

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministry of Higher Education and Scientific Research
جامعة العربي التبسي - تبسة
Larbi Tebessi University - Tebessa
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
Faculty of Humanities and Social Sciences



قسم علم الاجتماع
تخصص تنظيم وعمل

مذكرة ماستر تحت عنوان

دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الفعالية التنظيمية في المؤسسة

دراسة ميدانية بمركز التكوين المهني محفوظ عمار - بئر العائر

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر L.M.D

إشراف الدكتور
• رابح تويحية

من إعداد الطالبتين
• إلهام العلمي
• الزهراء هامل

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
صولة فيروز	أستاذ محاضر - ب-	رئيسا
تويحية رابح	أستاذ مساعد - أ-	مشرفا ومقررا
بوزغاية طارق	أستاذ محاضر - ب-	عضوا ممتحنا

السنة الجامعية 2021 / 2022

شكر و عرفان

الحمد لله كثيرا على نعمة العلم

أولاً وقبل كل شيء، نشكر الله عز وجل الذي وفقنا وقررنا على إنهاء هذا العمل المتواضع، الذي نرجو أن يكون عملاً نافعا لنا ولجميع الطلبة الباحثين في حقل علم الاجتماع خاصة مجال تنظيم وعمل.

نتقدم بحزب الشكر ووافر العرفان إلى الأستاذ الدكتور القدير والمجترم **﴿توجيه رابع﴾** لقبوله للإشراف على مذكرتنا والمساعدة التي قدمها لنا والتوجيهات القيمة التي أنارت وربنا في إنجاز هذه الدراسة والذي كان لنا في العلم مرشداً وفي المعاملة أماً فلك منا أستاذنا الفاضل فائق عبارات الشكر والتقدير والاحترام، كما أشكر زملائي طلبة ماستر وفعلة

2022|2011

وإلى كل أساتذتي وكل من علمني من براية هذا المشوار إلى نهايته.
وإلى كل من ساعرنى من قريب أو من بعيد في السر والعلن.

شكراً





فهرس
الموضوعات

الصفحة	العنوان
	شكر و عرفان
	فهرس الموضوعات
	فهرس الجداول
	فهرس الأشكال
أ - ب	مقدمة.....
الفصل الأول: الإطار المنهجي والمفاهيمي للدراسة	
5	1. الإشكالية.....
8	2. أهمية الدراسة.....
9	3. أهداف الدراسة
10	4. أسباب اختيار الموضوع.....
11	5. تحديد المفاهيم.....
17	6. الدراسات السابقة.....
الفصل الثاني: الثقافة التنظيمية	
39	تمهيد.....
40	I- نشأة وتطور الثقافة التنظيمية.....
40	1. تطور استعمال مصطلح الثقافة التنظيمية.....
40	2. تزايد الاهتمام الميداني بالثقافة التنظيمية.....
41	II- مفهوم الثقافة التنظيمية.....
41	1. مفهوم الثقافة.....
42	2. مفهوم الثقافة التنظيمية.....
43	III- الوظائف الأساسية للثقافة التنظيمية.....
44	IV- خصائص الثقافة التنظيمية.....
47	V- مصادر الثقافة التنظيمية.....
51	VI- أنواع وأهمية الثقافة التنظيمية.....
51	1. أنواع الثقافة التنظيمية.....
51	أ. حسب معيار الوظائف التي تؤديها.....
52	ب- حسب معيار الشمولية.....
52	ج- حسب معيار قوتها داخل المنظمة.....

53 2. أهمية الثقافة التنظيمية.
54 أ- مجال الأفراد.
54 ب- مجال الجماعات.
56 ج- مجال المنظمة.
59 VII- النظريات المفسرة للثقافة التنظيمية.
63 VIII- مستويات ومحددات الثقافة التنظيمية.
63 1. مستويات الثقافة التنظيمية.
65 2. محددات الثقافة التنظيمية.
67 IX- مكونات الثقافة التنظيمية ووسائل انتقالها.
67 1. مكونات الثقافة التنظيمية.
69 2. وسائل انتقال الثقافة التنظيمية.
70 X- أبعاد ومؤشرات الثقافة التنظيمية.
70 1. أبعاد الثقافة التنظيمية.
75 2. مؤشرات الثقافة التنظيمية.
77 خلاصة الفصل.

الفصل الثالث: الفعالية التنظيمية

79 تمهيد.
80 I- مؤشرات الفعالية التنظيمية.
83 II- العوامل المؤثرة على الفعالية التنظيمية.
85 III- الأبعاد الخاصة بقياس الفعالية التنظيمية.
86 IV- صعوبات قياس الفعالية التنظيمية.
89 V- متطلبات زيادة الفعالية التنظيمية.
81 VI- المداخل النظرية لدراسة لفعالية التنظيمية.
91 1. المداخل التقليدية.
93 2. المداخل المعاصرة.
98 VII- نماذج الفعالية التنظيمية.
102 VIII- النظريات الكلاسيكية.
102 1. النظرية الماركسية.
103 2. النظرية البيروقراطية [1864 - 1920].
106 3. مدرسة الإدارة العلمية فريدريك تايلور (1856-1935).

107 4. العلمية الإدارية لهنري فايول (1841 - 1925)
108 5. نظرية العلاقات الإنسانية: إلتون مايو (1880-1940)
109 IX- دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الفعالية التنظيمية.

الفصل الرابع: مجالات الدراسة والإجراءات المنهجية

113 تمهيد
114 I- مجالات الدراسة
114 1. المجال المكاني
114 2. المجال الزمني
115 3. المجال البشري
115 II- منهج الدراسة
116 II- أدوات جمع البيانات
118 VI- الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة

الفصل الخامس: عرض بيانات الدراسة واستخلاصها ومناقشتها

123 تمهيد
124 I- عرض وتحليل ومناقشة النتائج
124 1. عرض وتحليل البيانات
136 I- النتائج العامة للدراسة
137 II- مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات
146 III- مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة
147 VI- نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة
148 V- مناقشة النتائج في ضوء نظريات التنظيم
149 خلاصة
151 خاتمة
153 قائمة المصادر والمراجع
158 قائمة الملاحق

فهرس الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
116يمثل توزيع أفراد المجتمع حسب متغير الجنس	01
117يمثل توزيع أفراد المجتمع حسب متغير السن	02
118يمثل توزيع أفراد المجتمع حسب متغير المستوى التعليمي	03
119يمثل توزيع أفراد المجتمع حسب متغير الحالة الاجتماعية	04
120يمثل توزيع أفراد المجتمع حسب متغير الأقدمية في العمل	05

فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
49	يوضح مصادر الثقافة التنظيمية.....	01
62	المدخل النظرية لدراسة الثقافة والفعالية التنظيمية.....	02
96	مختلف النماذج المتبعة في مدخل القيم المتنافسة لقياس الفعالية.....	03



حظيت الثقافة بشكل عام والثقافة التنظيمية بشكل خاص باهتمام الكثير من علماء الإدارة، نظرا لما لها من دور فعال في تحديد كفاءة وفعالية التنظيمات الإدارية وسلوك الأفراد العاملين، وبالتالي التأثير على كفاءة وفعالية التنظيمات وسلوك الأفراد العاملين، وبالتالي التأثير على كفاءة وأهمية القرارات الإدارية.

إن دراسة مفهوم الثقافة التنظيمية للمنظمة هي إحدى المجالات الحيوية في دراسة أنشطة المنظمات، ويعتبر مفهومها أحد أبرز المناهج الحديثة في إدارة التغيير والتطوير، وبصفة عامة فإن الثقافة التنظيمية هي التي توفر الإطار الذي يبين أسلوب العمل في المنظمات وتمييزه عن غيره في المنظمات الأخرى، فأداء العاملين في المنظمات يتأثر بصورة أو بأخرى بعدة عوامل من داخل وخارج المنظمة، وبالتالي فإن لثقافة المنظمة دورا مهما في التأثير على سلوك العاملين في المنظمات، وذلك طبقا لطبيعة وقوة الثقافة التنظيمية التي تتمتع بها المنظمة.

ومما يزيد من أهمية الثقافة التنظيمية هو ما يعتبره الكثير من الباحثين بأنها تعد من المحددات الرئيسية لنجاح المنظمات أو فشلها، حيث تربك بين نجاح المنظمة وتركيزها على القيم وبين المفاهيم التي تدفع أعضائها إلى الالتزام والعمل الجاد والابتكار والتحديث والمشاركة في اتخاذ القرارات، والعمل للمحافظة على الجودة وتحسين الأداء والخدمة، وتحقيق الفعالية والاستجابة لاحتياجات العملاء والأطراف ذوي العلاقة في بيئة عمل المنظمة، حيث تقوم الثقافة التنظيمية بدور الرقابة على نوعية القيم والقواعد السلوكية السائدة في المنظمة، كما تسهم في تحديد تصرفات أعضاء المنظمة من خلال إرساء ودعم روح المبادرة والابتكار وحرية التصرف بدرجة ما والعمل على غرس قيم وثوابت تحرض على الشورى والمشاركة قبل اتخاذ القرارات المهمة بهدف زيادة فاعليتهم وتحسين مستوى أدائهم، وحتى تتحقق الفعالية التنظيمية لابد وأن تحمل المؤسسة ثقافة تنظيمية متناغمة مع استراتيجياتها.

ولأهمية موضوع الثقافة التنظيمية تناولنا هذا الموضوع من جانبين:

أولاً: جانب نظري يحتوي في الفصل الأول:

تحديد الإشكالية: إشكالية الدراسة، تساؤلات الدراسة، أهمية وأهداف الدراسة، أسباب اختيار موضوع الدراسة، مفاهيم الدراسة، والدراسات السابقة.

*** الفصل الثاني:** تناولنا الجانب النظري للثقافة التنظيمية: النشأة والتطور، مفهوم الثقافة التنظيمية، الوظائف الأساسية للثقافة التنظيمية، أهمية الثقافة التنظيمية، خصائص الثقافة التنظيمية، مصادر الثقافة التنظيمية، أنواع الثقافة التنظيمية، نظريات الثقافة التنظيمية، مستويات ومحددات الثقافة التنظيمية، استمرارية وانتقال الثقافة التنظيمية، أبعاد الثقافة التنظيمية.

*** الفصل الثالث:** يتناول موضوع الفعالية التنظيمية في ما يلي:

مفهوم الفعالية التنظيمية، مؤشرات الفعالية التنظيمية، متطلبات زيادة الفعالية التنظيمية، صعوبات قياس الفعالية التنظيمية، العوامل المؤثرة على الفعالية التنظيمية، مداخل الفعالية التنظيمية، نظريات الفعالية التنظيمية، الأبعاد الخاصة بقياس الفعالية التنظيمية.

ثانياً: الجانب التطبيقي:

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية: المجال المكاني، المجال الزماني، المجال البشري، المنهج، الأدوات، الأساليب الإحصائية، النسبة المئوية.

الفصل الخامس: الدراسة الميدانية، تحليل الجداول، النتائج المستخلصة



الفصل الأول

الإطار المنهجي

والمفاهيمي للدراسة

1. الإشكالية:

يعتبر التنظيم مجالاً مكانياً يكون فيه تنسيق مخطط للأنشطة التي يقوم بها عدد من الأفراد لإنجاز أهداف واضحة ومحددة، فوجود التنظيم يرتبط بتحقيق أهدافه المسطرة، بهذه الأخيرة والمرتبطة أساساً هو الآخر بمدى اندماج الموارد البشرية في العمل وتقبل القيم الإدارية التي تسعى إدارة التنظيم إلى العمل وفقها، وكذلك تلائم افتراضاته وقيمه واتجاهاته مع افتراضات وقيم واتجاهات الإدارة والذي من شأنه إيجاد مناخ عمل إيجابي فعال ومحفز على العمل وتحقيق الأهداف المسطرة.

وفي ظل التحولات والتغيرات الجديدة التي تحيط بالمؤسسات كالعولمة، وحرية حركة رؤوس الأموال، الأيدي العاملة، والمعلومات "ثورة المعلومات" ظهور التكتلات وجب على هذه المؤسسات التأقلم والتكيف مع هذه المتغيرات لكي يسمح لها بالنجاح والاستمرار، فالمؤسسات الناجحة هي التي أدركت أن الاهتمام بالموارد البشري هو مفتاح لنجاحها، فالمؤسسة اليابانية والألمانية مثلاً ارتبط نجاحها باعتمادها على التشكيلة الثقافية والاجتماعية، وهذا ما سمح بتطابق أهداف الفرد مع أهداف المؤسسة، حيث أولت هذه المؤسسات أهمية كبيرة للقيم التنظيمية التي تساعد على النجاح "قيم الانضباط، الصرامة، الجدية في العمل، المنافسة، التقدير للكفاءة والمبدعين، العادات والتقاليد، بالإضافة إلى تشجيع الاقتراحات.

إن المطلع على التنظيم الرسمي الموثق بالمؤسسة العمومية الجزائرية يجد أن هناك مجموعة قواعد وقوانين مقررة رسمياً من الهيئات الوصية، صادرة عن الجريدة الرسمية للدولة والمتمثلة في القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، يحدد كل المعايير الرسمية التي تخضع لها كل الممارسات التنظيمية بالتفصيل للمؤسسات، لذا حددت هذه الدراسة ثلاثة أبعاد مهمة للثقافة التنظيمية وهي:

1. **بعد المشاركة العمالية:** تعد المشاركة في اتخاذ القرارات المبنية على توفر المعلومات الدقيقة وفي الوقت المناسب عامل أساسي في فعالية التنظيم وحرر الزاوية ومبدأ من مبادئ الإدارة المفتوحة.

2. **بعد بيئة العمل الجيدة:** تتضمن ما يتعلق بالموظفين والعاملين من أجور ورواتب وجزاءات وحوافز مادية ومعنوية، وسياسات إدارة الموارد البشرية.

3. **بعد الولاء التنظيمي:** وهو استعداد الموظف بذل درجات عالية من الجهد لصالح التنظيم والرغبة القوية في البقاء فيه، والقبول بالأهداف الرئيسية وقيم التنظيم.

وعليه فالثقافة التنظيمية رغم حداثة تداولها في الجانب التنظيمي والإداري أثبتت تواجدها بصفة جد متسارعة في إشكاليات الأبحاث والدراسات مما يؤكد أهميتها ودورها في المساهمة في حل العديد من القضايا التنظيمية العالقة بالحديث عن منظمة نامية ومتطورة ومستمرة هو الحديث عن درجة فعالية الأسس التي بنيت عليها وكذا مدى كفاءتها وقدرتها على تحقيق الأهداف المسطرة لها وهذا طبعا بالاعتماد على كافة الأطراف المعنية من إدارة وعمال وما يحكمهم من سلوكيات وأخلاقيات مهنية، حيث يتحدد نجاح منظمات الأعمال على أساس قدرتها على التنافس وضمان وجودها واستمرارها وهذا لا يتحقق إلا من خلال امتلاكها للكفاءة والفعالية، بالإضافة إلى التمسك بأخلاقيات مهنية عالية حيث تمثل هذه التوليفة دعامة ارتكاز بالنسبة للمؤسسة كما تغذي وضعها التنافسي باعتبارها مزايا تنافسية صلبة تصعب محاكاتها من طرف المؤسسات المنافسة.

وقد تناولت العديد من الدراسات موضوع "الفعالية التنظيمية" إذ يرجع بعض الباحثين بداياتها وجذورها إلى التجارب التي قام بها "التون مايو" في دراساته حول العلاقات الإنسانية.

لذا ستطلق هذه الدراسة من ربط أبعاد الثقافة التنظيمية بمجموعة أبعاد أخرى لمفهوم آخر ألا وهو الفعالية التنظيمية وهي:

- **البعد الأول:** والمتمثل في الاندماج الجماعي للموظفين وهو نوع من أنواع الروابط الاجتماعية التي تنشأ في بيئة العمل وترتبط ارتباطاً وثيقاً بالوظيفة وبجماعة العمل.

- **البعد الثاني:** اكتساب المهارات الجديدة للموظفين وهي القدرة على أداء مهمة أو نشاط معين بمستوى عالٍ من الكفاءة من خلال حضور دورة تدريبية أو ورشة عمل.

- **البعد الثالث:** عملية الإشراف بالتكوين المهني وهي أن تقف على أعمال الموظفين وتراقبها مع إرشادهم وتقديم التوضيحات لهم فالحاجة إلى البقاء والنمو والقدرة على التكيف مع المتغيرات العالمية هي المعايير الأساسية لنجاح هذه المنظمات كمؤشرات يتحدد طبقاً لها مستوى الفعالية التنظيمية بمعناها الواسع وهي ما يمكن النظر إليه باعتباره المطلب الأساسي للمنظمات العصرية، سواء كانت تنتج سلعة أو تقدم خدمة، ويمكن النظر إلى الفعالية التنظيمية باعتبارها المحرك الأساسي لطاقة التطوير والتحديث والتحسين المستمر للأداء في مختلف المنظمات المعاصرة كذلك فإن قدرة المؤسسة على تحقيق الفعالية التنظيمية وقدرتها على البقاء والتميز يعتبر من أهم التحديات التي تواجهها اليوم إذا أرادت الاستمرار وتوفير المناخ الملائم لدى الأفراد يجعلهم يمارسون أعمالهم بكفاءة وتحفيز أكبر للإبداع والابتكار، وعلى هذا الأساس يشكل الاستثمار في العنصر البشري من خلال إشراكه وإدماجه في ثقافة المنظمة وتشبعه بقيمها ومبادئها أفضل السبل لتحقيق تنظيم فعال وعليه نخلص إلى أنه توجد علاقة بين أبعاد الثقافة التنظيمية "المشاركة، بيئة العمل، الولاء التنظيمي" وأبعاد الفعالية التنظيمية "بعد الإدماج الجماعي للموظفين، بعد اكتساب مهارات جديدة، وبعد الإشراف" لدى عمال التكوين المهني أن تكون العلاقة إيجابية أي أن الفعالية التنظيمية مستمدة من الثقافة التنظيمية إضافة إلى أن الدراسات التي أجريت حول الثقافة التنظيمية بينت أن هذه الأخيرة

تعد أحد المصادر المهمة لتحديد الفعالية التنظيمية، ويتم تحقيق ذلك من خلال التأثير المباشر والإيجابي للثقافة التنظيمية على أهم المرتكزات الأساسية لنجاح المنظمة.

وقد انطلقت هذه الدراسة من السؤال الرئيسي والذي يعبر عن إشكالية الدراسة وهو:

ما دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الفعالية التنظيمية في مؤسسة التكوين المهني والتعليم المهني المجاهد محفوظ عمار ببنر العاتر؟

ومن التساؤل الرئيسي تتدرج الفرضيات التالية:

- تساهم المشاركة العمالية في الاندماج الجماعي للموظفين.
- تساعد بيئة العمل الجيدة بالتكوين المهني على اكتساب مهارات جديدة للموظفين.
- يسهم الولاء التنظيمي في تسهيل عملية الإشراف بالتكوين المهني.

2. أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة كونها تتناول معرفة دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الفعالية التنظيمية في المؤسسة، باعتبارها واحدة من الضروريات التي لا يمكن للمؤسسة أن تستغني عنها لأنها تعد عنصراً مساعداً ومؤيداً لإدارة المنظمة، حيث تساعد على تحقيق طموحات المؤسسة وأهدافها الموسومة والعمل على رفع قدراتها من خلال إجراء التغيير والسير مع التطورات التي تحدث داخل المنظمة وخارجها وذلك يؤدي إلى زيادة فعالية المنظمة، ومحاولة عرض واقع دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الفعالية التنظيمية في مؤسسة التكوين المهني.

3. أهداف الدراسة :

تهدف هذه الدراسة الى تحقيق الأهداف التالية:

- 1) محاولة فهم إسهام المشاركة العمالية في الاندماج الجماعي للموظفين.
- 2) محاولة معرفة مدى إسهام بيئة العمل الجيدة للتكوين المهني على اكتساب مهارات جديدة للموظفين .
- 3) محاولة معرفة كيفية إسهام الولاء التنظيمي لتسهيل عملية الإشراف بالتكوين المهني.

4. أسباب اختيار الموضوع:

لقد تم اختيار موضوع الدراسة انطلاقا من عدة أسباب ذاتية وموضوعية والتي نبرزها على النحو التالي :

أولا : أسباب ذاتية:

- توفر المراجع والكتب التي تخص الموضوع.
- الميل الشخصي لدراسة الموضوع.
- الرغبة في إزالة الغموض حول دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الفعالية التنظيمية في المؤسسة.

- يعتبر موضوع الثقافة التنظيمية من أكثر المواضيع التي لقيت اهتماما كبيرا في ميادين البحث العلمي.

ثانيا : أسباب موضوعية:

- حداثة الموضوع .
- فتح سبل للبحث والخوض أكثر في الموضوع.
- بروز ظاهرة الثقافة التنظيمية .
- التعرف على دور الثقافة التنظيمية التي تتماشى مع مصالح المؤسسة .

5. تحديد المفاهيم:**أ. مفهوم الدور:**

التعريف اللغوي: عودة الشيء إلى ما كان عليه الموقف الذي يظهر فيه الممثل على الركب جمع أدوار، التي تتكون منها المسرحية وقام بدور خطير على مسرح السياسة أي أظهرت مقدرة كانت ذات أثر بارز وفعالية لها وزنها في هذا الميدان.

من فعل دار يدور دورا، أي تحرك في اتجاهات متعددة في مكانه، وكلمة الدور مستعارة من حياة المسرح وأول من استعملها بهذا المعنى هو ينشي، حيث أن الفرد يمثل مجموعة من السلوك على خشبة المسرح وكأن التنظيم الاجتماعي مسرح حياة الجماعة وأفرادها يملوك تلك الأدوار المتعددة والمختلفة حسب اختلاف مراكزه.¹

التعريف الإجرائي للدور: إن الدور هو مجموعة السلوكات المختلفة لدى الشخص والتي يقوم بها داخل النسق بناء على مكانته ووظيفته والمهام المناطة له.

ب- تعريف الثقافة:

لغة: ارتبط مفهوم الثقافة من الناحية اللغوية بمعنى التقويم والتهديب فالثقافة عبارة عن نسيج من المعرفة والمعتقدات والقيم وأنماط التفكير والسلوك، وتتكون الثقافة من العناصر المادية وغير المادية التي صنعها الإنسان فإن هناك ثقافة متقدمة وثقافة متخلفة، وثقافة غنية وثقافة فقيرة وثقافة قوية وثقافة ضعيفة ومن هنا ترتبط الثقافة بالتنمية.²

¹ - بوتور فاطمة، حسيب شهرزاد، دور الولاء التنظيمي في تحقيق الفعالية التنظيمية، دراسة ميدانية بمقر بلدية الطاهير - جيجل، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، تخصص: تنظيم وعمل، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، سنة 2019-2020، ص 15.

² - دريدي فاطمة، أنماط السلطة الإدارية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية - دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بشير بن ناصر، بسكرة، أطروحة دكتوراه العلوم في علم الاجتماع التنظيم، جامعة محمد خيضر، بسكرة، سنة 2017-2018، ص 15.

مفهوم الثقافة اصطلاحاً: عرف رد فيليد *R. Redfield* الثقافة على أنها "مجموعة من المفاهيم والمدرجات المتفق أو المصطلح عليها في المجتمع، تنعكس في الفن والفكر وأوجه النشاط وتنتقل عن طريق الوراثة عبر الأجيال لتكسب الجماعات صفات وخواص متميزة.

ويعرف إدوارد بيرنت تايلور *E.B.Taylor* "الثقافة هي ذلك الكل المعقد الذي يشمل على المعرفة والمعتقدات، والفن، والأخلاق، والقانون، والعادات وكل ما يكتسبه الإنسان باعتباره عضواً في المجتمع.

يعرفها ماكيفروبيج بأنها تستخدم للإشارة إلى كل ما صنعه أي شعب من الشعوب، أو أوجده لنفسه، من مصنوعات يدوية ومحرمات ونظم اجتماعية سائدة وأدوات ومعالم وأسلوب للتقليد وباختصار كل ما صنعه الإنسان أينما وجد.¹

ومما سبق ذكره نجد أن الثقافة هي مزيج مكتسب سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة نتيجة التفاعل والاحتكاك بين الأفراد، أي أن الثقافة هي أي شيء يتعلمه الإنسان ويكتسبه ويشاركه فيه أعضاء المجتمع بشكل عام، كما نلاحظ أن الثقافة تتكون من ثلاث عناصر أساسية:

- القيم والأفكار والمبادئ التي تتبلور لدى الأفراد.
- الخبرة التي يكتسبها الأفراد نتيجة تفاعلهم المستمر مع البيئة التي تحيط بهم سواء كانت بيئة داخلية أو خارجية.
- القدرات والمهارات الفنية التي اكتسبها الفرد.

مفهوم الثقافة إجرائياً: هي مجموعة من القيم والأفكار والخبرات والقدرات والمهارات التي تتبلور لدى الأفراد ويكتسبونها من بيئتهم خلال مسار حياتهم.

¹- دريدي فاطمة، مرجع سابق، ص 15-16.

ج- تعريف الثقافة التنظيمية:

تعريف شين: في كتابه "الثقافة التنظيمية والقيادة" بأنها "مجموعة المبادئ الأساسية التي اخترعتها الجماعة أو اكتشفتها أو طورتها أثناء حل مشكلاتها للتكيف الخارجي و الاندماج الداخلي، والتي أثبتت فعاليتها ومن ثم تعليمها للأعضاء الجدد كأحسن طريقة للشعور بالمشكلات و إدراكها وفهمها"¹.

حيث يقصد بالمبادئ الأساسية:

- احترام المحيط الطبيعي أو التفتح على العالم الخارجي.
- القيم التي تساعد على التكيف الداخلي نجد مبدأ الاستماع للغير واحترام القواعد.

تعريف *Edgoar Morin* يعرفها على أنها " ذلك النظام الذي ينقل التجربة الموجودة لدى الأفراد والمعرفة الجماعية المركبة التي تتمثل في الإتجاهات القيم والمعايير السائدة بين الجماعات الأساطير وتاريخ المنظمات والطقوس الجماعية"².

والمقصود هنا بالاتجاهات هو المعتقدات التي ينتهجها أعضاء المنظمة.

- المعايير تحدد ما هو مرغوب أو غير مرغوب فيه من السلوك، وكمشدد للسلوك الملائم حول ماهية السلوك المتوقع من الأعضاء.

¹- سويسي أحمد، الثقافات التنظيمية وتأثيرها على أداء العاملين بالمؤسسة -دراسة ميدانية بديوان الترقيّة والتسيير العقاري بالأغواط، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع -تنظيم وعمل- كلية الـىداب واللغات والعلوم الاجتماعية والإنسانية، قيم العلوم الاجتماعية، جامعة زيان عاشور، الجلفة، سنة 2012-2013، ص 42.

²- محمد بن علي شيبان العامري: الثقافة التنظيمية. على الموقع www.politics.dz.com

تعريف كريث ليوين *Kurt Lewin*: فقد عرف الثقافة التنظيمية بأنها "مجموعة من الافتراضات والاعتقادات والقيم والقواعد والمعايير التي يشترك بها أفراد المنظمة وهي بمثابة البيئة الإنسانية التي يؤدي الموظف عمله فيها"¹

- أن الثقافة التنظيمية هي بيئة يقوم فيها الشخص بأفعال مختلفة
- بركيرت أن الثقافة هي التي تنتج العديد من أهداف المنظمة والمؤسسة.
- كما أن هذه المسألة أخلاقية لا يمكن رؤيتها أو لمسها، لكنها موجودة في أي منظمة.

تعريف جيبسون *Gibson*: الثقافة التنظيمية بوصفها "شيئا مشابها لثقافة المجتمع إذ تتكون الثقافة التنظيمية من قيم واعتقادات ومدرجات وافتراضات وقواعد ومعايير وأشياء من صنع الإنسان وأنماط سلوكية مشتركة..."²

- ربط جيبسون الثقافة العامة للمجتمع بشكل عام وبين المؤسسات وبين المنظمة وبين القواعد التي يصنعها العملاء والمنظمات والثقافة المختلفة لهم.
- المقصود هنا بناء شخصية المنظمة ومناخها المحيط.

من خلال هذه التعريفات يتضح لنا أن الثقافة التنظيمية جزء لا يتجزأ من الثقافة العامة التي يحملها الفرد، بل أن الثقافة العامة أو ثقافة المجتمع تحاول أن تكيف وضع المنظمة حتى ينسجم مع النسق الثقافي العام، هذا في المجتمعات التي تنشأ فيها هذه المنظمات أما المجتمعات التي تستورد هذه المنظمات فإن عملية التكيف تأخذ مسارا آخر وتجد مشكلات أخرى، ذلك أن الثقافة التنظيمية هي نتاج لوضع اجتماعية واقتصادية ترتبط بالنظام

¹- سويسي أحمد، مرجع سابق، ص 42.

²- كمان بوقرة، الثقافة التنظيمية في المجتمع الجزائري بين الأطر التقليدية والنماذج الحديثة، قسم العلوم الاجتماعية، مجلة الأحياء، العدد السادس عشر، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2013، ص 122.

الاقتصادي والاجتماعي السائد، فالثقافة التنظيمية في المجتمعات الزراعية أو الريفية تختلف عن الثقافة التنظيمية في المجتمع الصناعي.

د- تعريف الفعالية:

التعريف اللغوي: الفعالية: من الفعل فعل الشيء، فعلا، وفعالا: عماء: (افتعل) الشيء: اختلقه وزوره، يقال: افتعل الحديث وافتعل عليه الكذب.

الفاعل (جمع فعلة): عامل يستأجر يوميا للعمل في الأرض أو البناء أو نحوهما.

فَعَالٌ فَعَّالٌ: فاعل نشيط: ديناميكي، ناجح، مجد، مؤثر، نافذ، قوي، فعالية: فاعلية، نشاط بمعنى تأثير ونفوذ يقال: فَعَّلَ (بيت الشعر) وزن: قطع (عروض).

- الفعالية: هي الأداء الحسن وكلمة فعالية هي ترجمة للكلمة الفرنسية *efficacité* والتي تفيد المعنى التالي: نتيجة مترتبة عن عمل أحدثه شخص ما، انطباع مكون اتجاه شخص.

أما قاموس علم الاجتماع الحديث فيعرف الفعالية بأنها: "انعكاس لاستخدام أكثر الوسائل قدرة على تحقيق هدف محدد، ولا تمثل خاصية يرتبط به"¹.

فالفعالية فطريو في أي فعل من الأفعال، بل تتحدد عن طريق العلاقة بين الموارد المتاحة والأهداف وفقا لترتيب أولويتها.

التعريف الاصطلاحي: الفعالية التي يوصف بها فعل معين وهي تعكس استخدام أكثر الوسائل قدرة على تحقيق هدف محدد، ولا تمثل خاصية نظرية في أي فعل من الأفعال بل تتحدد عن طريق العلاقة بين الوسائل المتعددة للأهداف وفقا لترتيب أولويتها.²

كما عرفها إتزويني بأنها "قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها"

¹- بوتور فاطمة، مرجع سابق، ص 13 - 14.

²- المرجع نفسه، ص 14.

كما عرفت الفعالية بأنها "درجة أو مستوى التمييز في تحقيق الأهداف على مدى حياة المنظمة.

ومن خلال هذه التعاريف يمكن تعريف الفعالية على أنها "قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها، التي يتم تحديدها وتسطيرها مسبقا من خلال خلق علاقة بين الموارد والوسائل المتعددة.

هـ- تعريف الفعالية التنظيمية:

إن مفهوم الفعالية التنظيمية يحمل معان كثيرة بالنسبة للباحثين، حي لكل باحث في هذه المجال مصطلحاته الخاصة بهذا المفهوم، وفي ما يلي أهم التعاريف لبعض الكتاب والباحثين:

- تعريف برنارد *bernard* يعتبر أول من حاول أن يقدم تعريفا للفعالية التنظيمية، معتمدا على عنصر الهدف، كمؤشر رئيسي للفاعلية حيث اعتبر أن فعالية أي نشاط مقترنة بمدى النجاح في تحقيق الهدف الذي أقيم من اجله هذا النشاط.

يرى صالح بن نوار الفعالية التنظيمية على أنها "قدرة المنظمة على تحقيق الحد الأدنى من الإشباع لطموحات الجماعة الاستراتيجية".

كما عرفها محمد عاطف غيث بأنها: "قدرة التنظيم على تحقيق أهدافه المحدد دون أن يعرض موارده المادية أو التنظيمية المستقبلية للخطر والاستنزاف"¹.

¹ - صالح بن نوار، الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية من وجهة نظر المديرين والمشرفين، دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لإنتاج العتاد الفلاحي، مركب المحركات والجرارات بقسنطينة CMTC، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الدولة في علم اجتماع التنمية، جامعة منتوري، قسنطينة، سنة 2004-2005، ص 84.

من خلال تعريف عاطف غيث يتضح أن الفعالية التنظيمية هي: قدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف المسطرة مع الحفاظ على مواردها دون تعرضها للخطر مستقبلا.

6. الدراسات السابقة:

الدراسة الأولى: بعاج الهاشمي: بعنوان دور العملية التدريبية في رفع الفعالية التنظيمية للمؤسسة، دراسة حالة سونلغاز فرع الأغواط، (مذكرة لنيل شهادة الماجستير سنة 2009-2010).

انطلقت الدراسة من سؤال رئيسي مفاده: ما مدى مساهمة الاستثمار في العنصر البشري وتكوين نظم واستراتيجيات للتنمية عن طريق العملية التدريبية الفعالية في تحسين فعالية المؤسسة بما يمكنها من الوصول إلى تحقيق الأداء المطلوب والتميز في ظل التحولات العالمية الراهنة؟

تتفرع إلى الأسئلة التالية:

- ما هي الأوجه والمداخل الأساسية في تحقيق الفعالية التنظيمية؟
- كيف يمكن للاستثمار في العملية التدريبية من تنمية كفاءات ومهارات العاملين؟
- هل يعتبر تدريب وتنمية العاملين محددًا أساسيًا لتحسين الفعالية التنظيمية؟
- ما هو واقع العملية التدريبية بمؤسسة سونلغاز؟ وما أثرها على التنظيم الفعال الذي من خلاله تحقيق المؤسسة أهدافها واستراتيجياتها المسيطرة في ظل التحولات العالمية الراهنة؟

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي - أدوات جمع البيانات: الملاحظة، الاستبيان، المقابلة، التقارير والسجلات. عينة الدراسة 373 عامل.

وصلت الدراسة للنتائج التالية:

- تحدد فعالية المؤسسات من خلال أبعاد أساسية أهمها البعد الاقتصادي، البعد الاجتماعي، البعد الثقافي.
- على المؤسسة الاهتمام بمخرجات نظام التدريب لتحسين الأبعاد الثلاثة للفعالية التنظيمية.
- تعتبر نظم مثل إدارة الجودة الشاملة، إعادة الهندسة والقياس المقارن من الأساليب الحديثة في تحسين الفعالية التنظيمية.
- الكفاءات والمهارات الفردية محدد أساسي لتحقيق الفعالية في المؤسسات.
- الاستثمار الأمثل في تدريب الموارد البشرية من أحسن السياسات في تنمية الكفاءات الفردية التدريبية.
- تدني مستويات الأداء لمؤسسة سونلغاز إنما هو نتيجة لعدم اهتمامها بتقييم العملية التدريبية.
- انحراف أخلاقيات بعض العاملين وتداعي درجة ولائهم للمؤسسة نتيجة لعدم معرفة الإدارة حاجاتهم وانشغالهم.

الاستفادة من الدراسة :

- الاستفادة من الإشكالية .
- الاستفادة من الإجراءات المنهجية .
- الاستفادة من طرح الإشكالية والفرضيات .

الدراسة الثانية: عيساوي وهيبة. أثر الثقافة على الرضا الوظيفي، دراسة حالة فئة شبه طبيين بالمؤسسة الاستشفائية بوجمعة ببيشار، (مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، تخصص حوكمة الشركات، سنة 2011-2012، انطلقت الدراسة من تساؤل رئيسي مفاده: كيف تؤثر الثقافة التنظيمية في الرضا الوظيفي للأفراد الشبه طبي بالمؤسسة الاستشفائية؟ ومنه تتفرع الأسئلة التالية:

- ما درجة الرضا الوظيفي؟

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

- ما هو جانب الثقافة التنظيمية الأكثر تأثيراً على الرضا الوظيفي للأفراد؟

- هل تؤثر المتغيرات الديمقراطية على الرضا الوظيفي للأفراد؟

استخدمت الباحثة المنهج الإحصائي وأدوات جمع البيانات: الملاحظة، الاستبيان، على عينة الدراسة 60 فرد.

وتوصلت الدراسة للنتائج التالية:

- أن الثقافة التنظيمية من المحددات الرئيسية لنجاح أو فشل المنظمات.
- أن الدور الفعّل للثقافة التنظيمية يستمد من أهمية الثقافة التنظيمية والوظائف التي تؤديها.
- تعتبر الثقافة التنظيمية عامل من عوامل التأثير على الرضا الوظيفي من خلال تأثير الجانب المعنوي (اكتفينا بتأثير القيم) الجانب السلوكي (اكتفينا بتأثير العادات والتقاليد) والجانب المادي (اكتفينا بتأثير البيئة المادية للعمل).
- يعتبر الرضا عن العمل ضماناً لاستقرار القوى العاملة بالمؤسسة وإيجاد الدافع لديهم لبذل مزيد.
- تنقسم نظريات الرضا الوظيفي إلى نظريات المحتوى ونظريات العملية.
- الاستفادة من الدراسة :
- الاستفادة من الإشكالية .
- الاستفادة من الإجراءات المنهجية .
- الاستفادة من طرح الإشكالية والفرضيات .

الدراسة الثالثة: ربحي كريمة بعنوان: تكامل الثقافة التنظيمية وإدارة الجودة الشاملة لتحسين الأداء المؤسسات الجامعية، حالة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة البليدة، (أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، سنة 2012-2013).

انطلقت الدراسة من تساؤل رئيسي: كيف توظف مضامين الثقافة التنظيمية لتطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي من أجل تحسين أدائها؟

الأسئلة الفرعية تتمثل في:

- هل الثقافة الداخلية للجامعة الجزائرية تؤهلها لاعتماد الجودة الشاملة؟
- هن نمط التنظيم والإدارة الجامعة مساعدة على تطبيق مبادئ الجودة الشاملة؟
- هل تجارب بعض الجامعات العربية في اعتماد نظام الجودة يمكن اسقاطه على الجامعة الجزائرية؟
- كيف يمكن الاستفادة من تجارب الجامعات العربية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الجزائرية؟
- ما هو واقع الثقافة التنظيمية المساعدة في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة من أجل تحسين الأداء في كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بجامعة البليدة؟
- ما هي التحديات التي توجد تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في كليات العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بجامعة البليدة؟

عينة الدراسة 295 موظف، استخدمت المنهج الوصفي التحليلي لأنه يعتبر من أكثر المناهج البحث الاجتماعي، ومن أدوات جمع البيانات: الاستبيان.

توصلت الدراسة للنتائج التالية:

من خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها حول واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير في جامعة البليدة، لاحظنا ان الكلية تعيش نقص ملحوظ في كل من الجوانب التي قمنا بدراستها، خاصة بمحاور الجودة، وهذا ما يلمسه الجميع وبشكل واضح من خلال تدهور مخرجات الكلية، نلاحظ نقص كبير في إمكانية توظيف تكنولوجيا الإعلام والاتصال على مستوى الإدارة.

- الاستفادة من الدراسة:
- الاستفادة من الإشكالية.
- الاستفادة من الإجراءات المنهجية.
- الاستفادة من طرح الإشكالية والفرضيات.

الدراسة الرابعة: مشنان بركة، دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، دراسة حالة جامعة الحاج لخضر (أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه نظام ل.م.د في علوم التسيير، تخصص: تسيير المنظمات، سنة 2015-2016

انطلقت الدراسة من التساؤل الرئيسي: ما مدى مساهمة الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بفعالية في مؤسسات التعليم العالي؟ وتفرعت الأسئلة إلى:

- هل الثقافة التنظيمية السائدة بجامعة باتنة ملائمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة؟
- ما مدى ممارسة مسؤولية الإدارة للقيم التنظيمية بجامعة باتنة المساهمة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة؟
- ما مدى تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة بجامعة باتنة؟

- هل توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $a \geq 05$ بين درجة ممارسة القيم التنظيمية وتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة بجامعة باتنة؟
- هل توجد معوقات تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة بجامعة باتنة في ظل الثقافة التنظيمية السائدة؟.

استخدمت الباحثة المنهج الاستنباطي والمنهج الاستقرائي وأدوات جمع البيانات: المقابلة، الملاحظة.

وتوصلت الدراسة للنتائج التالية:

- تسود الجامعة ثقافة هرمية والتي يطلق عليها البعض بالثقافة البيروقراطية وهذا راجع إلى ما تتبعه الجامعة الجزائرية من سياسة ديمقراطية التعليم.
- تهتم الجامعة بالجوانب الشخصية للفرد وكأنها أسرة واحدة فقد جاءت بدرجة مرتفعة من ناحية ممارسة ثقافة المجموعة.
- التركيز الاستراتيجي للجامعة مبني على أساس الاستقرار في العمل وتطوير المورد البشري من خلال تقديم تربصات وتكوين فغي الخارج.
- سيطرة الإجراءات العميقة في العمل والإدارة معا.
- ثقافة المجموعة هي الثقافة المرغوبة مستقبلا بدلا من الثقافة الهرمية المهيمنة.
- تختلف كل كلية ومعهد في الجامعة في ثقافتهم السائدة فقد لوحظ أن التخصصات العملية يسودها نوع من الاستقرار في العمل مع وجود حركية في التخصصات الأدبية والإنسانية وليس ذلك هو تعداد الطلبة فيها.
- عدم توفر القيم والمعتقدات التي تتصف بها الثقافة الإبداعية إلا في بعض الكليات فثقافتها تمتاز بالديناميكية وتقديم أفكار جديدة ومبدعة ولا ترتكز على اكتساب الموارد الجديدة أو مواجهة التحديات.

- الاستفادة من الدراسة:
- الاستفادة من الإشكالية.
- الاستفادة من الإجراءات المنهجية.
- الاستفادة من طرح الإشكالية والفرضيات.

الدراسة الخامسة: فاطمة دريدي بعنوان أنماط السلطة الإدارية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بشير بن مناصر بسكرة (أطروحة نهاية الدراسة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علم الاجتماع، تخصص علم اجتماع التنظيم، سنة 2017-2018).

انطلقت الدراسة من تساؤل رئيسي مفاده: ما طبيعة العلاقة الوظيفية بين أنماط السلطة الإدارية لدى مسؤولي المؤسسة العمومية الاستشفائية التنظيمية؟

تنفرع الأسئلة إلى:

- ما هي علاقة السلطة الدكتاتورية بالثقافة التنظيمية؟
- ما هي علاقة السلطة الديمقراطية بالثقافة التنظيمية؟
- ما هو نمط السلطة الإدارية السائدة بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بشير بن ناصر؟

عينة الدراسة: 569 موظف.

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- كلما زادت أنماط السلطة بالمؤسسة العمومية الاستشفائية زاد مستوى الثقافة التنظيمية للموظفين والعكس صحيح.

- كلما زادت قلة أنماط السلطة الإدارية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية قلت مستويات الثقافة التنظيمية.
- كلما زاد مستوى النمط الدكتاتوري بالمؤسسة زاد مستوى الثقافة بما تتضمنه من التزام لمواعيد العمل، واحترام النظام الداخلي للمؤسسة العمومية الصرامة في تطبيق القوانين والنصوص وخضوع الموظفين للمساءلة أثناء حدوث الأخطاء.
- كلما زاد مستوى النمط الديمقراطي في المؤسسة العمومية الاستشفائية زاد مستوى الثقافة التنظيمية حيث يساعد هذا النمط على تفعيل العملية الاتصالية بين الوحدات التنظيمية وتبادل الخبرات بين جميع الموظفين، فالسلطة الديمقراطية تراعي معاملة جميع الموظفين مهما كانت رتبهم ومستوياتهم بالجنس فهي تنمي قيم العلاقات الإنسانية بين الموظفين.
- يساهم نمط السلطة الفوضوية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية في خلق صراعات تنظيمية لما يحمله هذا النمط من فوضى واللامبالاة في العمل، والتراجع في القرارات الإدارية التي تؤدي إلى التعدد في الأوامر وعدم تحمل المسؤولية والالتكالية في الأعمال.
- النمط السائد للسلطة الإدارية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بشير بن ناصر هو النمط الدكتاتوري.
- الاستفادة من الدراسة :
- الاستفادة من الإشكالية .
- الاستفادة من الإجراءات المنهجية .
- الاستفادة من طرح الإشكالية والفرضيات .

الدراسة السادسة:

عبد القادر الأنصاري بعنوان الثقافة التنظيمية وأثرها على فعالية التنظيم، دراسة ميدانية بمؤسسة كوسيدار أدرار (أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث في علم النفس والعمل والتنظيم، سنة 2018-2019).

انطلقت الدراسة من تساؤل مفاده: ما تأثير الثقافة التنظيمية السائدة بمؤسسة كوسيدار بأدرار على الفعالية التنظيمية؟

تتفرع الأسئلة التالية إلى:

- ما مستوى الثقافة التنظيمية السائدة من وجهة نظر العاملين بمؤسسة كوسيدار بأدرار؟
- هل توجد أثر ذو دلالة إحصائية للقوانين التنظيمية السائدة بمؤسسة كوسيدار بأدرار على الفعالية التنظيمية؟
- هل توجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيم التنظيمية السائدة بمؤسسة كوسيدار بأدرار على الفعالية التنظيمية؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمعتقدات التنظيمية السائدة بمؤسسة كوسيدار بأدرار على الفعالية التنظيمية؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات المبحوثين نحو متغير الفعالية التنظيمية؟

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لأنه يعتبر من أكثر المناهج البحث الاجتماعي الملائم مع الواقع. أدوات جمع البيانات، العينة العشوائية: عينة الدراسة 113 عامل.

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- الثقافة التنظيمية من المتغيرات ذات الأولوية من حيث الاهتمام، لذا قد أسفرت نتائج دراستنا على أن لهذا المتغير (الثقافة التنظيمية) أثرا بالغا ودورا هاما في بلوغ الأهداف التنظيمية المتمثلة في الأداء والإنتاجية والربحية والرضا وتحقيق روح الانتماء وغيرها من المؤشرات التي تدل في مجملها على الفعالية التنظيمية، وبالتالي تشكل مختلف العناصر المكونة للثقافة التنظيمية الواردة في دراستنا الحالية كالقانون والقيم والمعتقدات والتوقعات التنظيمية.

- الاستفادة من الدراسة :
- الاستفادة من الإشكالية .
- الاستفادة من الإجراءات المنهجية .
- الاستفادة من طرح الإشكالية والفرضيات .

الدراسات السابقة العربية والتي تناولت الثقافة التنظيمية

الدراسة الأولى:

1. دراسة (الصادق الطيف، 2020) أثر عناصر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين دراسة ميدانية بإدارة الخدمات الصحية بمدينة مصراتة ليبيا: هدفت الدراسة لمعرفة أثر عناصر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين بإدارة الخدمات الصحية وعلى أثر الاختلاف في الخصائص الشخصية والوظيفية للعاملين بهذه الإدارة وتوضيح أهمية عناصر الثقافة التنظيمية، اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي واستخدمت الاستمارة كأداة لجمع بيانات الدراسة والمكونة من 79 مفردة، وتم تحليل بيانات الدراسة واختبار فرضياتها وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

شعور أفراد العينة بمستوى متوسط من القيم التنظيمية وأن المعتقدات التنظيمية عند أفراد العينة كانت مرتفعة، كما بينت الدراسة وجود علاقة أثر لمتغير القيم التنظيمية على متغير الأداء الوظيفي.

الدراسة الثانية:

2. دراسة (حنون يوسف، 2019) أثر الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة في تبني أسلوب إدارة الجودة الشاملة، دراسة حالة في مصرف الرشيد، بغداد، العراق: هدفت الدراسة إلى بيان طبيعة أثر الجودة الشاملة في الثقافة التنظيمية والتي وضحت بأنها المرحلة الثالثة بعد الثورة الصناعية والحوسيب والتي تسهم في بقاء ونجاح المنظمات وتمثلت مشكلة الدراسة في أن إدارة الجودة الشاملة هي إحدى الإدارات الفعالة، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لعينة مكونة من 50 مفردة وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

أن تحقيق الجودة في المنتجات (سلع - خدمات - أفكار) لا يعد بحد ذاته هدفا وإنما وسيلة من خلال تحقيق أهداف إستراتيجية للمنظمة، وأظهرت النتائج أيضا أن البنك يولي اهتمام بتحفيز الموظفين لغرض خلق ثقافة تنظيمية ذات سمعة معاصرة والاستفادة من أفكارهم في التحسين المستمر للخدمات التي يقدمها البنك، وأنه يعطي اهتمام ملحوظ لرغبات الزبائن وتحقيق رضاهم والذي تسهم إدارة الجودة والثقافة التنظيمية في تحقيقه.

الدراسة الثالثة:

دراسة (العجمي مشعان بن نائف، 2017) الثقافة التنظيمية ودورها في رفع مستوى الأداء من وجهة نظر العاملين بالإدارة العامة لشؤون الوافدين بوزارة الداخلية بالسعودية. هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على وقع الثقافة التنظيمية بأبعادها المختلفة، ومعرفة مدى

مساهمة أبعاد الثقافة التنظيمية في رفع مستوى أداء العاملين بالإدارة العامة لشؤون الوافدين، والتعرف على معوقات مساهمة الثقافة التنظيمية في رفع مستوى أداء العاملين بالإدارة العامة لشؤون الوافدين.

ولقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: اتضح أن واقع الثقافة التنظيمية بأبعادها المختلفة بالإدارة العامة لشؤون الوافدين كانت أغلبها متوفرة بدرجة متوسطة حيث واقع بعد الثقافة متوفر بدرجة كبيرة، بينما كلا من بعد التعاون، وتبين أن مدى مساهمة أبعاد الثقافة التنظيمية في رفع مستوى أداء الموظفين بالإدارة العامة لشؤون الوافدين بكافة أبعاده كان بدرجة كبيرة.

الدراسة الرابعة:

دراسة عبابنة هائل طلاق محمود، جميل عمر قيس، (2016) الثقافة التنظيمية وأثرها في التطوير التنظيمي - دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في الجامعات الأردنية في إقليم الشمال بالأردن، هدفت الدراسة للتعرف على أثر الثقافة التنظيمية بأبعادها المتمثلة في (الإبداع - التعلم - المشاركة - الالتزام بالوقت) في التطوير التنظيمي، وقد اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي التحليلي.

توصلت الدراسة على مجموعة من النتائج والتوصيات كان أهمها: وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد الثقافة التنظيمية بأبعادها (التعلم - المشاركة - الالتزام بالوقت) في التطوير التنظيمي، بينما لم يتبين وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد الثقافة التنظيمية المتمثلة في (الإبداع - التعاون) وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بالإبداع والتعاون من خلال تشجيع الموظفين المبدعين من قبل الإدارة.

الدراسة الخامسة:

دراسة إيهاب فاروق (2011) دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية، دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي محافظة غزة، هدفت هذه الدراسة إلى محاولة التعرف على واقع الثقافة التنظيمية والسعي إلى تعزيزها والتي ستسهم في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية في وزارة التربية والتعليم، اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليل استخدام الاستمارة كأداة لجمع البيانات الأولية ثم أسلوب الحصر الشامل، وزعت الاستمارات على جميع الموظفين الإداريين المتعاملين بأسلوب الإدارة الإلكترونية والتي بلغ عددهم (294) موظف، تم استرداد (247) واستبعد الباحث (6) لعدم تحقق الشروط المطلوبة للإجابة، وخلصت الدراسة إلى:

- أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر الثقافة التنظيمية "القيم، المعتقدات، الأعراف، التوقعات" وبين تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية في وزارة التعليم العالي حيث كانت هذه العلاقة طردية.

- لا يتاح للموظف اتخاذ القرارات المتعلقة بعمله دون الرجوع لرئيسه المباشر.
- لا يتم تكريم أو تحفيز الموظفين في بناء ونشر العمل الإلكتروني بالوزارة.
- لا يتم إعطاء الموظفين فرصة المشاركة في تطوير نظم وآليات العمل بالبرنامج الإلكتروني الذي يستخدمونه.

الدراسة السادسة:

دراسة عبد اللطيف عبد اللطيف ومحفوظ أحمد جودة (2010) "دور الثقافة التنظيمية في التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية - دراسة ميدانية على أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة"، هدفت الدراسة إلى تحديد دور الثقافة التنظيمية في التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية، من أجل ذلك تم دراسة عينة مكونة من أربع جامعات خاصة أردنية، وقد استطاعت الدراسة بناء نموذج يتكون من الأبعاد الداخلية في التحليل كلها "التعاون، الابتكار، الاتزان، والفعالية"، وتمكن النموذج من تصنيف المبحوثين إلى مجموعتين: من لديهم شعور ضعيف بالهوية التنظيمية، ومن لديهم شعور قوي بها، بدقة وصلت إلى 83.2%.

كما أظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين فيما يتعلق بالهوية التنظيمية، تعود إلى الجنس، أو العمر، أو المستوى الدراسي، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعود إلى مدة العمل في الجامعات الخاصة.

دراسات تناولت متغير الفعالية التنظيمية

الدراسة الأولى:

دراسة بن البار سعيد (2018):

"الاستثمار البشري ودوره في تحقيق الفعالية التنظيمية داخل الإدارة الرياضية - مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة أنموذجاً" هدفت هذه الدراسة إلى معرفة ما إذا كان للمهارات والمعارف المكتسبة للعنصر البشري دوراً في تحقيق الفعالية التنظيمية داخل الإدارة الرياضية بمديرية الشباب والرياضة.

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي تمثل مجتمع البحث في جميع المسيرين والموظفين العاملين بمديرية الشباب والرياضة مقسمين على أربعة مصالح: "التربية البدنية

والرياضية، نشاطات الشباب، الاستثمارات والتجهيزات، التكوين وإدارة الوسائل" اعتمد الباحث على طريقة المسح الشامل وتصميم استبيان يتكون من 81 سؤالاً موزعة على ثلاث محاور.

خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

- تخصيص برامج التعليم في الإدارات الرياضية لخلق دوافع إيجابية للمشاركة في البرامج التعليمية للعاملين، مع تناسب البرامج التعليمية للتكوين واحتياجات سوق العمل.
- إجراء دورات تكوينية وتدريبية للعاملين في هذه المؤسسات.
- مراعاة فعالية عمليات وبرامج التدريب وتناسبها واحتياجات العمال والموظفين.
- تحسين رواتب العاملين لتحقيق فعالية داخل التنظيم.
- إعطاء أهمية للحوافز المعنوية التي هي وسيلة للوصول إلى تحسين الفعالية التنظيمية.
- لابد على العاملين في دور الرياضة أن تكون لهم عقائد توجه سلوكياتهم إلى الإيجابية والفعالية التنظيمية والاهتمام بالتطوير الذاتي للمعارف المهمة لهم.

الدراسة الثانية:

دراسة رياض بن حسين الهاشمي وعلي بن محمد العضايلة (2017): "أثر جودة الحياة الوظيفية على الفعالية التنظيمية في المستشفيات العسكرية بمنطقة الرياض من وجهة نظر العاملين فيها".

هدفت هذه الدراسة لمعرفة مستوى جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الفعالية التنظيمية في كل من مستشفى قرى الأمن ومدينة الأمير سلطان الطبية العسكرية ومدينة الملك عبد العزيز الطبية.

استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، وقد تم اختيار عينة عشوائية طبقية من العاملين في هذه المستشفيات وتم توزيع 450 استبانة استرجع منها 403 بنسبة 85.5 % استبانة صالحة للتحليل الإحصائي، خلصت الدراسة للنتائج التالية:

- أن مستوى جودة الحياة الوظيفية من وجهة نظر العاملين في المستشفيات العسكرية كانت بدرجة متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي لجودة الحياة الوظيفية (3.18) كما وجد أن مستوى الفعالية التنظيمية (3.26).

- وجود فروق في تصورات المبحوثين لجودة الحياة الوظيفية "متغير الجنسية والخبرة" كانت النتائج لصالح غير السعوديين وذوي الخبرة أقل من 6 سنوات.

- وجود فروق متغيرات "جهة العمل، العمر، المؤهل العلمي، الحالة الاجتماعية، التصنيف الوظيفي، طبيعة العمل".

الدراسة الثالثة:

دراسة صبرينة ميلاط (2007): التكوين المهني والفعالية التنظيمية - دراسة ميدانية بالمحطة الوطنية للكهرباء والغاز بجيجل، تمثلت إشكالياتها بـ: ما علاقة التكوين المهني في زيادة الفعالية التنظيمية؟

أما الأسئلة الفرعية كالاتي:

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

- هل هناك علاقة بين زيادة مهارات العامل وكفاءته وبين ارتفاع الروح المعنوية لديه؟

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي مع استعمال أداة الملاحظة والاستمارة واستخدام العينة العشوائية المنتظمة.

خلصت الدراسة التي النتائج التالية:

- أن التكوين المهني يساهم في تحقيق الفعالية التنظيمية للمؤسسة.
- كشفت الدراسة الميدانية وبالاعتماد على آراء المبحوثين وجود عوامل أخرى لتحقيق الفعالية تؤثر بدرجات متفاوتة في النجاح.
- أقر أغلب المبحوثين 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 في قراراتها وأنماطها.

الدراسة الرابعة:

يمينة حطاب (2021): "تمكين العاملين وعلاقته بالفعالية التنظيمية - دراسة ميدانية لدى الموظفين بمديرية نقل وتوزيع الكهرباء والغاز بمعسكر" هدفت الدراسة إلى تقديم إطار نظري لأهداف الدراسة الميدانية.

- اختبار العلاقة بين بعدي التمكين المتمثلة في مشاركة العاملين في صنع القرار وحرية التصرف، وبعدي الفعالية المتمثلة في البعد الاقتصادي والسلوكي.

- إبراز دور التمكين في تحقيق الفعالية التنظيمية باعتبارها مدخل مهم لتحقيق الرسالة العامة للتنظيم،

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي والتحليلي، شملت الدراسة كل المجتمع المقدر

ب: 96 مفردة اختيرت بطريقة عشوائية، خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

- توجد علاقة بين تمكين العاملين والفعالية التنظيمية.

- توجد علاقة بين مشاركة العاملين في صنع القرار والبعد الاقتصادي للفعالية التنظيمية.
- توجد علاقة مشاركة العاملين في صنع القرار والبعد السلوكي للفعالية التنظيمية.
- توجد علاقة بين حرية التصرف والبعد الاقتصادي للفعالية التنظيمية.
- توجد علاقة بين حرية التصرف والبعد السلوكي للفعالية التنظيمية.

الدراسات الأجنبية:

دراسة *amin Nikpour* (2016):

- *The impact of organisational culture on organisational performance the mediating role of employees organisational commitment.*

- هدفت هذه الدراسة إلى التحقق من دور الوسيط الذي يقوم به الالتزام الوظيفي للعمال في العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء التنظيمي، ووصلت للناتج التالية:
- يوجد أثر إيجابي مباشر للثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي.
 - يوجد أثر إيجابي غير مباشر للثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي باستخدام الالتزام التنظيمي للعمال.
 - الأثر غير المباشر للثقافة التنظيمية على الأداء التنظيمي أكثر من الأثر المباشر.

الدراسة الثانية:

دراسة *saima shafiq, mashal ahmed* (2014):

- *The impact of organisational culture on organisational performance - a case study of telecom sector*

- أجريت هذه الدراسة على مؤسسة الاتصالات في باهاولبور بباكستان، هدفت إلى تحديد أثر الثقافة التنظيمية على الأداء التنظيمي من أجل معرفة كيف تساعد ثقافة المنظمة في

تعزيز الأداء التنظيمي، وتم استخدام بطاقة الأداء المتوازن لقياس الاداء التنظيمي، توصلت هذه الدراسة للنتائج التالية:

- أبعاد الثقافة التنظيمية تؤثر على الأداء التنظيمي في شركات الاتصالات.
- تلعب الثقافة التنظيمية دورا هاما في تحقيق الهدف التنظيمي.
- أظهرت النتائج أن هناك وجود نسبة منخفضة من حالات عدم التأكيد، ما يعني وضوح الإجراءات والأدوار وأن تجنب حالات عدم التأكيد سيكون أفضل للأداء التنظيمي.
- تشجع المؤسسات العمل الجماعي والعمال الذين يشجعون العمل الجماعي هم أكثر ارتياحا لعملهم ومع مشرفهم.
- تعمل المؤسسة بنظام حوافز مشجع، مما يزيد من أداء الموظفين وأيضا أداء المنظمة.

الدراسة الثالثة:

دراسة كل من *Fathar shahzad* و *Rana adeel lugman* و *ayesha rashid* و *khan* و *lalarukh shabbir* (2012):

impact of organisational culture on organisational performance - An overview

هدفت هذه الدراسة تعريف وقياس الثقافة التنظيمية، وأثرها على الأداء التنظيمي، من خلال تحليل الدراسات والنماذج التجريبية التي ترتبط بالثقافة التنظيمية والأداء، وإظهار مختلف المفاهيم حول ثقافة المنظمة والأداء، وتوصلت إلى النتائج التالية:

- الثقافة التنظيمية لها تأثير إيجابي على الأداء الوظيفي للعمال.
- كل فرد في المنظمة له ثقافة مختلفة، وهذه الثقافة تحاول ضبط قواعد وقيم المنظمة.
- تبني ثقافة المنظمة يساعد الموظفين على القيام بعملهم بكفاءة وفعالية.

- أداء الموظفين يؤدي إلى الزيادة في أرباح المنظمة.
- الثقافة التنظيمية القوية هي مفيدة جدا للموظفين الجدد من أجل تبنيها، والحصول على الميزة التنافسية في ظل ظروف معينة.

الدراسة الرابعة:

دراسة *M. shakil Ahmad* (2012):

Impact of organisational culture on organisational performance management - practices in pakistan

هدفت الدراسة إلى توسيع قاعدة المعرفة عن طريق دراسة تجريبية للعلاقة بين مكونات الثقافة التنظيمية وأداء الممارسات الإدارية، وشملت الدراسة 60 عاملا لمؤسسة COMSATS للإعلام والتكنولوجيا، توصلت الدراسة إلى نتيجة أنه توجد علاقة إيجابية بين مكونات الثقافة التنظيمية مع أداء الممارسات الإدارية.

الدراسة الخامسة:

دراسة *cheikh Mbengue* (2008):

« *la simension culturelle dans l'elaboration et la mise en œuvre des stratégies d'internationalisation de l'entreprise* »

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل دور البعد الثقافي في تدويل المؤسسة، وذلك عن طريق الإجابة عن مجموعة من الأسئلة هي: ما هو أثر الثقافة على تدويل المؤسسة؟ ما هو أثر الثقافة على عالم الأعمال؟

ما هي مكانة الثقافة عند القيام بالخيار الاستراتيجي المتعلق بتدويل المؤسسة؟ كيف يساهم الوعي الثقافي في نجاح عملية تدويل المؤسسة؟

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- تؤثر الثقافة بصفة مباشرة على عملية المفاوضات، فهي تقوم بوضع حدود للمفاوضات.
- تسمح الثقافة التنظيمية بوضع قاعدة متجانسة للعمال، ما يؤدي إلى ضعف الاختلافات بينهم.

الدراسة السادسة:

دراسة *satir* و *erdem* (2003): «*Metaphorical analyses*» "الثقافة التنظيمية في المنظمات الصناعية تحليل مجازي.

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل الثقافة التنظيمية في ثلاثة منظمات صناعية في تركيا للوقوف على نقاط القوة والضعف في ثقافة المنظمات المختارة، وتوصلت الدراسة إلى أن العاملين في المنظمات الصناعية لديهم شعور قوي تجاه منظماتهم فضلا عن مشاركتهم في صياغة تاريخ المنظمة وهذا ينشط إدراكهم للثقافة التنظيمية كما أن العاملين خلال فترة التغيير التنظيمي يتولد لديهم إدراك سلبي تجاه المنظمة وثقافتها وعليه يجب أن تقوم المنظمات وإدارتها بالإعداد الجيد لتلك المرحلة.

الدراسة السابعة:

دراسة *Maolletal* (2001): "الثقافة التنظيمية وتحسين الجودة"

هدفت الدراسة إلى تقديم نموذج بقياس وتحليل الثقافة التنظيمية الذي ينبغي أن تعتمده المنظمات خلال تطبيق الجودة، وتمثلت عينة الدراسة في العاملين بأربعة أقسام من أكبر المنظمات المالية في انكلترا، وخلصت الدراسة إلى أنه يمكن الوصول لنموذج معين للثقافة التنظيمية الذي ينبغي أن تتبناه المنظمة عند الشروع بتطبيق أنظمة الجودة، إذ يتضمن هذا النموذج أبعاد الثقافة التنظيمية الآتية: التوجه نحو العمل - التنظيم - الإبداع.

الدراسة الثامنة:

دراسة *schneidre* (2000): "لماذا تفشل الأفكار الإدارية الجيدة الطاقة المهمة للثقافة التنظيمية".

هدفت هذه الدراسة الوصفية إلى توضيح أهمية الثقافة التنظيمية في نجاح الأفكار الإدارية، كون أن جودة الأفكار الإدارية لا تكفي للنجاح في حالة عدم توفر الثقافة التنظيمية اللازمة لتنفيذ هذه الأفكار، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي عن طريق مدخل المسح الاجتماعي الذي اعتمد في الاستبانة التي كانت أداة الدراسة الرئيسية، وكان من أبرز إنتاجها هي أن ثقافة المشاركة والتعاون هي الثقافة السائدة في المنظمات التي تقوم على فلسفة فريق العمل، وثقافة التهذيب والرعاية هي السائدة في المنظمات التربوية والدينية، وثقافة الأداء العالي السائدة في الجامعات والمعاهد، أما ثقافة الضبط والرقابة فهي السائدة في المنظمات الصناعية.



الفصل الثاني

الثقافة التنظيمية

تمهيد

ترسم الثقافة التنظيمية بعناصرها المادية والمعنوية صورتها على المؤسسة وتمنحها هوية مميزة، كما تبين المسار الذي ينتهجه العاملون في أدائهم لعملهم، وكذا تبرز مختلف الأسس التي تربط الأفراد بمؤسستهم.

فالثقافة التنظيمية هي حصيلة ما للعاملين من أنماط سلوكية وعادات وقيم وطرائق تفكير قبل انتمائهم إلى المؤسسة وما أضافته المؤسسة (المنظمة) لهؤلاء العاملين من قيم وخصائص وأساليب عمل وأهداف وهذا ما يجعلها تتميز وتختلف عن باقي المنظمات الأخرى.

I- نشأة وتطور الثقافة التنظيمية

1. تطور استعمال مصطلح الثقافة التنظيمية

استعمل مصطلح الثقافة التنظيمية أو ثقافة المنظمة لأول مرة من طرف الصحافة المختصة سنة 1980، وكان ذلك من طرف المجلة الاقتصادية الأمريكية (*business week*) وأدرجت مجلة (*fortune*) ركنا خاصا تحت عنوان (*corporat cultur*) واضعين بذلك اللبنة الأولى لهذا المفهوم، فيما ذكر "هوفستيد" أن مصطلح الثقافة التنظيمية لم يصبح شائعا إلا في حلول الثمانينات الميلادية وينيل هوفستيد لكتابين اثنين هما: ثقافة المنظمة (*corporat culture : deal kemedey 1982*) وكتاب البحث عن الامتياز لـ: "بترز ووترمان" (*un searche of excellence : petres watermen 1982*)

وفي مطلع التسعينات تزايد اهتمام العلماء لاسيما علماء السلوك التنظيمي منهم بقضية الثقافة التنظيمية باعتبارها عاملا منتجا لمناخ العمل، مما يترك أثرا بالغا على سلوك الأفراد ومستويات إنتاجيتهم وإبداعهم.¹

2. تزايد الاهتمام الميداني بالثقافة التنظيمية:

زاد الاهتمام بمفهوم الثقافة التنظيمية بناء على ما حققته المنظمات اليابانية الناجحة في مجال استخدام القيم الثقافية في إدارة المنظمات مثل :

- اعتمادها على جماعية العمل والمشاركة القائمة على الثقة، الاهتمام بالعاملين
- تنمية مهاراتهم وقدراتهم الإبتكارية
- المودة والتفاهم بين أعضاء المنظمة.

¹ - سويسبي أحمد، الثقافة التنظيمية وتأثيرها على أداء العاملين بالمؤسسة - دراسة ميدانية بديوان الترقية والتسيير العقاري بالأغواط، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تنظيم وعمل، جامعة زيان عاشور، الجلفة، سنة 2012-2013، ص ص 04 - 41.

- كيفية أداء المهام وهي الأدوار والأشياء التي ينظر إليها على أنها هامة.
- القواعد والإجراءات ولغة الاتصالات الخاصة.
- أنماط السلوك المقبولة وغير المقبولة في التنظيم.

II- مفهوم الثقافة التنظيمية

نجد أن مصطلح الثقافة التنظيمية مكون من مصطلحين؛ الثقافة والتنظيم، لذلك كان لابد من التعرف على كل مصطلح على حدة:

1. مفهوم الثقافة: لغة: ارتبط مفهوم الثقافة من الناحية اللغوية بمعنى التقويم والتهديب، فالثقافة هي عبارة عن نسيج من المعرفة والمعتقدات والقيم وأنماط التفكير والسلوك وتتكون من العناصر المادية وغير المادية، التي صنعها الإنسان فإن هناك ثقافة متقدمة وثقافة متخلفة، وثقافة غنية وثقافة فقيرة، وثقافة قوية وثقافة ضعيفة ومن هنا ترتبط الثقافة بالتنمية.

- **مفهوم الثقافة اصطلاحاً:** عرف رد فيليد *R.Redfield* بأنها مجموعة من المفاهيم والمدرجات المتفق أو المصطلح عليها في المجتمع، تتعكس في الفن والفكر وأوجه النشاط وتنتقل عن طريق الوراثة عبر الأجيال لتكسب الجماعات صفات خواص متميزة.

ويعرف إدوارد بيرنت تايلور *E. B. Taylor* الثقافة هي ذلك الكل المعقد الذي يشمل على المعرفة والعقيدة والفن والأخلاق والقانون والعادات وكل ما يكتسبه الإنسان باعتباره عضواً في المجتمع.

يعرفها ماكيفروبيج بأنها تستخدم الإشارة إلى كل ما صنعه أي شعب من الشعوب، أو أوجده لنفسه، من مصنوعات يدوية ومحرمات ونظم اجتماعية سائدة، وأدوات ومعالم وأسلوب للتقليد وباختصار كل ما صنعه الإنسان أينما وجد.

ومما سبق ذكره نجد أن الثقافة هي مزيج مكتسب سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، نتيجة التفاعل والاحتكاك بين الأفراد، أي أن الثقافة هي أي شيء يتعلمه الإنسان ويكتسبه

ويشاركه فيه أعضاء المجتمع بشكل عام، كما نلاحظ أن الثقافة تتكون من ثلاثة عناصر أساسية:

- القيم والأفكار والمبادئ التي تتبلور لدى الأفراد.
- الخبرة التي يكتسبها الأفراد نتيجة تفاعلهم المستمر مع البيئة التي تحيط بهم سواء كانت بيئة داخلية أو خارجية.
- القدرات والمهارات الفنية التي اكتسبها.
- مفهوم الثقافة إجرائيا: هي مجموعة من القيم والأفكار والخبرات والقدرات والمهارات التي تتبلور لدى الأفراد يكتسبونها من بيئتهم خلال مسار حياتهم.

2. مفهوم الثقافة التنظيمية

تعددت المفاهيم التي تناولت موضوع ثقافة المنظمة، وتنوعت الأساليب التي تعاطى معها الباحثون المهتمون في هذا المجال، واختلفت المداخل التي تناولت مفهومها، فقد انبثق مفهوم الثقافة التنظيمية في الأساس من أدبيات الإدارة والسلوك التنظيمي، وهذا يرجع إلى ظهور المنظمات الحديثة وتزايد مشكلتها التنظيمية.

ولم يتوصل علماء التنظيم إلى تعريف محدد لمفهوم الثقافة التنظيمية، وإنما طوروا كثيرا من التعريفات التي يغلب عليها التداخل، وإن كان بعضها يكمل بعضها، وقد استخدم مفهوم الثقافة التنظيمية كمظلة تؤوي الكثير من المفاهيم الإنسانية، مثل القيم والنماذج الاجتماعية، والقيم الأخلاقية والتكنولوجية وتأثيراتها.¹

¹ - بشائر إبراهيم ذيب مسودي، دور الثقافة التنظيمية في التطوير الأكاديمي - دراسة على الجامعات الفلسطينية العامة في الضفة الغربية، الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة الخليل، 2018، ص 22.

III- الوظائف الأساسية للثقافة التنظيمية:

تلعب الثقافة التنظيمية دورا حيويا في نجاح أو فشل المنظمة، بتأثيرها على العناصر التنظيمية والعاملين في المنظمة، فحسب بيتر وترمان أن سر نجاح المنظمة في سيطرتها وسيادتها، هو تماسك وترابط الثقافة التنظيمية ، ويمكن توضيح ذلك من وظائفها.

يرى كل من « *pederson et scrensen* » أن للثقافة وظائف وهي:

- تستخدم الثقافة كأداة تحليلية للباحثين، حيث تساهم نماذج الثقافة في فهم التنظيمات الاجتماعية المعقدة.
- تستخدم الثقافة كأداة للتغيير، ووسيلة من وسائل عمليات التطور التنظيمي
- تستخدم الثقافة كأداة إدارية لتحسين المخرجات الاقتصادية للمؤسسة، وأيضا لتهيئة أعضاء المنظمة اجتماعيا لتقبل القيم التي تحددها الإدارة.
- تستخدم الثقافة كأداة للحس الإدراكي لدى أعضاء المؤسسة عن البيئة الخارجية المضطربة.

كما نجد *wagmen* يرى بان الثقافة تستخدم في تحقيق أربع وظائف هي:

- تحديد هوية المؤسسة وإعلامها لجميع الأعضاء، حيث ساهم في خلق العادات والقيم، وإدراك الأفراد لهذه المعاني يساعد على تنمية الشعور بالهدف العام.
- نمو الغرض العام عن طريق اتصالات قوية وقبول الثقافة المكتسبة.
- ترويج استقرار النظام من خلال تشجيع الثقافة على التكامل والتعاون بين أعضاء التنظيم وتطابق الهوية.¹
- توحيد السلوك، أي حدوث الأشياء بطريقة واحدة بين أعضاء المؤسسة، وفهم المعاني بمفهوم واحد يخدم ثقافة المؤسسة وينسق السلوك في العمل.

¹ عيساوي وهيبية، أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي، دراسة حالة فئة الأفراد شبه الطبيين بالمؤسسة الاستشفائية العمومية تراي بوجمعة ببشار، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، سنة 2011-2012، ص ص 34-35.

كما يمكننا تلخيص وظائف ثقافة المنظمة في أربع وظائف رئيسية وهي:

- تعطي أفراد المنظمة هوية تنظيمية:

- تعطي أفراد المنظمة هوية تنظيمية: إن مشاركة العاملين نفس المعايير والقيم والمدرجات يمنحهم الشعور بالتوحد، مما يساعد على تطوير الإحساس بغرض مشترك.

- تسهل الالتزام الجماعي: إن الشعور بالهدف المشترك يشجع الالتزام القوي من جانب من يقبلون هذه الثقافة.

- تعزز استقرار النظام: تشجع الثقافة على التنسيق والتعاون الدائمين بين أعضاء المنظمة وذلك من خلال تشجيع الشعور بالهوية المشتركة والالتزام.

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

IV- خصائص الثقافة التنظيمية

تستمد الثقافة التنظيمية خصائصها من خصائص الثقافة بصفة عامة ومن خصائص المؤسسة بصفة خاصة يمكن القول أن مهما تفاوتت السمات الثقافية للمؤسسات هناك اتفاق بين الدارسين على الخصائص التالية لثقافة المؤسسة.

* قوة ثقافة المؤسسة: وتعني شدة استجابة أعضاء المنظمة للثقافة خلال تنفيذها للنشاطات اليومية.

* الالتزام: تؤدي ثقافة المنظمة دورا جوهريا في إيجاد الالتزام والولاء بين العاملين وتغليب هذا الالتزام على المصالح الشخصية.

* مرونة الثقافة: أي قابليتها على تجاوز الظروف المتغيرة والصعبة.

* اتجاه الثقافة: أي علاقة المنظمة بالأهداف الإستراتيجية والاتجاه الذي تسلكه في علاقتها مع البيئة الخارجية.¹

* انتشار الثقافة: وتعني انتشار القيم والمعتقدات بين أعضاء المنظمة.

* العدالة: تعد القيمة الرئيسية لثقافة المنظمة وتخلق الشعور الجماعي والعناية بين الأفراد.

تختلف وتتفاوت الخصائص التنظيمية للمؤسسات ولكن يمكن القول بأن هناك مجموعة من الخصائص المشتركة رغم تفاوت درجة تواجدها والالتزام بها في المؤسسة والتي يمكن حصرها في النقاط التالية:

- درجة المبادرة الفردية وما يتمتع به الموظفون من حرية ومسؤولية ذاتية عن العمل وحرية التصرف.
- درجة قبول المخاطرة وتشجيع الموظفين على أن يكونوا مبدعين ولديهم روح المبادرة.
- درجة وضوح الأهداف والتوقعات من العاملين.
- درجة التكامل بين الوحدات المختلفة في التنظيم
- مدى دعم الإدارة العليا للعاملين.
- شكل ومدى الرقابة المتمثل بالإجراءات والتعليمات وأحكام الإشراف الدقيق
- مدى الولاء للمنظمة وتغليبه على الولاءات التنظيمية الفرعية.
- طبيعة أنظمة الحوافز والمكافآت وفيما إذا كانت تقوم على الأداء أو على معايير الأقدمية أو الوساطة والمحسوبية.

¹ - براهيمية صونية، تأثير ثقافة المؤسسة على تشكيل الولاء التنظيمي لدى العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه العلوم إدارة موارد بشرية، جامعة محمد لمين دباغين سطيف 2، سنة 2016-2017، ص 99-100.

- درجة تحمل الاختلاف والسماح بسماع وجهات نظر معارضة.
- طبيعة نظام الاتصالات وفيما إذا كان قاصراً على القنوات الرسمية التي يحددها نمط التسلسل الرئاسي، أو نمطاً شبكياً يسمح بتبادل المعلومات في كل الاتجاهات.
- المبادرة الفردية: درجة الحرية والمسؤولية والاستقلالية لدى الأفراد.
- التسامح مع المخاطرة: إلى أي مدى يتم تشجيع العاملين ليكون مبدعين ويسعون للمخاطرة.
- التوجيه: إلى أي مدى تضع المنظمة أهدافها وتوقعات أدائية واضحة.
- التكامل: ما مدى تشجيع الوحدات في المنظمة على العمل بشكل منسق.
- دعم الإدارة: إلى أي مدى تقوم الإدارة بتوفير الاتصالات الواضحة، والمساعدات والموازاة للعاملين.
- الرقابة: ما مدى التوسع في تطبيق الأنظمة والتعليمات ومقدار الإشراف المباشر المستخدم لمراقبة وضبط سلوك العاملين.
- الهوية: إلى أي مدى ينتمي العاملون للمنظمة ككل بدلاً من الوحدات التي يعملون فيها أو مجال تخصصهم المهني.
- نظم العوائد: إلى أي مدى يتم توزيع العوائد (الزيادات والعلاوات والترقيات) على أساس معايير أداء العاملين مقارنة بالاقدمية والمحاباة وغيرها.
- التسامح مع النزاع: إلى أي مدى يتم تشجيع العاملين على إظهار /إعلان النزاعات والانتقادات بصورة مكشوفة
- أنماط الاتصال: إلى أي مدى تقتصر الاتصالات في المنظمة على الاتصال الهرمي الرسمي.

ولثقافة المؤسسة العديد من الخصائص الأخرى نذكر منها:

- إن ثقافة المنظمة في معظمها مكتسبة من واقع الخبرة والتعليم، وإن احتوت على شق موروث فإن هذا الشق يعكس تأثيرها بثقافة المجتمع.
- إن المعايير تعكس حجم العمل الواجب بذله ودرجة التعاون بين الإدارة والأفراد.

- إن القيم السائدة تعكس تكريس الجهود التنظيمية والمشاركة المتوقعة فيما يختص بالجودة أو السلعة أو انخفاض حالات الغياب، أو ارتفاع الفعالية والكفاءة في استخدام الموارد.

- أن المعتقدات تعكس فلسفة الشركة فيما يتعلق بكيفية التعامل مع العاملين والعملاء.

V- مصادر الثقافة التنظيمية:

تتلخص أهم مصادر الثقافة التنظيمية في الأمور التالية:

1. العادات والتقاليد والأعراف: وهي تمثل قيم المجتمع الذي يعيش فيه الفرد، وهي تعد من أهم مصادر الثقافة التنظيمية، حيث تكون الصبغة للعنصر البشري في المنظمة، سواء كان مديراً أو مشرفاً، أو موظفاً صغيراً، أو عاملاً. كما أنها تؤثر في شخصية الفرد، وتحدد نمطه السلوكي وفق هذه التقاليد، وحسب المواقع الجغرافية، والبيئية التي يعيش فيها الفرد، وتتواجد فيها المنظمة.

2. الطقوس واحتفالات المناسبات: وتتمثل بالاحتفال بالعيد في بعض الأجهزة، والمؤسسات، والشركات، بعد دعوة الموظفين، والعاملين، والتقائهم ببعض في الاحتفالات بداية العام، أو نهايته، أو في تعارف الموظفين الجدد على الموظفين القدامى، أو في استقبال مدير جديد، أو توديع موظفين انتقلوا إلى العمل في مكان آخر، أو أحيلوا إلى التقاعد، وتتمثل هذه الطقوس، والاحتفالات كذلك في حفلات جوائز للموظفين المحالين على التقاعد، والمبدعين، وحفلات الرحلات، أو النشاطات الاجتماعية أو حفلات جوائز الموظفين المثاليين والتميزين أو حفلات التخرج.

والإحتفال هو حدث مخطط تنظمه الإدارة لصالح العاملين، وتحافظ المنظمة على ثقافتها عن طريق الاحتفالات المتعددة التي تقوم بها، والتي تعبر بوضوح عن الثقافة التي تعتنقها المنظمة، فالموظف الجديد الذي يحضر حفلاً تقيمه المنظمة يستطيع التعرف بوضوح على

القيم والمعتقدات واللغة المشتركة بين العاملين والتي تمثل في مجملها ثقافة المنظمة، فكما يمكن استجلاء ثقافة مجتمع ما، من خلال الاحتفالات القومية التي ينظمها، فإنه يمكن كذلك التعرف على ثقافة المنظمة من خلال احتفالاتها.¹

3. الأساطير: وهي كحكايات خرافية تستخدم كرموز اجتماعية، ولها وجهان: أحدهما إيجابي، والآخر سلبي، ويتجسد الجانب الإيجابي في ربط الإنسان بترائه، وثقافته القديمة، ومجتمعه، وتقديم الدروس والعبر للاستفادة منها في مواجهة مشكلات الحاضر، والمستقبل، والجانب السلبي، فيتجسد في خلط الأساطير بين الحقائق، الخيالات، ومبالغتها، وتوليد حالات من الصراع، الإدراك، وإخفاء المعلومات الحقيقية، غير أن للأساطير أهمية خاصة في منظمات العمل.

4. الطرائف، والنكت، والألعاب: يجري استخدامها كأساليب رمزية في التعبير عن المحبة، والألفة، وتخفيف بعض الصراعات بين العاملين، وتنقية القلوب من المشاحنات، أو سوء الظن، أو عدم الثقة. وتعد الطرائف، والنكت، والألعاب، بمثابة وسائل إنسانية تستخدم في الحفلات والاجتماعات، لإزاحة بعض العوائق في أثناء عملية الاتصال بين أعضاء المنظمة، وتهدف إلى تعديل بعض الممارسات الإدارية، أو السلوكية لبعض الأعضاء في المنظمة. وتساعد على الإبداع، والابتكار، كما تستخدم الألعاب لتوثيق عرى الثقة، والصدقة بين العاملين في مختلف المستويات الإدارية بمنظمات العمل.

5- البطولات، والرموز الاجتماعية: وتتمثل في قصص القادة في مجال السياسة، والإدارة، والتاريخ، وغيره. وتؤخذ كقدوة، ومثال يحتذى به في منظمات العمل الحديثة.

6. القصص والحكايات: وتستخدم غالباً لتعكس رسالة معينة، مثل أن يحكي للموظفين كيفية تطور جهاز إداري، أو منظمة معينة، والصعوبات التي واجهت التطور، ونمو هذا

¹ - أحمد كردي، مصادر الثقافة التنظيمية، على الموقع <https://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/>

الجهاز، أو المنظمة، وكيفية تنظيمه، وعدد الأفراد العاملين به أثناء إنشائه مقارنة بوضعه الحالي.¹

تنتقل القصص المتعلقة بالثقافة التنظيمية عن طريق القصص التي تروى عنها، سواء تم ذلك بطريق رسمي أو غير رسمي، كما أن القصص التي تروى داخل المنظمة تؤثر تأثيراً كبيراً على المناخ التنظيمي، وتقوم معظم القصص على أحداث حقيقية، أداها أو شارك فيها مؤسس الشركة أو أحد أو بعض مديريها، وتوضح القصص أهم خصائص الثقافة التنظيمية، كما أن نقلها إلى الغير يمكن أن ينشئ أو يؤكد القيم المطلوبة.

7. التعبير عن الثقافة كتابة: من الطرق التي تنتقل بها الثقافة، وتساعد على المحافظة

عليها المبادئ المكتوبة، فتسجل المنظمة مبادئها بوضوح ليطلع عليها الجميع، وتحدد القواعد الأخلاقية التي تحكم تصرفاتها وتصرفات العاملين فيها، ثم تقوم بطبع ذلك في كتيب يسمى دستور الأخلاق، كما في بعض المنظمات، وهو عبارة عن جمل تعبر عن القيم الأخلاقية التي تلتزم بها الشركة، وهو وسيلة مؤثرة في هذا المجال، فالفرد غالباً ما ينضم إلى إحدى الشركات دون أن يعرف نوع البيئة التي وضع نفسه ومستقبله الوظيفي فيها، وبالتالي فإن التعبير بوضوح عن دستور العمل في المنظمة يسمح للعامل بأن يقرر أن هذه المنظمة ملائمة أم لا.²

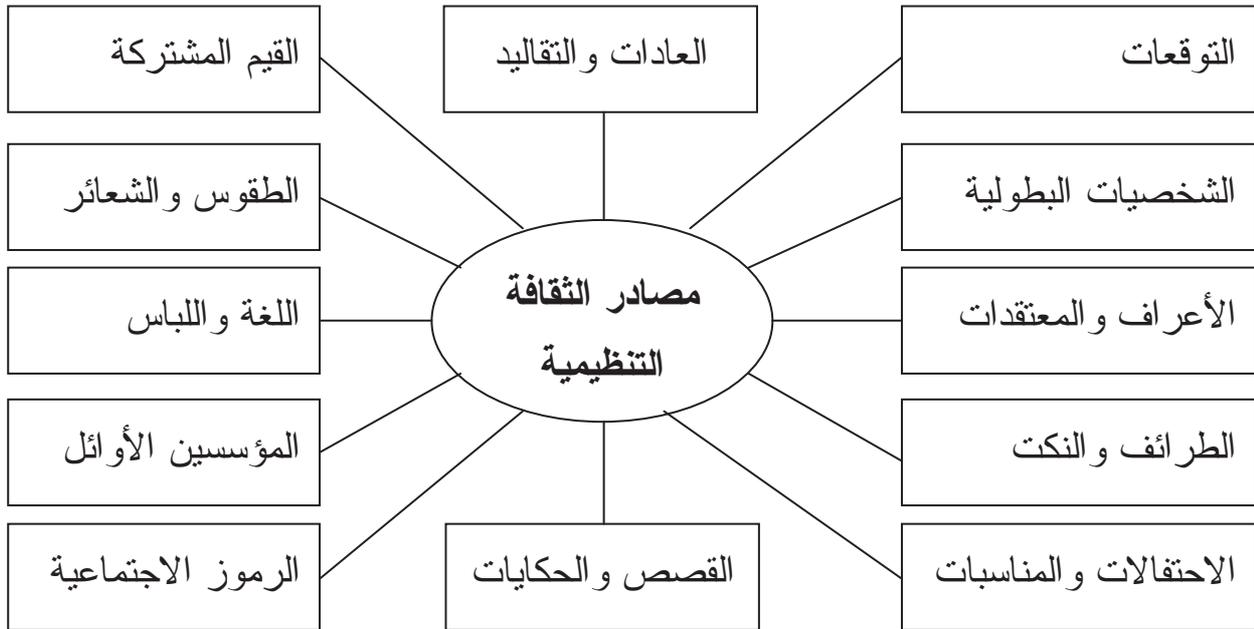
¹ - أحمد كردي، المرجع السابق.

² - المرجع نفسه.

مصادر الثقافة التنظيمية

يمكن توضيح مصادر الثقافة التنظيمية من خلال الشكل:

شكل رقم (1): يوضح مصادر الثقافة التنظيمية



المصدر: الخليفة زياد سعيد، الثقافة التنظيمية ودورها في رفع مستوى الأداء - دراسة مسحية على

ضباط كلية القيادة والأركان للقوات المسلحة، السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، نسخة إلكترونية،

جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2008م، (بتصرف الباحث)

VI- أنواع وأهمية الثقافة التنظيمية

1. أنواع الثقافة التنظيمية

تختلف ثقافات المنظمات تبعا للزاوية التي ينظر منها إليها، وهي عموما تصنف كما يلي:

أ- حسب معيار الوظائف التي تؤديها:

- الثقافة البيروقراطية: تحدد السلطات والمسؤوليات وفي إطار تنظيم العمل ويكون هناك نوع من التنسيق بين وحدات التنظيم كما تقوم على التحكم والالتزام.
- الثقافة الإبداعية: من مميزات إيجاد بيئة عمل مساعدة على الإبداع كما يتميز معتقيا بحب المخاطرة في اتخاذ القرارات ومواجهة التحديات.
- الثقافة المساندة: تتميز بصدقة العمال ومساعدتهم لبعضهم البعض، ويوفر لهم التنظيم والثقة والمساواة والتعاون، كما تركز على الجانب الإنساني.
- ثقافة العمليات: ينحصر هذا الضرب الثقافي كطريقة انجاز العمل، وبغض النظر عن النتائج المحققة. كما أن الموظف الناجح هو الأكثر دقة وتنظيما واهتماما بتفاصيل عمله.
- ثقافة المهمة: تركز على تحقيق الأهداف مثل: انجاز العمل، كما تهتم بالنتائج وتحاول استخدام الموارد المتاحة استخداما أمثل من اجل تحقيق أفضل النتائج وبأقل التكاليف.

- **ثقافة الدور:** تركز على الأدوار الوظيفية من خلال التخصص الوظيفي أكثر من تركيزها على الأفراد. كما تهتم بالقواعد والأنظمة، وتوفير الأمن الوظيفي والاستمرارية وثبات الأداء.¹

ب- حسب معيار الشمولية:

- **الثقافة السائدة:** هي الثقافة المشتركة بين جميع أعضاء المنظمة وتوجه سلوكهم حيث يكون انتشارها بينهم على نطاق واسع.

- **الثقافة الجزئية:** هي الثقافات المشتركة بين مجموعات صغيرة من العمال، قد تكون على مستوى المنظمة الواحدة أو المجموعات المهنية أو الفئات المهنية أو القطاعات.

ج- حسب معيار قوتها داخل المنظمة:

- **الثقافة القوية:** تتجلى قوتها في درجة تمثل أعضاء التنظيم بقيمتها وتكون قوية عندما يكون هناك اتفاق كبير بين الأعضاء عليها وتمسك شديد من طرفهم بالقيم والمعتقدات السائدة ويمكننا القول بأن ثقافة ما قوية من خلال درجة ثبات القيم والمعتقدات وتطابقها مع بعضها وكذلك استمرارها لمدة طويلة في أغلب الحالات.

- **الثقافة الضعيفة:** تكون الثقافة ضعيفة إذا كان هناك اتفاق قليل وتمسك أقل من طرف أعضاء المنظمة بالقيم والمعتقدات المشتركة، وتوصف ثقافة المنظمة بأنها ضعيفة عند عدم

¹ - بوبكر منصور، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بسوء السلوك التنظيمي في الإدارة العمومية الجزائرية، دراسة ميدانية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة منتوري قسنطينة، سنة 2007، ص ص 40-41.

اعتناقها بقوة من قبل أعضاء المنظمة وكذلك عندما لا تحظى بالقبول الواسع، وتؤثر مثل هذه الثقافة على أداء المنظمة وفعاليتها.¹

د. الثقافة الفردية الشخصية: ينصب اهتمام هذا النوع من الثقافة على تحقيق مصالح الأفراد بالدرجة الأولى، وقوتها تعتمد على قوة مركزها ولا تعود إلى قوة موردها وإنجازاتها، ويتمسك الأفراد بقيمهم بشكل مميز ولذلك فإن العلاقة القائمة بين الأفراد هي علاقة قوية ومتبادلة بين الإدارة والعاملين، وتكون مواردها في العادة محدودة، وفيها درجة من التخصص وتتصف ببطء الاستجابة لأنظمة القوة في المنظمة، ويأخذ بناؤها التنظيمي شكل عناقيد وتضم مجموعة من الأشخاص اللامعين، والمنظمات التي تتبع هذا النمط تكون في العادة قليلة.

ويتضح مما سبق أن الثقافة التنظيمية تتكون من عناصر متعددة كثقافة القوة، ثقافة الدور، ثقافة المهمة، والثقافة الفردية الشخصية.²

2. أهمية الثقافة التنظيمية:

يتنامى الاهتمام بالثقافة في منظمات الأعمال لما تلعبه من دور في تحقيق أهدافها المختلفة، ونلخص أهمية الثقافة التنظيمية وما تلعبه من دور في المجالات التالية:

1. مجال الأفراد

2. مجال الجماعات

3. مجال المنظمة

¹ - العيد عماد ونور الدين بوعشة، الثقافة التنظيمية كمدخل قيمي لتحقيق الفعالية التنظيمية، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، المجلد الرابع، العدد الخامس، 2016، جامعة البليدة 2، ص ص 450 - 451.

² - خالد ديب حسين أبو زيد: أثر القوة التنظيمية على الإبداع الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية الأردنية، رسالة مكملة لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال (M.B.A)، قسم إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2010، ص ص 35-36.

أ- مجال الأفراد:

إن الثقافة التنظيمية إطار معرفي مكون من الاتجاهات والقيم ومعايير السلوك والتوقعات التي يتقاسمها العاملون في المنظمة.

يتضح من التعريف السابق أهمية الثقافة التنظيمية للفرد تتمثل في:

- الاهتمام الفائق باحتياجات العمال أو الأفراد جادا في تحقيق العاملين، إذ أن الثقافة التنظيمية كفاءتها مرهونة بدراسة سلوك الفرد العامل من خلال تحليلها والعمل على جعل الثقافة التنظيمية مراعية لتلك الاحتياجات التي يسعى الفرد في تحقيقها.

- حرية تقديم الأفكار الجديدة تتيح ثقافة المنظمة الكفؤة الحرية في الأفكار للأفراد العاملين، مما يحقق التطور والتقدم والتغيير والتطوير لثقافة المنظمة يتطلب ضرورة فتح الفعل أمام الأفراد للتقدم بالأداء التي يرونها مناسبة، والتي من شأنها تحقيق الهدف المطلوب من التطوير، إذ يحقق ذلك شعور الأفراد بأهميتهم في التنظيم، ولذلك الأثر الواضح في تحقيق ولائهم بالمنظمة ورضاهم عن العمل.

- تحقق الثقافة التنظيمية الاتصالات المقترحة بين الأفراد مع بعضهم من خلال العمل المشترك والتعامل مع مدريهم ومسؤوليهم من خلال إيضاح ثقافة المنظمة للاتصالات في العمل.¹

ب- مجال الجماعات: إن سلوك الأفراد كمجموعات عمل يزيد عن مجموع سلوكياتهم بشكل فردي، وتزيد أهمية دراسة هذا المستوى والتركيز عليه في مجال السلوك التنظيمي إذا علمت أن سلوك الفرد عندما يكون الفرد في جماعة عمل يختلف عن سلوك نفس الفرد بشكل

¹ - محمد الفاتح محمود بشير المغربي، السلوط التنظيمي، ط1، المملكة الأردنية الهاشمية، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان، العبدلي، مجمع جوهرة القدس التجاري، ط (m)، 2016، ص 252.

فردية، أي خارج جماعة العمل، كما أن الجماعات تتميز بتشكيل سلوك معين لأفرادها، هذا السلوك سيتأثر بثقافة المنظمة أو المؤسسة التي تنتمي إليها الجماعة بشكل كبير، وعليه فإنه يمكن ذكر أهم ما تقدمه الثقافة التنظيمية للجماعات في النقاط الآتية:

- الثقافة القوية الواضحة في أي منظمة تمد الموظفين برؤية واضحة لكل أعضاء التنظيم.

- كسب الجماعات الأمان والثقة، إذ أن الثقافة التنظيمية لا تهمل تحليل اتجاهات الأفراد المبنية على مجموعة من العوامل الدينية والثقافية والأخلاقية وغيرها، ومن ثم تقييمها للمبادئ الثابتة .

وهذه النقطة مهمة جدا لان كل منظمة تكون في بيئة ما، فهي تحقق أهدافها وفق معطياتها، والعناصر البشرية والمادية والاجتماعية والدينية وغيرها حتى تكون قابلة للتنفيذ، وبمراعاتها لتلك الجوانب فإن الأفراد سيشعرون بالثقة بمجرد اهتمام ثقافة المنظمة لقيمهم المختلفة.

- تحقيق الفاعلية في العمل: حيث تعمل الثقافة التنظيمية من خلال خطط توظيفية على إيجاد الأعمال وتوظيفها وفق ما يتناسب مع مقدرات الشخص أو الفرد، وبذلك تكون فعاليتها بإنجاز العمل الموكل إليه.

- إكتساب الأفراد الخبرة في العمل، مما يحقق للفرد صياغة هويته اتجاه عمله، واتجاه منظمته فقد ذكر مؤلف سوء السلوك التنظيمي أنه قد أصبح معروفا لسنوات جرنبيرج، وروبرت بارون، في كتابها إدارة السلوك في المنظمات أن من أوضح الأدوار التي تلعبها الثقافة التنظيمية في المنظمات، أنها تزود المنظمة والعاملين فيها بالإحساس بالهوية وكما

كان في الممكن التعرف على الأفكار والقيم التي تسود في المنظمة قوي ارتبط العاملين برسالة المنظمة وزاد شعورهم بأنهم جزء حيوي فيها.

- تحقق الثقافة التنظيمية التوافق والانسجام بين الفرد والعمل، وذلك من خلال تشخيصها وتحليلها لسلوك الفرد العامل وتنمية ذلك السلوك بما يوافق الثقافة التنظيمية ، فقد قال عبد الغفار حنفي المؤلف لكتاب "إدارة الأفراد بالمنظمات" أنه من المهم تحليل وتشخيص سلوك الفرد في مكان العمل فكيف يتم ذلك؟ وما هي العوامل التي يجب أخذها في الحسبان عند اختيار الفرد ليتحقق التوازن والانسجام بين الفرد والعمل.¹

يتبين مما سبق أن هناك مجموعة من المزايا التي تحققها الثقافة التنظيمية للمنظمة للفرد العامل فيها كما انه يتبين عدم إغفال ثقافة المنظمة وسياساتها للفرد العامل وذلك لأهميته وباعتباره العنصر المركزي الذي تبنى عليه المؤسسة.

يؤكد ما سبق قول ستيفن أركوفي: عندما يكون هنالك اختلال في المواقف تركز على التوافق بين الأهداف والبنى والأنظمة والإجراءات لتشجيع عملية تمكين الناس وتغذيتها، ولبناء ثقافة تخدم الرؤية والقيم.

ج- مجال المنظمة:

إن ثقافة المنظمة هي الإطار المحدد للنظم السلوكية في المنظمة، وهي تعمل كدستور ينبغي إتباعه لتحقيق أهدافه، كما أنها تمثل الزمام الذي به تكبح المنظمة جماح السلوكيات غير المرغوبة فردية كانت أو جماعية. ويمكن الإشارة إلى ما تحققه الثقافة التنظيمية من ميزات للمنظمة في النقاط التالية:

¹ - المرجع نفسه، ص 253.

- تعمل الثقافة التنظيمية على جعل سلوك الفرد ضمن شروطها وخصائصها كذلك فإن أي اعتداء على أحد بنود الثقافة أو العمل بعكسها سيواجه بالرفض.

وبناء على ذلك فإن الثقافة المنظمة لها دور كبير في مقاومة ما يهدف إلى تغيير أوضاع الأفراد في المنظمات من وضع إلى آخر. فكلما استطاعت المنظمة تحديد سلوك الأفراد العاملين وفهم وإدراك وتحليل أسبابه وموجهاته، كلما زادت قدراتها على فهم السلم الواقعي لسلوك الأفراد، ومن ثم تسعى إلى التأثير في ذلك من خلال ثقافتها التنظيمية بجعله متوافق مع مبادئها ويعتمد ذلك على مدى فاعلية الثقافة التنظيمية للمؤسسة.

- تساعد الثقافة التنظيمية في التنبؤ بسلوك الأفراد والجماعات. فمن المعروف أن الفرد عندما يواجه موقفا معينا أو مشكلة فإنه يتصرف وفقا لثقافته: أي بدون معرفة الثقافة التي ينتمي إليها الفرد يصعب التنبؤ بسلوكه.

- إن الثقافة التنظيمية تدعم وتوضح معايير السلوك بالمنظمة، وتعتبر هذه الوظيفة ذات أهمية خاصة بالنسبة للموظفين الجدد، كما أنها مهمة بالنسبة لقدامى العاملين أيضا. فالثقافة تقود أقوال وأفعال العاملين، مما يحدد بوضوح ما ينبغي قوله أو عمله في كل حالة من الحالات.

- كسب ولاء العاملين، وتحقيق الارتباط القوي بالمنظمة، والسعي في تحقيق أهدافها.¹

- أهمية الدور الخارجي للثقافة التنظيمية:

تلعب الثقافة التنظيمية دور مهم في رسم وتعيين حدود المنظمة، وذلك من خلال إعطائها خصوصية وهوية خاصة تميزها عن باقي المؤسسات الموجودة في المحيط، وبهذا تظهر الثقافة التنظيمية كأحد عوامل إثبات الهوية والتميز عن المحيط الخارجي، وذلك انطلاقا من

¹ - المرجع نفسه، ص من 256 إلى 259.

القيم والعناصر الثقافية المشتركة بين العمال و التي تسمح لهم بالتميز والاختلاف عن باقي أفراد المجتمع وأفراد المؤسسات الأخرى . وفي هذا المجال يؤكد porter على أهمية الثقافة التنظيمية بالنسبة للمؤسسة باعتبارها مصدر لكسب الميزة التنافسية.

- أهمية الدور الداخلي للثقافة التنظيمية:

إن للثقافة التنظيمية دور مهم جدا داخل المنظمة، حيث من خلالها يتم جمع العديد من الأفراد على اختلاف مستوياتهم التعليمية ومصالحهم الشخصية داخل المنظمة الحدة، يعملون من خلالها ويشتركون في عمل واحد من أجل تحقيق هدف مشترك، ويرجع ذلك إلى أن هذه الثقافة التنظيمية تعمل على تعزيز وتقوية نقاط الإتحاد، وإضعاف تلك التي تؤدي إلى التفرقة والاختلاف، وبهذا تعتبر الثقافة التنظيمية من أهم عوامل إدماج العمال داخل المنظمة ويظهر ذلك بشكل جلي عند دخول عمال جدد للمنظمة الذين يحملون قيم وروى تختلف عن تلك الموجودة في المنظمة. نجد أن الثقافة التنظيمية توفر وتسمح لهؤلاء القادمين الجدد بالتعلم وبشكل سريع لقيم ومعايير المؤسسة وتجعلهم يعملون بشكل فعال مع بقية العمال، وبهذا نجد أن الثقافة التنظيمية تؤثر على العاملين وعلى تكوين السلوك المطلوب منهم داخل المنظمة، مما تجعلهم يشعرون بالانتماء لأنهم يشتركون ويتقاسمون نفس المعايير والقيم مما يزيد من التزام هؤلاء العمال ودرجة التنسيق والتعاون بينهم ومنه فالثقافة التنظيمية تعمل بمثابة الصمغ / الإسمنت الذي يربط أفراد المنظمة بعضهم ببعض، ويساعد على تعزيز السلوك المنسق الثابت في العمل.¹

¹ زين الدين بروش، ولحسن هدار، دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة ENAMC بالعلمة، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد الأول، جوان 2007، ص ص 59 - 60.

VII - النظريات المفسرة للثقافة التنظيمية:

1. نظرية التأثير لثقافة المنظمة: تقوم هذه النظرية على أساس مفاده: "ما هي الثقافة؟"

ولقد حلت هذه النظرية متغير الثقافة التنظيمية ضمن ثلاثة مستويات هي:

- المستوى الظاهري (المادي): تجسده مظاهر التطبيق
- مستوى القيم: أو مستوى تحت سطح الجوانب التطبيقية
- المعتقدات والافتراضات: أو ما يعرف بالمستوى الأكثر عمقا ويمكن توضيح هذه المستويات أكثر تفصيلا كما أشار إليها Schein على النحو التالي:
- مستوى الماديات: تتمثل في التكنولوجيا، الفنون، الآداب، الأنماط السلوكية المرئية والمسموعة.

- مستوى القيم: يتم التعرف عليها من البيئة المادية، ويمكن التعرف عليها من خلال اتفاق الجماعة.

- مستوى الافتراضات الأساسية: العلاقة مع البيئة، طبيعة الواقع والزمان والمكان، طبيعة الطباع البشرية وطبيعة العلاقات الإنسانية.

2. نظرية القيم: تنظر إلى الثقافة التنظيمية على أنها تتضمن مجموعة محددة من القيم

والاتجاهات التي تشكل الواقع لدى العمال الذين يتبنون تلك الثقافة ووفق " أويلر " توجد بكل ثقافة مجموعة من القوى التي تؤكد من خلالها أفراد الجماعة على أهمية ثقافتهم، كما تسيطر هذه القوى على تفاعل الأفراد وتحدد أنماطهم الثقافية.¹

¹ - العيد عماد ونور الدين بوعشة، الثقافة التنظيمية كمدخل قيمي لتحقيق الفعالية التنظيمية، المرجع السابق، ص 451.

3. نظرية روح الثقافة: يرى أصحاب هذه النظرية بأن الثقافة التنظيمية تتميز بروح معينة تتمثل في الخصائص والسمات المجردة والتي يمكن استخلاصها من تحليل المعطيات الثقافية، كما تسيطر تلك الروح على القادة والعمال في المنظمة، أي أن روح الثقافة تشير إلى مجموعة من القيم التي ينظر إليها على أنها إطار مرجعي لمعظم أعضاء الجماعة التنظيمية.

4. نظرية ديناميكية الثقافة: إذا كانت نظرية "شين" تبحث عن ماهية الثقافة التنظيمية؛ فإن نظرية ديناميكية الثقافة تبحث عن كيف نشأت الثقافة؟ وذلك من خلال الاعتماد على المكونات الأساسية للثقافة التنظيمية، إذ أسفرت نتائج هذه النظرية إلى أن مكونات الثقافة التنظيمية (الماديات، القيم، الافتراضات) تتميز بالديناميكية والتغيير؛ أي أنها في حركية مستمرة ولا تتوقف، وتتم هذه الحركة من خلال الأدوار الديناميكية التي تربط بين مكونات الثقافة التنظيمية.

5. نظرية المجالات: ركزت هذه النظرية في معالجتها للثقافة التنظيمية على العوامل البيئية الداخلية والخارجية، إذ يركز البعد الداخلي على تبني المنظمة ثقافة تميل إلى الاستقرار واتجاهها نحو الانجاز والشعور بتطوير المهنة والانجاز، أما البعد الخارجي فيقصد به مدى التكيف والتفاعل الدائم والمستمر مع البيئة الخارجية، والالتزام بالمرونة والإبداع والقدرة على المخاطرة، كل هذه العناصر تعمل مجتمعة لتكون عامل ضغط على نشوء الثقافة أو تغييرها أو ولادة ثقافة فرعية جديدة ومن خلال التفاعل يتم تبني التجديد أو تغيير النسيج الثقافي للمؤسسة.¹

6. نظرية التفاعل مع الحياة: تقوم هذه النظرية على أنه لكل أفراد تنظيم طريقتهم في التعامل مع من حولهم، أي أن لديهم خارطة إدراكية خاصة يقيمون على أساسها جميع

¹ - المرجع نفسه، ص 452.

المعطيات، كما يختلف أسلوب النظر إلى الحياة عن أسلوب التفكير فالأول يتمثل في الصورة التي كونها أعضاء التنظيم عن الأشياء والأشخاص الذين يؤدون أدوارا مهمة في حياتهم الوظيفية، وتعكس هذه الصورة قيم الجماعة ودرجة تماسكها وأسلوب تعاملها مع القادة والزملاء في المنظمة أي أن أسلوب النظر إلى الحياة هو فكرة الإنسان عن العالم.

7. نظرية سجية الثقافة: تقوم هذه النظرية على فكرة الخبرة المكتسبة التي يمنحها

أعضاء التنظيم قيمة معينة المشتركة لأنها تعبر عن الطبيعة 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 التدريب والممارسة الذين يؤديان إلى تراكم المهارة والمعرفة التي تحدد سلوك الفرد وتؤثر فيه وتتجه عناصر الثقافة في هذه الخبرات إلى نوع من الانسجام والتناسق مع القيم والاتجاهات العامة في شخصيات الأفراد.¹

ويرى لينتون أن مركز الفرد داخل التنظيم يطبع شخصيته بطابع معين، وأن دور الفرد المهني ومكانته الاجتماعية يرتبطان بمجموعة من العوامل تتعلق بـ:

- البيئة الأسرية باعتبارها المؤسسة الأولى لنقل الثقافة.
- البيئة الاجتماعية الثقافية والتي تتضمن كل الموروث الثقافي "العادات، التقاليد، الخبرات، المعرفة والقيم".
- وعلى هذا الأساس يعتبر سلوك الأفراد التنظيمي انعكاسا للثقافة التي توجد فيها هذه المنظمات، فعن طريق الموروث الثقافي يتشكل إدراكا خاصا حول حقيقة بعض الأشياء مثل الوقت، الأمن، المنافسة والجودة.
- الأشياء ذات القيمة أو المهنية ومعايير السلوك.

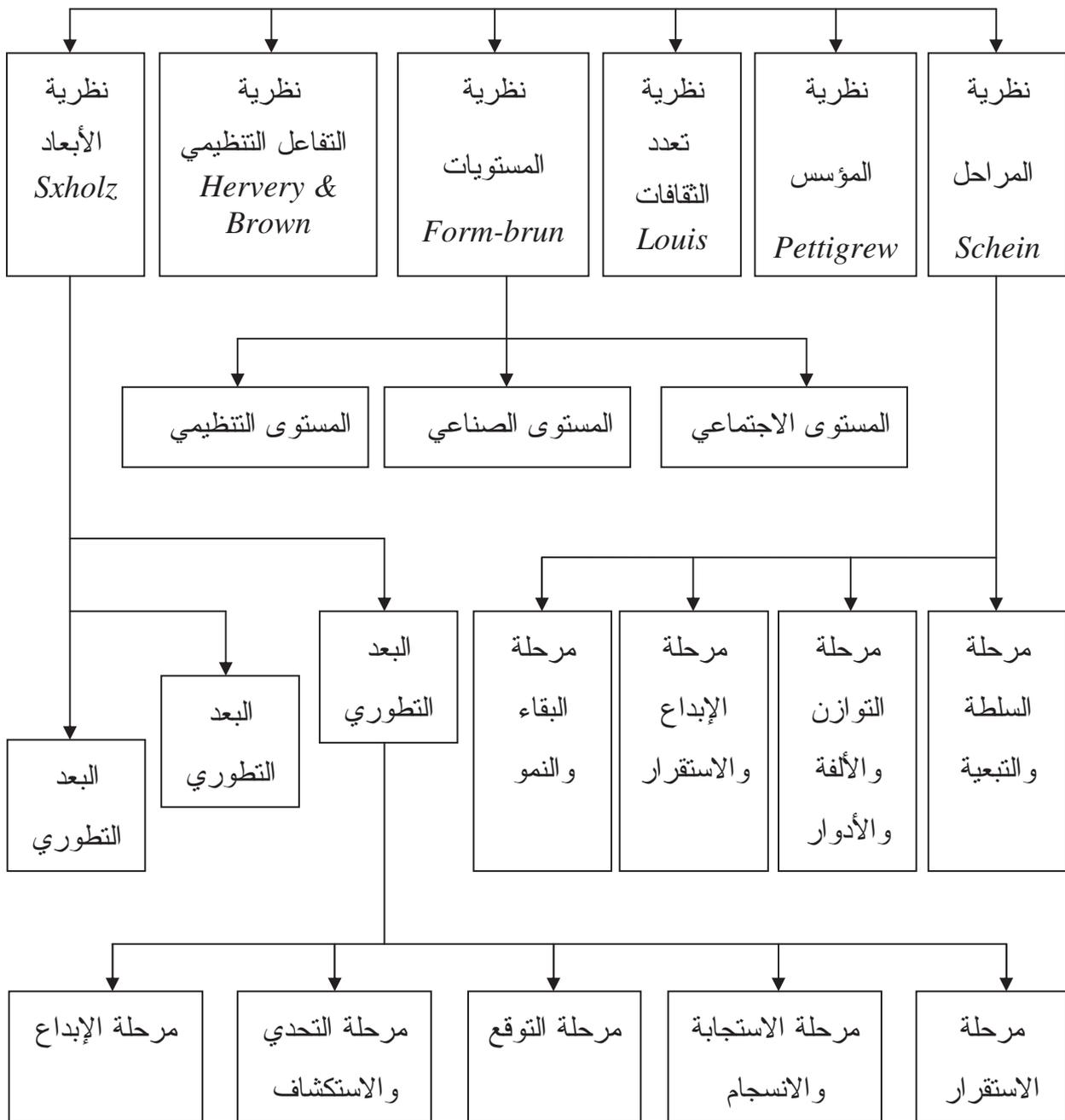
¹ - المرجع نفسه، ص ص 451-452.

8. نظرية التفاعل التنظيمي: انطلقت هذه النظرية من نقطة أساسية مفادها: أن الثقافة التنظيمية تنشأ نتيجة تفاعل الوظائف الإدارية (التخطيط، التنظيم، الرقابة ... الخ) مع المكونات التنظيمية (الهيكل التنظيمي، العمليات التنظيمية، القواعد والإجراءات) إذا تنتقل سمات الثقافة التنظيمية والتي تشكلها الإدارة العليا.¹

¹ - ياحس عبد المالك، الثقافة التنظيمية الدلالات والابعاد، مجلة آفاق للعلوم، العدد السادس، 2017، ص 312.

الشكل رقم (02): المداخل النظرية لدراسة الثقافة والفعالية التنظيمية.

المداخل النظرية لدراسة الثقافة والفعالية التنظيمية



المصدر: سامي فياض سمير العزاوي: 2009، ص 58.

VIII - مستويات ومحددات الثقافة التنظيمية

1. مستويات الثقافة التنظيمية

تتطور ثقافة المنظمة من خلال مجموعة من القوى التي توجد في ثلاث مستويات أساسية هي: المجتمع، الصناعة أو النشاط، والمنظمة، حيث تعتبر ثقافة المنظمة ناتج للثقافة بمفهومها الواسع على مستوى المجتمع وعلى مستوى الصناعة أو النشاط.

يتطلب التحليل الدقيق للثقافة في فهم التداخل والتفاعل بين الثقافة على مستوى كل من الصناعة أو النشاط أو المجتمع مع خصائص المنظمة.

- **ثقافة المجتمع:** تمثل ثقافة المجتمع في هذا المستوى القيم والاتجاهات والمفاهيم السائدة في المجتمع الذي تتواجد به المنظمة والتي ينقلها الأعضاء من المجتمع إلى داخل المنظمة، وتتأثر هذه الثقافة بعدد من القوى الاجتماعية مثل نظام التعليم، النظام السياسي، الظروف الاقتصادية، والهيكل الإداري للدولة، وتعمل المنظمة داخل هذا الإطار العام لثقافة المجتمع حيث يؤثر على استراتيجيات المنظمة ورسالتها وأهدافها.

- **ثقافة النشاط / الصناعة:** يوجد تشابه في الثقافة داخل النشاط أو الصناعة الواحدة واختلافات في الثقافات بين النشاطات والصناعات المختلفة، ويعني هذا، أن القيم والمعتقدات الخاصة بمنظمة ما نجد في نفس الوقت في معظم أو كل المنظمات العاملة داخل نفس الصناعة أو النشاط، وعبر الوقت يتكون نمط معين داخل الصناعة أو النشاط يكون له تأثير مميز على جوانب رئيسية مثل نمط اتخاذ القرارات، ومضمون السياسات، ونمط حياة الأعضاء، نوع الملابس، والأشياء الأخرى السائدة داخل المنظمات العاملة في نفس النشاط، ويتضح ذلك بالنظر في النمط الوظيفي في نشاطات البنوك أو شركات البترول أو شركات الطيران وغيرها.

- ثقافة المنظمة:

عادة ما تكون للمنظمات العامة، والحكومية والمنظمات الكبيرة أو البيروقراطية ثقافات مختلفة عن المنظمات الصغيرة، أو الخاصة، كما قد يكون لها ثقافات مختلفة في مواقع أو أماكن العمل داخل نفس المنظمة. حيث يمكن أن تكون الثقافات الفرعية حول المستويات الإدارية والتنظيمية المختلفة داخل إدارات وأقسام أو قطاعات المنظمة. ويرجع ذلك إلى أن الأفراد في هذه المستويات أو في الوحدات التنظيمية يواجهون متغيرات مختلفة ويتعرضون لمصادر وأنواع متباينة من الضغوط، مما يدفعهم إلى تشكيل مجموعة من القيم والعادات والمعتقدات والافتراضات التي تحكم سلوكهم أو التي يعتقدون أنها تحمي تواجدهم في المنظمة.¹

2. محددات الثقافة التنظيمية:

تشير نتائج الدراسات والبحوث التي استهدفت تحليل وتشخيص الثقافة التنظيمية إلى وجود ستة محددات للثقافة التنظيمية وهي كالاتي:

- التاريخ والملكية: يعكس تاريخ تطور المؤسسة ونوعيات القيادات التي تبادلت إدارتها جزءا من ثقافتها، كما يعكس نوعية الملكية وهل هي عامة أم خاصة، محلية أم دولية جانبا 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 والتي تتأثر باعتبارات الحجم.

¹- المرجع نفسه، ص 27.

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

- **البيئة:** فالطريقة التي تختارها المؤسسة في التعامل مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية من عملاء ومنافسين وموردين وعاملين... الخ، سوف تؤثر في الكيفية التي تنظم بها مواردها وأنشطتها وتشكل بها ثقافتها.

- **الغايات والأهداف:** تتأثر الثقافة السائدة بنوعية الغايات والأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيق الزيادة في خدمة العملاء سوف تركز على غرس القيم الخاصة بعلاقات العملاء في ثقافتها التنظيمية.

- طبيعة عمل المنظمة أو "طبيعة النشاط أو قطاع العمل"

المجموعة الثانية التي تحدد الثقافة التنظيمية هي نوع الأعمال التي تمارسها المنظمات ومناخ العمل فيها وبالرغم من أن هناك العديد من الأسباب يمكن أن تذكر إلا أنه لا دراسة أو بحث ذكر أن الاختلافات في الثقافات التنظيمية كانت بسبب طبيعة العمل أو البيئة العملية، ولذلك ثلاثة أسباب رئيسية:

- يفسر التشابه في المجال الصناعي، بان العديد من المنظمات بسيطة عليها متخصصون في مجال معين يوظف هؤلاء المتخصصون الأشخاص الذين لديهم القابلية للتكيف بسرعة في مجالهم على سبيل المثال المؤسسات في المجال الطبي تستقطب الذين يهتمون بالعمل في المستشفيات وتكون لديهم الرغبة في تطور مجالاتهم المهنية.

- طبيعة عمل المنظمة يحدد الجهات التي تتعامل وتتداخل معها، فمثلا المجال الصحي يتطلب التداخل مع الجهات ذات العلاقة بالحقل الطبي والصحي كالمراكز الاجتماعية التي تقدم خدماتها الصحية والتثقيفية مجانا للمواطنين.

- أورد العالمين "ديلي وكيندي" عام 1982 أن هناك أنواعا من ثقافات المنظمات عدد العاملين فيها يتعلق بالسوق وهما: درجة المخاطرة وسرعة الاستجابة، فمثلا ثقافة احتكار المنظمة لا ينطبق على شبكات التلفزيون، ووكالة الصحة العامة للمواطنين ومن ناحية أخرى فإنه بالرغم من أن طبيعة عمل المنظمات وبيئة العمل تساعد في تشكيل ثقافة المنظمة إلا أن القليل يعرف عن طبيعتها والظروف التي تم من خلالها التكوين وما مدى امتدادها؟ كيف ومتى يمارس طبيعة عمل المنظمة التأثير الأولي على ثقافتها؟ ومتى يكون التأثير الثانوي؟¹

IX- مكونات الثقافة التنظيمية ووسائل انتقالها:

1. مكونات الثقافة التنظيمية:

تقوم ثقافة المنظمة وتستمد من أفكار وفلسفة منشئها وهذا هو الأساس، فهم يختارون الأفراد الذين يتصفون بالقيم والمواقف والعادات بينهم وبين مرؤوسيههم. مثال على ذلك: بيل جيتس مؤسس شركة مايكروسوفت قد التزم بتوفير ثقافة مبادرة وتطوير في الشركة تقوم

¹ - فاطمة دريدي، أنماط السلطة الإدارية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية، دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بشير بن ناصر - بسكرة، أطروحة دكتوراه العلوم في علم الاجتماع، سنة 2017-2018، ص ص 147-148.

أساساً على توافر قيم الريادة والابتكار والعمل الجاد والالتزام؛ بذلك فأصبحت الثقافة السائدة تشمل دائماً الريادة والتطور والابتكار.

الثقافة التنظيمية تتكون من عدة عناصر يجمع عليها عدد من الباحثين وهي على النحو التالي:

- **القيم التنظيمية:** القيم عبارة عن اتفاقات مشتركة بين أعضاء المنظمة الاجتماعية الواحدة حول ما هو مرغوب وما هو غير مرغوب، أو غير جيد، أو غير مهم. أما القيم التنظيمية فهي تمثل القيم في مكان أو بيئة العمل، بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة، ومن هذه القيم توجيه جهود المنظمة نحو المستفيد، الاهتمام بالأداء والاحترام للآخرين، الالتزام بالقوانين وهكذا.

- **المعتقدات التنظيمية:** هي عبارة عن تصورات مشتركة راسخة في أذهان العاملين في المنظمة، وتدور حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وكيفية إنجاز الأعمال والمهام الوظيفية، ومن هذه المعتقدات أهمية مشاركة العاملين في عملية صنع القرارات، كيفية إدارة العمل المتخصصة لذاتها، وأثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية.

- **الأعراف التنظيمية:** هي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة على اعتبار أنها مفيدة للمنظمة، وغالباً ما تكون هذه الأعراف غير مكتوبة وواجبة الإتباع. مثال ذلك: عدم تعيين الأب والابن في نفس المنظمة، وخاصة المنظمات التجارية كالبنوك.

- **التوقعات التنظيمية:** وهي عبارة عن مجموعة من الأشياء المتوقعة التي يحددها أو يتوقعها الفرد في المنظمة وكذلك تتوقعها المنظمة من الفرد، خلال فترة عمل الفرد في المنظمة.

مثل ذلك: التوقعات المتبادلة بين الرئيس والمرؤوس، ومن الزملاء فيما بينهم، والتمثلة بالتقدير والاحترام، وتوفير بيئة تنظيمية تساعد وتدعم احتياجات الفرد الاقتصادية والنفسية والاجتماعية.¹

2. وسائل انتقال الثقافة التنظيمية:

تنتقل قيم الثقافة التنظيمية بين العاملين بواسطة الوسائل التالية:

- الرموز: وهي الأشياء التي تتضمن معاني أكبر بكثير من المعنى الظاهر، فعلى سبيل المثال فإن بعض الشركات أو المؤسسات تستخدم المباني الضخمة المثيرة للإعجاب لتوحي للعملاء وغيرهم بأنها شركة أو مؤسسة ضخمة لها مكانتها في السوق.

- القصص: تنتقل القصص المتعلقة بالثقافة التنظيمية عن طريق القصص التي تروى عنها، سواء تم ذلك بطريقة رسمية أو غير رسمية، وتوضح القصص أهم خصائص الثقافة التنظيمية كما أن نقلها إلى الغير يمكن أن ينشئ أو يؤكد القيم المطلوبة.²

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

- الطقوس: هي احتفالات متكررة تتم بطريقة نمطية وتعزز بصورة دائمة القيم والمعايير الرئيسية، مثل استراحة يومية لتناول القهوة أو الشاي، ومثل الاجتماع السنوي للمساهمين.³

¹ - محمد الفاتح محمود بشير المغربي، السلوك التنظيمي، المملكة الأردنية الهاشمية، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان، العبدلي، مجمع جوهره القدس التجاري، ط (M)، 1، 2016م، ص ص 244-245.

² - حسين حريم، السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والمنظمات، دار زهران، عمان، 1997، ص 332.

³ - العميان محمود، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، عمان، دار وائل للنشر، 2002م، ص ص 316-317.

X- أبعاد ومؤشرات الثقافة التنظيمية:**1. أبعاد الثقافة التنظيمية**

إن للثقافة التنظيمية عدة أدوار تقوم بها، ولها تأثيرها بعيد المدى، ويتعلق ببناء العلاقات المشتركة بين أفراد المؤسسة، وعند الحديث عن أبعاد الثقافة التنظيمية يعني ذلك أننا نبحث في تنظيم العلاقات بين العاملين والإدارة من جهة وبين العاملين والإدارة والزبائن من جهة أخرى، وبهدف الإحاطة بالثقافة التنظيمية، فقد حدد الباحثون أبعاد متباينة في العدد والنوع نبرزها في التالي:

- البعد الخاص بالهيكل والنظم الداخلية:

يحدد الهيكل التنظيمي خطوط السلطة والمسئولية وعلاقات الإدارات والأقسام ببعضها، كما يوضح ثقافة خطوط الاتصالات وأنماطها وطريقة عمل الأفراد وقيامهم بأدوارهم بالمؤسسة، والثقافة السائدة بين الأفراد حول طبيعة العلاقات فيما بينهم.

- البعد الخاص بظروف العمل والرضا عنه:

تشمل قيمة وعناصر الراتب الشهري وهي أحد العناصر المهمة في الثقافة التنظيمية المؤدية إلى شعور العاملين بالاستقرار والاطمئنان، كما أن عدالة الطريقة التي يتم بها تقييم أداء العاملين سوف يؤدي إلى رضاهم واستقرار ولن يسبب ذلك مشاكل داخل المنظمة، وكذلك نجد أنه إذا كان حجم العمل يفوق القدرات الشخصية للأفراد فإنه سيسود المؤسسة ثقافة تحميل الأفراد أعباء وظيفية أكبر من قدراتهم وهذا سيثير عدة مشاكل، وبالتالي لابد من وجود شعور بالأمن والاستقرار الوظيفي.

* *Pettigrew 1979*: حيث ميزت ستة أبعاد هي: المعتقدات، الرموز، الطقوس،

الأساطير واللغة والفلسفة.

* *Ochi 1981*: أشار إلى: الالتزام، التقويم، الرفاهية، واتخاذ القرار، الصلاحية، الاهتمام بالناس والعمل أو المهنة.

* *Peter & Waterman 1982*: تبنيا في بحثهما أبعاد الميل إلى العمل، البقاء قرب الزبون، الاستقلالية الإدارية، الإنتاجية، الرؤساء والتنظيم البسيط، تعليم الفريق، الوقت الفائض.

* *Kilmanne & Etal 1983*: حدد المعتقدات والقيم والافتراضات والإيديولوجية والفلسفة والآراء. أبعاد الثقافة التنظيمية.

* *Pumpin 1987*: استعان بالتوجه نحو السوق، والعلاقات بين الإدارة والعاملين، ودرجة توجه العاملين نحو الهدف، والموقف إزاء الإبداع وأثر ردود الفعل إزاء التكنولوجيا أبعاد الثقافة التنظيمية

* *Hanis 1989*: وصف الثقافة التنظيمية من خلال: الهوية والغرض والاتصال واللغة واللباس والمظهر والعادات وإدارة الوقت والقيم والمعايير، والآراء والأساليب الفكرية والتعلم وعادات وممارسات العمل.

* *Robbins 1990*: اعتمد عشرة أبعاد ثقافية تمثلت في: روح المبادرة، احتمال المخاطرة والتوجيه والتكامل والدعم الإداري، الرقابة والهوية التنظيمية ونظام المكافأة واحتمال الصراع و أنماط الصراع.

* *Goetson & Davis 1997*: بنيا تصورهما للثقافة التنظيمية على بيئة العمل والقيم التنظيمية ونموذج الدور الثقافي وطقوس وشعائر المؤسسة والشبكة الثقافية.¹

* *Gomez & Al 1998*: استخدموا الولاء التنظيمي والمناخ كبعدين مهمين للثقافة التنظيمية، لا بد من أخذهما بنظر الاعتبار عند تطبيق إستراتيجية الموارد البشرية.

* *Pearson 1999*: اعتمد على التمكن والنزاهة المشتركة والاشتراك في القيادة والدافع للانتماء.

* *Kotler 2000*: درس ثلاثة أبعاد للثقافة التنظيمية وهي: الطريقة التي يرتدي بها الأفراد أزياءهم، الطريقة التي يتحدثون بها مع بعض، الطريقة التي يحيون بها الزبائن.

وقد حاول عدد من الباحثين من بينهم "Robbins, 2000, Mckenna 2003, Smith 2004" التعبير عن هذه الأبعاد بالإبداع وتحمل المخاطرة والاهتمام بالتفاصيل والتوجه نحو النتائج، التوجه نحو الأفراد، التوجه نحو العمل في فريق، الثبات.

* *Grayson 2002*: ذكر الإدراك مجالات الثقافة التنظيمية، لا بد أن تعكس الثقافة التنظيمية الأبعاد الآتية: "القيادة والهيكل التنظيمي، الإبداع والأداء الوظيفي والتخطيط والاتصالات والبيئة، تطوير العاملين والإنسانية والاجتماعية".²

* *Robbins 2002*: صنف أبعاد الثقافة التنظيمية في بعدين هما: قوة الثقافة التنظيمية، ودرجة الرسمية.

¹ خالد بوشارب وعبد الوهاب عقون، الفعالية التنظيمية: المؤشرات والنماذج النظرية المفسرة، مجلة الراصد لدراسات العلوم الاجتماعية، المجلد 1، العدد 1، جانفي 2021، ص 45.

² صالح بن نوار، الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية من وجهة نظر المديرين والمشرفين، دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لإنتاج العتاد الفلاحي مركب المحركات والجرارات بقسنطينة XMTC، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علم اجتماع التنمية، 2005/2004، ص 142.

* *Daft 2004*: أدرك وجود بعدين للثقافة التنظيمية؛ الأول: المدى الذي تتطلبه البيئة التنافسية من مرونة وثبات، والثاني مدى قوة وتركيز إستراتيجية المؤسسة الموجه للداخل والخارج

* *Smith 2004*: اهتم بدراسة خمسة أبعاد للثقافة التنظيمية الدولية وهي: قوة السلطة وتجنب عدم التأكد، والفردية والرجولية، والتوجه الطويل والقصير المدى.

* *Schreiner 2005*: حلل الثقافة التنظيمية إلى أبعاد استخدام القوة، تجنب عدم التأكد والالتزام والثقة والاتجاه نحو المشاركة والميل لاستخدام المكافأة.¹

- البعد التحفيزي للثقافة التنظيمية

أجمع العديد من الباحثين على أن الثقافة التنظيمية تعبر عن الافتراضات الأساسية والقيم والقواعد السلوكية والإنتاج الإنساني المشترك بين أعضاء المنظمة التي تكون لديهم شعور خاص تجاهها وتمثل مؤشرات العمل ما هو مرغوب وترك ما هو غير مرغوب ولتحديد كيفية إنجاز المهام في المنظمة والطريقة التي يتعامل بها العاملون مع بعضهم ومع العملاء والموردين والمنظمات الأخرى بمعنى آخر فإن الثقافة التنظيمية تمثل الوعي المشترك بين أعضاء التنظيم الذي يميز التنظيم عن غيره فيوجه السلوك اليومي في بيئة العمل وبالتالي يحفز الأفراد على الرقي والتحرك التنظيمي باعتبارها أسلوب من أساليب المكافآت والحوافز ومن خلالها يمكن بناء نظام الحوافز خاصة المعنوية.²

¹ - خوين سندس رضوي، الثقافة التنظيمية وفعالية المنظمة، دراسة مقارنة بين الكليات العلمية والاقتصادية في جامعة بغداد، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 75، الجامعة المستنصرية، كلية الإدارة والاقتصاد، سنة 2009، ص ص 8-9.

² - مصطفى محمود أبو بكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، 2003، ص 422.

- البعد التسييري للثقافة التنظيمية

إن التسيير في المنظمة يعتبر جانبا مهما في إدارة المنظمة وتوجيهها نحو تحقيق الفعالية فهو عملية تمس كل جوانب التنظيم المادية والبشرية إلى حد اعتباره فنا ومهارة، لكن هذا الفن والمهارة مرتبط دائما بمكونات الفرد العامل وإمكانياته النفسية والمعرفية التي تظهر في سلوكياته وتصرفاته تدعمها في ذلك اتجاهاته وقيمه وما يعززها هو وجود ثقافة تنظيمية قوية وإيجابية تدعم هذه المهارات والاستعدادات وتعطي الجانب الرسمي والتنظيمي أهمية في التسيير هناك ارتباط وثيق بين الثقافة والتسيير.¹

- البعد الاستراتيجي للثقافة التنظيمية

إن عملية التخطيط الإستراتيجي للمنظمات هي بصورة جوهرية حرية تعلم وعملية وعي تنظيمي لمنح المنظمة صورة والإستراتيجية قدرة حيوية في الإنتاج والتطوير والإبداع التكنولوجي، إن الوعي بثقافة المنظمة وإدارة هذه الثقافة بطريقة كفوة تساعد في تصميم وتطبيق خطة إستراتيجية متكاملة للمنظمة فالثقافة ترتبط بالإدارة الإستراتيجية بقوة، فالتعديل في إحداها لا بد وأن يؤدي إلى الحاجة لتعديل في الأخرى، فمعتقدات وقيم وتقاليد وفلسفة الإدارة العليا يجب أن تكون مرشدة لعملية صياغة الإستراتيجية هذه المعتقدات التي تشمل كلا من الاهتمام بالتطوير أو التغيير أو الاهتمام بالسعر في سوق محددة أو عدم الإضرار بالبيئة وتجنب أسباب التلوث البيئي وغيرها من القيم.²

- البعد التنافسي للثقافة التنظيمية

إن الثقافة التنظيمية تعطي للمنظمة ميزتها التنافسية وتؤثر على سلوك أعضائها وتحدد كيفية تعامل أعضاء المنظمة مع بعضها البعض ومع الأطراف الموجودة في بيئة أعمالها،

¹ - بوفلجة غياث، القيم الثقافية والتسيير، دار الغرب للطباعة والنشر، وهران، الجزائر، ط1، 1998، ص 10.

² - مصطفى محمود أبو بكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، 2003، ص 422

فهي تحكم الطريقة التي يفكر بها أعضاء المنظمة وطريقة اتخاذ القرارات وأسلوب تعامله مع المتغيرات البيئية وكيفية تعاملهم مع المعلومات والاستفادة منها لتحقيق ميزة تنافسية للمنظمة بالنسبة للمنظمات الأخرى من خلال المساهمة في الاستقرار والتميز في الأسواق والتجديد والابتكار والاستعداد للمخاطرة والعمل الجاد واحترام الآخرين.

يتبين هنا بعدين لثقافة المنظمة الأول هو المدى الذي تتطلبه البيئة التنافسية من مرونة وثبات، والبعد الثاني هو مدى قوة وتركيز إستراتيجية المنظمة الموجه للداخل والخارج.

- البعد التغيري للثقافة التنظيمية

تبحث أدبيات السلوك التنظيمي بشكل محدد في أهمية الثقافة التنظيمية باعتبارها عنصراً أساسياً من عناصر التحرك بفعالية التنظيم وتعاملت هذه الأدبيات مع المفهوم كعامل مستقل قائم على نظام مشترك من القيم لأكثر من نصف قرن أدى ذلك في الوقت الحاضر إلى اعتراف عام بأهمية دور الثقافة في الدورة الحياتية للمنظمات وأهميتها لأعضاء التنظيم، وتلعب الثقافة التنظيمية دوراً مهماً وتحتل مكانة مميزة في التغيير والتطوير التنظيمي وذلك لأن المنظمات تواجه بشكل دائم بيئة متغيرة مضطربة تحتم عليها التكيف وبغير ذلك فإنها ستؤثر على كفاءة التنظيم وفعاليته.¹

¹ - هدى هادي حسن، سهاد برقي كامل، الثقافة التنظيمية ودورها في تعزيز التوجه الريادي لمنظمات الأعمال، بحث استطلاعي لآراء عينة من مديري شركة آسيا سيل للاتصالات في كربلاء العراق، مجلة جامعة بابل، العلوم الصرفة والتطبيقية، المجلد 26، العدد 10، 2018، ص ص 5 - 6.

2. مؤشرات الثقافة التنظيمية

تتعدد جوانب الثقافة التنظيمية لكن يمكن جمع مجموعة من المؤشرات وهي:

- **مؤشر التحفيز:** تعتبر الحوافز في مجال العمل من الأمور الهامة لتأثيرها على سلوك الفرد لكي يغير أداءه بما يتناسب وتحقيق الأهداف المرسومة وقد أثبتت الدراسات التحليلية أن الفرد لا يمكن أن يؤدي ما يكلفه به بكفاءة دون وجود حافز معين يدفع إلى ذلك.

- **مؤشر الهيكل التنظيمي:** الهيكل التنظيمي في المؤسسة هو الأداة التي تبين توزيع السلطات والمسؤوليات على وظائف في المستويات الإدارية المختلفة، كما يبين وسائل الاتصال الرسمي بينها ومستويات الإشراف عليها فهو ليس هدف في حد ذاته بل أداة ووسيلة إدارية تستخدم لإنجاز وتحقيق الأهداف التي وجدت المؤسسة من أجلها وكلما كانت هذه الأداة أو الوسيلة جيدة كلما كانت أداة فعالة تساعد المؤسسة على النجاح وتحقيق أهدافها، وهو الإطار العام الذي يعمل الأفراد بداخله ووسيلة الإدارة لتنسيق الجهود البشرية وتحديد السلطات والعلاقات الأفقية والرأسية بين الأفراد.

- **مؤشر القيادة:** يؤكد *Shien* الدور الذي تلعبه القيادة في تشكيل ثقافة المنظمة فهي من يؤسس ويغير ثقافة المنظمة وأن شخصية القيادة إن لم تكن هي الثقافة التنظيمية نفسها فهي جزء لا يتجزأ منها.

- **مؤشر الاتصال التنظيمي:** الاتصال هو العملية التي يتم من خلالها تبادل الرسائل بين طرفين أو أكثر بحيث يتفاعلون بمقتضاها فيما بينهم.

خلاصة الفصل

حاولنا من خلال هذا الفصل الإحاطة بالثقافة التنظيمية باعتبارها من أهم العوامل الأساسية لنجاح المنظمة أو فشلها ونظرا لأهميتها البالغة تم التطرق إلى كل من مفهوم الثقافة التنظيمية، مكوناتها، أنواعها وكذلك تطرقنا إلى محددات الثقافة التنظيمية وتصنيفاتها ووظائفها، وتناولنا أيضا مستويات الثقافة التنظيمية، وأبعادها كمحاولة منا للإلمام بالجوانب النظرية لمصطلح الثقافة التنظيمية الذي يعتبر من المصطلحات الأكثر غموضا في أدبيات الفكر الإداري وهذا قد يكون راجع إلى الطبيعة غير المادية لهذا الأخير.



الفصل الثالث

الفعالية التنظيمية

تمهيد

تتشأ أهمية دراسة الفعالية التنظيمية من جانب كل من المجتمع والإدارة والباحثين ورجال الأعمال وغيرهم ممن ترتبط مصالحهم بالمؤسسة، حيث يحرص كل منهم على التعرف على مستوى أداء المؤسسة، فالمجتمع حريص على معرفة مستوى الفعالية في المؤسسات المشاركة في تطوره وازدهاره، كما تحتاج الإدارة إلى التعرف على ذلك بهدف العمل على رفع مستوى التسيير والتخطيط لإحداث التنمية التنظيمية المطلوبة لاستمرارية المؤسسة في حين أن العاملين في المؤسسة يهتمون بدراسة الفعالية في مؤسساتهم للاطمئنان على مستقبلهم الوظيفي فيها وإشباع حاجاتهم للانتماء إليها.

I- مؤشرات الفعالية التنظيمية:

إن التطور الكبير في عدد المؤسسات العامة ونوعها وحجمها وتعاضم دورها، واتساع أهدافها، يتطلب التأكد من فعاليتها، وهنا تبرز مشكلة رئيسة تواجه الدارسين والممارسين ألا وهي مسألة إيجاد مؤشرات علمية لقياس فعالية المؤسسة، وسنكتفي بما توصل إليه الباحث كامبل *campbell* الذي يجمع لنا هذه المؤشرات في ثلاثين مؤشر هي:

- **الفعالية العامة:** تتمثل في مجموعة الآراء والأحكام التي نحصل عليها من الخبراء والمتخصصين والذين على علاقة بالمؤسسة؛

- **الإنتاجية:** وتتمثل في حجم الإنتاج أو الخدمات التي تقدمها المؤسسة وتقاس على المستوى الفردي أو المستوى الجماعي لكل وحدة تنظيمية لنفس المؤسسة أو بين مؤسسات تتشابه في النشاط؛

- **الربحية:** وهي كمية الإيراد من المبيعات بعد حذف التكاليف؛

- **الجودة:** وترتبط بالمنتجات أو الخدمات التي تقدمها المؤسسة للزبائن؛

- **حوادث العمل:** وتقاس بمدى تكرارها والزمن الذي يستغرقه التعطيل وما ينجر عنه من خسائر مادية وبشرية؛

- **معدل النمو في المؤسسة:** ونقف عليه بواسطة حجم العمالة أو الطاقة الإنتاجية القصوى للمؤسسة وحجم المبيعات وعدد الابتكارات؛

- **الرضا الوظيفي:** ويقاس بارتفاع الروح المعنوية للعامل؛¹

¹ - بعاج الهاشمي، دور العملية التدريبية في رفع الفعالية التنظيمية للمؤسسة، دراسة حالة سونلغاز فرع الأغواط، أطروحة لنيل شهادة الماجستير، قسم إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة الجزائر 3، سنة 2009-2010، ص

- التحفيز والدافعية: وتتمثل في درجة استعداد الفرد و مساهمته الفعالة على تحقيق الأهداف المسطرة؛
- الروح المعنوية: ترتبط بالجماعة "عكس التحفيز يرتبط بالفرد" وتتمثل في مدى تفهم الجماعة لمعايير المؤسسة ومدى شعورهم بالانتماء؛
- الرقابة: والتي تسمح بضبط وتوجيه سلوكيات الأفراد نحو تحقيق الأهداف المسطرة؛
- تحقيق التماسك والتقليل من الصراعات من خلال تحقيق التعاون والتنسيق وتصميم شبكة اتصال فعالة؛
- المرونة والتكيف: والتي تعني إمكانية استيعاب التغيرات التي تحدث على مستوى البيئة بواسطة إعادة صياغة للأهداف المسطرة بما يتوافق والظروف المستجدة؛
- درجة الاستقرار: التي تميز المؤسسة وقدرتها على رؤية المستقبل في الحاضر من خلال عملية التخطيط؛
- الاندماج والتوافق: بين أهداف المؤسسة وأهداف الأفراد العاملين فيها من خلال عملية التخطيط؛
- تمتع المؤسسة بالشرعية: والقبول من قبل المجتمع من خلال القيم والثقافة السائدة بها وانسجامها مع قيم المجتمع؛
- التطابق: في الأدوار وقواعد السلوك وتعني مدى الاتفاق حول مجموعة من المسائل مثل تفويض السلطة، توقعات الأداء....الخ؛
- المهارات العملية للمدراء: والتي تسمح بتحقيق التفاعل الإيجابي بين مختلف المدخلات؛

- المهارات العملية لدى إدارة التنظيم والتي تسمح بالاتصال بباقي المؤسسات الأخرى؛¹
- التحفيز والدافعية: وتتمثل في درجة استعداد الفرد ومساهمته الفعالة على تحقيق الأهداف المسطرة؛
- إدارة المعلومات والاتصالات: والتي ترتبط بانتقال المعلومات بين مختلف الوحدات التنظيمية والخصائص التي يجب أن تتوفر في المعلومة من دقة ووضوح؛
- الاستفادة من البيئة: من خلال الاستماع الدائم وحصولها على كل ماله علاقة بالفعالية التنظيمية؛
- التقييم الخارجي: والذي يتمثل في وجهة نظر الأطراف الخارجية والأحكام التقييمية التي تصدرها بحكم المصلحة التي تربطهم مع المؤسسة؛
- الاستقرار: ويتمثل في الاستعداد الدائم للمؤسسة لصيانة بنائها الوظيفي وكذلك ضمان عملية الإمداد بكل مستلزماتها خاصة في فترة الأزمات "مخزون أمان لمواجهة الطوارئ"؛
- مصاريف الإدارة: والتي تتمثل في النسبة بين مرتبات و مكافآت مختلف عناصر القوى العاملة مقابل ما يقومون به من أعمال؛
- مدى المشاركة: من قبل أعضاء المؤسسة في عملية اتخاذ القرار وخاصة التي تكون ذات علاقة مباشرة؛
- برامج التدريب والتطوير: وتمثل حجم الجهد المبذول بغرض توفير فرص لتنمية الموارد البشرية المتاحة لها؛

¹- بعاج الهاشمي، دور العملية التدريبية في رفع الفعالية التنظيمية للمؤسسة، المرجع نفسه، ص 27.

- التركيز على الإنجاز: وهي الحاجات التي يسعى الفرد إلى تحقيقها والتي تشكل إحدى عناصر التحفيز الأساسية.¹

III- العوامل المؤثرة على الفعالية التنظيمية

هناك من يرى أن العوامل المؤثرة في الفعالية يمكن إيجازها على النحو التالي:

1. عوامل فنية: وتشمل العوامل المتعلقة بالأدوات والمعدات المستخدمة في الإنتاج بالإضافة إلى أساليب الإنتاج وأماكن العمل.

2. عوامل متعلقة بأداء الأفراد للعمل: وتتمثل في التنظيم الرسمي وغير الرسمي والقيادة والعوامل المؤثرة في حاجات الأفراد النفسية والظروف الطبيعية كالإضاءة والسلامة في العمل وغيرها.

3. عوامل مرتبطة بالبناء التنظيمي: أثبتت عدة دراسات أن هناك ارتباطاً قوياً وعلاقة وثيقة بين البناء التنظيمي للمؤسسة وفعاليتها، وكانت من أبرز النتائج التي توصل إليها في هذا المجال هي تحديد أثر الأنواع المختلفة من شبكات الاتصال - شبكة الاتصال المركزية، شبكة الاتصال بمساعدين للرئيس... شبكة الاتصال الكاملة باعتبارها شكلاً من أشكال البناء التنظيمي.

وبطبيعة الحال هذه الشبكات تؤثر على الخصائص الرئيسية للبناء التنظيمي والتي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على الفعالية التنظيمية مثل الدقة في عملية الإنجاز ارتفاع الروح المعنوية للعاملين، درجة ووضوح القائد.

¹ - المرجع نفسه، ص 27.

4. عوامل متعلقة بعملية تحديد الأهداف: حيث يتغير تحديد الأهداف العملية للمنظمة

وبشكل كمي ونوعي يوفر مؤشرا هاما لقياس فعالية المنظومة، وبناء على ذلك تظهر أهمية العلاقة الوثيقة والمتبادلة بين كل من الأهداف من جهة، وبين الفعالية من جهة أخرى.

5. عوامل مرتبطة بتوافر الموارد البشرية: فتوافر الأفراد بالأعداد والتأهيل المطلوب

يعد من العوامل التي تؤثر تأثيرا كبيرا في فعالية المنظومة... كما أن سوء استغلال العنصر البشري المتوافر لها يؤثر تأثيرا كبيرا على فعاليتها أيضا.

6. توافر الموارد المالية: في عصرنا هذا تؤثر الإمكانيات المالية تأثيرا كبيرا على قدرة

المنظمة على تحقيق الأهداف الموضوعية لها، بل أن أهم مؤشرات مستوى التعليم بشكل مباشر هو مد نصيبه من الدخل القومي، أما سوء استخدام الموارد عند توافرها فيؤثر بشكل مباشر كذلك على الفعالية.

7. المناخ التنظيمي: يحتوي بكيانه الموجود بالصورة الفردية أو على مستوى الجماعة

على الرضا الوظيفي، أداء العاملين، الالتزام بالأهداف التنظيمية وغيرها، وهذه العناصر تؤثر في الفعالية التنظيمية.

8. طبيعة التكنولوجيا التي تستخدمها المنظمة: تؤثر التكنولوجيا على الفعالية التنظيمية،

فالتكنولوجيا الروتينية تعمل على إيجاد مناخ يتسم بالاعتماد على القواعد والإجراءات والجهود بحيث تكون عوامل الثقة والابتكار في أقل مستوياتها، أما التكنولوجيا الديناميكية فإنها تؤدي إلى ظهور مناخ يتسم بالاتصالات المفتوحة وبالثقة والابتكار وتحمل المسؤوليات الشخصية في إنجاز العمل.¹

¹ - زوبيدة مشير، البيئة المدرسية وانعكاساتها على الفعالية التنظيمية، دراسة ميدانية بمؤسسات التعليم الثانوي، رسالة لنيل شهادة الماجستير في علم اجتماع العمل والتنظيم، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر، سنة 2007-2008، ص 61.

9. سياسة وتصرفات الإدارة: لها تأثير على الفعالية التنظيمية للمنظمة، فالمدير الذي يستخدم أساليب إرجاء الأثر *feed back* في اتصاله مع المرؤوسين ويسمح لهم بقدر معقول من الاستقلال بطبيعة الحال، فإن ذلك يسهم بدرجة عالية في إيجاد مناخ يشجع الإنجاز وتحمل المسؤولية.

10. تأثير البيئة الخارجية للمنظمة: فعندما تمر المنظمة بظروف طارئة وحرارة لدرجة أنها تضطر للاستغناء عن عدد من العاملين أو حتى تفكر في هذا الاحتمال فإن بقية العاملين يرون أن المناخ السائد يحمل صفات التهديد وتغيب عنه عناصر الاستقرار والتحفيز اللازم لتحمل المخاطر.

IV - الأبعاد الخاصة بقياس الفعالية التنظيمية

انطلاقاً من المفهوم المتعدد للفعالية التنظيمية من فرد إلى آخر وعدم وجود تعريف جامع لها وتعدد المداخل التي تهتم بدراستها، يمكن تحديد الفعالية التنظيمية من أربعة زوايا تمنح لنا الأبعاد التي يمين بها قياس الفعالية التنظيمية والمتمثلة في: البعد الاقتصادي، البعد المادي، البعد الاجتماعي، البعد النظامي، البعد الثقافي، حيث تتحقق الفعالية التنظيمية من خلال الانسجام بين مختلف هذه الأبعاد كما يرتبط البعد الاقتصادي والنظامي بالمتغيرات ذات الطابع الكمي، فيما يرتبط البعد الاجتماعي والثقافي بالمتغيرات ذات الطابع النوعي.

- البعد الاقتصادي للفعالية التنظيمية:

انطلاقاً من النظريات التي تقوم على المبدأ الرشيد والعقلانية والتركيز على موضوع التنظيم أي العمل من زاوية المادية وهذا الاعتماد على تقسيم العمل والتخصص كذا أكدت هذه النظريات على الطابع المغلق لنظام المؤسسة وحياد العنصر البشري أي النظرة الآلية للفرد، لذلك الفعالية التنظيمية ينظر لها من أبعادها المادية على أساس العلاقة بين المدخلات

والمخرجات أو بمعنى آخر العمل على تعظيم النتائج وتقليل التكاليف، وللوقوف على هذه النتائج تعتمد المؤسسة على المحاسبة العامة والتحليلية التي تشكل أرصدها صوراً للواقع التنظيمي والتفاعل بين متغيراتها، كما يمكن أن تظهر الرشادة في عدة صور:

- الرشادة الإنتاجية لدى تايلور "taylor"، والرشادة الإدارية لدى فايول "fayol" والرشادة الهيكلية لدى فيبر "wiber" من كون المؤسسة حيز الإنتاج فإن عوامل الفعالية التنظيمية تتمثل فيما يلي:

- التخصص وتقييم العمل.
- الهيكل التنظيمي الرسمي
- هرمية السلطة.
- نطاق الإشراف.

ويمكن للمسير أو المسؤول عن التنظيم أن يختار المؤشرات التي يراها ضرورية للتعبير عن هذه العوامل في شكل نتائج أو تكاليف.

V- صعوبات قياس الفعالية التنظيمية

إن أسباب عدم وجود فلسفة شاملة لقياس الفعالية التنظيمية يرجع إلى الأسباب التالية:

1. إن اعتماد البعد المحاسبي في قياس الفعالية والتي تنطلق من فكرة الربح كمعيار للفعالية يعاني الكثير من القصور في إعطاء صورة واضحة بالرغم من شيوع استخدامه على نطاق واسع، ويمكن إرجاع هذا القصور إلى العوامل التالية:

أ- الخلل في أنظمة الضبط والنظم المحاسبية بشقيها العام والتحليلي وذلك بحكم الإهمال لمجموعة من المعلومات أو الجهل بها؛

ب- تأثير مجموعة من المتغيرات الخارجية 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. إن اعتماد البعد الاقتصادي كمؤشر للفعالية من خلال استخدام معيار القيمة المضافة والتي تمثل إنتاج الثروة أو التفاعل الايجابي بين مكونات المؤسسة لا يعتبر الأسلوب الأفضل لقياس الفعالية، وهذا بسبب إمكانية زيادة القيمة المضافة بأساليب مختلفة لا تبررها اعتبارات الاستخدام الاقتصادي للموارد الإنتاجية المتاحة للمؤسسة.¹

3. إن المعالجة الجزئية للسلوك التنظيمي انطلاقاً من مداخل كلاسيكية تركز على العمل ومداخل نيو كلاسيكية تركز على العامل ومداخل رياضية تركز على الرشد المحدود وإمكانية التنبؤ والتخطيط فشلت هي الأخرى في التوصل إلى تقديم نظرة شمولية لقياس الفعالية.

كذلك أدى اعتماد المدخل النظامي إلى رسم صورة شمولية لمختلف الظواهر التنظيمية، وإبراز دور العوامل البيئية في تحديد النتائج المحققة على مستوى المؤسسة، لكن الإفراط والتعميم لهذا المدخل أدى إلى صعوبات تواجهه في ميدان التطبيق وذلك باعتبار أن الفعالية التنظيمية تتحقق من خلال قدرة المؤسسة على التحكم في العوامل الداخلية والخارجية معاً، وهذا ما يعتبر من المعطيات المستحيلة على الإطلاق، هذه الوضعية ساهمت في بروز المدخل التوفيقى الذي أكد على العوامل الموقفية في عملية قياس الفعالية التنظيمية والتي تعتبر بالنسبة لهم عملية توازن بين مجموعة المتغيرات المؤثرة.

¹ - بن علي عبد الوهاب، مشروع التغيير وعلاقته بتحقيق فعالية التنظيم، دراسة ميدانية بالشركة الجزائرية للزجاج (ALVER) بهران، مذكرة للحصول على شهادة ماجستير في علم النفس، قسم علم النفس، جامعة وهران 2، كلية العلوم الاجتماعية، سنة 2014-2015، ص 70.

وبناء على تلك الأسباب التي تقف كعائق لإيجاد فلسفة قياس شاملة يمكن ذكر الصعوبات التي تواجه عملية القياس في النقاط التالية:

1. عدم وجود إجماع على تفسير ظاهرة الفعالية وتحديد متغيراتها الأساسية يجعل من عملية قياسها صعبة، فعلى سبيل المثال: اعتبار أن الفعالية هي المقابل لدرجة تحقيق الأهداف نجد فيها تعميم كبير، إذ يختلف محتواها باختلاف الأطراف التي تتعامل مع المؤسسة، فيمكن أن تكون الفعالية مقبولة من قبل المساهمين وفي نفس الوقت مرفوضة من قبل العمال، وبمعنى آخر ما هي طبيعة الأهداف التي تعتمد في قياس الفعالية؟ هل الأهداف الرسمية المعلنة أو غير الرسمية؟

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 التي تخضع لأحكام شخصية أكثر منها أحكام موضوعية، منه عملية الترجيح تختلف من شخص إلى آخر أو من مؤسسة إلى أخرى.

وبناء على ما سبق يمكن القول أن نجاعة قياس الفعالية التنظيمية تتوقف على تصميم مدخل متكامل يأخذ بعين الاعتبار الأبعاد المحاسبية والاقتصادية والمتغيرات السلوكية، وهذا ما سوف نقترحه من خلال اعتماد أسلوب لوحة القيادة في محاولة قياس الفعالية التنظيمية.

وعليه صار من الضروري مراعاة بعض الظروف والشروط التي تساعد على الاتجاه الصحيح نحو قياس سليم لفعالية التنظيمات وتشخيصها، منها على الأخص:

أ- لا بد من تحديد الهدف من عملية القياس.

ب- تحديد المستوى الذي تتم على أساسه عملية القياس: بمعنى قياس الفعالية هل يتم على مستوى كل المؤسسة أو على مستوى وحدة تنظيمية أو مستوى تنظيمي أو وظيفة من وظائف المؤسسة، فاعتماد معيار الربحية يكون على مستوى كل المؤسسة، بينما يمكن تحديد مساهمة كل وحدة تنظيمية في نسبة الأرباح المحققة.

ج- 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.

د- 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.¹

VI- متطلبات زيادة الفعالية التنظيمية:

يتوفر للمنظمة العديد من الموارد المادية والمالية والبشرية، وتنشأ أمامها فرص للعمل وتحقيق الأرباح والمنافع، كما تتعامل مع محددات وقيود ولكن الأهم أن يتوفر للمنظمة المعرفة بخصائص تلك الموارد، وأساليب استيعابها وتحريكها لخدمة الأهداف التي تسعى إليها فتطبيق المعارف الجديدة تتطلب سنوات من التحري وبحوث التطوير، وقدر كبير من الخيال المبدع من جانب الإدارة لكشف كيف يمكن تطبيق هذه المعرفة النامية لتنظيم الجهود البشرية داخل المنظمات، وعلى كل فهناك عدة متطلبات يجب توفرها من أجل زيادة التنظيم منها:

¹ - بن علي عبد الوهاب، مشروع التغيير وعلاقته بتحقيق فعالية التنظيم، المرجع نفسه، ص 73-74.

- اللامركزية والتفويض: وهما طريقتان لتحرير العاملين من الرقابة المشددة في المؤسسات التقليدية ومنحهم درجة من الحرية في توجيه أنشطتهم الخاصة وتحمل المسؤولية، والأهم من ذلك إشباع حاجاتهم الاجتماعية والنفسية، وفي هذا تقدم مؤسستي سيرز روبك وشركائهم *sears roelauck company* مثلاً مهماً: فهما تفرضان الإدارة بالأهداف وتضخان عدد العاملين الذين يراجعون المدير كي لا يبقى لديه وقت لمراجعتهم أو توجيههم.

- توسيع العمل: رواه هما شركتي أي.بي.أم *IBM* وديترويت فهما يشجعان تقبل المسؤولية لدى أدنى مستويات التنظيم، ويوفر الفرصة لإشباع الحاجات الاجتماعية والنفسية.

- تقييم الأداء: إن البرامج التقليدية لتقييم الأداء تميل إلى معاملة الفرد وكأنه منتج خاضع للتفتيش والرقابة، بينما البرامج الحديثة تتبع مناهج تشرك الفرد في وضع أهداف لنفسه، وفي تقييم أداءه بشكل دوري، ويلعب المسؤول الأعلى دور القيادي في هذه العملية، كما أن التأثيرات المصاحبة لهذا المنهج على حاجات تحقيق الذات كبيرة جداً، ومن أمثلة الشركات التي تتبع مثل هذه المناهج شركة جنرال مليز وشركة أنسول للكيماويات.¹

- الإدارة بالإستشارة والمشاركة: توفر الإدارة بالاستشارة والمشاركة الظروف الملائمة لتشجيع العاملين لكي يقوموا بتوجيه طاقاتهم نحو تحقيق أهداف المؤسسة فإفساح المجال لهم للمشاركة في عملية اتخاذ القرارات التي تهمهم يوفر فرصة مهمة لإشباع حاجاتهم الاجتماعية والنفسية.

¹ - مازري منيرة، أثر تكامل إدارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة على الفعالية التنظيمية، دراسة ميدانية في البنوك الجزائري، قسم التسيير حجازي، جامعة محمد خيضر، بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2017-2018، ص 197.

- زيادة فعالية الاتصال: يمكن القيام بعدة إجراءات لتحسين الاتصالات داخل التنظيم منها:

* إنشاء قنوات إضافية لتسهيل سيولة المعلومات في مختلف الاتجاهات والمستويات.

* إنشاء لجان مشتركة تضم عناصر وممثلين من مختلف مصالح ومستويات الهيكل التنظيمي لمناقشة مختلف الأفكار والتعليمات والقرارات وتسهيل انتشارها.

* تسهيل الحصول على التغذية العكسية، والاهتمام بانشغالات العمال والمنفذين الصاعدة إلى المشرفين و المسؤولين، والعمل على فهمها والاستجابة لها ما أمكن.¹

VII - المداخل النظرية لدراسة لفعالية التنظيمية:

نشير في هذا الصدد إلى أن التعقيد الذي صاحب تعريف الفعالية وعدم اتفاق الباحثين على تعريف واحد جامع للفعالية التنظيمية أدى إلى ظهور عدة اتجاهات تعد مداخل رئيسية لدراسة الفعالية ويمكن تصنيفها حسب تطورها إلى مدخلين رئيسيين:

1. المداخل التقليدية:

- مدخل تحقيق الأهداف: يركز هذا المدخل في قياس فاعلية أي منظمة من المنظمات على مدى تحقيقها للأهداف المسطرة وليس على مدى ما تتوفر عليه من وسائل لتحقيق الأهداف.

إن تحقيق الهدف في نظر هذا الاتجاه يعد من المؤشرات الفعلية على مدى فعالية المؤسسة ومعياراً صادقاً على نجاحها. في الخمسينيات من القرن الماضي كان الحكم على

¹ - مازري منيرة، أثر تكامل إدارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة على الفعالية التنظيمية، نفس المرجع، ص 198.

فعالية التنظيم ينحصر في مدى قدرته على تحقيق الأهداف التي أنشء من أجلها هذا التنظيم ومن تلك الأهداف المألوفة، تأدية المنظمة للخدمات المطلوبة منها بشكل جيد وتكلفة أقل.

أما بالنسبة للمؤسسة الخاصة فقد كان الهدف هو القدرة على تحقيق أقصى ربح ممكن والتفوق على المنافسين مع القدرة على التوسع والانتشار.

ومن هذا السياق يتضح أن هذا المعيار لقياس الفعالية يقوم على افتراض أن لدى كافة المنظمات أهدافا واضحة قابلة للقياس كما ونوعا. كما مثل القدرة على تحقيق الأرباح وزيادة الإنتاج والإنتاجية و عقد الصفقات التجارية و احتلال السوق مع النمو والتوسع.¹

وكيفا مثل زيادة معدل الرضا وارتفاع الروح المعنوية والانتماء بالإضافة إلى الاستقرار والشعور بالأمن. ومن جهة أخرى الافتراض أن هناك اتفاق بين العاملين في التنظيم على الأهداف المسطرة.

من هنا يمكن القول أن مدخل الأهداف للفعالية يهتم على وجه التحديد بدرجة تحقيق الأهداف الموضوعية فإذا أنتج عامل عدد الوحدات المطلوبة منه كان فعلا وإذا حققت منظمة تجارية المعدل الذي وضعتة للأرباح كانت فعالة.

- **مدخل النظم:** من المعلوم أن المنظمات على اختلاف أحجامها هي في النهاية أنظمة مفتوحة و مركبة في الوقت نفسه، فهي تحتاج إلى مدخلات تتخللها عمليات تحويلية لإنتاج مخرجات معينة. ومن أهم مؤشرات مدخل النظم: "القدرة التفاوضية في البيئة الخارجية وقدرة أصحاب القرار على فهم وتحليل خصائص البيئة التي تعمل فيها المنظمة"

¹ عبد العزيز شنيق، الحوافز والفاعلية التنظيمية، المؤسسة المينائية بسكيكدة نموذجا، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية، إشراف إسماعيل قيزة، قيم علم الاجتماع والديمغرافيا، كلية الحقوق والعلوم الاجتماعية، جامعة 20 أوت، سكيكدة، سنة 2007/2008، ص 142.

ونشير إلى أن المنظمات تتكون من أنظمة فرعية مترابطة تشكل في مجموعها كلا متكاملًا مختلفًا في خصائصه عن صفات وخصائص الأنظمة الفرعية، أما أهم العناصر التي تشكل التنظيم فهي:¹

- المدخلات.
 - العمليات والأنشطة التي يتم من خلالها تشغيل المدخلات.
 - المخرجات وهي السلع والخدمات المنتجة.
 - المؤثرات البيئية الداخلية والخارجية.
 - التغذية العكسية التي يتم من خلالها رصد آراء المنتفعين من الخدمات والسلع المنتجة.
- وما تجدر الإشارة إليه أن هذا المنظور لا بهمل أهمية تحقيق الأهداف بل ينظر إليها على أنها جزء من مجموعة أجزاء يجب التركيز عليها لضمان قدرة النظام على الاستمرار والحصول على الموارد التي تضمن بقاءه.
- القدرة على إقامة علاقات مع البيئة المحيطة لضمان الحصول على المدخلات وتصريف المخرجات
 - المرونة في التجاوب مع المتغيرات البيئية
 - كفاءة العمليات الإنتاجية أو التحويلية
 - الوضوح في خطوط الاتصال
 - المستوى المقبول من الرضا الوظيفي عند الأفراد

2. المداخل المعاصرة: تميل الاتجاهات الحديثة في دراسة فعالية المنظمات إلى تناول الموضوع بطريقة أكثر شمولية، متجاوزة بذلك ما كانت تعاني هذه الاتجاهات التقليدية من

¹ - عبد العزيز شنيق، مرجع سابق، ص 143.

قصور وتعترف هذه الاتجاهات بتعدد أهداف المنظمات وتعدد عملياتها وأطراف التعامل معها.

- مدخل إرضاء الجهات المؤثرة على التنظيم: ويقوم هذا المدخل على قاعدة: كلما زادت القدرة على إرضاء الجهات كلما دل على فعالية المؤسسة.

ويذهب كل من جيفري بفايفر وجيرالد صلا نسيك" إلى أن "المنظمة الفعالة هي التي ترضي طلبات الجهات أو الأطراف الموجودة في بيئتها، تلك الأطراف التي تأخذ منها مواردها أو الدعم من أجل ضمان تواصل وجودها".¹

وإذا كان مدخل الجهات المؤثرة يتقاطع مع مدخل النظم في نقطة التفاعل مع البيئة الخارجية، "إلا أن مدخل الجهات لا يركز على التفاعل مع كل التغيرات البيئية، وإنما تركيزه ينصب على إرضاء العناصر أو الأجزاء البيئية التي تؤثر استراتيجيا على استمرار عمل المنظمة".

إن تطبيق هذا النموذج بهدف التعرف على فعالية المنظمة يقتضي بالضرورة تحديد أهم العناصر التي تعتبر في نظر المنظمة حيوية لبقاء المنظمة واستمرارها، والتأكد من الأهداف التي تسعى مختلف الجهات الإستراتيجية لتحقيقها وما هي الوسائل الكفيلة لتحقيق تلك الأهداف، ولا شك أن مثل هذا العمل يتطلب عناية كبيرة و جهدا لا يستهان به إذا ما أريد للتنظيم أن يكون فعالا، وهذا ما ليس متاحا في كل الأحوال، لذلك يبقى هذا التحدي قائما أمام المنظمات التي تستخدم مثل هذا المعيار لقياس الفعالية التنظيمية، وأمام هذا الإشكال المطروح حاول هذا المدخل تجاوزها باقتراح نماذج تتناسب مع طبيعة كل تنظيم و ظروفه: الخاصة، ومن أبرز تلك النماذج:

¹- المرجع نفسه، ص 145.

- **النموذج النسبي:** يركز أصحاب هذا النموذج على ضرورة التعامل بالتساوي مع كل الأطراف جون تمييز ودون تفضيل صاحب مصلحة معينة على غيره، أي اعتبار كل أصحاب الصالح المختلفة لهم نفس الأهمية.

- **نموذج القوة:** على العكس من النموذج الأول يرى هذا النموذج ضرورة إرضاء الطرف الذي يمثل التأثير المباشر على بقاء و استمرار المنظمة ولو كان ذلك على حساب الأطراف الأخرى.¹

- **نموذج العدالة الاجتماعية:** هذا النموذج يبحث عن أقل الأطراف رضا ثم العمل على إشباع رغباتهم واحتياجاتهم، ويكون المعيار مثلا الشكوى التي يتقدم بها أي طرف للمنظمة ليتم معالجة النقائص على ضوء تلك الشكوى المقدمة.

- **النموذج التطوري:** وهذا النموذج يأخذ بعين الاعتبار مدى التغير الذي يطرأ على مختلف جهات التعامل ومن ثم فالمنظمة الفعالة هي تلك التي توفق في اختيار النموذج المناسب حسب ظروفها الخاصة ثم تقييم فعاليتها على حسب مدى تحقيقها لأهداف هذا الطرف و مدى إشباعها لحاجاته.

إن أهم ما يميز هذا المدخل هو أنه ينظر بشمولية لمفهوم الفعالية ويأخذ بعين الاعتبار العديد من العوامل الداخلية و الخارجية التي تؤثر على أداء المنظمة. كما أن هذا النموذج يأخذ في الحسبان مسؤولية المنظمة اتجاه المجتمع الذي تعمل فيه، وهو الأمر الذي تجاهلته المداخل التقليدية.

- **مدخل القيم المتنافسة:** يستند هذا المدخل في تحديد الفعالية التنظيمية إلى عدد من الشواهد الواقعية تؤكد كلها على عدم وجود معيار مثالي ووحيد لقياس الفاعلية وذلك نظرا

¹ - عبد العزيز شنيق، مرجع سابق، ص 145-146.

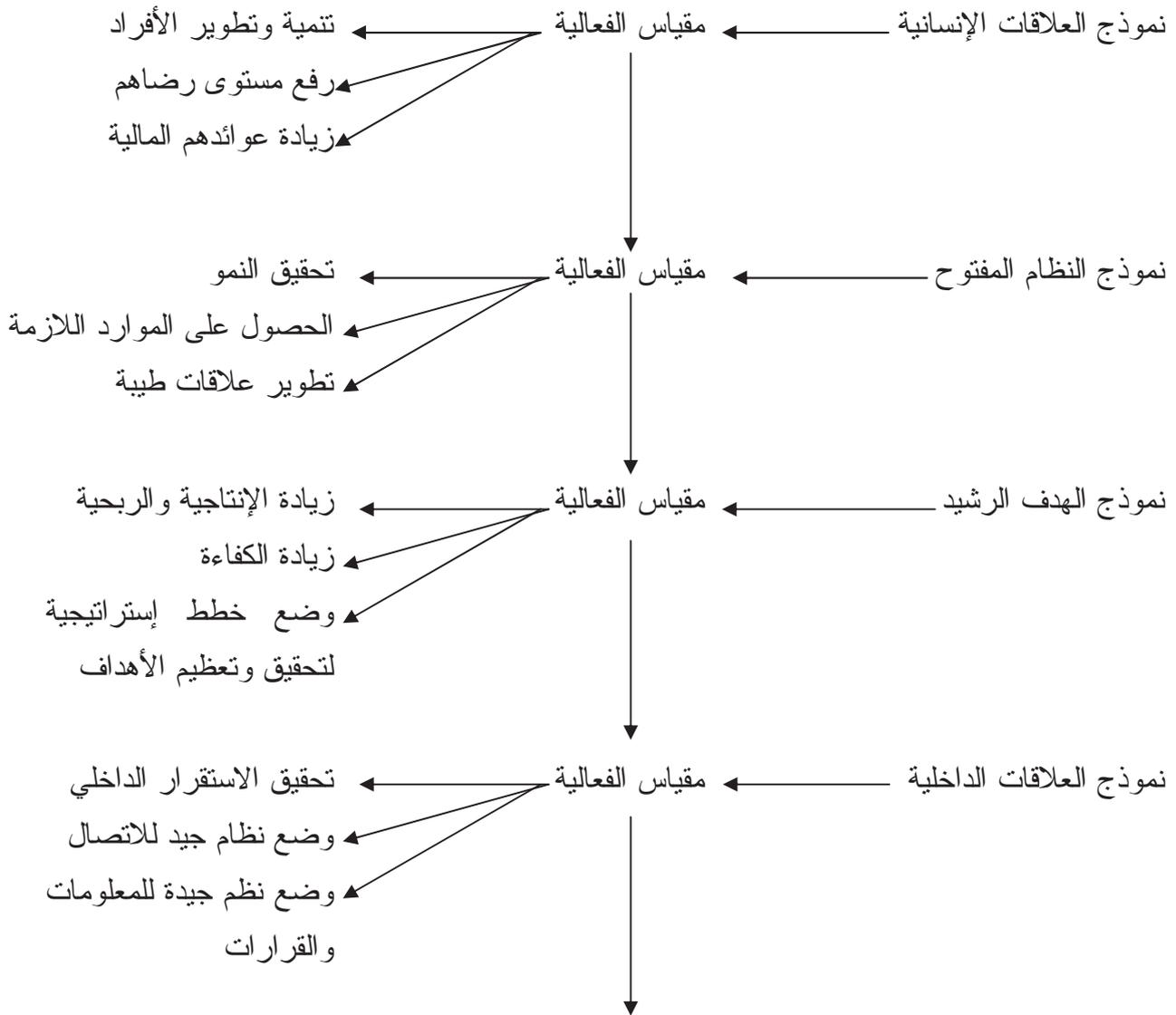
لارتباطها بالقيم الشخصية لمن يتولى القيام بعملية التقييم. و هذا يعني أن البحث عن تقييم موضوعي أمر غير ممكن لأن العوامل الذاتية هي التي تحدد بالضبط المطلوب من العمل. وضمن هذا السياق يهتم البعض بالعوامل الداخلية مثل الرضا، الكفاءة والمهارة، بينما يهتم البعض الآخر بالعوامل الخارجية مجسدة في العلاقة مع أطراف التعامل الخارجي. في حين يمثل الاهتمام بالهيكل التنظيمية كإجراءات ونظم العمل وجهة نظر فريق ثالث من المهتمين بالموضوع.¹

وفي هذا الصدد يمكن أن نلاحظ أربعة نماذج تعتبر من مكونات مدخل القيم المتنافسة يحاول كل واحد منها تحديد الفعالية وفق متغير واحد أو أكثر هي:

- نموذج العلاقات الإنسانية * نموذج النظام المفتوح
- نموذج الهدف الرشيد * نموذج العلاقات الداخلية.

¹ - عبد العزيز شنيق، مرجع سابق، ص 147.

شكل رقم (03): مختلف النماذج المتبعة في مدخل القيم المتنافسة لقياس الفعالية:



الاهتمام بنموذج، يؤدي إلى عدم فعالية المؤسسة ← لان مدخل، القيم المتنافسة يقر أن المعيار الذي تستخدمه في قياس الفعالية بالمؤسسة

المصدر: عبد العزيز شنيق، مرجع سابق، ص 148

VIII - نماذج الفعالية التنظيمية:

تبلورت مجموعة من الأنماط للفعالية التنظيمية من خلال الأبحاث والدراسات التي تناولت هذا الموضوع، لعل أهمها ما يلي:

1. نموذج الأهداف: أبرز رواد هذا النموذج: "إيتزيوني *Etziouni*" و"بيرو *Perrow*" و"كوربيد *Chorpad*" وانطلاقاً من منظور نموذج الأهداف تعرف الفعالية التنظيمية بأنها: قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها.

حيث تعتبر المنظمات أنساقاً اجتماعية لها أهداف محددة، تسعى إلى تحقيقها وفق إستراتيجيات مرسومة من طرفها، ولقد جاء في تحليل "بيرو" لهذه النقطة أن الأهداف الرسمية هي:

- الأغراض العامة للمنظمة كما هي موضوعة في العقد.
- التقارير الدورية.
- التعابير العامة للمدراء التنفيذيين.
- بيانات المسؤولين الآخرين

أما الأهداف الإجرائية فهي التي تحددها السياسات العملية الواقعية للمنظمة، وما هو عملها في الواقع، وقد ترتبط بها مباشرة بالأهداف الرسمية، كما يمكن لها أن تكون غير مرتبطة بها وتتمو وتتطور لوحدها وتتغير مع مرور الوقت وتتفاعل باستمرار مع المحيط نتيجة تغيرات تنظيمية داخلية أو لضغوطات غير مباشرة من البيئة الخارجية، حيث أن

الظروف الاقتصادية قد تتغير كما يجب أن تهيأ التطورات التكنولوجية، كون القيم تتغير والأهداف التنظيمية تتكيف مع هذه الظروف البيئية.¹

نخلص إلى القول أنه ووفق هذا النموذج نحكم على المنظمة بالفعالية عندما تستطيع بلوغ وتحقيق أهدافها.

غير أنه هناك صعوبات بالنسبة لنمط الأهداف أبرزها:

- احتمال وجود أهداف تنظيمية متعددة ومتباينة من حيث الأهمية مما يؤدي إلى عدم التحكم فيها مما يؤثر على فعالية المنظمة، وهناك صعوبة ثانية تتعلق بالدقة في تحديد الأهداف، وهي عملية معقدة إلى حد ما خاصة في ضوء المنافسة بين المنظمات.

2. نموذج تنظيم الموارد: ينظر إلى المنظمة في إطار هذا النموذج على أنها: "بمثابة شبكة للعلاقات بين الأنظمة الفرعية وبين مخرجات النظام التي تكون مدخلات لنظم فرعية أخرى"، وعليه فإن الفعالية تحقق عن طريق درجة تحقق الانسجام والتأثير المتبادل بين الأنظمة الفرعية، ومن الرواد البارزين لهذا النموذج نجد كل من "يوتشمان *Yutchman*" و "سيشور *Seashore*" و "جور غوبلوس *Georgopoulos*" و "تانبوم *Tannenbaum.A*" ويؤكد هؤلاء على أن كل المؤسسات تؤدي مهامها في محيط به موارد قليلة ومحدودة نوعاً ما، وعليه فإنه ضمن هذا النموذج نحكم على المنظمات بأنها فعالة إذا استطاعت الحصول على الموارد الأولية ورؤوس الأموال والمورد البشري على الرغم من قلة هذه الموارد والتي يبقى أمر الحصول عليها رهين إمكانيات البيئة الغنية أو الفقيرة لهذه الموارد.

¹- نور الدين تاويرت، قياس الفعالية التنظيمية من خلال التقييم التنظيمي مساهمة في بناء نموذج متكامل للتقييم التنظيمي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، إشراف الدكتور لوكية الهاشمي، قسم علم النفس وعلوم التربية، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة محمود منتوري، قسنطينة، سنة 2006/2005، ص 158.

3. نموذج العمليات الإدارية: نجد من دعاة هذا النموذج كل من: "سيرت ومارش

"Cyrert et March" و"فيلي وهاوس *Filly et House*" و"بفيفنر و شيرود *Pfiffner et Sherwood*" ويتم ضمن هذا النموذج الحكم على المنظمة بأنها فعالة من خلال قدرتها وكفاءتها في أداء الوظائف الإدارية مثل: التخطيط، الموازنة، اتخاذ القرار...

4. نموذج المساومة أو رضا المشارك: وضع الباحث: "برنارد *Bernard*" تصورا لهذا

النموذج من خلال تحليله للمنظمات كأدوات للتعاون وتوزيع الحوافز كما يلي: "الأفراد يؤديون 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 ورئسي من أجل تحقيق أهداف متنوعة.

5. نموذج التطور التنظيمي: ومن زعماء هذا النموذج: "دوغلاس ماك قريفور *D.M Gregor*" والذي وضع نموذج للمنظمة الفعالة والمنظمة غير الفعالة ضمن نظرية "Y" و"X"

حيث ينظر للفعالية التنظيمية على أنها إمكانية حل مشاكل المنظمة وتجديد القدرات فيها، كما كان هناك تطابق في الرأي بين كل من: "بلاك موتون *Blake et Mouton*" و"رنسيس ليكرت *R. Likert*" حيث قاما بتصنيف المنظمات المثالية ضمن نموذجين أحدهما سلطوي والآخر مشاركاتي.¹

فالنظام الأول مبني على الاستعمال، بينما النظام الثاني ينادي بضرورة تطبيق مبدأ المشاركة على مستوى جهاز الرقابة من طرف مجموعة المشاركة، كشكل من أشكال التنظيم وعموما لاحظ النقاد على نموذج التطور التنظيمي أنه أغفل العوامل البيئية واكتفى فقط بتناول الظروف الداخلية للمنظمات والتي لا تستطيع تحقيق الفعالية التنظيمية المرجوة.

¹- نور الدين تاوريرت، مرجع سابق، ص 158.

6. نموذج الوظيفة الاجتماعية: تتحدد الفعالية التنظيمية ضمن هذا النموذج، من خلال النتائج المتحققة من ممارسة المنظمة لنشاطاتها وما تقوم به من خدمات لأفراد المجتمع الذي تعتبر جزءاً منه، ولن يتحقق لها النمو إلا بنموه وتطوره.

ومن أكبر المساهمين في تجسيده: "بارسونز Parsens" بتحليله للمنظمات حيث يرى أنه على الأنظمة الاجتماعية حل أربع مشاكل أساسية هي:

- مشكلة التكيف مع المحيط الخارج، وتهيئة الظروف والأنظمة لمواجهة متطلبات البيئة وتحولاتها السريعة.
- مشكلة الدمج أو إنشاء وتنظيم نسق من العلاقات المتبادلة والمتكاملة بين وحدات التنظيم.
- مشكلة الكمون أو المحافظة باستمرار على أنماط ودوافع وحوافز ثقافة النظام للمنظمة.

7. نموذج المنظومة للفعالية التنظيمية: تعكس أبعاد المنظمة ككل والمتمثلة في المتغيرات الكمية والسلوكية، وتتركز على أحسن توزيع للموارد، تنظر للأهداف كمخرجات وليس كمدخلات، ومن أمثلة نماذج المنظومة:

8. نموذج النسق: ويركز على دراسة العلاقات بين أفراد النسق ومدى تساندها وظيفياً لتحقيق الفعالية ويتفرع عن هذا النموذج ما يلي:¹

- نموذج البقاء: ويركز على متطلبات النسق، ومدى توافرها لمساعدة المنظمة على البقاء والاستمرار، حيث يهتم هذا النموذج بمدى قدرة المنظمة على توفير جميع العوامل من موارد ويد عاملة متخصصة، وخطط جيدة من أجل بلوغ الأهداف ونجاحها والاستمرار والبقاء.

¹- نور الدين تاويرت، مرجع سابق، ص 158-159.

- نموذج الفاعلية: ويركز على دراسة العلاقة المتبادلة بين أجزاء وعناصر النسق، ومدى تأثير تلك العلاقات على فاعلية المنظمة في تحقيق الأهداف.

نخلص إلى القول أنه على الرغم من تباين الآراء والطروحات في موضوع نماذج الفاعلية التنظيمية، إلا أنها تتفق كلها في وضع الأسس للمنظمات الفعالة، وهناك تكامل فيما بينها سواء تعلق الأمر بالأهداف المسطرة أو الموارد وكيفية الوصول إليها، أو مستوى ودرجة الرضا وكذلك النجاح في لوظائف الإدارية والتطور التنظيمي والجانب الاجتماعي وتأثير المحيط.¹

IX- النظريات الكلاسيكية

1. العلمية الإدارية لهنري فايول (1841 - 1925)

تقوم هذه النظرية على افتراض السيطرة على السلوك الإنساني يكون من خلال وضع ضوابط محددة للأداء.

وصاحب هذه النظرية هو المهندس الفرنسي هنري فايول Henri fayol الذي اهتم بمسألة إدارة المؤسسة والمشكلات المرتبطة بالقيادة كما اهتم بتحليل ودراسة العمليات الإدارية في المستويات العليا بحكم خبرته الوظيفية، فكانت أفكاره مكملة لما شرع فيه تايلور سنة 1911 حيث نشر كتاب بعنوان "الإدارة الصناعية والعامة" وأشار فيه إلى أن العمليات الإدارية في أي تنظيم تتألف من خمسة وظائف أساسية وهي: التخطيط، التنظيم، التوجيه، التنسيق، الرقابة.

كما اقترح 14 مبدأ لتوجيه المدير في حل المشكلات وأضفى عليها طابع العمومية في التطبيق مع التأكيد على مراعاة الظروف الخاصة والمتغيرة لهذه المنظمات، بحيث يجب أن

¹- نور الدين تاويريرت، مرجع سابق، ص 159.

يأخذها المدير بعين الاعتبار عند تطبيقه لكل مبدأ والتأكيد على ضرورة تكوين المسيرين والإداريين لتحقيق مهامهم.

كما يرى أن كل مؤسسة تمارس ستة أنشطة رئيسية متمثلة في: الأنشطة المالية، الأنشطة الأمنية، الأنشطة التجارية، المحاسبة الإدارية والفنية. هذه الأنشطة تشكل القواعد المهمة الواجب إتباعها في السياسات التنموية الحكومية من أجل قيادة عملية التنمية ودفع التنظيمات إلى تحقيق درجات عالية من الكفاءة والإنتاجية وتحقيق الفعالية التنظيمية.

كما أكد على أهمية المبادئ الإدارية التالية: وحدة الأمر، توازن السلطة، التقسيم الوظيفي، نطاق الإشراف، التوازن الوظيفي، المشاركة في اتخاذ القرارات لذا يعتبر فايول من أهم الرواد في مجال تحليل الوظائف الإدارية على مستوى المديرين والمنظمات الكبرى، حيث قدم مساهمة جديرة بالاهتمام عندما وصف قنوات الاتصال الرسمية للتنظيم.¹

2. مدرسة الإدارة العلمية: فريدريك تايلور (1856-1935)

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

¹ - عبد العزيز شنيف، الحوافز والفعالية التنظيمية، المؤسسة المينائية لسكيدة نموذجاً، نفس المرجع، ص 47.

انطلاقاً من كتابه "مبادئ الإدارة العلمية" الذي ألفه في سنة 1911، أوضح "فريدريك تايلور" وجهة نظره فيما يتعلق بإدارة العمل مشيراً 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 امتثالهم للأوامر والتعليمات والإجراءات المحددة والمتعلقة بأداء العمل.¹

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 وللوصول إلى نظام عادل للرواتب والحوافز، اقترح "تايلور" تجزئة الوظيفة إلى أجزاء صغيرة ومن ثم دراسة هذه الأجزاء لإيجاد أفضل طريقة للقيام بها وتنفيزها 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 المؤسسة".²

¹- عبد العزيز شنيف، الحوافز والفعالية التنظيمية، المؤسسة المينائية لسكيدة نموذجاً، نفس المرجع، ص 44

²- عبد العزيز شنيف، الحوافز والفعالية التنظيمية، المؤسسة المينائية لسكيدة نموذجاً، نفس المرجع، ص 46

3. النظرية الماركسية: تقوم الماركسية في منطلقاتها الفكرية لفهم سلوك الأفراد داخل التنظيمات الإدارية على فكرة الصراع ولا شك أن هذا الأساس الذي تبنى عليه هذه النظرية يشير إلى وجود علاقة تناقض بين من يملك وسائل الإنتاج أو الإدارة الممثلة له، وبين من يملك قوة العمل وهو العامل. وينظر "كارل ماركس" من خلال كتاباته التي ساهمت في تحليل موضوعات وقضايا علم اجتماع التنظيم، ينظر إلى المجتمع على أنه بناء محدد يقوم على أسس طبقية متناقضة.

يرى ماركس أن: الطابع الرسمي للتنظيمات لا يعبر عن طبيعتها الحقيقية الواقعية، لأن التنظيمات البيروقراطية اتخذت لنفسها صورة مزيفة مشتقة من النصوص القانونية واللوائح الإدارية. والذي يهنا هنا أكثر من غيره هو مدى اهتمام "ماركس" بتحليل عناصر الصراع بين العمال والإدارة الممثلة لمالكي وسائل الإنتاج، حيث ركز على إبراز التناقض بين مصالح وتطلعات الطبقة العمالية والطبقة الرأسمالية. ولا شك أن الصراع عند "ماركس" آلية من آليات التغيير للأوضاع القائمة على استبدالها بأنساق جديدة، آليات هدفها تدمير الأبنية البيروقراطية واستبدالها بأشكال جديدة من البناء الإداري. لذلك نجده يركز على ضرورة سيطرة العلاقات الاجتماعية العادلة بين العمال من جهة وإدارة التنظيم من جهة أخرى. وقد حاول "لينين" من خلال كتابه "الدولة والثورة" إبراز بعض الأفكار المكملة لنظرة "ماركس" إلى الموضوع حيث أشار إلى إمكانية مواجهة البيروقراطية والقضاء عليها بإتباع بعض الأساليب الناجعة منها على سبيل المثال التأهيل الذي يجب أن يحظى به كل موظف للقيام بعمله، ومنها المساواة في الأجور بين موظفي الخدمة المدنية والعمال مع التركيز على ضرورة أن تلعب الرقابة والمحاسبة دورها الفعال والإيجابي في تحقيق هذه الأهداف.¹

ويركز "لينين" على نظام العمل والتفاعل بين العمال والإدارة بالقضاء على معظم المشاكل التي أنتجها المجتمع الرأسمالي و من ثم توليد الرضا الوظيفي والفعالية التنظيمية.

¹ - عبد العزيز شنيف، الحوافز والفعالية التنظيمية، المؤسسة المينائية لسكيدة نموذجاً، مرجع سابق، ص 43.

لا بد أن تكون لكل عامل مصلحة شخصية في القيام بالمهام الإنتاجية، إذ من دون الاهتمام بالمصلحة الشخصية والحافز الشخصي.

4. نظرية العلاقات الإنسانية: إلتون مايو (1880-1940):

في العشرينات من القرن الماضي ظهرت حركة جديدة تسمى حركة العلاقات الإنسانية تركز على أهمية تحسن العلاقات في بيئة العمل، مثل تحسين الاتصال بين الموظفين والمشرفين عليهم، وإتاحة مجال أكبر للتداول وإبداء الآراء. هذه النظرية مبنية على دراسة أظهرت زيادة بمقدار 30% في الإنتاجية بعد تطبيق التغييرات المذكورة. إلا أن هذه النظرية انتقدت لأنها ركزت على طريقة واحدة فقط كطريقة مثلى للتحفيز.

كانت دراسة هاوثورن إحدى الدراسات الرئيسية في هذا المذهب. ففي عام 1924 وفي مصنع *Hawthorne* التابع لشركة *Westren Electric* تم عزل مجموعة من النساء ووضعهم في غرفة خاصة لإنتاج أدوات كهربائية لكن في ظروف عمل جديدة. حيث قام الباحثون بتقديم وجبات غداء مجانية، وساعات عمل أقل، وفترات راحة أكثر. كما تم السماح للموظفين بالقيام بالعمل على شكل مجموعات صغيرة. بالإضافة لتغيير في نظام الحوافز المالية. بجانب هذه التغييرات المادية تمت تغييرات في نظام الإدارة. حيث أصبح المشرفون اجتماعيين وأكثر تفهماً.

تلعب القيادة الإدارية دوراً أساسياً في التأثير على سلوكيات وتوجهات الأفراد في التنظيم وتحقيق أكبر درجة من التقارب والتعاون بين التنظيم الرسمي وغير الرسمي.

يواجه العمال سياسات الإدارة كجماعات حيث أن هناك ضغوطات اجتماعية على الفرد مصدرها التقاليد والأعراف التي تحكم الجماعات.

- اعتبرت التنظيم نظام اجتماعي أكثر من هياكل جامدة.

- تحقيق الكفاءة الإنتاجية لا يقتصر على القدرة الجسمية للعامل، بل هناك محددات اجتماعية أخرى تساهم بشكل فعال.¹

5. 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 وإمكانيات 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 وتحديداتها لكل وظيفة.
- تحديد المهام بحسب التسلسل الهرمي للسلطة.
- 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.

¹ - عبد العزيز شنيف، الحوافز والفعالية التنظيمية، المؤسسة المينائية لسكيدة نموذجاً، نفس المرجع، ص 48.

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

مبادئ التنظيم البيروقراطي:

- توزيع العمل وفقا للتخصص بحيث يكون لكل مدير وموظف واجبات ومسؤوليات رسمية محددة منفصلة وواضحة بحيث لا يحدث تداخل بين الوظائف.
- تكتسب المهارات داخل البيروقراطية من خلال الخبرة والتدريب والترقية.
- يحصل الموظف في المنظمة البيروقراطية على مميزات التوظيف الثابت والراتب في حالة المعاش.
- السرية يقوم التنظيم البيروقراطي على السرية والالتزام بها في جميع أعماله.¹
- حرية التقاعد يتم شغل الوظائف عن طريق التقاعد، مما يسمح للتنظيم البيروقراطي من إنهاء مهام الأفراد.²

يميز فيبر بين ثلاثة أشكال من السلطة، نتعرف عليها فيما يلي:

أ- **السلطة الكارزمية:** أو القيادة البطولية تعتمد على السلطة والصفات الشخصية للفرد، وقد استخدم فيبر اللفظ اللاتيني (شاريما) ليعني به أية صفة شخصية تميز القائد عن الأفراد العاديين والتي تجعله شخصا غير عادي أو غير مألوف من امتيازته عن الآخرين، وهذه الخاصية الفذة المتميزة تعطي للقائد حق السيطرة.

ب- **السلطة التقليدية:** تتركز هذه السلطة على التقاليد المتبعة في الرؤساء لشغل المناصب العليا في المنظمة، كثيرا ما نصادف هذا الشكل من السلطة في المؤسسات العائلية، إن أساس السلطة والسيطرة في النموذج التقليدي هو التزام القائد الجديد.

¹ عبد العزيز شنيف، الحوافز والفعالية التنظيمية، المؤسسة المينائية لسكيدة نمودجا، مرجع سابق، ص 44.

² نفس المرجع، ص 44.

ج- السلطة العقلانية القانونية: ويرى ويبر إن النوع الثالث وهو السيطرة القانونية الرشيدة هو الغالب والمطلوب للمجتمعات الحديثة، وهذا النوع يدعي رشيدا لان الوسائل فيه مصممة ومعبر عنها بطريقة واضحة ولغرض واضح هو انجاز أهداف محددة وهذا النموذج يعتبر قانونيا لان السلطة تمارس من خلال نظام القواعد والإجراءات المرتبطة بمركز معين يشغله الفرد في وقت معين.

إن ماكس فيبر يرى أن الإشراف الدقيق والرقابة التامة وتطبيق القواعد يمكن أن ينتج عنه استقرار لسلوك الأفراد وإمكان التنبؤ بهذا السلوك فان "مرتون" يرى أن ذلك يؤدي إلى احتمال انتشار الجمود في التنظيم وتغليب الوسائل علي الغايات وبمعني آخر يصبح هناك نوع من الإيمان بالقواعد والإجراءات في حد ذاتها وليس باعتبارها وسيلة لتحقيق أهداف التنظيم.

X- دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الفعالية التنظيمية

تتنوع الثقافات حسب درجة تمسك والتزام العاملين بها، فكلما كانت القيم الأساسية للعمل مشتركة ومقبولة من الجميع، كلما كان ذلك دليلاً على قوة الثقافة وهذه ميزة للتنظيمات المستقرة والقوية والتي بفضل ذلك تصبح قادرة على توفير مزايا عمل مادية ومعنوية للعاملين تجعلهم أكثر ولاءً وانتماء لها.

هذا على عكس التنظيمات الجديدة والتي لم تؤسس بعد بشكل كاف، والتي لا تزال تلتمس طريقها الأمر الذي يجعلها غير قادرة على توفير مزايا تنافسية للعاملين فيها، مما يجعلهم يتطلعون لفرص عمل في الخارج، مما يعكس ولاء تنظيمياً أقل وثقافة تنظيمية ضعيفة، ولعل الإدارة في اليابان هي احد الأمثلة على أهمية تنمية الالتزام بالقيم الاجتماعية الإيجابية في العمل.

إذ أن الإدارة اليابانية أثبتت أنها أقدر من غيرها على كسب ولاء الموظفين وانتمائهم للعمل، واستطاعت اليابان بفضل ذلك أن تتطور اقتصاديا حتى أصبحت دولة اقتصادية عظمية.

وتتطلب الفعالية التنظيمية توافق الثقافة وتناغمها مع الإستراتيجية 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 الاختلاف والتعددية، ووجود مستوى عال من التنسيق الأفقي، والتكامل العمودي بين مختلف الوحدات الإدارية وعلى العكس من ذلك فإن الاستراتيجيات التي تركز على زيادة الإنتاج تؤكد على تحقيق الكفاية، وتتناسب بالتالي مع البيئات المستقرة. وتتجح هذه الاستراتيجيات في ظل الثقافة التنظيمية تؤكد على إحكام الرقابة، وتقليل المخاطرة، وعدم قبول الاختلافات.¹

أما على مستوى التوافق بين البيئة الداخلية والقيم الثقافية فهو سمة من سمات المنظمات الناجحة أيضا، 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، وتتجح في ثقافات تؤكد على قيم المبادرة الذاتية والانضباط الذاتي.

¹ - رشيد زوزو، ونور الدين بوراس، مفتاح نجاح المؤسسة، الانتقال من ثقافة الفرد إلى ترسيخ ثقافة المؤسسة، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، جامعة أبو القاسم سعد الله، العدد الأول، مجلد الثقافة التنظيمية، 2013، ص ص 115-116.

خلاصة الفصل

تعد مشكلة الفعالية التنظيمية في أي مؤسسة مهما كان طابعها من أهم المشاكل التي يمكن أن تواجهها لأنها الأساس الذي عن طريقه تحقق أهدافها لذا تعددت المداخل النظرية التي اهتمت بهذا الجانب وتتنوع وكذا الإطارات النظرية لأنه لا يوجد مقياس واحد لقياس الفعالية التنظيمية فهي تختلف باختلاف التنظيمات وكذا باختلاف الجوانب المراد دراستها.



مجالات الدراسة والإجراءات المنهجية

تمهيد:

تحتل الدراسة الميدانية مكانة هامة في البحث في الواقع الاجتماعي بالإضافة إلى كونها تدعم الدراسة النظرية وتسمح للباحث باختبار مدى صحة أو خطأ الفرضيات الموضوعة من قبله والوصول أخيرا إلى النتائج. وحتى يقوم الباحث بإجراء الدراسة الميدانية بشكل صحيح عليه إتباع جملة من الخطوات المنهجية يتم تحديدها مسبقا، لذلك خصصنا هذا الفصل للجانب المنهجي للدراسة الميدانية الخاص بالموضوع محل البحث، نستله بعرض مجالات الدراسة بأنواعها الثلاث "المجال الجغرافي، المجال البشري، والمجال الزمني"، وكذا ذكر المنهج المستخدم ومجتمع الدراسة التي أجرينا عليه البحث، إلى جانب تحديد أدوات جمع البيانات والمعلومات، وأساليب التحليل المستعملة.

I - مجالات الدراسة

1. المجال المكاني:

تمت هذه الدراسة على مستوى مركز التكوين و التعليم المهنيين المجاهد محفوظ عمار ببئر العاتر حيث شملت كل العمال من موظفين أساتذة وإداريين وعمال مهنيين ورؤساء مصالحو أمانة والبالغ عددهم 45 موظف بالمؤسسة.

التعريف بالمؤسسة محل الدراسة:

مركز التكوين المهني والتمهين المجاهد محفوظ عمار - بئر العاتر، تم إنشاؤه بموجب المرسوم التنفيذي رقم 355 المؤرخ في 14/11/1984.

موقع المركز: يقع مركز التكوين المهني والتمهين بئر العاتر في حي هواري بومدين، يتربع على مساحة تقدر بـ 17466 م²، يحده شمالا مديرية سونطراك قسم الإنتاج جبل العنق، وشرقا حي 50 سكن، ومن الجنوب شركة مناجم الفوسفات المركب المنجمي جبل العنق، وغربا أمن الدائرة ومحكمة بئر العاتر.¹

2. المجال الزمني

بدأت هذه الدراسة مباشرة بعد قرار اللجنة العلمية الموافقة على موضوع الدراسة قسم علم اجتماع تنظيم وعمل وكذلك موافقة الأستاذ المشرف على عملية الإشراف على الباحثتان ومتابعة سير المذكرة وذلك بداية من شهر نوفمبر إلى يومنا هذا.

استغرقت هذه الدراسة طيلة الموسم الجامعي 2021/2022 وقسمت إلى قسمين:

¹ - بناء على معلومات مقدمة من إدارة المركز

- **القسم النظري:** من شهر جانفي إلى غاية شهر مارس حيث تم فيه تحديد المفاهيم الدراسات السابقة بناء الإشكالية وصياغة الفروض أما القسم الثاني فقد توزع على مرحلتين:

المرحلة الأولى: مقابلة مدير المؤسسة وأخذ الموافقة لإجراء التربص

المرحلة الثانية: الشروع في توزيع الاستبيان وذلك في الفترة ما بين 2022/04/17 إلى

غاية 2022/04/21 واسترجاعه في نفس الفترة.

3. المجال البشري:

موزعون كالتالي :

21 أستاذ و 12 موظف في الإدارة و 12 عامل مهني المجموع 45 موظف .

نظرا لأن عدد المبحوثين صغير ارتأينا استعمال طريقة المسح الشامل وهذا العددي

مجموعه 45 مفردة يشكل بأكمله مجتمع الدراسة .

II - منهج الدراسة:

المنهج هو الطريقة أو الأسلوب الذي ينتهجه الباحث في بحثه أو دراسة مشكلة والوصول

إلى حلول لها أو إلى بعض النتائج وتختلف المناهج من بحث إلى آخر لاختلاف الهدف الذي

يرغب الباحث التوصل إليه ومن أجل دراسة وتحليل المشكلة التي بين أيدينا، واستجابة

لطبيعة موضوع البحث المقترح اعتمدنا على المنهج الوصفي كوسيلة لتحليل موضوعي، هذا

الأخير هو عبارة عن وصف وتفسير ما هو كائن حي، وفي بعض الأحيان يهتم البحث

الوصفي بدراسة العلاقة بين ما هو كائن وبين بعض الأحداث السابقة والتي تكون قد أثرت

أو تحكمت وتحققت في هذه الأحداث والظروف القائمة، فالبحوث الوصفية تحدد الطريقة

التي توجد بها الأشياء.

تهدف هذه الدراسة إلى دراسة دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الفعالية التنظيمية في المؤسسة وهي دراسة تطبيقية شملت كل موظفي قطاع التكوين المهني والتمهين بمركز المجاهد محفوظ عمار بئر العاتر.

III- أدوات جمع البيانات

1) الملاحظة بالمشاركة

اعتمدت الدراسة على الملاحظة بالمشاركة؛ وهي التي يقوم فيها الباحث بدور العضو المشارك في حياة الجماعة، فالباحث هنا يلعب دورين دور العضو المشارك والباحث الذي يجمع البيانات عن سلوك الجماعة وتصرفات أفرادها، والملاحظة بالمشاركة هي التي يكون الباحث فيها عضواً فعلياً أو سورياً في الجماعة التي يجري عليها البحث وهو الحاصل فعلاً لأن أحد أعضاء البحث هي عضو فعلي أساسي في المؤسسة.

2) الإستمارة: بعد الاطلاع على الاستبيانات للدراسات السابقة تم وضع أربعة محاور.
المحور الأول: البيانات الأولية وتضمنت 05 عبارات.

المحور الثاني: بعنوان المشاركة العمالية والاندماج الجماعي للموظفين وتضمن (10) عبارات وقد تم استخدام سلم لكارتر الخماسي (أوافق بشدة، أوافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة) بحيث تم منح أوافق بشدة 05 درجات، أوافق: 4 درجات، محايد 3 درجات، غير موافق درجتين، غير موافق بشدة درجة واحدة.

المحور الثالث: كان بعنوان بيئة العمل الجيدة واكتساب مهارات للموظفين وتضمن (11) عبارة وقد تم استخدام سلم لكارتر الخماسي (أوافق بشدة، أوافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة).

المحور الرابع: بعنوان الولاء التنظيمي وتسهيل عملية الإشراف تضمن (12) عبارة وقد تم أيضا استخدام سلم لكارث الخماسي.

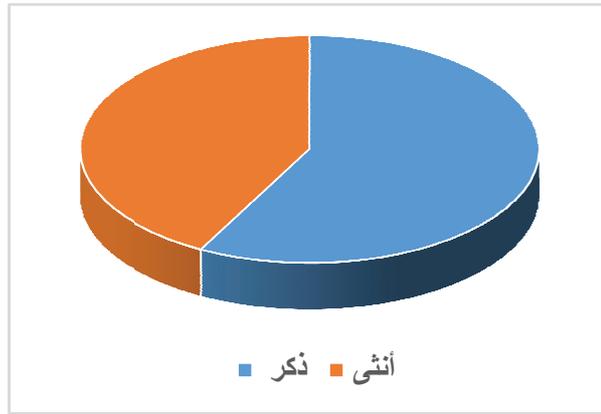
وذلك بعد صياغة العبارات المناسبة للمحاور الأربعة تم عرضها على الأستاذ المشرف الذي أبدى رأيه وصحح بعض العبارات مع العلم انه لم يتم تحكيمها وذلك بطلب من الأستاذ المشرف.

وبعد موافقة الأستاذ المشرف تم توزيع الاستمارة على جميع أفراد المجتمع المشكل من 45 مبحوث وهذا ما يبرر استخدامنا لمنهج المسح الشامل.

IV- الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة

الجدول رقم (01): يمثل توزيع أفراد المجتمع حسب متغير الجنس

النسبة المئوية	التكرارات		
57.8	26	ذكر	الجنس
42.2	19	أنثى	
100.0	45	المجموع	

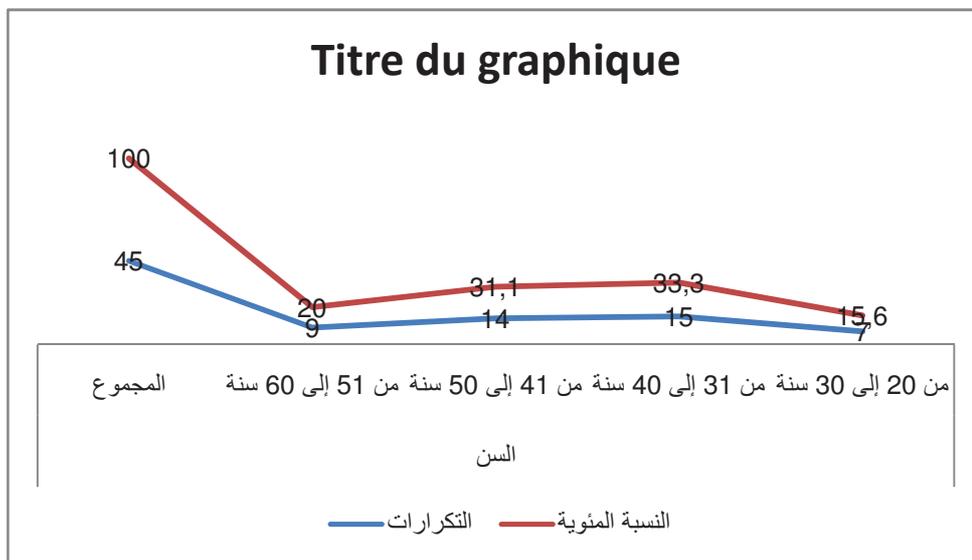


تمثيل رقم 1: يمثل توزيع أفراد المجتمع حسب متغير الجنس

تبين النتائج في الجدول أعلاه أن وجود نسبة الذكور أكبر من نسبة الإناث بحث نجد نسبة الذكور تقدر بـ 57.8 % مقابل نسبة الإناث 43.2 % من خلال هذه المعطيات يتبين لنا أن تواجد الذكور في الدراسات ما بعد التدرج أكثر من الإناث، وهذا ما يفسر العامل الاجتماعي المتمثل على عدم إقبال الإناث على إكمال الدراسة في المرتبة الأولى، كذلك العوامل الشخصية والعائلية راجعة لعدم استمرار الإناث للدراسة نظرا لظروفهم الاجتماعية، ونظرا للإيمان بمصير المرأة ألا وهو الزواج والمكوث في البيت، والأخذ بعين الاعتبار التقيد بالقيم الاجتماعية والأعراف والمعتقدات المتوارثة عن المحيط الاجتماعي.

الجدول رقم (02): يمثل توزيع أفراد المجتمع حسب متغير السن

النسبة المئوية	التكرارات	السن
15.6	7	من 20 إلى 30 سنة
33.3	15	من 31 إلى 40 سنة
31.1	14	من 41 إلى 50 سنة
20.0	9	من 51 إلى 60 سنة
100.0	45	المجموع



تمثيل رقم 2: يمثل توزيع أفراد المجتمع حسب متغير السن

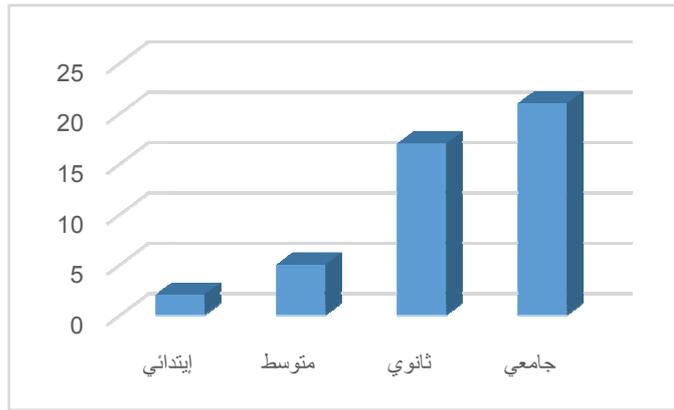
تشير البيانات أعلاه عن وجود 4 فئات عمرية بحيث نجد أكبر نسبة للفئة العمرية من 31 إلى 40، والتي قدرت بـ 33.3% تليها الفئة العمرية من 20 إلى 30 30% تليها الفئة العمرية 41 إلى 50 50% في الأخير الفئة العمرية من 51 إلى 60 60% .

من خلال هذه المعطيات نستنتج أن الفئة الأكبر تواجد من 31 إلى 40 ويرجع ذلك أن فئة الشباب هم الأكثر إقدام على هذه الخطوة المهنية، علما أنها غير ضرورية ونظرا لتخطيطهم للعمل الأكاديمي والتخطيط للمهنة المستقبلية والمتعلقة بالاختصاص للوصول فائدة

مهنية مستقبلية. يرجع أيضا إلى عامل انتشار ظاهرة البطالة وتجميد نسبي لمسابقات التوظيف.

الجدول رقم (03): يمثل توزيع أفراد المجتمع حسب متغير المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرارات	
4.4	2	إبتدائي
11.1	5	متوسط
37.8	17	ثانوي
46.7	21	جامعي
100.0	45	المجموع

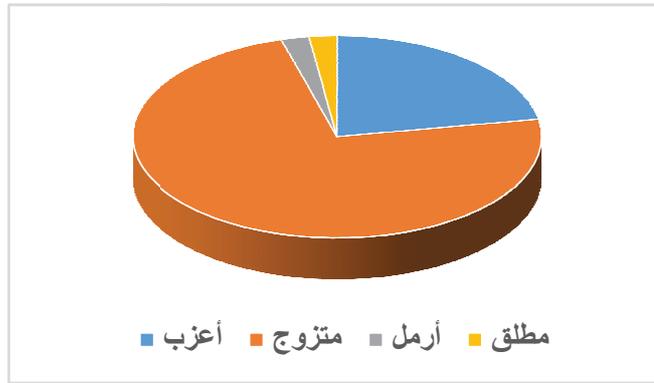


تمثيل رقم 3: يمثل توزيع أفراد المجتمع حسب متغير المستوى التعليمي

تشير البيانات في الجدول أعلاه وجود 04 مستويات تعليمية؛ بحيث نجد أن أكبر فئة جامعي بنسبة 46.7% تليها مستوى التعليم الثانوي 37.7% مرورا لفئة التعليم المتوسط 11.1% بينما نجد في الأخير مستوى التعليم الإبتدائي 4.4% وهذا راجع إلى تواجد وتلهف طالبة الجامعية في الموسم الجامعي لهم للدراسات العليا، ونقص تدريجي نسبي إلى المستوى الثانوي مع مرور الوقت ونظرا للالتزامات الكبيرة والجهود المبذولة في الدراسات العليا كذلك الماديات والمتمثلة في المصاريف والتنقل لأماكن بعيدة في ظل البحث عن ما يخص هاته الدراسة.

الجدول رقم (04): يمثل توزيع أفراد المجتمع حسب متغير الحالة الاجتماعية

النسبة المئوية	التكرارات		
22.2	10	أعزب	الحالة الاجتماعية
73.3	33	متزوج	
2.2	1	أرمل	
2.2	1	مطلق	
100.0	45	المجموع	

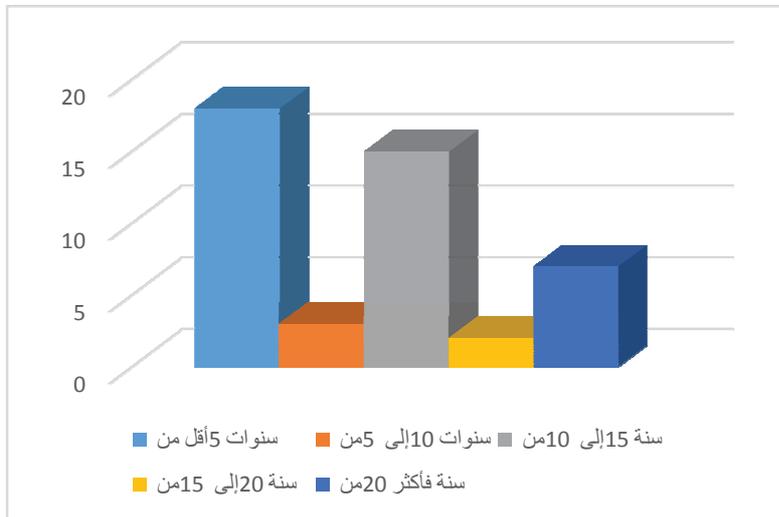


تمثيل رقم 4: يمثل توزيع أفراد المجتمع حسب متغير الحالة الاجتماعية

تسير البيانات أعلاه عن وجود 4 فئات حسب متغير الحالة الاجتماعية بحيث نجد أكبر سنة فئة المتزوج التي تقدر بـ 73.3 % والتي تليها فئة متغير الحالة الاجتماعية أعزب والتي قدرت بـ 22.2 % ونجد فئة الحالة الاجتماعية أعزب ومطلق متساويان في النسبة المئوية التي تقدر بـ 2.2 % ويرجع هذا إلى نسبة المتوجين أكبر قيمة 73.3 %.

الجدول رقم (05): يمثل توزيع أفراد المجتمع حسب متغير الأقدمية في العمل

النسبة المئوية	التكرارات		
40.0	18	أقل من 5 سنوات	الأقدمية في العمل
6.7	3	من 5 إلى 10 سنوات	
33.3	15	من 10 إلى 15 سنة	
4.4	2	من 15 إلى 20 سنة	
15.6	7	من 20 سنة فأكثر	
100.0	45	المجموع	



تمثيل رقم (05): يمثل توزيع أفراد المجتمع حسب متغير الأقدمية في العمل

تشير نتائج الجدول رقم (05) والمتعلقة بتوزيع أفراد مجتمع البحث حسب عدد سنوات الأقدمية في المؤسسة إلى أن فئة المبحوثين الذين تقل مدة خدمتهم عن (05) سنوات يمثلون نسبة تقدر بـ 40% من إجمالي مجتمع البحث وهذا راجع إلى أن المؤسسة قامت بترسيم كل العمل في مناصبهم وإدماجهم للذين كانوا يشتغلون في إطار عقود ما قبل التشغيل سابقاً، يليها فئة المبحوثين الذين تتراوح أقدميته من 10 إلى 15 سنة بنسبة 33.3%. وفي المرتبة الثالثة نجد فئة المبحوثين الذين تقدر أقدميته من 20 سنة فأكثر بنسبة 15.6% ثم تأتي فئتي من 5 إلى 10 سنوات ومن 15 إلى 20 سنة وهي نسبة قريبة من بعض من 4.4% إلى 6.7%.



عرض بيانات الدراسة واستخلاصها ومناقشتها

تمهيد

بعدما تناولنا في الفصل الأول محددات الدراسة من إشكالية وفرضيات وتساؤلات وأهداف وأهمية الدراسة... وفي الفصل الثاني تناولنا كل ما يخص المتغير المستقل، في الفصل الثالث لكل ما يخص المتغير التابع، وبعدما تعرضنا في الفصل الرابع إلى مجالات الدراسة وكيفية اختيار مجتمع البحث، وتحديد كيفية جمع البيانات وتحليلها، سنقوم من خلال هذا الفصل الأخير من دراستنا أو بحثنا بتحليل المعطيات التي تحصلنا عليها ميدانيا من أجل تحديد دور المتغير المستقل ألا وهو الثقافة التنظيمية والمتغير التابع الفعالية التنظيمية والتأكد من صحة أو خطأ الفرضيات والإجابة بشكل دقيق على الإشكالية التي قمنا بطرحها في بداية دراستنا.

I- عرض وتحليل ومناقشة النتائج

1. عرض وتحليل البيانات

الجدول رقم (01): بعنوان تساهم المشاركة العمالية في الاندماج الجماعي للموظفين.

- العبارة الأولى: أتفق مع زملائي في العمل يتبين أن 53.3 % من أفراد مجتمع الدراسة يتفقون مع زملائهم في العمل، بينما نجد أن 35.6 % منهم موافقين بشدة على ذلك و8.9% محايدون وهناك 2.2% غير موافق بشدة على هذه العبارة وعليه قد بلغ المتوسط الحسابي للعبارة 4.2000 في حين أن انحرافها المعياري كان 0.78625 .

ودلت حسابات كاي تربيع على اتفاق العمال في المؤسسة على هذه العبارة والتي قدرت بـ 8.929 أصغر من قيمة كاي تربيع الجدولية، ما يبين وجود فروق غير دالة إحصائياً في إجابات المبحوثين، مما نستنتج أن هناك تجانس في إجاباتهم على مستوى العبارة.

- العبارة الثانية: تهتم الإدارة بوجهات نظر العمال في العمل يظهر أن 53.3% من أفراد مجتمع الدراسة يوافقون أن الإدارة تهتم بوجهات نظر العمال في العمل في حين نجد 15.6% يوافقون بشدة 11.1% محايدون أما 11.1% الأخرى غير موافقون بشدة على العبارة هم يرون أن الإدارة لا تهتم بوجهات نظر العمال في العمل وهناك 8.9% آخرون غير موافقون على ما ه العبارة وقد بلغ المتوسط الحسابي 3.5333 والانحراف المعياري 1.19848 .

وقد أشارت قيمة كاي تربيع وفق وجهات نظر العامل في العمل والتي قدرت بـ: 11.447 أكبر من قيمة كاي تربيع الجدولية وهنا توجد فروق دالة إحصائياً في إجابات العمال في العمل التي تساهم في إصدار وجهات النظر من خلال إظهار هاته الفروق.

- العبارة الثالثة: ألتزم بأوامر مسؤولي في العمل يظهر أن العمال انقسموا إلى ثلاث فرق الفريق الأول عبر عن رأيه في الالتزام بأوامر مسؤولي في العمل بنسبة 55.6% يوافقون بشدة على هذه العبارة و 37.8% يوافقون بشدة و 6.7% هم محايدون وعليه كان المتوسط الحسابي 4.3111 والانحراف المعياري 0.5962 .

ودلت كاي تربيع المحسوبة التي قدرت بـ: 3.776 % أكبر من قيمة كاي تربيع الجدولية، توجد فروق دالة إحصائية ويرجع ذلك إلى إجابات المبحوثين مما نستنتج أن هناك تجانس في إجاباتهم للعبارة.

- العبارة الرابعة: يتم توفير المعلومات اللازمة لمشاركتك في صنع القرارات الخاصة بالعملاء حيث انقسم العمال إلى خمسة مجموعات حيث نجد نسبة 48.9 % تشير الموافقة ثم يليها 17.8% هم محايدون يليها نسبة 11.1% غير موفقة و 8.9 % غير موافقة بشدة على هذه العبارة وعليه كان المتوسط الحسابي 3.4667 والانحراف المعياري 1.14018 .

ودلت حسابات كاي تربيع المحسوبة قدرت بـ: 18.935 % أكبر من قيمة كاي تربيع الجدولية، توجد فروق دالة إحصائية يرجع ذلك إلى تجانس في إجابات المبحوثين.

- العبارة الخامسة: تقوم بتقديم اقتراحات تخص العمل حيث انقسم العمال إلى خمسة مجموعات حيث نجد نسبة 53.3 % تشير الموافقة ثم يليها 35.6% هم موافقون على العبارة يليها نسبة 6.7% هم محايدون أما نسبة 2.2 % غير موفق و 2.2% غير موافقة بشدة وعليه كان المتوسط الحسابي 4.1778 والانحراف المعياري لهذه العبارة 0.83364 .

وتشير قيمة كاي تربيع المحسوبة إلى 12.068 أصغر من قيمة كاي تربيع الجدولية وهنا توجد فروق غير دالة إحصائية وبالتالي فهناك تجانس.

- العبارة السادسة: مشاركتي في صنع القرارات يمنحني شعور بأهمية قراراتي ويرفع من روحي المعنوية تبين هذه العبارة أن 48.9 % و 42.2% موافقون بشدة وموافقون على هذه العبارة ونسبة 4.4% هم غير موافقون بشدة عليها وكانت أصغر نسبة موزعة بين محايد وغير موافق ب 2.2% .وعليه كان المتوسط الحسابي 4.2889 والانحراف المعياري لهذه العبارة 0.96818 .

وتشير قيمة كاي تربيع المحسوبة الى 6.828 أصغر من قيمة كاي تربيع الجدولية وهنا توجد فروق غير دالة إحصائيا وبالتالي فهناك تجانس.

- العبارة السابعة: علاقتي جيدة بيني وبين الإدارة تظهر أن 44.4% و 20.0% من المبحوثين يرون أن هناك علاقة جيدة بين الإدارة والعمال هم يوافقون ويوافقون بشدة كما جاءت 6.7% غير موفقة بشدة على هذه العبارة ونسبة 4.4% محايد و 2.2% غير موافق على هذه العبارة. وعليه المتوسط الحسابي الذي قدر بـ: 4.5556 والانحراف المعياري 0.58603 إذ تبين أن الاتجاه العام للمبحوثين نحو الموافقة على هذه العبارة بنسبة 18% .

وعليه كان المتوسط الحسابي كان المتوسط الحسابي 4.1333 والانحراف المعياري 1.07872 .

ويشير كاي تربيع والتي قدرت بـ: 11.022 أصغر من قيمة كاي تربيع الجدولية وتوجد فروق غير دالة إحصائيا في إجابات المبحوثين مما نستنتج الاتفاق في إجابات المبحوثين.

- العبارة الثامنة: أجد فرصة لتقديم شكوى عندما يكون لدي مشكل أثناء أداء المهام الموكلة إلي ذهب 44.4% ونسبة 20.0% إلى الموافقة والموافقة بشدة في أنهم عندما يعترضهم مشكل أثناء أداء مهامهم الموكلة لهم يجدون فرصة لتقديم شكاوهم في حين هناك

نسبة 17.8 % و 4.4 % إلى غير موافق وغير موافق بشدة لهذه العبارة ربما أنهم لم يتعرضوا لصعوبات أثناء أداء المهام أو أنهم لم يجد فرصة كما أن هناك نسبة 13.3 % هم محايدون. وعليه المتوسط الحسابي كان 3.5778 والانحراف المعياري 1.13796 .

لقد أشارت كاي تربيع المحسوبة إلى 4.627 أصغر من قيمة كاي تربيع الجدولية، عن وجود فروق غير دالة إحصائياً وبالتالي نستنتج تجانس في إجابات المبحوثين.

- **العبارة التاسعة:** تظهر العبارة توجد لقاءات دورية بين المدير والموظفين لتبادل وجهات النظر حول العمل تبين أن الأفراد المبحوثين أن 51.1% و 40.0% أجابوا بموافق بشدة وموافق في حين أن 4.4 % كانوا غير موافقين بشدة ونسبة 2.2% محايد و 2.2% غير موافق. وعليه المتوسط الحسابي كان 4.3111 والانحراف المعياري 0.97286 .

لقد أشارت كاي تربيع المحسوبة إلى 5.242 أصغر من قيمة كاي تربيع الجدولية، عن وجود فروق غير دالة إحصائياً وبالتالي نستنتج تجانس في إجابات المبحوثين

- **العبارة العاشرة:** تظهر أن 60.04% من أفراد المجتمع المبحوث موافقون بشدة و 35.6% موافقون ويرون أنهم يحظون بالاحترام من قبل زملائهم في العمل في حين كانت نسبة 4.4 % محايدة وعليه المتوسط الحسابي لهذه العبارة كان 4.5556 والانحراف المعياري كان 0.58603 .

ويشير كاي تربيع المحسوب إلى نسبة 1.290- أصغر من كاي تربيع الجدولية، توجد فروق دالة إحصائياً ويرجع الباحثان ذلك إلى العلاقة الجيدة التي بيني وبين الإدارة والعكس يرجع إلى المبحوثين الغير موافقين.

تحليل الجدول رقم (02): يمثل عبارة تساعد بيئة العمل الجيدة بالتكوين المهني على اكتساب مهارات جديدة للموظفين.

- مفاد العبارة: (الحصول على فرصة تكوينية خارج المؤسسة ينمي مهاراتي الأدائية ويزيد من كفاءتي) قدرت نسبة المتوسط الحسابي بـ: 4.4222 والانحراف المعياري قدر بـ: 1.01105 إذ تبين أن الاتجاه العام للمبحوثين نحو الموافقة على هذه العبارة قدر بـ: 20 % الحصول على فرصة تكوينية تساعد على اكتساب مهارات جديدة قد تكون داخل هيكل معين أو المؤسسة أو الوظيفة، ويمكن للإدارة المسؤولة التحكم بها وبشكل مباشر وأكد ولذلك يجب توفير مهارات للموظفين بطرق إبداعية، أما بالنسبة للمبحوثين غير الموافقين فيرون أن هناك استحالة للحصول على فرص تكوينية خارج المؤسسة قدرت بـ: 6.7 %.

وتشير حسابات كاي تربيع المحسوبة 11.360 أكبر من قيمة كاي تربيع الجدولية

توجد فروق دالة إحصائية ويرجع الباحثان ذلك إلى الحصول على فرص تكوينية خارج المؤسسة واكتساب مؤهلات علمية والعكس بالنسبة للمبحوثين غير موافقين.

- مفاد العبارة: (هناك تعاون بيني وبين زملائي) المتوسط الحسابي قدر بـ: 4.0444 والانحراف المعياري قدر بـ: 0.73718 إذ تبين أن الاتجاه العام للمبحوثين نحو الموافقة على هذه العبارة قدر بـ: 71.1 % وبالتالي فإن الدرجة قوية وذلك راجع إلى مدى التعاون بيني وبين زملائي في العمل في التفكير بإعداد مشروع مستقبلي، فالتفكير في إعداد مشروع ناجح في الحقيقة أسهل جزء في العملية أي أن التعاون بيني وبين زملائي يولد طاقة إيجابية ويقود إلى أفكار ناجحة وبالتالي يتمكن الموظف من تحقيق النجاح في مشروع معين في المؤسسة، في مقابل اتجاه الأقلية إلى عدم الموافقة قدر بـ: 2.2 % ذلك يرجع إلى عدم الإيمان بذلك نظرا لتواجد صعوبات ما بعد الخطوة الأولى، ألا وهي التفكير فمجرد الانطلاق في عملية بناء المشروع من المؤكد أن هناك صعوبات تتمثل في الماديات والمعنويات.

وقد أشارت كاي تربيع المحسوبة الى 35.78 أن هناك فروق دالة إحصائية في إجابات المبحوثين وهي أكبر من كاي تربيع الجدولية وذلك يرجع إلى تحمل ومواجهة الصعوبات كما يرجع سبب فروق الإجابات في الجوانب المادية والمعنوية.

- مفاد العبارة (توزيع مزايا الخدمات الاجتماعية يكون بطريقة عادلة بين العمال)

المتوسط الحسابي قدر بـ: 3.7778 والانحراف المعياري 1.27723 إذ تبين ان الاتجاه العام للمبحوثين نحو الموافقة على هذه العبارة قدر بـ: 44.4 في مقابل الأقلية الذين لديهم نظرة مخالفة في توزيع مزايا الخدمات الاجتماعية يكون بطريقة عادلة بين العمال في المؤسسة.

وأشارت قيمة كاي التربيع المحسوبة التي قدرت بـ: 14.084 % أكبر ويرجع إلى تواجد فروق دالة إحصائية.

- مفاد العبارة (فرص الترقية في المؤسسة تعتمد على استيفاء الشروط النظامية)

المتوسط الحسابي قدر بـ: 4.0222 والانحراف المعياري 0.96505 إذ تبين أن الاتجاه العام للمبحوثين نحو الموافقة على هذه العبارة قدر بـ: 21 % وذلك راجع إلى فرص الترقية التي يقوم بها الموظفين بالمؤسسة وتعتمد على استيفاء الشروط النظامية أما المبحوثين الذين يرون أن درجة الترقية في المؤسسة ضعيف فيرجع إلى عدم استيفاء الشروط النظامية في المؤسسة.

- وتشير حسابات كاي تربيع الى 9.132 أصغر من قيمة كاي تربيع الجدولية، وجود فروق غير دالة إحصائية هناك تجانس في إجابات المبحوثين في العبارة.

- مفاد العبارة (العمل الجماعي يمكنني من اكتساب معرفة وخبرة ومهارة) المتوسط الحسابي قدر بـ: 4.4222 والانحراف المعياري 0.81153 إذ تبين أن الاتجاه العام للمبحوثين نحو الموافقة على هذه العبارة قدر بـ: 42.2%.

وتشير حسابات كاي تربيع المحسوبة قدرت بـ: 25.894 % أصغر من قيمة كاي تربيع الجدولية وتوجد فروق دالة إحصائية.

- مفاد العبارة (العمل الجماعي مفيد ويساهم في تحقيق أهداف المؤسسة) المتوسط الحسابي 4.3333 والانحراف المعياري 0.92932 إذ تبين أن الاتجاه العام للمبحوثين نحو الموافقة 40.0 % حيث نجد أن العمل الجماعي جيد ويساهم في تحقيق أهداف المؤسسة.

حيث نجد أن المحايدين لهذه العبارة قدرت بـ: 4.4 % أن العمل الجماعي مفيد ويساهم في تحقيق أهداف المؤسسة التي يعملون بها.

وتشير كاي تربيع المحسوبة التي قدرت بـ: 13.419 % أكبر من قيمة كاي تربيع الجدولية، وهنا توجد فروق دالة إحصائية في الإجابات نستنتج أنه لا يوجد هناك تجانس في إجابات المبحوثين.

- مفاد العبارة (ساعات العمل لا تتناسب مع راتبك الشهري) المتوسط الحسابي قدر بـ: 9.6444 والانحراف المعياري قدر بـ: 1.41671 إذ تبين أن العبارة الموافق عليها قدرت بـ: 28.9 حيث نجد أن المحايدين لهذه العبارة قدرت بـ: 5 % إن ساعات العمل تتناسب مع الراتب الشهري للعامل في المؤسسة.

وأشارت كاي تربيع المحسوبة إلى 19.583 أكبر من قيمة كاي تربيع الجدولية، وهنا توجد فروق دالة إحصائية في الإجابات، ونستنتج أن ساعات العمل تتناسب مع الراتب الشهري لدى العامل في المؤسسة.

- مفاد العبارة (ترغب في الحصول على دورات تدريبية لتحسين مهاراتك)

نلاحظ من خلال الجدول أن قيمة المتوسط الحسابي قدرت بـ: 4.4000 والانحراف المعياري بـ: 0.88933 إذ تبين أن الاتجاه العام للمبحوثين حول هذه العبارة في فئة الموافقة قدر بـ: 37.8 % وذلك راجع للحصول على دورات تدريبية لتحسين المهارات واكتساب الخبرة من طرف الزملاء في مقابل اتجاه الأقلية إلى عدم الموافقة قدر بـ: 4.4 %.

وتشير كاي تربيع المحسوبة قدرت بـ: 27.462 أكبر من كاي تربيع الجدولية وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية ونستنتج أن هذا راجع إلى إجابات المبحوثين الغير موافقة.

- مفاد العبارة (استفدت من مزايا الخدمات الاجتماعية) نلاحظ المتوسط الحسابي يقدر بـ: 3.6000 % والانحراف المعياري 1.21356 إذ تبين أن الاتجاه المبحوثين في العبارة في فئة الموافقة 51.1 % ويتجه الأقلية إلى عدم الموافقة بـ: 13 % يرجع ذلك إلى عدم الاستفادة من مزايا الخدمات الاجتماعية.

مفاد العبارة (تشعر بالإحباط وعدم القدرة على أداء المهام الموكلة إليك كلما واجهتك مشاكل في محيط العمل مع الرؤساء والزملاء)، نلاحظ أن المتوسط الحسابي قدر بـ: 3.5778 والانحراف المعياري 1.03328 % إذ تبين أن الاتجاه العام للمبحوثين نحو الموافقة التي قدرت بـ 24 %.

يشير كاي تربيع المحسوب التي قدرت 22.462 أكبر من قيمة كاي تربيع الجدولية عن وجود فروق دالة إحصائية وهذا راجع إلى المهام الموكلة إليك في محيط العمل.

- مفاد العبارة (البرامج التكوينية تساعد على الاندماج في العمل وتبني روح الفريق قدرت بـ: 3.9556 وانحراف معياري قدرت نسبته بـ: 1.06506.

ويعزي الباحثان ذلك إلى إمكانيات أغلب العمال في المساعدة على الاندماج في العمل أما بالنسبة الى اكتساب مهارات في مكافأة الموظفين في التجاوب الإيجابي في العمل أما بالنسبة للمبحوثين المحايدين قدر بـ: 17.8 %.

وقد أشارت كاي تربيع المحسوب أن هناك فروق دالة إحصائيا في إجابات المبحوثين حيث قدرت 29.521 أقل من كاي تربيع الجدولية.

كما يرجع سبب الفروق في الإجابات الى الجوانب المادية والمعنوية التي بدورها تؤثر على الموظفين.

تحليل الجدول رقم (03): يمثل عبارة يسهم الولاء التنظيمي في تسهيل عملية الإشراف بالتكوين المهني.

- **مفاد العبارة:** (تعطي المؤسسة اهتماما لآراء العاملين ومقترحاتهم من خلال مشاركتهم في صنع القرار) المتوسط الحسابي قدر بـ: 3.3556 % والانحراف المعياري 1.3169 % إذ تبين أن الاتجاه العام للمبحوثين نحو الموافقة على هذه العبارة قدر بـ: 37.8 %.

وتشير كاي تربيع المحسوبة التي قدرت بـ: 20.595 أكبر من قيمة كاي تربيع الجدولية يدل على وجود فروق دالة إحصائيا ويرجع ذلك بالنسبة للعمال الموافقين على القدرة على تشكيل.

- **مفاد العبارة** (مهتم بوضع مستقبل المؤسسة التي أعمل بها) المتوسط الحسابي قدر بـ: 4.2882 % والانحراف المعياري قدر بـ: 0.99138 وإذ تبين أن الاتجاه العام للمبحوثين نحو الموافقة على هذه العبارة قدر بـ: 37.8 % المؤسسة التي أعمل بها لديها فرص التقدم والترقية وأيضا الاهتمام بتحسين المناخ التنظيمي لدى الموظفين وأيضا كعضو في منظمة معينة واستعداد الموظف لبذل مجهودات للمنظمة من أجل تحقيق أهداف معينة.

وأشار كاي تربيع المحسوب الذي قدر بـ: 6.744 % أصغر من قيمة كاي تربيع الجدولية على وجود فروق دالة إحصائياً ويرجع ذلك للعمال الموافقين إلى القدرة على تشكيل الأفكار والقدرات المعرفية ودرجة توحيد العاملين مع المنظمة.

- مفاد العبارة (أحظى بالاحترام والتقدير من قبل زملائي في العمل) المتوسط الحسابي قدر بـ: 4.5122 والانحراف المعياري قدر بـ: 0.54864 إذ تبين أن الاتجاه العام للمبحوثين نحو الموافقة قدر بـ: 2.687

أشار قيمة كاي تربيع المحسوب التي قدرت بـ: 2.687 % أصغر من قيمة كاي تربيع الجدولية عن وجود غير دالة إحصائياً وبالتالي نستنتج هناك تجاني على مستوى إجابات المبحوثين.

- مفاد العبارة (يكلفني مديري في العمل بمهام في نطاق صلاحياتي) نلاحظ العيارة المتوسط الحسابي 4.0000 % والانحراف المعياري قدر بـ: 1.0444 % إذ تبين أن الاتجاه العام للمبحوثين 48.9 %

ويشير كاي تربيع المحسوب التي قدرت بـ: 4.0000 % والانحراف المعياري 1.0444 أصغر من قيمة كاي تربيع الجدولية وجود فروق دالة إحصائياً ويرجع ذلك بالنسبة 8.473 ونستنتج أن قيمة كاي تربيع أصغر من قيمة كاي تربيع الجدولية.

- مفاد العبارة (أحرص دائماً على الإلمام بكل جوانب وظيفتي) نلاحظ عبارة المتوسط الحسابي 4.5333 والانحراف المعياري قدرت قيمته بـ: 0.62523 أذ تبين أن الاتجاه العام للمبحوثين نحو الموافقة قدرت بـ: 40.0 %

يشير كاي تربيع المحسوب قدر بـ: 2.751 أصغر من قيمة كاي تربيع الجدولية عن وجود فروق دالة إحصائياً كما يرجع في الفروق في الإجابات المبحوثين.

- مفاد العبارة (تعاونك مع زملائك في العمل يولد لديك دافع في العمل) ومن هنا نلاحظ قيمة المتوسط الحسابي التي قدرت بـ: 4.3111 والانحراف المعياري 0.82082 - إذ تبين أن عبارة الموافقة قدرت بـ: 48.9.

ويشير كاي تربيع المحسوب التي قدرت 35.616 أن هناك فرق دال إحصائي في إجابات المبحوثين أكبر من كاي تربيع الجدولية كما يرجع عكس في إجابات المبحوثين.

- مفاد العبارة (استفدت من تكوين خاص عند التحاقك بالمؤسسة) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري بـ إذ تبين أن الاتجاه العام للمبحوثين نحو هذه العبارة قدر 33.3 % يشير كاي تربيع المحسوب 17.480 أكبر من كاي تربيع الجدولية هناك فرق دال إحصائياً في إجابات المبحوثين.

- مفاد العبارة (أرغب في البقاء في عملي مهما توفرت في فرص بديلة) المتوسط الحسابي 2.8000 والانحراف المعياري 1.4709 إذ تبين أن الاتجاه العام للمبحوثين نحو الموافقة قدر بـ: 13.3 الرغبة في البقاء في عملي مهما توفرت في فرصة بديلة. يرجع إلى العمل من أجل توفير فرص العمل.

كاي تربيع المحسوبة قدرت بـ: 2.8000 والانحراف المعياري 0.99899 أصغر من قيمة كاي تربيع الجدولية عن وجود فروق إحصائية ويرجع ذلك إلى توفر فرص بديلة في المؤسسة.

- مفاد العبارة (يساعدني رئيسي المباشر حينما أجد صعوبات في العمل) نلاحظ المتوسط الحسابي 3.8444 والانحراف المعياري 0.99899 إذ تبين أن الاتجاه العام للمبحوثين نحو الموافقة قدر بـ: 20 %.

يشير كاي تربيع المحسوبة قدرت بـ: 3.8444 أصغير من قيمة كاي تربيع الجدولية عن وجود فروق غير دالة إحصائيا وبالتالي نستنتج أن هناك تجانس على مستوى إجابات المبحوثين.

- مفاد العبارة (المتابعة المستمرة من قبل مشرفي العمل تؤدي إلى تحسين مستوى الأداء) المتوسط الحسابي قدر بـ: 4.1556، الانحراف المعياري 11.209 إذ تبين أن الاتجاه العام للمبحوثين نحو الموافقة قدرت بـ: 13.3 % إن المتابعة المستمرة في قبل مشرفي في العمل تؤدي إلى تحسين مستوى الأداء.

كاي تربيع المحسوب قدر بـ: 11.209 أكبر من قيمة كاي تربيع الجدولية عن وجود فروق دالة إحصائيا.

II - النتائج العامة للدراسة

ومن خلال النتائج التي توصلنا إليها و من الفرضيات الثلاثة يمكن طرح التساؤل الرئيسي: ما دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الفعالية التنظيمية في مؤسسة التكوين المهني. هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف سمات الثقافة التنظيمية السائدة حالياً في المؤسسات العامة وكذلك تلك المفضلة من وجهة نظر المبحوثين حيث حققت الثقافة التنظيمية دوراً فعالاً في مؤسسة التكوين المهني بالنسبة للفعالية التنظيمية، فقد وضعت بمؤشرات الإنتاجية درجة تحقيق الهدف والرضا الوظيفي، إن هذا راجع إلى صحة الفرضيات الثلاثة.

- **النتيجة العامة للفرضية الأولى:** بناء على الفرضية الأولى تساهم المشاركة العمالية في الاندماج الجماعي للموظفين.

- من خلال النتائج سابقة الذكر والمتوصل إليها بعد تحليل البيانات المتعلقة بالمحور الثاني توصلنا إلى أن المشاركة العمالية في الاندماج الجماعي للموظفين الجدد أن هناك مساهمة للعمال في تحديد أهداف المؤسسة الواجب تحقيقها ذلك أن كل الموظفين يعرفون أهمية المؤسسة والتناسق من أجل تحقيق كل المنافع الخاصة وذلك باعتبارهم يحرصون على تطبيق الاحترام والتقدير بين الزملاء في المؤسسة التي أعمل بها، وهذا راجع إلى صحة الفرضية القائلة "تساهم المشاركة العمالية في الاندماج الجماعي للموظفين"

- **بناء على الفرضية الثانية:** تساعد بيئة العمل الجيدة بالتكوين المهني على اكتساب مهارات جديدة للموظفين وهذا ينمي من قدرات الموظفين في المؤسسة والتواصل مع الآخرين وتشجع روح الفريق والعمل الجماعي بين جميع الموظفين في مؤسسة التكوين المهني وهذا ما يؤكد أن الفرضية قد تحققت ويرجع ذلك إلى أن الموظفين يتميزون بالمسؤولية وبشكل مباشر وأكبر وأيضاً التحكم في أداء الموظفين وخلق بيئة عمل جديدة في

اكتساب خبرات ومهارات، وهذا راجع إلى صحة الفرضية القائلة "بيئة العمل الجيدة في اكتساب المهارات الجيدة للموظفين".

النتائج العامة للفرضية الجزئية الثالثة: بناء على العبارة يسهم الولاء التنظيمي في تسهيل عملية الإشراف بالتكوين المهني يؤدي الأهداف المتوخاة في تحسين الولاء التنظيمي للمؤسسة وهذا ما يؤدي إلى تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها، وهذا ما يجعل الموظف يبذل الجهود في تحقيق زيادة الروح المعنوية وزيادة درجة الولاء لمؤسسة التكوين المهني، وهذا راجع إلى تحقيق الفرضية القائلة "يسهم الولاء التنظيمي في تسهيل عملية الإشراف بالتكوين المهني".

III - مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات

- الفرضية الأولى

1. **أتفق مع زملائي في العمل:** في صياغة العديد من أفكار خبرات وذلك للمشاركة العمالية في الاندماج وتكون بالموافقة للمبحوثين قدرت 53.3 % وهذا راجع إلى أهم الأعمال التي يمارسها الزملاء في العمل.

2. **تهتم الإدارة بوجهات نظر العمال:** لاتخاذ بعض الإجراءات الداخلية لدى المؤسسة في عملية المشاركة في الاندماج وتكون الموافقة للمبحوثين 53.3 % وهذا راجع إلى أهم الخدمات والمنافع التي تقدمها الإدارة لكل عامل في المؤسسة وهذا ينعكس إيجاباً على الأداء الوظيفي وذلك يجعلهم يطلعون على الأمور المتعلقة بالمؤسسة والمشاركة في صنع القرارات من خلال تقديم مقترحاتهم.

3. ألتزم بأوامر: لكل مسؤول حسب كل اندماج جماعي ونشاط يقوم به كل مسؤول وتكون الموافقة للمبحوثين 55.6 % أن العاملين للمسؤولية ساعد على الالتزام بالواجبات وشعورهم بأهمية العمل.

4. يتم توفير المعلومات والأفكار اللازمة وذلك من أجل المشاركة العمالية في صنع القرارات المتعلقة بالإنتاج والخدمات وتكون الموافقة للمبحوثين 48.9 % وهذا راجع إلى أهمية وفوائد تمكين العاملين من توفير المعلومات أي المشاركة في صنع القرار المناسب التي يتخذها كل عامل.

5. تقوم بتقديم اقتراحات: في المؤسسة التي تعمل وذلك لإشباع حاجات الأفراد وتكون الموافقة للمبحوثين 53.3 % وهذا راجع إلى أهم الاقتراحات التي وجهها الموظفين في المؤسسة.

6. مشاركتي في صنع القرارات: أي أن المشاركة في صنع القرار المناسب في قضايا معينة وتكون الموافقة للمبحوثين 53.3 % لأن العمال يتمكنوا من وضع القرار السليم، داخل المؤسسة فإنهم يحتاجون إلى تقديم النصح والإرشاد حول وظائفهم، والتي تساعد على تفهم واختيار أفضل القرارات مشاركة العمال في صنع القرارات، وهذا ما يجعلهم يبذلون المزيد من الجهد لتحسين أدائهم وتقديم ما هو أفضل دائماً.

7. علاقتي جيدة في الإدارة: التي أعمل بها، ويدل ذلك على أن العامل يحظى بالاحترام من طرف زملائه في العمل، وتكون الموافقة للمبحوثين 44.4 % وانه كلما شعر العامل بأنه محل احترام ويحظى بتقدير زملائه، كلما زاد شعوره بالاستقرار والأمان في علاقته زادت درجة الولاء للمؤسسة.

8. أجد فرصة لتقديم شكوى: يمكنني تقديم شكوى في المؤسسة التي أعمل بها وهذا يدل على أن العامل لديه الحق وتكون الموافقة للمبحوثين 44.4 %.

9. توجد لقاءات دورية بين المدير والموظفين: في المؤسسة التي أعمل بها تؤكد أن هناك لقاءات دورية بين المدير والموظفين وهذا يدل على تكامل المصالح المشتركة في تحسين زيادة الروح المعنوية لدى العمال في المؤسسة وتكون الموافقة للمبحوثين 40 % راجع إلى تبادل الأفكار في المؤسسة وهذا يؤدي لأن ذلك يشعرهم بأنهم.

10. أحظى بالاحترام والتقدير من قبل زملائي: إن المؤسسة التي اعمل بها تحقق الأمان والاستقرار وهذا يدل على الإنتاجية وتحفيز الزملاء على الاحترام والالتزام، وتكون الموافقة لمبحوثين 35.6 % وهذا ما يخلق بينهم جو تعاوني تسوده الثقة بالنفس في المؤسسة.

- الفرضية الثانية:

- العبارة الأولى: "يتضح من خلال النتائج المتحصل عليها والمدونة بالجدول رقم (02) أن معظم المبحوثين أجابوا على العبارة الأولى بنسبة (66.7%) حيث كانت إجاباتهم بـ: "أوافق بشدة" على الحصول على فرصة تكوينية خارج المؤسسة ينمي مهاراتي الأدائية ويزيد من كفاءتي أما الفئة الثانية من الأفراد المبحوثين فكان رأيهم "أوافق" بنسبة (20.0%) على هذه العبارة نفس هذه النتائج بأن بيئة العمل الجيد خارج المؤسسة تساهم في اكتساب مهارات جيدة للموظفين حيث يتم تلقي معلومات إضافية في تحسين مستوياتهم القبلية والبعديّة واكتسابهم مهارات للموظفين وذلك من خلال تبادل للمعلومات ووجهات النظر مع أشخاص آخرين أعلى مستوى أو لديهم مهارات وخبرات أكثر أو استعمال لوسائل وتقنيات تعليمية حديثة .

- العبارة الثانية: معظم المبحوثين أجابوا على العبارة الثانية بنسبة (71.1%)

بـ "أوافق" على ان هناك تعاون بيني وبين زملائي في حين أجاب (20.0 %) بـ "أوافق بشدة" على هذه العبارة نفس ذلك بأن التعاون بين الزملاء خاصة من طرف العمال

والموظفين ذوي الخبرة والأقدمية في العمل تكون لهم معلومات أوفر وأكثر في مساعدة الموظفين الجدد أو الذين لديهم خبرة قليلة فهم دائماً في حاجة للمساعدة وتحسين مهاراتهم وتطويرها.

- **العبارة الثالثة:** من خلال معطيات الجدول (02) نلاحظ أن نسبة (44.4%) من إجابات المبحوثين كانت بـ"وافق" أما نسبة (31.1%) بالبديل "أوافق بشدة" حول العبارة توزيع مزايا الخدمات الاجتماعية يكون بطريقة عادلة بين العمال وعليه فإن تسيير هذه النتائج يدل على أن من يحطون على مزايا هذه الخدمات هم من يتلقون مبلغ مالي معتبرا وهم فئة المتزوجون والذين لديهم أطفال "أكثر من طفل" أما الغير متزوجين أو المتزوجون بدون أطفال فهم يحصلون على نسبة أو مبلغ مالي صغير.

- **العبارة الرابعة:** تشير النتائج الإحصائية المسجلة بالجدول أن نسبة المبحوثين والتي تقدر بـ: (46.5%) أجابوا على العبارة فرص الترقية في المؤسسة تعتمد على استقاء الشروط النظامية ونسبة (33.3%) أجابوا بموافق بشدة على هذه العبارة وعليه نستنتج أن كل موظف أو أستاذ بالتكوين على هذه العبارة وعليه نستنتج أن كل موظف أو أستاذ بالتكوين المهني من حقه الحصول على ترقية إذا توفرت فيه الشروط كأن يستوفي المدة المعينة للخدمة وذلك بعد الترسيم أو التثبيت في مناصبهم من النجاح في المسابقة أو قد تكون عن طريق ترقية داخلية للعامل بعد استقاء الشروط معينة.

- **العبارة الخامسة:** من خلال معطيات الجدول نلاحظ أن نسبة (53.3%) أجابوا بـ: "أوافق بشدة" حول العبارة العمل الجماعي يمكنني من اكتساب معرفة وخبرة ومهارة و (42.2%) أجابوا على العبارة بالبديل "أوافق" نستنتج مما سبق أن معظم الموظفون يرون أن العمل الجماعي يمكن من اكتساب المعرفة والخبرة والمهارة.

- العبارة السادسة: نلاحظ من خلال معطيات الجدول بـ "أوافق" كانت (40.0%) وعليه نستنتج أن أغلب المبحوثين أو العمال يرون أن العمل الجماعي مفيد ويساهم في تحقيق أهداف المؤسسة فالعمل الجماعي يخفف من ضغوطات العمل يقلل من الأخطاء التي قد يقع فيها العامل يسرع في إنجاز العمل في وقت قصير ويحفز على الانجاز.

- العبارة السابعة: ومن خلال معطيات الجدول نلاحظ أن نسبة (31.1%) أجابوا على العبارة ساعات العمل تتناسب مع راتبك الشهري بـ "غير موافق بشدة" و(20.0%) ب غير موافق" أي نصف العمال أو المبحوثين يرون أن عدد ساعات العمل لا تتناسب مع الراتب الشهري في حين أن هناك نسبة ترى بأنها تتناسب وهذا يعود إلى أن هذه الفئة تعمل ساعات أقل أي أقل من 22 سا في الأسبوع.

- العبارة الثامنة: من خلال معطيات الجدول نلاحظ أن نسبة (55.6%) أجابوا بـ "أوافق بشدة" ونسبة (37.8%) بـ "أوافق" حول العبارة ترغب في الحصول على دورات تدريبية لتحسين مهاراتك تفسر هذه النتيجة أن أغلب المبحوثين يرغبون في الحصول على هذه الدورات وذلك راجع إلى أنهم أدمجوا مؤخرًا في العمل وبالتالي هم في حاجة إلى تلقي تدريبات تساعدهم في اكتساب مهارات وخبرات جديدة أو العمال اللذين حصلوا على ترقيات في مناصب جديدة فهم يبحثون عن تلقي دورات تدريبية لتحسين وتطوير أدائهم واكتساب معلومات إضافية جديدة.

- العبارة التاسعة: نلاحظ من معطيات الجدول أن نسبة (51.1%) أجابوا بـ "أوافق" و(20.0%) بـ "أوافق بشدة" فأغلب المبحوثين استفادوا من مزايا الخدمات الاجتماعية وهذا بالنسبة للعمال المرسمين في مناصبهم أما بالنسبة للعمال الغير مرسمين أو اللذين أدمجوا مؤخراً فهم لم يتلقوا هذه المنحة بعد. أو لم يسفيدوا منها.

- **العبارة العاشرة:** نلاحظ أغلب أداء المبحوثين أجابوا على العبارة تشعر بالإحباط وعدم القدرة على أداء المهام الموكلة إليك كلما واجهتك مشاكل في محيط العمل مع الرؤساء والزملاء بـ نسبة (53.33%) "أوافق" و(13.3%) بـ "أوافق بشدة" نستنتج من ذلك أن العامل وخاصة الأستاذ هو المعرض لهذا النوع من الشعور خاصة إذا مارس في عمله أكثر من مهمة وكل مهمة تختلف عن الأخرى مثال الأستاذ يدرس أكثر من مقياس في الأسبوع الواحد أو الحصة الواحدة "من 8 إلى 20" مادة خلال يومين في تعليم التمهين.

- **العبارة الحادية عشر:** نلاحظ انه ومن خلال المعطيات في الجدول أن نسبة (37.8%) و(33.3%) أجابوا على العبارة "البرامج التكوينية تساعد على الاندماج في العمل وتبني روح الفريق بـ "أوافق بشدة" و"أوافق" أي أغلب المبحوثين وذلك يعود إلى أن أغلب هؤلاء استفادوا فعلا من هذه البرامج خاصة من تلقوا هذه البرامج من خارج المؤسسة، واحتكوا بزملاء لهم من نفس القطاع ومن نفس الاختصاص، وكذلك دور المكونين ونوعية البرامج التي تلقوها كانت هادفة بالنسبة لهم.

الفرضية الثالثة:

- **العبارة الأولى:** من معطيات الجدول رقم (03) يتبين لنا من إجابات المبحوثين أن نسبة (37.8%) أجابت بـ "موافق" حول العبارة تعطي المؤسسة اهتماما لأراء العاملين ومقترحاتهم من خلال مشاركتهم في صنع القرارات في حين أجاب (20.0%) بـ "موافق بشدة" على هذه العبارة أما باقي النسب بين "غير موافق" على هذه العبارة أما باقي النسب بين "غير موافق" أو "غير موافق بشدة" أو هو محايد في إجابته على هذه العبارة ومنه نستنتج أن العمال الذين تعطي المؤسسة اهتماما لأرائهم ومقترحاتهم من خلال صنع القرار هم الذين يوافقون على هذه العبارة.

- العبارة الثانية: من خلال العبارة الثانية "مهتم بوضع مستقبل المؤسسة التي أعمل بها أجاب على هذه العبارة نسبة (51.1%) بـ "موافق بشدة" ونسبة (37.8%) بـ "موافق" أي أن أغلب المبحوثين مهتمون بوضع مستقبل المؤسسة التي يعملون بها ومنه نستنتج أن هؤلاء العمال في الغالب هم يشعرون فعلا بالوفاء والانتماء لهذه المؤسسة فلا يمكنهم التخلي عنها لأي سبب من الأسباب.

- العبارة الثالثة: "أحظى بالاحترام والتقدير من قبل زملائي في العمل أجاب على هذه العبارة نسبة (53.3%) بـ "الموافقة بشدة" ونسبة (44.4%) بـ "موافق" أي أن تقريبا كل المبحوثين يوافقون على هذه العبارة ومنه نستنتج أنه يسود الاحترام والتقدير من قبل جميع العمال داخل محيط المؤسسة وهذا بالفعل موجود وما يحسه أغلب الزملاء والزميلات في العمل.

- العبارة الرابعة: "يكلفني مديري في العمل بمهام في نطاق صلاحياتي" حيث أجاب على هذه العبارة نسبة (48.9%) من المبحوثين بـ "موافق" ونسبة (33.3%) بـ "موافق بشدة" أي أن أغلب العمال والموظفون لديهم أعمال ومهام يقومون بها وذلك في نطاق صلاحيات كل واحد منهم من هنا نستنتج أن كل موظف أو عامل لديه عمله الذي يقوم به لكن هذا لا يعني أنه أحيانا هذا الموظف يقوم بأعمال أخرى توكل إليه من طرف المدير بصفة مؤقتة مثال على ذلك أن المصلحة التقنية والبيداغوجية بالنسبة للتكوين المهني توكل إلى أحد الأساتذة بتكليف من المدير في حال شغور المنصب إلى حين إجراء مسابقة على هذا المنصب.

- العبارة الخامسة: "أحرص دائما على الإلمام بكل جوانب وظيفتي" أجاب على هذه العبارة نسبة (57.8%) بـ "موافق بشدة" و(40.0%) بـ "موافق"

أي أن أغلب المبحوثين هم موافقون على هذه العبارة ومنه نستنتج أنه من الأفضل والأجدر بالنسبة لكل عامل أن يحرص دائماً على الإمام بكل جوانب وظيفته أو المنصب الذي يعمل فيه حتى تسهل عملية الإشراف والعتاء بالنسبة له والآخرين وكذا الاستفادة والإفادة.

- **العبارة السادسة:** "تعاونك مع زملائك في العمل يولد لديك دافع للعمل" نلاحظ أن نسبة إجابات الأفراد حول هذه العبارة كانت كالتالي (48.9%) بـ "موافق" و(44.4%) بـ "أوافق بشدة" نستنتج مما سبق أن معظم المبحوثين يرون بأن التعاون مع الزملاء في العمل يولد لديهم دافع للعمل أكثر ويحفزهم على العطاء وتحسين مردودهم كما تساهم في ولائهم التنظيمي وتسهيل عملية الأشراف لديهم.

- **العبارة السابعة:** "استفدت من تكوين خاص عند التحاقك بالمؤسسة" نلاحظ انقسام المبحوثين إلى فريقين الفريق الأول أجاب على هذه العبارة بـ "موافق" و "موافق بشدة" بنسبة (33.3%) و(17.8%) والفريق الثاني أجاب بـ "غير موافق" و "غير موافق بشدة" أي بنسبة (33.8%) و(8.9%) نستنتج من ذلك أن المبحوثين الذين أجابوا بـ موافق وموافق بشدة هم فعلاً تلقوا أو استفادوا من تكوين خاص عند التحاقهم مباشرة أو بعد فترة زمنية أو هم يخضعون للتكوين فعلاً أما الذين أجابوا بـ البديل غير موافق وغير موافق بشدة هم الذين كانوا في إطار الإدماج ثم أدمجوا مؤخرًا في مناصبهم فهم لم يتلقوا دعوة للتكوين بعد لكن سيحصلون على ذلك.

- **العبارة الثامنة:** "أرغب في البقاء في عملي مهما توفرت لي فرص بديلة" انقسم المبحوثين إلى خمسة مجموعات فالمجموعة الأولى أو الفريق الأول تساوت فيه الإجابات بـ "غير موافق" و "غير موافق بشدة" بنسبة قدرت بـ

(24.4%) أما الأفراد الذين أجابوا بـ البديل موافق بشدة فكانت نسبته (20.0%) و(13.3%) لـ موافق وهناك طرف آخر محايد كانت نسبته (17.8%) وعليه نستنتج أن نسبة (48.8%) من العمال لا يرغبون في البقاء في عملهم إما أن العمل لا يوافق طموحاتهم أو أنهم حصلوا على هذا العمل قبل أن يحسنوا من مستواهم العلمي وحصولهم شهادات عليا وبالتالي لم يعد هذا العمل يرضي طموحاتهم كذلك بالنسبة للراتب الشهري القليل بالنسبة لمتطلبات الحياة الحالية .

- العبارة التاسعة: "يساعدني رئيسي المباشر" يساعدني رئيسي المباشر حينما أجد صعوبات في العمل" أجاب (44.4%) من المبحوثين بـ "موافق" و(26.7%) "بموافق بشدة" أي أن أكثر من (70%) يقرون بأن يتلقون المساعدة من الرئيس المباشر حينما يجدون صعوبات في العمل ومنه نستنتج أن تلقي العامل أو الموظف المساعدة من طرف الرئيس المباشر في العمل حين يجد أو يعترض هذا الموظف للصعوبة وحلها يعمل على تحفيزه ويساهم في ولاءه للمؤسسة التي يعمل بها ويسهل عليه العمل والاستمرارية في ذلك.

- العبارة العاشرة: "المتابعة المسمرة من قبل مشرفي في العمل تؤدي إلى تحسين مستوى الأداء" نلاحظ أن نسبة (42.2%) أجابوا بـ "موافق بشدة" و(37.8%) أجابوا بالبديل "أوافق" أي أن أغلب المبحوثين هم موافقين أو موافقين بشدة نستنتج أن أغلب أو لنقل أن كل العمال والموظفين في مؤسسات التكوين المهني لديهم متابعة مستمرة قبل المشرفين فعلى سبيل المثال الأستاذ في التكوين المهني يخضع للمراقبة الدورية تحت إشراف المساعد التقني البيداغوجي حتى يتم تقييمه للحصول على نقطة المرد ودية وبالتالي تسهيل عملية الإشراف.

- العبارة الحادية عشرة: "تفكر في مغادرة المؤسسة حين حصولك على وظيفة بمؤسسة أخرى وبأجر يفوق ما تتقاضاه" كانت إجابات المبحوثين (44.4%) أجابوا بـ "موافق بشدة" و (28.9%) أجابوا بـ "موافق" وعليه نستنتج أن أكثر من 70% من العمال إذا أُتيحت له الفرصة في الحصول على عمل أفضل وبأجر مرتفع فهو لا يمانع وهذا بالنسبة للفئة التي لا تزال أمامها فرصة بالنسبة للذين لم يقترب منهم من مرحلة التقاعد أما الذين تعد سنهم مرحلة التقاعد أو الاقتراب منه فهم لا يرغبون بذلك.

- العبارة الثانية عشر: "التعاون مع الزملاء والرؤساء في العمل يزيد من إحساسك بالولاء للمؤسسة" تلاحظ أن إجابات المبحوثين كانت بـ "موافق" بنسبة (48.9%) وبـ "موافق بشدة" بنسبة (37.8%) نستنتج من ذلك أن أغلبية المبحوثين يرون أن التعاون مع الزملاء والرؤساء في العمل يزيد من الإحساس بالولاء للمؤسسة ويسهل في عملية الإشراف، وهذا يحفزهم على العطاء أكثر.

IV- مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة

والتي مفادها أن تساهم المشاركة العمالية في الاندماج الجماعي لدى الموظفين، توصلت الدراسة البحثية الراهنة إلى أنه عندما يتم توفير المعلومات اللازمة مشاركتك إضافة اهتمام الإدارة بوجهات نظر العمال في العمل، من أجل تبادل ومشاركة هذه المعلومات وهذا ما يعزز تطابق نتائج الدراسة كما هو الشأن بالنسبة لدراسة عبابنة هايل طلاق محمود وجميل عمر قيس تحت عنوان الثقافة التنظيمية وأثرها في التطوير التنظيمي لأراء عينة من القيادات الإدارية في الجامعات الأردنية - إقليم الشمال حيث توصلت وجاءت بالعديد من النتائج وتوصيات أهمها:

أن وجود أثر ودلالة إحصائية لأبعاد الثقافة التنظيمية بكل أبعادها (التعلم، المشاركة، الالتزام) إضافة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد الثقافة التنظيمية متمثلة في (الإبداع،

(التعاون) وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام والتعاون وذلك من خلال تشجيع الموظفين المبدعين.

ومن ناحية أخرى توصلت الدراسة إلى :

- اختيار العلاقة بين بعدي التمكين المتمثلة في مشاركة العاملين في صنع القرار وحرية التصرف وبعدي الفعالية المتمثلة في البعد الاقتصادي والسلوكي.

- إبراز دور التمكين في تحقيق الفعالية التنظيمية باعتبارها مدخل مهم لتحقيق الرسالة العامة للتنظيم. اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي والتحليلي.

- توجد علاقة بين تمكين العاملين والفعالية التنظيمية.

- توجد علاقة مشاركة العاملين في صنع القرار والبعد السلوكي للفعالية التنظيمية.

V - مناقشة النتائج في ضوء نظريات التنظيم

من خلال دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الفعالية التنظيمية.

- يبين لنا أن النمط السائد في المؤسسة هو النمط الديمقراطي الذي يعتمد طبيعة المشاركة في اتخاذ القرارات ومنح فرص وتحمل المسؤولية والتحفيز المعنوي وتأثير دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الفعالية في المؤسسة والذي لديه زيادة تحقيق زيادة الإنتاج وكفاءة العاملين في تحقيق الأهداف المراد الوصول إليها وهذا عكس ما جاء في الدراسات النظرية التي تشير إلى النمط الدكتاتوري الذي يمثل فيه القائد السلطة المطلقة وفي هذه الحالة لا يكون مطالباً أو ملزماً بمشاورة أعضاء الجماعة أو الأخذ برأيهم عند إصدار القرارات وهذا ما أشارت إليه النظرية البيروقراطية لماكس فيبر، الذي أشار إلى التقيد الصارم بالقواعد والقوانين الرسمية والعلاقات بين العمال التي تكون ذات طابع رسمي والالتزام بالواجبات

والمسؤوليات. وهذا ما أسماه بالنموذج الديمقراطي وحسب رأيه يعتبر بأنه النظام الرشيد فمن خلاله يوفر الدقة والاستقرار والانضباط المحكم وهذا ما يحقق الكفاءة والإنتاجية والوصول إلى أعلى مستوى من الفعالية التنظيمية.

تتفق هذه الدراسة مع نظرية الإدارة العلمية لفايول فنجد النظرية على طرفين مع تمكين العاملين، فهذا المفهوم لم يكن معلوماً في ذلك الوقت فالنظرة التي كانت سائدة تجاه العامل حسب رأي تايلور أن الإشراف الصارم والدقيق وضبط العامل بالطريقة المثلى يؤدي إلى زيادة الأداء وإنجاز أكبر قدر من الإنتاج وزيادة الكفاءة وتأثير العمل الجماعي على أداء العامل ورغبته ودوافعه الروحية والفكرية وتركيز اهتمامها على الإنتاجية لتحقيق الفعالية والتطور واعتبار العامل رجل اقتصاد تحركه الدوافع المادية لهذا فإن فايول يعتمد على الكفاءة بدرجة كبيرة للوصول إلى الفعالية التنظيمية.

كما يرى فايول أن كل مؤسسة تمارس ستة أنشطة رئيسية متمثلة في الأنشطة المالية، الأنشطة الأمنية، الأنشطة التجارية، المحاسبة الإدارية والفنية. هذه الأنشطة تشكل القواعد المهمة الواجب إتباعها في السياسات التنموية الحكومية من أجل قيادة عملية التنمية ودفع التنظيمات إلى تحقيق درجات عالية من الكفاءة وتحقيق الفعالية التنظيمية.

خلاصة

لا تقتصر أي دراسة علمية على ما توصلت إليه من نتائج عملية علمية وإنما تتعداها في الكشف عن العديد من المشكلات الأخرى التي تحتاج إلى دراسة، وتفتح المجال أمام الباحثين لدراستها ووضع حلول لها ومن هذه الدراسة نسعى إلى التعرف على دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الفعالية التنظيمية، إذ تعتبر الثقافة التنظيمية أحد الظواهر الإنسانية التي خضعت للدراسة والبحث والتحليل من طرف الباحثين والهدف من تلك الجهود هو التحري عن دلالاتها وحصر أبعادها وبناء أدوات قياسها وتحديد مستوياتها وطبيعتها علاقتها بمتغيرات تنظيمية أخرى، وتلعب الفعالية التنظيمية دورا هاما في تحقيق الإنتاجية للمؤسسات.



تعتبر الثقافة التنظيمية من أهم العوامل التي تؤثر على مستويات الأداء والفعالية والدافعية الداخلية والولاء للمنظمة وقواعدها، ومن خلال الدراسة التي قمنا بها والتي تدور حول دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الفعالية التنظيمية، ويرجع ذلك على تحقيق أهدافها على درجة كفاءتها في توظيفها لإمكانياتها ومواردها المادية والبشرية والتي تدور، ترتبط بدرجة الفعالية التنظيمية للمؤسسة ومن أهم هذه المؤسسات التي تحتاج إلى تحقيق هذه المعادلة وخاصة إذا أدركنا أنها من نظام مفتوح من البيئة وإن تفاوتت درجة التأثير في الفعالية التنظيمية للمؤسسة، وكان ذلك كله من أجل التأكيد عن صحة الفرضية العامة والفرضيات الإجرائية التلاق وقد أفادتنا هذه الدراسة إلى التوصل إلى بعض النتائج والتي يمكن حصرها في الارتباط الإيجابي بين الثقافة التنظيمية والفعالية التنظيمية، ولا شك أن الفرد كل ما يحتاج إليه الحي يندفع عاملاً ومبدعاً وساعياً لتحقيق أهداف المؤسسة، أن يكون الإجراء الذي يتقاضان كافيًا وأن يشعر من جهة أخرى أنه عنصر فعال من خلاله إعطائه المكانة اللائقة به للمؤسسة.

مقترحات

- تحليل موقع القوة في الأداء والتعرف على الفرص والمخاطر المتوقعة وتحديد الفجوة في الثقافة التنظيمية بين الواقع والمستقبل.
- ضرورة تطوير مكونات الثقافة التنظيمية لتلائم تحقيق الفعالية التنظيمية.
- إن الثقافة التنظيمية من المحددات الرئيسية لنجاح أو فشل منظمات.
- ضرورة الاهتمام بمختلف عناصر الثقافة داخل التنظيم.
- إعداد دليل الثقافة التنظيمية من طرف إدارة المنظمة لتعريف العاملين بثقافة المؤسسة وقيمها وقوانينها ومعتقداتها التنظيمية.
- خلق ثقافة تنظيمية قادرة على تصحيح مسار المنظمة ومساعدة على تحقيق أهدافها وبلوغ مستويات عالية من الكفاءة والفعالية.
- إعداد دليل الثقافة التنظيمية من طرف إدارة المنظمة لتعريف العاملين بثقافة المؤسسة.



أولاً: الكتب

1. بوفلجة غياث، القيم الثقافية والتسيير، دار الغرب للطباعة والنشر، وهران، الجزائر، ط1، 1998.
2. حسين حريم، السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والمنظمات، دار زهران، عمان، 1997.
3. العميان محمود، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، عمان، دار وائل للنشر، 2002م.
4. محمد الفاتح محمود بشير المغربي، السلوك التنظيمي، ط1، المملكة الأردنية الهاشمية، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان، العبدلي، مجمع جوهرة القدس التجاري، ط (m)، 2016.
5. محمد الفاتح محمود بشير المغربي، السلوك التنظيمي، المملكة الأردنية الهاشمية، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان، العبدلي، مجمع جوهرة القدس التجاري، ط (M)، ط1، 2016م.
6. مصطفى محمود أبو بكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، 2003.
7. مصطفى محمود أبو بكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، 2003.

ثانياً: المجلات والدوريات

8. خوين سندس رضوي، الثقافة التنظيمية وفعالية المنظمة، دراسة مقارنة بين الكليات العلمية والاقتصادية في جامعة بغداد، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 75، الجامعة المستنصرية، كلية الإدارة والاقتصاد، سنة 2009.
9. رشيد زوزو، ونور الدين بوراس، مفتاح نجاح المؤسسة، الانتقال من ثقافة الفرد إلى ترسيخ ثقافة المؤسسة، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، جامعة أبو القاسم سعد الله، العدد الأول، مجلد الثقافة التنظيمية، 2013.
10. زين الدين بروش، ولحسن هدار، دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة ENAMC بالعلمة، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد الأول، جوان 2007.
11. العيد عماد ونور الدين بوعشة، الثقافة التنظيمية كمدخل قيمي لتحقيق الفعالية التنظيمية، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، المجلد الرابع، العدد الخامس، 2016، جامعة البليدة 2.

12. كمان بوقرة، الثقافة التنظيمية في المجتمع الجزائري بين الأطر التقليدية والنماذج الحديثة، قسم العلوم الاجتماعية، مجلة الأحياء، العدد السادس عشر، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2013.
13. هدى هادي حسن، سهاد برقي كامل، الثقافة التنظيمية ودورها في تعزيز التوجه الريادي لمنظمات الأعمال، بحث استطلاعي لآراء عينة من مديري شركة آسيا سيل للاتصالات في كربلاء العراق، مجلة جامعة بابل، العلوم الصرفة والتطبيقية، المجلد 26، العدد 10، 2018.
14. باحس عبد المالك، الثقافة التنظيمية الدلالات والابعاد، مجلة آفاق للعلوم، العدد السادس، 2017.

ثالثا: الرسائل والأطروحات

15. براهيمية صونية، تأثير ثقافة المؤسسة على تشكيل الولاء التنظيمي لدى العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه العلوم إدارة موارد بشرية، جامعة لمين دباغين سطيف 2، سنة 2016-2017.
16. بعاج الهاشمي، دور العملية التدريبية في رفع الفعالية التنظيمية للمؤسسة، دراسة حالة سونلغاز فرع الأغواط، أطروحة لنيل شهادة الماجستير، قسم إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة الجزائر 3، سنة 2009-2010.
17. بن علي عبد الوهاب، مشروع التغيير وعلاقته بتحقيق فعالية التنظيم، دراسة ميدانية بالشركة الجزائرية للزجاج (ALVER) بوهران، مذكرة للحصول على شهادة ماجستير في علم النفس، قسم علم النفس، جامعة وهران 2، كلية العلوم الاجتماعية، سنة 2014-2015.
18. بوبكر منصور، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بسوء السلوك التنظيمي في الإدارة العمومية الجزائرية، دراسة ميدانية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة منتوري قسنطينة، سنة 2007.
19. بوتور فاطمة، حسيب شهرزاد، دور الولاء التنظيمي في تحقيق الفعالية التنظيمية، دراسة ميدانية بمقر بلدية الطاهير - جيجل، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، تخصص: تنظيم وعمل، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، سنة 2019-2020.
20. خالد ديب حسين أبو زيد: أثر القوة التنظيمية على الإبداع الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية الأردنية، رسالة مكملة لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال (M.B.A)، قسم إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2010.

21. دريدي فاطمة، أنماط السلطة الإدارية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية - دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بشير بن ناصر، بسكرة، أطروحة دكتوراه العلوم في علم الاجتماع التنظيم، جامعة محمد خيضر، بسكرة، سنة 2017-2018.
22. زوبيدة مشير، البيئة المدرسية وانعكاساتها على الفعالية التنظيمية، دراسة ميدانية بمؤسسات التعليم الثانوي، رسالة لنيل شهادة الماجستير في علم اجتماع العمل والتنظيم، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر، سنة 2007-2008.
23. سويسي أحمد، الثقافات التنظيمية وتأثيرها على أداء العاملين بالمؤسسة -دراسة ميدانية بديوان الترقية والتسيير العقاري بالأغواط، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع - تنظيم وعمل- كلية الأداب واللغات والعلوم الاجتماعية والإنسانية، قيم العلوم الاجتماعية، جامعة زيان عاشور، الجلفة، سنة 2012-2013.
24. سويسي أحمد، الثقافة التنظيمية وتأثيرها على أداء العاملين بالمؤسسة - دراسة ميدانية بديوان الترقية والتسيير العقاري بالأغواط، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تنظيم وعمل، جامعة زيان عاشور، الجلفة، سنة 2012-2013.
25. صالح بن نوار، الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية من وجهة نظر المديرين والمشرفين، دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لإنتاج العتاد الفلاحي، مركب المحركات والجرارات بقسنطينة CMTC، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الدولة في علم اجتماع التنمية، جامعة منتوري، قسنطينة، سنة 2004-2005.
26. عبد العزيز شنيق، الحوافز والفاعلية التنظيمية، المؤسسة المينائية بسكيكدة نموذجا، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية، إشراف إسماعيل قيزة، قيم علم الاجتماع والديمغرافيا، كلية الحقوق والعلوم الاجتماعية، جامعة 20 أوت، سكيكدة، سنة 2007/2008.
27. عيساوي وهيبية، أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي، دراسة حالة فئة الأفراد شبه الطبيين بالمؤسسة الاستشفائية العمومية ترابي بوجمعة ببشار، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، سنة 2011-2012.
28. فاطمة دريدي، أنماط السلطة الإدارية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية، دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بشير بن ناصر - بسكرة، أطروحة دكتوراه العلوم في علم الاجتماع، سنة 2017-2018.

29. مازري منيرة، أثر تكامل إدارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة على الفعالية التنظيمية، دراسة ميدانية في البنوك الجزائري، قسم التسيير حجازي، جامعة محمد خيضر، بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2017-2018.

30. نور الدين تاويرت، قياس الفعالية التنظيمية من خلال التقييم التنظيمي مساهمة في بناء نموذج متكامل للتقييم التنظيمي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، إشراف الدكتور لوكية الهاشمي، قسم علم النفس وعلوم التربية، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة محمود منتوري، قسنطينة، سنة 2006/2005.

31. صالح بن نوار، الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية من وجهة نظر المديرين والمشرفين، دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لإنتاج العتاد الفلاحي مركب المحركات والجرارات بقسنطينة XMTC ، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علم اجتماع التنمية، 2005/2004، ص 142.

32. خالد بوشارب وعبد الوهاب عقون، الفعالية التنظيمية: المؤشرات والنماذج النظرية المفسرة، مجلة الراصد لدراسات العلوم الاجتماعية، المجلد 1، العدد 1، جانفي 2021، ص 45.

رابعا الالكترونية

33. أحمد كردي، مصادر الثقافة التنظيمية، <https://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/>

34. محمد بن علي شيبان العامري: الثقافة التنظيمية. www.politics.dz.com



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشيخ العربي التبسي

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

تخصص: علم الاجتماع تنظيم وعمل

السنة : ثانية ماستر

دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الفعالية التنظيمية في المؤسسة

دراسة ميدانية بمركز التكوين المهني والتمهين محفوظ عمار - بئر العاتر

إشراف الأستاذ:

د/ رابح توابحية

إعداد الطالبتين:

- الهام العلمي

- الزهراء هامل

ملاحظة: بيانات الاستمارة سرية ولا تستعمل إلا لأغراض علمية فقط الرجاء وضع علامة (x)

في الخانة المناسبة

المحور الأول: البيانات السوسيوديمغرافية .

1. الجنس: ذكر أنثى
2. السن: من 20 إلى 30 سنة من 31 إلى 40 سنة
- من 41 إلى 50 سنة من 51 إلى 60 سنة
3. المستوى التعليمي: ابتدائي متوسط ثانوي جامعي
4. الحالة الاجتماعية: أعزب متزوج أرمل مطلق
5. الأقدمية في العمل: أقل من 5 سنوات من 5 إلى 10 سنوات
- من 10 إلى 15 سنة من 15 إلى 20 سنة من 20 فأكثر

المحور الثاني: المشاركة العمالية والاندماج الجماعي للموظفين

الرقم	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق بشدة
06	اتفق مع زملائي في العمل					
07	تهتم الإدارة بوجهات نظر العمال في العمل					
08	التزم بأوامر مسؤولي في العمل					
09	يتم توفير المعلومات اللازمة لمشاركتك في صنع القرارات الخاصة بالعملاء					
10	تقوم بتقديم اقتراحات تخص العمل					
11	مشاركتي في صنع القرارات يمنحني شعور بأهمية قراراتي ويرفع من روعي المعنوية					
12	علاقتي جيدة بيني وبين الإدارة					
13	أجد فرصة لتقديم شكوى عندما يكون لدي مشكل أثناء أداء المهام الموكلة إلي					
14	توجد لقاءات دورية بين المدير والموظفين لتبادل وجهات النظر حول العمل					
15	أحظى بالاحترام والتقدير من قبل زملائي في العمل					

المحور الثالث: بيئة العمل الجيدة واكتساب مهارات للموظفين

الرقم	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق بشدة
16	الحصول على فرصة تكوينية خارج المؤسسة ينمي مهاراتي الأدائية ويزيد من كفاءتي					
17	هناك تعاون بيني وبين زملائي					
18	توزيع مزايا الخدمات الاجتماعية يكون بطريقة عادلة بين العمال					
19	فرص الترقية في المؤسسة تعتمد على استقاء الشروط النظامية					
20	العمل الجماعي يمكنني من اكتساب معرفة وخبرة ومهارة					
21	العمل الجماعي مفيد ويساهم في تحقيق أهداف المؤسسة					
22	ساعات العمل تتناسب مع راتبك الشهري					
23	ترغب في الحصول على دورات تدريبية لتحسين مهارتك					
24	استفدت من مزايا الخدمات الاجتماعية					
25	تشعر بالإحباط وعدم القدرة على أداء المهام الموكلة إليك كلما واجهتك مشاكل في محيط العمل مع الرؤساء والزملاء					
26	البرامج التكوينية تساعد على الاندماج في العمل وتبني روح الفريق					

المحور الرابع : الولاء التنظيمي وتسهيل عملية الإشراف

الرقم	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق بشدة
27	تعطي المؤسسة اهتماما لأراء العاملين ومقترحاتهم من خلال مشاركتهم في صنع القرارات					
28	مهتم بوضع مستقبل المؤسسة التي أعمل بها					
29	أحظى بالاحترام والتقدير من قبل زملائي في العمل					
30	يكلفني مديري في العمل بمهام في نطاق صلاحياتي					
31	أحرص دائما على الإلمام بكل جوانب وظيفتي					
32	تعاونك مع زملائك في العمل يولد لديك دافع للعمل					
33	استفدت من تكوين خاص عند التحاقك بالمؤسسة					
35	أرغب في البقاء في عملي مهما توفرت لي فرص بديلة					
36	يساعدني رئيسي المباشر حينما أجد صعوبات في العمل					
37	المتابعة المستمرة من قبل مشرفي في العمل تؤدي إلى تحسين مستوى الأداء					
38	تفكر في مغادرة المؤسسة حين حصولك على وظيفة بمؤسسة أخرى وبأجر يفوق ما تتقاضاه					
39	التعاون مع الزملاء والرؤساء في العمل يزيد من إحساسك بالولاء للمؤسسة					

الجدول رقم 1: يبين المقاييس الإحصائية تحليل وتفسير بيانات الفرضية الأولى (تساهم المشاركة العمالية في الاندماج الجماعي للموظفين)

الرقم	العبارة	التكرارات و النسب المئوية						المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	كاي تربيع المحسوبة
		المقاييس	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما			
1	اتفق مع زملائي في العمل	التكرار	16	24	4	0	1	4.2000	0.78625	8.929
		النسبة	35.6	53.3	8.9	0.0	2.2			
2	تهتم الإدارة بوجهات نظر العمال في العمل	التكرار	7	24	5	4	5	3.5333	1.19848	11.447
		النسبة	15.6	53.3	11.1	8.9	11.1			
3	التزم بأوامر مسؤول في العمل	التكرار	17	25	3	0	0	4.3111	0.5962	3.776
		النسبة	37.8	55.6	6.7	0.0	0.0			
4	يتم توفير المعلومات اللازمة لمشاركتك في صنع القرارات الخاصة بالعملاء	التكرار	6	22	8	5	4	3.4667	1.14018	18.935
		النسبة	13.3	48.9	17.8	11.1	8.9			
5	تقوم بتقديم اقتراحات تخص العمل	التكرار	16	24	3	1	1	4.1778	0.83364	12.068
		النسبة	35.6	53.3	6.7	2.2	2.2			
6	مشاركتي في صنع القرارات يمنحني شعور بأهمية قراراتي ويرفع من روعي المعنوية	التكرار	22	19	1	1	2	4.2889	0.96818	6.828
		النسبة	48.9	42.2	2.2	2.2	4.4			
7	علاقتي جيدة بيني وبين الإدارة	التكرار	19	20	2	1	3	4.1333	1.07872	11.022
		النسبة	42.2	44.4	4.4	2.2	6.7			
8	أجد فرصة لتقديم شكوى عندما يكون لدي مشكل أثناء أداء المهام الموكلة الي	التكرار	9	20	6	8	2	3.5778	1.13796	4.627
		النسبة	20.0	44.4	13.3	17.8	4.4			
9	توجد لقاءات دورية بين المدير والموظفين لتبادل وجهات النظر	التكرار	23	18	1	1	2	4.3111	0.97286	5.242

			4.4	2.2	2.2	40.0	51.1	النسبة	حول العمل	
1.290	0.58603	4.5556	0	0	2	16	27	التكرار	أحظى بالاحترام والتقدير من قبل زملائي في العمل	10
			0.0	0.0	4.4	35.6	60.04. 2000	النسبة		
4.0555	المتوسط الحسابي العام									
0.652	الإحراف المعياري العام									
68.356	كاي تربيع للمحور									

الجدول رقم 2: يبين المقاييس الإحصائية تحليل وتفسير بيانات الفرضية الثانية (تساعد بيئة العمل الجيدة بالتكوين

المهني على اكتساب مهارات جديدة للموظفين

الرقم	العبارة	التكرارات و النسب المئوية						المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	كاي تربيع المحسوبة
		المقاييس	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما			
1	الحصول على فرصة تكوينية خارج المؤسسة ينمي مهاراتي الأدائية ويزيد من كفاءتي	التكرار	30	9	2	3	1	4.4222	1.01105	11.360
		النسبة	66.7	20.0	4.4	6.7	2.2			
2	هناك تعاون بيني وبين زملائي	التكرار	9	32	2	1	1	4.0444	0.73718	35.786
		النسبة	20.0	71.1	4.4	2.2	2.2			
3	توزيع مزايا الخدمات الاجتماعية يكون بطريقة عادلة بين العمال	التكرار	14	20	3	3	5	3.7778	1.27723	14.084
		النسبة	31.1	44.4	6.7	6.7	11.1			
4	فرص الترقية في المؤسسة تعتمد علي أستقاء الشروط النظامية	التكرار	15	21	5	3	1	4.0222	0.96505	9.132
		النسبة	33.3	46.7	11.1	6.7	2.2			
5	العمل الجماعي يمكنني من اكتساب معرفة وخبرة ومهارة	التكرار	24	19	0	1	1	4.4222	0.81153	25.894
		النسبة	53.3	42.2	0.0	2.2	2.2			
6	العمل الجماعي مفيد ويساهم في تحقيق أهداف المؤسسة	التكرار	23	18	2	0	2	4.3333	0.92932	13.419
		النسبة	51.1	40.0	4.4	0.0	4.4			
7	ساعات العمل تتناسب مع راتبك الشهري	التكرار	4	13	5	9	14	2.6444	1.41671	19.593
		النسبة	8.9	28.9	11.1	20.0	31.1			
8	ترغب في الحصول على دورات تدريبية لتحسين مهارتك	التكرار	25	17	0	2	1	4.4000	0.88933	27.462
		النسبة	55.6	37.8	0.0	4.4	2.2			
9	استفدت من مزايا الخدمات الاجتماعية	التكرار	9	23	3	6	4	3.6000	1.21356	22.158
		النسبة	20.0	51.1	6.7	13.3	8.9			
10	تشعر بالإحباط وعدم القدرة على أداء المهام الموكلة إليك كلما واجهتك مشاكل في محيط العمل مع	التكرار	6	24	7	6	2	3.5778	1.03328	19.477
		النسبة	13.33	53.33	15	13.33	4.44			

									الرؤساء والزملاء	
29.521	1.06506	3.9556	5	9	5	17	9	التكرار	البرامج التكوينية تساعد في على الاتدماج في العمل وتبني روح الفريق	11
			2.2	8.9	17.8	33.3	37.8	النسبة		
3.927	المتوسط الحسابي العام									
0.641	الإحراف المعياري العام									
63.691	كاي تربيع للمحور									

الجدول رقم 3: يبين المقاييس الإحصائية تحليل وتفسير بيانات الفرضية الثالثة: يسهم الولاء التنظيمي في تسهيل عملية الإشراف بالتكوين المهني

الرقم	العبارة	التكرارات و النسب المئوية						المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	كاي تربيع المحسوبة
		المقاييس	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما			
1	تعطى المؤسسة اهتماما لأراء العاملين ومقترحاتهم من خلال مشاركتهم في صنع القرارات	التكرار	9	17	5	9	5	3.3556	1.3169	20.595
		النسبة	20.0	37.8	11.1	20.0	11.1			
2	مهتم بوضع مستقبل المؤسسة التي أعمل بها	التكرار	23	17	2	1	2	4.2889	0.99138	6.744
		النسبة	51.1	37.8	4.4	2.2	4.4			
3	أحضى بالاحترام والتقدير من قبل زملائي في العمل	التكرار	24	20	1	0	0	4.5111	0.54864	2.687
		النسبة	53.3	44.4	2.2	0.0	0.0			
4	يكلفني مديري في العمل بمهام في نطاق صلاحياتي	التكرار	15	22	3	3	2	4.0000	1.0444	8.473
		النسبة	33.3	48.9	6.7	6.7	4.4			
5	أحرص دائما على الإلمام بكل جوانب وظيفتي	التكرار	26	18	0	0	1	4.5333	0.62523	2.751
		النسبة	57.8	40.0	0.0	0.0	2.2			
6	تعاونك مع زملائك في العمل يولد لديك دافع للعمل	التكرار	22	20	1	1	1	4.3111	0.82082	35.616
		النسبة	44.4	48.9	2.2	2.2	2.2			
7	استفدت من تكوين خاص عند التحاقك بالمؤسسة	التكرار	8	15	3	15	4	3.1778	1.3192	17.480
		النسبة	17.8	33.3	6.7	33.3	8.9			
8	أرغب في البقاء في عملي مهما توفرت لي فرص بديلة	التكرار	9	6	8	11	11	2.8000	1.4709	7.435
		النسبة	20.0	13.3	17.8	24.4	24.4			
9	يساعدني رئيسي المباشر حينما أجد صعوبات في العمل	التكرار	12	20	8	4	1	3.8444	0.99899	19.325

			2.2	8.9	17.8	44.4	26.7	النسبة		
11.209	0.90342	4.1556	0	3	6	17	19	التكرار	المتابعة المستمرة من قبل مشرفي العمل تؤدي الى تحسين مستوى الأداء	10
			0.0	6.7	13.3	37.8	42.2	النسبة		
25.413	1.2504	3.9333	2	7	3	13	20	التكرار	تفكر في مغادرة المؤسسة حين حصولك على وظيفة بمؤسسة أخرى وبأجر يفوق ما تتقاضاه	11
			4.4	15.6	6.7	28.9	44.4	النسبة		
17.030	0.86047	4.1778	1	1	4	22	17	التكرار	التعاون مع الزملاء والرؤساء في العمل يزيد من إحساسك بالولاء للمؤسسة	12
			2.2	2.2	8.9	48.9	37.8	النسبة		
3.924	المتوسط الحسابي العام									
0.552	الإحراف المعياري العام									
91.811	كاي تربيع للمحور									