



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة المسيلة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع

الثقافة التنظيمية ودورها في تماسك

جماعات العمل

دراسة ميدانية بملبنة الحضنة المسيلة

مذكرة تخرج مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل

* إشراف الأستاذ :

- إعداد الطالبة:

- د / جفلولي يوسف

❖ رباطي صورية

السنة الجامعية: 2013/2012



يرتكز نجاح أو فشل المنظمات المعاصرة على مدى تحكمها واهتمامها وتأطيرها الصحيح لأهم مورد تملكه وهو العنصر البشري ، والذي يعتبر الثروة النادرة التي تتسابق المنظمات لتوفيرها كما ونوعا بالشكل الذي يزيد من فعاليتها .

فالمنظمات تحاول تعظيم أرباحها والبقاء في السوق في ظل المنافسة ، ومن بين العوامل التي تحقق ذلك دراسة سلوك العاملين وكيفية التأثير على نفسياتهم بالشكل الذي يزيد من ولائهم ورضاهم ، وهذا من خلال إشباع حاجيتهم وتحقيق رغباتهم بما يضمن توجيه جهودهم لخدمة أهداف المنظمة بحيث لا يتعارض مع رغباتهم وأهدافهم الشخصية.

ولعل السبيل الوحيد للوصول إلى أداء عال و راقى هو نشر ثقافة تنظيمية تعمل من اجل تأقلم العامل معها حيث تعتبر الثقافة التنظيمية محددات ثقافيا و اجتماعيا للسلوك التنظيمي، إذ يعبر المورد البشري عن مخزونه القيمي و الفكري في شكل ممارسات سلوكية، تعمل الثقافة التنظيمية على تحديد أنماطها الواجب تبنيها، و العمل على تعديلها وفق متطلبات التنظيم، كما تعد المرجعية التي يستند إليها العامل في إدراك الواقع التنظيمي، و التفاعل مع مختلف مواقفه قصد تحقيق التكيف و إيجاد حلول لمختلف المشاكل التنظيمية ،كما تسعى لتفعيل الأداء و السلوك التنظيميين، تحقيق تنسيق و تماسك النظام ضمان صحة المناخ التنظيمي، كذلك تسمح العوامل المكونة للرصيد الثقافي بتفعيل عملية الاتصال التنظيمي، التي تعتبر صعبة التحقيق دون وجود قاعدة ثقافية مشتركة يستند إليها لغة، معايير، عادات -...في إيصال المغزى الحقيقي من خلال رسالة الاتصال، لأفراد تختلف خلفياتهم الثقافية، و لأن هذه العناصر التنظيمية يمثل مستوى فعاليتها مؤشرا عن ارتفاع مستوى الفعالية العامة بالمنظمة، فإن دور الثقافة التنظيمية في تفعيل مجموع هذه العناصر يؤكد أهميتها و دورها في التأثير على العنصر البشري و جماعة العمل لهذا و نظرا لأهمية الموضوع جاءت هذه الدراسة للكشف على دور الثقافة التنظيمية في تماسك جماعات العمل الثقافة التنظيمية كمتغير مستقل و تماسك جماعة العمل كمتغير تابع بالنسبة لملمنة الحضنة بولاية المسيلة وعلى هذا الأساس وقصد حل هذه الإشكالية ؛ تم تناول الموضوع من خلال أربعة فصول، حيث كان الفصل الأول مخصصا للفصل التمهيدي والذي استعرضنا فيه أهم الخطوات المنهجية التي اتبعناها في

دانش

دانش

الفصل الأول

الإطار النظري والمنهجي للدراسة

تمهيد

- ❖ أسباب اختيار الموضوع
- ❖ أهمية الدراسة
- ❖ الهدف من الدراسة
- ❖ صياغة الإشكالية.
- ❖ الفرضيات.
- ❖ تحديد المفاهيم.
- ❖ المقاربة النظرية.
- ❖ إجراءات الدراسة.
- ❖ منهج الدراسة.
- ❖ التقنيات المستعملة.
- ❖ الدراسات السابقة
- ❖ توظيف الدراسات.

تمهيد:

يعتبر اختيار موضوع الدراسة من الأمور التي تجعل المتلقي يتساءل لماذا لكن في المقابل يعمل الباحث الاجتماعي من خلال ذلك إلى البحث و التقصي بطريقة علمية من اجل الانتقال من الطابع المجرد الإجرائي وذلك بطرح الأسئلة و الفرضيات و اختبارها في الميدان من اجل الوصول إلى نتائج تجعل من بحثه ذا فائدة تعم على المهتمين بالدراسة ولا يكون هذا إلا بالاستعانة بمنهج وأدوات تعمل على التحقق من الفرضيات

ومن هذا المنطلق جاء هذا الفصل لي طرح فيه الباحث إشكالية البحث مع تحديد أبعادها، بالإضافة إلى أسباب اختيار الموضوع وأهميته، وتحديد الأهداف المرجوة منه ، ثم تحديد أهم المفاهيم الأساسية المستعملة، وفي الأخير اقتراح الأسباب التي أدت إلى إشكالية البحث المطروحة في شكل فروض، إلى جانب استعراض مختلف الدراسات التي تناولت موضوع الدراسة.

I أسباب اختيار الموضوع

❖ يرجع اختيار هذا الموضوع للأسباب التالية :

- ✓ يرجع سبب اختيار هذا الموضوع إلى الميل الشخصي لمثل هذه المواضيع الذي تم إلقاء الضوء عليه في الوقت الراهن في ميدان السلوك التنظيمي
- ✓ إن السبب الرئيسي في اختياري لهذا الموضوع هو اقتناعي التام بأهمية المسألة الثقافية التنظيمية التي تعد مهمة في أي مشروع تنموي كما أنني أعتقد جازماً أن أي إصلاح لأوضاع مؤسستنا الاقتصادية وغيرها إذا لم يأخذ البعد الثقافي بعين الاعتبار ولم يعط له الأهمية القصوى التي يستحقها فإن هذا الإصلاح ما هو في الواقع سوى ترقيع ظرفي لن يأتي بأي فائدة لهذه المؤسسات، بل يزيد في تأزم أوضاعها ومآله في الأخير الفشل
- ✓ كذلك من بين الأسباب التي دعيتي لتناول هذا الموضوع هو أنني أنجزت بحثاً في مرحلة اللسانس وقد عالجت موضوع الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي حيث توصلنا في تلك الدراسة إلى أن الثقافة التنظيمية متوسطة في المؤسسة محل بحث والتي كانت ذات طابع خدماتي بحت لهذا ارتأينا أن نكمل الدراسة على هذا الموضوع مع تغيير المتغير التابع والمؤسسة إلى صناعية وهذا من أجل مقارنة النتائج ومعرفة المشاكل التي تعانيها المؤسسة الجزائرية.
- ✓ نقص اهتمام المسؤولين والباحثين بمختلف تخصصاتهم، في الاهتمام بتطوير الثقافة التنظيمية، وما لها من دور في توازنها وتطورها
- ✓ اهتمام المسؤولين والباحثين باختلاف تخصصاتهم، بالمنظمة الصناعية الجزائرية لتحقيق التنمية المستدامة، وخاصة في الحاضر توجه الدولة التفتح على السوق العالمية ودخول الشريك الأجنبي دون الاهتمام بثقافة المورد البشري ، الذي يعمل على تطبيق تلك الخطط و السياسات .
- ✓ أن جل المشكلات التي تعاني منها مؤسساتنا وحتى مجتمعتنا الحديث يرجع في الأساس إلى عدم تكيف أفراد هذا المجتمع مع الواقع التنظيمي والاجتماعي المعاصر، أو بالأحرى عدم تجاوب ثقافة هؤلاء الأفراد مع الأوضاع المستحدثة، لهذا لابد من تفكير جدي لهذه المسألة وإيجاد حلول جذرية لها.
- ✓ الرغبة في معرفة بعض الخصوصيات الثقافية للمؤسسة الجزائرية.
- ✓ تشجيع البحث العلمي أكثر، وإثراء المكتبة العلمية بهذا النوع من البحوث.

II أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في أن تسيير المؤسسة أصبح ذا أهمية كبير اليوم فهو لم يعد كما كان في بداية القرن الماضي مجرد حشد للمواد المادية بل أصبح من الأشياء التي يجب التخطيط لها والعمل من أجل تحقيقها وتجميع وحشد كل الوسائل من أجل الوصول إلى الربحية والسمعة الطيبة لهذا أصبح الاهتمام يشمل كل شيء و الثقافة من العناصر التي يعمل عليها المسيرين في عصرنا وهذا لكون :

- ✓ الثقافة التنظيمية مصدر تحدي لنجاح و فشل أي منظمة .
- ✓ إن موضوع الثقافة التنظيمية وتماسك جماعات العمل من المواضيع الهامة في الوقت الراهن إذ أصبح الاهتمام بالعامل و العمل وثقافة المنظمة بالغ الأهمية خاصة في المجال الصناعي الذي يتخبط في مشاكل عويصة منها تنافر وضعف تماسك الجماعة و زيادة العلاقات السلبية بين العمال ولاشك إن الثقافة التنظيمية المنتشرة في أوساط هؤلاء العمال لها الأثر الواسع في قوة التماسك أو ضعفه لهذا جاءت هذه الدراسة لمعرفة دور الثقافة التنظيمية المنتشرة في الملبنة في نشر التماسك والانجذاب بين العمال .
- ✓ إمكانية التعرف ميدانيا على واقع العلاقات الاجتماعية والإنسانية بين جماعة العمل والثقافة المتبناة.
- ✓ أهمية كل من تماسك الجماعة والأثر الثقافي عليه

III الهدف من الدراسة

إن هدف أي بحث علمي هو تسطير أهداف معينة للوصول إليها من خلال إتباع منهج علمي يتوافق مع طبيعة المتغيرات والمشكلة المراد معالجتها. لهذا وانطلاقا من ذلك تهدف الدراسة التي نحن بصدد دراستها إلى إبراز دور الثقافة التنظيمية في تماسك جماعات العمل في المؤسسات الجزائرية، وكيف لهذه الأخيرة من خلال عناصرها أن تميز منظمة عن أخرى وتصنع لها مكانة في الوسط الذي تعمل فيه وتجعل الأفراد العاملين فيها مؤمنين برسالة المنظمة ويعملون جاهدين على إنجازها.

وللوقوف على الدور الذي تؤديه في تماسك جماعات العمل في ملبنة الحضنة ومحاولة تقييمها فقد سطرنا الأهداف التالية في بحثنا :

- ✓ الهدف العام هو التعرف على الدور الذي تلعبه الثقافة التنظيمية في تماسك جماعات العمل .
- ✓ لفت الانتباه القائمين على المؤسسات إلى العلاقة التي تربط بين الثقافة التنظيمية و تماسك جماعات العمل .
- ✓ العمل على تسليط الضوء على جزء مهم من العلاقات الإنسانية والاجتماعية التي تربط أفراد جماعة العمل ضمن المؤسسة الجزائرية .
- ✓ معرفة متغير الثقافة التنظيمية وكل ما يتعلق بها من عناصر .
- ✓ السعي لتأسيس ثقافة الإلتقان داخل المؤسسة، وترسيخ ثقة المتعاملين بهذه الأخيرة.

VI صياغة الإشكالية:

يحظى موضوع الثقافة التنظيمية باهتمام العديد من الباحثين والمنظرين وهذا محاولة منهم للوصول إلى تحديد مصادرها ماهيتها كيفية نقلها والحفاظ على المؤسسة وتكييفها مع المتغيرات التي تحيط بها من الداخل والخارج

وعلى اعتبار أن الثقافة بمثابة بطاقة تعريف المنظمة للمجتمع وهي المكونة لشخصية المنظمة والتي لا بد من أن تكون منفردة ومتميزة في نظر العاملين والعملاء فهي توفر صورة متكاملة والتي تعكس القيم والمعتقدات حول أين كانت المنظمة ؟ وماذا ستكون عليه؟

لهذا فمفهوم الثقافة مرتبط بمفهوم الثقافة في علم الأجناس البشرية فهي تتضمن الأفكار المشتركة بين مجموع الأفراد وكذا اللغات التي يتم من خلالها إيصال هذه الأخيرة وهو ما جعل الثقافة عبارة عن نظام من السلوكيات المكتسبة وبالرغم من صعوبته فقد جلب إليه العديد من الكتابات والبحوث وهذا لما يعتقد فيه من فعالية على تسهيل التغير والتجديد التنظيمي، حيث يترك أثرا بالغا على سلوك الأفراد ومستويات إنتاجهم وإبداعهم .

لهذا وعلى اعتبار الإنسان مخلوق اجتماعي يميل إلى العمل في جماعات من أجل تحقيق رغباته وحاجاته النفسية والاجتماعية والاقتصادية فلا يمكن للفرد العمل بمعزل عن الآخرين وقد أكد على هذا العدد من علماء النفس وعلم الاجتماع والإدارة أمثال ماسلو من والتون مايو وهيرزبرجر.....الخ

فقد كُذِّبوا من خلال تجاربهم أن الجماعات المتماسكة تشعر بالرضا وتتقبل الأفكار ومعتقدات التي يعمل على أساسها هؤلاء الأفراد .

لهذا فالجماعة وما يحدث داخلها من تفاعلات والمتعلقة في التماسك والتناثر و الصراع كانت ولا تزال محل دراسة وهذا راجع إلى أن الجماعات تعتبر قوة دافعة لتقدم المجتمع وتساهم بشكل كبير في رفع معيشة الأفراد ولخير دليل على ذلك اليابان ففي حضارته تلعب الجماعات دورا رئيسيا وهاما في حياة الإنسان عندهم فهم يميلون بطبيعتهم إلى العمل في الإطار الجماعي ويضعون للعضوية في الجماعة قيمة عالية لهذا فقد ظهر بعد الحرب العالمية الثانية ما يسمى بدوائر مراقبة الجودة وهي جماعات تعمل على تحسين الإنتاجية وعلى تقديم اقتراحات لعلاج مشاكل العمل هذا التفوق جعل من هذا البلد نموذج يحتذى به للوصول إلى النجاح .

لهذا فالجزائر وكغيرها من دول العالم تسعى من اجل النهوض بمؤسساتها والرفع من الانسجام والترابط بين أعضائها وهذا من خلال ثقافة تنظيمية تتوافق مع التحولات العالمية وتعمل من خلالها على نشر الوعي و الأفكار الايجابية التي تمكن جماعات العمل في المؤسسة من زيادة فعاليتها وتعاونها وتماسكها وهذا من خلال الدور الفعال الذي تلعبه الجماعات المتماسكة في الرفع من إنتاجية المؤسسة وخلق مناخ عمل فعال وايجابي ومحفز على العمل مما يحقق التأثير الايجابي للثقافة على الجماعة ويؤدي إلي انتشار صورة ايجابية في المؤسسة الجزائرية .

لهذا وعلى ضوء ما تقدم يمكن صياغة سؤال الإشكالية على النحو التالي:

هل للثقافة التنظيمية دور في تماسك جماعات العمل؟

الأسئلة الفرعية:

- هل للثقافة الاتصالية اثر في تماسك جماعات العمل؟

- هل للثقافة الرقابية اثر في تماسك جماعات العمل؟

- هل للثقافة التحفيزية دور في تماسك جماعات العمل؟

V الفرضيات:

الفرضية العامة :

للثقافة التنظيمية دور في تماسك جماعات العمل .

الفرضيات الجزئية:

الفرضية الأولى:

-للثقافة الاتصالية اثر في تماسك جماعات العمل .

الفرضية الثانية:

-للثقافة الرقابية دور في تماسك جماعات العمل.

الفرضية الثالثة:

-للثقافة التحفيزية دور في تماسك جماعات العمل.

VI تحديد المفاهيم :

- تعريف التماسك:

1- لغة: مسك بالشيء وامسك به وتمسك وتماسك واستمسك ومسك، متماسك، أي يمسك بعضها ببعض¹

2- اصطلاحاً: الجماعة المتماسكة هي التي "يشعر أعضائها بالهدف المشترك الموحد، أو تلك التي يكون كل عضو فيها على استعداد لتحمل المسؤولية في أعمال الجماعة اليومية"²...
تستخدم "التماسكية" كثيراً لصفة تتصف بها الجماعات الصغيرة وهي تتضمن:
أولاً: جاذبية الجماعة لأعضائها.

ثانياً: القوى التي تدفع الأعضاء ليظلوا أعضاء فيها.³

التماسك هو الرباط الذي يربط أعضاء الجماعة بعضهم البعض و قد تعددت معاني التماسك فتضمنت ما يقرب من إحدى المعاني الآتية الروح المعنوية، الاتحاد، التنسيق بين جهود العمل⁴
- تماسك جماعة العمل: يعرف تماسك الجماعة على أنه "درجة انجذاب أعضاء الجماعة لها والأفراد ينجذبون للجماعة إذا كانت بالنسبة لهم مصدر لإرضاء حاجاتهم".

أما من الناحية الاجتماعية يقصد بالتماسك: "زيادة العلاقات الموجبة التي تدور في المحيط الداخلي للجماعة فكلما زادت هذه العلاقات ازداد تماسك الجماعة وكلما تشتتت هذه العلاقات ضعف تماسكها".⁵

الجماعة:

1- لغة: ج جماعات، العدد الكثير يجمعها غرض واحد.

¹ -ابن منظور : مادة مسك، لسان العرب، جامع معاجم اللغة، قرص مدمج ، شركة العرين للكمبيوتر
² - بويابة محمد الطاهر : دراسة الفاعلية من خلال بعض المؤشرات الثقافية ، دراسة ميدانية بمركب اسبات -عنابة ، اطروحة دكتورا في علم نفس العمل وتسيير الموارد البشرية ، بحث غير منشور ، قسم علم النفس ، جامعة قسنطينة ، 2004، ص:93-94.
³ - عبد الهادي الجوهري: قاموس علم الاجتماع ، المكتب الجامعي الحديث ، القاهرة، 1998، ص:98-99
⁴ -لوكيا الهاشمي و جابر ناصر :. مفاهيم اساسية في علم النفس الاجتماعي .دار الهدى للطباعة و النشر .عين مليلة الجزائر 2006.ص78.
⁵ - لوكيا الهاشمي :. السلوك التنظيمي دار الهدى للطباعة و النشر عين مليلة الجزائر 2006.ص116.

2- اصطلاحا: يعرف ديفز الجماعة بأنها " عدد من الأفراد تربطهم علاقات يمكن ملاحظتها أو التعرف عليها¹

الجماعة عبارة عن مجموعة العلاقات الناجمة عن التفاعل الإيجابي أو المتعطل لشخصين أو أكثر²

ويعرفها حنفي محمود سليمان: هي مجموعة من الأفراد بينهم العديد من العلاقات الوصفية التي تحدد بدورها نوع الجماعة إذ أنها مثل العائلة لجنة نقابية لجنة سياسية إلى غير ذلك.

إلا أن تعريف الجماعة يقتضي إضافة سمتين اثنتين .يتحدث عنهما " لازار سفيلد و "مرتون" وهما:

- ✓ الوثام لتعيين شراكة في المصالح والأذواق تتعدى الانتماء المبدئي إلى قيم مشتركة.
- ✓ لكي تكون ثمة جماعة يقتضي أن يهتم أعضاء المجموعة بما يعترفون بأنه من أذواقهم ومصالحهم المشتركة وأن يقبلوا بالمشاركة في إدارة شؤونها عبر التضحية بجزء من وقتهم ومواردهم.

✓ يشدد " شيلز " على وجود ثلاثة عناصر أساسية.

✓ يقتضي وجود شبكة من العلاقات المتبادلة بين أشخاص يمتلكون في آن معا القدرة على مقاومة الضغط .

✓ ويقتضي كذلك وجود بعض الروابط المقدسة التي يمكن أن تكون موضوعا لتماثل رمزي

✓ ويقضي أخيرا أن تندمج الجماعة دون عقبات في نظام التبعية المتبادلة التي تجد نفسها ملتفة به.

✓ في ظل هذه الشروط يمكن لكل مجموعة أن تشكل جماعة دون أن يؤدي ذلك بالمجموع نفسه – المجتمع - إلى أن يتحول بحصر المعنى إلى "جماعة"³

المفهوم الإجرائي: هي عدد من العمال بملبنة الحضنة، تجمعهم عوامل مهنية وثقافية وأهداف مشتركة.

¹ -ماجدة العطية :، سلوك المنظمة، سلوك الفرد والجماعة، دار الشروق للنشر و التوزيع ،ط1، 2003، ص135.

² -غريب محمد سيد احمد: تصميم وتنفيذ البحث الاجتماعي دار المعرفة الجامعية ،الاسكندرية مصر ، 1997، ص13.2

³ -ربودون وفبوريكو. ترجمة سليم حداد .: المعجم النقدي لعلم الاجتماع .ديوان المطبوعات الجامعية .الجزائر .ص. 252.

مفهوم الثقافة التنظيمية:

على الرغم من الزخم والكم الذي تزخر به الثقافة التنظيمية إلا أنها مازالت تمثل كمصطلح إشكالية تحتاج إلى مزيد من البحث والتحرير الثقافة هي العلوم والمعارف والفنون التي يطلب الحذق بها (أنيس وآخرون، 1972) وعرفت (وهبة، 1998) في المعجم الفلسفي (الثقافة كل ما فيه استتارة للذهن وتهذيب للذوق، وتنمية لمملكة النقد والأخلاق، وجميع المقدرات التي يسهم بها العامل في مجتمعه) وتعرفها هوفستد (Hofstede, 1991) بأنها "البرمجة الذهنية الجماعية التي تميز أفراد منظمة ما عن غيرها" أما شيرمربرون (Schermerborn, 1992) فيعرفها بأنها نظام القيم والمعتقدات التي يشترك بها العاملون في التنظيم "وعرفها شاين (Schein 1987) أسلوب الحياة العامة ببعديه المعنوي والمادي، متضمنة للطبوس السلوكية والقيم المسيطرة". أما ويلن (Wheelen & Aunger 1995) فقد عرفها بأنها عبارة عن مجموعة من الاعتقادات والتوقعات والقيم التي يشترك فيها أعضاء التنظيم الواحد" وعرفها الطويل "بأنها كل ما حصلته الإنسانية ونقلته كطريقة حياة" (الطويل، 1986)

والمأمل في دراسات الغربيين للثقافة يلحظ اتجاهين في تعريفهم لها:

الاتجاه الأول: ينظر للثقافة على: " أنها تتكون من القيم والمعتقدات والمعايير والتفسيرات العقلية والرموز والأيديولوجيات ومشاكلها من المنتجات العقلية "الصاوي، (1997) ومن أصحاب هذا الاتجاه إدوارد تايلور (Tailor) الذي يعد من أقدم من عرفوا الثقافة بأنها " كل مركب يشتمل على المعرفة والمعتقدات والفنون والأخلاق والقانون وغير ذلك من الإمكانيات أو المألوفات التي يكتسبها الإنسان باعتباره عضواً في مجتمع" (ناصر، 1982)

أما الاتجاه الآخر: فيرى الثقافة على أنها: "النمو الكلي لحياة شعب ما، والعلاقات الشخصية بين أفرادها وكذلك توجهاتهم" الصاوي، (1997) ومن هؤلاء أوجبرن (Ogbren) الذي عرف الثقافة: "بأنها تشتمل على الأشياء والنظم الاجتماعية، والطريقة الاجتماعية التي يسير عليها الناس في حياتهم" (ناصر، 1982)

والدارس لهذه التعريفات يلاحظ أن من العلماء من يجعل الثقافة نتاج الفكر والقيم؛ ومنهم من أضاف إليها الأدوات المادية وعالم الأشياء، كما يلاحظ في تحديد معنى الثقافة أنها تشتمل عدة مستويات فهناك ثقافة المجتمع والأمة، وهناك ثقافات فرعية لجماعات معينة ضمن إطار المجتمع والأمة

(عويضة، 2002) ونظراً لأهمية الثقافة فقد عقدت اليونسكو اجتماعاً لهذا الغرض في المكسيك عام 1982 وخرجت بهذا التعريف : الثقافة بمعناها الواسع يمكن أن ينظر إليها على أنها: "جميع السمات الروحية والمادية والفكرية والعاطفية التي تميز مجتمعاً بعينه أو فئة اجتماعية بعينها، وهي تشمل الفنون والآداب وطرائق الحياة كما تشمل الحقوق الأساسية للإنسان ونظم القيم والتقاليد والمعتقدات" (السيد، 1997)

وقد انعكست هذه الاتجاهات في تعريف الثقافة في الفكر الغربي على المفكرين العرب أيضاً الذين وضعوا للثقافة تعريفات كثيرة فقد عرفها عبد الدايم فقال: " الثقافة هي جملة من السمات والملاحم الخاصة التي تميز مجتمعاً معيناً أو زمرة اجتماعية معينة، سواء كانت روحية أم مادية أم فكرية أم عاطفية" (عبد الدايم، 1983). وعرفها مالك بن نبي بأنها: "التركيب العام لمكونات فرعية أربعة هي : الأخلاق، والجمال، والمنطق العملي، والصناعة" " ابن نبي، 1391 هـ .(وقال أيضاً: "إنها مجموعة من الصفات الخُلقية والقيم الاجتماعية التي تؤثر في العامل منذ ولادته وتشكل الإطار المرجعي للعلاقة التي تربط سلوكه بأسلوب الحياة في الوسط الذي ولد فيه) " ابن نبي، 1391 هـ¹

"مزيج من القيم والاعتقادات والافتراضات والمعاني والتوقعات التي يشترك فيها أفراد منظمة أو جماعة أو وحدة معينة، ويستخدمونها في توجيه سلوكهم وحل المشكلات".²

مفهومها لغة: إن جذور كلمة ثقافة هو ث ق ف، ولهذا الجذر معنيان رئيسيان في اللغة العربية.

1- ثقافة في القاموس: ثقفه أي صادفه أو أخذه أو أدركه، وبهذا المعنى ثقف، يثقف، ثقفاً: صار حاذقاً خفيفاً فطناً، ومنه ثقف الكلام أي حذقه وفهمه بسرعة، وثقف الولد أي هذبه وعلمه، وثقفه ثقيفاً سواه، وثاقفه فثقفه غاله فغلبه في الحق

مفهومها اصطلاحاً: نقصد بالثقافة ذلك الكل المعقد الذي يشمل المعارف والمعتقدات والفنون والقواعد الأخلاقية والقوانين والعادات وغيرها من المهارات والقدرات التي يكتسبها الفرد من المجتمع الذي يعيش فيه.⁽³⁾

¹ - المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية : نحو أداء متميز في القطاع الحكومي المملكة العربية السعودية معهد الإدارة العامة ص 8.9

² - بهاء الدين المنجي العسكري: إدارة التغيير في منظمات الأعمال: التجربة الماليزية نموذجاً، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، الأكاديمية العربية، كوبنهاغن: الدنمارك، 2010، ص: 75.

³ - طلعت همام: قاموس العلوم النفسية والاجتماعية، دار عمار، ط 2، عمان/ الأردن، 1987، ص 6.

ويعرف كل من كروبر وكلاكهون *A.L Kroeber et C.Kluckhohn* الثقافة بأنها تتألف من أنماط مستترة أو ظاهرة للسلوك المكتسب والمنقول عن طريق الرموز فضلا عن الإنجازات المميزة للجماعات الإنسانية، ويتضمن ذلك الأشياء المصنوعة، ويتكون جوهر الثقافة من أفكار تقليدية وكافة القيم المتصلة بها أما الأنساق الثقافية فتعتبر نتائج السلوك من ناحية، وتتمثل الشروط الضرورية له من ناحية أخرى.

ويعتبر تعريف فرانس بواس *Boas* نموذجا للتعريفات الوصفية، إذ أن الثقافة تتضمن كل مظاهر العادات الاجتماعية في المجتمع المحلي، واستجابات الأفراد نتيجة لعادات الجماعة التي يعيشونها فيها ومنتجات النشاط الإنساني.

وتعرف كذلك بأن ثقافة كل مجتمع تميل إلى الانتظام في جملة من العناصر المتماكة والمتكاملة فيما بينها.⁽¹⁾

¹ - ريمون بودون: المعجم النقدي لعلم الاجتماع، ترجمة سليم حداد، ، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات، ط 2، بيروت، لبنان، 2007، ص 229.

VII المقاربة النظرية:

يعتبر الاقتراب السوسيولوجي احد الركائز الهامة لكل دراسة سوسيولوجية حيث يقترب الإطار النظري للدراسة من نظرية معينة تجعل الباحث يتحكم في موضوعه وبما أن الموضوع يجمع بين علم النفس السلوكي والذي يدرس ديناميكيات الجماعة وكيف تتماسك وبين علم الاجتماع التنظيمي والذي يدخل موضوع الثقافة التنظيمية ضمن دراسته فقد ارتأينا ومن خلال الكم الهائل من الدراسات والنظريات التي تدرس هذا الموضوع إلى استعمال النظرية التفاعلية الرمزية و التي روج لها روادها المفهوم العلاقات من خلال التعريف الذي تبنيه لمحتوى الحياة الاجتماعية التي تمثل «شبكة معقدة من نسيج التفاعلات والعلاقات بين الأفراد والجماعات التي يتكون منها المجتمع» وهذه التفاعلات تأخذ مكانها في المجتمع بفضل الأدوار التي يحتلها الأفراد. وحسب جورج زيمل (1858-1918) «المجتمع بمعناه الواسع، يتواجد عندما يدخل عدد من الأفراد في علاقات متبادلة» وأن الصورة التفاعلية للعلاقات التي تحدد حركة الجماعة وإنتاجيتها ومقدرتها على توسم الأهداف المتوخاة، تستند إلى ستة ثنائيات متضادة من التفاعلات الاجتماعية تهيمن على الجماعات والنظم والمؤسسات وهي: المركزية أو اللامركزية، الرئاسية أو المروسية، الذاتية أو الموضوعية، الصراعية أو التوافقية، التنافسية أو التعاونية، التحيز أو الحياد الأدبي أما موريس كينزبيرك (GinsbergMorris1889/1970) فلا يكتفي بتعريف مفهوم العلاقات على أنها جملة التفاعلات التي تقع بين شخصين أو أكثر لأجل تحقيق أغراض الطرف الذي يدخل في مثل هكذا علاقة، ولكنه يضيف إليها طابع التأسيس الموضوعاتي، بالقول أنها «الموضوع الأساس الذي يدور علم الاجتماع حول دراسته وتحليله». ومنه فإن شروط تكوين العلاقة التفاعلية هي كما يلي:

- * وجود شخصين وأكثر يكونون أحد طرفي العلاقة الإنسانية.
- * تتضمن العلاقة مجموعة رموز سلوكية وكلامية ولغوية مفهومة من طرف فاعليها.
- * يحوز الفاعلون الموجودون في علاقة اجتماعية على أدوار اجتماعية متباينة.
- * تنطوي العلاقة الاجتماعية على فعل ورد فعل بين الفاعلين.¹

¹ - إحسان محمد الحسن: النظرية الاجتماعية المتقدمة، دار وائل للنشر والتوزيع، 2005، ص65.

VIII إجراءات الدراسة:

العينة وطرق اختيارها :

يواجه الباحث عند شروعه في القيام ببحثه مشكلة تحديد نطاق العمل أي اختيار مجتمع البحث أو العينة التي يجري عليها دراسته تحديدا لان الباحث غالبا ما يجد نفسه غير قادر على القيام بدراسة شاملة، خاصة إذا كانت نتائج الدراسة بالعينة تغنيها عن الدراسة الشاملة، كما تمكن من الاقتصاد في الجهد و الوقت و الإمكانات. لذلك فإنه يكتفي باختيار عينة ممثلة للمجتمع المدروس.

لهذا تعد العينة احدي الدعائم الأساسية للبحث العلمي عامة وللبحث الاجتماعي خاصة حيث أنها لا تسمح بالحصول على حالات كثيرة على المعلومات المطلوبة مع اقتصاد ملموس في الموارد البشرية والاقتصادية وكذلك الوقت دون أن يؤدي ذلك إلى الابتعاد عن الواقع المراد معرفته¹ وتماشيا مع متطلبات الدراسة التي تهدف إلى الاطلاع على واقع الثقافة التنظيمية ودورها في تماسك جماعات العمل حيث نجد أن عدد العمال والذي يهدف إلى اكتشاف دور الثقافة التنظيمية حيث نجد عدد العمال محل الدراسة 770 عامل موزعين كما يلي: 231 اطار 154 عون تحكم 385 عون تنفيذ وقد تم اختيار العينة الطبقية والتي تتناسب مع موضوع بحثنا وكذا لعدم تجانس مجتمع البحث مقسما إلي طبقات أو فئات نظم كل فئة مفردات متجانسة من حيث الصفات فنختار من كل طبقة فئة ممثلة لتلك الطبقة وتم اخذ نسبة 10% من المجتمع الكلي 770 عامل وكان حجم العينة 77 موزعين كالأتي 231 اطار 154 تحكم 385 اعوان تنفيذ.

¹ - بلقاسم سلاطنية ، وحسن الجيلاني: منهجية العلوم الاجتماعية دار الهدي للطباعة و النشر والتوزيع ، عين مليلة، الجزائر 2004، ص114.

الجدول رقم (1): توزيع أفراد العينة حسب الرتبة السوسيو مهنية

الفئات	العدد	نسبة	العينة
الإطارات	231	%3.9	3
أعوان التحكم	154	%28.57	22
عمال التنفيذ	385	%67.53	52
المجموع	770	%100	77

الإطارات الذي بلغ عددهم 3 ممثلين 3.9% من أصل 231 وأعوان التحكم الذين بلغ عددهم 22 أعوان تحكم ممثلين 28.57% من أصل 154 أعوان التنفيذ الذي بلغ عددهم 52 من مجتمع البحث من أصل 385.

IX منهج الدراسة:

إن ما نعينه بمنهج علمي هو مسعى الباحثين في كل ميادين العلم، وما نعينه بذلك هو أنهم وبغض النظر عن خلافاتهم حول المناهج الخاصة التي يستعملونها، يشتركون جميعا في طريقة يفضلونها هذه الطريقة لها نفس الهدف وهو تعمق أكثر في المعارف.¹ لهذا فان أي باحث ملزم باستخدام منهج معين للوصول إلى النتائج واختيار المنهج المناسب يكون حسب طبيعة الموضوع ونظرا لكون الموضوع الثقافة التنظيمية ودورها في تماسك جماعات العمل يدخل في إطار المنهج الوصفي والذي يتفق مع ما يحمله هذا المنهج من خصائص إذ يهتم هذا المنهج بجمع أوصاف دقيقة وعلمية وعملية للظواهر الاجتماعية في وضعها الراهن و دراسة العلاقات التي توجد بين الظواهر الاجتماعية ومن بين أهم طرق المنهج الوصفي طريقة الملاحظة العلمية ودراسة الحالة والدراسات المقارنة والإرتباطية²

¹ -موريس لنجرس: منهجية البحث العلمي في العلوم الانسانية، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، دار القصة للنشر، الجزائر، 2004.

² -سهير كامل احمد: علم النفس الاجتماعي، احمد مركز الاسكندرية للكتاب، 2002، ص24.

وقد حاولنا من خلال استعمالنا ،هذا المنهج إلى جمع البيانات وتبويبها ثم تحليلها ثم دراستها إحصائيا ثم تفسيرها وتأويلها لتحقيق غاية البحث، وهذا ما يتفق مع مميزات المنهج.

X التقنيات المستعملة:

1- الاستمارة:

تعتبر استمارة البحث من أكثر أدوات جمع البيانات استخداما و شيوعا في البحوث الاجتماعية ويرجع ذلك إلى المميزات التي تحققها هذه الأداة سواء بالنسبة لاختصار الجهد أم التكلفة أو سهولة معالجة بياناتها إحصائيا .¹

وقد اعتمدنا على تقنية الاستمارة المدارة ذاتيا، بحيث تم توزيع الاستمارة على المبحوثين أو عينة الدراسة، وقد تم بناء الاستمارة وفقا لفرضيات الدراسة والتي ضمت أربعة وثلاثون سؤالاً وقسمت إلى ثلاثة محاور، حيث احتوى المحور الأول على البيانات الشخصية المتكون من خمسة أسئلة، كما خصصنا محورا للثقافة الاتصالية ودورها في تماسك جماعات العمل، وضم عشرة سؤالاً، من السؤال 6 إلى السؤال 16 بينما من خلال مؤشرات التماسك من الثقة التنظيمية وتوزيع المعلومات والمشاركة والتعاون كان المحور الثالث خاصا بالثقافة التحفيزية في تماسك جماعات العمل من خلال المؤشرات التالية الاعتراف بالجهد إشراك العمال في اتخاذ القرار وإثراء العمل والذي ضم تسعة أسئلة أما المحور الخاص بالفرضية الثالثة والتي تحمل عنوان الثقافة الرقابية من السؤال 26 إلى السؤال والتي التكوينية والذاتية التحفيزية 34.

هذا وقد اشتملت أسئلة الاستمارة على كل من الأسئلة المغلقة والأسئلة المفتوحة مع مراعاة التسلسل المنطقي حسب طبيعة الموضوع محل الدراسة.

2-المقابلة والملاحظة:

إن تقنية الاستمارة تحتاج إلى تقنيات أخرى تكملها، فيمكن الاستعانة هنا بتقنية الملاحظة والمقابلة كأدوات مساعدة ومكملة للتقنية السابقة الذكر، حيث تساعد الملاحظة في جمع بعض البيانات المتعلقة ببعض ردود الأفعال المرتبطة بأسئلة الاستمارة، والتي يمكن الاستفادة منها في عملية التحليل، كما تساعد المقابلة على أن تكون أسئلة الاستمارة أكثر مرونة، وتسمح بملاحظة المبحوث وفهم موقفه

¹ - محمد شفيق: علم الاجتماع والمنهج العلمى -الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية- المطبعة العصرية، الإسكندرية، 1985، ص117.

الكلي الذي يستجيب فيه للمقابلة بحيث يستطيع الباحث أن يشرح ما قد يكون غامضاً من الأسئلة ويستطيع أن يتكيف مع الجو الاجتماعي ليكون أكثر واقعية.

وانطلاقاً من غرض الدراسة وباختلاف الإجراءات التي تقوم عليها المقابلة والملاحظة، فإن المقابلة المنظمة تتناسب مع الهدف المراد الوصول إليه من خلال دراستنا، والذي تم تحديد شكل ومضمون المقابلة من خلال دليل المقابلة تضمن أسئلة يستوجب طرحها على بعض المسؤولين القائمين على عملية الإشرافية، كما تتخذ الملاحظة عدة أشكال بداء بالملاحظة البسيطة إلى أدق الملاحظات العلمية، وعلى أساس أننا تناولناها كأداة مساعدة فإن الملاحظة البسيطة تكفي بالغرض. لفهم طبيعة الأساليب الثقافية القائمة داخل المؤسسة وكيف تؤثر على تماسك العامل داخل المؤسسة الصناعية ملبنة الحضنة .

XII الدراسات السابقة:

تعتبر الدراسات والبحوث العلمية السابقة بمثابة المرجع النظري الذي يعود إليه الباحث بغية الالتماس بكل جوانب موضوعه والاستفادة مما وصلت إليه البحوث العلمية للتعرف على النتائج المتوصل إليها في كل بحث، وكذلك لمعرفة موقع بحثه من الدراسات السابقة، ولقد اهتم الكثير من العلماء والباحثين بدراسة الثقافة التنظيمية وكذا بالعمال وتماسكهم .

1- الدراسات العربية حول الثقافة التنظيمية:

1-1/ "دراسة بعنوان تحليل علاقة الثقافة التنظيمية بالأزمة من منظور الفردية والجماعي"

تناولت الدراسة الأزمات من حيث النشوء والمعالجات على أساس الفردية والجماعية، والتي تم مناقشتها تحت عنوان ثقافة المنظمة جاءت هذه الدراسة في جزأين هما:

الجزء الأول: تم من خلال مناقشة علاقة الفردية بالجماعية وربط هذا التحليل مع دورة حياة الأزمة لكي يتم تشخيص اثر الثقافة على الأزمة.

الجزء الثاني: ركز على تقديم مدخل استراتيجي متكامل لإدارة الأزمة، والذي تم من خلاله تشخيص ثلاثة خيارات أساسية، وتم إيضاح الدور الذي يمكن أن تؤديه ثقافة المنظمة من خلال الفردية والجماعية في التعامل مع هذه الخيارات المتاحة. وبينت الدراسة أن هناك بعض الدول تميل بها المنظمات إلى التركيز على الفردية في الأعمال مثل الولايات المتحدة، بريطانيا، كندا، ودول أخرى تركز

على العمل الجماعي في المنظمات، مثل اليابان، سنغافورة، تايوان و اليونان، وقد توصلت الدراسة إلى بعض الاستنتاجات من أهمها¹:

- ❖ الفردية تساهم في زيادة الأزمات خاصة عندما تكون الأزمة متسارعة وذات شدة عالية
- ❖ عدم وجود ثقافة مميزة يمكن أن يكون عامل مساعد على نشوء الأزمات وتطورها.

1-2/ دراسة حول تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء لموارد البشرية الخاصة بالشركة الجزائرية

للألمنيوم، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة الجزائر، وهدفت الدراسة إلى معرفة أهم الأبعاد التي تتكون منها كل من ثقافة المنظمة وموضوع الأداء، والتعرف على العلاقة الارتباطية بين ثقافة المنظمة وأداء العاملين، ودراسة اتجاهات تأثير القيم الثقافية في تشكيل أنماط السلوك لدى العاملين واشتملت الدراسة على ثلاثة فرضيات رئيسية واعتمدت المنهجية التحليلية وتم تحليل البيانات باستخدام التكرارات والنسب المئوية لاختيار الفرضيات والتي جمعت بواسطة أسلوب الإستبانة وتوزيعها على جميع أفراد العينة والبالغ عددها (88) موظف في الشركة الجزائرية للألمنيوم وحدة، EARA وتوصلت الدراسة إلى ضرورة اشتراك العاملين في صنع القرارات وتحديد الأهداف ورسم السياسات والتوجهات المستقبلية للمؤسسة مما يدعم من قيم الاعتراف والتقدير للعامل ويزيد من شعوره بانتماء والولاء للمؤسسة ويقوي من دافعية الأفراد للأداء، وضرورة اهتمام طلبة كليات الاقتصاد وعلم الاجتماع والإدارة العامة بمواضيع الإدارة الإستراتيجية والموارد البشرية و التي تعتبر موضوع القيم والثقافة موضوعا محوريا في هذه العلوم ولما لها من تأثير على سلوك وأداء الأفراد أو نادت بضرورة اهتمام الجامعة ووزارة التربية التعليم العالي بتحسين ظروف الطالب خصوصا طلبة الدراسات العليا².

وتمكينهم ماديا برفع المنحة الدراسية وكذلك توفير الكتب والمراجع الخاصة خاصة في التخصصات الحديثة وتوفر مراكز ومختبرات للبحث ونادت أيضا بضرورة احترام الوقت حيث يؤثر تأثيرا جوهريا على أداء الموارد البشرية، نادت بضرورة عودة المجتمع الجزائري إلى القيم السامية والأخلاق .

1-3/ دراسة بعنوان: "الثقافة التنظيمية والتغيير"، رسالة تخرج لنيل شهادة الماجستير في العلوم

الاقتصادية بجامعة المسيلة، 2004، من اعداد "سليمة سلام" حيث طرحت جملة من التساؤلات:

¹ -الدوري والغزوي:تحليل علاقة الثقافة التنظيمية بالأزمة من منظور الفردية والجماعية قسم إدارة الأعمال 2009
² -الياس سالم:تأثير الفعالية التنظيمية على أداء الموارد البشرية،إشراف صالح،قسم العلوم التجارية فرع إدارة أعمال،رسالة ماجستير غير منشورة،جامعة محمد بوضياف بالمسيلة،2004

- ما هي أوجه فائدة الثقافة للمؤسسة والإدارة؟ وما هي محددات هذه الثقافة على مستوى الفرد، الفوج والمؤسسة وكذا على المستوى الوطني؟
- ما هي خصائص ومكونات الثقافة الإيجابية؟ وما هي التغييرات أو التعديلات المطلوبة في الثقافة السلبية أو الجامدة لجعلها إيجابية ومتطورة؟
- ما هي المميزات والشروط الواجب توفرها في قائد التغيير الناجح؟ وما هي الأوجه والأساليب الحديثة للقيادة الإستراتيجية لإرساء التغيير الثقافي في المؤسسة بشكل يجعلها تتكيف مع المتغيرات البيئية بدناميكية وفعالية؟

أما فرضيات الدراسة فقد تمحورت كالتالي:

- تمثل ثقافة المؤسسة عامل جد فعال في تحقيق الكفاءة التنظيمية للفرد والمؤسسة ككل.
 - إن فعالية التغيير في المؤسسة يقترن بمصاحبة التغير الثقافي للأفراد والمؤسسة ككل بشكل يحقق أهداف المؤسسة والفرد معا.
 - تمثل القيادة الإدارية حجر الأساس في نجاح قيادة التغيير.
 - إن نجاح التغيير وبالتالي نجاح الإصلاحات في المؤسسة الجزائرية يقترن بمدى تلاؤم ثقافة المؤسسة وثقافة العامل الجزائري واندماج هذا الأخير فيها.
- ونظرا لأن بحثها عبارة عن تحليل للثقافة في تعريفها، مستوياتها ومحدداتها فقد اعتمدت على المنهج التحليلي والمنهج الاستنباطي كما استعانت ببعض الأدوات والأشكال البيانية والجداول الإحصائية.
- وقد توصلت من خلال بحثها إلى بعض النتائج منها:
- إن كفاءة المؤسسة ترتبط بشكل أساسي بكفاءة أنظمة التسيير، وهو ما يفسر وجود مؤسسات تملك الموارد المادية والتكنولوجية.
 - تمثل القيادة الإستراتيجية حجر الأساس في تحقيق الفعالية الإدارية من جهة، وقيادة أي تغيير بنجاح واستمرارية من جهة أخرى، هذا ما أثبتته دراسات وتجارب لعدة بلدان كاليابان، ألمانيا....
 - لا تكتمل عملية التغيير في المؤسسة ولا تؤتي ثمارها إلا بإدخال التغيير الثقافي للموارد البشرية باعتبارهم من يحدث عليهم التغيير وهم من يحدثون التغيير، وهو ما يجعل من الضروري وجود نسق قيمى محفز على العمل الجاد والمنتج.

- إن المشاكل التي تعاني منها المؤسسات الجزائرية اليوم تعود في جزء كبير منها إلى إهمال الجانب الإنساني والثقافي للموارد البشرية، فلا يمكن للمؤسسة تحقيق أهدافها بتجاهلها لأهداف الفرد الشخصية.

- إن الكفاءات العالية للمؤسسات الناتجة في العالم (MC DONALD, IBM..) تعتمد في إدارتها على البعد الإنساني والاجتماعي للفرد، كما تهتم بتلبية حاجياته وتوفير مناخ عمل يبعث على الراحة والشعور بانتماء الأفراد لمؤسستهم ويقضي على الشعور بالاغتراب في العمل، وفي ترسم استراتيجياتها بناء على الفرد.

- إن وجود قيم إنسانية عالمية تلعب دور مهم في كفاءة السلوك التنظيمي، وهي ما يتحلى بها عمال المؤسسات الكبرى، وهي قيم عامة تشترك فيها كل الثقافات من العالم منها: التقدير، التواضع، الصدق، روح المبادرة، الاعتراف بالجهود، العدل في المعاملة، التشجيع وتقييم الكفاءات...⁽¹⁾

الدراسات السابقة الخاصة بتماسك الجماعات :

1-4/ كانت من إعداد الطالب سماتي حاتم بعنوان: **النمط القيادي و علاقته بتماسك جماعة لدى عمال مؤسسة النسيج والتجهيز ببسكرة** وكان البحث من إشراف الأستاذة حمداش نوال

إشكالية البحث الرئيسية: تتمثل في كون هل هناك علاقة ارتباطيه بين النمط القيادي المتبع وتماسك جماعة العمل حيث أن اختيار النمط القيادي المناسب لكل منظمة يحتاج إلى بحث ظروف المنظمة الداخلية التي تمارس فيها القيادة و اختلاف خصائص العاملين، إذ لا يوجد نمط قيادي مثالي يطبق على المنظمات لهذا فإن لكل جماعة خصائص تميزها عن الجماعات الأخرى، لهذا كان لزاما على القائد الذي يريد التعامل مع الجماعة التي يشرف عليها أن يتعرف على خصائصها وأهميته وبنائها ومدى تماسكها والتفاعل الاجتماعي داخلها أي بين عناصرها من جهة وبينها وبين الجماعات الأخرى من جهة ثانية وقد جاءت الفرضية العامة والفرضيات الفرعية على النحو التالي:

✓ توجد علاقة ارتباطيه بين النمط القيادي المتبع وتماسك جماعات العمل في المؤسسة.

الفرضيات الجزئية كالتالي :

✓ توجد علاقة ارتباطيه بين النمط القيادي الديمقراطي وتماسك جماعة العمل.

✓ توجد علاقة ارتباطيه بين النمط القيادي البيروقراطي وتماسك جماعة العمل.

¹ - سليمة سلام: **ثقافة المؤسسة والتغيير**، أطروحة لنيل شهادة الماجستير، إشراف: العمري العربي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، فرع تحليل اقتصادي، جامعة الجزائر، 2004/2003.

✓ توجد علاقة ارتباطيه بين النمط القيادي الفوضوي و تماسك جماعة العمل

✓ هناك فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد العينة حول استجاباتهم لمحاور الدراسة (النمط القيادي الديمقراطي، النمط القيادي البيروقراطي، النمط القيادي الفوضوي، تماسك الجماعة) باختلاف بعض المتغيرات الديموغرافية التالية (الجنس، الحالة الاجتماعية، المستوى التعليمي، الوظيفة، الخبرة)

و استعمل المنهج الوصفي التحليلي لأنه المنهج المناسب لمثل هذه الأبحاث لأنه يمكن من تجميع المعلومات اللازمة لتحقيق البحث الحالي والإجابة على تساؤلاته وقد تم التوصل الى النتائج التالية وقد تبين انه هناك توافر للأنماط القيادية الثلاثة حيث يمارس القادة في مؤسسة النسيج و التجهيز بسكرة النمط الديمقراطي وبدرجة اقل النمط القيادي الفوضوي وفي الأخير يأتي النمط القيادي البيروقراطي في الدرجة الأخيرة وقد تبين انه هناك بعض العوامل والخصائص التي تساعد على زيادة تماسك جماعة العمل في مؤسسة النسيج و التجهيز بسكرة و أخرى تؤدي إلى انخفاض تماسك الجماعة و قد تبين انه هناك علاقة ارتباطيه قوية وموجبة بين النمط القيادي الديمقراطي و تماسك جماعة العمل أما فيما يخص النمط القيادي البيروقراطي فقد كانت العلاقة بينه وبين تماسك جماعة العمل سلبية¹.

1-5- مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير تخصص عمل وتنظيم من إعداد الطالب مجيدر بلال
وإشراف ليفة نصر الدين تحمل عنوان: تماسك جماعة العمل و علاقته بالرضا الوظيفي دراسة ميدانية بالشركة الإفريقية للزجاج بولاية جيجل جاءت الإشكالية في النقاط التالية أن تحدي الإدارة اليوم يتمثل في تحقيق أكبر قدر ممكن من الإنتاج في أقل وقت و برضا أكبر عن طريق خلق جو مهني ملائم وبيئة سليمة وصحية وهذا لكون العامل يمسه الجانب النفسي واجتماعي وتلك العلاقات الاجتماعية التي تربطه في العمل من تماسك وتناظر والتي تلعب دور كبير في رضاه و كترجمة لذلك صاغ الباحث سؤال الإشكالية في التالي :

- هل لتماسك جماعة العمل تأثير على الرضا الوظيفي للعمال ؟

وقد هدفت هذه الدراسة لمعرفة العلاقة بين تماسك جماعة العمل و الرضا الوظيفي ومعرفة أنجع الطرق التي تزيد من ذلك، إضافة إلى لفت انتباه المسؤولين في مؤسساتها إلى أهمية العنصر الاجتماعي في رفع رضا العمال وإنتاجيتهم وللإجابة على هاته التساؤلات قمنا بوضع

¹ - سماتي حاتم: النمط القيادي و علاقته بتماسك جماعة مذكرة لنيل شهادة الماجستير في تخصص علم النفس تنظيم وعمل كلية العلوم الاجتماعية قسم علم النفس جامعة قسنطينة 2010-2011

فرضية عامة تتمثل في أن هناك علاقة بين تماسك جماعة العمل والرضا الوظيفي وانبثق منها فرضيتين جزئيتين:

- يتأثر ايجابيا الرضا الوظيفي للعمال بزيادة العلاقات الموجبة وتماسك أعضاء الجماعة
- يتأثر سلبيا الرضا الوظيفي للعمال بزيادة العلاقات السلبية وتنافر أعضاء الجماعة وللتأكد من صحة هاته الفرضيات قام بدراسة الميدانية واستعمل المنهج الوصفي التحليلي .كما قمنا بتصميم استبيان طبق على 80 فردا تم اختيارهم بطريقة عشوائية وتم الوصول إلى النتائج التالية :
- إن لزيادة تماسك الجماعة و العلاقات الموجبة تأثير ايجابي كبير على رضاهم الوظيفي حيث إن 17.25% من أفراد راضون على تماسك جماعة عملهم و أن زيادة العلاقات السلبية و تنافر بين افراد جماعة العمل يؤثر سلبيا على رضاهم الوظيفي حيث أن 20.25 % يرون أن عدم رضاهم يعود إلى ذلك .¹

¹ -مجيدربلال:تماسك جماعة العمل وعلاقة الرضا الوظيفي في تخصص علم النفس تنظيم وعمل ،كلية العلوم الاجتماعية،جامعة منتوري 2009-

XIII توظيف الدراسات السابقة:

يمكن تلخيص وظائف وإفادات الدراسات التي تم عرضها مسبقا في العناصر الآتية:

- لإبراز الدور الفعال الذي تلعبه الثقافة التنظيمية في تحقيق قيم إنسانية عالمية تلعب دور مهم في كفاءة السلوك التنظيمي، وهي ما يتحلى بها عمال المؤسسات الكبرى، وهي قيم عامة تشترك فيها كل الثقافات من العالم منها: التقدير، التواضع، الصدق وهو ما يقابله في دراستنا لفرضية الثقافة الاتصالية.

- إظهار صور التماسك وهذا لأنها من اجل مساعدتنا في صياغة الفرضيات

- تم إعطاء صورة واضحة المتغير التابع وهي تماسك جماعات العمل حيث أن النمط القيادي يمثل طريقة من طرق الاتصال من اجل تحقيق مستوى اعلي للنجاح وارتفاع نسبة الإنتاج وهذا ما نريد أن نلمسه من خلال هذه الدراسة التي أخذت جانب مهم من العملية الإدارية في المؤسسات الجزائرية وهذا ما يقابل الثقافة الرقابية من خلال مؤشر القيادة .

- وقد تم توظيف الدراسة للنتائج التي أظهرت أهمية الجماعة مقابل الفردانية.

- وقد وضعت الدراسة لأنها اهتمت بإبراز خصائصها من حيث جماعة العمل والمشاركة في اتخاذ القرارات مما يساعدها على بناء فرضيات للدراسة المتعلقة بالثقافة التنظيمية وتماسك جماعة العمل .

الفصل الثاني: الثقافة التنظيمية

تمهيد

مفهوم الثقافة التنظيمية

لمحة تاريخية حول الثقافة التنظيمية

نظريات الثقافة التنظيمية

عناصر الثقافة التنظيمية

وظائف الثقافة التنظيمية.

خصائص الثقافة التنظيمية

أبعاد الثقافة التنظيمية

أنواع الثقافة التنظيمية

مصادر الثقافة و محدداتها

التغير الثقافي و نجاحه

نماذج الثقافة التنظيمية

خلاصة الفصل

تمهيد:

تشهد المنظمات في وقتنا الحالي تطورات هائلة في مختلف المجالات وخاصة مجالات الأعمال والاقتصاد، حيث أبرزت هذه التطورات تحديات عديدة تواجهها منظمات الأعمال وأصبحت بيئة المنظمات المعاصرة أكثر سرعة وتعقيدا وتنوعا وذات درجة عالية من عدم التأكد، لذلك تبحث المنظمات عن الميزة التنافسية التي تمكنها من البقاء والاستمرارية والنجاح في ظل هذه التحديات. ويتطلب ذلك الاهتمام والتركيز على المورد البشري بما يملك من معرفة وخبرة ومهارة للقيام بأداء الأعمال بكفاءة وفاعلية، لذلك أصبح ضروريا للمؤسسات تطوير مواردها البشرية لتتلاءم مع هذه التطورات المتسارعة.

إن بيئة العمل متشابهة في نفس القطاع ولكن الاختلاف والتميز يكون بمستوى أداء وإبداع العاملين فيها، إضافة إلى أن المنظمات تهدف بشكل عام إلى تحقيق الإنتاجية عن طريق مستوى عال من الأداء، لذلك فهي تحاول المحافظة على أصحاب الخبرات والمهارات اللازمة لإنجاز الأعمال من أجل تطوير العمل والتميز عن المنظمات الأخرى، وتسعى أيضاً إلى زيادة ارتباط هؤلاء العاملين بمنظمتهم، إن ذلك كله يدفعها إلى الاهتمام والتركيز على الفرد بأن يكون ملتزماً بمنظمتهم ومهتماً بأن يتبنى ويساهم في تحقيق أهدافها، لذلك أصبحت المنظمات تركز على إيجاد ثقافة تنظيمية خاصة، تتبناها وتلتزم بها من أجل تحقيق أهدافها فالاهتمام ببيئة العمل وثقافة العاملين لديها، والاهتمام بالمورد البشري الذي يعتبر عاملاً محورياً في نجاحها، بما تتضمن من قيم واتجاهات وسلوكيات وأفكار توجه العاملين في المنظمات الإدارية التي يعملون بها، حيث تؤثر في فعاليتها وكفاءتها الإنتاجية، وذلك لما للثقافة التنظيمية من دور مهم في تشكيل عادات لاسيما أن خصائصها تتسم بالاستمرارية النسبية وتؤثر في سلوك وأداء الأفراد وتماسك البناء الاجتماعي للمنظمة، الذي يؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية، وزيادة الإنتاجية وتوفير الجهد والوقت والمال لهذا جاء هذا الفصل من أجل إظهار عناصر الثقافة

I مفهوم الثقافة التنظيمية :

يرى ديمورغون أن مصطلح الثقافة culture مشتقة من كلمة culture اللاتينية الأصل والتي تعني عملية حراثة الأرض ثم اخذ البعد الروحي والعقلي في القرن الثامن عشر ليعبر فيما بعد عن التطور الذكائي والاجتماعي للإنسان و الجماعات الإنسانية وعرف تحولا جديدا 1971 مع أعمال كل من غوستاف و تايلور، اللذان استعملا مصطلح الثقافة كمترادف لمصطلح الحضارة فصار يعبر عن مجموع وقائع وخصائص مجتمع ما، وأول من استعمل هذا المصطلح هم الانثروبولوجيين وعلى الرغم من كثرة استخدام هذا المصطلح إلا أنه لا يوجد اتفاق عام على تعريفه بل العديد من التعاريف والتي تجاوزت في مجموعها 176: إن مفهوم الثقافة في علم الأجناس البشرية وتتضمن الثقافة عبارة عن نظام السلوكيات كذلك الأفكار المشتركة نظام لسلوكيات مكتسب للمجتمع، ظهرت خلال فترة الثمانينات مصطلحات جديدة متعلقة بالمؤسسة، كالمرونة، الجودة الشاملة ثقافة المؤسسة بالرغم من صعوبة المصطلح الأخير، وتعدد تعاريفه ظل ذا جاذبية خاصة لما يعتقد في قدراته تسهيل التغيير والتجديد التنظيمي.

- وتعرف الثقافة التنظيمية "المعرفة الجماعية المركبة التي تتمثل في الاتجاهات والمعتقدات والقيم والمعايير السائدة بين الجماعات تمثل هذه الأخيرة المفاهيم والأساطير وتاريخ المنظمات والطقوس الجماعية".

- ويعرفها "شين" في كتابه الثقافة التنظيمية والقيادة " بأنها مجموع المبادئ الأساسية التي اخترعها الجماعة واكتشفها أو طورها أثناء حل المشاكل للتكيف الخارجي والاندماج الداخلي والتي أثبتت فعاليتها للأعضاء الجدد كأسس وطريقة للشعور بالمشكلات وإدراكها وفهمه¹

- وتعرف أيضا علي أنها بطاقة تعريف المنظمة للمجتمع، وهي المكونة لشخص المنظمة والتي لا بد من أن تكون منفردة ومتميزة في نظر العاملين و العملاء²

- ويمكن تعريفها على أنها طريقة عمل الأشياء المتعلقة بالشركة حيث أن هذه الطريقة تعبر عن أسلوب فهم مشتركة بأهداف وسياسة الشركة وسلوك الملائم فيها³

1 - سعد غالب ياسين: الإدارة الاستراتيجية البازوردى للنشر الإسكندرية 1998

2 أمل مصطفى عصفور: قيم ومعتقدات الأفراد وأثرها على فاعلية التنظيم منشورات المنظمة العربية الإدارية 2003، ص 47

3 نجم عبود: أخلاقيات الإدارة في عالم متغير، منشورات المنظمة العربية للإدارة، القاهرة.

II لمحة تاريخية حول الثقافة التنظيمية:

استعمل مصطلح ثقافة المنظمة لأول مرة من طرف الصحافة المتخصصة في سنة 1980، وكان ذلك من طرف المجلة الاقتصادية الأمريكية *Business Week* وأدرجت مجلة *Fortune* ركنا خاصا تحت عنوان *Corporate Culture* إلى أن جاء الباحثان (*A.A Kennedy et T.Edeal*) سنة 1982 كتاب تحت عنوان *Corporate Culture* واضعين بذلك البنية الأولى لهذا المفهوم. وفي ما يذكر هوفستيد ان مصطلح الثقافة التنظيمية لم يصبح شائعا إلا في حلول الثمانينيات الميلادية ويحيل ذلك لكتاب ثقافة المنظمة وكتاب البحث عن الامتياز لبيترز وترومان.

وفي مطلع السبعينيات تزايد اهتمام علماء السلوك التنظيمي بالثقافة التنظيمية باعتبارها عاملا منتجا لمناخ العمل مما يترك أثرا بالغعلى سلوك الأفراد والمستويات إنتاجهم وإبداعهم يضاف إلى هذا فن الإدارة اليابانية التي حققت نجاح في مجال استخدام القيم في إدارة المنظمات .

في حين ظهورها في فرنسا حتى القرن 19 وبداية القرن 20، إلى ثلاث مجالات أطلقت عليها، كان ينظر إليها على أنها أسرة ثم أصبح بيت ثم فريق.

III نظريات الثقافة التنظيمية:

نظرية Z للثقافة:

ظهرت عدة نظريات اهتمت بالثقافة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية، من بينها نظرية (Z) ، إذ تتطوي الثقافة في هذه النظرية على مجموعة متميزة من القيم، كالتوظيف الطويل المدى والثقة المتبادلة، والعلاقات الإنسانية الوثيقة و من أهم الأمور التي تقوم عليها أو تدعو عليها نظرية (Z) هي أن النجاح الاقتصادي الضخم الذي نعمت به العديد من الشركات اليابانية بعد الحرب العالمية الثانية جلب انتباه العلماء الإداريين حيث درسوا الإدارة اليابانية، وحددوا الخصائص المؤكدة التي تختلف فيها المنظمات اليابانية عن المداخل الأمريكية التقليدية، ففي التعابير العامة شجع المديرين اليابانيون المشاركة الأكبر للعمال في اتخاذ القرار أكثر من كونها مصدر للأوامر وتم توكيد تدفق المعلومات و المبادرات من الأسفل إلى الأعلى، وقد و صفت المنظمات من خلال استخدام زمن الحياة و المسارات الوظيفية غير المتخصصة للعمال إعادة توجيه الاهتمام إلى العلاقات الإنسانية في عالم المؤسسات في مختلف المستويات التنظيمية.

كما أظهرت الدراسات في الثقافة التنظيمية لنظرية (Z) أن الأفراد الذين يعيشون في بيئة متكاملة تقدم لهم الدعم النفسي يكونون أكثر نجاحا في الاحتفاظ بالعلاقات الاجتماعية الطيبة خارج نطاق

العمل، ومن الأسس السليمة لثقافة التنظيم أن تتم عملية اتخاذ القرارات بالإجماع والمشاركة وتعتبر عملية المشاركة من أهم الوسائل التي تمكن من انتشار المعلومات على نطاق واسع و على تكريس القيم وأخلاقيات التنظيمية

نظرية الثقافة : يرى البعض أن مفتاح النجاح في أي تنظيم يتمثل بالثقافة السائدة فيه، فثقافة المنظمة هي عبارة عن نظام أو تحتوي على نظام من القيم المشتركة التي تحدد ما يجب عمله، وكيف يمكن انجاز العمل والتي على أساسها يتعامل الأفراد، ويتكون الهيكل التنظيمي ونظم الرقابة التي تشكل وتكون المعايير و الأنماط السلوكية في المنظمة، فالنظرية الثقافة تركز في أساسها الأول على نظام القيم والمعايير والسلوكيات المكونة للتنظيم فسلوك الفرد يتحدد من واقع معتقداته وتوقعاته، وان أي محاولة لدراسة وفهم أي منظمة لا بد من تحليل القيم و المعايير المحددة لتوقعات الأفراد فيها (1)

نظرية التفاعل مع الحياة: تعتمد هذه النظرية على الطريقة التي يتعامل بها أعضاء التنظيم مع من حولهم، والتي يعرف القائد بواسطتها كأفراد في وحدته القيادية، والت يؤدي القائد من خلالها دوره في التنظيم دون التصادم مع غيره ، ويتمثل جوهر هذه النظرية في أن أسلوب النظر إلى الحياة يختلف عن روح الجماعة، وعن أسلوب التفكير وإنما يمثل الصورة التي كونها أعضاء التنظيم عن الأشياء والأشخاص الذين يؤديون أدوارا مهمة في حياتهم الوظيفية، وتعكس هذه الصورة قيم الجماعة، ودرجة تماسكها، وأسلوب تعاملها مع القادة و الزملاء داخل المنظمة .

نظرية المستويات : إن أصل الثقافة تم تناقلها عبر الأجيال والمجتمعات لذا يعتبر المجتمع المستوى الأول من خلال الدين والمعتقدات والأعراف واللغة والطقوس وأنماط الحياة وغيرها، ثم انتقلت إلى المستوى الثاني وهو مستوى الجماعة عبر مشاركة أفراد الجماعة في مضمون الفرد ذاته، وتتم ملاحظة ذلك من خلال ما يحمله الفرد القائد المؤسس، و ما يتركه من آثار ايجابية داخل أفراد المنظمة.

نظرية المجالات : وتنتظر للثقافة على أنها نتيجة تفاعل عوامل داخلية وخارجية تتمثل بالبعد التطوري، لان لكل منظمة عند نشأتها ثقافة وليدة تمر بمجالات تتمثل بالتحدي والابتكار والاستجابة، الاستقرار، ويتمثل البعد الداخلي باتجاهات المنظمة نحو الانجاز و الشعور بتطوير المهنية، أما البعد الخارجي فهو مدى التكيف والتفاعل مع البيئة الخارجية أي أن تتسم بالمرونة و الإبداع والمخاطر.

نظرية التفاعل التنظيمي: وتقول بان ثقافة المنظمة تنشأ نتيجة لتفاعل الوظائف الإدارية (التخطيط، والتنظيم، والقيادة والرقابة) مع المكونات التنظيمية (القواعد، والإجراءات والقوانين، والهيكل

¹ -رعد حسن الصرن : نظريات الإدارة و الأعمال، دار الرضا للنشر سوريا دمشق 2004 ص 100.102

التنظيمي، والتقنية المستخدمة والعمليات). حيث تنتقل سمات وعناصر الثقافة المتكونة من خلال الإدارة العليا إلى طبيعة الأداء ونوع الهيكل التنظيمي.¹

IV عناصر الثقافة التنظيمية وتماسك الجماعات: يعتقد **Dension** بأن القيم والاتجاهات والافتراضات والمعايير السائد بالمؤسسة لها تأثير كبير على كفاءة وفاعلية المؤسسة، فهو يرى أن الزيادة في الفعالية هي دالة في القيم والمعتقدات التي يعتنقها أعضاء التنظيمية²

حيث يمكن توضيح عناصر الثقافة من خلال الشكل التالي :

الشكل رقم (1)

يوضح عناصر الثقافة التنظيمية



المصدر: العميان، محمود سلمان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، عمان، دار وائل للنشر، 2005.

ويمكن عرضها بالشرح من خلال التعريفات التالية:

القيم التنظيمية: هي اتفاقيات مشتركة بين أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد، فهي تمثل القيم في مكان أو بيئة العمل من خلال توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة مثل: المساواة بين العاملين واحترام الآخرين.

المعتقدات التنظيمية: هي أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل مثل: عملية صنع القرار، المساهمة في العمل الجماعي.

الأعراف التنظيمية: هي معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة باعتبارها معايير مفيدة للمنظمة مثل: تعيين الابن والأب في منظمة واحدة.

2-ايهاب فاروق مصباح: دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الالكترونية ، شهادة مكملة لنيل شهادة الماجستير ، إشراف يوسف عبد

عطية بحر الجامعة الإسلامية غزة قسم إدارة الأعمال 2011، ص11.12.13

2--ايهاب فاروق مصباح: المرجع سابق ص16

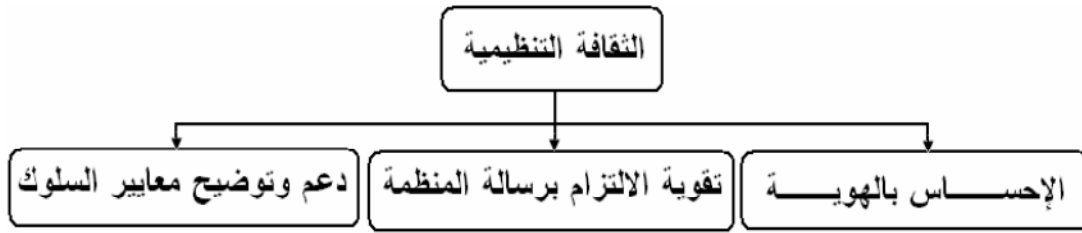
التوقعات التنظيمية: تتمثل أساسا في التعاقد السيكلوجي والمكتوب الذي يعني مجموعة من التوقعات يحددها الفرد أو المنظمة مثل: توقعات الرؤساء من المرؤوسين والمتمثل في التقدير والاحترام المتبادل التي تساعد وتدعم احتياجات الفرد العامل النفسي والاقتصادي.⁽¹⁾

V وظائف الثقافة التنظيمية :

إن من أوضح الأدوار التي تلعبها الثقافة التنظيمية أنها:²

- 1- تزود العاملين فيها بالإحساس بالهوية: كلما كان من الممكن التعرف علي الأفكار والقيم السائدة في المنظمة كلما زاد ارتباط العمال بها و برسالتها
- 2- إيجاد الالتزام برسالة المنظمة: ويكون ذلك بالشعور القوي بالانتماء ويكون ذلك من خلال الثقافة العامة المسيطرة حيث يشعرون أنهم أن المنظمة أهم شيء بالنسبة لهم .
- 3- تدعيم وتوضيح معايير السلوك بالمنظمة: فالثقافة تقود أفعال وأقوال العاملين، مما يحدد بوضوح ما ينبغي قوله أو عمله في كل حالة من حالات وبذلك يتحقق استقرار السلوك المتوقع من عدد من العمال في نفس الوقت ويمكن توضيح الوظائف الأساسية للثقافة من خلال الشكل التالي:

الشكل :رقم (2) وظائف الثقافة التنظيمية



المصدر: جرينبرج، جيرالد، روبرتوبارون: ادارة السلوك في المنظمات .ترجمة رفاعي وبسيوني
اسماعيل الرياض، دار مريخ للنشر، 2004م، ص631.

¹ - رفعت عبد الحليم الفاعوري: إدارة الإبداع التنظيمي، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، بدون سنة، ص 154، 155.

² - ايهاب فاروق مصباح: المرجع سابق ص18

VI خصائص الثقافة التنظيمية وتماسك الجماعات: تتصف الثقافة التنظيمية بمجموعة من الخصائص التي تستمدّها من خصائص الثقافة العامة من ناحية، ومن خصائص المنظمات الإدارية من ناحية أخرى، ويمكن تحديد خصائص الثقافة التنظيمية فيما يلي:¹

الإنسانية: على الرغم من أن الدوافع الفطرية للمجتمع تجعل الإنسان لا ينفرد بتكوين المجموعات، إلا أن الإنسان بقدرته العقلية على الابتكار، والتعامل مع الرموز واختراع الأفكار التي من شأنها إشباع حاجاته وتحقيق تكيفه مع بيئته، وانتقاء القيم والمعايير التي تحدد سلوكه أصبح الكائن الوحيد الذي يصنع الثقافة ويبعد عناصرها ويرسم محتواها عبر العصور، والثقافة بدورها تصنع الإنسان وتشكل شخصيته، وبدونه لا تكون هناك ثقافة.

الاكتساب والتعلم:

الثقافة ليست غريزة فطرية ولكنها مكتسبة من المجتمع المحيط بالفرد، فكل مجتمع إنساني ثقافة معينة محددة ببعد زمني وآخر مكاني، والفرد يكتسب ثقافته من المجتمع الذي يعيش فيه، الأوساط الاجتماعية التي ينتقل بينها سواء في الأسرة أم المدرسة أم منظمة العمل ويتم اكتساب الثقافة عن طريق التعلم المقصود أو غير المقصود خلال الخبرة، و التجربة ومن خلال صلاته وعلاقاته و تفاعله مع الآخرين وتكتسب الثقافة من خلال التفاعل و الاحتكاك بين الأفراد في بيئة، معينة وقد تكتسب الثقافة في المدرسة والعمل وعندما يكتسبها الفرد في المنظمة تصبح جزءا من سلوكه ومن خلالها نستطيع التنبؤ بسلوك الأفراد معتمدين على ثقافتهم و الثقافة التنظيمية مكتسبة من خلال تفاعل الفرد في المنظمة بعامة أو في أي قسم أو إدارة منها بصفة خاصة فيتعلم من رؤسائه ومن قاداته أسلوب العمل والمهارات اللازمة، للعمل والطريقة والتي يتعاون بها مع، زملائه ومن خلال هذا التفاعل يكتسب الأفكار والقيم وأنماط السلوك المختلفة التي يشبع من خلالها أهدافه و أهداف المنظمة²

الاستمرارية: تتسم الثقافة بخاصية الاستمرارية فالسمات الثقافية تحتفظ بكيانها لعدة أجيال رغم ما تتعرض له المجتمعات أو المنظمات الإدارية من تغييرات مفاجئة أو تدريجية، وعلى الرغم من فناء الأجيال المتعاقبة إلا أن الثقافة تبقى من بعدهم لتتوارثها الأجيال وتصبح جزءا من ميراث الجماعة. ويساعد على استمرار الثقافة قدرتها على الإشباع، وتزويد الأفراد بالحد الأدنى من التوازن وهذا الإشباع هو الذي يدعم القيم والخبرات والمهارات و الثقافة التنظيمية رغم تواجدها لدى الأفراد إلا أنها تستمر في تأثيرها على إدارة المنظمات الإدارية حتى بعد زوال جيل من العاملين، ذلك لانقالها من جيل إلى جيل

2-محمد بن غالب لعوفي: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام الوظيفي دراسة مكملة لشهادة الماجستير في العلوم الإدارية إشراف مازن راشد 15

2 محمد بن غالب لعوفي: المرجع نفسه ص16

آخر حتى كانت قادرة إشباع العاملين ، وتحقيق أهداف المنظمة التي يعملون فيها ، ويترتب على استمرار الثقافة تراكم السمات الثقافية وتشابكها وتعقدها¹

التراكمية:

يترتب على استمرار الثقافة تراكم السمات الثقافية خلال عصور من الزمن وتعد وتشابك العناصر الثقافية المكونة لها، وانتقال الأنماط الثقافية بين الأوساط الاجتماعية المختلفة، وتختلف الطريقة التي تتراكم بها خاصية ثقافة معينة عن الطريقة التي تتراكم بها ثقافة أخرى ، فالثقافة تتراكم بطريقة مختلفة عن تراكم التقنية ، والقيم تتراكم بطريقة مختلفة عن تراكم أدوات الإنتاج بمعنى أن الطبيعة التراكمية للثقافة تلاحظ بوضوح العناصر المادية للثقافة أكثر منها العناصر المعنوية للثقافة²

القابلية للانتشار: يتم انتقال العناصر الثقافية بطريقة انتقالية واعية داخل الثقافة نفسها من جزء إلى آخر ومن ثقافة إلى أخرى، ومن ثقافة مجتمع إلى ثقافة مجتمع آخر، تنتشر الثقافة التنظيمية داخل المنظمات الإدارية في المنظمة الواحدة، كما أن انتقال الهياكل التنظيمية والإجراءات والأنماط القيادية يتم بصورة أسرع من انتقال المفاهيم، والاتجاهات، والعادات السلوكية، وغيرها مما يتصل بأنماط السلوك التنظيمي³

القابلية للتغيير: تتميز الثقافة بخاصية التغيير استجابة للأحداث التي تتعرض لها المجتمعات وتجعل من الأشكال الثقافية السائدة غير مناسبة لإشباع الاحتياجات التي تفرضها خبرات وأنماط سلوكية، ويحدث التغيير على كافة العناصر الثقافية، غير أن إقبال الأفراد والجماعات وتقبلهم للتغيير في الأدوات والأجهزة والتقنيات، ومقاومتهم للتغيير في العادات والتقاليد والقيم جعل التغيير الثقافي يحدث بسرعة في العناصر المعنوية للثقافة مما يتسبب في حدوث ظاهرة التخلف الثقافي⁴

VII أبعاد الثقافة التنظيمية:

يتداخل الحديث عن أبعاد ثقافة المنظمة مع خصائصها تارة ومع عناصرها ومكوناتها تارة أخرى كما يتضح فيما يأتي:

- 1- الاستدلال على أبعاد ثقافة المنظمة من خلال خصائص تلك الثقافة وقد حددت تلك الأبعاد كالاتي:
- الإبداع وأسلوب التعامل مع الخطر، العدائية، التوجه نحو النتائج، التوجه نحو الفريق، التوجه نحو الأفراد، الاهتمام بالتفاصيل، الاستقرار.

¹ - عاطف وصفي : الثقافة والشخصية، دط، دار النهضة العربية بيروت 1988، ص85

² - اسماعيل زكي محمد : سلوك المنظمة سلوك الفرد والجماعة، دط، دار الثقافة العربية ، الدوحة 1986، ص93.

³ - ماجدة العطية : سلوك المنظمة سلوك الفرد والجماعة، دط، دار الشروق ، عمان الأردن 2003، ص326

⁴ - محمد بن فرحات الشلوى: الثقافة التنظيمية ، أطروحة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية ، جامعة نايف ، الرياض 2005، ص21.22

- 2- الاستدلال على أبعاد ثقافة المنظمة بدلالة عناصرها والتي تتضمن ما يأتي: القيم الصريحة والقيم غير الصريحة، التوقعات الضمنية والإضافة لسلوك الأعضاء، الأعراف والتقاليد والطقوس والشعائر، القصص والأساطير حول تاريخ المجموعة، لغة الحديث النموذجية المستخدمة بالمجموعة في بيئتها، المشاعر والتفاعل السائد في مناخ المجموعة وطريقة تعاملهم مع أصحاب المصالح، الرموز والتغيرات المجازية المجسدة كحالتى الوعي واللاوعي عند أعضاء المجموعة.
- 3- الاستدلال على أبعاد ثقافة المنظمة من خلال الإيمان بأهمية ربط العوامل الضمنية الداخلية مع التساؤلات الخارجية من أجل الحصول على افتراضات تساعد في تفسير أوجه ثقافة المنظمة ما ظهر منها وما خفي.
- 4- الاستدلال على أبعاد المنظمة عن طريق محيط المنظمة حدد *Shein* ستة أبعاد مفترضا أنها انعكاس لحالة تكوين الثقافة داخل محيط المنظمة والأبعاد هي:
- انظمة سلوكية، الأعراف والتقاليد، والقيم المهنية، القواعد، الفلسفة، المناخ.
- 5- الاستدلال بأبعاد ثقافة المنظمة وفق منطلق إدارة الأعمال الدولية: ارتكزت دراسات (هوفستيد *Hofstede*) على مجموعة قيم أساسية حاكمة وموجهة لسلوك العاملين في شركات الأعمال الدولية ويمكن تلخيص جوهر الفكرة عن أبعاد ثقافة المنظمة كالاتي: توزيع القوة، تجنب عدم التأكيد، الفردية والجماعية، الدرجة نحو الوقت⁽¹⁾.

¹ - نعمة عباس الخفاجي: ثقافة المنظمة، دار البازوري، عمان، الأردن، 2009، ص 40..41

VIII أنواع الثقافة التنظيمية:

قد تكون ثقافة المنظمة قوية وقد تكون ضعيفة حسب مكوناتها ونتائجها وهذا الأمر يجعل من أعضاء التنظيم يميلون لاعتناقها ا والى رفضها والنفور منها ويمكننا إبراز النوعين من خلال الآتي:

1- الثقافة القوية: أكد أصحاب النظريات أن قوة الثقافة تكسب المؤسسة شهرة عالمية حيث يشترك أفرادها في مجموعة من القيم والمعتقدات وكذا السلوكيات المتماثلة وتنتقل إلى العمال الجدد بسرعة، حيث تساهم في تحفيز العمال بمجرد احترام نفس القانون ونفس الدستور مما يجعل الأفراد في حالة إشباع أو رضا ذهن يزيد من حماسهم في العمل، لهذا فثقافة القوية تركز على مجموعة من المبادئ والتطبيقات الواضحة والمحددة، حيث كل فرد يحترم عمل الآخرين والكل يعمل لتحقيق هدف مشترك بالاستناد إلى قواعد ضمنية ومرجعية في مناخ تسوده الثقة المتبادلة ولاستمرارها يعمل القادة على تكريس وقتهم لتوضيح فلسفة المنظمة¹

2- الثقافة الضعيفة: هي ثقافات لا يتم اعتناقها بقوة من أعضاء المنظمة ولا تحظى بالثقة والقبول الواسع من معظمهم، وتفتقر 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.⁽²⁾ ففي حالة الثقافة التنظيمية الضعيفة يحتاج العاملون إلى التوجهات وتهتم الإدارة بالقوانين واللوائح والوثائق الرسمية المكتوبة كما تتجسد في نظم الإدارة الأوتوقراطية ونمط الإدارة العائلي والسياسي، وفيها تنخفض الإنتاجية ويقل الرضا الوظيفي لدى العاملين، كما قد يتم فيها الشعور بالغرابة عن الثقافة والمجتمع والمحيط، وهي ظاهرة الاغتراب الاجتماعي.⁽³⁾

3- الثقافة البيروقراطية: تحديد السلطة والمسؤوليات وبأخذ تسلسل السلطة بالشكل الهرمي في نقل المعلومات وتعتمد على التحكم والالتزام.

4- الثقافة الإبداعية: ويتميز بوجود بيئة عمل تساعد على الإبداع ويتسم أفرادها بحب المخاطرة في اتخاذ القرارات ومواجه التحديات.

5- الثقافة المساندة: تتسم بيئة العمل بالدقة ومساندة العاملين والعمل في انسجام ومؤازرة وتعمل المنظمة على خلق جو من الثقة والمساواة الودية والتركيز على الجانب الإنساني في العمل.

¹ - جمال الدين محمد مرسى وآخرون : التفكير الاستراتيجي و الإدارة الاستراتيجية ، ص 361

² - مصطفى محمود أبو بكر: دليل التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الإستراتيجية، الدار الجامعية، مصر، 2000، ص 131.

³ - أحمد بوشنافة وأحمد بوسهمين: البعد الثقافي وأثره على فعالية التسيير، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول السير الفعال في المؤسسات الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة المسيلة، ص 06.

6- ثقافة العمليات: يتم التركيز على الانجاز العمل وليس النتائج التي يحققها فيسود الحذر بين أعضاء التنظيم وتقل الرغبة في المخاطرة والفرد الناجح هو الذي يكون أكثر تنظيماً ودقة في العمل .

7- ثقافة الدور: وتؤكد هذه الثقافة على نوعية التخصصات الوظيفية وعلى الأدوار الوظيفية أكثر من الأفراد وتعطي أهمية كذلك للقواعد و الأنظمة.¹

1- محمد بن علي بن حسن الليثي: الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة ودورها في الإبداع الإداري دراسة تكميلية لنيل درجة الماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط إشراف سلطان بن سعيد بخاري جامعة أم القرى 2008 ص 44

IX مصادر الثقافة:

يلاحظ أن المنظمات التي تعمل في مجتمع واحد غالباً ما يكون بينها قاسم مشترك في بعض العناصر، كما أنها تتشابه في خصائصها الثقافية، كما تتشابه في خصائصها الثقافية مع المنظمات التي تعمل معها في النشاط نفسه ومع ذلك فإنها تنفرد بمجموعة من الصفات التي تميزها عن باقي المنظمات نذكرها كما يلي :

الثقافة الوطنية: وتشير إلى مجموعة القيم والمعتقدات وأنماط السلوك في المجتمع ، وتعد الثقافة الوطنية من أهم المصادر التي تؤثر على بناء وتشكيل ثقافة المنظمة حيث يأتي الفرد محمل بقيم مجتمعه الذي ينتمي إليه ¹

ترى بعض الآراء انه للثقافة الوطنية دور في تطور المؤسسات إذا كانت متماسكة وتدعو قيمها إلى العمل ويضرب المثل دوماً بما استطاعت أن تحققه المؤسسات اليابانية من تفوق يعود بالدرجة الأولى إلى الثقافة القومية التي تقدر وتتبنى مجموعة من القيم المرتبطة بالعمل و تتمثل تلك القيم في العمل، وتتمثل تلك القيم في الانسجام والوئام، والاستغراق في العمل، والرقابة الذاتية والمسؤولية والعمل الجماعي.

القادة والمؤسسين : يلعب القائد دوراً حيوياً في التوطيد أركان مجموعة من القيم و المعتقدات التي تقوم عليها الثقافة التنظيمية وغالباً ما يمتلك هؤلاء القادة شخصية ديناميكية وقيماً مهيمنة قوية ، ونظراً لتواجدهم في المنظمة منذ البداية فأنهم حريصون عليها فيختارون العمال المتوافقون معهم في القيم والمعتقدات وطريقة التفكير ، وبذلك تنتقل قيم إلى العمال الجدد.²

محددات الثقافة :

من المحددات الهامة التي تعبر على النمط السائد مايلي :

- الإبداع والمخاطرة حتى يكونوا مبدعين ولديهم روح المبادرة، أي المدى الذي يكون فيه العاملون يسعون للمخاطرة.

- الانتباه للتفاصيل أي درجة الدقة التي يكون عليها العمال .

- درجة التكامل بين الوحدات المختلفة في التنظيم للعمل بشكل منسق .

- مدى الرقابة المتمثلة في الإجراءات والتعليمات وأحكام الإشراف الدقيق على العاملين .

- مدى الولاء للمنظمة وتغليبها على الولاءات التنظيمية الفرعية التي تعبر عن الهوية .

- التوجه نحو الفريق درجة تنظيم فعاليات عمل الفريق لا الأفراد .

¹ - امل مصطفى عصفور

1- زيد صالح حسن سميع: اثر الثقافة التنظيمية في الأداء بحث مقدم لنيل شهادة الماجستير إشراف سامية احمد فتحي جامعة حلوان قسم إدارة الأعمال 2010 ص 90

- درجة الانتباه للنتائج أو المخرجات ،وليس على التقنيات والعمليات المستخدمة لتحقيق هذه النتائج.¹
 - المكافآت والحوافز المادية والمعنوية التي يحصل عليها الأفراد والتي تعكس المكانة الوظيفية للفرد والتي لها تأثير على سلوكياته وطريقة عمله.

- الأخلاقيات والقيم السائدة في المنظمة وما تشتمل عليه من قيم وطرق التفكير وأساليب التعامل بين أفراد المنظمة مع بعضهم البعض ومع الأطراف الخارجية وعادة ما تتكون أخلاقيات وقيم المنظمة مما يلي:

- أخلاقيات وقيم الأفراد التي يستمدونها من العائلة والأصدقاء والزملاء والمجتمع.
- أخلاقيات وقيم المهنة التي ترشد سلوكيات الأفراد في مهنة أو وظيفة معينة.
- أخلاقيات وقيم المجتمع الناتجة عن النظام الرسمي والقانون أو ما ينتج عنه من عادات وممارسات في المجتمع.⁽²⁾

X التغير الثقافي :

يعتبر التغير الثقافي عملية داخلية تستهدف من خلالها المنظمة التكيف مع عمليات التغيير الداخلية من اجل التكيف فنقطة البداية في التغيير هو تحديد جوانب السلوك ودفعها وتعزيزها داخل أرجاء المنظمة بناءا على تشخيص دقيق للوضع الحالي للإطار الثقافي³ فهو تغيير موجه ومقصود ن وهادف وواعي يهدف لتحقيق التكيف البيئي بما يضمن الانتقال إلى حالة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشكلات

إن تحليل سلوكيات الأعضاء والطرق البشرية يساعد على تغيير وتحديد النسق الثقافي السائد وإحلال نسق ثقافي يتلاءم مع التحولات المستمرة يركز على التميز والانجاز وتجانس الجماعة والتفتح على الخارج والداخل والتركيز على الأهداف القصيرة والطويلة والمشاركة والابتكار والاهتمام وترسيخ الصفات الشخصية المدعمة للتغيير الثقافي هذه السمات الأساسية التي تتشكل منها الثقافة التنظيمية تعبر عن البعد الثقافي المرغوب الذي يضيف روح التجديد والمبادرة على الثقافة التنظيمية ويكسبها النضج الذي هي بأمس الحاجة إليه لكي تكون قادرة على البقاء والنمو والتميز⁴

¹ -يوسف جغلولى : المرجع السابق ،ص60

² - مصطفى محمد أبو بكر: الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، مصر، 2003/2004 ص 82-83.

³ -

1 - محمد الصريفي : التطوير التنظيمي، دار الفكر الجامعي ، الاسكندرية، 2006، ص262.

عوامل نجاح التغيير الثقافي:

يرتبط نجاح التغيير الثقافي في المنظمة بمجموعة من العوامل منها:

- مؤهلات ومهارات المسيرين والمشرفين وقدرتهم على التغيير الثقافي.
- القيام بنشر وتبني قيم سليمة بين الإدارة وبين العاملين تقوم على الصراحة، التعاون، الثقة والمصلحة المتبادلة، مما سيساعد على توجيه التغيير وجهة سليمة وتحقيق النتائج الإيجابية المرغوب فيها.

- يرتبط نجاح التغيير الثقافي أيضاً باتجاهات العاملين وهي عبارة عن مجموعة من أفكار وآراء الأفراد حول الأشياء المحيطة بهم، إذ يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار عند التخطيط للتغيير ففي البداية على الإدارة التقرب من العاملين ومحاولة اكتشاف اتجاهاتهم حول كل ما يتعلق بالمنظمة وخصوصاً الأمور المرتبطة بالتغيير الذي سيحدث. ودوماً يكون هناك اتجاهات إيجابية وأخرى سلبية، وبالتالي يجب أن تستغل الإيجابية لخدمة مشروع التغيير، أما السلبية فعلى الإدارة محاولة تعديلها وتصحيحها في إطار التغيير الثقافي.¹

- التعرف على دوافع وحاجات الأفراد، وتحضير مجموعة من الحوافز الملائمة لإشباع هذه الحاجات وذلك من أجل كسب ولاء الأفراد وإقناعهم بالتغيير، ودفعهم لتقديم أفضل ما عندهم لإنجاحه.

- الأخذ بعين الاعتبار نظرة الأفراد للتغيير وقيمهم واتجاهاتهم ودوافعهم والاستفادة من الجوانب الإيجابية لهذه العوامل ومحاولة تعديل وتصحيح الجوانب السلبية لها.¹

وللتغيير عدة خطوات يجب إتباعها أهمها تغيير السلوكيات والاتجاهات والقيم والافتراضات العاملين اتجاه العمل، والوقت و النظام والسلطة ، المؤسسة وللقادة أنفسهم والآخرين، وكذا الإقلاع عن الخلط بين العلاقات الإنسانية و الشخصية ، و الأهداف و المصالح و ضرورة فهم الإدارة للقيم الثقافية و السلوكيات السائدة و الدراسات بهدف التعرف على الجوانب الايجابية ، والسلبية من اجل العمل الايجابي ضرورة الاهتمام بإسهامات القادة الإدارية بأنماط السلوك الايجابي المرغوب باعتبارهم القدوة و المثل في المنظمة ، ضرورة التخلص من الاعتقادات و الممارسات الخاطئة، الاستفادة من خبرات الباحثين والخبراء من خلال إقامة ندوات وملتقيات بقصد التعرف على تجارب وخبرات المنظمات الرائدة، إرساء نظام اتصال فعال من شأنه أن يسهل عملية انتقال وحركة الأفكار والممارسات، نظام حوافز يمكن العاملين من تحقيق آمالهم ، نظام اختيار ، تعيين تدريب ، ترقية .²

2- سامية موزاوي مكانة تسيير الموارد البشرية ضمن معايير الإيزو و إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص إدارة

الأعمال، جامعة الجزائر ، 2003-2004، ص: 22.

²- يوسف جغلولي : المرجع السابق، ص113

أثر الثقافة على المنظمة:

تملك الثقافة مجموعة من القيم القادرة على تشكيل توجهات الأفراد بالإضافة إلى التأثير على أهم العناصر التنظيمية. ويمكن تبين أثر الثقافة على المنظمة في الآتي:

- **التأثير على النمط الإداري:** يكشف عن الأساليب التي يتجهها المديرون من أجل تحقيق أهداف المنظمة، وهو كغيره من العناصر يتأثر بالعوامل الذاتية والموضوعية، لكن يبقى المناخ السائد من قيم واعتقادات مترسخة في المنظمة هو الموجه الرئيس الذي يؤثر في قرارات المديرين من أجل تحقيق أهدافهم.
- **التأثير على الاستراتيجيات التنظيمية:** إن العلاقة بين الثقافة التنظيمية والاستراتيجية التنظيمية علاقة تداخل و تشابك فالتأثير بينهما متبادل إلى حد يصعب معرفة أيهما أكثر تأثيراً في الآخر.
- **التأثير على أداء التنظيم:** وذلك عن طريق وضع أهداف ونشاطات واضحة يسهل فهمها وتبنيها من قبل الموظفين لتأديتها في أحسن الظروف، ونجاح هذه العملية رهين بتجاوب سلوكيات العمال معها إيجاباً.
- **التأثير على العلاقات ونظم المعلومات:** تلعب الثقافة التنظيمية دوراً في إنعاش العلاقات العمودية والأفقية بين الموظفين والقيادة، كما توفر نظم المعلومات والاتصال وتيسر أشكال المعاملات داخل إطار المنظمة.
- **الحفاظ على هوية المنظمة:** هي من بين الأسباب التي تدل على عراقة المنظمات، ومن بين أسباب قدرتها على الصمود، وتماسك نسيجها لفترة طويلة، مما يرسخ هويتها على خلاف المنظمات الضعيفة.
- **الحفاظ على استقرار المنظمة:** إن الشعور المشترك لدى الموظفين بالانتماء للمنظمة والعمل على إتباع سياساتها وتحقيق أهدافها يساعد على استقرارها وتطورها.
- **تدعم التوجهات الأخلاقية السائدة:** تفرض المنظمة على الموظفين مقاييس أخلاقية معينة بمثابة الرقابة لا يمكن تجاوزها، وإن إتباع أي نمط آخر خارج هذا الإطار سيدفع بقوى مضادة إلى إلزامها بالنقد بالمعايير السائدة بقوة.¹

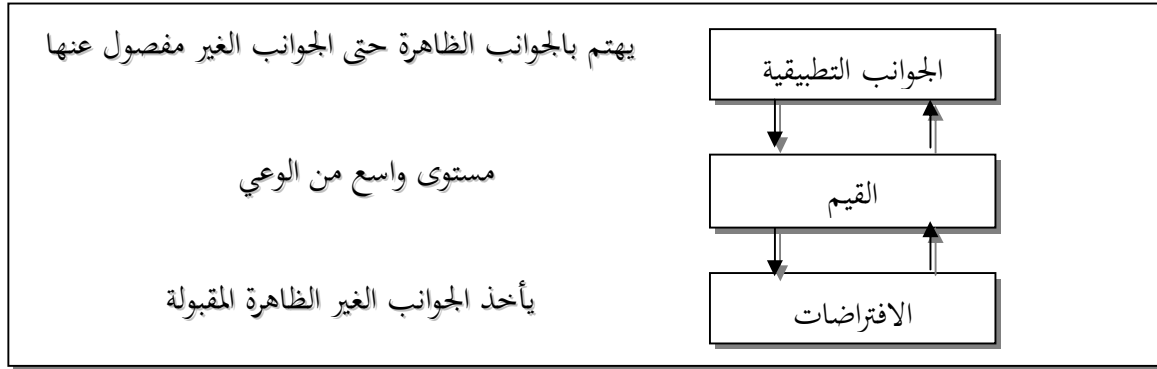
¹ - مسعودة شربفي و كريمة حاجي : مداخلة بعنوان المسؤولية الاجتماعية والثقافة التنظيمية في منظمات الأعمال المعاصرة جامعة بشار بالجزائر من 14 إلى

XII نماذج ثقافة المنظمة:

المطلب الأول: نموذج **Schein**.

طور **Schein** في عقد الثمانينات من القرن 20 ما يطلق عليه بنظرية التأثير لثقافة المنظمة، حيث حللت نظرية ثقافة المنظمة ضمن ثلاثة مستويات هي:

- على السطح مستوى ظاهرة تجسده مظاهر التطبيق وأخرى تحت السطح تحتوي القيم والمعايير والمستوى الأدنى يمثل المعتقدات والافتراضات، ويظهر في هذا الشكل التالي:

الشكل (03): مستويات الثقافة وفق تصور **Schein**.

المعتقدات والافتراضات:

وفقا لرأي **Schein** تمثل المعتقدات والافتراضات جوهر ثقافة المنظمة، حيث تعبر عن ما يؤمن به الأعضاء بصورة واقعية ومدى تأثيرها بدرجة إدراكهم وكيفية تفكيرهم وشعورهم، فالافتراضات التي ينبغي مراعاتها عندما يقررون تكون موجودة خارج إطار الوعي، فمثلا: من نمط الافتراضات الأساسية عن الطبيعة الإنسانية وكيفية اختلاف منظورات نظرية المنظمة في افتراضاتها يظهر في الشكل: (04).⁽¹⁾

¹- Mary Jo hatch et autres : Théories des Organisations : de L'intérêt, des Perspectives multiples, ed de boeck, 1^{er}ed, Paris, France, 2000, P225,226.

الشكل (02): أسلوب فهم رجل المنظمة وتوسيعها مع كل منظور جديد في نظرية المنظمة.

المنظور	الافتراض	التركيز / القيم
الكلاسيكية	رجل اقتصادي	الثروة والقوة
الحداثة المبكرة	رجل علمي / منطقي	العقلانية / رقابة الإدارة
الحداثة	رجل إيكولوجي	البيئة والرقابة الخارجية
التفسير - الرمزي	رجل رمزي	التقسيم والمعنى والدلالة
ما وراء الحداثة	رجل جمالي (فني)	الإبداع والحرية والمسؤولية

فالافتراض الذي يقوده ويتبناه مفكرو المنظور الكلاسيكي هو أن الاهتمام الأول للعنصر البشري بالثروة، حيث ركزوا على الحوافز الاقتصادية بينما نجد الافتراض المهيمن على بؤادر الاهتمام بمنظور الحداثة إلى أن العنصر البشري هو حيوان رشيد، وطورت نظرياتهم خلال فترة تعكس افتراض العقلانية التي تؤكد على استخدام المعادلات الرياضية للتنبؤ بالسلوك الإنساني ويتبنى المنظور الأكثر حداثة وافتراضات.⁽¹⁾

النظام المفتوح يطرح نظرة متقدمة لتقسم العناصر الإنسانية كأجزاء متداخلة مع النظام وذلك لأنها تخضع لسيطرة البيئة، ويوضع منظور التفسير الرمزي حركة ثقافة المنظمة في نظرية المنظمة الذي يفترض أن العنصر الإنساني وصانع الرموز ومستخدمها وأن لذلك معنى، وهو ما جذب اهتمام منظري المنظمة وهو ما يشكل منظورا جديدا في نظرية المنظمة اشتقت من فلسفة ما بعد الحداثة، وأن أحد افتراضاته هي إمكانية تجزئة التجربة الإنسانية وكان لـ *Schein* إسهامات تتعلق بتحديد الافتراضات الثقافية الأساسية كما يظهر في الشكل رقم (05):

¹- Mary Jo hatch et autres : Opcit, p226.

الشكل (03): قائمة (Schein, 1985) بالافتراضات الثقافية الأساسية.

البعد	الأسئلة المطلوب الإجابة عنها
1- علاقة المنظمة	هل تدرك المنظمة ذاتها لهيمنتها على بيئتها، وخضوعها وتوافقها وبحثها خارج حدود بيئتها الخاصة؟
2- طبيعة النشاط الإنساني	ما هو الطريق الصحيح للبشر كي يكون سلوكهم مهيم و دفاعي ومتوافق أو مستكين (سلبى)/ صحية؟
3- طبيعة واقع الحياة ومدى صدقها	كيف نستطيع تحديد ما هو حقيقي وباطل؟ وكيف تكون الثقة مطلقة محددة للعاملين المادي والاجتماعي؟ يتحقق بواسطة اختيار براغماتي، الاعتماد على الحكمة أو الاتفاق الاجتماعي بالرأي والتصرف؟
4- طبيعة الوقت	ما هو التوجه الأساسي نحو الماضي والحاضر والمستقبل وما هي أنواع وحدات الوقت الأكثر صلة وتعبير عن الأمور اليومية؟
5- جوهر الطبيعة الإنسانية	هل أن الطبيعة الإنسانية يكون أساسها جيدة، محايدة أو شريرة بصورة كاملة ومحددة؟
6- طبيعة الإنسان	ما هو الطريق السليم الذي يربط الأفراد بعلاقات مع بعضهم ويقرونه في توزيع القوة ومشاعر المودة؟ هل تكون حياتهم ذات طبيعة تنافسية أو تعاونية؟ ما هو الطريق الأفضل لتنظيم المجتمع وفق فلسفة فردية أو فلسفة جماعية؟ وهل يفضل نظام سلطة استبدادي/ أبوية أو شمولية/ مشاركة؟
7- التجانس مقابل التنوع	هل من الأفضل أن تكون المجموعة عالية التجانس أو عالية التنوع؟ وهل يشجع ذلك التفضيل الأفراد في مجموعاتهم نحو الإبداع أو التتابق والتوافق؟ ⁽¹⁾

¹ Mary Jo hatch et autres: opcit, p227.

الشكل (04): فكرة (Schein, 1985) عن مهام التكيف الخارجي مقابل مهام التكامل الداخلي.

مهام التكامل الداخلي	مهام التكيف الخارجي
تطوير اتفاق مشترك على الآتي: 1- اللغة المشتركة والنظام المفاهيمي المستخدم والذي يتضمن مفاهيم الوقت والفضاء المكاني.	تطوير اتفاق مشترك على الآتي: 1. جوهر رسالة المنظمة ووظائفها ومهامها الأولية مقابل بيئتها.
2- حدود المجموعة ومؤشر الاحتواء الكلي.	2. أهداف المنظمة الخاصة المطلوب تطويرها وتحقيقها.
3- مؤشر تخصيص المكانة والمنزلة والقوة والسلطة.	3. الوسائل الأساسية المستخدمة لإنجاز الأهداف.
4- المؤشر للعلاقات الحميمة، والصدقة والحب في مختلف مواضيع العمل والعائلة.	4. المؤشر المستخدم لقياس النتائج.
5- المؤشر لتخصيص المكافآت والعقوبات.	
6- مفاهيم الإدارة العقائد والأفكار والمعتقدات والافتراضات. ⁽¹⁾	

المطلب الثاني: نموذج (Ouchi, 1981):

انطلقت فكرة نموذج Ouchi من أفكار المدرسة الإنسانية بخاصة افتراضات نظريات (X.Y). (Mc Gregor) المفسرة للفلسفة التقليدية والفلسفة الإنسانية التي يعتمد عليها المديرين في التعامل مع الرؤوسين وتوجيه جهودهم واستثمار طاقاتهم لتحقيق أهداف المنظمة بنجاح، وقد حملت فكرة نموذج الثقافة بل استمدت أصالتها من نظرية Z التي تتضمن مجموعة إرشادات وتوجيهات لاستيعاب معالمها النموذجية لمنظمات الأعمال الأمريكية التي تطلعت إدارتها للاستفادة من تجربة إدارة الشركات اليابانية رغم وجود فرق ثقافية بينهما، وتمثل ثلث المعالم كالاتي:

- الاستخدام بعيد الأمد للعاملين.
- التركيز على تنوع التخصص خلال المسارات الوظيفية للعاملين
- تنمية روح المسؤولية الفردية.
- اهتمام الإدارة بشؤون الفرد ومهامه بصورة شاملة.
- نظم رقابة أقل رسمية.

¹- Ibid: p228.

- اتخاذ القرار بالاتفاق والمشاركة.

فمن منظومة الاختلافات الثقافية بين المجتمع الياباني والأمريكي هو ما شكل الإطار العام للبنية الثقافية الذي تعمل فيه شركات الأعمال في اقتصاد كلا المجتمعين، استطاع *Ouchi* أن يحدد في عمله من الاختلافات الأساسية بين فلسفة المنظمات اليابانية والمنظمات الأمريكية كما يظهر في الشكل الآتي: (1)

الشكل (05): مقارنة الاختلافات الثقافية بين فلسفة إدارة المنظمات اليابانية وإدارة المنظمات الأمريكية.

فلسفة إدارة المنظمات اليابانية	فلسفة إدارة المنظمات الأمريكية
الاستخدام مدى الحياة.	الاستخدام قريب الأمد.
التقييم البطيء والترقية.	سرعة التقييم والترقية.
لا يحصل تركيز على التخصص خلال مسارات العمل الوظيفي.	التركيز والاهتمام ببناء مسارات العمل الوظيفي على أساس التخصص.
لغة الجماعة في اتخاذ القرار.	المسؤولية الفردية.
الاهتمام شمولي.	تجزئة الاهتمام.

وأكد *Ouchi* على أن الاختلافات الثقافية أساس الشركات اليابانية مقارنة بالشركات الأمريكية، فهو يحث إدارتها على التمتع بقدرة الوعي للمواقف الثقافية والقدرة على التكيف والتلاؤم مع بيئته المنظمة الثقافية ومما تتطلبه من مرونة التعامل والتركيز على التعلم للعمل بفعالية في البيئة الجديدة، يتطلب تطبيق أفكار نموذج *Ouchi* في الشركات الأمريكية توفر جاهزية واستعداد والتقدير بما ينفعهم ويساعد على تهيئة مناخ ثقافي حاكم وموجه لسلوك الإدارة والعاملين، وهو ما يمثل الإطار العام لنموذج *Ouchi* كأسلوب للتعبير عن الخصائص والقيم الثقافية في الشركات اليابانية والأمريكية لفلسفة نظرية Z مقارنة بالشركات الأمريكية النموذجية كما يعرض في الشكل الآتي: (2)

¹ - نعمة عباس الخفاجي: المرجع السابق، ص 67.

² - المرجع نفسه: ص 68.

الشكل رقم (06): الإطار الثقافي لنموذج (Ouchi, 1981).

الخصائص والقيم الثقافية للتعبير عنها في الشركات اليابانية، التعبير وفق أسلوب التعبير عنها في شركات أمريكية نموذجية	
الالتزام مع العاملين	- استخدام مدى الحياة
الاستخدام قريب المدى	- بطيء ونوعي
تقييم	- واسع جدا
سريع وكلي	- ضمنية وغير رسمية
المسارات الوظيفية	- جماعي الاتفاق
ضيق	- الجماعة
الرقابة	- شمولي كلي
صريح ورسمي	- شمولي كلي
اتخاذ القرار	
فردية	
المسؤولية	
الاهتمام بالأفراد	
ضيق ومحدود. ⁽¹⁾	

المطلب الثالث: نموذج (Peters, Woterman, 1982):

أسهم المستشاران (Peters, Woterman) بتقديم فكرة نموذجية في ثقافة المنظمة، مستفيدين من تعاملهما المستمر ولفترة امتدت 25 سنة مع إدارة الشركات الأمريكية، ومن عملهما كباحثين ضمن مؤسسة ماكنزي للاستثمارات توجا بنشر كتابهما بعنوان "البحث عن الامتياز" عام 1982، وتجلت مساهمتهما بإطار ماكنزي بسباعي الأبعاد، ووضع القيم المشتركة صورة رابطة محددة لثقافة المنظمة كما يوضحها الشكل رقم (09)⁽²⁾

¹ - نعمة عباس الخفاجي: المرجع السابق، ص 69.

² - المرجع نفسه، ص 70.

الشكل رقم (07): إطار مكنزي سباعي الأبعاد.

- التركيب	- إطار منظمي
- الإستراتيجية	- توجه منظمي
- النظم	- تتضمن الإجراءات والآليات
- الأسلوب	- فلسفة الإدارة
- المهارة	- جوانب قوة الشركة
- الإطار	- قضايا ترتبط بالأفراد
- القيم المشتركة	- ثقافة المنظمة

فالنموذج يركز العلاقة بين ثقافة المنظمة والأداء، فالمنظمات التي تحقق أعلى مستويات ذلك النجاح تسعى إلى اعتماد ممارسات إدارية تقودها للنجاح وتحقيق التفوق في الأداء، ويتطلب ذلك تحليل القيم الثقافية التي تقود وتحث على القيم بتطبيقات إدارية ناجحة، وهذا يعني أن القيم الثقافية تكون محددة لدرجة تميز الأداء وتفوقه، حيث حدد (Peters, Woterman, 1982) إطار لخصائص المنظمة المتميزة يوضحها الشكل رقم (10)¹

الشكل رقم (08): إطار خصائص المنظمة المتميزة وفق نموذج (Peters, Woterman, 1982).

1- التحيز في العمل والتصرف.	5- امتلاك الإدارة للإطارات.
2- إبقاء الارتباط المحكم بالعلاقة مع الزبون	6- المواظبة نحو العمل الدؤوب.
3- الاستقلالية والريادة	7- شكل بسيط وتعلم الإطار
4- الإنتاجية من خلال الأفراد	8- الطلاقة والحرية، في نفس الوقت التحكم بالمنظمة.

¹ - نعمة عباس الخفاجي: المرجع السابق، ص 71.

خلاصة:

وكخلاصة للفصل نقول انه تعمل الثقافة على جعل سلوك الأفراد ضمن شروطها وخصائصها التنظيمية حيث أن أي تجاوز لبنود الثقافة التنظيمية أو العمل بعكسها سيواجه بالرفض، بناءً على ذلك فهي تلعب دوراً كبيراً في مقاومة من يهدف إلى تغيير أوضاع الأفراد في المنظمات، كما تعمل على توسيع أفق ومدارك الأفراد حول الأحداث في البيئة التنظيمية وخاصة المناخ التنظيمي، أي أن الثقافة تشكل إطاراً مرجعياً يقوم الأفراد من خلاله بتفسير الأحداث والأنشطة، كما تساعد على التنبؤ بسلوك الأفراد والجماعات، إذ يتصرف الأفراد في مواجهتهم لموقف أو مشكلة معينة وفقاً لثقافتهم فبدون معرفة ثقافة الفرد يصعب التنبؤ بسلوكه تكمن أهمية الثقافة التنظيمية في اعتبارها إطاراً لتنظيم وتوجيه السلوك التنظيمي، كما تؤدي مجموعة من الوظائف تعمل الثقافة التنظيمية كإطار مرجعي للعاملين بإعطائها معنى لنشاطات المنظمة

الحق في

الحق في

تمهيد:

يعتمد نجاح المنظمات الحديثة في تحقيق أهدافها على كفاءة وفعالية الموارد البشرية العاملة لديها إذ إن هناك اتفاق عام بين رجال الإدارة على أن العنصر البشري هو أهم مورد للمنظمة وعليه تتوقف كفاءة استخدام باقي الموارد في المنظمة وذلك لأن الإنسان بما يملكه من مهارات وقدرات وبما يتمتع به من رغبة في العمل هو العنصر الحاسم لتحقيق الكفاءة الإنتاجية للمنظمات المعاصرة التي تتطلب الفهم العميق والدقيق لسلوك العاملين لديها ومكونات هذا السلوك و ضوابطه وإن مثل هذا الفهم الدقيق لا يمكن أن يتم دون الانطلاق من حقيقة أساسية مفادها أن الإنسان اجتماعي بطبعه ولا يمكن أن يعيش بمعزل عن الآخرين، فالمجتمع الإنساني ما هو إلا جماعات صغيرة داخل جماعات أكبر وهذه الجماعات لا تعيش معزولة متفرقة بل مترابطة ومتفاعلة فيما بينها .

وتعتبر دراسة الجماعات من أحدث الموضوعات التي يتناولها علم الاجتماع وعلم النفس في العصر الحديث، إذ إن انتماء الفرد لجماعة ما يتفاعل ويتواصل مع أعضائها ويعكس أفكارها وسلوكها أمر لا مفر منه بل هو أمر في غاية الأهمية خاصة بالنسبة للإدارة وذلك لأن سلوك الأفراد العاملين لديها لا شك أنه سيتأثر بسلوك وأفكار الجماعات التي ينتمي إليها هؤلاء العاملين .

انطلاقاً مما تقدم سنباحول في هذا الفصل المتواضع أن نعرض بعض المفاهيم الخاصة بجماعات العمل وكيفية نشوئها وتطورها وآلية تأثيرها على أداء أفرادها وسلوكهم وأنواع تلك الجماعات.

I- مفهوم جماعة العمل :

من وجهة نظر السلوكية، فإن الجماعة تتكون من اثنين أو أكثر من الأفراد الذين يتفاعلون مع بعضهم البعض بصورة متداخلة أو يعتمدون على بعضهم البعض لتحقيق هدف عام¹

وتعرف أيضا : تجمع عدد من الأفراد لا يقل عن اثنين يرتبطون فيما بينهم بعلاقات سيكولوجية ظاهرة، وخلال فترة زمنية ثابتة نسبيا ويتقاسمون فيما بينهم قيما واتجاهات متقاربة، ويتبعون في تصرفاتهم قواعد وسلوكيات معينة "

وبطبيعة الحال يختلف عدد أفراد الجماعة باختلاف طبيعة الجماعة وظروف تكوينها، وأهداف التي قامت من أجلها²

ويعرفها الكاتب davis الجماعة على أنها: عدد من الأفراد تربطهم علاقات يمكن ملاءمتها أو التعريف عليها وهذا التعريف يشير إلى عامل التفاعل بين الأفراد وعرفها كاتب آخر الجماعة بأنها تجمع عدد صغير من الأفراد وبشكل يمكنهم التفاعل الدائم خلال اللقاء والمواجهة المباشرة وجها لوجه ويشعرون فيما بينهم بالتجاوب النفسي من خلال إحساسهم بالانتماء لعضوية نفس الجماعة³ يتبين من خلال التعريفات السابقة وغيرها أن للجماعة خصائص وسميات عامة يمكن أن نسردها كمايلي :

II- خصائص الجماعة :

- ضرورة وجود عدد من الأفراد لا يقل عن اثنين

- ضرورة وجود تفاعل واتصال مستمر بين أعضاء الجماعة وأيضاً اعتماد تأثير متبادل فيما بينهم، وهذا يعنى أن مجرد تجمع عدد من الأفراد في مكان واحد لا يشكل بالضرورة جماعة بل لابد من وجود تفاعل

ولذلك فأفراد الأسرة يكونون جماعة مرجعية فالأب والام والأبناء والبنات تنشأ فيما بينهم علاقات متصلة وتأثير متبادل، فالارتباط المادي والمعنوي متوفر فيما بينهم

1 _ رابوة حسن :السلوك في المنظمات دار الجامعية طبع ونشر وتوزيع 2001ص185

2 _ صلاح الدين عبد الباقي : السلوك الفعال في المنظمات دار الجامعية ،2004ص195

3 _ حسين حريم :السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في المنظمات الأعمال دار حامد للنشر والتوزيع عمان الأردن ص158

- ضرورة وجود ثبات ودوام نسبي للجماعة، ويقصد بذلك استمرارية العلاقات والتفاعل الاجتماعي بين أعضاء الجماعة لفترة طويلة نسبيا ومفهوم الجماعة في هذه الحالة يختلف عن التجمعات لمشاهدة حادث معين في شارع

- ضرورة وجود هدف واحد ومشترك يتجمع الأعضاء حولها، ويهتم كافة الأعضاء في هذه الحالة بالاشتراك في وضع أهداف الجماعة و التعاون فيما بينهم لتحقيق هذه الأهداف

- ضرورة وجود عدد من القيم والمبادئ والقواعد للسلوك، يلتفت حولها الأعضاء وتعتبر مرشدا وضابطا لسلوك أعضاء الجماعة ويجب أن يلتزم بها والعقاب لمن يخالفها

- ضرورة وجود ادوار محددة ومتوقعة لأعضاء الجماعة حيث تحدد واجبات ومسؤوليات معينة يلتزم بأدائها الأعضاء، وهذا يعنى أن كل عضو يساهم بدور معين للمساهمة في تحقيق أهداف الجماعة¹

III- كيفية جعل الجماعة تحقق أداء أفضل للتنظيم:

يرى رينسيس ليكرت R.Likert أنه من أجل تحقيق أداء أفضل للتنظيم، يجب خلق جماعات عمل متماسكة تتسجم أهدافها مع أهداف إدارة التنظيم ، ويتم ذلك- وفقا لليكرت -بواسطة منسقين أكفاء، أطلق عليهم " محاور اتصال وربط " يكونون أعضاء في أكثر من جماعة من هذه الجماعات وترتبط محاور الربط أو الاتصال هذه بين التفاصيل المحددة لإحدى الجماعات بأعضاء جماعات أخرى لها عمل مشترك أو متداخل مع الجماعة الأولى كما يمكن أن تتعرف الجماعة الأولى على تفاصيل الجماعات الأخرى من خلال هذه المحاور .وظائف القائم بمحور الربط:

ويرى ليكرت أن القائم بدور محور الربط يؤدي ثلاثة وظائف:

- فهو يساعد الجماعة على تحقيق إجماع على مسألة ما .
- ثم ينقل هذا الإجماع إلى جماعة أخرى ينتمي إليها
- وأخيرا يحاول في حالات الصراع داخل الجماعة أن يسهل حسم أو تسوية هذا الصراع²
- ومن منظور لإدارة فإنه قد يبدو دائما من المرغوب فيه زيادة درجة تماسك مجموعات العمل , على سبيل المثال إذا كانت المجموعة تمتلك أنماط أو قواعد سلوكية ايجابية فيما يتعلق

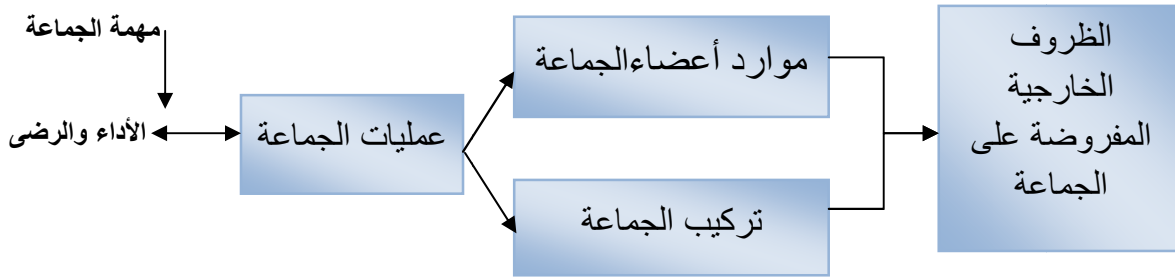
1 صلاح الدين عبد الباقي مرجع سابق ص 196.197

2 -سعيد عيد مرسي بدر: ،الأيدولوجية ونظرية التنظيم ، مدخل نقدي،دار المعرفة الجامعية،د.ط، 2000.ص181

بالإنتاجية، إلا أنها ليست متماسكة بالدرجة الكافية، هنا فإن تدخل الإدارة لزيادة درجة التماسك لدى المجموعة قد يكون مفيداً للغاية.

- ومن بين الإستراتيجيات التي يمكن للإدارة إتباعها لزيادة تماسك المجموعة ما يلي:
- تشجيع الموافقة والقبول للأهداف الجماعية.
- تحقيق التجانس في عضوية الجماعة.
- زيادة معدلات التعامل أو التفاعل بين أعضاء الجماعة.
- تقليل حجم الجماعة
- تهيئة الاستقلال المادي أو الاجتماعي للجماعات عن الجماعات الأخرى¹.
- والجدول الموالي يوضح أكثر العوامل الأساسية المؤثرة في أداء ورضا الجماعة

يبين الشكل التالي رقم 09: العوامل الأساسية التي تحدد أداء ورضا الجماعة²



¹ -جمال الدين محمد المرسى ، و ثابت عبد الرحمن ادريس ،السلوك التنظيمي؛ نظريات ونماذج وتطبيق على إدارة السلوك في المنظمة، ، الدار الجامعية ، مصر . 2002ص467-468

² -ماجدة العتيبة ، سلوك المنظمة ،سلوك الفرد و الجماعة ، ط1، 2003، دار النشر و التوزيع ص137

IV- أثر الجماعة غير الرسمية على الفرد:

إن لجماعات العمل غير الرسمية تأثيرات غير متوقعة على العامل الذي يعمل من خلالها ، فهي بالفعل مصدرا لإشباع حاجات العمال الاجتماعية، كالحاجة إلى حب ومودة الآخرين والحاجة إلى الصداقة والاتصال بالأصدقاء كما أنها تشبع حاجات الأمن، وفي نفس الوقت يمكن لها تدعيم الأفكار وأنماط السلوك المعتادة للتنظيم بدلا من أن تدعم التزام الأعضاء وارتباطهم به، كما تعمل على حماية الفرد من تسلط المشرف، وتدعم موقف الأفراد في مقاومتهم للضبط التنظيمي . وهكذا عندما يتعرض الأعضاء لقيود وضغوط تنظيمية رسمية، تظهر ثقافة غير رسمية بالإضافة إلى المعايير والتوقعات غير الرسمية ، يحاول الأعضاء من خلالها تحقيق بعض الاستقلال والحرية.

وقد أشار كاترايت Cartwright وليبيت Lippitt إلى أن الجماعات الاجتماعية كيان سيكولوجي، ومن ثم تحدث القرارات تغيرات في سلوك الفرد بشكل أكبر من التغيرات التي تنشأ عن المحاولات الرامية لتغيير سلوك الأفراد كأفراد منعزلين ويريان أنه بإمكان جماعات العمل هذه أن تكون لصالح التنظيم أو لضرده فإذا كانت تقبل أهداف الإدارة مثل الإنتاجية العالية وانخفاض الفائض من الإنتاج والنوعية الجيدة فإن القدرة الإنتاجية للأفراد في الجماعة سوف تزداد بسبب ضغط الجماعة ، ولكن إذا وقفت هذه الجماعة ضد أهداف الإدارة ،يصبح تماسك أفرادها ضد الإدارة¹

V- مظاهر ارتفاع الروح المعنوية لجماعات العمل:

يمكن تلخيص مظاهر ارتفاع الروح المعنوية لأعضاء الجماعات، فيما يلي:

- ✓ عدم وجود صراع بين الأفراد بعضهم بعض
- ✓ تماسك بين أعضاء الجماعات لتحقيق هدف مشترك
- ✓ قدرة أعضاء الجماعات على مجابهة الأزمات والمشاكل بشئ من الحزم والتكيف
- ✓ ارتفاع كمية الإنتاج
- ✓ ارتفاع جودة الإنتاج.
- ✓ قلة المواد التالفة
- ✓ انخفاض معدل دوران العمل بينهم.

¹ -سعيد عيد مرسي بدر مرجع سابق ،،ص:80-81

✓ انخفاض معدل الحوادث.

✓ انخفاض معدل الشكاوى والتظلمات.1

VI- أنواع الجماعات :

الجماعات الوظيفية: هي جماعات رسمية تنشأ داخل المنظمة وتحدد العلاقات بين أعضائها من خلال الهيكل التنظيمي أو الوصف الوظيفي وتتكون هذه الجماعات من الرئيس و المرؤوس، ويكون هدفها هو أداء العمل الوظيفي للجماعة، ومن أمثلة هذه الجماعات الإدارات و الأقسام التي تضم رئيس ومجموعة من العاملين

جماعات المهام الخاصة: فهي جماعات يتم تشكيلها بواسطة الوصف التنظيمي أو طبقا لاحتياجات العمل، وهي قد تكون دائمة أو مؤقتة و تتكون أيضا من رؤس ومرؤوسين، ويكون هدفها هو أداء عمل وظيفي دائم و أداء مهام مؤقتة ومن أمثلة هذه الجماعات اللجان العادية كالمشتريات والعقود إلى آخره.

جماعات الصداقة والاهتمامات الخاصة: وتنشأ هذه الجماعات بسبب تشابه في خصائص الأفراد كاهتمامات المشتركة والسن والمعتقدات السياسية وقد تكون هذه الجماعات رسمية ولها أهداف تتماشى مع أهداف المنظمة وقد تكون العكس ولها أهداف تتعارض مع أهداف المنظمة ومن أمثلة هذه الجماعات الرسمية نقابة العمال، ونادي الشركة وصناديق الزمالة، أما الجماعات الخاصة غير الرسمية فمن أمثلتها جماعة الأصدقاء والتحالفات و العصابات²

VII- أسباب تكوين جماعة:

هناك أسباب متعددة لانضمام الأفراد إلي الجماعات التي يرغبونها ويمكن تلخيص هذه العوامل والأسباب في التي تؤدي إلي تكوين الجماعات فيما يلي :

¹ - عادل حسن : إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية ، د.ط2003، ص:465
² احمد ماهر: السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات دار الجامعية للطبع و النشر و التوزيع ا، لاسكندرية، 2002

1-أسباب اقتصادية : لعل من أهم الأسباب التي تدفع الفرد إلي الانتماء إلي الجماعة، هي قدرتها على توفير بعض المزايا و الامتيازات الاقتصادية حيث يعتقد البعض انه عن طريق العمل والتعاون الجماعي قد يزيد ذلك في أجورهم

2- أسباب اجتماعية: قد ينتمي الفرد إلي جماعة معينة لأنها تساعد على إشباع حاجاته إلى الانتماء و الأمان و الاحترام

-توفر فرص التقدم والمنافسة بين الأعضاء

-التفهم والمشاركة الوجدانية إن الانتماء إلي جماعة معية تساعد على التخلص من القلق والهموم إلى تصادفه في حياته اليومية ، فالفرد دائم البحث عن من يشاركه أحزانه و يسمع شكواه ويتفهم مشاكله ويمد له يد العون

-تقدم الجماعة الحماية للأعضاء وتدافع عن مصالحهم .

-المساعدة في حل المشاكل والرشاد إلي الطريق الصحيح¹

عوامل مادية : تتكون خاصة في المكان و ذلك لكون الأفراد يؤدون وظائفهم وواجباتهم في مكان واحد يؤدي بهم إلي الاتصال والتفاعل بين الأفراد اللازمين لتكوين جماعة عمل إضافة إلي العنصر عنصر المكان نجد عاملا آخر يرتبط بشكل ملحوظ بهذا العنصر ويعتبر أساسا للانتماء لجماعة العمل عادة ما يعمل الأفراد بشكل جماعي في مكان واحد وفي وظائف مماثلة ويكون بالتالي التجمع الوظيفي من الأسس الطبيعية لتكوين الجماعات العمالية مثلا جماعة المهندسين أو الصيانة²

VIII- أسباب الانضمام إلى الجماعة :

أن يكون الانتماء للجماعة وسيلة لإشباع حاجات غير موجودة خارج الجماعة يوضح" روز "أن الفائدة التي يدعي الأفراد أنهم يحصلون عليها من الانتماء إلى نقابة كبرى (محلية) هي أنها تضمن لهم

¹ صلاح الدين عبد الباقي مرجع سابق ص 198

² لوكيا الهاشمي: السلوك التنظيمي ج2مخير التطبيقات النفسية والتربوية جامعة منتوري قسنطينة 2006ص

الحصول على أجور أعلى وعلى أمان في عملهم ، وفي هاتين الحالتين اللتين عرضنا لهما يقدر العضو جماعته لأنها تساعد على تحقيق ما هو غير موجود خارج الجماعة¹

ويمكن توضيح أسباب انضمام الأفراد للجماعات في الجدول الموالي:

الناس يلتحقون بالجماعات المختلفة ليحققوا مصالحهم وأهدافهم المشتركة ولكن هذا ليس الدافع الوحيد الذي يجعلونها ننظم للجماعات ،فالحقيقة أنه ثمة أسباب أخرى نوردتها بإيجاز السبب أو الدافع إشباع المصالح أو الغايات المشتركة.

جدول رقم 1: يوضح أسباب انضمام الأفراد للجماعات²

السبب أو الدافع	المعنى المقصود
إشباع المصالح أو الغايات المشتركة	عن طريق التكتل مع بعضهم البعض يتسنى لأفراد مشاركة الآخرين في اهتماماتهم و تحقيق أهدافهم
تحقيق الأمان للأفراد	توفر الجماعات لأعضائها فرصة الشعور بالأمان في مواجهة عدو مشترك
إشباع الحاجات	العضوية ببعض الجماعات تساعد أصحابها على إشباع حاجاتهم الاجتماعية للبقاء بصحبة الآخرين وذلك وفقا لهم ماسلو للحاجات
إشباع الحاجة للشعور بتحقيق الذات	العضوية ببعض الجماعات تتيح للناس فرصا للشعور بالرضا عن أنفسهم و عن انجازاتهم

¹ -دورين كاترين و اخرون ، ترجمة محمد طلعت عيسى ، تنظيم و قيادة الجماعات ، مكتبة القاهرة لحدیثة ص46.47

² -محمد سعيد انور سلطان ، السلوك التنظيمي ، دار الجامعات الجديد د.ط2004

IX- نظريات الجماعة :

من خلال تحليل الموروث الأدبي حول موضوع الجماعة تبرز عدة نظريات أهمها :

نظرية المجال: وهذه تفترض أن السلوك ما هو إلا نتيجة للمجال الذي يشمل قوي العمل المتبادلة ففي ديناميكية الجماعة فإن التركيز الأساسي لنظرية المجال ما قدمه كبرت ليفين والذي قام بتحليل كل من السلوك الفردي والسلوك الجماعي كأجزاء في النسق الخاص بالأحداث المرتبطة وطريقة التحليل مشابهة للافتراضات التي ترى أن الخصوصيات أو الممتلكات تعطي إحداث سلوكية، وتصمم بواسطة العلاقات بالإحداث الأخرى في نفس النسق، أن نظرية المجال تقدم قاعدة عظيمة لوصف السلوك ولكن لسوء الحظ فإنها لا تقودنا بشكل نظري منظم للعمليات الجماعية¹

النظرية التفاعلية: وهذه النظرية ترى أن الجماعة نظام لتفاعل الأفراد وتقوم على ثلاث عناصر أساسية هي النشاط التفاعل والعاطفة وهذه النظرية تقول أن فهم السلوك الجماعي لا يكون إلا عن طريق فهم العلاقات بين العناصر الثلاث.²

نظرية الأنساق: هذه النظرية تركز على المركز فنظرية الأنساق تركز على وصف الجماعة كنسق متشابه العناصر كالمراكز والأدوار مع التركيز الواسع على المداخلات الجماعية و كذلك على المخرجات

النظرية السوسيو مترية: وهي تركز على الاختبارات الشخصية بين أعضاء الجماعة، فالروح المعنوية وأداء الجماعة يعتمدان على العلاقات الشخصية بين أعضاء الجماعة والتي تعكس الاختبارات السوسيومترية وهذه النظرية تساعدنا على فهم السلوك الاجتماعي في مواقف محددة .

نظرية الدور: وتتنظر هذه النظرية إلى الجماعة كنسق اجتماعي أو كشبكة من العلاقات المنتظمة، وتتضمن هذه العلاقات هذه العلاقات ادوار تتصل بالمكافآت المختلفة التي يتكون منها النسق فالأدوار هي الجوانب الدينامية للمراكز والمناصب والإمكانات كما يرى **رالف لينتون** وتتميز هذه بأنها تقدم لنا

¹ الهاشمي لوكيا 2006ص120

² محمد قاسم الفريوتي 2003، السلوك التنظيمي ط4 ، دار الشروق للنشر و التوزيع ، عمان الأردن ص129

نموذجاً يتعلق بالمحددات الاجتماعية، كما أنها في الوقت نفسه تقدم لنا مجموعة من المعطيات والمفاهيم التي تساعدنا في التحليل و الدراسة و التي من أمثلتها¹

-توقعات الدور: وهي الفكرة التي يحملها آخرون لهم أهميتهم للشخص عما يجب ان يكون عليه سلوك شاغل الدور في أدائه لحقوقه وواجباته

-غموض الأدوار: ويعني عدم وضوح توقعات الدور حول حقوق وواجبات مركز معين .

-صراع الأدوار: و يعني تعارض توقعات الدور بالنسبة لمركز معين بحيث أن شاغل المركز لا يستطيع أن يقوم بها كلها في نفس الوقت سواء كان ذلك في داخل الدور أو بين الأدوار المرتبطة بالمركز.

نظرية التبادل : تفترض هذه النظرية إن الفرد يريد أشياء موجودة لدى الآخرين وفي نفس الوقت لديه بعض الأشياء التي يرغب فيها الآخرون "اكتساب صداقة الاستفادة من مهاراته " ومعني هذا إن للفرد أهداف يرغب في تحقيقها " المشارك في العمل الجماعي اكتساب مكانة " وهذه الأهداف موجودة في كنف الطرف الآخر فإذا رأى كل من الطرفين انه يحقق أهدافه من خلال التبادل يحدث التفاعل بينهما بمعنى أن يأخذ الفاعل في اعتباره أفعال الآخرين وبالطبع فان هذه العلاقة تكلف الفاعل بذل بعض الجهد والنفقات من اجل تحقيق الاستفادة.²

نظرية التقارب المكاني : تفسر هذه النظرية أن انضمام الأفراد إلى الجماعات يكون على أساس التقارب في المكان فالفرد ينضم إلى الجماعات القريبة مكانا منه³

وتؤكد هذه النظرية بان شعور الانتماء أو الرغبة في الانضمام إلى الجماعة يتأثر عادة بالواقع المادي للقرب أو الجوار حيث تتكون الجماعة غالبا من الأفراد الذين يعملون في منظمة جغرافية وتقاربه أو يعملون على آلة إنتاجية واحدة ، أو في مكتب واحد أو متقارب وهكذا .

¹ - لوكيا الهاشمي المرجع نفسه ص121.

² -الهاشمي المرجع نفسه 123ص.

³ - محمد قاسم مرجع سابق ص129.

وقد أكدت الدلائل والمؤشرات العلمية والإحصائية على أن التقارب المادي في العمل يعد ذا اثر فعال في تكوين الجماعات على عكس التباعد المادي في العمل و الذي لا يشجع أو يقود إلى مثل هذه الجماعات¹

نظرية التوازن : صاحب هذه النظرية نيو كومب New camb ويفسر أسباب عضوية الفرد في الجماعات هو إيجاد التوازن بين اتجاهات الأفراد و تأتي حالات التوازن من :

- وجود اتجاهات ايجابية بين الأشخاص ونحو أنفسهم و نحو الموضوع .
- توافق اتجاهاتهم السلبية نحو الموضوع .
- وجود اتجاهات ايجابية نحو شخص آخر و موضوع معين .

أما حالات عدم التوازن فتنتمثل فيما يلي:

توافق اتجاهات الأفراد اتجاه بعضهم رغم تباينها حول موضوع واحد.

تباين اتجاهاتهم حول موضوع معين رغم توافق اتجاهاتهم الشخصية .

وأسوء حالات عدم التوازن هي حالة التوافق في الاتجاهات الشخصية أسس شخصية، وكذلك حول مواضيع و مواقف معينة²

-نظرية النماذج الصورية : وقد كان هذا الاتجاه أكثر معرفة في الخمسينيات وقد اتفق أصحاب هذا الاتجاه على محاولة بناء النماذج الصورية لسلوك الجماعة باستخدام الإجراءات الرياضية الجادة وقد كان هذا الاتجاه غالباً ما يركز اهتمامه على الملائمة الداخلي للنماذج الرياضية المحددة دون الوصول إلى نظرية شاملة³

¹ - خضير كاضم حمود، السلوك التنظيمي، ط1، دار صفاء للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2002، ص95-97

² - محمد قاسم القريوتي ، مرجع سابق ، ص129-130

³ - لوكيا الهاشمي مرجع سابق ص 122

X تماسك جماعات العمل:

1-تعريف تماسك جماعات العمل : يعرف التماسك على انه درجة انجذاب أعضاء الجماعة لها، والإفراد ينجذبون للجماعة إذا كانت بالنسبة لهم مصدر لإرضاء حاجاتهم ، كما يعبر عنه بقوة الروابط بين أفراد الجماعة ومدى تكاتفهم واتحادهم، ويعتبر التماسك من المقومات الأساسية التي تعطي للجماعة وجوداً أو كيانه يفوق وجود وكيان أفرادها وأهمية التماسك لا تقتصر فقط على كونه من أهم مقومات وإنما تتعدد إلى الآثار السلوكية التي تترتب عنه ¹

التماسك من العمليات الجمعية الرئيسية ويمكن تشبيهه بالإغراء الذي يشد الناس إلى بعضهم البعض في إطار الجماعة، ويشير المصطلح ببساطة إلى مقدار الجاذبية الموجودة بين أعضاء الجماعة، وهو يفسر روح الفريق التي توجد لدى العديد من جماعات العمل ²

2-عوامل تماسك الجماعات :

1- حجم الجماعة فكلما كان حجم الجماعة اصغر : كان تماسكها اكبر و رضا أعضائها اكبر وفرص كبيرة للاتصال

2- درجة تشابه اتجاهات وقيم الجماعة و هي من اقوي مصادر تماسك الجماعة هو تشابه الاتجاهات و القيم لأعضاء الجماعة لان الذي يمدنا بنوع من التأييد الاجتماعي نشعرنا دائما أننا على صواب والذي يختلف معنا يشعرون بالسلبية والخوف ³ ..

1- كثافة التفاعلات بين أفراد الجماعة

2- ثبات عضوية الجماعة "عدم تغيير الأعضاء يؤثر إيجاباً في تماسك جماعات العمل

3- يؤدي وجود عدو أو مصدر تهديد خارجي يزيد من ميل الأعضاء إلي التضامن

4- التنافس بين الجماعات المتشابهة في أهدافها داخل، أو خارج المنظمة يؤدي بالضرورة إلي

تماسك جماعات العمل

5- استقرار الجماعة كلما كانت الجماعة مستقرة وقل تعرضاً للتغيير كلما أدى هذا إلي زيادة

التماسك .

¹ المرجع نفسه.

² ترجمة لفارس حلمي المدخل إلى علم النفس الصناعي و التنظيمي الجامعة الاردنية ط، 1999 ص 368

³ صلاح الدين عبد الباقي : السلوك التنظيمي مدخل تطبيقى معاصر . دار الجامعة الجديدة. مصر . ص 178-179.

6- وجود الأهداف مشتركة وعامة للجماعة فإذا كان هناك اتفاق من الجماعة على غرض والأنشطة التي تكونت من أجلها فإن ذلك يساعد على ترابط الجماعة والفريق والذي تسوده روح الجماعة ويسعى إلى تحقيق مصلحة الجماعة ككل وليس المصلحة الفردية وقدرة الجماعة على تحقيق أهدافها ينعكس على درجة تماسكها

3- أهمية التماسك :

يرجع اهتمام علم النفس الاجتماعي بتماسك الجماعة إلى :

- 1- أهميتها الفردية التي تتلخص في تهيئة الجو المناسب للصحة النفسية للفرد و اعتزازه دائما بانتمائه للجماعة متماسكة تعطيه السعادة و تكسبه الرضا والراحة، مما يجعله يتمسك بعضويته لها ويبذل جهده في سبيلها ويضع لمعاييرها و لقراراتها.
- 2- أهميتها تظهر في الزيادة في العلاقات الموجبة التي تدور في المحيط الداخلي و القدرة علي مواجهة الأزمات الداخلية بسرعة و العمل علي تصفيتها و علاجها.
- 3- أهميتها العامة للمجتمع لان التماسك يؤثر على الإنتاج فيزداد عندما يؤمن أفراد الجماعة بهدف ويقل عندما تنثر الجماعة معلنة إضرابها عن الهدف¹.

4- مقاييس تماسك الجماعة :

- 1- أن يتحدث العضو عن الجماعة بدلا من الحديث عن نفسه
- 2- الصداقة وتحسب بنسبة الصداقات الداخلية إلى الصداقات الخارجية وكلما زادت هذه النسبة زاد التماسك تبعا لذلك
- 3- احتفاظ الجماعة بتماسكها في أوقات الأزمات وفي حالات الإحباط
- 4- مسايرة أعضاء الجماعة لمعاييرها
- 5- المساهمة والانتظام في نشاط الجماعة²

¹ - سهير كامل احمد : علم النفس الاجتماعي بين النظرية و التطبيق مركز الإسكندرية للكتاب ط2001ص51

² - المرجع نفسه ص 53

5-عوامل إضعاف تماسك جماعة العمل:

من الطبيعي أن تواجه الجماعات أثناء الحياة بعض المشاكل تعمل على إضعافها نحاول إن نجملها في بعض النقاط :

- السيطرة حينما يسيطر واحد أو أكثر على الجماعة و يتجاهلون التفاعل مع الأعضاء الآخرين لما لهم من سمات شخصية معينة فلا يظهر أي تماسك للجماعة، ويؤدي إلي خلل وانعزالية عن الجماعة¹

- تسلط القيادة واتخاذ القرارات بعيدا عن الجماعة وقد يؤدي إلى فشل الجماعة وظهور مشكلات فيها

- عدم تحديد المسؤولية والسرعة في اتخاذ القرارات

- عدم رغبة الأعضاء في المشاركة في الأنشطة، وعدم اقتناعهم بأهداف الجماعة وعدم استعدادهم لتحمل المسؤولية

- عدم إشباع الحاجات الفردية والجماعية لان من أهداف الانتماء للجماع تحقيق الإشباع لحاجات أعضائها²

الاختلاف حول الأهداف يؤدي إلى الصراع مما يؤدي إلى أضعاف درجة تماسك الجماعة.

- حجم الجماعة كلما زاد حجم الجماعة كلما قلت درجة التفاعل مع الآخرين.

- التجارب الغير السارة ينعدم بها التقارب أو الثقة بين أفراد الجماعة و يسود القهر في محيطها ويصبح الاتصال و التفاعل بين الأفراد تجربة مؤلمة مما يؤدي إلى فك روابط الجماعة

- التنافس داخل الجماعة يؤدي إلى الصراع و التنافر و ظهور عوامل الشقاق³

6-الآثار السلبية لتماسك جماعات العمل :

حذر عدد كبير من الباحثين و الكتاب من المغالاة في الإفراط في درجة تماسك الجماعة وهو إلى

بعض الآثار السلبية التي يمكن أن تنشئ نتيجة التماسك العالي للجماعة ومن بين هذه النتائج السلبية

¹ اندرو سيزلاقي : السلوك التنظيمي و الأداء ، معهد الإدارة العامة ، المملكة العربية السعودية ، 1991ص233.

² -سلمى محمود جمعة : المداخل إلى العمل مع الجماعات دار المعرفة الجامعية 1998 ص 120، 121.

³ أندري سيرلافي مرجع سابق ص88

1- التفكير الجماعي: الجماعة المتماسكة جدا تشدد على الامتثال والالتزام بالمعايير والقرارات الاجتماعية نتيجة للضغط المتزايد على الفرد، يتولد لدى الفرد الخضوع الزائد و يتدنى إلى حد كبير التفكير المستقل و روح الإبداع لديه، و لا تسعى الجماعة لتقييم حقيقي للبدائل المتاحة.

2- تصاعد الالتزام: وهذه النتيجة ترتبط بالتفكير الجماعي، حيث من المحتمل جدا أن يستمر أفراد الجماعة في تطبيق إجراء ما على الرغم من أن الدلائل تشير إلى إمكانية فشله

العلاقة مع الجماعات الأخرى: إن النتائج السلبية لا تقتصر على أفراد الجماعة وعلى عملية صنع القرار بل تمتد إلى المنظمة بأكملها فالجماعات المتماسكة جدا تميل نحو عدم التعاون وعدم التنسيق مع الجماعات الأخرى وتطوير معايير وقواعد انعزالية عن الجماعات الأخرى، وتركيز اهتماماتها على قضايا الجماعة دون الأخذ في الاعتبار الجماعات الأخرى، وتركيز اهتمامها على قضايا الجماعة دون الأخذ في الاعتبار الجماعات الأخرى في المنظمة، وهو كله يؤثر سلبا على مستوى الأداء العام للمنظمة¹

المشكلات التي تواجه الجماعة: تتعدد المشاكل التي تواجه الجماعات وأعضائها وسنتطرق لبعضها فيما يلي :

1- الانحراف حيث إن هناك بعض الأفراد ينحرفون عن تلك المعايير التي تضعها الجماعة و هذا يؤدي إلى ظهور مشكلات في الجماعة وقد يلجئ بعض الأشخاص إلى حل مشاكلهم الخاصة عن طريق عضويتهم و تشجيع المسؤولية ويحدث مشكل

2- المشكلات الوظيفية: المقصود بالمشكلات الوظيفية هنا المشكلات التي تتعلق بقيام الجماعة بوظائفها كجماعة تعمل على تحقيق أهدافها وتتلخص في:

- عدم فهم أهداف و أغراض الجماعة .
- وجود العشرات في الجماعة .
- مشكلات التنظيم و الروتين.²
- القيادة المتسلطة .
- عدم توفر الوقت لاتخاذ القرارات اللازمة .

¹ -حسن حريم : مرجع سابق ص169

² -جابر عوض السيد: حسن، العمل مع الجماعات أسس و نماذج نظرية، المكتب الجامعي ، الحديث، مصر، 2007 ص151.150

3- المشكلات التي تقوم بين الجماعات : إن التنافس الجماعات لتحقيق الأغراض الشخصية والاجتماعية كثيرا ما يكون سببا في خلق المشكلات التي تعمل على تفككها وذلك للمنافسة التي غالبا ما تتحول إلى صراع بينهما، لأن كل جماعة تحاول أن تفوز و تسبق الأخرى¹.

X- ديناميكية الجماعة :

يعرف بوهلف وزملاءه في كتابه "القيادة و ديناميكية الجماعات " مفهوم الديناميكية وتعني الطاقات والقوى المحركة المشتقة من كل فرد من أفراد الجماعة، ومن هؤلاء الأفراد مع بعضهم، لتصبح تعبيرا لمحصلة جميع القوى في الجماعة المعينة، و تتمثل هذه المحركات في صورة سلوك و نشاط الجماعة في اتجاه أهدافها و معاييرها التي حددتها لنفسها²

ويري رونولد لوليس بان ديناميكية الجماعة هي عبارة عن بحث في عمليات التفاعل داخل جماعات صغيرة، هو البحث في ميدان يهدف إلى إيجاد المبادئ التي يقوم عليها سلوك الجماعة والقوانين التي تتحكم في تكوينه و علاقة الأفراد بعضهم البعض وعلاقة الجماعة بغيرها من الجماعات و النظم السائدة و تفسير التغيرات التي تحدث بها و كل ما يتعلق بالجوانب الديناميكية أو المتغيرة في الجماعة ومن ثم ابتداء التقنيات التي يمكن بها جعل قرارات الجماعة ذات فعالية "

كما ينظر إلى ديناميكية الجماعة على أنها إيديولوجية سياسية تتناول الطرق التي يجب أن تنظم بها الجماعات ويرتكز الاهتمام في هذه الإيديولوجية على القيادة الجماعية الديمقراطية وبمشاركة الأعضاء في اتخاذ القرارات و بقيمة و بقيمة العمل التعاوني بالنسبة للأفراد و الجماعات³

لهذا فموضوع ديناميكية الجماعة اخذ نصيب كبير الباحثين في العلوم الاجتماعية و هذا لمحاولة فهم طبيعة العلاقات والحياة الجماعية و سلوك الجماعة و أسبابه و كيف و لماذا ؟ واثروا أن تستند نتائج دراستهم إلى الخبرة العلمية في أوضاع الجماعة و لذا حاولوا إيجاد مواقف علمية في التنظيمات والأعمال ومن أجل اكتشاف العوامل التي تجعل من بعض الجماعات فعالة وأخرى غير فعالة.درس علماء النفس الاجتماعيون القوى التي تحدد سلوك الجماعة وأعضائها، والتي تصنع لديناميات الجماعة⁴

¹ - عبد الحميد عطية ، طريقة العمل مع الجماعات أساسيات ومفاهيم الممارسة دار الجماعة للنشر و التوزيع ، الإسكندرية مصر 2004ص239

² -عبد المعطي محمد عساف: السلوك الإداري التنظيمي في المنظمات المعاصرة ، بدون طبعة ، دار زهران ، الأردن ، 1999ص165

³ -الهاشمي لوكيا 2006ص 124.125

⁴ -شفيق رضوان ، السلوكية و الإدارة ، ط2، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع ، بيروت ، لبنان 2002ص137.

وديناميات الجماعة ليست شيئاً يحدث حسب رغبة قائد الجماعة أو أعضائها ، فكل اجتماع وكل جماعة لها ديناميات، نموذج من القوى تصف التفاعل في الجماعة ، العلاقات الشخصية بين الأفراد، مشكلات الاتصال طريقة الأعضاء في اتخاذ القرارات، ومع أن هذه القوى قد توجد بدرجات متباينة فان دراسة أي جماعة تبين أنها موجودة دائماً وقد في السنوات الأخيرة أبحاث ضخمة عن خصائص الجماعات، أبعاد نموها، الوظائف التي تكون قياداتها، عمليات اتخاذ القرار فيها، وغيرها من العوامل التي تلقي الأضواء على كفايتها

وتوجد عوامل عديدة تؤدي إلى حدوث ديناميكية الجماعة ومن أهمها :

- شخصية عضو الجماعة .
- الظروف الاقتصادية لعضو الجماعة .
- الظروف الأسرية لعضو الجماعة .
- التجارب الاجتماعية السابقة لعضو الجماعة .

والغرض الأساسي من ديناميكية الجماعة هو معرفة القوى التي تؤثر في العلاقات والتفاعلات داخل الجماعة لإحداث التغيير¹

XI- علاقة الثقافة التنظيمية بتماسك جماعة العمل :

المنظمة نظام اجتماعي يتكون نتيجة تفاعل مجموعة أنظمة فرعية، داخل نظام أكبر، مستخدمة قيم أو مدركات إلى تماسك النظام و تحقيق أهدافه وأهم خاصية تتميز بها المنظمة هي طابعها حيث تعتبر كيان اجتماعي ذا حدود مميزة و شفافة تسمح للمنظمة بالتفاعل مع بيئتها التنظيمية ولاسيما الثقافية منها إذ تعتبر المتغيرات الثقافية من أهم المتغيرات البيئية فالاتجاه الحالي لمنظري المنظمات هو اعتبارها نظام ثقافي فرعي عن نظام الثقافي للمجتمع بكل ما يحمله من قيم وافتراسات تؤثر في خصائص المنظمة من خلال مفهوم الثقافة التنظيمية، التي تلعب دوراً هاماً في صياغة قيم العامل و تحديد طبيعة سلوكياته في مختلف مواقف العمل، المورد البشري هو المورد الحقيقي المعتمد عليه في تحقيق أهداف وأساس استمرارية و نجاح أي منظمة و المسؤول عن إدارة جميع عملياتها، فهو الذي اجتهد في إنشائها ويبدل جهداً فيها لما يتميز به من قابلية التغيير و القدرة على إحداثه تفاعلاً مع الإفرازات البيئية وما يحمله من قيم ثقافية تصيغ أنماط التفكير والسلوك، كما تؤثر الثقافة التنظيمية على شكل التنظيم وما يؤديه من

¹ لوكيا الهاشمي مرجع سابق ص125

أنشطة و مهام، كما تتفاعل مع إدارة المنظمة وتؤثر في صياغة وتحديد توجهاتها المستقبلية . فكلما كانت الثقافة واسعة التأثير و يعتقد أن بها عددا كبيرا من العاملين كلما كبر تأثيرها مقارنة بالثقافات التي لا تتمتع بهذه الصفة لهذا فالاتجاهات الجديدة في منظمات الأعمال والخدمات مغايرة للأنماط التنظيمية التقليدية شكلا ومضمونا ووظيفيا حيث أصبح التركيز على رسالة إدارة الموارد البشرية والعاملين فيها وذلك بمشاركة الآخرين في النجاح والفوائد الناتجة عن التغيرات الايجابية والتركيز على المهارات الاتصال الفعال للمستويات الإدارية لهذا فهي تلعب دور فعال في توحيد الرؤى وتحقيق التماسك لجماعات العمل بالتأثير الايجابي للثقافة المنتشرة في أي مؤسسة سواء كانت اقتصادية أو خدمية حيث يستطيع العامل فيها العمل بحرية وبروح معنوية عالية تتيح له تحقيق التوافق بين الثقافة ومتطلبات التنظيم

خلاصة الفصل :

تعتبر الجماعة وديناميكية الانضمام للجماعات على درجة كبيرة من الأهمية، ذلك لأن العمل في المنظمات المختلفة يتم في معظم الأحيان في إطار الجماعات ومن المعروف أن سلوك الإنسان كفرد يختلف عن سلوكه كعضو في جماعة فالجماعة أداة فعالة لمساعدة الأفراد ونموهم وتعديل اتجاهاتهم عن طريق تفاعلاتهم مع الآخرين، فالجماعات الاجتماعية تقاوم وتدوم بقصد إشباع حاجات أعضائها من خلال تفاعلهم وتعاونهم ولا يتحقق للإنسان الشعور بالأمن والحب والصدقة إلا في جماعاتها، كما انه عن طريق تعاونه مع الآخرين يمكن إن يحقق أهداف قد يعجز عن تحقيقها بمفرده .

الفصل الرابع

عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

أولاً : التعريف بميدان الدراسة

ثانياً : مناقشة نتائج الفرضيات

- 1 - بيانات خصائص العينة
- 2 - تحليل بيانات الفرضية الأولى
- 3 - تحليل بيانات الفرضية الثانية
- 4 - تحليل بيانات الفرضية الثالثة
- 5 - تحليل دليل المقابلة

تمهيد :

إن الدراسات النظرية وحدها لا تكفي لاكتشاف أدق المعلومات حول الموضوع، لذا وجب على الباحث إثراء المعارف بجانب ميداني يقوم على أسس علمية و خطوات منهجية ليكتسي الطابع المنهجي. وتباين النشاط الذي تقوم به كل مؤسسة باختلاف المواضيع والأهداف المرجوة من كل دراسة لهذا ومن خلال بحثنا الذي كانت ملبنة الحضنة ميدانه ان ندرس الثقافة التنظيمية والدور الذي تلعبه في تماسك جماعات العمل و بعد جمع البيانات من أفراد العينة المدروسة و ترميزها و جب عرضها في جداول إحصائية لتحليل البيانات و تفسير النتائج في ضوء الفرضيات واستخلاص النتائج النهائية و العلاقة بين المتغيرات.

مجالات الدراسة :

بعد أن تعرضنا في الفصول السابقة إلى ما يتمحور حول الثقافة التنظيمية ودورها في تماسك جماعة العمل نتناول في هذا الفصل الإجراءات المنهجية التي تعتبر تجسيدا لما طرح من أهداف، وما أثير من قضايا في الفروض والإشكالية، ويتناول مجالات الدراسة، والفروض والمنهج المستخدم وأدوات جمع البيانات، وعينة الدراسة وأسلوب التحليل ونعني بمجالات الدراسة، النطاق الذي أجريت فيه الدراسة ويتمثل في:

التعريف بميدان الدراسة : المجال المكاني:

ملبنة الحضنة هي مؤسسة ذات مسؤولية محدودة Société a SARL Responsabilités Limitées النشاط المتبع إنتاج الحليب ومشتقاته ، الشركاء في هذه الملبنة 4 تقع في الجهة الجنوبية للمنطقة الصناعية لمدينة المسيلة ويعد موقعها إستراتيجيا وهاما، نظرا لبعدها عن التجمعات السكانية وحركة الطرقات وكذا قربها من مصدر التمويل بالمياه والذي يعتبر المادة الأولية الرئيسية في العملية الإنتاجية، كما أنها سهلة الدخول إليها من الأبواب الثلاثة. يحدها من الشمال الطريق الوطني رقم 5، ومن الجنوب مجموعة من الحقول، ومن الشرق الطريق الوطني الرابط بين المسيلة وبوسعادة، ومن الغرب مصنع البلاط.

مهام المؤسسة :

تقوم المؤسسة بتغطية وتمويل احتياجت ولاية المسيلة بمادة أساسية وهي الحليب ومشتقاته وقد تم إنشاء المصنع وتوسيعه على مراحل في 1 ديسمبر 1998 إلى ديسمبر 2000 كمرحلة أولى أعقبتها مراحل أخرى وقد عمل أصحاب المصنع على مواكبة كل المستجدات وكذا تحسين المنتج حيث انه في كل مرحلة كان هناك تجديد في شكل المنتجات وكذا استحداث ورشات جديدة بالموزات مع الورشات الأخرى وهذا من خلال الزيارة الميدانية حيث وجدنا إن المؤسسة أضافت إلى منتجاتها مادة الزبدة إلى جانب المواد الأخرى السابقة الذكر .

المجال البشري: ويقصد بالمجال البشري عدد عمال مؤسسة حليب الحضنة التي يبلغ عدد عمالها 770 عامل في الفترة التي تمت فيها الدراسة لان العدد كما تم إخبارنا في زيادة مستمرة وهذا وكما جاء من قبل للتوسع الذي يحدث في الإنتاج ويتوزع أفراد العينة كما يوضحه الجدول التالي:

جدول خاص بتوزيع افراد العينة :

الجدول رقم (2) توزيع افراد العينة حسب الفئة السوسيو مهنية

231	الإطارات
154	أعوان التحكم
385	عمال التنفيذ
770	المجموع

- **المجال الزمني للدراسة:** قمنا بإجراء هذا البحث العلمي من خلال مجموعة من المراحل مقسمة عبر فترات زمنية , فقد تم اختيار الموضوع والعمل على جمع المعلومات عليه و في شهر افريل تم الذهاب إلى ملبنة الحضنة و الاستطلاع على واقع المؤسسة وتم القيام بالدراسة الاستكشافية وقد دامت المدة حوالي شهر وهذا بقصد ، استطلاع مدى ملائمة الميدان للدراسة حيث تم استقبالنا من قبل المسؤول المصلحة وتم استجواب مجموعة من العمال والذين بلغ عددهم 10 وتمت الإجابة على جميع أسئلة المفتاحية مباشرة وقد حاولنا الاتصال بالجهة الوصية لمعرفة كم يبلغ عدد العمال مع العلم انه تم إبلاغنا أن العدد غير مستقر وثابت فهو في زيادة مستمرة بالتردد إلى المؤسسة و في الأسبوع الأخير قمنا بتوزيع الاستبيان من يوم 10 /04/ 2013 وتم استلامها يوم 20 /04/ 2013, وتمت إجراء المقابلات مع بعض الوحدات بالمؤسسة، المتمثل في نائب المدير و بعض رؤساء المصالح يوم 2012/03/13 .

ثانيا: تحليل ومناقشة البيانات

1- بيانات خصائص العينة :

جدول رقم (3):توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

النسبة %	التكرار	الفئات
97.40%	75	ذكر
2.59%	2	أنثى
%100	77	المجموع

من خلال البيانات المتحصل عليها من الدراسة الميدانية و المدونة في الجدول أعلاه و التي تبين توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس نجد أن نسبة الذكور تقدر ب: 97.40% من مجموع أفراد العينة، مقابل نسبة الإناث والتي تقدر ب: 2.59% و التي تعتبر منخفضة جدا مقارنة مع ميادين عمل أخرى و هذا وحسب المعاينة و الملاحظة الميدانية شيء عادي لان طبيعة العمل في المصنع يتطلب جهد عضلي بالنسبة لعمال التنفيذ في قسم الإنتاج وهذا منسجم مع طبيعة العمل الذي يتطلب العضلة لنقل صناديق الحليب إلى جانب الظروف الفيزيائية الصعبة كالرطوبة الظاهرة والبرودة الملحوظة خاصة في فصل الشتاء وكذلك للمكان المتواجد فيه المصنع فالمناصب التي يشغلها النساء في هذا المصنع تقتصر على الأعمال الإدارية كالكسكيتاريا وكذا العمل في مخابر التحاليل وكذلك نرجعها للقيم الأخلاقية في المنظمة كونها تعتمد على نظام العمل بالتناوب حسب فترات ثلاث، فمن غير اللائق عمل المرأة ليلا

جدول رقم (4) : توزيع أفراد العينة حسب السن و الأقدمية

الاقدمية السن	5-1 سنوات		10-5 سنوات		10-15 سنوا		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
30-20	28	%87.5	4	%5.19	-	-	32	%41.55
40-30	25	%32.46	9	%11.68	-	-	34	%44.14
50-40	5	%6.49	4	%5.19	-	-	9	%11.68
50-فما فوق	-	-	-	-	2	%2.59	2	%2.59
المجموع	58	%75.31	17	%22.06	2	%2.59	77	%100

كم هو معروف ان مؤشر السن له الدور الكبير في تحديد افكار واتجاهات الافراد وحتى قيمهم الثقافية التي يميلونها وكذلك عامل الاقدمية مهم لمعرفة خصائص النسق الثقافي المعزز من طرف المؤسسة كون الثقافة التنظيمية هي صورة المؤسسة والتي تتكون عبر تاريخها وتتماشي مع عمرها لهذا ومن خلال

القراءة الإحصائية للبيانات المدونة في الجدول رقم (3) أعلاه والتي تمثل توزيع أفراد العينة حسب متغيري السن والأقدمية، تبين أن أعلى نسبة سجلت تقدر ب: %87.5 لدى الأشخاص الذين لديهم اقدمية من 0-5 سنوات لفئة السن 20-30 [سنة في مقابل 32.46 %لفئة السن من 30-40 [سنة بينما نجد أن فئة السن 40-50 سنة و 50-فما فوق ضئيلة وهي 6.49 % و 0 % على التوالي.

كما سجلت نسبة 11.68 % للذين اقدميتهم تتراوح بين 5-10 سنوات لفئة السن 30-40 سنة, مقابل 5.19 % لفئتي السنن 20-30 و 40-50 سنة , 0 % 50-فما فوق أما بالنسبة للذين لديهم

أقدمية من 10-15 سنوات فنجد أن نسبتهم 2.59% لفة السن 50 فما فوق وتتعدم عند الفئات 20-30 و 30-40. [50.40] يتضح من خلال البيانات الإحصائية لهذا الجدول أن المؤسسة تحتوي على الأشخاص الذين يتراوح سنهم من 40.20 سنة بنسبة 87% مقابل الأشخاص ذو السن 40-فما فوق والتي تبلغ نسبتهم 12.95 وبما أن المؤسسة يميزها طابع العمل العضلي و العمل لساعات لمراقبة الآلات أكثر من طابع الإداري ويعود ارتفاع نسبة العمال الذين اقدميتهم 0.5 راجع أيضا إلى أن عمال التنفيذ هم أعلى نسبة

جدول رقم (5): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي و المهنة.

المهنة / المستوى التعليمي	الإطارات		عمال التحكم		عمال التنفيذ		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
ابتدائي	-	-	-	-	2	2.59%	2	2.59%
متوسط	-	-	7	9.09%	29	37.66%	36	46.75%
ثانوي	-	-	9	11.68%	10	12.98%	19	24.66%
جامعي	3	3.89%	13	16.88%	4	5.19%	20	25.96%
المجموع	3	3.89%	29	37.65%	45	58.42%	77	100%

المستوى التعليمي والمهنة تبين أن أعلى نسبة سجلت لدى فئة الإطارات من المستوى الجامعي المقدرة ب 3.89% مقابل 0% في المستويات الأخرى، بينما مثلت نسبة 16.88% من المستوى الجامعي لفئة عمال التحكم مقابل 11.68% من المستوى الثانوي تليها نسبة 9.09% للمستوى متوسط و تتضاءل في كل من المستوى الابتدائي بنسبة 2.59%.

كما سجلت نسبة 37.66% لفئة عمال التحكم من المستوى المتوسط تليها نسبة 12.98% للمستوى الثانوي في حين تتضاءل في المستويات الأخرى والابتدائي وجامعي ومن أهم الملاحظات التي يمكن أن نسجلها، على هذه القراءة الإحصائية لهذا الجدول هو ارتفاع نسبة المستوى التعليمي متوسط بنسبة 46.75 ثم الجامعي 25.96 ثم الثانوي 24.66% مقارنة ب: 2.59 من المستوى الابتدائي ويمكن تفسير تركيز أفراد العينة في المستوى المتوسط ، وكذا الجامعي يعود إلي كون المبحوثين الذين تم استجوابهم عمال تنفيذ حيث لا يتطلب عملهم مستوى تعليمي عالي لهذا نجد إن أغلبهم مستوى متوسط أما الجامعي فيأتي في المرتبة الثانية وهذا لان الأمر راجع للمناصب الذين يشغلونها حيث تتطلب تسيير هذه المهن من طرف كفاءات أما اضعف نسبة فكانت للابتدائي وهذا أن دل على شيء فهو يدل على أن الأمية قد خفت وبشكل ملحوظ وكذلك للمصنع في حد ذاته لكونه حديث النشأة والفئة التي تعاملنا معها شباب والذين يمتلكون كفاءات على مستوى العمل على الآلات الحليب وكذا طبيعة الوظيفة التي تتطلب الجهد العضلي داخل المصنع مما يلزم توجد أكثر لعمال التنفيذ ثم التحكم ثم الإطارات

جدول رقم (06): توزيع أفراد العينة حسب متغيري الجنس و المهنة .

المهنة الجنس	إطارات		عمال التحكم		عمال التنفيذ		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
ذكر	2	%2.59	22	%28.57	52	%67.53	76	%98.89
أنثى	1	%1.29	-	%00	00	%00	1	%1.29
المجموع	3	%3.58	22	%28.57	52	%67.53	77	%100

يتبين من خلال الجدول أعلاه والذي يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغيري الجنس و المهنة أن نسبة 67.53% من عمال التنفيذ من الذكور يقابلها 0% من الإناث, كما سجلت نسبة 28.57% من عمال التحكم من الذكور وتنعدم عند الإناث, أما بالنسبة للإطارات فنجد أن الذكور تبلغ نسبتهم 2.59% مقابل 1.29% من الإناث و يتضح من خلال هذه البيانات الإحصائية أن نسبة الذكور 98.89% تتوزع على كافة المستويات من المهن ونجد أن النسبة الأكبر 67.53% عند عمال التنفيذ وهذا شيء ضروري وذلك لان المؤسسة تتطلب جانب التنفيذ بحكم طبيعة العمل والتي تحتاج إلى عمال للقيام بالخط و التعليب أكثر منه في الجانب الإداري الذي يمثلهم كل من عمال التحكم والإطارات كما أن نسبة الإناث نجدها في الجانب الإداري وهذا لكون المرأة أصبحت ذات مستوى تعليمي عالي وهذا ما يؤكد بان المرأة أصبحت تعمل مع الرجل من اجل النهوض بالعملية الإنتاجية والبناء كما ان غيابها في المستويات الأخرى يدل على أنها أعمال خطيرة لا تستطيع الجنس الأنثوي القيام بها لهذا فهي تتواجد كمراقبة للعملية الإنتاجية

1/ عرض وتحليل بيانات الفرضية الأولى:

جدول رقم (07): يمثل الفئة المهنية أو "المنصب" ونتائج الاتصال المنتشر في المؤسسة.

توصيل يعمل على		توسيع تطلعاتك وإبداعك		يساعد على إنجاز العمل جماعيا		يخلق جو من التفاهم والإنجاز		المجموع	
الفئة المهنية		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
إطار		2	2.59%	-	-	1	1.29%	3	3.88%
عون تحكم		-	-	17	22.07%	5	6.49%	22	28.56%
عون تنفيذ		-	-	40	51.94%	12	15.58%	52	67.52%
		2	2.59%	57	74.01%	18	23.36%	77	100%

تأتي بيانات الجدول أعلاه والموضح للعلاقة القائمة بين الفئة المهنية أو "المنصب" ونتائج الاتصال المنتشر في المؤسسة ممثلة للاتجاه العام بنسبة 74.01%، تليها ثانية نسب 23.36% للذين يرون بأن الاتصال القائم في المؤسسة يخلق جو من التفاهم والإنجاز و تحل أخيرا 2.5% لتوسيع تطلعاتك وإبداعك.

كما يمكن قراءة الجدول على المستوى الجزئي ابتداء بأعلى نسبة وهي 22.07% للذين يرون بأن الاتصال يساعد على إنجاز العمل جماعيا وذلك لفئة أعوان التنفيذ، في مقابل نسبة 51.94% لأعوان التنفيذ والذين يشتركون في فكرة أن الاتصال يعمل على إنجاز العمل جماعيا ثم نسبة 2.59%

للذين يرون بان الاتصال يوسع تطلعاتهم وإبداعاتهم عند فئة إطار وفي المقابل 33.33% لا شيء لعون التحكم والتنفيذ أما لصنف يخلق جو من التفاهم والانجاز فجاءت كالتالي 1.29% للإطارات 6.49 عون تحكم 15.58 أعوان التنفيذ

من خلال مفهوم الاتصال حسب رأي "منال طلعت محمود" والتي ترى إنه عملية نقل وتبادل المعلومات الخاصة بالمؤسسة داخلها وخارجها وهو وسيلة تبادل الأفكار والاتجاهات والرغبات بين أعضاء المؤسسة وذلك يساعد على الارتباط والتماسك، من خلاله يحقق الرئيس ومعاونوه التأثير المطلوب في تحريك الجماعة نحو الهدف لهذا ومن خلال نتائج الجدول أعلاه نقول أن الاتصال السائد في المؤسسة يساعد على انجاز العمل جماعيا وهذا ما وضحته النسبة التي 74.01% عند أعوان التحكم والتنفيذ وهذا وان دل على شيء فهو يدل على ان طبيعة العمل في الورشات تخلق نسق اتصالي يعمل على تماسك جماعات العمل.

جدول رقم (08): يمثل متغير الأقدمية وتأثيره على العلاقات الاجتماعية مؤشر المشاركة

والتعاون

علاقات اجتماعية		نعم				لا		المجموع	
		تعاون في أداء الأعمال		التعاون مع الإدارة					
الأقدمية		ت	%	ت	%	ت	%		
		45	78.94%	-	21.05%	57	100		
5-1		10	55.56%	1	5.56%	7	38.88%	18	100
10-5		-	-	1	50%	1	50%	2	100
15-10		55	71.43%	2	2.60%	20	25.97%	77	100
المجموع									

تشير البيانات الواردة في الجدول أعلاه والمتعلقة بخبرة المبحوثين وكيف تعزز العلاقات الاجتماعية حيث نجد ان الاتجاه العام لبيانات الجدول تمثل نسبة 73.53 لدى الأشخاص الذين لديهم علاقات اجتماعية تعزز التعاون في أداء الأعمال في الجماعة ممثلة في نسبة 78.94% لفئة الأقدمية من 5-0 مقابل 55.56% لفئة 10-5 في حين سجلنا 60% لصنف التعاون مع الإدارة في فئة 10-5 و 5.56% و 50% لفئة 15-10 وفي الأخير نسبة 25.97% لصنف "لا" ممثلة بنسبة 21.05% لفئة الأقدمية من 5-0 و 38.88% لفئة 10-5 و 50% لفئة 15-10 وهم الأشخاص الذين ليس لديهم علاقات اجتماعية ويتضح من خلال الجدول أعلاه أن الأقدمية ليست لها تأثير على العلاقات الاجتماعية بل طبيعة العمل وكذا الثقافة الاتصالية المعززة للتماسك بين العمال فمن خلال الإجابات المفتوحة التي تم تفرغها والتي صرح من خلالها العمال أن التعاون يكون من أجل تحقيق أهداف المؤسسة من خلال الأفكار التي يعمل صاحب العمل على نشرها

فالمؤسسة تهتمه ويعمل من خلال العلاقات الاجتماعية المنتشرة إلى تأدية عمله في جو من التعاون لان أي خلل داخل المؤسسة قد يعود على كافة العمال بالضرر .

جدول رقم (09): جدول يوضح كيفية إرسال المعلومات والإلمام بالوظيفة

المجموع		لا		نعم				طريقة الإلمام بالوظيفة طريقة الاتصال
				الزملاء		الإدارة		
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
%100	40	%10	4	%30	12	60%	24	كتابيا
%100	28	-	-	%50	14	%50	14	شفهيا
%100	9	%33.33	3	%11.11	1	%55.56	5	اجتماعات
%100	77	%9.09	7	35.06%	27	%55.84	43	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن الاتجاه العام سجل نسبة 90.9 % للإجابة نعم مثلتها الإمام بالوظيفة تتوزع بنسبة 55.84% عند صنف الادارة أي الحصول على المعلومات من الإدارة وما نسبته 60% لفئة كتابيا مقابل 55.56% و 50% لفئتين اجتماعات و شفويا على التوالي في حين سجلنا نسبة 50% لفئة شفويا مقابل 30% لفئة كتابيا بينما سجلنا 11.11% في فئة اجتماعات وفي الأخير نجد نسبة 9.09% لصنف "لا" مثلته نسبة 33.33% لنسبة اجتماعات مقابل 10 لفئة كتابيا لهذا نستطيع أن نقول إن هناك إيصال للمعلومات بطرق الثلاثة الموضحة في الجدول فإن الاتجاه العام قد سجل في صنف نعم وهذا ما يتوافق مع الفكرة المنتشرة مع التوجه الاتصالي الحديث الذي يعطي الأولوية في التعامل مع للاتصال المباشر عن طريق الرسائل المكتوبة والتي كثيرا ما تدعم بالرسائل الشفوية لتقريب الفهم لدى العمال خاصة أولئك الذين لهم مستوى تعليمي لا يمكنهم به فهم محتوى الرسائل ، وقد تكون لهذه الطريقة فاعلية باستعمال أسلوب

الإقناع الذي يعد القضية الهامة لوصول الرسالة وتلقي ردة فعل المرغوب فيه وكذلك الاجتماعات فهي أيضا من الوسائل التي تستعمل في الظروف الطارئة كالتأكيد على أمر مثلا أو توضيحه أو توبيخ أو حتى الطرد وهذا ما صرح به بعض المبحوثين لهذا نفس هذا الجدول على أن هناك ثقافة اتصالية تعمل على توزيع جيد للمعلومات من أجل تحقيق تماسك جماعات العمل .

جدول رقم (10): الأسلوب الاتصالي السائد ونوعية العلاقات .

نوعية العلاقات		الأسلوب الاتصالي السائد		علاقات جيدة		تبادل معلومات		طابع رسمي		لا		المجموع	
ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
التشاور	16	51.61%	11	35.48%	-	-	4	12.9%	31	100%			
طرح الاقتراحات و الأفكار	-	-	6	100%	-	-	-	-	6	100%			
علاقات رسمية	19	47.5%	-	-	21	52.5%	-	-	40	100%			
المجموع	51	66.23%	17	22.07%	5	5.19%	4	5.19%	77	100%			

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه والذي يوضح لنا الأسلوب الاتصالي و علاقته بنوع العلاقة أي أن الاتجاه العام بسجل نسبة 93.49 لصنف الإجابة "بنعم" أي الجو السائدة يتصف بالثقة تتوزع على نسبة 66.23 لصنف علاقات جيدة مثلتها نسبة 51.61 لفئة التشاور مقابل 47.5 لفئة علاقات رسمية بينما نجد نسبة 22.07 لصنف تبادل المعلومات حيث تجد نسبة 100 لفئة طرح الاقتراحات و الأفكار مقابل 35.48 لفئة التشاور ومنعدمة عند علاقات رسمية وفي الأخير سجلنا نسبة 5.19 لصنف طابع رسمي مثلتها نسبة 52.5% فئة علاقات رسمية في حين جاءت لنسبة الإجابة "لا" 5.19% مثلتها نسبة 12.9% فئة التشاور فكيف نفسر هذه النتائج سوسيولوجيا أن الأسلوب الاتصالي السائد في المؤسسة والذي يتسم بالتشاور الحوار لكن في نطاق العلاقات الرسمية و التي تعد في عمومها جيدة وتتسم بالثقة المتبادلة وكما هو معروف أن الاتصال الجيد يسمح ببناء تماسك الجماعات العمل حول أهداف المؤسسة وتطوير الإنتاج ونستنتج أن الإدارة

تنتهج الحوار مع العمال وتسمع إلى مقترحاتهم وتهتم بشكاويهم، مما يؤدي إلى رفع معنويات العمال ودفعهم للعمل بحماس ورضا وتعزيز علاقتهم الجيدة مع الإدارة وهذا ما يدعمه الجدول .

جدول رقم (11): العمل الجماعي ووجود علاقات

المجموع		لا		نعم				العمل الجماعي وجود علاقات	
				التعاون مع الإدارة		التعاون في أداء الأعمال			
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
%100	6	-	-	-	-	100%	6	سهولة الاتصال	نعم
%100	7	-	-	-	-	%100	7	روح الجماعة	
%100	60	%31.67	19	%3.33	2	%65	39	لتسهيل العمل	
100%	4	-	-	-	-	100%	4	لا	
100%	77	%24.67	19	%2.59	2	%72.73	56	المجموع	

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن الاتجاه العام قد سجل نسبة 75.32% عند صنف "نعم" مقابل سهولة الاتصال و روح الجماعة والتي تمثل العينة كلها ثم تليها تسهيل العمل ب65% 6 من أفراد العينة يدلون بأنهم يؤدون أعمالهم في إطار الجماعة لسهولة الاتصال وهذا ما يؤدي إلي التعاون في أداء الأعمال وهم ما يمثلون 100% من فئة سهولة الاتصال ومن يدلون بأن العمل الجماعي يؤدي إلى تقوية روح الجماعة فهم يمثلون نسبة 100% وذلك ما يسهل عليهم أداء الأعمال أما الذين يؤدون أعمالهم في إطار الجماعة قصد تسهيل العمل فهم يمثلون 65% من الذين يقولون بأن العلاقات تكمن في أداء الأعمال ونسبة 3.33% يصرحون بأن العلاقات مرتبطة

بإدارة والذين وأنهم لا يؤدون أعمالهم في إطار الجماعة لكن لديهم علاقات اجتماعية بينهم وهم يمثلون نسبة 100

من صنف "لا" وفي المقابل نجد نسبة 24.67% صرحت بأنه لا توجد علاقات في العمل الجماعي نسبة 31.67% من خلال النتائج الموضحة في الجدول نفسر بان تمثل الاتصالات جزءاً من الثقافة التنظيمية وخاصة إذا كانت تحمل معاني روح الأخوة والزمالة والتعاون في أداء الأعمال وحسن النية، والدافع لإنجاز لأعمال وتنوع أساليب الاتصالات واتجاهاتها، فهنا نقول أن العمل الجماعي يؤدي إلى وجود علاقات تخدم المؤسسة .

تحليل بيانات الفرضية الثانية : الثقافة التحفيزية ودورها في تماسك جماعات العمل

جدول رقم (12): الحوافز المعنوية المتوفرة و دورها في الراحة الوظيفية.

المجموع		لا		نعم				الراحة في الوظيفة الحوافز المعنوية الموفرة
				جو العمل ملائم		التعاون مع الزملاء		
ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	
30	%100	8	%26.66	9	%30	13	%43.33	
44	%100	-	-	34	77.27	10	%22.72	الاعتراف بالجهد
3	%100	-	-	3	%100	-	-	إسداء الشكر والتهنئة
77	%100	8	%10.38	46	%59.74	23	%29.87	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه و الذاتي يوضح لنا الحوافز المعنوية المتوفرة و دورها في الراحة الوظيفية حيث أن الاتجاه العام سجل بنسبة 89.61% لصنف الإجابة " بنعم " للراحة في الوظيفة تتوزع بنسبة 29.87% لصنف التعاون مع الزملاء مثلتها نسبة 43.33% لفئة إيجاد علاقة تعاون مع الزملاء مقابل 22.72% لفئة الاعتراف بالجهد بينما نجد 59.74% لصنف الراحة في الوظيفة حيث نجد نسبة 100% لفئة إسداء الشكر والتهنئة مقابل 77.27% الاعتراف بالجهد و 30% إيجاد علاقة تعاون مع الزملاء وفي جاءت نسبة الإجابة "لا" 10.38% مثلتها نسبة 26.66% لفئة إيجاد علاقة تعاون مع الزملاء فكيف نفسر هذه النتائج سوسيولوجيا من خلال الاتجاه العام المسجل في الجدول للخيار نعم بأنه والتهنئة وإيجاد علاقة تعاون مع الزملاء حيث نستنتج مما سبق أنه الاعتراف بالعامل كمؤشر على الثقة التي يمنحها المشرفون للعمال و هو ما يزيد

في ثقة العامل بقدراته وإمكانياته و هذا يؤدي حتما يؤدي إلى الراحة في الوظيفة هذا الأمر يشجع الأفراد ويحفزهم على العمل ويرفع من معنوياتهم، وذلك من خلال الشكر والاعتراف بالجهد و هذا المؤشر يؤكد ان هناك ثقافة تحفيزية تعمل على إشباع الحاجات الفردية والجماعية والتي ترتبط بالحالة النفسية السلوكية للأفراد بهدف دفع معنويات العاملين و تحسين الجو المحيط بالعمل، ولقد أبرزت الكثير من الدراسات و الأبحاث الميدانية قيمة الحوافز المعنوية في مجال العمل، بل ونجاحها في بعض الأحيان على الحوافز المادية وهي وسيلة هامة في يد الإدارة لتحقيق أهداف التنمية ، فهذه الحوافز تنمي في العاملين روح العمل كفريق متكامل يبذل فيه الجميع الجهد لتعود الفائدة على الجميع، و عادة ما يستخدم هذا النوع من الحوافز في المؤسسات ذات الدرجة العالية والتي لا يكون للعاملين فيها علاقة مباشرة بكمية الإنتاج و تتميز بكونها تشجع العاملين على توعية البعض و مساعدة العمال الجدد على الاندماج في المجموعة لايتحمل الفرد المسؤولية الكاملة في الخسائر التي يصعب تحديد المسؤولية الفردية فيها . لا تخرج عن كونها حوافز مادية أو معنوية ايجابية أو سلبية و من أمثلتها نظم المشاركة في توزيع الأرباح .

جدول رقم (13): جدول يوضح الأسس التي يقوم المشرف من خلالها بعملية التحفيز.

النسبة %	التكرارات	العينة أسس التحفيز
29.87%	23	على أساس الانجاز الفردي
70.12%	54	على أساس الانجاز الجماعي
100%	77	المجموع

إن القراءة للجدول أعلاه تدل على أن النسبة الأعلى كانت على أساس الانجاز الجماعي بنسبة 70.12% مقابل 29.87% للانجاز الفردي و هذا ما يفسر الدور الذي تلعبه الحوافز التي تقدم للعاملين كمجموعة وليس للفرد باعتباره كائنا مستقلا والتي تهدف إلى حفز وتشجيع العمل الجماعي وكذلك زيادة إنتاجية ومستوى كفاءة أداء العاملين كمجموعة وكما هو معروف بأن القانون العام للعامل اعترف بالمردود الفردي ، فهو يؤكد أيضا عن المردود الجماعي ومكافأته كون أن العمال لا يعملون منعزلين أيضا عن بعضهم وعليه نصت المادة 166 على أنه تعد مكافأة المردود الجماعي أو عقوبته جزاء عن إنتاجية عمل قام به جماعة من العمال وتكون شهرية تدفع في الوقت الذي يدفع فيه أجر المنصب وتقاس بإنتاجية العمل نتائج جماعة من العمال يؤدون مهام متكاملة حيث يهدف من خلال الحوافز الجماعية إدماج كل فرد في هدف المنظمة المشترك بدلا من أن يرنكز حول هدفه الفردي تعمل على غرس القيم الروحية وتشجيع الاتصال المباشر والمستمر، وتدفع إلى التعاون بين الأفراد ومن أمثلة هذه الحوافز الجماعية مشاركة العمال في الإدارة وتحسين ظروف العمل، نظم المشاركة في الأرباح و كذلك الأجور التشجيعية الجماعية كمكافئة للمردود الجماعي فالمشرف الذي يشجع على الانجاز الجماعي يستطيع أن يصل إلى تحقيق تماسك لجماعة العمل و أهداف المؤسسة بلا منازع

جدول رقم (14): فرص الترقية والراحة في الوظيفة

المجموع		لا		نعم				الوظيفة الراحة فرص الترقية وعدالتها
				جو العمل ملائم		التعاون مع الزملاء		
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
%100	52	%26.92	4	%38.46	20	%34.61	18	
%100	25	%68	17	%16	4	%16	4	نعم
%100	77	%40.25	31	%31.16	24	%28.57	22	لا
								مجموع

من خلال الجدول أعلاه والذي يوضح العلاقة بين فرص الترقية وعدالتها و دورها في الراحة في الوظيفة أن الاتجاه العام سجل لصنف نعم أي أن هناك راحة في الوظيفة بنسبة 59.73% تتوزع على نسبة 28.57% لصنف التعاون مع الزملاء و مثلتها نسبة 34.61% لفئة نعم لعدالة فرص الترقية مقابل 16% لفئة "لا" و منها نجد نسبة 31.16% لصنف جو العمل حيث نجد 38.46% لفئة "نعم" لعدالة فرص الترقية مقابل 16% لفئة "لا" في حين جاءت الإجابة "لا" بنسبة 40.25% مثلتها 26.92% لفئة نعم فرص الترقية عادلة مقابل 68% لا توجد عدالة في فرص ترقية و الراحة من خلال الجدول أعلاه نجد أن هناك فرص للترقية تؤدي إلى الراحة في العمل وهذا ما مثله مجموع الاختيارات لصنف نعم لان نجاح المؤسسة في إرضاء عاملها من خلال الترقية يجعل من العمل مرتاح فهي دافع ضروري إلى العمل الإنساني، و سياج امن يحمي العامل من الانحراف تحرص على أن يعامل الناس بعضهم بعض معاملة إنسانية يسودها روح التعاون والإخاء وتعتبر الحوافز المعنوية التي تتجاوز النواحي المادية مهمة أيضا في تحفيز العاملين أو فئات منهم ومن الأمثلة على الحوافز المعنوية إشراك العاملين في تحديد الأهداف وزيادة دورهم وتفاعلهم مع المنظمات التي يعملون فيها لكن لا يمكننا أن نهمل فئة الأشخاص الذين صرحوا بأنه

لا توجد عدالتي الترقية ولا توجد راحة وهذا حسب المبحوثين الذين تم مقابلتهم والذين صرح وان الترقية في المؤسسة ترجع في المؤسسة التي العلاقات الشخصية مع المسؤولين وليس لأمر آخر ولكن ورغم هذا نقول أن الترقية سواء منها المادية أو المعنوية لها الدور الكبير في تحقيق الارتياح في الوظيفة فمن كل هذا نقول أن هناك ثقافة تحفيزية داخل المؤسسة .

جدول رقم (15): العلاقة بين النصب و تأثيره في المبادرة في القيام بأعمال الزملاء

المبادرة بالقيام بأعمال الزملاء		نعم		لا		المجموع	
المنصب		ت	%	ت	%	ت	%
إطار		3	%100	-	-	3	%100
عون تحكم		18	%81.81	4	%18.18	22	%100
عون تنفيذ		40	%76.92	12	%23.07	52	%100
المجموع		61	%79.22	16	%20.77	77	%100

من خلال الجدول أعلاه الذي يبحث في العلاقة بين النصب و تأثيره في المبادرة في القيام بأعمال الزملاء نلاحظ أن الاتجاه العام سجل نسبة 79.22% للإجابة بنعم القيام بأعمال الزملاء تتوزع على نسبة 100% لفئة إطارات مقابل 81.81% لفئة أعوان التحكم و 76.92% أعوان التنفيذ في حين جاءت نسبة 20.77% للإجابة بخيار "لا" مثلثتها لاشي إطارات و 18.18% عون تحكم و 23.07% عون تنفيذ وهذا ما يفسر سوسيولوجيا على أن المنصب لا يؤثر على المبادرة بالقيام بأعمال الزملاء وهذا ما يفسر فكرة الثقافة التنظيمية تحت على التساند والتماسك حيث يعمل كل من الاطارات وعمال التنفيذ والتحكم على التعاون من اجل تحفيز على العمل لكن ومن خلال المقابلات أوضح العمال أن التعاون يكون في نفس السلم الإداري أي أن الإطارات لهم دور الرقابة على الأداء فقط لكن التعاون والمبادرة للانجاز الأعمال تكون بين العمال مثلا عمال التنفيذ او التحكم.....الخ

الجدول رقم (16): المنصب و تأثيره في المشاركة في اتخاذ القرارات

المجموع		لا		نعم		المشاركة في اتخاذ القرارات المنصب
%	ت	%	ت	%	ت	
100%	3	-	-	100%	3	إطار
100%	22	63.63%	14			عون تحكم
100%	52	76.92%	40			عون تنفيذ
100%	77	70.12%	54	29.87%	23	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه والذي يوضح العلاقة التأثيرية في المشاركة في اتخاذ القرارات إن الاتجاه العام سجل 70.12% لصف الإجابة بلا مثلتها عند الفئة عون تحكم بنسبة 63.63% مقابل 76.92% عون تنفيذ في حين جاءت نسبة الإجابة "بنعم" 29.87% مثلتها إطارات بنسبة 100% وهي أعلى نسبة في صف نعم مقابل 36.36% لفئة عون تحكم 23.07% وما يمكن أن نستنتجه أن المشرفين لا يقومون باستشارة العمال أثناء اتخاذ القرارات أي يمكن القول أن المشاركة في اتخاذ القرار على المستوي العلوي فقط إطارات أما الباقي فالنسبة لعمال التنفيذ والتحكم فالمشاركة على المستوي الأفقي أي العمال في نفس الدرجة السوسيو مهنية أي هذا ما يبرر وجود ثقافة تشاركية تدعم تماسك جماعة العمل في الوسط السابق الذكر

تحليل بيانات الفرضية الثالثة: الثقافة الرقابية ودورها في تماسك جماعات العمل

الجدول رقم (18): الأسلوب الرقابي و المعتمد وكيف يعمل على تكوين فريق عمل

تكوين فريق عمل		نعم		لا		المجموع	
الأسلوب الرقابي		ت	%	ت	%	ت	%
رقابة ذاتية		26	96.29%	1	3.7%	27	100%
معاينة ميدانية للعمل		33	82.5%	7	17.5%	40	100%
سجل الحضور والانصراف		4	80%	1	20%	5	100%
الزيارات المفاجئة		3	60%	2	40%	5	100%
المجموع		66	85.71%	11	14.29%	77	100%

إن قراءة الجدول أعلاه تدل أن الاتجاه العام تتمثله النسبة الأولى للصنف (نعم) بنسبة 85.5% والثانية بنسبة 14.29% لصنف لا أما على المستوي الجزئي نسجل نسبة 96.29% للذين اجابوا ان الرقابة الذاتية هي الأسلوب الرقابي المعتمد و يعتبرون أنها تشجع على تكون فريق عمل في حين نسجل نسبة 82.5% من الفئة التي أجابت أن المعاينة الميدانية للعمل هي التي تعمل على تكوين فريق عمل وكذا نسبة 80% و 60% لسجل الحضور والانصراف والزيارات و المفاجئة وفي الأخير نجد نسبة 14.29% لصنف لا متمثلة بنسبة 3.7% للرقابة الذاتية ونسبة 17.5% للمعينة الميدانية للعمل و 20% لسجل الحضور والانصراف و 40% للزيارات المفاجئة فبماذا تدل هذه الأرقام يا ترى ؟

إذا ما بحثنا في بيانات الجدول أعلاه تبين لنا أن غالبا ما تكون الرقابة الذاتية هي المعززة لتكوين فريق عمل جماعي وهذا راجع لكون إعطاء الحرية للعمال وفرص إثبات الذات تجعلهم أكثر امتثالا وتعاوناً وطاعة، لخدمة الأهداف المخططة والمسطرة سلفاً، وما نهدف إليه من هذه

الدراسة هو الربط بين العنصر البشري و العنصر التنظيمي, حيث انه إذا كانت هناك ثقافة رقابية تجعل من عناصر البشرية قادرة على أن تتماسك في إطار العلاقات الرسمية من أجل صرف الطاقات في العمل البناء و تجند الجميع لتجسيم المصلحة العامة , و تأكيد ضرورة تغير الهياكل ونضم الرقابة لتتلاءم مع العناصر البشرية بالمؤسسة وهذا كله لنصل إلى فكرة مفادها أن الأسلوب الرقابي قد يعمل على تكوين فريق عمل .

الجدول رقم (19): الأسلوب الرقابي المعتمد وتحقيق التماسك

النسبة %	التكرارات	العينة نمط الرقابة
31.16%	24	التشديد
51.94%	40	الرقابة الذاتية
16.88%	13	الرقابة التشاركية
100%	77	المجموع

من خلال الجدول لأفراد العينة التي جمعت عنها استمارات البحث حول الأسلوب الرقابي المعتمد فقد أوضحت النتائج أن الأسلوب الرقابي المنتشر أو المتبني في الملبنة هو الرقابة الذاتية والذي يعمل على تماسك جماعات العمل و هذا حسب ما اقر به 40 مبحوث بنسبة 51.94% في حين نجد 24 مبحوث يؤكدون على انه هناك تشديد على الرقابة الرسمية بنسبة 31.16% وفيما اقر 13 مبحوث على الرقابة التشاركية وهو ما يمثل نسبة 16.88 % لهذا ومن خلال النتائج المتوصل إليها نستنتج ما يلي : سوسيولوجيا يمكن أن تدل هذه النسب على أن العامل في مؤسسة الحضنة يقر إن الرقابة المنتشرة في المؤسسة مدعمة للرقابة الذاتية حيث أن المؤسسة خاص فالعامل فيها يعمل في نطاق تخصصه ويبدل جهد في جعل جو العمل متماسك وهذا لتسهيل العمل وللوصول بالمؤسسة إلى تحقيق رسالتها لان الرفع من الروح المعنوية و نشر ثقافة رقابية تساهم في تحقيق ما هو مسطر بحيث يتيح له العمل بحرية و في جو مليء بالتفاعلات والعلاقات الاجتماعية، مما يؤدي بهم إلى التمكن من تحقيق استقلاليتهم و التخفيف من حدة المضايقات و الضغوطات التي يتعرضون لها، من خلال التنظيم المحكم و الرسمي بالمؤسسة وهذا ما يزيد في طموحاتهم و تحقيقهم أكثر فعالية ، لان العمال في نظرهم أن التقيد بالنصوص والقواعد

الرسمية تخدم أغراض المؤسسة أكثر مما تخدم مصالحهم و أغراضهم, لهذا نجدهم يتفهمون من القوانين الرسمية في تفاعلاتهم اليومية ولا يمكننا أن نسقط من تحليلنا الرقابة التشاركية حيث أن العمال ومن خلال المبحوثين الذين صرحوا بها هذه الرقابة تعمل أيضا على إنجاز العمل والوصول بالمؤسسة إلى النجاح .

الجدول رقم (20): جدول يوضح الرقابة المعتمدة وتدريب على العمل الجماعي

النسبة %	التكرارات	العينة الرقابة المعتمدة والتدريب على العمل جماع
72.72%	56	نعم
27.27%	21	لا
100%	77	المجموع

من خلال الجدول أعلاه و الذي يوضح كيف للأسلوب الرقابي المعتمد أن يدرب على تكوين فريق عمل حيث أوضحت النتائج التي تم جمعها من أفراد العينة المبحوثة والتي مثلتها نسبة من 72.72 أخذت عند فئة "نعم" بأن الرقابة المعتمدة تدرب على العمل الجماعي ب56 من أفراد العينة و قد صرح 21 من العينة والذي مثلته ما نسبته 27.27% فمن خلال الجدول أعلاه يمكننا أن نحلل النتائج سوسيولوجيا ومن خلال المقابلات أن الرقابة المعتمدة تعمل على التدريب على العمل الجماعي وذلك بخلق جماعات منتظمة ذات طابع رقابي متبادل مع تبادل الأفكار والاحترام الآخرين وكذلك يعمل على تدريب العمال الجدد على العمل وخلق جماعات منتظمة ذات طابع رقابي مع تبادل الأفكار والاحترام ويعود العمال على أساليب عمل تساهم مستجدات التطور بحكم المنافسة في بيئة العمل

الجدول رقم 21: يوضح آليات تحقيق التماسك جماعات العمل.

آليات تحقيق تماسك جماعات العمل	التكرار	النسبة
احترام و التعاون ضمن القانون	10	%12.98
تطبيق القوانين	10	%12.98
التحفيز بنوعيه المادي والمعنوي	27	%35.06
نشر روح العمل الجماعي	30	%38.96
المجموع	77	%100

يتضح من خلال النسب المدونة في الجدول أعلاه أن الاتجاه العام يشير إلى ان اليات تحقيق تماسك جماعات العمل يكون نشر روح العمل الجماعي بنسبة %38.96 تليها في المرتبة الثانية التحفيز بنوعيه المادي والمعنوي وجاءت نفس النسبة لكل من احترام و التعاون ضمن القانون، تطبيق القوانين حيث كُدوا أن العمل بروح الفريق وتحقق التماسك من خلال ثقافة التعاون والانضباط

ولا يمكننا أن نهمل التحفيز لان مقترحات العمال تميل إلى وجوب نشر ثقافة تحفيزية تدعم فكرة التماسك والذي يحافظ عليه ويحميه التطبيق العادل للقوانين

سادسا: دليل تحليل وتفسير المقابلات

المقابلة رقم (01)

الجنس: ذكر

السن: 56

المستوى التعليمي: جامعي

الأقدمية: 34 سنوات خارج القطاع أيضا

المنصب: مدير تقني .

وقد أجاب على أسئلة دليل المقابلة حيث أكد أن الثقافة الاتصالية المنتشرة في المؤسسة تعمل على تجسيد فكرة للتشاور وطرح الاقتراحات والأفكار وأنه يؤدي عمله في إطار الجماعة لأنه الأسلوب الأنسب للتقدم في العمل وكذلك لرفع الروح المعنوية كما أكد أن العلاقات الاجتماعية في المؤسسة تساعدنا على التعاون وأن العمل الذي لا يتوافر فيه عنصر الثقة لا يستطيع العمل فيه أما بالنسبة للتعليمات ترسل له بكل أشكال الاتصال وهذا حسب نوع العمل والطريقة المطلوبة له وهي تحرص على أن يلم العاملون بها بكل التطورات الجديدة في مجال تخصصاتهم بإملاء التعليمات وشرح إجراءات العمل ويعمل الرئيس على إيجاد علاقة تعاون مع الزملاء وبالإعتراف بالجهود ويحاول الرئيس أن يجد أسلوب لتحقيق العمل الجماعي وذلك ليحقق النجاح لمؤسسته أكد لنا المبحوث أن الترقية حسب المجهود والكفاءة و الشهادة أما فيما يتعلق بالمشاركة في اتخاذ القرار فان المصنع كما هو معروف ذو ملكية خاصة لهذا فالقرار لأصحابه ونحن لنا الحق في إبداء الآراء والاقتراحات وهم عليهم الاختيار الأسلوب الرقابي المعتمد هي الذاتية والسبب راجع على أن أساس المهنة هو العمل أي كل ما كان العامل ملم بكل متطلبات يكون مردوده جيد ولا يحتاج إلى الرقابة فملاك المصنع يقومون بانتقاء جيد للعمال لكي تكون المردودية جيدة أما تقييمي للرقابة في المؤسسة ليس لها طابع ردي ولكن تكويني أي أخلاق ومهنية العامل و قد أوضح فكرة في غاية الأهمية و المتمثلة في ان نجاح المؤسسة الاقتصادية لا يكون إلا بالعمل الجماعي فإذا فشل هذا المتطلب قل على المؤسسة السلام وفي الأخير أكد انم لبنة الحضنة تعمل جاهدة من اجل تحقيق ذلك .

المقابلة رقم (02)

الجنس: ذكر

السن: 32

المستوى التعليمي: جامعي

الأقدمية: 9 سنوات

المنصب: رئيس مصلحة

أجاب المبحوث بان الأسلوب الاتصالي السائد في المؤسسة يحمل طابع التشاور وطرح الاقتراحات والأفكار وهذا ما اجمع عليه جل المبحوثين وأن الاتصال مع القائد الإداري أو المشرف يساعد على العمل الجماعي و يخلق جو من التفاهم و الانسجام و أن الاتصال مع القائد الإداري ومع العمال، يساعد على الانجاز في إطار الجماعة وهو الأسلوب الأنسب حسب وجهة نظره الخاصة ويتحفظ بالنسبة للثقة حيث يقول في وقتنا انعدمت الثقة في المعاملات ثم يعود ليقول أن المعاملات الاجتماعية ضرورية في العمل وهذا لخلق جو من الراحة وهذا ما يساعدنا على التقدم في العمل و الترفيه على النفس والمعلومة توزع بالطرق الرسمية وان وظيفته تستدعي أن يكون ملم بكل مستجدات الإعلام الالى فهو ومن اجل تطوير عمله يستشير الزملاء حتى من الخارج وانه يبادر بالقيام بأعمال الزملاء وهذا يعد واجب أخلاقي مهني أما الرقابة فهي التشديد على العلاقات الرسمية من اجل سير العمل وقد تم ملاحظة ذلك وهذا بحكم عمل المبحوث المتعلقة بالمحاسبة التي تعد الأهم في المؤسسة و الرقابة تدرب العمل الجماعي فهي تخلق طابع رقابي مع تبادل الأفكار و الاحترام و التطوير والتجديد أن تماسك الجماعة مبني على التآخي وتبادل الأفكار و المعلومات وسد الفراغ وتقديم

المقابلة رقم (03)

الجنس: ذكر

السن: 45

المستوى التعليمي: جامعي

الأقدمية: 6

المنصب: مسؤول الإدارة العامة.

أجاب المبحوث حول السؤال المتعلق بالثقافة الاتصالية السائدة بأنها تحمل طابع التشاور والحوار وان اتصاله مع المشرف المباشر تساعد على العمل الجماعي وهذا ما لمسناه من خلال الملاحظة المباشرة أثناء إجراء المقابلة وقد أوضح أن العمل في إطار الجماعة يوسع دائرة المشاركة في التسيير وصناعة القرار ويسهل العمل بالضرورة وهناك علاقات اجتماعية مع الإدارة وقد أكد أن الرئيس يوزع المعلومات بالتركيز على المناقشة مشاكل العمل دون إحراج وان المعلومات تحصل عن طريق الاجتماعات وهذا بحكم المنصب تحرص الإدارة على أن يلم المرؤوسين بالمعلومات والتطورات وهذا بشرح إجراءات العمل وقد ابدي ارتياحه لجو العمل السائد في المؤسسة ووضح أن المشاركة في اتخاذ القرار تكون بإبداء الرؤى وحرية المبادرة أما فرص الترقية فهي بالنسبة إليه مقابل كل مجهود وان هناك فرص لها بحكم منصبه وان القيام بأعمال الزملاء في حالة غيابهم مطروح لضمان استمرارية العمل وديمومته و تشجيع الرقابة التدريبية وهذا بالنعود على الأسلوب المتفهم كقاعدة للتفاهم .

مناقشة النتائج الميدانية :

- نتائج الفرضية الأولى:

من خلال ما سبق من عرض و تحليل و مقارنة نتائج الفرضية الأولى يتبين لنا أننا لثقافة التنظيمية بفروعها تعتبر من المؤشرات الهامة داخل المؤسسة الصناعية حيث ومن خلال المقابلات التي قمنا بها مع إدارات المؤسسة الصناعية لملمنة الحضنة صرح جل المسؤولين أن العامل في المؤسسة يعد في نظرهم الثروة الحقيقية التي تمتلكها المؤسسة ولن المؤسسة ومن خلال الثقافة التنظيمية المنبئات تحاول أن ترسخ فكرة العمل من أجل اتصال المصنع إلي أن يكون أناجه في جميع تراب الوطن لهذا ومن خلال الزيارة الميدانية لاحظنا أن المؤسسة تنتشر فيها العمل ثم العمل و للوصول إلى النتائج قمنا بطرح مجموعة من التساؤلات من أجل اختبار الفرضيات وكانت النتائج بالنسبة للفرضية القائلة بان الثقافة التنظيمية الاتصالية تعمل ومن خلال مؤشراتنا على تماسك جماعات العمل لهذا يمكن الحكم على الفرضية الأولى بأنها مقبولة إلى حد كبير وذلك من خلال المؤشرات التالية الثقة التنظيمية و توزيع المعلومات والمشاركة والتعاون لهذا يمكننا قراءة الجدول الذي يوضح الفئة المهنية أو "المنصب" ونتائج الاتصال المنتشر في المؤسسة على المستوى الجزئي ابتداء بأعلى نسبة و هي 22.07% للذين يرون بأن الاتصال يساعد على انجاز العمل جماعيا وذلك لفئة أعوان التنفيذ، في مقابل نسبة 51.94% لأعوان التنفيذ والذين يشتركون في فكرة أن الاتصال يعمل على انجاز العمل جماعيا ثم نسبة 2.59%

للذين يرون بأن الاتصال يوسع تطلعاتهم وإبداعاتهم عند فئة إطار وفي المقابل 33.33% لاشي لعون التحكم والتنفيذ أما لصنف يخلق جو من التفاهم و الانجاز فجاءت كالتالي 1.29% لإدارات 6.49 عون تحكم 15.58 أعوان التنفيذ

من خلال مفهوم الاتصال حسب رأي "منال طلعت محمود" والتي ترى إنه عملية نقل وتبادل المعلومات الخاصة بالمؤسسة داخلها وخارجها وهو وسيلة تبادل الأفكار والاتجاهات والرغبات بين أعضاء المؤسسة وذلك يساعد على الارتباط والتماسك، من خلاله يحقق الرئيس ومعاونوه التأثير المطلوب في تحريك الجماعة نحو الهدف لهذا ومن خلال نتائج الجدول أعلاه نقول أن الاتصال السائد في المؤسسة يساعد على انجاز العمل جماعيا وهذا ما وضحته النسبة

التي 74.01% عند أعوان التحكم والتنفيذ وهذا وإن دل على شيء فهو يدل على أن طبيعة العمل في الورشات تخلق نسق اتصالي يعمل على تماسك جماعات العمل وهذا ما يعكس لنا مؤشر التعاون أما مؤشر توزيع المعلومات فقد مثله نتائج الجدول رقم 8 الذي يحمل عنوان إرسال المعلومات والإلمام بالوظيفة نستطيع أن نقول إن هناك إيصال للمعلومات بطرق الثلاثة الموضحة في الجدول فإن الاتجاه العام قد سجل في صنف نعم بنسبة 90.9% وهذا ما يتوافق مع الفكرة المنتشرة مع التوجه الاتصالي الحديث الذي يعطي الأولوية في التعامل مع للاتصال المباشر عن طريق الرسائل المكتوبة والتي كثيرا ما تدعم بالرسائل الشفوية لتقريب الفهم لدى العمال خاصة أولئك الذين لهم مستوى تعليمي لا يمكنهم به فهم محتوى الرسائل ، وقد تكون لهذه الطريقة فاعلية باستعمال أسلوب الإقناع الذي يعد القضية الهامة لوصول الرسالة وتلقي ردة فعل المرغوب فيه وكذلك الاجتماعات فهي أيضا من الوسائل التي تستعمل في الظروف الطارئة كالتأكيد على أمر مثلا أو توضيحه أو توبيخ أو حتى الطرد وهذا ما صرح به بعض المبحوثين لهذا نفسر هذا الجدول على أن هناك ثقافة اتصالية تعمل على توزيع جيد للمعلومات من أجل تحقيق تماسك جماعات العمل . أما مؤشر الثقة التنظيمية يمكن أن ندلل على ذلك من خلال الجدول رقم 10 فهنا نقول أن العمل الجماعي يؤدي إلى وجود علاقات تخدم المؤسسة وتنتشر الثقة بين العمال وهذا ما مثله الاتجاه العام بنسبة سجل نسبة 75.32% عند صنف "نعم"

- نتائج الفرضية الثانية:

من خلال الأسئلة المطروحة في الاستمارة حول محور الثقافة التحفيزية ودورها في تماسك جماعات العمل والإجابات المحصل عليها من أفراد العينة تم التوصل إلى النتائج التالية :

من خلال الجدول رقم 10 والذي سجل 89.61% الاتجاه العام المسجل في الجدول للخيار نعم بأنه هناك راحة في الوظيفة وهذا من خلال الحوافز المعنوية المقدمة من اعتراف بالجهد وإسداء الشكر و التهئة وإيجاد علاقة تعاون مع الزملاء حيث نستنتج مما سبق أنه يعتبر الاعتراف بالعامل كمؤشر على الثقة التي يمنحها المشرفون للعمال و هو ما يزيد في ثقة العامل بقدراته وإمكانياته و هذا يؤدي حتما الراحة في الوظيفة هذا الأمر يشجع الأفراد ويحفزهم على العمل ويرفع من معنوياتهم،

وكذلك ومن خلال جدول رقم (11) الذي يوضح الأسس التي يقوم المشرف من خلالها بعملية التحفيز الأعلى كانت على أساس الانجاز الجماعي بنسبة 70.12% مقابل

29.87% للانجاز للانجاز الفردي و هذا ما يفسر الدور الذي تلعبه الحوافز التي تقدم للعاملين كمجموعة وليس للفرد باعتباره كائنا مستقلا والتي تهدف إلى حفز وتشجيع العمل الجماعي وكذلك زيادة إنتاجية الفردي و هذا ما يفسر الدور الذي تلعبه الحوافز التي تقدم للعاملين كمجموعة وليس للفرد باعتباره كائنا مستقلا والتي تهدف إلى حفز وتشجيع العمل الجماعي وكذلك زيادة إنتاجية ومستوى كفاءة أداء العاملين كمجموعة أما الجدول رقم 13 والذي يوضح العلاقة بين المنصب وتأثيره في المبادرة في القيام بأعمال الزملاء و الذي كانت نتائجها أن على أن المنصب لا يؤثر على المبادرة بالقيام بأعمال الزملاء وإنما ترجع إلى الثقافة المنتشرة في المؤسسة و التي تعود إلى أخلاق العمال و الانتماء الديني، وقد جاءت نتائج الجدول رقم (14) المنصب وتأثيره في المشاركة في اتخاذ القرارات إن الاتجاه العام سجل 70.12% لسنف الإجابة بلا نستنتج أن المشرفين لا يقومون باستشارة العمال أثناء اتخاذ القرارات أي يمكن القول أن المشاركة في اتخاذ القرار على المستوى العلوي فقط إطارات هذا راجع إلى أن هذه الفئة على دراية بمختلف إجراءات العمل و يمكننا أن نفسرها أيضا لان المؤسسة خاصة وان مشاركة الإطارات بحكم أن التخصص يفرض لهم ذلك و العمال ورغم أنهم لا يشاركون في اتخاذ القرارات إلا أن المشاركة على المستوى الأفقي أي العمال في نفس الدرجة السوسيو مهنية أي هذا ما يبرر وجود ثقافة تشاركية تدعم تماسك جماعة العمل في الوسط السابق الذكر وفي الأخير نستطيع القول أن الفرضية محققة من خلال مؤشراتنا والتي تؤكد على أن الثقافة التحفيزية تعمل على تماسك الجماعة وهذا بتسهيل جو العمل وتخفيض ضغوط العمل ولكن كل هذا في إطاره الرسمية.

نتائج الفرضية الثالثة:

الثقافة الرقابية ودورها في تماسك جماعات العمل

من خلال نتائج الجدول رقم (16): الأسلوب الرقابي المعتمد وكيف يعمل على تكوين فريق من خلال الجدول يتضح أن الأسلوب الرقابي يشجع على الرقابة الذاتية بحيث يكون كل عامل مسؤول على نفسه ومراقبا لذاته بنسبة 96.29 وهو المشجع على تكوين فريق عمل متماسك حيث يحس العمال بالأمان ويعطي الحرية للعمال وهذا ما أكدته الجدول رقم 17 بأن النمط الرقابي المعتمد هو الرقابة الذاتية بنسبة 51.94 لان المسؤولية الأخلاقية للعامل تجعله يؤدي عمله برقابة الضمير وبالتالي لا داعي لوجود الرقابة، وهذا مؤشر يدل على أهمية الحالة المعنوية والجانب النفسي للعامل أي انه كلما كان لدى العامل رغبة في الانتماء للمؤسسة كلما تمتع برقابة الضمير ويمكن استخلاص مؤشر بالغ الأهمية وهو أن العملية الرقابية لها الدور الكبير في تسيير العمل، والرفع من مستوى الأداء وبهذا نخلص إلى أن الفرضية الثالثة محققة إلى حد كبير والتي تفيدنا بوجود العلاقة التأثيرية للمتغير المستقل، المتمثل في الثقافة التنظيمية، على المتغير التابع والمتمثل في تماسك جماعات العمل داخل المؤسسة الصناعية الحضنة بالمسيلة والتي تم التحقق من انه كلما كانت ثقافة رقابة ذاتية للعامل كلما كان هناك أكثر لتماسك جماعات العمل بالمؤسسة .

الاستنتاج العام للدراسة :

من خلال الدراسة التي قمنا بها في ملبنة الحضنة أجابت هذه الدراسة على أن هناك دور تلعبه الثقافة التنظيمية في تماسك جماعات العمل من خلال النتائج المتحصل عليها من أفراد على بنود الاستبيان والمعالجة الإحصائية لها وتحليلها تبين انه للثقافة التنظيمية دور وطيد في تماسك العمال سواء ايجابيا أو سلبا حيث انه كلما كانت هناك ثقافة اتصالية جيدة تأخذ في الحسبان الثقة التنظيمية بين عمال المصنع و التوزيع الجيد للمعلومات قصد توسيع الفائدة ونشر فكرة العمل الجماعي والاتصالي بالضرورة يكون هناك تماسك بين جماعة العمل ونتيجة لكون المؤسسة حديثة النشئة نسبيا لهذا نجد أن العمال يحاولون التأقلم مع ثقافة القطاع الخاص والتي تعد جديدة على العامل الجزائري المتعود على ذهنية أملاك الدولة و القطاع العمومي

وقد أظهرت النتائج انه هناك بعض العوامل والخصائص التي تساعد على زيادة تماسك جماعة العمل والمتمثلة في الحرص أصحاب المصنع على تنمية الرقابة الذاتية وتشجيع العاملين والثناء على جهودهم وقد تبين من النتائج أيضا أن هناك علاقة وطيدة بين الثقافة التحفيزية و تماسك جماعات العمل

لهذا ومن خلال الزاد النظري والميلني أن الجماعة هي حجر الزاوية والسمة المميزة لهذا العصر في أي بناء تنظيمي والأساس الذي يستند إليه في تحقيق الأهداف فالجماعة المتماسكة تتصف بقدرة أفرادها على إدراك وضبط القوى من اجل الارتقاء بالأداء الوظيفي بدل من العمل على إعاقته لكن الشئ الذي لمسناه أن المشاركة والتعاون يكون في العمل بين عمال التنفيذ والتحكم لكن المشاركة في اتخاذ القرار غير متاحة فهي مقتصرة على الإطارات وهذا في نطاق وظيفتهم وخبرتهم ويرجع هذا لكون المؤسسة خاصة كما سبق القول والقرار في أيدي أصحابها أما العمال فعليهم التنفيذ فقط

لكن ورغم هذا وجدنا ومن خلال المقابلات التي قمنا بها أن العمال يؤكدون أن المؤسسة توفر لهم الراحة النفسية وكذا المادية وان الثقافة المنتشرة في المؤسسة تجعلهم يؤدون أعمالهم في جو من الأخوة والتعاون وأوضحوا أن ثقافة إنقار العمل لا تكون إلا بشروط والتي تتمثل في المهنية وكذا التكوين القاعدي والتحفيز المستديم ليس المادي فقط وإنما يجب أن يقترن بالمعنوي وكذلك تطوير الأطر التي تساعد على تحقيق ما جاء به البحث.

فهرس الجداول

الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
19	يوضح أسباب انضمام الأفراد للجماعات	01
67	توزيع أفراد العينة حسب الرتبة المهنية	02
68	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	03
69	توزيع أفراد العينة حسب السن و الاقدمية	04
70	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي و المهنة	05
72	توزيع أفراد العينة حسب متغيري الجنس و المهنة .	06
73	يمثل الفئة المهنية أو "المنصب" ونتائج الاتصال المنتشر في المؤسسة	07
75	يمثل متغير الإقدمية وتأثيره على العلاقات الاجتماعية.	08
76	جدول يوضح كيفية إرسال المعلومات والإلمام بالوظيفة.	09
78	الأسلوب الاتصالي السائد ونوعية العلاقات	10
79	العمل الجماعي ووجود علاقات	11
81	الحوافز المعنوية المتوفرة و دورها في الراحة الوظيفية.	12
83	جدول يوضح الأسس التي يقوم المشرف من خلالها بعملية التحفيز	13
84	فرص الترقية والراحة في الوظيفة جهد لصالح المؤسسة.	14
85	العلاقة بين النصب و تأثيره في المبادرة في القيام بأعمال الزملاء	15
86	للمنصب و تأثيره في المشاركة في اتخاذ القرارات	16
87	العلاقة بين النصب و تأثيره في المبادرة في القيام بأعمال الزملاء	17
88	الأسلوب الرقابي و المعتمد وكيف يعمل على تكوين فريق عمل	18
89	الأسلوب الرقابي المعتمد وتحقيق التماسك	19
90	الرقابة المعتمدة وتدريب علي العمل الجماعي	20
91	آليات تحقيق التماسك لجماعات العمل	21

فهرس الأشكال

رقم	اسم الأشكال	
رقم (1)	يوضح عناصر الثقافة التنظيمية	34
02	وظائف الثقافة التنظيمية	35
03	مستويات الثقافة وفق تصور <i>Schein</i>	36
04	أسلوب فهم رجل المنظمة وتوسيعها مع كل منظور جديد في نظرية المنظمة	37
05	قائمة (<i>Schein, 1985</i>) بالافتراضات الثقافية الأساسية	48
06	فكرة (<i>Schein, 1985</i>) عن مهام التكيف الخارجي مقابل مهام التكامل الداخلي.	49
07	مقارنة الاختلافات الثقافية بين فلسفة إدارة المنظمات اليابانية وإدارة المنظمات الأمريكية.	50
08	الإطار الثقافي لنموذج (<i>Ouchi, 1981</i>)	51
09	إطار ماكنزي سباعي الأبعاد.	52
10	إطار خصائص المنظمة المتميزة وفق نموذج (<i>Peters, Woterman, 1982</i>)	52
11	العوامل الأساسية التي تحدد أداء ورضا الجماعة	57

قائمة المراجع :

أولا الكتب:

1. احمد ماهر :السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، ط2الدار الجامعية للنشر و التوزيع ، الاسكندرية 2002.
2. إسماعيل زكي محمد: سلوك المنظمة سلوك الفرد والجماعة ، ط1، دار الثقافة العربية ، الدوحة 1986
3. أمل مصطفى عصفور: قيم ومعتقدات الأفراد وأثرها على فعالية التنظيم، منشورات المنظمة العربية ،الأردنية 2003.
4. اندرو سيزلاقي : السلوك التنظيمي و الأداء ، معهد الإدارة العامة ، المملكة العربية السعودية ، 1991
5. بالقاسم سلاطنية ،حسان الجيلاني: منهجية العلوم الاجتماعية، دار الهدى، ط1،الجزائر 2010
6. ترجمة لفارس حلمي المدخل الى علم النفس الصناعي و التنظيمي الجامعة الاردنية
7. جابر عوض السيد حسن: العمل مع الجماعات أسس و نماذج نظرية، المكتب الجامعي ، الحديث، ط2،الإسكندرية مصر، 2007
8. جمال الدين محمد المرسي، و ثابت عبد الرحمن إدريس: السلوك التنظيمي نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة ، الدار الجامعية، مصر . 2002.
9. جمال الدين محمد مرسي و آخرون : التفكير الاستراتيجي و الإدارة الاستراتيجية
10. حسن حريم: السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال ، دار حامد للنشر و التوزيع ب ط عمان الاردن 2004.
11. الحميد عطية : طريقة العمل مع الجماعات أساسيات ومفاهيم الممارسة دار الجماعة للنشر و التوزيع ، الإسكندرية مصر .
12. خضير كاظم حمود: السلوك التنظيمي ، ط1، دار صفاء للنشر و التوزيع ، الأردن 2002،

13. دورين كاترين و آخرون ، ترجمة محمد طلعت عيسى ، تنظيم و قيادة الجماعات ، مكتبة القاهرة لحدثة .
14. راوية حسن: السلوك في المنظمات الدار الجامعية نشر توزيع ونشر، 2001
15. رعد حسن الصرن : نظريات الإدارة و الأعمال دار الرضا للنشر سوريا دمشق 2004
16. رفعت عبد الحليم الفاعوري: إدارة الإبداع التنظيمي، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر
17. سعد غالب ياسين :الإدارة الإستراتيجية البازوردي الإسكندرية 1998
18. سعيد عيد مرسى بدر ،الأيديولوجية ونظرية التنظيم ، مدخل نقدي، دار المعرفة الجامعية، د.ط، 2000.
19. سلمى محمود جمعة: المداخل إلى العمل مع الجماعات دار المعرفة الجامعية 1998
20. سهير كامل احمد :علم النفس الاجتماعي بين النظرية و التطبيق مركز الإسكندرية للكتاب ط2001
21. سهير كامل احمد: علم النفس الاجتماعي ، احمد مركز الإسكندرية للكتاب
22. شفيق رضوان ، السلوكية و الادارة ، ط2، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع ، بيروت ، لبنان 2002
23. صلاح الدين عبد الباقي :السلوك التنظيمي مدخل تطبيقي معاصر .دار الجامعية الجديدة. مصر
24. صلاح عبد الباقي:السلوك الفعال في المنظمات الدار الجامعية 2004مصر
25. عادل حسن :إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية ، د.ط2003، ص:465
26. عاطف وصفي : الثقافة والشخصية ، دط، دار النهضة العربية بيروت 1988
27. عبد المعطي محمد عساف: السلوك الإداري التنظيمي في المنظمات المعاصرة ، بدون طبعة ، دار زهران ، الأردن ، 1999.
28. غريب محمد سيد احمد: تصميم وتنفيذ البحث الاجتماعي دار المعرفة الجامعية ، الاسكندرية مصر ، 1997

29. لوكيا الهاشمي :السلوك التنظيمي دار الهدى للطباعة و النشر عين مليلة الجزائر 2006.
30. لوكيا الهاشمي و جابر ناصر :مفاهيم أساسية في علم النفس الاجتماعي .دار الهدى للطباعة و النشر .عين مليلة الجزائر . 2006
31. ماجد العطية : سلوك المنظمة ،سلوك الفرد و الجماعة ،ط1، 2003،دار النشر و التوزيع ص137
32. موريس أنجرس : منهجية البحث العلمي في العلوم الانسانية، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، دار القصة للنشر، الجزائر، 2004.
33. ماجدة العطية : سلوك المنظمة سلوك الفرد والجماعة ،دط،دار الشروق ،عمان الأردن 2003
34. ماجدة العطية : سلوك المنظمة ،سلوك الفرد والجماعة ،دار الشروق للنشر و التوزيع ،ط2003،1
35. محمد الصريفي :التطوير التنظيمي دار الفكر الجامعي الإسكندرية 2006
36. محمد سعيد أنور سلطان : السلوك التنظيمي ، دار الجامعات الجديد د.ط2004
37. محمد قاسم القريوتي :السلوك التنظيمي ط4 ، دار الشروق للنشر و التوزيع ، عمان الأردن 2003
38. محمد شفيق : علم الاجتماع والمنهج العلمي، الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية، المطبعة العصرية، الإسكندرية، 1985
- 39.
40. محمد قاسم القريوتي : السلوك التنظيمي : دراسة للسلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية، دار المستقبل للنشر والتوزيع، القاهرة، 1989
41. مصطفى محمد أبو بكر : الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، مصر، 2004/2003
42. مصطفى محمود أبو بكر :دليل التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الاستراتيجية، الدار الجامعية، مصر، 2000

43. نجم عبود: أخلاقيات الإدارة في عالم متغير، منشورات المنظمة العربية للإدارة القاهرة
44. نعمة عباس الخفاجي: ثقافة المنظمة، دار البازوري، عمان، الأردن، 2009

المراجع الاجنبية:

1. Mary Jo hatch et autres: opcit,¹
2. 8Ibid
3. Mary Jo hatch et autres : Théories des Organisations : de L'intérêt, des Perspectives multiples, ed de boeck, 1^{er}ed, Paris, France, 2000

المعاجم:

1. ابن منظور ،مادة مسك ،لسان العرب ، جامع معاجم اللغة ،قرص مدمج ، شركة العرين للكمبيوتر
2. ربودون وفوريكو.ترجمة سليم حداد .المعجم النقدي لعلم الاجتماع .ديوان المطبوعات الجامعية .الجزائر
3. ريمون بودون: المعجم النقدي لعلم الاجتماع، ترجمة سليم حداد، ، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات، ط 2،بيروت، لبنان، 2007
4. طلعت همام: قاموس العلوم النفسية والاجتماعية، ، دار عمار، ط 2،عمان/ الأردن، 1987
5. عبد الهادي الجوهري: قاموس علم الاجتماع ، المكتب الجامعي الحديث ، القاهرة 1998،

المدخلات والمحاضرات:

1. أحمد بوشناف وأحمد بوسهمين: البعد الثقافي وأثره على فعالية التسيير، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول السير الفعال في المؤسسات الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة المسيلة
2. مسعودة شريفي و كريمة حاجي : مداخلة بعنوان المسؤولية الاجتماعية والثقافة التنظيمية في منظمات الأعمال المعاصرة جامعة بشار بالجزائر من 14 إلى 15 فيفري 2012
3. المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية : نحو أداء متميز في القطاع الحكومي المملكة العربية السعودية معهد الإدارة العامة

المذكرات و الاطروحات:

1. ايهاب فاروق مصباح :دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الالكترونية ، شهادة مكملة لنيل شهادة الماجستير ، إشراف يوسف عبد عطية بحر الجامعة الإسلامية غزة قسم إدارة الأعمال
2. بهاء الدين المنجي العسكري، إدارة التغيير في منظمات الأعمال: التجربة الماليزية نموذجاً، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، الأكاديمية العربية، كوينهاغن: الدنمارك، 2010
3. زيد صالح حسن سميع: اثر الثقافة التنظيمية في الأداء بحث مقدم لنيل شهادة الماجستير إشراف سامية احمد فتحي جامعة حلوان قسم إدارة الأعمال 2010
4. سامية موزاوي مكانة تسيير الموارد البشرية ضمن معايير الإيزو وإدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص إدارة الأعمال، جامعة الجزائر ، 2003-2004،

5. سليمة سلام: ثقافة المؤسسة والتغيير، أطروحة لنيل شهادة الماجستير، إشراف: العمري العربي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، فرع تحليل اقتصادي، جامعة الجزائر، 2004/2003
6. سماتي حاتم: عنوان النمط القيادي و علاقته بتماسك جماعة لدي عمال مؤسسة النسيج والتجهيز ببسكرة مذكرة لنيل شهادة الماجستير في تخصص علم النفس تنظيم وعمل إشراف الأستاذة حمداش نوال كلية العلوم الاجتماعية قسم علم النفس جامعة قسنطينة 2010-2011
7. علي بن حسن الليثي: الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة ودورها في الإبداع الإداري دراسة تكميلية لنيل درجة الماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط إشراف سلطان بن سعيد بخاري جامعة أم القرى 2008
8. مجيدر بلال: تماسك جماعة العمل و علاقته بالرضا الوظيفي إشراف ليفة نصر الدين مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير تخصص عمل وتنظيم كلية العلوم الاجتماعية قسم علم النفس جامعة قسنطينة، 2008-2009
9. محمد بن غالب لعوف محمد بن غالب لعوفي: الثقافة التنظيمية و علاقتها بالالتزام الوظيفي دراسة مكملة لشهادة الماجستير في العلوم الإدارية إشراف مازن راشد فارس
10. محمد بن فرحات الشلوى: الثقافة التنظيمية ، أطروحة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية ،جامعة نايف ، الرياض 2005
11. اليأس سالم: تأثير الثقافة التنظيمية على المورد البشري ،رسالة لنيل شهادة الماجستير في الإدارة الأعمال جامعة المسيلة

- احمد ماهر :السلوك التنظيمي ، مدخل بناء المهارات ط2الدار الجامعية للنشر و التوزيع ، الاسكندرية 2002.
- الحميد عطية ، طريقة العمل مع الجماعات أساسيات ومفاهيم الممارسة دار الجماعة للنشر و التوزيع ، الإسكندرية
- اندرو سيزلاقي ، السلوك التنظيمي و الأداء ، معهد الإدارة العامة ، المملكة العربية السعودية ،1991
- أمل مصطفى عصفور قيم ومعتقدات الأفراد وأثرها على فعالية التنظيم ، منشورات المنظمة العربية ،الأردنية 2003
- إسماعيل زكي محمد : سلوك المنظمة سلوك الفرد والجماعة ،ط1،دار الثقافة العربية ، الدوحة 1986
- بالقاسم سلاطونية ،حسان الجيلاني:منهجية العلوم الاجتماعية،دار الهدى،ط1،الجزائر2010
- ترجمة لفارس حلمي المدخل الى علم النفس الصناعي و التنظيمي الجامعة الاردنية
- جابر عوض السيد حسن، العمل مع الجماعات أسس و نماذج نظرية، المكتب الجامعي ، الحديث، دط،الإسكندرية
- جمال الدين محمد المرسى ، و ثابت عبد الرحمن إدريس ،السلوك التنظيمي؛ نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة
- جمال الدين محمد مرسى و آخرون : التفكير الاستراتيجي و الإدارة الإستراتيجية
- حسن حريم:السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال دار حامد للنشر و التوزيع ب
- خضير كاضم حمود، السلوك التنظيمي ،ط1، دار صفاء للنشر و التوزيع ، الأردن ،2002
- دورين كاترين و آخرون ، ترجمة محمد طلعت عيسى ، تنظيم و قيادة الجماعات ، مكتبة القاهرة لحدیثة .
- راوية حسن السلوك في المنظمات الدار الجامعية نشر توزيع ونشر،2001
- رعد حسن الصرن : نظريات الإدارة و الأعمال دار الرضا للنشر سوريا دمشق 2004
- رفعت عبد الحليم الفاعوري: إدارة الإبداع التنظيمي، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر
- سعد غالب ياسين :الإدارة الإستراتيجية البازوردي الإسكندرية 1998
- سعيد عيد مرسى بدر ،الأيديولوجية ونظرية التنظيم ، مدخل نقدي،دار المعرفة الجامعية،د.ط، 2000.
- سلمى محمود جمعة ، المداخل إلى العمل مع الجماعات دار المعرفة الجامعية 1998
- سهير كامل احمد ، علم النفس الاجتماعي بين النظرية و التطبيق مركز الإسكندرية للكتاب ط2001
- سهير كامل احمد: علم النفس الاجتماعي ، احمد مركز الإسكندرية للكتاب
- شفيق رضوان ، السلوكية و الادارة ، ط2، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع ، بيروت ، لبنان 2002
- صلاح الدين عبد الباقي .السلوك التنظيمي مدخل تطبيقي معاصر .دار الجامعة الجديدة. مصر
- صلاح عبد الباقي:السلوك الفعال في المنظمات الدار الجامعية 2004مصر
- عادل حسن إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية ، د.ط2003،ص:465
- عاطف وصفي : الثقافة والشخصية ،دط، دار النهضة العربية بيروت 1988

1. عبد المعطي محمد عساف السلوك الإداري التنظيمي في المنظمات المعاصرة ، بدون طبعة، دار زهران ، الأردن ،1999.
2. غريب محمد سيد احمد .تصميم وتنفيذ البحث الاجتماعي دار المعرفة الجامعية ،الاسكندرية مصر، 1997
5. لوكيا الهاشمي .السلوك التنظيمي دار الهدى للطباعة و النشر عين مليلة الجزائر 2006.
9. لوكيا الهاشمي و جابر ناصر .مفاهيم أساسية في علم النفس الاجتماعي.دار الهدى للطباعة و النشر عين مليلة الجزائر .2006
10. ماجد العطية ، سلوك المنظمة ،سلوك الفرد و الجماعة ،ط1، 2003،دار النشر و التوزيع ص137
13. ماجدة العطية : سلوك المنظمة سلوك الفرد والجماعة ،ط،دار الشروق ،عمان الأردن 2003
17. ماجدة العطية ، سلوك المنظمة ،سلوك الفرد والجماعة ،دار الشروق للنشر و التوزيع ،ط2003،1
20. محمد الصريفي :التطوير التنظيمي دار الفكر الجامعي الإسكندرية 2006
25. محمد سعيد أنور سلطان ، السلوك التنظيمي ، دار الجامعات الجديد د.ط2004
30. محمد قاسم القريوتي: السلوك التنظيمي : دراسة للسلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية
31. محمد قاسم القريوتي: السلوك التنظيمي ط4 ، دار الشروق للنشر و التوزيع ، عمان الأردن 2003
34. مصطفى محمد أبو بكر: الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، مصر، 4/2003
36. مصطفى محمود أبو بكر: يل التفكير الإستراتيجي وإعداد الخطة الإستراتيجية، الدار الجامعية، مصر، 0
38. موريس أنجرس : منهجية البحث العلمي في العلوم الانسانية، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، دار القصب
39. نجم عبود: أخلاقيات الإدارة في عالم متغير ،منشورات المنظمة العربية للإدارة القاهرة
43. نعمة عباس الخفاجي: ثقافة المنظمة، دار البازوري، عمان، الأردن، 2009

خاتمة



الخاتمة:

إن الثقافة التنظيمية بهذا موجه لسلوك الأفراد المنتمين إليها، على الأقل بالقدر الذي يحقق به استمرار هذه المجموعة، بتحديد السلوك الملائم، وغير ملائم لدعم استقرار، وتوازن النسق الاجتماعي للمنظمة، ككيان اجتماعي مستقل عن وعي، ووجود أفراد، لأن إهمال النسق الثقافي كإطار مرجعي للسلوكات الأفراد، قد يؤثر على كفاءتها، وعلى تحقيق أهدافها، فالمنظمات العملاقة لم تولد في لحظة، وإنما هي نتيجة خبرات وأزمات ونجاح وفشل، منذ فترة زمنية بعيدة، حتى استقرت على ما هي عليه الآن في ثقافتها التنظيمية الكفاحية.

و لأن الثقافة التنظيمية تدعم الانسجام والاندماج بما يضمن استمرارية الجماعة، وقدرتها وكفاءتها على حل مشاكلها بنفسه، ولتحقيق هدف مشترك، بما تضعه من طرق، وأساليب لمواجهة العوائق التي تواجهها، إن هذه الكفاءة تختلف من منظمة إلى أخرى، في قدرتها على إنتاج ثقافة تحقق لها ذلك، لأنها تعبر عن الفعل الاجتماعي المنظم والهادف.

لهذا نلخص فنقول إن الثقافة التنظيمية تكمن في قدرة المنظمة على إنتاج مجموعة بشرية، بما تحمله من علاقات تبعية وقيادة، وعلاقات غير متساوية، تكون مقبولة من طرف جميع أعضائها، بحيث يستطيع تحقيق الهدف المشترك من جهة، وإعادة إنتاج المجموعة من جهة أخرى، فالجماعة بهذا المعنى تسمح للفريق، أو المجموعة بأن تتشكل، وتتكون بصفقتها كذلك، وذلك بواسطة إنتاج أدوات وطرق الدمج والانتماء لهذه المجموعة أولاً، وإنتاج الحلول التي تمكنهم من تعبئة قدراتهم، ومعارفهم، وتوحيد معالمهم المتضاربة منها، من أجل استمرار هذه المجموعة، وبقاءها من جهة ثانية. من أجل المحافظة على العلاقة الجماعية، أو العمل الجماعي المشترك، يعني تشبع الفرد بالثقافة التنظيمية وذلك ما يسمح بالتمييز بين الأفراد المنتمين إلى منظمات مختلفة فالعوامل الثقافية ذات فاعلية تسيطر على طبيعة السلوك، والعلاقات الاجتماعية، هذا الوعاء الثقافي الذي يتشرب منه أفراد مجموعة بصورة واعية، أو غير واعية، يؤدي في نهاية المطاف إلى تشكل كيان، وهوية تتجاوز الكيانات والهويات الفردية المشكلة له دون إلغائها كلياً .