

قسم: علم الاجتماع
تخصص: تنظيم و عمل

مذكرة ماستر تحت عنوان

تأثير ثقافة المؤسسة على الفعالية التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية
الجزائرية

دراسة ميدانية بشركة الإسمنت - تبسة - الوحدة التجارية-

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر L.M.D

إشراف الأستاذ(ة):

• رايح تواجية

من إعداد الطلبة:

- وردة صمادي
- كوثر خليلي

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
د أسماء لعموري	أستاذ محاضر .أ.	رئيسا
رايح تواجية	أستاذ مساعد .أ.	مشرفا ومقررا
د. فضيلة غرابية	أستاذ محاضر .أ.	عضوا ممتحنا



شُكْرٌ وَعِرْفَانٌ

بعد أن من الله علينا بانجاز هذا العمل ، فإننا نتوجه إلى الله سبحانه وتعالى أولاً وأخراً بجميع ألوان الحمد والشكر على فضله وكرمه الذي غمّرنا به فوفقنا إلى ما نحن فيه راجين منه دوام نعمه وكرمه ، وانطلاقاً من قوله صلى الله عليه وسلم : "من لا يشكر الناس لا يشكر الله" ، فإننا نتقدم بجزيل الشكر والتقدير ووافر العرفان إلى الأستاذ الفاضل " رابح توايحية" على إشرافه على هذه المذكرة وعلى الجهد الكبير الذي بذله معنا والاستاذ المحترم : عبد اللطيف عبد الحي على نصائحه القيمة التي مهدت لنا الطريق و انارت دربنا لإتمام هذه الدراسة، فله منا فائق عبارات الشكر والتقدير والاحترام ، كما نتوجه في هذا المقام بالشكر الخاص لأساتذتنا الذين رافقونا طيلة المشوار الدراسي في حقل علم اجتماع التنظيم ولم يبخلوا في تقديم يد العون لنا، وندين بالشكر أيضاً إلى كل عمال مؤسسة شركة الاسمنت -تبسة- (الوحدة التجارية)الذين ساعدونا من خلال تقديم جميع التسهيلات ومختلف التوضيحات والمعلومات المقدمة من طرفهم لانجاز هذا البحث.

وفي الختام نشكر كل من ساعدنا وساهم في هذا العمل سواء من قريب أو بعيد حتى ولو بكلمة طيبة أو ابتسامة عطرة .

أعضاء المذكرة

فهرس

المحتويات

رقم الصفحة	قائمة المحتويات
	الشكر والعرفان
	الفهرس العام
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
أ - ب	المقدمة
الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للدراسة	
1	تمهيد
2	1- إشكالية الدراسة
3	2- الفرضيات
4	3- أسباب اختيار الموضوع
5	4- أهمية الدراسة
5	5- أهداف الدراسة
8	6- تحديد مفاهيم الدراسة
16	7- الدراسات السابقة
45	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: ثقافة المؤسسة الماهية والنظريات المفسرة لها	
50	I - ماهية ثقافة المؤسسة
50	1- نشأة و تطور الثقافة
51	2- أهمية الثقافة
53	3- العوامل المؤثرة على الثقافة
54	II - نشأة و تطور مفهوم ثقافة المؤسسة
55	III - أسباب الاهتمام بثقافة المؤسسة
57	IV - العوامل المحددة لثقافة المؤسسة
59	V - عناصر ثقافة المؤسسة

59	VI-مكونات ثقافة المؤسسة
59	1- المكونات المادية
60	2- المكونات غير المادية
62	VII - أنواع ثقافة المؤسسة
65	VIII - مصادر ثقافة المؤسسة
65	1- صفات وخصائص الفرد
65	2- أخلاقيات التنظيم
65	3-الهيكل التنظيمي
66	IX -وظائف ثقافة المؤسسة
66	X - آليات خلق الثقافة التنظيمية و المحافظة عليها
66	1- آليات خلق الثقافة التنظيمية
69	2- المحافظة عليها
71	XI - النظريات المفسرة لثقافة المؤسسة
75	خلاصة الفصل
	الفصل الثالث : الفعالية التنظيمية: الماهية و النظريات المفسرة لها
80	I – ماهية الفعالية التنظيمية
80	1- تعريف الفعالية التنظيمية
80	2- تعريف الكفاءة
83	3- الفعالية مقابل الكفاءة
85	4- الفرق بين الفعالية و الكفاءة
87	II - صور الفعالية التنظيمية
87	III-معايير قياس الفعالية التنظيمية
90	IV- العوامل المؤثرة على الفعالية التنظيمية و صعوبة قياسها
90	1- العوامل المؤثرة على الفعالية التنظيمية
91	2- صعوبة قياسها

92	V-الإرشادات الخاصة بقياس الفعالية التنظيمية
93	VI - خصائص المنظمة الفاعلة
95	VII-المدخل النظرية لقياس الفعالية التنظيمية
95	1-المدخل التقليدية
97	2- المدخل المعاصرة
101	3-محددات اختيار المدخل المناسب
102	VIII-نماذج الفعالية التنظيمية
102	1- نموذج تحقيق الهدف
102	2- نموذج العمليات الداخلية
103	3-نموذج القيم المتنافسة
104	4- نموذج المساومة ورضا المشارك
105	IX-النظريات المفسرة للفعالية
105	1- مدرسة العلاقات الانسانية
106	2- النظرية البيروقراطية
107	3- مدرسة الإدارة العلمية
108	4- المدرسة السلوكية
111	X-تأثير ثقافة المؤسسة على الفعالية التنظيمية
115	خلاصة الفصل
	الفصل الرابع : منهجية وتقنيات الدراسة الميدانية
118	تمهيد
119	I - مجالات الدراسة
119	1- المجال الزمني
120	2- المجال المكاني
124	3- المجال البشري
125	II - منهج الدراسة

126	III - أدوات جمع البيانات
126	1- الملاحظة البسيطة
128	2- استمارة الاستبيان
134	IV- الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة
	الفصل الخامس : عرض و مناقشة و تحليل بيانات الدراسة الميدانية
146	تمهيد
147	أولا : عرض و تحليل و مناقشة نتائج الدراسة
147	1- عرض و تحليل بيانات المحور الاول
164	2- عرض و تحليل بيانات المحور الثاني
173	3- عرض و تحليل بيانات المحور الثالث
197	ثانيا :النتائج العامة للدراسة
200	1- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات
201	2- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة
202	3-مناقشة نتائج الدراسة في ضوء نظريات التنظيم
205	4- استنتاج
ج-د	خاتمة
	قائمة المصادر والمراجع
	الملاحق

فہرہس

الجد اول

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
7	أبعاد و مؤشرات الدراسة	01
8	الفرق بين الكفاءة و الفعالية	02
86	المقارنة بين المداخل الأربعة للفعالية	03
100	شبكة الملاحظة	04
127	بناء الاستمارة	05
129	قائمة الأساتذة المحكمين	06
134	إستجابات المحكمين على بنود الاستمارة	07
137	توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الجنس	08
138	توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير السن	09
139	توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	10
140	توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير المنصب	11
141	توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير عقد العمل	12
142	توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية	13
143	توزيع إجابات مجتمع الدراسة حسب الالتحاق بالوظيفة	14
147	توزيع إجابات مجتمع الدراسة حسب العمل في الشركة	15
148	توزيع إجابات مجتمع الدراسة حسب اللوائح والقوانين التنظيمية الخاصة بالشركة	16
149	توزيع إجابات مجتمع الدراسة حسب أهمية الوقت التي تمنحها المؤسسة	17
150	يمثل توزيع إجابات مجتمع الدراسة حسب أهمية احترام مواقيت الدخول والخروج	18
151	توزيع إجابات مجتمع الدراسة في حالة الإجابة بنعم	19

152	توزيع إجابات مجتمع الدراسة حول تقديم الاستقالة عند مصادفة فرصة عمل في مؤسسة أخرى	20
153	توزيع إجابات مجتمع الدراسة حول كيفية التعامل مع مواجهة مشكلة في العمل	21
154	توزيع إجابات مجتمع الدراسة حول أساس اختيار الزملاء	22
155	توزيع إجابات مجتمع الدراسة حول وصف فريق العمل خلال سنوات العمل في الشركة	23
156	توزيع إجابات مجتمع الدراسة حول الثقة المتبادلة مع زملاء العمل	24
157	توزيع إجابات مجتمع الدراسة حول أداء المهام والوظائف	25
158	توزيع إجابات مجتمع الدراسة حول العمل الجماعي	26
159	توزيع إجابات مجتمع الدراسة حول الشعور بالانتماء إلى جماعة العمل	27
160	توزيع إجابات مجتمع الدراسة حول تغيير مكان العمل إذا أتيحت الفرصة	28
161	توزيع إجابات مجتمع الدراسة حول الزي الرسمي	29
162	توزيع إجابات مجتمع الدراسة حول لباس الزي الرسمي	30
164	توزيع إجابات مجتمع الدراسة حول قيام الشركة بتنظيم دورية للتكريم	31
165	توزيع إجابات مجتمع الدراسة حول تقديم الإدارة مساعدات مادية للعمال ذوي الظروف الخاصة	32
166	توزيع إجابات مجتمع الدراسة حول تأثير العوامل القانونية والتشريعية على سير نشاط الشركة وتنفيذ استراتيجيتها	33
167	توزيع إجابات مجتمع الدراسة في حالة الإجابة بنعم	34
168	توزيع إجابات مجتمع الدراسة حول تأثير درجة الاستقرار السياسي على القرارات الاستراتيجية بالشركة	35

169	توزيع إجابات مجتمع الدراسة حول تأثير درجة رضا العملاء على مكانة الشركة اقتصاديا	36
169	توزيع إجابات مجتمع الدراسة حول تأثير المنافسة على نشاط الشركة	37
170	توزيع إجابات مجتمع الدراسة حول النمط الذي تستخدمه الإدارة	38
171	توزيع إجابات مجتمع الدراسة حول العلاقة مع الرؤساء في العمل	39
173	توزيع إجابات مجتمع الدراسة حول وصف عملية الاتصال بين المسؤولين والعمال	40
174	توزيع إجابات مجتمع الدراسة حول توفر المؤسسة فرص للعمال من أجل المشاركة في اتخاذ القرارات	41
175	يمثل توزيع إجابات مجتمع الدراسة حول آراء أهمية المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة باستراتيجية الشركة	42
176	يمثل توزيع إجابات مجتمع الدراسة حول الشعور بالرضا التام عن طريقة التعامل بين الإدارة والموظفين	43
177	يمثل توزيع إجابات مجتمع الدراسة حول تفويض المدير صلاحياته الإدارية للعاملين	44
178	يمثل توزيع إجابات مجتمع الدراسة حول الأمور التي تشعره بالاستقرار	45
179	يمثل توزيع إجابات مجتمع الدراسة حول سعي الشركة إلى تحسين أداء العاملين من خلال برامج التكوين	46
180	يمثل توزيع إجابات مجتمع الدراسة حول التكوين في مجال العمل	47
181	يمثل توزيع إجابات مجتمع الدراسة حول تشجيع الإدارة المبادرات الفردية والمقترحات والإبداعات في نظم العمل	48
182	يمثل توزيع إجابات مجتمع الدراسة حول تحقيق جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها الشركة	49

183	يمثل توزيع إجابات مجتمع الدراسة حول تحقيق الميزة التنافسية من طرف الشركة	50
184	توزيع إجابات مجتمع الدراسة حول الأمر الذي ينقص المؤسسة حتى تحقق نجاحات أكبر	51
185	توزيع إجابات مجتمع الدراسة حول النظرة للمسؤول الناجح الفعال	52
186	يمثل توزيع إجابات مجتمع الدراسة حول الرؤية المستقبلية للشركة	53
187	يوضح العلاقة بين نمط الإدارة المستخدم في الشركة ومدى استعداد العامل لطلب الاستقالة في حالت توفر فرصة عمل في مؤسسة أخرى	54
188	يوضح العلاقة بين مشاكل العمل وكيفية التعامل معها و أهمية عملية الاتصال بين العمال والإدارة	55
190	يوضح العلاقة بين الانتماء لجماعة العمل و الشعور بالاستقرار	56
191	العلاقة بين نمط الإدارة المستخدم في الشركة ومدى استعداد العامل لطلب الاستقالة في حالة توفر فرصة عمل في مؤسسة أخرى	57
193	العلاقة بين مشاكل العمل وكيفية التعامل معها و أهمية عملية الاتصال بين العمال والإدارة	58
195	العلاقة بين الانتماء لجماعة العمل و الشعور بالاستقرار	59

فہرستیں

الأشكال

الصفحة	العبارة	رقم الشكل
06	بين متغيرات الدراسة و إبعادها	01
58	محددات ثقافة المؤسسة	02
59	عناصر الثقافة التنظيمية	03
61	مكونات ثقافة المؤسسة	04
64	أنواع ثقافة المؤسسة	05
65	مصادر ثقافة المؤسسة	06
69	آليات خلق الثقافة التنظيمية و المحافظة عليها	07
74	نظريات ثقافة المؤسسة	08
85	حالات علاقة الكفاءة بالفعالية	09
101	محددات اختيار النموذج المناسب	10
104	نماذج الفعالية التنظيمية	11
110	النظريات المفسرة للفعالية التنظيمية	12
114	علاقة ثقافة المؤسسة بالفعالية التنظيمية	13
138	بين توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الجنس	14
140	بين توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير السن	15
141	بين توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	16
141	بين توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير المنصب	17
142	بين توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير عقد العمل	18
143	بين توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية	19

مقدمة

مقدمة :

لقد أدى الاهتمام المتزايد بالواقع التنظيمي من خلال التركيز على الجانب الإنساني إلى ادراك حقيقة وأهمية البعد الثقافي داخل المنظمات وعلى الرغم من بداية دراسة موضوع "ثقافة المؤسسة" كانت في حقل الانثروبولوجيا إلا أن شمولية المفهوم لقواعد ومعايير السلوك الإنساني جعلت علوم الإدارة والتنظيم تركز عليه كأحد العوامل نشأة وبناء وتطور المنظمات وبناء هويتها وشخصيتها المتميزة باعتبارها من المحددات الرئيسية لنجاح المنظمات وفشلها على افتراض وجود علاقة ارتباطيه بين ثقافتها وتركيزها على القيم والمعتقدات التنظيمية ومعايير وقواعد السلوك من أخلاقيات وعادات وأفكار وسياسات توجه سلوك الأفراد في المنظمات والتي تعتبر متغيرا أساسيا في كفاءة وفعالية المنظمة ، فقد أصبحت منظمات اليوم تبحث عن مزايا تنافسية لتوظيفها في مقاومة تغيرات البيئة الخارجية من خلال صنع الفارق والتميز بالمقارنة مع نظيرتها الموجودة في السوق وذلك لن يتم إلا من خلال تساوي الاهتمام بين المطلب الاقتصادي والمطلب السلوكي على حد سواء حيث يرتبط بمدى بناء علاقات جيدة بين العمال والإدارة بغض النظر عن علاقاتها الخارجية ، فقد أثبتت الدراسات المتعلقة بالسلوك الإنساني داخل المنظمات ان الظواهر السلوكية للعامل ماهي الا افرازات تخلقها القيم التي هي نتاج لرواسب فكرية وثقافية كالقيم والمعتقدات والمعايير بين جماعات العمل تنبع من السياسة العامة للتنظيم من خلال التندشئة التنظيمية

فقد أصبح الاهتمام اليوم بالعنصر البشري من خلال تنمية قدراته العلمية والعملية والسلوكية ضرورة حتمية لا مناص منها لتحقيق الأهداف والوصول إلى ما يسمى بالفعالية التنظيمية وهذا ما سنتطرق إليه بشيء من التفصيل للإحاطة بجوانب الدراسة فقد قسمنا البحث إلى قسمين : جانب نظري وجانب تطبيقي

1- الجانب النظري يتضمن 04 فصول :

الفصل الأول: يحتوي على إشكالية البحث فرضيات البحث، أهمية وأسباب اختيار موضوع البحث، أهداف البحث، تحديد مصطلحات البحث، الدراسات السابقة.

الفصل الثاني: يتعلق بالمتغير المستقل للدراسة وهي ثقافة المؤسسة من خلال النشأة والتطور، أسباب الاهتمام بثقافة المؤسسة، أهمية ثقافة المؤسسة، خصائصها، أنواعها، وظائفها والنظريات المفسرة لها.

الفصل الثالث: تناولنا فيه المتغير التابع الفعالية التنظيمية من خلال تحديد مفهومها ، علاقتها بمفهوم الكفاءة، معايير قياس الفعالية التنظيمية، العوامل المؤثرة على الفعالية التنظيمية وصعوبة قياسها، الإرشادات الخاصة بقياس الفعالية ونماذج الفعالية التنظيمية، والمداخل والنظريات المفسرة للفعالية التنظيمية. خصائص المنظمة الفاعلة، وتأثير ثقافة المؤسسة على الفعالية التنظيمية

ثانيا : الجانب التطبيقي :

الفصل الرابع : تناولنا فيه الإجراءات المنهجية : مجالات الدراسة (المجال الزمني، المكاني، البشري)، منهج الدراسة ، أدوات جمع البيانات، الأساليب الإحصائية.

الفصل الخامس: تناولنا فيه الدراسة الميدانية ، تحليل الجداول الإحصائية، استخلاص النتائج، خاتمة .

الفصل

الأول

- الإطار المفاهيمي للدراسة -

تمهيد :

يمر البحث العلمي في علم الاجتماع بالعديد من المراحل من التحضيرية والاستكشافية والميدانية وأخيرا التحليلية, فكل مرحلة لها أهميتها في عملية البحث والتوصل إلى نتائج ذات موضوعية ومصداقية تمثل حلولا أو استكشافا وتأكيدا للظواهر المدروسة, إلا أن الخطوات الأولى للبحث مهمة جدا ترسم تحدد وعي الباحث وإدراكه النقدي للمجتمع الذي يعيش فيه، وتعتبر تحديد إشكالية البحث مؤشرا هاما عن هذا الوعي وفق منهجية علمية دقيقة يتم بمقتضاها الربط بين متغيرات البحث في شكل استفهامي كما يتم استعراض الدراسات السابقة لإبراز مكانة الموضوع ضمن دائرة البحوث العلمية المتخصصة وتحقيق خاصية التراكمية في البحث العلمي ومحاولة ابراز نقاط الاختلاف والتشابه فيما بينهما وهو ما سيتم إبرازه من خلال النقاط التالية :

1- الإشكالية :

يعتبر التنظيم صفة العصر الحديث وميزة ترتبط بتطور وتعقد الحياة البشرية وترتبط بجميع احتياجات الإنسان اليومية وأعماله ووفقا لذلك التطور يتم إنشاء المؤسسات المختلفة والتي إما أن تقوم بتحقيق حاجيات الأفراد المتنوعة أو توظيفهم باعتبارها كيان مركبا ونسقا معقدا استدعى الكثير من الاهتمام الدراسات والباحثين في شتى المجالات العلمية وفي إطار الحقل السوسولوجي تنوعت تلك الدراسات بتنوع وجهات النظر والأفكار فيما يتعلق بالمؤسسة من وجهة نظر ثقافية تنطلق من خلالها إلى تفسير مختلف الظواهر التي تحدث داخلها من سلوك الموظفين وسلوك القادة والإداريين وكذا تفسير ودراسة المؤسسة في إطار البيئة المفتوحة وما تحتويه من انساق وفق لاعتبار أن المؤسسة تنظيم مفتوح على المجتمع التي تتواجد فيه يتكون من فاعلين اجتماعيين لهم خصائصهم السوسولوجية والثقافية المختلفة عن بعضها البعض مصنفة في مجموعات مهنية ووظيفية تربطهم علاقات اجتماعية ومهنية متبادلة ومتباينة بين الانسجام والتعاون والتكامل والصراع والنزاع والتوتر ترجم في سلوكيات وممارسات توجهها قيم ومعتقدات وعادات يحملها الفرد معه من بيئته الخارجية أو يكتسبها من مؤسسته التي يعمل فيها تتفاعل فيما بينها مشكلة ثقافة مشتركة خاصة بالمؤسسة ومشكلة بذلك ما يعرف " بثقافة المؤسسة " تتمركز حول ما تحتويه من قيم ومعتقدات وعادات وتقاليد تختلف باختلاف المؤسسة حتى لو كانت تعمل في نفس المجال وتنتج منتجات وتقدم خدمات مماثلة فوجود مثل هذا النوع من الثقافة من شأنه أن يقوم بتوجيه سلوك العاملين وتحسين أدائهم باعتبارهم أهم محددات نجاح وتفوق المنظمات أو فشلها .

وعليه فقد ظهر الاهتمام بدراسة ثقافة المؤسسة مع زيادة وعي الدارسين والباحثين في علم اجتماع التنظيم بأهمية المورد البشري وأن بداية هذا الاهتمام بالمفهوم انحصرت في كيفية توظيف الموارد المادية وكيفية استغلالها الاستغلال الأمثل من أجل تكريس الفعالية التنظيمية للمؤسسة هذه الأخيرة التي ارتبط ظهورها حسب دراسات بعض الباحثين إلى التجارب التي قام بها الباحث " التون مايو " في دراساته حول العلاقات الإنسانية، وعليه فلا يمكننا الحديث عن منظمة نامية ومتطورة ومستمرة دون أن نحدد بدقة فعالية الأسس التي تبنى عليها وكذا مدى كفاءتها وقدرتها على تحقيق الأهداف المسطرة وهذا بالاعتماد على كافة الأطراف المعنية من إدارة وعمال وما تحكمهم من سلوكيات وأخلاقيات مهنية حيث يتحدد نجاحها أساسا من خلال قدرتها على التنافس وضمن وجودها واستمرارها وهذا لا يتحقق إلا من خلال امتلاكها للكفاءة والفعالية التي تعتبر هذه الأخيرة المحرك الأساسي لطاقة التطوير والتحديث

والتحسين المستمر للأداء في مختلف المنظمات المعاصرة وقدرتها على توفير الجو الملائم لدى الأفراد لتمكينهم من ممارسة أعمالهم بكفاءة وتحفيز أكبر للإبداع والابتكار كما أنها تعتمد أساسا على المرونة وقدرتها على التكيف مع متغيرات البيئة الخارجية كما أنها بمثابة وسيلة لتماسك قوة العمل التي تعتبر من أهم الركائز لتماسك المنظمة ونموها واستمرارها وتحقيقها للأهداف المرجوة وفق الاستراتيجية المرسومة .

وعليه فإن قدرة المؤسسة على تحقيق الفعالية وقدرتها على البقاء والتميز تعتبر من أهم التحديات التي تواجهها اليوم.

- وعلى هذا الأساس يشكل الاستثمار في المورد البشري من خلال إشراكه واندماجه في ثقافة المؤسسة وتشبعه بقيمها ومبادئها أفضل السبل لتحقيق تنظيم فعال.

- ولاكن كل من الثقافة والفعالية تمثلان جوهريتين في علم المنظمة وتربطهما علاقة وثيقة من خلال عملية التأثير التي تترجمها أبعاد ثقافة المؤسسة التي تشمل : " القيم والمعتقدات والعادات والتقاليد والتكامل بين سلوك العاملين ونظم الإدارة " على أبعاد الفعالية التي تمثلت في " المرونة والتكيف مع البيئة الخارجية للمؤسسة وتماسك قوة العمل وتحقيق رسالة المؤسسة " التي تمثل غاية وهدف كل مؤسسة.

- وعليه حاولنا من خلال دراستنا الحالية اختبار العلاقة بين ثقافة المؤسسة والفعالية وتقديم أفكار وآراء نظرية وإجابات تعتمد على الاختبارات والقياسات العلمية والتعرف على طبيعة هذه الطبيعة ميدانيا وإمبريقيا وكما ستتيح لنا دراستنا التعرف على أهم المكونات الأساسية لثقافة المؤسسة ومدى تأثير هذه المكونات على فعالية التنظيم وتحقيقه لأهدافه .

ونظرا لأهمية موضوع ثقافة المؤسسة ومدى تأثيرها على الفعالية التنظيمية نطرح إشكالية بحثنا من خلال التساؤل الرئيسي التالي:

ما مدى تأثير ثقافة المؤسسة على الفعالية التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية؟

2- فرضيات الدراسة : من خلال التساؤل الرئيسي تندرج الفرضية الرئيسية التالية :

➤ لثقافة المؤسسة السائدة بشركة اسمنت تبسة تأثير على الفعالية التنظيمية

ومن خلال الفرضية الرئيسية تندرج الفرضيات الفرعية التالية :

- تساهم قيم ومعتقدات العاملين في تماسك جماعة العمل بشركة اسمنت تبسة.
- تؤثر العادات والتقاليد على التكيف مع متغيرات البيئة الخارجية بشركة اسمنت تبسة.
- يؤدي التكامل بين سلوك العاملين ونظم الإدارة إلى تحقيق رسالة المؤسسة بشركة اسمنت تبسة.

3-أهمية الدراسة :

➤ الأهمية العلمية :

تضع هذه الدراسة نماذج مختلفة للمؤشرات والمتغيرات التي تفسر وتشرح مفهوم ثقافة المؤسسة باختلاف طبيعة ونشاط المنظمة في خدمة الباحثين في هذا المجال الذين يرغبون في تطوير بحوثهم في بيئة المؤسسات الجزائرية

➤ الأهمية العملية :

أثبتت الدراسات وجود علاقة بين ثقافة المؤسسة وزيادة مستوى كفاءة الأداء وتحقيق مستوى فعالية المؤسسة ولإثبات ذلك فإن المؤسسات بحاجة إلى معرفة خصائص ومكونات الثقافة السائدة، وهذه الدراسة ستكون واحدة من الأسس العلمية المثبتة تساعد المؤسسات على اكتشاف واقع القيم والمعتقدات المشتركة التي يتقاسمها العاملون في المؤسسة والتي تعد أساسا في إظهار السلوكيات الايجابية والسلبية مما يعني الاستغناء عن السلوكيات السلبية وتعزيز السلوكيات الايجابية وتبنيها، وبهذا يتسنى للمؤسسات العامة إثبات مكانتها وتوضيح صورتها والتعريف بمنتجاتها وخدماتها ونشاطاتها .

3-أسباب اختيار الموضوع :

➤ الأسباب الموضوعية :

- التعرف على أهم عناصر ثقافة المؤسسة ومكوناتها ومدى تأثيرها على الفعالية التنظيمية
- لثقافة المؤسسة دور كبير في بناء استراتيجية المؤسسة لتحقيق أهدافها واكتساب ميزة تنافسية
- حداثة موضوع الثقافة كما انه يندرج ضمن تخصص علم اجتماع التنظيم.
- القيمة العلمية للموضوع وإمكانية اختبار الموضوع ميدانيا.

➤ الأسباب الذاتية:

- الميل الشخصي لدراسة الموضوع.
- توفر المراجع الخاصة بموضوع الدراسة.
- الرغبة في اكتساب خبرات علمية وتطويرها.

4-أهداف الدراسة :

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق الأغراض البحثية ومعالجة المشكلة المبلورة في موضوع الدراسة وعليه فنحن نسعى من خلالها إلى :

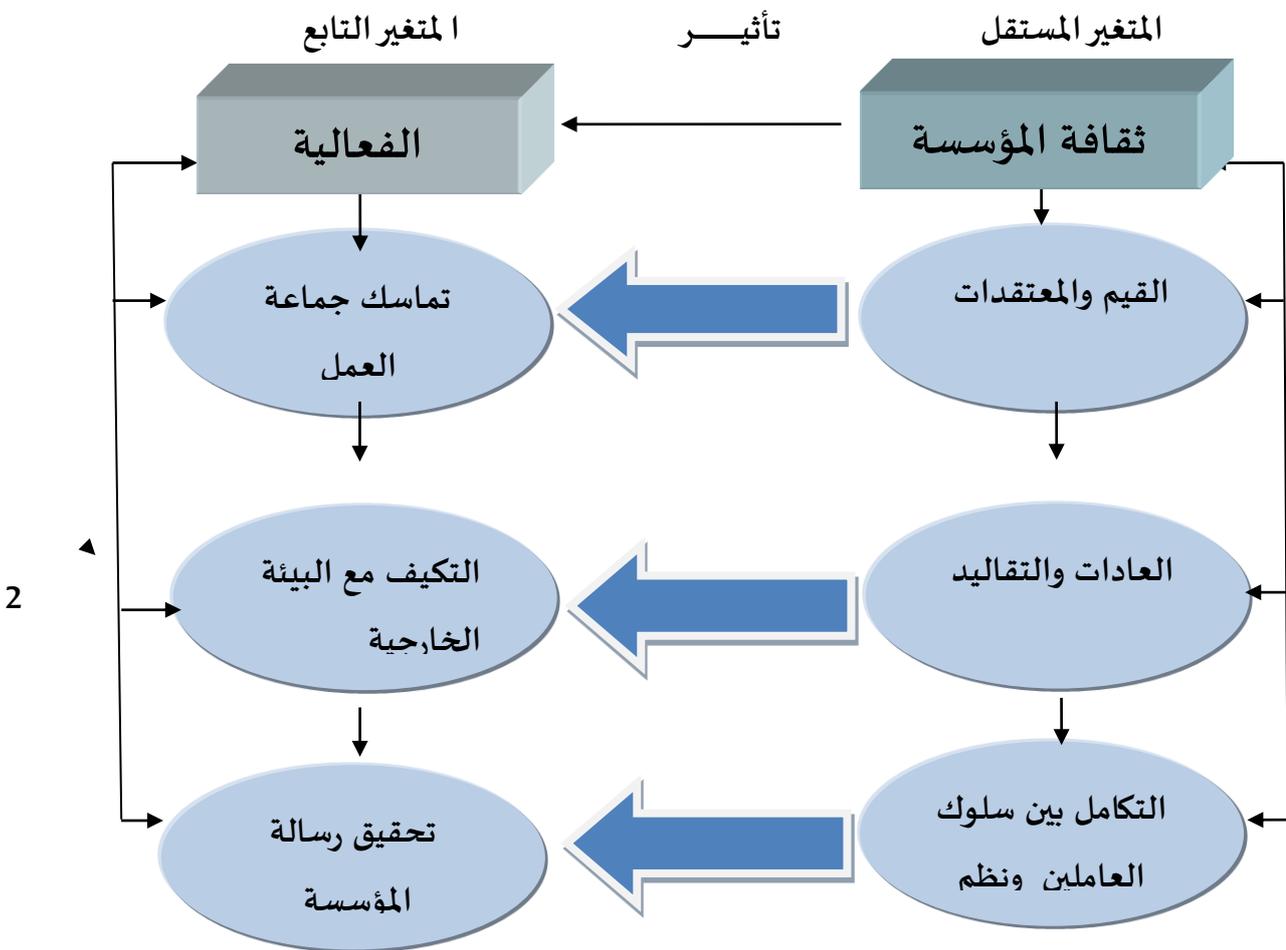
- معرفة مدى مساهمة القيم والمعتقدات في تماسك جماعة العمل
- معرفة مدى تأثير العادات والتقاليد على التكيف مع المتغيرات البيئة الخارجية للمؤسسة
- معرفة الدور الذي يؤديه التكامل بين سلوك العاملين ونظم الإدارة إلى تحقيق رسالة المؤسسة.

5- متغيرات الدراسة :

- ✓ المتغير المستقل : ثقافة المؤسسة : تمثلت في الأبعاد التالية (القيم والمعتقدات، العادات والتقاليد، التكامل بين نظم الادارة وسلوك العاملين)
- ✓ المتغير التابع: الفعالية التنظيمية: تمثلت في الأبعاد التالية (تماسك جماعة العمل، التكيف مع البيئة الخارجية، تحقيق رسالة المؤسسة)

شكل رقم : (01):متغيرات الدراسة و ابعادها

المصدر: إعداد الطالبتين



6- مؤشرات الدراسة :

الجدول رقم : و 01 و 02 يبين : متغيرات الدراسة و ابعادها

المؤشرات	الأبعاد
الالتزام بالقوانين والأنظمة	القيم والمعتقدات
احترام الوقت	
الولاء	
الإبداع والابتكار	
التعاون	الوسيلة : (تماسك جماعة العمل)
الانتماء	
الثقة	
المشاركة في المناسبات الاجتماعية	العادات والتقاليد
التكريمات	
المكافأة	
المنافسة	المرونة : (التكيف مع البيئة الخارجية)
العوامل التشريعية والقانونية	
الاستقرار السياسي	
العملاء والزبائن	

المشاركة	التكامل بين سلوك العاملين و نظم الإدارة
التنسيق	
الاستقرار	
تفويض السلطة	الغاية : (تحقيق رسالة)
التدريب و التكوين	
المبادرة	
الجودة	
الميزة التنافسية	
الكفاءة و الفعالية	

7-تحديد المفاهيم الأساسية للدراسة :

تحديد المفاهيم هو أحد المفاتيح الأساسية لفهم وتحليل الموضوع وهذه الأخيرة خاصة من خصائص البحث العلمي وضمن هذه المفاهيم لابد لأي باحث من قيامه بتعريف المصطلحات التي يستخدمها في بحثه، حتى لا يساء فهمها أو تفهم بدلالات غير دلالاتها المقصودة فيها بالبحث، فكثيرا ما تتعدد المفاهيم والمعاني الخاصة ببعض المصطلحات المستخدمة في الأبحاث، لذلك لابد أن يحدد الباحث المعاني والمفاهيم التي تتناسب أو تتفق مع أهداف بحثه وإجراءاته :

1-7 تعريف الثقافة :

لغة : هي كلمة جاءت من كلمة ثقف اي صار حاذقا، وثقف الرمح أي قومه وسواه وثقف الولد أي هذبه وجعله مهذبا.¹

وقد عرفها معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية كما يلي :

يشق هذا المصطلح من كلمة (cultura) اللاتينية المشتقة بدورها من فعل (colere) وهو ينطوي على أعلى مستوى من التعبير عن الإنسانية، ولطالما كان ينافس مصطلح " الحضارة " الذي في معناه الكلاسيكي بالإحالة إلى " تحسين المواقف " و" تلطيف السلوكات " ويتناقض مع مصطلح الهمجية.²

-اصطلاحا:

-تعريف تايلور: الثقافة هي ذلك الكل المركب الذي يشمل على المعرفة والمعتقدات والفن والأخلاق والقانون والعادات والقدرات والعادات الأخرى وعادات التي يكتسبها الإنسان بصفته عضوا في المجتمع.³

-تعريف كوفايرون: " الثقافة تشمل القيم المادية واللامادية التي يخلقها الإنسان في سياق تطوره الاجتماعي وتجربته التاريخية وهي تعبر عن مستوى التقدم التكنولوجي والإنتاج الفكري والمادي والتعليم والعلم والأدب والفن الذي وصل إليه المجتمع في مرحلة معينة من مراحل نموه الاجتماعي والاقتصادي.⁴

كما يعرف قاموس Random الثقافة على أنها طرق أو أنماط الحياة يتم بناؤها وتطويرها من قبل جماعة من الناس ويتم توارثها من جيل إلى جيل.⁵

¹ ساجد رفعت حسين صالح السعدي : ثقافة المنظمة الأمنية أسباب تميز العمل الأمني، ط1، مطبعة الكتاب، بغداد، 2023، ص15.

² جيل فيريول : معجم المصطلحات علم الاجتماع، دارومكتبة الهلال، بيروت، ط1، 2011.

³ منير السعيداني (دنيس كوش): مفهوم الثقافة في العلوم الاجتماعية، مركز دراسات الوحدة العربية، ط1، بيروت، 2007، ص 30

⁴ سالي زكي محمد : معايير الجودة الشاملة في مؤسسات التدريب الحديثة بين النظرية والتطبيق، ط1، دار الفكر العربي، القاهرة، 2013، ص 58.

⁵ بلال خلف السكارنة : أخلاقيات العمل، ط1، دار المسيرة لنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 200، ص 355.

مفهوم الثقافة إجرائيا : هي مجموعة من القيم والأفكار والخبرات والقدرات والمهارات والعادات التي تتكون لدى الأفراد ويكتسبونها خلال مسار حياتهم من خلال بيئتهم التي يعيشون فيها ويتم توارثها من جيل إلى جيل

2-7 مفهوم ثقافة المؤسسة :

يعرفها ويلن **whelen**: انها عبارة عن مجموعة من الاعتقادات والتوقعات والقيم التي يشترك فيها أعضاء المنظمة.

ويعرفها **shernerborn**: إنها نظام من القيم والمعتقدات يشترك فيها العاملون في المنظمة بحيث ينمو هذا النظام ضمن المنظمة الواحدة.¹

يعرفها كوسن **kossen**: هي مجموعة القيم التي يجلبها أعضاء المنظمة رؤساء ومرؤوسين من البيئة الخارجية إلى البيئة الداخلية لتلك المنظمة.

كما عرفها السيد وآخرون : إنها مجموعة القيم والعادات والتقاليد السائدة في المنظمة ومعايير السلوك المتعارف عليه التي تعمل بمثابة الأساس لنظام الإدارة كما تحكم سلوك الأفراد داخل المنظمة.²
كما عرفها حاروش : أنها تلك القيم والمعتقدات والأهداف المشتركة بين عمال المنظمة والتي يقوم القائد بنشرها عند تحديد طريقة القيام بالأعمال المطلوبة.³

- كما عرفها لوين : " بأنها مجموعة من الافتراضات والاعتقادات والقواعد والمعايير والقيم التي تسير فيها الأفراد وهي بمثابة البيئة الإنسانية التي يؤدي الموظف عمله فيها.⁴

- كما تعرف أيضا انها مجموعة القيم والمعتقدات والرموز المشتركة التي يمتلكها أعضاء المنظمة والتي تميز المنظمة عن المنظمات الأخرى.⁵

¹ العميان محمود سلمان : السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال . ط3 , دار وائل , الأردن, 2005, ص 311

² السيد محمود عبد الفتاح وآخرون: الإدارة مبادئ وأسس – الممارسات، كلية التجارة، جامعة عين شمس، 2009، ص 70.

³ نور الدين حاروش : إدارة الموارد البشرية، دار الأمة للطباعة والترجمة والتوزيع، ط1، 2011

⁴ زواتيني عبد العزيز: تنمية المورد البشري، مركز الكتاب الأكاديمي، ط1، عمان، 2017، ص 201.

⁵ منصور محمد ابراهيم العريفي: السلوك التنظيمي، جامعة العلوم والتكنولوجيا، ط2، صنعاء، 2013، ص 213.

يعرفها رمضان : أنها مجموعة من القيم والعادات والأعراف والاتجاهات والممارسات الإدارية الطقوس التي تؤثر بشكل غير مباشر في لوكات العاملين ومعتقداتهم وكيفية أدائهم لأعمالهم، كما يمكن أن تنتقل هذه السلوكيات والمعتقدات من جيل إلى آخر بين العاملين في المنظمة.¹

التعريف الإجرائي للثقافة المؤسسة :

ثقافة المؤسسة هي ذلك الكل المركب الذي يتكون من مجموعة القيم والمعتقدات والعادات والأعراف والقوانين ومعايير السلوك والتفكير السائدة في المؤسسة التي توجه سلوك الأفراد داخل المؤسسة وتشكل الطابع المميز لهويتها

-التأثير لغة: لقد وردت لفظة التأثير في لغة الفقهاء على انه: "التأثير من أثر، ترك علامة في الشئ ومنه تأثير العلة في الفراغ أي تخليفها الحكم فيه "

اصطلاحاً: التأثير "هو القدرة على إحداث التغيير في الآخرين لا يرى إلا من خلال الأثر الذي يتسبب في إحداثه دون استخدام القوة والسلطة الرسمية".

والتأثير من المصطلحات المشهورة في الإعلام والاتصال حيث يعرف بأنه: "ما تحدثه الرسالة الإعلامية في نفس المتلقي (المتأثر)، وكلما استجاب المتلقي للرسالة، تعد الرسالة الإعلامية قد أحدثت تأثيرها، ويكون القائم بالاتصال قد حقق الهدف من الاتصال".²

كما أن التأثير يعني كذلك "إضافة حالة نفسية ناتجة عن إضافة أفكار جديدة عند المتلقي تجعله عن تحركه مدفوعاً بهذه الحالة النفسية ومجموعة الأفكار والمعلومات التي لديه ولهذه الحالة النفسية دور كبير جداً، بل أساسي في تغيير سلوك الإنسان أو مجموعة من الناس لفترة معينة في اتجاه معين".³

التعريف الإجرائي: مدى قدرة الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة على إحداث التغيير في سلوكيات العاملين وتوجيههم لتحقيق مستوى كفاءة إنتاجية وتحقيق رسالة المؤسسة.

¹ رمضان أماني نور الدين : اثر الثقافة التنظيمية على سلوكيات المواطنة التنظيمية، التطبيق على جامعة عين شمس وقناة السويس، رسالة ماجستير غير منشورة، مكتبة كلية التجارة، جامعة عين شمس، 2004.

² العطري بن عزوز: "الإعلام الجديد والشباب"، مجلة فن وثقافة، العدد، 21، 2017، ص.ص 1، 3.

³ ديمة الشاعر: التأثير بالآخرين والعلاقات العامة، بحث مقدم لنيل درجة الدبلوم في العلاقات العامة، الأكاديمية السورية الدولية، 2009، ص7.

تعريف القيم :

هي الحكم الذي يصدره الإنسان على شيء ما مهتدياً بمجموعة من المبادئ والمعايير التي وضعها المجتمع الذي يعيش فيه والذي يحدد المرغوب فيه والمرغوب عنهم السلوك تتضمن قانوناً أو مقياساً له شيء من الثبات.¹

وتعرف أيضاً على أنها : مجموعة من المعتقدات التي تعكس ما يحرص الأفراد على الإعلاء من شأنه وتمثل تجميع لنواحي التفضيل وعدم التفضيل ووجهات النظر ومحددات الحكم وتعكس القيم السائدة والطرق المفضلة للتصرف وتتسم بقدر من الاستقرار النسبي.²

التعريف الإجرائي :

هي تلك المبادئ المشتركة بين أعضاء التنظيم حول ما هو مرغوب فيه أو غير مرغوب ويحدد الصواب من الخطأ وتوجه سلوكياتهم وفق ما يتناسب مع استراتيجية المنظمة.

تعريف المعتقد :

لغة : هو المبدأ الذي يلتزم به الإنسان أو يؤمن ويعتبره تصديق قاطع للشيء ما

اصطلاحاً :

هي ما نعتنقه من أفكار وما نؤمن به من آراء في مختلف المجالات وتظهر في نظرتنا للأمر ويقصد بها مجموعة المفاهيم الراسخة في عقل الفرد فالناحية المعرفية للاتجاه تتكون من معتقدات الفرد إزاء الموضوع أو الشيء وقد تكون هذه المعتقدات مرغوبة أو غير مرغوبة

كما يعرفه كريتس فيلد المعتقد انه تنظيم له طابع الاستقرار والثبات للمدركات والمعارف حول جانب معين من علم الفرد أو نمط المعاني لمعرفة الفرد حول شيء محدد ويتسع المعتقد ليشمل كلا من الرأي والمعرفة والإيمان.³

¹ فاروق عبده فيليه والسيد محمد عبد المجيد : السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ص 187.

² نفيسة محمد باشري وآخرون : وفوزي شعبان مذكور : السلوك التنظيمي ، كلية التجارة، جامعة القاهرة، ص 173.

³ عبد اللطيف محمد خليفة :دراسات في علم النفس الاجتماعي، المجلد الثاني، دار قباء للنشر والطباعة والتوزيع، القاهرة، 2000، ص 274.

التعريف الإجرائي:

وهي عبارة عن معايير مفيدة توجه سلوكيات العاملون في المنظمة وهي معايير غير مكتوبة وملزمة التقيد بها كالتزام المنظمة بعدم تعيين الأب والابن في نفس المنظمة.

تعريف العادات:

لغة: اعتاد الشيء أي صيره عادة لنفسه والعادة هي ما يعتاده الإنسان ويعود إليه مرارا وتكرارا والعادة هي جمع عادات وعوائد. وقد جاء في دائرة المعارف القرن العشرين المجلد السادس بأنها: " عادة عودا صيره عادة، وأعاد الشيء والعادة كما جاء به ابن منظور هي من العودة أو الأمر الذي يعاد إليه معروفة وجمعها عادات وعيد والعيد لما يعود إليه من الشوق والرضا.

اصطلاحا : العادة الاجتماعية بصفة عامة، كما يعرفها حلبن هي: " كل سلوك يكتسب اجتماعيا، ويتعلم اجتماعيا ويمارس ويتوارث اجتماعيا، وليس معنى هذا أن كل سلوك متكرر يدخل في إطار العادات الاجتماعية فهناك أنواع من السلوك المتكرر تعتبر عادات خاصة بالفرد بل تعد في كثير من الأحيان لوازم له هو شخصا، أي أنها ليست عادات تشترك فيها الجماعة، ولذلك فالعادات الفردية لا تعتبر قسما من أقسام العادات الاجتماعية، ولكننا على أية حال يجب ألا نترك هذا المجال، دون أن نميز باختصار بين العادات الاجتماعية من جهة والعادات الفردية مثل عادات المشي والكلام والأكل وغيره. على أنها مجموعة من الأفعال والأساليب.

وهناك من يعرف العادات:" على أنها ما يتوارثه الخلف عن السلف وترتبط بزمان ومكان معينين حيث يقول أن السلوك يتحول إلى عادة عندما يثبت من خلال عدة أجيال ويتوسع وينمو ومن ثم يكتسب سلطانا¹.

التعريف الإجرائي : هي تلك الممارسات اليومية المكتسبة والمتكررة تشكل الإطار العام لحركة العمال داخل المنظمة يتوارثها الأجيال عبر الزمن.

¹ عز الدين جعفري: أطلس العادات والتقاليد بمنطقة توات، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه تخصص تاريخ، التراث اللامادي الجزائري، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2113. ص 18.

تعريف التقاليد :

في اللغة الانجليزية مشتقة من الأصل اللاتيني trade وتعني النقل والتجارة اي نقل الشيء من مكان الى آخر، وتقليد في اللغة العربية مصدر للفعل قلد ولغة هو ما تنقل إلى الإنسان من آبائه ومعلميه ومجتمعه من العقائد والعادات والعلوم فنقول قلد فلان أي تبعه وحاكاه فيما يقول أو يفعل .

إصطلاحاً :

هي عبارة عن مجموعة من قواعد السلوك التي تنشأ عن الرضا والاتفاق الجمعي وهي تستمد قوتها من المجتمع وتحفظ بالحكم المتراكمة وذكريات الماضي التي مر بها المجتمع يتناقلها الخلف عن السلف لذلك هي عادات اجتماعية تقليدية ذلك انه عندما يستمر استعمال العادات الاجتماعية لفترات طويلة تصبح تقليدا.¹

التعريف الإجرائي : هي مجموعة من المعايير والاعتقادات، والممارسات، وأنماط السلوك يلتزم بها العاملون داخل المنظمة لها معنى رمزي ذو أهمية قابلة للانتقال عبر الأجيال.

تعريف رسالة المؤسسة :

يشير اصطلاح الرسالة إلى الغاية من وجود المؤسسة، ومن ثم فهي الأداة لتحديد هوية المؤسسة ومدى تفردتها عن غيرها من المؤسسات المناظرة، وهي الأساس في بناء الغايات التي تسعى المؤسسات لتحقيقها والوصول إليها؛ والقاعدة التي تنطلق منها الأهداف والسياسات والاستراتيجيات.

رسالة المنظمة هي الإطار الرئيسي المميز للمنظمة دون غيرها من المنظمات، من حيث مجال نشاطها ومنتجاتها وعملائها وأسواقها ويهدف بيان السبب الجوهري لوجود المنظمة وهويتها وعملياتها وممارساتها.²

¹أسعد فايزة : العادات الاجتماعية والتقاليد في الوسط الحضري بين التقليد والحداثة، مقارنة سوسيو انثروبولوجية لعادات الزواج والختان مدينتي وهران وندرومة نموذجا، رسالة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في علم الاجتماع، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة وهران ، 2012، ص 112

²السعيد قاسمي : التفاعل بين الرسالة والبيئة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية "دراسة حالة بعض مؤسسات صناعة الأدوية"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس – سطيف، 2012-2011 ص ص 5-6.

التعريف الإجرائي :

رسالة المنظمة تمثل الحجر الأساس في بناء المنظمة وهي صورة المستقبل الذي يعكس توجهات المنظمة ويعبر عن ماهيتها ويكون مرشدا لها في تحقيق أهدافها المستقبلية.

الفعالية التنظيمية :

-عرفها برنارد: الدرجة التي تستطيع فيها المنظمة تحقيق أهدافها.

ويعرفها محمد قاسم القيروتي: قدرة التنظيم على تحقيق الأهداف طويلة المدى وقصيرة المدى والتي تعكس موازين القوى للجهات ذات التأثير ومصالح الجهات المعنية بالتقييم ومرحلة النمو التي يمر بها التنظيم.¹

- عرفها etzioni :انها الدرجة التي تدر او تحقق بها المنظمة أهدافها.²

وعرفها برايس : فهي درجة النجاح في تحقيق الأهداف المتعددة.³

-عرفها أيضا كل من يوشتمان وسيشور بأنها : قدرة المنظمة على استغلال الفرص المتاحة في بيئتها في سبيل اقتناء الموارد النادرة التي تمكنها من أداء وظائفها.⁴

التعريف الإجرائي :

هي قدرة المؤسسة على بناء أهدافها والوصول إليها واستطاعتها على إرضاء المنتفعين والمستفيدين ومواكبة التطور والتكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية وتحقيق النمو والإستمرار

¹أسامة خيري : التميز التنظيمي، دار الراجحة للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص193

²نادر احمد أبو شيخة : إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، طبعة 1، 2010 ص 42

³بن علي عبد الوهاب : مشروع التغيير وعلاقته بتحقيق فعالية التنظيم، مذكرة للحصول على شهادة ماجستير في علم النفس، جامعة

وهران، 2015/2014، ص 5

⁴بلقاسم سلاطينة وآخرون : الفعالية التنظيمية في المؤسسة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، ط1، 2013، ص15

8- الدراسات السابقة :

تعتبر الدراسات السابقة ذات أهمية قصوى في البحوث العلمية كون هذه الأخيرة تمثل الطريق السليم والصحيح الذي يجب على الباحث أن يسلكه في بحثه منذ الانطلاقة الأولى في مساره فهي ذات قيمة علمية تزود الباحث بما يحتاجه من بيانات ومعلومات ومراجع المتعلقة بموضوعه كما تساعد في تحديد مسار بحثه وعدم الوقوع في الثغرات التي وقع فيها الباحثين من قبل وإزالة اللبس وهي تشمل : رسائل الماجستير وأطروحات الدكتوراه، المقالات العلمية المحكمة والمنشورة، المجلات العلمية المحكمة وقد اعتمدنا في بحثنا على دراسات محلية جزائرية وعربية وسيتم عرضها فيما يلي :

1-8 دراسات سابقة متعلقة بثقافة المؤسسة :

❖ الدراسات المحلية الجزائرية :

عساوي وهيبية: " اثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي دراسة حالة فئة الأفراد الشبه الطبيين بالمؤسسة الاستشفائية " العمومية ترابي بوجمعة، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، إدارة الأفراد وحوكمة الشركات، بشار، 2011

انطلقت الدراسة من التساؤل الرئيسي التالي :

كيف تؤثر الثقافة التنظيمية في الرضا الوظيفي للأفراد الشبه الطبيين بالمؤسسة الاستشفائية؟
وتفرعت عنه الأسئلة الفرعية التالية:

- -ما درجة الرضا الوظيفي للأفراد؟
- -كيف يؤثر كل من الجانب السلوكي المعنوي والمادي للثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي للأفراد؟

- هل تؤثر المتغيرات الديمغرافية على الرضا الوظيفي للأفراد؟

➤ الفرضيات :

- توجد علاقة بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي للأفراد

• درجة الرضا الوظيفي للأفراد الشبه الطبيين هي منخفضة

• الجانب المعنوي للثقافة التنظيمية لديه اقوى معامل ارتباط

وقد اعتمد الباحث على المنهج الإحصائي الوصفي الذي يركز على وصف الظاهرة واستخدام الطرق الإحصائية والرياضية في معالجة وتحليل البيانات وإعطاء تفسير في صور النتائج

- وقد استعان الباحث بالملاحظة والاستبيان كاداه لجمع البيانات واعتمد على أسلوب المسح الشامل أي كافة الأفراد الشبه طبيين العاملين بالمستشفى .

➤ نتائج الدراسة:

-إن الثقافة التنظيمية من المحددات الرئيسية لنجاح أو فشل المنظمات

-أن الدور الفعال للثقافة التنظيمية يستمد من أهمية الثقافة التنظيمية والوظائف التي تؤديها

-تسعى المنظمة لتغيير ثقافتها استجابة للمتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية أو الداخلية لها

- يعتبر الرضا عن العمل ضمان للاستمرار القوى العاملة بالمؤسسة وإيجاد الدوافع لديهم لبذل المزيد من الجهد والأداء

- يعتبر ارتفاع الولاء التنظيمي نتائج ايجابية تؤكد أهمية الرضا الوظيفي في حين غياب دوران العمل والإصابات وغيرها من النتائج السلبية لعدم الرضا

-تكمّن العوامل المسببة للرضا ولعدمه هي عوامل تنظيمية وأخرى

-تنقسم نظريات الرضا الوظيفي إلى نظريات المحتوى والنظريات العملية.

-تعتبر الثقافة التنظيمية عامل من عوامل التأثير على الرضا الوظيفي من خلال تأثير الجانب

المعنوي (اكتفى الباحث بتأثير القيم)، الجانب السلوكي (تأثير العادات والتقاليد) والجانب المادي (البيئة المادية للعمل)¹.

¹ عساوي وهيبه: أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي، دراسة حالة فئة الأفراد الشبه الطبيين بالمؤسسة الاستشفائية العمومية ترايب بوجمعة، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، قسم إدارة الأفراد وحوكمة الشركات، جامعة ابوبكر بلقايد، تلمسان، 2011.

➤ أوجه الاختلاف والتشابه:

اتفقت دراستنا الحالية مع دراسة عيساوي وهيبة في المنهج المستخدم وعينة الدراسة ألا وهو المسح الشامل لكلا الدراستين واستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات واختلفت معها من حيث المجال الزماني والمكاني للدراسة والأهداف .

➤ أوجه الاستفادة من الدراسة :

- الاستفادة في بناء الإشكالية
- الاستفادة من الإجراءات المنهجية
- بناء الفرضيات
- بعض المراجع المتعلقة بمتغير الثقافة التنظيمية

2- دراسة عبد القادر الأنصاري: الثقافة التنظيمية وأثرها على فعالية التنظيم دراسة ميدانية
لمؤسسة كوسيدار أدرار"

وقد انطلقت إشكالية الدراسة من التساؤل الرئيسي التالي:

- ما اثر الثقافة السائدة لمؤسسة كوسيدار أدرار على الفعالية التنظيمية؟
- كما تفرع عن التساؤل الرئيسي العديد من الأسئلة الفرعية :
- ما مستوى الثقافة التنظيمية السائدة من وجهة نظر العاملين لمؤسسة كوسيدار أدرار؟
- ما مستوى الفعالية التنظيمية السائدة من وجهة نظر العاملين لمؤسسة كوسيدار أدرار؟
- هل يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للقوانين التنظيمية السائدة لمؤسسة كوسيدار ادرار على الفعالية التنظيمية؟
- هل يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للقيم التنظيمية السائدة لمؤسسة كوسيدار ادرار على الفعالية التنظيمية؟
- هل يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للمعتقدات التنظيمية السائدة لمؤسسة كوسيدار ادرار على الفعالية التنظيمية؟
- هل يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للتوقعات التنظيمية السائدة لمؤسسة كوسيدار ادرار على الفعالية التنظيمية؟
- هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات المبحوثين نحو الفعالية التنظيمية تعزى للمؤهل العلمي ؟

فرضيات الدراسة: وقد اعتمدت هذه الدراسة على الفرضيات التالية :

- للثقافة التنظيمية السائدة لمؤسسة كوسيدار أدرار أثر على الفعالية التنظيمية وتتفرع عن هذه الفرضية فرضيات فرعية تمثلت في :
- تسود مؤسسة كوسيدار بأدرار ثقافة تنظيمية ضعيفة
- تسود مؤسسة كوسيدار بأدرار مستوى ثقافة تنظيمية منخفض
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقوانين التنظيمية السائدة لمؤسسة كوسيدار أدرار على الفعالية التنظيمية
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمعتقدات التنظيمية السائدة لمؤسسة كوسيدار أدرار على الفعالية التنظيمية
- تختلف درجات العمال في متغير الفعالية التنظيمية حسب المؤهل العلمي.

➤ منهج الدراسة :

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي وبالضبط المنهج الوصفي التحليلي في وصف ظاهرة ثقافة تنظيمية داخل مؤسسة كوسيدار وتحليلها وكشف العلاقة بين أبعادها المختلفة من أجل تفسيرها والوصول إلى استنتاجات عامة

➤ عينة الدراسة :

اعتمد الباحث على العينة العشوائية البسيطة من مجتمع الدراسة الذي يتكون من 400 عامل تم اختيار 113 عامل وتم الاستعانة بالاستبيان كأداة أساسية في هذه الدراسة .

➤ نتائج الدراسة :

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

بناء على النتائج التي تم التوصل إليها يمكن القول أن للثقافة التنظيمية السائدة بمؤسسة كوسيدار بأدرار أثر على الفعالية التنظيمية وعلى هذا الأساس يرفع الباحث هذه النتيجة إلى أن الثقافة التنظيمية السائدة بالمؤسسة محل الدراسة جاءت متوسطة حسب ما أدلى به أفراد عينة الدراسة من

خلال الإجابة على أسئلة الاستبيان وهذا ما أدى إلى مستوى فعالية متوسط يعني ذلك انه كلما كانت المنظمة قادرة على خلق ثقافة تنظيمية قوية بمختلف العناصر المكونة لهذه القوانين والقيم والمعتقدات والتوقعات التنظيمية كلما ساعدها ذلك في تحقيق أهدافها وأهداف العاملين وبالتالي الوصول إلى تحقيق فعالية تنظيمية من شأنها الرقي بمستوى المنظمة من جهة وتحقيق رضا الأفراد العاملين من جهة أخرى.¹

أوجه الاختلاف والتشابه :

اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة عبد القادر الأنصاري في هدف مشترك وهو التعرف على بعدين من أبعاد الثقافة التنظيمية (القيم والمعتقدات) في تحقيق فعالية المنظمة.

كما تم الاعتماد كلتا الدراستين على أداة الاستبيان لجمع البيانات والمعلومات كما تم الاتفاق على المنهج الوصفي.

وقد اختلفت دراستنا مع الدراسة السابقة في الحدود الجغرافية والزمانية في إجراء الدراسة واختلفت معها في عينة الدراسة إذ اعتمدت الدراسة الحالية على أسلوب المسح الشامل بينما الدراسة السابقة فقد اعتمدت على العينة العشوائية البسيطة كما أنها اختلفت معها في مكان الدراسة الميدانية .

➤ أوجه الاستفادة من الدراسة

- الاستفادة منها في بناء الإشكالية
- الاستفادة من الإجراءات المنهجية
- بناء مفاهيم الدراسة

¹ عبد القادر الأنصاري: "الثقافة التنظيمية وأثرها على فعالية التنظيم دراسة ميدانية لمؤسسة كوسيدار ادرار

3/ الدراسة الثالثة:

دحماني زهيرة : الثقافة التنظيمية ونمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة, دراسة حالات من المؤسسات الجزائرية رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في علوم التسيير، فرع تسيير، جامعة محمد بوقرة، بومرداس 2010/2009

- وقد انطلقت إشكالية الدراسة من التساؤل الرئيسي التالي :

- هل للثقافة التنظيمية على مستوى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دورا في دعم نموها واستمراريتها؟

وتندرج ضمن هذا التساؤل التساؤلات الفرعية هي :

1/ ما المقصود بالثقافة التنظيمية ؟

2/ ماذا نقصد بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم؟ وما هو مفهوم المؤسسة العائلية منها؟

3/ ما هي طبيعة الثقافة السائدة على مستوى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العائلية منها وغير العائلية ؟

4/ ماهي مكانة الثقافة التنظيمية عند المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية ؟

كما اعتمدت هذه الدراسة على الفرضيات التالية:

-الفرضية الرئيسية:

- توجد علاقة موجبة الاتجاه بين قوة الثقافة التنظيمية على مستوى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم وبين نمو هذه المؤسسات.

وتتفرع الى فرضيتين فرعيتين هما :

- ثقافة المؤسسة الصغيرة والمتوسطة الحجم تستمد بصفة أساسية من قيم واتجاهات الملك المسير للمؤسسة.

- تتأثر قوة الثقافة التنظيمية على مستوى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العائلية بمدى تضامن واجتماع أفراد العائلة وباقي أفراد المؤسسة حول نفس القيم والمعتقدات هذه الأخيرة التي بصفة أساسية من ثقافة العائلة المالكة للمؤسسة

➤ المنهج:

اعتمدت الدراسة على منهجين المنهج الوصفي في وصفه ظاهرة الثقافة التنظيمية من جميع جوانبها وأبعادها وتحديد مفهوم وخصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم بصفة عامة وخصائص المؤسسات العائلية بصفة خاصة اما المنهج التحليلي ساهم في محاولة تحليل العلاقة بين ثقافة هذه المؤسسات وبين نموها .

أما الجانب التطبيقي فقد اعتمد الباحث على منهج دراسة حالة والذي اسقط من خلاله الجانب النظري للبحث على واقع بعض المؤسسات الجزائرية مركزين في ذلك حالات متباينة المؤسسات من الصغيرة والمتوسطة الجزائرية.

و تم الاعتماد على المقابلات الشخصية والاستبانة في جمع البيانات الخاصة بالموضوع في جانبه التطبيقي وذلك بهدف كشف العلاقة بين المتغيرات الواردة فيه.

➤ نتائج الدراسة:

توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية :

- تنبع ثقافة المؤسسة من عدة مصادر أهمها الخصائص المميزة للمجتمع الذي تنشط فيه.

- تعبر قوة الثقافة التنظيمية للمؤسسة عن مدى اجتماع أغلبية العاملين فيها حول نفس القيم والمعتقدات والأعراف التنظيمية وشدة تمسكهم بها وإذا كانت على هذا الشكل فهي تحقق للمؤسسة نفس النتائج التي تحققها اللوائح والإجراءات الرسمية بدون الحاجة إلى التوثيق الكتابي بمعنى كلما تمكنت الثقافة من التوغل في أذهان العاملين كلما قلت الحاجة لاستخدام القواعد والرسمية في توجيه سلوكياتهم.

- رغم الاختلاف الحاصل حول المعايير المشتركة التي يمكن ان تجتمع حولها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلا انه توجد خصائص أساسية تشترك فيها اغلب المؤسسات وتتمثل أساسا في الملكية الذاتية, التمتع بالاستقلالية المالية والإدارية وبساطة الهيكل التنظيمي.
- إن التحدي الأول للمسير من نوع CAP هو التوجه نحو تحقيق النمو للمؤسسة حيث تهتم أساسا بالأنشطة ذات الأرباح المرتفعة وكلما كانت المؤسسة الصغيرة أو المتوسطة يديرها مثل هذا النوع من المسيرين وبوجود ثقافة تنظيمية تتأثر بقوة وتوجهات مسيرها أي ثقافة قوية للمؤسسة تتكافأ مع توجهات مسيرها, هيكله تساعد على نشر القيم الجوهرية لمسير المؤسسة.
- يتمثل التحدي الأول لمسير نوع pic في ضمان استمرارية وديمومة المؤسسة إضافة إلى إرادته الكبيرة في الاستقلالية, أما النمو فهو نتيجة وليس غاية يصبو لتحقيقها.
- وأن الثقافة التنظيمية لا تعني بالضرورة اختلافها باختلاف حجم المؤسسة بقدر ما يعكس الحجم نماذج الاتصالات وأسلوب الإدارة.
- تعكس نوعية الملكية سواء كانت عامة أو خاصة جانب من الثقافة السائدة في المؤسسة حيث لوحظ ذلك من خلال هذه الدراسة فمثلا على مستوى مؤسسة بلهادي بلقريميد والإخوة بوزفزة كانت تابعة للقطاع العام وتحولت إلى ملكية خاصة منذ عامين فقط وهي الآن تحت إدارة نفس المدير السابق لها حيث تعتبر المؤسسة الصغيرة أو المتوسطة الميدان الأساسي لمسيرها من خلال عملية التأثير ووضع البصمات وفرض الرؤى وغرس القيم لدى الجماعة وبالتالي الثقافة والتساوي مع توجهات المشرفين على إدارتها وهو ما يثبت صحة الفرضية الفرعية الأولى.
- كما توصل الباحث بان ثقافة المؤسسة العائلية تصدر بصفة أساسية من القيم والمعتقدات التي تشكل منهج تفكير وإدراكات أفراد العائلة مما ينعكس على سلوكيات بقية الأفراد ومن ثم تشكل الثقافة الخاصة بالمؤسسة وهو ما بين صحة الفرضية الفرعية الثانية.
- كما استخلص الباحث من خلال تحليل وضعية المؤسسة العائلية والمتمثلة في شركة آل دودا انها أكثر توجهها نحو المدى الطويل وأكثر إنتاجية لكونها تعمل بكل قوتها وذلك مقارنة بالمؤسستين غير العائلتين حيث تحقق هذه الشركة ولا تزال تحقق النمو والتوسع في مجالات نشاطاتها التي انتشرت على شكل عدة فروع وعبر مختلف جهات الوطن كما استخلص الباحث أنها تتمتع الثقافة التنظيمية جيدة تتميز بوجود

مناخ عائلي تضامني مع سيادة روح الفريق مما تشجع على قوة الترابط بين العاملين بها وبناء علاقات طويلة الأجل مع عملائها ومورديها وتمتعها بسمعة جيدة في تقديم منتجات ممتازة.

-فالثقافة القوية لهذه الشركة هي الدافع الأساسي في تحقيق الشركة النمو وهو ما بينت صحة الفرضية الرئيسية للبحث.¹

أوجه الاختلاف والتشابه:

- اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة دحماني زهيرة في الأداة المستخدمة لجمع البيانات وهي الاستبانة كما اتفقت معها في المنهج المستخدم واختلفت معها في الحدود الجغرافية والزمانية في إجراء الدراسة

- كما اتفقت معها في العينة المستخدمة حيث اعتمدت كلتا الدراستين على أسلوب المسح الشامل واتفقت معها في مكان الدراسة حيث تم إجراء كلتا الدراستين في مؤسسة اقتصادية

➤ أوجه الاستفادة من الدراسة السابقة

- في ضبط المفاهيم
- المراجع المستخدمة
- المنهج وكيفية بناء الاستمارة

¹ دحماني زهيرة : الثقافة التنظيمية ونمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دراسة حالات من المؤسسات الجزائرية"، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في علوم التسيير فرع تسيير، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، 2010/2009

❖ الدراسات العربية :

1/ الدراسة الأولى

ابراهيم عبد القادر محمد : " قياس اثر عوامل الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة في الميزة التنافسية " دراسة حالة شركات الاتصال الأردنية (اورانج) رسالة ماجستير في إدارة الأعمال قسم إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط 2019

- انطلقت الدراسة من التساؤلات الرئيسية التالية :

- هل يوجد ارتباط تشابكي بين عوامل الثقافة التنظيمية(نظم المعلومات ,الهيكل التنظيمي, أنظمة الحوافز ، العمليات) وعوامل إدارة المعرفة (توليد المعرفة ,التشارك بالمعرفة ,تطبيق المعرفة؟

- هل يوجد تأثير مباشر بين عوامل الثقافة التنظيمية في الميزة التنافسية؟

- هل يوجد تأثير بين عوامل الثقافة التنظيمية في الميزة التنافسية من خلال ادارة المعرفة ؟

- هل يوجد تأثير العوامل الثقافة التنظيمية بوجود إدارة المعرفة في الميزة التنافسية؟

➤ فرضيات الدراسة :

1/ لا توجد علاقة تشابكية بين عوامل الثقافة التنظيمية(نظم، المعلومات ,الهيكل التنظيمي, أنظمة الحوافز , العمليات)وعوامل إدارة المعرفة (توليد المعرفة ,التشارك بالمعرفة ,تطبيق المعرفة تحت مستوى معنوية $a \leq 0.05$

2/لا يوجد تأثير مباشر لعوامل الثقافة التنظيمية على الميزة التنافسية تحت مستوى معنوية $a \leq 0.05$

3/ لا يوجد تأثير لعوامل الثقافة التنظيمية على عناصر ادارة المعرفة تحت مستوى معنوية $a \leq 0.05$

4/ لا يوجد تأثير مباشر لعوامل الثقافة التنظيمية على الميزة التنافسية تحت مستوى معنوية $a \leq 0.05$

5/ لا يوجد تأثير غير مباشر لعوامل الثقافة التنظيمية بوجود إدارة المعرفة على الميزة التنافسية تحت مستوى معنوية $a \leq 0.05$

➤ منهج الدراسة :

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي بهدف وصف وتحليل واقع إدارة المعرفة في المجموعة واثار الثقافة التنظيمية عليها

كما استخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات حول الظاهرة المدروسة من خلال تطبيقها على مجتمع الدراسة هم العاملين في المستويات الإدارية في شركة اورانجو البالغ عددهم 725 حيث تم سحب عينة طبقية عشوائية تناسبه حيث بلغ عدد القيمة 290 وتم توزيع الاستبانة عليهم حيث تم استرجاع 225 وكان الصالح منها 215

➤ نتائج الدراسة :

خلصت الدراسة إلى بعض النتائج من أهمها :

-وجود علاقة الارتباط التشابكي بين عوامل الثقافة التنظيمية (نظم المعلومات، الهيكل التنظيمي، أنظمة الحوافز، العمليات) وعوامل إدارة المعرفة (توليد المعرفة، التشارك بالمعرفة وتطبيق المعرفة) في شركة اورانج إذ تبين أن كل من عوامل الثقافة التنظيمية وعوامل إدارة المعرفة قد فسرت نسبة 61.521% و69.283% وهو ما يؤشر .

- وجود علاقة ارتباط تشابكية بين عوامل الثقافة التنظيمية(نظم المعلومات، الهيكل التنظيمي، أنظمة الحوافز، العمليات) وعوامل إدارة المعرفة و(توليد المعرفة، التشارك بالمعرفة وتطبيق المعرفة) في شركة اورانج.

-أن هناك علاقة ارتباط تشاركية بين عوامل الثقافة التنظيمية (نظم المعلومات، الهيكل التنظيمي، أنظمة الحوافز، العمليات) وعوامل إدارة المعرفة وتوليد المعرفة، التشارك بالمعرفة وتطبيق المعرفة) في شركة اورانج.

-وجود تأثير مباشر ذي دلالة إحصائية لعوامل الثقافة التنظيمية (نظم المعلومات, الهيكل التنظيمي) على الميزة التنافسية لشركة اورانج.¹

➤ أوجه الاختلاف والتشابه:

اتفقت دراستنا الحالية مع دراسة إبراهيم عبد القادر محمد في المنهج المستخدم وأداة جمع البيانات الاستبانة والمجال الجغرافي (المؤسسة الاقتصادية)بينما اختلفت منها في الأبعاد الثقافية التنظيمية والمجال الزمني كما اختلفت مع الدراسة الحالية في العينة بينما دراستنا اعتمد على أسلوب المسح الشامل .

➤ أوجه الاستفادة من الدراسة :

- بناء إشكالية الدراسة
- ضبط مفاهيم الدراسة
- تصميم استمارة استبيان

¹ إبراهيم عبد القادر محمد : قياس اثر عوامل الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة في الميزة التنافسية، دراسة حالة شركات الاتصال الأردنية (اورانج)، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2019

2/ الدراسة الثانية :

نسرين حسن لزاوي : دور الثقافة التنظيمية في زيادة فعالية الأداء الوظيفي، دراسة ميدانية على مديري المنظمات الصناعية بمدينة بنغازي، رسالة ماجستير، قسم الإدارة، كلية الاقتصاد، جامعة بنغازي، 2012.

انطلقت الدراسة من التساؤل الرئيسي التالي :

- هل الثقافة التنظيمية دور في زيادة فعالية الأداء الوظيفي للمديرين في الإدارات العليا والوسطى والإشرافية بالمنظمة الصناعية الليبية ؟

وقد تفرعت عنه الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية الأولى :

- لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية السائدة على زيادة فعالية الأداء الوظيفي

وقد تفرعت عنها الفرضيات الفرعية التالية:

1- لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية التي تتسم بخاصية القدرة على التكيف على زيادة فعالية الأداء الوظيفي

2- لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية التي تتسم بخاصية الإبداع والابتكار على زيادة فعالية الأداء الوظيفي.

3- لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية التي تتسم بخاصية الصورة الذهنية للمنظمة على زيادة فعالية الأداء الوظيفي.

4- لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية التي تتسم بخاصية جماعية العمل في زيادة فعالية الأداء الوظيفي.

5- لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية التي تتسم بخاصية الرقابة على الاداء على زيادة فاعلية الأداء الوظيفي.

الفرضية الرئيسية الثانية :

- لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للمتغيرات الديمغرافية على الثقافة التنظيمية السائدة.

➤ منهج الدراسة :

بناء على طبيعة وأهداف الدراسة، اتبع المنهج الوصفي التحليلي لأنه المنهج الذي يهتم بالتعامل مع الواقع من حيث تحديد أبعاده والعوامل المؤثرة فيه من حيث طبيعتها والعلاقات القائمة بينها وقد تم استخدام العينة العشوائية الطبقية من مجتمع الدراسة.

- كما تم الاستعانة باستمارة الاستبيان للحصول على البيانات المتعلقة بمتغيرات الدراسة.

➤ نتائج الدراسة :

خلصت الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها :

ان غالبية المديرين العاملين بالمنظمات قيد الدراسة هم من الذكور وان معظم المديرين لديهم مؤهلات علمية عالية جامعية فما فوق، وكانت سنوات الخبرة في المنظمات التي يعملون بها لها أكثر من 1سنة.

2- هناك مستوى مرتفع من الثقافة التنظيمية لدى المديرين في الإدارات: (العليا، الوسطى، الاشرافية) بالمنظمات قيد الدراسة.

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الثقافة التنظيمية (القدرة على التكيف، جماعية العمل، الإبداع والابتكار، الصورة الذهنية، الرقابة على الأداء) وزيادة فاعلية الأداء الوظيفي للمديرين في المنظمات قيد الدراسة.¹

➤ أوجه الاختلاف والتشابه :

اتفقت دراستنا مع دراسة نسرين حسن الزاوي من حيث المنهج المستخدم وأداة جمع البيانات والمجال الجغرافي التي اجريت فيه الدراسة ألا وهو المؤسسة الاقتصادية بينما اختلفت معها في الجوانب المنهجية الأخرى (الأبعاد، الفرضيات، العينة، المجال الزمني)

¹ دراسة نسرين حسن لزاوي : دور الثقافة التنظيمية في زيادة فعالية الأداء الوظيفي، دراسة ميدانية على مديري المنظمات الصناعية بمدينة بنغازي، رسالة ماجستير، قسم الإدارة، كلية الاقتصاد، جامعة بنغازي، 2012.

➤ أوجه الاستفادة من الدراسة

- بناء الإشكالية

- بناء مفاهيم الدراسة

الاستفادة من بعض المراجع

3/ الدراسة الثالثة :

دراسة هشام سالم السحباني: " الثقافة التنظيمية وتأثيرها على تنمية السلوك الإبداعي في الوزارات الفلسطينية بقطاع غزة رسالة رسالة ماجستير في تخصص القيادة والإدارة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، غزة 2016 .

انطلقت الدراسة من التساؤل الرئيسي التالي :

- ما مدى تأثير الثقافة التنظيمية على تنمية السلوك الإبداعي في الوزارات الفلسطينية ؟

وينبثق على التساؤل الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

1/ ما واقع الثقافة التنظيمية في الوزارات الفلسطينية؟

2/ ما مستوى السلوك الإبداعي في الوزارات الفلسطينية؟

3/ ما العلاقة بين الثقافة التنظيمية والسلوك الإبداعي في الوزارات الفلسطينية؟

4/ هل يوجد تأثير للثقافة التنظيمية على تنمية السلوك الإبداعي في الوزارات الفلسطينية؟

5/ هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $0.05 \leq$ حول متغيرات الدراسة (الثقافة

التنظيمية والسلوك الإبداعي) تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية فرضيات الدراسة.

➤ الفرضية الرئيسية الأولى :

*توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($a \leq 0.05$) بين الثقافة التنظيمية والسلوك

الإبداعي في الوزارات الفلسطينية وينبثق عنها الفرضيات الثانوية الآتية :

*توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($a \leq 0.05$) بين القيم التنظيمية والسلوك الإبداعي في الوزارات الفلسطينية لقطاع غزة .

*توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($a \leq 0.05$) بين المعتقدات التنظيمية والسلوك الإبداعي في الوزارات الفلسطينية لقطاع غزة .

* توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($a \leq 0.05$) بين الأعراف التنظيمية والسلوك الإبداعي في الوزارات الفلسطينية لقطاع غزة .

* توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($a \leq 0.05$) بين السياسات والإجراءات والسلوك الإبداعي في الوزارات الفلسطينية لقطاع غزة .

*لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($a \leq 0.05$) لأبعاد الثقافة التنظيمية على حل المشكلات بطريقة إبداعية

*لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($a \leq 0.05$) لأبعاد الثقافة التنظيمية على سعة العلاقات والاتصالات

*لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($a \leq 0.05$) لأبعاد الثقافة التنظيمية على المخاطرة

*لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($a \leq 0.05$) على التشجيع والدعم المعنوي للإبداع

➤ الفرضية الرئيسية الثانية :

-لا توجد فروق ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($a \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول الثقافة التنظيمية في الوزارات التنظيمية بقطاع غزة يعزى لمتغيرات الجنس, العمر, المؤهل لعلمي, المسعى الوظيفي, سنوات الخبرة

➤ الفرضية الرئيسية الثالثة :

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول السلوك الإبداعي في الوزارات الفلسطينية بقطاع غزة يعزى المتغيرات (الجنس، العمر، المؤهل لعملي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة)

➤ المنهج :

-تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وتم اختيار عينة طبقية عشوائية تكونت من 287 مفردة عند استخدام الاستبانة كأداة دراسة وتحليل البيانات من خلال برنامج التحليل الإحصائي SPSS

➤ نتائج الدراسة: خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

-وجود علاقة قوية ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والسلوك الإبداعي في الوزارات الفلسطينية حسب معامل ارتباط 0.863 مع إقرار بوجود ضعف في التخلص من الإجراءات الروتينية المعقدة التي تمنع انطلاق الأفكار الإبداعية بوزن نسبي 56.96% وكذلك ضعف من قبل الوزارات في كيفية تحديد المكافأة الإدارية بحسب أداء الموظفين حيث جاءت النتيجة في المدينة الأخيرة بوزن نسبي 53.32% كما أظهرت الدراسة إن مستوى السلوك الإبداعي وهو يمثل المتغير التابع لا يتناثر بصورة جوهرية وذات دلالة إحصائية بكل من المتغيرات (السياسات والإجراءات ، التوقعات التنظيمية، المعتقدات التنظيمية)¹.

➤ أوجه الاختلاف والتشابه :

اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة حسام سالم السحباني في ثلاث أبعاد للثقافة التنظيمية (القيم والمعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية) كما اعتمدت كلتا الدراستين على المنهج الوصفي التحليلي في وصف وتحليل الظاهرة المدروسة وكذا أداة الاستبيان لمع البيانات والمعلومات وقد اختلفت معها في الحدود الزمانية والجغرافية في إجراء الدراسة وكذا عينة الدراسة حيث اعتمدت دراستنا على المسح الشامل بينما اعتمدت الدراسة السابقة على العينة العشوائية الطبقية 3

¹ دراسة هشام سالم السحباني: " الثقافة التنظيمية وتأثيرها على تنمية السلوك الإبداعي في الوزارات الفلسطينية بقطاع غزة رسالة رسالة ماجستير في تخصص القيادة والإدارة أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، غزة، 2016 .

➤ أوجه الاستفادة من الدراسة السابقة :

- بعض المراجع الخاصة بمتغيرات الدراسة

-بناء إشكالية الدراسة

- ضبط مفاهيم الدراسة

2-8 الدراسات السابقة الخاصة بمتغير الفعالية التنظيمية :

1/ الدراسة الأولى :

بن علي عبد الوهاب: مشروع التغير وعلاقته بتحقيق فعالية التنظيم دراسة ميدانية بالشركة الجزائرية للزجاج (بوهران)

وقد انطلقت إشكالية الدراسة من التساؤل الرئيسي التالي :

- ما طبيعة العلاقة الموجودة بين مشروع التغير بما يحمله من عناصر ومحاور تنظيمية. وقدرة المؤسسة على تحقيق الفعالية التنظيمية المطلوبة ؟

في حين كانت الفرضية العامة للدراسة كالتالي :

-توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين طبيعة اتجاهات أفراد التنظيم نحو مشروع التغير وقدرة المؤسسة على تحقيق الفعالية التنظيمية .

➤ منهج الدراسة : اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي

المجال المكاني للدراسة : تم تطبيق هذه الدراسة على مستوى الشركة الجزائرية للزجاج بوهران

مجتمع وعينة الدراسة :مجتمع الدراسة كاملا يبلغ 571 تم سحب عينة الدراسة بطريقة

عشوائية طبقية مجموع عينة الدراسة 120 فردا

➤ نتائج الدراسة :

- سجلت أثناء عملية المراقبة تواجد وتعاون مختلف الأفراد المقابلين بشكل شامل

مع تسجيل إرادة لهم في تطوير مختلف المستويات

- تواجد مصالِح ولجان مساعدة من اجل تتبع نظام التسيير للسلامة والصحة
البيئة وثائق هامة لم تكتمل

- نقاط للتحسين غير مطابقة تعترض الحصول على الشهادة

➤ أوجه الاختلاف والتشابه :

اتفقت دراستنا مع الدراسة السابقة في المنهج المستخدم وأدوات جمع البيانات حيث اعتمدت على الاستمارة الاستبيان كأداة لجمع البيانات كما اتفقت معها في المجال المكاني للدراسة التي اجريت في مؤسسة اقتصادية واختلفت معها في عينة الدراسة حيث اعتمدت الدراسة السابقة على العينة العشوائية الطبقية بينما اعتمدت دراستنا الحالية على المسح الشامل واتفقت معها في المجال المكاني كما اختلفت معها في المجال الزمني¹.

➤ أوجه الاستفادة من الدراسة :

- - ضبط المفاهيم

- الاستفادة من المراجع

2/ الدراسة الثانية :

الأمين بلقاضي: " الاتصال الداخلي ودوره في تحقيق الفعالية داخل المؤسسة". سنة 2011.
جامعة الجزائر، دراسة حالة للمؤسسة العمومية الاقتصادية، روية.

- انطلقت إشكالية الدراسة التساؤل الرئيسي التالي :

ما مدى تأثير الاتصال الداخلي، على تحقيق الفعالية التنظيمية، داخل المؤسسة روية لإنارة؟

-وقد انبثق عن التساؤل الرئيسي مجموعة من الأسئلة الفرعية التالية:

• كيف يؤثر نوع الاتصال الداخلي-الأفقي، الصاعد، النازل-على الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة؟

¹ بن علي عبد الوهاب: مشروع التغير وعلاقته بتحقيق فعالية التنظيم دراسة ميدانية بالشركة الجزائرية للزجاج (بهران)

• كيف يؤثر أسلوب الاتصال الداخلي-كتابي، شفهي- على الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة؟

وكإجابة على هذه التساؤلات تم تحديد الفرضيات التالية ليتم اختبارها :

• إن فتح وتشجيع المؤسسة لقنوات الاتصال العمودي، وخاصة الصاعدة منها يؤدي إلى إزالة كل العراقيل والعقبات، التي تواجه العملية الاتصالية، وبالتالي تحقيق الهدف الذي أصدرت من اجله، وبهذا تتحقق أهداف التنظيم مما يزيد في ففاعليته

• إن حسن استخدام المؤسسة الأساليب الاتصال، سواء كانت الكتابية منها أو الشفهية، مع مراعاة خصوصيات الموقف، وكذا المكان والزمان، ومستقبل المعلومة الاتصالية، يؤدي إلى فهم الرسالة الاتصالية، وبالتالي تحقيق الهدف الذي اصدر من اجله، مما يؤدي إلى تحقيق أهداف التنظيم وبالتالي زيادة فعاليته

➤ منهج الدراسة : استخدم الباحث المنهج الكمي

➤ أدوات جمع البيانات : وقد اعتمد الباحث على: المقابلة الاستطلاعية، الملاحظة من دون مشاركة والاستمارة بالمقابلة، كأدوات لجمع المعلومات، من العينة عن طريق المعاينة الطبقية.

➤ نتائج الدراسة : وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

-إن أسلوب الاتصال السائد في مؤسسة روبية للإنارة لا يمكن من تحقيق البعد الاقتصادي للفعالية التنظيمية بشكل كلي ومطلق، أما الأسلوب الشفهي مع المشرف، فقد أدى إلى منع حدوث تداخل في العمل، لكن لم يمكن العمال من معرفة الأهداف المسطرة من قبل المؤسسة، هؤلاء الذين لا يعرفون الأهداف أغلبهم يجدون غموضاً في اللغة عند تواصلهم بالغير في المؤسسة، مما يحد من عملية تحقيق البعد الاقتصادي للفعالية التنظيمية.

-أما البعد الاجتماعي للفعالية التنظيمية فهو محقق لحد كبير، فالأسلوب الشفهي الطبق عند نفس المستوى من التنظيم، جعل الأغلبية من العمال يريدون العمل في شكل جماعي من اجل توحيد الجهود وتكاملها. كما أن الذين يتصلون عند نفس المستوى من التنظيم شفهيًا، لم يسبق لهم أن دخلوا

في خالف مع الغير أبدا. وأغلبهم لا يجدون أي خلل أو صعوبة عند اتصالهم بالغير، وإذا وجد عائق في الاتصال فيرجعون إلى كثرة الوسائط التي تمر بها المعلومة الاتصالية.

-أما البعد النظامي للفعالية التنظيمية فالمؤسسة روية للإنارة قد خطت أهم المراحل في تحقيقها، وهذا كون اغلب العمال في عالقة مستمرة مع المشرف، ما يعكس قدرة المؤسسة على الرقابة والتوجيه، وأغلبهم أسلوب اتصالهم عند نفس المستوى من التنظيم يتم بشكل كتابي. وكذا يظهر حسن البعد النظامي، من خلال احترام السلم الهرمي في التعامل والمساعد في ذلك الأسلوب الشفهي بالمشرف.

كما يساعد الأسلوب الشفهي مع المشرف على جعل خطوط الاتصال تتميز بالقصر، وذلك بأخذ المعلومات مباشرة من المشرف على العمل دون وسائط، لكن استعمال الأسلوب الشفهي عند التعامل مع مختلف المصالح يسبب للعامل التعب والعناء الكبيرين عند حل مشاكله المتعلقة بالعمل، والذي يدل على ضعف القدرات التنسيقية بين مختلف المصالح في المؤسسة. مما يحد من تحقيق الفعالية التنظيمية للمؤسسة ككل.

أما البعد الثقافي غائب في مؤسسة روية للإنارة، ويظهر ذلك جليا من خلال ميل اغلب المبحوثين إلى عدم شفهي، كما أن هذا الأسلوب الشفهي مع المشرف جعل العمال لا يرغبون في التوضيح من اجل العمل، وبالتالي ليس لديهم الرغبة في المبادرة والإبداع والمخاطرة، أما الذين يتصلون عند نفس المستوى من التنظيم شفويا، فأغلبهم يخضعون إلى ضغوطات في العمل.¹

أوجه الاختلاف والتشابه:

اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة أمين بلقاضي في أدوات جمع البيانات حيث اعتمدت هذه الأخيرة على استمارة الاستبيان كأداة لجمع البيانات كما اعتمدت على الملاحظة دون مشاركة تقنية تدعيمية وهو ما اعتمدته دراستنا كتقنية لجمع البيانات والمعلومات واختلفت معها في المنهج المستخدم حيث اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي التحليلي بينما اعتمدت الدراسة السابقة على المنهج الكمي .

¹ بن علي عبد الوهاب: مشروع التغير وعلاقته بتحقيق فعالية التنظيم دراسة ميدانية بالشركة الجزائرية للزجاج (بوهان)

أوجه الاستفادة من الدراسة السابق :

- بناء مفاهيم الدراسة

- الاستفادة من المراجع المتعلقة بالفعالية التنظيمية

الدراسة الثالثة :

صبرينة ميلاط :التكوين المهني والفعالية التنظيمية ,دراسة ميدانية بالمحطة الوطنية للكهرباء
والغاز (بجيغل),2007

وقد انطلقت إشكالية الدراسة من التساؤل الرئيسي التالي:

• ما علاقة التكوين المهني في زيادة الفعالية التنظيمية؟

واعتمدت الدراسة على الأسئلة الفرعية التالية :

• هل التكوين المستمر للعمال يؤدي إلى تحسين الأداء وزيادة الإنتاج؟

• هل هناك علاقة بين زيادة مهارات العامل وكفاءته وبين ارتفاع الروح المعنوية

لديه؟

➤ المنهج المستخدم:المنهج الوصفي التحليلي

➤ أدوات جمع البيانات : استخدمت الدراسة استمارة الاستبيان كأداة لجمع

البيانات

➤ العينة المستخدمة في الدراسة:العينة العشوائية المنتظمة.

➤ نتائج الدراسة:

_أقر أغلب الباحثين بعد فعالية المؤسسة الجزائرية يرجع بالدرجة الأولى إلى عدم قدرتها على
مسايرة أنماط التسيير الحديثة التي تركز على البحث عن الطرق المثلى في الإدارة بالإضافة إلى كون أغلبية

المؤسسات كانت لها سياسات إشكالية على الخزينة العمومية وبالتالي لا تبحث عن الجدول الاقتصادي والسلوكي.¹

➤ أوجه التشابه:

انفقت دراستنا الحالية عن الدراسة السابقة في المنهج المستخدم وأداة جمع البيانات واختلفت معها من حيث العينة والمجال المكاني والزمني للدراسة

➤ أوجه الاستفادة من الدراسة السابقة :

- بناء مفاهيم الدراسة
- الاستفادة من المراجع المتعلقة بالفعالية التنظيمية

❖ الدراسات العربية :

1/ الدراسة الأولى :

منير محمود عبد الرحيم سليمان: الفعالية التنظيمية للجامعات الرسمية في الأردن .رسالة ماجستير في التربية من جامعة اليرموك، تخصص إدارة وإشراف تربوي .1993.

انطلقت الدراسة من عدة أسئلة تمثلت في :

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية ($a=0005$) في مستوى الفعالية التنظيمية بين الجامعات الأردنية الرسمية الأربعة، (الأردنية، واليرموك، ومؤتة، والعلوم والتكنولوجيا الأردنية (على مقياس الفعالية التنظيمية، وعلى كم بعد ن أبعاده؟

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية ($a=0005$) في تقدير مستوى الفعالية التنظيمية للجامعات الاردنية الرسمية الثلاثة (الأردنية، واليرموك، والعلوم والتكنولوجيا الاردنية) تعزى لاختلاف الجامعة، والرتبة الأكاديمية ؟

¹ صبرينة ميلاط : التكوين المهني والفعالية التنظيمية ,دراسة ميدانية بالمحطة الوطنية للكهرباء والغاز (بيجيل), 2007.

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية ($a=0005$) في مستوى الفعالية التنظيمية للجامعات الأردنية الرسمية الثلاثة (الأردنية، واليرموك، ومؤتة، والعلوم والتكنولوجيا الأردنية) تعزى للتفاعل بين عملي الجامعة والرتبة الأكاديمية؟

➤ مجتمع الدراسة: أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية الرسمية (الأردنية، واليرموك، ومؤتة، والعلوم والتكنولوجيا). من ذوي الرتب الأكاديمية: أستاذ، أستاذ مشارك، أستاذ مساعد، مدرس.

عدددهم: 1516 عضواً،

➤ عينة الدراسة: اشتملت 306 أعضاء

_ وللإجابة عن الأسئلة استخدم الباحث مقياس كامرون للفعالية التنظيمية، ولقد تم إثبات صدق المقياس بعرضه على مجموعة من المحكمين بلغ عددهم (12) محكماً.

➤ نتائج الدراسة:

• ومن أهم النتائج التي توصلت إليها دراسة منير محمود مايلي:

(1) وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى ($a=00001$) بين الجامعات الأردنية الرسمية الأربعة (الأردنية، ومؤتة، والعلوم والتكنولوجيا الأردنية) في مستوى الفعالية التنظيمية لهذه الجامعات، وذلك على المقياس الكلي، وعلى كل بعد من أبعاده.

(2) كانت جميع الفروق الملحوظة في مستوى الفعالية التنظيمية على المقياس الكلي، ذات دلالة إحصائية على مستوى ($a=0005$) باستثناء الفرق بين جامعة اليرموك وجامعة العلوم والتكنولوجيا. وكانت أعلى المتوسطات لصالح الجامعة الأردنية، جاء بعدها على الترتيب: جامعة العلوم والتكنولوجيا، وجامعة اليرموك، وأخيراً جامعة مؤتة.

(3) تدني مستوى الفعالية التنظيمية للجامعات الأردنية الرسمية بشكل عام، حيث كانت كلا من جامعة اليرموك، وجامعة العلوم والتكنولوجيا، وجامعة مؤتة دون المتوسط العام، أما الجامعة الأردنية، فقد كان مستوى فعاليتها التنظيمية بمستوى المتوسط العام.

(4) يختلف ارتفاع أو انخفاض مستوى الفعالية التنظيمية لكل جامعة من هذه الجامعات باختلاف أبعاد الفعالية التنظيمية .

(5) لم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى (a=0005) بين متوسطات درجات أعضاء الهيئات التدريسية على مقياس الفعالية التنظيمية تعزى إلى رتبهم الأكاديمية .

(6) لم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية (a=0005) تعزى للتفاعل بين الجامعة والرتبة على مقياس الفعالية التنظيمية الكلي أو أي بعد من أبعاده.¹

➤ أوجه الاستفادة من الدراسة :

- بناء مفاهيم الدراسة

- الاستفادة من المراجع المتعلقة بالفعالية التنظيمية

2/ الدراسة الثانية :

رياض بن حسين الهاشمي : أثر وجود الحياة الوظيفية على الفعالية التنظيمية في المستشفيات العسكرية بمنطقة الرياض

انطلقت الدراسة من السؤال الرئيسي الآتي :

ما أثر وجود الحياة على الفعالية التنظيمية في المستشفيات العسكرية من وجهة نظر العاملين ؟

➤ المنهج المستخدم في الدراسة : المنهج الوصفي التحليلي

➤ عينة الدراسة : عينة عشوائية طبقية من العاملين في هذه المستشفيات

➤ نتائج الدراسة : توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

• أن مستوى جودة الحياة الوظيفية من وجهة نظر العاملين في المستشفيات العسكرية كانت بدرجة متوسطة

¹ منير محمود عبد الرحيم سليمان: الفعالية التنظيمية للجامعات الرسمية في الأردن. قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في التربية من جامعة اليرموك، تخصص إدارة وإشراف تربوي. 1993.

- وجود فروق متغيرات " جهة العمل، العمر، المؤهل العلمي، الحالة الاجتماعية، التصنيف الوظيفي، طبيعة العمل".
- وجود فروق في تصورات المبحوثين لجودة الحياة الوظيفية " متغير الجندسية والخبرة"¹.

➤ أوجه الاختلاف والتشابه :

اتفقت دراستنا مع دراسة رياض بن حسين من حيث المنهج المستخدم، وأدوات جمع البيانات استمارة الاستبيان واختلفت معها في ابعاد الدراسة ومجالات الدراسة وعينة الدراسة حيث استخدمت هذه الأخيرة العينة العشوائية الطبقية بينما استخدمنا في الدراسة الحالية على المسح الشامل

➤ أوجه الاستفادة من الدراسة :

- بناء مفاهيم الدراسة

الاستفادة من المراجع المتعلقة بالفعالية التنظيمية

3/ الدراسة الثالثة :

ماهر صالح بنات : الفعالية التنظيمية للجامعات الفلسطينية : دراسة حالة الجامعة الإسلامية بغزة، رسالة ماجستير في أصول التربية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، 2002.

انطلقت الدراسة من مجموعة من الأسئلة تمثلت في :

- 1- ما مستوى الفعالية التنظيمية للجامعة الإسلامية على مقياس الفعالية التنظيمية الكلي، وعلى كل بعد من أبعاده؟
- 2- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير أفراد العينة الكلية لمستوى الفعالية التنظيمية للجامعة الإسلامية تعزى لمتغير الوظيفة (أكاديميين، إداريين)؟
- 3- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير أفراد العينة الكلية لمستوى الفعالية التنظيمية للجامعة الإسلامية تعزى لمتغير سنوات الخبرة في الجامعة ؟

¹ رياض بن حسين الهاشي : أثر وجود الحياة الوظيفية على الفعالية التنظيمية في المستشفيات العسكرية بمنطقة الرياض

4- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير أعضاء الهيئة الأكاديمية لمستوى
الفعالية التنظيمية للجامعة الإسلامية تعزى لإختلاف الكلية ؟

5- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير أعضاء الهيئة الأكاديمية لمستوى
الفعالية التنظيمية للجامعة الإسلامية تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية ؟

➤ المنهج المتبع في الدراسة : المنهج الوصفي التحليلي

➤ عينة الدراسة : عينة عشوائية طبقية

ولمعالجة البيانات إحصائيا استخدم الباحث برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

➤ نتائج الدراسة :

• ارتفاع مستوى الفعالية التنظيمية للجامعة الإسلامية على المقياس الكلي، وعلى كل بعد
من الأبعاد العشرة .

• وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,05) بين تقديرات أفراد العينة
الكلية لمستوى الفعالية التنظيمية للجامعة الإسلامية على مقياس الفعالية التنظيمية تعزى لمتغير
الوظيفة.

• لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,05) بين تقديرات أفراد
العينة الكلية لمستوى الفعالية التنظيمية للجامعة الإسلامية على مقياس الفعالية التنظيمية
تعزى لمتغير سنوات الخبرة في الجامعة .

• وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,05) بين متغيرات أعضاء
الهيئة الأكاديمية لمستوى الفعالية التنظيمية للجامعة الإسلامية على مقياس الفعالية التنظيمية
تعزى لمتغير الكلية .

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,05) في تقدير أعضاء الهيئة الأكاديمية لمستوى الفعالية التنظيمية للجامعة الإسلامية على مقياس الفعالية التنظيمية تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية.¹

➤ أوجه الاختلاف والتشابه :

اتفقت دراستنا مع دراسة ماهر صالح من حيث منهج الدراسة وأدوات جمع البيانات واختلفت معها من حيث عينة الدراسة حيث استخدمنا في دراستنا أسلوب المسح الشامل والمجال المكاني والزمني .

➤ أوجه الاستفادة من الدراسة :

- بناء مفاهيم الدراسة
- الاستفادة من المراجع المتعلقة بالفعالية التنظيمية

¹ ماهر صالح بنات : الفعالية التنظيمية للجامعات الفلسطينية. دراسة حالة الجامعة الإسلامية بغزة. رسالة ماجستير في أصول التربية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، 2002.

خلاصة الفصل :

لقد قدم هذا الفصل صورة أولية عن موضوع دراستنا، وذلك من خلال عرضنا لإشكالية الدراسة من خلال طرح التساؤل المركزي والفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية مع تحديد أسباب ودوافع وأهداف الدراسة وهذا ما يكسبها نوعاً من الأهمية بالإضافة إلى تحديد المفاهيم الأساسية التي تعبر عن متغيرات وأبعاد الدراسة وأخيراً تم التطرق إلى بعض الدراسات السابقة المحلية والعربية التي تناولت متغيرات الدراسة مع توضيح أوجه التشابه والاختلاف وكذا أوجه الاستفادة منها، وفي الخطوة الموالية سنتطرق فيها إلى الموروث النظري لموضوع الدراسة الذي يعتبر أساس الدراسة ومحورها .

الفصل

الثاني

ثقافة المؤسسة: الماهية

والتطبيقات المفسرة لها

أولاً : ثقافة المؤسسة

تمهيد

I - ماهية ثقافة المؤسسة

1- تعريف الثقافة

2- نشأة وتطور الثقافة

3- أهمية الثقافة

4- العوامل المؤثرة على الثقافة

II - نشأة وتطور مفهوم ثقافة المؤسسة

III-أسباب الاهتمام بثقافة المؤسسة

IV-العوامل المحددة لثقافة المؤسسة

V-عناصر ثقافة المؤسسة

VI-مكونات ثقافة المؤسسة

1- المكونات المادية

2- المكونات غير المادية

VII- أنواع ثقافة المؤسسة

VIII - مصادر ثقافة المؤسسة

1- صفات وخصائص الفرد

2- أخلاقيات التنظيم

3- الهيكل التنظيمي

IX-وظائف ثقافة المؤسسة

X - آليات خلق الثقافة التنظيمية والمحافظة عليها

1- آليات خلق الثقافة التنظيمية

2- المحافظة عليها

XI - النظريات المفسرة لثقافة المؤسسة

خلاصة الفصل

تمهيد :

لقد أخذنا موضوع ثقافة المؤسسة اهتماما كبير من منظري الإدارة الإستراتيجية والسلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية وكذا علم اجتماع المنظمات على أهمية الثقافة باعتبارها احد العوامل الأساسية المحددة لنجاح وتفوق المنظمات لما لها من دور فعال في تكوين شخصية المورد البشري باعتباره المورد الحقيقي لأية منظمة أعمال بالإضافة إلى الموارد الرأسمالية فنجاح المنظمات المعاصرة في تحقيق أهدافها يعتمد بدرجة كبيرة على كفاءة وفعالية مواردها البشرية العاملة بها فالعامل بما يملكه من قيم ومعتقدات واتجاهات ومهارات هو العنصر الحاسم لتحقيق الفعالية للمنظمة، ومن الجدير بالذكر أن مستوى ولاء الفرد للمنظمة يتأثر بمدى وضوح الأهداف وطبيعة الثقافة السائدة ومدى توافق أهداف الإدارة العليا مع أهداف العاملين لذا من الضروري الحفاظ على القيم والمعتقدات المشتركة من اجل خلق ثقافة تنظيمية قوية وقادرة على خلق التوازن وتحقيق الأهداف المنشودة، وهو ما سنتطرق إليه في هذا الفصل بالتفصيل .

I- ماهية ثقافة المؤسسة:

تعتبر الثقافة بصفة عامة ظاهرة اجتماعية معقدة متعددة الأبعاد، حيث يشتق منها مجموعة من الثقافات الفرعية، من بينها ثقافة المؤسسة التي تتسم بتنوع مكوناتها وأبعادها من مؤسسة إلى أخرى. إن هذا الاختلاف بين ثقافات المؤسسات حث منظري التسيير إلى البحث والتحري عن الأمور المشتركة بينها للخروج بتصوير واضح ومحدد يتسم بالدقة النسبية.

1- نشأة وتطور الثقافة:

نشأت الثقافة البشرية مع ظهور الإنسان على الأرض، وتطورت من عصر إلى عصر على مر التاريخ. فمن مخلفات الإنسان نجد الحفريات، هذه الأخيرة تكشف لنا تطور ثقافة الإنسان على الأرض، ويسمى العلماء "حفريات العقل". كما تقدمت ثقافته ببطء خلال تلك العصور، وبقيت الأجيال عشرات الآلاف من السنين دون تطور أو تحسن يذكر سوى بعض التقدم في شطف الأحجار وتهذيبها في شكلها لفترة تتراوح بين 40.000-60.000 سنة حتى ظهور الأجيال الأولى من الإنسان الحديث (الرجل العقل)، الذي تم الكشف عنه في حفريات فلسطين والعراق في صورة الهيكل العظمي. وتأتي فترة ظهور الإنسان (10.000 سنة قبل الميلاد) حيث ظهر الفن الهندسي الخام والأحجار الصغيرة المدببة...، وفي سنة 5000 قبل الميلاد تم ظهور الإنسان الحديث بصورة تمثلت في الحضارة المذهلة للفرعنة بعوالة الهندسيين والمقابر الضخمة.

وفي سنة 1900 قبل الميلاد، دخلت الثقافة الإنسانية العصر البرونزي وخلط سبائك المعادن وصنع السيوف والدروع، وخوذات حماية الرأس المعدنية واستئناس الخيل. و في عام 1000 سنة قبل الميلاد بدأ إنسان أوروبا يدخل العصر الحديدي وصناعات الأسلحة والنقود المعدنية، ومن هنا اكتشف الإنسان استخدام منابع جديدة للطاغم كالفحم، والغاز ثم الآلة البخارية ثم البترول وآلات الاحتراق الداخلي التي دخلت الإنسان إلى العصر الحديث. هذا العصر الصناعي الذي يمتاز بظهور عدة مؤسسات اقتصادية تتواجد في محيط تتأثر وتؤثر فيه، حيث ظهرت عدة نظريات اهتمت بالثقافة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية، من بينها نظرية (Z)، إذ تنطوي الثقافة عليها هذه النظرية على مجموعة متميزة من القيم، كالتوظيف الطويل المدى، والثقة المتبادلة، والعلاقات الإنسانية الوثيقة، ومن أهم الأمور التي تقوم عليها أو تدعو عليها نظرية (Z)، هي إعادة توجيه الاهتمام إلى العلاقات الإنسانية في عالم المؤسسات في مختلف المستويات التنظيمية.

كما أظهرت الدراسات في الثقافة التنظيمية لنظرية (Z) أن الأفراد الذين يعيشون في بيئة متكاملة تقدم لهم الدعم النفسي، يكونون أكثر نجاحاً في الاحتفاظ بالعلاقات الاجتماعية الطيبة خارج نطاق العمل، ومن الأسس السليمة لثقافة التنظيم أن تتم عملية اتخاذ القرارات بالإجماع والمشاركة، وتعتبر عملية المشاركة من أهم الوسائل التي تمكن من انتشار المعلومات على نطاق واسع وعلى تكريس القيم وأخلاقيات التنظيم.¹

2- أهمية الثقافة:

- تعد الثقافة قوة خفية متعددة التأثير وبالتالي يمكن أن تلعب الكثير من الأدوار ومنها :
- توفير الإحساس بالهوية الاجتماعية بالنسبة لأعضاء مجتمع معين مما يخلق شعوراً بالتوحد ويحدث تكامل وتماسك داخلي بينهم
 - تدعيم وتوضيح معايير السلوك بالمجتمع من خلال مساعدة الأفراد على فهم ما يدور حولهم، فهي توفر مصدراً للمعاني المشتركة التي تفسر لهم لماذا تحدث الأشياء على النحو معين وماهية السلوكيات المرغوبة منهم، فهي بمثابة البوصلة أو مرشد للسلوك
 - تكيف الأفراد مع بيئتهم الخارجية المحيطة
 - تحقيق التنسيق والرقابة
 - تقليل الصراعات داخل المجتمع
 - خلق الالتزام والجماعي²
 - توضح الثقافة التنظيمية نماذج السلوك والعلاقات الواجب إتباعها حيث تميزها عن باقي المنظمات الأخرى
 - تساعد المنظمة في تحقيق أهدافها وطموحاتها
 - تسهل الثقافة التنظيمية القوية مهمة الإدارة حيث لا تضطر إلى اللجوء إلى الإجراءات الرسمية لتأكيد السلوك المطلوب
 - تحقق الثقافة القوية ميزة تنافسية للمؤسسة
 - تساهم الثقافة القوية في جلب الأفراد الذين يتمتعون بكفاءة والطموح

¹ عثمان فراج: الثقافة وعملية التنشئة الاجتماعية في الوطن العربي، الثقافة والتسيير، أعمال الملتقى الدولي المنعقد بالجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 28-30 نوفمبر 1992، ص ص 36-38.

² نفيسة محمد باشري: مرجع سابق، ص 18

- تؤثر الثقافة التنظيمية على قابلية المنظمة للتغيير كلما كانت ثقافة المنظمة مرنة كانت أقوى على التغيير.
- تساعد أفراد المنظمة على صياغة الاستراتيجيات وتحديد الأهداف
- وأكد العوفي أن الثقافة التنظيمية تكون خاصة مستقلة للمنظمة تختلف عن باقي المنظمات بالتوازن والمعايير والاهتمام المشترك
- زيادة قوة تماسك المنظمة وزيادة الولاء بها
- تساهم في توجيه اتخاذ القرارات من قبل الموظفين في حال عدم وجود قواعد وأساسيات مكتوبة
- تساعد على تماسك التنظيم من خلال التفات العاملين حول عناصر الثقافة التنظيمية مثل القيم التنظيمية والمعتقدات والأعراف والتوقعات التنظيمية¹
- أ- القيم التنظيمية: هي عبارة عن اتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد حول ما هو مرغوب أو غير مرغوب، جيد أو غير جيد، مهم أو غير مهم... الخ .
- القيم التنظيمية فهي تمثل القيم في مكان أو بيئة العمل، بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة، ومن هذه القيم المساواة بين العاملين والاهتمام بإدارة الوقت، والاهتمام بالأداء واحترام الآخرين
- ب/ المعتقدات التنظيمية: وهي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وكيفية انجاز العمل والمهام التنظيمية، ومن هذه المعتقدات أهمية المشاركة في عملية صنع القرارات والمساهمة في العمل الجماعي وأثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية
- ج/ الأعراف التنظيمية: وهي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة على اعتبار أنها معايير مفيدة للمنظمة، مثل التزام المنظمة بعدم تعيين الأب والابن في نفس المنظمة، ويفترض أن تكون هذه الأعراف غير مكتوبة وواجبة الإتياع .
- د/ التوقعات التنظيمية: تتمثل التوقعات التنظيمية بالتعاقد السيكولوجي غير المكتوب والذي يعني مجموعة من التوقعات يحددها أو يتوقعها الفرد أو المنظمة كل منهما من الآخر خلال فترة عمل الفرد في المنظمة، مثال ذلك توقعات الرؤساء من المرؤوسين، والمرؤوسين من الرؤساء، والزملاء من الزملاء الآخرين،

¹ ساجد رفعت حسين صالح السعدي : مرجع سابق ، ص ص 23-25

والمتمثلة في التقدير والاحترام المتبادل، وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم احتياجات الفرد العامل النفسية والاقتصادية

ه/السياسات والإجراءات : تسمى القواعد والإجراءات في كثير من المنظمات بالسياسات والإجراءات وهو ما سنسير عليه في هذه الحقيبة والسياسة هي تصريح بالنية اتجاه عمل معين وهي عبارة عن تصريح أو بيان بالإجراءات التي تنوي المنظمة اتخاذها حيال أمر معين أما الإجراءات فهي الخطوات العملية المطلوب إتباعها لتنفيذ هذه السياسة¹

3- العوامل المؤثرة على الثقافة :

هناك الكثير من العوامل التي تسهم في نشأة الثقافة ونقلها وتطورها وانتشارها بين أبناء المجتمع منها :

1- التعليمي للفرد : ميز الله الإنسان من غيره من المخلوقات بالقدرة المستمرة على التفكير والتعلم واكتساب المعرفة أيا كانت المعلومات أو الأنماط السلوكية أو التوقعات التي يراد تعلمها فالفرد ينتقي من نماذج السلوك والقيم والأفكار والمعتقدات وفقا لمستواه العلمي وقدراته العقلية

2- قدرة الفرد على التعبير والتواصل : برغم أن جميع الكائنات الحية لديها القدرة على الاتصال إلا أن الله سبحانه وتعالى قد ميز الإنسان بالإضافة لذلك بالقدرة على التعبير واستخدام أساليب المختلفة لتحقيق هذا التواصل مع الغير مما يساعد على تحقيق السرعة والسهولة والوضوح في توصيل المعلومة والفهم والاستيعاب لها ومن ثم سرعة التعلم والاكساب لها

3- قدرة الفرد على التذكر والاحتفاظ والتخزين : ميز الله الإنسان عن غيره من المخلوقات بالقدرة على التذكر والاحتفاظ بالمعلومات وتخزينها واسترجاعها وقت الحاجة إليها والاستفادة من الخبرات والتجارب الماضية وهذه القدرة تكفل نقل المعرفة من حيل لآخر وهو ما يطلق عليه " التوارث الثقافي بين الأجيال "

4- اللغة : هي مجموعة الرموز سواء المنطوقة أو المكتوبة أو الحركية " الاشارات الجسدية " التي يستخدمها ابناء مجتمع معين كوسيلة للتفاهم فيما بينهم فمن خلالها يمكن لهم ان يتمكنوا من التعبير عن أفكارهم ومعارفهم ومشاعرهم وخبراتهم وتجاربهم ونقلها

¹ حسام سالم السحباني : الثقافة التنظيمية وتأثيرها على تنمية السلوك الإبداعي في الوزارات الفلسطينية بقطاع غزة ،مذكرة نخرج للحصول على درجة الماجستير في تخصص القيادة والإدارة ، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا ، جامعة الأقصى ، 2016، ص 19

للآخرين المشاركون لهم في هذه اللغة وتبادلها معهم مما يزيد من احتمالية تناقل الأنماط السلوكية فيما بينهم¹.

II- نشأة وتطور مفهوم ثقافة المؤسسة:

تعددت الدراسات التي تناولت مفهوم ثقافة المؤسسة أو الثقافة التنظيمية، ولكن يمكن القول بشكل عام إن الثقافة التنظيمية هي: "مجموعة القيم والتوقعات والممارسات التي توجه تصرفات جميع أعضاء المنظمة، كما أنها تمثل إما السمات الإيجابية التي تؤدي إلى تحسن الأداء، أو الصفات السلبية التي يمكن أن تعرقل حتى أكثر المنظمات نجاحًا.

➤ نبذة تاريخية:

بشكل عام يرتبط مفهوم الثقافة التنظيمية بمفهوم الثقافة في بعض العلوم الاجتماعية، مثل علم الاجتماع والأنثروبولوجيا، ولم تتم الإشارة إلى مصطلح ثقافة المؤسسة إلا في عام 1970 من خلال تناوله في كتاب بعنوان: « **Comparative Management: Organisationnel and Cultural Perspectives** » وهو لأحد أساتذة كلية إدارة الأعمال بجامعة هارفارد ويدعى Davis Stanley كما أنه خلال الثمانينيات نشر مقالاً تم في إطاره مقارنة أداء خمس مؤسسات من حيث ثقافتها التنظيمية ومدى ارتباطها بمستوى كفاءة أداء كل منها في المجال الاقتصادي، ثم بدأت الدراسات النظرية تنتشر حول هذا المفهوم، حيث برزت بشكل واضح سنة 1979 مع (pettigrew) في مقالة بعنوان: " (Studding on Organzational cultures) والتي تناولت، بالشرح والتحليل المفاهيم المرتبطة بجوانب الحياة التنظيمية، والتي تتسم بالطابع الثقافي، وكانت هذه هي نقطة انطلاق المفهوم وإدراجه ضمن المفاهيم الإدارية الجديدة، حيث تم اعتباره أحد الأركان الأساسية لنظرية التنظيم؛ فقد أصبح موضوع الثقافة التنظيمية واحداً من أهم موضوعات علم التنظيم وتعتبر مرحلة الثمانينيات وهي المرحلة التي وضعت القواعد الأساسية لمفهوم الثقافة التنظيمية، وذلك بفضل كل (Terrence Deal and Llan Kennedy) بإصدارهما كتاباً عام 1982م تحت عنوان (Corporate Culture) كما يعد من الإضافات العلمية المهمة في هذا المجال كتاب (In Search of Excellence) للكاتبين بترز ووترمان وبهذا أصبح المفهوم شائعاً في الأدبيات المتعلقة بالسلوك التنظيمي.²

¹ نفيسة محمد باشري: مرجع سبق ذكره، ص ص 168-169

² رباب محروس عبدالحميد: مفهوم الثقافة التنظيمية: مراجعة نظرية تطبيقية. المجلة الدولية للسياسات العامة، المجلد 1، العدد 1، كلية الدراسات العليا للبحوث الإحصائية، القاهرة، 2022، ص، ص.55،56.

III- أسباب الاهتمام بثقافة المؤسسة :

نظرا للتغيرات المتسارعة في حقل التنظيرات الإدارية بفعل تغير طبيعة ووظائف المؤسسات في الحقبة المعاصرة فقد لجأت الدراسات المعاصرة إلى محاولة فهم العلاقة بين المحددات الثقافية وطبيعة الأداء داخل المؤسسات وتوصلت الدراسات إلى وجود قيم ومعتقدات وأنماط تفكيرية ساهمت في بلورة نماذج تسييرية أضحت فيما بعد مرجعيات يتم الرجوع عند محاولة تبني سلوكيات معينة، ويمكن إجمال أهم الأسباب التي أدت إلى الاهتمام بدراسة ثقافة المؤسسة فيما يلي:

-تعدد مصادر المعرفة الإدارية وذلك لأن الإدارة كحقل معرفي وتطبيقي تستخدم حصيلة مختلف العلوم وبرز نماذج معرفية جديدة مثل (الإدارة بالمعرفة)، (إدارة الجودة الشاملة)، واستفادة حقل الإدارة من التطور المتزايد في البيروقراطية بما يجعلها ملائمة للاندماج الاقتصادي. كما أن الأطر التنظيمية السابقة التي تحدث عنها Schein تساهم في إيجاد جوانب تنظيمية يشترك فيها جميع أعضاء التنظيم وتعطى معان ومفاهيم مشتركة، يمكن إدراجها في ما يلي:

أ/ المبادأة الفردية: وهي درجة ما يحوزه الفرد العامل من مسؤولية واستقلالية وحرية اختيار
ب/ تحمل المخاطرة: وهي درجة تشجيع العاملين على الإبداع والإقدام والبحث والمخاطرة.
ج/ الرتبوية: وتتجسد الخصائص السابقة في جميع المؤسسات بشكل متصل بدءا من الحدود العليا (الإدارة الاستراتيجية) إلى الإدارة الوسطى ثم الدنيا (الإدارة التنفيذية)، ولكنها تختلف من حيث شدة ودرجة تواجدها من مؤسسة إلى أخرى، كما أن هذه الخصائص تقوم بأدوار كثيرة أهمها:

- تحدد معايير للسلوكيات فيما يجب أن يقوله ويفعله الأعضاء
- تمكن المؤسسة من التحكم والضبط الدقيق في اتجاهات وسلوكيات الأعضاء .
- تقلل من احتمالات ترك العمل ودوران العمل .
- تحدد درجة الولاء الوظيفي وتحقق معاني الانتماء
- تحقق التوازن بين مصالح الأفراد داخل المؤسسة وفق نظام محدد يضبط الأدوار والمفاهيم وفق أخلاقيات الوظيفة .
- تحقق التمايز بين مؤسسة وأخرى وإبراز شخصيتها المتميزة.
- قصور أنماط التدريب والتعليم والعمل على مواكبة التسارع في مجال التدريب وتقويم الأداء والعمل على تثمين عناصر الإبداع لدى أفراد المؤسسة

- الاستفادة من خاصية قابلية الفرد للتعلم مدى الحياة في تزويد المدراء والموظفين بالمهارات الجديدة كلما دعت الحاجة إلى ذلك
- تأثيرات البنية الخارجية للمؤسسة وما يرتبط بها من استراتيجيات تعد من أكثر المؤثرات تأثيراً على تشكيل ثقافة المؤسسة فنجد مثلاً أن البنية الخارجية للمنظمة التي تتطلب درجة عالية من المرونة والاستجابة السريعة يوجب على الثقافة المؤسسية التكيف مع البيئة الخارجية وتكوين العلاقة الصحيحة بينها وبين القيم الثقافية والمعتقدات والاستراتيجيات من خلال :

➤ التكيف الثقافي:

- تطوير سلوكيات ملائمة للمهام الجديدة للمؤسسة لأجل الاستجابة للعملاء والزبائن وتلبية احتياجاتهم
 - تكيف في مجال الرسالة وتأكيد هوية المؤسسة حتى يتسنى تحديد الوظائف والأدوار والمسؤوليات
 - تكيف الأفراد: وذلك بتخليص المؤسسة من الإجراءات الروتينية وتعميق عنصر الالتزام الوظيفي وتشجيع العمل بشكل جماعي بما يتسق والأهداف العامة للمؤسسة¹.
 - فشل المدارس التسيير التي تركز على جانب الرشد التنظيمي والعلاقات بالبيئة في إعطاء تفسير متكامل عن سبب اختلاف بعض المنظمات عن غيرها في الأداء بالرغم من أن جميعها تتشابه في الهياكل والعلاقات والقواعد من أهم الأسباب التي جعلت الباحثين يتلقون مدخل الثقافة التنظيمية بكثير من الجدية في تفسير التنوع في أنماط السلوك ومستويات الاستقرار في الجماعة. أثبتت الدراسات المقارنة أن الثقافة التنظيمية السائدة في الشركات اليابانية هو المتغير البارز الذي أسهم في نجاحها وتفوقها عن الشركات الأمريكية .
 - يعود مبرر الاهتمام بمدخل الثقافة التنظيمية على هذا المستوى الى سببين هما :
- ❖ ظهور شركات متعددة الجنسيات وما أدت إليه من سيطرة على الاقتصاد العالمي
- الاعتماد على العمالة الرخيصة في دول العالم الثالث.

¹ بوحنية قوي : ثقافة المؤسسة كمدخل أساسي للتنمية الشاملة: دراسة في طبيعة العلاقة بين المحددات الثقافية وكفاءة الأداء ، مجلة الباحث ، العدد 02 ، جامعة ورقلة ، ص 72-73.

❖ زيادة الاندماج بين المنظمات مما خلق الحاجة إلى إحداث التوافق الثقافي بينها¹

IV- العوامل المحددة لثقافة المؤسسة:

تشكل ثقافة المنظمة من خلال العديد من العناصر تمثلت في :

- الصفات الشخصية للأفراد وما لديهم من اهتمامات وقيم ودوافع.
- الخصائص الوظيفية ومدى ملائمتها وتوافقها مع الصفات الشخصية للأفراد
- التنظيم الإداري، حيث تنعكس خصائصه على خطوط السلطة وأساليب الاتصالات ونمط اتخاذ القرارات
- المنافع التي يحصل عليها عضو من المنظمة في صورة حقوق مادية ومالية تكون ذات دلالة على مكانته الوظيفية، وتنعكس على سلوكه
- الأخلاقيات والقيم السائدة في المنطقة، وما تشتمل عليه من قيم وطرق التفكير، وأساليب التعامل بين الأفراد بعضهم وبعض، ومع الأطراف الخارجية²
- التاريخ والملكية: يعكس تاريخ تطور المؤسسات ونوعيات القيادة التي تبادلت إدارتها جزء من ثقافتها كما يعكس نوعية الملكية وهل هي عامة أو خاصة محلية أو دولية جانب آخر من الثقافة السائدة في المنظمة
- الحجم : لا يعني بالضرورة اختلاف الثقافة بين المؤسسات الكبيرة والصغيرة بقدر ما يعكس أسلوب الإدارة وأنماط الاتصالات ونماذج التصرفات في مواجهة المواقف التي تتأثر باعتبارها الحجم

- **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 .
- **الأفراد** : يؤثر الطريقة التي يفضلها أعضاء الإدارة العليا في ممارسة العمل وكذلك تفضيلات العاملين في الأساليب المستخدمة في التعامل في تشكيل قيم العمل السائدة في المنظمة وكذلك ثقافتها المتميزة، فالإدارة يصعب عليها فرض ثقافة لا يؤمن بها العاملون والعكس صحيح .

¹ أحلام خان : الثقافة التنظيمية ، تخصص إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، فريق ميدان التكوين، ص 07.

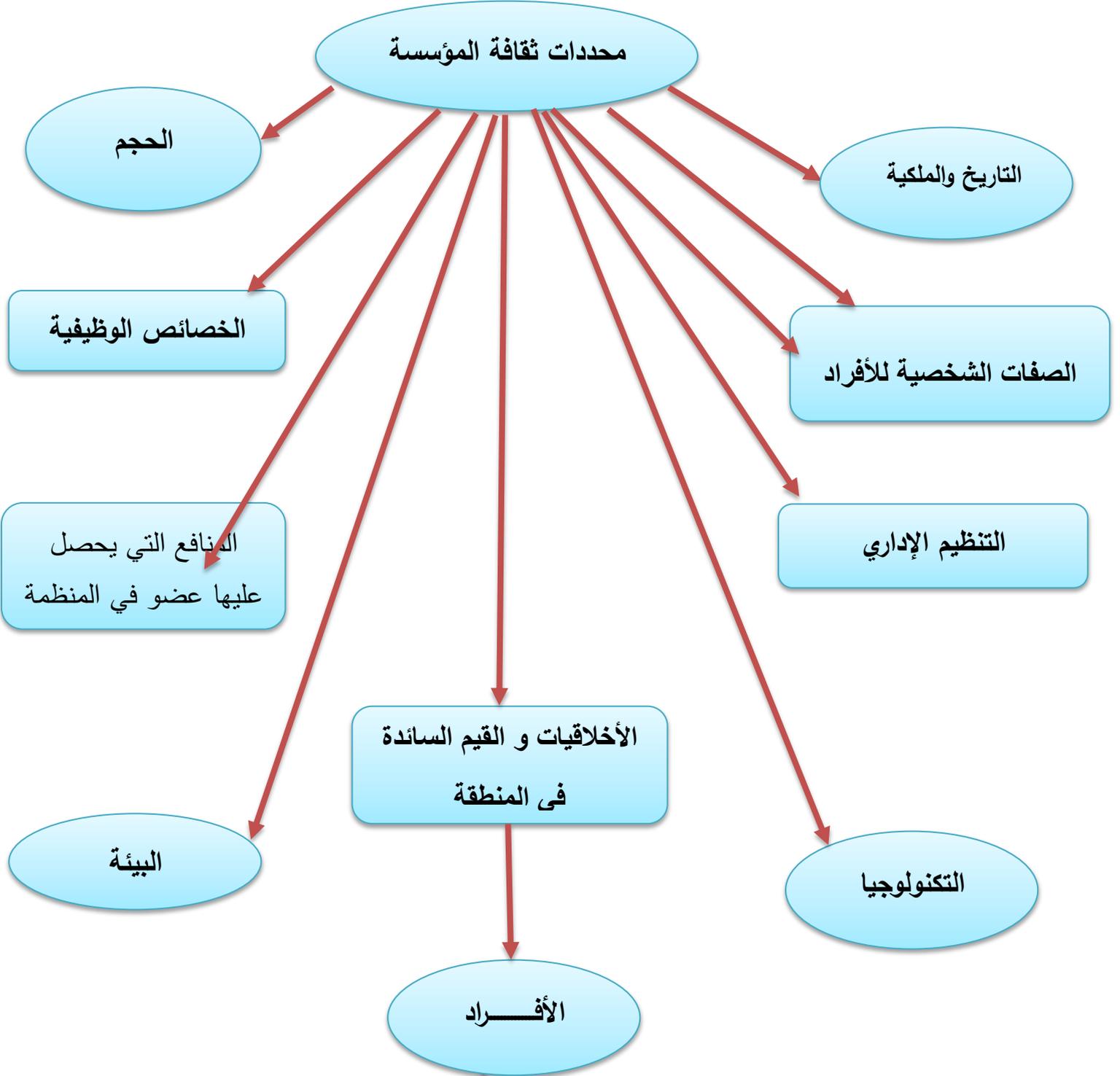
² خالدية مصطفى عبد الرزاق وآخرون: الثقافة التنظيمية وتأثيرها في تحديد التوجه الاستراتيجي للمنظمة، دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقية، المجلة العربية ، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة العراقية، جمهورية العراق، مارس 2019، ص

• البيئة : فالبيئة التي تختارها المؤسسة في التعامل مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية

من عملاء ومنافسين وموردين وعاملين ...الخ¹

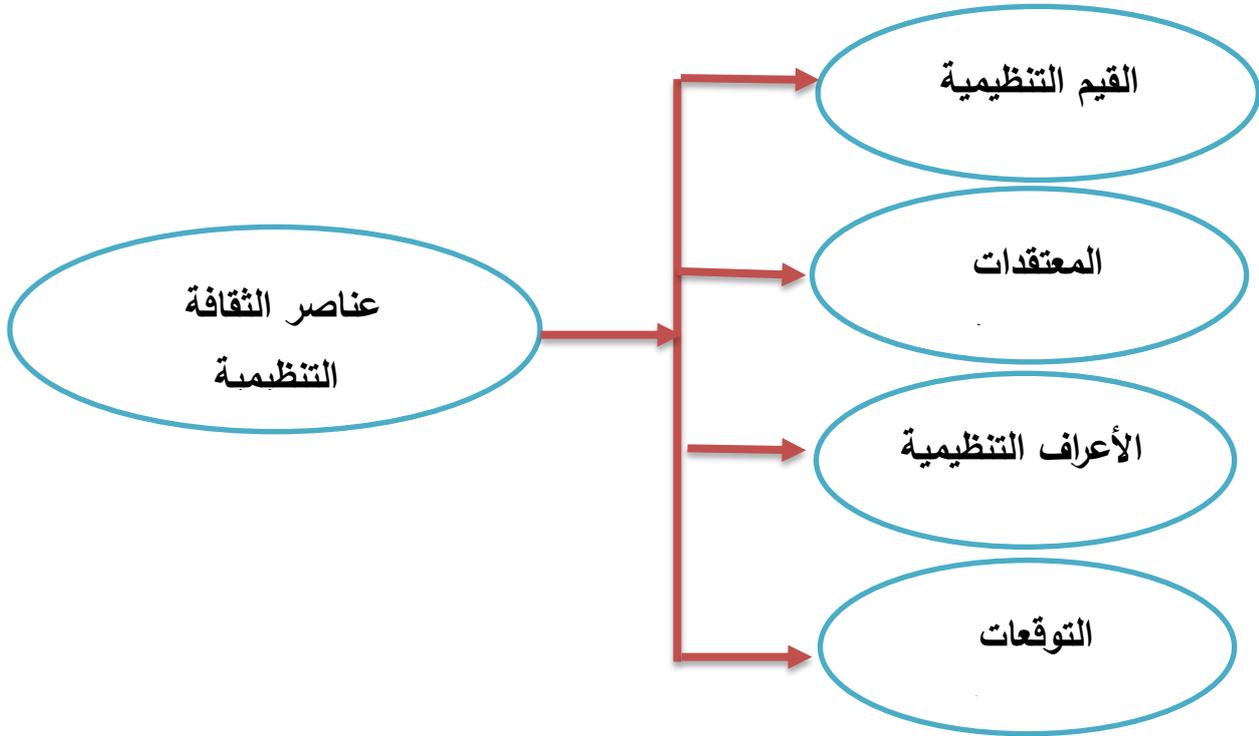
الشكل رقم (2) : محددات ثقافة المؤسسة

من إعداد الطالبان بالاعتماد على المعلومات السابقة



¹ محمد الفاتح محمود بشير المغربي : السلوك التنظيمي ، دار الجنان للنشر والتوزيع ، ط1 ، 2016 ، ص 249.

شكل رقم (3): عناصر الثقافة التنظيمية



VI - مكونات ثقافة المؤسسة :

أ- المكونات المادية للثقافة التنظيمية:

- الطقوس والعادات التنظيمية: يقصد بها تلك الأحداث والأنشطة المتكررة التي يقوم بها أفراد المنظمة والتي ترتبط بأهداف معينة تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، كما تعبر هذه الأنشطة المتكررة عن أفكار محددة وتعكس قيم رئيسية في المنظمة
- -الرموز: تمثل الرموز علاقة خاصة بمعلومات تتعلق بالنظام الثقافي للمؤسسة، وتكون عادة في شكل لون أو صورة أو حركة تستخدم للتعبير عن معاني معينة ترمي إليها والتي تتجاوز الرمز في حد ذاته
- -القصص والأساطير التنظيمية: وهي كل ما يروى من قصص وحكايات عن المؤسسة في تاريخها تدور داخل التنظيم يتقبلها جميع الأفراد دون خضوعها إلى لاستفسار¹
- طبيعة المنظمة (عامة او خاصة، محلية او دولية، ربحية او غير ربحية)
- حجم المنظمة (كبيرة، متوسطة، صغيرة)

¹ عبدالقادر بن برطال بعاج الهاشمي، خنيش يوسف:الفعالية التنظيمية في الفكر الإداري دراسة نظرية، مجلة العلوم الإدارية والمالية، المجلد01، العدد 01، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي.الجزائر، ديسمبر2017 ص-ص 204/203

- تاريخ المنظمة ونوعية القيادات التي تولت إدارتها
 - رؤية ورسالة وأهداف المنظمة
 - الأنماط السلوكية والثقافة الخاصة بالعاملين بالمنظمة
 - القيم السائدة في المجتمع المحيط بالمنظمة
 - التكنولوجيا
 - السياسات والإجراءات واللوائح والقرارات المنظمة للعمل
 - آراء وأفكار وتوجهات الموظفين بما يتعلق بالقضايا الاجتماعية
 - الأمور التي يفتخر بها الموظفون كونهم أعضاء في المنظمة
- شعور الموظفون تجاه المنظمة والصورة الذهنية التي ينقلونها للجمهور الخارجي¹

ب- المكونات غير المادية للثقافة التنظيمية:

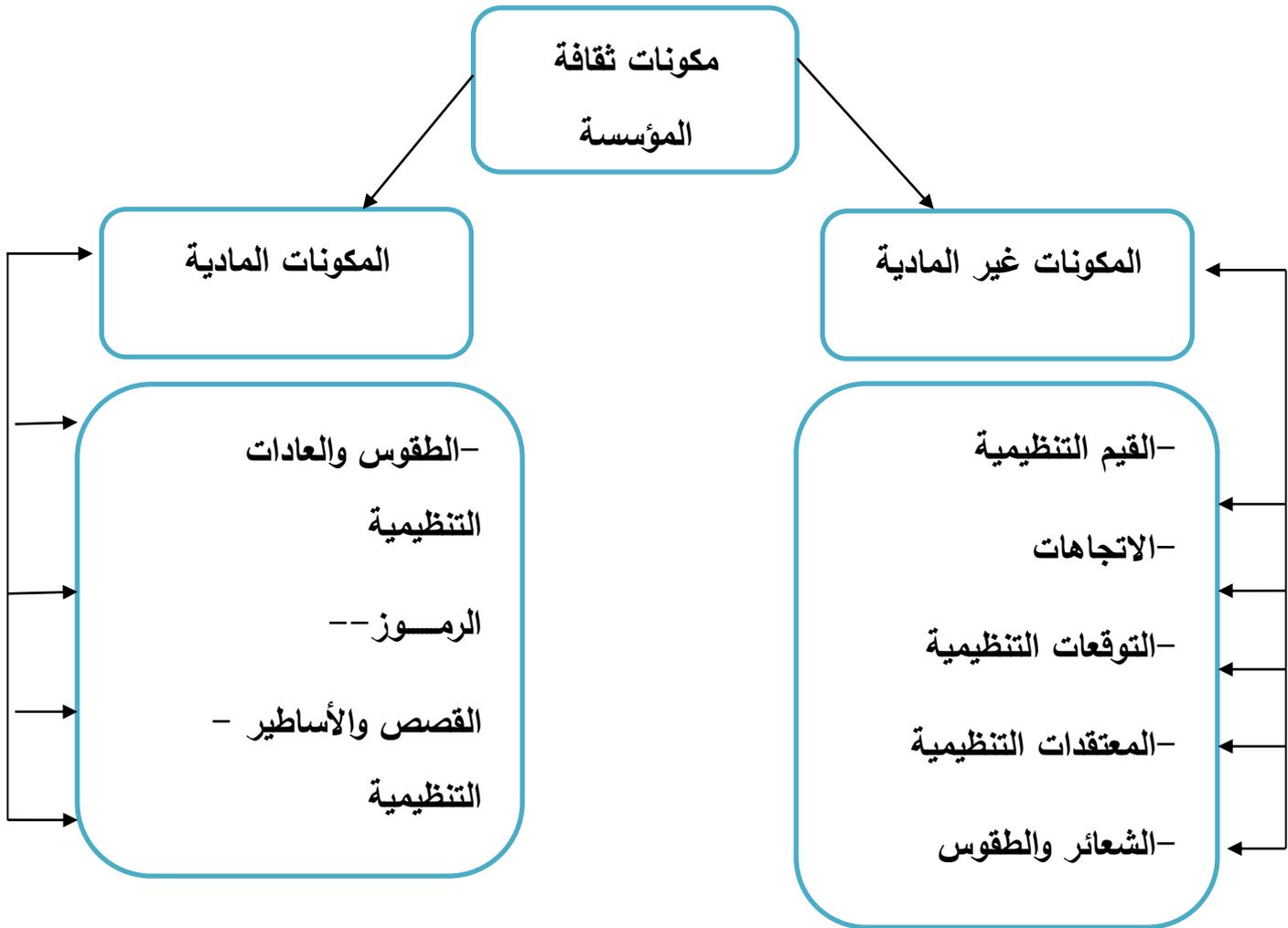
هي الجزء الكبير من الثقافة التنظيمية أو غير المدرك بالحواس، الجزء المغمور تحت الماء من الجبل الجليدي، وهي تتكون من:

- القيم التنظيمية: والقيم عبارة عن تلك المفاهيم الإنسانية عما هو صحيح أو خاطئ، سيء أو حسن، وما هو مهم وغير مهم
- الاتجاهات: تعبر عن حالة فكرة أو مجموعة من الآراء في ذهن الفرد نحو الأشياء من حوله، فإذا أحب الفرد وظيفته وكانت فكرته عنها إيجابية ويكون لديه اتجاه مساند للوظيفة، الأمر الذي يجعله يرى الجوانب الحسنة فيها ويتغاضى عن صعوبات ويدافع عنها إذا انتقدها أحد .
- التوقعات التنظيمية: مثال توقعات الرؤساء من المرؤوسين والمرؤوسين من الرؤساء والزملاء الآخرين والمتمثلة في التقدير والاحترام المتبادل وتوفير مناخ تنظيمي وبيئة تنظيمية تساعد وتدعم احتياجات الفرد والعوامل النفسية والاقتصادية .
- -المعتقدات التنظيمية: فالمعتقدات عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية، وكيفية انجاز المهام داخل المنظمة وفق علاقة جماعية تفاعلية

¹ عادل عبد العزيز: دور الثقافة التنظيمية والعدالة الاجتماعية في مكافحة الفساد، المنظمة العربية للتنمية الإدارية وغرفة تجارة والصناعة الشارقة، ديسمبر، ص ص 325-326

➤ -الشعائر والطقوس : تعرف الطقوس على أنها هي التعبير المتكرر للأساطير عن طريق أنشطة منتظمة ومبرمجة يقوم بها الأفراد.

الشكل رقم (4): مكونات ثقافة المؤسسة



VII - أنواع الثقافة التنظيمية:

هناك عدة أنواع للثقافة التنظيمية، منها: الثقافة القوية والثقافة الضعيفة، وتكون ثقافة المنظمة قوية أو ضعيفة بحسب مكوناتها ونتائجها، حيث أن الثقافة المنظمة هي محصلة لعدد من القوى المتداخلة، وإذا كانت هذه القوى مواتية وملائمة فإن المنظمة سيكون لديها ثقافة يتم اعتناقها من جميع أعضاء المنظمة حيث تعمل على توحيدهم بقوة تجاه تحقيق الهدف العام للمنظمة، ومن ثم في حالة العكس تكون ثقافة (Strong Culture). تكون ثقافة المنظمة في هذه الحالة ثقافة قوية.

أ/ الثقافة القوية (Weak Culture) : ويمكن أيضا الإشارة إلى ثقافة المنظمة بأنها قوية في حالة كونها تنتشر وتحظى بالثقة والقبول من جميع أفراد المنظمة أو معظمهم ويشاركون في مجموعة متجانسة من القيم والمعتقدات والتقاليد والمعايير والافتراضات التي تحكم سلوكهم داخل المنظمة.

ب/ الثقافة الضعيفة: فهي التي لا يتم اعتناقها بقوة من أعضاء المنظمة ولا تحظى بالثقة والقبول الواسع منهم، وتفتقر المنظمة في هذه الحالة إلى التمسك المشترك بالقيم والمعتقدات. وهنا فإن العاملين سيجدون صعوبة في التوافق والتوحد مع المنظمة أو مع أهدافها وقيمها.

وتعتمد درجة قوة ثقافة المنظمة على عاملين أساسيين هما:

1 (Consensus) : الإجماع الحيوية في المنظمة من قبل الأعضاء، وتكون الثقافة قوية كلما كان هناك إجماع أكبر من الأعضاء على القيم والمعتقدات الحيوية في ثقافة المنظمة، ومشاركة واسعة لنفس القيم. ويتوقف ذلك على عاملين رئيسيين هما:

-تنوير العاملين وتعريفهم بالقيم السائدة في المنظمة وكيفية العمل بها.

-نظم العوائد والمكافآت، إذ أن منح الأعضاء الملتزمين بالقيم العوائد والمكافآت يساعد الآخرين على

تعلم القيم وتفهمها. ويرمز هذا العنصر إلى شدة تمسك العاملين بالقيم والمعتقدات.

2 - الشدة (Intensity) : حيث تزداد ثقافة المنظمة قوة بتزايد شدة وقوة تمسك العاملين بهذه

القيم والمعتقدات الحيوية وهكذا تتواجد ثقافة قوية بتوافر الإجماع على هذه القيم والمعتقدات والتمسك بها من قبل الجميع.¹

¹ أيمن سالم عبد الكريم : الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالنمط القيادي، رسالة ماجستير بقسم الإدارة بكلية الاقتصاد بكلوريوس إدارة ، كلية الاقتصاد ، جامعة بنغازي ، 2011 ، ص ص 40-41

الثقافة الرسمية : هي القيم والقوانين والإجراءات المعيارية للعمل، والتي يضعها المدراء ويحرصون على أن تكون منظمة ومنسقة وواضحة لجميع العاملين لكي يعملوا على تطبيقها.

ث/ الثقافة البيروقراطية : هي ثقافة تتحدد فيها السلطات والمسئوليات، حيث يكون العمل منظمًا ومنسقًا، ويكون تسلسل السلطة فيها بشكل هرمي، وتقوم على أساس التحكم والالتزام.

ج/ الثقافة الإبداعية: تتميز هذه الثقافة بتوفير بيئة تنظيمية مساعدة للعمل، حيث يتصف أفرادها بالمغامرة والمخاطرة في اتخاذ القرارات ومواجهة التحديات.

ح/ الثقافة المساعدة : تتميز بالعمل الجماعي، إذ يسود بيئة العمل التنظيمية الثقة والمساواة والتعاون والتركيز على الجانب الإنساني.

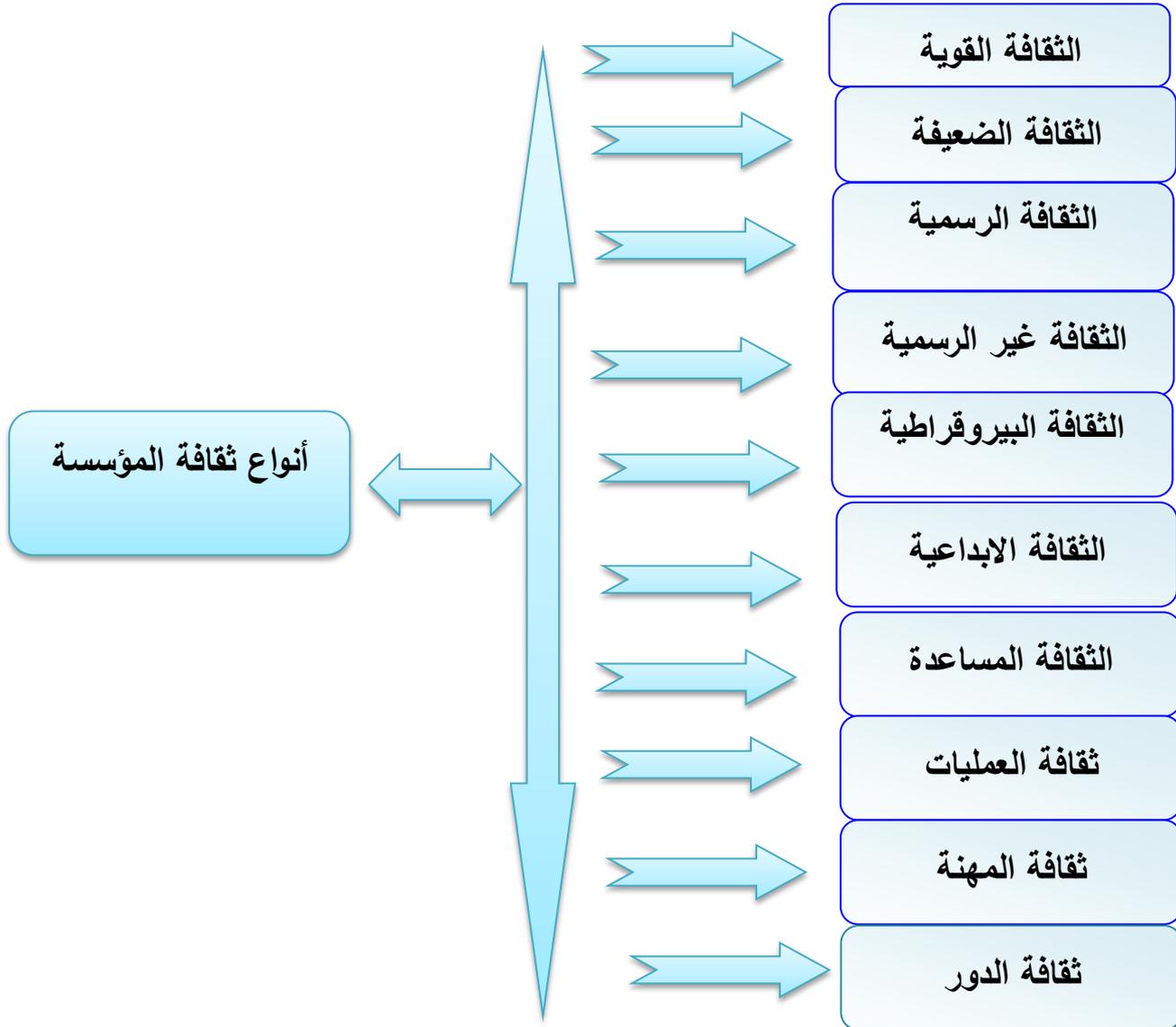
خ/ ثقافة العمليات: تركز على طريقة إنجاز العمل، وليس على النتائج المتحققة، أي لا تركز على التغذية العكسية وإنما على العمليات المنجزة، وعليه يسود في هذه الثقافة الحيلة والحذر بين الأفراد العاملين الذين يعملون على حماية أنفسهم من خلال الاهتمام بالتنظيم وبأدق تفاصيل العمل، وإن العمل في هذه الثقافة رد فعل طبيعي لغياب التغذية العكسية، وإن الأفراد المتميزين هم الأفراد الملتزمون بالقواعد واللوائح، وغالبًا ما تكون في المنظمات الحكومية وبعض البنوك وشركات التأمين، إذ يعملون على تغطية الأخطاء وتأمين النفس والحماية، ويميل الأفراد العاملون فيها للقاءات غير الرسمية والتحدث في أمور العمل وخاصةً الأخطاء وكيفية تغطيتها.

د/ ثقافة المهنة: تركز هذه الثقافة على تحقيق الأهداف وإنجاز العمل، إذ تحاول استخدام الموارد بطريقة مثالية من أجل تحقيق أفضل النتائج وبأقل التكاليف.

ذ/ ثقافة الدور: تهتم هذه الثقافة بنوع التخصص الوظيفي والأدوار وترتكز على القواعد والأنظمة، لكونها توفر الأمن الوظيفي والاستمرارية.¹

¹ خالدية مصطفى عبد الرزاق وآخرون : مرجع سبق ذكره ، ص ص 158-159

شكل رقم : (5): أنواع ثقافة المؤسسة



XIII- مصادر ثقافة المؤسسة :

1- صفات وخصائص الفرد:

- ✓ الأفراد المؤسسون تؤثر قيمهم ومعتقداتهم بدرجة كبيرة في شكل ثقافة المنظمة.
- ✓ عادة ما يتحكم الأفراد المؤسسون في نوعية الأفراد الذين يعملون في المنظمة ويشكلون ثقافتها.

✓ الأفراد الذين يتم اختيارهم من قبل المؤسسين ستكون لديهم نفس القيم.

2- أخلاقيات التنظيم:

- هي القيم الأخلاقية والمعتقدات والقواعد التي تحدد الأسلوب والطريقة المناسبة للتعامل داخل التنظيم.

- مع الوقت تصبح القواعد الأخلاقية عادية، وتمثل جانب مميز لثقافة المنظمة.

- هي نتاج كل من أخلاقيات الفرد، وأخلاقيات المجتمع، والأخلاقيات المهنية.

3- الهيكل التنظيمي:

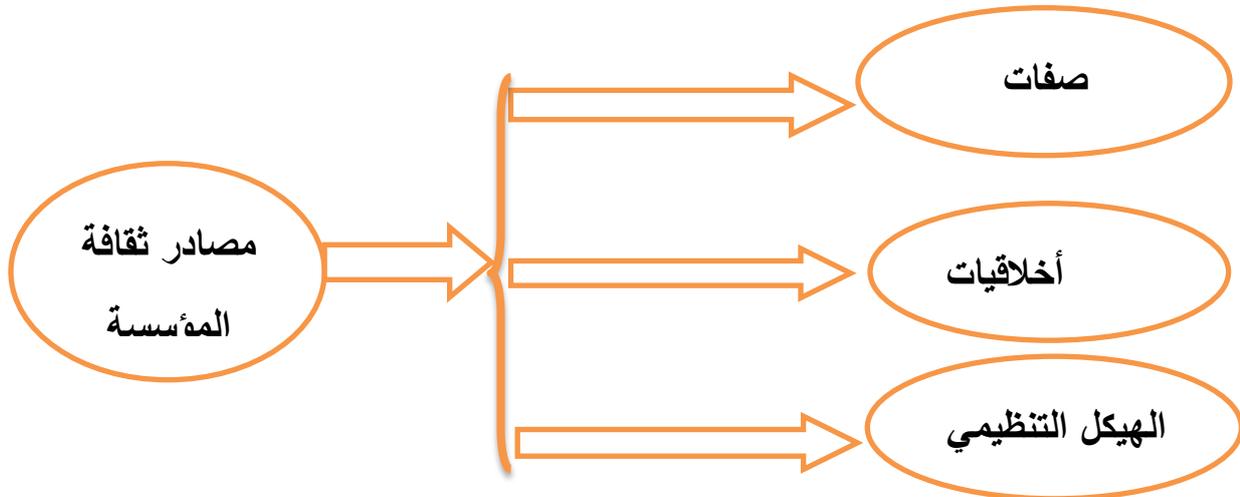
- تنوع أشكال الهياكل التنظيمية يؤدي الى ظهور ثقافات مختلفة.

- في الهياكل اللامركزية تزدهر ثقافة حرية العمل والاستقلالية والمبادأة والرغبة في تحمل المخاطرة.

في الهياكل المركزية تسود ثقافة العمل الفردي وتقل الجماعية، والتجديد والتطوير وروح

الابتكار.¹

الشكل رقم (6): مصادر ثقافة المؤسسة



¹ يحضيه سلالي: السلوك التنظيمي، نظام التعليم المطور للانتساب، كلية إدارة الأعمال، قسم الإدارة، جامعة الملك فيصل، ص ص 11-

IX- وظائف الثقافة التنظيمية : لقد أصبحت المؤسسة تقوم بترسيخ ثقافة تساعد على

التمسك بالانضباط الذاتي للعاملين بها في الوظائف التالية:

-خلق الإحساس بالهوية لدى العامل .

-التزام العامل بما هو أكثر أهمية وأكثر ديمومة

-دعم استقرار المؤسسة كنظام اجتماعي

-تعمل كإطار مرجعي للعامل ومرشد للسلوك الملائم

إذن ثقافة المؤسسة التي تحدد للعاملين المفاهيم المشتركة والمعايير والقيم التي تميز شركتهم عن

غيرها مثل: (العامل، العمل، الإنتاج، الوقت، الثقة والمحبة) تتكون بتأثير

عوامل عديدة، في مقدمتها فلسفة . المؤسسين والقادة المدبرون الذين لعبوا دورا مؤثرا في نشأة

تطور الشركة، وطبيعة الظروف التي مرت بها الشركة، والبيئة التي تعمل فيها بحيث هم أول من يكون على

اطلاع حول المؤسسة أو المنظمة المعنية.

ومن خلال هذه الوظائف التي تسعى إليها ثقافة المؤسسة، يصبح العامل له ارتباط شديد تجاه

مؤسسته يدافع عنها ويحافظ على ممتلكاتها، ويدافع على إنتاجها من خلال بدائل أو مقاييس جديدة

لتحسين الأداء، ويلتزم بالانضباط الذاتي، الذي هو أساس ثبات الفرد داخل التنظيم في ظل هذه الثقافة.¹

X- آليات خلق الثقافة التنظيمية والمحافظة عليها:

1- آليات خلق الثقافة التنظيمية:

يمكن تشبيه عملية خلق الثقافة التنظيمية بالتنشئة الاجتماعية للطفل، فهي قيم يتم تعليمها

وتلقينها للأفراد منذ البداية، ويتعلمها الأطفال في البيت من خلال الممارسات اليومية للوالدين، وكلما

كانت القيم مغروسة مبكرا كلما كانت أمتن وأقوى، وكذلك الأمر في المنظمات، فإن المؤسسين يلعبون دورا

مهما في خلق العادات والتقاليد وطرق العمل، وخاصة في فترات التشكيل الأولى للمنظمة، حيث تلعب

الرؤية والفلسفة التي يؤمنون بها دورا كبيرا في تنمية القيم الثقافية باعتبارهم المؤسسون، كما أن الحجم

المتواضع والصغير للتنظيمات في المراحل الأولى لنشوءها يسهل عملية التأثير ووضع البصمات، وفرض

الرؤية وغرس القيم في الجماعة، إذ أن الثقافة تنشأ بفعل التفاعلات والممارسات والخبرات التي يمر بها

¹ عيشاوي وهيبة، عيشاوي هجيرة: الثقافة التنظيمية فالمؤسسة، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، العدد:07، جامعة البليدة ،

بومرداس ، ص 101.

العاملون والتي يروا أنها سلوكيات يتم مكافأتها فتعزز باعتبارها طريق لاكتساب المزيد من المزايا والمنافع¹ ويمكن القول بأن الآليات الرئيسية لتشكيل ثقافة المؤسسة وهي :

أ/ اختيار الموظفين: تعتبر عملية اختيار الموظفين خطوة رئيسية في تشكيل الثقافة التنظيمية، ذلك أنه ومن خلال عملية الاختيار يتم التعرف على الأفراد الذين ترى المنظمات أن لديهم مجموعة من الصفات والأنماط السلوكية، والخلفيات الثقافية، والاستعدادات والتوجهات المناسبة لها . فعملية التعيين تعني في نهاية الأمر اختيار الأفراد الذين يتفقون مع قيم المنظمة، والتي يستطيعون الاعتذار عن التعيين إذا لم تكن متفقة مع أهدافهم وقيمهم . ولعل من الأمثلة الواضحة على أهمية التوافق في القيم بين المرشحين للتعين، والجهات الموظفة، هو العمل في البنوك التي تتعامل بالفائدة البنكية . إذ بإمكان المرشحين للتعين، أن يقرروا العمل أو عدم العمل فيها حسب درجة التوافق أو التعارض بين القيم التي يؤمنون بها وبين القيم المعمول بها في هذه البنوك . ولذلك وبسبب أهمية وجود التوافق بين منظومة القيم لدى المرشحين للتعين، ولدى البنوك المختلفة، والمحتملين، تم إنشاء بنوك إسلامية، لأنها لا تتعامل بالفائدة، مما أوجد قطاعا خاصا من الموظفين والعملاء الذين رأوا فيها مكانا مناسباً للعمل والتعامل . وتحرص المنظمات المختلفة على أن تضع موظفيها تحت فترة تجربة تتراوح ما بين ثلاثة شهور إلى سنتين، وذلك أسلوب يعطيها فرصة للتعرف على قدرات الموظف ومهاراته، وعلى قدرته على التطبع وتشرب القيم الثقافية السائدة . كما أنه يعطي الموظف فرصة للتعرف على مدى التوافق بين توقعاته وبين الواقع العملي، والذي هو في جزء هام منه هو طبيعة القيم الثقافية السائدة . فإذا لم يكن التوافق موجودا بين الطرفين؛ فإن ذلك سيعني ضرورة الافتراق، وبحث كل منهما عن الطرف الأنسب له.²

ب/ج/ فلسفة المؤسسين: ان مؤسسي المنظمة هم اللذين يضعون البذور الأولى لثقافتها التي

تتوافق مع قيمهم ومعتقداتهم وأرائهم المتلائمة مع ثقافة مجتمعهم

التكيف الاجتماعي: هي قدرة الفرد الموظف الجديد على الانصهار والاندماج ما تمليه عليه متطلبات العمل الجديد وثقافة المؤسسة وما يتبع ذلك من توفير مستلزمات هذا التكيف وأدواته

¹ محمد قاسم القربوتي: السلوك التنظيمي دراسة للسلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط3 ، 2000 ، ص 163.

² محمد قاسم القربوتي ، نظرية المنظمة والتنظيم ، دار وائل للنشر والطباعة ، عمان ، الأردن ، 2000 ، ص378.

- فلسفة الإدارة العليا : ويعبر عن ذلك في سلوك الإدارة العليا وتوجهاتها من حيث درجات مشاركة المستويات الدنيا والعاملين في اتخاذ القرار وتحديد الأهداف ومستوى التفويض الإداري التي تمارسه.¹

- الممارسات الإدارية: رغم أهمية القيم المعلنة، إلا أن الممارسات تبقى الاختيار الحقيقي لطبيعة الثقافة التنظيمية السائدة، إذ يتضح ومن خلال الممارسات أنواع السلوك التي يتم مكافأتها والسلوكات التي يتم استنكارها ومعاقبة ممارسيها، ويشكل ذلك مؤشرات واضحة للعاملين. فقد ترفع المنظمة شعارات من أنها تتبنى ثقافة تنظيمية تكافئ الأمانة والإنجاز وتتبنى قيم المساءلة والشفافية. ولكن ومن خبرة وواقع الممارسة اليومية يكتشف العاملون أن الإدارة لا تطبق تلك الشعارات، حيث تتم الترقيات والحوافز لمن لهم وساطات وعلاقات مع الرؤساء، وأن كثيرا من الممارسات الخاطئة والمخالفة للقانون لا يتم محاسبة الذين يقومون بها ؛ بل يحصل العكس .

إذ أن الذين يلتزمون بالقوانين والتعليمات ولا يتجاوزونها يصنفون بأنهم تقليديون؛ وبالتالي يحسب ذلك نقاط قصور عليهم، ولو لم يكن ذلك بشكل واضح. وكذلك فإن شعار الشفافية قد لا يكون في المنظمة منه إلا الشعار؛ إذ تتعامل المنظمة بدرجة من السرية في الأمور التي لا وجوب للسرية فيها، ويجري التكتم على الممارسات الخاطئة، ويتم تزويق وتلوين المعلومات غير الصحيحة لوسائل الإعلام، بهدف رسم صورة جيدة ولكن مغايرة لما هو موجود في الواقع. إن مثل هذه الممارسات هي التي تشكل الثقافة التنظيمية وليس الشعارات.

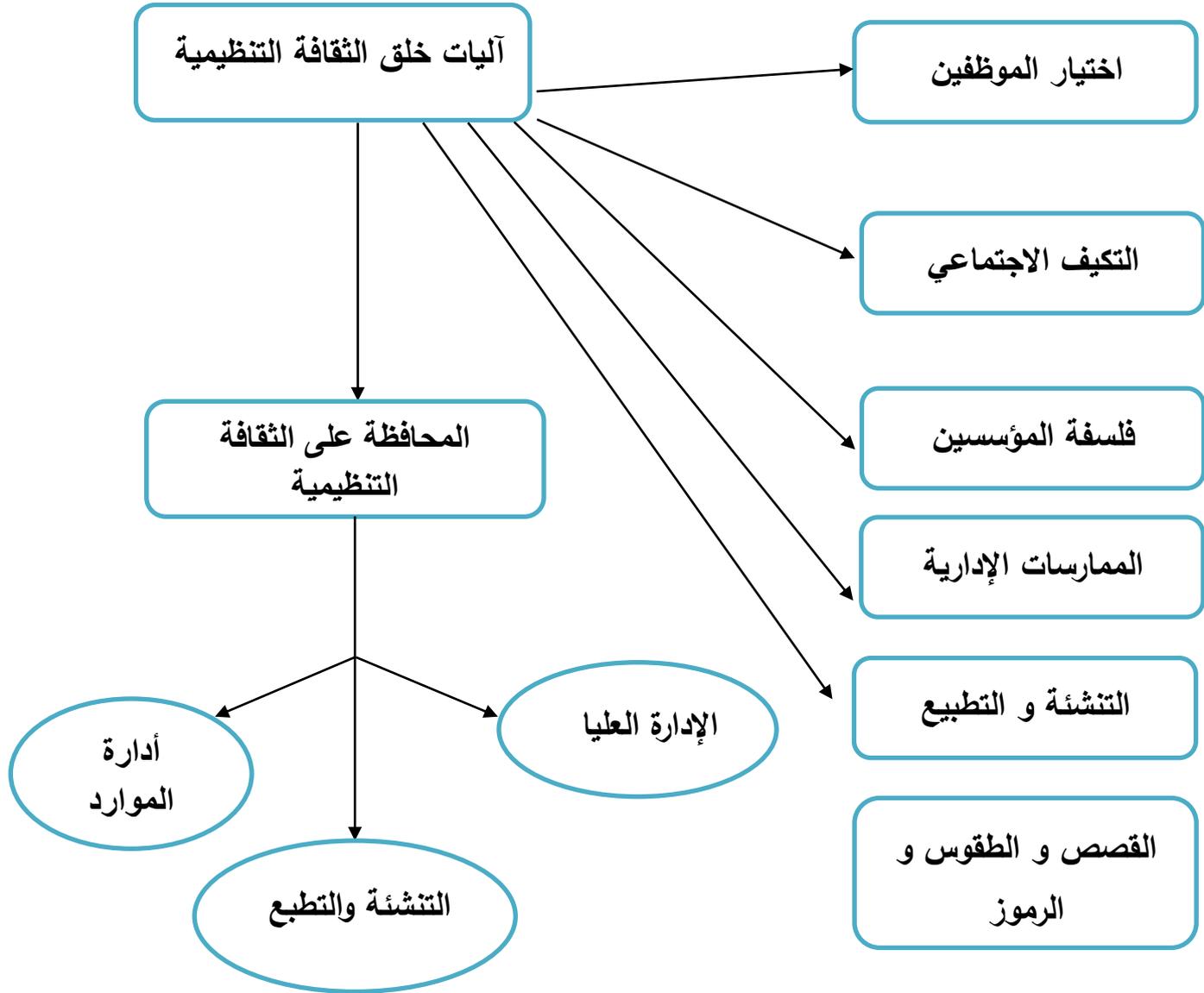
-التنشئة والتطبيع الاجتماعي:

وهو تعليم قواعد اللعبة التنظيمية وتوصيل عناصر ثقافة المنظمة إلى العاملين بصورة مستمرة فالعاملين الذين ليسوا على دراية بقيم واعتقادات المنظمة وهناك إمكانية أن يقوم هؤلاء بتجاوز وخلق القيم والتقاليد السائدة، لذا ينبغي على المنظمة مساعدة هؤلاء العاملين على التكيف مع ثقافتها وتسمى عملية التكيف بالتطبيع وتتم عملية التطبيع من خلال برامج التنوير والتعريف والتهديب.²

¹ موسى خليل: الإدارة المعاصرة - المبادئ - الوظائف ، الممارسة - المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع ، بيروت ، ط1 2005، ص ص 43-44 .

² محمد قاسم القريوتي ، السلوك التنظيمي ، دار وائل للنشر والطباعة . عمان -الأردن، ص 165- 166.

الشكل 07 : آليات خلق الثقافة التنظيمية المحافظة عليها



2- المحافظة على الثقافة التنظيمية :

وبعد تكوين الثقافة التنظيمية فإن المنظمة تسعى إلى ترسيخها وتحقيق الاستقرار لها وذلك من خلال مجموعة من الممارسات التي تشمل ما يأتي:

-إدارة الموارد البشرية : وتشمل انتقاء الأشخاص المؤهلين الذين تتوافق قيمهم ومدركاتهم واعتقاداتهم مع قيم المنظمة الرئيسية، وفي الوقت نفسه استبعاد أولئك الذين يحتمل أن يهاجموا قيم المنظمة أو يسيؤوا إليها، كما تشمل إدارة الموارد البشرية إجراءات وممارسات تحديد مواقع عمل العاملين والتدريب والتطوير وقياس الأداء وغيرها .

-التنشئة والتطبيع : يلزم لتثبيت الثقافة التنظيمية المطلوبة لدى العاملين أن تهتم المؤسسات وبعد اختيارها للمرشحين المناسبين القيام بعملية التدريب . فالتدريب هو نوع من التطبيع الاجتماعي يتعلم من خلالها الموظفون الكثير عن المنظمة وأهدافها، وقيمها، وما يميزها عن المنظمات الأخرى، وغالباً ما يتم ذلك من خلال دورات تدريبية توجيهية يتعرف الموظفون من خلالها على حقوقهم وواجباتهم ومزايا عملهم حتى يكونوا أقدر على العمل وعلى التماشي مع القيم الثقافية السائدة .

-الإدارة العليا :إن تصرفات الإدارة العليا تؤثر تأثيراً أساسياً في المحافظة على ثقافة المنظمة وتطويرها، وذلك من خلال أقوالها وأفعالها، وسلوكها .فالإدارة العليا تؤسس وتحافظ على معايير وقواعد وسلوكيات وأقوال مأتورة تنتشر بين العاملين في كل المستويات، وتمثل بالنسبة لهم نموذجاً يقتدى به، ومن أمثلة ذلك :ثقافة صناعة القرار، وثقافة التفوي، وثقافة توزيع المكافآت ولقد أكد الكاتبان (Shichman & gross) 2004 نقلا عن حريم على الدور البارز والحيوي الذي يمكن أن تقوم به الإدارة في التأثير على تطوير وتكوين ثقافة المنظمة، وحددا أربع أساليب يمكن للإدارة التدخل والتأثير من خلالها في تكوين وتطوير ثقافة المنظمة وإدامتها، وهذه الأساليب هي:

- بناء إحساس بالتاريخ (History): وذلك من خلال سرد تفاصيل تاريخ المنظمة، وحكايات

الأبطال والقصص.

- إيجاد شعور بالتوحيد(Oneness): ويتم من خلال القيادة ونماذجه الأدوار وإيصال

القيم والمعايير إلى العاملين

- تطوير الإحساس بالعضوية والانتماء (Membership): وذلك من خلال نظم العوائد

والتخطيط الوظيفي، والاستقرار الوظيفي والاختيار والتعيين والتطبيع والتدريب والتطوير.

- تفعيل التبادلية بين الأعضاء (Exchange): عن طريق عقد العمل والمشاركة في اتخاذ

القرارات والتنسيق بين الجماعات.

وإذا ما أخذنا الحرف الأول من كل وسيلة باللغة الانجليزية نجدها تكون كلمة (Home) على اعتبار

أن الثقافة القوية للمنظمة تشبه العائلة التي تعمل بصورة منزل¹

¹ أيمن سالم عبد الكريم : مرجع سبق ذكره ، ص 45.

• نظم العوائد الشاملة: وهذه ليست مقصورة على المال بل تشمل الاعتراف والتقدير والقبول كما يجب أن تركز هذه العوائد على الجوانب الذاتية والعمل والشعور بالانتماء للمنظمة¹.

XI - النظريات المفسرة لثقافة المؤسسة :

تمهيد :

لقد شغل موضوع الثقافة التنظيمية الكثير من الباحثين والدارسين خاصة في العلوم الاجتماعية والسلوكية، وعلماء الإدارة والتسيير، أدى إلى إفاضة وتشكل عدة نظريات ونماذج التي تعبر عن هذه الثقافة بين الجماعات والتنظيمات وهذا ما سوف تتم مناقشته في الفقرات التالية:

1- نظرية القيم : يذهب هذا الاتجاه إلى تأكيده أن للثقافة الواحدة عدد معين من القيم التي يمتاز بها، وبالتالي لا يمكن حصر هذه الثقافة ضمن مبدأ واحد تكاملي، فهي تجمع بين الاتجاهات والقيم التي تشكل الواقع الفعلي لدى حاملي هذه الثقافة.

ويرى " أوبلر " أن الثقافة هي عبارة عن مجال يحمل القوى التي يؤكد أفراد الجماعة على أهميتها وقدرتها على ضبط وسيطر على تفاعل الأفراد بها، كما تسهر على تحديد الكثير من أنماطهم الثقافية.

2- نظرية روح الثقافة : تتسم هذه النظرية بفكرة أساسية ألا وهي روح الثقافة وتعني بذلك أن لكل ثقافة تنظيمية روح يمتاز بها عن بقية الثقافات، وهي مجموعة من الخصائص المجردة التي نصل لها من خلال تحليل المعطيات الثقافية، حيث تسيطر الروح الثقافية على شخصية القادة والفئة المهنية العاملة في المنظمة.

وعليه يمكن أن نشير إلى أن روح الثقافة بمثابة المبدأ الجامع بين أفراد جماعة التنظيمات، وبالتالي فهي بمثابة مضمار نحو الاستمرارية.

3- نظرية المؤسس الرمز: وهي تنص على أن الثقافة التنظيمية يكون مصدرها المؤسس الأول للمنظمة من خلال تحديد الرؤية والرسالة والأهداف والسياسات وهذا ما يسمى عالميا بالإدارة الرمزية إذ يقوم القائد بتغيير النمط الثقافي من خلال إحداث تغييرات في أحد المكونات كأسلوب المعاملة أو الرقابة بغية تعزيز المشاركة وهذا ما يسمى بثقافة التغيير.

4- نظرية المستويات: إذ اعتبرت هذه النظرية أن المجتمعات تمثل المستوى الأول للثقافة التنظيمية وما تم تناقله عبر الأجيال من خلال الدين والمعتقد والأعراف والطقوس واللغة أما

¹ زواتيني عبد العزيز: تنمية المورد البشري في التنظيم، مرجع سبق ذكره، ص 210.

المستوى الثاني فيأتي من جماعة الأفراد التي تكون لنا ثقافة فرعية ليأتي الفرد بالمستوى الثالث وذلك من خلال ما يتركه من آثار على أفراد المنظمة.¹

5- نظرية التفاعل مع الحياة : ذهبت هذه النظرية إلى أن لكل فرد خارطته الإدراكية الخاصة به والتي تحدد تعامله مع من حوله من أجل تقييم جميع المعطيات وبما أن هناك اختلاف في أسلوب النظر للحياة عن أسلوب التفكير، فهو يمثل الصورة التي يكونها أعضاء التنظيم وتعكس هذه الصورة قيم الجماعة ودرجة تماسكها وأسلوب تعاملها مع القادة والزلاء داخل المنظمة فأسلوب النظر إلى الحياة هو فكرة الإنسان عن العالم كما تتميز نظرية التفاعل مع الحياة بما يلي:

- يحافظ الفرد في المنظمة على القيم الثقافية للمنظمة دون غيرها.

- العلاقة بين أفراد التنظيم علاقة أخلاقية تستند على القيم الاجتماعية.

6- نظرية سجية الثقافة: تعد الخبرة المكتسبة التي يعطيها أعضاء المنظمة هي المنطلق المهم لهذه النظرية، إذ تعبر هذه الخبرة عن الصيغة العاطفية للسلوك الذي يدور نمطه حول الحالة الاجتماعية ويعبر عن مجموعة المشاعر والعواطف نحو المعالم التي تؤثر في معظم سلوكيات أفراد المنظمة وهذه الخبرات تنمو من خلال الممارسة والتدريب وبالتالي سوف يكون هناك تراكم بالمكونات لدى أفراد المنظمة هذا التراكم سيحدث تغيرات سلوكية مرغوبة لدى العاملين بالمنظمة وسينعكس بالتالي على المهارات التي يمتلكها الأفراد فضلا عن الخبرات والمعلومات التي ستشكل ثقافة تنظيمية تؤدي إلى نوع من الانسجام والتوافق مع القيم والاتجاهات العامة في شخصيات الأفراد ويرى لينتون أن مركز الفرد داخل المنظمة يطبع شخصيته بطابع معين وأن دور الفرد المهني ومكانته الاجتماعية يرتبط بمجموعة من العوامل تتعلق بما يلي :

- البيئة الأسرية باعتبارها المؤسس الأول لنقل الثقافة .

- البيئة الاجتماعية الثقافية والتي تشمل كل الموروث الثقافي (العادات، الخبرات،

المعرفة، القيم لذلك يمكن القول بأن سلوك الأفراد داخل المنظمة يعد انعكاسا للثقافة التي توجد فيها هذه المنظمات فعن طريق الموروث الثقافي تتشكل لدى العاملين في المنظمة إدراكا حول

¹ ساجد رفعت حسين صالح السعدي: ثقافة المنظمة الأمنية أسباب تميز العمل الأممي، ط1، مطبعة الكتاب، بغداد، 2023 ص-ص 65-67.

حقيقة بعض الأشياء (كالوقت، الجودة، الأمن، المنافسة، القيم، الأخلاق، السلوك، الاندفاع نحو تحقيق الأهداف والولاء للمنظمة¹

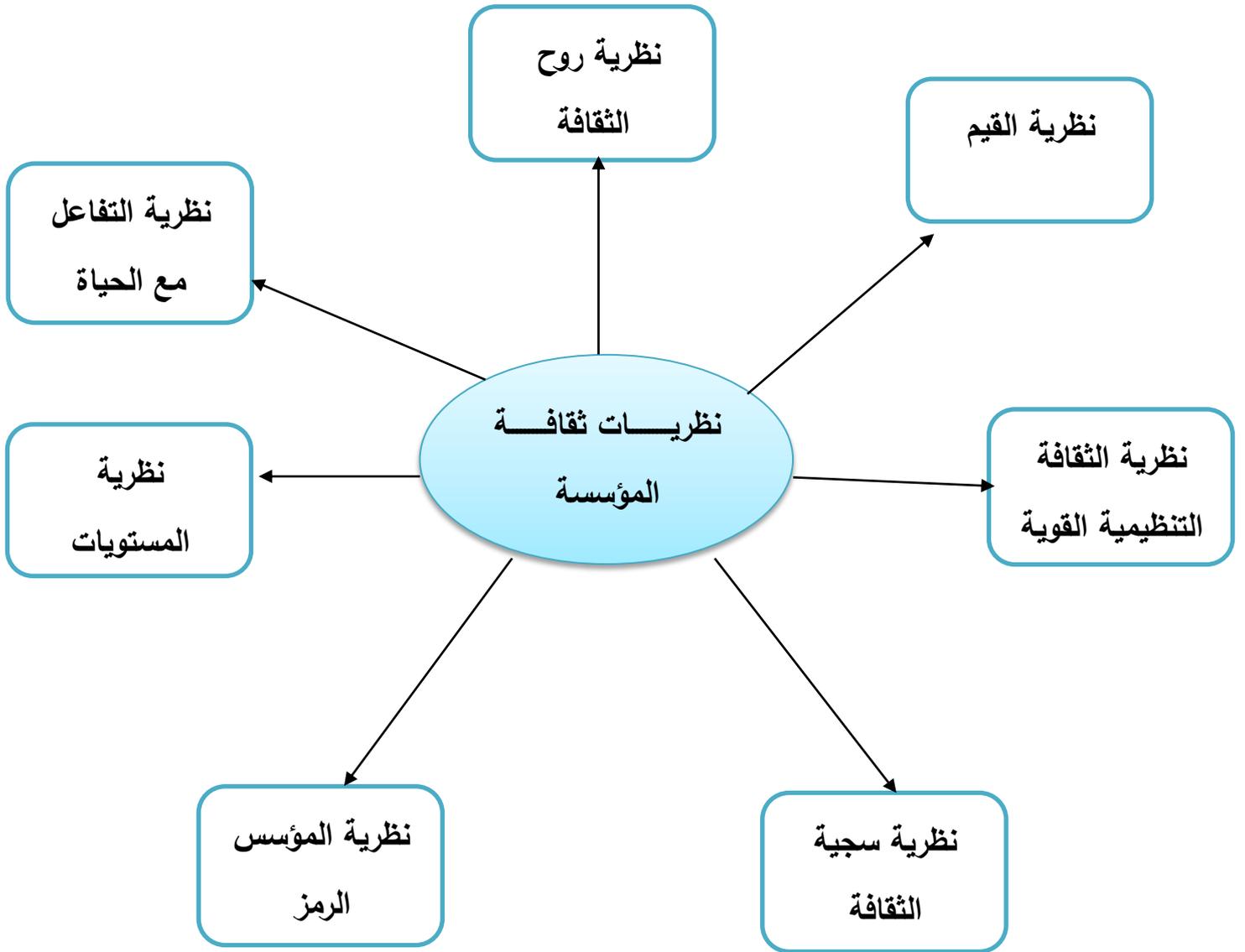
7- نظرية الثقافة التنظيمية القوية : يشير مفاد هذه النظرية بأن المنظمات ذات الثقافة التنظيمية القوية يكون أداؤها أفضل من المنظمات ذات سهولة التحكم في سلوك الأفراد، من خلال الإجماع على قيم مشتركة وأهداف مشتركة ومفاهيم وعادات وقواعد سلوكية الأمر الذي يعني أن هذه القوة تنعكس بشكل جيد على الأداء، كون البناء المؤسسي بكل عناصره متماسك وقوي، ويترتب على هذه القوة أداء وإنجاز جيد من خلال:

- الأهداف المشتركة لجميع العاملين.

- الأهداف المشتركة يترتب عليها دوافع وحوافز قوية.

¹ فاطمة دريدي: أنماط السلطة الإدارية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية، دراسة ميدانية بالمؤسسة الاستشفائية بشير بن ناصر، بسكرة، أطروحة نهاية الدراسة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم في علم الاجتماع، تخصص: علم اجتماع التنظيم، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر – بسكرة، 2018، ص 184

الشكل رقم (08): نظريات ثقافة المؤسسة



الخلاصة :

من خلال هذا الفصل تم التطرق إلى مفهوم ثقافة المؤسسة، نشأتها، عناصرها، مكوناتها، أنواعها وخصائصها، أهميتها، إضافة إلى آليات خلق الثقافة والمحافظة عليها كما تم التطرق إلى النظريات المفسرة لثقافة المؤسسة حيث أصبحت الثقافة التنظيمية من أهم مكونات البيئة الداخلية للمنظمة والتي تؤثر على سلوك وأداء الموارد البشرية لكونها من أهم محددات نجاح المنظمات وفشلها وهذا من خلال الدور الذي تلعبه الإدارة في خلق الثقافة الإيجابية في المؤسسة وتدعيمها ونشرها وترسيخها في سلوكيات العمال بشكل يحقق فعاليتهم وكفاءتهم في العمل، حيث أن لكل مؤسسة ثقافتها الخاصة بها تميزها عن غيرها من المنظمات الأخرى فلا يمكن الجزم أن هناك ثقافة مثالية تصلح لكل أنواع المنظمات ولكن من الأفضل أن تكون هناك ثقافة تدعم إستراتيجية المؤسسة كأحد متطلبات نجاحها . وبالتالي تحقيق كفاءة الفرد التي بدورها تحقق كفاءة المؤسسة وهي الغاية والهدف المرجو من دراسة ثقافة المؤسسة .

وللغوص أكثر في دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الفعالية التنظيمية بالمنظمة سوف يتم التطرق في الفصل الثالث إلى تحديد أهم الجوانب المتعلقة بمفاهيم : الفعالية التنظيمية وإبراز مدى تأثير ثقافة المؤسسة على تحقيقها.

الفصل

الثالث

الفعالية التنظيمية: الماهية

والنظريات المفسرة لها

ثانياً: الفعالية التنظيمية

تمهيد

I ماهية الفعالية التنظيمية

- 1- تعريف الفعالية التنظيمية
- 2- تعريف الكفاءة
- 3- الفعالية مقابل الكفاءة
- 4- الفرق بين الفعالية والكفاءة

II - صور الفعالية التنظيمية

III-معايير قياس الفعالية التنظيمية

IV-العوامل المؤثرة على الفعالية التنظيمية وصعوبة قياسها

- 1- العوامل المؤثرة على الفعالية التنظيمية
- 2- صعوبة قياسها

V-الإرشادات الخاصة بقياس الفعالية التنظيمية

VI- خصائص المنظمة الفاعلة

VII-المدخل النظرية لقياس الفعالية التنظيمية

- 1- المدخل التقليدية
- 2- المدخل المعاصرة
- 3- محددات اختيار المدخل المناسب

VIII- نماذج الفعالية التنظيمية

- 1- نموذج تحقيق الهدف
- 2- نموذج العمليات الداخلية

3- نموذج القيم المتنافسة

4- نموذج المساومة ورضا المشارك

IX- النظريات المفسرة للفعالية

1- مدرسة العلاقات الانسانية

2- النظرية البيروقراطية

3- مدرسة الإدارة العلمية

4- المدرسة السلوكية

X- تأثير ثقافة المؤسسة على الفعالية التنظيمية

خلاصة الفصل

تمهيد:

بما أن الفعالية أمر هام في حياة المنظمات نتيجة التطور الكبير والمنافسة الشديدة من أجل البقاء والاستمرار, فقد سعى عدد من الباحثين والمهتمين الى إيجاد نظرية تعتمدها المنظمات لكي تكون فعالة، ولكن موضوع الفعالية هو موضوع معقد بتعدد المنظمات نفسها وهذا ما أدى إلى كثرة الاختلافات حول تحديد مفهومها وضبط مؤشراتها وقياسها وربما يعود ذلك إلى صعوبة تحديد الظواهر التي تحيط بفعالية التنظيمات، فمفهوم الفعالية التنظيمية واحدا من أكثر مفاهيم العلوم الاجتماعية وخاصة التنظيم والإدارة إثارة للجدل والنقاش، لعدم وصول الباحثين لاتفاق حول هذا المفهوم نتيجة لمداولاته وتفسيراته المختلفة التي تتأثر إلى حد بعيد بالمداخل المستخدمة في دراسته، ومؤشرات القياس التي ينطلق منها كل مدخل أو نموذج، وكذلك العوامل التي تؤثر فيه والمحددات التي تعمل في إطاره، ولتسليط الضوء على هذا المفهوم البالغ الأهمية في المجال التنظيمي والإداري الذي سنتطرق له في هذا الفصل من خلال أهم المفاهيم للفعالية وأهم المداخل الأساسية وأهم مساهمات الباحثين .

I - ماهية الفعالية التنظيمية:

1- تعريف الفعالية التنظيمية :

يعتبر تعريف الفعالية التنظيمية أمراً في غاية الأهمية لأنه معيار تحديد فشل أو نجاح المنظمة، وبقدر تحديد هذا المفهوم وأهميته هناك صعوبة في الاتفاق على تعريف واضح ومقبول له إذ أول مشكلة تواجه الباحثين في موضوع الفعالية التنظيمية هي مشكلة التعريف، حيث تقسم التعاريف إلى ثلاث مجموعات: تقليدية، نظامية ومعاصرة.

أ- مجموعة التعريفات التقليدية:

- عرفها برنارد: الدرجة التي تستطيع فيها المنظمة تحقيق أهدافها¹
- عرفها etzioni: إنها الدرجة التي تدرأ وتحقق بها المنظمة أهداف.²
- عرفها برايس فهي درجة النجاح في تحقيق الأهداف المتعددة.
- عرفها DONNELLY : على أنها درجة التطابق بين الأهداف في حدود الموارد المتاحة
- عرفها HANNAN & Freeman : على أنها درجة التطابق بين الأهداف التنظيمية والنتائج المتحصلة.³

¹ أسامة خيري: التميز التنظيمي، دار الراجحة للنشر والتوزيع، عمان، 2014. ص 193.

² نادر احمد ابو شيخة : إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، طبعة 1، 2010، ص 42

³ عبد الوهاب سويدي : الفعالية التنظيمية، تحديد المحتوى والقياس باستعمال أسلوب لوحة القيادة، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، الجزائر، 2003.2004، ص 1.

** نستنتج من خلال هذه التعاريف الكلاسيكية ركزت بشكل عام في تعريفها على تحقيق الأهداف المحددة واعتبرت الأهداف كمؤشر لقياس الفعالية التنظيمية بناء على الموارد المتاحة على مستوى البيئة الخارجية، لكن من خلال قراءتنا لهذه التعاريف نجد أنها لم تحدد طبيعة الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها هل هي رسمية أو غير رسمية وأيضا لم تحدد المدى الزمني لهذه الأهداف ولم تكن لديها أهداف أخرى كالبقاء والاستمرارية.

ب- مجموعة التعريفات النظامية:

- يعرفها "كاتز" و"كان": (أن الفعالية التنظيمية تتمثل في مضاعفة النتائج النهائية للمؤسسة من خلال الاستخدام الأمثل لكافة الوسائل المتاحة في البيئة الداخلية والخارجية وبعبارة أخرى هي القدرة على البقاء والاستمرار والتحكم¹.

- ويعرفها أيضا "كلود لوش": إن الفعالية هي درجة تحقيق الأهداف الاقتصادية كالمردودية والإنتاجية رقم الأعمال وحجم وجودة الخدمات المتقدمة.²

- يعرفها "محمد قاسم القيروتي": قدرة التنظيم على تحقيق الأهداف طويلة المدى وقصيرة المدى والتي تعكس موازين القوى للجهات ذات التأثير ومصالح الجهات المعنية بالتقييم ومرحلة النمو أو التي يمر بها التنظيم.³

- يعرفها كل من كاست وروسنزين: أن الفعالية التنظيمية القدرة على تحقيق اهدافها في شكل زيادة حجم المبيعات والحصص السوقية وتنمية الموارد البشرية وتحقيق النمو.⁴

➤ يمكن أن نستنتج من هذه التعاريف وما تبين لنا من خلالها أنها لا تركز فقط على أهمية تحقيق الأهداف بل ظهر لنا عنصر تفاعل المنظمة ومكونات النظام في شكل تغذية عكسية إيجابية وأن المؤسسة أصبحت تسعى للبقاء والاستمرار والتحكم،

➤ هي عملية ترتبط بالتصور النظامي المبني على المعادلة التالية :

¹ بن علي عبد الوهاب : مرجع سبق ذكره، ص 51 .

² حمي عبد الستار، حورية تزولت عمروني : الفعالية التنظيمية دراسة تحليلية لأهم المداخل الأساسية في المنظمات مخر مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 2، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2020، ص 547

³ أسامة خيري : التميز التنظيمي، مرجع سبق ذكره . ص 194.

⁴ زبيدة مشيرة : البيئة المدرسية وانعكاساتها على الفعالية التنظيمية، رسالة ماجستير في علم الاجتماع العمل والتنظيم، جامعة الجزائر،

مدخلات ← معالجة ← مخرجات ويمكن التعبير عليها من خلال التفاعل الإيجابي

بين مختلف مكونات النظام في شكل تغذية مرتدة إيجابية.¹

ج- مجموعة التعريفات المعاصرة:

- ويعرفها أيضا ميلز : على انها القدرة على تحقيق الحد الأدنى من الإشباع لرغبات وتطلعات الأطراف ذات العلاقة الاستراتيجية بها هذه الأطراف تضم الأفراد وجماعات المصالح والملاك وزبائن موردين منافسين²

- يعرفها الفار: هي قدرة المنظمة على البقاء والتكيف والنمو بغض النظر على الأهداف التي تحققها³

❖ يمكن أن نستنتج من خلال هذه التعاريف أن الفعالية التنظيمية أصبحت ترتبط أكثر في إطار تحقيقها للأهداف المسطرة مع مكونات بيئية غير مستقرة، تجعل من المؤسسة في وضعية من خلالها تقوم بالبحث عن التوازن الديناميكي لتضمن نموها وبقائها، وبناء على ما تطرقنا إليه من تعاريف المفكرين للفعالية التنظيمية توصلنا إلى تعريف إجرائي وهو كالتالي :

التعريف الإجرائي: هي قدرة على التمكن من بناء أهدافها والوصول إليها واستطاعتها على إرضاء المنتفعين والمستفيدين ومواكبة التطور والتكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية وتحقيق النمو والاستمرار.

2 - تعريف الكفاءة (Efficiency):

-يعرفها مهدي حسن زويلف: "أنها النسبة بين قيمة المخرجات وبين قيمة المدخلات، كما نظر إليها، مدى نجاح المنظمة في تحقيق نتيجة منتظرة وهي مرادفة للإنتاجية، فالكفاءة تعني بذلك الإستجابة للرغبات أو الأهداف الأساسية للمنظمة في استراتيجية المؤسسة".⁴

¹ عبد الوهاب سويدي : الفعالية التنظيمية، مرجع سبق ذكره، ص 2.

² بن علي عبد الوهاب : مرجع سبق ذكره، ص 51.

³ حيي عبد الستار، مرجع سابق، ص 548 .

⁴ د. مرابط عياش عزوز. الكفاءة المهنية . دار اقرأ للكتاب . د . ط . ص 5.

-وكذلك تعرف: إبقاء التكلفة في حدودها الدنيا والأرباح في حدودها القصوى، وهي مفهوم يقتصر على استخدام الموارد الإنتاجية المتاحة للمؤسسة، أي أنه يرتبط بالدرجة الأولى بعنصر التكلفة والعلاقة بين المدخلات والمخرجات.¹

-أيضا تعرف تشير الكفاءة إلى حسن استخدام الموارد وعدم إهدارها وحسب "بيتر دراكر" (peter Drcken) أحد علماء الإدارة المعاصرين والمشهورين بأن الكفاءة هي استخدام الأشياء (أي الموارد) بالطريقة الصحيحة.²

- كما تعرف: تقيس نسبة الموارد المستخدمة فعليا، مقارنة مع الموارد المتاحة والمستخدمه في تحقيق الأهداف كما أن الكفاءة عنصر تحقيق الإنتاجية، أي أنها تسهم في الإنتاجية.³

3- الفعالية مقابل الكفاءة:

أولا: الفعالية (Effectiveness):

هناك عدة تعاريف للفعالية نذكر بعضها منها:

-تشير الفعالية إلى مدى تحقيق الأهداف (أي النتائج) المرغوبة من استخدام الموارد وإدارتها بشكل جيدة " ومن أمثلة الأهداف (أي النتائج) تحقيق الموارد وإدارتها بشكل جيد وتحقيق الربح والتوسع في الأسواق وتحقيق رضا العاملين.⁴

○ وأيضا الفعالية تقيس مدى الإنجاز أو الأداء المحقق مقارنة مع ما هو مخطط له أو متوقع أو هي باختصار درجة تحقيق الأهداف⁵

○ كما يعرفها البعض على أنها: مؤشر لمدى تحقيق الأهداف ولذلك فهي تهتم بالأهداف التي تحددها المنظمة ومدى تحقيقها بالإضافة إلى تحسين عملياتها الداخلية والحصول على الموارد التي توصف بالندرة من البيئة التي تعمل فيها.⁶

¹ علي عبد الله : أثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية. أطروحة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه. في العلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2001، ص6.

² أحمد ماهر: مرجع سبق ذكره، ص 22.

³ صالح سليم الحموري : مرجع سابق، ص 235.

⁴ أحمد ماهر: الإدارة المبادئ والمهارات، الدار الجامعية، د.ط، 2003، ص 22.

⁵ صالح سليم الحموري. إدارة الموارد البشرية. عمان. د. ط، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، 2012، ص 235.

⁶ وصفي عبد الكريم الكساسبة: تحسين فاعلية الأداء المؤسسي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع الأردن، عمان، 1، 2011، ص 81.

❖ من خلال التعريفات التي تطرقنا لها يمكن أن نستنتج أن الفعالية هي مدى تحقيق المنظمة أو المؤسسة للأهداف المسطرة طبقا لمعايير يتم تحديدها مسبقا ويمكن وصف المؤسسة التي تستطيع تحقيق أهدافها بأنها منشأة فعالة.

- علاقة الكفاءة بالفعالية:

الكفاءة في المؤسسة حسب التعريف الذي قدمناه سابقا والمتعلق بتحقيق أكثر إنتاج ممكن بأقل التكاليف الممكنة ترتبط ارتباطا وثيقا بالفعالية، فإذا نظرنا إلى الفعالية على أنها درجة نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها الاستراتيجية فإن الكفاءة تعتبر أحد المدخلات الهامة في تحقيق هذه الفعالية.¹ ومن هنا يمكن توضيح هذه العلاقة على أساس أن الكفاءة شرط للفعالية ومن ثم لن يكون الأداء فعالا حتى يكون كفئا، ولكنه يمكن أن يكون الأداء كفئا وليس فعالا وذلك حينما يتم استغلال الموارد استغلالا جيدا لكن في غير الغرض أو المجال المفيد.

ومن هنا يتضح لنا أن هناك أربع حالات لعلاقة الكفاءة بالفعالية :

أ- الوضع النموذجي: حينما تكون الكفاءة مرتفعة والفعالية مرتفعة وهذا هو الوضع النموذجي الذي ينبغي أن تعمل الإدارة على تحقيقه حيث تقوم باستغلال الموارد أنسب استغلال ممكن مع توجيه هذه الموارد لتحقيق الأهداف المرغوبة للمنظمة.

ب- وضع الفشل: وفيه تكون الكفاءة عالية والفعالية منخفضة وفي هذه الحالة تقوم الموارد بالاستغلال الأنسب والاستخدام الجيد للموارد المتاحة ولكن النتائج المحققة منها تكون سالبة أو غير مرغوبة وذلك حينما توجه الموارد إلى تحقيق أهداف غير مرغوبة للمنظمة.

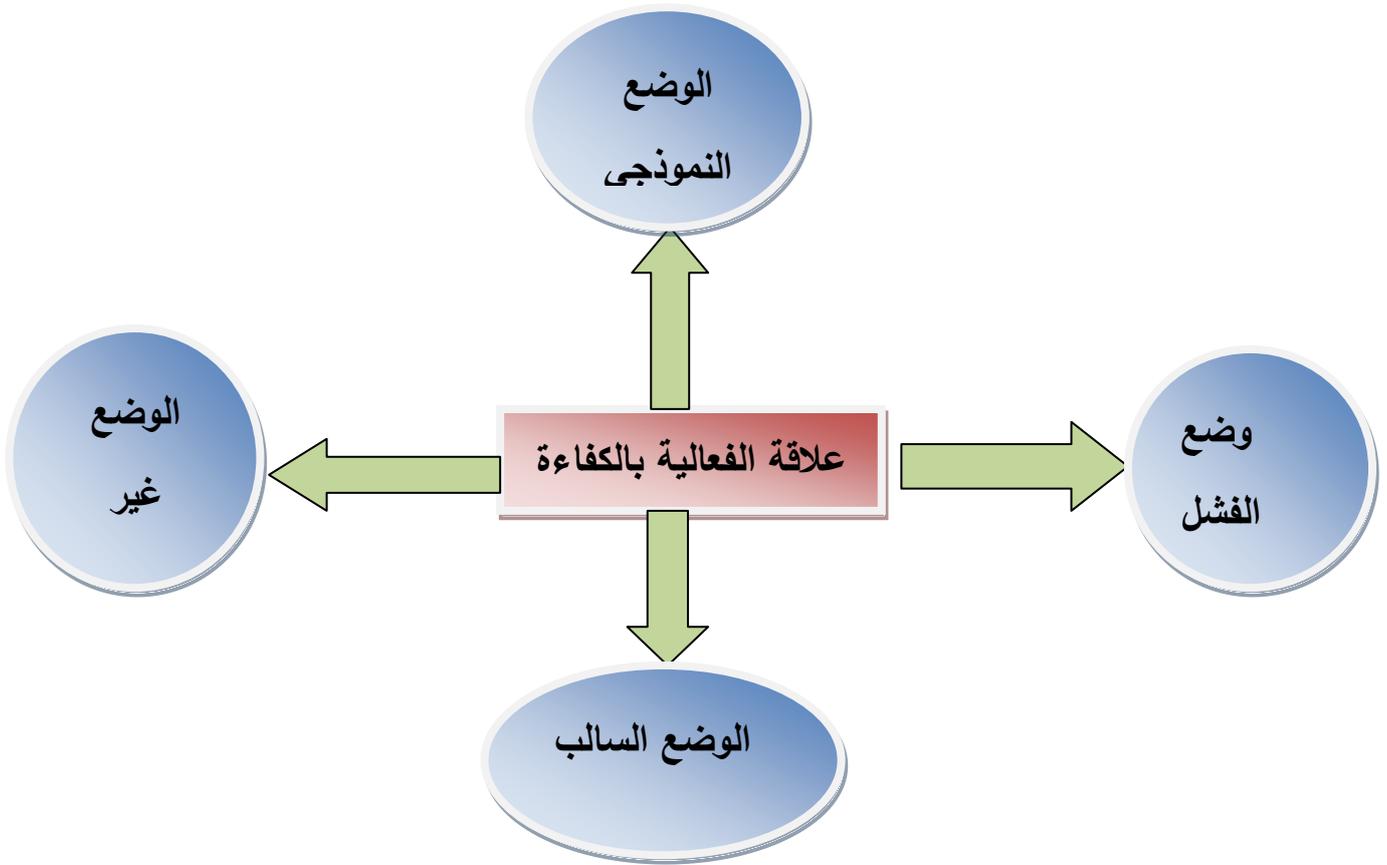
ج- الوضع غير الممكن: وفيه تكون الكفاءة منخفضة والفعالية مرتفعة وهذا أمر غير ممكن حيث أنه لا يمكن الوصول إلى الفعالية المرتفعة بدون الكفاءة العالية في استغلال الموارد إلا أنه يمكن تصور الوصول إلى نتائج جيدة ولكن بإهدار واستخدام العديد من الموارد المكلفة .

الوضع السالب: وفيه تكون الكفاءة منخفضة والفعالية منخفضة أيضا حيث لا تقوم الإدارة بالاستغلال الجيد للموارد ولا بتحقيق النتائج والأهداف المرغوبة بالمستوى المناسب.²

¹د. ماصردادي عدون: الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، دراسة نظرية تطبيقية، دارالمحمدية العامة. الجزائر. ص 95.

²د. أحمد ماهر: مرجع سبق ذكره، ص 23.

الشكل 09 : علاقة الكفاءة بالفعالية



4- الفرق بين الكفاءة والفعالية:

يعتبر مفهوم الكفاءة ملازماً لمفهوم الفعالية ولكن يجب أن لا يستخدمها بالتبادل، فقد تكون المنظمة فعالة ولكنها ليست كفئة أي أنها تحقق أهدافها ولكن بخسارة وعدم كفاءة المنظمة يؤثر سلباً على فعاليتها فكلما ارتفعت تكاليف تحقيق هدف معين قلت احتمالات قدرة المنظمة على البقاء¹. فالفعالية هي استغلال الموارد المتاحة في تحقيق الأهداف المحددة، بمعنى تختص ببلوغ النتائج بينما ترتبط الكفاءة بالوسيلة التي اتبعت في الوصول إلى هذه النتائج، ونشير هنا إلى أن العلاقة الموجودة بين الكفاءة والفعالية ليست بالضرورة إيجابية بل قد تأخذ اتجاهين متعاكسين بمعنى أن المؤسسة التي تتميز بالفعالية في تحقيق الأهداف لا يعني بالضرورة أنها تتسم بالكفاءة في استخدام مواردها والعكس صحيح حيث أن أحسن النتائج في الأجل الطويل ناتجة عن أحسن

¹أسامة خيري . مرجع سابق، ص.195.

القرارات الإستراتيجية التي تضمن أن الأفعال الصحيحة نفذت (الفعالية) ومن خلال المزج بين التصميم والتكنولوجيا التي تضمن بأن الأشياء قد تمت بشكل صحيح (الكفاءة)¹.

❖ وهناك من يميز الكفاءة والفعالية من خلال الجدول الآتي:

معايير الاختلاف	الكفاءة	الفعالية
الهدف	الوسائل. الإمكانيات. المدخلات	الرسالة . الأهداف. المخرجات
المتغيرات	متغيرات تشغيلية للعمليات	متغيرات إستراتيجية الأهداف
السلوك	فعل الشيء بطريقة صحيحة	فعل الشيء الصحيح
قياس الإنتاجية	معادلة المدخلات والمخرجات الفعلية	معادلة الخرجات الفعلية والمخرجات المستهدفة
نقاط الاهتمام	مؤثرات داخلية التكاليف. المواصفات)	مؤثرات خارجية (المنافسة ورضا المجتمع)
الرؤية المستقبلية	قياس الأداء في المدى القريب	قياسه على المدى البعيد
اتجاهات الكفاءة	أحيانا تسمى الكفاءة الداخلية	أحيانا تسمى الكفاءة الخارجية

الجدول رقم (3) : الفرق بين الكفاءة والفعالية²

¹أ. شوقي بورقبة: التمييز بين الكفاءة و الفعالية و الأداء، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، ص.5.

²د. ناصر قاسمي: الصراع داخل المنظمة و فعالية التسيير الإداري، دراسة نظرية و تطبيقية. القاهرة. دار الكتاب الحديث. ط1. 2012،

II - صور الفعالية التنظيمية :

- أ- صورة اقتصادية: تشمل مدى درجة تحقيق الأهداف ومكانة المؤسسة ومدى تطورها ونوعية المنتجات والخدمات التي تقدمها.
- ب- صورة اجتماعية: نقصد بها كل من المناخ الاجتماعي والعلاقات الاجتماعية والنشاطات الاجتماعية بالمؤسسة .
- ج- صورة تنظيمية: أي العلاقات بين مختلف المصالح والأقسام، نوعية انتقال المعلومات أفقياً أو عمودياً¹.

III - معايير قياس الفعالية التنظيمية:

- الفعالية الكلية: وتعني القدرة التنظيمية في تحقيق الأهداف والنتائج المتميزة ضمن الإمكانيات والمعطيات والظروف المتاحة.
- الإنتاجية: وهي علاقة نسبية بين عناصر الإنتاج المستخدمة لتوليد كمية معينة من الإنتاج (سلع أو خدمات) وقيمة الإنتاج وفقاً لمقياس نقدي أو مادي محدد.
- الكفاءة: وهي علاقة بين مدخلات ومخرجات معينة للوصول إلى أكبر مخرجات بأقل مدخلات ممكنة .
- الربحية: وهي نسبة العائد المالي المتحقق من وراء استثمار أموال أو عناصر إنتاجية محدد.
- النوعية: وتتمثل بمستوى الجودة وخصائص السلعة أو الخدمة المقدمة وفقاً لمعايير محددة.
- الحوادث: وترتبط بمعدل الإصابات في مجال الأعمال.
- النمو: وتتمثل في قدرة التنظيم على الازدهار والانتشار والتقدم.²
- معدل التغيب: والذي يشير للتغيب عن العمل دون مبرر.
- دوران العمل: ويشير إلى عدد الأفراد الذي تخلوا عن مناصب عملهم بمحض إرادتهم والذي يؤدي إلى عدم الاستقرار الوظيفي.

¹ خيري أسامة : مرجع سابق، ص 216.

² زيد منير عبودي :الاتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية، دار الشروق للنشر والتوزيع ط 1، عمان، الأردن 2006.ص.37

- الرضا الوظيفي: ويقاس بارتفاع الروح المعنوية للعامل بحكم المناخ التنظيمي الملائم.
- التحفيز والدافعية: وتتمثل في درجة استعداد الفرد ومساهمته الفعالة على تحقيق الأهداف المسطرة.
- الروح المعنوية: ترتبط بالجماعة "عكس التحفيز يرتبط بالفرد" وتتمثل في مدى تفهم الجماعة لمعايير المؤسسة ومدى شعورهم بالانتماء¹
- تحقيق التماسك والتقليل من الصراعات من خلال تحقيق التعاون والتنسيق وتصميم شبكة اتصال فعالة.
- درجة الاستقرار التي تميز المؤسسة وقدرتها على رؤية المستقبل في الحاضر من خلال عملية التخطيط.
- تمتع المؤسسة بالشرعية والقبول من قبل المجتمع من خلال القيم والثقافة السائدة بها وانسجامها مع قيم المجتمع.
- المهارات العملية للمدراء: والتي تسمح بتحقيق التفاعل الإيجابي بين مختلف المدخلات.
- المهارات العملية لدى إدارة التنظيم والتي تسمح بالاتصال بباقي المؤسسات الأخرى.
- التقييم الخارجي: والذي يتمثل في وجهة نظر الأطراف الخارجية والأحكام التقييمية التي تصدرها بحكم المصلحة التي تربطهم مع المؤسسة²
- الرقابة: وهي آلية للضبط السلوكي العام وفرديا وتنظيميا ومجتمعيا .
- المرونة والتكيف: وهي قدرة المنظمة على مواجهة الظروف المتغيرة والتأقلم معها إيجابيا.
- الإجماع على الأهداف: ويعني مدى موافقة الأفراد المعنيين على الأهداف وتفهمهم المشترك لطبيعة هذه الأهداف وسبل تحقيقها وكمية ونوعية وتوقيت إنجازها وغير ذلك.

¹ مختار عيواج، مالكية أحميدة: الفعالية التنظيمية ومدائل قياسها، دراسة تحليلية مقارنة بين المدائل التقليدية والمدائل المعاصرة، ص273.

² مختار عيواج: مرجع نفسه، ص274.

- وحدة وتماسك الأدوار والأعراف: أي انسجام بين الأدوار والأعراف التي يتبناها الأفراد في التنظيم بحيث تشكل نظاما موحدًا ومتكاملاً ومنسجماً ذاتياً .
 - المهارات الإدارية المتعلقة بالمهمة: وتتمثل بالقدرات الفنية والسلوكية والمتطلبات المتعلقة بالأداء الأمثل للمهام المحددة.¹
 - الاتصال وإدارة المعلومات: وتتمثل في شبكة المعلومات والبيانات والاستفادة منها في مجال القرارات والأهداف والعلاقات التنظيمية المختلفة .
 - الجاهزية: وتتعلق بالقدرة المستمرة ومستوى الاستجابة الملائمة لمختلف المتغيرات والظروف ...
 - التخطيط وتحديد الأهداف
 - الاتصال وإدارة المعلومات: وتتمثل في شبكة المعلومات والبيانات والاستفادة منها في مجال القرارات والأهداف والعلاقات التنظيمية المختلفة .
 - استغلال البيئة: يمكن الاستفادة منها في خدمة المنظمة وأهدافها
 - قيمة العنصر الإنساني: أي إدراك المنظمة لمجهوداتها البشرية وتميزها وتنميتها والحفاظ عليها بما يخدم المنظمة .
 - المشاركة والتأثير المشترك: وتتمثل في مدى إسهام كافة العاملين وإطلاعهم وتأثيرهم في مختلف الشؤون التنظيمية .
 - التركيز على الإنجاز: أي الاهتمام الكافي وإعطاء الأولوية للتركيز على الأداء والإنجاز الفردي والمؤسسي بحيث يصبح الإنجاز قيمة عظمى ومعيّاراً للتقدير والحفز والقرارات² ويقترح (بنس) المعايير الثلاثة التالية للحكم على سلامة المنظمة وفعاليتها، وهي:
1. القدرة على التكيف:
- وهو تعبير عن القدرة على حل المشاكل، والاستجابة بمرونة لمتطلبات التغييرات التي تحدث في البيئة.
2. الإحساس بالذات أو الهوية:
- وهو يعبر عن معرفة المنظمة بكيانها، وأهدافها، وما ينبغي عليها القيام به. ومن الأسئلة المتصلة بذلك - إلى أي مدى تعتبر الأهداف مفهومة ويشارك فيها أعضاء المنظمة؟

¹ زيد منير عبودي: مرجع سابق، ص 38

² زيد منير عبودي: مرجع سابق، ص 39.

إلى أي مدى يتفق إدراك الآخرين لها؟

3. القدرة على اختبار الواقع:

وتتمثل في القدرة على البحث، والإدراك الدقيق والتفسير الصحيح للسمات الحقيقية للبيئة، وبصفة خاصة ما يتعلق منها بوظائف المنظم، وغالباً ما يضاف معيار رابع متعلق بالمعايير الأخرى وهو حالة (التكامل الداخلي بين الأجزاء الفرعية للمنظمة)، بحيث لا تعمل بشكل متضارب أو متعارض، كما يضم هذا المعيار أيضاً توفير الظروف التي تسمح بالتكامل بين حاجات الأفراد وأهداف المنظمة.¹

IV- العوامل المؤثرة في قياس الفعالية التنظيمية وصعوبة قياسها:

1- العوامل المؤثرة في الفعالية التنظيمية: يمكن أن نقدم مجموعة من العوامل التي لها تأثير

في تحديد الفعالية التنظيمية فيما يلي :

- درجة التخصص وتقسيم العمل المعتمدة في المؤسسة.
- أساليب تكنولوجيا الإنتاج كثيفة رأس المال وكثيفة العمالة.
- درجة الالتزام باللوائح والإجراءات التي تضبط السلوك التنظيمي.
- وحدة السلطة الأمره والتي تؤدي إلى عدم وجود مراكز قرار متعددة.
- تفويض السلطة بشكل متوازن بين مختلف المستويات التنظيمية .
- اعتماد المركزية واللامركزية حسب الحاجة التنظيمية دون إفراط أو تفريط، فالمركزية تفيد في كل ما هو إستراتيجي واللامركزية مفيدة في كل ما هو روتيني.²
- فلسفة التعامل مع النية الخارجية وطبيعة نظام الضبط الذاتي للمؤسسة في معالجة أخطائها أثناء التفاعل مع البنية الخارجية.
- القدرة على التكيف والاستجابة للتغيرات التي تحدث على مستوى البيئة.
- نظم الرقابة والمتابعة المعتمدة في شكل جزاء وعقاب.
- شبكات الاتصال المتكاملة كمر لتدفق المعلومات الضرورية لمختلف القرارات المتخذة .
- القدرة على تعبئة الموارد ودرجة الحرفية التي تتميز بها المؤسسة.³

¹ ماهر صالح بنات: الفعالية التنظيمية للجامعات الفلسطينية، دراسة حالة الجامعة الإسلامية بغزة . رسالة ماجستير. قسم أصول التربية، غزة، 2002، ص 82.

² د. مختار عيواج: مرجع سابق، ص 277

³ بن علي عبد الوهاب : مرجع سابق، ص 71.

2- صعوبات قياس الفعالية التنظيمية:

- (1) - عدم وجود إجماع في تفسير ظاهرة الفعالية وتحديد متغيراتها الأساسية يجعل من عملية قياسها صعوبة فعلى سبيل المثال اعتبار أن الفعالية هي المقابل لدرجة تحقيق الأهداف نجد فيها تعميم كبير إذ يختلف محتواه باختلاف الأطراف التي تتعامل مع المؤسسة فيمكن أن تكون الفعالية مقبولة من قبل المساهمين وفي نفس الوقت مرفوضة من قبل العمال .
- (2) - مشكلة الثبات عبر الزمن وصدق المقاييس التي تستخدم في قياس الفعالية سواء للمعايير الكمية أو السلوكية.
- (3) - مشكلة تعميم المقاييس المستخدمة ومدى ملاءمتها لواقع المؤسسات من حيث طبيعة النشاط والحجم إلى جانب ذلك صعوبة قياس بعض المتغيرات السلوكية والبيئية والتي تخضع لأحكام شخصية أكثر منها أحكام موضوعية ومنه عملية الترجيح تختلف من شخص إلى آخر أو من مؤسسة لأخرى.¹
- (4) الخلل في أنظمة الضبط ولنظم المحاسبية بشقيها العام والتحليلي وذلك بحكم الإهمال لمجموعة من المعلومات أو الجهل بها.
- (5) تأثير مجموعة من المتغيرات الخارجية تؤثر على دقة المعلومات كدرجة المنافسة التي تتميز بها الأسواق، فتوجه المؤسسة إلى سوق غير تنافسي يمكنها من تحقيق مستويات عالية من الأرباح هذه الأخيرة ليست مؤشر فعالية وإنما نتيجة لوضعية احتكارية.²

¹ مختار عيواج، مرجع سبق ذكره، ص ص 278_279.

² بن علي عبد الوهاب : مرجع سبق ذكره، ص 72.

V- الإرشادات الخاصة بقياس الفعالية التنظيمية:

حتى يمكن ضبط نتائج مقبولة للفعالية التنظيمية، لابد من الأخذ بعين الاعتبار

الإرشادات التالية في عملية القياس:

- ✓ لابد من تحديد الهدف من عملية القياس.
- ✓ تحديد المستوى الذي تتم على أساسه عملية القياس : بمعنى قياس الفعالية هل يتم على مستوى كل المؤسسة أو على مستوى وحدة تنظيمية أو مستوى تنظيبي أو وظيفة من وظائف المؤسسة، فاعتماد معيار الربحية يكون على مستوى كل المؤسسة، بينما يمكن تحديد مساهمة كل وحدة تنظيمية في نسبة الأرباح المحققة.
- ✓ تحديد مجالات قياس الفعالية التنظيمية، فالمعايير التي تعتمد على مستوى وظيفة الإنتاج، تختلف من حيث الدلالة عن المعايير المعتمدة على مستوى وظيفة التسويق أو الموارد البشرية.
- ✓ يجب القيام بدراسة تحليلية لتحديد مختلف العلاقات بين النتائج المتحصل عليها وتفسيرها في ضوء الأهداف المسطرة، على سبيل المثال تحديد درجة الارتباط بين النتائج المتحصل عليها، لتعطينا نتائج أكثر دقة.
- ✓ في قياس الفعالية التنظيمية يستحسن استخدام أكثر من معيار وهذا لاعتبارات موضوعية بحكم المتغيرات التي تتكون منها الظاهرة أو تؤثر في الظاهرة.
- ✓ لابد للقائم بالتحليل التنظيمي أن يقوم بدراسة مقارنة لنتائج الفعالية المتحصل عليها زمنيا أو حسب قطاع النشاط، وهذا ما يسمح له بالوقوف على الانحرافات إيجابية كانت أم سلبية ومنه تحديد العوامل البيئية (داخلية أو خارجية) والتي لها تأثير على نشاط المؤسسة¹.

¹ عبد السلام أبو قحف، اقتصاديات الأعمال، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1993، ص 134.

VI - خصائص المنظمة الفعالة:

لابد أن يتصف تنظيم أية منظمة بالمرونة والبساطة بحيث لا يكون مبالغاً فيه أو معقداً إضافة إلى عدم التوسع في إنشاء التشكيلات والوحدات بهدف إبراز بعض المهام والواجبات الفرعية أو الثانوية، مما قد يؤدي إلى تعدد وكثرة الرؤساء وقلة المرؤوسين، كما يجب الالتزام بتسلسل القيادة والمسؤولية لتوضيح العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين، كما يفترض أن يتعامل المرؤوس مع رئيس واحد فقط بما يحقق المسؤولية الإدارية ويحدد التسلسل القيادي من أعلى إلى أسفل ويزيد فاعلية الفرد في عمله ويركز على مبدأ التوجيه والأوامر، ومن جهة أخرى أن لا يزيد عدد الأشخاص الذين يخضعون لرئيس واحد على القدر المناسب حتى يستطيع أن ينسق بين جهودهم بكفاءة ولو أنه لا يوجد عدد مثالي للأشخاص الذين يخضعون لرئيس واحد أو يمثلون نطاق تمكن مناسب، فذلك يعود لطبيعة العمل ونظامه وكفاءة العاملين.¹

¹ عبودي زيد منير، مرجع سابق، ص ص 27، 28.

- وكما يمكن سرد ملامح التنظيم الفعال أو الجيد على النحو الآتي:
 - وجود هدف محدد ومتفق عليه معروف لدى الأفراد والمدربين وتتوفر التوجيهات اللازمة لتحقيق هذا الهدف.
 - تتحدد الخريطة التنظيمية وطرق العمل وتوجيه الموارد وتوزيع مراكز القرار بناء على معيار موضوعي هو طبيعة العمل ومتطلباته وليس رغبات الأشخاص.
 - تواجد مراكز اتخاذ القرارات حيث توجد المعلومات الملائمة ولا ترتبط بالضرورة بمواقع الأشخاص على الهيكل التنظيمي.
 - هناك عائد لقاء العمل المنجز مع وجود توازن بين المكافآت المادية والمعنوية خاصة طبيعة العمل وحاجات الاحترام والاستقلال وإثبات الذات.
 - النظرة الإيجابية للأفراد وحسن توجيه طاقاتهم والتعرف على دوافعهم وتأكيد مفهوم الوضعية والالتزام.¹
- وفي الأخير يمكن استنتاج ملامح التنظيم الفعال في النقاط التالية :

1. وجود وحدة القيادة فهي تضمن تنفيذ الرؤوس لأوامر رئيسه بشكل كفو.
2. تسلسل القيادة .
3. النطاق المناسب للإشراف .
4. عدم الإسراف بالتشكيلات التنظيمية .
5. توفر المرونة والبساطة.
6. الشفافية والوضوح في تحديد المسؤولية .
7. أولوية النشاطات أي إعطاء الأهمية للنشاطات الأساسية أولاً .
8. وجود شبكة فعالة للاتصالات.
9. استقرار وثبات التنظيم.
10. تكنولوجيا متطورة وجودة التصاميم.
11. موارد بشرية كفئة.
12. كمية الإنتاج ومستوى جودته.

¹د. مختار عبواج. مرجع سابق. ص.ص 291. 292.

VII- المداخل النظرية لدراسة الفعالية التنظيمية :

يمكن أن نقول أن هناك تعقيد صاحب تعريف الفعالية التنظيمية وعدم اتفاق الباحثين على تعريف معين شامل للفعالية التنظيمية، وهذا أدى إلى ظهور عدة اتجاهات تعد مداخل رئيسية لدراسة الفعالية ويمكن تصنيفها إلى مدخلين رئيسيين مداخل تقليدية والمداخل المعاصرة والتي سنطرق إليها كالاتي

1- المداخل تقليدية:

أ- مدخل تحقيق الأهداف:

يهتم مدخل الأهداف في تقييم فعالية المنظمات فهو يركز على التعرف على الأهداف التنظيمية المعلنة ثم يقيس مدى قدرة المنظمة على تحقيق مستوى مرضي منها، وهو يعتبر مدخلا منطقيا لأنه يقيس مدى تقدم المنظمة في تحقيق أهدافها، ويعتمد مدخل الأهداف على الأهداف التشغيلية كمؤشرات لقياس فعالية المنظمة، فالأهداف الرسمية غالبا ما تكون تجريدية وغير قابلة للقياس في حين أن الأهداف التشغيلية غالبا ما يتم التعبير عنها بشكل كمي قابل للقياس، من أكثر الأهداف شيوعا في قياس منظمات الأعمال هي: الربحية والنمو ومعدل العائد على الاستثمار وحصصة المنظمة من السوق¹

يركز مدخل الأهداف على مدى إنجاز المنظمة لأهدافها، وإلى المدى الذي تحدد فيه المنظمة أهدافها بطرق تتيح ملاحظتها وقياسها. ويميز بين الأهداف الرسمية والأهداف العملية، الأهداف الرسمية هي القواعد المرشدة التي تحدها المنظمة في وثائقها الرسمية، والتي تعبر عن شرعية المنظمة والغاية من وجودها للسماح لها بالحصول على الموارد ودعم أصحاب المصالح. أما الأهداف العملية وهي أهداف قصيرة الأجل في الغالب وتعكس الأنشطة التي تؤديها المنظمة. لذلك يتطلب هذا المدخل تحديد أهداف المنظمة المختلفة وتخمين مدى تحقيق هذه الأهداف. ويمثل هذا المدخل جانب المخرجات في عملية التحويل، وأهمية هذا المدخل تأتي من إمكانية الحكم على فاعلية كل منظمة بشكل مستقل، فهو لا يعتمد على أحكام مقارنة للفاعلية²

¹ علي عبد الهادي مسلم: تحليل وتصميم المنظمات، الدار الجامعية، د.ط. مصر، 2002، ص ص 173، 172.

² وصفي الكساسبة: الأداء المؤسسي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ط.1، عمان، الأردن، 2011، ص 93.

ومن المشكلات التي يواجهها مدخل الأهداف في قياس فعالية المنظمة هي :

(1) تعدد الأهداف التنظيمية وفي بعض الأحيان تعارضها مما يجعل قياس الفعالية باستخدام مؤشر وحيد يعتبر أمر غير مقبول ويتطلب تقييم فعالية المنظمات في الحالة الأخذ في الاعتبار العديد من الأهداف في نفس الوقت.

(2) وجود بعض الأهداف التي يصعب قياسها بشكل كمي خاصة بالنسبة للمنظمات غير الهادفة لتحقيق أرباح الأمر الذي يؤدي في معظم الاحالات إلي استخدام مؤشرات شخصية وليست موضوعية لقياس مدى قدرة المنظمة على تحقيق هذه الأهداف.¹

ب- مدخل النظم:

يفترض هذا المدخل أن المنظمات تتكون من أنظمة فرعية متفاعلة مع بعضها، وإذا ما عمل أي منها بصورة غير جيدة فسوف يؤثر على أداء المنظمة ككل . كما أن الفعالية تتطلب التفاعل الإيجابي بين المنظمة وبيئتها، وأنه لا بد للمنظمة من إحلال الموارد التي تستهلكها في عملياتها الإنتاجية من أجل المحافظة على البقاء.²

يهتم مدخل موارد النظام بجانب المدخلات في تقييم فعالية المنظمات، فهو يفترض أن المنظمة تكون فعالة إذا استطاعت أن تحصل على ما تحتاج إليه من موارد وتعرف الفعالية التنظيمية لهذا المدخل بأنها قدرة المنظمة المطلقة أو النسبية على استغلال البيئة التي تعمل فيها في الحصول على ما تحتاج إليه من موارد نادرة وذات قيمة.

ويعتمد مدخل موارد النظام في قياس فعالية المنظمات على مجموعة من المؤشرات التي تعكس مدى قدرة المنظمة على توفير ما تحتاج إليه من موارد، ومن أهم هذه المؤشرات: القدرة على التفاوضية للمنظمة في الحصول على مواردها الأساسية وقدرة المنظمة على الاستجابة للتغيرات في البيئة التي تعمل فيها المنظمة .

ويمكن الاستفادة من مدخل موارد النظام في قياس الفعالية التنظيمية عندما يكون من الصعب قياس الفعالية بطريقة أخرى، فالمنظمة الاجتماعية التي لا تهدف إلى تحقيق أرباح يكون من الصعب قياس فعاليتها من خلال المخرجات أو عملياتها الداخلية ولذلك يفضل قياس فعاليتها من خلال قدرتها في الحصول على التمويل اللازم لمشروعاتها أو قدرتها على جذب أعضاء جدد.³

¹ أسامة خيري: التمييز التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص 202.

² نادر أحمد أبو شيخة : مرجع سبق ذكره، ص 45.

³ علي عبد الهادي مسلم: مرجع سابق، ص 171.

ومن عيوب هذا المدخل انه يركز فقط على قدرة المنظمة في الحصول على ما تحتاج إليه من موارد ويتجاهل كيفية استخدام وتوظيف هذه الموارد بعد الحصول عليه.¹

2- المداخل المعاصرة:

نتيجة الأوجه القصور التي تعاني منها المداخل التقليدية في قياس الفعالية اتجهت الكتابات الحديثة إلى تقديم مداخل أكثر شمولية لقياس فعالية المنظمات، واعترفت هذه المداخل بتعدد أهداف المنظمات، وتعدد عملياتها وتعدد أطراف التعامل معها، ولذلك فقد سعت إلى دمج العديد من المؤشرات في نموذج واحد متكامل لقياس فعالية المنظمات، ومن أهم هذه المداخل مدخل أطراف التعامل أو كما يطلق عليه أحيان مدخل أصحاب المصلحة، ومدخل القيم التنافسية

أ- العناصر الاستراتيجية أو (أطراف التعامل) :

يركز هذا المدخل على الأخذ في الاعتبار رغبات وأهداف أصحاب المصلحة من المتعاملين وصاحب المصلحة في بقاء المنظمة ونموها، ومن أهم أصحاب المصالح المتعاملين مع المنظمة الموردون : هدفهم التزام المنظمة بسداد قيمة الموارد المباعة لها .

☒ المستهلكون : هدفهم الحصول على أعلى جودة بأقل الأسعار .

☒ العمال : هدفهم الحصول على أجور أعلى وأفضل ظروف عمل ممكنة.

☒ الملاك : هدفهم تحقيق أعلى معدلات عائد على استثماراتهم .

☒ المديرون : هدفهم الحصول على أعلى مرتبات، وأكبر قدر من السلطة والنفوذ.

☒ الحكومة : هدفهم الالتزام بالقوانين واللوائح .

☒ المجتمع : هدفهم مشاركة المنظمة في عمليات التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وحماية

البيئة من التلوث وزيادة رفاهية المواطنين.²

إن المشكلة الأساسية في هذا المدخل هو تعارض أهداف أصحاب المصالح المختلفة مما يصعب عملية قياس الفعالية، لذلك غالباً ما يثار سؤال : من هو الطرف الذي يجب ان تسعى المنظمة إلى تحقيق أهدافه أولاً ؟

وقد قدم هذا المدخل النماذج التالية التي يمكن أن تساعد المنظمة في الإجابة عنه:

¹ أسامة خيرى: التمييز التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص 201.

² أسامة خيرى: التمييز التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص ص203.204

- (1). النموذج النسبي: يرى أنه على المنظمة أن تعطي أوزان متساوية نسبياً للأطراف المختلفة للتعامل معها، فلا تفضل صاحب مصلحة معينة على آخر، أي أن كل أصحاب المصالح المختلفة لهم نفس الأهمية النسبية.
 - (2). نموذج القوة: يرى أن المنظمة يجب أن تحدد أقوى أطراف التعامل معها، ثم تحاول أن تشبع أهدافه واحتياجاته أولاً، وأقوى أطراف التعامل هو الطرف الذي يؤثر بشكل مباشر على بقاء واستمرار المنظمة، وبالتالي لا بد من إرضاء هذا الطرف أولاً، حتى ولو على حساب الأطراف الأخرى.
 - (3). نموذج العدالة الاجتماعية: هو عكس نموذج القوة، بحيث تسعى المؤسسة إلى إشباع الطرف الأقل رضا من خلال الرد على تظلماته وشكاويه، وبمعالجة أسباب الشكاوي تضمن رضا جميع الأطراف وتحقق الفعالية التنظيمية.
 - (4). النموذج التطوري: حسب هذا النموذج تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار عامل الزمن في تعاملها مع مختلف الأطراف والتي ترتبط بدورة حياتها، فعلى سبيل المثال يكون المستهلك أهم طرف تتعامل معه المؤسسة في مرحلة النشأة.
- وعليه تختار المؤسسة النموذج الذي يتناسب مع ظروفها، وتقاس الفعالية التنظيمية في هذه الحالة بمدى تحقيقها لأهداف أي طرف ومدى إشباعها لحاجاته، كذلك فإن أهم ما يميز هذا المدخل هو تركيزه على مجموعة من المتغيرات الداخلية والخارجية والتي لها علاقة بنشاط المؤسسة.¹

¹ علي عبد الهادي مسلم: مرجع سبق ذكره، ص ص 175-176.

ب-مدخل القيم المتنافسة: (The Competing - Values Approach):

المبدأ الأساس في هذا المدخل أن المعيار الذي تستخدمه في قياس فاعلية المنظمة التي تعمل فيها يعتمد على من تكون أنت وما هي الرغبات أو القيم التي تفضلها، ليس غريباً إذن إن رأيت مالك المنظمة يقيم فاعلية المنظمة بأسلوب مغاير للتقييم الذي يقدمه مدير الحسابات، أو مدير الإنتاج، أو مدير التسويق، أو مدير الأفراد ... وهكذا، ويفترض هذا المدخل عدم وجود هدف واحد يتفق عليه الجميع بشكل تام، كذلك لا يوجد إجماع بخصوص أي الأهداف تتقدم على بعضها البعض. لذلك نجد أن الفاعلية التنظيمية هي موضوع شخصي، أي أنه يرتبط بشخصية الفرد المقيم وتفضيلاته ورغباته. ومن هذه الزاوية نستطيع القول أن التقييم ربما يخبرنا عن المقيم وقيمة أكثر مما يخبرنا عن الموقف الحقيقي لفاعلية المنظمة.

ومن أجل تطبيق هذا المدخل أخذ المهتمون بالموضوع يبحثون عن المواضيع المشتركة التي تطرحها معايير الفاعلية التنظيمية والتي ذكرنا جزءاً منها في بداية الفصل، وتم تشخيص ثلاثة مجاميع أساسية من القيم التنافسية هي:

المجموعة الأولى: المرونة ضد السيطرة Flexibility – Control

وتؤشر هذه المجموعة بعدين متناقضين من القيم للهيكل التنظيمي. فالمرونة تعكسها متغيرات الإبداع والتكيف والتغيير، بينما تتجسد السيطرة بمتغيرات الثبات، والنظام وإمكانية التنبؤ.

المجموعة الثانية: المرونة/الجمود، وتمثل قيم ترتبط بالهيكل التنظيمي للمؤسسة. بحيث تعكس المرونة القدرة على التكيف والتغيير من مرحلة إلى أخرى أو القدرة على الإبداع. بينما يعكس الجمود إمكانية إحصاء الرقابة على مختلف مستويات الهيكل التنظيمي والالتزام بالإجراءات التي تحكم العمل.

المجموعة الثالثة: الوسائل – الغايات (Ends – Means) حيث تركز الوسائل على العمليات الداخلية في المدى الطويل بينما تؤكد الغايات على النتائج النهائية في المدى القصير.¹

¹ نادر أحمد أبو شيخة: إدارة الموارد البشرية. دار صفاء للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، 2010، ص ص 46-47.

➤ المقارنة بين مداخل الفاعلية التنظيمية

قدمنا في الفقرة السابقة المداخل الأربعة الخاصة بتشخيص الفاعلية التنظيمية. كل مدخل، بأسلوبه الخاص، ممكن أن يكون مفيدا. ولكن التساؤل المطلوب إثارته هنا هو تحت أي ظرف يفضل استخدام هذا المدخل أو ذاك المدخل؟ للإجابة على ذلك، قام العالم Cameron سنة 1983 بمقارنة المداخل الأربعة وتوصل إلى أن كل منها يكون مفيدا جدا للحكم على الفاعلية التنظيمية تحت الظروف المذكورة إزاء كل مدخل. والآتي خلاصة بهذه المقارنة:

جدول رقم : (04): المقارنة بين المداخل الأربعة للفاعلية التنظيمية

المدخل	التعريف	متى يكون مفيدا
تحقيق الهدف.	تكون المنظمة فعالة بالقدر الذي تحقق أهدافها المحددة مسبقا.	يفضل هذا المدخل عندما: . تكون الأهداف واضحة وبالإمكان قياسها ومحددة بإطار زمني معلوم
النظم	يحصل فيه على الموارد المطلوبة	عندما تكون هناك علاقة واضحة بين المدخلات والمخرجات.
العناصر الاستراتيجية	كل الأطراف الاستراتيجية راضية بالحد والدنيا على الأقل.	عندما تمتلك الأطراف الاستراتيجية تأثير قوي على المنظمة، ولا بد للمنظمة من الاستجابة لذلك.
القيم المتنافسة	تأكيد المنظمة على المجالات الأربعة يتقابل مع تفضيلات المتنافس.	عندما لا تمتلك المنظمة وضوحا بالنسبة لاهتماماتها، أو عندما يكون تغيير المعايير مفيدا مع الوقت .

3- محددات اختيار المدخل المناسب:

(1)-تفصيلات الإدارة العليا للمنظمة: فالإدارة العليا هي المسؤولة عن نتائج أعمال المنظمة، وهي غالباً ما تمارس نفوذ في وضع الأهداف التنظيمية وتحدد المعايير التي يمكن من خلالها تقييم فعالية المنظمة.

(2)-مدى قابلية الأهداف للقياس الكمي: فكلما كانت الأهداف التنظيمية قابلة للقياس الكمي والموضوعي كلما كانت أكثر مناسبة لتقييم فعالية المنظمة من خلالها¹

(3)-الظروف البيئية : فالمنظمات التي تواجه بيئة تتصف بالندرة في الموارد الأساسية اللازمة لها غالباً ما تتجه لقياس فعاليتها باستخدام مدخل موارد النظام او العمليات الداخلية، أما في البيئة المتغيرة والمعقدة فقد تصبح الكفاءة الداخلية اقل أهمية، وتصبح المرونة والقدرة على التكيف من المعايير المناسبة لقياس الفعالية².

الشكل رقم (09) يمثل: محددات الاختيار المناسب

من إعداد الطالبتان بالاعتماد على الدراسات النظرية



¹ زاهر عبد الرحيم عاطف : الهيكل التنظيمي للمنظمة الهندرة، دار الراية للنشر والتوزيع، د.ط، الأردن، عمان، 2010، ص 103

² أسامة خيري: التمييز التنظيمي، مرجع سابق، 207

VIII- نماذج الفعالية التنظيمية:

1- نموذج تحقيق الأهداف (Goal Accomplishment) :

وهو من أقدم النماذج لتوضيح وتحليل الفعالية وأكثرها انتشاراً. واستناداً لهذا النموذج، فإن أي منظمة تنشأ لتحقيق أهداف معينة، وأن فعالية المنظمة تقاس بمدى تحقيق هذه الأهداف. ومع أن هذا النموذج يستخدم كثيراً في الحياة العملية في المنظمات، ولكن له مشكلات عديدة أهمها:

- ☒ إن الأهداف غير الرسمية لبعض المنظمات لا يمكن قياسها بسهولة.
- ☒ -لكل منظمة عدة أهداف، وتحقيق أحدها قد يعيق المنظمة أحياناً من تحقيق الأهداف الأخرى.

- ☒ لا يمكن تصور وجود إجماع في المنظمة على أهداف مشتركة محددة.
- ☒ أمر آخر هام وهو البعد الزمني (هل يجب الاهتمام بالأهداف قصيرة الأمد بعيدة الأمد؟ لا يمكن الجزم بأن نتائج معينة هي ناشئة عن أنشطة تنظيمية أو لأسباب خارجية
- ☒ إن المدخلات لها تأثير على نوعية النتائج، وفي حالات كثيرة لا تملك المنظمة سيطرة كاملة على هذه الموارد.¹

2- نموذج العمليات الداخلية: (Internal Processes)

ويطلق عليه أيضاً نموذج " النظام الصحي (Healthy System) " وبموجب هذا النموذج تكون المنظمة فعالة إذا تدفقت المعلومات بسلاسة ويسر وسهولة، وسادت روح الانتماء والالتزام والرضا الوظيفي بين العاملين. والنظام السليم، من منظور سلوكي، يتصف بأدنى قدر من النزاع الضار والصراع السياسي والمناورات السياسية.

ويركز نموذج العمليات الداخلية على الناس وعلى عمليات الرقابة وانسياب المعلومات بسلاسة (باعتبارها وسائل)، وعلى الاستقرار باعتباره غاية.

ومن مشكلات هذا النموذج هو تجاهله لعلاقة المنظمة بالبيئة الخارجية، والإفراط في الاهتمام بالعمليات الداخلية، فضلاً عن صعوبة قياس المناخ النفسي ورضا العاملين.²

¹ حسين محمد حريم: إدارة المنظمات، دار الحامد للنشر والتوزيع، د:نط، عمان الأردن، 2009:ص 93.

² حسين محمد حريم: إدارة المنظمات، مرجع سبق ذكره، ص 94

3- نموذج القيم المتنافسة Competing Values Model

تم تطوير هذا النموذج من قبل (Robert Quinn and John Rohrbaugh) ليجمع مؤشرات الأداء المختلفة المستعملة من قبل الباحثين والمديرين، وبالتالي فهذا النموذج يتعامل مع مشاكل ومحددات الفاعلية بشكل مختلف عن النماذج الأخرى. وتدور الفكرة الرئيسة لهذا النموذج بأنه لا يوجد مقياس فردي واحد للفاعلية يكون مرضياً وحده، ولذلك فهو يرى بأن النموذج الذي يصلح لمنظمة ما (أو يستخدمه مديروها) يعتمد على عاملين رئيسيين يمثلان مؤشرات هذا النموذج هما: البيئة الأكثر إلحاحاً وتأثيراً على المنظمة، وهل هي البيئة الداخلية أو الخارجية، وقيم الإدارة ومدى اهتمامها بالتحكم والرقابة أو تحقيق المرونة والنمو.¹

¹ وصفي الكساسبة: الأداء المؤسسي، مرجع سابق، ص 103.104.

4- نموذج المساومة أو رضا المشارك:

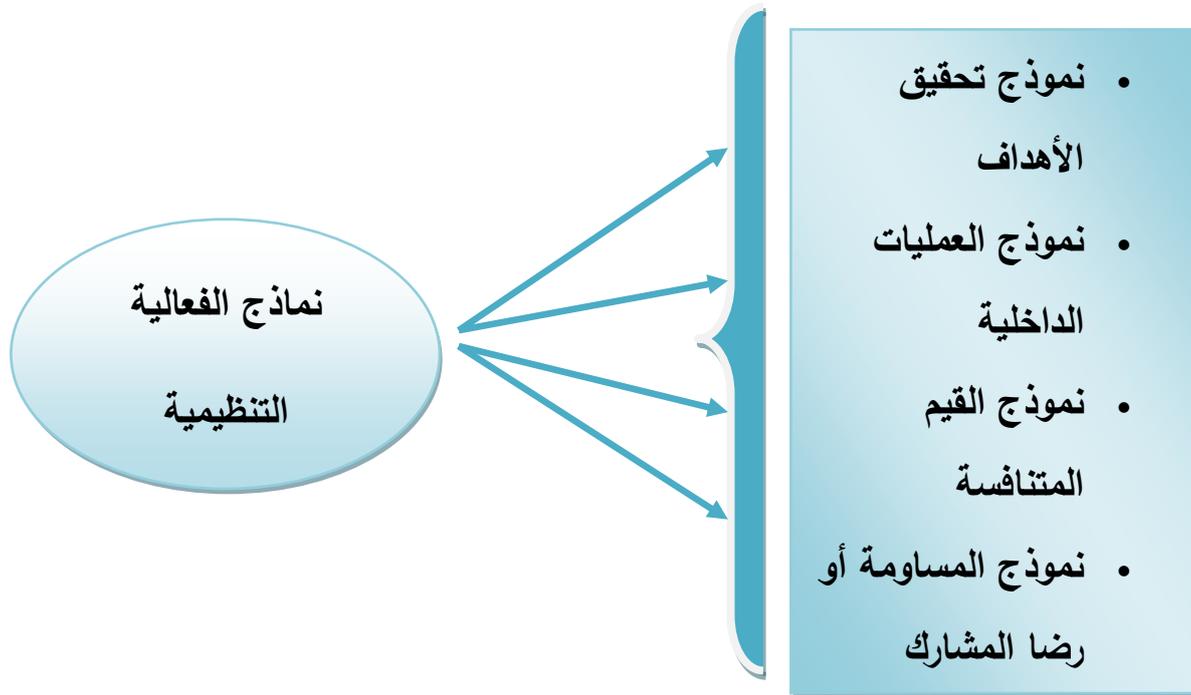
وضع الباحث (برنا رد "Bernard") تصورا لهذا النموذج من خلال تحليله للمنظمات كأدوات للتعاون وتوزيع الحوافز كما يلي :

الأفراد يؤدون نشاطاتهم في المنظمة مقابل حوافز، ومساهمة كل فرد من أجل تحقيق أهدافها الخاصة، تعتبر مساهمة في الرضا النهائي للآخرين .

وتستعمل المنظمة تفاعل الأفراد كإطار مرجعي ورئيسي من أجل تحقيق أهداف متنوعة، حيث إعتبر الباحث "برنارد Barnard" دوافع الأفراد العاملين في المنظمات محددات جوهرية، لأنه يتوقف نمو المنظمة واستمرارها في العمل على شعورهم بالرضا، أما الباحث ("جورجيو Georgiou") فينظر إلى الفعالية التنظيمية على أساس مقدرة المنظمة على البقاء.¹

الشكل رقم : (10): يمثل نماذج الفعالية التنظيمية

من إعداد الطالبان بالاعتماد على الدراسات النظرية



¹ نور الدين بشير تاويريريت: الفعالية التنظيمية بين النظرية و التطبيق, عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، د.ط، الاردن، ص 217.

IX- النظريات المفسرة للفعالية التنظيمية :

1- مدرسة العلاقات الإنسانية (Human Relations School):

بدأت في العقد الرابع من القرن الماضي، قيم الرفاه والعلاقات الإنسانية تفعل فعلها في تحديد وظائف الإدارة، حيث ظهر مفهوم الإدارة الديمقراطية، وبدأ الاهتمام بالحاجات الإنسانية باعتبارها سبيلاً إلى فهم دوافع العمل، ومن رواد مدرسة العلاقات الإنسانية عالم الاجتماع بجامعة هارفارد (إلتون مايو-Elton Mayo)، ولكن كانت مبادئ الإدارة تقوم على أساس من تصورات 'تايلور' التي تدعو إلى دراسة العمال دراسة فردية، واعتبار العامل كآلة وبأن الكفاءة تأتي من خلال محاصرة الجهود الضائعة، فإن مدرسة العلاقات الإنسانية جاءت كرد فعل على تلك النظرية، ولعل ما قامت به مجموعة من علماء النفس والاجتماع، وعلى رأسهم 'إلتون مايو' في شركة هوثورن إليكتريك بشيكاغو في الفترة من (1923-1927م) قد أفرزت نظرة جديدة للعامل، من حيث أنه كائن معقد له حاجاته الأساسية والنفسية والشخصية التي ينبغي الالتفات إليها.

كما توصلت هذه الدراسات إلى أن الحاجات الاجتماعية كالانتماء والتقدير والمكانة الاجتماعية مهمة كأهمية الحاجات الفسيولوجية مثل الجوع والعطش واللباس والمأوى وما شكلها، لذا أصبحت الإدارة معنية بالعلوم السلوكية الهادفة إلى تفسير السلوك الإنساني، مثلما دعت إلى تحسين أساليب القيادة لدى الرؤساء وحسن تفهمهم وتعاطفهم مع المرؤوسين وبأن يقتربوا منهم في الألفة والحميمة التي تسمح بمناقشتهم حتى في الأمور الشخصية إضافة إلى شؤون العمل والتعامل معهم كشركاء، كما دعت إلى تفويض بعض السلطة للعاملين وإشراكهم في اتخاذ القرارات، والذي يكون له تأثير على شعورهم بأهميتهم وبحسن انتمائهم، وسعيهم لتنفيذ تلك القرارات حتى وإن واجهوا بعض العقبات¹

¹ محمد هاني محمد: إدارة وتنظيم تطوير الأعمال قياس الاداء المتوازن، دار المعزز للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2014، ص 50

ويمكننا تلخيص أبرز مبادئ مدرسة العلاقات الإنسانية بالنقاط التالية:

- 1- زيادة الاهتمام بالحوافز المعنوية .
- 2- تشجيع المشاركة في اتخاذ القرارات.
- 3- الإنسان مخلوق اجتماعي يسعى لعلاقات مع غيره .
- 4- من سماته التعاون وليس التنافس.
- 5- تشجيع تفويض بعض السلطة للعاملين .
- 6- إن إشباع حاجات الإنسان الاجتماعية مهم كأهمية إشباع حاجاته المادية.
- 7- زيادة الاهتمام بمشاعر العاملين.

إلا أن هذه المدرسة الإدارية لم تسلم هي الأخرى من النقد من حيث أن مقاصدها لم تأتي بجديد، وبأن هدفها هو زيادة الإنتاج أيضاً، وفي إهمالها للتنظيم الرسمي، إضافة إلى إهمالها للجوانب البيئية المحيطة بالمؤسسة، ولقد أشار العديد من الباحثين إلى خطورة انغماس الرئيس بعلاقات شخصية مع مرؤوسيه، فلقد ذكر "فيدلر" (Fiedler) أن القيادات التي تجعل بينها وبين مرؤوسيه مسافة، فإن مؤسستهم أكثر نجاحاً من تلك التي تكون على صلة أقرب بمرؤوسيه.¹

2- النظرية البيروقراطية (1864 – 1920)

يعتبر "ماكس فيبر" أول المنظرين للنظرية العلمية في التنظيم، وتقوم نظريته على وصف النموذج الأمثل للتنظيم حيث عبر عنه "بناء عقلي أو فكرة بنيت بطريقة عقلية خالصة يصعب أن نجد لها مثالا في الحياة الواقعية"

ويذهب فيبر إلى أن أكبر إنجاز اجتماعي عرفه المجتمع البشري يتمثل في البيروقراطية وهي "تنظيم قائم على أسس معينة لتحقيق أهداف محددة كما أنه يتكون من أشخاص وإمكانات مختلفة وطرق مرسومة لأداء الأفعال فالإدارة البيروقراطية تعني ممارسة الحكم والرقابة على أساس المعرفة وهذا هو جانب البيروقراطية الرشيدة."

ولتوضيح النموذج أكثر يعرض فيبر أهم الخصائص التي يتميز بها هذا النموذج وهي:

- ✓ لكل وظيفة مجموعة قواعد وقوانين توضح مجالات التخصص وتقسيم العمل
- ✓ توزيع الواجبات الرسمية والسلطة وتحديدها لكل وظيفة.
- ✓ تحديد المهام بحسب التسلسل الهرمي للسلطة.

¹ محمد هاني محمد: مرجع سبق ذكره، ص51.

✓ مراعاة المؤهلات الفنية عند اختيار الموظفين وكذلك الترقية إلى المستويات الإدارية العليا.

✓ اعتماد سلوك المراقبة لسلوك العمال وإخضاعهم لنظام جزاء صارم ومنظم.

✓ العمل على أن تسيطر العلاقات الرسمية العامة بدل سيطرة العلاقات الشخصية الخاصة.

من خلال هذه الخصائص التي يتحدث عنها " ماكس فيبر " تتجلى بكل وضوح نظريته إلى العامل، حيث يتجرد العامل من كل المكونات الإنسانية والنفسية والاجتماعية مدى ارتباطه بالوظيفة في إطار محدد من العلاقات الرسمية المفروضة والإجراءات¹.

3- مدرسة الإدارة العلمية: فريدريك تايلور (1856-1935)

فريدريك تايلور كان من أوائل الناس الذين تحدثوا عن التحفيز، وذلك في عام 1911 عندما افترض تايلور أن الموظفين كسالى، ولا يمكن تحفيزهم إلا من خلال الرواتب والحوافز المالية فقط، وللوصول لنظام عادل للرواتب والحوافز، أقترح تايلور أن يتم تجزئ العمل أو الوظيفة إلى أجزاء صغيرة، ومن ثم دراسة هذه الأجزاء لإيجاد أفضل طريقة للقيام بها وتنفيذها، وأخيرا، دمج هذه الأجزاء ثانية بشكل فعال . هذه العملية كانت تسمى " دراسة الحركة والوقت.

انطلاقا من كتابه "مبادئ الإدارة العلمية " الذي ألفه في سنة 1911، أوضح " فريدريك تايلور" وجهة نظره فيما يتعلق بإدارة العمل مشيرا إلى أن أسلوب العمل في أي تنظيم يجب أن يسير وفق مبادئ علمية محددة، منها:

☒ تقسيم العمل وتحديد كميته.

☒ تجزئة العمل إلى أبسط الأشكال لضمان الفعالية التنظيمية في الأداء والمراقبة

المباشرة للعمل من قبل المشرفين والمسيرين.

☒ تحفيز العمال بمكافآت مالية نقدية يومية بغرض ضمان إمتثالهم للأوامر

والتعليمات والإجراءات المحددة والمتعلقة بأداء العمل .

ويعتبر تايلور " من الأوائل الذين تحدثوا عن التحفيز، حيث ركز على أهمية الحوافز المالية وافترض أن العامل أو الموظف كسول بطبعه ولا يمكن تحفيزه إلا من خلال الرواتب والحوافز المالية فقط

¹ عبد العزيز شنيق: الحوافز و الفعالية التنظيمية، المؤسسة المينائية لسكيكدة نموذجاً، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، كلية الحقوق و العلوم الاجتماعية 2007-2008، ص44.

وللوصول إلى نظام عادل للرواتب والحوافز، إقترح " تايلور " تجزئة الوظيفة إلى أجزاء صغيرة ومن تم دراسة هذه الأجزاء لإيجاد أفضل طريقة للقيام بها وتنفيذها ثم دمج هذه الأجزاء ثانية بشكل فعال . وقد كانت هذه الطريقة تقوم على دراسة الحركة والوقت.

وهكذا فقد ركز تايلور على الأجر وربطه بالأداء لأنه الحافز الوحيد للعمل في نظره " إن زيادة أجر العمال يؤدي بهم إلى بذل المزيد من الجهد للحصول على أجر أكبر من الأول مما يؤدي إلى زيادة الإنتاج ويقلل من تكاليف إنتاج الوحدة وهذا يؤدي إلى زيادة أرباح المؤسسة¹.

4- المدرسة السلوكية: (Behavioural School)

نتيجة للعيوب التي أظهرتها مدرسة العلاقات الإنسانية ظهرت المدرسة السلوكية، ومن أبرز روادها (دوجلاس ماجريجر، ورنسيس ليكرت، وابراهام ماسلو، وفريدريك هيرزبيرغ)، وقد حاولت هذه المدرسة أن تعطي تفسيرات واقعية لسلوكيات الأفراد والإدارة معتبرة أن الإنسان ليس سلبياً بطبعه، ولا يكره عمل بل يحبه لأنه مصدر رضاه النفسي، وبأن لدى الفرد القدرة على تحمل المسؤولية مثلما أن لديه الحماس والدافعية للعمل والأداء المتميز، ولديه الرغبة في الاستقلالية بالعمل وكرهه للرقابة المباشرة من جانب رؤسائه.

لقد جاء في نظرية Y ، X ل دوجلاس ماجريجر Douglas McGregor ، وهو من أبرز المهتمين بالاتجاه السلوكي في الإدارة، حيث طور نظريته بشقيها المتعاكسين Y ، X والذين تناولا طبيعة السلوك الإنساني، حيث تنطلق نظرية X من أن الإنسان عموماً يكره بذل الجهد، ويسعى إلى التهرب من العمل، ولا أدل على وجود هذا النزوع لدى الإنسان هو فيما تبذله الإدارة من حث على الإنتاجية واهتمامها بمكافأة الأداء المتميز باعتبار ذلك دليلاً على مقاومة هذا الميل المتأصل هذا.

كما أن المكافأة ليست بالضرورة سبباً للتغلب على هذا النزوع، إذ قد يأخذ الفرد المكافأة ويعتبرها جزءاً من حقوقه المكتسبة ثم ما يلبث أن يعود إلى كسله وتهربه، لهذا فإنه لا بد من استخدام أساليب الإكراه والإلزام والعقوبة، حتى يؤدي المهام المطلوبة منه²

وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة، مثلما أن الفرد هنا يفضل الانقياد والتبعية واستمرار التوجيه، وهو يقاوم التجديد والتغيير في المؤسسة، وتعكس نظرية X نمط الإدارة من خلال اللوائح والتعليمات

¹ عبد العزيز شنيق : الحوافز والفعالية التنظيمية. مرجع سابق، ص 44.

² محمد هاني محمد : مرجع سبق ذكره، ص 52.

واللجوء إلى إجبار الفرد على العمل مقابل العائد المادي الذي يلبي حاجات فسيولوجية، إضافة إلى قيامه على أساس من الرقابة والإشراف اللازم لتأكيد الإنتاجية فضلاً عن إهمال الجانب الإنساني، وتجاهل حاجاته للتقدير وتحقيق الذات، مما ينتج عنه ن تلبد في الفكر وقتل لروح الإبداع والتجديد¹. وتمثل نظرية (Y) الإدارة بمنحناها الإنساني مفترضة وجود دوافع كامنة يمكن استغلالها داخل الفرد، وذلك لتحقيق كفاية وفعالية العمل والنهوض بالأداء وتحسينه.

وتفترض نظرية (y) أن الإنسان محب إلى عمله يسعى إليه بسرور ورضا، ويشعر بالسعادة في أداءه له، متوافقة في ذلك مع الفطرة الإنسانية التي هي في طبيعتها سوية. وإن أساليب الضبط الخارجية للأداء وبخاصة التهديد والعقاب ليست هي الوسيلة الضامنة للأداء المطلوب، إذا أن هذا الأداء، وإن استقام مؤقتاً أثناء المراقبة فإنه لن يكون مخلصاً ولا دائماً، إذ يتوقف أو يتراجع بزوال المراقبة، بينما الإنسان السوي يعمل بدوافعه الداخلية متطلقاً من قناعاته بالعمل وبأهداف المؤسسة وبخاصة إذا كان موضع ثقة وتقدير.

واحترام الآخرين، ولربما يرتقي من خلالها إلى إشباع الحاجات الأعلى ماثلة في تحقيق الذات والتي تعد أكبر مكافأة ينالها، وحافزاً قوياً لبلوغها وإشباعها.

كما يقول ماريجر أن الإنسان لا يتقبل المسؤولية فحسب وإنما يسعى إليها، كما تشير هذه النظرية إلى إمكانية نمو الفرد وتطوره وظيفياً محققاً بذلك طموحاته.

كما قدم "إبراهام ماسلو" هرمه المشهور للتأكيد على الحاجات الإنسانية بتسلسلها وأقسامها التالية:

1. الحاجات الطبيعية الأساسية (المأكل والمشرب والمسكن ... الخ)
2. حاجات الأمان والاستقرار المادي والنفسي.
3. الحاجات الاجتماعية، وحب الآخرين والانتماء للجماعة.
4. حاجات التقدير والاحترام والمكانة الاجتماعية والتفوق.
5. حاجات تحقيق الذات، تحقيق الطموح.

حيث أكد على إشباع الحاجات وبأن الحاجة الأعلى تتولد عند إشباع الحاجة الأدنى من الإشباع، باعتبار هذه الحاجات هي المحرك لسلوك الإنساني².

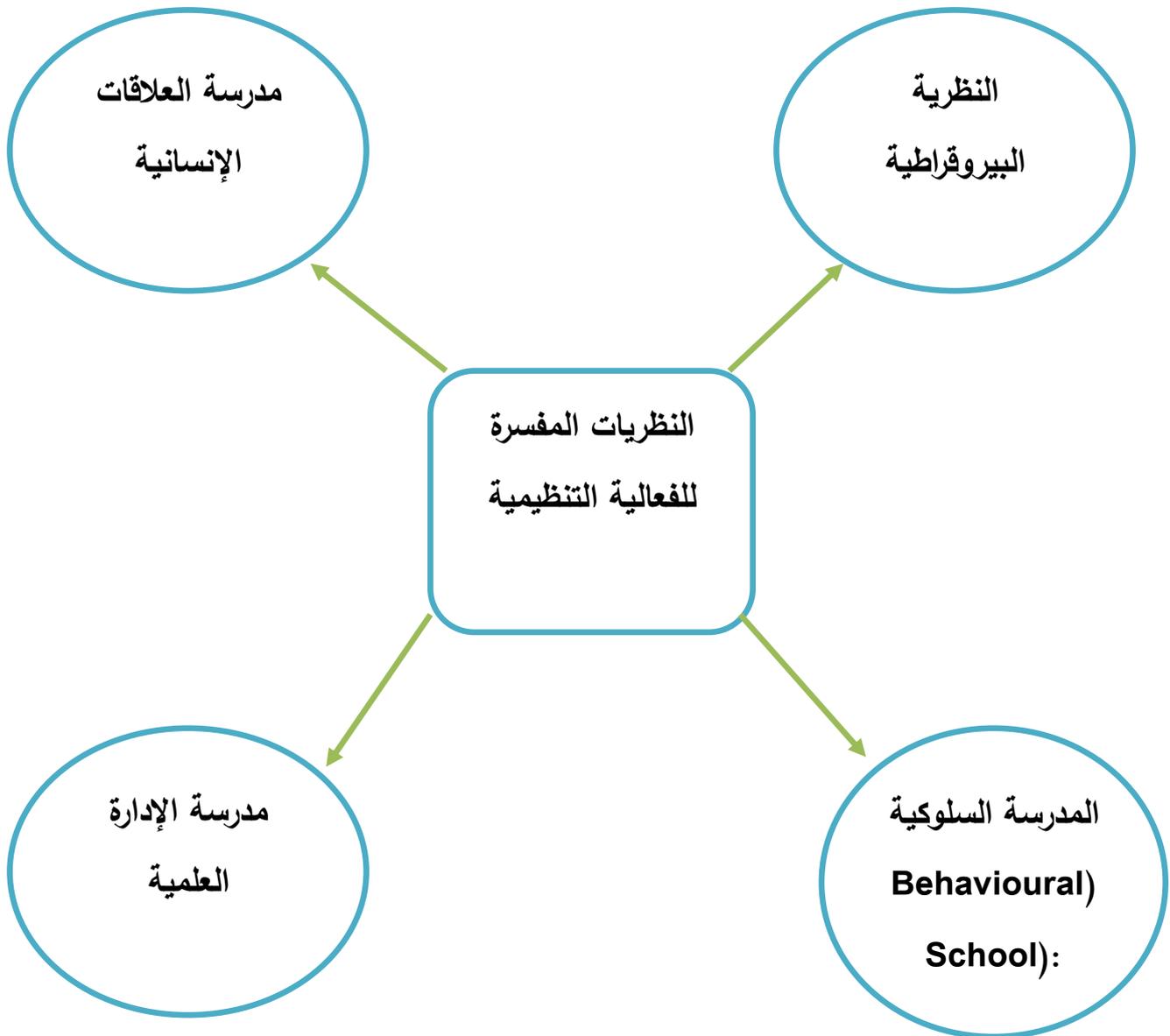
¹ مرجع نفسه ص 52.

² محمد هاني محمد، مرجع سبق ذكره، ص 53.

وعليه فقد دعت المدرسة السلوكية إلى الإدارة التشاركية الاستشارية، وتلبية الحاجات النفسية لدى الأفراد، ووضع أنظمة لتفويض السلطة، وتنمية مهارات ممارسة السلطة المفوضة، ولعل من أبرز ما وجه للمدرسة السلوكية من انتقادات هو أن اهتمامها بالجوانب السلوكية جاء على حساب اهتمامها بالعمليات الإدارية والتنظيمية، داعية إلى الإدارة التشاركية الاستشارية وتلبية الحاجات النفسية لدى الأفراد ووضع أنظمة لتفويض السلطات، وتنمية مهارات ممارسة السلطة المفوضة¹.

الشكل رقم : (11) يمثل النظريات المفسرة للفعالية التنظيمية

من إعداد الطالبان بالاعتماد على الدراسات النظرية



¹ محمد هاني محمد : مرجع سبق ذكره، ص 54.

X- تأثير ثقافة المؤسسة على الفعالية التنظيمية:

1- دور الثقافة التنظيمية في بناء منظمة فاعلة:

أكدت (اللجنة الاقتصادية للحاكمية الجيدة في الخدمات العامة) مفهوم الثقافة التنظيمية الجيدة في المنظمة العامة يعني الآتي:

- التركيز على غرض المنظمة وعلى المخرجات المقدمة للمواطنين ومستخدمي الخدمة
- الإنجاز الفاعل من خلال التحديد الواضح للأدوار والوظائف.
- تعزيز القيم الإيجابية عبر كل أجزاء المنظمة وإظهار قيم الحاكمية الجيدة في السلوكيات والتصرفات المطبقة.

- اتخاذ القرارات الأساسية بشكل شفاف والعمل على إدارة المخاطر.

- تطوير مقدرة وكفايات الإدارات العليا.

- إشراك جميع أصحاب المصلحة وخلق مساءلة حقيقية.

- التحسين المستمر لجميع العمليات التشغيلية والفعاليات التنظيمية.

- تنمية وتحسين مهارات وقابليات العاملين

وقد أثنى (Kravelz,1988) على النتائج المبكرة ل (Kanters) من خلال بيانه أن تطبيقات الإدارة المعززة للمشاركة، والاستقلالية، والابتكارية، والشفافية، كانت أكثر ارتباطاً بالعناصر المنظمة ربما يؤدي إلى تحسين المؤشرات الموضوعية لبناء منظمة فاعلة. كما اظهر (Hansen & Wernerfelt: 1989) ارتباط عناصر ومكونات التنظيم الداخلي وبيئة

(MRMC, 2010) إلى أن فاعلية العناصر الداخلية للمنظمة تتأثر بتطبيقات وممارسات الثقافة القائمة من جهة، وتؤثر على فاعلية المنظمة ككل من جهة أخرى، وحيث أن الثقافة التنظيمية تنعكس على كل من تطبيقات القيادة من حيث شكل أو تصميم التنظيم القائم، والمقدرات والمهارات البشرية المتوافرة، وعمليات الإنجاز، وبرامج التحسين المستمر، فإن ذلك كله يؤثر بالنتيجة على الأداء المنظمي للمنظمة الذي بموجبه تقاس مدى فاعليتها وتفوقها وهذا ما يتفق مع النموذج الذي قدمه (Schemidt, et al., 2010) حيث بين في نموذج أن خلق منظمة فاعلة يتطلب توافر أبعاد وعناصر منظمية تتسم بالفاعلية والكفاءة تكون

ذات علاقة وتأثير متبادل احدها مع الآخر تشكل الثقافة أحد تلك الأبعاد الرئيسة المساهمة في بناء وتعزيز المنظمة الفاعلة¹.

2- تأثير ثقافة المؤسسة على الفعالية التنظيمية :

أكدت الكثير من الدراسات والأبحاث الميدانية المتخصصة، ومنها أبحاث كل من "and Peters Waterman, deal and Kennedy على وجود علاقة قوية بين الأداء المتميز والثقافات القوية السائدة داخل الشركات الأكثر نجاحاً وفعالية، وهي شركات تمتلك ثقافات قوية تمكنها من الاستجابة والتكيف مع تغيرات المحيط وتعقيدها. وأقرب مثال على ذلك هو مستوى النجاح الكبير لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في اليابان مقارنة بالولايات المتحدة الأمريكية، وما لاختلاف الثقافة بين المؤسسات اليابانية والأمريكية من دور كبير في ذلك إذ أن الإدارة اليابانية أثبتت أنها أقدر من غيرها على كسب ولاء الموظفين وانتمائهم للعمل، واستطاعت اليابان بفضل ذلك أن تتطور اقتصادياً حتى أصبحت دولة اقتصادية عظمى. وتتطلب الفعالية التنظيمية توافق الثقافة وتناغمها مع الاستراتيجية والبيئة والتكنولوجيا، فعلى مستوى التوافق مع البيئة الخارجية فإن الاستراتيجيات التسويقية الجريئة تتناسب مع البيئات الديناميكية والتي تتطلب بدورها ثقافات تؤكد على المبادرة وأخذ المخاطرة، وقبول التعددية، ووجود مستوى عالٍ من التنسيق الأفقي والتكامل العمودي بين مختلف الوحدات الإدارية، وعلى العكس من ذلك فإن الاستراتيجيات التي تركز على زيادة الإنتاج تؤكد على تحقيق الكفاءة، وتتناسب بالتالي مع البيئات المستقرة، وتنجح هذه الاستراتيجيات في ظل ثقافة تنظيمية تؤكد على إحكام الرقابة وتقليل المخاطرة وعدم قبول الاختلافات، أما على مستوى التوافق بين البيئة الداخلية والقيم الثقافية فهو سمة من سمات المنظمات الناجحة أيضاً، فالتكنولوجيا البسيطة والروتينية تتناسب مع البيئات المستقرة، وتعمل في ظل ثقافة تتبع نمط المركزية في اتخاذ القرارات، وتسمح بدرجة محدودة من المبادرة الفردية، أما التكنولوجيا المعقدة والمتطورة فتتطلب درجة كبيرة من التكيف، وتنجح في المنظمات التي تركز على ثقافة المبادرة الذاتية والانضباط الذاتي²

¹ منى حيدر عبد الجبار الطائي : دور الثقافة التنظيمية في بناء المنظمة الفاعلة، كلية التربية بنات، جامعة بغداد جمهورية العراق، المجلة

العربية للإدارة، مجلد 37، العدد 3، سبتمبر، ص 73

² عبد القادر الأنصاري : الثقافة التنظيمية وأثرها على فعالية التنظيم، مرجع سبق ذكره، ص 134

- تأثيرها على الفعالية التنظيمية :

بما أن سلوك الفرد في المنظمة ودرجة تحمله للمسؤوليات مرتبط مباشرة بفعاليتها التنظيمية، فإن هناك اهتمام كبير بمعرفة دور الثقافة في صنع فعالية المنظمة، حيث تتطلب هذه الأخيرة توافق الثقافة وتناغمها مع الاستراتيجية فكلما كانت القيم التنظيمية الأساسية مشتركة ومقبولة كلما دل ذلك على توفر ثقافة قوية قادرة على توفير مزايا عمل مادية ومعنوية للعاملين وتجعلهم أكثر التزاماً وولاء. أما على مستوى التوافق بين البيئة الداخلية والقيم الثقافية فهو سمة من سمات المنظمات الناجحة، أما بالنسبة لمستوى التوافق مع البيئة الخارجية فإن الاستراتيجيات المبادرة والهجومية تتناسب مع البيئات الديناميكية، والتي تتطلب بدورها ثقافات قوية تؤكد على المخاطرة.

وعلى العكس فإن الاستراتيجيات المحافظة التي تركز على تحقيق الكفاية تتناسب مع البيئات المستقرة والتي تتطلب ثقافة تنظيمية تؤكد على إحكام الرقابة وتقليل المخاطرة¹.

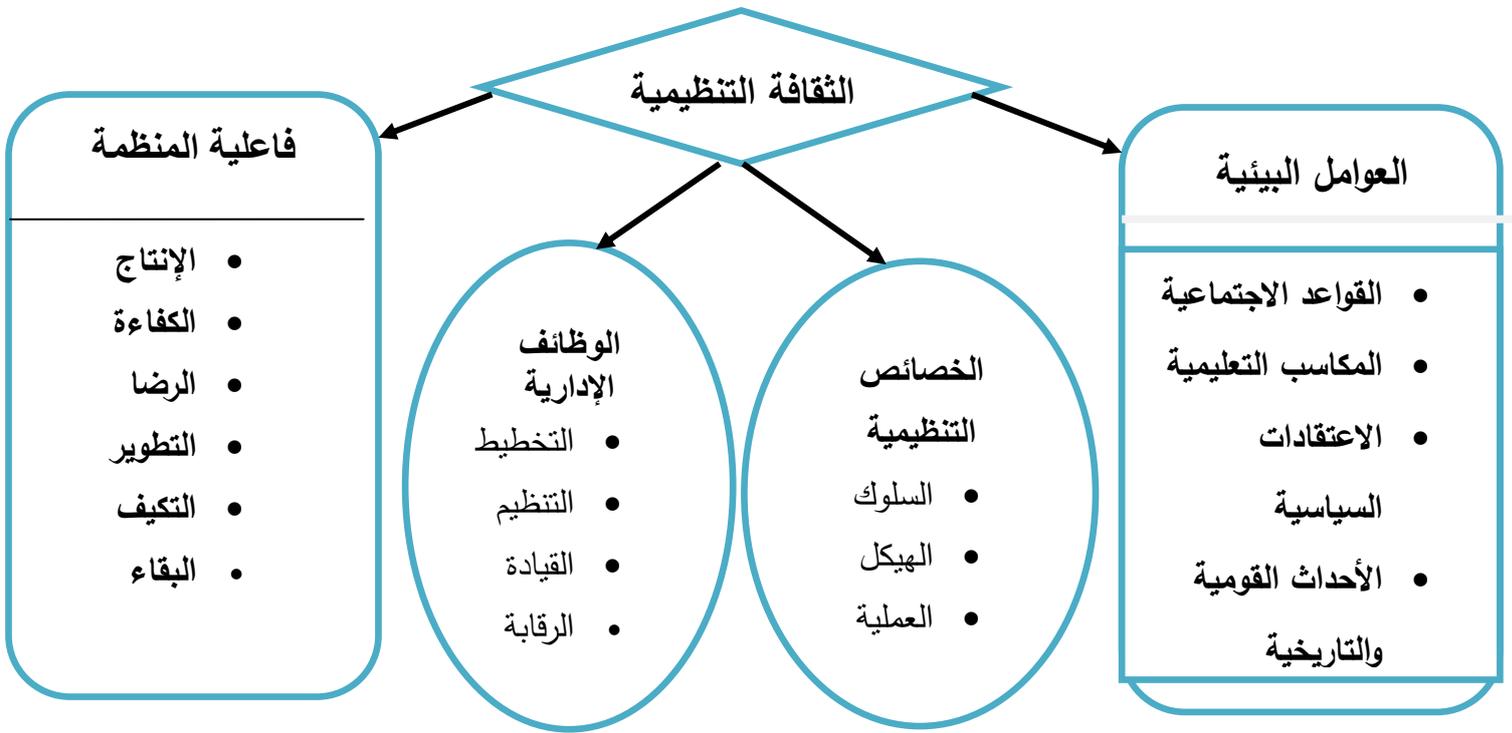
وهذا ما وضحه الكاتب (Jay Barney) أن الثقافة القوية يمكن أن تؤدي إلى إنتاجية اقتصادية أعلى حينما تكون ثقافة المنظمة مصدر ميزة تنافسية. وذالك شريطة أن تكون هذه الثقافة قيمة أي بمعنى تساعد على الإنجاز والأداء الأفضل. وأن تكون نادرة وغير قابلة للتقليد.

إن فعالية المنظمة تتطلب تحقيق التوافق والموائمة بين ثقافة المنظمة وبيئتها واستراتيجيتها والتقنية التي تستخدمها. فمن ناحية يجب أن تتوافق ثقافة المنظمة مع البيئة الخارجية. أي بمعنى أن تتضمن ثقافة المنظمة القيم والمعايير والتقاليد التي تساعد المنظمة على التكيف مع البيئة والتغيرات البيئية.²

¹ فاطمة الزمراء مهديد: أثر الثقافة التنظيمية على فعالية صنع القرار بالمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مجموعة بن حمادي بيج بوغريج اطروحة مكملة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 34.

² حريم حسين: إدارة المنظمات، منظور كلي، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص 274.

الشكل رقم (12): يوضح علاقة ثقافة المؤسسة بالفعالية التنظيمية



خلاصة الفصل :

تسعى المنظمات إلى تحقيق الرسالة التي قامت من أجلها، والمتمثلة بالغرض الأساسي من إنشائها، فهي تعمل على إتباع استراتيجيات وتكتيكات وسياسات مختلفة، في سبيل تحقيق ذلك الأمر، الذي يتطلب توافر مجموعة من المدخلات المتمثلة في الآلات والأموال والمواد والمعلومات والموارد البشرية هذه الأخيرة التي تعتبر الثروة الأساسية في أي منظمة سواء كانت إنتاجية أو خدمية، لذا فإن المنظمات ينبغي أن تعمل على الاستفادة من مواردها البشرية من خلال العمل وتوحيد الجهود والرؤى من أجل المضي قدماً نحو الاتفاق على مقاييس وأدوات حديثة من شأنها تسهيل عملية تشخيص النظم ووضع استراتيجيات عمل تمكن من خلق ثقافة تنظيمية قوية تسير بالمؤسسة إلى بر الأمان وتحقق فعاليتها التنظيمية وأهدافها المنشودة.

الفصل

الرابع

المنهجية وتقنيات الدراسة
الميدانية

تمهيد

I - مجالات الدراسة

1- المجال الزمني

2- المجال المكاني

3- المجال البشري

II - منهج الدراسة

III - أدوات جمع البيانات

1- الملاحظة البسيطة

2- استمارة الاستبيان

IV - الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة

خلاصة

تمهيد :

بعد عرضنا للفصول النظرية والمنهجية المتعلقة بالدراسة وأهم الجانب المتعلقة بهما سوف نقوم في هذا الفصل بعرض الإجراءات المنهجية المتبعة في الجانب الميداني والعلاقة بينهما التي تعتبر من الأمور الأساسية التي يجب على الباحث أن يتبعها وذلك للوصول إلى معطيات حقيقية حيث قمنا بربط متغيراتها من اجل اختبار صدق الفرضيات من عدمها والوصول إلى إجابات للتساؤل المطروح وذلك لما يتضمنه هذا الفصل من شرح الإجراءات والوسائل التي ستتبع في الدراسة لجمع المعلومات والبيانات بالاعتماد الجانب الإحصائي من اجل معرفة مدى تأثير ثقافة المؤسسة على الفعالية التنظيمية بشركة اسمنت تبسة.

I- مجالات الدراسة :

يعتبر تحديد مجالات الدراسة من الخطوات المهمة والضرورية في البحوث الاجتماعية لما لها من أهمية بالغة في الدراسة الميدانية والتي تمثلت في ثلاث مجالات رئيسية وهي (المجال الزمني، المجال الجغرافي، المجال البشري)

1- المجال الزمني : إن طبيعة الدراسات الميدانية في مجال العلوم الاجتماعية يقتضي إجراء الدراسة عبر فترات زمنية متتالية، حتى يتسنى للباحث إجراء دراسته بصورة صحيحة وممنهجة .

- المرحلة الأولى : تمثلت خلالها في الاتصال بالمشرف وتم عرض عليه عدة مواضيع وتم اختيار الموضوع الحالي وبعد ضبطه مع الأستاذ وموافقة اللجنة العلمية للجامعة على الموضوع وكان ذلك يوم 2023/02/30 قمنا بجمع المراجع المتعلقة بموضوع الدراسة وكتابة إشكالية البحث وضبطها مع الأستاذ المشرف ثم قمنا بجولة استطلاعية لمكان الدراسة الميدانية وكان ذلك في 09 مارس 2023 بعد موافقة إدارة المؤسسة على إجراء الدراسة الميدانية على مستوى الشركة

المرحلة الثانية :

الدراسة الاستطلاعية : تعتبر الدراسة الاستطلاعية في مجال البحوث الاجتماعية ذا أهمية بالغة نظرا لما توفره للباحث من معلومات وبيانات لا يمكنه الحصول عليها إلا من خلال الجولة الاستطلاعية بالمؤسسة محل الدراسة، كما أنها تتيح للباحث الحصول على صورة واضحة ومقربة على موضوع الدراسة حتى يتمكن من حصر وضبط حدود دراسته وبالتالي معالجة مشكلة بحثه م خلال :

- الإحاطة بالمشكلة ودراسة جميع جوانبها وتحديدتها بدقة.

- معرفة إمكانية تطبيق موضوع الدراسة في المؤسسة.

- ضبط مؤشرات الفرضيات الإجرائية :

ويجدر الإشارة هنا إلى أن الدراسة الميدانية تمت على مستوى شركة اسمنت تبسة (الوحدة التجارية) حيث قمنا بالتجول بين أقسامها ومكاتبها وإلقاء نظرة على جو العمل السائد بالشركة وأخذ بعض المعلومات الضرورية حول عينة الدراسة كما يجدر الإشارة إلى أن عمال الشركة كانوا جد متعاونين ومتفهمين مما سهل علينا إجراء الدراسة الاستطلاعية دون ضغط أو صعوبات هذه الأخيرة التي أفادتنا

كثيرا في التعرف أكثر على المؤسسة وخصائص العينة من جهة وتحديد مؤشرات الفعالية التنظيمية ومدى ارتباطها بثقافة المؤسسة من جهة أخرى

المرحلة الثالثة : تم فيها بناء أسئلة الاستبيان الأولية تخص موضوع (تأثير ثقافة المؤسسة على الفعالية التنظيمية بالمؤسسة الاقتصادية) (أنظر الملحق رقم 02) وكان ذلك يوم 16 مارس 2023 وصححت في 23 مارس من طرف الأستاذ المشرف ثم عرضها على أساتذة التحكيم وذلك يوم : 05 أفريل 2023 من طرف 06 أساتذة من التخصص وخارج التخصص دامت مدتها أسبوع كامل .

المرحلة الرابعة : تصحيح الاستمارة بناء على تحكيم الأساتذة ثم في يوم 18 أفريل تم توزيع استمارات الاستبيان النهائية على أفراد العينة إلى غاية 25 أفريل 2023 ومتابعة أفراد العينة أثناء تناولهم للاستبيان بغرض توضيح بعض البنود غير المفهومة لديهم كما يجدر الإشارة أننا لم نستطع متابعة جميع أفراد العينة نظرا لضيق الوقت وطبيعة عمل الشركة وقوانين العمل التي تتصف بالصرامة بالإضافة إلى أن بعض الموظفين يتابعون مهامهم خارج الشركة على مستوى الورشات كما أننا استعنا بالملاحظة البسيطة كأداة مكملة تساعد على التأكد من مدى مطابقتها لاستجابات أفراد العينة مع ما هو ملاحظ في الواقع .

- وفي آخر المرحلة تم جمع الاستبيانات وإخضاعها للتفريغ والتحليل وذلك يوم 29 افريل 2023 بالاعتماد على نظام تحليل الحزم الإحصائية spss للحصول على نتائج علمية دقيقة .

المجال المكاني : تم إجراء الدراسة الميدانية بشركة اسمنت تبسة (الوحدة التجارية)

نظرة عامة حول شركة إسمنت تبسة (مصنع الإسمنت تبسة)

شركة إسمنت تبسة هي مؤسسة عمومية اقتصادية متفرعة عن مؤسسة الإسمنت ومشتقاته للشرق، الغرب والشلف وتمثل م.إ.م للشرق الباعث الأساسي للمشروع المنجز بأحدث التكنولوجيا في نظام التحكم ذات أسهم، تأسست بتاريخ 29 نوفمبر 1993 تحت اسم مؤسسة الإسمنت ومشتقاته للشرق- مصنع الماء الأبيض- ثم انفصلت عن هذه الأخيرة لتصبح شركة قائمة بذاتها برأس مال اجتماعي مقدر 800.000.000 دج ينقسم إلى 8000 سهم قيمة كل منه 100.000 دج وكانت المساهمات من رأس المال الابتدائي 200.000.00 دج على النحو التالي :

ERCE مؤسسة الإسمنت ومشتقاته للشرق ب: 1200 سهم أي بنسبة 60 %

ERCO مؤسسة الإسمنت ومشتقاته للغرب ب: 400 سهم أي بنسبة 20%

ECDE مؤسسة الإسمنت ومشتقاته للشلف ب: 400 سهم أي بنسبة 20%

بينما الباقي كان على شكل قرض من- BAD – البنك الجزائري للتنمية .

للإشارة فإن مشروع إنجاز هذه الشركة هو أحد برامج المخطط الرباعي الرابع (80/67) للتنمية والذي دخل حيز التنفيذ سنة 1985 وذلك تحت إشراف المؤسسة الوطنية لتوزيع مواد البناء E DIMCO ويبلغ رأس المال الاجتماعي الحالي: 1.200.000.000 دج- سنة 2000 لكن سنة 1988 تم تحويل الملف إلى مؤسسة الإسمنت ومشتقاته للشرق بقسنطينة ERCE . وذلك باعتبارها قريبة جغرافيا لمدينة تبسة، وفي سنة 1996 انفصلت الشركة عن المؤسسة الأم تحت اسم - مؤسسة إسمنت تبسة والتي تتولى الإشراف الإداري على الوحدة الإنتاجية الوحيدة - مصنع الماء الأبيض .

ولقد أنشأت الشركة SCT بهدف إنتاج وتسويق وممارسة جميع النشاطات الخاصة بمادة الإسمنت ومواد البناء في الوطن وخارجه، وتتمثل مهامها في :

- الإشراف الإداري على المصنع
- برمجة البيع لـ 20 % من الإنتاج.
- أن كل العمليات التي تجرى داخل المصنع تتم باسمها.
- كما تعود فكرة إنشاء واختيار المكان الذي بنى فيه المصنع لعدة عوامل أهمها :
- وجود الكلس بالمنطقة والذي يمتد عمر استغلاله حسب تقدير الخبراء لفترة تزيد عن القرن،
- كما أن دائرة الكلس يبلغ قطرها 10 كلم قرب مورد الطين إذ لا يتعدى بعده عن المصنع مسافة 2 كلم .
- تواجد المواد الأولية الأخرى ببلديات مجاورة فالحديد الثلاثي يتم استخراجها من جبال الونزة وجبل العنق ببيئر الكاهنة، والجبس من دائرة بيئر العاتر- جبل العنق.
- كون الأراضي التي بنى عليها غير صالحة للزراعة .

وقد ساهم في إنشاء هذا المصنع المؤسسات الآتية :

FLS هي شركة متعددة الجنسيات - دانماركية، إسبانية - قامت بدراسة تقنية لإنجاز المصنع وكذا تموينه بالسلع والمعدات اللازمة، إضافة إلى عملية الإشراف على تركيب وتسيير الأجهزة الميكانيكية والكهربائية.

MGC هي مؤسسة فرنسية تكفلت بالتركيب الكهربائي .

COSIDER هي مؤسسة جزائرية تكفلت بأداء كل الأشغال الهندسية المعمارية.

BATIMETAL والتي تكفلت بتركيب الهياكل المعدنية من مستودعات وورشات الميكانيك

ENCC اهتمت بتركيب المعدات الميكانيكية بأكملها.

SONELGAZ والتي تكفلت بتزويد المصنع بالغاز الطبيعي والكهرباء حيث أن الغاز الطبيعي يمول عن طريق الخط الجزائري- الإيطالي. ETURAT والتي تكفلت بعملية التزويد بالماء بقوة ضخ 16ل/ثا، يقع مصنع الإسمنت (*) وحدة الماء الأبيض- على بعد 26 كلم جنوب المدينة بمحاذاة الطريق الوطني رقم 16، ويتربع على مساحة تقدر بـ 32 هكتار.

موقع الوحدة: يبعد عن مقر بلدية الماء الأبيض بحوالي 2 كلم، يحده من الغرب مركب الزجاج SOVEST ومن الشمال والشرق أراضي زراعية.

ملاحظة : تجدر الإشارة إلى أن مدة إنشاء المصنع هي حوالي 67 شهرا أي خمس سنوات و7 أشهر من يوم البناء 1990/02/25 إلى غاية 1995/02/11 تاريخ نهاية الأشغال وكانت انطلاقة المشروع كالاتي :

1994/10/11: تاريخ إشعال الفرن.

1994/10/14 : تاريخ الحصول على أول كلنكار.

1994/10/16: تاريخ الحصول على مادة الإسمنت لأول مرة.

1995/03/12: تاريخ توزيع أول كمية من مادة الإسمنت.

أهداف الشركة:

تتمثل أهداف الشركة كما جاء في الوثائق القانونية لها: «إن شركة إسمنت تبسة تهدف إلى إنتاج، نقل وتسويق وممارسة جميع النشاطات الخاصة بمادة الإسمنت ومواد البناء في الوطن وخارجه وسائر العمليات المالية والعقارية وغير العقارية، الخاصة والمرتبطة ارتباطا مباشرا وغير مباشر بمادة الإسمنت»

إلى جانب ذلك هناك أهداف أخرى- ظاهرة وضمنية- نجملها فيما يلي :

- تدعيم المجهود الوطني في مجال التشغيل.
- تصحيح انحرافات المجهودات التنموية من حيث إعادة التوازن الجهوي في المجال الاقتصادي.

• تغطية العجز-الجهوي خاصة - في مجال الإسمنت ومواد البناء.

• إنتاج منتج يتصف بالمواصفات الدولية يسمح بالمنافسة.

إمكانيات الشركة :

أ- الإمكانيات المادية: ونجملها كالآتي :

- حيازة الشركة على ثلاثة مقالع : مقلع الحجر الكلسي ويحتوي على ما قيمته 90 مليون طن من مادة الكلس، المقلع الطيني ويحتوي كاحتياطي على 33200 طن من الطين، مقلع الرمل ويحتوي على 9 ملايين طن كاحتياطي.

وتعتبر هذه المقالع المصادر الأولية الأساسية لصناعة الإسمنت بالإضافة إلى :

1. مادة الجبس وتستخرج من وحدة بئر العاتر.

2. الحديد الخام من وحدة منجم بوخضرة.

3. نبذة تاريخية عن مادة الإسمنت :

تنتهي مادة الإسمنت إلى عائلة هايدروليك ليانت HYDRAULIQUELIANT التي تتميز بأنها إذا تفاعلت مع الماء تعطينا مركب صلب سواء في الهواء أو تحت الماء ومر اكتشاف الإسمنت بالمراحل التالية:

• 1756 : أول محاولة لصناعة الإسمنت من خلال الهيدروليك الكلي من طرف الإنجليزي

سميطون Smeaton

• 1785 : أول محاولة لإدخال مادة الطين في صناعة الإسمنت من طرف الفرنسي ديمرو

Demorreau

• 1796 : اكتشاف أول إسمنت سريع -ciment Prompt- من طرف الإنجليزي بار

كير 1812parker : أول محاولة حقيقية لدمج مادة الكلس مع السليس والألمنيوم من طرف

الفرنسي لويس جوزيف فيكا-louis-j-vicat

• 1824 : أول شهادة تمنح لمكتشف الإسمنت البورتلاندي القبرصي: جوزيف أبسد

ين Japsadin

ومن هذا التاريخ، توالى الاكتشافات في هذا المجال، حيث اكتشفت أنواع عديدة لهذه المادة (إسمنت يستخدم في بناء القواعد للمنشآت والجسور تحت الماء، إسمنت خاص لبناء الآبار البترولية، إسمنت خاص لبناء المنشآت الاقتصادية والعمارات والمساكن.....). وما زالت البحوث ائمة ليومنا هذا في هذا المجال¹.

3- المجال البشري : يتكون مجتمع الدراسة من : 73 عامل وعاملة وبما أن عدد عمال شركة

الاسمنت الوحدة التجارية محل الدراسة صغير فقد اعتمدنا على أسلوب المسح الشامل لما يخدم موضوع

الدراسة ووزعت 73 استمارة وتم استرجاع 64 استمارة ولم تسترجع 09 استمارات نظرا لطبيعة نشاط

الشركة يوجد عمال على مستوى الورشات تعذر الوصول اليهم واسترجاع الاستمارات المتبقية.

¹ شركة إسمنت تبسة -الوحدة التجارية

II- منهج الدراسة :

إن لكل دراسة منهجها الذي تستند عليه وتسلكه من أجل معالجة مشكلة ما لذلك لما له من أهمية بالغة في دقة المعلومات او النتائج فإذا صلحت المناهج صلحت النتائج فهو أساس الحصول على المعلومات الدقيقة والتي يمكن أن تطبق في الواقع

- ويمكن تعريف المنهج على أنه " الطريقة أو الأسلوب الذي ينتهجه العالم في بحثه أو دراسته مشكلته والوصول إلى حلول لها ونظرا لأهمية النتائج أو الأسلوب المستخدم في الدراسة ايا كان نوعها فقد ظهر علم مستقل لدراسة المناهج والمنهجية وهو علم المناهج

- وفي هذه الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي وبالضبط أسلوب المسح الشامل الذي يعتبر أهم المناهج في العلوم الاجتماعية وهو أكثر شيوعا واستعمالا من طرف الباحثين والطلبة في العلوم الاجتماعية الذي يعرف على انه : " المنهج الذي يكتفي بوصف الظاهرة المراد دراستها"¹.

- كما يعرف على أنه ذلك المنهج الذي تستخدمه العلوم الطبيعية والعلوم الاجتماعية ويعتمد على الملاحظة بأنواعها بالإضافة إلى عمليات التصنيف والإحصاء مع بيان وتفسير تلك العمليات، ويعد المنهج الوصفي أكثر مناهج البحث ملائمة للواقع الاجتماعي كسبيل لفهم ظواهره واستخلاص سمياته²

- كما يعرف أيضا أنه : طريقة لوصف الموضوع المراد دراسته من خلال منهجية علمية صحيحة وتصوير النتائج التي يتم التوصل إليها على أشكال رقمية معبرة يمكن تفسيرها.³(2).

أما المسح الشامل يعرف على انه: " عبارة عن دراسة شاملة مستعرضة ومحاولة منظمة لجمع البيانات وتحليل وتفسير وتقرير الوضع الراهن لموضوع ما في بيئة محددة ووقت معين.

- ويعرف أيضا على أنه : " ذلك النوع من البحوث الذي يتم بواسطته استجواب جميع أفراد مجتمع البحث أو عينة كبيرة منهم، وذلك بهدف وصف الظاهرة المدروسة من حيث طبيعتها ودرجة وجودها فقط دون أن يتجاوز ذلك دراسة العلاقة أو استنتاج الأسباب.⁴

¹ عبد الرحمان العيسوي : مناهج البحث العلمي في الفكر الإسلامي والفكر الحديث، دار الراتب الجامعية 197 ص 13

² عبود عبد الله العسكري : منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، طبعة 2، دار التميز دمشق، سوريا، ص 06

³ محمد سرحان علي المحمودي، مناهج البحث العلمي، طبعة 3، دار الكتب الجمهورية اليمنية صنعاء 2015 ص 46

⁴ محمد سرحان علي المحمودي، مرجع سبق ذكره، ص ص 51 - 52

III- أدوات جمع البيانات :

هناك العديد من الأدوات التي تستخدم لجمع المعطيات والبيانات في البحوث الاجتماعية نذكر منها (الملاحظة، المقابلة، الاستبيان) وهي تختلف باختلاف البحوث العلمية من حيث نوع وطبيعة وهدف البحث فالباحث يسعى دائما إلى اختيار الأداة الأنسب لموضوع بحثه لما لهذه الأداة من أهمية في اي بحث ميداني لها علاقة بمصدقية ودقة النتائج المتوصل اليها :

1- الملاحظة المباشرة : تعد الملاحظة المباشرة أداة من أدوات جمع المعطيات والمعلومات حيث تسمح بالحصول على الكثير من البيانات وهي توجيه الحواس للمشاهدة والمراقبة لسلوك معين أو ظاهرة معينة وتشمل ذلك السلوك وخصائصه.

وتعرف الملاحظة على أنها: طريقة مهمة من طرف تجميع البيانات ويستخدمها الباحث للوصول إلى المعلومات المطلوبة والمتعلقة بموضوع الدراسة.

- ويعرفها Kaplan أنها تهدف إلى التصنيف الكمي للمضمون ومنه الاهتمام بالتقنية وذلك في ضوء نظام للفئات ليعطي بيانات مناسبة لفروض محددة خاصة لهذا المضمون وقد عرفها آخرون * أنها توجيه الحواس والانتباه إلى ظاهرة معينة أو مجموعة من الظواهر رغبة في الكشف عن صفاتها أو خصائصها بهدف الوصول إلى كشف معرفة جديدة عن تلك الظاهرة أو الظواهر*

وتعد الملاحظة المباشرة من أهم الأدوات التي يعتمد عليها الباحث في جمع المعطيات والمعلومات الخاصة بالدراسة وعرفها بوخوش : " على أنها توجيه الحواس للمشاهدة والمراقبة لسلوك معين أو ظاهرة معينة وتشمل ذلك السلوك وخصائصه".¹

¹ ليندة لطاد :زهرة تيقرة : منهجية البحث العلمي وتقنياته في العلوم الاجتماعية، المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية الاقتصادية والسياسية، برلين، ألمانيا، 2019، ص 68.

وقد اعتمدنا في دراستنا الحالية على الملاحظة البسيطة غير المضبوطة التي عرفت على انها : ملاحظة الظواهر والأحداث كما تحدث تلقائيا في ظروفها الطبيعية دون إخضاعها للضبط العلمي وهي مفيدة اكثر في الدراسات الاستطلاعية التي تهدف الى جمع البيانات عن الظواهر والأحداث لدراستها بعمق.¹

وقد اعتمدنا في دراستنا الحالية على الملاحظة البسيطة والجدول التالي يوضح ذلك :

التاريخ	التوقيت	السلوك الملاحظ
2023/03/15	08:00 صباحا	حضور جميع الموظفين في الوقت الرسمي للعمل هناك نوع من الالتزام واحترام الوقت القانوني للعمل
		هناك مراقبة صارمة حيث لاحظنا أن عملية تسجيل الحضور تتم عن طريق آلة بصمة الوجه بالإضافة إلى وجود كاميرا مراقبة
2023/03/15	09:30 صباحا	التزام العمال الذي يشتغلون على مستوى الورشات بالزي الرسمي للشركة واستخدام أدوات الأمن الصناعي
2023/03/23	10:30 صباحا	هناك تعاون بين العاملين في إنجاز المهام مما يدل على وجود علاقة طيبة وانسجام وتكامل بين العمال

جدول رقم (04) شبكة الملاحظة الخاصة بالدراسة الاستطلاعية

¹ محمد عبد السلام : مناهج البحث في العلوم الاجتماعية والإنسانية، مكتبة نور، 2020، ص 36

2- الاستمارة أو الاستبانة : تعد استمارة البحث من أكثر الأدوات جمع البيانات أهمية في البحوث الاجتماعية هذا ما يدفع الباحث إلى بذل الجهد من أجل صياغة استمارة البحث بصورة تؤدي إلى تحقيق أهداف الدراسة.

وتعرف الاستبانة: " أنها أداة لجمع البيانات المتعلقة لموضوع بحث محدد عن طريق استمارة يجرى تعبئتها من قبل المستجيب "

ويعرفها آخرون أنها : " أداة للحصول على البيانات والمعلومات والحقائق المرتبطة بواقع معين أو ظاهرة محددة وذلك في ضوء مجموعة من الأسئلة بطلب من المبحوثين الذين توجه لهم استمارة الاستبيان للإجابة عليها "¹.

وتعرف أيضا أنها : مجموعة من الأسئلة والاستفسارات المتنوعة والمرتبطة بعضها ببعض الآخر، بشكل يحقق الهدف التي يسعى اليه الباحث بضوء موضوعه والمشكلة التي اختارها لبحثه.²

- بعد الإطلاع على الاستبيانات الخاصة بالدراسات السابقة والموروث النظري الخاصة بموضوع ثقافة المؤسسة والفعالية التنظيمية تم وضع أربعة محاور للاستبيان تمثلت في :

- المحور الأول : تضمن البيانات الشخصية : (السن، الجنس، المؤهل العلمي، المنصب نوع العقد، الخبرة المهنية) تحتوي على (06) أسئلة
- المحور الثاني : يحمل عنوان : القيم والمعتقدات وتماسك جماعة العمل وتضمن (16) عبارة واستخدمنا فيها الأسئلة التي تعتمد على البدائل (نعم، لا، أسئلة +بدائل، اسئلة مفتوحة)
- المحور الثالث : يحمل عنوان : " العادات والتقاليد والتكيف مع البيئة الخارجية " وتضمن : (09) سؤالا استخدمنا فيها الأسئلة التي تعتمد على البدائل (نعم، لا، أسئلة + بدائل، اسئلة مفتوحة)

¹ سعد سلمان المستهداني:منهجية البحث العلمي، دار الساحية للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2019، ص 170.

² محمد سرحان علي المحمودي : مناهج البحث العلمي، ط3، دار الكتب الجمهورية اليمنية صنعاء 2015 ص 126

➤ المحور الرابع : يحمل عنوان : " التكامل بين سلوك العاملين ونظم الإدارة

وتحقيق رسالة المؤسسة " تضمن (17) سؤالاً واستخدمنا فيها الأسئلة التي تعتمد على

البدائل (نعم، لا، أسئلة + بدائل، أسئلة مفتوحة)

وقد اعتمدنا في بناء استمارة الاستبيان على تفكيك الأبعاد على النحو التالي الموضح في:

الجدول رقم 5: كيفية بناء الاستمارة

الأبعاد	المؤشرات	الأسئلة
القيم و المعتقدات	الالتزام بالقوانين والأنظمة	<ul style="list-style-type: none"> • كيف التحقت بالوظيفة ؟ (عن طريق الامتحان ، على أساس الشهادة ، عن طريق الوساطة) • هل تعمل في الشركة من أجل : (الاجر ، إرضاء الجانب النفسي ، المكانة الاجتماعية - محبة في المؤسسة) • هل هناك لوائح وقوانين تحدد الانضباط في العمل ؟ • هل تعتقد أن اللوائح والقوانين التنظيمية الخاصة بالشركة : - تزيد من الالتزام بالالتزام بالأداء الوظيفي وتحسن أدائك - تعرقل السير الطبيعي للعمل وتضع له قيود - تفتقد لقوة التأثير ، وجودها أمر شكلي • هل أنت راض عن القوانين المعتمدة في الشركة ؟ (نعم ، لا)
	احترام الوقت	<ul style="list-style-type: none"> • حسب رأيك هل تمنح المؤسسة أهمية كبرى للوقت ؟ • هل تحترمون مواقيت الدخول والخروج ؟ - في حالة الإجابة بنعم هل هذا راجع إلى ؟ - جانب الانضباط في شخصيتك وتقديرك للوقت - إلزامية القوانين وقوة الرقابة - الاثنين معا
	الولاء	<ul style="list-style-type: none"> • إذا صادفتك فرصة عمل في مؤسسة أخرى هل تقدم على طلب الاستقالة ؟ (نعم ، لا)

<ul style="list-style-type: none"> • إذا واجهتك مشكلة في العمل كيف تتعامل معها ؟ - الاعتماد على خبرتك المهنية - الاجتهاد لإيجاد حلول جديدة - تستعمل المعلومات العلمية و التقنية - - تستشير رؤسائك في العمل - أخرى أذكرها : • هل تشجع مؤسستك الأفكار الجديدة في مجال العمل ؟ • هل هناك نوع من التحفيز او التشجيع للعمال المتميزين و المبدعين من طرف الإدارة ؟ 	<p>الإبداع و الابتكار</p>	
<ul style="list-style-type: none"> • تختار زملاء العمل على أساس :الانتماء لنفس المستوى الهرمي - الانتماء لنفس جماعة العمل - الانتماء لنفس التخصص - الانتماء لنفس المؤسسة - الخبرة • من خلال سنوات العمل في الشركة كيف تصف فريق العمل ؟ - يسوده تنسيق و انسجام فعال - متماسك و متعاون لإنجاح أهداف الشركة - يسوده صراع و خلاف مستمر • أثناء أدائك للمهام و الوظائف ماذا تفضل ؟ - (العمل الجماعي ، العمل الفردي) • هل تعتقد أن العمل الجماعي يحقق نتائج أفضل من العمل الفردي في سير العمل؟ (نعم ، لا) 	<p>التعاون</p>	<p>الوسيلة : (تماسك جماعة العمل)</p>
<p>هل تشعر بالانتماء إلى جماعة العمل ؟ (نعم ، لا)</p>	<p>الانتماء</p>	
<ul style="list-style-type: none"> • هل هناك ثقة متبادلة مع زملاء العمل؟ 	<p>الثقة</p>	
<ul style="list-style-type: none"> • هل هناك لباس رسمي خاص بالمؤسسة؟ • هل تلبس الزي ارسمي ؟ 	<p>المشاركة في</p>	<p>العادات و التقاليد</p>

<ul style="list-style-type: none"> - أثناء العمل فقط - أثناء و خارج أوقات العمل - لا تلبسه • هل يشارك رئيسك في العمل في إحياء المناسبات الاجتماعية مع العمال ؟ 	<p>المناسبات الاجتماعية</p>	
<ul style="list-style-type: none"> • هل تقوم الشركة بتنظيم احتفالات دورية لتكريم : - العمال المبدعين و المتميزين - استقبال للعمال الجدد بالشركة - المناسبات الوطنية و الاجتماعية 	<p>التكريمات</p>	
<ul style="list-style-type: none"> • هل تقدم الإدارة مساعدات مادية للعمال ذوي الظروف الخاصة 	<p>المكافأة</p>	
<ul style="list-style-type: none"> • هل يؤثر المنافسة على نشاط الشركة ؟ 	<p>المنافسة</p>	<p>المرونة : (التكيف مع البيئة الخارجية)</p>
<ul style="list-style-type: none"> • هل تؤثر العوامل القانونية و التشريعية على سير نشاط الشركة و تنفيذ إستراتيجيتها ؟ (نعم ، لا) - في حالة الإجابة بنعم كيف يتم التعامل مع الوضع ؟ 	<p>العوامل التشريعية و القانونية</p>	
<ul style="list-style-type: none"> • هل تؤثر درجة الاستقرار السياسي على القرارات الإستراتيجية بالشركة ؟ 	<p>الاستقرار السياسي</p>	
<ul style="list-style-type: none"> • هل تؤثر درجة رضا العملاء على مكانة الشركة اقتصاديا ؟ 	<p>العملاء و الزبائن</p>	
<ul style="list-style-type: none"> • تستخدم الإدارة النمط : الديمقراطي ، الاستبدادي ، التشاركي • هل توفر المؤسسة فرص للعمال من أجل المشاركة في اتخاذ القرارات ؟ • حسب رأيك ما أهمية المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بإستراتيجية الشركة ؟ - تقوية الشعور بالانتماء للمؤسسة 	<p>المشاركة</p>	<p>التكامل بين سلوك العاملين و نظم الإدارة</p>

<ul style="list-style-type: none"> - زيادة القدرة على حل المشكلات - اكتساب مهارات جديدة - خلق علاقات ايجابية داخل الشركة 		
<ul style="list-style-type: none"> • كيف تصف عملية الاتصال بين المسؤولين و العمال ؟ • اتصال جيد، اتصال حسن ، اتصال متوسط، اتصال ضعيف - تعتقد أن الاتصال بين العمال و الإدارة هو شيء ضروري لدعم نجاح الشركة ؟ (دائما ، غالبا ، أحيانا ، نادرا ، لا) 	التنسيق	
<ul style="list-style-type: none"> • علاقتك مع رؤسائك في العمل يسودها : <ul style="list-style-type: none"> -التضامن و التماسك -التزاع و الصراع -الطاعة و الاحترام -التجاهل و التحاشي و التهميش -علاقة شخصية • هل تشعر بالرضا التام عن طريقة التعامل بين الإدارة و الموظفين الأمور التي تجعلك تشعر بالاستقرار: نظام الترقية ، الدخل الشهري، نظام الحوافز، مكان العمل، تركيبة جماعة العمل. 	الاستقرار	
<ul style="list-style-type: none"> • تستخدم الإدارة النمط : <ul style="list-style-type: none"> - الديمقراطي - التسلطي - التشاركي • هل يفوض المدير صلاحياته الإدارية إلى العاملين ؟ 	تفويض السلطة	

<ul style="list-style-type: none"> • هل تسعى الشركة إلى تحسين أداء العاملين من خلال برامج التكوين ؟ (نعم ، لا) • هل تعتقد أن التكوين في مجال العمل مفيد للعمال من أجل : • تحسين الأداء، تحقيق الكفاءة ، التطوير المستمر لقدرات العاملين 	<p>التدريب و التكوين</p>	<p>الغاية : (تحقيق رسالة)</p>
<ul style="list-style-type: none"> • هل تشجع الإدارة المبادرات الفردية والمقترحات والإبداعات في نظم العمل ؟ 	<p>المبادرة</p>	
<ul style="list-style-type: none"> • هل تحقق المنتجات والخدمات التي تقدمها الشركة الجودة المطلوبة ؟ 	<p>الجودة</p>	
<ul style="list-style-type: none"> • هل حققت الشركة الميزة التنافسية في السنوات الماضية ؟ 	<p>الميزة التنافسية</p>	
<ul style="list-style-type: none"> • ما الذي ينقص المؤسسة حتى تحقق نجاحات اكبر؟ (آلات وتجهيزات جديدة ومتطورة ، التكوين المهني الجيد ، الصرامة في تطبيق القوانين، تشجيع وتحفيز مادي للعمال) • ماهو في نظرك المسؤول الناجح الفعال ؟ - الذي يفرض الانضباط على العمال - الذي يسعى إلى الرفع من إنتاجية الشركة • ما هي رؤيتك للشركة مستقبلا ؟ - قدرة على التكيف مع ضغوطات المنافسة - زيادة الإنتاجية كما ونوعا وتحسين جودة الخدمات - مواكبة التطور - تراجع في الإنتاجية وفشل في تحقيق الأهداف المسطرة 	<p>الكفاءة و الفعالية</p>	

-وبعد صياغة الأسئلة المناسبة التي تقيس أبعاد ومؤشرات الدراسة تم عرضها على الأستاذ المشرف الذي أبدى رأيه وقام بتعديل صياغة بعض الأسئلة وبعد موافقته وعرضها على أساتذة التحكيم من التخصص وخارج التخصص لإبداء آرائه في ما يخص بنود الاستبيان وتصحيحها قمنا وفي ضوء التوجيهات التي أبداها المحكمون قمنا بإجراء التعديلات اللازمة، ثم تم توزيعها على الموظفين بالشركة والذي بلغ عددهم 73 موظف على مستوى الإدارة وعمال الورشات.

IV- الخصائص السيكومترية لأداة البحث الاستمارة :

بعد عرض الاستبيان الذي يقيس ثقافة المؤسسة المتبع وتأثيرها على الفعالية التنظيمية على مجموعة من المحكمين من قسم العلوم الاجتماعية بكلية العلوم الانسانية والاجتماعية لولاية تبسة قدر عددهم ب " 05 " اساتذة معظمهم تابعون لتخصص علم الاجتماع التنظيم والعمل . وقد توصلنا إلى وضع الاستمارة في صورتها النهائية التي تضم (49) بند:

الرقم	أسماء الأساتذة المحكمين	التخصص
01	عاشور المولدي	علم الاجتماع التنظيم
02	عبد الحجي عبد اللطيف	علم الاجتماع الاتصال
03	بن عزوز حاتم	علم الاجتماع التنظيم
04	ربيع مطلاوي	علم الاجتماع التنظيم
05	شارف عماد	علم الاجتماع الجريمة

الجدول رقم : (06) يبين قائمة الأساتذة المحكمين لاستمارة الاستبيان

ومن خلال قائمة الاستبيان التي تم عرضها، سيتم حساب صدق الاستبيان من خلال معادلة

التالية :

الصدق : لقد تم حساب صدق المحكمين " المحتوى " للاستمارة من معادلة " لوشي " بطريقة

النسب المؤوية في حساب صدق كل بند من بنود الاستمارة, مفادها هذه المعادلة:

عدد الموافقين على البند – عد غير الموافقين على البند

عدد المحكمين الإجمالي

رقم البند	مجموع الموافقين	مجموع المعارضين	صدق كل بند
01	05	0	1
02	05	0	1
03	05	0	1
04	04	01	0.6
05	05	01	0.8
06	05	0	1
07	05	0	1
08	04	01	0.6
09	05	0	1
10	05	0	1
11	05	0	1
12	05	0	1
13	05	0	1
14	05	0	1
15	05	0	1
16	03	02	0.2
17	03	02	0.2
18	04	01	0.6
19	05	0	1

1	0	05	20
0.6	01	04	21
1	0	05	22
1	0	05	23
1	0	05	24
0.6	01	04	25
0.2	02	03	26
1	0	05	27
0.6	01	04	28
1	0	05	29
1	0	05	30
0.6	01	04	31
1	0	05	32
1	0	05	33
1	0	05	34
1	0	05	35
1	0	05	36
1	0	05	37
1	0	05	38
1	0	05	39
1	0	05	40
1	0	05	41
1	0	05	42
1	0	05	43
1	0	05	44
1	0	05	45

1	0	05	46
1	0	05	47
1	0	05	48
1	0	05	49

الجدول رقم : (07) يبين استجابات المحكمين على بنود الاستمارة

مجموع صدق كل البنود هو: 43.6

$$n - n'/y = م ص م$$

حساب صدق الاستبيان :

$$0.88 = 49/43.6$$

$$\% 88 = \%100 \times 0.88$$

n : عدد الأساتذة المحكمين

n' : عدد الأساتذة المحكمين الذين قالوا أن البند صادق

y : عدد الأساتذة المحكمين

$$\% 88 = 100 \times \frac{49}{43.6} = \%100 \times \frac{\text{عدد البنود}}{\text{م ص م}}$$

49

عدد البنود

تحصلنا على معامل صدق الاستبيان 88%.

ومنه فإن الاستبيان صادق أي يقيس ما أعد لقياسه.

النتائج : بما أن الاستبيان صادق فإنه ثابت.

1- عرض بيانات الدراسة :

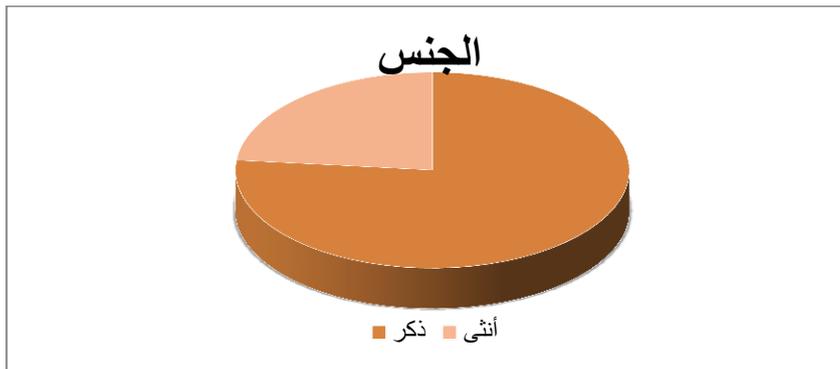
تم توزيع استمارات الاستبيان على مجتمع الدراسة والتعرف على البيانات الشخصية والوظيفية

لمجتمع الدراسة سنوضح ذلك فيما يلي :

الجدول رقم 08: يمثل توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الجنس

النسبة	التكرار		
76.6	49	ذكر	الجنس
23.4	15	أنثى	
100.0	64	المجموع	

من خلال نتائج توزيع عينة الدراسة حسب الجنس نلاحظ أن اغلب العينة من فئة الذكور بنسبة 76.6 %، في حين بلغت نسبة الإناث 23.4 % من إجمالي العينة وذلك راجع إلى طبيعة العمل في شركة الاسمنت تحتاج إلى العنصر الذكوري أكثر من العنصر النسوي بالإضافة الظروف الفيزيائية لا تلاؤم المرأة وقدرتها على التحمل إضافة إلى موقع الشركة حيث تقع في منطقة بعيدة ومنعزلة .



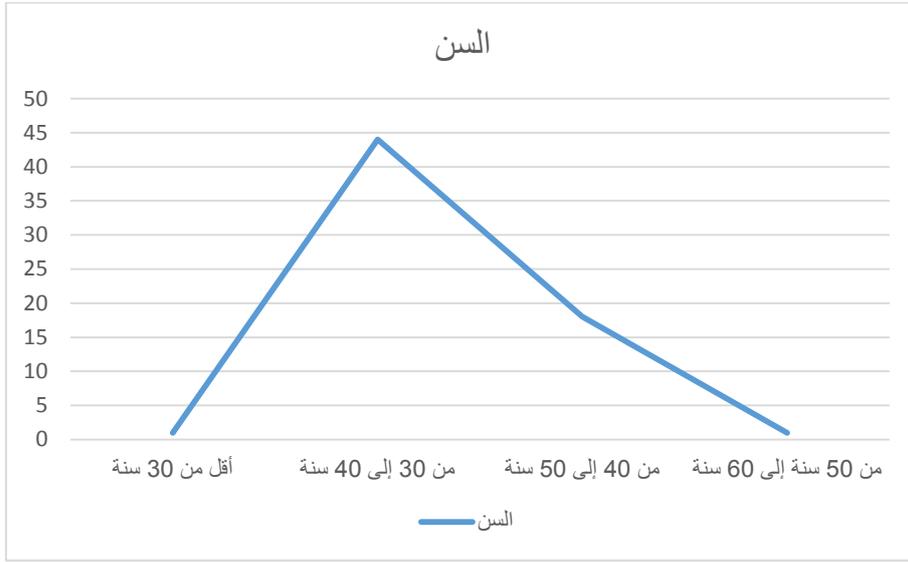
الشكل رقم 13: يوضح توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الجنس

الجدول رقم 09: يمثل توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير السن

النسبة	التكرار		
1.6	1	أقل من 30 سنة	السن
68.8	44	من 30 إلى 40 سنة	
28.1	18	من 40 إلى 50 سنة	
1.6	1	من 50 سنة إلى 60 سنة	
100.0	64	المجموع	

أما فيما يتعلق بنتائج توزيع عينة الدراسة حسب السن نلاحظ أن الفئة التي تتراوح أعمارهم من 30 إلى 40 سنة كانوا بالأغلبية حيث بلغت نسبتهم 68.8 % أما الفئة التي تتراوح أعمارهم من 40 إلى 50 سنة يمثلون 28.1 % من إجمالي العينة، أما الفئتين الأقل من 30 سنة والفئة التي تتراوح أعمارهم من 50 إلى 60 سنة كانوا بنفس النسبة التي بلغت 1.6% فقط من عدد الأفراد المستجوبين هذا يعني أن المؤسسة تعتمد كثيرا على فئة الشباب المتميز والمتحمس للعمل والمجتهد في تقديم الأفكار فهي تعتمد على سياسة تشبيب الشركة وهذا أمر عادي يرجع لطبيعة الأعمال الشاقة والتي تحتاج إلى قوى بدنية عالية قد لا توجد لدى فئة الكهول ثم تليها الفئة العمرية من 40 إلى 50 سنة حيث يتضح وجود تبادل للخبرات والأفكار فيما بينهم وتقديم المساعدة للعمال الجدد والاستفادة من خبرتهم من خلال سنوات العمل في الشركة .

الشكل رقم 14: يوضح توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير السن

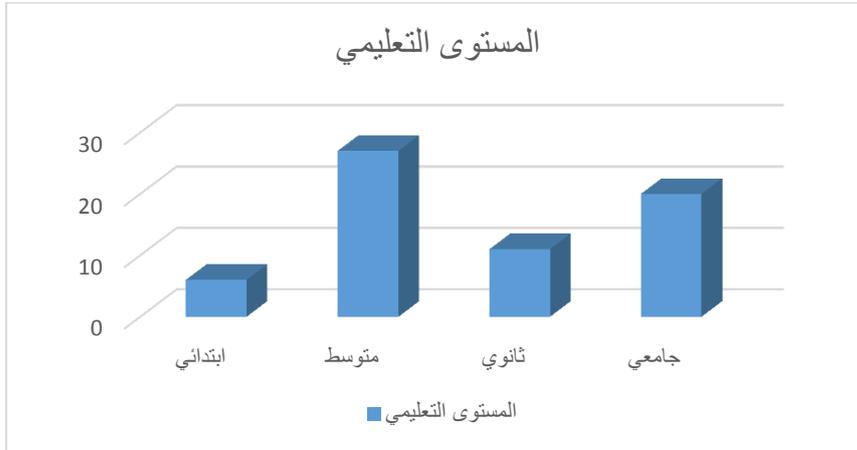


الجدول رقم 03: يمثل توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

النسبة	التكرار		
9.4	6	ابتدائي	المستوى التعليمي
42.	27	متوسط	
17.	11	ثانوي	
31.	20	جامعي	
10	64	المجموع	

أما فيما يتعلق بتوزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي نلاحظ أن أغلب عينة الدراسة لهم مستوى متوسط بنسبة 42.2% أما من لهم مستوى جامعي بلغت نسبتهم 31.3%، في حين بلغت نسبة الفئة التي لهم مستوى تعليمي ثانوي 17.2% أما أصحاب المستوى الابتدائي كانوا اقل نسبة بلغت 9.4% من إجمالي العينة هذا راجع إلى اعتماد الشركة في توظيفها على الأفراد من من مستويات المتوسط وهذا راجع إلى طبيعة العمل على مستوى الورشات لا تتطلب مستوى تعليمي عالي نظرا إلى تخصصهم في أعمال بدنية غالبا والجهد العضلي أكثر من الفكري تليها فئة الجامعيين بنسبة 31.3% يشغلون على مستوى الإدارة يمثلون فئة الإطارات وهذه المناصب العليا تحتاج الى مستوى علمي وثقافي عالي نظرا لطبيعة المنصب ..

الشكل رقم 15: يوضح توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

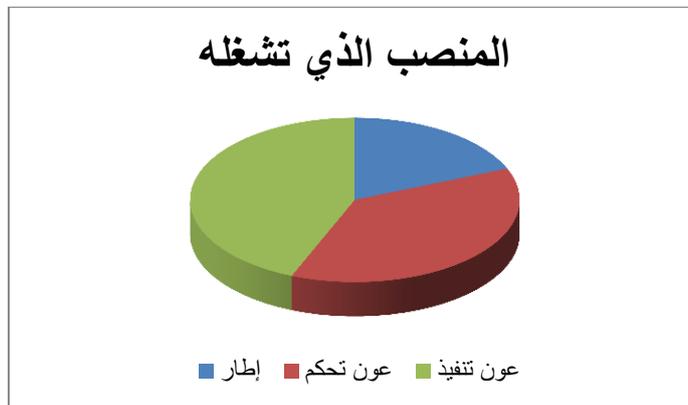


الجدول رقم 10: يمثل توزيع مجتمع الدراسة حسب المنصب

النسبة	التكرار		
18	12	إطار	المنصب
35	24	عون تحكم	
48	28	عون تنفيذ	
100	64	المجموع	

من خلال نتائج توزيع عينة الدراسة حسب المنصب كانت النتائج تشير الى ان اغلب عينة الدراسة منصبهم عون تنفيذ حيث بلغت نسبتهم 43.8%، أما من يشغلون منصب عون تحكم فبلغت نسبتهم 37.5%، اما لإطارات فبلغت نسبتهم 18.8% من إجمالي عينة الدراسة وهو من البديهي نظرا لأن عمل الورشات لا يقتضي وجود إطارات عليا وطبيعة الشركة التي تعتمد كثيرا في تنفيذ المهام على هذه الفئة .

الشكل رقم 16: يوضح توزيع مجتمع الدراسة حسب المنصب



الجدول رقم 12: يمثل توزيع مجتمع الدراسة حسب نوع عقد العمل

النسبة	التكرار	نوع عقد العمل	
95.3	61	دائم	
4.7	3	مؤقت	
100.0	64	المجموع	

أما من خلال توزيع العينة حسب نوع عقد العمل نلاحظ أن من يعملون بصفة دائم بلغت نسبتهم 95.3%، في حين بلغت نسبة المؤقتين 4.7% فقط من إجمالي العينة هذا راجع إلى أن الشركة قامت بتثبيت جميع العمال في مناصبهم وإدماجهم للذين كانوا يشتغلون في إطار عقود ما قبل التشغيل سابقا هذا ما يجعل العامل يتمتع بكامل حقوقه المهنية بالإضافة إلى مسؤولياته ويعزز ارتباطه بالشركة وجماعة العمل .

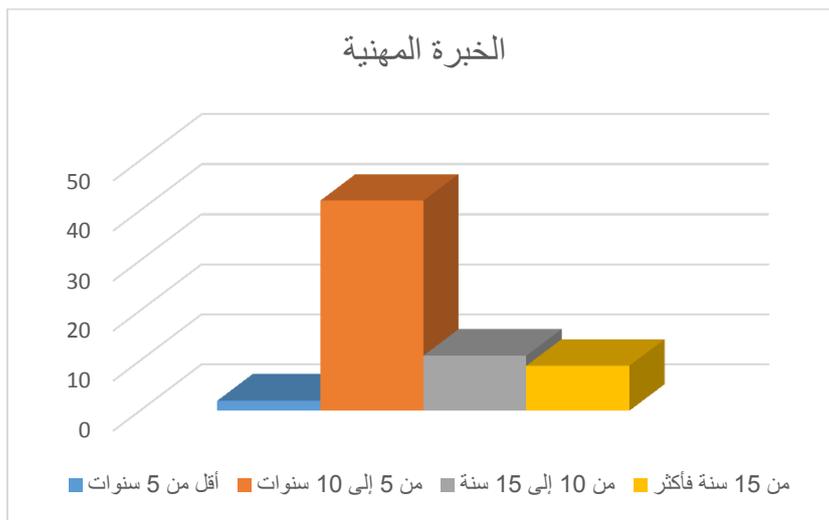
الشكل رقم 17: يمثل توزيع مجتمع الدراسة حسب نوع عقد العمل



الجدول رقم 13: يمثل توزيع مجتمع الدراسة حسب الخبرة المهنية

النسبة	التكرار		
3.1	2	أقل من 5 سنوات	الخبرة المهنية
66	42	من 5 إلى 10 سنوات	
12	11	من 10 إلى 15 سنة	
11	9	من 15 سنة فأكثر	
100	64	المجموع	

الشكل رقم 18: يوضح توزيع مجتمع الدراسة حسب الخبرة المهنية



بالنسبة لنتائج إجابات عينة الدراسة حول الخبرة المهنية بناء على سنوات العمل لدى مجتمع الدراسة كانت كالتالي: يتضح من خلال الجدول أن أكبر نسبة كانت للعمال من فئة من 05 إلى 10 سنوات حيث بلغت نسبتهم 65.6% تليها فئة من 10 إلى 15 سنة بنسبة 17.2% ثم تليها فئة من 15 سنة فأكثر بنسبة 14.1%، أما أقل نسبة كانت للفئة أقل من 05 سنوات بنسبة 3.1% وهذا يدل على أن غالبية العمال ذوو خبرة متواضعة ويعكس أيضا عدم الاستقرار في منظومة اليد العاملة للشركة .

خلاصة الفصل :

تطرقنا في هذا الفصل إلى الإجراءات المنهجية الخاصة بالدراسة حيث تم تحديد مجالات الدراسة ممثلة في (المجال الزمني، المكاني، البشري)، كما قمنا باختيار المنهج المناسب والاعتماد على المسح الشامل لمجتمع الدراسة وتحديد خصائصه وكذا أدوات جمع البيانات حيث اعتمدنا على الملاحظة البسيطة واستمارة الاستبيان التي تمثلت في ثلاث محاور تتضمن أبعاد الدراسة، ومن هنا سنمر إلى المراحل الأخيرة ن هذه الدراسة والمتمثلة عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية .

الفصل

الخامس

عرض و مناقشة و تحليل
بيانات الدراسة الميدانية

تمهيد :

تعرضنا في الفصول السابقة تناولنا مختلف الجوانب النظرية والمنهجية للدراسة لذلك سنتطرق في هذا الفصل إلى عرض بيانات الدراسة ثم تحليلها وتفسيرها سوسيولوجيا، إذ تعتبر عملية تحليل البيانات وتفسير النتائج من المراحل الأساسية التي يعتمد عليها البحث ، فهي خطوة تلي عملية جمع البيانات من المبحوثين.وعليه سنحاول من خلال هذا الفصل عرض وتحليل البيانات الميدانية، معتمدين في ذلك على العمليات الإحصائية الأساسية من تكرارات ونسب مئوية، بالإضافة إلى مناقشة النتائج الخاصة بفرضيات الدراسة وصولاً إلى النتائج العامة.

أولاً: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة:

1- عرض وتحليل البيانات المتعلقة بالمحور الأول:

- عرض وتحليل البيانات المتعلقة بالفرضية الأولى :

- عنوان الفرضية: " تساهم قيم ومعتقدات العاملين في تماسك جماعة العمل".

الجدول رقم 15: يمثل توزيع إجابات مجتمع الدراسة حسب الالتحاق بالوظيفة

المجموع	المنصب الذي يشغله			التكرار	عن طريق الامتحان	كيف التحقت بالوظيفة؟
	عون تنفيذ	عون تحكم	إطار			
22	15	1	6	التكرار	عن طريق الامتحان	كيف التحقت بالوظيفة؟
34.4%	23.4%	1.6%	9%	النسبة		
23	6	12	5	التكرار	على أساس الشهادة	
35.9%	9.4%	18.8%	7.8%	النسبة		
20	8	11	1	التكرار	طريق الوساطة	
31.3%	12.5%	17.2%	1.6%	النسبة		
0	0	0	0	التكرار	طرق أخرى	
0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	النسبة		
64	28	4	12	التكرار	المجموع	
%100	43%	7.5%	18.8%	النسبة		

بالنسبة لنتائج إجابات عينة الدراسة حول طريقة الالتحاق بالوظيفة كانت كالتالي:

*الفئة التي التحقت بالوظيفة على أساس الشهادة كانوا بالأغلبية حيث بلغت نسبتهم 35.9%،

منهم من يشغل منصب عون تحكيم بنسبة 18.8%، اما عون تنفيذ بنسبة 9.4%، اما إطار بنسبة 7.8%، من إجمالي الملتحقين على أساس الشهادة.

*الفئة التي التحقوا بالوظيفة عن طريق الامتحان كانت نسبتهم 34.4%، ، حيث 23.4%، منهم يشغلون منصب عون تنفيذ أما 9.4%، منهم إطار، في حين نسبة عون تحكيم بلغت 1.6%.

*بالنسبة للفئة الذين التحقوا بالوظيفة بطرق أخرى فبلغت نسبتهم 31.3%، ومنهم من يشغل عون تحكيم بنسبة 17.2%، اما من يشغل عون تنفيذ نسبتهم 12.5%، في حين نسبة الإطار 1.6%.

من خلال النسب السابقة يتضح لنا أن ثقافة الشركة في اختيار عمالها وموظفيها تقوم على أساس المسابقة بنوعها (الاختبار والشهادة) هذا يعني أن الشركة تحترم مبدأ الشفافية في التوظيف بالإضافة إلى أنها تدخل ضمن عادات الشركة وتولي أهمية للشهادة ومستوى التكوين للفرد العامل خاصة فيما يتعلق بالإطارات وعمال الإدارة وأن تتوفر فيه المؤهلات المطلوبة .

الجدول رقم 16: يمثل توزيع إجابات مجتمع الدراسة حسب العمل في الشركة

المجموع	المنصب الذي يشغله			التكرار	النسبة	
	عون تنفيذ	عون تحكم	إطار			
2	7	3	2	التكرار	الاجور	هل تعمل في الشركة من أجل؟
6.9%	2.2%	5.9%	8.8%	النسبة		
2	1	1	0	التكرار	إرضاء الجانب النفسي	
3.1%	1.6%	1.6%	0.0%	النسبة		
4	0	1	3	التكرار	المكانة الاجتماعية	
6.3%	0.0%	1.6%	4.7%	النسبة		
1	1	0	0	التكرار	محبة في المؤسسة	
1.6%	16%	0.0%	0.0%	النسبة		
64	28	24	12	التكرار	المجموع	
100.0%	43.8%	37.5%	18.8%	النسبة		

أما بالنسبة لنتائج توزيع عينة الدراسة حسب سبب العمل في الشركة محل الدراسة كانت الإجابات تتوزع كالتالي:

*بالنسبة لعامل الأجر نلاحظ أن أغلب عينة الدراسة يعملون لأجله حيث بلغت نسبتهم 96.9%، من إجمالي العينة، أغلبهم يشغل عون تنفيذ بنسبة 42.2%، أما عون تحكم بنسبة 35.9%، و 18.8% منهم إطار.

*بالنسبة لعامل المكانة الاجتماعية فبلغت نسبتهم 6.3% بالمئة، منهم 4.7% بالمئة إطار 1.6% بالمئة عون تحكم.

*عامل إرضاء الجانب النفسي بلغت نسبتهم 3.1 %، يتوزعون بين عون تنفيذ وعن تحكم بنفس النسبة والتي بلغت 1.6 %.

*أما بالنسبة لعامل محبة المؤسسة فبلغت نسبتهم 1.6%، من إجمالي العينة كلهم يشغلون منصب عون تنفيذ. وهذا راجع أن الأجر يمثل عاملا مهما للالتحاق بالوظيفة نظرا لأنه يحقق إشباع الحاجات المادية والنفسية الأساسية للعامل والتي يطلق عليها ماسلو بالحاجات الفسيولوجية والتي تتمثل في الأجر وتحقيق الرضا الوظيفي ويعكس اثر الرضا على سلوك العامل الذي يزيد في عامل الاستقرار وتقليل دوران العمل والرفع من مستوى إنتاجية العامل بغض النظر عن المكانة الاجتماعية أو تقدير الذات كما سماها ماسلو والتي مثلت اقل نسبة للمبحوثين.

الجدول رقم 17: يمثل توزيع إجابات مجتمع الدراسة حسب اللوائح والقوانين التنظيمية الخاصة بالشركة

المجموع	المنصب الذي يشغله			التكرار	النسبة	هل تعتقد أن اللوائح والقوانين التنظيمية الخاصة بالشركة؟
	عون تنفيذ	عون تحكم	إطار			
52	9	3	0	التكرار	تزيد من الإلتزام بالأداء الوظيفي وتحسن ذلك	هل تعتقد أن اللوائح والقوانين التنظيمية الخاصة بالشركة؟
1.3%	29.7%	5.9%	5.6%	النسبة	تعرقل السير الطبيعي للعمل	
7	5	1	1	التكرار	تفتقد لقوة التأثير	
0.9%	8%	6%	.6%	النسبة		
5	4		1	التكرار		
7.8%	6.3%	0.0%	1.6%	النسبة		
4	8	4	2	التكرار	المجموع	
00.0%	3.8%	7.5%	8.8%	النسبة		

كانت نتائج توزيع إجابات عينة الدراسة حسب اللوائح والقوانين التنظيمية الخاصة بالشركة موزعة كالتالي:

*هناك من يرى ان هذه اللوائح تزيد من الإلتزام بالأداء الوظيفي وتحسن ذلك، بلغت نسبتهم 81.3 %، منهم 35.9 %عون تحكم، 29.7 %عون تنفيذ و15.6 % إطار.

*أما بالنسبة للفئة التي ترى ان اللوائح والقوانين تعرقل السير الطبيعي للعمل يمثلون 10.9 % من اجمالي العينة يتوزعون بين عون تنفيذ بنسبة 7.8 %وعون تحكم وإطار بنفس النسبة بلغت 1.6 % .
*أما من يرون انها تفتقد لقوة التأثير بلغت نسبتهم 7.8 %، يتوزعون بين عون تنفيذ بنسبة 6.3 % وإطار بنسبة 1.6 %.

وهذا يعكس رضا العاملين عن قوانين الشركة ويعتقدون بإيجابية هذه القوانين التي تساهم في تحقيق الانضباط وتحسين أداء العاملين في حين نجد نسبة 10.9 % من عمال يعتقدون أن هذه القوانين تعرقل السير الطبيعي للعمل وتعيق نشاط المؤسسة .

الجدول رقم 18: يمثل توزيع إجابات مجتمع الدراسة حسب الرضا عن القوانين المعتمدة في الشركة.

المجموع	المنصب_الذي يشغله			التكرار	النسبة	هل أنت راض عن القوانين المعتمدة في الشركة؟
	عون تنفيذ	عون تحكم	إطار			
47	17	21	9	التكرار	73.4%	نعم
				النسبة		
17	11	3	3	التكرار	26.6%	لا
				النسبة		
64	28	24	12	التكرار	100.0%	المجموع
				النسبة		

أما من خلال قياس درجة الرضا للعاملين على القوانين المعتمدة في الشركة اختلفت الإجابات بين نعم ولا، كانت موزعة كالتالي:

*بالنسبة للموظفين الراضين عن القوانين المعتمدة كانوا بالأغلبية حيث بلغت نسبتهم 73.4 %، موزعين بين عون تحكم بنسبة 32.8 %وعون تنفيذ بنسبة 26.6 %، أما الإطارات فبلغت نسبتهم 14.1 % .
*بالنسبة للموظفين الذين كانت إجاباتهم بلا بلغت نسبتهم 26.6 % موزعين بين عون تنفيذ بنسبة 17.2 % وعون تحكم وإطار بنفس النسبة والتي بلغت 4.7 %.

هذا يعكس رضا العاملين عن القوانين المعمول بها في الشركة مما يساهم في التزام العاملين بالقوانين واللوائح التنظيمية وفق ما يخدم أهداف المؤسسة والعمال على حد سواء بينما نجد نسبة 26.6 % غيرراضين عن قوانين الشركة مما يولد لديهم القلق وعدم الارتياح

الجدول رقم 19: يمثل توزيع إجابات مجتمع الدراسة حسب أهمية الوقت التي تمنحها

المؤسسة

المجموع	المنصب الذي يشغله			التكرار	نعم	حسب رأيك هل تمنح المؤسسة أهمية كبرى للوقت؟
	عون تنفيذ	عون تحكم	إطار			
61	6	3	2	التكرار	نعم	حسب رأيك هل تمنح المؤسسة أهمية كبرى للوقت؟
95.3%	40.6%	35.9%	18.8%	النسبة		
3	2	1	0	التكرار	لا	حسب رأيك هل تمنح المؤسسة أهمية كبرى للوقت؟
4.7%	3.1%	1.6%	0.0%	النسبة		
64	28	24	12	التكرار	المجموع	حسب رأيك هل تمنح المؤسسة أهمية كبرى للوقت؟
.0%	3.8%	7.5%	8.8%	النسبة		

يظهر الجدول نتائج توزيع عينة الدراسة حسب الأهمية التي تمنحها المؤسسة للوقت، كانت

النتائج كما يلي:

*بالنسبة التي أجابت بنعم حول الأهمية التي تعطيها المؤسسة للوقت كانوا بنسبة 95.3 % من إجمالي العينة أي بالأغلبية موزعين بين عون تنفيذ بنسبة 40.6 % وعون تحكم بنسبة 35.9 % أما الإطار بنسبة 18.8 %.

*بالنسبة للفئة التي أجابت بلا كانوا بنسبة 4.7 فقط من إجمالي العينة موزعين بين عون تنفيذ بنسبة 3.1 % وعون تحكم بنسبة 1.6 % .

هذا يفسر أن الشركة تولي أهمية كبيرة لعامل الوقت وهذا يساهم في تنمية قيم احترام الوقت لدى العاملين وتوجه سلوكهم نحو الانضباط والالتزام وهذا يعكس قوة الرقابة التنظيمية ومدى التزام العاملين كما يعكس مستوى فهم وإدراك العاملين في تطبيق التعليمات والقوانين ويعزز لديهم قيم الالتزام والمسؤولية.

الجدول رقم 20: يمثل توزيع إجابات مجتمع الدراسة حسب أهمية احترام مواقيت الدخول

والخروج

المجموع	المنصب_الذي يشغله			التكرار	عم	هل تحترمون مواقيت الدخول والخروج؟
	عون تنفيذ	عون تحكم	إطار			
63	27	24	12	التكرار	عم	هل تحترمون مواقيت الدخول والخروج؟
98.4%	42.2%	37.5%	18.8%	النسبة		
1	1	0	0	التكرار	لا	هل تحترمون مواقيت الدخول والخروج؟
1.6%	1.6%	0.0%	0.0%	النسبة		
4	8		2	التكرار	المجموع	
00.0%	.8%	5%	.8%	النسبة		

من خلال إجابات عينة الدراسة حول احترام الوقت، توزعت النتائج بين نعم ولا كالتالي:

*الذين كانت إجاباتهم بنعم بلغت نسبتهم 98.4 % من إجمالي الإجابات، يتوزعون بين عون تنفيذ

بنسبة 42.2 % وعون تحكم بنسبة 37.5 % أمل اطارات بلغت نسبتهم 18.8 %.

*أما الذين كانت إجاباتهم بلا بلغت نسبتهم 1.6 % كلهم عون تنفيذ.

هذا راجع إلى ثقافة الشركة التي تقدر عامل احترام الوقت ومواقيت الدخول والخروج وقوة

الرقابة بالإضافة إلى القوانين الرادعة تعاقب التأخر عن العمل وما ينجر عنه من خصومات في الأجر

بالإضافة إلى قوة الضمير المهني لدى العامل وهذا ما لاحظناه في الدراسة الاستطلاعية التي قمنا بها في

الشركة والجدول رقم (02) يوضح ذلك الخاص بشبكة الملاحظة .

الجدول رقم 21: يمثل توزيع إجابات مجتمع الدراسة في حالة الإجابة بنعم

المجموع	المنصب_الذي_يشغله					
	عون تنفيذ	عون تحكم	إطار			
14	6	6	2	التكرار	جانب الانضباط في شخصيتك وتقديرك للوقت	في حالة الإجابة بنعم هل هذا راجع إلى؟
1.9%	4%	4%	.1%	النسبة	إلزامية القوانين وقوة الرقابة	
1	7	7	7	التكرار	الاتين معا	
2.8%	0.9%	0.9%	0.9%	النسبة		
1	7	1		التكرار		
8.4%	6.6%	7.2%	.7%	النسبة		
4	8	4	2	التكرار	المجموع	
00.0%	3.8%	5%	8%	النسبة		

أما من خلال إجابات عينة الدراسة عن جانب بنعم فيما يتعلق بالسؤال السابق، نلاحظ ان اغلب عينة الدراسة يحترمون الوقت وهذا راجع الى جانب الانضباط في شخصية المستجوب وتقديره للوقت بالإضافة إلى إلزامية القوانين وقوة الرقابة حيث بلغت نسبتهم 48.4 % ، يتوزعون بين عون تنفيذ بنسبة 26.6 % وعون تحكم بنسبة 17.2 % أما من يحترمون الوقت بسبب إلزامية القوانين قوة الرقابة كانت نسبتهم 32.8 %، في حين بلغت نسبة من يحترمون الوقت بسبب جانب الانضباط في شخصيتهم وتقديرهم للوقت 21.9% من إجمالي العينة. وهذا ما يفسر تقدير العاملين لعامل الوقت وعامل الانضباط في شخصية المبحوث بالإضافة إلى إلزامية وقوة الرقابة من طرف الإدارة والعقوبات الرادعة لمن يتأخر أو يتغيب عن العمل دون تبرير.

الجدول رقم 22: يمثل توزيع إجابات مجتمع الدراسة حول تقديم الاستقالة عند مصادفة فرصة عمل في مؤسسة أخرى

المجموع	المنصب الذي يشغله			التكرار	نعم	إذا صادفتك فرصة عمل في مؤسسة أخرى هل تقدم طلب الاستقالة؟
	عون تنفيذ	عون تحكم	إطار			
3	2	4	7	التكرار		
1.6%	8.8%	1.9%	0.9%	النسبة		
1	6	0	5	التكرار		
8.4%	5.0%	5.6%	.8%	النسب		
4	8	4	2	التكرار		
00.0%	3.8%	7.5%	8.8%	النسبة		المجموع

يظهر الجدول توزيع إجابات عينة الدراسة حول تقديم الاستقالة عند مصادفة فرصة عمل في مؤسسة أخرى، نلاحظ ان أغلب الإجابات كانت بنعم حيث بلغت نسبتهم 51.6 %، يتوزعون بين عون تحكم بنسبة 21.9 %، عون تنفيذ بنسبة 18.8 % أما الإطارات 10.9 % فقط.

أما بالنسبة للإجابات بلا بلغت نسبتهم 48.8 %، يتوزعون بين عون تنفيذ بنسبة 25 % وعون تحكم بنسبة 15.6 % ، أما الإطارات 7.8 % فقط، أي هناك تقارب في النسب بين نعم ولا. وذلك نظرا لقلّة فرص العمل وانتشار البطالة وكذا رغبتهم في الحصول على فرص عمل أفضل .

الجدول رقم 23: يمثل توزيع إجابات مجتمع الدراسة حول كيفية التعامل مع مواجهة مشكلة في العمل .

المجموع	المنصب الذي يشغله				
	عون تنفيذ	عون تحكم	إطار		
3	2	4	7	التكرار	الاعتماد على خبرتك المهنية
1.6%	8.8%	1.9%	0.9%	النسبة	
2	2	0	0	التكرار	تستعمل المعلومات العلمية والتقنية
1%	1%	0%	.0%	النسبة	
1	1	7	3	التكرار	الاجتهاد لايجاد حلول جديدة
2.8%	7.2%	0.9%	.7%	النسبة	
11	6	3	2	التكرار	تستشير رؤسائك في العمل
7.2%	4%	7%	.1%	النسبة	
0	0	0	0	التكرار	أخرى
0.0	0.0	0.0	0.0	النسبة	
4	8	4	2	التكرار	المجموع
00.0%	3.8%	7.5%	8.8%	النسبة	

يمثل الجدول أعلاه توزيع إجابات مجتمع الدراسة حول كيفية التعامل مع مواجهة مشكلة في العمل، حيث اختلفت الإجابات، فهناك من يعتمد على الخبرة المهنية في مواجهة المشاكل بنسبة 51.6% ، ومن جهة أخرى من يجهد لإيجاد حلول جديدة وكانت نسبتهم 32.8% المعلومات ، أما من يستشيرون الرؤساء في العمل لإيجاد الحلول يمثلون 17.2% ، أما من يستعملون العلمية والتقنية في حل المشاكل يمثلون فقط 3.1% من إجمالي العينة.

من خلال نسب إجابات المبحوثين يتبين أن معظم عمال الشركة يميلون إلى حل مشكلات التي تواجههم في العمل بالاعتماد على أنفسهم وخبرتهم في العمل والتكوين الجيد في مجال العمل وهذا راجع إلى عامل الثقة بالنفس، ثقته في قدراته وقيم تحمل المسؤولية بالإضافة إلى تمتع العامل بجانب من الحرية في التصرف والمواجهة دون الرجوع إلى مسؤولهم رغبة منهم في تحمل المسؤولية.

الجدول رقم 24: يمثل توزيع إجابات مجتمع الدراسة حول أساس اختيار الزملاء

المجموع	المنصب الذي يشغله			التكرار	النسبة	
	عون تنفيذ	عون تحكم	إطار			
14	5	6	3	التكرار	الانتماء لنفس	تختار زملاء العمل على أساس:
1.9%	8%	4%	7%	النسبة	المستوى الهرمي	
3	0	2	1	التكرار	الانتماء لنفس	
4.7%	0.0%	3.1%	1.6%	النسبة	التخصص	
4	3	1	0	التكرار	الخبرة	
6.3%	4.7%	1.6%	0.0%	النسبة		
19	10	7	2	التكرار	الانتماء لنفس	
29.7%	15.6%	10.9%	3.1%	النسبة	الجماعة	
35	14	15	6	التكرار	الانتماء لنفس	
54.7%	21.9%	23.4%	9.4%	النسبة	المؤسسة	
64	28	24	12	التكرار	المجموع	
100.0%	43.8%	37.5%	18.8%	النسبة		

في ما يتعلق بإيجابيات عينة الدراسة حول عملية اختيار الزملاء وعلى أي أساس تكون، نلاحظ أن أغلب المستجوبين يختارون زملائهم على أساس الانتماء لنفس المؤسسة بنسبة 54.7% أي محيط العمل هو العامل الأساسي في ذلك، أما من يعتمدون على الانتماء لنفس الجماعة يمثلون 29.7% من العينة، ويعتبر الانتماء لنفس المستوى الهرمي عامل لاختيار زملاء العمل عند البعض كانوا بنسبة 21.9%، أما من يختارون زملائهم على أساس الخبرة كانوا بنسبة 6.3% والانتماء لنفس التخصص اضعف عامل حسب الدراسة حيث بلغت نسبت من يعتمدون عليه 4.7% فقط من إجمالي العينة.

وهذا يدل على أن أغلبية العمال يختارون زملاء العمل على أساس الانتماء لنفس المؤسسة هذا يعني أن أغلبية العمال تشعر بقيم الانتماء للمؤسسة التي تخلق لديهم القدرة على التكيف وبناء علاقات ايجابية مع الزملاء .

الجدول رقم 25: يمثل توزيع إجابات مجتمع الدراسة حول وصف فريق العمل خلال سنوات العمل في الشركة

المجموع	المنصب الذي يشغله				
	عون تنفيذ	عون تحكم	إطار	التكرار	النسبة
28	6	18	4	التكرار	يسوده تنسيق وانسجام فعال
44.4%	9.5%	28.6%	6.3%	النسبة	
20	12	4	4	التكرار	متماسك ومتعاون لإنجاح أهداف الشركة
31.7%	19.0%	6.3%	6.3%	النسبة	
15	9	2	4	التكرار	يسوده صراع وخلاف مستمر
23.8%	14.3%	3.2%	6.3%	النسبة	
0	0	0	0	التكرار	أخرى
0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	النسبة	
63	27	24	12	التكرار	المجموع
100.0%	42.9%	38.1%	19.0%	النسبة	

الجدول يظهر نتائج إجابات عينة الدراسة حول وصفهم لفريق العمل خلال سنوات العمل، فهناك من وصف على انه فريق يسوده التنسيق والانسجام الفعال يمثلون 44.4 %، أما من كان وصفهم على انه فريق متماسك ومتعاون لإنجاح أهداف الشركة بلغت نسبتهم 31.7 %، أما من يرون عكس ذلك انه فريق يسوده صراع وخلاف مستمر كانوا بنسبة 23.8 % متوزعين بين عون تنفيذ وعون تحكم وإطارات.

من خلال إجابات المبحوثين يتبين لنا أن هناك علاقات إنسانية واجتماعية طيبة قائمة على أساس الاحترام المتبادل والتقدير والتعاون وروح الفريق كما ان مدة العمل الطويلة داخل الشركة لها تأثير ايجابي على علاقات العمل تجعل العلاقة فيما بينهم أكثر ارتباطا وانسجاما .

الجدول رقم26: يمثل توزيع إجابات مجتمع الدراسة حول الثقة المتبادلة مع زملاء العمل

المجموع	المنصب_الذي يشغله					
	عون تنفيذ	عون تحكم	إطار			
20	10	3	7	التكرار	نعم	هل هناك ثقة متبادلة مع زملاء العمل؟
31.3%	15.6%	4.7%	10.9%	النسبة		
44	18	21	5	التكرار	لا	
68.8%	28.1%	32.8%	7.8%	النسبة		
64	28	24	12	التكرار	المجموع	
100.0%	43.8%	37.5%	18.8%	النسبة		

يمثل الجدول السابق إجابات عينة الدراسة اذا ما كان هناك ثقة متبادلة مع زملاء العمل، فكانت 69.8 % من الإجابات تتجه نحو لا تتوزع بين 28.1 % عون تنفيذ و32.8 % عون تحكم و7.8 % إطار، في حين 31.3 % من إجمالي العينة كانت إجاباتهم بنعم يتوزعون بيم 15.6 % عون تنفيذ، 4.7 % عون تحكم و10.9% إطار، هذا دليل على انعدام الثقة بين زملاء العمل نظرا لطبيعة التنشئة الاجتماعية والبيئة الخارجية للشركة وبعض الصراعات والمشكلات الروتينية الطفيفة على مستوى علاقات العمل .

الجدول رقم 27: يمثل توزيع إجابات مجتمع الدراسة حول أداء المهام والوظائف

المجموع	المنصب الذي يشغله			التكرار	النسبة	أثناء أدائك للمهام والوظائف ماذا تفضل
	عون تنفيذ	عون تحكم	إطار			
38	16	16	6	التكرار	العمل الجماعي	
59.4%	25.0%	25.0%	9.4%	النسبة		
26	12	8	6	التكرار	العمل الفردي	
40.6%	18.8%	12.5%	9.4%	النسبة		
64	28	24	12	التكرار	المجموع	
100.0%	43.8%	37.5%	18.8%	النسبة		

أما من خلال إجابات عينة الدراسة حول تفضيلاتهم اثنا أداء المهام، نلاحظ أن الإجابات كانت تتوزع بنسب مختلفة، حيث اغلب العينة يفضلون العمل الجماعي، بلغت نسبتهم 59.4 %، في حين بلغت من يفضلون العمل الفردي 40.6 % موزعين بنسب مختلفة بين عون تنفيذ وعون تحكم وإطار كما يظهر في الجدول أعلاه .

هناك نسب متقاربة نوعا بين من إجابات المبحوثين بين من يفضلون العمل الفردي وبين من يفضلون العمل الجماعي وهذا راجع إلى طبيعة وظروف العمل التي تقتضي التعاون من اجل السير الحسن للعمل والوصول إلى مستوى مردودية مرتفعة بينما هناك من يفضل العمل الفردي وهذا طبعا يرجع انه هناك نوع من الأعمال التي تتحتم على العامل القيام بها بمفرده نظرا لتخصصه في مجال معين ولا يستطيع غيره القيام بهذا العمل خصوصا في مجال استخدام الآلات والمعدات والتكنولوجيا الحديثة.

الجدول رقم 28: يمثل توزيع إجابات مجتمع الدراسة حول أداء المهام والوظائف

المجموع	المنصب_الذي يشغله					
	عون تنفيذ	عون تحكم	إطار			
2	7	8	7	التكرار	يحقق نتائج أفضل	هل تعتقد أن العمل الجماعي؟
%	6.6%	8.1%	0.9%	النسبة		
2	1	6	5	التكرار	يعرقل سير العمل	
4.4%	7.2%	4%	8%	النسبة		
1	0	0	1	التكرار	أخرى	
6%	0%	0%	.6%	النسبة		
4	8	4	2	التكرار	المجموع	
00.0%	3.8%	7.5%	8.8%	النسبة		

تظهر نتائج إجابات عينة الدراسة حول اعتقادهم بخصوص العمل الجماعي انه يحقق نتائج أفضل وهذا حسب الإجابات التي بلغت 65.6 % ، في حين من يرون انه يعرقل العمل بلغت نسبتهم 34.4 % من إجمالي العينة، وهناك من يرى ان هناك أسباب أخرى يمكن أن تعرقل العمل الجماعي في المؤسسة .

الجدول رقم 29: يمثل توزيع إجابات مجتمع الدراسة حول الشعور بالانتماء إلى جماعة العمل.

المجموع	المنصب الذي يشغله			التكرار	النسبة	
	عون تنفيذ	عون تحكم	إطار			
53	22	22	9	التكرار	النسبة	هل تشعر بالانتماء إلى جماعة العمل؟
82.8%	34.4%	34.4%	14.1%	النسبة	النسبة	
11	6	2	3	التكرار	النسبة	لا
17.2%	9.4%	3.1%	4.7%	النسبة	النسبة	
64	28	24	12	التكرار	النسبة	المجموع
100.0%	43.8%	37.5%	18.8%	النسبة	النسبة	

أما بالنسبة لنتائج إجابات عينة الدراسة حول الشعور بالانتماء إلى جماعة العمل كانت أغلبية العينة إجاباتها نعم حيث بلغت نسبتهم 82.8 %، أما من يرون عكس ذلك وهم 17.2 % من إجمالي العينة.

من خلال المعطيات يتبين لنا أن المبحوثين يشعرون بقيم الانتماء إلى جماعة العمل وذلك من خلال سنوات العمل والعلاقات الطيبة التي تسودها الاحترام والتقدير والمصلحة المشتركة التي تصب جميعها في هدف واحد إلا وهو تحقيق رسالة الشركة وهذا راجع الى الجو السائد في الشركة فهو عبارة عن مبدأ ومعيار وقيمة أخلاقية توجه سلوك العاملين كما أنها تمنحه استشعار دوره المهم في مساندة جماعته الذي من خلاله يكون للتواجد معنى وهدف يساعد في تبادل الأفكار والخبرات ورفع مستوى الأداء وتقوية روابط الصداقة بين الموظفين وهذا يشعروهم بالرضا وبالتالي يحفزهم على بذل قصارى جهودهم لنجاح الفريق.

الجدول رقم 30: يمثل توزيع إجابات مجتمع الدراسة حول تغيير مكان العمل إذا أتيحت

الفرصة

المجموع	المنصب_الذي يشغله			التكرار	النسبة	هل يمكنك تغيير مكان عملك إذا أتيحت لم فرصة عمل أفضل؟
	عون تنفيذ	عون تحكم	إطار			
50	20	21	9	التكرار	نعم	هل يمكنك تغيير مكان عملك إذا أتيحت لم فرصة عمل أفضل؟
78.1%	31.3%	32.8%	14.1%	النسبة		
14	8	3	3	التكرار	لا	هل يمكنك تغيير مكان عملك إذا أتيحت لم فرصة عمل أفضل؟
21.9%	12.5%	4.7%	4.7%	النسبة		
64	28	24	12	التكرار	المجموع	
100.0%	43.8%	37.5%	18.8%	النسبة		

يظهر الجدول أعلاه إجابات عينة الدراسة عن إمكانية تغييرهم مكان العمل إذا أتيحت لهم فرصة عمل أفضل، فكانت الإجابات تتجه نحو نعم بنسبة 78.1 % رغبة في الحصول على فرص عمل أحسن في شركات أفضل في حين 21.9 % منهم اتجهت إجاباتهم نحو لا أي انه ليس لديهم نية بتغيير الشركة وهذا ما يطلق عليه بـقيم الولاء بالإضافة إلى قلة مناصب العمل وانتشار البطالة.

1-1 تحليل نتائج الفرضية الجزئية الأولى : تساهم القيم والمعتقدات في تماسك جماعة العمل

-من خلال النتائج سالفة الذكر المتوصل إليها بعد تحليل البيانات المتعلقة بالمحور الثاني توصلنا إلى ان القيم والمعتقدات التنظيمية للعاملين تساهم مساهمة فعالية و ايجابية في تماسك جماعة العمل من خلال الدراسة التي قمنا بها في شركة الاسمنت تبسة ومن مؤشرات تماسك الجماعة نمو علاقات الصداقة بين أفرادها ،وتتعزز الثقة بينهم وانصياح جميع الأفراد بمعايير الجماعة بصورة طوعية وراضية، والمشاركة الفعالة في أنشطة الجماعة ..الخ، ويكون للتماسك بين أفراد الجماعة دور مهم في تحديد علاقة الجماعة بالشركة ،وفي تحقيق أهداف هذه الشركة، فكلما تمكنت القيادات الإدارية من استثمار روح الجماعة، وتعاضد أفرادها، وتوجيهها لتحقيق زيادة في الإنتاجية ولتحقيق الفعالية الإدارية المطلوبة ، كلما نجحت المنظمة في الوصول إلى غايتها،

كما لا ننسى أن ننوه إلى أهمية وفاعلية عملية الاتصال أي انه كلما كانت هناك ثقافة اتصالية جيدة تأخذ في الحسبان الثقة التنظيمية بين عمال الشركة والتوزيع الجيد للمعلومات قصد توسيع الفائدة ونشر فكرة العمل الجماعي والاتصالي بالضرورة يكون هناك تماسك بين جماعة العمل وقد أظهرت النتائج انه هناك بعض العوامل والخصائص التي تساعد على زيادة تماسك جماعة العمل والمتمثلة في الحرص المسؤولين على تنمية الرقابة الذاتية وتشجيع العاملين والثناء على جهودهم وقد تبين من النتائج أيضا أن هناك علاقة وطيدة بين الثقافة التحفيزية و تماسك جماعات العمل لهذا ومن خلال الزاد النظري والميداني أن الجماعة هي حجر الزاوية والسمة المميزة لهذا العصر في أي بناء تنظيمي والأساس الذي يستند إليه في تحقيق الأهداف فالجماعة المتماسكة تتصف بقدرة أفرادها على إدراك وضبط القوى من اجل الارتقاء بالأداء الوظيفي بدل من العمل على إعاقته لكن الشئ الذي لمسناه أن المشاركة والتعاون يكون في العمل بين عمال التنفيذ والتحكم لكن المشاركة في اتخاذ القرار غير متاحة فهي مقتصرة على الإطارات وهذا في نطاق وظيفتهم وخبرتهم وقد وجدنا ومن خلال الدراسة الاستطلاعية التي قمنا بها أن العمال يؤكدون أن المؤسسة توفر لهم الراحة النفسية وكذا المادية وان الثقافة المنتشرة في المؤسسة تجعلهم يؤدون أعمالهم في جو من الأخوة والتعاون وهذا ما يثبت صحة الفرضية الجزئية الأولى .

2- عرض وتحليل البيانات المتعلقة بالمحور الثاني:

- عرض وتحليل البيانات المتعلقة بالفرضية الثانية:

- عنوان الفرضية: "تؤثر العادات والتقاليد على التكيف مع متغيرات البيئة الخارجية"

الجدول رقم 31: يمثل توزيع إجابات مجتمع الدراسة حول الزي الرسمي

المجموع	المنصب_الذي_يشغله			التكرار	النسبة	
	عون تنفيذ	عون تحكم	إطار			
8	5	4	9	التكرار	90.6%	هل هناك زي رسمي خاص بالمؤسسة؟
				النسبة		
6	3	0	3	التكرار	4%	لا
				النسبة		
4	8	4	2	التكرار	00.0%	المجموع
				النسبة		

فيما يتعلق بإجابات عينة الدراسة ان كان هناك زي رسمي خاص بالمؤسسة نلاحظ ان هناك اتفاق شبه تام على وجوده بنسبة 90.6% من إجمالي العينة يتوزعون بين عون تنفيذ بنسبة 39.1%، عون تحكم 37.5% إطار وهذا ربما يفسر النسبة المرتفعة لوجود الزي، أما 9.4% فقط كانت إجاباتهم بالنفي، ربما هم أشخاص غير معنيين باللباس الرسمي داخل الشركة.

من خلال المعطيات الكمية يتضح لنا أن الشركة تعتمد زي رسمي خاص بها يميزها عن غيرها من الشركات وهو يدخل ضمن عادات وتقاليد الشركة وهو عادة يلتزم به أعوان التحكم والتنفيذ نظرا لعملهم على مستوى الورشات .

الجدول رقم 32: يمثل توزيع إجابات مجتمع الدراسة حول لباس الزي الرسمي

المجموع	المنصب_الذي_يشغله					
	عون تنفيذ	عون تحكم	إطار			
56	24	22	10	التكرار	أثناء العمل فقط	هل تلبس الزي الرسمي؟
87.5%	37.5%	34.4%	15.6%	النسبة		
3	1	0	2	التكرار	أثناء خارج أوقات العمل	
4.7%	1.6%	0.0%	3.1%	النسبة		
9	6	2	1	التكرار	تلبسه	
14.1%	9.4%	3.1%	1.6%	النسبة		
64	28	24	12	التكرار	المجموع	
100.0%	43.8%	37.5%	8.8%	النسبة		

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن اغلب عينة الدراسة كانت إجاباتهم تتجه نحو ارتداء الزي الرسمي فقط أوقات العمل بنسبة 87.5%، في حين 14.1% منهم من لا يرتدونه، أما هناك نسبة صغيرة منهم يرتدونه أثناء أوقات العمل وخارجه بلغت نسبتهم 4.7%.

الجدول رقم 33: يمثل توزيع إجابات مجتمع الدراسة حول قيام الشركة بتنظيم دورية

للتكريم

المجموع	المنصب الذي يشغله			التكرار	النسبة	العمال المبدعين والتميزين	هل تقوم بتنظيم الشركة بدورية للتكريم
	عون تنفيذ	عون تحكم	إطار				
7	3	2	2	التكرار	العمال المبدعين والتميزين		
10.9%	4.7%	3.1%	3.1%	النسبة	العمال المبدعين والتميزين		
5	3	0	2	التكرار	استقبال للعمال الجدد بالشركة		
7.8%	4.7%	0.0%	3.1%	النسبة	استقبال للعمال الجدد بالشركة		
52	23	22	7	التكرار	المناسبات الوطنية والإجتماعية		
81.3%	35.9%	34.4%	10.9%	النسبة	المناسبات الوطنية والإجتماعية		
2	1	0	1	التكرار	أخرى (لا تقوم الشركة باحتفالات)		
3.1%	1.6%	0.0%	1.6%	النسبة	أخرى (لا تقوم الشركة باحتفالات)		
64	28	24	12	التكرار	المجموع		
100.0%	43.8%	37.5%	18.8%	النسبة	المجموع		

أما بخصوص ان كانت الشركة تنظم دورة تكريمية للموظفين، كانت اغلب الإجابات ان التنظيم يكون في المناسبات الوطنية والاجتماعية بنسبة 81.3 % ، في حين هناك دورات تكريمية أخرى من اجل تشجيع العمال المبدعين والتميزين وكانت نسبتهم 10.9 % ، أما الدورات الباقية تكون في حالة استقبال العمال الجدد في الشركة بنسبة 7.8 % وذلك من اجل التعريف بهم لدى العمال السابقين وكذلك خلق جو عمل يساعدهم بالانخراط السريع، في حين هناك مجموعة من العينة نفت قيام المؤسسة بدورات تكريمية بلغت نسبتهم 3.1 % . وهو ما يفسر أن الشركة تقوم بتكريم العمال بصفة جماعية في المناسبات والأعياد

الجدول رقم 34: يمثل توزيع إجابات مجتمع الدراسة حول تقديم الإدارة مساعدات مادية للعمال ذوي الظروف الخاصة

المجموع	المنصب الذي يشغله					
	عون تنفيذ	عون تحكم	إطار			
5	9	2	4	التكرار	نعم	هل تقدم الإدارة مساعدات مادية للعمال ذوي الظروف الخاصة؟
3.4%	14.1%	3.1%	6.3%	النسبة		
9	19	22	8	التكرار	لا	
6.6%	29.7%	34.4%	12.5%	النسبة		
4	28	24	12	التكرار	المجموع	
00.0%	3.8%	7.5%	8.8%	النسبة		

من خلال نتائج إجابات الأفراد المستجوبين حول أن كانت الإدارة تقدم مساعدات مادية للعمال ذوي الظروف الخاصة، كانت الإجابات 76.6% منهم لا يتوزعون بين عون تحكم بنسبة 34.4%، عون تنفيذ 29.7% و 12.5%، في حين 23.4% من الإجابات كانت نعم، ويمكن هم الأشخاص المستفيدين من هذه المساعدات. هذا يعني ان الشركة لا تولي اهتمام كبير بالجانب الاجتماعي للعمال وظروفهم الخاصة الا في مناسبات قليلة وهذا حسب نسب إجابات المبحوثين الذين اقرروا بوجودها بنسبة قليلة قدرت بـ 23.4% وهذا راجع الى سياسة الشركة التي تعتمد على تحفيز العمال من خلال الجهد المبذول وتقييم الأداء ومستوى الانضباط.

الجدول رقم 35: يمثل توزيع إجابات مجتمع الدراسة حول تأثير العوامل القانونية والتشريعية على سير نشاط الشركة وتنفيذ استراتيجيتها

المجموع	المنصب الذي يشغله			التكرار	النسبة	هل تؤثر العوامل القانونية والتشريعية على سير نشاط الشركة وتنفيذ استراتيجيتها؟
	عون تنفيذ	عون تحكم	إطار			
1	12	2	7	التكرار	نعم	هل تؤثر العوامل القانونية والتشريعية على سير نشاط الشركة وتنفيذ استراتيجيتها؟
2.8%	8%	1%	0.9%	النسبة		
3	16	22	5	التكرار	لا	هل تؤثر العوامل القانونية والتشريعية على سير نشاط الشركة وتنفيذ استراتيجيتها؟
67.2%	25.0%	34.4%	7.8%	النسبة		
64	28	24	12	التكرار	المجموع	
100.0%	43.8%	37.5%	18.8%	النسبة		

من خلال الجدول السابق نلاحظ نتائج توزيع إجابات عينة الدراسة حول تأثير العوامل القانونية والتشريعية على سير نشاط الشركة وتنفيذ استراتيجيتها، 67.2% من الإجابات كانت نعم أي هناك تأثير منها 34.4% إجابات عون تحكم و25% إجابات عون تنفيذ، اما 32.8% من الإجابات كانت بلا موزعة بين عون تنفيذ بنسبة 18.8% وعون تحكم 3.1% ، 10.9% إطارات .

من خلال النسب نستنتج أن العوامل القانونية والتشريعية لا تشكل عائقا لسير نشاط الشركة وهذا حسب إجابات المبحوثين بينما الأقلية منهم اقرروا بوجود تأثير على نشاطها

الجدول رقم 36: يمثل توزيع إجابات مجتمع الدراسة في حالة الإجابة بنعم

المجموع	المنصب_الذي يشغله		التكرار	يجب تغير القنوات	في_ حالة الإجابة بنعم
	عون تنفيذ	عون تنفيذ			
2	2	2	التكرار		
100.0%	100.0%	100.0%	النسبة		
2	2	2	التكرار	المجموع	
100.0%	100.0%	100.0%	النسبة		

الجدول رقم 37: يمثل توزيع إجابات مجتمع الدراسة حول تأثير درجة الاستقرار السياسي على

القرارات الاستراتيجية بالشركة

المجموع	المنصب_الذي يشغله			التكرار	نعم	هل_تؤثر درجة الاستقرار السياسي على القرارات الاستراتيجية بالشركة ؟
	عون تنفيذ	عون تحكم	إطار			
41	9	1	1	التكرار	نعم	هل_تؤثر درجة الاستقرار السياسي على القرارات الاستراتيجية بالشركة ؟
1%	9.7%	7.2%	17.2%	النسبة		
23	9	3	1	التكرار	لا	هل_تؤثر درجة الاستقرار السياسي على القرارات الاستراتيجية بالشركة ؟
9%	4.1%	0.3%	1.6%	النسبة		
64	8	4	2	التكرار	المجموع	
.0%	3.8%	7.5%	8.8%	النسبة		

يمثل الجدول توزيع إجابات مجتمع الدراسة حول تأثير درجة الاستقرار السياسي على القرارات الاستراتيجية بالشركة، واختلفت الإجابات بين مؤيد وبين رافض، فنسبة 64.1% يرون أن الاستقرار يؤثر على القرارات الاستراتيجية في المؤسسة بحيث 29.7% عون تنفيذ يؤيد ذلك و17.2% عون تحكم و17.2%، وعلى النقيض من ذلك 35.9% من اجمالي العينة ينفون هذا التأثير حيث يرون ان الاستقرار السياسي لا علاقة له بالقرارات الإستراتيجية وكانت نسبهم كالتالي : 14.1% عون تنفيذ، 20.3% عون تحكم و1.6% فقط إطار.

الجدول رقم 38: يمثل توزيع إجابات مجتمع الدراسة حول تأثير درجة رضا العملاء على مكانة

الشركة اقتصاديا

المجموع	المنصب_الذي يشغله			التكرار	النسبة	هل تؤثر درجة رضا العملاء على مكانة الشركة اقتصاديا؟
	عون تنفيذ	عون تحكم	إطار			
58	24	24	10	التكرار	90.6%	نعم
	37.5%	37.5%	15.6%	النسبة		
6	4	0	2	التكرار	9.4%	لا
	6.3%	0.0%	3.1%	النسبة		
64	28	24	12	التكرار		المجموع
	43.8%	37.5%	18.8%	النسبة	100.0%	

أما فيما يتعلق بالتساؤل حول تأثير درجة رضا العملاء على مكانة الشركة اقتصاديا، كانت الإجابات بالأغلبية نحو نعم حيث بلغت نسبتهم 90.6 بالمائة موزعين بين عون تنفيذ وعون تحكم بنفس النسبة والتي بلغت 37.5 % و 15.6% اطار، أما من كانت اجاباتهم بلا فقد بلغت نسبتهم 9.4 % فقط من إجمالي العينة ومنه نستنتج أن رضا العملاء يتحقق بالاعتماد على امتيازات معينة منها الخدمات المقدمة من طرف الشركة وجودة المنتج وتطبيق سياسة سعرية مناسبة وحسن المعاملة وتقديم امتيازات للعميل وإعطائه قيمة باعتباره سيد السوق وبغية توطيد العلاقة معه وهذا من شأنه أن يشعره بالرضا والولاء وبالتالي خلق فرص أخرى للتعامل مع الشركة ومنتجاتها .

الجدول رقم 39: يمثل توزيع إجابات مجتمع الدراسة حول تأثير المنافسة على نشاط الشركة

المجموع	المنصب الذي يشغله			التكرار	نعم	هل يؤثر المنافسة على نشاط الشركة؟
	عون تنفيذ	عون تحكم	إطار			
4	8	4	2	التكرار		
00.0%	3.8%	7.5%	8.8%	النسبة		
6	8	4	2	التكرار		المجموع
00.0%	3.8%	5%	8.8%	النسبة		

يمثل الجدول أعلاه إجابات عينة الدراسة ما ان كانت المنافسة تؤثر على نشاط الشركة، كانت الإجابات كلها بنعم بنسبة 100 %، اغلهم عون تنفيذ بنسبة 43.8 %، عون تحكم بنسبة 37.5 % وإطار 18.8 % من إجمالي العينة ، وحسب آراء المبحوثين يرون أن المنافسة تعتبر قوّة دفع إيجابية، وتقنية للتحفيز تساعد على تحقيق إنتاجية أعلى من تلك التي نحققها عند العمل في بيئات غير تنافسية. وحسب آرائهم أنّ المنافسة النزيمية تعمل كحافز يدفع الفرد لبذل مزيد من الجهد في أداء مهامه، وتمنحه شعورًا أكبر بالسعادة ليحقق أداءً أفضل في عمله. بالإضافة إلى زيادة التصميم على مواجهة التحديات مع احترام القوانين والقواعد العامة للشركة والشعور بالرضا عن جودة الأداء حتى في حال الخسارة كما أنها تخلق رغبة مستدامة في التميّز والتحسّن بدلاً من التركيز على السلطة أو المرتبة. وبالتالي تكون حينها أمرًا إيجابيًا محببًا ينصح به، وتشجّع عليه الشركات والمؤسسات على اختلافها .

1-2 النتيجة العامة للفرضية الجزئية الثانية :

" تؤثر العادات والتقاليد على التكيف مع متغيرات البيئة الخارجية بشركة اسمنت تبسة"

من خلال النتائج سألنا المتوصل إليها بعد تحليل البيانات المتعلقة بالمحور الثالث توصلنا إلى ان العادات والتقاليد التنظيمية للعاملين تساهم مساهمة فعالة وإيجابية في التكيف مع متغيرات البيئة الخارجية للشركة التي شملت كل العوامل والمتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية والسياسية والاجتماعية والثقافية وقوى المنافسة باعتبارها عنصر لا يمكن التحكم فيه والتي علمنا أن تتأقلم وتتكيف معه، وهذا ما يسمى بالتكيف البيئي وهو القدرة على التوازن والانسجام بين المؤسسة والبيئة،

حيث يرى اغلب أفراد مجتمع الدراسة أن السلوكيات والتصرفات والتي تنبع من عادات وتقاليد تتماشى والظروف المحيطة بالبيئة الخارجية للشركة لها تأثير كبير في تكيف العاملين بمؤسسة الاسمنت بتبسة مع المتغيرات البيئية الخارجية وهذا ما يثبت صحة الفرضية القائلة " تؤثر العادات والتقاليد على التكيف مع متغيرات البيئة الخارجية بشركة اسمنت تبسة"

3- عرض وتحليل البيانات المتعلقة المحور الثالث:

- عرض وتحليل البيانات المتعلقة بالفرضية الثالثة:

* عنوان الفرضية: "يؤدي التكامل بين سلوك العاملين ونظم الإدارة إلى تحقيق رسالة المؤسسة".

الجدول رقم 40: يمثل توزيع إجابات مجتمع الدراسة حول النمط الذي تستخدمه الإدارة

المجموع	المنصب الذي يشغله					
	عون تنفيذ	عون تحكم	إطار			
19	10	6	3	التكرار	الديمقراطي	تستخدم الإدارة نمط؟
29.7%	15.6%	9.4%	4.7%	النسبة		
2	2	5	5	التكرار	التسلطي	
0.0%	8.8%	3.4%	.8%	النسبة		
13	6	3		التكرار	التشاركي	
0.3%	4%	7%	.3%	النسبة		
4	8	4	2	التكرار	المجموع	
00.0%	3.8%	7.5%	8.8%	النسبة		

من خلال توزيع إجابات مجتمع الدراسة حول النمط الذي تستخدمه الإدارة نلاحظ أن الإدارة تستخدم النمط التسلطي وهذا حسب إجابات عينة الدراسة التي بلغت نسبتها 50 % من إجمالي الإجابات أغلبهم عون تحكم بنسبة 23.4 %، أما من يرون أنها تستخدم النمط الديمقراطي فبلغت نسبتهم 29.7 % أغلبهم عون تنفيذ بنسبة 15.6 %، أما من يرون أن النمط التشاركي هو المستخدم من طرف الإدارة يمثلون 20.3 % من إجمالي العينة ذلك نظرا لطبيعة العمل بالشركة الذي يتصف بالصرامة وتطبيق القوانين واحترام مواقيت الدخول والخروج وعدم التساهل عند ارتكاب الأخطاء المهنية .

الجدول رقم 41: يمثل توزيع إجابات مجتمع الدراسة حول العلاقة مع الرؤساء في العمل

المجموع	المنصب الذي يشغله			التكرار	النسبة	علاقتك مع رؤسائك في العمل يسودها؟
	عون تنفيذ	عون تحكم	إطار			
0		1	5	التكرار	النسبة	التضامن والتماسك
1.3%	3%	7.2	.8%	النسبة		
38	20	15	3	التكرار	النسبة	الطاعة والاحترام
59.4%	31.3%	23.4%	4.7%	النسبة		
1	1	0	0	التكرار	النسبة	علاقة شخصية
1.6%	1.6%	0.0%	0.0%	النسبة		
9	5	2	2	التكرار	النسبة	النزاع والصراع
14.1%	7.8%	3.1%	3.1%	النسبة		
4	1	0	3	التكرار	النسبة	التجاهل والتحاشي والتمهيش
6.3%	1.6%	0.0%	4.7%	النسبة		
64	28	24	12	التكرار	النسبة	المجموع
100.0%	43.8%	37.5%	18.8%	النسبة		

يظهر الجدول أعلاه توزيع إجابات مجتمع الدراسة حول العلاقة مع الرؤساء في العمل حيث ان اغلب العينة وصفوها بالطاعة والاحترام بنسبة 59.4% اغلهم عون تنفيذ بنسبة 31.3%، اما من يرون أنها علاقة مبنية على التضامن والتماسك يمثلون 31.3% من اجمالي الإجابات اغلهم عون تحكم بنسبة 17.2%، وهناك من وصفها على أنها علاقة النزاع والصراع يمثلون 14.1% اغلهم عون تنفيذ بنسبة 7.8%، وهناك من حكم عليها انها علاقة قائمة على التجاهل والتحاشي والتمهيش بلغت نسبتهم 6.3% فقط من إجمالي العينة اغلهم إطارات بنسبة 4.7%.

-من خلال إجابة الباحثين يتبين لنا ان عملية الاتصال هي التي تحدد طبيعة العلاقة بين العمال والإدارة بمعنى كلما كان الاتصال قوي وفعال كانت هناك وضوح للتعليمات والأوامر والأهداف وبالتالي

بناء علاقات طيبة بالإضافة إلى موقعهم في الهيكل التنظيمي وقربهم من الإدارة واحترام السلم الهرمي ، بالإضافة إلى ان نسبة 6.1 % تؤكد ان العلاقة شخصية نظرا للتعامل المباشر بينهم وبين المدير.

الجدول رقم 42: يمثل توزيع إجابات مجتمع الدراسة حول وصف عملية الاتصال بين

المسؤولين والعمال

المجموع	المنصب_الذي يشغله					
	عون تنفيذ	عون تحكم	إطار	التكرار	اتصال	
15	5	7	3	التكرار	اتصال	كيف تصف عملية الاتصال بين المسؤولين والعمال؟
23.4%	7.8%	10.9%	4.7%	النسبة	جيد	
26	11	13	2	التكرار	اتصال	
40.6%	17.2%	20.3%	3.1%	النسبة	حسن	
13	9	3	1	التكرار	اتصال	
20.3%	14.1%	4.7%	1.6%	النسبة	متوسط	
10	3	1	6	التكرار	اتصال	
15.6%	4.7%	1.6%	9.4%	النسبة	ضعيف	
64	28	24	12	التكرار	المجموع	
100.0%	43.8%	37.5%	18.8%	النسبة		

أما من خلال نتائج إجابات عينة الدراسة حول التساؤل المتعلق بوصف عملية الاتصال بين المسؤولين والعمال داخل الشركة محل الدراسة نلاحظ أن أغلب العينة وصفها بأنها اتصال حسن حيث بلغت نسبتهم 40.6 % من إجمالي العينة اغلهم عون تحكم بنسبة 20.3 % ، أما من وصفوا عملية الاتصال بأنها جيدة بلغت نسبتهم 23.4 % اغلهم عون تحكم أيضا، أما من يرون أن الاتصال ضعيف بلغت نسبتهم 15.6 %.

من خلال القراءة الإحصائية نستنتج ان مستوى التواصل حسن إلى حد ما وهذا ما يسمح الموظفين إلى تبادل الأفكار والتنسيق فيما بينهم في انجاز واجباتهم وأعمالها الموكلة لديهم من أجل إنجاح الشركة وتحقيق أهدافها فهو يمثل نقطة قوة الشركة على مستوى البيئة الداخلية للشركة.

الجدول رقم 43: يمثل توزيع إجابات مجتمع الدراسة حول وصف عملية الاتصال بين المسؤولين والعمال

المجموع	المنصب_الذي يشغله					
	عون تنفيذ	عون تحكم	إطار			
5	6	1	8	التكرار	دائما	تعتقد أن الاتصال بين المسؤولين والعمال هي شيء ضروري لدعم نجاح الشركة؟
0.3%	5.0%	2.8%	12.5%	النسبة		
5	10	2	3	التكرار	غالبا	
23.4%	15.6%	3.1%	4.7%	النسبة		
4	2	1	1	التكرار	أحيانا	
6.3%	3.1%	1.6%	1.6%	النسبة		
0	0	0	0	التكرار	نعم	
0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	النسبة		
0	0	0	0	التكرار	لا	
0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	النسبة		
4	8	4	12	التكرار	المجموع	
00.0%	3.8%	7.5%	1.%	النسبة		

يمثل الجدول توزيع إجابات مجتمع الدراسة حول وصف عملية الاتصال بين المسؤولين والعمال ان كانت تعتبر من الضروريات لدعم نجاح الشركة، فاعلم الإجابات اتجهت نحو دائما بنسبة 70.3 % اعلهم عون تحكم بنسبة 32.8 %، اما من يرون انها غالبا ما يكون الاتصال من الضروريات كانت نسبتهم 23.4 % من إجمالي العينة اعلهم عون تنفيذ بنسبة 15.6 %، اما من يرون ان ذلك أحيانا بلغت نسبتهم 6.3 % من إجمالي العينة.

الجدول رقم 44: يمثل توزيع إجابات مجتمع الدراسة حول توفر المؤسسة فرص للعمال من

أجل المشاركة في اتخاذ القرارات

المجموع	المنصب الذي يشغله			التكرار	النسبة	هل توفر المؤسسة فرص للعمال من أجل المشاركة في اتخاذ القرارات؟
	عون تنفيذ	عون تحكم	إطار			
39	15	20	4	التكرار	60.9%	نعم
	23.4%	31.3%	6.3%	النسبة		
25	13	4	8	التكرار	39.1%	لا
	20.3%	6.3%	12.5%	النسبة		
64	28	24	12	التكرار		المجموع
	43.8%	37.5%	18.8%	النسبة	100.0%	

تمثل النتائج الموضحة في الجدول أعلاه توزيع إجابات مجتمع الدراسة حول توفر المؤسسة فرص للعمال من أجل المشاركة في اتخاذ القرارات، كانت الإجابات بنعم بنسبة 60.9 % تتوزع بين عون تنفيذ بنسبة 23.4 % وعون تحكم بنسبة 31.3 %، اما من يرون عكس ذلك فبلغت نسبتهم 39.1 % من إجمالي العينة 20.3 % منهم عون تنفيذ و12.5 % منهم عون تحكم.

- من خلال النسب الموضحة في الجدول نستنتج ان المسئول يقوم بتشجيع المشاركة في عملية اتخاذ القرارات بالشركة وأن آرائهم ومقترحاتهم تأخذ بعين الاعتبار وهذا يعني ان الشركة تهتم كثيرا بآراء وأفكار العاملين لأنها تساعدهم في اختيار أفضل البدائل والاستفادة من خبرتهم في مجال العمل بمعنى أن القيادة الإدارية تشجع المشاركة

الجدول رقم 45: يمثل توزيع إجابات مجتمع الدراسة حول آراء أهمية المشاركة في اتخاذ

القرارات المتعلقة باستراتيجية الشركة

المجموع	المنصب الذي يشغله			التكرار	النسبة	تقوية الشعور بالانتماء للمؤسسة	حسب رأيك ما أهمية المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة باستراتيجية الشركة؟
	عون تنفيذ	عون تحكم	إطار				
35	11	20	4	التكرار			
54.7%	17.2%	31.3%	6.3%	النسبة			
16	11	2	3	التكرار		اكتساب مهارات جديدة	
25.0%	17.2%	3.1%	4.7%	النسبة			
14	9	1	4	التكرار		زيادة القدرة على حل المشكلات	
21.9%	14.1%	1.6%	6.3%	النسبة			
7	4	2	1	التكرار		خلق علاقات ايجابية داخل الشركة	
0.9%	3%	31%	1.6%	النسبة			
0	0	0	0	التكرار		أخرى	
0.0	0.0	0.0	0.0	النسبة			
4	8	4	2	التكرار			المجموع
00.0%	3.8%	7.5%	8.8%	النسبة			

يمثل الجدول أعلاه توزيع إجابات مجتمع الدراسة الآراء حول أهمية المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة باستراتيجية الشركة فهناك من يرى تقوية الشعور بالانتماء للمؤسسة بلغت نسبتهم 54.7 % ، أما من يرى أنها تساعد على اكتساب المهارات الجديدة بلغت نسبتهم 25 % من إجمالي العينة، أما من يتفقون على أنها تساعد على زيادة القدرة على حل المشكلات كانوا بنسبة 21.9 %، وهناك من يتجه رأيه على أنها تساعد على خلق علاقات ايجابية داخل الشركة بنسبة 10.9 % من إجمالي العدد المستجوب.

- يتبين لنا من خلال المعطيات ان العاملين يقرون بأهمية المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة باستراتيجية الشركة لأن ذلك من شأنه تقوية الروابط المهنية بين العمال والإدارة وبالتالي الشعور بالرضا والانتماء للشركة.

الجدول رقم 46: يمثل توزيع إجابات مجتمع الدراسة حول الشعور بالرضا التام عن طريقة

التعامل بين الإدارة والموظفين

المجموع	المنصب_الذي يشغله					
	عون تنفيذ	عون تحكم	إطار			
44	17	22	5	التكرار	نعم	هل تشعر بالرضا التام عن طريقة التعامل بين الإدارة والموظفين؟
8.8%	6.6%	4.4%	.8%	النسبة		
0	1	2	7	التكرار	لا	
1.3%	7.2%	1%	0.9%	النسبة		
4	8	4	2	التكرار	المجموع	
00.0%	3.8%	7.5%	8.8%	النسبة		

فيما يتعلق بإجابات عينة الدراسة حول شعورهم بالرضا التام عن طريقة التعامل بين الإدارة والموظفين، نلاحظ ان اغلب الإجابات كانت بنعم حيث بلغت نسبتهم 68.8 % اغلهم عون تحكم بنسبة 34.3 %، في حين بلغت الإجابات بلا 31.3 % من إجمالي العينة اغلهم عون تنفيذ بنسبة 17.2 %.

بالنظر الى المعطيات الكمية يتبين لنا ان نسبة كبيرة من العمال تشعر بالرضا عن طريقة التعامل بين الإدارة والعمال وذلك يؤكد أن هناك احترام وتقدير متبادل يظهر من خلال المعاملات وكذا اسلوب المدير بينما الإجابات التي لا تشعر بالرضا ذلك لان ليس لديهم تعامل مباشر مع الإدارة وذلك بسبب السلم الإداري .

الجدول رقم 47: يمثل توزيع إجابات مجتمع الدراسة حول تفويض المدير صلاحياته الإدارية للعاملين

المجموع	المنصب الذي يشغله			التكرار	النسبة	
	عون تنفيذ	عون تحكم	إطار			
1	5	3	3	التكرار	7.2%	هل يفوض المدير صلاحياته
				النسبة	7.2%	
3	3	1		التكرار	2.8%	لا
				النسبة	2.8%	
4	8	4	2	التكرار	00.0%	المجموع
				النسبة	00.0%	

يمثل الجدول نتائج توزيع إجابات مجتمع الدراسة حول تفويض المدير صلاحياته الإدارية للعاملين، فكانت اغلب الإجابات تنفي ذلك بنسبة 82.8 % أغلبهم عون تنفيذ بنسبة 35.9 % وعون تحكم بنسبة 32.8 % ، في حين من وافق ذلك بنعم بلغت نسبتهم ب 17.2 % فقط من إجمالي العينة أغلبهم عون تنفيذ بنسبة 7.8 % وهذا يعكس نمط الإدارة السائد في المؤسسة .

الجدول رقم 48: يمثل توزيع إجابات مجتمع الدراسة حول الأمور التي تشعر بالاستقرار

المجموع	المنصب الذي يشغله					
	عون تنفيذ	عون تحكم	إطار	التكرار	النسبة	
11	4	4	3	التكرار	النسبة	الأمور التي تشعر بالاستقرار؟
17.2%	6.3%	6.3%	4.7%	التكرار	النسبة	
39	20	12	7	التكرار	النسبة	
60.9%	31.3%	18.8%	10.9%	التكرار	النسبة	
7	4	2	1	التكرار	النسبة	
10.9%	6.3%	3.1%	1.6%	التكرار	النسبة	
26	7	17	2	التكرار	النسبة	
4.6%	10.9%	26.6%	3.1%	التكرار	النسبة	
18	7	11	0	التكرار	النسبة	
28.1%	10.9%	17.2%	0.0%	التكرار	النسبة	
64	28	24	12	التكرار	النسبة	المجموع
100.0%	43.8%	37.5%	18.8%	التكرار	النسبة	

النتائج في الجدول أعلاه تمثل توزيع إجابات مجتمع الدراسة حول الأمور التي تشعر بالاستقرار، فكانت الإجابات بنسبة 60.9 % تتجه نحو الدخل الشهري باعتباره العامل الذي يجعل الموظف يشعر بالاستقرار اغلبيهم عون تنفيذ بنسبة 31.3 %، أما من يرون ان تركيبة جماعة العمل هي من يشعر بالاستقرار فبلغت نسبتهم 27.1 % اغلبيهم عون تحكم بنسبة 17.2 % ، في حين هناك من يرى ان عامل الاستقرار هو نظام الترقية بنسبة 17.2 % ، اما مكانة العمل كانت بنسبة ضعيفة تمثل 4.6 % من اجمالي الإجابات.

نلاحظ من خلال النسب حسب إجابات المبحوثين أن العامل الأساسي الذي يحقق الاستقرار هو الدخل الشهري الذي يعتبر بالنسبة للعامل أهم الدعائم للحياة الاجتماعية والاقتصادية ، التي من شأنها أن توفر له الحياة الكريمة والعيش المستقر في الظروف الصعبة التي يعيشها المواطن وفي ظل الأزمات

الاقتصادية الراهنة التي يشهدها عالم الشغل في القرن الواحد والعشرين لذا فإن من أهم الأسباب والعوامل التي تعزز ارتباط العامل بالشركة التي يعمل فيها هو حصوله على الراتب الشهري مقابل ما يبذله من مجهود سواء كان عضلي أو عقلي بغض النظر على الحوافز الأخرى التي يعتبرها اقل أهمية في مقابل حصوله على الدخل الشهري .

الجدول رقم 49: يمثل توزيع إجابات مجتمع الدراسة حول سعي الشركة إلى تحسين أداء

العاملين من خلال برامج التكوين

المجموع	المنصب الذي يشغله			التكرار	نعم	هل تسعى الشركة إلى تحسين أداء العاملين من خلال برامج التكوين؟
	عون تنفيذ	عون تحكم	إطار			
45	20	14	11	التكرار	نعم	هل تسعى الشركة إلى تحسين أداء العاملين من خلال برامج التكوين؟
70.3%	31.3%	21.9%	17.2%	النسبة		
19	8	10	1	التكرار	لا	هل تسعى الشركة إلى تحسين أداء العاملين من خلال برامج التكوين؟
29.7%	12.5%	15.6%	1.6%	النسبة		
4	8	2	2	التكرار	المجموع	هل تسعى الشركة إلى تحسين أداء العاملين من خلال برامج التكوين؟
00.0%	3.8%	7.5%	8.8%	النسبة		

يمثل الجدول توزيع إجابات مجتمع الدراسة حول سعي الشركة إلى تحسين أداء العاملين من خلال برامج التكوين، 70.3 % من إجمالي الإجابات كانت نحو نعم يتفرعون الى 31.3 % منهم عون تنفيذ و21.9 % منهم عون تحكم و17.2 إطار، أما 29.7 % فقط كانت اجاباتهم ب لا اغلهم عون تحكم بنسبة 15.6 %.

- من خلال النسب الواردة في الجدول أعلاه يتبين لنا أن الشركة تهتم بالتكوين لما له أهمية كبيرة للعامل الذي يساعده في زيادة فرص الترقية للموظف كما انه يعمل على تقليل الأخطاء وحسن الإدارة والتصرف ويزيد من الروح الإيجابية عند العامل ورفع معنوياته وتجعله أكثر استيعاباً للقوانين واللوائح التنظيمية وكذا إمداد الموظف بالمهارات والمعلومات الجديدة حيث أنه يجعل الموظف على علم بكل المستجدات والتطورات في مجاله، مما يجعله أكثر إلماماً بمتطلبات وظيفته وأكثر خبرة.

الجدول رقم 50: يمثل توزيع إجابات مجتمع الدراسة حول التكوين في مجال العمل

المجموع	المنصب الذي يشغله			التكرار	النسبة	هل تعتقد أن التكوين في مجال العمل مفيد للعمال من أجل؟
	عون تنفيذ	عون تحكم	إطار			
17	7	5	5	التكرار	النسبة	هل تعتقد أن التكوين في مجال العمل مفيد للعمال من أجل؟
6.6%	0.9%	8%	.8%	النسبة	النسبة	
22	10	9	3	التكرار	النسبة	هل تعتقد أن التكوين في مجال العمل مفيد للعمال من أجل؟
4.4%	5.6%	4.1%	4.7%	النسبة	النسبة	
7	6	7	4	التكرار	النسبة	هل تعتقد أن التكوين في مجال العمل مفيد للعمال من أجل؟
7.8%	5.0%	6.6%	.3%	النسبة	النسبة	
4	8	4	2	التكرار	النسبة	المجموع
00.0%	3.8%	7.5%	8.8%	النسبة	النسبة	

اما فيما يتعلق بإجابات عينة الدراسة حول ما ان كان التكوين في مجال العمل مفيد للعمال سواء من جانب تحسين الأداء، الكفاءة او التطوير المستمر لقدرات العاملين، نلاحظ أن أغلب إجابات العينة كانت نحو التطوير المستمر لقدرات العاملين بنسبة 57.8 % اغلهم عون تحكم بنسبة 26.6% وعون تنفيذ بنسبة 25 %، وهناك من يراه مفيد من اجل تحسين الكفاءات بنسبة 34.4 % يتوزعون بالأغلبية عون تنفيذ بنسبة 15.6 % وعون تحكم 14.1 %، أما من يرون انه مفيد من اجل تحسين الأداء فبلغت نسبتهم 26.6 % من إجمالي العينة اغلهم عون تنفيذ بنسبة 10.9 %

من خلال النسب يتضح لنا ان الموظفين يعتقدون بأهمية التكوين في تحسين أداء العامل ذلك أنه كلما زادت كفاءة الموظفين وتحسن الأداء أدى هذا إلى زيادة جودة الإنتاج مما يؤثر على واردات الشركة إيجاباً،

وتحقيق الاستقرار الوظيفي في الشركة مما يعمل على استقرارها المالي وإكسابها حسن السمعة، فالموظف المتكون يكون لديه من المهارات والمعرفة ما يؤهله للإنجاز العمل على أكمل وجه وبالكيفية

المطلوبة، مما يؤدي إلى رضا الإدارة ومن ثم يكن أهلاً للمكافآت والحوافز وهذا يزيد من ارتباط الموظف بالشركة وإتقانه العمل.

الجدول رقم 51: يمثل توزيع إجابات مجتمع الدراسة حول تشجيع الإدارة المبادرات الفردية

والمقترحات والإبداعات في نظم العمل

المجموع	المنصب_الذي_يشغله			التكرار	نع	هل تشجع الإدارة المبادرات الفردية والمقترحات والإبداعات في نظم العمل؟
	عون تنفيذ	عون تحكم	إطار			
19	10	3	6	التكرار	م	هل تشجع الإدارة المبادرات الفردية والمقترحات والإبداعات في نظم العمل؟
29.7%	15.6%	4.7%	9.4%	النسبة	لا	
45	18	21	6	التكرار	لا	المجموع
70.3%	28.1%	32.8%	9.4%	النسبة		
4	8	4	2	التكرار		
00.0%	3.8%	7.5%	8.8%	النسبة		

يمثل الجدول أعلاه يمثل توزيع إجابات مجتمع الدراسة حول تشجيع الإدارة المبادرات الفردية والمقترحات والإبداعات في نظم العمل، حيث ان اغلب الإجابات كان ب لا بنسبة 70.3 % يتوزعون بالأغلبية 32.8 % عون تحكم و28.1 % عون تنفيذ، أما من كانت اجاباتهم نعم فقد بلغت نسبتهم 29.7 % من إجمالي العينة يتوزعون بالأغلبية بين عون تنفيذ بنسبة 15.6 %، وطار بنسبة 9.4 %.

وهذا يعني ان الشركة لا تشجع دائما المقترحات والمبادرات الفردية وهذا يعود الى قيم الشركة في طريقة تسيير المورد البشري، فقد انطلقنا في صياغة الأسئلة وتسيير المقابلات من أنه لا يكفي تجمع الأفراد كي تتحقق أهداف التسيير، وإنما يجب توافر حد أدنى من التوافق بين القيم الفردية والقيم التنظيمية حتى يمكن تسمية الكل بناء أو جسدا اجتماعيا، والتسيير هنا ليس مجرد قواعد وميكانيزمات جامدة ومنعزلة، وإنما فعل إنتاج للقيم والمعايير لتفاعل مختلف مكونات التنظيم البشرية منها والتقنية. في هذا السياق أوضح الإطارات أن للمؤسسة ثقافة تشكلت عبر تاريخ وجودها، لا يسعنا الحكم عليها بالإيجاب أو السلب، ولكنها موجودة، تميز شركة الاسمنت عن غيرها من المؤسسات. قد يفتقر العمال في معظمهم إلى التكوين ، وقد يتيه الإطارات بين القواعد التسييرية، لكن الأکید هو تطور نوع من التعاون

بين الإطارات والعمال والإدارة من أجل تحريك عجلة الإنتاج، من منطلق أن المؤسسة هي ما يجمع بين استراتيجياتهم. فاللقاء في ميدان العمل يحتم على الإطار تكوين العمال ميدانيا وإقناعهم بضرورة الحفاظ على المؤسسة لأنها بيت الجميع، بشكل يجعل الاختلافات الناتجة عن تباعد المستويات الثقافية والسلطوية تختفي بتطوير الاتصال وفتح مجال المبادرة والاعتراف بالآخر بالتفاوض والحوار معه مباشرة. وترتبط استراتيجيات ممارسة السلطة والاتصال بالمرجعيات الأخلاقية والعقائدية لدى المسيرين

الجدول رقم 52: يمثل توزيع إجابات مجتمع الدراسة حول تحقيق جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها الشركة

المجموع	المنصب الذي يشغله			التكرار	النسبة	هل تحقق المنتجات والخدمات التي تقدمها الشركة الجودة المطلوبة
	عون تنفيذ	عون تحكم	إطار			
57	24	22	11	التكرار	نعم	هل تحقق المنتجات والخدمات التي تقدمها الشركة الجودة المطلوبة
89.1%	37.5%	34.4%	17.2%	النسبة		
7	4	2	1	التكرار	لا	المجموع
10.9%	6.3%	3.1%	1.6%	النسبة		
64	28	24	12	التكرار		
100.0%	43.8%	37.5%	18.8%	النسبة		

بالنسبة للتساؤل ما ان كانت منتجات الشركة والخدمات التي تقدمها تحقق الجودة المطلوبة نلاحظ أن اغلب عينة الدراسة كانت اجاباتهم تتجه نحو نعم بنسبة 89.1 % اغلبهم عون تنفيذ بنسبة 37.5 % ، في حين 10.9 % فقط من يرون عكس ذلك اغلبهم عون تنفيذ بنسبة 6.3 %.

الجدول رقم 53: يمثل توزيع إجابات مجتمع الدراسة حول تحقيق الميزة التنافسية من طرف

الشركة

المجموع	المنصب_الذي يشغله			التكرار	النسبة	هل حققت الشركة ميزة تنافسية في السنوات الماضية
	عون تنفيذ	عون تحكم	إطار			
5	3	2	0	التكرار	5.6%	نعم
5.9%	5.9%	%	5.6%	النسبة		
9	5	2	2	التكرار	.1%	لا
4.1%	8%	1%	.1%	النسبة		
4	8	4	2	التكرار		المجموع
00.0%	3.8%	7.5%	8.8%	النسبة		

فيما يتعلق بما إذا حققت الشركة ميزة تنافسية في السنوات الماضية كانت الإجابات بنعم بنسبة 85.9 % يتوزعون بين عون تنفيذ بنسبة 35.9 %، عون تحكم 34.4 % ، إطار 15.6 %، أما من كانت اجاباتهم بلا فقد بلغت نسبتهم 14.1 % فقط من إجمالي العينة 7.8 % منهم عون تنفيذ.

الجدول رقم 54: يمثل توزيع إجابات مجتمع الدراسة حول الأمر الذي ينقص المؤسسة حتى تحقق نجاحات أكبر

المجموع:7.8	المنصب_الذي يشغله			التكرار	النسبة	ما الذي ينقص المؤسسة حتى تحقق نجاحات أكبر؟
	عون تنفيذ	عون تحكم	إطار			
47	20	22	5	التكرار	ألات وتجهيزات جديدة ومتطورة	
73.4%	31.3%	34.4%	7.8%	النسبة		
4	1	1	2	التكرار	الصرامة في تطبيق القوانين	
6.3%	1.6%	1.6%	3.1%	النسبة		
7	5	1	1	التكرار	التكوين المهني الجيد	
10.9%	7.8%	1.6%	1.6%	النسبة		
11	7	0	4	التكرار	تشجيع وتحفيز مادي للعمال	
17.2%	10.9%	0.0%	6.3%	النسبة		
0	0	0	0	التكرار	شيء آخر	
0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	النسبة		
64	28	24	12	التكرار	المجموع	
100.0%	43.8%	37.5%	18.8%	النسبة		

فيما يتعلق بإجابات المبحوثين حول ما ينقص الشركة حتى تحقق نجاحات أكبر حيث كانت النسبة الأكبر تمحور حول الموارد المادية للشركة من ألات وتجهيزات بنسبة 73.4% حيث كانت نسبة الإطارات 7.8% بينما كانت إجابات أعوان التحكم بنسبة 34.4% أما أعوان التحكم كانت نسبتهم تقدر بـ 31.3% أما فيما يخص الصرامة في تطبيق القوانين فكانت الإجابات كالتالي : إطارات 3.1% ، أعوان التحكم بنسبة : 1.6% وأعوان التنفيذ 1.6%

أما فيما يخص عبارة تشجيع وتحفيز العمال ماديا فكانت الإجابات كالتالي : الإطارات 6.3% ، أعوان التحكم 0 إجابة ، أعوان التنفيذ 10.9% .

نستنتج من خلال إجابات المبحوثين حول عبارة : "ما ينقص الشركة لتحقيق نجاحات أكبر" وبالرجوع إلى النسبة الأكبر التي ترى ان المؤسسة ينقصها العتاد والآلات والتجهيزات متطورة.

وذلك لتيسير العملية الإنتاجية والإدارية باعتبار أن الآلات والمعدات والعمال هم العوامل المتحركة في الشركة في تحقيق الربحية بالإشكال المطلوبة وهي مرتبطة أيضا بالتكنولوجيا المستعملة في الشركة وهي من محددات الأرباح والمردودية وهو ما يحدد درجة نجاحها في أداء دورها فالشركات اليوم تتنافس بالجودة والسعر في نفس الوقت هما عنصرا ينتجان عن درجة التحكم في التكنولوجيا بمختلف أشكالها وليس فقط باستعمال الآلات والتجهيزات الحديثة وعليه فإن موارد المؤسسة المادية في حالة توفرها وتضافرها مع بعضها البعض تلعب دور كبيرا في تحقيق النمو والتطور لأن لكل مورد تأثير على النشاط الاقتصادي للشركة إذ يساهم كل منها بنسبة معينة في تحقيق الربح والمردودية للشركة لذا وجب على الشركة العمل على ضمان تواجد هذه الموارد على مستواها.

الجدول رقم 55: يمثل توزيع إجابات مجتمع الدراسة حول النظرة للمسؤول الناجح الفعال

المجموع	المنصب الذي يشغله			التكرار	النسبة	الذي يفرض الانضباط على العمال	ما هو في نظرك المسؤول الناجح الفعال؟
	عون تنفيذ	عون تحكم	إطار				
2	4	4	4	التكرار			
8.8%	3%	3%	6.3%	النسبة			
2	5	20	7	التكرار		الذي يسعى إلى الرفع من إنتاجية الشركة	
1.3%	9.1%	1.3%	0.9%	النسبة			
1	0	0	1	التكرار		آخر (الذي يحترم العمال)	
6%	.0%	0%	.6%	النسبة			
4	8	4	2	التكرار			
00.0%	3.8%	7.5%	8.8%	النسبة		المجموع	

فيما يتعلق بالتساؤل حول المسؤول الناجح والفعال في الشركة ترى اغلب العينة انه الذي يسعى الى الرفع سواء من كفاءة فعالية أداء الموظفين داخل الشركة بنسبة 81.3 %، وهناك من يرى انه الذي يستطيع أن يفرض الانضباط على العمال وكانت نسبتهم 18.8 % باتفاق بين عون تنفيذ وعون تحكم وإطار بنفس النسب والتي بلغت 6.3 %، اما من يرون أن المسؤول الذي يحترم العمال هو الناجح والفعال كانوا بنسبة قليلة جدا حيث يمثلون 1.6 % فقط من إجمالي العينة كلهم إطارات.

من خلال هذه النسب حول القائد الناجح في نظر المبحوثين حيث كانت النسبة الأكبر التي ترى ان المسؤول الناجح هو المسؤول الذي يسعى إلى الرفع من إنتاجية الشركة بشتى الطرق والوسائل باعتبار ان المدير هو رأس العملية الإدارية ودفة الميزان لنجاح المؤسسة أو فشلها، فمهما كانت بيئة العمل صحية وتمتلك الشركة موظفين أكفاء، وجود مدير واحد فاشل قد يؤدي إلى تلويث مميزاتا وتحويلها إلى بيئة طاردة للكفاءات. لذلك عندما تضع الشركات الاحترافية خطتها لنمو فأول ما تهتم به في تصميم الهيكل الوظيفي هو البحث عن صفات المدير الناجح في موظفيها، بحيث يمتلك هذا الشخص من المهارات الإدارية والفنية والشخصية، ما يجعله قادر على إدارة الفريق والمؤسسة بنجاح وذلك سينعكس بالإيجاب على تحقيق مردودية كبيرة للشركة وتحقيق ميزة تنافسية تدعم مكانتها في المجتمع وبالتالي تحقيق رسالتها وأهدافها التي أنشأت من اجلها .

الجدول رقم 56: يمثل توزيع إجابات مجتمع الدراسة حول الرؤية المستقبلية للشركة

المجموع	المنصب_الذي يشغله				
	عون تنفيذ	عون تحكم	إطار		
6	1	1	4	التكرار	قادرة على التكيف مع ضغوطات المنافسة
0.6%	7.2%	7.2%	.3%	النسبة	
12	4	4	4	التكرار	زيادة الإنتاجية كما ونوعا وتحسين الجودة
8.8%	3%	3%	.3%	النسبة	
3	2	0	1	التكرار	مواكبة التطور
7%	1%	0%	.6%	النسبة	
25	13	9	3	التكرار	تراجع في الانتاجية وفشل
1%	0.3%	4.1%	.7%	النسبة	
0	0	0	0	التكرار	أخرى
0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	النسبة	
4	8	4	2	التكرار	المجموع
00.0%	3.8%	7.5%	8.8%	النسبة	

ما هي رؤيتك للشركة مستقبلا؟

بالنسبة لإجابات عينة الدراسة حول رؤيتهم المتوقعة مستقبلا للشركة، نلاحظ ان اغلب الإجابات كانت نحو ان الشركة قادرة على التكيف مع الضغوطات المنافسة في السوق بنسبة 40.6 % وهي قريبة من الفئة التي ترى انه يمكن للمؤسسة ان تتراجع إنتاجيتها والفشل بنسبة 39.1 % ، في حين 18.8% من العينة يرون ان زيادة الإنتاجية كما ونوعا وتحسين الجودة هو ما ستكون عليه الشركة مستقبلا، أما من يتوقعون ان المؤسسة قادرة مستقبلا على مواكبة التطور بلغت نسبتهم 4.7 % من إجمالي العينة.

الجدول رقم (57): يوضح العلاقة بين نمط الإدارة المستخدم في الشركة ومدى استعداد العامل لطلب الاستقالة في حالة توفر فرصة عمل في مؤسسة أخرى

المجموع	إذا صادفتك فرصة عمل في مؤسسة أخرى ، هل تقدم على طلب الاستقالة ؟		التكرار	الديمقراطي	تستخدم الإدارة النمط
	لا	نعم			
19	15	4	التكرار		
29.7%	23.4%	6.3%	النسبة		
32	13	19	التكرار	التسلطي	
50.0%	20.3%	29.7%	النسبة		
13	6	7	التكرار	التشاركي	
20.3%	9.4%	10.9%	النسبة		
64	34	30	التكرار	المجموع	
100%	53.1%	46.9%	النسبة		

من خلال الجدول رقم (57) و الذي يدرس العلاقة بين نمط الإدارة المستخدم و مدى استعداد العاملين لتغيير مكان العمل في حالة توفر فرصة عمل في مؤسسة أخرى حيث برز أن النسبة الكلية التي تمثل 46 % من المجموع الكلي مقسمة إلى 6.3 % لديهم استعداد لتقديم الاستقالة في حال توفر فرصة عمل في مؤسسة أخرى لديهم استعداد لتغيير مكان العمل منها نسبة 29% يرون أن النمط السائد في الإدارة هو النمط الديمقراطي، و نسبة 23.4 % ليست لديهم الرغبة في طلب الاستقالة و تغيير مكان العمل حتى ولو أتاحت لهم فرص أفضل، و نسبة 29.7 % لديهم استعداد لطلب الاستقالة إذا توفرت فرصة لعمل في مؤسسة أخرى و يرون أن النمط السائد في الإدارة هو النمط التسلطي بينما نسبة 23.3 % ليست لديهم استعداد لتترك الشركة و طلب الاستقالة حتى لو توفرت لهم فرص للعمل في شركات أخرى ، و نسبة 10.9 % لديهم استعداد لطلب الاستقالة و ترى أن النمط السائد في الشركة هو النمط التشاركي بينما نسبة 9.4 % ليست لديهم استعدادات لتغيير مكان العمل و طلب الاستقالة و ترى أن النمط السائد في الشركة هو النمط التشاركي.

ومن خلال الإحصائيات والنسب يمكن القول أن معظم الذين لديهم استعداد لترك الشركة وطلب الاستقالة يرون أن النمط السائد في الشركة هو النمط التسلطي حيث تولدت لديهم قيم عدم الرضا عن أسلوب القيادة في الشركة وهي القيادة التسلطية حيث يتمركز القائد حيث ينفرد القائد بوظيفة اتخاذ القرارات ووضع السياسات والخطط دون مشاركة رؤوسيه في ذلك، ويعمل القائد التسلطي على تركيز معظم السلطات والصلاحيات في يده، أما تنفيذ أوامره وتعليماته بحذافيرها فيتركها للمرؤوسين الذين يخضعون بدورهم إلى رقابة وتتبع شديدين حيث تعتبر نمط السائد في الشركة في نظر المبحوثين قيادة السلبية لأنها تقوم على التحفيز السلبي القائم على التهديد والعقاب، فالقائد في ظل هذا النمط المركزي، يركز اهتمامه على بعد الإنتاج ويهمل العلاقات الإنسانية مما يولد لدى العاملين عدم الارتياح وعدم الاستقرار وبالتالي يتراجع الأداء وتقل قيم الولاء للشركة

بينما النسبة الأكبر متمسكة بالعمل في الشركة و ليست لديها نية تغيير مكان العمل أو تقديم الاستقالة حتى لو توفرت فرص عمل في شركات أخرى وهي الفئة تشعر بالرضا حول نمط السائد في الشركة والتي ترى بأنه النمط الديمقراطي أين يسعى القائد إلى إشباع لحاجات المرؤوسين وإشراكهم في اتخاذ القرارات والعمل على تنميتهم وتطوير قدراتهم ومهاراتهم وإفساح المجال لهم للمبادرة والإبداع وتقدير جهودهم، ويمارس القائد إشرافا عاما يحفزهم على زيادة الإنتاجية ويعتمد أسلوب التأثير بدلا من استخدام السلطة الرسمية في تحريكهم ، ومن الناحية النظرية يشجعهم على العمل كوحدة واحدة لتحقيق الاستفادة القصوى من الإمكانيات الذهنية والبدنية لدى العاملين حيث تكون النتيجة درجة عالية من الشعور بالانتماء مما يدفعهم إلى رفع كفاءتهم وتحسين أدائهم، وعليه فالقيادة الديمقراطية تعتمد أساس على العلاقات الإنسانية والمشاركة وتفويض السلطة

وبالتالي تحقيق قيم الرضا والولاء تجاه الشركة وتولد لديهم التمسك بالعمل داخلها بكل رضا وارتياح ورفع روح المعنوية للعاملين وإقبالهم على العمل برغبة ونشاط وتحقيق الترابط الجماعي وإيجاد جو اجتماعي سليم يعمق الإحساس بالانتماء للجماعة وتحقيق الاستقرار النفسي والأمان للعاملين وتنمية روح الابتكار والعطاء بين العاملين.

الجدول رقم (58): يوضح العلاقة بين مشاكل العمل وكيفية التعامل معها و أهمية عملية الاتصال بين العمال والإدارة

المجموع	هل تعتقد أن الاتصال بين العمال والإدارة هو شيء ضروري لدعم نجاح الشركة ؟			التكرار	الإعتماد على خبرتك المهنية	إذا صادفتك مشكلة في العمل كيف تتعامل معها؟
	أحيانا	غالبا	دائما			
33	3	8	22	التكرار	النسبة	
51.6%	4.7%	12.5%	34.4%			
2	1	1	0	التكرار	تستعمل المعلومات العلمية	
3.1%	1.6%	1.6%	0.0%			
21	1	3	17	التكرار	الاجتهاد لايجاد حلول جديدة	
32.8%	1.6%	4.7%	26.6%			
11	1	3	7	التكرار	تستشير رؤسائك في العمل	
17.2%	1.6%	4.7%	10.9%			
64	4	15	45	التكرار	المجموع	
100.0%	6.3%	23.4%	70.3%	النسبة		

من خلال الجدول رقم (58) و الذي يدرس العلاقة بين مشاكل العمل وطرق التعامل معها ومدى أهمية عملية الاتصال بين العمال و الإدارة في دعم نجاح الشركة حيث برز أن النسبة الكلية التي تمثل 51.6 من المجموع الكلي مقسمة إلى 34.4 % تعتمد في حل مشاكل العمل عن طريق الاعتماد على الخبرة المهنية وترى أن عملية الاتصال بين العمال و الإدارة شيء ضروري لدعم نجاح الشركة بينما نسبة 12.5% ترى أن عملية الاتصال بين العمال و الإدارة غالبا ماتساهم في دعم نجاح الشركة و هي من الفئة التي تعتمد على خبرتها المهنية في حل مشاكل العمل بينما نجد نسبة 4.7 % ترى أن نجاح الشركة أحيانا فقط يعتمد على عملية الاتصال و هي من الفئة التي تعتمد على نفسها و خبرتها في حل المشاكل العمل دون الرجوع غالى المسؤول بينما نجد نسبة 1.6% من العمال تستعمل المعلومات العلمية في حل مشكلات العمل و هي من الفئة التي ترى أن عملية الاتصال غالبا ماتكون ضرورية لدعم نجاح الشركة و هي نفس النسبة التي ترى أن عملية الاتصال لا تعتبر ضرورية جدا لدعم نجاح الشركة من الفئة التي تعتمد على المعلومات العلمية لحل مشاكل العمل بينما نجد نسبة 26.6 % تمثل الفئة تعتمد على الاجتهاد والابتكار

لإيجاد حلول جديدة و مبتكرة لحل مشاكل العمل وترى أن عملية الاتصال تكون دائما ضرورية لحل مشكلات العمل بينما نجد الفئة التي ترى أيضا أن عملية الاتصال غالبا ما تساهم في دعم نجاح الشركة وعبرت عن نسبة 4.7 % وهي الفئة التي تحاول الاجتهاد و ابتكار حلول جديدة لحل مشكلات العمل ونجد نسبة 1.6 % لديها اعتقاد أن عملية نجاح الشركة لا يعتمد على عملية الاتصال بشكل كبير وهي الفئة التي تحاول الاجتهاد و الاعتماد على نفسها لإيجاد حلول مبتكرة و جديدة لحل مشاكل العمل بينما نجد نسبة 17.2 % من المجموع الكلي مقسمة إلى 10.9 تستشير رؤساء العمل في حل مشكلات العمل وهي النسبة التي لديها اعتقاد كبير بأهمية عملية الاتصال في دعم نجاح الشركة و نسبة 4.7 % لديها اعتقاد أن عملية الاتصال غالبا ما تكون ضرورية لدعم نجاح الشركة و تعتمد في حل مشكلات العمل على استشارة رؤساء العمل

وعليه من خلال النسب الإحصائية المسجلة في الجدول أعلاه يتبين لنا أن العاملين لديهم ثقافة اتصالية عالية و أن الاتصال الداخلي للمؤسسة له دور فاعل في دعم العلاقات بين الإدارة والعاملين بأنواعها، والثقة بين زملاء العمل، ويتجلى من خلال اطلاع العاملين على جميع المعلومات ومنحهم القدرة على المراقبة الذاتي كما أنها تهدف إلى تشكيل رأس مال معرفي وسلوكي يؤهل الفرد للتعامل الواعي مع المضامين النصية بمختلف أصنافها مكتوبة أو مسموعة ومرئية، كما يؤهله لاكتساب الكفاءة والقدرة على الاتصال المباشر والتعبير وتبادل الآراء والإبداع و تسمح له بمناقشة مشاكل العمل مع المشرفين والمسؤول من خلال تبادل الآراء والخبرات في مجال العمل لمواجهة العقبات والمشكلات التي تعترض سير العمل بين الحين والآخر وهذا ما يساهم في ورفع كفاءة العمل والرضا عنه. كما تؤثر أيضا حسب آراء المبحوثين على طريقة تعامل أفراد المؤسسة مع بعضهم البعض حيث تمكنهم من النقاش الحر وتبادل الأفكار والآراء وتقاسم الخبرات، وكذا تمكين العمال الجدد من الحصول بسهولة المساعدة من زملائهم القدامى مما يسمح لهم بالاندماج بسرعة في مناخ العمل.

الجدول رقم (59): يوضح العلاقة بين الانتماء لجماعة العمل و الشعور بالاستقرار

المجموع	هل تشعر بالانتماء إلى جماعة العمل		التكرار	النسبة	نظام الترقية	الأمور التي تجعلك تشعر بالاستقرار
	لا	نعم				
11	1	10	التكرار	النسبة	نظام الترقية	الأمور التي تجعلك تشعر بالاستقرار
17.2%	1.6%	15.6%	النسبة	النسبة		
39	7	32	التكرار	النسبة	الدخل الشهري	
60.9%	10.9%	50.0%	النسبة	النسبة		
7	1	6	التكرار	النسبة	نظام الحوافز	
10.9%	1.6%	9.4%	النسبة	النسبة		
26	2	24	التكرار	النسبة	مكانة العمل	
40.6%	3.1%	37.5%	النسبة	النسبة		
18	0	18	التكرار	النسبة	تركيبة جماعة العمل	
28.1%	0.0%	28.1%	النسبة	النسبة		
64	11	53	التكرار	النسبة	المجموع	
100.0%	17.2%	82.8%	النسبة	النسبة		

من خلال الجدول رقم (59) و الذي يدرس العلاقة بين مشاكل العمل و طرق التعامل معها و مدى أهمية عملية الاتصال بين العمال و الإدارة في دعم نجاح الشركة حيث برز أن النسبة الكلية التي تمثل من المجموع الكلي 82 % مقسمة الى 15.6 % تشعر بالانتماء إلى جماعة العمل و هي الفئة التي ترى أن أكثر شيء يعزز الاستقرار داخل الشركة هو نظام الترقية المطبق في الشركة بينما نجد نسبة 1.6 % لا تشعر بالانتماء إلى جماعة العمل و ترى أيضا أن نظام الترقية هو ما يجعلها تشعر بالاستقرار بينما نجد نسبة 50% تشعر بقيم الانتماء لجماعة العمل وترى ان الدخل الشهري هو ما يجعلها تشعر بالاستقرار كما نجد

نسبة 10.9 % ليس لديها قيم الانتماء الى جماعة العمل و ترى أيضا ان الدخل الشهري هو ما يشعرها بالاستقرار داخل الشركة بينما نجد نسبة 9.4% تشعر بقيم الانتماء لجماعة العمل و ترى ان نظام الحوافز هو ما يشعرها بالاستقرار داخل الشركة ثم نجد نسبة 1.6 % لا تشعر بالانتماء إلى جماعة العمل و ترى أيضا أن العامل الذي يشعرها بالاستقرار هو نظام الحوافز المطبق في الشركة، كما نجد نسبة 37.5 % تشعر بالانتماء داخل جماعة العمل و ترى أن العامل الذي يشعرها بقيم الاستقرار هو مكان العمل بينما نجد نسبة 3.1 % تقل عندها شعور بالانتماء لجماعة العمل و ترى أن مكان العمل أي الشركة التي يعمل فيها هو ما يعزز استقرارها في حين نجد نسبة 28.1% من العاملين تشعر بقيم الانتماء إلى جماعة العمل التي يسودها التعاون و قيم الاحترام و التقدير و بالتالي يعزز قيم الرضا و الارتياح و هو ما يشعرها بالاستقرار في الشركة.

من خلال المعطيات الإحصائية الموضحة في الجدول أعلاه يتبين أن جماعة العمل بالشركة تتميز بتماسكها و ترابطها و هذا أمر ايجابي لأنه من العوامل الهامة المؤثرة في نجاح الجماعة وفعاليتها لتحقيق رضا العامل و تحسين مستوى أدائه و إنتاجيته و التالي إنتاجية أعلى للشركة ، كما أن تماسك الجماعة تزيد من احتمالات مشاركة أعضائها لنفس الاتجاهات و القيم و أنماط السلوك و مواجهة الضغوط و التهديدات الخارجية مما يساهم في شعور العاملين بالاستقرار داخل الشركة عن طريق تقبل القيم و المعتقدات أعضائها . بينما نجد باقي العاملين لديها شعور كبير بالانتماء إلى جماعة العمل و لكن الأمر الذي يشعرها بالاستقرار هو العامل المادي الذي تجلّى في الترقية و الدخل الشهري و نظام الحوافز المطبق في الشركة بينما الأقلية منها لا تشعر بالانتماء و هي تمثل العمال الجدد الذي التحقوا مؤخرا بالشركة ولم يندمجوا بعد في جماعة العمل.

3-1 تحليل نتائج الفرضية الجزئية الثالثة :

" يؤدي التكامل بين سلوك العاملين ونظم الإدارة إلى تحقيق رسالة المؤسسة بشركة اسمنت تبسة" من خلال النتائج سالفة الذكر المتوصل إليها بعد تحليل البيانات المتعلقة بالمحور الرابع توصلنا إلى إثبات صحة الفرضية الثالثة وذلك تجسد في قيم التعاون الجماعي بين العاملين بمختلف مستوياتهم الذي من شأنه الرقي بالمستوى الأدائي نتيجة تضافر الجهود والخبرات المساندة عند ظهور بعض التحديات أو المستجدات الداخلية والخارجية، والعمل بروح الفريق الواحد؛ لتجاوزها والتغلب عليها

بالإضافة إلى تفعيل عملية الاتصال التي تسمح بتبادل الأفكار وسهولة التنسيق بين العمال والإدارة وبالتالي وضوح الأهداف ويعتبر نقطة قوة الشركة على مستوى البيئة الداخلية

كما أن اهتمام المسؤول بالموارد البشري من خلال إشراكه في عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بإستراتيجية الشركة ونظم العمل والأخذ بعين الاعتبار آرائهم ومقترحاتهم والاستفادة من خبرتهم يعزز ويقوي الروابط بين العمال والإدارة ويجعلهم يشعرون بالرضاء والانتماء للشركة وهذا يحفزهم من اجل تحسين الأداء ، بالإضافة إلى أن نظام الحوافز وكذا برامج التدريب التي تنمي قدرات العاملين وتصلق مهاراته من شأنه رفع الروح المعنوية الإيجابية للعامل .

ثانيا: النتائج العامة للدراسة

انطلاقا من النتائج الكمية المتوصل إليها وعلى ضوء الدراسة الميدانية التي قمنا بها في إطار دراستنا لمدى تأثير ثقافة المؤسسة على الفعالية التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية وكذا الفرضيات التي تم بناؤها وإثبات صحتها فقد توصلت دراستنا الميدانية بشركة اسمنت تبسة إلى ما يلي :

أ- الفرضية الأولى : " تساهم قيم ومعتقدات العاملين في تماسك جماعة العمل بشركة اسمنت تبسة.

-يتشبع العاملين بقيم احترام الوقت ومواقيت الدخول والخروج وكذا القوانين واللوائح التنظيمية التي تسيّر نظم العمل نظرا لأنها تزيد من التزام العامل بالأداء الوظيفي الجيد وتفرض النظام والانضباط وبالتالي تعزز الرضا عند العاملين

-يوجد اعتقاد لدى العاملين بتحمل المسؤولية الوظيفية في حل المشكلات المتعلقة بالعمل من خلال الاعتماد على خبرته المهنية في ذلك والاجتهاد لإيجاد حلول جديدة ومبتكرة

- لدى موظفي الشركة قيم الانتماء للمؤسسة ولجماعة العمل وذلك من خلال تعزيز روابط الأخوة والصداقة بين العاملين وسيادة الاحترام والتقدير فيما بينهم

- يوجد لدى العاملين قيم روح الفريق والعمل الجماعي لأن ذلك من شأنه خلق تناسق وانسجام كبير يساهم في تماسك جماعة العمل لأن ذلك من شأنه أن يحقق نتائج أفضل ويعزز الانتماء لجماعة العمل بالإضافة إلى انه عامل مهم في إنجاح أهداف الشركة

ب- الفرضية الثانية: "تؤثر العادات والتقاليد على التكيف مع البيئة الخارجية"

-لدى العاملين اعتقاد بأن الشركة تقوم بدورات تكريمية للعمال دون استثناء في المناسبات والأعياد والتي يعتبرها العامل أداة تساعد في زيادة دافعيته والتي تعبر أيضا على اهتمام الشركة بالجانب الاجتماعي للعمال .

-يوجد اعتقاد لدى العمال أن البيئة الخارجية للشركة لها تأثير على نشاطات الشركة وذلك طبقا للظروف : (كالقوانين والأنظمة ، الاستقرار السياسي ، المنافسة ، رضا العملاء)

ج- الفرضية الثالثة: "يؤدي التكامل بين سلوك العاملين والإدارة إلى تحقيق رسالة المؤسسة"

- يوجد لدى الموظفين قيم الطاعة والاحترام والتقدير بين العمال والمسئول مما يعزز قيم الانتماء والاستقرار والرضا الوظيفي .

- يعتقد الموظفين أن عملية الاتصال الجيدة بين العمال والإدارة تسمح بتبادل الأفكار وسهولة التنسيق بين العمال والإدارة وبالتالي وضوح الأهداف ويعتبر نقطة قوة الشركة على مستوى البيئة الداخلية.

-تهتم شركة اسمنت تبسة بإعطاء فرص للعمال من اجل المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بإستراتيجية الشركة ونزم العمل والأخذ بعين الاعتبار آرائهم ومقترحاتهم لأنها تساعد في اختيار أفضل البدائل والاستفادة من خبرتهم لان ذلك يعزز ويقوي الروابط بين العمال والإدارة ويجعلهم يشعرون بالرضاء والانتماء للشركة وهذا يحفزهم من اجل تحسين الأداء .

- يوحد قناعات لدى العمال بأن عامل الأجر هو أكثر العوامل أهمية في تحقيق الاستقرار بغض النظر عن الحوافز المادية الأخرى لأنه يجذب العامل خاصة إذا كان الأجر يتوافق مع الهد المبذول بإمكانه

أن يغطي كافة احتياجات العامل اليومية فهو من أهم الدعائم للحياة الاجتماعية والاقتصادية التي من شأنها ان توفر لهم الحياة الكريمة والعيش المستقر خاصة في ظل غلاء المعيشة وارتفاع الأسعار وانخفاض القدرة الشرائية وهو ما يعزز ارتباطه بالشركة .

- تسعى الشركة إلى التطوير المستمر لقدرات العاملين فالموظف المتكون تكون لديه من المهارات والمعرفة ما يؤهله لإنجاز الأعمال على أكمل وجه وبالكيفية المطلوبة بالإضافة إلى زيادة فرص الترقية وتجعله أكثر استيعاباً لدوره الوظيفي ويمكنه من الإلمام بمتطلبات وظيفته كما ان طبيعة العمل بالشركة وتطورها بصورة دائمة واحتياجها باستمرار إلى كفاءات لتأدية مهامها استوجب اهتمام الشركة بتكوين العمال لسد احتياجاتها بواسطة منح فرص التكوين لكافة العمال كل في اختصاصه دون تمييز والذي يعود بالفائدة من جهة وعلى العامل من جهة أخرى يضمن استقراره في العمل.

-يعتقد العاملين أن التكامل بين سلوك العاملين والإدارة وتضافر الجهود ساهم في تحسين جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها الشركة كما أن ذلك ساعدها على خلق ميزة تنافسية مكنتها من رفع التحدي بين نظيراتها من الشركات الأخرى وإعطاء وزن وكيان للشركة في المجتمع .

- يعتقد العاملون أن أهم ما يحقق للشركة المزيد من النجاحات هو التجهيزات والآلات والتكنولوجيا المتطورة باعتبارهم العوامل المتحركة في الشركة وهي عامل مهم في رفع مردودية الشركة وأداء دورها فالشركات اليوم تنافس بالجودة والسعر لأن مواردها سواء كانت بشرية او مادية او تكنولوجياية في حالة تضافرها تلعب دور مهم في تحقيق النمو والتطور لأن كل مورد له تأثير على نشاط الشركة .

-لدى العاملين اعتقاد بأهمية دور المسئول أو المدير الفعال في تحقيق أهداف الشركة باعتباره رأس العملية الإدارية ودفة الميزان لنجاح الشركة أو فشلها ومهما كانت بيئة العمل صحية وتمتلك موظفين أكفاء بوجود مدير فاشل يؤدي إلى تلوين مميزاتا وتحويلها إلى بيئة طاردة للكفاءات لأن المهارات الفنية والقيادية والشخصية للمدير تجعله قادر على إدارة الفريق والمؤسسة بنجاح وهذا ينعكس إيجابا على الشركة وتحقق ميزة تنافسية تدعم مكانتها في المجتمع وبالتالي تحقق رسالتها وأهدافها.

1- مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات المطروحة :

أ/ الفرضية الأولى:

تنص الفرضية الأولى على " تساهم قيم ومعتقدات العاملين في تماسك جماعة العمل بشركة اسمنت تبسة" حيث تم الاعتماد على اثبات صحة أو عدم صحة هذه الفرضية على التكرارات والنسب المئوية ونتائج الجداول رقم 07 الى غاية رقم 23 حيث تشير النتائج من خلال المعالجات الاحصائية لأغلب الاسئلة التي يتضمنها المحور الأول والتي تشير الى أغلب أفراد عينة الدراسة يرون أن القيم والمعتقدات التي نشأ عليها عمال شركة الاسمنت بولاية تبسة تعمل على تماسك الجماعة وأن الثقافة السائدة في وسط العمل تفرض الالتحام والترابط الوطيد والعلاقات الطيبة بين الرؤساء والمرؤسين يساهم في تماسك الجماعة داخل الشركة وهذا ما يثبت صحة الفرضية القائلة " تساهم قيم ومعتقدات العاملين في تماسك جماعة العمل بشركة اسمنت تبسة"

ب/ الفرضية الثانية :

تنص الفرضية الثانية على " تؤثر العادات والتقاليد على التكيف مع متغيرات البيئة الخارجية بشركة اسمنت تبسة" حيث تم الاعتماد على إثبات صحة أو عدم صحة هذه الفرضية على التكرارات والنسب المئوية ونتائج الجداول رقم 24 الى غاية رقم 34 حيث تشير النتائج من خلال المعالجات الإحصائية لأغلب الأسئلة التي يتضمنها المحور الثاني والتي تشير الى أن أغلب أفراد عينة الدراسة يرون أن السلوكيات والتصرفات والتي تنبع من عادات وتقاليد تتماشى والظروف المحيطة بالبيئة الخارجية للشركة لها تأثير كبير في تكيف العاملين بمؤسسة الاسمنت بتبسة مع المتغيرات البيئية الخارجية وهذا ما يثبت صحة الفرضية القائلة " تؤثر العادات والتقاليد على التكيف مع متغيرات البيئة الخارجية بشركة اسمنت تبسة"

ج/ الفرضية الثالثة:

تنص الفرضية الثالثة على " يؤدي التكامل بين سلوك العاملين ونظم الإدارة إلى تحقيق رسالة المؤسسة بشركة اسمنت تبسة" حيث تم الاعتماد على إثبات صحة أو عدم صحة هذه الفرضية على التكرارات والنسب المئوية ونتائج الجداول رقم 35 الى غاية رقم 49 حيث تشير النتائج من خلال المعالجات الإحصائية لأغلب الأسئلة التي يتضمنها المحور الثالث والتي تشير الى أغلب أفراد عينة الدراسة يرون أن هناك تزاوج يصل الى الحد الايجابي بين مجموع التصرفات والسلوكيات الصادرة من قبلهم وبين

السياسة المنتهجة من ادارة شركة اسمنت مقرر عملهم أو ما يعرف بنظم الإدارة مما يخلق تكامل وانسجام يعمل على تحقيق رسالة الشركة وهذا ما يثبت صحة الفرضية التي مفادها "يؤدي التكامل بين سلوك العاملين ونظم الإدارة إلى تحقيق رسالة المؤسسة بشركة اسمنت تبسة "

2-مناقشة نتائج الفرضيات في إطار الدراسات السابقة :

تتوافق نتائج الفرضية القائلة : " تساهم قيم ومعتقدات العاملين في تماسك جماعة العمل بشركة اسمنت تبسة" من خلال المعالجة الإحصائية التي تضمنها المحور الأول مع ما توصلت إليه الباحثة عيساوي وهيبة 2011 حيث توصلت إلى أن الثقافة التنظيمية تعتبر عامل من عوامل التأثير على الرضا الوظيفي من خلال تأثير الجانب المعنوي (اكتفى الباحث بتأثير القيم)،الجانب السلوكي (تأثير العادات والتقاليد) والجانب المادي (البيئة المادية للعمل) وتتفق مع ما توصل اليه عبد القادر الأنصاري والذي توصل الى أن الثقافة التنظيمية السائدة بالمؤسسة محل الدراسة " مؤسسة كوسيدار" جاءت متوسطة حسب ما أدلى به أفراد عينة الدراسة من خلال الإجابة على أسئلة الاستبيان وهذا ما أدى إلى مستوى فعالية متوسط يعني ذلك انه كلما كانت المنظمة قادرة على خلق ثقافة تنظيمية قوية بمختلف العناصر المكونة لهذه القوانين والقيم والمعتقدات والتوقعات التنظيمية كلما ساعدها ذلك في تحقيق أهدافها وأهداف العاملين، وبالتالي الوصول إلى تحقيق فعالية تنظيمية من شأنها الرقي بمستوى المنظمة من جهة وتحقيق رضا الأفراد العاملين من جهة أخرى .

وهو ما ذهبت إليه الباحثة دحمانى زهيرة 2010 حيث توصلت الى أن ثقافة المؤسسة تنبع من عدة مصادر أهمها الخصائص المميزة للمجتمع الذي تنشط فيه على اعتبار أن العلاقة هنا علاقة تأثير وتأثر فالمجتمع المحيط بالمؤسسة يمثل بيئة خارجية ومتغير حقيقي تستمد المؤسسة منه عاداته وتقاليدته وهو ما يتوافق مع نتائج الفرضية الثانية التي تقول " تؤثر العادات والتقاليد على التكيف مع متغيرات البيئة الخارجية بشركة اسمنت تبسة" كما ان الفرضية الثالثة التي مفادها " يؤدي التكامل بين سلوك العاملين ونظم الإدارة إلى تحقيق رسالة المؤسسة بشركة اسمنت تبسة" تتفق مع ما توصل اليه (Yilmaz&Ergun2008) حيث توصل إلى أن بعد الرؤية والمهمة أكثر الأبعاد للتنبؤ بفعالية المنظمة من خلال دراسته المعنونة بـ "الثقافة التنظيمية وفعالية الشركة"، كما توصلت إلى أن أبعاد الثقافة التنظيمية المرتبطة بالتكيف والاتساق أكثر الأبعاد تنبؤ بمؤشر تحسين وتطوير المنتجات.

3- مناقشة النتائج في الإطار النظري:

باعتبار أن الموضوع تناول متغير ثقافة المؤسسة كمتغير مستقل ويؤثر من خلال مجموعة من الأبعاد تمثلت في: (القيم والمعتقدات التنظيمية ، العادات والتقاليد التنظيمية ، تكامل سوكن العاملين مع نظم الإدارة) على المتغير التابع الفعالية التنظيمية بأبعادها الثلاث (التكيف مع البيئة الخارجية ، تماسك جماعة العمل ، تحقيق رسالة المؤسسة) لأن موضوع ثقافة المؤسسة متأصل نظريا في العديد من النظريات الاجتماعية والتنظيمية ، وكذا أبعادها فسيتم مناقشة النتائج المتوصل إليها في إطار نظريات التنظيم .

4- مناقشة الفرضية الأولى في إطار الأسس النظرية :

الفرضية الأولى مفادها : "تساهم قيم ومعتقدات العاملين في تماسك جماعة العمل بشركة اسمنت تبسة"

حيث تبين من خلال البحث الميداني أن أغلب أفراد عينة الدراسة يرون أن القيم والمعتقدات التي نشأ عليها عمال شركة الاسمنت بولاية تبسة تعمل على تماسك الجماعة وأن الثقافة السائدة في وسط العمل تفرض الالتحام والترابط الوطيد والعلاقات الطيبة بين الرؤساء والمرؤسين يساهم في تماسك الجماعة داخل الشركة وهذا ما يثبت صحة الفرضية القائلة " تساهم قيم ومعتقدات العاملين في تماسك جماعة العمل بشركة اسمنت تبسة" حيث يتم تأكيد هذه النتائج في ضوء ما ذهبت إليه نظرية الثقافة التنظيمية القوية حيث يشير مفاد هذه النظرية بأن المنظمات ذات الثقافة التنظيمية القوية يكون أداؤها أفضل من المنظمات ذات سهولة التحكم في سلوك الأفراد، من خلال الإجماع على قيم مشتركة ، وأهداف مشتركة ومفاهيم وعادات وقواعد سلوكية الأمر الذي يعني أن هذه القوة تنعكس بشكل جيد على الأداء ، كون البناء المؤسسي بكل عناصره متماسك وقوي ، ويترتب على هذه القوة أداء وإنجاز جيد من خلال

- الأهداف المشتركة لجميع العاملين .

- الأهداف المشتركة يترتب عليها دوافع وحوافز قوية.

وهذا ما ذهبت إليه أيضا نظرية القيم حيث تبني فكرة أن للثقافة الواحدة عدد معين من القيم التي تمتاز بها، وبالتالي لا يمكن حصر هذه الثقافة ضمن مبدأ واحد تكاملي، فهي تجمع بين الاتجاهات والقيم التي تشكل الواقع الفعلي لدى حاملي هذه الثقافة.

ويرى " أوبلر " أن الثقافة هي عبارة عن مجال يحمل القوى التي يؤكد أفراد الجماعة على أهميتها وقدرتها على السيطرة على تفاعلات أفرادها، كما تسهر على تحديد الكثير من أنماطها الثقافية.

5- مناقشة الفرضية الثانية في إطار الأسس النظرية :

تنص الفرضية الثانية على " تؤثر العادات والتقاليد على التكيف مع متغيرات البيئة الخارجية بشركة اسمنت تبسة" يرى أغلب أفراد عينة الدراسة أن السلوكيات والتصرفات والتي تنبع من عادات وتقاليد تتماشى والظروف المحيطة بالبيئة الخارجية للشركة لها تأثير كبير في تكيف العاملين بمؤسسة الاسمنت بتبسة مع المتغيرات البيئية الخارجية وهذا ما يثبت صحة الفرضية القائلة " تؤثر العادات والتقاليد على التكيف مع متغيرات البيئة الخارجية بشركة اسمنت تبسة" ويمكن القول أن ثقافة المؤسسة تنبع من عدة مصادر أهمها الخصائص المميزة للمجتمع الذي تنشط فيه على اعتبار أن العلاقة هنا علاقة تأثير وتأثر فالمجتمع المحيط بالمؤسسة يمثل بيئة خارجية ومتغير حقيقي تستمد المؤسسة منه عاداته وتقاليد وهو ما جاءت به أيضا نظرية التفاعل مع الحياة حيث ذهب هذه النظرية إلى أن لكل فرد خارطته الإدراكية الخاصة به والتي تحدد تعامله مع من حوله من أجل تقييم جميع المعطيات وبما أن هناك اختلاف في أسلوب النظر للحياة عن أسلوب التفكير، فهو يمثل الصورة التي يكوئها وتعكس هذه الصورة قيم الجماعة ودرجة تماسكها وأسلوب تعاملها مع القادة والزلاء داخل المنظمة فأسلوب النظر إلى الحياة هو فكرة الإنسان عن العالم كما تتميز نظرية التفاعل مع الحياة بما يلي

- يحافظ الفرد في المنظمة على القيم الثقافية للمنظمة دون غيرها .
- العلاقة بين أفراد التنظيم علاقة أخلاقية تستند على القيم الاجتماعية .

6- مناقشة الفرضية الثالثة في إطار الأسس النظرية :

تنص الفرضية الثالثة على " يؤدي التكامل بين سلوك العاملين ونظم الإدارة إلى تحقيق رسالة المؤسسة بشركة اسمنت تبسة" بناء على آراء المبحوثين واعتمادا على النسب الكمية توصلت الدراسة أن أغلب أفراد عينة الدراسة يرون أن هناك تزاوج يصل إلى الحد الايجابي بين مجموع التصرفات والسلوكيات الصادرة من قبلهم وبين السياسة المنتهجة من ادارة شركة اسمنت مقرر عملهم أو ما يعرف بنظم الإدارة مما يخلق تكامل وانسجام يعمل على تحقيق رسالة الشركة وهذا ما يثبت صحة الفرضية التي مفادها "يؤدي التكامل بين سلوك العاملين ونظم الإدارة إلى تحقيق رسالة المؤسسة بشركة اسمنت تبسة" وهذا ما أسست له نظرية المؤسس الرمز والتي من مبادئها أن الثقافة التنظيمية يكون مصدرها المؤسس الأول للمنظمة من خلال تحديد الرؤية والرسالة والأهداف والسياسات وهذا ما يسمى

عالميا بالإدارة الرمزية إذ يقوم القائد بتغيير النمط الثقافي من خلال إحداث تغييرات في أحد المكونات كأسلوب المعاملة أو الرقابة بغية تعزيز المشاركة وهذا ما يسمى بثقافة التغيير كما أنها اقترنت من نظرية الإدارة اليابانية أوشي المعروفة بنظرية Z وابتعدت في جوانب أخرى وهذا راجع إلى البيئة التنظيمية التي مارست فيها التوقعات وإلى المناخ التنظيمي التي تم إجراء فيها الدراسة حيث لاحظ عالم الإدارة البروفيسور الياباني وليام أوشي أن فعالية المؤسسات اليابانية وخاصة الشركات الصناعية أكبر من مثيلاتها في الولايات المتحدة الأمريكية فقد ازدادت إنتاجية معظم الشركات في اليابان في أعقاب الحرب العالمية الثانية إلى أربعة أضعاف إنتاجية الشركات الأمريكية ولاحظ أيضا أن هذه الزيادة لا تعود إلى السياسات الاستثمارية أو النقدية بل إلى كيفية إدارة العنصر البشري فبتلك الشكات بحيث يتمكن العاملون من العمل مع بكفاءة وفعالية أكثر لزيادة الفعالية في هذه الشركات خاصة اليابانية منها حيث يقول أوشي أن الارتفاع بمستوى الإنتاج لن يتحقق ببذل الجهود والعمل فقط بل من خلال التنسيق الأمثل لهذه الجهود بطريقة مثمرة من خلال تقديم حوافز لتحقيق التعاون والتآلف وبث روح الثقة في صفوف العاملين.¹

¹ عبد القادر بن برطال وآخرون: الفعالية التنظيمية في الفكر الإداري (دراسة نظرية)، ص 112

إستنتاج:

بناء على النتائج التي تم التوصل إليها من خلال الدراسة الميدانية حسب استجابات مجتمع الدراسة بشركة الاسمنت - تبسة- على بنود الاستبيان للإجابة على التساؤل الرئيسي الذي مفاده: ما مدى تأثير ثقافة المؤسسة على الفعالية التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية؟ فقد أسفرت النتائج على أن للثقافة السائدة بشركة الاسمنت تأثير إيجابي في تحقيق رسالتها وبلوغ أهدافها المنشودة والتي تجلت في المؤشرات التالية: تحقيق الكفاءة، رفع الإنتاجية، تحقيق الجودة، تحقيق ولاء العاملين للشركة، تحقيق ميزة تنافسية، وهي مؤشرات تدل في مجملها على الفعالية التنظيمية وعلى هذا الأساس يمكن القول أنه كلما كانت الشركة قادرة على خلق ثقافة تنظيمية بمختلف أبعادها: القيم والمعتقدات والعادات والتقاليد والمعايير السائدة كلما ساعدها ذلك على تحقيق أهدافها وأهداف العاملين وبالتالي الوصول إلى مستوى فعالية مرتفع حيث لا غنى لفعالية التنظيم عن بيئة عمل تسودها ثقافة تنظيمية قوية وفي هذا الصدد يقول بوشارب بولوداني خالد في دراسته تحت عنوان "البعد الثقافي كميزة تنافسية في تحقيق الفعالية التنظيمية: أن الفعالية ترتبط بعدة عوامل أهمها: العوامل الثقافية والتي تمنح للمؤسسة شخصية مستقلة عن باقي المؤسسات الأخرى، وذلك من خلال هوية و مجموعة قيم ومبادئ تعتنق من قبل الأفراد المنتسبين إليها. وتظهر في هذه الحالة الفعالية التنظيمية كمتغير ثقافي، يعكس القيم والمبادئ التي تقوم عليها المؤسسة."

خاتمة

خاتمة :

يحظى موضوع ثقافة المنظمة في الفترة الأخيرة باهتمام كبير على اعتبار أن ثقافة المنظمة من المحددات الرئيسية لنجاح المنظمات أو فشلها، وعلى افتراض وجود علاقة ارتباطية بين نجاح المنظمة وتركيزها على القيم والمفاهيم التي تدفع أعضائها إلى الالتزام ، والعمل الجاد وتحسين الأداء والابتكار والتحديث والمشاركة في اتخاذ القرارات، والعمل للمحافظة على الجودة وتحسين الخدمة ورفع قيم الانتماء لأفراد الجماعة والولاء إلى المؤسسة التي يعمل فيها

وقد أصبحت كثير من منظمات الأعمال تبدي اهتمامها بثقافة المنظمة، وتعطيها الأولوية في الدراسة والتحليل، وكلما كانت القيم والمعتقدات المشتركة تحظى بقبول أوسع بين العاملين، وكانت منسجمة مع قيمهم ومعتقداتهم الشخصية، كان ذلك مؤشراً على قوة الثقافة واتساع تأثيرها .

ويمكن القول إن دراسة الثقافة التنظيمية أصبحت اليوم من الضرورات التي تحتم علينا دراستها، لما يتميز عالمنا المعاصر من تغيرات ثقافية متلاحقة وسريعة جعلت من الثقافة التنظيمية والفعالية تنصدر المواضيع المطروحة للبحث والنقاش في الفكر الإداري والاقتصادي ولا يتم ذلك إلا بتطبيق أحدث الاستراتيجيات الإدارية في إدارة العمليات ونظم المعلومات والاتصالات، وتنمية كفاءة العاملين، التي أضحت لها اثر كبير في أداء المؤسسات باعتبارها المحرك الأساسي لأي تقدم أو نمو ونظراً لأهميتها فقد حاولنا من خلال دراستنا التعرف على ثقافة المؤسسة بأبعادها (القيم والمعتقدات، العادات والتقاليد، التكامل بين سلوك العاملين ونظم الإدارة) ومدى تأثيرها على الفعالية التنظيمية بأبعادها (تماسك جماعة العمل، التكيف مع البيئة الخارجية للمؤسسة، تحقيق رسالة المؤسسة) حيث تم التعرف على هذا التأثير من خلال دراستنا على مستوى شركة اسمنت تبسه حيث توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- تهتم شركة اسمنت تبسه بالقيم والمعتقدات التنظيمية لموظفيها وذلك بإعطاء الحرية لهم ومشاركتهم في اتخاذ القرارات المتعلقة بإستراتيجية الشركة ونظم العمل والسماح لهم بتقديم اقتراحات وأفكار والاهتمام بالعمل الجماعي تساهم في تعزيز روابط الأخوة والصدقة بين العاملين وتؤدي إلى تماسك جماعة العمل

الخاتمة

- يوجد قناعات لدى العاملين بأن الدورات التدريبية التي تمنحها الشركة لموظفيها تساهم بشكل كبير في تطوير الكفاءات وقدرات العاملين لان ذلك يؤهله لانجاز المهمات على أكمل وجه وبالكيفية المطلوبة وهذا ينعكس إيجابا على زيادة جودة الخدمات التي تقدمها الشركة

-تهتم الشركة بالمبادرات الفردية والمقترحات والإبداعات في نظم العمل وذلك من خلال تطوير قنوات الاتصال والاعتراف بالأخر عن طريق الحوار والتفاوض وإعطاء هامش من الحرية للعامل للتعبير عن أفكاره

-يتوقع العاملين أن تأخذ الشركة بعين الاعتبار الجهود التي يبذلونها من خلال توفير الجو تنظيمي ملائم من خلال تزويد الشركة بالألات والمعدات المتطورة والتكنولوجيا الحديثة وهذا من شأنه تيسير المهام وتسهيل العمل .

-غير أن النتائج التي تم التوصل إليها اتفقت مع بعض نتائج الدراسات السابقة واختلفت مع نتائج أخرى ولأن الدراسة أجريت في ظروف معينة ومؤسسة معينة فهي لم تحط بكل جانب الموضوع كما انه وبالرغم من الجهود المبذولة في سبيل الدراسة والتعمق أكثر في خبايا متغيري ثقافة المؤسسة والفعالية التنظيمية إلا أن هذين الأخيرين لا يزالان غير مشبعين بالبحث ولم ينالا حظهما الكافي بعد من الدراسة والاستكشاف

قائمة

المصادر

والمراجع

قائمة المراجع والمصادر

الكتب :

- (1) أحلام خان : الثقافة التنظيمية ، تخصص إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، فريق ميدان التكوين.
- (2) السيد عبد العاطي : المجتمع والثقافة والشخصية دراسة في علم الاجتماع الثقافي.الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية.2003 .
- (3) / السيد محمود عبد الفتاح وآخرون: الإدارة مبادئ وأسس – الممارسات ، كلية التجارة ، جامعة عين شمس ، 2009.
- (4) العميان محمود سلمان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال . ط3 ,دار وائل ,الأردن,2005 .
- (5) أسامة خيرى : التميز التنظيمي ، دار الربية للنشر والتوزيع ، عمان 2014.
- (6) أحمد ماهر. الإدارة المبادئ والمهارات، الدار الجامعية د.ط، 2003-2004.
- (7) بلال خلف السكارنة : أخلاقيات العمل ، ط1، دار المسيرة لنشر والتوزيع والطباعة ، عمان ، 2009 .
- (8) بلقاسم سلاطنية وآخرون : الفعالية التنظيمية في المؤسسة، ط1 ، دار الفجر للنشر والتوزيع ، القاهرة، مصر ، 2013.
- (9) حسن حريم : السلوك التنظيمي ، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، ط4، عمان ، 2013 .
- (10) حسين حريم : إدارة المنظمات –منظور كلي - ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان الأردن، 2003 .
- (11) حسين محمد حريم: إدارة المنظمات ,دار الحامد للنشر والتوزيع ,د:ط , عمان الأردن. 2009 .

- (12) زيد منير عبودي: التنظيم الإداري (مبادئه وأساسياته). دار أسامة للنشر والتوزيع. ط1 ، الأردن ، عمان، 2006.
- (13) زاهر عبد الرحيم عاطف : الهيكل التنظيمي للمنظمة الهندرة. دار الياة للنشر والتوزيع .د.ط ،الأردن، عمان ،2010.
- (14) ساجد رفعت حسين صالح السعدي : ثقافة المنظمة الأمنية أسباب تميز العمل الأمني ، ط1 ، مطبعة الكتاب ، ، بغداد ، 2023 .
- (15) سالي زكي محمد : معايير الجودة الشاملة في مؤسسات التدريب الحديثة بين النظرية والتطبيق ، ط1، دار الفكر العربي ، القاهرة ، 2013.
- (16) سعد سلمان المستهداني: منهجية البحث العلمي ، دار الساحية للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2019.
- (17) عبد اللطيف محمد خليفة : ، دراسات في علم النفس الاجتماعي، المجلد الثاني، دار قباء للنشر والطباعة والتوزيع ، القاهرة ، 2000.
- (18) عبد السلام أبو قحف، اقتصاديات الأعمال، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1993.
- (19) علي عبد الهادي مسلم: تحليل وتصميم المنظمات. الدار الجامعية . د.ط.مصر 2002
- (20) عبد الرحمان العيسوي: مناهج البحث العلمي في الفكر الإسلامي والفكر الحديث ، دار الراتب الجامعية ، 1997 .
- (21) عبود عبد الله العسكري : منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية ، طبعة 2، دار التميز دمشق ، سوريا .
- (22) عبد القادر بن برطال وآخرون: الفعالية التنظيمية في الفكر الإداري (دراسة نظرية).

- (23) عبد العزيز زواتيني: تنمية المورد البشري ، مركز الكتاب الأكاديمي ، ط1 ، عمان، 2017 .
- (24) ليندة لطاد ، زهرة تيقرة : منهجية البحث العلمي وتقنياته في العلوم الاجتماعية ، المركز الديمقراطي العربي للدراسات الإستراتيجية الاقتصادية والسياسية، برلين، ألمانيا ، 2019 .
- (25) منصور محمد إبراهيم العريقي : السلوك التنظيمي ، جامعة العلوم والتكنولوجيا ، ط2 ، صنعاء ، 2013 .
- (26) محمد الفاتح محمود بشير المغربي : السلوك التنظيمي ، دار الجنان للنشر والتوزيع ، ط1 ، 2016 .
- (27) محمد قاسم القريوتي ، نظرية المنظمة والتنظيم ، دار وائل للنشر والطباعة ، عمان الأردن ، 2000 .
- (28) موسى خليل : الإدارة المعاصرة – المبادئ - الوظائف ، الممارسة – المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع ، بيروت ، ط1 ، 2005 .
- (29) محمد قاسم القريوتي : السلوك التنظيمي ، دار وائل للنشر والطباعة ، عمان ، الأردن.
- (30) محمد قاسم القريوتي : السلوك التنظيمي دراسة للسلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة ، دار الشروق للنشر والتوزيع ، ط3 ، 2000.
- (31) موسى خليل : الإدارة المعاصرة – المبادئ - الوظائف ، الممارسة – المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع ، بيروت ، ط1 2005 ، ص ص 43-44.
- (32) مختار عيواج : ، مالكية أحميده ، الفعالية التنظيمية ومدائل قياسها ، دراسة تحليلية مقارنة بين المدائل التقليدية والمدائل المعاصرة.
- (33) محمد سرحان علي المحمودي ، مناهج البحث العلمي ، طبعة 3 ، دار الكتب الجمهورية اليمنية ، صنعاء، 2015 .

- (34) محمد هاني محمد: إدارة وتنظيم وتطوير الأعمال قياس الأداء المتوازن، دار المعترف للنشر والتوزيع ، الأردن عمان ،2014.
- (35) محمد عبد السلام : مناهج البحث في العلوم الاجتماعية والإنسانية ، مكتبة نور ، 2020.
- (36) نور الدين حاروش : إدارة الموارد البشرية ، دار الأمة للطباعة والترجمة والتوزيع ، ط1، 2011 .
- (37) نادر احمد أبو شيخة : إدارة الموارد البشرية ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، طبعة 1 ، 2010.
- (38) نور الدين بشير تاويريت: الفعالية التنظيمية بين النظرية والتطبيق، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع ،د.ط، الأردن.
- (39) نفيسة محمد باشري وفوزي شعبان مذكور : السلوك التنظيمي، كلية التجارة، جامعة القاهرة .
- (40) نادر احمد أبو شيخة : إدارة الموارد البشرية ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، طبعة 1، 2010.
- (41) وصفي الكساسبة: الأداء المؤسسي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، ط1، عمان ، الأردن 2011.

المجلات والدوريات :

- 1/ العطري بن عزوز، الإعلام الجديد والشباب، مجلة فن وثقافة، العدد ، 21 ، 2017.
- 2/ بوحنية قوي : ثقافة المؤسسة كمدخل أساسي للتنمية الشاملة: دراسة في طبيعة العلاقة بين المحددات الثقافية وكفاءة الأداء ، مجلة الباحث ، العدد 02 ، جامعة ورقلة .
- 3/ خالدية مصطفى عبد الرزاق وآخرون : الثقافة التنظيمية وتأثيرها في تحديد التوجه الاستراتيجي للمنظمة، دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقية ، المجلة العربية ، كلية الإدارة والاقتصاد ، الجامعة العراقية، جمهورية العراق، مارس 2019 .

قائمة المصادر والمراجع

4/ رباب محروس عبد الحميد : مفهوم الثقافة التنظيمية: مراجعة نظرية تطبيقية ، المجلة الدولية للسياسات العامة ، المجلد 1: 1 ، العدد: 1 ، كلية الدراسات العليا للبحوث الإحصائية، القاهرة ، 2022 .

5/ سارة عزيزي ، علي زوي نبيل : الثقافة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية من التأسيس النظري إلى الحقل العملي، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، العدد 02 ، 2022.

6/ عبد القادر بن برطال بعاج الهاشي، خنيش يوسف : الفعالية التنظيمية في الفكر الإداري دراسة نظرية ، مجلة العلوم الإدارية والمالية، المجلد 01 ، العدد 01 ، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي . الجزائر، ديسمبر، 2017.

7/ عبد الستار حمي وآخرون : الفعالية التنظيمية دراسة تحليلية لأهم مداخلها الأساسية في المنظمات ، مخبر علم النفس ، جامعة ورقلة ، الجزائر.

8/ عبد القادر خريبش: الثقافة التنظيمية في المؤسسة ، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات ، المجلد 1 ، العدد 4 ، جامعة لوينيسي علي ، البليدة ، 2014 .

9/ منى حيدر عبد الجبار الطائي : دور الثقافة التنظيمية في بناء المنظمة الفاعلة، المجلة العربية للإدارة، مجلد 37 ، العدد: 3، كلية التربية -بنات، جامعة بغداد جمهورية العراق -سبتمبر.

10/ عيشاوي وهيبية، عيشاوي هجيرة : الثقافة التنظيمية في المؤسسة ، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية العدد: 07 ، جامعة البليدة ، بومرداس .

الرسائل والأطروحات :

1/ أماني رمضان نور الدين : اثر الثقافة التنظيمية على سلوكيات المواطنة التنظيمية ، التطبيق على جامعة عين شمس وقناة السويس ، رسالة ماجستير غير منشورة ، مكتبة كلية التجارة ، جامعة عين شمس ، 2004 .

2/ السعيد قاسمي : التفاعل بين الرسالة والبيئة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية "دراسة حالة بعض مؤسسات صناعة الأدوية"، أطروحة: مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس ، سطيف، 2011 .

- 3/ ديمة الشاعر، التأثير بالآخرين والعلاقات العامة، بحث مقدم لنيل درجة الدبلوم في العلاقات العامة، الأكاديمية السورية الدولية، 2009 .
- 4/ ابراهيم عبد القادر محمد : قياس اثر عوامل الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة في الميزة التنافسية دراسة حالة شركات الاتصال الأردنية (اورانج) ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، قسم إدارة الأعمال ، جامعة الشرق الأوسط ، 2019.
- 5/ أيمن سالم عبد الكريم : الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالنمط القيادي ، رسالة ماجستير، قسم الإدارة ، كلية الاقتصاد ، جامعة بنغازي ، 2011 .
- 6/ حسام سالم السحباني : الثقافة التنظيمية وتأثيرها على تنمية السلوك الإبداعي في الوزارات الفلسطينية بقطاع غزة ، مذكرة تخرج للحصول على درجة الماجستير في تخصص القيادة والإدارة ، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا ، جامعة الأقصى ، 2016.
- 7/ زينة الحياة بلقيرة: تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية في إطار الجودة الشاملة – دراسة سوسيوولوجية ، أطروحة دكتوراه الطور الثالث في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل ، قسم علم الاجتماع والديمقراطية ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة الحاج لخضر ، باتنة .
- 8/ زهيرة دحماني: الثقافة التنظيمية ونمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ,دراسة حالات من المؤسسات الجزائرية ، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في علوم التسيير فرع تسيير ، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، 2009 .
- 9/ عز الدين جعفري، أطلس العادات والتقاليد بمنطقة توات، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه ،تخصص: تاريخ التراث اللامادي الجزائري، قسم التاريخ ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2013.
- 10/عبد الوهاب بن علي: مشروع التغير وعلاقته بتحقيق فعالية التنظيم ، دراسة ميدانية بالشركة الجزائرية للزجاج (بوهان).
- 11/ زبيدة مشيرة : البيئة المدرسية وانعكاساتها على الفعالية التنظيمية، رسالة لنيل شهادة ماجستير في علم الاجتماع والعمل والتنظيم ، جامعة الجزائر، 2007_2008 .

- 12/ عبد الوهاب بن علي: مشروع التغيير وعلاقته بتحقيق فعالية التنظيم ، مذكرة للحصول على شهادة ماجستير في علم النفس، دراسة ميدانية جامعة وهران ، 2015/2014 .
- 13/ عبد القادر الأنصاري: الثقافة التنظيمية وأثرها على فعالية التنظيم ، دراسة ميدانية بمؤسسة كوسيدار أدرار ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في علم النفس ، تخصص : علم النفس العمل والتنظيم، قسم :علم النفس ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة ، 2019 .
- 14/ عبد العزيز شنيق : الحوافز والفعالية التنظيمية ، المؤسسة المينائية بسكيكدة نموذجاً ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير ، قسم علم الاجتماع والديمغرافيا ، كلية الحقوق والعلوم الاجتماعية ، سكيكدة، 2008-2007.
- 15/ فائزة اسعد : العادات الاجتماعية والتقاليد في الوسط الحضري بين التقليد والحداثة ، مقارنة سوسيو انثروبولوجية لعادات الزواج والختان مدينتي وهران وندرومة نموذجاً ، رسالة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في علم الاجتماع ، قسم علم الاجتماع ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة وهران ، 2012/2011 .
- 16/ فاطمة الزهراء مهديد : أثر الثقافة التنظيمية على فعالية صنع القرار بالمؤسسة الاقتصادية ، دراسة حالة مجموعة بن حمادي ببح بوعريبيج ، اطروحة مكملة لنيل شهادة :دكتوراه في علوم التسيير ، قسم علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة محمد بوضياف ، المسيلة .
- 17/ فاطمة دريدي : أنماط السلطة الإدارية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية ، دراسة ميدانية بالمؤسسة الاستشفائية بشير بن ناصر ، أطروحة نهاية الدراسة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم في علم الاجتماع تخصص: علم اجتماع التنظيم ، قسم العلوم الاجتماعية ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة محمد خيضر – بسكرة ، 2018.
- 18/ ماهر صالح بنات: الفعالية التنظيمية للجامعات الفلسطينية ، الجامعة الإسلامية ، رسالة ماجستير. قسم أصول التربية، غزة، 2002.

19/ مختار عيواج ومالكية أحميدة: الفعالية التنظيمية ومدخل قياسها . دراسة تحليلية مقارنة بين المداخل التقليدية والمداخل المعاصرة. ص 277.

20/ نسرین حسن لزاوي : دور الثقافة التنظيمية في زيادة فعالية الأداء الوظيفي ، دراسة ميدانية على مديري المنظمات الصناعية بمدينة بنغازي ، رسالة ماجستير، قسم الإدارة ، كلية الاقتصاد ، جامعة بنغازي ، 2012 .

21/ هشام سالم السحباني : الثقافة التنظيمية وتأثيرها على تنمية السلوك الإبداعي في الوزارات الفلسطينية بقطاع غزة رسالة رسالة ماجستير في تخصص القيادة والإدارة أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا ، جامعة الأقصى ، غزة 2016 .

22/ وهيبة عساوي : اثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي ، دراسة حالة فئة الأفراد الشبه الطبيين بالمؤسسة الاستشفائية العمومية ترابي بوجمعة, ، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير قسم : إدارة الأفراد وحوكمة الشركات ، جامعة ابوبكر بلقايد , تلمسان , 2011 .

مؤتمرات :

1/ عادل عبد العزيز : دور الثقافة التنظيمية والعدالة الاجتماعية في مكافحة الفساد ، أعمال مؤتمر المنظمة العربية للتنمية الإدارية وغرفة تجارة والصناعة ، الشارقة ، ديسمبر .

قائمة

الملاحق



قسم علم الاجتماع

المرجع رقم: / أ ج 2023

إلى السيد (ة) :
تتمة

إذن بالدخول

بعد واجب التحية والاحترام

لغرض استكمال المحوث الميدانية لعظيمة الماستر بفرع علم الاجتماع برضى منكم السماح للطلاب

بإجراء زيارات ميدانية بملابسكم لغرض إجراء الدراسة الميدانية المذكورة للماستر

الطالب 1:
الطالب 2:

موضوع البحث :

تأثير ثقافة المؤسسة على الفعالية التنظيمية في المؤسسة
الاقتصادية

وفي الأخير نفضلوا منا فائق التحية والاحترام

تبسة في :

المؤسسة المستقبلة

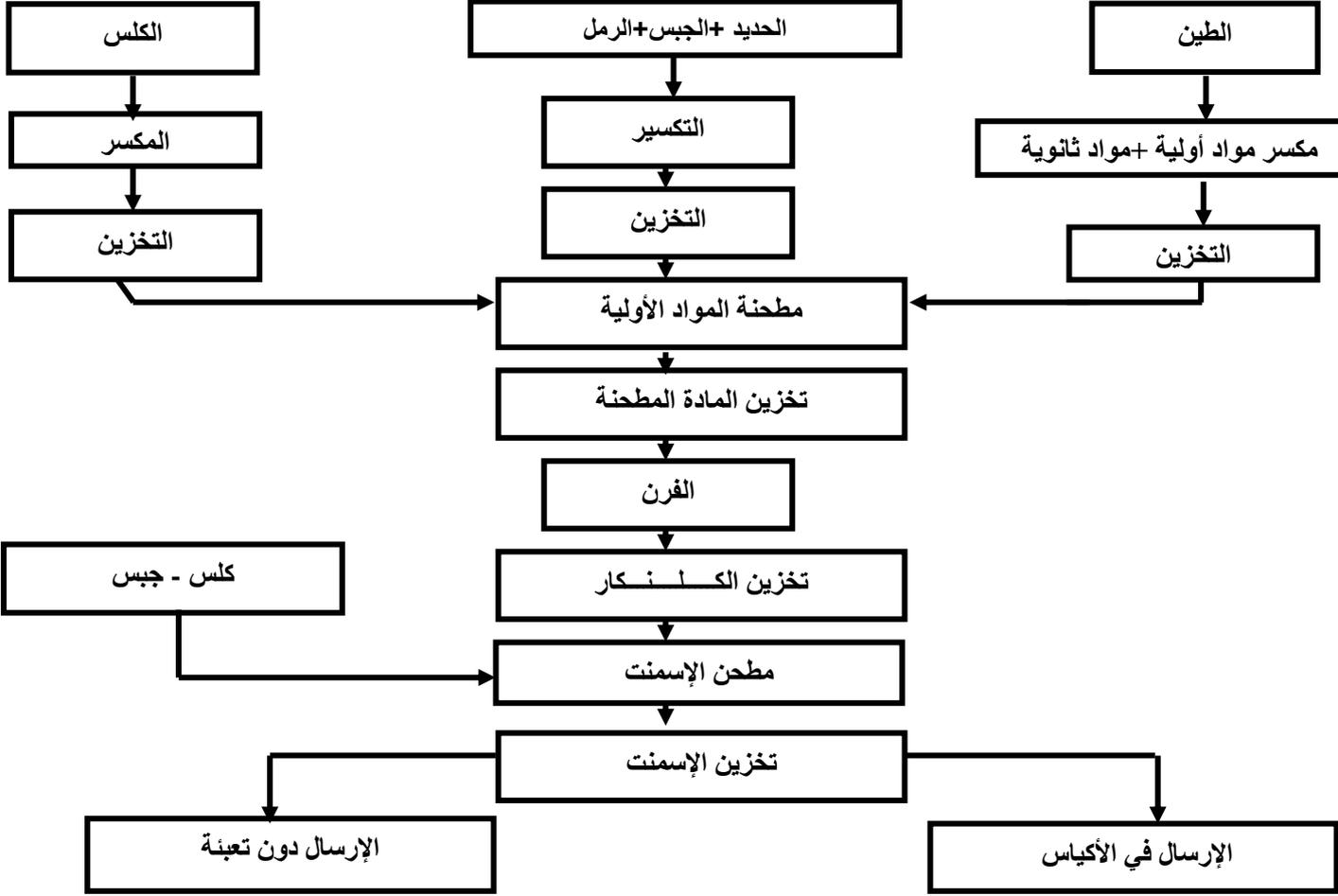
رئيس القسم

الأستاذ المشرف

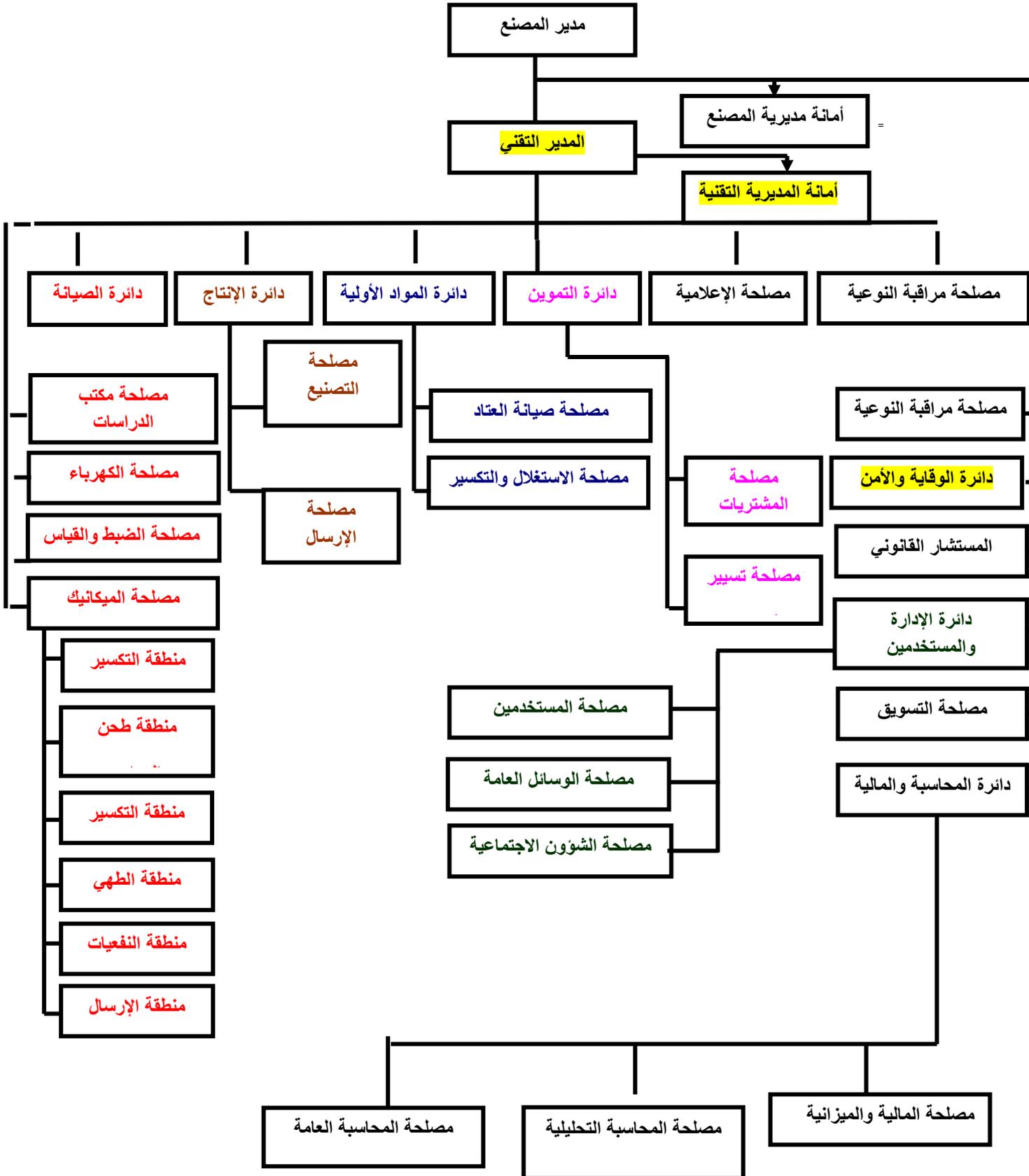


.....

المخطط النحوي لصناعة الإسمنت



الهيكل التنظيمي للشركة



استمارة

تأثير ثقافة المؤسسة على الفعالية التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع التنظيم و العمل

أخي الموظف...أختي الموظفة

تحية طيبة وبعد ...

يشرفني أن أضع بين أيديكم استمارة البحث الميداني ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علم الاجتماع التنظيم و العمل و الموسومة كما هو موضح في موضوع الدراسة بـ: " تأثيرثقافة المؤسسة على الفعالية التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية"

نرجو منكم التفضل بالإجابة عليها وذلك بوضع علامة (x) في الخانة المناسبة.

نأمل أن تكون إجابتكم إسهاما منكم في خدمة البحث العلمي

وأحيطكم علما أن المعلومات المدونة في الاستمارة سرية لا تستعمل إلا في أغراض البحث العلمي

نشكركم مسبقا على تعاونكم لإنجاز هذا البحث.

تحت إشراف الأستاذ

توايحية رابح

من إعداد الطالبتين

خليلي كوثر

صمادي وردة

المحور الأول/البيانات الشخصية:

1/ الجنس : ذكر أنثى

2/ السن : أقل من 30 سنة من 30 إلى 40 سنة من 40 إلى 50 سنة من 50 إلى 60 سنة

3/ المستوى التعليمي : ابتدائي متوسط ثانوي جامعي

4/ المنصب الذي تشغله : إطار عون تحكم عون تنفيذ

5/ نوع عقد عملك : دائم مؤقت

6/ الخبرة المهنية : أقل من 05 سنوات من 05 إلى 10 سنوات من 10 إلى 15 سنة من 15 فأكثر

المحور الثاني : القيم والمعتقدات وتماسك جماعة العمل

7/ كيف التحقت بالوظيفة ؟

عن طريق الامتحان على أساس الشهادة عن طريق الوساطة

طرق أخرى أذكرها :

8/ هل تعمل في الشركة من أجل :

-الأجر المكانة الاجتماعية محبة في الشركة ارضاء الجانب النفسي

10/ هل تعتقد أن اللوائح والقوانين التنظيمية الخاصة بالشركة :

- تزيد من الالتزام بالأداء الوظيفي وتحسن أدائك
- تعرقل السير الطبيعي للعمل وتضع له قيود
- تفتقد لقوة التأثير ، وجودها أمر شكلي

11/ هل أنت راض عن القوانين المعتمدة في الشركة ؟

- نعم لا

12/ حسب رأيك هل تمنح المؤسسة أهمية كبرى للوقت ؟

- نعم لا

13/ هل تحترمون مواقيت الدخول والخروج ؟

- نعم لا

14/ في حالة الإجابة بنعم هل هذا راجع إلى ؟

- جانب الانضباط في شخصيتك وتقديرك للوقت
- إلزامية القوانين وقوة الرقابة
- الاثنين معا

15/ إذا صادفتك فرصة عمل في مؤسسة أخرى ، هل تقدم على طلب الاستقالة ؟

- نعم لا

16/ إذا واجهتك مشكلة في العمل كيف تتعامل معها ؟

- الاعتماد على خبرتك المهنية
- تستعمل المعلومات العلمية والتقنية
- الاجتهاد لإيجاد حلول جديدة
- تستشير رؤسائك في العمل

أخرى أذكرها

17/تختار زملاء العمل على أساس :

- | | | | |
|--------------------------|-----------------------------|--------------------------|--------------------------------|
| <input type="checkbox"/> | - الانتماء لنفس جماعة العمل | <input type="checkbox"/> | - الانتماء لنفس المستوى الهرمي |
| <input type="checkbox"/> | - الانتماء لنفس المؤسسة | <input type="checkbox"/> | - الانتماء لنفس التخصص |
| | | <input type="checkbox"/> | - الخبرة |

18/من خلال سنوات العمل في الشركة كيف تصف فريق العمل ؟

- | | |
|--------------------------|---------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> | - يسوده تنسيق و انسجام فعال |
| <input type="checkbox"/> | - متماسك و متعاون لإنجاح أهداف الشركة |
| <input type="checkbox"/> | - يسوده صراع و خلاف مستمر |
| | - أخرى تذكر: |
-
-

19/هل هناك ثقة متبادلة مع زملاء العمل؟

- | | | | |
|--------------------------|----|--------------------------|-----|
| <input type="checkbox"/> | لا | <input type="checkbox"/> | نعم |
|--------------------------|----|--------------------------|-----|

20/ أثناء أدائك للمهام و الوظائف ماذا تفضل ؟

- | | | | |
|--------------------------|--------------|--------------------------|---------------|
| <input type="checkbox"/> | العمل الفردي | <input type="checkbox"/> | العمل الجماعي |
|--------------------------|--------------|--------------------------|---------------|

21/ هل تعتقد أن العمل الجماعي :

- | | |
|--------------------------|-------------------|
| <input type="checkbox"/> | - يحقق نتائج أفضل |
| <input type="checkbox"/> | - يعرقل سير العمل |

أخرى تذكر :

.....

.....

22/ هل تشعر بالانتماء إلى جماعة العمل ؟

- | | | | |
|--------------------------|----|--------------------------|-----|
| <input type="checkbox"/> | لا | <input type="checkbox"/> | نعم |
|--------------------------|----|--------------------------|-----|

23/ هل يمكنك تغيير مكان عملك إذا أتاحت لك فرصة عمل أفضل ؟

- | | | | |
|--------------------------|----|--------------------------|-----|
| <input type="checkbox"/> | لا | <input type="checkbox"/> | نعم |
|--------------------------|----|--------------------------|-----|

المحور الثالث / العادات و التقاليد و التكيف مع البيئة الخارجية

24/ هل هناك زي رسمي خاص بالمؤسسة؟

<input type="checkbox"/>	لا	<input type="checkbox"/>	نعم
<input type="checkbox"/>	لا	<input type="checkbox"/>	25/ هل تلبس الزي الرسمي : نعم
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	- أثناء العمل فقط
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	- أثناء وخارج أوقات العمل
		<input type="checkbox"/>	- لا تلبسه
			-

26/ هل تقوم الشركة بتنظيم احتفالات دورية لتكريم :

<input type="checkbox"/>	- العمال المبدعين والمتميزين
<input type="checkbox"/>	- استقبال للعمال الجدد بالشركة
<input type="checkbox"/>	- المناسبات الوطنية والاجتماعية

-أخرى تذكر

.....
.....

27/ هل تقدم الإدارة مساعدات مادية للعمال ذوي الظروف الخاصة ؟

<input type="checkbox"/>	لا	<input type="checkbox"/>	نعم
--------------------------	----	--------------------------	-----

28/ هل تؤثر العوامل القانونية والتشريعية على سير نشاط الشركة وتنفيذ إستراتيجيتها ؟

<input type="checkbox"/>	لا	<input type="checkbox"/>	نعم
--------------------------	----	--------------------------	-----

29/- في حالة الإجابة بنعم كيف يتم التعامل مع الوضع ؟

.....
.....

30/ هل تؤثر درجة الاستقرار السياسي على القرارات الإستراتيجية بالشركة ؟

<input type="checkbox"/>	لا	<input type="checkbox"/>	نعم
--------------------------	----	--------------------------	-----

31/ هل تؤثر درجة رضا العملاء على مكانة الشركة اقتصاديا ؟

<input type="checkbox"/>	لا	<input type="checkbox"/>	نعم
--------------------------	----	--------------------------	-----

32/ هل يؤثر المنافسة على نشاط الشركة ؟

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------

لا نعم

المحور الرابع : التكامل بين سلوك العاملين و نظم الإدارة و تحقيق رسالة المؤسسة

33/تستخدم الإدارة النمط :

- الديمقراطي
 - التسلطي
 - التشاركي

34/علاقتك مع رؤسائك في العمل يسودها :

- التضامن و التماسك
 -الطاعة و الاحترام
 --علاقة شخصية
 -النزاع و الصراع
 التجاهل و التحاشي و التهميش

35/كيف تصف عملية الاتصال بين المسؤولين و العمال ؟

- اتصال جيد
 -اتصال حسن
 -اتصال متوسط
 -اتصال ضعيف

36/-/تعتقد أن الاتصال بين العمال و الإدارة هو شيء ضروري لدعم نجاح الشركة ؟

- دائما غالبا يينا نادرا

37/هل توفر المؤسسة فرص للعمال من أجل المشاركة في اتخاذ القرارات ؟

- نعم لا

38/حسب رأيك ما أهمية المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بإستراتيجية الشركة ؟

- زيادة القدرة على حل المشكلات
 - تقوية الشعور بالانتماء للمؤسسة
 - خلق علاقات ايجابية داخل الشركة
 - اكتساب مهارات جديدة

..... أخرى أذكرها -
..... -

39/ هل تشعر بالرضا التام عن طريقة التعامل بين الإدارة و الموظفين ؟

نعم لا

40/ هل يفوض المدير صلاحياته الإدارية إلى العاملين ؟

نعم لا

41/ الأمور التي تجعلك تشعر بالاستقرار:

نظام الترقيية نظام الجوائز الدخل الشهري
مكان العمل تركيبة جماعة العمل

42/ هل تسعى الشركة إلى تحسين أداء العاملين من خلال برامج التكوين ؟

نعم لا

43/ هل تعتقد أن التكوين في مجال العمل مفيد للعمال من أجل :

- تحسين الأداء -
- تحقيق الكفاءة -
- التطوير المستمر لقدرات العاملين -

44/ هل تشجع الإدارة المبادرات الفردية و المقترحات و الإبداعات في نظم العمل ؟

نعم لا

45/ هل تحقق المنتجات و الخدمات التي تقدمها الشركة الجودة المطلوبة ؟

نعم لا

46/ هل حققت الشركة ميزة تنافسية في السنوات الماضية ؟

نعم لا

47/ ما الذي ينقص المؤسسة حتى تحقق نجاحات اكبر؟

التكوين المهني الجيد آلات و تجهيزات جديدة و متطورة

تشجيع وتحفيز مادي للعمال

- الصرامة في تطبيق القوانين

- شيء آخر اذكره :

48/ ما هو في نظرك المسؤول الناجح الفعال ؟

- الذي يفرض الانضباط على العمال

- الذي يسعى إلى الرفع من إنتاجية الشركة

- شيء آخر اذكره :

49/ ماهي رؤيتك للشركة مستقبلا ؟

- قدرة على التكيف مع ضغوطات المنافسة

- زيادة الإنتاجية كما ونوعا وتحسين جودة الخدمات

- مواكبة التطور

- تراجع في الإنتاجية وفشل في تحقيق الأهداف المسطرة

- أخرى تذكر:

.....

.....

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم الاجتماع

إلى الدكتور المحترم :

تكميم إستبازة

تحية طيبة :

بالنظر إلى ما تتمتعون به من كفاءة علمية و خبرة عملية يشرفني أن أضع بين أيديكم نسخة من الاستمارة الأولية الخاصة بموضوع بحثنا والتي تعد جزء من الدراسة الميدانية لمذكرة تخرج ماستر في علم اجتماع التنظيم و العمل و الموسومة بـ:

" تأثير ثقافة المؤسسة على الفعالية التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية "

"

راجين منكم التفضل بالإطلاع و إبداء الرأي و الملاحظات التي حتما ستكون ذات قيمة عالية و موضع تقدير للمشرف و الطالب مع خالص شكرنا و تقديرنا

من اعداد الطالبتين : تحت اشراف : توايحية راج

خليلي كوثر

صمادي وردة

معلومات المحكم

اسم المحكم	اللقب	التخصص العلمي	القسم	الكلية	الجامعة

المحور الأول /البيانات الشخصية:

1/ الجنس : ذكر أنثى

2/ السن : أقل من 30 سنة من 30 إلى 40 من 40 إلى 50

من 50 إلى 60 سنة

3/ المستوى التعليمي : ابتدائي متوسط ثانوي

جامعي

4/ المنصب الذي تشغله : إطار عون تحكم عون تنفيذ

5/ نوع عقد عملك: دائم مؤقت

6/ الخبرة المهنية : أقل من 05 سنوات من 05 إلى 10

من 10 إلى 15 سنة من 15 فأكثر

لا ينتمي	ينتمي	لا يقيس	يقيس	المحور الثاني : القيم والمعتقدات و تماسك جماعة العمل	
				<ul style="list-style-type: none"> • كيف التحقت بالوظيفة ؟ - عن طريق الامتحان ، على أساس الشهادة ، عن طريق الوساطة 	07
				<ul style="list-style-type: none"> • هل تعمل في الشركة من أجل : - الأجر - إرضاء الجانب النفسي ، المكانة الاجتماعية - محبة في المؤسسة 	08
				<ul style="list-style-type: none"> • هل تعتقد أن اللوائح والقوانين التنظيمية الخاصة بالشركة - تزيد من الالتزام بالالتزام بالأداء الوظيفي وتحسن أدائك - تعرقل السير الطبيعي للعمل وتضع له قيود - تفتقد لقوة التأثير ، وجودها أمر شكلي 	09
				<ul style="list-style-type: none"> • هل أنت راض عن القوانين المعتمدة في الشركة ؟ (نعم ، لا) 	10
				<ul style="list-style-type: none"> • حسب رأيك هل تمنح المؤسسة أهمية كبرى للوقت ؟ (نعم ، لا) 	11
				<ul style="list-style-type: none"> - هل تحترمون مواقيت الدخول والخروج ؟ (نعم ، لا) في حالة الإجابة بنعم هل هذا راجع إلى ؟ - جانب الانضباط في شخصيتك وتقديرك للوقت - إلزامية القوانين وقوة الرقابة - الاثنين معا 	12
				<ul style="list-style-type: none"> • إذا صادفتك فرصة عمل في مؤسسة أخرى ، هل تقدم على طلب الاستقالة ؟ (نعم ، لا) 	13
				<ul style="list-style-type: none"> • إذا واجهتك مشكلة في العمل كيف تتعامل معها ؟ - الاعتماد على خبرتك المهنية - الاجتهاد لإيجاد حلول جديدة - تستعمل المعلومات العلمية والتقنية - تستشير رؤسائك في العمل أخرى أذكرها : 	14
				<ul style="list-style-type: none"> • تختار زملاء العمل على أساس : - الانتماء لنفس المستوى الهرمي - الانتماء لنفس جماعة العمل - الانتماء لنفس التخصص - الخبرة 	15
				<ul style="list-style-type: none"> • من خلال سنوات العمل في الشركة كيف تصف فريق العمل ؟ - يسوده تنسيق و انسجام فعال - يسوده صراع و خلاف مستمر - متماسك و متعاون لإنجاح أهداف الشركة أخرى تذكر : 	16
				<ul style="list-style-type: none"> • هل هناك ثقة متبادلة مع زملاء العمل ؟ (نعم ، لا) 	17

				<ul style="list-style-type: none"> • أثناء أدائك للمهام و الوظائف ماذا تفضل ؟ العمل الجماعي ، العمل الفردي 	1
				<ul style="list-style-type: none"> • هل تعتقد أن العمل الجماعي يحقق نتائج أفضل من العمل الفردي في سير العمل ؟ (نعم ، لا) 	19
				<ul style="list-style-type: none"> • هل تشعر بالانتماء إلى جماعة العمل ؟ (نعم ، لا) 	20
لا ينتمي	ينتمي	لا يفيس	يقيس	المحور الثالث : العادات و التقاليد و التكيف مع البيئة الخارجية	
				<ul style="list-style-type: none"> • هل هناك زي رسمي خاص بالمؤسسة؟ (نعم ، لا) 	
				<ul style="list-style-type: none"> - هل تلبس الزي الرسمي : - أثناء العمل فقط - أثناء و خارج أوقات العمل - لا تلبسه 	21
				<ul style="list-style-type: none"> • هل تقوم الشركة بتنظيم احتفالات دورية لتكريم : العمال المبدعين و المتميزين - استقبال العمال الجدد بالشركة - المناسبات الوطنية و الاجتماعية 	22
				<ul style="list-style-type: none"> • هل تقدم الإدارة مساعدات مادية للعمال ذوي الظروف الخاصة ؟ (نعم ، لا) 	23
				<ul style="list-style-type: none"> • هل تؤثر العوامل القانونية و التشريعية على سير نشاط الشركة و تنفيذ إستراتيجيتها ؟ (نعم ، لا) • في حالة الإجابة بنعم كيف يتم التعامل مع الوضع ؟ 	24
				<ul style="list-style-type: none"> • هل تؤثر درجة الاستقرار السياسي على القرارات الإستراتيجية بالشركة ؟ (نعم ، لا) 	25
				<ul style="list-style-type: none"> • هل تؤثر درجة رضا العملاء على مكانة الشركة اقتصاديا ؟ (نعم ، لا) 	26
				<ul style="list-style-type: none"> • هل يؤثر المنافسة على نشاط الشركة ؟ (نعم ، لا) 	27
لا ينتمي	ينتمي	لا يفيس	يقيس	المحور الرابع : التكامل بين سلوك العاملين و نظم الإدارة و تحقيق رسالة المؤسسة	
				<ul style="list-style-type: none"> • تستخدم الإدارة النمط : الديمقراطي ، الاستبدادي ، التشاركي 	28
				<ul style="list-style-type: none"> • علاقتك مع رؤسائك في العمل يسودها : -التضامن و التماسك -الطاعة و الاحترام التهميش -علاقة شخصية -النزاع و الصراع - التجاهل و التحاشي و 	29

				<ul style="list-style-type: none"> • كيف تصف عملية الاتصال بين المسؤولين و العمال ؟ -اتصال جيد ، اتصال حسن ، اتصال متوسط ، اتصال ضعيف 	30
				<ul style="list-style-type: none"> • تعتقد أن الاتصال بين العمال و الإدارة هو شيء ضروري لدعم نجاح الشركة ؟ (دائما ، غالبا ، أحيانا ، نادرا ، لا) 	31
				<ul style="list-style-type: none"> • هل توفر المؤسسة فرص للعمال من أجل المشاركة في اتخاذ القرارات ؟ (نعم ، لا) 	32
				<ul style="list-style-type: none"> • حسب رأيك ما أهمية المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بإستراتيجية الشركة ؟ -تقوية الشعور بالانتماء للمؤسسة - زيادة القدرة على حل المشكلات -اكتساب مهارات جديدة - خلق علاقات ايجابية داخل الشركة - أخرى أذكرها :..... 	33
				<ul style="list-style-type: none"> • هل تشعر بالرضا التام عن طريقة التعامل بين الإدارة و الموظفين ؟ (نعم ، لا) 	34
				<ul style="list-style-type: none"> • هل يفوض المدير صلاحياته الإدارية إلى العاملين ؟ (نعم ، لا) 	35
				<ul style="list-style-type: none"> • الأمور التي تجعلك تشعر بالاستقرار: - نظام الترقيية ، الدخل الشهري ، نظام الحوافز ، مكان العمل ، - تركيبة جماعة العمل. 	36
				<ul style="list-style-type: none"> • هل تسعى الشركة إلى تحسين أداء العاملين من خلال برامج التكوين ؟ (نعم ، لا) 	37
				<ul style="list-style-type: none"> • هل تعتقد أن التكوين في مجال العمل مفيد للعمال من أجل : - تحسين الأداء ، تحقيق الكفاءة ، التطوير المستمر لقدرات العاملين 	38
				<ul style="list-style-type: none"> • هل تشجع الإدارة المبادرات الفردية و المقترحات و الإبداعات في نظم العمل ؟ (نعم ، لا) 	39
				<ul style="list-style-type: none"> • هل تحقق المنتجات و الخدمات التي تقدمها الشركة الجودة المطلوبة ؟ (نعم ، لا) 	40
				<ul style="list-style-type: none"> • هل حققت الشركة ميزة تنافسية في السنوات الماضية ؟ (نعم ، لا) 	41
				<ul style="list-style-type: none"> • ما الذي ينقص المؤسسة حتى تحقق نجاحات اكبر؟ - آلات و تجهيزات جديدة و متطورة - التكوين المهني الجيد - الصرامة في تطبيق القوانين - تشجيع و تحفيز مادي للعمال 	42

				شيء آخر اذكره :	
				<ul style="list-style-type: none"> • ماهو في نظرك المسؤول الناجح الفعال ؟ - الذي يفرض الانضباط على العمال - الذي يسعى إلى الرفع من إنتاجية الشركة شيء آخر اذكره :	43
				<ul style="list-style-type: none"> • ماهي رؤيتك للشركة مستقبلا ؟ - قدرة على التكيف مع ضغوطات المنافسة - زيادة الإنتاجية كما ونوعا وتحسين جودة الخدمات - مواكبة التطور - تراجع في الإنتاجية وفشل في تحقيق الأهداف المسطرة أخرى تذكر:	44

ملخص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تصورات الأفراد العاملين في الشركة ميدان الدراسة حول أثر ثقافة المؤسسة على الفعالية التنظيمية وخصائصهم الشخصية والوظيفية حيث انطلقت الدراسة من الإشكالية التالية : ما مدى تأثير ثقافة المؤسسة على الفعالية التنظيمية بشركة إسمنت تبسة؟ ولتحقيق أهداف الدراسة تم إجراء مسح ميدانيا شاملا على شركة اقتصادية جزائرية (شركة إسمنت تبسة الوحدة التجارية)، من خلال تصميم استمارة الاستبيان كتقنية رئيسية في جمع معطيات الدراسة والاستعانة بالملاحظة البسيطة كتقنية تدعيمية، حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع العمال على مستوى الورشات والإداريين المتواجدين على مستوى الوحدة التجارية والبالغ عددهم 73 عامل وعاملة، كما اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي من خلال أسلوب المسح الشامل وفي ضوء ذلك تم جمع وتحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS وتوصلت الدراسة إلى صحة الفرض القائل أن للثقافة المؤسسة بأبعادها (القيم والمعتقدات، العادات والتقاليد، التكامل بين سلوك العاملين ونظم الإدارة) تأثير على أبعاد الفعالية التنظيمية (تماسك جماعة العمل، التكيف مع البيئة الخارجية، تحقيق رسالة المؤسسة) بشركة الإسمنت - تبسة- وعليه استخلصنا عدة نتائج أهمها:

- تساهم القيم والمعتقدات التنظيمية مساهمة فعالة في تماسك جماعة العمل.
- يوجد تأثير كبير للعادات والتقاليد التنظيمية على التكيف مع المتغيرات البيئة الخارجية للمؤسسة.
- للتكامل بين سلوك العاملين ونظم الإدارة دور ايجابي في تحقيق رسالة المؤسسة
- الكلمات المفتاحية: ثقافة المؤسسة، الفعالية التنظيمية. التأثير، القيم والمعتقدات التنظيمية، العادات والتقاليد، رسالة المؤسسة.

Résumé de l'étude : L'impact de la culture organisationnelle sur l'efficacité organisationnelle.

Préparé par les deux étudiants : **Khalili Kawthar** et **Samadi Warda** et supervisé par **Rabeh Tawaihih**

Cette étude vise à identifier les évolutions des individus travaillant dans la Cimenterie de Tébessa (GICA) sur l'impact de la culture de l'organisation sur l'efficacité organisationnelle et leurs caractéristiques personnelles et fonctionnelles.

Notre étude est commencée à partir la problématique suivante : **Quelle est l'ampleur de l'impact de la culture d'organisation sur l'efficacité organisationnelle de la Cimenterie de Tébessa ?**

A travers cette problématique, nous avons mené une enquête de terrain exhaustive sur une entreprise économique algérienne ; (GICA) « Groupe Industriel de Ciments d'Algérie » ; utilisant un questionnaire comme technique principale pour collecter les données de l'étude et utilisant une simple observation comme technique de soutien. Là où l'étude à inclus tous les travailleurs au niveau des usines et les administrations présentant au niveau de l'unité commerciale ; qui sont 73 entre (hommes_ femmes), et nous nous sommes également appuyés sur l'approche descriptives.

A la lumière de cela, des données ont été recueillies et analysées, des hypothèses ont été choisies à l'aide du progiciel statistique pour les sciences sociales « **SPSS** ».

Où nous avons atteint la validité de l'hypothèse ; « la culture organisationnelle dans ses différentes dimensions entre (valeurs, croyances, coutumes, traditions, intégrant entre comportement des travailleurs et bons fonctionnements de l'administration).

En travaillant du principe de l'efficacité organisationnelle il y aura la cohérence entre l'équipage, une adaptation au milieu extérieur et réalisation du message d'entreprise.

Par conséquent ; on constate que :

- Les valeurs et les croyances organisationnelles contribuent à la cohérence des travailleurs.
- Les coutumes et les traditions organisationnelles impactent l'adaptation aux différents variables de l'environnement externe de l'organisation.
- Finalement, l'intégration des travailleurs joue un rôle efficace dans la réalisation de la mission de l'institution et le bon fonctionnement de l'administration.

Mots clés :

- Culture d'entreprise
- Efficacité d'organisation
- L'influence
- Valeurs et croyances organisationnelles
- Coutumes et traditions
- Message d'entreprise

Study summary: The impact of organisationnel culture on organisationnel effective Ness

Prepared by the two s tudents : **Khalili Kawthar** and **Samadi Warda** and supervised by **Rabeh Tawaihih**

This study aimed to identify the perceptions of individuals working in the Cement Company in Tebessa about the impact of corporate culture on organizational effectiveness and their personal and functional characteristics . The study started from the following problem : What is the extent of the impact of the organization's culture on the organizational effectiveness of Tebessa Cement Company ? To achieve the objectives of the study , a comprehensive field survey was conducted on an Algerian economic company . (Tebessa Cement Company, (the commercial unit) by designing the questionnaire form as a main technique in collecting study data and using simple observation as a supportive technique.

The study's target group consisted of all the workers at the level of the workshops and the administrators present at the level of the workshops and the administrators present at the level of the commercial unit , whose number was 73 workers , both male and female . In addition to this , we relied on the analytical descriptive approach through the comprehensive survey method , and based on that , data were collected and analyzed and hypotheses were selected using the statistical packages for social sciences SPSS . This study concluded that the hypothesis that the culture of the organization has its dimensions (values and beliefs, customs and traditions, integration between employee behavior and management systems) is correct and had an impact on the dimensions of organizational effectiveness (work group cohesion, adaptation to the external environment, realization of the institution's mission) in Tebessa Cement Company, and accordingly we reached several results , the most important are :

1- The organizational values and beliefs contribute effectively to the cohesion of the work group .

2- There is a significant impact of organizational habits and traditions on adapting to the changes in the external environment of the organization .

3- The integration between the behavior of employees and management systems is positive in achieving the mission of the institution.

Keywords: corporate culture, organizational effectiveness, influence, organizational values and beliefs, customs and traditions , corporate mission .