

جامعة المسيلة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع والديمغرافيا



الرقم: ..... / 2014

## الثقافة التنظيمية ودورها في تعزيز قيم العمل

- دراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة -

مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع

تخصص: علم الاجتماع تنظيم وعمل

إشراف الأستاذ:

د. رحاب مختار

إعداد الطالبة:

? عثمانى آسية

السنة الجامعية: 2014/2013

# شكر وعرفان

بداية أشكر المولى عز وجل على توفيقه لي وإتمام هذا العمل الذي أرجو أن أكون قد وفقت فيه،  
فيا رب لك الحمد حتى ترضى ولك الحمد إذا رضيت ولك الحمد حين الرضا فما كان  
شيء أن يجري في ملكه إلا بمشيئته عز شأنه وجل ثناؤه .

وفي الأخير يسعدني أن أقدم بحال عبارات الشكر والامتنان إلى الأستاذة الفاضلة "مامش  
نجية" لما قدمت من توجيهات ونصائح وإرشادات بالإضافة إلى الدعم المعنوي حيث كان لها  
الأثر الكبير في إنجاز هذا البحث فجزاها الله خير جزاء، كما أقدم بحال الشكر إلى جميع  
الأستاذة خاصة: بن خالد جمال، عزوز عبد الناصر، قجة رضا، شبيلي وهيبة، فضيل  
رمضان . . . . . كما لا يفوتني أن أقدم بشكر خاص إلى طاقم مكتبة الاقتصاد، علم  
الاجتماع، مكتبة الساعة، مكتبة باب الجامعة وإلى عمال مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة  
وإلى كل من قدم لي يد العون من قريب أو من بعيد لجميع هؤلاء كل الشكر والتحية والامتنان،  
وأدعو الله أن يوفقنا جميعا لما فيه خير ديننا ودينانا، وفي الأخير نرسل عبارات العرفان  
والامتنان والسلام حسن الختام .

## فهرس البحث

شكر وعرفان

فهرس الموضوعات

فهرس الجداول

فهرس الأشكال

أ

المقدمة

### الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للدراسة

- |    |                          |
|----|--------------------------|
| 04 | 1- الإشكالية             |
| 06 | 2- أهمية الدراسة.        |
| 06 | 3- أسباب اختيار الموضوع. |
| 07 | 4- أهداف الدراسة.        |
| 07 | 5- تحديد المفاهيم.       |
| 11 | 6- الدراسات السابقة.     |
| 16 | 7- فرضيات الدراسة.       |

### الجانب النظري

### الفصل الثاني: الثقافة التنظيمية

تمهيد

- |    |                              |
|----|------------------------------|
| 20 | 1- ماهية الثقافة التنظيمية   |
| 21 | 2- نشأتها وتطورها            |
| 23 | 3- خصائص الثقافة التنظيمية   |
| 24 | 4- أنواع الثقافة التنظيمية   |
| 29 | 5- مكونات الثقافة التنظيمية  |
| 35 | 6- مستويات الثقافة التنظيمية |

36	7-وظائف الثقافة التنظيمية وآليات تشكيلها.
39	8-أبعاد الثقافة التنظيمية
41	9-أنماط تقييم الثقافة التنظيمية
43	10-الثقافة التنظيمية والثقافات الفرعية
44	11-أوجه تأثير الثقافة على المنظمة
45	12-نظريات الثقافة التنظيمية
	خلاصة

### الفصل الثالث: قيم العمل.

تمهيد

52	1-تعريف القيم
53	2-أهمية القيم
54	3-مكونات القيم
54	4-وظائف القيم.
55	5-تصنيف القيم.
57	6-مقاييس القيم.
60	7-قيم العمل.
61	8-مصادر قيم العمل.
61	9-العوامل المؤثرة في تعزيز قيم العمل.
62	10-تصنيف قيم العمل.

خلاصة

## الجانب الميداني

### الفصل الرابع: الجانب الميداني للدراسة.

تمهيد

71	1-مجالات الدراسة
75	2- عينة الدراسة
76	3- المنهج المستخدم
77	4- الأدوات المستخدمة
79	5- عرض وتحليل البيانات
99	6- مناقشة الفرضيات
101	7- الاستنتاجات العامة

خلاصة

الخاتمة

قائمة المراجع

الملاحق

## فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
39	يوضح كيفية تشكل الثقافة التنظيمية	01
43	يوضح النموذج الشرطي لثقافة المؤسسة	02
79	أعمدة بيانية تمثل توزيع أفراد العينة حسب الجنس	03
80	أعمدة بيانية تمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير السن	04
81	أعمدة بيانية تمثل توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	05
82	أعمدة بيانية تمثل توزيع أفراد العينة حسب الحالة المدنية	06
83	أعمدة بيانية تمثل توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل	07

فهرس الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
72	يبين قدرة تخزين المادة الأولية	01
72	يبين قدرة نقل المادة الأولية	02
79	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس	03
80	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير السن	04
81	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي	05
82	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة المدنية	06
83	يوضح توزيع أفراد العينة حسب مدة العمل في المؤسسة	07
84	العلاقة الارتباطية بين وجود القوانين واللوائح التنظيمية المحددة لوقت العمل ومفهوم الوقت	08
85	يوضح العلاقة بين التعريف بالقوانين واللوائح التنظيمية ووسيلة الاتصال	09
86	يوضح العلاقة بين فهم ودراية بالقوانين واللوائح التنظيمية والإكثار من الخروج والاستئذان أثناء العمل.	10
87	يوضح العلاقة بين الالتزام بالقوانين واللوائح التنظيمية واحترام مواعيد الدخول والخروج	11
88	يوضح الحديث بين الموظفين أثناء العمل	12
89	يوضح توزيع المبحوثين حسب تضايقتهم من احترام المواعيد والانضباط في الوقت	13
89	يبين توزيع المبحوثين حسب تعويض الإدارة الموظفين على الساعات الإضافية في العمل	14
90	يوضح التزام المبحوثين بتنفيذ المطلوب في الوقت المحدد	15
91	يوضح توزيع المبحوثين حسب فائدة جماعية للعمل للمؤسسة	16
91	يوضح العلاقة الارتباطية بين صعوبة الاتصال والعلاقة مع الزملاء	17
92	يوضح توزيع المبحوثين حسب فريق العمل الذي تختاره	18
93	يوضح العلاقة بين تأدية العمل المطلوب وفريق العمل	19
94	يوضح العلاقة بين جماعية العمل ومعنى الإتقان	20
95	يوضح توزيع المبحوثين حسب أهمية الراتب	21
96	يوضح العلاقة بين إتقان العمل ونوع التحفيز	22
97	يوضح توزيع المبحوثين حسب ظروف العمل	23
98	يوضح توزيع المبحوثين حسب المعاملة التي يحظى بها العمال الذين يتقنون العمل	24

## مقدمة

إن التطورات السريعة المتلاحقة التي شهدتها العالم في كافة المجالات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية، فرضت الكثير من التحديات أمام المجتمعات والمؤسسات وأثبتت أن القوة الاقتصادية لا تكمن في امتلاك الموارد وإنما تكمن في استثمار الطاقات البشرية، ذلك الرصيد البشري من المعرفة والمهارة والثقافة وقدرته على تحويلها إلى طاقة وأفكار وأساليب عمل متميز لا تنفذ حتى بزواله، وألقت على الإدارة عبء الإعداد للتغيير في أساليب العمل من خلال تغيير وتطوير التنظيمات الإدارية داخليا لكي تتلاءم مع تغييرات البنية الخارجية لتهيئة الظروف المواتية للنجاح، بما ينعكس بشكل مباشر على العمل عبر تحقيق الارتقاء إلى مستويات تنظيمية جديدة والتوازن والتناسق المرغوب بين المتغيرات وسلوك الأفراد والعلاقات بين جماعات العمل وبين أساليب ونظم العمل.

كما تعرف المجتمعات الإنسانية الحديثة تطورات سريعة في المجالات الاجتماعية والثقافية ويعود الفضل إلى تطور وانتشار المعرفة والتقدم التكنولوجي، ولم تكن تلك التطورات بمعزل عن قيم الإنسان ومعتقداته بل صاحبها تغير واضح في القيم الشخصية والجماعية والاقتصادية والاجتماعية، مما أصبح يتطلب البحث عن تنمية وتهيئة القدرات والمهارات القادرة على استيعاب هذا التطور الثقافي واستغلاله في تغيير آليات التسيير القديمة والتأقلم مع التطورات والأوضاع الجديدة.

وتتجلى ثقافة المؤسسة في ثقافة الفرد من خلال سلوكياته واتجاهاته وقيمة معتقداته وفي الجماعة من خلال الاستقرار والروابط الإنسانية وعلاقات المؤسسة من خلال القيم والرموز والقواعد التنظيمية التي تميز كل السلوكيات التنظيمية للعمال السائدة فيها، والتي تعبر عن الصورة التي تظهر بها المؤسسة في بيئتها والمجتمع.

وقد نالت القيم بشكل عام وقيم العمل بشكل خاص اهتمام العديد من المتخصصين من مجالات العلوم الإنسانية والاجتماعية على حد سواء كعلم الاجتماع، وذلك لأن مجموعة قيم العمل التي يعتنقها الأفراد في المنظمات لها تأثير قوي ومباشر في سلوكهم وأدائهم وعلاقاتهم برؤسائهم ومرؤوسيههم وزملائهم والمتعاملين معهم، وتعكس القيم درجة الاهتمام بالعمل.

ويعتبر البعد القيمي من أهم عناصر النجاح فبقدر نشاطه وقوته تتحدد كفاءة وفعالية المنظمة، وفي هذا الإطار يؤكد بعض الباحثين على أن البعد القيمي يتعاضد دوره في تحسين فاعلية الإدارة في

## مقدمة

ظل التغير السريع في المحتوى المعرفي والسباق العالمي نحو إثبات هوية الثقافة لكل حضارة على حساب هوية حضارة أخرى.

لقد تطرقنا في موضوع دراستنا هذه إلى موضوع الثقافة التنظيمية ودورها في تعزيز قيم العمل لدى العاملين، حيث قمنا بتقسيم موضوع الدراسة إلى مجموعة الفصول المتعاقبة وهي كالتالي:

الفصل الأول ويتعلق بالإطار المنهجي والذي يحتوي على الإشكالية والفرضيات وأسباب الدراسة، المنهج المتبع، أدوات جمع البيانات، تحديد المفاهيم وكذلك الدراسات السابقة.

الفصل الثاني: فيتمحور حول الثقافة التنظيمية، وتناولنا فيه ماهية الثقافة التنظيمية ونشأتها وتطورها، خصائص الثقافة التنظيمية، أنواعها، مكوناتها، مستوياتها وظائفها، وآليات تشكيلها، أبعاد الثقافة التنظيمية، أنماط تقييم الثقافة التنظيمية، الثقافة التنظيمية والثقافات الفرعية وأوجه تأثير الثقافة التنظيمية على المنظمة، نظريات الثقافة التنظيمية.

أما الفصل الثالث فهو خاص بقيم العمل، حيث تم التطرق إلى تعريف القيم وأهميتها ومكوناتها، وظائف القيم، تصنيفها ومقاييسها، مصادر قيم العمل، العوامل المؤثرة في تعزيز قيم العمل وتصنيف قيم العمل.

أما الفصل الرابع يتمثل في الجانب الميداني للبحث، حيث تطرقنا فيه إلى تعريف ميدان الدراسة، عينة الدراسة، بيانات خصائص العينة وتحليل بيانات الفرضيات الجزئية وأخيرا الاستنتاجات العامة.

# الفصل الأول : الإطار المفاهيمي للدراسة

- 1- تحديد الإشكالية .
- 2- أهمية الدراسة
- 3- أسباب اختيار الموضوع .
- 4- أهداف البحث .
- 5- تحديد المفاهيم
- 6- الدراسات السابقة
- 7- الفرضيات



## 1- الإشكالية:

إن اختلاف المنظمات وتعددتها وانتشارها في المجتمعات الحديثة يفرض على علماء الاجتماع الاهتمام بهذه الظاهرة، بحيث قاموا بدراستها وتنشيطها وتتبع آثارها ونتائجها على مختلف المستويات ونظرا لأن الإنسان لا يستطيع العيش بمعزل عن الآخرين، وباعتبار المنظمة مصدر لمجتمع أكبر فهي تقوم على جماعات بشرية تربطهم علاقات إنسانية، وتجمعهم أهداف وأغراض مشتركة وتحكمهم قوانين ولوائح تنظيمية فالأفراد يتفاعلون داخل المنظمة بغية تحقيق الأهداف والغايات الخاصة والعامة المسطرة من طرف المنظمة، كما أن أي منظمة لها إطار يساهم في توجيه قرارات أعضائها من خلال تفسير أفعالهم، ويتمثل هذا في الإطار الثقافي للمنظمة.

فالثقافة التنظيمية تعتبر ظاهرة إنسانية اجتماعية ما يجعل مجتمع ما ينفرد بخصائصها وسماته الاجتماعية عن غيره من المجتمعات الأخرى، وبالتالي يطغي عليه خصوصيته وبمنحه موقعا خاصا ضمن أفراد المجتمع الدولي ككل، وإذا اعتبرنا المنظمة كمفهوم أكثر اتساعا من المؤسسة، فهي عبارة عن مجتمع مصغر يضم مجموعة من الأفراد داخل بناء هرمي في اتصال وتفاعل مستمر وما يحمله كل فرد من دوافع ومبادئ ذو اتجاهات وطرق تفكير (مستمدة) أساسا من خواص وسمات المجتمع الذي ينتمي إليه فإن هذا التفاعل المستمر تتبلور عنه جملة أخرى من المعتقدات والقيم والمفاهيم المشتركة، تجمع بين أغلب هذه الأفراد على اختلاف قيمهم ومعتقداتهم وتنوع اتجاهاتهم وطموحاتهم ومساعدتهم، فالثقافة التنظيمية أصبحت اليوم تشكل أحد المتغيرات الهامة في إستراتيجيات تسيير المنظمات لا سيما بعد أن أثبتت التجارب والدراسات، أن المورد البشري هو المحرك الرئيسي والهام في كل المنظمات على اختلاف أنشطتها وأهدافها حيث، أولت المنظمات أهمية كبيرة في دراسة الأطر الاجتماعية والثقافية للمنظمة، والإلمام بمختلف أبعادها ومتغيراتها باعتبارها الأسلوب الأنجح لفهم وتفسير سلوكيات أفرادها ومعرفة القيم والمعتقدات التي يؤمنون بها ومن ثم محاولة التأثير على أنماط تفكيرهم واتجاهاتهم لجعلها تسير نحو تحقيق هدف المنظمة وتحسين مستويات أدائها التنظيمي.

ويأتي الحديث هنا عن القيم والمبادئ التي يجب أن يتمثلها الفرد في أي مجتمع من المجتمعات على مر العصور، حيث تعتبر المعيار الحقيقي بمقياس التطور والتقدم في المجتمع، فهي تساعد على

تماسكه وقوته وتعد القيم المتعلقة بالعمل واحدة من قيم الحضارة والرقى ومحركا رئيسيا من محركات تنظيم العلاقة بين المؤسسة وأفرادها العاملين فقيم العمل من القيم التي تتطور مع تطور الحياة وتتجدد مع معطياتها فتضبط مسارات العمل وتتحكم في المستوى الذي تكون عليه العمل في شكل منظومة قيمية، وتعتبر القيم المرتبطة بالعمل أكثر الموضوعات تحديا ذلك لأن وجود عمل أو مهنة دون قيم يجعل العمل عرضة للفساد وانهيار المؤسسات، فهي تشكل القيم الضابطة لسلوك الفرد والجماعة، وأحد مظاهر الضبط الاجتماعي لدى الأفراد وتعمق الانتماء والتكيف في المنظمة، فهي تمثل نمط للسلوك المثالي الذي يعتمده الفرد، والذي يعد وسيلة لتحقيق الأهداف لدى الغير.

فالقيم جوهر العلاقة الإنسانية، ولكون العمل نتاج تفاعل الأفراد فلا بد من نسق قيمي للمنظمة من أجل المحافظة على التضامن والتعاون لذا فإن دراسة قيم العمل يكتسي أهمية بالغة. باعتباره ركيزة تطور المجتمعات ولعل خير دليل على ذلك التجربة اليابانية التي غزت المؤسسات التجارية الأسواق العالمية، وهذا نتيجة لطبيعة العامل الياباني المتشبع بقيم العمل الروحية المتمثلة في حب العمل، والإتقان في العمل الالتزام الشخصي في العمل، فقيم العمل تمثل الضوابط والتعاليم الأخلاقية والمهنية والتي تحدد سلوك الموظف، وترسم له الطريق السليم الذي يقوده إلى أداء واجبه الوظيفي على أكمل وجه، وبالتالي تحقق أهداف المنظمة وهذا ما تسعى إليه هذه الأخيرة من خلال العمل على غرس وتعزيز القيم المرتبطة بالعمل وجعلها ثقافة متأصلة في نفوس العمال.

وبناء على ما سبق يتمحور السؤال الرئيسي فيما يلي:

**هل للثقافة التنظيمية دور في تعزيز قيم العمل لدى العاملين داخل المؤسسة؟**

وينفرع عن السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

1- هل للقوانين واللوائح التنظيمية دور في تعزيز قيمة احترام الوقت لدى العاملين داخل المؤسسة؟

2- هل يمكن لجماعة العمل أن تساهم في تحقيق الإتقان في العمل لدى العاملين في المؤسسة؟

2- أهمية الدراسة:

يستمد هذا الموضوع أهميته انطلاقا من مجموع من العناصر المتعلقة بالجانب العلمي والعملية.

أ- الأهمية العلمية:

-كون هذا الموضوع يهتم بالجانب الثقافي والاجتماعي للمنظمة.

-الموضوع يضيف إلى البحوث الخاصة بعلم الاجتماع رصيذا جديدا من المعلومات الخاصة بالجانب الاجتماعي والثقافي.

ب- الأهمية العلمية:

- طرح الموضوع يساعد في التقليل والتخفيف نسبيا من السلوكات السلبية في المنظمات كالإهمال الوظيفي، اللامبالاة في العمل.

- دراسة الثقافة التنظيمية يسمح للمسيرين في المنظمات الجزائرية بتنظيم العمل بطريقة تجعله أكثر استجابة للاهتمامات وتطلعات العامل الجزائري.

- تعتبر دراسة قيم العمل غاية في الأهمية من خلال معرفة تصرفات العمال وسلوكياتهم أثناء تأدية العمل.

3- أسباب الدراسة:

أ- الأسباب الذاتية:

-الموضوع جدير بالبحث والدراسة.

- كون الموضوع لم يطرح من قبل بهذا العنوان مما يزيد من قيمته العلمية.

ب- أسباب موضوعية:

1-الموضوع يتزامن مع ما تعيشه العديد من المؤسسات الجزائرية من تدهور في تأدية العمل على أكمل وجه وهذا دليل على نقص في القيم.

2- موضوع البحث يمس مشكلة واقعية وحساسة تعيشها الكثير من المنظمات الجزائرية باعتبارها تعاني من فجوات كثيرة بين أهدافها واستراتيجياتها من جهة وأهداف وطموحات العاملين فيها من جهة أخرى.

#### 4- أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة موضوع البحث إلى تحقيق الغايات التالية:

- 1- التعرف على أحد أهم العوامل المكونة للبيئة الداخلية للمنظمة والمتمثلة في هوية المنظمة وثقافتها والإحاطة بهذا الموضوع وإبراز أبعاده ومصادره المختلفة.
- 2- معرفة كيف يمكن أن تكون الثقافة التنظيمية قوة دافعة لتحسين قيم العمل في المنظمة وكيف يتم استغلالها لتحقيق أهداف المنظمة.
- 3- التعرف على قيم العمل المختلفة في المؤسسة.
- 4- محاولة مساعدة المؤسسة محل الدراسة في زرع ثقافة ايجابية تساعد على غرس قيم حب العمل وتقديسه.

#### 5- تحديد المفاهيم:

يقصد بتحديد المفاهيم تبيان ما تعنيه من مقاصد وتوضيح ما تتضمنه وتظهره من صفات، وبهذا يكون تحديد المفهوم هدفه توصيل المعلومات بوضوح للقارئ مما يساعده على فهمها واستيعابها وربطها مع غيرها من المفاهيم السابقة، وتوضح المفاهيم أكثر كلما اتضح المقصود من ورائها وتكون أكثر وضوحاً عندما تحمل كلماتها صورة لها.

إذا إن تحديد المفاهيم من أجل تبيان وتوضيح المعنى، وإزالة لبس قد يعلق بذهن المطلع ونظراً لهذه الأهمية يستوجب على الباحث أن يحدد مفاهيمه بكل دقة وانتباه.<sup>1</sup>

**1- الثقافة:** تعني الثقافة في نظر علماء الاجتماع جوانب الحياة الإنسانية التي يكتسبها الإنسان بالتعلم وبالوراثة، ويشترك أعضاء المجتمع بعناصر الثقافة تلك التي تتيح لهم مجالات التعاون والتواصل وتمثل هذه العناصر السياق الذي يعيش فيه أفراد المجتمع.<sup>2</sup>

**لغة:** تنسب لفعل ثقّف وله عدة معانٍ.

**الأول:** يعني الحذف والفهم وسرعة التعلم.

<sup>1</sup> - ريمون كوفي-فان لوك كوبنهود: دليل الباحث في العلوم الاجتماعية، ترجمة يوسف الجيعاني، بيروت، 1996، ص119.

<sup>2</sup> - أنتوني غدير: علم الاجتماع. ترجمة، تقديم فائزة الصباغ، المنظمة العربية للترجمة، 2005، ص82.

الثاني: يدل على الغلبة والظفر على الآخرين بالحذف.

الثالث: ويعني التسوية والتقويم والصلاح.

اصطلاحاً:

فالثقافة هي السلوك المكتسب، ويتضمن كل الأساليب المألوفة والأفكار والقيم التي يمارسها الناس، حيث يعرضها تبلور على أساس كلاسيكي: بأنها ذلك الكل المعقد الذي يشمل المعرفة والعقيدة والفن والأخلاق والقانون والعادات التي يكتسبها الإنسان بوصفه عضواً في المجتمع".

في حين يعرفها لنتون (LINTON): بأنها "مجموعة السلوك التي تتعلمها الكائنات الإنسانية في

أي مجتمع من الكبار تنقل منهم إلى الصغار"<sup>1</sup>

## 2- الثقافة التنظيمية:

- ثقافة المؤسسة: يعتبر مفهوم ثقافة المنظمة من المواضيع الحديثة التي دخلت كتب الإدارة ويوجد

عدة تعاريف لها، وفيما يلي عرض لبعضها:

يعرفها هنري وهاريسو: ثقافة المنظمة هي المعتقدات العميقة بكيفية تنظيم العمل وممارسة

السلطة ومكافأة ورقابة العاملين والدورة الرسمية المعتمدة"<sup>2</sup>.

ويرى Gilsan وزملائه أن الثقافة التنظيمية هي: نظام من القيم المشتركة والمعتقدات التي

تنتج عنها قواعد السلوك، حيث أن القيم تعني ما هو الأهم بينما الاعتقادات تعني كيف تعمل هذه

الأشياء كل منظمة لها ثقافة خاصة بها.<sup>3</sup>

## التعريف الإجرائي للثقافة التنظيمية:

هي مجموعة من القيم والمعتقدات والمدرجات السائدة والمعبرة عن خصائص العمل في

المنظمة تميزها عن باقي المنظمات الأخرى، ولها دور كبير على سلوك العاملين من خلال غرس

وبناء قيم العمل لديهم.

<sup>1</sup> - بلال خلق السكارنة: دراسات إدارية معاصرة، دار النشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2009، ص155.

<sup>2</sup> - رعد عبد الله الطائي وعيسى قدارة: إدارة الجودة الشاملة، دار البازوري للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2008.

<sup>3</sup> - عابدة سيد الخطاب: إدارة الموارد البشرية، دار القلم العربي، بدون ط، مصر، 2008، ص78.

## 3-القيم:

**1-لغة:** فأصلها قوم-جمع قيمة وأصل القيمة الواو، ومنه قومت الشيء تقويماً، وأوصله بـقيم هذا في مكان ذلك قال ابن فارس: القاف والواو والمقيم صحيحان يدل أحدهم على جماعة من الناس، قوم وأقوام، وربما استعير في غيرهم والأخر على انتصاب وعزم قام قياماً.<sup>1</sup>

**قال الراغب في المفردات:** القيام والقوام اسم لما يقوم به الشيء وينبت كالعماد والإسناد لما يعهد ويستند به.<sup>2</sup>

## 2-اصطلاحاً:

القيم هي مجموعة من المعايير والأحكام التي تتكون لدى الفرد من خلال تفاعله مع المواقف والخبرات الفردية والجماعية بحيث تمكنه من اختبار أهداف وتوجهات كيانه التي يراها جديرة بتوظيف إمكانياته.<sup>3</sup>

وتعرف أيضاً بأنها مجموعة من الفلسفات والمعتقدات والافتراضات والمبادئ والتوقعات والاتجاهات والقواعد والسلوكيات التي تربط أي مجتمع في شكل وحدة متماسكة.<sup>4</sup>

## 4-قيم العمل:

تعددت آراء الباحثين في تحديد مفهوم قيم العمل وفيما يلي عرض لبعضها:

**بري بيكل بأنها:** الحاجات النفسية التي يمكن إشباعها في موقف من مواقف العمل.<sup>5</sup>

**وتعرف أيضاً بأنها:** مجموعة من الموجهات السلوكية التي تحدد سلوك الفرد داخل عمله أو فيما يتعلق بالنشاط المهني الذي يمارسه.<sup>6</sup>

<sup>1</sup> - الفيروز أبادي: قاموس المحيط، دار الفكر، بيروت، لبنان، 1978، ص168.

<sup>2</sup> - الراغب الاصفهاني: المفردات في غريب القرآن، دار المعرفة للطباعة، بيروت، لبنان، بدون سنة، ص416-417.

<sup>3</sup> - محمد حسن محمد حمدان: قيم العمل والالتزام الوظيفي، دار حامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن.

<sup>4</sup> - ناصر دادي عدون: إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دار المحمدية، بدون ط، الجزائر، 2004، ص110.

<sup>5</sup> - محمد جميل منصور: دراسة تحليلية للقيم المرتبطة بالعمل لدى المراهقين المصريين، رسالة دكتورا، غير منشورة، كلية التربية، جامعة عين شمس، 1973، ص17.

<sup>6</sup> - اعتماد علام، احمد زايد: مقياس العمل الإطار النظري، دليل المقياس، مكتبة الانجلو مصرية، ط3، ص9.

**التعريف الإجرائي:**

هي مجموعة من القواعد والمعايير المحددة لسلوكات العامل أثناء تأدية عمله أو فيما يتعلق بالنشاط الذي يمارسه ليستطيع أن يعيش من خلال سلوكه وتصرفاته وذلك من خلال احترام الوقت- والإتقان.

**5- العامل:**

جمع عمال وعاملون وعملة كل من يعمل بيده، من يتولى أمور رجل في ماله وعمله الرئيسي والوالي والحاكم.<sup>1</sup>

**6- المؤسسة:**

هي وحدات اجتماعية أو تجمعات بشرية تنشأ بقصد الوصول إلى أهداف معينة.<sup>2</sup>

**تعريف آخر:**

هي الوحدة التي تجمع فيها وتنسق العناصر البشرية والاقتصادية للنشاط الاقتصادي.<sup>3</sup>

**التعريف الإجرائي:**

هي مجموعة من العناصر المترابطة والمتفاعلة فيما بينها تقوم في مجموعها بنشاطات تشترك أو تصب في هدف واحد، وفقا لمجموعة من العوامل والأنشطة المساعدة بالمؤسسة، على رأسها الإدارة كنظام فرعي للتوجيه والقيادة والتسيير. وذلك بوضع الأهداف والغايات التي توضح طريق واتجاه المؤسسة في شكل سياسات وقواعد منظمة للأنشطة ومنسقة للعلاقات داخل هذه المؤسسة.

**6- الدراسات السابقة:**

إن من سمات البحث العلمي أنه قائم على الاستمرارية بشكل سلسلة من المعارف المتواصلة التي تسير طريق الباحث من خلال النتائج المتحصل عليه من الدراسات السابقة، فهي تحترم القواعد

<sup>1</sup> - المنجد للغة والاتصال: المكتبة الشرقية للنشر والتوزيع، ط4، بيروت، 2003، ص71.

<sup>2</sup> - جمال عوض السيد، أبو الحسن عبد الموجود: الإدارة المعاصرة في منظمات الأعمال الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، ط3، الإسكندرية، مصر، بدون سنة، ص56.

<sup>3</sup> -ناصر دادي عدون: اقتصاد المؤسسة للطلبة الجامعيين، دار المحمدية العامة، ص2، الجزائر، 1998، ص10.

المنهجية في البحث العلمي، وقد يوجد هذا النوع من الدراسات السابقة في المجالات والبحوث أو الكتب أو المصادر أو الرسائل، الأطروحات الجامعية، شريطة أن يكون للدراسة موضوع وهدف ونتائج.<sup>1</sup>

### 1- الدراسات العربية:

#### الدراسات الأولى:

دراسة من إعداد الدكتور بن عبد اللطيف عبد اللطيف ومحفوظ أحمد جودة تحت عنوان: "دور الثقافة التنظيمية في التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية دراسة ميدانية على أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة".<sup>2</sup>

تمحورت إشكالية الدراسة حول تحديد ما المقصود بالهوية التنظيمية وكانت الأسئلة الفرعية كالتالي:

- 1- ما تحديد المجالات الأكثر أهمية للهوية التنظيمية بالجامعات الأردنية الخاصة.
- 2- ما تحديد دور الثقافة التنظيمية في التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية في هذه الجامعات.
- 3- ما هو أثر العوامل الشخصية كالجنس، العمر، الرتبة الأكاديمية، مدة العمل في الجامعة الخاصة الأردنية في الهوية التنظيمية.

وهدفت الدراسة إلى تحديد دور الثقافة التنظيمية في التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية، ولتحقيق هذا الهدف اختيرت عينة من أربع جامعات خاصة بصفة عشوائية ووزعت من 280 استبانته على أعضاء هيئة التدريس حين استرجع منها 226 إستبانته أخضعت للتحليل التمييزي وتفصلت الدراسة إلى بناء نموذج يتكون من الأبعاد الداخلية في تحليل كلها(التعاون، الابتكار، الالتزام، الفعالية). كما أظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعود إلى مدة العمل في الجامعات الخاصة وقد أوصت الدراسة بضرورة تعزيز الوعي بأهمية الهوية فضلا عن توفير الثقافة التنظيمية الداعمة للإبداع والعمل الجماعي.

<sup>1</sup> - رشيد زرواتي: تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، دار النشر الجزائر، 2008، ط3، ص173.

<sup>2</sup> - بن عبد اللطيف عبد السلف ومحفوظ أحمد جودة: دور الثقافة التنظيمية في التنبؤ بالهوية التنظيمية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، مجلد26، العدد2، 2010.

الدراسة الثانية:

دراسة من إعداد عبد الله الشهري تحت عنوان: قيم العمل ودافعية الانجاز والانتماء لدى عمال مصنع

كسوة الكعبة المشرفة بمكة المكرمة.<sup>1</sup>

وكانت أهداف الدراسة كما يلي:

1- التعرف على قيم العمل ومتغيرات دافعية الانجاز والانتماء لدى عمال مصنع كسوة الكعبة المشرفة.

2- تبيان قيم العمل بمتغيرات دافعية الانجاز والانتماء بتباين المتغيرات الديمغرافية.

3- الكشف عن الارتباطية بين متغيرات قيم العمل ومتغيرات دافعية الانجاز والانتماء.

والمنهج المستخدم المنهج الوصفي، كانت النتائج المتوصل إليها كالتالي:

1- توجد علاقة قيم عمل سائدة لدى عمال مصنع كسوة الكعبة.

2- توجد متغيرات سائدة لدافعية الانجاز والانتماء لدى عمال مصنع كسوة الكعبة.

3- لم يوجد تباين في قيم العمل لدى عمال مصنع كسوة الكعبة للمتغيرات الديمغرافية.

الدراسة الثالثة:

دراسة محمود بن عبد الله: العلاقة بين قيم العمل وبعض سمات الشخصية لدى موظفي خدمات

العملاء بالخطوط الجوية العربية السعودية<sup>2</sup>، كانت أهداف الدراسة تتمثل في:

1- التعرف على مدى العلاقة بين قيم العمل وبعض جوانب الشخصية لدى مأمور خدمات العملاء

بالخطوط الجوية العربية السعودية.

2- التعرف على مدى العلاقة بين كل قيمة من قيم العمل على حدى، وجوانب الشخصية المذكورة في

الدراسة.

<sup>1</sup> - عبد الله محمد الشهري: قيم العمل ودافعية الانجاز والانتماء لدى عمال مصنع كسوة الكعبة المشرفة بمكة المكرمة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، كلية التربية، قسم علم النفس، 1424هـ.

<sup>2</sup> - محمود بن عبد الله بن سراج سعداوي: العلاقة بين قيم العمل، وبعض سمات الشخصية لدى موظفي خدمات العملاء بمطار الملك عبد العزيز والملك خالد بالخطوط الجوية العربية السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، كلية التربية، قسم علم النفس، 1419هـ.

المنهج المتبع هو المنهج الوصفي الارتباطي، وتمثلت نتائج الدراسة كالآتي:

- 1- لا توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين قيم العمل وبين سمات الشخصية والسيطرة.
- 2- لا توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة بين قيم العمل وبين سمات الشخصية والاتزان الانفعالي.
- 3- لا توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين قيم العمل وبين السمات الشخصية والمسؤولية .

#### الدراسة الرابعة:

دراسة محمد حسين حمدان بعنوان: قيم العمل والالتزام الوظيفي لدى المدرسين والمعلمين في المدارس، 2006.<sup>1</sup>

انطلق الباحث في هذه الدراسة من خلال تناوله دراسة قيم العمل السائدة لدى المديرين والمعلمين في المدارس الثانوية والعامه في الأردن من وجهة نظر كل فئة بالأخرى بالإضافة إلى العديد مستوى التزامهم الوظيفي.

واستخدم الباحث في جمع المعلومات الاستبيان مع عينة طبقية عشوائية من مديريات التربية والتعليم حيث بلغ حجم العينة من المديرين (296 مديرا أو مديرة)، بلغ حجم العينة 620 معلما وتوصلت الدراسة إلى أنه هناك فروق في درجة الالتزام بقيم العمل السائدة، وفقا لمتغيرات الدراسة الجنس، المؤهل العلمي، كما أوضحت الدراسة أن هناك علاقة إيجابية وذات دلالة إحصائية بين درجة الالتزام وقيم العمل السائدة وبين مستوى الالتزام الوظيفي، ولدى المديرين من وجهة نظر المعلمين، كما أظهرت الدراسة وجود فروق ظاهرة في بعض مجالات الالتزام للمديرين من وجهة نظر المعلمين، وفق المتغيرات، الجنس، الخبرة، المؤهل العلمي، كما أوصت الدراسة بتحديد عدد من الأسس والمعايير الطبية عند اختبار معلمي مديري المدارس الثانوية على وجه الخصوص، وتعميم تجربة المديرين والمعلمين والملتزمين وظيفيا.

<sup>1</sup> - محمد حسين حمدان: قيم العمل والالتزام الوظيفي لدى المديرين والمعلمين في المدارس، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.

## 2- الدراسة المحلية:

### الدراسة الخامسة:

دراسة ليندة بن فرقورة تحت عنوان: الثقافة التنظيمية مدخل إستراتيجية للأحداث التطوير التنظيمي، دراسة حالة، مطحنة صناعية متيجة 2007.<sup>1</sup> تمحورت إشكالية الدراسة حول: كيف يمكن الاعتماد على الثقافة التنظيمية كمدخل استراتيجي في تنفيذ برامج التطوير التنظيمي؟ وهدفت الدراسة إلى:

1- توضيح أهمية الثقافة التنظيمية ودورها وأبعادها في المنظمة؟

2- إبراز أبعاد التفاعل بين الثقافة والفعالية التنظيمية.

- تم اعتماد المنهج الوصفي: ويتمثل مجتمع البحث على مختلف المستويات التنظيمية البالغ عددهم 98 إطار. قد تم تحديد عينة البحث بنسبة 25% من مجموع مفردات الدراسة وقد توصلت الدراسة إلى:

1- الثقافة التنظيمية تمنح أعضائها شعور بالهوية، إذ لها دور في تعريف الحدود وخلق الاختلافات بين المنظمة والآخرين.

2- تعمل الثقافة التنظيمية كإطار مرجعي للعاملين بإعطاء معنى للنشاطات المنظمة وترشيدها للانتهاج السلوك الملائم.

3- تدعيم الثقافة التنظيمية باستقرار المنظمة كنظام اجتماعي وتعزز من ثباته.

- الدراسة السادسة: دراسة إلياس سالم: تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم 2006.

حيث تمحورت إشكالية الدراسة حول: كيف تؤثر الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية. قد كانت الفرضية العامة كالتالي: تؤثر الثقافة التنظيمية تأثيرا جوهريا على أداء العاملين. وتمثلت الفرضيات الجزئية في:

1- تؤثر ثقافة المنظمة التي تتسم بجماعة العمل تأثيرا جوهريا على أداء العاملين .

<sup>1</sup> - ليندة بن فرقورة: الثقافة التنظيمية مدخل إستراتيجية لإحداث التطوير التنظيمي، دراسة حالة مطحنة متيجة، العلوم الاقتصادية، علوم التسيير، جامعة الجزائر (2)، 2007.

2- تؤثر ثقافة المنظمة التي تتسم بالبحث عن التميز على أداء العاملين.

3- تؤثر ثقافة المنظمة إلى تشجيع الابتكار والإبداع على أداء العاملين.

حيث هدفت الدراسة إلى معرفة الأبعاد التي تتكون منها كل من ثقافة المنظمة والأداء ودراسة اتجاهات تأثير القيم الثقافية في تشكيل أنماط السلوك وكذلك التعرف على العلاقة الترابطية بين ثقافة المنظمة وأداء المنظمة.

وتم اختيار استمارة بالمقابلة مع كل أفراد العينة والتي قدرت بـ 88 استمارة ومن توصيات الدراسة: ضرورة اهتمام طلبة كلية الاقتصاد والتسيير وعلم الاجتماع والإدارة العامة بمواضيع الثقافة التنظيمي والتي تعبر عن القيم الثقافية السائدة في المنظمة.

#### -التعليق على الدراسات السابقة:

تقنيا على الدراسات السابقة التي استعرضناها معا له علاقة بمتغيرات الدراسة في مجال الثقافة التنظيمية وفي مجال قيم العمل يتضح لنا:

1- إن الدراسات بتعددتها فقد اختلفت باختلاف الأهداف التي سعت إليها باختلاف البيئات التي تمت الدراسة بها.

2- بقدر ما تكون الدراسات السابقة هجر أساس لما بعدها، بقدر ما تكون لها مجموعة من النقائص والانتقادات لذلك تناولنا الدراسات السابقة الذكر لمعرفة نقاط التقاطع بينها وبين دراستنا الحالية من حيث دور الثقافة التنظيمية داخل المنظمة وما تساهم فيه كأحد أهم العوامل، حيث اعتمدت هذه الدراسات على أسلوب الاستبيان لقياس كل من متغيرات الدراسة الثقافة التنظيمية وقيم العمل.

3- كما تنوعت الأساليب المنهجية بين المنهج الوصفي ودراسة حالة وتتفق هذه الدراسات في تناولها لمصادر وأبعاد ومكونات الثقافة التنظيمية، كما تناولت تصنيف قيم العمل وأبعادها، حيث أفادتنا النتائج المتوصل إليها في هذه الدراسات في طرح التساؤل الرئيسي والفرضيات كما ساعدتنا في اختبار ميدان الدراسة.

4- كما ساعدتنا هذه الدراسات في التحليل السوسيولوجي للنتائج المتوصل إليها من خلال الدراسة الميدانية. وعليه لقد جاءت دراستنا العلمية من حيث انطلاقتنا من نتائج سابقة غير مباشرة.

7- فرضيات الدراسة:

7-1-الفرضية العامة:

تلعب الثقافة التنظيمية دورا فعالا في تعزيز قيم العمل لدى العاملين في المؤسسة الجزائرية.

7-2-الفرضيات الفرعية:

1- تلعب القوانين واللوائح التنظيمية دورا هاما في تعزيز قيمة احترام الوقت عند العاملين في

المؤسسة.

2- يمكن لجماعة العمل أن تساهم في تحقيق الاتفاق في العمل لدى العاملين داخل المؤسسة.

# الفصل الثاني : الثقافة التنظيمية

تمهيد

- 1- ماهية الثقافة التنظيمية
- 2- نشأتها وتطورها .
- 3- خصائص الثقافة التنظيمية .
- 4- أنواع الثقافة التنظيمية .
- 5- مكونات الثقافة التنظيمية .
- 6- مسنوبات الثقافة التنظيمية .
- 7- وظائف الثقافة التنظيمية وآليات تشكيلها .
- 8- أبعاد الثقافة التنظيمية .
- 9- أنماط تقييم الثقافة التنظيمية .
- 10- الثقافة التنظيمية والثقافات الفرعية .
- 11- أوجه تأثير الثقافة على المنظمة .
- 12- نظريات الثقافة التنظيمية .

خلاصة



## تمهيد:

تشكل الثقافة التنظيمية احد الموضوعات الهامة في تسيير المنظمات المعاصرة وإدارة أفرادها وكطريقة مختلفة لتشخيص المشاكل التنظيمية ومعالجتها.

وهي تمثل البعد الثقافي للمنظمة، حيث تضم القيم والمعتقدات والأعراف والاتجاهات التنظيمية والتي يشترك فيها الأفراد ويعتمد عليها لتحديد أنواع السلوكيات التي إما أن تكون مقبولة أو غير مقبولة في المنظمة، فهي تساهم في تقديم أسلوب فهم مشترك لأهداف المنظمة ورسائلها. ونمط السلوكيات التنظيمية والإجراءات الإدارية، حيث أن المنظمات التي تمتلك ثقافة تكيفية وقوية تكمن أعضائها من الالتزام والانضباط، الإبداع، التحديث المشاركة في اتخاذ القرارات مما يدفع بهم إلى تحقيق أداء فردي متميز يمكن من تحقيق أهدافها.

وتساعد أيضا الثقافة التنظيمية على تقديم صورة واضحة عن طبيعة العلاقات الاجتماعية وأنماط الاتصال بين الأفراد، وتحديد درجة التماسك والتلاحم والاندماج الداخلي بينهم، كما تسمح مؤشراتها، وظواهرها المختلفة بمنح نظرة عامة لجمهورها الخارجي عن طبيعة نشاطها، ونوع الأهداف والرسائل التي يريد تحقيقها.

وهذا ما نهدف إلى توضيحه في هذا الفصل من خلال التطرق إلى مدخل للثقافة التنظيمية، وكذا عناصرها وأنواعها ووظائفها المختلفة.

## 1- ماهية الثقافة التنظيمية:

إن فهم البيئة التي تعمل فيها المؤسسة مهم جدا لأجل ضمان وتحقيق نجاحها، وإن فهم البيئة من منظورها الثقافي (المدخل الثقافي) هو الأهم حيث ينظر البعض للثقافة بوصفها تعبير عن إمام الفرد بالمعلومات والآداب والفنون المختلفة إماما عاما، حيث يعرفها علماء الانثروبولوجيا علم الأجناس على أنها: "مجموعة قواعد السلوك المكتسبة والقائمة على الاتجاهات والقيم والمعتقدات الموجودة في مجتمع ما".<sup>1</sup>

من هنا ظهر مفهوم الثقافة التنظيمية وتطور منذ أولى الدراسات التي أجريت في مجال الإدارة حيث حاولت الكثير من الاتجاهات إعطاء معنى واضح لمفهوم الثقافة التنظيمية التي ترتبط بمجموعة من الأبعاد كالثقافة الوطنية التي تعتبر الثقافة كتابا فرعيا لها، كما تؤدي مجموعة من الوظائف وأهمية كبيرة في تحقيق تماسك النظام. تتكون هذه الأخيرة مرورا بمجموعة من المراحل كما تتميز بمجموعة من المكونات تميزها عن غيرها.

يرى (Gibson) وزملائه أن الثقافة التنظيمية هي: نظام من القيم المشتركة والمعتقدات والتي ينتج عنها قواعد السلوك، حيث أن القيم تعني ما هو أهم بينما الاعتقادات تعني كيف تعمل الاستنباء".<sup>2</sup> كما تعرف الثقافة التنظيمية على أنها: "ذلك النموذج المعقد الذي يشمل المعتقدات والآمال المشتركة بين أعضاء التنظيم. تظم مجمل الفلسفات الإيديولوجية والقيم والمسلمات، الرغبات والمواقف والمعايير المشتركة بين العاملين بالمنظمة".<sup>3</sup>

ويمكن أن نلخص مفهوم الثقافة التنظيمية فيما يلي: "مجموعة خاصة من القيم والأعراف والقواعد السلوكية التي يتقاسمها الأفراد والجماعات في المنظمة، والتي تحكم الطريقة التي يتفاعلون بها مع بعضهم البعض، والتي يتعاملون بها مع باقي الأفراد ذوي المصلحة، وإن المنظمة تشكل المعتقدات والأفكار المرتبطة بأنواع الأهداف التي يتعين على الأعضاء المنظمة تبنيها، ومعايير

<sup>1</sup> - محمد سعيد أوكسيل، أعاشور فني: الطباعات الثقافية وأبعادها الإستراتيجية، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، العدد 2، 2003، سطيف، الجزائر، ص 60.

<sup>2</sup> - جمال الدين المرسي، ثابت عبد الرحمن: السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص 436.

<sup>3</sup> - Hellregel (d) et autres, le management de organisation traduit pour : tradihan soporta (m), ED, de 60eak université, bauxelles, 1992-336.

السلوك التي يجب أن يتحلى بها أعضاء المنظمة لتحقيق تلك الأهداف<sup>1</sup> والأفكار المرتبطة بأنواع الأهداف التي يتعين على الأعضاء المنظمة تبنيها، معايير السلوك التي يجب أن يتحلى بها أعضاء المنظمة لتحقيق تلك الأهداف".<sup>2</sup>

## 2- النشأة والتطور:

من أجل استخدام كلمة ثقافة في نظريات المنظمة فإنه لا بد في البداية من أن نضعها في إطارها التاريخي بكلمة "ثقافة المنظمة داخل مفردات المناجمنت بشكل مفاجئ لدرجة يصعب معها تحديد الطريقة التي تم بها إلحاق كلمة ثقافة" بمصطلح منظمة"، فمصطلح ثقافة المنظمة يجمع بين كلمتين لطالما كان ينظر إليها عن أنهما غريبتان عن بعضهما، فهناك من جهة الجانب الإنتاجي الملموس، الحاجات الاقتصادية والحاجات المادية للمنظمة، ومن جهة أخرى "الثقافة" وهذا دليل على أن المنظمة لا تقتصر فقط الوظيفية الاقتصادية (توفير السلع وخدمات الزبائن) وإنما يعتبر مركز لتجمع أفراد مختلفين يتواصلون في علاقات متشابكة ومختلفة.

ويعود ظهور مصطلح "ثقافة المنظمة" (المؤسسة) لسنوات الخمسينات من القرن الماضي وبالتحديد في كندا، حيث ظهرت أعمال الباحث (اليون جاك 1952)، والذي اقترح فيها تعريف لثقافة المؤسسة باعتبارها تمثل نمط للتفكير المشترك في المنظمة تساعد على إرساء نظام للعادات والروابط الاجتماعية المشتركة بين أعضائها، والحقيقة أن وجود كيان إجماعي داخل المنظمة كان يعود إلى سنوات قبل هذا التاريخ، ولعل أبحاث (ألسون مايو وبرنارد) في الثلاثينيات من القرن العشرين أكبر دليل على ذلك.<sup>3</sup>

حيث تحدث مايو (1933) في منظور العلاقات الإنسانية عن مصطلح النظام الاجتماعي غير العقلاني كتعبير عن العلاقات والروابط التي تسود بين الأفراد أثناء العمل.

<sup>1</sup> - شارلز جاريت جونز: الإدارة الإستراتيجية، الجزء الأول، ترجمة، مراجعة رفاعي، ومحمد سيد أحمد عبد المغتال، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية، 2002، ص 650.

<sup>2</sup> - شارلز جاريت جونز: الإدارة الإستراتيجية، الجزء 1، ترجمة ومراجعة رفاعي محمد رفاعي ومحمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2002، ص 650.

<sup>3</sup> - سهام شكاوي: الثقافة التنظيمية وتأثيرها على أداء الثقافة، رسالة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية و التسيير، جامعة بومرداس، 2006/2007، ص 11.

وبهذا فإن كل ثقافة تنظيمية تنمو وتتطور بدافع عدد من الميكانيزمات الاجتماعية، التي تظم مختلف الخصوصيات الشخصية والاجتماعية لكل عضو، وبالتالي تنشأ وتأسس الثقافة التنظيمية انطلاقاً من ثلاث سيرورات اجتماعية:

### 1-السيرورة السيوركية:

إن لكل وظيفة معينة لجماعة ما، إلا وتوجد لها مجموعة من العمليات الاجتماعية والتفاعلية والتي ترتبط بتلك الوظيفة وترغم بعض الأحيان الأفراد على التخلي ولو جزئياً عن جانب من عاداتهم، وذلك في إطار التزامهم بالمساهمة في مراحل تلك الوضعية، ويتوجب عليهم إبعاد وسيلة للعيش والعمل جماعياً وبالخصوص التوصل إلى حل المشاكل المتعلقة بتوزيع السلطة وعلى تباين الأدوار وأشكال العلاقات، ودرجة الانفتاح وتقبل التغيير، وشروط بقاء ونمو الجماعة وكذلك اندماج الأعضاء والجدد.

ومن بين السيوررات الاجتماعية الحركية التي تشجع التجانس داخل الجماعة نذكر: النزاعات مع المحيط الخارجي والصراع الداخلي والأزمات الخارجية التي تطرح مسألة بقاء واستمرار الجماعة..<sup>1</sup>

2- إذا كانت الثقافة التنظيمية تعتبر كنتاج وتسييد جماعي لبعض الفاعلين ودورا كامنا أكثر أهمية من البعض الآخر، إذ يمتلك المؤسسون والزعماء وسائل ثرية وذات امتيازات عدة لتكوين ثقافة منظمة، كونهم الفئة المهنية المعينة باتخاذ القرارات أو بالأحرى تعود إليهم في معظم الحالات الكلمة الأخيرة، بالإضافة إلى أنهم يشكلون موضع اهتمام الموظفين ومصدرا لامثالهم، وذلك انطلاقاً من سلوكياتهم وتصرفاتهم التي يستخلصها العامل في رموز ومعاني فيصنفها في قواعد ونماذج يتأثر بها، ومن هنا تظهر أهمية سلوك القائد أو المسير داخل التنظيم وحيث يلعب دور الموجه للثقافة التنظيمية.

<sup>1</sup> - محمد قمانة: الثقافة التنظيمية وإدارة التغيير، رسالة ماجستير في علم الاجتماع التنظيمية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2005/2004، ص54.

## 3- قدرة التعلم:

خلال السيرورة التطورية للثقافة التنظيمية لا يكفي العامل بتبنيها فحسب بل يعمل باستمرار على استغلال هامش الحرية في تغيير بعض جوانبها، إذ تسمح الثقافة التنظيمية بإثراء التمهين التقني الذي يولد ما يعرف بثقافة المهنة، وفي هذا المنظور يمكننا القول بان التعلم المهني والتطبيقي يندرج بطريقة مباشرة ضمن الوظائف والأهداف الأساسية التي تصبو نحوها الثقافة التنظيمية.<sup>1</sup>

## 3- خصائص الثقافة التنظيمية:

تتميز الثقافة التنظيمية بمجموعة من الخصائص والتي يمكن إجمالها فيما يلي:

## أ- الإنسانية:

يعد الإنسان الكائن الحي الوحيد الذي يصنع الثقافة، ويبدع عناصرها، ويرسم محتواها عبر العصور، والثقافة بدورها تصنع الإنسان وتشكل شخصيته، والثقافة التنظيمية لها سمة الإنسانية، فهي تشكل من المعارف والحقائق والمدارك والمعاني والقيم التي يأتي بها الأفراد إلى التنظيم أو التي تتكون لديهم خلال تفاعلهم من التنظيم.

## 2- الاستمرارية:

تتسم الثقافة التنظيمية بخاصية الاستمرارية، فالسمات الثقافية تحتفظ بكيانها لعدة أجيال رغم ما تتعرض له المجتمعات أو المنظمات الإدارية من تغيرات مفاجئة أو تدريجية، وعلى الرغم ما تتعرض له المجتمعات أو المنظمات الإدارية من تغيرات مفاجئة أو تدريجية، وعلى الرغم من فئات الأجيال المتعاقبة، إلا أن الثقافة تبقى من بعدهم ليتوارثها الأجيال، وتصبح جزءا من ميراث الجماعة.<sup>2</sup>

## 3- الثقافة نظام مركب:

حيث تتكون من عدد من المكونات أو الأجزاء الفرعية المتفاعلة فيما بينها في تشكيل ثقافة المجتمع أو المنظمة أو ثقافة المديرين، وتشمل الثقافة كنظام مركب من العناصر الثلاث التالية:  
- الجانب المعنوي النسق المتكامل من القيم والأخلاق والمعتقدات والأفكار.

<sup>1</sup> - محمد قمانة: الثقافة التنظيمية وإدارة التغيير، مرجع سابق، ص55.

<sup>2</sup> - حمد بن فرحان السلوى: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي، رسالة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2005م، ص20-21.

- الجانب السلوكي عادات وتقاليد الآداب والفنون والممارسات العملية المختلفة.

- الجانب المادي كل ما ينتجه أعضاء المجتمع من أشياء ملموسة.

#### 4- الثقافة نظام متكامل:

فهي بكونها (كل مركب) تتجه باستمرار إلى خلق الانسجام بين عناصرها المختلفة، ومن ثم فأبي تغيير يطرأ على أحد جوانب نمط الحياة لا يلبث أن ينعكس أثره على باقي مكونات النمط الثقافي.<sup>1</sup>

5- تحمل الثقافة التنظيمية خاصية تكوين البديهيات أو المسلمات وهي ما يعتقد الأفراد غير قابل للنقاش وتنشأ عن القيم والمعتقدات المتداولة داخل المنظمة وتتكون من خلال: - يواجه الأفراد العاملون مشكلة ما ويجدون الحل على اعتبار أنه الأمثل.

يثبت هذا الحل فعاليتة، مما يؤدي إلى التنبيه في كل مرة يواجه فيه الأفراد أوضاع متشابهة يصبح نوعاً من المسلمات فالقيم والمعايير والمسلمات تمثل مرجعية وخلفية قوية في أوضاع تحتاج إلى التدقيق.<sup>2</sup>

6- تكتسب الثقافة التنظيمية خاصية المرونة وقابلية التكيف والقدرة على الاستجابة لمتطلبات البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.

7- الثقافة نظام يكتسب متغير ومتطور، فاستمرارية الثقافة لا تعني تناقلها عبر الأجيال كما هي عليها ولا تنتقل بطريقة غريزية، بل إنها في تغيير مستمر، بحيث تدخل عليها ملامح جديدة وتفقد ملامح قديمة.<sup>3</sup>

#### 4- أنواع الثقافة التنظيمية:

أشار بعض الباحثين في علم الإدارة أن أنواع الثقافة التنظيمية تختلف من منظمة إلى أخرى، ومن قطاع إلى قطاع آخر، ومن أبرز هذه الأنواع:

<sup>1</sup> - مصطفى محمود أبو بكر: الموارد البشرية، مدخل تحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص77.

<sup>2</sup> - Delavallée(E)la culture d'entreprise pour monager autrement :Edition d'organisation, 2002, p28.

<sup>3</sup> - مصطفى محمود أبو بكر: الموارد البشرية، مرجع سابق، ص78.

## -الثقافة القوية:

وهي الثقافة التي تنتشر عبر المنظمة كلها وتحظى بالثقة والقبول من قبل جميع أفرادها الذين يشتركون في مجموعة متجانسة من القيم والمعتقدات والمعايير والافتراضات التي تحكم سلوكهم داخلها، ففي الثقافة القوية يرتبط الأفراد فيما بينهم عن طريق القيم والتقاليد و الأعراف المتشابه، والتي تتم بشكل تلقائي للأعضاء الجدد. <sup>1</sup>الثقافة القوية تتركز على مجموعة واضحة محددة من المبادئ أو النشاطات وقواعد العمل التي ينبغي احترامها من قبل كل الأعضاء، في جو من الثقة والاحترام المتبادل من اجل تحقيق الهدف المشترك.

وتعتمد الثقافة القوية حسب ستيفن روبنز على:

- عنصر الشدة ويرمز هذا العنصر إلى القوة أو الشدة تمسك أعضاء المنظمة بالقيم و المعتقدات.
- عنصر الاجتماع والمشاركة لنفس القيم والمعتقدات من قبل الأعضاء، ويعتمد الاجتماع على تعريف الأفراد بالقيم السائدة في المنظمة وعلى الحوافز من عوائد ومكافآت تمنح للأفراد الملتزمين. <sup>2</sup>
- إن الثقافات القوية تمارس تأثيرا إيجابيا على كفاءات المؤسسة، وذلك لأنها تساهم في تحفيز العمال، بمجرد احترام نفس دستور القيم والقواعد مما يجعل الأفراد في حالة إشباع أو إرضاء ذهني يزيد من حماسهم في العمل، حيث تعتبر مشاركة الأفراد في اتخاذ القرارات ونظام المكافآت، أمثلة معبرة على بعض التطبيقات التي تملئها الثقافة لتتمين العمل.

فالمؤسسة ذات الثقافة القوية تركز على مجموعة من المبادئ والتطبيقات الواضحة والمحددة حيث كل فرد يحترم عمل الآخرين والكل يعمل لتحقيق هدف مشترك بالاستناد إلى قواعد ضمنية مرجعية في مناخ تسوده الثقة المتبادلة، فاستمرار هذه الثقافة يعتمد على الجهود المبذولة من طرف القادة وذلك بتكريس معظم وقتهم وتوضيح فلسفة المؤسسة ومثلها. <sup>3</sup>

<sup>1</sup> - حسين حريم: إدارة المنظمات(منظور كلي)، الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003، ص268.

<sup>2</sup> -بلال خلق السكارنة: دراسات إدارية معاصرة، دار النشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2007، ص155.

<sup>3</sup> -السعيد بن يمينة: فعالية تسيير الموارد البشرية لدى المؤسسات الأجنبية العاملة في الجزائر، وأثره على سلوك العامل رسالة لنيل دكتوراه في علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماع، جامعة الجزائر، 2008/2007، ص154.

وتتمتع الثقافة القوية بمجموعة من الخصائص نذكر منها:

-لها تأثير على سلوك العاملين، وهي أكثر ارتباطاً بشكل مباشر بدوران العمل، فوجود ثقافة قوية داخل المنظمة يشير إلى توفير جو من الاتفاق بين الأفراد، مما يؤدي إلى خلق مناخ من السيطرة العالية على السلوك، ومنه زيادة الولاء والالتزام وتخفيض ميل العاملين لتترك المنظمة ومنه ينخفض دوران العمل.<sup>1</sup>

-تشجيع وتحفيز النزعة نحو التصرف، مع التأكيد على الاستقلالية والمبادأة.  
-وتشجيع الموظفين على تحمل المخاطرة.

-أنها تنبثق عن طبيعته رسالة المنظمة، ويتعين عليها أن تركز جهودها فيما نجيد من عمل وإقامة علاقات وثيقة مع العملاء، كوسيلة لتحسين وتعزيز مركزها التنافسي من خلال التركيز على قيم التوجه بالمستهلك.

-إرساء تصميم تنظيمي من شأنه أن يحفز الموظفين على بذل أفضل ما لديهم بغية تعظيم الإنتاجية من خلالهم، وان احترام الفرد يمثل الوسيلة الأساسية التي يمكن للشركة من خلالها استحداث البيئة السليمة للسلوك الإنتاجي.<sup>2</sup>

-الثقافة الضعيفة:

على عكس الثقافة القوية الثقافة الضعيفة لا يتم اعتناقها بقوة من طرف أعضاء المنظمة ولا تحظى بالثقة والقبول الواسع من معظمهم، وتفنقر المنظمة في هذه الحالة إلى التمسك المشترك بين أعضائها بالقيم والمعتقدات، وهنا سيجد أعضاء المنظمة صعوبة في التوافق والتوحد مع المنظمة أو مع أهدافها وقيمها،<sup>3</sup> فالثقافة الضعيفة أفرادها يسيرون في طرق مبهمه غير واضحة المعالم، ويتلقون

<sup>1</sup> - ماجدة العطية، سلوك المنظمة، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003، ص339.

<sup>2</sup> - تشارلز وحارث جونز، مرجع سابق، ص160.

<sup>3</sup> -مصطفى محمود أبو بكر: دليل التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص145.

تعليمات متناقضة وبالتالي يفشلون في اتخاذ القرارات مناسبة وموائمة لقيم واتجاهات الأفراد والعاملين.<sup>1</sup>

ففي حالة الثقافة الضعيفة يحتاج العاملون إلى توجيهات، حيث تهتم الإدارة بالقوانين اللوائح والوثائق الرسمية والمكتوبة، كما تتجسد في نظم الإدارة الأوتوقراطية ونمط الإدارة العالي، وفيما تنخفض الإنتاجية ويقل الرضا الوظيفي لدى العاملين، كما قد يتم فيها الشعور بالغرابة عن الثقافة والمجتمع والمحيط وهي ظاهرة الاغتراب الاجتماعي، حيث تبدو القيم والمعايير الاجتماعية السائدة عديمة المعنى للفرد، فيشعر الفرد بالغرابة والإحباط، إن الثقافة ليست عالمية تشغل في كل مكان وفي كل زمان ثقافات تتميز بدرجة اقل أو أكثر تلاؤماً وتوافقاً. وفي هذه النظرية تقاس نوعية ثقافة معينة لمدى توافقها مع النسق المتواجد فيها لا مع إشعاعها بارز، كما نقصد بالنسق هنا بالوضعية العامة للمؤسسة أو الهدف الذي تسعى لتحقيقه في قطاع معين، أو في شكل الاستراتيجية المتبعة.

إذن فالثقافة التي تحترم النسق أو تتماشى مع مرحلة إستراتيجية هي الوحيدة التي نظمت نتائج ذات دلالة. فوجود تلاؤم أو توافق كبير يؤدي إلى تحقيق كفاءة مرتفعة والعكس صحيح.<sup>2</sup>

وتجدر الإشارة إلى أن عمليات التغيير في المنظمة قد تؤدي إلى تحويل الثقافة القوية على ثقافة ضعيفة وسلبية، وهذا عندما تكون القيم والمعتقدات التي يرغب الرؤساء في نشرها غير قادرة على أن تشكل بديل للقيم السابقة، وغير قوية كفاية ليقبلها الأفراد ويعتقوها بسهولة مما يؤثر على الثقافة القديمة التي تفرض نفسها أمام الثقافة الجديدة التي يرغب الرؤساء تبينها في أفراد المنظمة.

وبهذا تؤدي مقاومة الأفراد للقيم الجديدة إلى فشل النظام الجديد وتأثير النظام القديم، ومنه وحتى وإن نجح الرؤساء في تغيير الهياكل، تعديل الاستراتيجيات وإدخال تقنيات جديدة وتكنولوجيا اتصال متطورة، إنشاء مصانع ومكاتب جديدة، فإنه من الصعب جدا فرض قيم ومعتقدات جديدة يعتبرها الأفراد قيم دخيلة على ثقافتهم التي تعودوا عليها.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - بلال حلق السكارنة، مرجع سابق، ص160.

<sup>2</sup> - السعيد بنى يمينة، مرجع سابق، ص155-156.

<sup>3</sup> - kotter(J-P)Heskett(j)-culture et performance,(Ire second souffle de l'entreprise)traduit pour,nicolaieff(laurence)ed dorgansation,paris(1992-pp :89-90.

**-أنواع أخرى للثقافة التنظيمية:**

إضافة إلى الثقافة القوية والثقافة الضعيفة هناك تصنيفات أخرى.

**أنواع الثقافات حسب شارل هاندي CHARLES HANDY (1985):**

لقد اقترح هاندي أربعة أنواع من الثقافات وذلك في محاولة لتحديد مدى قدرة الثقافة التنظيمية السائدة أن تعكس الاحتياجات الحقيقية والقيود الخاصة بالتنظيم، وتتمثل هذه الأنواع في:

**-ثقافة الدور: CULTURE DE ROLÉ:**

وتركز على الهرمية والتوجه على خصائص المهمة، حيث يرمز برج إيفل إلى البيروقراطية من حيث طول المنظمة، وهي ضيقة من العلى وعريضة من الأسفل، وتكون الأدوار والمهام موضحة، ومنسقة من الأعلى، والسلطة تنشأ من موضع الفرد ودوره داخل المنظمة.<sup>1</sup> وقيم تجسيد هذه الثقافة على شكل معبد يوناني حيث تعكس أعمدة المعبد الوحدات الوظيفية للمنظمة.

**-ثقافة النفوذ: CULTURE PONNOIR:**

تتواجد هذه الثقافة غالبا في المنظمات التي حققت نحوها في إطار شخص قوي ومتسلط، حيث أن الهيكل يشبه العنكبوت ويقع العنكبوت ذاته في منتصف شبكة النسيج، وهو ما يدل على أن المركز والطاعة والرقابة يعطي قيمة عالية مثلما هو الحال في النوع الأول غير أن هذا النوع ليس مثل البيروقراطية الكلاسيكية، مما يجعل هذا النوع مساعد أكثر لعملية التغيير، غير أنه قد يعرقل من عملية الابتكار نظر للقدر المحدد من حرية التصرف التي يتم منحها للأعضاء.<sup>2</sup>

**-ثقافة المهمة: LA CULTURE DE LA TORCHE:**

تتخذ شكل مصفوفة أو شبكية، حيث نجد وثيقة بين الأقسام والوظائف والتخطيطات، ويعتبر هذا الاتصال والتكامل بين الأقسام.

كأداة تمكن المنظمة من التكيف مع التغييرات السريعة، لذلك نجد أن هذا النوع من المنظمات التي يكون أكثر ديناميكية.

<sup>1</sup> -محمد يوسف الدولية: أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين في الشركات الصناعية الكويتية، رسالة لنيل شهادة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الدراسات الإدارية والمالية، جامعة عمان، العربية للدراسات العليا، 2007، ص14.

<sup>2</sup> - سهام شكاوي، مرجع سابق، ص34.

ومعرض باستمرار للتغير، وهي عادة منظمات تولي اهتماما كبيرا الأنشطة البحوث والتقارير وتحتاج إلى فرقة وظيفية مؤقتة لمواجهة أو تلبية الاحتياجات المستقبلية.<sup>1</sup>

#### -ثقافة الفرد. La Culture de Personne:

وهي تأخذ شكل مجموعة أو حلقة وتعتمد على أساس أنه توجد استقلالية في العلاقات بين الأفراد، وتكون مصحوبة عادة بهياكل غير رسمية وعلى درجة كبيرة من اللامركزية تكون في منظمات التي تحمل طابع تعاوني كالتعاونيات المهنية، وهي تجمع بين الابتكار والإبداع الفردي، لأن القرارات لا تكون بشكل جماعي في مثل هذه المنظمات فاختلاف في الرأي يؤثر سلبا في وجود المنظمة.<sup>2</sup>

#### 5- مكونات الثقافة التنظيمية:

تعتبر الثقافة التنظيمية نظاما يتكون من مجموعة من العناصر القوية التي لها تأثير شديد على سلوك الأفراد داخل المنظمة، والتي تشكل المحصلة الكلية للطريقة التي يفكر ويدرك بها الأفراد كأعضاء عاملين بهذه المنظمة والتي تؤثر على أسلوب ملاحظة وتسيير الأشياء بالمنظمة، وتتمثل هذه المكونات في: الأساطير، القصص والحكايات، الطقوس والاحتفالات والبطولات والأبطال الرموز الاجتماعية والسياسية والشعبية العادات والقيم والأعراف والتي تتبناها المنظمة لتحديد نمط والسلوك ويتم غرسها في الأفراد العاملين عن طريق تصرفات المسؤولين<sup>3</sup> ويمكن تقسيم العناصر المكونة لثقافة المنظمة إلى:

<sup>1</sup> - فليب أنكسون: إدارة الجودة الشاملة(التغير الثقافي) الأساس الصحيح لإدارة الجودة الشاملة الناجحة ترجمة عبد الفتاح النعماني، القاهرة، مركز الخبرات المهنية لإدارة إيميك) 1996، ص137.

<sup>2</sup> - سهام شكاوي، مرجع سابق، ص34.

<sup>3</sup> - أحمد بوشناقة وأحمد بوسمعين: أهمية البعد الثقافي وأثره على فعالية التسيير، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة المسيلة، 2005، ص3.

أولاً: الإشارات الثقافية.

وتشمل:

### - القيم التنظيمية La Valeur Organisati3onnelles :

وتمثل القيم كما عرفتها موسوعة العلوم الاجتماعية بأنها: "الاعتقاد بأن شيئاً ما ذا قدرة على إشباع رغبة إنسانية معينة، وهي صفة الشيء التي تجعله ذا أهمية وألوية لفرد أو جماعة".<sup>1</sup> وهي أيضاً ما يتعلق بالأفكار والمجتمعات والفلسفة التي يقتسمها الأفراد وتقود سلوكياتهم لتحقيق الانسجام الذي يعكس كفاءة المؤسسة التي من شأنها خلق قيمة أساسية تساهم في تعبئة كل الطاقات على كافة المستويات، ويعتبره Peter water man أساس النجاح الدائم والمستمر أما matricethenact فيعتبر القيم تلك التي تسمح لكل الأفراد بتقييم الأشياء أو الحكم عليها والتأثير فيها أيضاً من التجارب المعاشة للفرد في الجماعات التي ينتمي إليها، ومنها ما هو فردي وما هو جماعي وتتجسد أهميتها في كونها دستور مرجعي يسمح بتصوير القرار والسلوك والفعل كما تسمح أيضاً بالتعبير عن الإدراك الحسن من الشيء، ويمكن أن تتخذ القيم شكلين هما:

- شكل قولي: تبرز في خطابات المؤسسة.

- شكل غير قولي: تبرز في باقي متغيرات المؤسسة أي باقي نشاطاتها.<sup>2</sup>

وبهذا فإن القيم تشمل كل الموضوعات والظروف والمبادئ التي أصبحت ذات معنى من خلال تجربة الإنسان الطويلة، كالشجاعة والقوة والاحتمال والإيثار والمهارات الفنية، والأمانة والحرية والعدالة، وهي لا تمثل صفات وحسب، بل هي أنماط السلوك التي تعبر عن هذه القيم وهي موجّهات لهذا السلوك في المجتمع،<sup>3</sup> ويمكن القول مما سبق أن القيم تتداخل وتتشارك مع عدة متغيرات من بينها السياسات الاستراتيجية، والتكنولوجيا، والزبائن، التسويق، كما ترتبط أيضاً بالهيكل التنظيمي، وكذا العلاقات مع البيئة وغيرها... حيث تقوم القيم التنظيمية بتوجيه سلوك العاملين في بيئة

<sup>1</sup> - محمود إسماعيل بلال: السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة، 2005، ص190.

<sup>2</sup> - Bosche (m) coporete culture, la culture sans histoire, rene française de gestion (RFcin 47-48) paris,1984.p32.

<sup>3</sup> - حسين عبد الحميد أحمد رشوان: علم الاجتماع التنظيمي، مؤسسة دار الجامعة الإسكندرية، 2004، ص188-189.

العمل ضمن الظروف التنظيمية المختلفة ومن هذه القيم المساواة بين العاملين والاهتمام بإدارة الوقت والاهتمام بالأداة واحترام الآخرين".<sup>1</sup>

#### -المعتقدات التنظيمية LES CROYANCE :

تمثل المعتقدات مجموع القيم التي تحدد ما هو مقبول من الأشخاص، وما هو مرفوض وتساعد في توجيه سلوكياتهم في المجتمع بصفة عامة، وهي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة التنظيمية في بيئة العمل، وطريقة إنجاز الأعمال والمهام التنظيمية، ومن هذه المعتقدات نجد المشاركة في عملية صنع القرارات والمساهمة في العمل الجماعي وأثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية.<sup>2</sup>

وتجدر الإشارة إلى أنه ينبغي أن يكون هناك تنسيق وانسجام بين القيم والمعتقدات التنظيمية من جهة، وبين المعتقدات الشخصية الخاصة لكل فرد من جهة أخرى، هذا لأن وجود تعارض يؤدي إلى ابتعاد الأفراد سيكولوجيا عن التنظيم، مما يؤثر على أدائهم ومنه الابتعاد عن الأهداف المنظمة.<sup>3</sup>

#### -الأعراف والتوقعات LES RORMES :

يقصد بالعرف عموماً (USAGE): "عادات وقواعد مكتوبة ولكن متفق عليها وتحكم السلوك ويعتبر الخروج عنها انحراف يعرض صاحبه للعقاب".<sup>4</sup>

ويقصد بالأعراف تلك المعايير المدركة وغير الملموسة التي يلتزم بها العاملون داخل المنظمة. أما التوقعات التنظيمية فتتمثل في التعاقد السيكولوجي غير المكتوب، والذي يعني مجموعة من التوقعات ويحددها أو يتوقعها الفرد أو المنظمة. كلا منها خلال فترة عمل الفرد في المنظمة مثال توقعات الرؤساء من المرؤوسين والمرؤوسين من الرؤساء، والزملاء الآخرين والتمثلة بالتقدير

<sup>1</sup> -محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في المنظمات الأعمال، دار وائل، عمان، الأردن، 2003/2002، ص312.

<sup>2</sup> - نفس المرجع، ص312.

<sup>3</sup> -فيليب أتكينسون: مرجع سابق، ص113.

<sup>4</sup> -رمضان محمد القذافي: العلوم السلوكية في مجال الإدارة والإنتاج،المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية،1997، ص282

والاحترام المتبادل وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم احتياجات الفرد العامل النفسية والاقتصادية.<sup>1</sup>

والرموز: هي عبارة عن إشارة متميزة مثل الشعارات وهي الصورة الرمزية المتمثلة للمنظمة، إضافة إلى نمط اللباس والنمط المعياري (شكل المبادئ وتهيئتها وكيفية أداة الوقت، اللغة المستعملة داخل المنظمة.<sup>2</sup>

ويمثل الرمز خاصة بمعلومة تتعلق بالنظام الثقافي كنمط اللباس المكافآت والعلاقات التي تميز نظام المشاركة في النشاط الرمزي للمؤسسة ويبرز تطور الرموز والإشارات<sup>3</sup>... إلى درجة تصبح مشابهة للثقافة أحيانا.

-**الطابوهات (الممنوعات):** وهي ما تود المنظمة إخفاءه ورفضه، وتعني المواضيع التي يجب عدم الخوض فيها أو الكلام عنها أو تداولها داخل المنظمة، وهي نتاج لتجارب مأساوية مرت بها المنظمة، كإخفاقات تجارية مدير فاشل.. وغيرها والتي من شأنها إحداث اضطراب في صورة العاملين داخل المنظمة، وكذا الصورة الخارجية للمنظمة،<sup>4</sup> مما قد يؤثر سلبا على أداء العاملين والمنظمة ككل.

- **الأساطير:** تعتبر الأسطورة من تمثيل أشخاص خياليين،<sup>5</sup> ويمكن تعريفها بأنها "المعتقدات المشبعة أو المحملة بالقيم والمبادئ التي يعتنقها الناس والتي يعيشون بها أو من أجملها ويرتبط كل مجتمع بنسق من الأساطير بعيدة عن الصورة الفكرية المعقدة، التي تتضمن في الوقت نفسه كل النشاط الإنساني".

بمعنى عبارة عن أحداث ماضية، الهدف منها نقل أو تدعيم بعض القيم لدى عمال المؤسسة فهي تحمل تعاليمها لأفراد لمنظمة، ويسمي الأشخاص الذين تنسب إليهم هذه الأساطير بإبطال المنظمة.<sup>6</sup>

<sup>1</sup> - محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص 313.

<sup>2</sup> - Bressy(G),Kankoyt(G),op-cit,p=52.

<sup>3</sup> - The event(M),vachette.(J),culture et comportements,viubert,paris,1992,p75.

<sup>4</sup> - Schewbig(P),les communication de l'entreprise.M C.GRAW-HILL,paris,1991,p44.

<sup>5</sup> - dictionnaire de la langue française l'institut pédagogique national Alger,p-52.

<sup>6</sup> - Bressy(G),kankoyt©,op cit-53.

-الطقوس والشعائر: هي عبارة عن التطبيقات المنظمة الثابتة للأساطير المتعلقة بالأنشطة اليومية للمنظمة مثل اللغة المستعملة، طريق استقبال موظف جديد، الاحتفالات السنوية، العيد السنوي لإنشاء المنظمة وتعرف الطقوس الجماعية"التغيير المتكرر للأساطير بواسطة أنشطة منظمة و مبرمجة"<sup>1</sup>.  
وتعتبر الطقوس أنشطة احتفالية تستهدف توصيل أفكار معينة أو إنجاز أغراض محددة، حيث تعمل الطقوس على إحداث التنظيم باعتبارها سلوكيات معترف بها من طرف الجميع، والتأكيد على القيم المشتركة مثل التحديد والمشاركة، وتجمع بين مختلف المستويات والوظائف في نفس الوقت ونفس النشاط وفي مكان واحد.<sup>2</sup>

-الإشاعات: من الشكليات الرمزية لثقافة نجد الإشاعات والتي تعتبر أخبارا لا أساس لها من الصحة تكون في شكل سيناريوهات خالية، يوفر نوعا من الترويح وإزالة القلق وحالة عدم اليقين لدى العاملين في المنظمة.

#### ثانيا: الموروث الثقافي للمنظمة.

-المؤسسون: إن ثقافة المنظمة ما هي إلا الإنتاج الأعضاء المؤسسين، حيث نجد في الواقع العلمي أن العديد من الثقافات تعكس قيم المؤسسين، ذلك أنهم يعملون على تكريس هذه الثقافة في منظماتهم حيث تبقى معتقداتهم، سلوكياتهم طريق تسيرهم قائمة حتى ولو غادروا المنظمة.

- سلوك قادة المنظمة: يعتبر السلوك قادة المنظمة من أهم العوامل المؤثرة في تشكيل ثقافة المنظمة، لأن العاملين سيدركون أن أفضل الوسائل للارتقاء الوظيفي هو محاكاة سلوك القادة، ويجب التأكيد على أن العاملين يتأثرون بما يفعله القادة أكثر مما يقوله، حيث أن هناك اتفاق بأن ثقافة المنظمة تشكل بدرجة كبيرة بواسطة الإدارة العليا.

-تاريخ المنظمة: يلعب تاريخ المنظمة دورا مهما في تشكيل ثقافتها، ويكون تاريخ المنظمة - من التجارب التي مرت بها، النجاحات المحققة وكذلك الفشل، ويشكل هذا الأرشيف مرجعا لأصحاب

<sup>1</sup> - Laurent,(j)bouar(v),economie dent prise,BTSTONE.2,Ed d'organisations,paris,1991,p247.

<sup>2</sup> - جمال الدين المرسي: الثقافة التنظيمية والتغيير، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص25.

القرار وكذلك العاملين في المنظمة واتخاذ مرشدا لتصرفاتهم مع التركيز على الايجابية فيها وتكرارها.<sup>1</sup>

-**الأبطال (البطولات):** إن الشعائر وشعائرية الحياة تمثل النسيج الذي من خلاله يبرز الأبطال، ويمثل هؤلاء الأبطال حجر الزاوية للثقافة التنظيمية. فالأبطال هم رموز الأساطير الذين سببوا بأفعالهم وأعمالهم ومواقفهم نجاحات ونهضة المؤسسة، وما ينتج عن ذلك من مزايا ومواصفات تكون معايير سلوكية للانتماء ولهذه المؤسسة واستمراريتها، وهؤلاء الأبطال هم الرموز القيادية الذين يحركون قيم المؤسسة.<sup>2</sup> فهم الشخصيات المميزة التي تركت بصمات واضحة في حياة المؤسسة، ونجحت في غرس بعض القيم والأعراف التي ساهمت في تطورها وشهرتها.<sup>3</sup>

- **مهنة المنظمة (نشاطاتها):** يعرف مهنة المنظمة-النشاط الرئيسي لها- بأنها"مجموعة المهارات التي يتقنها أعضاء المنظمة تكنولوجيا، معرفة الأسواق، قدرات تنظيمية...."<sup>4</sup> فهي تعبر عن معرفتها في القيام بمهامها أحسن من الآخرين، ويمكن أن تفيد في تأكيد خصوصية المنظمة إضافة إلى إعطاء قيمة العمل مما يعزز من مشاعر الانتماء والولاء لدى العاملين.

مما سبق يتضح أن كلا من تاريخ المنظمة، الأساطير، الخرافات، الطقوس الجماعية والاحتفالات الإشارة والرموز تغذي وتصور الثقافة التنظيمية تعمل على توجيه سلوك الأفراد، خلق نوع من التماسك داخل المنظمة، إضافة إلى مساعدة الفرد على فهم دوره وكذلك بالنسبة للأفراد العاملين مع المنظمة.

<sup>1</sup> - BOSCHE(m)-op cit,p-34.

<sup>2</sup> - مرسي خليل: الإدارة والمعاصرة (المبادئ، الوظائف، الممارسة) ط1، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، 2005، ص44.

<sup>3</sup> -جمال الدين المرسي، مرجع سابق، ص25.

<sup>4</sup> - Laurnt(j),Bouard(V),opcit,p249.

## 6- مستويات الثقافة التنظيمية:

ينتمي كل منا إلى عدد من الجماعات أو شرائح المجتمع في وقت واحد، فالناس يحملون صفة متعددة من البرمجة الذهنية السائدة في هذه المستويات المختلفة من الثقافة، وعليه فتقافة المؤسسة تتميز بثلاث مستويات تظهر من خلالها وتتمثل في:<sup>1</sup>

- **الثقافة كمتغير خارجي:** وتتجسد في الثقافة الوطنية أو الجهوية التي تنشط في إطار المؤسسة، ذلك أن كل مؤسسة تتميز بثقافة خاصة بها،<sup>2</sup> ويجب الأخذ بعين الاعتبار هذه الثقافة في حل مشاكل المؤسسة التي تجعلها في حالة اضطراب.

- **المتغيرات الثقافية الخارجية:** وهي عدة أنواع:

أ- **ثقافة وطنية:** تبرز أهميتها جليا من خلال نظرية W.ouchi LZ وتشغل الملامح الثقافية اليابانية أهمية كبيرة في كفاءة الإدارة، مما يبرز أهمية ممارسة الإدارة في بلد ما بناء على معطيات الثقافة التنظيمية للبلد ذاته من تقليد الثقافة اليابانية أو الأمريكية، وهي الفكرة التي يؤكد عليها "مالك بن نبي" هو ما يصطلح عليه بالمعاملة الاجتماعية، في كتابه المسلم في عالم الاقتصاد.

ب- **ثقافة جهوية:** إن اختلاف الثقافات الجهوية ذو تأثير كبير على نمط الإدارة وسير المؤسسات يبرز بصورة جلية في اختلاف الثقافات الجهوية الفرنسية مثلا وتأثيرها على سير مؤسساتها.

ج- **الاجتماعية الثقافية:** يوضح BOURKE MIKE بأن التيارات الاجتماعية الثقافية تمثل عائقا يجب إزالته أمام المؤسسات، فالقيم الجديدة للعامل والمستهلك والمواطن تمثل عوامل ثقافية متداخلة للمؤسسة كما تبرز أهمية وتأثير هذه العوامل الاجتماعية الثقافية، بشكل واضح في نجاح الإدارة اليابانية، ويتحقق هذا النجاح على عدة مستويات على مستوى الفرد والجماعة وكذا على مستوى العمل المنظم.<sup>3</sup>

د- **الثقافات الفرعية:** تعتبر المؤسسة شبكة من الثقافات الفرعية ترتبط بالجماعات التي تسعى هذه الأخيرة من خلال الشبكة على تطوير هويتها التي تميزها في المؤسسة، وتنتج هذه الثقافات الفرعية من

<sup>1</sup> - Thevent(m).vachette(j).opcit.p11.

<sup>2</sup> - Reitter@et autres,culture dentreprise,vuibert,paris,1992,p22.

<sup>3</sup> - sainsaulieu@lidentité au travail,preses de la fnsp.paris,1977,pp,352-353.

اختلاف النشاطات داخل المؤسسة خاصة نشاطات الإنتاج والتسويق والصيانة وكذا البحث والتطوير وغيرها. لقد أبرز R.Saivsaulieu حقل هذه الثقافات الفرعية في فهم المنظمة، كما يعبر اختلاف معايير الاعتراف بالنساء المهاجرين، عمال الصيانة... الخ، هو حقل جد واسع لمعايير الانتماء، كما تمثل الثقافات الفرعية عامل جد قوي، وذلك لما تتضمنه من قوة تأثير في المؤسسة.

#### - ثقافة المؤسسة:

تتموقع هذه الأخيرة بين المفهومين السابقين، أحد مفهوم الثقافة الخارجية والثقافات الفرعية، هنا نطرح ملاحظتين في هذا المستوى:<sup>1</sup>

- لفهم أفضل لثقافة المؤسسة يجب تحديد أوساط الثقافة (وظيفية، جهوية، اجتماعية)، حيث توجد هذه الأخيرة، فتقافتها الفرعية وتفاعلات تمثل عنصر مكون للثقافة.

- ثقافة المؤسسة حسب التعريف الجزئي فهي نمط للتكيف مع البيئة، إضافة كونها أسلوب إدماج مختلف هذه الثقافات الفرعية، إذا تعتبر الثقافة الخارجية والفرعية مجالين منفصلين التعريف ما هي ثقافة المؤسسة.

#### 7- وظائف الثقافة التنظيمية وآليات تشكيلها:

##### أولاً: وظائف التنظيمية.

تمثل ثقافة المنظمة المحرك الأساسي لنجاح المنظمة، فهي تلعب دورا كبيرا في تماسك الأفراد والحفاظ على هوية الجماعة، ذلك أنها أداة فعالة في توجيه سلوك العاملين ومساعدتهم على أداء أعمالهم بصورة أفضل، اعتمادا على القواعد واللوائح الرسمية التي تعتبر مرشدا لكيفية التصرف في مختلف المواقف، فهي تؤدي عدة وظائف مهمة منها:

- توجد ثقافة المنظمة الشعور بالكيان والهوية لدى العاملين، وتمكنهم من إيجاد الالتزام بينهم.

- وتدعيم استقرار المنظمة كنظام جماعي، وتمكنها من البقاء والتكيف مع بيئتها الخارجية.

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

التكامل الداخل الداخلي بين الأفراد، من خلال إيجاد نمط ملائم للاتصال فيما بينهم للعمل معا بفعالية.

<sup>1</sup> - السعيد بن يمينة: مرجع سابق، ص 159.

-تحقيق أهداف ورسالة منظمة من خلال توجيه الأفراد وإرشادهم نحو ذلك.

-تحديد طريقة للتعامل مع تحركات المنافسين والاستجابة السريعة نحو تلبية احتياجات العملاء بغية تمكين المنظمة من النمو والارتقاء والبقاء.

إضافة إلى أن الثقافة التنظيمية بالغ الأهمية في إيجاد الالتزام والولاء بين العاملين، وتغليب المصلحة الجماعية على المصلحة الشخصية.<sup>1</sup>

**ثانياً: آليات تشكيل وبناء الثقافة التنظيمية.**

يتطلب بناء ثقافة تنظيمية قوية ذات تكيف عال مع البيئة، ضرورة التأكيد على اختبار العاملين الجدد: ذلك أن عملية اختبار الموظفين خطوة رئيسية في تشكيل الثقافة التنظيمية، ومن خلال عملية الاختبار يتم التعرف على الأفراد الذين ترى المنظمات أن لديهم مجموعة من الصفات والأنماط السلوكية والخلفيات الثقافية والاستعدادات والتوجيهات المناسبة لها، فعملية التعيين تعني في نهاية الأمر اختيار الأشخاص الذين يتفقون مع قيم المنظمة" وبعد عملية الاختيار يخضع العاملون الجدد إلى مقابلات صارمة، بحيث يتم فقط اختيار العاملين الذين يلائمون الثقافة السائدة وأن يكون لديهم استعداد وميل لقبول هذه الثقافة، بعد ذلك يخضع هؤلاء الأعضاء الجدد إلى عملية التطويع الاجتماعي، والذي يعتبر من العوامل الرئيسية التي تسهم في بناء استمرار الثقافة التنظيمية، وذلك لأنه يمثل الوسيلة التي من خلالها يتم اكتساب الاعتقادات والقيم والافتراضات، التي تكون الثقافة. "فهو الآلية الرئيسية التي ينقل بها الإطار الثقافي من جيل إلى جيل ومن شخص إلى شخص" فالثقافة الضعيفة التي تسود المنظمة هي تعبير عن الاختيار السيئ للعاملين، وعدم التأهيل الاجتماعي الكافي لهم وسوء توزيع الأعمال وافتقار التلاحم في الخبرات، ولكن توصلت الدراسات إلى أن المنظمات التي تسودها ثقافات قوية تعاني من الآلام لتعرض العاملين بها إلى عملية تطبيع اجتماعي، محكمة وقاسية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - حسن فلاح عداوي الحسيني: الإدارة الإستراتيجية مفاهيمها مدخلها وعمليتها المعاصرة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2000، ص94.

<sup>2</sup> - محمد صالح القريوتي: السلوك التنظيمي، دار الشروق والتوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص164.

**-خطوات تشكيل الثقافة التنظيمية:**

فهناك خطوات محددة لتشكيل الثقافة التنظيمية تأخذ التسلسل التالي:<sup>1</sup>

-ضرورة الحرص والجدية في اختيار العاملين الجدد بما يمكن من الحصول على أفراد قادرين على قبول ثقافة المنظمة، والقيم والتجارب السابقة بغية تمكينهم من تبني الثقافة السائدة وكذا قواعد السلوك الخاصة بالمنظمة.

-التدريب الدوري للعاملين.

-استخدام نظم المكافأة والتحفيز بعناية بهدف تدعيم الأداء الجيد، والذي يحقق أهداف المنظمة.

-إرشاد العاملين دوريا للتأكد من انتشار واعتناق الأفراد لثقافة المنظمة.

-تعريض العاملين للعديد من المواقف التي يمكن من خلالها تعزيز ثقافة المنظمة لديهم.

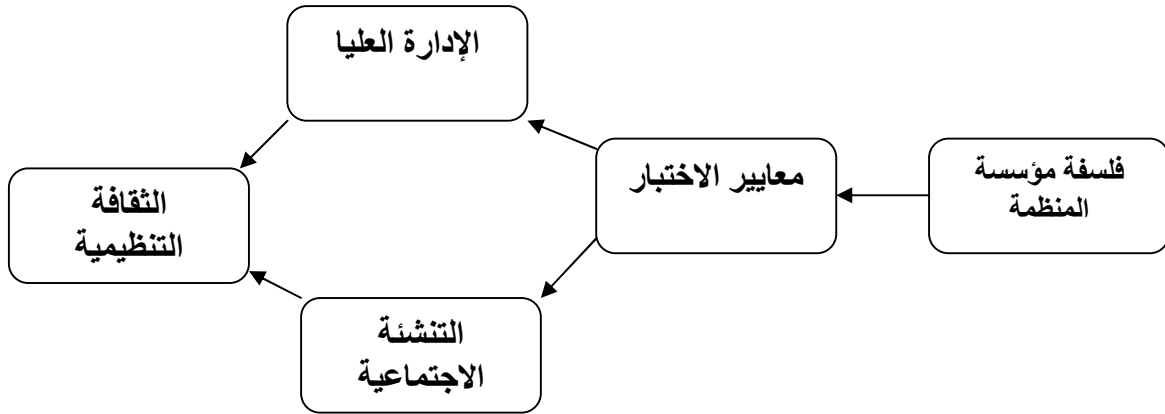
-تكيف العاملين للقيام ببعض الأعمال من خلال التقليد والمحاكاة كتدريب العاملين على تبني الثقافة السائدة في المنظمة.

**- ممارسات الإدارة العليا وتأثيرها في بناء الثقافة التنظيمية:**

رغم أهمية القيم المعلنة إلا أن الممارسات تبقى الاختيار الحقيقي لطبيعة الثقافة التنظيمية السائدة لأنه في الواقع يتبنى العديد من الثقافات التنظيمية تعكس ثقافة المؤسسين أو هي من ثقافة المؤسسين، أي أن الإدارة العليا أو الهيئة المؤسسة هي أول من تصنع اللبنة الأولى لبناء ثقافة تنظيمية، فقد ترفع بعض الشعارات وتتبنى قيم الانجاز والشفافية والمبادرة والمتبادلة والعمل الجماعي والمشاركة في اتخاذ القرارات، إلا أنه في الواقع مثل هذه الممارسات السلبية والايجابية هي تشكل الثقافة التنظيمية وليس الشعارات والسياسات التي تطبق.

<sup>1</sup> - جمال الدين المرسي وثابت عبد الرحمن: مرجع سابق، ص 440-441.

الشكل رقم (1): يوضح كيفية تشكل الثقافة التنظيمية



المصدر: ماجدة عطية، مرجع سابق، ص 338.

#### 8- أبعاد الثقافة التنظيمية:

نطرق إلى العنصر بهدف توضيح أصناف وأشكال الثقافة التنظيمية حسب الأبعاد التي تحددها، وهنا لتسهيل التمييز بين مختلف المظاهر الثقافة التنظيمية، ويمكن تقسيم هذه الأبعاد على ثلاثة أشكال رئيسية:

#### - البعد الطبيعي (البيئي):

باعتبار أن الثقافة مقتبسة من الطبيعة وتسمح للإنسان بالحكم والسيطرة على محيطه وإذ هي الوعي في شكله التطوري الدائم، يقتبسه الإنسان من ذاته أو من العالم الذي يعيش بداخله، وفي المؤسسة ويتجسد البعد الطبيعي للثقافة التنظيمية، من خلال الطابع الاقتصادي للمؤسسة وفي هذا البعد تكون الثقافة نابعة لنوعية النشاط الذي تقوم به المؤسسة مثل المنجم والسكة الحديدية أو الصناعية التقليدية وهذا ما ينجم عنه ثقافة المنجم، ثقافة الصناعة التقليدية مثلا... الخ، حيث تعطى بالمؤسسة الأولية والأسبقية للبعد الطبيعي، أي طبيعة النشاط في تحديد ثقافتها التنظيمية.<sup>1</sup>

#### - البعد الفردي:

وهذا البعد يركز على العلاقة بين الأفراد والمؤسسة من خلال أنماط ثلاثة وهي: العلاقات الشخصية والعلاقات الجماعية والعلاقات الاجتماعية للإنتاج، فرغم ما يتصف به الهيكل التنظيمي من

<sup>1</sup> - محمد قمانة: مرجع سابق، ص 61-62.

إجراءات وقواعد رسمية والتي تحدد العلاقات داخل التنظيم، إلا أنه ينبغي وجود العلاقات الاسمية التي توجد بين الأفراد، حيث تساهم مجموعة الإدراكات في إعطاء الشكل النهائي لأسلوب الإدارة، وذلك يظهر من خلال عقلانية المسير وتلقائية مساعديه والتي حتما يلتقيان في نقاط تقاطع والتي بها توجد المؤسسة وتستمر، وتدرج ضمن هذا البعد ثلاثة أشكال من الثقافة التنظيمية وذلك حسب ما حددها (W.ouchi) وفق لدرجة الإنصاف والعدل في التبادلات.

أ-تبادلات تعتمد على الأسلوب البيروقراطي، وهي تبادلات تستمد قوتها من الإجراءات والقواعد الرسمية المحددة للهيكل التنظيمي وكذلك نظام الاتصالات.

ب-تبادلات تعتمد على أسلوب العشيرة ويتم فيها استبدال المراقبة الرسمية بالثقافة المشتركة، التي تضمن التناسق والتوافق بين المصالح الفردية ومصالح المؤسسة، في إطار اجتماعي عائلي يكتسي طابعا اندماجيا والتحامها يشجع التبادلات الاجتماعية.

ج-تبادلات تعتمد على طريقة تسيير السوق، هذا النوع من الثقافة التنظيمية يوجد عامة في شمال أمريكا، حيث ينبع هذا الصنف عامة المؤسسات التي تعمل ضمن شبكات أو مشاريع اجتماعية حيث لا يفرض فيها التسوية الاجتماعية.

-البعد الرمزي:

تعزز الثقافة التنظيمية وتتكامل الآليات الرسمية بمجموعة من الآليات غير رسمية، وهنا قصد ترقية سمعتها والحفاظ على استمرارها، وتشمل هذه الآليات في المعتقدات والأساطير والطقوس التي يتم تداولها داخل التنظيم، وهذا بإلقاء الضوء على القيم التي يحرص التنظيم على تعزيزها.

أ-المعتقدات: وهي التي تعطي العلاقات التي تربط المؤسسة بمحيطها الداخلي والخارجي بغض النظر عن تداولها وتوحيدها، بين جميع الفاعلين الاجتماعيين، وتضم هذه المعتقدات شبكات تفسيرية وقيم وقواعد توحد التفكير وأحكام الفرد داخل المؤسسة.

ب-الأساطير (القصص): وتتضمن روايات عن أحداث حول مؤسسي المنظمة مثلا، وذلك مثل مخالفة الأنظمة، وتقليص عدد العاملين، إعادة وتوزيع العاملين بين الأعمال أو ردود الفعل حول أخطاء الماضي ومثل هذه القصص تربط بين الحاضر والماضي، وتوفر توضيحا و شرعية للممارسات

المالية، وتظهر أغلبها تلقائي إذ تنتشر الأسطورة عن طرق الممارسة من فرد لآخر ثم السرد من جيل لآخر.<sup>1</sup>

**ج- الطقوس:** وهي عبارة عن فعاليات متتابعة تعبر وتعزز القيم الأساسية في المنظمة، مثل ما هو الهدف الأكثر أهمية، ومهم العاملون المهتمون وأي منهم الأقل أهمية، والهدف منها تنشئة أعضاء المؤسسة وإدماجهم وتطوير الشعور بالانتماء في أنفسهم، لذلك تتواجد لدى المؤسسة أنواع من الطقوس نذكر منها:

- **الطقوس المدمجة:** ومن أمثلتها إقامة حفلات التكريم للمتقنين والمنجزين وأصحاب الأفكار التطويرية وإقامة الحفلات والمناسبات الاجتماعية وغيرها، والهدف هو توطيد العلاقات وتقوية روح الانتماء لدى العمال.

- **الطقوس المخالفة:** وترمز في الغالب إلى الاحتفالات الهرمية للسلطة والمكانة فكل التباينات الاجتماعية التي يمكن نقلها، وتظم كذلك الأقسام والوحدات، ونمط الخاص للمباني والأثاث وحتى اللباس.<sup>2</sup> وتشير إلى هذه الطقوس تظهر في بعض الحالات كممارسات تلعب دور الإطار الذي يسمح بحل المشاكل عن طريق إعطائها طابعا طقوسيا يساهم بشكل كبير في تقريب الآراء المتباينة.

### 9- أنماط تقييم الثقافة التنظيمية:

يعتمد قرار التدخل الثقافي لأجل التغيير على عملية تقييم ثقافة المؤسسة، وتتميز عملية ثقافة المؤسسة بثلاث أنماط تبين ما إذا كانت ثقافة المؤسسة ملائمة أم لا، كما تعتبر هذه الأنماط الثلاثة متكاملة فيما بينها، وهي التقييم المعياري والتقييم التناسقي والتقييم الاحتمالي.

#### أولا- نمط التقييم المعياري:

وهو يتعلق بجانب نموذج وحيد لثقافة المؤسسة الجيدة، سواء تتعلق بثقافة ZW.OUCHI أو البحث عن الامتياز petter watermani ويوضح هذا النموذج صورة الثقافة الجيدة للمؤسسة، إن ثقافة المؤسسة الجيدة تقيم التركيز على المحيط الخارجي والخدمة وكذا الجودة، والأفراد، والجانب

<sup>1</sup> - ماجدة العطية: مرجع سابق، ص338.

<sup>2</sup> - نفس المرجع، ص340.

غير رسمي، حيث أنها تقييم الانشغالات الداخلية واحترام الإجراءات، وتولي أهمية أكبر لأنظمة التخطيط والمراقبة وكذا الأسماء والعناوين الهرمية.

### ثانيا- نمط التقييم التناسقي:

هذا النوع لا يتعارض مع النوع السابق، يقيم هذا النمط الانسجام بين الثقافات الفرعية لنفس ثقافة المؤسسة، لا يطرح هذا النمط التقييمي لثقافة المؤسسة مصطلح جيدة لأقل أو تحت الجيدة، بل ينطرق إلى معيار قوة/ضعف، فتقافة المؤسسة القوية هي تلك الثقافة التي لديها ارتباط قوي فيما بين ثقافتها الفرعية، مما يعني أن القيم والشعائر متجانسة كما تنتشر فيها الرموز والأساطير بصورة سهلة، فمن المهم أن تكون ثقافة المؤسسة قوية في عمليات التقييم كي تكون جيدة.<sup>1</sup>

### ثالثا: نمط التقييم الشرطي.

إن التقييمين السابقين يتمحور حول أبعاد (جيدة/سيئة/قوية/ضعيفة)، غير أنه يمكننا تصور تقييم شرطي، فلا يوجد تقييم مثالي وحيد بل عدة تقييمات لثقافة المؤسسة وذلك حسب نوع نشاط المؤسسة، فالمتغيرات المناسبة لتمييز أنواع النشاط التي تعرض لها معظم الكتاب في هذا المجال:

-سرعة التغذية العكسية على كفاءة التي يعكسها المحيط على المؤسسة.

ومنه يمكننا تحديد أربعة أنواع ممكنة:

أ-ثقافة المؤسسة المخاطرة: وهي تتعلق بنشاط استمرارية طويلة المدى في المستقبل.

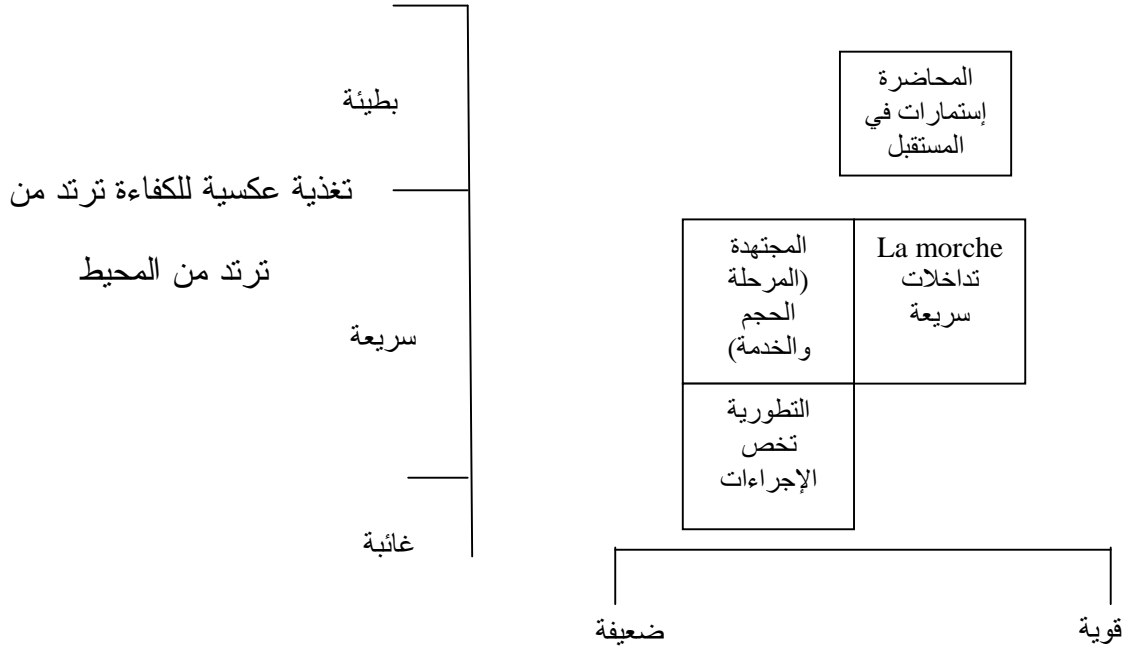
ب-ثقافة الذكورة: وهي الثقافة الخاصة بالمؤسسات المتميزة بنشاطات تستدعي تدخلات سريعة.

ج-النشطة المغامرة(المخاطرة): تطبق في النشاطات ذات الحجم القوي وخدمة ذات جودة.

د-تطويرية: تخص النشاطات التطوير، ويبين الشكل التالي النموذج الشرطي لثقافة المؤسسة، كما يرى Kennedy et Beal أن هذا النوع يخص كذلك الثقافات الفرعية للمؤسسة.

<sup>1</sup> - BOSCHE(11).op cit-p35.

شكل رقم (2): يوضح النموذج الشرطي لثقافة المؤسسة:



Source :ibid p=36.(خطر معلق لكل القرارات)

#### 10- الثقافة التنظيمية والثقافات الداخلية أو الفرعية:

تعتبر المنظمة شبكة من الثقافات الفرعية المتعلقة للمجموعات البشرية التي تكونها للعمال المهنيين، النساء، القادة... الخ إذ تسعى المنظمة من خلال هذه الشبكة إلى تطوير هويتها التي تميزها عن غيرها، وهو ما أكدته الدراسات التي تقام Sair Sarlieu بالإضافة إلى اختلافها فيما بينها من حيث النموذج الشخصي للتعبير، والعلاقات بالعمل، طريقة التعامل مع الحياة المهنية، الإدراك، التراث المتقاسم بين الأعضاء من التجارب الشخصية، إذ تشكل الثقافات الفرعية نتيجة التجمعات البشرية، فيما بينها داخل المنظمة فكل تجمع بشري يكون لنفسه مجموعة من المعايير والقواعد تراثا من التجارب المشتركة، وردود أفعال لما تعرض له من أحداث وعليه فإن الثقافة التنظيمية، ليست مجرد قيم فلكلورية وإنما نتيجة لخلق وفحص وفرز معايير وطرق أداء، ووضع مقاربة للتعامل مع الواقع التنظيمي، فمن أجل التنسيق بين التنوع الثقافي تسعى المنظمة إلى خلق ثقافة مشتركة التي تصبح المرجعية المعتمدة من طرف المنظمة، التي لا يكون ظهورها نتيجة تخطيط أو دراسة من طرف القيادة إذ تبتعد عن البرمجة، وكأمثلة عن الثقافات الداخلية الوظيفية، الثقافة التقنية، الفئة الواحدة.

اعتقد الكثير من الباحثين بأن الثقافات الداخلية أو الفرعية قد تضعف التنظيم إذ كانت تتعارض معه، ولكن الواقع أثبت أن الكثير من الثقافات الفرعية تتكون لمساعدة مجموعة من العاملين على مواجهة المشاكل اليومية، فالتنوع الثقافي يمكنه أن يكون مصدر استراتيجي إذا تمت إدارته بشكل ملائم، لأن القوة العاملة الممنوحة ثقافتها يمكنها جلب وجهات نظر مختلفة للقضايا في المنظمة، مما يسمح بالاقتراب من المشاكل من زوايا أكثر تنوعاً، ولكن النقطة الأهم في كيفية تسخير الاختلافات الموجودة بين الأشخاص حتى يتم إدراكها وتقديرها بدل تدميرها.<sup>1</sup>

### 11- أوجه تأثير الثقافة التنظيمية على المنظمة:

توجد أوجه عديدة لتأثير الثقافة التنظيمية على المنظمة نذكر منها:

#### -تدعيم وتوسيع قوة المنظمة:

(الانتشار) وهو يتوقف على مدى انتشار الثقافة ومدى تنوعها بين العاملين، وهل تم فهمها بالطريقة نفسها من قبل كل الأفراد، وإلى أي مدى يشارك الأفراد في تشكيل القيم التنظيمية السائدة؟ من خلال هذا يمكن للثقافة التنظيمية أن تمنح للمنظمة قوة إرغام على أعضائها، حيث تعبر عن تبني هذه الثقافة بشكل كبير ومتسع الأساس عن الثقافة القوية.<sup>2</sup>

#### -المرونة والقدرة على التكيف (المرونة):

توفر ثقافة المنظمة درجة ملائمة من التكيف مع الظروف المتغيرة والأزمات الطارئة، ومن خلال تأثير ثقافة المنظمة عليها يوجد عدد من الوسائل تستخدم لتحقيق المرونة منها:

-تحقيق التوازن بين قيم ومفاهيم وأعضاء المنظمة مع قيم ومفاهيم بيئتها، من خلال متابعة الأحداث الجارية والتصرفات المتوقعة في هذه البيئة.

-الاستعانة بمتخصصين من خارج المنظمة يكون لديهم خبرات ووجهات نظر جديدة ومتطورة بشأن اتجاهات خصائص بيئة المنظمة والمشاكل التنظيمية واقتراح الأساليب التي تحقق الاتصال مع بيئة المنظمة.

<sup>1</sup> - بن قرقورة ليندة: مرجع سابق، ص53.

<sup>2</sup> - مصطفى محمود أبو بكر: دليل التفكير الاستراتيجي، مرجع سابق، ص137.

-تدريب أعضاء المنظمة عبر اللقاءات والبرامج التدريبية وورشات العمل التي من خلالها يستطيع أعضاء المنظمة تعلم العديد من المفاهيم والممارسات الإدارية.

#### -الانضباط والالتزام:

تؤثر ثقافة المنظمة في درجة الالتزام والانضباط التي تظهر لدى أفراد المنظمة، ويشير الالتزام على الدرجة التي يكون فيها أفراد المنظمة مستعدين لبذل الجهد والولاء، وإظهار انتمائهم للمنظمة ولتحقيق أهدافها، وبمعنى آخر فإن الثقافة التنظيمية تخلق ظروف في المنظمة يؤدي إلى جعل الأفراد دائما مستعدين أو غير مستعدين للالتزام بأهداف المنظمة من أجل الوصول إلى حالة من الرضا.<sup>1</sup>

#### - تحديد وتدعيم التوجيهات الرئيسية للمنظمة:

وهي تشير إلى الطريقة التي تؤثر بها الثقافة التنظيمية في عملية تحقيق الأهداف، حيث أن الثقافة تكون متوافقة مع أهداف المنظمة وبالتالي تعد كقوة إيجابية لها، أو قد تكون غير متوافقة مع الأهداف، مما يجعلها تشكل قوة سلبية في وجه تحقيق أهداف المنظمة ويتوقف ذلك على اعتبارين هما:

- مدى ملائمة الثقافة التنظيمية القائمة وتأثيرها الإيجابي على توجهاتها.<sup>2</sup>
- مدى فعالية التوجيهات الإستراتيجية وقدرتها على خلق وتطوير ثقافة المنظمة.

#### 12- نظريات الثقافة التنظيمية:

من خلال الرجوع إلى الأدبيات التي تناولت موضوع الثقافة التنظيمية. وجد أن العديد من الدراسات والأبحاث التي أجريت عن الثقافة والشخصية والسلوك التنظيمي قد ساهمت في بلورة عدد من النظريات والنماذج التي تساعد على تحليل العلاقة بين الثقافة والأفراد الجماعات في المنظمات والاستفادة من تلك العلاقة والعمل على توجيهها بما يخدم مصلحة التنظيم، ومن هذه النظريات.

<sup>1</sup> - مصطفى محمود أبو بكر: مرجع سابق، ص138.

<sup>2</sup> -مصطفى محمود أبو بكر: إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص83.

## أ- نظرية المؤسس أو الرمز:

ومفادها أن المؤسس الأول هو الذي يصنع رسالة المنظمة وأهدافها وإستراتيجيتها من خلال الرؤية التي يؤمن بها (قيمتها، وفلسفته، ومعتقداته، وكيف ستكون المنظمة فيما بعد)، وبالتالي يوجد نوع من الرمزية بينه وبين الأعضاء، ويمكن ملاحظة ذلك من كبريات الشركات العالمية، كثقافة (MC.DONALD) وهذا ما يطلق عليه الإدارة الرمزية بمعنى يصبح هؤلاء هم الرموز الحقيقيون للثقافة التنظيمية السائدة، أو يكون التغيير من خلال القيادة التحويلية بمعنى أن يقوم القائد الرمز بتغيير النمط الثقافي السائد، أو تغيير الأنظمة (كالقوة، أنواع الرقابة أو الهيكل التنظيمي) من أجل تعزيز المشاركة وتسيير التكيف والإبداع، وهذا ما يعرف بثقافة التغيير الداخلي).

## ب- نظرية المستويات:

في حقيقة الأمر أن أصل الثقافة تم تناقلها عبر الأجيال والمجتمعات، لذا يعتبر المجتمع المستوى الأول، ويتضح هذا من خلال (الدين، المعتقدات، الأعراف، اللغة، والطقوس، وأنماط الحياة وغيرها)، وانتقلت للمستوى الثاني وهو مستوى الجماعة، ويرسم ذلك من خلال المشاركة للأفراد الجماعة في مضمون مفردات هذه الثقافة<sup>1</sup> والتي تتكون من خلالها ثقافات فرعية، ثم تنحصر ضمن الفرد ذاته وهذا المستوى الثالث، وتتم ملاحظة ذلك من خلال ما يحمله الفرد القائد المؤسس، وما يتركه من آثار إيجابية داخل أفراد المنظمة.

## ج- نظرية المسارات:

ترتكز هذه النظرية على مفهوم الجماعة والتغير في أهدافها وافتراضاتها، حيث تتخذ مسارا مرحليا يسهل عليها إستمراريتها، وأول هذه المسارات هي السلطة الاستقلالية بمعنى من سيقود الجماعة أو المنظمة. وكلما كان هذا الشخص القائد متسما بخصائص الشخصية المتكاملة، أدى ذلك إلى تشكيل ثقافة خاصة بالمنظمة، أما مرحلة مسار التآلف وتبادل الأدوار فيأتي من خلال الانتماء للجماعة، ويعتمد ذلك على مدى الالتزام أم مرحلة مسار.

<sup>1</sup> - جاسم بن فيجان الدوسري: الثقافة التنظيمية ودورها في تطبيق الجودة الشاملة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، تحت إشراف سالم بن سعيد القحطاني، قسم العلوم الإدارية، الرياض، 2007، ص30-31.

الابتكار فهي تتعلق بالتكيف على الطرق الإبداعية من خلال الانجازات والتصدي للمشكلات التي تواجهها الجماعة ثم مرحلة مسار البقاء والنمو والتي توضح مدى المرونة والتكيف مع ظروف المنظمة المتغيرة، وهذا يعتمد على إحداث تغير ثقافي تم غالبا عن طريق القيادة.

#### د - نظرية المجالات:

تنظر هذه النظرية للثقافة التنظيمية على أنها نتيجة تفاعل عوامل داخلية وخارجية تتمثل بالبعد التطوري، حيث أن لكل منظمة عندما تنشأ ثقافة وليدة تمر هي الأخرى بمجالات تتمثل بالتحدي، والابتكار والاستجابة، والاستقرار، ويكون البعد الداخلي متمثلا باتجاهات المنظمة نحو الإنجاز والشعور بتطوير المهنة، أما البعد الخارجي فيقصد به مدى التكيف والتفاعل مع البيئة الخارجية وبمعنى أن تتسم بالمرونة والإبداع والمخاصرة، إذ تكون هذه العوامل الثلاثة مجموعات ضغط على نشوء الثقافة أو تغييرها أو ولادة ثقافات فرعية جديدة، وهذا من خلال التجديد أو تبني أهداف جديدة أو من خلال تغيير النسيج الثقافي السائد.<sup>1</sup>

#### هـ - نظرية التفاعل التنظيمي:

تفيد هذه بأن الثقافة التنظيمية تنشأ نتيجة تفاعل الوظائف الإدارية (التخطيط، التنظيم، القيادة، الرقابة) مع المكونات التنظيمية (القواعد والإجراءات والقوانين و الهيكل التنظيمي، والتقنية المستخدمة والعمليات)، حيث تنتقل سمات وعناصر الثقافة المتكونة من خلال الإدارة العليا (كيف يخططوا أو يحفزوا أو يراقبوا) إلى طبيعة الأداء ونوع الهيكل التنظيمي والعمليات، وبعبارة أخرى فإن الإدارة العليا هي المؤسسة لثقافة المنظمة.

#### و - نظرية سجية الثقافة:

ترتكز أفكار هذه النظرية على الخبرة المكتسبة التي يوليها أعضاء المنظمة قيمة معينة مشتركة وعبر هذه الخبرة عن مجموعة من المشاعر والعواطف نحو العالم، والتي تؤثر في سلوكيات الأعضاء، وتنمو هذه الخبرة من خلال تدريب والممارسة اللذين يؤديان إلى تراكم مكوناتها لدى الفرد، مما ينتج عن ذلك تشكل المهارة والمعرفة التي تحدد سلوك الفرد وتؤثر فيه، وقد كشفت دراسة

<sup>1</sup> - جاسم بن فيجان الدوسري: مرجع سابق، ص31.

WALLACE عن أن الثقافة التنظيمية الواحدة تسودها سجية واحدة تمثل عاملا واقعيا محدد لسلوك معظم أعضاء المنظمة، و ينتظر للخارجين على هذا السلوك بأنهم غير أسوياء أو منحرفين عن غالبية الأعضاء.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> - جاسم بن فيجان الدوسري: مرجع سابق، ص31.

## خلاصة:

إن دراسة الإطار الثقافي للمنظمة يساعد على فهم وتفسير سلوك الأفراد، وسيكولوجياتهم والقيم التي يؤمنون بها، فأهمية الوقت، السلوك المنظم، المثابرة، والرغبة في الانجاز وإتقان العمل... كلها سمات ضرورية للنجاح في أي ميدان.

فالثقافة بذلك توفر إطار تنظيمي لتوجيه السلوكات وتحديد قواعد العمل ومعايير الأداء والواجب والالتزام. لتحقيق بكفاءة وفعالية، كما تساعد على تشكيل هوية خاصة للمنظمة، وتعتبر كمتغير في تحديد الإستراتيجية اللازمة لها لضمان التكيف مع المحيط.

# الفصل الثالث : قير العمل

مهيد

- 1- تعريف القير
- 2- أهمية القير
- 3- مكونات القير
- 4- وظائف القير
- 5- تصنيف القير
- 6- مقاييس القير
- 7- قير العمل
- 8- مصادر قير العمل
- 9- العوامل المؤثرة في تعزيز قير العمل
- 10- تصنيف قير العمل

خلاصة



**تمهيد:**

حازت قيم العمل على اهتمام العلماء والباحثين منذ البدايات الأولى لظهورها، وذلك بهدف استيعاب محتواه الفكري، لكن لم ينقطع الاهتمام بها حيث تعد المساعي نحو ترسيخ هذه القيم حدثا مهما في إطار التحولات الجارية الآن في العلوم الإنسانية من أجل تأطير مفاهيمها وأبعادها وتأثيراتها وأدوات قياسها في موقع العمل، وكونها تشكل إحدى التحديات التي ستجابه تقدم المؤسسات بشكلها الجديد.

## 3-1- تعريف القيم:

إن كلمة قيمة تدل على أن الشيء يحمل في ذاته منفعة أو وزنا أو ثمنا، وتدل القيم على أنواع المعتقدات التي يحملها شخص أو مجموعة أو مجتمع بأسره، يعتبرها مهمة ويلتزم بها وتحدد له عادة الصواب من الخطأ والجيد من السيئ والمقبول من المرفوض في السلوك الإنساني فالقيم الداخلية للإنسان تنمو وتتطور من خلال العائلة والمدرسة والتعاليم الدينية ومكان العمل، فالقيم هي الدليل والمرشد للسلوك والتي يتم في ضوءها تفضيل تصرف على آخر.<sup>1</sup>

تعرف القيمة بأنها كلمة لاتينية معناها Valour وهي مشتقة من الفعل Values يعني أنا قوي وبصحة جيدة وهذا يعني أن القيمة تحتوي على معنى المقاومة والصلابة.<sup>2</sup>

عرف الأمريكي "روكيش" القيم: أنها اعتقاد راسخ بأن التصرف بطريقة معينة أفضل من التصرف بطريقة أخرى متاحة، وأن اتخاذ هدف معين للحياة أفضل من اتخاذ أي هدف آخر متاح.<sup>3</sup>

عرفت القيم أيضا: أنها درجة الأهمية التي يعطيها الفرد لشيء معين تراوح هذه الأهمية من أعلى درجة إلى أدناها.<sup>4</sup>

عرفت القيم بأنها مجموعة من القوانين والمقاييس التي تنبثق من جماعة وتكون بمثابة موجّهات للحكم على الأعمال والممارسات المادية المعنوية، وتكون لها من القوة التأثير على الجماعة.<sup>5</sup>

ويعرف الطهطاوي القيم: بأنها مجموعة المبادئ أو القواعد والمثل العليا التي يؤمن بها الناس وينفقون عليها بينهم، ويحكمون بها عن تصرفاتهم المادية والمعنوية.<sup>6</sup>

<sup>1</sup> - كمال محمد المغربي: أصالة المبادئ ذو وظائف المنشأة مع حداثة وتحديات القرن المادي والعسكريين دار الفكر للنشر، والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2007، ص511.

<sup>2</sup> - علي أحمد الحبل: القيم مناهج التاريخ الإسلامي، دار الكتب، بدون ط، القاهرة، مصر، 2000، ص17.

<sup>3</sup> - أحمد جاد عبد الوهاب: السلوك التنظيمي، دار الوفاء للنشر والتوزيع، بدون ط، المنصورة، مصر، 2000، ص44.

<sup>4</sup> - عامر سعيد ياسين: الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة مركز سيرفس للاستشارات والتطور، بدون ط، القاهرة، مصر، 1994، ص62.

<sup>5</sup> - أحمد عاشور صغر: إدارة القوى العاملة وأدوات البحث التطبيقي، دار النهضة العربية، ط1، بيروت، 1983، ص4.

<sup>6</sup> - الطهطاوي سيد احمد: القيم التربوية في القصص القرآني، دار الفكر العربي، ط1، القاهرة، مصر، 1996، ص42.

بيتر روبن ويليامز: أن القيم تتضمن عناصر متعددة ترتبط بالشعور والعاطفة، فالقيم بغيرها  
 ويليامز أن التأثير المباشر على سلوك الأفراد وأفعالهم بل هي في الواقع وراء كل سلوك.<sup>1</sup>  
 يعتقد هونزلز: أن القيم هي تقديرات لمعاني وأهمية الأشياء والأعمال والعلاقات اللازمة  
 لإشباع حاجات الفرد الفسيولوجية والاجتماعية.

أما ثورندايك: يرى أن القيم هي تفصيلات وأن القيم الايجابية معنا والسلبية تكمن في اللذة  
 والألم الذين يشعر بها الإنسان.<sup>2</sup>  
**أهمية القيم:**

- تعتبر القيم أحد الجوانب الهامة في دراسة السلوك التنظيمي ويعود السبب في ذلك إلى أنها تشكل  
 أساساً لفهم الاتجاهات والدوافع، وتؤثر على إدراكنا، وكذلك ينظر إلى القيم كقوة محرّكة ومنظمة  
 لسلوك.

- تعتبر القيم كمعيار يلجأ إليه الأفراد أثناء إجراء مقارنات بين مجموعة من المبادئ السلوكية وكعامل  
 موحد للثقافة العامة.

- تعتبر كمحدد للأهداف والسياسات بحيث يجب أن تكون هذه الأهداف متوافقة ومنسجمة مع القيم.<sup>3</sup>  
 - إن القيم تنبؤنا بسلوك صاحبها متى عرف ما لديه من قيم والأخلاقيات في المواقف المختلفة بالتالي  
 يكون الفاعل معه في ضوء التنبؤ بسلوكه.<sup>4</sup>

- تشير القيم إلى الكيفية التي سيتعامل معها الإنسان في الموقف المستقبلية وتساعده في التفكير فيما  
 ينبغي أن يفضل اتجاه تلك المواقف المستقبلية وتساعده على التفكير فيما ينبغي أن يفعل اتجاه تلك  
 المواقف والأحداث وتحدد له الأساليب والوسائل التي اختارها بالإضافة إلى تغيير السلوك الصادر

<sup>1</sup> - زحلوفا وطقة: الشباب قيم واتجاهات ومواقف، دار النشر للمؤلفين، (د.ط)، دمشق، 1997، ص42.

<sup>2</sup> - العدلي ناصر محمد: السلوك الإنساني والتنظيمي، منظور كلي مقارن، معهد الإدارة، بدون طبعة، الرياض،  
 السعودية، 1995، ص129.

<sup>3</sup> - محمد سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2002،  
 ص109.

<sup>4</sup> - علي أبو العينين: القيم الإسلامية، دار العربي، بدون طبعة، مصر، 1998، ص34.

عنها وعلى مستوى الجماعة تحفظ للمجتمع تماسكه وتحدد له أهداف حياته ومثله العليا ومبادئه الثابتة والمستقرة التي تحفظ له التماسك والثبات اللازم لممارسة حياة اجتماعية سليمة.<sup>1</sup>

### مكونات القيم:

للقيم عناصر ثلاثة هي:

أ- العنصر العقلي (المعرفي)

ب- العنصر الوجداني:

ج- العنصر السلوكي والإرشادي الخلقى (الفعل)<sup>2</sup>

تسهم هذه العناصر الثلاثة في تحديد وظيفتها ومعناها ويظم العنصر الثالث الفعل العمليات التي تساعد الشخص الفاعل في تخصيص طاقاتها وشحنها وتوجيهها بين مظاهر الفعل المختلفة، هو الأساس في تكوين إطار القيم هذا على المستوى النظري أما على المستوى الواقعي يلاحظ أن هذه العناصر الثلاثة متداخلة في تأثير المجتمع والتفاعل الاجتماعي وتعكس ثقافته وتعبّر عن طبيعته العلاقات فيه، ومن منصور "أو كيش" أن القيم تحتوي ثلاثة عناصر لا يمكن إحداها على الآخر لأنها تندمج وتتداخل لتعبر في النهاية على وحدة الإنسان والسلوك.<sup>3</sup>

### وظائف القيم:

للقيم عدة وظائف حيث أنها:

- 1- تلعب دورها في توجيه الفرد إذ تعبر عن معايير وجدانية يؤمن بها الأفراد ويتعاملون بموجبها مع المواقف والأشياء وبالقبول أو الرفض.
- 2- تعتبر مرجعا للحكم على سلوك الأفراد إذ أنها الأساس الذي يعتمد لقياس سلوكهم وتقدير أفعالهم ما إذا كانت صالحة أم سيئة.
- 3- تبعث الأفراد على العمل والانجاز أي أنها تعتبر دوافع اجتماعية.

<sup>1</sup> - سيد أحمد السيد: القيم التربوية في القصص القرآني: كلية التربية، بدون ط، أصوان، 1985، ص38.

<sup>2</sup> - عبد الحافظ سلامة: علم النفس الاجتماعي، دار البازوردي للنشر والتوزيع، بدون طبعة، عمان، 2007، ص38.

<sup>3</sup> - محمد فتحي عكاشة، محمد شفيق زكي: المدخل إلى علم النفس الاجتماعي، المكتب الجامعي الحديث، بدون ط، الإسكندرية، مصر، بدون سنة، ص41.

- 4- تعطي معنى لحياة الناس وذلك من خلال تحديدها لأهدافهم وتجعل منها محل تكبيرهم وشغلها الشاغل للوصول إليها.
- 5- تحديد أهداف الفرد وتدله على المؤشرات التي تساعد على تحقيق ذلك.
- 6- تساعد الفرد في اختيار الأدوار التي يرغب أن يلعبها في المجتمع لأنها الأساس التي تقوم على عاتقها تنظيم المجتمع والحفاظ على استقراره وفقا لمصالح المجتمع وأهدافه من خلال عملية الضبط الاجتماعي الذي يمارسه الأفراد.
- 7- تساعد الأفراد في معرفة ما يتوقعه من الآخرين وماهية ردود أفعالهم.
- 8- تعمل القيم على ربط أجزاء الثقافة في المجتمع، بالرغم من اختلاف ثقافة أفراد المجتمع وآرائهم إلا أن القيم تعتبر واحدة بالنسبة لهم وتعمل على توجيههم.<sup>1</sup>
- 9- تساهم في نقل التراث الثقافي عبر الأجيال. المحافظة على أصالة المجتمع، فهي تعد بمثابة حلقات تترايط بها الأجيال عبر العهود والأزمنة المتعاقبة فكل جيل يتعلم الأنماط السلوكية الخاصة بمجتمعه من الأجيال السابقة.<sup>2</sup>

### تصنيف القيم:

يمكن تصنيف القيم على أساس أبعادها المختلفة:

#### أ- من حيث المحتوى:

- 1- **القيم النظرية:** يقصد بها اهتمام الفرد وميله إلى اكتشاف الحقيقة والسبيل في ذلك هو الهدف ويتخذ اتجاهها معرفيا من العالم المحيط به، فهو يوازن بين الأشياء وعلى أساس ماهيتها.
- 2- **القيم الاقتصادية:** ويقصد بها اهتمام الفرد وميله إلى ما هو نافع، والسبيل في هذا الهدف يتخذ من العالم المحيط به، وسيلة للحصول على الثروة وزيادتها عن طريق الإنتاج والتسويق و استهلاك البضائع واستثمار الأموال.

<sup>1</sup> - غيث محمد عاطف، محمد علي محمد: دراسات في التنمية والتخطيط الاجتماعي، دار النهضة العربية، (د.ط)، برون، لبنان، 1980، ص187.

<sup>2</sup> - النوري قيس: الحضارة الشخصية، دار الكتب، بدون طبعة، بدون ذكر بعد النشر، 1981، ص88.

3- **القيم الجمالية:** ويقصد بها اهتمام الفرد وميله على ما هو جميل من ناحية الشكل والتوافق لذلك ينظر للعالم المحيط به نظرة تقديرية له من ناحية التكوين والتنسيق والتوافق الشكلي.

4- **القيم الاجتماعية:** ويقصد بها اهتمام الفرد وميله إلى غيره من الناس فهو يحبهم ويميل إلى مساعدتهم ويجد في ذلك اتساعاً وهو ينظر إلى غيره على أنهم غايات ليسوا وسائل لغايات.

5- **القيم السياسية:** ويقصد بها اهتمام الفرد وميله للحصول على القوة، فهو شخص يهدف إلى السيطرة والتحكم في الأشياء والأشخاص.

6- **القيم الدينية:** ويقصد بها اهتمام الفرد بالمعتقدات والتعاليم الدينية.

7- **القيم المعرفية:** ويقصد بها اهتمام الفرد وميله لاكتشاف الحقائق والمعارف والسعي إلى اكتساب المزيد من المعارف العلمية.<sup>1</sup>

ب- من حيث المقصد:

1- **القيم الواسئلية:** وهي التي ينظر إليها الأفراد على أنها وسائل لغايات أبعد.

2- **القيم الغائية (الهدفية):** وهي الأهداف والفضائل التي تصنعها الجماعات والأفراد فالحرب في نظر الرجل العسكري ذات قيمة واسئلية لأنها تكسبه الترقي في المنصب والشرف في هذا الموقف قيمة عاتبة أو هدفية.

ج- **من حيث الشدة:** وتقدر شدة ودرجة الالتزام التي يفرضها ونوع الجزاء الذي تقدره على ما يخالفها ويمكن تمييزه بين ثلاثة مستويات لشدة القيم:

وتقدر القيم الملتزمة أو الأمرة والناحية التي تمس كيان المصلحة العامة.

م- **ما يفضل أن يكون:** وهي القيم التفضيلية التي تشجع الأفراد على الالتزام بها.

3- **ما يرجى أن يكون:** وهي القيم المثالية التي تحس الناس استحالة تحقيقها بصورة كاملة.

<sup>1</sup> - عامر سعيد ياسين: مرجع سابق، ص 147.

د - من حيث العمومية:

وتنقسم إلى قسمين:

1-القيم العامة: وهي القيم التي ينبغي انتشارها في المجتمع بغض النظر عن ريفه وحضره وطبقاته وفتاته المختلفة وهي قيم مرتبطة بالعادات والتقاليد.

2-القيم الخاصة: وهي قيم المتعلقة بمواقف ومناسبات اجتماعية معينة أو مناطق محدودة أو بطبيعة اجتماعية معينة.

هـ - من حيث الوضوح:

وتنقسم القيم من ناحية وضوحها إلى قسمين:<sup>1</sup>

1-القيم الظاهرة: وهي التي يعبر عنها ويصرح بها الكلام.

2-القيم الضمنية: هي تلك التي يتخلص ويستدل على وجودها من الملاحظة للاختبارات و الاتجاهات التي تتكرر في سلوك الآخرين بصورة نمطية.

و-من حيث الدوام:

1-القيم العابرة: هي القيم الوقتية العارضة والقصيرة الدوام سريعة الزوال.

2-القيم الدائمة: وهي القيم التي ينبغي زما طويلا مستقرة في نفوس الناس من جيل إلى آخر كالقيم المرتبطة بالعادات والتقاليد.<sup>2</sup>

مقاييس القيم: قيست القيم بالمقاييس المختلفة والمتعددة نذكر منها:

1 - مقاييس -أولبيرت فيرينون - ليندري .

ويشمل هذا المقياس القيم التالية:

-القيم النظرية: إن الاهتمام الرئيسي للشخص النظري هو البحث عن الحقيقة وهدفه الأول في هذه

الحياة هو كيفية تنظيم وترتيب المعلومات والمعارف بطريقة عقلانية.

<sup>1</sup> - المرجع نفسه، ص129.

<sup>2</sup> -جلبي عبد الرزاق: دراسات في المجتمع والثقافة والشخصية، دار النهضة، ط1، بيروت، 1988، ص129.

- القيم الاقتصادية: ويتمثل اهتمام الشخص الاقتصادي بإرضاء الحاجات البشرية وكذلك إنتاج تسويق البضائع واستهلاكها، وتجميع الثروة المادية.
  - القيم المالية: لا تشمل قيمة الشخص السامية في الشكل والتناسق وإعطاء وجهة نظر من حيث الرشاقة والمرونة.
  - القيم الاجتماعية: تكمن في حب الناس لهذه القيمة، وهذا الحب في حد ذاته الشكل الوحيد والملائم للعلاقات الإنسانية.
  - القيم السياسية.
  - القيم الدينية.
- 2 - مقياس سوبر:

ويشمل على القيم التالية:

- القيم الايثارية: ترتبط بالعمل الشخصي الذي يساهم في الخدمة الاجتماعية.
- القيمة الحالية: ترتبط بالعمل الذي يسمح للشخص بانجاز أشياء جميلة تساهم في جمال العالم.<sup>1</sup>
- القيمة الإبداعية: تشير للعمل الذي يسمح باختراع وتصميم وتطوير أفكار جديدة.
- المسيرات العقلية: تشير إلى العمل الذي يصنع الفرص في المستقبل.
- الاستقلالية: العمل بطريقة الشخص خاصة، بالسرعة المرغوب فيها.
- المكانة الاجتماعية: ترتبط بالعمل الذي يمنح للآخرين لاكتساب الاحترام.
- الانجاز: الوصول إلى نتائج ملموسة، إتمام العمل.
- الإدارة: يسمح العمل للشخص بوضع خطط ملائمة.
- الاقتصادية: ترتبط بالعمل الذي يتيح أجورا زهيدة.
- الطمأنينة: ترتبط بالعمل الذي يزود الشخص بالأمان للحصول على وظيفة في الأوقات الصعبة.<sup>2</sup>
- الظروف المحيطة: ترتبط بالعمل الذي يمر بظروف جيدة.

<sup>1</sup> - جابر بن عبد الحميد: أحمد خيرى كاظم: مناهج التعليم في التربية وعلم النفس، دار النهضة العربية، بدون طبعة، القاهرة، مصر، 1989، ص191.

<sup>2</sup> - المرجع نفسه، ص191.

- العلاقات الإشرافية: حيث يتم العمل تحت إشراف شخص عادل.

- المشاركة: العمل يجعل الشخص على اتصال بمن يحب من الآخرين.

- طريقة الحياة: تسمح للشخص بعيش الحياة التي يختارها.

- التنوع: العمل يعطي فرصته لفعل أنماط مختلفة من الوظائف.

## 2- مقياس جوردان:

ويتكون من مقياس رئيسين يحتوي كل منها على مقاييس فرعية وهي:

أ- القيم الشخصية: وتشمل:

- القيم العلمية: تهتم بالغاية للممتلكات الآخرين.

- الانجاز: يهتم بحل المشاكل الصعبة والوصول إلى انجاز عالي

- التنوع: عمل أشياء جديدة.

الترتيب: العمل وفق برنامج<sup>1</sup>.

- الحسم: لدى الشخص فرز ثابت للوصول للهدف.

- التوجه نحو الهدف: أن يكون لدى الشخص هدف واضح.

ب- القيم الداخلية للشخص: ويشمل -

- الموازنة: أي يعامل الشخص بلطف وتفهم.

- الامتثال: عمل ما هو مقبول اجتماعيا.

- الاعتراف: النظر إلى الشخص بعين الاعتبار في أخذ قراره بنفسه.

- الإحسان: عمل الأشياء للآخرين أي المساعدة.

- القيادة: امتلاك السلطة على الآخرين.

<sup>1</sup> - عطية محمود هنا: اختبار القيم واستخداماته كدراسة التعليمات، دار العلم، بدون طبعة، الكويت، 1986، ص26.

## قيم العمل:

تعددت آراء الباحثين في مفهوم قيم العمل وبالنظر والتأمل في بعض التعريفات نجد أنها تنحصر في اتجاهين:

أ- **الاتجاه الأول:** أن المراد بقيم العمل هي تلك الاشباعات المرتبطة بالعمل من هذه التعريفات. يقول سيقل في هذا الصدد: هي الحاجات النفسية التي يمكن إشباعها في موقف من مواقف العمل.<sup>1</sup>

وترى **أمل عبد الرحمن غساني:** أن قيم العمل هي عبارة عن مجموعة من الصفات المرغوبة لدى الفرد أكثر من غيرها ويسعى الفرد إلى تحقيقها من خلال العمل الذي يقوم به.<sup>2</sup>

ب- **الاتجاه الثاني:**

نظرا إلى أن قيم العمل على أنها استعدادات دافعة للفرد نحو بيئة العمل وممن نظر إلى قيم هذه النظرة:

- **اعتماد حين يقول:** إن قيم العمل مجموعة المواجهات السلوكية التي تحدد سلوك الفرد داخل عمله أو فيما يتعلق بالنشاط المهني الذي يمارسه.<sup>3</sup>

و**عرفتها نجلاء محمود عبد الله بأنها:** مجموعة من المعتقدات والاتجاهات التي توجه سلوك المديرين نحو غايات أو وسائل يختارها هؤلاء المديرين لأنهم يؤمنون بصحتها، وتحدد النهج الذي ينهجونه في إنجازهم لأعمالهم وإدارتهم لمنظماتهم واتخاذهم لقراراتهم.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> - محمد جميل منصور: دراسة تحليلية للقيم المرتبطة بالعمل لدى المراهقين المصريين، رسالة الدكتور غير منشورة، كلية التربية، جامعة عين شمس، 1983، ص18.

<sup>2</sup> - أمل عبد الرحمن غساني: القيم المهنية للأشخاص العاملين في الحقول الطبيعية والهندسية، التعليمية في منطقة عمان، كلية التربية بجامعة الأردن، ص20.

<sup>3</sup> - إغمد علام، احمد زايد: مقياس العمل الإطار النظري ودليل المقياس، مكتبة الانجلو المصرية، ص9.

<sup>4</sup> - نجلاء محمود عبد الله: القيم التنظيمية للمديرين في الجهاز الحكومي الفطري وعلاقتها بالأداء الوظيفي دراسة تحليلية، رسالة ماجستير غير منشورة، عمان، الجامعة الأردنية، 1992، ص22.

وفي هذا الاتجاه يقول إبراهيم: قيم العمل هي مجموعة من القيم والمعايير التي ترتبط بالمحددات التي تنظم علاقة الإنسان ببيئة العمل المادية والبشرية.<sup>1</sup>

#### مصادر قيم العمل:

القيم هي الجانب المعنوية أو الروحية وهي مستمدة من الأديان والتشريعات السماوية ومصدر القيم المادية هذه كانت من وضع الإنسان ومستمدة من ظروفه وبيئته. هناك تصنيفات آخر المصادر القيم اتفق عليها عدد لا بأس به من الباحثين على أنها تأتي من الروائد الأساسية التالية:

1- تعد الأسرة من أهم المؤسسات الاجتماعية في مجال اكتساب الفرد لقيم لأنها تحدد ما ينبغي ومالا ينبغي في ظل المعايير الحضارية السائدة وكذلك تستمد القيم أهميتها ووزنها عن طريق خبرات وممارسات الفرد طوال مراحل حياته.

2- الدين: تعتبر التشريعات السماوية والأديان المصدر الأساسي لأغلب القيم السائدة بين الأفراد.

3- **التطبيع الاجتماعي:** قد يكتسب الفرد قيمة كما يكسب أنماط سلوكه الأخرى بملاحظة والتطلب وما يسمى بالتعلم الاجتماعي الناتج عن تفاعل مع متغيرات بيئته وبطبيعة الحال تختلف من فرد لآخر باختلاف المجتمعات.

4- **قاعة العمل:** عضوية الفرد تعد مصدرا آخر لقيم فمثلا جماعة العمل تتعزز أنواع القيم التي تتعلق بالعمل نفسه.

#### العوامل المؤثرة في تعزيز قيم العمل:

طالما تمتاز القيم بالتغيير والاكنتساب، فلها القابلية على التطوير والتحديث بما ينسجم مع التغيرات التنظيمية في الثقافة الإستراتيجية والتركييب التنظيمي بل حتى في نظم عملها وأهدافها لذا وضعت خطوات عدة يمكن أن يعزز بها القيم ومنها:

1- **القرارات:** عن طريق اختيار القيم المرغوبة، ومن ثم تكوين التزام مطلق لأن يتلاءم معه العاملون في المؤسسة.

<sup>1</sup> - فتحي محمد إبراهيم: دور النشاط الرياضي بالأكاديمية العربية للنقل البحري: التأثير على بعض القيم المهنية لدى طلابها، رسالة دكتورا غير منشورة، كلية التربية الرياضية للبنين، جامعة الزقازيق، ص10.

2- **الهيكل التنظيمي:** إذ عن طريقه تتحدد مستويات ومهام أو وظائف تكون ملائمة لتنفيذ القيم المطلوبة مع وضوح مدى المسؤولية وخطوط السلطة.

3- **نظم العمل:** تصميم نظم الانجاز المعايير ومراقبة الأداء وتعزيز السلوكيات الصحيحة.

4- **التعيين:** تعيين الأفراد الذين يتمتعون بخصائص وسمات شخصية ضرورية بتنفيذ القيم المرغوب بنشرها في المؤسسة.

5- **التدريب:** تعليم العاملين الجدد كي يفهموا أهمية القيم وتعزيزها بالمهارات الإضافية.

6- **التنسيق:** تنسيق أنشطة كل النظم المترابطة مع القيم من أجل تحسين أداء العاملين واستبعاد الازدواجية مع الأنشطة المتماثلة الأخرى.

7- **التكامل:** تكامل جميع الأنشطة المترابطة في المستويات الإدارية العليا والدنيا عن طريق نظم فاعلة في استبعاد الفروق عن تخطيط وتنفيذ الأنشطة.

8- **الاتصالات:** يتم عن طريق تثقيف العاملين بأن هناك قيما جديدة قد أعدت في المؤسسة لا بد من الالتزام بها.

9- **التطابق:** ربط القيم بالنمو والإشباع الشخصي للعاملين من أجل تعريفهم بالقيم وتوجيههم نحو تحقيقها في حياتهم اليومية.<sup>1</sup>

### تصنيف قيم العمل:

اختلفت تصنيفات الباحثين لقيم العمل بناء على اختلاف البيئة ومنطلقا تهم الفكرية و الفلسفية. فقد صنف "جبر بيج" القيم المتصلة بالعمل إلى:

1- **العوامل الخارجية - وتتضمن:** المكافآت وهي أقسام (مالية، اعتبارية، المصاحبة، اجتماعية، بيئية).

2- **العوامل الداخلية:** الرضا الداخلي ويقصد به تحقيق الذات، الاستعداد الميل، اللغة في العمل، والنشاط لتحقيق هدف معين.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - سحر فوزي: منظمات المجتمع المدني ودورها في تفعيل ثقافة قيم العمل في المؤسسات العراقية في نجاح الأبحاث في العلوم الإنسانية، جامعة المصرية، المجلد 23، العدد 2، 2009.

<sup>2</sup> - وليم يوسف ناجي: قيمة العمل في ضوء مكانة التخصص والعائد المادي، دراسة نفسية لخريجي الجامعة من الجنسين.

بينما يرى بوكهزلز أنه يمكن تصنيف قيم العمل إلى:

1- نظام أخلاقيات العمل: وفقا لهذا النظام فإن العمل شيء مقدس يجب الإخلاص فيه لأنه يمنح الفرد كرامة وشرفا.

2- نظام قيم التوجيه الجماعي: حيث يكتسب العمل معناه ضمن إطار هذه القيم من خلال مدى تأثيره في المجموعة التي يعمل بها الفرد.

3- نظام القيم الانسانية: تؤكد هذه القيم على ضرورة الاهتمام بالإنسان في موقع العمل ونموه وتطوره الإنساني.

4- نظام المشاركة الجماعية: ووفقا لهذه القيم فإن العمل هو الأساس في إشباع حاجات المتعددة للأفراد وذلك من خلال إفراح المجال أمام العاملين ليكون لهم دور بارز في إدارة المنظمة من خلال المشاركة في قراراتها الأساسية.

5- نظام قيم الراحة والفراغ: وتؤكد هذه القيم إفراح المجال لراحة العاملين أثناء العمل ليشعروا بإنسانيتهم ويمارسوا هواياتهم المتعددة.<sup>1</sup>

أما سوبر فقد صنف قيم العمل من جهة أخرى:

1- قيم التعبير عن الذات.

2- قيم الاتجاه نحو الناس

3- الجزاءات الخارجية.

4- المنحة- الالتزام

5- توجيه الآخرين وتوجيه الذات.

6- الماديات وغير الماديات.<sup>2</sup>

أما وليم يوسف يرى: أن هناك أبعادا أخرى لقيم العمل وهي:

1- القيم الداخلية للعمل وهي على ثلاث جوانب.

<sup>1</sup> -محمد حسن حمادات: مرجع سابق، ص 27-28.

<sup>2</sup> - المرجع نفسه، ص 30-31.

أ- الافتخار بالعمل

ب- الاندماج في العمل

ج- الفاعلية والنشاط.

2- القيم الخارجية لقيم العمل: وتتمثل هذه المكونات في:

أ- الاتجاه نحو الكسب

ب- الحالة الاجتماعية للعمل

3- الترقى للمستوى الأعلى.

4- المسؤولية تجاه العمل.<sup>1</sup>

كما حدد إبراهيم تصنيف آخر لقيم العمل:

1- قيم عمل داخلية: وتنقسم إلى:

أ- القيم الأخلاقية

ب- القيم الذاتية

ج- القيم الاجتماعية

د- القيم الثقافية

هـ- القيم البدنية

و- القيم الروحية

2- قيم عمل خارجية: وتنقسم إلى:

أ- العائد الاقتصادي

ب- المكانة

ج- أسلوب الحياة.

د- الأمن

هـ- حب العمل

<sup>1</sup> - وليم يوسف ناجي: مرجع سابق، ص76.

3- القيم المرتبطة بإتقان العمل: وتنقسم إلى:

أ- العلاقات برؤساء العمل

ب- العلاقة بالزملاء

ج- جو العمل.<sup>1</sup>

كما صنف اعتماد وزايد قيم العمل إلى الأبعاد التالية:

1- الفخر .

2- الاندماجية في العمل .

3- أفضلية العمل .

4- القيمة الاقتصادية للعمل .

5- القيمة الاجتماعية للعمل

6- قيمة السعي (الحاجة) إلى الترقى .

7- الدافعية للإنجاز .

8- الانتماء للعمل<sup>2</sup>

كما أورد عبد الهادي تصنيف سوبر لقيم العمل الذي صنفها إلى خمسة عشرة قيمة كما يلي:

1- الايثارية (محببة الغير).

2- المجالية.

3- الإبداع.

4- المثبرات العقلية.

5- الانجاز

6- الاستقلالية.

7- المكانة الاجتماعية.

<sup>1</sup> - فتحي محمد إبراهيم: مرجع سابق، ص35.

<sup>2</sup> - اعتماد علام أحمد زايد: مرجع سابق، ص20.

8-الإدارة.

9-الاقتصاد.

10-الأمن.

11-الظروف المحيطة.

12-العلاقات الإشرافية

13-المشاركة.

14-طريقة الحياة.

15-التنوع.<sup>1</sup>

ومن خلال التصنيفات السابقة يرى الباحث أنها ركزت على تحقيقها للنزعة المادية الفردية لدى العاملين وتحقيق ذواتهم من خلال ما لا يمكن بصلة إلى النواحي الروحية، وهي مبنية على النظرة المادية للحياة، وقد تفيد هذه التصنيفات في بعض الجوانب المهمة إلى يسعى الفرد إلى تحقيقها والوصول إليها إلا أنها لا تحقق للفرد عامل الرضا الحقيقي والسعادة النفسية لأنها لا تحقق له الجوانب الوجدانية.

ويرى باعجائية أن هناك قيما ينبغي أن تتمثل في العامل المسلم وهي:<sup>2</sup>

1-صحة العقيدة

2-الأمانة

3-الصدق

4-الاستقامة

5-الإحسان

6-العدل

7-الإخوة

<sup>1</sup> - جودن عزت عبد الهادي سعيد حسني عزة: التوجيه المهني ونظرياته، مكتبة دار الثقافة، عمان، 1997، ص5.

<sup>2</sup> -سالم سعيد باعجائية: المبادئ والقيم الإسلامية وأثرها على أداء العمل، مكتبة بستان المعرفة، جدة، 1420هـ، ص10.

8-الإخلاص

9-السماحة في المعاملة

10-التعاون

11-التواضع

12-أصدقاء النصيحة

13-العبر

14- الوفاء بالعهد

وفي بحثنا نرى أن قيمة الإبداع وقيمة إتقان العمل واحترام الوقت هي أقرب التصنيفات التي

نريد الوصول إليها في دراستنا هذه.

## خلاصة:

تعد القيم مركزا في تكوين العلاقات بين الأفراد، وتسهم بشكل فعال في تحديد طبيعة التفاعل بينهم إضافة إلى أنها تشكل معايير وأهداف تنظيم سلوك الجماعة وتوجهه نحو ما هو مقبول ومرغوب فيه، كما أنها بالنسبة للفرد بمثابة دوافع محرّكة لسلوكه ومحددة لهذا السلوك.

# الفصل الرابع: الجانب الميداني للدراسة

تمهيد

1- مجالات الدراسة

2- عينة الدراسة

3- المنهج المستخدم

4- الأدوات المستخدمة

5- عرض وتحليل البيانات

6- نتائج الدراسة

7- مناقشة الفرضيات

8- الاستنتاجات العامة

خلاصة



## تمهيد:

إن أي دراسة تتطلب ميدان لها لكي يتعرف الباحث على حقيقة الموضوع المراد دراسته، وكذلك لكي يقوم بقياس الفرضيات التي وضعها الباحث عند بداية البحث، وكذلك وصفها وإعطاء تفسيرات للنتائج المتوصل إليها، والاستفادة من التجربة الميدانية، وعلى هذا الأساس قمنا باختيار ميدان دراسة وقد اخترنا مطاحن الحضنة لعراقها وكذلك ثقلها في الاقتصاد الوطني، وسنقوم بالتطرق إلى كل هذا في الفصل الذي نحن بصدد التطرق إليه.

## 1-مجالات الدراسة:

## 1-1-المجال المكاني:

الشركة التابعة لمطاحن الحضنة بالمسيلة أنشأت في الثاني من شهر أكتوبر 1997 الملخص من محضر اجتماع رقم 06 لمجلس الإدارة بتاريخ 1997/09/27، في إطار إعادة هيكلة المؤسسات الصناعية الغذائية من الحبوب ومشتقاتها بسطيف، إلى مجمع الرياض سطيف، تحولت إلى شركة مساهمة رأس مالها 497.000.000 دج في 2005/04/30.

## المقر الاجتماعي:

-طريق برج بوعريريج.

-صندوق بريد رقم 111 المسيلة.

الهاتف: 035 55 16 86

الفاكس: 035 55 00 60

السجل التجاري: 98B562030

2- الممتلكات: تمتلك الشركة التابعة لمطاحن الحضنة مسمدتين ومطحنة واحدة، علما أن مطحنة السميد والدقيق أنجزت من طرف الشركة السويسرية Buhiber قدرتها الإنتاجية 2000 قنطار يوميا (1000 قنطار قمح صلب، 1000 قنطار قمح لين).

تكلفة المشروع قدرت بـ: 220.915.480.55 دج.

ارتفعت القدرة الإنتاجية إلى 3000 قنطار يوميا سنة 1994 بزيادة (500 قنطار قمح صلب و500 قنطار قمح لين). حيث كانت تكلفة الرفع من القدرة الإنتاجية 242.202.253.51 دج.

مطحنة السميد من إنجاز شركة إيطالية Golfhlto قدرة إنتاجها 4000 قنطار يوميا، و قدرت

تكلفة المشروع بـ 583.986.101.84 دج.

## قدرة الطحن:

القمح الصلب: 5.500 Qx/J

القمح اللين: 1.500 Qx/J

القدرة الإنتاجية:

السميد: 3630 قنطار يوميا. سميد ممتاز بنسبة استخراج 66%.

الدقيق: 1080 قنطار يوميا. دقيق المخابر بنسبة استخراج تقدر بـ72%.

جدول رقم (01): يبين قدرة تخزين المادة الأولية:

Blé Dur	62.500 Qx/J	القمح الصلب
Blé Tendre	62.500 Qx/J	القمح اللين
Total	125.000 Qx/J	المجموع

جدول رقم (02): يبين قدرة نقل المادة الأولية

Nombre d'unités	12 Unités	عدد الشحنات
Change utile	193 Tonimes	الحمولة الإجمالية

2- الهيكل التنظيمي:

إن الهيكل التنظيمي للوحدة ما هو إلا وسيلة للإعلام يمكننا من خلاله معرفة تقسيم العمل، والترتيب السلمي والإداري للدوائر والمصالح وفروع الشركة، وهو ما يساعدنا على تحديد الاختصاصات والمسؤوليات ومهام كل دائرة من هذه الدوائر، حتى نستخلص فكرة عامة على هذه المؤسسة.

1- رئيس المدير العام:

مكلف بإدارة جميع شؤون الوحدة والتنسيق بين مختلف المصالح المتواجدة، وكذلك التنسيق بين مثيلاتها من نفس القطاع، والاتصال بجميع السلطات المعنية بنشاط الوحدة، تنقسم المصالح التي تعمل مباشرة مع المدير العام إلى قسمين هما:

-قسم مهمته التنظيم والتسيير الداخلي الهيكلي للوحدة وتوزع مهامه إلى النواحي التالية:

أولاً: قسم التنظيم والتسيير والهيكل للوحدة.

1-الأمانة العامة: تابعة للمديرية العامة ومكلفة بتسجيل البريد الصادر والوارد وطبع المراسلات الصادرة عن المديرية العامة.

2- **مسؤول ضمان النوعية:** مكلف بنوعية الإنتاج وفقا للمعايير المحددة سواء أكانت هذه المعايير قانونية متمثلة في الكمية، تغليف أو معايير إنتاجية متمثلة في الجودة ومقدار المنافسة.

3- **المحاسب:** يقوم بمساعدة المدير العام في الحسابات التي يقوم بها.

4- **المستشار القانوني:** يقوم المدير العام باستشارته أو بمناقشته في القرارات التي سوف تصدرها المؤسسة وذلك لتفادي الوقوع في خطأ قانوني وهو المحامي لدى الشركة.

5- **مكتب مساعد الأمن والوقاية:** ومهمته حماية الشركة داخليا وكذا الوقاية خاصة من ناحية الحرائق، السرقة، حركة مختلف وسائل النقل في الوحدة وحمايتها في مختلف الأقطار.

ثانيا: **قسم الإشراف على العمال والتفسير الإداري والمالي والمبيعات.**

وينقسم هذا القسم إلى ثلاثة مديريات أساسية هي:

1- **مديرية الاستغلال:** وتنقسم بدورها إلى أربعة مصالح هي:

1-1- **التموين:** ومن مهامها ما يلي:

- شراء الحبوب والمواد الأولية التي تدخل في عملية الإنتاج.

- تجهيز مختلف المصالح والمديريات بالتجهيزات الخاصة بالتنظيم والإنتاج.

1-2- **مصلحة الإنتاج:** مهمتها خاصة بالعملية الإنتاجية الكاملة أي من دخول المادة الأولية إلى

خروجها كمادة مصنعة مرورا بكل دورات العملية الإنتاجية وتهتم برسم وتنظيم مخطط الإنتاج، العمل

على احترام كل مراحل الإنتاج وطرق تنفيذها محددة علميا وتنقسم هذه المصلحة إلى مصنعين هما:

**مصنع التحويل رقم 01:** يضم آلات تحويل القمح الصلب إلى سميد بطاقة إنتاجية قدرها 5000 قنطار خلال 24 ساعة.

**مصنع التحويل رقم 02:** يضم آلات تحويل القمح الصلب واللين إلى دقيق بطاقة إنتاجية 1500 قنطار

يوميًا من القمح الصلب، و1500 قنطار يوميًا من القمح اللين.

كما تنفرع مصلحة الإنتاج إلى ثلاثة فروع هي:

- فرع محاسبة المواد.

- فرع الطحن والإنتاج.

- فرع الشحن والتوضيب.

ويوجد تحت تصرف هذه المصلحة مخبر يعمل على متابعة النوعية المنتجة وكذا متابعة الوزن تبعا للقانون، كما تعمل على استمرارية الإنتاج وذلك بتخصيص أفواج عمل تعمل بالتناوب طيلة 24 ساعة.

**1-3- مصلحة الصيانة:** ويشغلها رئيس المصلحة ومهمتها إصلاح العطب الخاص بآلات الإنتاج وتشغيل هذه الأجهزة 24/24 ساعة وتتفرع المصلحة إلى:

- فرع الإلكترونيك والكهرباء مهمته صيانة التجهيزات الكهربائية كالثلاجات والمكيفات.

- فرع الميكانيك العام هو فرع خاص بصيانة الآلات الطاحنة والشاحنات.

**1-4- مصلحة تسيير المخزونات:** تتكفل بتخزين المواد الأولية والمنتجات ودورها الرئيسي هو

تسجيل حركة المخزون والقيام بعمليات الجرد الشهرية والنوعية وتتفرع إلى ثلاث فروع متمثلة في:

- فرع استقبال وتخزين الحبوب.

- فرع تسيير مخزونات الأكياس.

- فرع تسيير قطع الغيار والتجهيزات.

**2- مصلحة التسويق:**

وهي مديرية حديثة النشأة بعدما كانت مصلحة تابعة لمديرية الاستغلال، وتشرف هذه المديرية

على توزيع جميع المواد المنتجة عبر المراكز الموجودة تحت تصرفها: المسيلة، بوسعادة، عين الملح.

**3- مديرية الإدارة والمالية:**

وتنقسم إلى أربعة مصالح وهي:

**3-1- مصلحة المحاسبة والمالية:** تعتبر من أهم النشاطات حيث أن لها علاقة مع جميع المصالح

الأخرى، ويقع على عاتقها تسجيل كل العمليات المتعلقة بالنشاط التجاري مع الوحدات وتتفرع إلى:

- فرع المالية والصندوق.

- فرع المحاسبة العامة.

- فرع محاسبة المبيعات.

- فرع المحاسبات.

3-2- مصالحة الموارد البشرية: لها علاقة مباشرة مع العمال حيث تهتم بالشؤون الإدارية للعمال وكيفية تنظيم الموارد البشرية داخل الوحدة، وكيفية تماشيها مع متطلبات العمل من أجل تكييف الوسط العمالي وذلك لإعطاء أكبر كفاءة، وتتفرع هذه المصالحة إلى:

- فرع تسيير المستخدمين.

- فرع الخدمات الاجتماعية.

3-3- مصالحة الوسائل العامة: ومن مهامها:

- متابعة جميع الأشغال والترميمات التابعة للوحدة.

- المتابعة الميدانية للاستثمارات.

3-4- مصالحة الإعلام الآلي: يعمل على كل ما يتعلق بوسائل الإعلام الآلي ومتطلباته.<sup>1</sup>

1-2- المجال الزماني:

بدأت اتصالاتنا الأولى بالمؤسسة ميدان الدراسة في 2014/02/13 تاريخ زيارتنا الأولى الاستطلاعية، حيث كانت البداية مع المقابلة التي أجريتها مع مسؤول فرع المستخدمين، ثم بدأنا بتوزيع الاستمارة بتاريخ 2014/03/26 إلى غاية الانتهاء من ملئها يوم 2014/04/02.

1-3- المجال البشري: اقتصرت دراستنا على فئة العمال في مطاحن الحضنة بولاية المسيلة حيث بلغ عددهم 72 عاملا من أصل 184 عامل.

2- عينة الدراسة:

فمن خلال طبيعة دراستنا والتي تهدف إلى معرفة دور الثقافة التنظيمية في تعزيز قيم العمل لدى العاملين، ومن هنا فمجتمع دراستنا هو عمال مؤسسة مطاحن الحضنة بولاية المسيلة.

أ- بناء العينة:

ب- نوع العينة:

تتطلب دراسة ظاهرة أو مشكلة ما توفر المعلومات وبيانات هذه الظاهرة أو المشكلة لتمكن الباحث من اتخاذ قرار حكم أو حكم مناسب حيالها، إن التحديد الواضح لمجتمع الدراسة والذي يقصد

<sup>1</sup> - مصالحة الموارد البشرية، فرع تسيير المستخدمين بمؤسسة مطاحن الحضنة.

به جميع العناصر أو المفردات التي سيدرسها الباحث أمر ضروري جدا لأنه يساعده في تحديد الأسلوب العلمي الأمثل لدراسة هذا المجتمع.

تعد العينة إحدى الدعائم الأساسية للبحث العلمي عامة، والبحث الاجتماعي خاصة حيث أنها: هي ذلك الجزء من مجتمع البحث الذي سنجمع من خلال المعطيات حيث تسمح لنا هذه العينة المتكونة من بعض العشرات المئات أو الآلاف من العناصر، وذلك حسب الحالة المأخوذة من مجتمع بحث معين، بالوصول إلى التقديرات التي يمكن تعميمها على كل البحث الأصلي.<sup>1</sup>

وتماشيا مع مقتضيات موضوع الدراسة، والذي يهدف إلى اكتشاف ومعرفة دور الثقافة التنظيمية في تعزيز قيم العمل في المؤسسة محل الدراسة، وجدنا عدد العمال في المؤسسة 184 عامل، حيث وقع اختيارنا على عينة من هذا المجتمع والمتمثلة في عمال التنفيذ من بين الفئات الأخرى، حيث نعتقد أنها ثلاثم طبيعة الموضوع، ذلك أنهم النسبة الغالبة في المؤسسة، وبالتالي اختيارنا عينة عرضية (قصدية) والتي نراها تتناسب مع موضوع بحثنا حيث لجأنا فيه إلى اختيار وحدة من مجموعة من الوحدات التي ثلاثم أغراض بحثنا.

### ج - حجم العينة:

حيث اقتصرنا على عينة الدراسة على عمال التنفيذ والبالغ عددهم 72 عامل من إجمالي 184 عامل.

### 3- المنهج المستخدم:

للقيام بأي بحث علمي لا بد من الاعتماد على منهج معين وإتباع خطوات منهجية للوصول إلى نتائج علمية وموضوعية دقيقة، فالمنهج هو عبارة عن مجموعة من عمليات والخطوات التي يتبعها الباحث بغية تحقيق بحثه.<sup>2</sup>

وتوجد مجموعة من المناهج المتبعة في البحوث، وهي تختلف باختلاف المواضيع لأن طبيعة الموضوع تفرض المنهج الذي يجب استخدامه ولما كان الهدف من موضوع دراستنا هو الكشف عن الثقافة التنظيمية ودورها في تعزيز قيم العمل في المؤسسة ميدان الدراسة فإن أنسب منهج يمكن تناوله هو المنهج الوصفي الذي هو مجموعة من الإجراءات التي تتكامل لوصف وتحليل الظاهرة أو

<sup>1</sup> - بلقاسم سلاطينية، حسان الجلاني: مرجع سابق، ص 120.

<sup>2</sup> - رشيد زرواتي: تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية دار هومة، ط1، الجزائر، 2002، ص117.

الموضوع اعتمادا على جميع الحقائق والبيانات وتصنيفها وتحليلها تحليلا كافيا ودقيقا لاستخلاص دلالتها والوصول إلى النتائج.<sup>1</sup>

والمنهج الوصفي يعتمد على دراسة الظاهرة كما هي في الواقع، ويهتم بوصفها وصفا دقيقا ويعبر عنها تعبيراً كيفياً أو تعبيراً كمياً، فالأول يصف لنا الظاهرة ويوضح خصائصها أما التعبير الكمي فيعطينا وصف رقمي يوضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها أو درجات ارتباطها مع الظواهر الأخرى.<sup>2</sup>

#### 4- أدوات الدراسة:

من المسلم به أن نجاح البحث في تحقيق أهدافه يتوقف على الاختيار الرشيد لأنسب الأدوات الملائمة للحصول على بيانات والجهد الذي يبذله الباحث في تمحيص هذه الأدوات وتنقيحها وجعلها على مستوى من الكفاءة، ومعنى ذلك أنه من الضروري أن تحقق درجة معينة من الثقة في البيانات التي تحصل عليها عن طريق أدوات البحث.<sup>3</sup>

وهذا ما نرغب في تحقيقه فقد اعتمدت دراستنا على منهجية تم اختبارها أساسا وبناءا على طبيعة الموضوع وهي:

#### 1- تقنية الاستمارة:

والتي تعتبر تقنية مباشرة للتقصي العلمي تستعمل إزاء الأفراد وتسمح باستجوابهم بطريقة موجهة والقيام بسحب كمي يهدف إلى إيجاد علاقة رياضية والقيام بمقارنات.

والاستمارة عبارة عن نموذج يضم مجموعة من الأسئلة التي توجه للأفراد بهدف الحصول على بيانات معينة.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> - بشير صالح الرشيد: مناهج البحث التربوي رؤية تطبيقية مبسطة، دار الكتاب الحديث، ط1، الكويت، 2001، ص59.

<sup>2</sup> - عمار بخوش: مناهج البحث وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995، ص129.

<sup>3</sup> - بلقاسم سلاطنية، حسان الجلاني: منهجية العلوم الاجتماعية، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، عين مليلة، الجزائر، 2004، ص118.

<sup>4</sup> - موريس أنجرس: منهجية البحث العلمي: العلوم الإنسانية، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، دار القصبية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2004، ص158.

وقد اعتمدنا في بحثنا على تقنية الاستمارة بغية معرفة دور الثقافة التنظيمية في تعزيز قيم العمل، وقد تم بناء الاستمارة وفقا لفرضيات الدراسة المطروحة واحتوت على خمسة محاور تضمنت 37 سؤالاً.

-المحور الأول: البيانات الشخصية

-المحور الثاني: بيانات حول القوانين واللوائح التنظيمية

-المحور الثالث: حول قيمة احترام الوقت

-المحور الرابع: جماعية العمل.

-المحور الخامس: إتقان العمل.

وقدر روعي في بناء الاستمارة التسلسل المنطقي للأسئلة، سهولة تحديد الإجابة الملائمة للسؤال بحيث لا يخل بمتطلبات البحث من جهة ولا يدفع للمبحوثين للملل والتشتت الذهني من جهة أخرى.

## 5- عرض وتحليل البيانات:

جدول رقم (03): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

النسبة %	التكرار	الجنس
75.36%	52	ذكور
24.64%	17	إناث
100%	69	المجموع

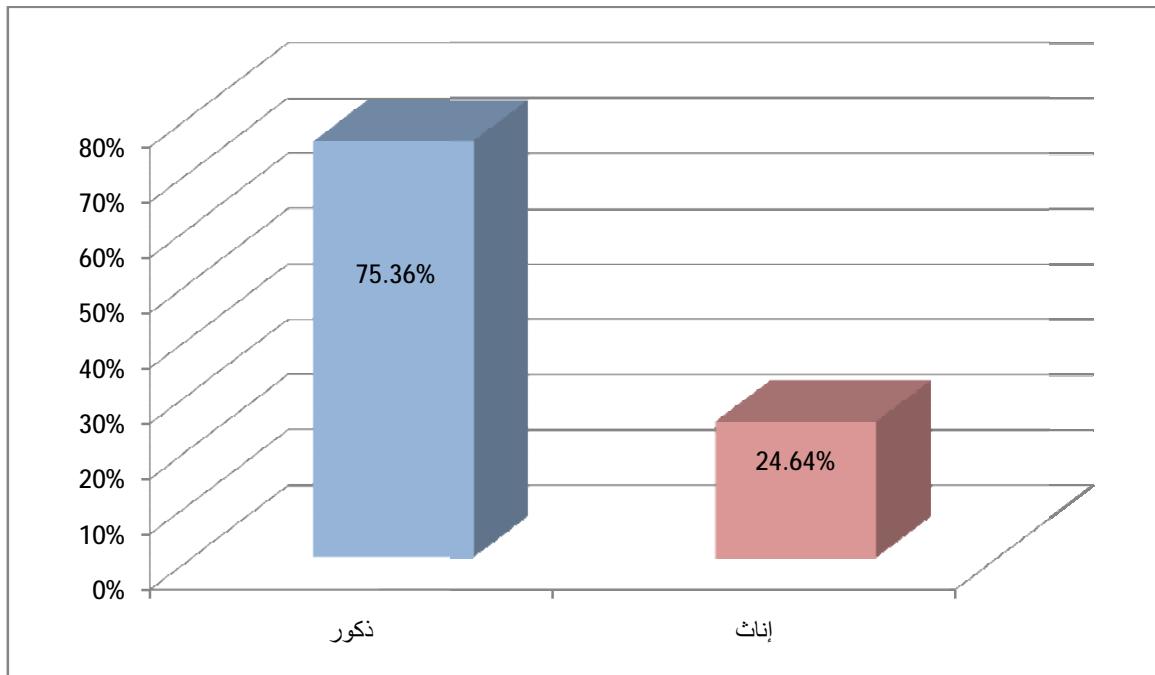
من خلال الجدول الخاص بتوزيع أفراد العينة حسب الجنس، نجد أن أغلبية العمال هم من

الذكور بنسبة 75.36%، في حين أن نسبة الإناث قدرت بـ 24.64%.

وترجع سيطرة الذكور في هذه المؤسسة إلى نشاط المؤسسة الذي يتطلب نسبة جسدية قوية

التي تحتّمها العملية الإنتاجية، وبالتالي فإن الأعمال الموكلة لفئة الذكور عادة ما تكون صعبة مقارنة

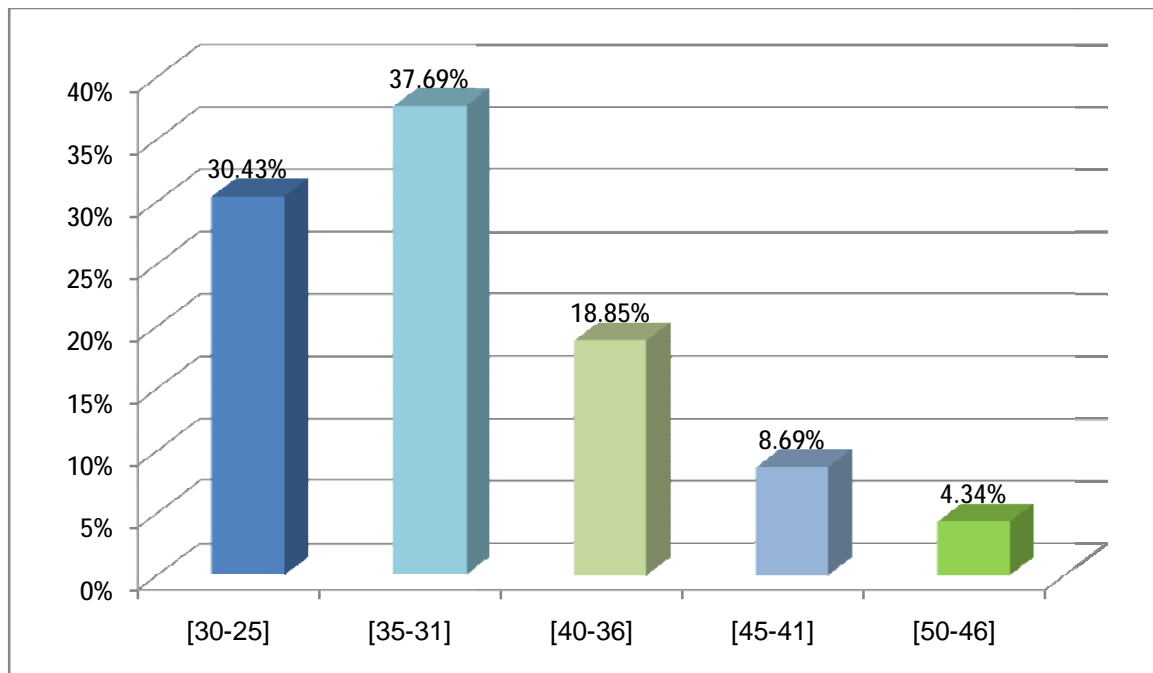
بالأعمال التي توكل إلى الإناث اللواتي غالبا ما يشغلن مناصب إدارية لا تتطلب جهدا عضلي.



جدول رقم (04): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير السن.

النسبة %	التكرار	السن
30.43%	21	[30-25]
37.69%	26	[35-31]
18.85%	13	[40-36]
08.69%	06	[45-41]
04.34%	03	[50-46]
100%	69	المجموع

من خلال الجدول المبين أعلاه للأفراد العاملين بالمؤسسة نميز أن أكثر أفراد المطحنة الصناعية ينتمون إلى فئة العمر الواقع مجالها بين [35-31] والبالغة نسبتهم 37.69% تليها فئة العمر ما بين [30-25] والمقدرة بنسبة 30.43%، وعليه يمكن القول أن المطحنة الصناعية الحضنة هي مؤسسة شابة باعتبار أن مجموع الفئات والبالغ عددهم 47 فردا عاملا تقع فئة أعمارهم في مجال [30-25] سنة والتي تمثل نسبة 68.12% من مجموع أفراد العينة، وبالتالي فإن مطاحن الحضنة تحتوي على أفراد عاملين يتنوع مجال أعمارهم الذي يؤدي إلى تنوع الثقافات واختلافها الذي يطرح التحدي أمام الإدارة من أجل إدارة التنوع واستغلاله في خدمة توجهات المطحنة.

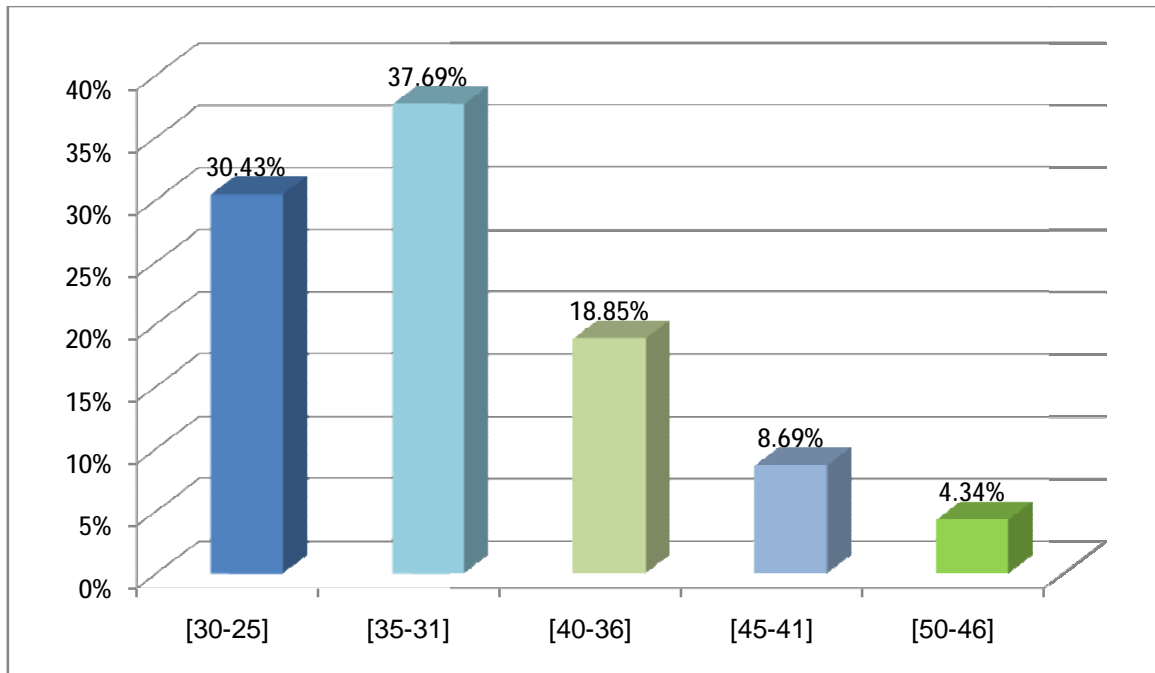


جدول رقم (05): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي

النسبة %	التكرار	المستوى التعليمي
00%	00	أمي
14.49%	10	ابتدائي
20.28%	14	متوسط
39.13%	27	ثانوي
26.08%	18	جامعي
100%	69	المجموع

من خلال الجدول المبين أعلاه توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي أن أعلى نسبة 39.14% سجلت لدى فئة المستوى التعليمي الثانوي، أي البالغ عدد أفرادهم 27 فرد، بينما تليها نسبة 26.09% لدى فئة المستوى الجامعي وتليها نسبة 20.28% لدجى فئة المستوى التعليمي المتوسط، ونجد نسبة 14.49% لدى فئة المستوى الابتدائي.

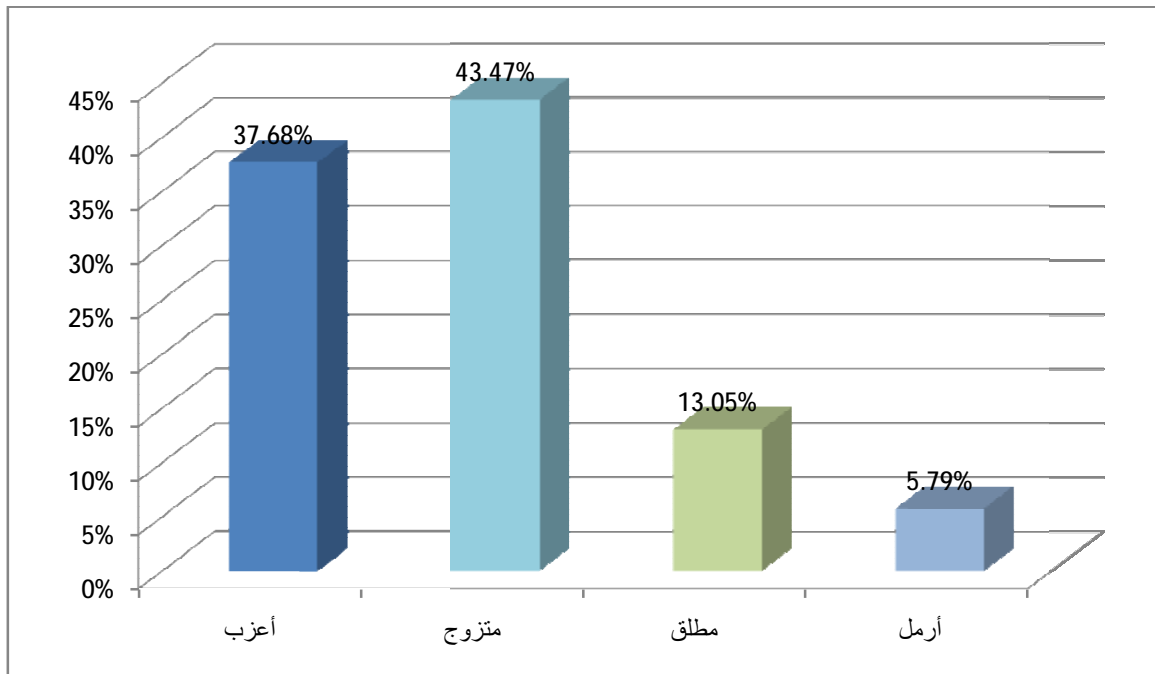
ومن خلال الجدول يتضح أن المؤهل العلمي له دور كبير في تشكيل وترسيخ الثقافة التنظيمية وإدماج العامل داخل محيط المؤسسة مما يسهل في استيعاب وفهم الأوامر، اللوائح، والتعليمات الصادرة من قبل الرؤساء هذا من أجل تسهيل عملية التسيير.



جدول رقم (06): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة المدنية.

النسبة %	التكرار	الحالة المدنية
37.68%	26	أعزب
43.47%	30	متزوج
13.05%	09	مطلق
5.79%	04	أرمل
100%	69	المجموع

يوضح الجدول أعلاه أن أغلب المبحوثين متزوجين، وذلك بنسبة 43.47% وتمثل نسبة العزاب 37.68% ونسبة المطلقين 13.05%، ونسبة أرمل 5.79%، فمن خلال الجدول تبين لنا أن الحالة العائلية لا تؤثر في تشكيل الثقافة وهذا راجع إلى أن العامل سواء كان مسؤول أو غير مسؤول أي متزوج أو أعزب أو مطلق فإنه يساهم في تشكيل الثقافة التنظيمية للمؤسسة ويدعم قيم العمل لدى العامل.

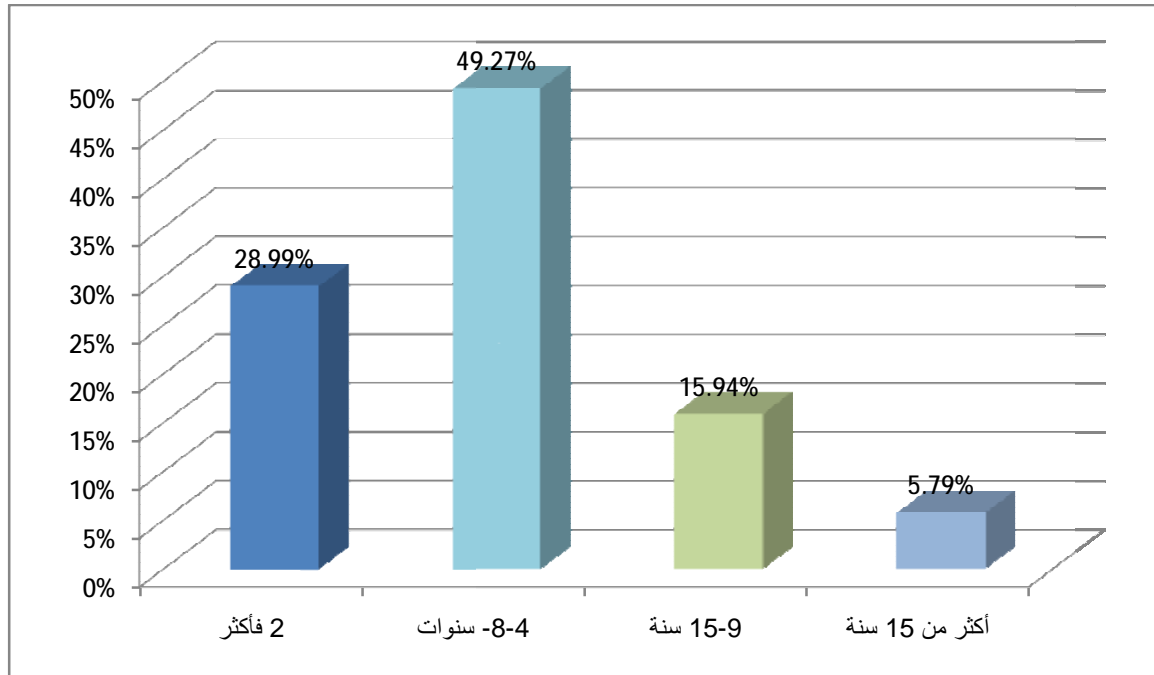


جدول رقم (07): يوضح توزيع أفراد العينة حسب مدة العمل في المؤسسة.

النسبة %	التكرار	مدة العمل
28.99%	20	2 فأكثر
49.27%	34	4-8 سنوات
15.94%	11	9-15 سنة
5.79%	04	أكثر من 15 سنة
100%	69	المجموع

نلاحظ من الجدول أعلاه والذي يبين توزيع مفردات العينة حسب مدة العمل حيث نجد أن أعلى نسبة 49.27% حازت عليها الفئة [4-8 سنوات] ثم تليها فئة [2 فأكثر] بنسبة 28.99%، تليها فئة [9-15 سنة] والتي بلغت 15.94% أكثر من 15 سنة 5.79%.

فمن خلال النتائج يتضح لنا أن هناك دراية وفهم من طرف العمال بأساليب وطرق العمل، وكذلك النظام الداخلي للمؤسسة إضافة إلى خلق جو عائلي متماسك بين العاملين وتوفير رصيد معتبر من المهارة والخبرة لدى الأفراد، وبالتالي يمكن القول أن عامل الخبرة يشكل نقطة قوة مهمة في حياة المؤسسة.



الجدول رقم (08): يوضح العلاقة الارتباطية بين وجود القوانين واللوائح التنظيمية المحددة لوقت العمل ومفهوم الوقت.

المجموع	مورد هام يجب استغلاله		مجال محدد يجب احترامه وتنظيمه		شيء ثمين يجب استغلاله		هو الحياة		مفهوم الوقت قوانين ولوائح تنظيمية محددة لأوقات العمل	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%		
نعم	46	66.67%	8	11.59%	37	47.82%	2	2.89%	3	4.34%
لا	23	33.33%	2	2.89%	17	24.63%	-	-	4	5.79%
المجموع	69	100%	10	14.49%	50	72.46%	2	2.89%	7	10.14%

يتضح من خلال الجدول رقم (08) أن الاتجاه العام قد سجل لدى صنف "نعم" الذين قالوا أن هناك قوانين ولوائح تنظيمية محددة لأوقات العمل بنسبة قدرت بـ 66.67%، حيث تصدرها الفئة التي أجابت أن الوقت هو مجال محدد يجب احترامه وتنظيمه بنسبة قدرت بـ 47.82%، في حين نجد نسبة 11.59% للذين قالوا أن الوقت هو مورد هام يجب استغلاله، تليها نسبة 4.34% للذين صرحوا بأن الوقت هو الحياة، تليها نسبة 2.89% للذين قالوا أن الوقت شيء ثمين يجب استغلاله.

ثم تأتي نسبة 33.33% للمبحوثين الذين صرحوا بعدم وجود قوانين محددة لأوقات العمل، حيث تصدرها نسبة 24.63% للذين قالوا أن الوقت هو مجال محدد يجب احترامه وتنظيمه، في حين نجد نسبة 5.79% من المبحوثين الذين صرحوا أن الوقت هو الحياة، تليها نسبة 2.89% للمبحوثين الذين صرحوا بأنه مورد هام يجب استغلاله، ومن خلال القراءة الإحصائية يتضح لنا أن أغلبية الإجابات قالت أن هناك قوانين ولوائح تنظيمية محددة لأوقات العمل وأن الوقت هو مجال محدد يجب احترامه وتنظيمه، وبالتالي فإن المنظمة تضع إطاراً من القوانين والنظم التي تنظم تصرفات أفراد المؤسسة، وهذه بدورها توفر القواعد الأساسية للسلوك المقبول. ومن هذا المنطلق فإنها تمارس نوعاً من السلطة والرقابة التي تدعم قيمة الوقت وتحدده في شكل نصوص ولوائح والتي تحدد الانضباط، وبالتالي تسعى المؤسسة إلى تنظيم العلاقات من خلال القوانين من أجل تعزيز وتدعيم قيمه واحترام الوقت فاحترام القوانين هو احترام لذاتهم، مما يرفع من معنوياتهم ويزيد من درجة الرضا وبالتالي لا يجد المسؤولون صعوبة في سن هذه القوانين، وهذا ما ينعكس على مردودية المؤسسة بشكل إيجابي.

هذا ما يعطينا انطباع أن عمال المؤسسة تهتمهم القوانين وبالتالي يسعون إلى استمرار العملية الإنتاجية من أجل تلبية الحاجيات والحصول على رضا المسؤولين. وهذا ما يقلل من حجم المشاكل التي يمكن أن تقع في حال كان العمال لا يطبقون القوانين واللوائح التنظيمية المحددة لأوقات العمل، وبالتالي يؤثر على سير العملية الإنتاجية، من هنا تؤكد على ضرورة اهتمام المؤسسة بالعمال، من خلال تعريفهم بالقوانين واللوائح التنظيمية وصياغتها مع العمال الذين يشكلون التنظيم وهذا ما سنلاحظه لاحقاً.

الجدول رقم (09): يوضح العلاقة بين التعريف بالقوانين واللوائح التنظيمية ووسيلة الاتصال.

المجموع		لا		نعم		التعريف بالقوانين واللوائح التنظيمية وسيلة الاتصال
%	ك	%	ك	%	ك	
55.08%	38	11.59%	8	43.47%	30	إعلانات
23.18%	16	2.89%	2	20.28%	14	نشرة توجيه
13.05%	9	4.34%	3	8.69%	6	شاشة إعلامية
8.69%	6	2.89%	2	5.79%	4	لقاءات
100%	69	21.73%	15	78.26%	54	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (09) أن الاتجاه العام قد سجل لدى صنف "هناك تعريف بالقوانين واللوائح التنظيمية من قبل الإدارة" بنسبة بلغت 78.26%، تتصدرها الفئة التي أجابت الإعلانات بنسبة بلغت 43.47%، تليها الفئة التي أجابت نشرة توجيه بنسبة قدرت بـ 20.28% ثم الفئة التي أجابت عن طريق شاشة إعلامية قدرت بنسبة 8.69% في حين نجد نسبة 5.79% للفئة التي أجابت عن طريق اللقاءات، ثم تأتي نسبة 21.73% للذين قالوا أن الإدارة لا تقوم بتعريفهم بالقوانين واللوائح التنظيمية والتي احتلت الفئة التي أجابت بإعلانات نسبة بلغت 11.59% في حين نجد نسبة المبحوثين الذين صرحوا بشاشة إعلامية بـ 4.34% تليها نشرة توجيه ولقاءات بنسبة متساوية قدرت بـ 2.89%.

من خلال القراءة الإحصائية نلاحظ أن المتغير المستقل يؤثر على المتغير التابع حيث نجد أن على المؤسسة أن تسعى للاتصال بالعمال وذلك من أجل توضيح القوانين واللوائح التنظيمية والتي

تشكل سلوكا فيما بعد للعمال، فإن نجاح أي تنظيم يتوقف على مدى البحث عن التقبل وردة فعل للقواعد والقوانين.

إن دور الإعلام داخل المؤسسة يظهر بقوة في هذا المتغير كونه عامل مهم وشرط أساسي للوصول إلى التعريف بالقوانين واللوائح التنظيمية لجميع العمال داخل المؤسسة، فعلى سبيل المثال تعليق الإعلانات التي تخص العمليات الإنتاجية، والقانون الداخلي للمؤسسة، يساهم في التعريف بالقوانين من خلال تذكير العمال بما يجب عمله والعقوبات التي يمكن أن تلحقهم في حال التهاون عن المهام الموكلة لهم، وفي حالة عدم معرفة القوانين واللوائح التنظيمية من قبل العمال يؤثر هذا بشكل سلبي على العملية الإنتاجية، فعلى الإدارة أن تبذل جهدا كبيرا في إيصال المعلومات بشكل بسيط ترعى فيه المستوى التعليمي للعمال ووسيلة الاتصال الملائمة للتعريف بالقوانين والنصوص المعتمدة في المؤسسة.

الجدول رقم (10): يوضح العلاقة بين فهم ودراية بالقوانين واللوائح التنظيمية والإكثار من الخروج والاستئذان أثناء العمل.

المجموع		لا		نعم		فهد ودراية بالقوانين الخروج والاستئذان أثناء العمل
%	ك	%	ك	%	ك	
59.42%	41	8.69%	06	28.98%	35	نعم
40.57%	28	11.59%	08	50.72%	20	لا
100%	69	20.38%	14	79.71%	55	المجموع

من خلال الجدول المبين أعلاه يتبين أن أغلب أفراد العينة لديهم فهم ودراية بالقوانين واللوائح التنظيمية ب نسبة قدرت بـ 79.71% تنصدرها الفئة التي أجابت بأنهم لا يكثر من الخروج والاستئذان أثناء العمل بنسبة قدرت بـ 50.72%، تليها الفئة التي صرحت بأنهم يكثر من الخروج أثناء العمل بنسبة بلغت 28.98%. ثم تأتي نسبة الأفراد الذين ليس لديهم فهم طبيعة القوانين واللوائح التنظيمية والتي قدرت بـ 20.28%، حيث احتلت نسبة 11.59% للأفراد الذين صرحوا بأنهم لا يكثر من الخروج أثناء العمل تليها نسبة 8.69% للمبحوثين الذين أجابوا بأنهم يكثر من الخروج والاستئذان أثناء العمل.

مما سبق يظهر أن هناك علاقة طردية بين المتغيرين حيث تبين أن هناك فهم ودراية بالقوانين واللوائح التنظيمية وهذا ما يعزز اهتمام العمال بالعمل، وهذا ما يدل على فاعلية الأنظمة والقوانين السائدة حين توضح واجبات العامل اتجاه عمله وتجعله يتميز بالجدية في ممارسة العمل.

الجدول رقم (11): يوضح العلاقة بين الالتزام بالقوانين واللوائح التنظيمية واحترام مواعيد الدخول والخروج.

المجموع		لا		نعم		الالتزام بالقوانين واللوائح التنظيمية احترام مواعيد الدخول والخروج
%	ك	%	ك	%	ك	
%42.03	29	%13.04	09	%28.98	20	أخلاقية
%57.97	40	%4.34	03	%53.62	37	رقابة
%100	69	%21.73	15	%78.26	54	المجموع

من خلال الجدول المبين أعلاه يتبين أن اغلب أفراد العينة صرحوا بأنهم يلتزمون بالقوانين واللوائح التنظيمية بنسبة قدرت بـ 82.60% تتصدرها الفئة التي أجابت أن احترام مواعيد الدخول والخروج يعود إلى الرقابة بنسبة قدرت بـ 53.62% في حين نجد أن نسبة 28.98% للفئة التي أجابت لأسباب أخلاقية.

ثم تأتي نسبة الأفراد الذين صرحوا بأنهم لا يلتزمون بالقوانين واللوائح التنظيمية التي قدرت بـ 17.39%، حيث احتلت الفئة التي صرحت بأن احترام مواعيد الدخول والخروج يعود لأسباب أخلاقية بالمرتبة الأولى بنسبة قدرت بـ 13.04%، تليها الفئة التي صرحت بأن احترام مواعيد الدخول والخروج ولوجود رقابة وذلك بنسبة 4.34%.

بالتالي من خلال القراءة الإحصائية نجد أن هناك التزام واضح بالقوانين واللوائح التنظيمية من خلال احترام مواعيد الدخول والخروج والتي تضعها المؤسسة لتنظيم العمل للموظفين، وهذا ما يدل على اقتناع الأفراد بالقوانين التي تضعها المؤسسة، والتي تتوافق مع طموحاتهم وأهدافهم، مما يجعلهم دائماً ملتزمين بالقوانين الموضوعية من طرف المؤسسة.

جدول رقم (12): يوضح الحديث بين الموظفين أثناء العمل.

النسبة %	التكرار	الاختيارات
14.49%	10	هل تترك العمل وتقبل التحدث إليه
13.05%	09	ترفض لأنك في وقت عمل
40.58%	28	لا مانع إذا كان لا يأخذ وقتا طويلا
24.63%	17	ترفض لأن عليك رقابة
7.24%	05	تقبل التحدث إليه لأن الوقت لا يعني لك شيء
100%	69	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نجد أن نسبة 40.58% من أفراد العينة أي ما يعادل 28 فردا يرون بأنه لا مانع أن يتحدث مع زميله في وقت العمل، إذا كان لا يأخذ وقتا طويلا شريطة أن لا يعيقه عن أداء عمله، في حين نجد أن نسبة 24.63% أجابوا بأنهم يرفضون التحدث إلى زملائهم لأن هناك رقابة وذلك خوفا من المسؤول الذي قد يعاقبهم على تركهم للعمل، في المقابل نجد نسبة 13.05% ترفض التحدث إلى زملائهم لأنهم في وقت العمل، وهذا راجع إلى جدبتهم في العمل، بينما نجد نسبة 14.09% من عينة البحث مستعدون لترك العمل والإقبال على التحدث مع زملائهم حرصا على إرضائهم ذلك أن عدم التحدث إليهم من شأنه أن يعكر صفو العلاقة فيما بينهم، وهذا ما أكده بعض المستجوبين في المقابل نجد نسبة 7.24% من أفراد العينة أجابوا بأنهم يقبلون التحدث مع زملائهم لأن الوقت لا يعني لهم شيئا.

جدول رقم (13): يوضح توزيع المبحوثين حسب تضاييقهم من احترام المواعيد والانضباط في الوقت.

الاختيارات	التكرار	النسبة %
نعم	21	30.43%
لا	48	69.56%
المجموع	69	100%

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أغلب أفراد العينة لا يضايقهم احترام المواعيد والانضباط في الوقت، والذين يمثلون نسبة 69.56%، وفي المقابل نجد أن نسبة 30.43% أي بتكرار مطلق 21 فرد يضايقهم احترام الوقت والانضباط في المواعيد، ويعود سبب تضاييقهم من الوقت هو ممارسات الإدارة العليا، حيث نجد أن المسؤول يجب أن يكون قدوة في احترام الوقت والانضباط في المواعيد، كما عليه أن يحترم النظام الداخلي للمؤسسة والقوانين التي تنص عليها، إضافة إلى وجود ظاهرة المحاباة حيث أكدوا أن العمال المقربين من المسؤولين في الإدارة يخرجون متى يشاؤون حتى قبل انتهاء الدوام في العمل.

جدول رقم (14): يبين توزيع المبحوثين حسب تعويض الإدارة الموظفين على الساعات الإضافية في

العمل

الاختيارات	التكرار	النسبة %
نعم	57	82.60%
لا	12	17.39%
المجموع	69	100%

من خلال الجدول المبين أعلاه نلاحظ أن نسبة 82.60% من المبحوثين الذين أجابوا بأن الإدارة تعوضهم إذا تجاوزوا الوقت الرسمي للعمل، وفي المقابل نجد أن نسبة 17.39% صرحوا بأن الإدارة لا تعوضهم عن الوقت الإضافي للعمل، حيث نجد أن القوانين واللوائح التنظيمية في المؤسسة تنص على تعويض عن كل ساعة إضافية يعمل فيها العامل خارج أوقات الدوام.

جدول رقم (15): يوضح التزام المبحوثين بتنفيذ المطلوب في الوقت المحدد

الاختيارات	التكرار	النسبة %
غالبا	40	57.97%
أحيانا	29	42.03%
المجموع	69	100%

من خلال الجدول المبين أعلاه نجد أن نسبة المبحوثين الذين أجابوا بأنهم غالبا ما يتقيدون بالمطلوب منهم في العمل وذلك بنسبة 57.97%، ويقابله المبحوثون الذين أجابوا بعدم تقيدهم بالمطلوب منهم في الوقت المحدد والبالغ عددهم 29 فردا أي ما يمثل نسبة 42.03%، ويرجع ذلك إلى تقيد المؤسسة بمجموعة من الطلبيات على المنتج في الآجال المحددة، وبالتالي تحت المؤسسة العمال على العمل بجد وبسرعة لرفع الإنتاج.

جدول رقم (16): يوضح توزيع المبحوثين حسب فائدة جماعية العمل للمؤسسة.

الاختيارات	التكرار	النسبة %
نعم	64	92.75%
لا	05	7.24%
المجموع	69	100%

من خلال الجدول المبين أعلاه نجد أن نسبة المبحوثين الذين أجابوا بأن جماعية العمل مقيدة للمؤسسة وذلك بنسبة قدرت بـ 92.75% بتكرار مطلق بلغ 64 فردا، في حين نجد أن نسبة المبحوثين الذين صرحوا بأن جماعية العمل غير مقيدة بلغت 7.24%، وبتكرار مطلق قدر بـ 05 أفراد، ويرجع ذلك إلى أن جماعة العمل المنظمة والمحفزة جيدا تتجزأ أكثر من مجرد مجموعة من الأفراد الذين يشكلون جماعة العمل، فالأفراد يستمتعون بالانضمام للآخرين، وبالتالي يعملون جماعيا بإتقان حيث نجد أن جماعية العمل تفيد في تعويض جوانب الضعف الفردي بجوانب القوة لدى الآخرين من خلال التفكير الجماعي.

الجدول رقم (17): يوضح العلاقة الارتباطية بين صعوبة الاتصال والعلاقة مع الزملاء

العلاقة مع الزملاء		جيدة		عادية		سيئة		المجموع	
صعوبة الاتصال		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
كثيرا		8	11.59%	2	2.89%	-	-	10	14.49%
أحيانا		15	21.75%	4	5.79%	2	2.89%	19	27.53%
نادرا		24	34.78%	12	17.39%	2	2.89%	40	57.98%
المجموع		47	68.13%	18	26.08%	4	5.79%	69	100%

من خلال الجدول المبين أعلاه يتضح لنا أن الاتجاه العام قد سجل صنف العلاقة الجيدة مع الزملاء بنسبة 68.13% ثم تليها الفئة التي أجابت أن صعوبة الاتصال مع الزملاء أحيانا بنسبة 21.76%، في حين نجد الفئة التي أجابت بنادرا قدرت بـ 34.78% ثم تليها نسبة كثيرا أتلقى صعوبة في الاتصال قدرت بـ 11.59%، ثم تليها نسبة 26.08% تقول أن العلاقة عادية مع الزملاء حيث اختلفت الفئة التي أجابت أن هناك صعوبة في الاتصال مع الزملاء كثيرا بنسبة 2.89%، في حين نجد

نسبة المبحوثين الذين أجابوا أنه يوجد صعوبة في الاتصال أحيانا بنسبة قدرت بـ 5.79%، كما نجد أن نسبة المبحوثين الذين أجابوا بنادرا 17.39%، وفي المرتبة الثالثة للمبحوثين الذين أجابوا أن حيث احتلت الفئة التي أجابت بأن هناك صعوبة الاتصال مع الزملاء أحيانا ونادرا بنسبة متساوية والتي قدرت بـ 5.79%.

إذن من خلال القراءة الإحصائية نلاحظ أن المتغير المستقبل لصعوبة الاتصال مع الزملاء تؤثر على المتغير التابع، العلاقة مع الزملاء، حيث اتضح لنا من خلال الجدول أن غالبية الإجابات قالت بأنها تتلقى صعوبة في الاتصال أحيانا ونادرا، وهذا راجع أن قدرة العامل إلى التفاعل مع الآخرين وهذا ما يؤكد تماسك الجماعة ووجود ثقافة التعاون وفيما بينهم مما يسهل عملية الاتصال مع بعضهم البعض.

جدول رقم (18): يوضح توزيع المبحوثين حسب فريق العمل الذي تختاره

الاختيارات	التكرار	النسبة %
فريق يتقن العمل	62	89.85%
فريق يساعدك في حالة وقوعك في مشكلة	07	10.15%
المجموع	69	100%

من خلال الجدول المبين أعلاه يتضح لنا أن نسبة المبحوثين الذين أجابوا بأنهم يفضلون فريق عمل يتقن عمله بلغت 89.85% أي ما يعادل 62 فردا، في حين نجد أن المبحوثين الذين أجابوا بأنهم يفضلون فريق عمل يساعده في حالة وقوعه في مشكلة بنسبة بلغت 10.15%، بتكرار مطلق قدره 7 أفراد، وبالتالي فإن العمل مع فريق عمل يتقن عمله يحقق الرضا ويرفع من الروح المعنوية بالإضافة إلى وجود رغبة في استمرار أعضاء الفريق معا، وهذا يقلل الشعور بالإحباط، وبالتالي السعي لتحقيق أهداف مشتركة، فالمؤسسة المتميزة بالديناميكية والفعالية هي مؤسسة ذات نظام فريق العمل، فإن ثقافة فريق العمل هي ثقافة نابغة من وجود الثقة المتبادلة بين الأفراد.

الجدول رقم (19): يوضح العلاقة بين تأدية العمل المطلوب وفريق العمل.

المجموع		الاتئان معا		التفاهم		التعاون		فريق العمل
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	تأدية العمل المطلوب
%73.91	51	%50.72	35	%11.59	08	%11.59	08	نعم
%26.09	18	%14.49	10	%2.89	2	%8.69	6	لا
%100	69	%65.21	45	%14.48	10	%20.28	14	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول المبين أعلاه أن نسبة الأفراد الذين صرحوا بأنهم يختارون فريق عمل متعاون ومتفاهم في العمل بنسبة قدرت بـ65.21% تصدرتها الفئة التي أجابت بأنهم يؤدون المطلوب منهم في العمل بنسبة 50.72%، تليها الفئة التي صرحت بأنهم لا يؤدون المطلوب في العمل بنسبة بلغت 14.49%.

ثم تأتي نسبة الأفراد الذين صرحوا بأنهم يختارون فريق عمل متعاون بنسبة بلغت 20.28%، تتصدرها الفئة التي أجابت بنعم في تأدية المطلوب في العمل بنسبة 11.59%، تليها نسبة 8.69% للفئة التي أجابت بلا.

ثم نجد نسبة 14.48% للأفراد الذين صرحوا بأنهم يختارون فريق عمل متفاهم تتصدرها الفئة التي قالت بأنهم يؤدون العمل المطلوب منهم بنسبة قدرت بـ11.59% كما نجد الأفراد الذين صرحوا بأنهم لا يؤدون المطلوب منهم بنسبة قدرت بـ2.89%، وبالتالي من خلال القراءة الإحصائية نجد أن هناك تعاون وتفاهم بين العمال مما يساعدهم على تأدية العمل المطلوب بسهولة، وبالتالي نجدهم يحبذون العمل الجماعي بما يحققه من روح الأخوة والانتماء، ويخلق جو عمل يتميز بالحركية والملاءمة لتأدية الأعمال المطلوبة من الأفراد وتحقيق أحسن النتائج.

الجدول رقم (20): يوضح العلاقة بين جماعية العمل ومعنى الإتيان.

المجموع		لا		نعم		جماعية العمل معنى الإتيان
%	ك	%	ك	%	ك	
%8.69	6	%2.89	2	%5.79	04	عبادة
%28.98	43	%4.34	3	%57.97	40	واجب
%62.31	20	%10.14	7	%18.84	13	رقابة
%100	69	%17.39	12	%82.60	57	المجموع

من خلال الجدول المبين أعلاه يتضح لنا أن أفراد العينة صرحوا أن جماعية العمل تحقق الإتيان بنسبة قدرت بـ 82.60%، تنصدها الفئة التي أجابت أن إتيان العمل هو واجب بنسبة 57.97%، تليها نسبة 18.84%، بينما نجد نسبة 5.79% للمبحوثين الذين صرحوا بان العمل عبادة. ثم تأتي نسبة الأفراد الذين صرحوا بان جماعية العمل لا تحقق الإتيان قدرت بـ 17.39% تنصدها الفئة التي أجابت أن إتيان العمل رقابة بنسبة قدرت بـ 10.14%، تليها نسبة 3.34% من الأفراد الذين صرحوا أن إتيان العمل هو واجب في حين نجد أن نسبة 2.89% من الذين قالوا انم إتيان العمل عبادة.

مما سبق نستنتج أن جميع العمال يحملون قيم ايجابية اتجاه العمل فإتيانهم للعمل ليس بدافع الرقابة بل هو واجب في نظر أغلبية المبحوثين وهذا راجع إلى القيم التي يحملونها النابعة مكن ثقافتهم الشخصية والدينية وبالتالي لها اثر لتصوراتهم للعمل حيث تعلمهم المعنى الحقيقي للعمل.

جدول رقم (21): يوضح توزيع المبحوثين حسب أهمية الراتب.

الاختيارات	التكرار	النسبة %
إتقان العمل	42	60.86%
المبادرة	18	26.09%
الالتزام الذاتي	09	13.04%
المجموع	69	100%

من خلال الجدول المبين أعلاه يتضح لنا أن إجابات المبحوثين الذين أكدوا على أهمية الراتب كحافز يجعلهم يتقنون العمل بنسبة بلغت 60.86% أي بالتكرار المطلق 42 فرد، وفي المقابل نجد المبحوثين الذين أجابوا بأن الراتب الجيد يجعلهم يبادرون بنسبة بلغت 26.09% يليها الأفراد الذين أجابوا بأن الراتب الجيد يجعلهم يلتزمون ذاتيا بنسبة بلغت 13.04% ومن خلال أعلى نسبة والتي بلغت 60.86% يتضح أن اعتماد المؤسسة على رفع سياسة التحفيز للعمال المجتهدين الذين يحققون أداء مرتفعا يكون لهم دافع لبذل جهود مضاعفة بغية الحصول على هذه الحوافز وإشباع حاجاتهم الاجتماعية ورغبتهم في تحقيق التميز في العمل.

الاتجاه العام قد سجل صنف العلاقة الجيدة مع الزملاء بنسبة 68.13% ثم تليها الفئة التي

أجابت أن صعوبة الاتصال مع

الجدول رقم (22): يوضح العلاقة بين إتقان العمل ونوع التحفيز.

المجموع		لا		نعم		إتقان العمل نوع التحفيز
%	ك	%	ك	%	ك	
62.31%	43	2.89%	2	59.42%	41	معنوي
27.54%	19	00%	0	27.53%	19	مادي
10.15%	7	1.44%	1	08.69%	6	ترقية
100%	69	4.34%	3	95.65%	66	المجموع

من خلال الجدول المبين أعلاه يتضح لنا أن اغلب أفراد العينة يتقنون العمل بنسبة بلغت 95.65% تنصدرها الفئة التي أجابت انه يتلقوا تشجيع معنوي بنسبة قدرت 59.42% وتليها المبحوثين الذين صرحوا بأنهم يتلقون تشجيع مادي بنسبة بلغت 27.53%، في حين نجد فئة المبحوثين الذين أجابوا ترقية قدرت بـ 8.69%.

ثم تأتي نسبة الأفراد الذين صرحوا بأنهم لا يتقنون العمل بلغت 4.34% حيث نجد أن نسبة المبحوثين الذين صرحوا بأنهم تلقوا تشجيع معنوي بـ 2.89% تليها الترقية بنسبة 1.44%. إذن من خلال ما سبق نجد أن العمال الذين يتقنون العمل يحصلون على مدح وثناء رؤسائهم حيث تلعب نظرة العامل للعمل دورا فعالا في خلق درجة عالية من الإتقان في العمل والإخلاص والتفاني من أجل الحصول إلى تحقيق أهداف العمل للمؤسسة حيث نجد أن العاملين بالمؤسسة لديهم إيمانا بقيم العمل الجاد المتقن حيث يعيرون أهمية كبيرة للعمل وأهمية اقل للحافز المادي.

جدول رقم (23): يوضح توزيع المبحوثين حسب ظروف العمل.

الاختيارات	التكرار	النسبة
نعم	43	62.32%
لا	26	37.68%
المجموع	69	100%

من خلال الجدول المبين أعلاه يتضح لنا أن أغلب المبحوثين أجابوا بأن هناك ظروف عمل تساعد على الإتيان في العمل بنسبة بلغت 62.32% أي بتكرار مطلق 43 فرداً، في حين نجد أن 26 فرداً أجابوا بعدم توفر الظروف المناسبة لإتيان العمل بنسبة قدرت بـ 37.68%.

وبالتالي فمن خلال الجدول ومن خلال تصريحات المبحوثين يتضح لنا أن ظروف العمل لها علاقة بتأدية العمل بإتيان، فتوفر التجهيزات والمواد المستخدمة وسياسة العمل ووسائل الحماية في العمل والترتيب الداخلي لمكان العمل، فتوفر هذه العوامل تساعد العامل على تحقيق الإتيان في العمل، في حين نجد أن هناك مبحوثين أجابوا بعدم توفر المؤسسة على هذه الظروف لكن أبدوا استعدادهم رغم العوائق في العمل لتأدية ما هو مطلوب منهم من مهام وواجبات، ذلك أن الثقافة التي يحملها هؤلاء العمال أثرت فيهم إيجابياً رغم كل الظروف، حيث نجد أن من مسؤولية الإدارة توفير ظروف عمل مناسبة للعاملين، وتوفير بيئة تنظيمية مدعمة لإتيان العمل.

جدول رقم (24): يوضح توزيع المبحوثين حسب المعاملة التي يحظى بها العمال الذين يتقنون العمل

الاختيارات	التكرار	النسبة
نعم	63	91.30%
لا	06	8.70%
المجموع	69	100%

من خلال الجدول المبين أعلاه يتضح لنا أن أغلب أفراد العينة أجابوا بأنهم يحضون باحترام وتقدير المسؤولين عند إتقان العمل بنسبة بلغت 91.30% أي بتكرار مطلق قدر بـ63 فرداً، في حين نجد أن الأفراد الذين أجابوا بأنهم لا يحضون بتقدير المسؤولين قدرت بـ6 أفراد وبنسبة بلغت 8.70%.

وفي هذا الصدد يمكن القول أن المسؤولين يتقربون من الموظفين الجادين في العمل و يحضون بالاهتمام من قبل الإدارة حيث يحرص المسؤولون على سؤالهم عن الحالة الاجتماعية والاقتصادية، إذ كل هذا يدعم العامل ويجعله يبذل جهداً أكبر ويشعر بالأمان الوظيفي وهذا ما يزيد الولاء والانتماء للمؤسسة وبالتالي يؤثر إيجابياً على نوعية وكمية الإنتاج.

## 6- مناقشة الفرضيات:

وفي هذا الإطار نقوم بعرض نتائج كل فرضية من فرضيات البحث:

## نتائج الفرضية الفرعية الأولى:

تلعب القوانين واللوائح التنظيمية دورا فعالا في تعزيز قيمة واحترام الوقت لدى العاملين في المؤسسة حيث تم التوصل إلى النتائج التالية:

- تبين أن نسبة 66.67% أكدوا على وجود قوانين ولوائح تنظيمية محددة لأوقات العمل، وأن الوقت هو مجال محدد يجب احترامه وتنظيمه.

- توضح نسبة 78.26% أن المؤسسة تقوم بتعريف العمال بالقوانين واللوائح التنظيمية عن طريق الإعلانات.

- هناك فهم ودراية بطبيعة القوانين واللوائح التنظيمية بنسبة قدرت بـ 79.71% وهذا ما يضمن عدم تهاون العمال في إنجاز المهام والواجبات بصورة جيدة وبالتالي يزيد الانضباط في العمل.

- تبين وجود التزام من طرف العمال بالقوانين واللوائح التنظيمية بنسبة 82.60% من خلال احترام مواعيد الدخول والخروج وبالتالي انتشار ثقافة احترام الوقت لدى العمال.

- عدم التضايق من احترام المواعيد والانضباط في الوقت بنسبة قدرت بـ 69.56% حيث نجد أن القيم التي يحملونها تحثهم على احترام العمل دون تضايق وملل، وبالتالي يزيد حرصهم على الحضور في أوقات العمل.

- تبين أن المؤسسة تقوم بتعويض العمال على الساعات الإضافية بنسبة 82.60% وهذا ما تنص عليه القوانين المعتمدة من طرف المؤسسة.

وبإجراء التحليلات الإحصائية لإثبات الفرضية دلت نتائج التحليل أن اللوائح والقوانين التنظيمية تساهم في تعزيز قيمة احترام الوقت قد تحققت نسبيا.

## نتائج الفرضية الجزئية الثانية:

- يمكن لجماعية العمل أن تساهم في تحقيق الإلتقان في العمل حيث تم التوصل إلى النتائج التالية:
- تبين أن نسبة 92.75% أكدوا على أن جماعية العمل مقيدة للمؤسسة فهي منهج رئيسي وطريقة مهمة في تحقيق الإلتقان.
  - تبين أن نسبة 68.13% أكدوا أن العلاقة مع الزملاء جيدة مما يؤكد وجود علاقات طيبة معهم وبالتالي يسهل عملية الاتصال بينهم والتفاعل لإنجاح العمل.
  - تبين نسبة 65.21% أن فرق العمل توفر الجو الملائم من التعاون وتفاهم بين الأفراد وتساهم في تقليل الصراعات ووجود انسجام وألفة بين أعضاء الفريق مما يجعلهم يؤدون لمطلوب منهم في العمل.
  - يتضح من خلال النتائج أن ظروف العمل الملائمة تساهم في تحقيق الإلتقان بنسب قدرت بـ 63.32%.
  - تبين نسبة 91.30% وجود تقدير واحترام للعمال الذين يتقنون العمل من طرف المسؤولين.
  - تبين أن نسبة 95.65% أكدوا على اعتماد المؤسسة سياسة التحفيز للعمال المجتهدين في العمل.
- وبإجراء التحليلات الإحصائية لإثبات الفرضية دلت النتائج أنه يمكن لجماعية العمل أن تحقق الإلتقان في العمل ومنه تحققت الفرضية نسبيا.

## 7- النتائج العامة:

- كلما كان هناك اتصال بين العمال والإدارة كلما زادت معرفتهم بالقوانين واللوائح التنظيمية المعتمدة من طرف المؤسسة.

- كلما زاد فهم ودراسة العمال بطبيعة القوانين واللوائح التنظيمية كلما قل الإهمال واللامبالاة أثناء العمل من خلال خروج العمال والإكثار من الاستئذان.

- هناك علاقة طردية بين العلاقة بالتزام القوانين واللوائح التنظيمية واحترام مواعيد الدخول والخروج والعكس، فقد وجدنا أن أغلبية العمال لديهم التزام بالقوانين واللوائح التنظيمية المحددة للوقت أي مواعيد الدخول والخروج.

- هناك علاقة طردية بين تأدية العمل كما هو مطلوب وفريق العمل، حيث وضحت النتائج أنه كلما كان فريق العمل متعاوناً ومتفهماً كلما زاد ذلك من تأدية المطلوب من قبل العمال وبالتالي ينعكس على درجة إتقان العمل.

- هناك علاقة بين الإتقان في العمل ونوع التحفيز حيث وجدنا أن غالبية المبحوثين أكدوا على أن نوع التحفيز يجعلهم يجتهدون ويبدلون مجهوداً كبيراً من أجل الحصول على احترام وتقدير الزملاء والمسؤولين.

- هناك علاقة طردية بين صعوبة الاتصال والعلاقة مع الزملاء، فكلما كانت صعوبة الاتصال بين الزملاء كلما كانت العلاقة مع الزملاء جيدة فقد كانت أغلبية إجابات العمال أنهم نادراً ما يتلقون صعوبة في الاتصال مع الزملاء وبالتالي ينعكس على درجة العلاقة بين الزملاء.

## خلاصة:

تناولنا في هذا الفصل تقديم المنظمة محل الدراسة والمتمثلة في مطاحن الحضنة بالمسيلة، من خلال التعرف على نشأتها ونوع نشاطها وهيكلها التنظيمي، مع تحديد مهام كل قسم، وباعتبار أن الجزء النظري للدراسة خصص للتعرف على الثقافة التنظيمية ودورها في تعزيز قيم العمل، فقد تم إسقاط الجانب النظري من الدراسة عمليا من خلال الدراسة الميدانية التي اعتمدت على الاستبيان تم توجيهها لعمال التنفيذ، وذلك بهدف التعرف على مدى إدراك المورد البشري للبعد الثقافي للمنظمة، وتحديد مدى أهمية هذا الأخير في تعزيز قيم العمل من خلال مؤشرات وأبعاد الدراسة.

خاتمة



## خاتمة

من خلال ما تم عرضه في بحثنا هذا في جانبين النظري والتطبيقي أن الثقافة التنظيمية تعتبر من أهم مكونات البيئة الداخلية للمنظمة، والتي تؤثر على قيم العمل وتشكل دافعا مهما نحو الإنجاز، أي أنها من أهم محددات نجاح أو فشل المنظمات، والتي من شأنها أن تكون الثقافة التنظيمية، ويأتي من خلالها كفاءة وفعالية الأفراد والتي يتحدد من خلال مدى إيجابية وقوة ما يحمله هؤلاء الأفراد من قيم ومعتقدات وتقاليد وأعراف، والتي تساهم بشكل فعال في تحقيق اندماج الأفراد وانتمائهم لمنظمتهم مما يخلق لديهم الشعور بالولاء والإخلاص في تحقيق الأهداف المسطرة لكل فرد ومنه تحقيق أهداف المنظمة.

فلقد تبين لنا من خلال الجانب النظري لهذا البحث أن المنظمات الناجحة تولي اهتماما بالغا للمورد البشري، واعتباره مصدرا للنجاح.

فيما اتضح لنا من خلال الجانب التطبيقي في هذه الدراسة أن المؤسسة ميدان الدراسة تتمتع بمجموعة من المقومات الثقافية من الجانب المادي المتمثلة في القوانين واللوائح التنظيمية والجانب المعنوي المتمثل في جماعية العمل وروح الفريق والتعاون والتفاهم السائد بين أفراد المؤسسة، وانتشار قيمة احترام الوقت، والانضباط في العمل وقيمة إتقان العمل، والتحسين المستمر للأداء.

وانطلاقا من هذه النتائج نود التأكيد على ضرورة الاهتمام بالعنصر البشري من خلال تهيئة البيئة التنظيمية الملائمة التي تمكنه من إطلاق قدراته ومهاراته التفكيرية.

وفي الأخير يمكن أن نشير إلى أن بحثنا هذا يمكن أن يكون مرحلة تمهيدية لمواضيع بحث مستقبلية في مجال علم الاجتماع تنظيم وعمل.

# قائمة المراجع



أولاً: المراجع باللغة العربية.

1- الكتب والمجلات:

- 1- أحمد جاد عبد الوهاب: السلوك التنظيمي، دار الوفاء للنشر والتوزيع، بدون ط، المنصورة، مصر، 2000
- 2- أحمد عاشور صغر: إدارة القوى العاملة وأدوات البحث التطبيقي، دار النهضة العربية، ط1، بيروت، 1983.
- 3- اعتماد علام، احمد زايد: مقياس العمل الإطار النظري، دليل المقياس، مكتبة الانجلو المصرية، ط3.
- 4- إغمد علام، احمد زايد: مقياس العمل الإطار النظري ودليل المقياس، مكتبة الانجلو المصرية،
- 5- أمل عبد الرحمن غساني: القيم المهنية للأشخاص العاملين في الحقول الطبيعية والهندسية، التعليمية في منطقة عمان، كلية التربية بجامعة الأردن.
- 6- أنتوني غدير: علم الاجتماع. ترجمة، تقديم فايزة الصباغ، المنظمة العربية للترجمة، 2005.
- 7- بشير صالح الرشدي: مناهج البحث التربوي رؤية تطبيقية مبسطة، دار الكتاب الحديث، ط1، الكويت، 2001.
- 8- بلال خلق السكارنة: دراسات إدارية معاصرة، دار النشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2009.
- 9- بلال خلق السكارنة: دراسات إدارية معاصرة، دار النشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2007
- 10- بلقاسم سلاطينية، حسان الجلاني: منهجية العلوم الاجتماعية، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، عين مليلة، الجزائر، 2004.
- 11- بن عبد اللطيف عبد السلف ومحفوظ أحمد جودة: دور الثقافة التنظيمية في التنبؤ بالهوية التنظيمية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، مجلد26، العدد2، 2010.
- 12- جابر بن عبد الحميد: أحمد خيرى كاظم: مناهج التعليم في التربية وعلم النفس، دار النهضة العربية، بدون طبعة، القاهرة، مصر، 1989.
- 13- جليبي عبد الرزاق: دراسات في المجتمع والثقافة والشخصية، دار النهضة، ط1، بيروت، 1988

## قائمة المراجع

- 14- جمال الدين المرسي: الثقافة التنظيمية والتغيير، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006
- 15- جمال الدين المرسي، ثابت عبد الرحمن: السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002،
- 16- جمال عوض السيد، أبو الحسن عبد الموجود: الإدارة المعاصرة في منظمات الأعمال الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، ط3، الإسكندرية، مصر، بدون سنة.
- 17- جودن عزت عبد الهادي سعيد حسني عزة: التوجيه المهني ونظرياته، مكتبة دار الثقافة، عمان، 1997.
- 18- حسن فلاح عداوي الحسيني: الإدارة الإستراتيجية مفاهيمها مدخلها وعملياتها المعاصرة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2000
- 19- حسين حريم: إدارة المنظمات (منظور كلي)، الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003.
- 20- حسين عبد الحميد أحمد رشوان: علم الاجتماع التنظيم، مؤسسة دار الجامعة الإسكندرية، 2004.
- 21- رشيد زرواتي: تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، دار النشر الجزائر، 2008، ط3
- 22- رشيد زرواتي: تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية دار هومة، ط1، الجزائر، 2002
- 23- رعد عبد الله الطائي وعيسى قداة: إدارة الجودة الشاملة، دار البازوري للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2008.
- 24- رمضان محمد القذافي: العلوم السلوكية في مجال الإدارة والإنتاج، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1997.
- 25- ريمون كوفي-فان لوك كوبنهود: دليل الباحث في العلوم الاجتماعية، ترجمة يوسف الجياي، بيروت، 1996
- 26- زحلو فوطقة: الشباب قيم واتجاهات ومواقف، دار النشر للمؤلفين، (د.ط)، دمشق، 1997
- 27- سالم سعيد باعاجية: المبادئ والقيم الإسلامية وأثرها على أداء العمل، مكتبة بستان المعرفة، جدة، 1420هـ.

- 28- سحر فوزي: منظمات المجتمع المدني ودورها في تفعيل ثقافة قيم العمل في المؤسسات العراقية في نجاح الأبحاث في العلوم الإنسانية، جامعة المصرية، المجلد 23، العدد 2، 2009.
- 29- سيد أحمد السيد: القيم التربوية في القصص القرآني: كلية التربية، بدون ط، أصوان، 1985.
- 30- شارلز جاريت جونز: الإدارة الإستراتيجية، الجزء الأول، ترجمة، مراجعة رفاعي، ومحمد سيد
- 31- أحمد عبد المغتال، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية، 2002.
- 32- شارلز حاريت جونز: الإدارة الإستراتيجية، الجزء 1، ترجمة ومراجعة رفاعي محمد رفاعي ومحمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2002.
- 33- الطهطاوي سيد احمد: القيم التربوية في القصص القرآني، دار الفكر العربي، ط1، القاهرة، مصر، 1996.
- 34- عامر سعيد ياسين: الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة مركز سيرفس للاستشارات والتطور، بدون ط، القاهرة، مصر، 1994.
- 35- عايدة سيد الخطاب: إدارة الموارد البشرية، دار القلم العربي، بدون ط، مصر، 2008.
- 36- عبد الحافظ سلامة: علم النفس الاجتماعي، دار اليازوري للنشر والتوزيع، بدون طبعة، عمان، 2007
- 37- العديلي ناصر محمد: السلوك الإنساني والتنظيمي، منظور كلي مقارن، معهد الإدارة، بدون طبعة، الرياض، السعودية، 1995.
- 38- عطية محمود هنا: اختبار القيم واستخداماته كدراسة التعليمات، دار العلم، بدون طبعة، الكويت، 1986.
- 39- علي أبو العينين: القيم الإسلامية، دار العربي، بدون طبعة، مصر، 1998.
- 40- علي أحمد الحبل: القيم مناهج التاريخ الإسلامي، دار الكتب، بدون ط، القاهرة، مصر، 2000
- 41- عمار بخوش: مناهج البحث وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995
- 42- غيث محمد عاطف، محمد علي محمد: دراسات في التنمية والتخطيط الاجتماعي، دار النهضة العربية، (د.ط)، برون، لبنان، 1980.

## قائمة المراجع

- 42- فليب أنكسون: إدارة الجودة الشاملة (التغيير الثقافي) الأساس الصحيح لإدارة الجودة الشاملة الناجحة ترجمة عبد الفتاح النعماني، القاهرة، مركز الخبرات المهنية لإدارة إيميك) 1996
- 43- كمال محمد المغربي: أصالة المبادئ ذو وظائف المنشأة مع حداثة وتحديات القرن المادي والعسكريين دار الفكر للنشر، والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2007
- 44- ماجدة العطية، سلوك المنظمة، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003.
- 45- محمد حسن محمد حمدان: قيم العمل والالتزام الوظيفي، دار حامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن.
- 46- محمد حسين حمدان: قيم العمل والالتزام الوظيفي لدى المديرين والمعلمين في المدارس، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
- 47- محمد سعيد أوكسيل، أعاشور فني: الطباعات الثقافية وأبعادها الإستراتيجية، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، العدد2، 2003، سطيف، الجزائر
- 48- محمد سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2002
- 49- محمد صالح القريوتي: السلوك التنظيمي، دار الشروق والتوزيع، عمان، الأردن، 2000
- 50- محمد فتحي عكاشة، محمد شفيق زكي: المدخل إلى علم النفس الاجتماعي، المكتب الجامعي الحديث، بدون ط، الإسكندرية، مصر، بدون سنة
- 51- محمود إسماعيل بلال: السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة، 2005
- 52- محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في المنظمات الأعمال، دار وائل، عمان، الأردن، 2003/2002.
- 53- مرسي خليل: الإدارة والمعاصرة (المبادئ، الوظائف، الممارسة) ط1، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، 2005

## قائمة المراجع

54- مصطفى محمود أبو بكر: الموارد البشرية، مدخل تحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007.

55- مصطفى محمود أبو بكر: دليل التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000

56- موريس أنجرس: منهجية البحث العلمي: العلوم الإنسانية، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، دار القصبه للنشر والتوزيع، الجزائر، 2004

57- ناصر دادي عدون: إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دار المحمدية، بدون ط، الجزائر، 2004.

58- ناصر دادي عدون: اقتصاد المؤسسة للطلبة الجامعيين، دار المحمدية العامة، ص2، الجزائر، 1998

59- النوري قيس: الحضارة الشخصية، دار الكتب، بدون طبعة، بدون ذكر بعد النشر، 1981.

### 2- القواميس والمعاجم:

1- الراغب الاصفهاني: المفردات في غريب القرآن، دار المعرفة للطباعة، بيروت، لبنان، بدون سنة

2- الفيروز أبادي: قاموس المحيط، دار الفكر، بيروت، لبنان، 1978

3- المنجد للغة والاتصال: المكتبة الشرفية للنشر والتوزيع، ط4، بيروت، 2003،

### 3- الرسائل الجامعية:

1- أحمد بوشناق و احمد بوسميين: أهمية البعد الثقافي وأثره على فعالية التسيير، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة المسيلة، 2005.

2- جاسم بن فيجان الدوسري: الثقافة التنظيمية ودورها في تطبيق الجودة الشاملة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، تحت إشراف سالم بن سعيد القحطاني، قسم العلوم الإدارية، الرياض، 2007،

3- حمد بن فرحان السلوى: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي، رسالة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2005م.

## قائمة المراجع

- 4- السعيد بن يمينة: فعالية تسيير الموارد البشرية لدى المؤسسات الأجنبية العاملة في الجزائر، وأثره على سلوك العامل رسالة لنيل دكتوراه في علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماع، جامعة الجزائر، 2008/2007
- 5- سهام شكاوي: الثقافة التنظيمية وتأثيرها على أداء الثقافة، رسالة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية و التسيير، جامعة بومرداس، 2007/2006.
- 6- عبد الله محمد الشهري: قيم العمل ودافعية الانجاز والانتماء لدى عمال مصنع كسوة الكعبة المشرفة بمكة المكرمة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، كلية التربية، قسم علم النفس، 1424هـ.
- 7- فتحي محمد إبراهيم: دور النشاط الرياضي بالأكاديمية العربية للنقل البحري: التأثير على بعض القيم المهنية لدى طلابها، رسالة دكتورا غير منشورة، كلية التربية الرياضية للبنين، جامعة الزقازيق،
- 8- ليندة بن فرقورة: الثقافة التنظيمية مدخل إستراتيجية لإحداث التطوير التنظيمي، دراسة حالة مطحنة متيجة، العلوم الاقتصادية، علوم التسيير، جامعة الجزائر(2)، 2007.
- 9- محمد جميل منصور: دراسة تحليلية للقيم المرتبطة بالعمل لدى المراهقين المصريين، رسالة الدكتور غير منشورة، كلية التربية، جامعة عين شمس، 1983.
- 10- محمد قمانة: الثقافة التنظيمية وإدارة التغيير، رسالة ماجستير في علم الاجتماع التنظيمية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2005/2004.
- 11- محمد يوسف الدويلة: أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين في الشركات الصناعية الكويتية، رسالة لنيل شهادة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الدراسات الإدارية والمالية، جامعة عمان، العربية للدراسات العليا، 2007.
- 12- محمود بن عبد الله بن سراج سعداوي: العلاقة بين قيم العمل، وبعض سمات الشخصية لدى موظفي خدمات العملاء بمطار الملك عبد العزيز والملك خالد بالخطوط الجوية العربية السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، كلية التربية، قسم علم النفس، 1419هـ.

## قائمة المراجع

- 13- نجلاء محمود عبد الله: القيم التنظيمية للمديرين في الجهاز الحكومي الفطري وعلاقتها بالأداء الوظيفي دراسة تحليلية، رسالة ماجستير غير منشورة، عمان، الجامعة الأردنية، 1992، ص22.
- 14- وليم يوسف ناجي: قيمة العمل في ضوء مكانة التخصص والعائد المادي، دراسة نفسية لخريجي الجامعة من الجنسين.

### ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية.

- 1- Delavallée(E)la culture d'entreprise pour manager autrement :Edition d'organisation, 2002
- 2- kotter (J-P) Heskett (j)- culture et performance, (les second souffle de l'ntreprise), traduit pour nicolaieff (laurence) ed dorgansation, Paris(1992).
- 3- Laurent, (j)bouar (v), economie d'entprise ,BTSTONE. 2 , Ed d'organisations, Paris,1991
- 4- Schewbig (P), les communication de l'entreprise. M C. GRAW-HILL, Paris, 1991
- 5- The event (M),vachette.(J),culture et comportements, viubert, Paris,1992
- 6- Bosche (m) coporete culture, la culture sans histoire, revue française de gestion (R Fcin 47-48) paris,1984
- 7- Dictionnaire de la longue français l'institut pédagogique national Alger
- 8- Hellregel (d) et autres, le mangement de organisation traduit pour :tradition soporta (m), ED, de 6oeak université, bauxelles,1992
- 9- Reitter et autres, culture d'entreprise, viubert, Paris,1992
- 10- sainsaulieu l'identité au travail, presses de la fnsp. Paris,1977

الملاحق



## الهيكل التنظيمي لمطاحن الحضنة:

