

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد بوضياف المسيلة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم: علم النفس

الرقم التسلسلي:

رقم التسجيل : D.PS/3C/03/14

الثقافة التنظيمية وأثرها على فعالية التنظيم  
دراسة ميدانية بمؤسسة كوسيدار أدرار

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في علم النفس:

تخصص: علم النفس العمل والتنظيم

إعداد الطالب: عبد القادر لانصاري

إشراف الأستاذ الدكتور: ضياف زين الدين

أعضاء لجنة المناقشة

الرقم	الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
01	مجاهدي الطاهر	أستاذ	محمد بوضياف. المسيلة	رئيسا
02	ضياف زين الدين	أستاذ	محمد بوضياف. المسيلة	مشرفا ومقررا
03	علوطي عاشور	أستاذ محاضر "أ"	محمد بوضياف. المسيلة	عضوا مناقشا
04	جلاب مصباح	أستاذ محاضر "أ"	محمد بوضياف. المسيلة	عضوا مناقشا
05	خلوة لزهرة	أستاذ محاضر "أ"	محمد لمين دباغين. سطيف 2	عضوا مناقشا
06	بحري صابر	أستاذ محاضر "أ"	محمد لمين دباغين. سطيف 2	عضوا مناقشا

السنة الجامعية : 2018-2019م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## إهداء:

... إلى كلِّ من رفع لواءَ العلمِ والعملِ ...

..وإلى كلِّ مُجتهدٍ مُخلصٍ..

## شكر وعرفان

أشكر الله عز وجل على منة الإسلام وجزيل الإنعام أن وفقنا لإتمام هذا العمل المتواضع، وأن يرزقنا الإخلاص والصدق في القول والعمل.

كما أشكر كل من ساهم في إنجاز هذا البحث وعلى رأسهم أستاذي المشرف السيد:

أ.د/ زين الدين ضياف الذي سقانا من دلاء أخلاقه وعلمه ولم يدخر جهداً تجاهنا..

شاكراً أيضاً لجامعة محمد بوضياف- مسيلة- أساتذة واداريين (خاصة أساتذتي بقسم علم النفس) ، وللمؤسسة محل الدراسة (كوسيدار أدرار) لدعمهم البحث العلمي ورحابة صدرهم.

كما والشكر موصولاً أيضاً للجنة المناقشة التي تكرمت وسهرت على قراءة هذا العمل آمليين من المولى جل وعلا أن يجعل ثواب ذلك في ميزان حسناتهم وأن يُديم سواعدهم وعطائهم الفكري والعلمي خدمةً للدين والوطن.

## ملخص:

هدفت هذه الدراسة للكشف عن أثر الثقافة التنظيمية على الفعالية التنظيمية، حيث انطلقت من الإشكالية التالية: ما أثر الثقافة التنظيمية السائدة بمؤسسة كوسيدار بأدرار على الفعالية التنظيمية؟

ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم استبيان كأداة للدراسة، كما اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي التحليلي، إذ أجريت الدراسة على عينة مكونة من (113) عاملاً بالمؤسسة محل الدراسة، وبعد استخلاص النتائج توصل الباحث إلى إثبات صحة الفرض القائل: للثقافة التنظيمية السائدة بمؤسسة كوسيدار بأدرار أثر على الفعالية التنظيمية. وعليه، نستخلص ما يلي:

- إن ما تعيشه منظماتنا اليوم حقيقة مؤلمة لا يمكن انكار وجودها، إذا بات جلياً أنه لا يوجد اهتمام-حسب واقع المؤسسة محل الدراسة- بما يسمى بالثقافة أو الفعالية التنظيمية. كما لوحظ أن جل العاملين بالمؤسسة محل الدراسة لا يدركون أصلاً معنى أو مفهوم الثقافة التنظيمية، ناهيك عن مدى اهتمامهم بها.

- كما أن المنظمة لا تولى أهمية بالغة لتوحيد وتماسك القيم وتصحيح التوجهات والمعتقدات لدى العاملين، كون هاته العوامل ضرورية لنجاح المنظمة وتحقيق أهدافها. وعليه كان لزاماً على المنظمات تمكين العاملين من المشاركة في سن القوانين واتخاذ القرارات مع الاخذ في الاعتبار قيمهم وتوجهاتهم.

- لوحظ وجود هوة شاسعة بين ما تقوم به المؤسسات والمخابر البحثية من دراسات، وما تتخبط فيه منظماتنا اليوم من مظاهر ضعف الهوية وهشاشة التركيبة الثقافية والقيمية، مما يدل على عدم الاستفادة من نتائجها والاخذ بتوصياتها.

- كما أن انخفاض مستوى الثقافة والفعالية التنظيمية راجع اساساً لتراجع دور القادة وضعف قدرتهم على توحيد القيم وتوجيه التوقعات وتصحيح المعتقدات التنظيمية لدى العاملين، وكذا غموض أهداف التنظيم وقواعد العمل بالمؤسسة.

## **Summary:**

our study started from The following problem: What is the impact of the organizational culture prevailing in the institution of cosider Adrar on the organizational effectiveness?

In order to achieve the objectives of the study, the researcher designed a questionnaire as a tool for study, taking into consideration its psychometric characteristics, Where the researcher relied on the descriptive analytical method. the study included a sample of (113) workers. After applying the tool and extracting the results, the researcher found the validity of the hypothesis: The organizational culture prevailing in the cosider institution of Adrar has an impact on the organizational effectiveness. Finally, the researcher recommends:

-The need to pay attention to various elements of culture in the organization - Emphasize the necessity of creating a cohesive culture within the work environment with constant concern to preserve and consolidate it - Ensure the establishment of training and educational sessions that will take into account the culture of the institution - Organizations should prepare a manual that explains their organizational culture and helps new employees to engage effectively within the organization.

## **Résumé:**

Cette étude vise à résoudre le problème suivant: Quel est l'impact de la culture organisationnelle prévalant dans l'institution de Kosidar Adrar sur l'efficacité organisationnelle?

Afin de réaliser les objectifs de l'étude, le chercheur a conçu un questionnaire, basé sur la méthode descriptive analytique, qui a été réalisée sur un échantillon de 113 travailleurs de l'institution concernée. Impact sur l'efficacité organisationnelle. Enfin, le chercheur recommande:

-Insistez sur la nécessité de créer une culture de cohésion au sein de l'environnement de travail avec un souci constant de préservation, de préservation et de consolidation -Assurer la mise en place de sessions de formation et d'éducation prenant en compte la culture de l'institution -Les organisations doivent préparer un manuel qui explique leur culture organisationnelle et aide les nouveaux employés à s'impliquer efficacement au sein de l'organisation.

## الفهرس

الصفحة	المحتوى	الرقم
أ	الإهداء	01
ب	شكر وتقدير	02
ج	الملخص	03
هـ	فهرس المحتويات	04
ط	قائمة الجداول	05
ي	قائمة الأشكال	06
ك	مقدمة	07
<b>الإطار النظري</b>		
05	<b>الفصل الأول: الإطار المفاهيمي العام للدراسة</b>	
06	إشكالية الدراسة	01
10	فرضيات الدراسة	02
11	متغيرات الدراسة	03
12	أهمية الدراسة	04
13	أهداف الدراسة	05
13	حدود الدراسة	06
13	مصطلحات البحث	07
15	الدراسات السابقة	08
33	خلاصة	
35	<b>الفصل الثاني: الثقافة التنظيمية</b>	
36	تمهيد	
37	أولاً: مدخل عام للثقافة التنظيمية	-1
38	مفهوم الثقافة	-2

39	خصائص الثقافة	-3
40	خصوصيات الثقافة العربية	-4
40	ثقافة المجتمع الجزائري وعلاقتها بسلوك الأفراد فيه	-5
42	ثانيا: الثقافة التنظيمية	-6
42	مفهوم الثقافة التنظيمية	-7
44	دور الثقافة التنظيمية وأهميتها	-8
46	مكونات الثقافة التنظيمية	-9
50	عناصر الثقافة التنظيمية	-10
51	مستويات الثقافة التنظيمية	-11
53	تكوين ثقافة المنظمة	-12
54	محددات الثقافة التنظيمية	-13
57	أسس الثقافة التنظيمية	-14
58	تغيير الثقافة التنظيمية	-15
58	خصائص قيادة التغيير الثقافي	-16
59	دور القائد في ترسيخ الثقافة التنظيمية	-17
61	تزايد الاهتمام الميداني بالثقافة التنظيمية	-18
62	مظاهر ضعف الثقافة التنظيمية بالمؤسسة الصناعية الجزائرية	-19
63	خلاصة	
66	الفصل الثالث: الفعالية التنظيمية	
67	تمهيد	
68	أولاً: الفعالية التنظيمية مدخل مفاهيمي	•
68	مفهوم الفعالية التنظيمية	-1
72	مميزات الفعالية كمتغير تنظيمي	-2
73	أشكال الفعالية التنظيمية وأنواعها	-3
75	خصائص المنظمات الفعالة	-4

79	متطلبات التنظيم الفعال	-5
80	العوامل المؤثرة في الفعالية التنظيمية	-6
82	مؤشرات ومعايير الفعالية التنظيمية وأساليب قياسها	-7
90	عراقيل تحقيق الفعالية التنظيمية في المؤسسات الجزائرية	-8
93	آليات تحقيق الفعالية التنظيمية في المؤسسات الصناعية الجزائرية	-9
94	العلاقة بين مفهومي الفعالية و الكفاءة الاقتصادية	-10
97	خلاصة	
98	الفصل الرابع: المداخل النظرية لدراسة الثقافة والفعالية التنظيمية	
99	تمهيد	-1
100	أ/ المداخل النظرية المفسرة الثقافة التنظيمية:	-2
100	نظريات التكوين أو نشوء الثقافة التنظيمية:	-3
108	نظريات النظام الاجتماعي للثقافة	-4
112	نظريات النظام الفكري للثقافة	-5
114	المدخل الأساسية في دراسة الثقافة التنظيمية:	-6
122	ب/ مداخل دراسة الفعالية التنظيمية:	-7
134	العلاقة بين الثقافة التنظيمية وفاعلية المنظمة	-8
135	تأثير ثقافة المنظمة على الفعالية التنظيمية	-9
135	دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الفعالية التنظيمية	-10
138	خلاصة	
الجانب الميداني		
140	الفصل الخامس: الاجراءات المنهجية للدراسة	
141	تمهيد	
142	الدراسة الاستطلاعية	-1
143	تحديد وتعريف مجالات الدراسة	-2
146	منهج الدراسة	-3

147	عيّنة الدراسة	-4
154	وسائل جمع البيانات	-5
158	أساليب المعالجة الإحصائية	-6
	خلاصة	
160	الفصل السادس: عرض وتحليل النتائج ومناقشتها	
162	تمهيد	
163	عرض وتحليل نتائج الفرضية الجزئية الأولى	-1
171	تحليل ومناقشة نتائج الفرضية الجزئية الأولى	-2
172	عرض وتحليل نتائج الفرضية الجزئية الثانية	-3
177	تحليل ومناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثانية	-4
178	عرض وتحليل نتائج الفرضيات الرئيسية	-5
187	عرض وتحليل نتائج فرضيات الفروق	-6
191	مناقشة نتائج الفرضية الرئيسية العامة	-7
193	إستنتاج	
194	خاتمة	
195	اقتراحات	
197	قائمة المراجع	
	الملاحق	

## مقدمة:

ليس من المغالاة إذا قلنا أن الإنسان - كمورد بشري - هو سلاح ذو حدين يسهم بشكل أو بآخر في نجاح المنظمة أو في فشلها. ولعلّ ما نشاهده اليوم من تغيرات وتطورات على مستوى الإدارات والمصالح، وبمختلف المؤسسات سواءً الصناعية منها أو الخدماتية، راجع أساساً إلى "تأكيد الممارسات الإدارية الحديثة على العنصر البشري كعنصر حاكم لنجاح المنظمة" (عادل محمد زايد: 2002، ص41)، فأصبح الاهتمام اليوم بالعنصر البشري - من خلال تنمية قدراته العلمية والعملية والسلوكية - ضرورة حتمية لا مnav مناه لتحقيق الأهداف والوصول إلى ما يسمى بالفعالية التنظيمية. إلى جانب هذا فقد توجهت الأنظار نحو دراسة متغيرات أكثر دقة، ولعل لها أثراً مباشراً في بلوغ الأهداف التنظيمية، إذ أصبح من الضروري الاهتمام بالجوانب السلوكية التي هي نتاج لرواسب فكرية وثقافية كالقيم والمعتقدات. "وما يجدر ذكره في هذا المجال، أنه قد حدث في العقود الثلاثة الأخيرة تطورات علمية وتكنولوجية بشكل لم يسبق له مثيل في تاريخ البشرية، الأمر الذي حتم على المؤسسات والمنظمات الحديثة مواكبة هذه التطورات والتجديدات وفرض عليها القيام بعملية مراجعة لسياساتها وأهدافها واستراتيجياتها وتقنياتها ونشاطاتها المتعلقة بالتدريب بهدف تمكين المتدربين من اكتساب الكفايات والمهارات التي تتطلبها أدوارهم الجديدة في مجتمع الثورة العلمية التكنولوجية" ( أحمد الخطيب: 2006، ص3). وبالرجوع إلى المراحل التاريخية التي مرت بها المؤسسة الجزائرية على اختلاف طبيعتها، يمكن القول أن تشكيل ثقافتها تتدرج عبر مراحل متعددة، جاءت في مجملها كانعكاس لأيديولوجيات التسييرية التي طبقت في كل مرحلة (التسيير الذاتي، التسيير الاشتراكي، استقلالية المؤسسات، الخوصصة). ففي المراحل الأولى لاستقلال الجزائر، تميزت المؤسسة الجزائرية بعدم الاتزان نظراً لبعض التوجهات السياسية والإيديولوجية، التي لم تأخذ بعين الاعتبار حقيقة ثقافة الفرد الجزائري ذو الطابع الريفي المحافظ وحاولت دمجها بشكل مباشر في بيئة صناعية بعيداً عن بيئته الأصلية، مما أسفر عنه فشل الكثير من الاستراتيجيات التسييرية. والملاحظ أن تداخل وتناقض عناصر الثقافة

التنظيمية لا يساعد على استقرار المؤسسة الجزائرية، ومن ثمّ صعوبة اتخاذ القرارات الرشيدة والفعالة لتحقيق الأهداف المسطرة، وقد استمر الوضع على ما هو عليه - فشل الاستراتيجيات التسييرية - إلى يومنا هذا في الكثير من القطاعات. (بوشارب بولوداني خالد: (ب. س)، ص 369).

وعلى هذا الأساس، وباعتبار أن كل المؤسسات اليوم شغلها الشاغل هو البحث عن أفضل الطرق وأيسر السبل لتحقيق أهدافها والوصول إلى تنظيم فعّال، يُساعدها على البقاء والاستمرارية، في ظل التنافس الحاد والتغيرات غير المسبوقة، فإننا ارتأينا أن يكون موضوع دراستنا هذه يجلب انتباه القائمين على الشؤون الإدارية والتنظيمية للتطّلع على "أثر الثقافة التنظيمية في الفعالية التنظيمية".

وتماشيا مع الخطوات المنهجية للدراسات العلمية، فإن الباحث تناول هذا الموضوع على مستويين أساسيين هما: الجانب النظري للدراسة، والجانب الميداني (التطبيقي). وفيما يلي عرض مفصل لما جاء في هذين الجانبين:

### 1- الجانب النظري: ويضم أربعة فصول هي كما يلي:

- الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للدراسة: وتطرّق فيه الباحث إلى: اشكالية الدراسة، الفرضيات، أهمية الدراسة وأسباب اختيارها، أهداف الدراسة، وتحديد المفاهيم، وكذا عرض الدراسات السابقة، ثم الإشارة للإضافة العلمية التي تسعى دراستنا لتحقيقها.

- الفصل الثاني: تناول الثقافة التنظيمية، وفيه تم عرض أهم مفاهيم الثقافة التنظيمية وعناصرها ومكوناتها، وأسس بنائها وتشكيلها، مع التركيز على قيم وثقافة المجتمع الجزائري تحديدا.

- الفصل الثالث: الفعالية التنظيمية. وقد تناول هذا الفصل عنصرين أساسيين هما:

أ/ مدخل إلى الفعالية التنظيمية: وتم التطرق في هذا العنصر إلى: تعريف الفعالية التنظيمية وبعض المفاهيم المرتبطة بها، عناصر المنظمة الفعالة وخصائصها، العوامل المؤثرة في قياس الفعالية، وأخيراً أسباب سوء الفعالية ومظاهرها.

ب/ الفعالية التنظيمية المقاييس، والمؤشرات. وقد تم التطرق في هذا العنصر إلى ما يلي: مقاييس فعالية التنظيم، المؤشرات المستخدمة في الحكم على الفعالية، بعض الممارسات غير الفعالة داخل التنظيم، نماذج الفعالية التنظيمية وقياسها، أهم متطلبات الفعالية، وأخيراً أسباب التفاوت والتباين في معايير الفعالية التنظيمية.

- الفصل الرابع: تناول مجموعة من المداخل والمقاربات النظرية التي تشكل وعاءً علمياً للثقافة والفعالية كمتغيرين أساسيين في الدراسة.

## 2- الجانب التطبيقي: ويضم فصلين أساسيين هما:

- الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية للدراسة، وفيه تم التطرق إلى: الدراسة الاستطلاعية، مجالات الدراسة، والمنهج المستخدم، عينة الدراسة، أدوات الدراسة، وأخيراً الطرق الإحصائية المستخدمة.

- الفصل السادس: وتناول هذا الفصل ما يلي: عرض، تحليل، ومناقشة النتائج في ضوء فرضيات الدراسة، الاستنتاج العام للدراسة، خاتمة، وأخيراً تقديم بعض الاقتراحات.

# الإطار النظري

# الفصل الأول

الإطار المفاهيمي العام للدراسة



## 1- إشكالية الدراسة:

تواجه منظمات الأعمال اليوم أكثر من أي وقت مضى تحديات متعددة ورهانات متجددة، مصدرها أساساً تغيرات البيئة الخارجية التي تمارس في إطار نشاطها. فتحقيق أي منظمة لأهدافها وضمان بقائها واستمرارها أصبح رهيناً بمدى قدرتها على التكيف ومواجهة المنافسة الحادة التي تتعرض لها. وتعد الأنشطة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية - من خلال خططها واستراتيجياتها - من أهم هذه الرهانات والتحديات، وذلك راجع أساساً للدور الفعال الذي يلعبه العنصر البشري داخل التنظيم، إذ يعتبر أكبر قوة مؤثرة في تحديد هوية المنظمة الحديثة ورسم معالم مستقبلها، وذلك من خلال ما يملكه الأفراد من قيم ومبادئ وأنماط سلوك وغيرها من المحددات التي يبلورها المجتمع ويرسمها في شخصهم فتشكل ثقافتهم الاجتماعية مما يستدعي استحضارها آلياً في بيئة عملهم، وبالتالي يؤدي انتشارها وتداولها بين العاملين إلى تكوين بعداً ثقافياً بالمؤسسة. (محاضرات الدكتور جلاب مصباح، جامعة مسيلة)

وقد أشار (سمير عباس، 2012) في كتابه: الثقافة التنظيمية واستراتيجيات التغيير في المنظمة، أشار إلى أن من أهم المفاهيم التي استدرجها البحث فيها في عقد الثمانينات من القرن الماضي ما يتعلق بالبعد الثقافي أو الجانب الثقافي في حياة الفرد والجماعة داخل منظمات العمل أو ما اصطلح عليه "الثقافة التنظيمية". وقبل ذلك فقد لاحظ كل من (P.ROTTER & L HESKETT) أن المنظمات التي ثقافتها تعطي مكانة جيدة للعنصر البشري، ويجعل من الإطارات مسؤول على كل المستويات تحصل على نتائج أحسن من المنظمات التي ثقافتها تعطي قيمة أقل لهذه الجوانب، ففي فترة 11 سنة ارتفعت مداخيل المنظمات الأولى بـ: 682% مقابل 166% بالنسبة للمنظمات الثانية، كما أن عدد الموظفين زاد بـ: 282% عند المنظمات من النوع الأول مقابل 36% في منظمات النوع الثاني، واستطاعت الأولى من تحسين ربحها الصافي بـ: 756% مقابل 1% بالنسبة للثانية ويوضح الباحثان من هذا أن الثقافة

القوية تولد أداء جيد معتمدان في ذلك على تحقيق شمل 200 منظمة ذات جنسيات وأحجام مختلفة. (العيد عماد ، ونور الدين بوعشة: (ب. س)، ص448) ويؤكد هذا الجانب على أن المشاكل التنظيمية التي تحدث في فضاء العمل خاصة فيما يتعلق بالموارد البشري نابعة من المتغيرات المختلفة في بيئة العمل، إذ أن لكل منظمة ثقافتها الخاصة التي تتكون من الجوانب الملموسة للمنظمة والقيم والافتراضات الأساسية التي يكونها الأفراد حول منظماتهم وبيئتها الخارجية. (سمير عباس: 2012، ص94).

فالثقافة التنظيمية ورغم حداثة تداولها في الجانب التنظيمي والإداري إلا أنها أثبتت تواجدها بصفة جد متسارعة في إشكاليات الأبحاث والدراسات مما يؤكد على أهميتها دورها في المساهمة في حل العديد القضايا التنظيمية العالقة.

وبالحديث عن الدراسات الحديثة التي تناولت موضوع الثقافة التنظيمية نجد دراسة الباحثين "زين الدين بروش" و"لحسن هدار" والتي تناولت موضوع "دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية"، إذ تم التوصل من خلالها الى أن هناك اعتماد ضعيف على الثقافة التنظيمية في عملية إدارة التغيير وأن إهمال هذا الجانب الثقافي يعتبر من أهم أسباب وجود مقاومة التغيير. كما أوضحت نتائج الدراسة التي قام بها "بوبكر منصور" حول: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بسوء السلوك التنظيمي، توصل إلى إثبات وجود علاقة ارتباطية سالبة بين الثقافة التنظيمية وسوء السلوك التنظيمي، هذا الأخير (السلوك)، الذي يعتبر من أهم مؤشرات الفعالية التنظيمية والتي تمثل المتغير الأساسي الثاني في دراستنا هذه.

فلا يمكننا الحديث عن منظمة نامية و متطورة و مستمرة دون أن نحدد بدقة درجة فعالية الأسس التي بنيت عليها وكذا مدى كفاءتها وقدرتها على تحقيق الأهداف المسطرة لها، وهذا طبعا بالاعتماد على كافة الأطراف المعنية من إدارة وأمالك وعمّال وما يحكمهم من سلوكيات وأخلاقيات مهنية، حيث يتحدد نجاح منظمات الأعمال على

أساس قدرتها على التنافس وضمان وجودها واستمرارها وهذا لا يتحقق إلا من خلال امتلاكها للكفاءة و الفعالية.

وقد تناولت العديد من الدراسات موضوع "الفعالية التنظيمية"، اذ يُرجع بعض الباحثين بداياتها وجذورها الى التجارب التي قام بها (التون مايو) في نظرية "العلاقات الإنسانية"، التي أجراها على ثلاث مجموعات من العمال حيث أوضح أن زيادة الإنتاجية وتحقيق الفعالية التنظيمية لا تخضع فقط للطريقة التي يصمم بها العمل أو السلوك الاقتصادي الذي يُكافئ به الفرد، وإنما يتأثر بعوامل اجتماعية ونفسية معينة، كما قد توصل "تالكوت بارسونز" في نظريته "النسق الاجتماعي" إلى تحديد أربع متطلبات وظيفية أساسية يتعين على كل نسق أن يواجهها إذ ما أراد البقاء وتحقيق الفعالية، اثنان منهما يهتمان بالعناصر الخارجية للنسق الاجتماعي (المواءمة وتحقيق الهدف) والآخران (التكامل والكمون) يركزان حول استقرار وتوازن النسق الداخلي. (السيد الحسني: 1985، ص87)

إن الحاجة إلى البقاء والنمو والقدرة على التكيف مع المتغيرات العالمية هي المعايير الأساسية لنجاح هذه المنظمات كمؤسسات يتحدد طبقاً لها مستوى الفعالية التنظيمية بمعناها الواسع وهي ما يمكن النظر إليه باعتباره المطلب الأساسي للمنظمات العصرية، سواء كانت تنتج سلعة أو تقدم خدمة، ويمكن النظر إلى الفعالية التنظيمية باعتبارها المحرك الأساسي لطاقة التطوير والتحديث والتحسين المستمر للأداء في مختلف المنظمات المعاصرة. (سنوسي علي: (ب. س) ص290)

كذلك فإن قدرة المؤسسة على تحقيق الفعالية التنظيمية وقدرتها أيضاً على البقاء والتميز يعتبر من أهم التحديات التي تواجهها اليوم إذا أرادت الاستمرار وتوفير المناخ الملائم لدى الأفراد لجعلهم يمارسون أعمالهم بكفاءة وتحفيز أكبر للإبداع والابتكار، وعلى هذا الأساس يشكل الاستثمار في العنصر البشري من خلال إشراكه وإدماجه في ثقافة المنظمة وتشبعه بقيمها ومبادئها أفضل السبل لتحقيق تنظيم فعال.

وبناءً على ما سبق، نحاول في دراستنا هذه التعرف على أهم العناصر والمكونات الأساسية للثقافة التنظيمية المتمثلة في: (القوانين التنظيمية، القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، والتوقعات التنظيمية)، ومدى مساهمة وتأثير هذه المتغيرات والمكونات في تحقيق أهدافها المنظمة والرفع من مستوى فاعليتها التنظيمية، من حيث: الكفاءة الإنتاجية، والرضا الوظيفي وكذا العلاقات الإنسانية السائدة.

وفي أساس ذلك تطرح إشكالية بحثنا هذا، التساؤل الرئيسي التالي:

- ما أثر الثقافة التنظيمية السائدة بمؤسسة كوسيدار بأدرار على الفعالية التنظيمية؟
- ولكون سؤال مشكلة الدراسة تنطوي تحته العديد من المشكلات الفرعية، فقد ارتأى الباحث أن يتفرع التساؤل الرئيسي لمجموعة الاسئلة الفرعية التالية:
- ما مستوى الثقافة التنظيمية السائدة من وجهة نظر العاملين بمؤسسة كوسيدار بأدرار؟
- ما مستوى الفعالية التنظيمية السائدة من وجهة نظر العاملين بمؤسسة كوسيدار بأدرار؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقوانين التنظيمية السائدة بمؤسسة كوسيدار بأدرار على الفعالية التنظيمية؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيم التنظيمية السائدة بمؤسسة كوسيدار بأدرار على الفعالية التنظيمية؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمعتقدات التنظيمية السائدة بمؤسسة كوسيدار بأدرار على الفعالية التنظيمية؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوقعات التنظيمية السائدة بمؤسسة كوسيدار بأدرار على الفعالية التنظيمية؟

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات المبحوثين نحو متغير  
الفعالية التنظيمية تعزى للمؤهل العلمي؟

### 2-فرضيات الدراسة:

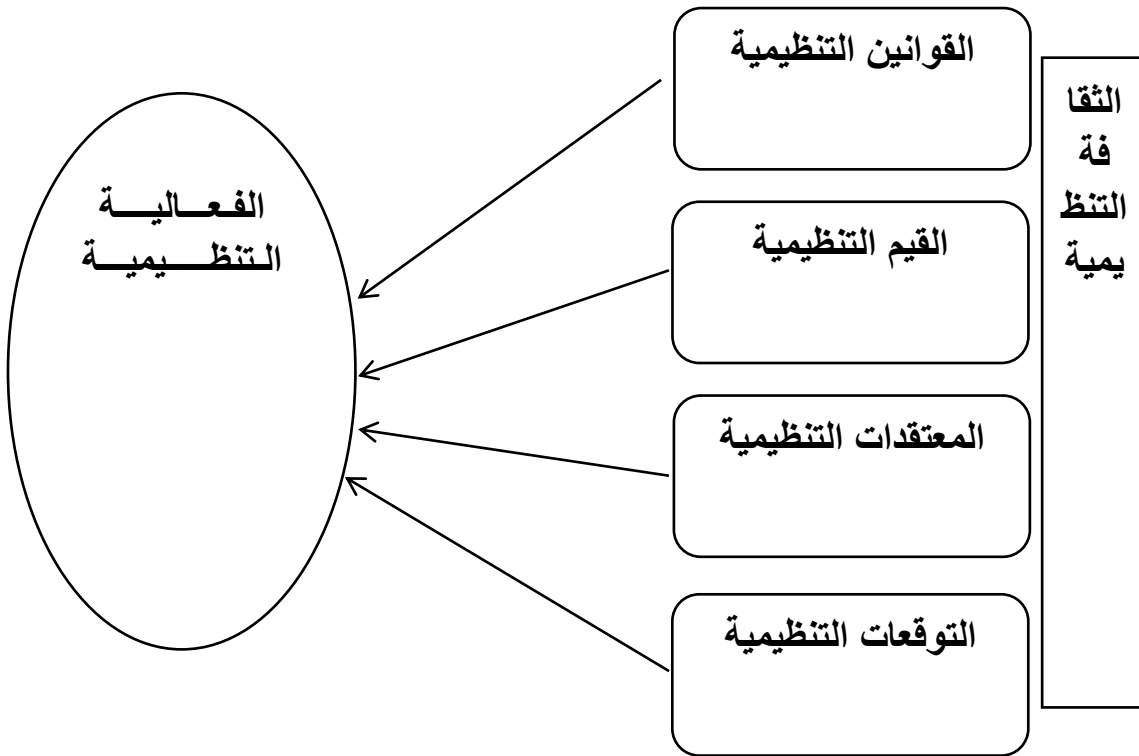
- للثقافة التنظيمية السائدة بمؤسسة كوسيدار بأدرار أثر على الفعالية التنظيمية.  
وتتفرع عن هاته الفرضية فرضيات فرعية يطرحها الباحث متمثلة في:
- تسود مؤسسة كوسيدار بأدرار ثقافة تنظيمية ضعيفة.
- تسود مؤسسة كوسيدار بأدرار مستوى فعالية تنظيمية منخفض.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقوانين التنظيمية السائدة بمؤسسة كوسيدار بأدرار  
على الفعالية التنظيمية.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيم التنظيمية السائدة بمؤسسة كوسيدار بأدرار على  
الفعالية التنظيمية
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمعتقدات التنظيمية السائدة بمؤسسة كوسيدار بأدرار  
على الفعالية التنظيمية.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوقعات التنظيمية السائدة بمؤسسة كوسيدار بأدرار  
على الفعالية التنظيمية.
- تختلف درجات العمال في متغير الفعالية التنظيمية حسب المؤهل العلمي.

### 3-متغيرات الدراسة:

- المتغير المستقل: الثقافة التنظيمية.
- عناصرها: (القوانين التنظيمية - القيم التنظيمية - المعتقدات التنظيمية - التوقعات  
التنظيمية).
- المتغير التابع: الفعالية التنظيمية.

مؤشراتها: (الفعالية العامة، الإنتاجية، الربحية، الجودة؛ حوادث العمل؛ معدل النمو في المؤسسة؛ معدل التغيب؛ دوران العمل الرضا الوظيفي، التحفيز والدافعية، الروح المعنوية، الرقابة، تحقيق التماسك والتقليل من الصراعات، المرونة والتكيف، درجة الاستقرار، الاندماج والتوافق، تمتع المؤسسة بالشرعية، التطابق، المهارات العملية للمدراء، المهارات العملية لدى إدارة التنظيم، إدارة المعلومات والاتصالات، الاستعداد لتحقيق الأهداف الملموسة، الاستفادة من البيئة التنظيمية، التقييم الخارجي، الاستقرار، مصاريف الإدارة، المشاركة في عملية اتخاذ القرار، برامج التدريب والتطوير، التركيز على الإنجاز).

والشكل التالي يوضح خطة الدراسة الى تستهدف دراسة أثر المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية بأبعادها الأربعة) على الفعالية التنظيمية.



شكل (01) يوضح أثر الثقافة التنظيمية على الفعالية التنظيمية

المصدر: إعداد الباحث

#### 4- أهمية الدراسة:

تتضح أهمية الموضوع وتتجلى قيمته من خلال الخلفية والتصورات التي تبعثها متغيرات الدراسة في ذهن المنتبِع لها، وأيضاً من خلال الإضافة التي يمكن أن تثيري بها الجانب العلمي، وعلى هذا الأساس يمكن القول أن أهمية دراستنا تكمن في الدور الذي تؤديه الدراسة في مجال الثقافة التنظيمية، إذ تُعد الخيار والسبيل الأساسي للاستثمار في العنصر البشري، هذا الأخير الذي يتوقف سير المؤسسة على مدى كفاءته وخبرته وتكيفه مع منصب عمله من خلال تقبله لأفكار ومبادئ الإدارة العليا ومدى تشبعه بالقيم التنظيمية والتزامه بها. كما أن الدراسة تناولت متغير الفعالية التنظيمية كونها تعبر عن الغاية والهدف الأسمى الذي يسعى كل تنظيم لتحقيقه. بالتالي فموضوع دراستنا تكمن أهميته أساساً في أهمية وطبيعة هذين المتغيرين.

**5- أهداف الدراسة:** تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق الأغراض البحثية ومعالجة المشكلة العامة المبلورة في موضوع الدراسة، وبالتالي فإن الباحث يسعى من ورائها إلى:

- معرفة مستوى الثقافة التنظيمية السائدة بالمؤسسة محل الدراسة.
- الكشف عن مستوى الفعالية التنظيمية السائدة بالمؤسسة محل الدراسة.
- معرفة أهم مكونات الثقافة التنظيمية التي لها اثر على الفعالية التنظيمية.
- التعرف على أثر الثقافة التنظيمية (قوانين، قيم، معتقدات، وتوقعات) على فعالية التنظيم.

#### 6- حدود الدراسة: شملت حدود دراستنا الحالية مايلي:

➤ **المجال المكاني:** تم اجراء الدراسة الميدانية بمؤسسة كوسيدار أدرار (جنوب

غرب الجزائر)

➤ **المجال الزمني:** تمت الدراسة الميدانية خلال الموسم (2016/2017).

➤ **المجال البشري:** شملت الدراسة مجتمع البحث المتمثل في الأفراد العاملين

بمؤسسة كوسيدار أدرار بمختلف الورشات والرتب الوظيفية.

7- **مصطلحات البحث:** تم التطرق لوضع تعريف اجرائي لمجموعة من المفاهيم

الاساسية للدراسة والمتمثلة في الآتي:

- **الثقافة التنظيمية:** هي تلك الافكار والمفاهيم والتمثلات التي يكونها الافراد داخل التنظيم وتشكل سمة اساسية للمنظمة تميزها عن باقي التنظيمات الأخرى، حيث تتكون من عدة مكونات: (القوانين التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، القيم التنظيمية، والتوقعات التنظيمية). ويمكن قياس مستوى الثقافة التنظيمية ومعرفة أثرها من خلال استجابات الأفراد على بنود الاستبيان الذي اعده الباحث خصيصاً لهذا الغرض.

وعليه، فالثقافة السائدة: هي مجموعة من القيم والمعتقدات والأنماط السلوكية الخاصة بالمنظمة، وهي جزء من ثقافة المنظمة تظهر في عدة أشكال منها قواعد العمل، وقيم العمل، وأسلوب التعامل اليومي بين العاملين، والتركيز على العمل، واحترام الآخرين. (خالد تيطراوي: 2017، ص90)

- **القوانين التنظيمية:** هي الأحكام والقوانين والمراسيم التي تتخذها الإدارة من أجل

ضبط علاقات العمل بين العمال أنفسهم و بين العمال و المشرفين في العمل.

- **المعتقدات التنظيمية:** هي تلك الأفكار والمعتقدات والاتجاهات والأحكام التي

يكونها العامل نحو عمله والمناخ التنظيمي السائد.

- **القيم التنظيمية:** هي مجموع القيم والمبادئ الأخلاقية والتنظيمية التي يتفق

العاملين على مدى قبولها من عدمه ويحترمونها ويقدمونها ويرفضون تجاوزها.

- التوقعات التنظيمية: هي كل ما يتصوره الفرد أو يتتبعه أو يتوقع حدوثه واستحدثاته في بيئة العمل (الحوافز والعلاوات، ادوات عمل حديثة..)، كما تشمل أيضا ما تتوقعه ادارة المؤسسة من العامل نفسه (التطوير والكفاءة، الانتاجية..).
- الفعالية التنظيمية: هي قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها وأهداف العاملين، من خلال تحقيق مستوى الكفاءة الإنتاجية، و رفع مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين وتحقيق جو من العلاقات الإنسانية الحسنة بين الأفراد داخل التنظيم، ويمكن الاستدلال بمستوى فعالية المنظمة بواسطة مقياس أعده الباحث لهذا الغرض والمتمثل في الاستبيان.

#### 8-الدراسات السابقة:

حظيت موضوعات الثقافة التنظيمية باهتمام واسع بين الباحثين العرب والغرب، إذ تعددت الدراسات والأبحاث التي تناولت هذا الموضوع محاولةً تجسيد نظرياته وتطبيق أسسه ومبادئه على أرض الواقع، والتي نوجز بعضها منها في الآتي:

#### أ/ دراسات تناولت متغير الثقافة التنظيمية:

**1-دراسة عبد الرحمن بوقفة (2016): الثقافة التنظيمية والجودة الشاملة -الارتباط وآليات الإرساء- دراسة ميدانية بمؤسسة كوندور للصناعات الالكترونية - برج بوعريريج، مجلة علوم الانسان والمجتمع،**

يسعى الباحث من خلال هاته الدراسة للإجابة على الأسئلة التالية:

- ما أهمية الثقافة التنظيمية في ظل مبادئ إدارة الجودة الشاملة ؟
- ما هي مجالات الارتباط بين الثقافة التنظيمية وإدارة الجودة الشاملة؟

- ما هي الآليات التي تستخدمها المؤسسة لإرساء ثقافة تنظيمية داعمة للجودة الشاملة؟

وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي والاستمارة كأداة لاختبار فرضيات البحث، ووفقاً لأغراض الدراسة فقد تم القيام باختيار العينة على مرحلتين، عينة قصدية من المصالح ووقع الاختيار على الإدارة العامة ووحدة المكيفات، كون أن مديريات المؤسسة هي من النوعين الإداري والتقني الإنتاجي. ثم تم اختيار عينة طبقية من العاملين. إذ تم اختيار العينة على أساس الفئات المهنية حسب التصنيف المعتمد: عون تنفيذ، عون تحكم، إطار.

بالتالي شملت الدراسة 382 فرداً، اختار منها الباحث نسبة 30% منهم ويكون بذلك عدد أفراد العينة هو 115 فرداً، موزعين كآتي: 27 إطار، 31 عون تحكم، 57 عون تنفيذ.

وقد أظهرت نتائج الدراسة أن الثقافة التنظيمية تكتسي أهمية بالغة في ظل إدارة الجودة الشاملة وأن هناك ارتباط كبير بين الثقافة التنظيمية وإدارة الجودة الشاملة، كما أظهرت النتائج أن المؤسسة ومن خلال نظمها تحاول إرساء ثقافة تنظيمية داعمة ومساندة للتحسين المستمر وضبط وتأکید الجودة، فالثقافة التنظيمية السائدة هي ثقافة المهام والعمليات وهي تميل إلى تبني مبادئ وقيم ثقافة الجودة الشاملة، وأن تواجدها بأي شكل من الأشكال يصب في مصلحة المؤسسة والأفراد، وأن تواجدها ناتج عن توجهات المؤسسة نحو تبني إدارة الجودة الشاملة، وهي تتأثر بنظم التنظيم الرسمي وضوابطه وأن تثبيتها كثقافة راسخة قد يكون على المدى البعيد، إلا أن الإشكال في مقدرة المؤسسة على التحكم في البيئة الثقافية الكلية وضبط تأثير البيئة الثقافية الخارجية.

## 2- دراسة بوفارس عبد الرحمن، وغيث بوفلجة: الثقافة التنظيمية مدخل لتطبيق ثقافة الجودة في المؤسسات التعليمية (2016).

ويهدف الباحثان من خلالها لإبراز أهمية الثقافة التنظيمية في كونها مدخلاً لتطبيق ثقافة الجودة في المؤسسات التعليمية، وقد اعتمد الباحثان على المنهج التحليلي حيث تعرضا بالدراسة والتحليل الى التراث الأدبي للموضوع واهم الدراسات التي تناولته، مع ابراز النتائج التي توصلت إليها.

وقد توصل الباحث إلى التأكيد على أن نجاح تطبيق ثقافة الجودة في المؤسسات التعليمية متوقف على مدى توفر متطلبات تطبيقها، ومن بينها ملائمة الثقافة التنظيمية الحالية للمؤسسات التعليمية لقيم ثقافة الجودة مع الأخذ بعين الاعتبار خصوصيات المؤسسة التعليمية عن غيرها من المؤسسات. كما يوصي الباحثان بـ:

- ضرورة منح مديري المؤسسات التعليمية نوعاً من الإدارة الذاتية لمدارسهم حتى يتسنى لهم التحرر من بعض القوانين المكبلة للأداء المتميز في المدارس.
- تهيئة الثقافة التنظيمية الحالية وتعديلها بما يتماشى ومتطلبات تطبيق ثقافة الجودة.
- خضوع المديرين والاساتذة لدورات تدريبية تساعدهم على تبني ثقافة تنظيمية ايجابية.
- استحداث هياك تنظيمية جديدة من اجل تحديد المسؤوليات في قيادة عملية التوجه نحو ثقافة الجودة.
- تشجيع العلاقات الانسانية والاجتماعية داخل المدارس، وتبني قيم الاحترام المتبادل، والثقة بالآخرين.

## 3- دراسة أسامة الفراج (2011): نموذج مقترح لخصائص الثقافة التنظيمية الملائمة في مؤسسات القطاع العام.

وهدفت هذه الدراسة إلى استكشاف سمات الثقافة التنظيمية السائدة حالياً في المؤسسات السورية العامة، وكذلك تلك المفضلة من وجهة نظر المبحوثين، ثم مقارنة هذه النتائج من حيث طبيعة نشاطها، للوصول إلى نموذج عام يتفق عليه المبحوثين، حيث يجسد هذا النموذج العام الملامح الأساسية لمجموعة القيم الجوهرية التي يجب أن تسود في المؤسسات.

وقد انطلقت هذه الدراسة من التساؤل الرئيسي التالي: ما مدى إدراك العاملين لخصائص الثقافة التنظيمية الفضلى والتي تساعد على الثبات والبقاء في ظل ظروف التغير المتسارعة؟

وللوصول إلى هذه الغاية استخدم الباحث 15 معيار و60 متغير لشرح أبعاد مفهوم الثقافة التنظيمية عُرضت على عينة إحصائية مكونة من 293 مبحوثاً للتعبير عن آرائهم وترتيب أفضلياتهم لسمات الثقافة التنظيمية الحالية المفضلة.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى أن الإطار العام للثقافة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسات ارتكز على أربعة محاور أساسية تتعلق بالعاملين والمديرين وبيئة العمل والأهداف المنشودة. وقد تبين أنه يجب توضيح مهام العاملين وطريقة أدائها وتعزيز الالتزام الذاتي بتحقيق الأهداف.

#### 4- دراسة الرفاعي (2008): دور الثقافة التنظيمية في تعزيز التنمية الإدارية.

تمثل هدف الدراسة في إظهار مفهوم الثقافة التنظيمية وأهميتها ومكوناتها وأنواعها وبيان مدى علاقة الثقافة التنظيمية بالتنمية الإدارية. كما ارتكزت الدراسة على كيفية بناء الثقافة التنظيمية وإدارتها ومراحل تغييرها من خلال:

- الرؤية والالتزام التي تحددها الإدارة العليا للمؤسسة وفقاً لنوعية الثقافة التي تريد تحقيقها.

- الاتصال من خلال تفهم العاملين للمبادئ الأساسية للثقافة.

- نظم التدعيم: أي التعليم والتدريب وإدارة الأداء ونظم المكافآت.

5- دراسة زين الدين بروش و لحسن هدار (2007). وعنوانها: دور الثقافة

التنظيمية في ادارة التغيير في المؤسسة الاقتصادية - دراسة بالمؤسسة الوطنية

لأجهزة القياس والمراقبة- سطيف ، حيث تهدف هذه الدراسة لمعرفة دور الثقافة

التنظيمية في ادارة التغيير في المؤسسة الاقتصادية.

**منهج الدراسة:** اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي التحليلي.

**عينة الدراسة:** تم استخدام العينة العشوائية البسيطة، وهي 90 فرد من العاملين

بالمؤسسة محل الدراسة.

**أداة الدراسة :** تم بناء الاستبانة بغرض تحقيق أهداف البحث واختبار فرضياته.

**نتائج الدراسة:** تم التوصل من خلال هذه الدراسة إلى أن هناك اعتماد ضعيف على

الثقافة التنظيمية في عملية إدارة التغيير وأن إهمال هذا الجانب الثقافي يعتبر من أهم

أسباب وجود مقاومة التغيير.

**6-دراسة بوبكر منصور،(2007):**

**عنوان الدراسة:** الثقافة التنظيمية وعلاقتها بسوء السلوك التنظيمي في الإدارة العمومية

الجزائرية - المصالح الخارجية للدولة بولاية الوادي نموذجاً.

**وتهدف** هذه الدراسة أساساً للبحث في العلاقة بين الثقافة التنظيمية وسوء السلوك

التنظيمي.

**منهج الدراسة و أدواتها:** عمد الباحث استخدام المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدم

الاستبيان كأداة لجمع البيانات.

نتائج الدراسة: وقد تم التوصل من خلال هذه الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط سالبة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وسوء السلوك التنظيمي .

#### 7-دراسة أسعد أحمد محمد عكاشة (2008):

عنوان الدراسة: أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع الثقافة التنظيمية في شركة الاتصالات الفلسطينية وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي.

منهج الدراسة: وقد استخدم الباحث الوصفي التحليلي.

عينة الدراسة : تم استخدام العينة العشوائية البسيطة .

أداة الدراسة : تم بناء الاستبانة من اجل اختبار فرضيات الدراسة.

#### نتائج الدراسة:

أظهرت نتائج الدراسة أن هناك أثر إيجابي للثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية.

#### 8-دراسة سمير يوسف محمد عبد الإله (2006): واقع الثقافة التنظيمية السائدة

في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة وأثرها على مستوى التطوير التنظيمي

للجامعات (دراسة مقارنة): هدفت الدراسة إلى التعرف على نوع الثقافة التنظيمية

السائدة في الجامعة الإسلامية وجامع الأزهر وجامعة الأقصى بقطاع غزة، وهدفت

إلى التعرف على مستوى التطوير التنظيمي في الجامعات الثلاثة المذكورة ، كما

هدفت إلى دراسة العلاقة بين الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الثلاثة

ومستوى التطوير التنظيمي. وقد استخدم الباحث الاستبانة كأداة رئيسة في جمع

البيانات الأولية، وطبقت على عين عشوائية طبقية مكونة من (340) موظفا من الإداريين والأكاديميين وأعضاء مجلس الجامعة في الجامعات المبحوثة، واستجاب منهم (264) بنسبة (77.6%) موظفا، واستخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي.

وقد أظهرت نتائج الدراسة أن الثقافة التنظيمية السائدة في الجامع الإسلامية تميل إلى ثقافة الإنجاز بينما ثقافة جامعتي الأزهر والأقصى تميل إلى ثقافة النظم العليا والأدوار ، وأثبتت الدراسة أن الإدارة(أعضاء مجلس الجامعة) يشكلون ثقافة الجامعة، كما أظهرت أن مستوى التطوير التنظيمي في الجامعة الإسلامية مرتفع جدا وفي الأزهر مرتفع بينما في الأقصى متوسط ، وأظهرت الدراسة وجود علاقة دالة إحصائيا بين الثقافة التنظيمية ومجالات التطوير التنظيمي.

وفي ضوء نتائج الدراسة قدمت توصيات تؤكد ضرورة تخفيض شخصنة القرارات الإدارية وتعزيز العمل المؤسسي في جامعتي الأزهر والأقصى من خلال الالتزام بالأنظمة والقوانين، وزيادة مستوى التفويض، والاهتمام بتنمية الموارد البشرية.

9- دراسة صبرينة مخالفي، وحسين بورغدة: أثر الثقافة التنظيمية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة (دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للدلفنة البلاستيكية التابعة للمجمع الوطني للبلاستيك والمطاط): هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر الثقافة التنظيمية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة الدلفنة البلاستيكية، وقد طرح الباحثان المشكلة التي مفادها: ما هو أثر الثقافة التنظيمية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الجزائرية للدلفنة البلاستيكية ؟

وبغية تحقيق ذلك تم تصميم استمارة وتوزيعها على عينة قوامها 68 مستجوبا من جميع المستويات الادارية تم اختيارها بشكل عشوائي، وقد تم الاعتماد على تحليل الانحدار الخطي المتعدد لاختبار فرضيات البحث.

وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة احصائية للثقافة التنظيمية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة، حيث أظهرت نتائج الدراسة أن للثقافة التنظيمية أثر ذو دلالة احصائية على كل من التركيز على الزبون، التركيز على العمليات وتحسينها، المشاركة، التزام الادارة العليا وذلك من خلال كل من قيم الثقافة التنظيمية المتمثلة في: خدمة العميل، اتقان العمل، العمل الجماعي، الانتماء وتنمية وتطوير الذات.

10- دراسة: **عمرابي سمية، خير الدين جمعة، حسيني ابتسام (2018): أثر**

### **الثقافة التنظيمية على إدارة المواهب بالمؤسسة.**

هدفت هاته الدراسة الى بيان أثر الثقافة التنظيمية على إدارة المواهب بالمؤسسة، باعتبار الثقافة التنظيمية من المحددات الرئيسية لنجاح المؤسسات أو فشلها. السؤال الرئيسي للدراسة يتمثل في: ما أثر الثقافة التنظيمية على إدارة المواهب بالمؤسسة؟ واستخدم المنهج الوصفي التحليلي من اجل اختبار فرضية الدراسة، وقد خلصت الدراسة الى أن للثقافة التنظيمية اثر ايجابي اذا كانت تدعم عمليات ادارة المواهب بالمؤسسة، وأثر سلبي اذا كانت ثقافة ضعيفة لا تعتبر مواهب الموظفين اصولا ينبغي اكتشافها وتطويرها والمحافظة عليها.

ب/ دراسات تناولت متغير الفاعلية التنظيمية:

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

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مستوى جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الفاعلية التنظيمية في المستشفيات العسكرية بمنطقة الرياض بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر العاملين فيها، وهي (برنامج مستشفى قوى الأمن ومدينة الأمير سلطان الطبية العسكرية ومدينة الملك عبد العزيز الطبية)، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وقد تم اختيار عينه عشوائية طبقية من العاملين في هذه المستشفيات، وتم توزيع (450) استبانة وبلغ عدد الاستبانات المسترجعة (403) استبانة بنسبة (89.5%) صالحة للتحليل الإحصائي.

وتتمثل مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس الآتي: ما أثر جودة الحياة الوظيفية على الفاعلية التنظيمية بالمستشفيات العسكرية بالرياض؟

وبعد إجراء التحليل الإحصائي للبيانات باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، وأهمها أن:

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

أن مستوى الفاعلية التنظيمية في المستشفيات العسكرية من وجهة نظر العاملين كانت بدرجة متوسطة وبلغ المتوسط الحسابي (3.26)، وكما أشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين لجودة الحياة الوظيفية والتي تعزى لمتغير (الجنسية والخبرة) حيث كانت النتائج لصالح غير السعوديين و ذوي الخبرة أقل من 6 سنوات، وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين لجودة الحياة الوظيفية والتي تعزى للمتغيرات (جهة العمل، والعمر، والمؤهل العلمي، والحالة الاجتماعية، والتصنيف الوظيفي، وطبيعة العمل، والنوع الاجتماعي). وأوصت الدراسة بالحرص على وجود نظام واضح وملائم للترقيات بما يضمن تحقيق أهداف المستشفيات وطموحات عاملها والاهتمام بتحسين بيئة وظروف العمل في المستشفيات العسكرية وتفعيل جداول العمل المرنة بما يتناسب ومصلحة المستشفيات العسكرية وعاملها.

12- دراسة بن البار سعيد (2018): الاستثمار البشري ودوره في تحقيق الفعالية التنظيمية داخل الادارة الرياضية - مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة - أنموذجاً.

جاءت هذه الدراسة التي تهدف الى معرفة ما اذا كان للمهارات والمعارف المكتسبة للعنصر البشري دور في تحقيق الفعالية التنظيمية داخل الادارة الرياضية بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة، حيث انطلقت من التساؤل الرئيسي التالي: هل للاستثمار الجيد في الموارد البشرية دور في تحقيق الفعالية التنظيمية داخل الدارة الرياضية بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة ؟

وقد اعتمدت على المنهج الوصفي، ويتمثل مجتمع البحث في هذه الدراسة في جميع المسيرين والموظفين العاملين بمديرية الشباب والرياضة بولاية المسيلة مقسمين على أربعة مصالح هي: (مصلحة التربية البدنية والرياضية ،مصلحة نشاطات الشباب، مصلحة الاستثمارات والتجهيزات، مصلحة التكوين وإدارة الوسائل). واعتمد الباحث في

هذه الدراسة على طريقة المسح الشامل، كما قام بتصميم استبيان يتكون من 81 سؤال موزعا على ثلاثة محاور.

وقد خلصت الدراسة الى انه لبد من تخصيص برامج التعليم في الادارات الرياضية لخلق دوافع ايجابية للمشاركة في البرامج التعليمية للعاملين، مع تناسب البرامج التعليمية للتكوين واحتياجات سوق العمل، اضافة الى اجراء دورات تكوينية وتدريبية للعاملين في هذه المؤسسات، مع مراعات فعالية عمليات وبرامج التدريب و تناسبها واحتياجات العمال والموظفين، مع تحسين رواتب العاملين لتحقيق فعالية داخل التنظيم، و اعطاء اهمية للحوافز المعنوية التي هي وسيلة للوصول إلى تحسين الفعالية التنظيمية هذا من جهة ، ومن جهة اخرى لبد على العاملين في الدارات الرياضية ان تكون لهم عقائد توجه سلوكياتهم الى الايجابية والفعالية التنظيمية والاهتمام بالتطوير الذاتي للمعارف المهمة لهم.

### 13- دراسة سنوسي علي: تقييم مستوى الفعالية التنظيمية للمستشفيات في الجزائر دراسة تطبيقية على المستشفيات العمومية.

يهدف الباحث من خلال هاته الدراسة الى وصف وتقييم بيئات ومستويات الفعالية التنظيمية للمستشفيات في الجزائر، كما يرمي للتعرف على الممارسات التي تؤدي إلى ارتفاع مستوى الفعالية التنظيمية وتلك التي تؤدي إلى انخفاضها، إذ تساءل من خلالها على أنه غم الاهتمام المتزايد بقطاع الخدمات الصحية ، إلا أن القطاع مازال يواجه العديد من المشاكل والمعوقات التي تؤدي إلى عدم رضا المواطنين عن مستوى الخدمات التي يحصلون عليها؟

وحتى يتمكن الباحث من إجراء تحليل تشخيصي للإشكالية المطروحة والتوصل إلى الحلول المناسبة، ارتأينا طرح الفرضيات التالية:

1. انخفاض مستوى الفعالية التنظيمية للمستشفيات العمومية في الجزائر كنتيجة لعدم تطبيق الاستراتيجيات والخطط والسياسات والترتيبات التنظيمية وأساليب الإدارة التي تناسب التحولات البيئية والمتغيرات المؤثرة في أداء المستشفيات.

2. لا توجد اختلافات معنوية بين درجة رضا المستفيدين من الخدمات الصحية على رغم التباين بين المستشفيات الحكومية من عدة جوانب.

ومن اجل اختبار الفرضيات قام الباحث باستخدام مقاييس للفعالية والتي حصرها في احدى عشر مقياس هي:

- 1 - مقياس الرسالة والأهداف، 2-مقياس دور الإدارة العليا في المستشفيات، -
- 3مقياس خصائص البيئة التنظيمية، 4 -مقياس نمط الإدارة السائد بالمستشفيات، -
- 5التخطيط الاستراتيجي، 6-مقياس برامج وخطط التطوير التنظيمي، 7-مقياس
- مستوى التعامل مع الضغوط، 8-مقياس التكيف مع البيئة الخارجية ، 9-مقياس
- سياسات تنمية الموارد البشرية، 10-مقياس نقل التكنولوجيا، 11-مقياس تطوير
- السياسات.

ثانيا :متغيرات عناصر قياس مستوى الفعالية التنظيمية في المستشفيات: لبناء نموذج لقياس الفعالية التنظيمية في المستشفيات العمومية محل البحث تم استخدام 58متغير، كونت في مجملها احدى عشر مقياسا، والتي يمكن عن طريقها قياس الفعالية التنظيمية للمستشفيات.

وفي الاخير توصل الباحث الى النتائج التي تؤكد على تدني مستوى الفعالية التنظيمية في المستشفيات العمومية بولاية البويرة.

14- دراسة ماهر صالح بنات(2002): الفعالية التنظيمية للجامعات الفلسطينية:

لجامعة الإسلامية بغزة-دراسة حالة:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الفعالية التنظيمية للجامعة الإسلامية بغزة، وبيان أثر اختلاف كل من: الوظيفة، سنوات الخبرة في الجامعة، نوع الكلية، والرتبة الأكاديمية، في تقدير مستوى الفعالية التنظيمية لهذه الجامعة. واتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي. وقد أجريت الدراسة على عينة عشوائية طبقية تكونت من (223) عضواً من أعضاء الهيئتين: الأكاديمية والإدارية في الجامعة الإسلامية ضمت (124) من الهيئة الأكاديمية و (99) الهيئة الإدارية، وقد مثلت تلك العينة ما نسبته 40% من المجتمع الأصلي للدراسة. ولأغراض الدراسة طور الباحث استبانة مقياس لقياس الفعالية التنظيمية تكونت من (112) فقرة موزعة على عشرة أبعاد هي: الرضا التعليمي للطالب، النمو الأكاديمي للطالب، النمو المهني للطالب، النمو الشخصي للطالب، رضا الموظفين عن العمل، النمو المهني لهيئة التدريس، انفتاح الجامعة وتفاعلها مع المجتمع، القدرة على استقطاب الموارد، الصحة التنظيمية، مواجهة أزمة الاحتلال وتحدياته.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالي:

- ارتفاع مستوى الفعالية التنظيمية للجامعة الإسلامية على المقياس الكلي، وعلى كل بُعد من أبعاده العشرة.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين تقديرات أفراد العينة الكلية لمستوى الفعالية التنظيمية للجامعة الإسلامية على مقياس الفعالية التنظيمية تعزى لمتغير الوظيفة (أكاديميين، إداريين)، وذلك لصالح الإداريين.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين تقديرات أفراد العينة الكلية لمستوى الفعالية التنظيمية للجامعة الإسلامية على مقياس الفعالية التنظيمية تعزى لمتغير سنوات الخبرة في الجامعة.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين تقديرات أعضاء الهيئة الأكاديمية لمستوى الفعالية التنظيمية للجامعة الإسلامية على مقياس الفعالية التنظيمية تعزى لمتغير الكلية (كليات شرعية، كليات إنسانية، كليات علمية) وذلك لصالح ذوي الكليات الشرعية، جاء بعدها على الترتيب: ذوو الكليات الإنسانية، ثم ذوو الكليات العلمية.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في تقدير أعضاء الهيئة التنظيمية الأكاديمية لمستوى الفعالية التنظيمية للجامعة الإسلامية على مقياس الفعالية التنظيمية تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية (أستاذ + أستاذ المشارك + أستاذ مساعد، محاضر، معيد).

وقد أوصت الدراسة الجامعة الإسلامية بالمحافظة على مستوى فعاليتها المرتفع، والعمل على تحسينه من خلال الاهتمام أكثر بتعزيز النمو المهني لأعضاء الهيئة التدريسية. وتعزيز رضا الموظفين عن العمل. وتعزيز النمو الشخصي للطلبة. وتحسين الممارسات الإدارية والعمليات الداخلية.

ج/ دراسات تناولت متغيري الدراسة (الثقافة التنظيمية والفعالية التنظيمية):

15- دراسة بوشارب بولوداني خالد: البعد الثقافي كميزة تنافسية في تحقيق الفعالية التنظيمية في المؤسسة الجزائرية: يسعى الباحث من خلال هذه الدراسة التحليلية، إلى إثارة قضية جوهرية تمس واقع المؤسسة الجزائرية؛ تدور حول العلاقة بين الثقافة التنظيمية والفعالية التنظيمية من زوايا متعددة، بالاعتماد على رؤية نظرية وميدانية لتفسير الواقع الفعلي لهذه الظاهرة. وذلك من خلال طرح التصور المفاهيمي لكل من الثقافة التنظيمية والفعالية التنظيمية، مع إبراز ما أكدت عليه المداخل النظرية التي درست العلاقة بين المتغيرين، وعرض أهم الدراسات الميدانية التي تناولت هذا الموضوع، والتي اختلفت مع دراستنا الراهنة في بعض الجوانب

واتفقت معها في أخرى، خاصة مع اختلاف البيئة التنظيمية لمؤسساتنا الجزائرية مع العديد من المؤسسات الأخرى، هذا بالإضافة إلى الوقوف على مستوى فعالية الثقافة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية عبر مختلف مراحلها التسييرية.

وعليه فقد توصل الباحث إلى النتائج التالية:

\* ترتبط الفعالية بعدة عوامل أهمها: العوامل الثقافية والتي تمنح للمؤسسة شخصية مستقلة عن باقي المؤسسات الأخرى، و ذلك من خلال هوية و مجموعة قيم ومبادئ تعتنق من قبل الأفراد المنتسبين إليها. وتظهر في هذه الحالة الفعالية التنظيمية كمتغير ثقافي، يعكس القيم والمبادئ التي تقوم عليها المؤسسة.

\* يمكن القول أنه توجد خطورة في عدم وجود ثقافة عامة سائدة لدى أعضاء التنظيم، حيث أن ذلك يعني عدم وجود اتفاق حول ماهية التصرفات الملائمة أو غير الملائمة في المواقف أو القضايا العامة أو الاستراتيجية التي تواجه التنظيم، إن ذلك يعني غياب عنصر (المعنى المشترك)، وبالتالي، عدم وجود أنماط سلوكية موحدة لدى العاملين، مما يفرغ مفهوم الثقافة ذاته من مضمونه، وتتطلب الفاعلية توافق الثقافة وتناغمها مع الاستراتيجية والبيئة والتكنولوجيا.

\* الفعالية (أو عدم الفعالية) وظيفة القيم التي يعتنقها أعضاء المنظمة. وهي نتيجة ترجمة القيم الهامة إلى سياسات وممارسات، ف رؤية الإدارة يتم التعبير عنها من خلال التصرفات وأنماط السلوك.

\* أفرزت الدراسات الميدانية المتعلقة بموضوع الفعالية التنظيمية في علاقتها بالثقافة التنظيمية جملة من النتائج تدور حول فكرة رئيسية مفادها، أن للثقافة التنظيمية أثر كبير على الأداء؛ فكلما كانت ثقافة المؤسسة متجانسة وقوية أي كلما كانت تشجع الإبداع والابتكار وتدعم تحمل المخاطر وحل المشكلات، كلما زادت معدلات الأداء. والشركات الأكثر نجاحا وفعالية هي الشركات التي تمتلك ثقافات قوية تمكنها من

الاستجابة والتكيف مع تغيرات المحيط وتعقيده. وأن الثقافة التنظيمية تمثل إحدى المتغيرات التي يمكن أن تستخدمها المنظمات لتحقيق ميزة تنافسية.

\* وبالنظر إلى واقع المؤسسة الجزائرية باختلاف أنشطتها فمن الملاحظ أن تداخل وتناقض عناصر الثقافة التنظيمية لا يساعد على استقرار المؤسسة الجزائرية وخلق بيئة تنظيمية ملائمة للعمل والابتكار لتحقيق الأهداف المسطرة.

\* ويمكن القول أن هناك عدة مشكلات تعرفها المؤسسة الجزائرية على المستوى

### التنظيمي

والتسييري رغم الإصلاحات المنتهجة، كمحاولة لتمكين المؤسسة الاقتصادية العمومية من العمل في بيئة تنافسية تتماشى ومنطق السوق وهذا بالانتقال إلى نظام اقتصاد السوق؛ ترجع أساسا إلى غياب ثقافة تنظيمية واضحة المعالم يسيطر عليها النموذج التقليدي (البيروقراطي) في التسيير والذي يعتمد أساسا على التصور الهيكلي وتعدد المستويات التنظيمية، وهذا ما يؤثر على فعالية هيكلها التنظيمي، وعلى عمليات الاتصال واتخاذ القرارات التي تميزت بالمركزية مما يعيق روح المبادرة والإبداع والتميز، بالإضافة إلى غياب مفهوم التغيير والديناميكية في هذا النموذج.

16- دراسة رضوي خوين (2009): الثقافة التنظيمية وفاعلية المنظمة (دراسة

مقارنة بين الكليات العلمية والإنسانية في جامعة بغداد.

تهدف هذه الدراسة إلى تشخيص واقع ابعاد الثقافة التنظيمية وفاعلية المنظمة في المنظمات التعليمية والعلاقة بينهما وقد تم اعتماد المدخل السلوكي لقياس الفاعلية. كما اختيرت جامعة بغداد موقعا لإجراءات الدراسة واختبار فرضياتها، ومن أجل ذلك فقد تم تصنيف الكليات التابعة للجامعة إلى مجموعتين، تتضمن المجموعة الأولى الكليات العلمية وتتضمن الثانية الكليات الإنسانية. ولمبررات موضوعية ترتبط بمتغيرات الدراسة فقد تم التركيز على أعضاء الهيئة التدريسية، باعتبارهم الفئة ذات

العلاقة المباشرة بتحقيق أهداف الجامعة، كمجتمع الدراسة ، وشملت العينة أعضاء الهيئة التدريسية ممن يحملون الألقاب العلمية: أستاذ، أستاذ مساعد فقط لقياس درجة استخدام القوة، وتجنب عدم التأكد، والالتزام من خلال رغبة الهيئة التدريسية في بذل أعلى مستوى من الجهود في الجامعة والكلية ورغبتهم القوية في البقاء وقبول أهدافها وقيمها، والثقة، ودرجة الاتجاه نحو المشاركة من خلال مدى تشجيع الإدارة لأعضاء الهيئة التدريسية على المشاركة في اتخاذ القرارات وبما يحقق الدعم المعنوي لهم، والميل لاستخدام المكافأة من خلال مدى تأكيد الإدارة لنظام المكافآت بوصفه نمطا للثواب، وكذلك قياس درجة الفاعلية من خلال مؤشرات الإنتاجية وتحقيق الهدف، والرضا الوظيفي.

- أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية: بناء على ما تم عرضه من دراسات سابقة حول متغيرات الدراسة الأساسية، يمكن القول:

أن الدراسات السابقة الواردة في بحثنا تناولت جملة من العناصر المهمة التي تعكس جوانب هامة من متغيرات الدراسة الأساسية المتمثلة في الثقافة التنظيمية والفعالية التنظيمية.

كما تبين لنا أن مجمل الدراسات السابقة التي تم عرضها، وإن اختلفت في بعض الجزئيات كحجم العينة ونوع وخصائص المجتمع البحثي، إلا أنها في مجملها اتفقت في استخدامها للمنهج الوصفي التحليلي واعتمادها للاستبيان كأداة للدراسة.

أما عن دراستنا هذه فهي تتوافق لحد كبير مع الدراسات السابقة خاصة في كونها تناولت الثقافة التنظيمية كمتغير مستقل والفعالية التنظيمية كمتغير تابع.

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة: إن ما يميز دراستنا الحالية عن سابقتها يمكن الإشارة إليه في ما يلي:

- الدراسات السابقة تناولت بعض عناصر وأبعاد الثقافة التنظيمية مختلفة نسبيا عن ما تناولته دراستنا الحالية. حيث أن دراستنا هاته جاءت في مجملها مكملة لسابقتها من الدراسات حيث حاولنا من خلالها الإلمام بمختلف عناصر ومكونات الثقافة التنظيمية كالقيم والمعتقدات والتوقعات التنظيمية وغيرها.
- تناولت الدراسات السابقة متغير الثقافة التنظيمية وعلاقته بعض المتغيرات الجزئية المتعلقة بفعالية التنظيم (كالأداء، الجودة الشاملة، سوء السلوك التنظيمي، إدارة التغيير وغيرها)، في حين تميزت دراستنا الحالية بدراسة أثر الثقافة التنظيمية على الفعالية التنظيمية بمختلف مؤشراتها مجملًا.

### خلاصة الفصل:

بناء على ما تم عرضه بين صفحات هذا الفصل الذي يعد بمثابة القاعدة الأساسية التي تُمكن الباحث من وضع التصور العام للدراسة بشقيها النظري والميداني، فقد حاولنا من خلاله التوطئة للخوض في أدبيات متغيري الدراسة نظريا وتطبيقياً، إذ كان لابد من الاستفادة مما تم تناوله من خلفيات نظرية ودراسات سابقة، والاستعانة بها في الوصول لمختلف الحقائق المتعلقة بواقع وما تعيشه المؤسسات وبيئات الأعمال بناء على الثقافة التنظيمية السائدة بها.



## الفصل الثاني

### الثقافة التنظيمية

## الثقافة التنظيمية

## تمهيد:

حازت الموضوعات المتعلقة بثقافة التنظيم -اليوم- وأكثر من أي وقت مضى على حيزٍ كبيرٍ من الاهتمام، فبعد ما كانت النظرة السائدة ترمي للاهتمام بالجوانب المادية، والتطوير التنظيمي مقتصر على تنمية الجوانب الأدائية وتوفير الأدوات والمعدات ذات أعلى تقنية، أصبحت اليوم كلها لا تجدي نفعاً ما لم يتم دعم المؤسسات وبيئات العمل بروحٍ قوامها التعديل في الجوانب السلوكية والثقافية، إذا يراهن الكثير من الباحثين والمهتمين بالشؤون التنظيمية على ضرورة الحفاظ على القيم والمعتقدات من أجل خلق ثقافة تنظيمية قوية وقادرة على خلق التوازن وتحقيق الأهداف المنشودة، وهو ما سنتطرق إليه في هذا الفصل الذي يحمل عنوان (الثقافة التنظيمية).

## - مدخل عام للثقافة التنظيمية:

قبل التطرق الى موضوع الثقافة التنظيمية يليق بنا أولاً ان نعرض عن المعاني التي تحملها الثقافة عامة كمفهوم، من خلال الاشارة الى اصل المفردة وتطورها التاريخي وكذا اهمية دراستها، ومن ثم التأكيد على الثقافة العربية وثقافة المجتمع الجزائري - كونه محل الدراسة- على وجه التحديد.

أولاً: مفهوم الثقافة:

أ/ لغة: أشار ابن منظور (2000) إلى أن الثقافة في اللغة: من ثقّف، وتعني صقلُ النفس والمنطق والفظانة، والتقويم والتهديب والبحث والتقيب، والظفر بمعاني الحق والخير والعدل، والتسوية بعد اعوجاج. (سعيد محمد عبد الرحمان الرقب: 2009، ص63)

وهي اشارة ظاهرة الى أن هذ المفهوم أُستعمل للدلالة - في الاصل العربي- على كل ما هو ايجابي ذو علاقة بالنفس البشرية ويمكن استخلاصه من خلال الاثر والنتائج من السلوك الانساني.

وقد آثر البعض الى توسيع مدلول الثقافة فعرّفها تعريفاً عاماً واسعاً فيرى ان الثقافة (طريقة فهم الحياة، وكيفية تنظيمها، وأساليب عيشها، والتي تميز مجتمعا معيناً عن غيره من المجتمعات وتعطيه وجهه الأصيل، ومن ثم شخصيته، والثقافة بالنسبة للفرد في المجتمع هي عطاء يستلمه عند ولّاته ويتطبع عليه في انماط سلوكه وطرائق تفكيره وادراكه كما هو موجود في العالم الخارجي). (محمد الأحمد وآخرون: 2005، ص17) غير ان بعض الباحثين قد اشاروا الى تطور وتعدد استخدامات هذا المفهوم ليشمل نواحي عدة يمكن توضيح بعضها في الآتي:

باتطور مفهوم الثقافة عند العرب والغرب: إن كلمة الثقافة عند العرب لم تكن متداولة بالمعنى الذي هي عليه اليوم في مجتمعاتنا لكن اتخذ مصدرها عدة معاني تعبر بصدق عن واقع نمط الحياة للعرب قبل وبعد الإسلام، وحدد محمد بن عبد الكريم

في كتابه الثقافة ومآسي رجالها أهم هذه المعاني فيقول: الثقافة من الثقف ونورد أهم معانيها:

- وجود الشيء ومصادفته أي: فلان أثقف الشيء إذا وجده.
- الظفر بالشيء وأخذه على وجه الغلبة، قال تعالى: "إن يتفقوكم يكونوا لكم أعداء".

### (الممتحنة، الآية 02)

- الثِّقَاف يعني حسن العمل بالسيف، نقول فلان من أهل المثاقفة، أي حسن الثقافة بالسيف.

- شدة حموضة الشيء كأن نقول: ثقف الخل، أي اشتدت حموضته.
- كما تعني الثقافة الحبس والأسر والقيود، وتعني الحذق والمهارة في إتقان الشيء، وكذلك الفهم والذكاء. (سمير عباس: 2012، ص96)

أما لفظة الثقافة *la cultuer* عند الغرب مشتقة من لفظة *coutuer* في بختهم القديمة حوالي القرن الثاني عشر، وهذه اللفظة الثانية مشتقة من لفظة *cultura* في اللغة اللاتينية بالقرون الوسطى، والمعنى الحقيقي لهذه الألفاظ الثلاثة هو شق الأرض وفلحها وبذر الحبوب فيها وغرس أشجارها وجني الثمار وحصد الزرع وما إلى ذلك.

أما من الجانب العلمي، فربما كان أشهر تعريف للثقافة وهو تعريف الانتروبولوجي *E, Taylor* في كتابه الثقافة البدائية بأنها: "ذلك الكل المركب المعقد الذي يشمل المعلومات والمعتقدات والفن والأخلاق، والعرف و التقاليد والعادات والقدرات الأخرى التي يستطيع الإنسان أن يكتسبها بوصفه عضواً في المجتمع. (سمير عباس: 2012، ص97)

والملاحظ لتلك التطورات التي مر بها مفهوم الثقافة، يجد ان هذا الاخير شهد تداولاً واسعاً من حيث الاستخدام والمعنى، غير انه لم يلبث الى ان توحدت الأنظار والتوجهات لتتفق حول مفاهيم أكثر دقة ومحدودية. وان كان هذا التوحد في الاستدلال

على مفهوم الثقافة لا يزال - في نظرنا- نسبيا يحتاج الى تدقيق اكثر، وهو ما لم يتحقق بعد.

#### د/ خصائص الثقافة:

لقد اشار (محمد الأحمد وآخرون، 2005، ص18) الى ان الثقافة وبما أنها ترتبط بالثقيف، فهي اجتماعية ومكتسبة، أي ليست غريزية بل يكتبها الفرد في المجتمع من خلال تصرفاته فهي ايضا عضوية لأن الانسان وحده القادر على خلق عناصر الثقافة. وبناء عليه يمكن التفصيل في اهم خصائص الثقافة في النقاط التالية:

- الثقافة انسانية واجتماعية: باعتبار الانسان هو الكائن الحي الوحيد العاقل أو الناطق. كما أنه ترك نتاجا فكريا أو قانونيا وفنيا لا يستطيع غيره من الكائنات القيام به.

- الثقافة مكتسبة: يقوم الانسان باكتساب الثقافة إذ لا تولد معه، تماما مثل خصائصه الفيزيولوجية.

- الثقافة متشابهة الشكل ومتنوعة المضمون: يمكن وجود أنظمة بين الأمم والشعوب متشابهة (الأكل والملبس..). رغم الاختلاف الواضح بينها.

- الثقافة متواصلة ومتغيرة باستمرار: وهذا التغيير يختلف في سرعته وبطئه حسب درجة نمو المجتمعات وكبرها وانفتاحها على ثقافات أخرى، وهذا التغيير يكون في مجموعة حلقات متواصلة ومتوارثة من جيل إلى جيل ضمن التراث الثقافي للمجتمع. (ناصر دادي عدون: 2003، ص107-109)

ومن خلال معرفة تاريخ المجتمع الذي تنشط فيه المؤسسة وتتفاعل معه، نستطيع أن ننبين طبيعة ثقافته ومكوناتها وكيفية تكوّنها ودرجة تطورها ومدى تأثيرها في المؤسسة، وبالتالي كيفية مواجهتها أو التكيف معها والتأثير فيها.

هـ/ **خصوصيات الثقافة العربية:** إن الثقافة العربية لها خصوصيتها، وتلك خصوصية متميزة عن غيرها من المجتمعات، تمثل كياناتها وشخصيتها وهويتها، وتقوم على أساسين:

**الأول:** العقيدة، التي تتولد عنها القيم والمبادئ وأنماط السلوك الإيجابية، وتحكم النظر إلى الإنسان وإلى الكون والحياة.

**الثاني:** اللغة، وهي مرجع أساسي يتم من خلالها المخاطبة، وبها تتوحد الأعراق والأجناس، وما تخزنه من مستوى معرفي حضاري. (سعيد محمد عبد الرحمان الرقب: 2009، ص62)

ويُفترض - بناء على خصائص الثقافة العربية- ان يتصف الرجل العربي بصفات تعكس مدى التزامه بأصوله ومدى تمسكه بمعتقداته، وهو ما نأمل تحققه في دراستنا.

و/ **ثقافة المجتمع الجزائري وعلاقتها بسلوك الأفراد فيه:**

• أ/ مصادر ثقافة المجتمع الجزائري: لاشك أن المجتمع الجزائري الذي مر عبر تاريخ مليء بالحركات والاستعمارات والتمازج مع شعوب منطقتة جعل منه شعبا يتميز بروافد ثقافية أهمها الأمازيغية، العربية، والإسلام. وهي مكونات الهوية الجزائرية. (ناصر دادي عدون: 2003، ص172) وبناء عليه، فإنه من الصعب ان يتمكن الباحث من دراسة هوية وثقافة المجتمع الجزائري بتفصيل دقيق، نظرا لما تحمله تركيبة هذا المجتمع من تعدد واختلاف في الاصول العرقية وربما المذهبية داخل الدين الواحد (الاسلام)، ونظرا كذلك للظروف التي مر بها خاصة خلال الحقبة الاستعمارية الطويلة.

ب/ قيم وسمات الثقافة في سلوك المجتمع الجزائري: ان الجزائر تتميز بخصائص جد مهمة في موضوع التنظيم والاقتصاد ومنها: الجدية والمثابرة وتحمل المشقة، وهاتان الميزتان لهما جزور في طبيعة المجتمع الجزائري الذي عاش حقبا طويلة من الحروب

والفقر، والتشرد والتعذيب مما جعله ينفر من المرح والعبث المبالغ فيه. ومن السمات الإيجابية لدى المجتمع الجزائري: حب الوضوح والصراحة والصدق والاهتمام بالجوهر، وهي عناصر تجتمع حول حب الأسلوب المباشر في المعاملات وتوفر لها أسباب النجاح وعدم الدخول في المتاهات بتوفير النظام المباشر في العمل. (ناصر دادي عدون: 2003، ص174) وهناك أيضا حب التحدي والاعتماد على النفس، البحث عن الحلول، والصبر، وهذا نتيجة للظروف الجغرافية والسياسية للمجتمع الجزائري التي مر بها.

إلا أن هناك بعض السمات السلبية مثل التعصب للرأي والغرور، والحساسية تجاه النقد وعدم تقبله، وحب الإشراف والتهرب من العمل اليدوي. وهي كلها سلبيات ذات جذور تاريخية منذ التعامل مع المحتلين وما لقي منهم الشعب الجزائري، مما أكسبه طرق الدفاع عن النفس والكرامة وعدم تقبل الإذلال الذي عانى منه طويلاً. إلا أن هذه السمات أثرت وتوثر سلباً على نشاط الفرد والجماعة، وتغطي أحياناً بعض الصفات الإيجابية السابقة. (ناصر دادي عدون: 2003، ص174) علماً أنه ليس هناك شك أن الدين الإسلامي يعتبر نظاماً شاملاً موجهاً لمختلف أنشطة الإنسان، وهو ما يعترف به حتى بعض الملاحظين الأجانب، إذا تعتبر القيم الإسلامية ليس فقط من أحسن الطرق الإدارية الجديدة وإنما بعيد كل البعد عن أن تكون سبب التعطيل والتقدم.

ج ارتباط الثقافة بالتسيير: هناك ارتباط وثيق بين الثقافة والتسيير، يمكن تقسيم التسيير إلى جانبين، جانب تقني بحت كما هو الحال بالنسبة لاستعمال الإحصاء والمحاسبة واستغلال الحاسوب في التسيير البشري، وهي جوانب عالمية التطبيق قليلة التأثير بالقيم الثقافية لمختلف المجتمعات حين تطبقها، أما الجانب الآخر فمرتبط بتفاعلات الأفراد وتصوراتهم للعمل ودوافعهم وحوافزهم وغيرها من العوامل التي لها صلة بالعلاقات الإنسانية وطرق التعامل بين مختلف الأفراد في التنظيم ولها ارتباط وثيق بالثقافة المحلية. وفي هذا السياق يفرق كاتز بين ثلاث مهارات تسييرية هي:

المهارات التقنية، المهارات الاجتماعية، والمهارات الفكرية والتصورية. ومن هنا تتجلى أهمية الثقافة ودورها في تحديد طرق التسيير البشري. (بوفلجة بوفلجة غيات: 2010، ص10)

### ثانياً الثقافة التنظيمية:

بناء على ما تقدم ذكره حول مفهوم الثقافة وما تحمله استخداماتها ومعانيها من سعة في الاستدلال، ونظراً لتعدد هذا المفهوم وتشعبه، فإن ذلك التعقد ينعكس أيضاً على مفهوم الثقافة التنظيمية، إذ تعددت الرؤى واختلفت التوجهات ولم تتفق على وضع تعريف شامل وموحد. وإن كانت جميعها تصب في قالب واحد قاسمها المشترك هو القيم والمعتقدات. وفيما يلي نورد أهم تلك المفاهيم التي طرحها الباحثون والمختصون حول موضوع الثقافة التنظيمية:

#### **1- مفهوم الثقافة التنظيمية:**

هي "مجموعة القيم والمعتقدات التي يمتلكها أعضاء التنظيم نحو غايته الرئيسية وأساليب تحقيق تلك الغايات".

وتعرف أيضاً بأنها: "مجموعة الإيديولوجيات والفلسفات والقيم والمعتقدات والافتراضات والاتجاهات المشتركة وأنماط التوقعات التي تميز الأفراد في تنظيم ما". (جمال الدين محمد المرسي: 2006، ص13)

والثقافة التنظيمية حسب شين في كتابه "الثقافة التنظيمية والقيادة": هي مجموعة المبادئ الأساسية التي اخترعتها الجماعة أو اكتشفتها أو طورته أثناء حل مشكلاتها للتكيف الخارجي والاندماج الداخلي والتي أثبتت فعاليتها ومن ثم تعليمها للأعضاء الجدد كأحسن طريقة للشعور بالمشكلات وإدراكها وفهمها. (سمير عباس: 2012، ص96)

أما سيزلاجي و والاس في كتابهما "السلوك التنظيمي والأداء" فيعرفانها على أنها: المفاهيم والقيم والافتراضات والمعتقدات والتوقعات والاتجاهات والمعايير التي تربط بين أفراد المنظمة في بوتقة واحدة والمشاركة بين العاملين وتوفر الإطار الذي يوضح الطريقة التي يؤدي بها العمل في المنظمة. (سمير عباس: 2012، ص97)،

من خلال التعريفات يتضح ان طبيعة الثقافة التنظيمية تُبنى وفق خليط من المبادئ والقيم والمعتقدات التي يتسم بها الافراد ويتشاركونها فيما بينهما، لتصبح تشكل نمطا معيناً من السلوك لا يوجد لدى غيرهم. ومهما تنوعت تعريفات الثقافة التنظيمية فإن جميعها تشترك في عنصر مميز هو القيم وهي التي تمثل القاسم المشترك بين تلك التعاريف المختلفة للثقافة. (بلال خلف السكارنه: 2009، ص357)

كما وردت تعريفات أخرى حول مفهوم الثقافة التنظيمية نوجزها في ما يلي:

هي مجموعة القيم المشتركة التي تحكم تفاعلات أفراد المنظمة فيما بينهم ومع الأطراف ذوي العلاقة خارج المنظمة ويمكن أن تكون نقطة قوة (ميزة تنافسية) أو نقطة ضعف وفق تأثيرها على سلوك أفراد المنظمة.

هي مجموعة من القيم والمعتقدات التي تشكل كيفية تفكير أعضاء المنظمة وإدراكاتهم بما يؤثر على أسلوب ملاحظتهم وتفسيرهم للأشياء داخل المنظمة وخارجها، مما ينعكس على ممارسات الإدارة وأسلوبها في تحقيق أهداف المنظمة واستراتيجياتها. (مصطفى محمود أبو بكر: 2003، ص406)

يُفهم من هذا أن الثقافة التنظيمية هي همزة وصل بين الافراد داخل التنظيم الواحد، كما قد تكون أداة فعالة للربط بين العاملين من داخل المنظمة والمتعاملين من زوار وزبائن ومؤسسات منافسة خارجية. كما يتضح من خلال التعريفين الاخيرين ان الثقافة التنظيمية موجهة للسلوك وذات اثر كبير على تحقيق الاهداف التنظيمية وضمان الفعالية.

2- دور الثقافة التنظيمية وأهميتها: يمكن القول بأن أدوار ووظائف الثقافة التنظيمية تكمن في:

- أنها تعطي أفراد المنظمة هوية تنظيمية حيث أن مشاركة العاملين بنفس المعايير والقيم والمدرجات يمنحهم الشعور بالتوحد مما يساعد على تطوير الإحساس بغرض مشترك.
  - تسهل الالتزام الجماعي حيث أن الشعور بالهدف المشترك يشجع الالتزام القوي ممن يقبلون هذه الثقافة.
  - تعزز استقرار النظام حيث تشجع على التنسيق والتعاون الدائمين بين أعضاء المنظمة، وذلك من خلال تشجيع الشعور بالهوية المشتركة والالتزام.
  - تشكل السلوك من خلال مساعدة الأفراد على فهم ما يدور حولهم فثقافة المنظمة توفر مصدر للمعنى المشتركة التي تفسر لماذا تحدث الأشياء على نحوٍ ما.
- (سمير عباس: 2012، ص99)

وبتحقيق الوظائف السابقة تعمل الثقافة التنظيمية بمثابة الاسمنت الذي يربط أفراد المنظمة بعضهم ببعض ويساعد على تعزيز السلوك المنسق الثابت في العمل.

### 3- أهمية الثقافة التنظيمية:

تعتبر الثقافة التنظيمية ذات أهمية كبيرة ذلك أنها قائمة في كل المنظمات، إذ لا يوجد منظمة بدون ثقافة تنظيمية حيث أن المنظمات تشكل ثقافتها التنظيمية بناء على طبيعة عملها واجراءاتها الداخلية وسياسات الادارة العليا فيها، وتتحول هذه الاجراءات والسياسات مع الوقت مع مجموعة من الممارسات والخبرات للموظفين والتي تُكوّن بشكل غير مباشر ثقافة المنظمة. (خضير كاظم حمود الفريجات وآخرون: 2009، ص265)

وتتعرض ثقافة المنظمة على الهيكل التنظيمي القائم والنمط الإداري السائد ونظام الاتصالات والمعلومات وطريقة معالجة المشكلات واتخاذ القرارات، وقد تكون هذه الثقافة مصدراً لقوة المنظمة ونجاحها كما في الشركات اليابانية والأمريكية. وقد تكون الثقافة مصدراً بضعف المنظمة وتقف عقبة في سبيل التطوير والتغيير وهذا يبيّن تأثير الثقافة التنظيمية على تصميم المنظمة من خلال وضع قيم ومعتقدات إيجابية مثل "العمل دائماً على حق". (خضير كاظم حمود الفريجات وآخرون: 2009، ص265)

### ج/ أهمية دراسة الجانب الثقافي للأفراد:

- تكتسي دراسة الجانب الثقافي للأفراد أهمية بالغة وذلك من خلال:
1. ابتداء من تحديد قيمهم الثقافية التي يؤمنون بها ويدافعون عنها، يسمح بأخذها بعين الاعتبار عند التعامل معهم في مختلف المستويات الإدارية فيها. واحترام الإنسان يبدأ من احترام قيمه وميوله وآرائه.
  2. كما أن تحديد القيم المتعلقة بالأفراد في مختلف مناصبهم يعطي إمكانية واسعة للتنبؤ بالسلوك الذي ينتج عنهم. وخاصة ردود أفعالهم نتيجة اتخاذ قرارات متعلقة بنشاطهم في المؤسسة أو عند مشاركتهم فيها.
  3. بالتعرف على القيم التي يتصف بها الأشخاص في المؤسسة مثل الرغبة في الإنجاز، الجدية في العمل، إعطاء اعتبار للوقت، وغيرها كل هذا يسمح باختيار الأشخاص والأفراد الذين يتوفرون على الاستعدادات الفكرية والسلوكية لتحمل مسؤوليات في مختلف مستويات الهرم الإداري.
  4. بالاطلاع على دوافع الأشخاص وطرق تعاملهم مع مختلف المحفزات الممكنة وهذا انطلاقاً من أنماطهم الثقافية واتجاهاتهم نستطيع اختيار احسن أنواع المحفزات التي تؤدي بدورها بشكل فعال وفي الوقت المناسب والظروف المناسبة.

5. بالمعرفة الكافية لقيم الأفراد تتمكن المؤسسة من تكيف مع نظام قيمها المرتبطة بها طبقاً لهدفها وثقافتها.

6. وعلى مستوى محيط المؤسسة الخارجي خاصة فغنها ملزمة بالتعرف ودراسة ثقافته حتى لا تتعارض في معاملتها مع هذا المحيط. (ناصر دادي عدون: 2003، ص103-104)

#### 4- مكونات الثقافة التنظيمية:

يتفق علماء الأنثروبولوجيا على ان الثقافة التنظيمية تتبني وتتكون وفق مجموعة من المتغيرات والمكونات التي يتقدمها القيم التنظيمية والمعتقدات والاعراف وكذا التوقعات، وهو ما يمكن توضيحه بالتفصيل في الآتي:

#### القيم التنظيمية:

حيث عرفها lammont بأنها: "نشاط ذهني يحدث في ذهن الفرد، بمعنى أنها عقلية ذهنية ذاتية ترتبط بتكوين اختيارات تسمى عادة نظرية التقييم بدلا من نظرية القيمة. فالقيم تحتوي عنصرا حكيما كما يعتنقه الفرد من افكار حول ما هو صحيح أو مرغوب فيه وجيد، والقيم هي تلك القواعد والمعايير التي تمكن الفرد من التمييز بين ما هو صحيح وما هو خطأ وبين ما هو مرغوب وما هو غير مرغوب وبين ما هو كائن وما يجب أن يكون. (خضير كاظم حمود الفريجات وآخرون: 2009، ص265) والقيم التنظيمية: هي خلاصة تفاعل الثقافة الاجتماعية والثقافة التنظيمية النابعة من حاجات النسق ذاته، وفي هذه الحالة ينتج النسق الداخلي قيما ومعايير وأنماط سلوك خاصة به تختلف عن باقي التنظيمات في بعض جوانبها تسمى القيم التنظيمية. (خالد تيطراوي: 2017، ص90)

### المعتقدات التنظيمية:

قدم الباحثون تعريفات متعددة لمفهوم المعتقد، حيث عرفه "فيشباين" و "أزن" Fishbien & Ajzen بأنه: "المعلومات والمعارف التي توجد لدى الشخص عن موضوع الاتجاه، بمعنى أن الاتجاه يربط بين موضوع ما وخاصة معينة تميز هذا الموضوع. (معتز سيد عبد الله، 2014، ص37) كما تعرف بأنها: "هي أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل وانجاز العمل والمهام التنظيمية". (خضير كاظم حمود الفريجات وآخرون: 2009، ص265)

ويرى "روكيش" أن المعتقدات تنظم عموماً حول عدد من الأبعاد ربما يكون أكثرها أهمية الأبعاد التالية:

- البسيطة في مقابل المركبة أو المعقدة.
- المركزية أو السائدة في الشعور، مقابل الهامشية أو الضمنية.
- المؤكدة في مقابل غير المؤكدة.
- المنطقية التي تقوم على أساس دلائل وحجج معقولة، في مقابل غير المنطقية التي تقوم على أسس وحجج غير معقولة.
- الدقيقة في مقابل الخاطئة.
- الراسخة في مقابل سهلة التغيير. (معتز سيد عبد الله، 2014، ص38)

**الاعراف التنظيمية:** هي المعايير غير المكتوبة التي يلتزم بها العاملون داخل التنظيم. (خضير كاظم حمود الفريجات وآخرون: 2009، ص265)

ويكاد العرف ان يطغى على القانون من حيث الالتزام به، خاصة في بعض المجتمعات النامية والبدائية فالعرف - كما إشارة إليه فوزية دياب (1980) - يقوم مقام القانون الوضعي في المجتمع البدائي في المجتمع، حيث يعد الوجه المقنن للعادات الاجتماعية والآداب والسلوك، حيث يرتبط بإجراءات دينية وطقوس سحرية ومبادئ خلقية تزيد من قوته وقدسيتها. ومن العلماء الذين يؤيدون هذا الرأي "سيدني هارتلاند

"sidney Hartland" الذي يؤكد في مقدمة كتابه primitive law أن القانون البدائي في الحقيقة والواقع مجموعة العادات العرفية للقبيلة، وفي نفس المعنى يقول "سورلي" sorley : "أن العرف في القبائل البدائية يتضمن كل شيء كتلة واحدة فما نميزه نحن في العصر الحديث أنه قانون أو أخلاق أو عرف بعد كله كرفا في القبائل البدائية... " وعرف القبيلة هو أصل القانون ومنبعه. (فوزية دياب: 1980، ص87)

أما في المجتمع الحديث المعقد المركب فلا يستطيع العرف وحده أن يقوم بحفظ النظام وحفظ كيان البناء الاجتماعي بل تقتضي الحال سيادة سلطة أقوى وتلك السلطة هي القانون الوضعي، ذلك لأن المجتمع الحديث يتكون من زمر مختلفة ، وطبقات اجتماعية متباينة، وإلى جانب ذلك فإنه مجتمع يرتكز أساسا على نظام تقسيم العمل وهذا بدوره يتسبب في زيادة الهيئات الاجتماعية وتشعب مصالحها، وتعارض هذه المصالح بعضها مع بعض في كثير من الأحيان، يضاف إلى ذلك أن كثيرا من أوجه الحياة في المجتمع الحديث أصبحت تقوم على التعاقد كما هو الحال في الشؤون التجارية والصناعية، "والتعاقد لا قيمة له ان لم يتخذ الشكل القانوني الذي يلزم ويعاقب ماديا لأن المعاملات أصبحت تبغي المنفعة المتبادلة وتقوم بين اناس يصلح الا يكونوا من جهة واحدة أو من بلد واحد بل يصح أن لا يعرف بعضهم بعضا تمام المعرفة".

أن القانون الذي يتعارض مع عرف القوم يقابل بموجات النقد ويكون تنفيذه أمرا عسيرا. وقد سبق أن أشرنا إلى قوانين سنت ضد العرف السائد، فكان كسرهما والخروج عنها بل الثورة ضدها نتيجة حتمية.

ويقرر علماء القانون أن العرف من أهم مصادر التشريع وأنه مصدرا بقي وسيبقى مدى الأيام ليكمل التشريع وليلجؤوا إليه إذا لم يوجد في التشريع قاعدة لمسألة ما.

وخلاصة ما سبق أنه وان كان القانون قد أصبح الآن السلطة الأولى في المجتمع، فإنه لا يمكن أن يستغنى عن العرف كأداة تساعد وتكمله، فالواقع أن الأدوات معا ضروريتان لضبط الحياة وصيانتها في المجتمع. (فوزية دياب: 1980، ص55).

4- **التوقعات التنظيمية:** هي التعاقد الذي يتم بين الموظفين والتنظيم مثل توقعات الرؤساء من المرؤوسين والعكس، إضافة إلى الاحترام المتبادل وتوفير بيئة توفر للموظف احتياجاته النفسية والاقتصادية. (خضير كاظم حمود الفريجات وآخرون: 2009، ص 265)

فمن الضروري بمكان ان يكون للفرد العامل تصورا بيّنا وتوقعا واضحا يجوب في خاطر ويظهر في سلوكه على شكل تنبؤ بما يمكن ان تقدمه المؤسسة للعاملين وماهي الفرص المتاحة لهم وكذا ردود افعال المديرين والمشرفين تجاه مختلف المواقف الايجابية منها والسلبية.

القيمة وعلاقتها بالمعتقدات: سنتناول هنا ثلاثة أنماط من الاعتقادات هي:

- المعتقدات الوصفية: وهي التي يتم وصفها من حيث كونها صحيحة أو زائفة.
- المعتقدات التقييمية: وهي التي تقييم مستوى موضوع المعتقد من حيث كونه حسناً أو سيئاً. (طارق كمال: 2006، ص 186)
- معتقدات أمر وناهية: حيث يمكن للفرد - من خلال هذه المعتقدات - أن يحكم موضوع معين من حيث كونه جيداً بالاهتمام أو غير جيد به.
- وقد ذكر روكيش ROCKISH أن القيم ما هي إلا معتقدات من النوع الثالث، أي من النوع الأمر الناهي.

وبناء على ما سبق فإن القيمة تشمل على الاعتقاد بأن هناك موضوع معين يشبع حاجة معينة أو رغبة معينة عند الفرد، وتوقف هذه المواضيع على ما يهيم الفرد منها. (طارق كمال: 2006، ص 187)

5- **عناصر الثقافة التنظيمية:** لقد أكد كل من Mantin و Bartlo على العناصر التالية:

1. التوجيه: ويقصد به كيف توجه الثقافة التنظيمية التنظيم وتدعمه للوصول إلى الأهداف.
  2. الشمولية: ويقصد بها انتشار الثقافة التنظيمية واتساعها بين جميع وحدات التنظيم ومدى انتشارها بين العاملين ومدى درجة استيعابهم لها.
  3. القوة: هي مدى قبول الأفراد العاملون لعناصر الثقافة التنظيمية خاصة القيم منها، حيث تمثل القوة الضغط الذي يمكن أن تفرضه الثقافة وقيمه على أعضاء الجماعة مهما كانت قوة تأثير القيم، فهل القيم ثابتة إلى الحد الذي يجعل أعضاء الجماعة يقبلون ما تفرضه القيم عليهم ام لا وقيمتها على أعضاء الجماعة مهما كانت قوة تأثير القيم. (خضير كاظم حمود الفريجات وآخرون: 2009، ص 265) ويبدو أن تأثيرات الثقافة بقيمتها تؤدي إلى زيادة الكفاءة التنظيمية عن طريق توضيح النشاطات وجعلها أسهل للفهم والاستيعاب.
- وهناك عدة أساليب يتم استخدامها لترسيخ وتوطيد عناصر الثقافة و قيمها ومنها:
- 1- البيانات الرسمية: وتتمثل في ميثاق ومبادئ ورسالة المنظمة نحو علاقاتها مع الجمهور والعاملين.
  - 2- تصميم المبنى: حيث يعطي التصميم أفكار معينة للعاملين، فإذا كان شكل المبنى جديد فإنه يعطي العاملين أفكارا مختلفة عن الأفكار فيما إذا كان المبنى قديما.
  - 3- القدوة: وهي التركيز على طريقة وأسلوب الإدارة العليا نحو العاملين.
  - 4- الرموز العلنية: وتشمل نظام المكافآت والحوافز.
  - 5- الروايات والقصص والاساطير: حيث تساعد على خلق وتوطيد قيم لدى العاملين بها.

6- موضوع اهتمام القادة: وهي ما يهتم به المدراء والقادة، كاهتمامهم بدرجة التزام الموظفين.

7- ردود الفعل تجاه الازمات وتتناول ردود القادة تجاه الازمات وخاصة في البيئة التنظيمية غير المستقرة.

8- التركيب التنظيمي: وهو ما يتعلق بنظام المركزية أو اللامركزية وكذلك التسلسل والسلطة واصدار الأوامر والاتصال في اتجاه واحد أو اتجاهين.

9- النظم الداخلية للتنظيم: وهي تشمل العوامل التالية: من يتحكم بالمعلومات ومن يحصل عليها وتقويم الأداء ومن يشارك في عمليات صنع القرار.

10- سياسات وشؤون الموظفين: وتشمل سياسات متعلقة بالتعيين والاختيار والترقيات والعقوبات والتقاعد. (خضير كاظم حمود الفريجات وآخرون: 2009، ص 265)

#### 6- مستويات الثقافة التنظيمية:

تتطور ثقافة المنظمة من خلال مجموعة من القوى التي توجد في ثلاثة مستويات أساسية هي: المجتمع، الصناعة أو النشاط والمنظمة. حيث تعتبر ثقافة المنظمة ناتج للثقافة بمفهومها الواسع على مستوى المجتمع وعلى مستوى الصناعة أو النشاط. ويتطلب التحليل الدقيق للثقافة فهم التداخل والتفاعل بين الثقافة على مستوى كل من الصناعة أو النشاط أو المجتمع مع خصائص المنظمة. (مصطفى محمود أبو بكر:

2003، ص 416)

وهناك من يميز بين ثلاث مستويات رئيسية شملتها الثقافة التنظيمية هي:

أ- المستوى الأول: وهي الأشياء التي قام الانسان بصناعتها والتي تشمل على:

- التصرفات الشخصية للأفراد - القصص - الطقوس - الرموز.

ب- المستوى الثاني: القيم: وهي تعكس معتقدات الأفراد الأساسية لما ينبغي وما لا

ينبغي وتحدد نمطه السلوكي وفق هذه القيم، وفي مجال دراسة القيم توصل كل من

Harrison and Handy إلى تقسيم ثقافة التنظيم إلى: - ثقافة القوة- ثقافة

الدور - ثقافة الوظيفة- ثقافة الفرد.

ت-المستوى الثالث: الفرضيات: وهي المعتقدات التي توجه سلوك أفراد التنظيم في كيفية عمل وفهم الأشياء وكيفية التفكير بها. تعتبر القيم هي الأساس لدراسة السلوك والاتجاهات، والدوافع ، والأهداف والتطلعات لدى الأفراد العاملين في منظمات الأعمال، وبالرغم من أن القيم لا تؤثر مباشرة على السلوك إلا أنها تؤثر بشكل كبير على اتجاهات الأفراد وإدراكهم، وبالتالي فإن معرفة نظام القيم يزودنا برؤيا واضحة عن اتجاهات الأفراد ومعتقداتهم. فالقيم جزء لا يتجزأ من حياة الأفراد والمنظمات، ولها تأثير قد يكون سلبى أو ايجابى، فمعرفة قيم العاملين تعكس ثقافة التنظيم باعتبار أن القيم هي احدى المصادر الأساسية للثقافة التنظيمية إذا تشكل المستوى الثاني من مستوياتها السابقة الذكر. (خضير كاظم حمود الفريجات وآخرون:

2009، ص265)

كما قد وضعت بعض الدراسات الحديثة الثقافة المؤسسية ضمن مستويات تعددت فيها العناصر والأشكال، فالباحث والخبير الإداري "شين" ميّز بين مستويين من الثقافة: المرئي، والركيزي أو الجوهرى. فالثقافة المرئية هي تلك التي يراها ويسمع عنها الأشخاص الذين يتعاملون أو ينتمون إلى المؤسسة (الزبائن، العمال،...)، فاللباس الذي تختاره المؤسسة لأعضائها والمكاتب التي تخصص وتُرتب لهم والطريقة التي يتعاملون بواسطتها مع بعضهم البعض ومع زبائن المؤسسة تشكل بعض المظاهر المرئية المعبرة عن المستوى الثقافى المرئى المتبع لدى المؤسسة. أما المستوى الثقافى الثانى فهو المستوى الركيزي الذى يُعرّف بالثقافة المؤسسية وبمفهومها، فهى -ان صح التعبير- ثقافة القيم الأساسية، وثقافة المبادئ والمعتقدات التي يشارك فيها أعضاء المؤسسة وتؤثر في سلوكياتهم وتصرفاتهم، سواء عملوا افرادياً أم جماعياً.

(حسن ابراهيم بلوط: 2005، ص147-148)

## 7- تكوين ثقافة المنظمة:

من الأهمية بمكان ادراك أنه لا توجد منظمة ثقافتها مشابهة لثقافة منظمة أخرى حتى لو كانت تعمل في نفس القطاع، فهناك جوانب عديدة تختلف فيها ثقافة المنظمات، فكل منظمة تحاول تطوير ثقافتها الخاصة بها، ومن جوانب الاختلاف بين المنظمات، عمر المنظمة وانماط اتصالاتها ونظم العمل والاجراءات وعمليات ممارسة السلطة، وأسلوب القيادة والقيم والمعتقدات، وإذا ما أرادت منظمة ما حماية ثقافتها وترسيخها فإنها تسعى باستمرار إلى جذب قوى بشرية ممن تتوافق مع قيم ومعتقدات المنظمة وفلسفتها. (خضير كاظم حمود الفريجات وآخرون: 2009، ص265) ومن المعروف فإن اي مجتمع يحتوي على ثقافات فرعية ضمن ثقافة رئيسية وهذا المبدأ ينطبق على المنظمة، فهي لا تملك ثقافة واحدة وانما تحتوي على ثقافات فرعية مختلفة باختلاف المنتمين اليها. مثال ذلك ثقافة المجموعات الوظيفية كالمهندسين والأطباء داخل ثقافة المنظمة ، بمعنى وجود ثقافة متحركة وهي مجموعة قيم مشتركة فيها غالبية أعضاء المنظمة. وبعد أن تتشكل ثقافة المنظمة لا بد من العمل على ترسيخها وضمان ديمومتها، ويتم ذلك من خلال الوسائل التالية:

1. ادارة الموارد البشرية: وتشمل انتقاء الأشخاص المؤهلين الذين تتوافق قيمهم ومدركاتهم واعتقاداتهم مع قيم المنظمة وفي نفس الوقت استبعاد أولئك الذين يحتمل أن يهاجموا قيم المنظمة أو يسيئوا إليها، كما تشمل ادارة الموارد البشرية اجراءات وممارسات تحديد مواقع عمل العاملين والتدريب والتطوير وقياس الأداء والتقدير والاعتراف وغيرها.
2. أما الوسيلة الثانية لترسيخ ثقافة المنظمة فهي أفعال وممارسات الادارة العليا، ولا بد للإدارة العليا من القيام بالأفعال والسلوكيات الظاهرة والواضحة التي تدعم وتعزز قيم المنظمة واعتقاداتهم، ويجب أن تعزز أفعال الادارة واقوالها وان توفر للعاملين تفسيراً واضحاً للأفعال الجارية في المنظمة.

3. التطبيع: وهو تعليم قواعد اللعبة التنظيمية وتوصيل عناصر ثقافة المنظمة للعاملين بصورة مستمرة.

إن العاملين الجدد ليسوا على دراية بقيم واعتقادات المنظمة ، وهناك امكانية ان يقوم هؤلاء بتجاوز وخرق القيم والتقاليد السائدة ولذا ينبغي على المنظمة مساعدة هؤلاء العاملين على التكيف مع ثقافتها وتسمى عملية التكيف التطبيع من خلال برامج التثوير والتعريف والتدريب وغيرها.

4. نظم العوائد الشاملة: وهذه ليست مقصورة على المال بل تشمل الاعتراف والتقدير والقبول، كما يجب أن تركز هذه العوائد على الجوانب الذاتية، والعمل والشعور والانتماء. (خضير كاظم حمود الفريجات وآخرون: 2009، ص265)

وحديثنا عن تكوين المنظمة يجرنا للتساؤل عن أهم العوامل المحددة لثقافة المنظمة، والتي يمكن ايجازها في الآتي:

**محددات الثقافة التنظيمية:** تشير نتائج البحوث التي استهدفت تحليل تشخيص الثقافة التنظيمية إلى وجود ستة محددات للثقافة التنظيمية متمثلة فيما يلي:

**التاريخ والملكية:** يعكس تاريخ تطور المؤسسة و نوعيات القيادات التي تبادلت إدارتها جزءا من ثقافتها، كما يعكس نوعية الملكية هل هي عامة أو خاصة، محلية أو دولية جانبا من الثقافة السائدة.

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

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

**الغايات والأهداف:** تتأثر الثقافة بنوعية الأهداف و الغايات التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها على سبيل المثال: المؤسسات التي تسعى إلى تحقيق زيادة في خدمة العملاء سوف تركز على غرس القيم الخاصة بعلاقات العملاء في ثقافتها التنظيمية.

**البيئة:** فالطريقة التي تختارها المؤسسة في التعامل مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية من العملاء والمنافسين والموردين والعاملين سوف يؤثر في الكيفية التي تنظم بها مواردها وأنشطتها وتشكل بها ثقافتها.

**الأفراد:** تؤثر الطريقة التي يفضلها أعضاء الإدارة العليا في ممارسة العمل وكذلك تفضيل العاملين للأساليب المستخدمة في التعامل معهم في تشكيل قيم العمل السائدة في المنظمة وكذلك ثقافتها المميزة فالإدارة يصعب عليها فرض ثقافة لا يؤمن بها العاملون والعكس صحيح. (بومنقار مراد، لياس سارة: ص321، 2017)

#### - ما هي العوامل المحددة لثقافة المنظمة:

تتكون ثقافة المنظمة وتتشكل من خلال تفاعل عديد من العناصر والاعتبارات أهمها ما يلي:

- 1- الصفات الشخصية للأفراد، وما لديهم من اهتمامات وقيم ودوافع.
- 2- الخصائص الوظيفية، ومدى ملاءمتها وتوافقها مع الصفات الشخصية للأفراد، حيث يتجه الفرد إلى المنظمة التي تتفق مع اهتماماته وقيمه ودوافعه، كما أن المنظمة تجذب إليها من يتفق معها في ثقافتها.
- 3- البناء التنظيمي أو التنظيم الإداري للمنظمة، حيث تتعكس خصائص التنظيم الإداري على خطوط السلطة وأساليب الاتصالات ونمط اتخاذ القرارات.
- 4- المنافع التي يحصل عليها عضو المنظمة في صورة حقوق مادية ومالية وأدبية تكون ذات دلالة على مكانته الوظيفية وتنعكس على سلوكياته.

(5) الأخلاقيات والقيم السائدة في المنظمة، وما تشتمل عليه من قيم وطرق التفكير وأساليب التعامل بين أفراد المنظمة وبعضهم البعض ومع الأطراف الخارجية، وعادة تتكون أخلاقيات وقيم المنظمة مما يلي:

\* أخلاقيات وقيم الأفراد التي يستمدّها من العائلة والأصدقاء والزملاء، والمجتمع.

\* أخلاقيات وقيم المهنة التي ترشد سلوكيات الأفراد في مهنة أو وظيفة معينة.

\* أخلاقيات وقيم المجتمع الناتجة من النظام الرسمي القانوني أو ما ينتج عنه من عادات وممارسات في المجتمع. (مصطفى محمود أبو بكر: 2003، ص407)

وبناء عليه، يمكن القول أن اختلاف القيم ومن ثم اختلاف ثقافة المنظمة يرجع إلى ما يلي:

- خصائص الفرد
- علاقة الفرد بالبيئة
- أهداف الفرد بالمنظمة
- الأنشطة التي يمارسها الفرد
- اتصالات الفرد وعلاقته مع الآخرين
- ثقافة المجتمع وانعكاساتها على ثقافة المنظمة. (مصطفى محمود أبو بكر: 2003، ص408)

8- أسس الثقافة التنظيمية: تركز الثقافة التنظيمية على مجموعة من الأسس من أهمها:

1 المعايير: وهي المقاييس التي تشتق منها قواعد السلوك ، فإذا كان المعيار الذي تحكم به على قيمة الناس هو مدى تفهمهم لغيرهم مثلا فإنه يمكن اشتقاق صفات مرغوبة ذات علاقة بالمبدأ مثل التعاون والتكامل حيث تم غرسها في النشأ.

- 2 الاعراف: هي عادات وقواعد غير مكتوبة ولكنها متفق عليها وتحكم السلوك ويعتبر الخروج عنها انحرافا يعرض صاحبه للعقوبة.
- 3 القوانين: هي قواعد عامة مكتوبة تحدد وتنظم السلوك داخل الجماعة(المجتمع) وتستخدم في الفصل في النزاعات الانحرافات وقد تنشأ القوانين من تطور المعايير والاعراف وانعكاساتها على المجتمع.
- 4 الافتراضات الرئيسية: وهي مؤشرات تحدد طريقة ادراك وفهم وتفكير الأفراد في المنطقة نحو الأعمال التي يقومون بها أو الأشياء المحيطة بهم وتقع في المستوى الأدنى للقيم.
- 5 القيم: وهي المستوى الثاني والأكثر عمقا للثقافة التنظيمية فهي التي تحدد ما يجب أن يكون في المنظمة وهي المرشد نحو العمل المرغوب.
- 6 القواعد: وهي الدليل الذي يحدد سلوك أفراد المنظمة في مواقف محددة وتكون في العادة غير مكتوبة.
- 7 الأشياء التي من صنع الإنسان: ويحظى هذا المستوى بالأهمية لأنه يعتبر توضيحا للمستويات الأخرى ويشتمل على العناصر التالية:
- السلوكيات الشخصية للأفراد في المنظمة والتي تعكس القيم التنظيمية.
  - الاحتفالات والشعائر: وهي النشاطات التي تتكرر في المناسبات مثل تكريم ومكافآت الموظفين.
  - القصص: وهي من طرق تعزيز قيم المنظمة وتوجيه سلوك الأفراد(قصص حول الاستغناء عن الخدمة).
  - الطقوس: وهي ممارسات تنظيمية غير مكتوبة تتكرر يوميا. وتعتبر من العوامل المهمة في ترسيخ الثقافة التنظيمية لأنها توجه رسالة حول طريقة عمل المنظمة.
- (خضير كاظم حمود الفريجات وآخرون: 2009، ص265)

### 9- تغيير ثقافة المنظمة:

تشير دراسات عديدة إلى أن القادة الأقوياء هم وراء تكوين أو تغيير ثقافة المنظمة أو المؤسسين يؤثرون في ثقافة المنظمة، فهم يحقنون المنظمة بالقيم والمعتقدات الموروثة والمكتسبة من خبراتهم وتجاربهم السابقة، ولتكوين ثقافة المنظمة لا بد من وجود شخص مؤسس لديه فكرة عن مشروع جديد، حيث يتفاهم المؤسس لتكوين مجموعة ذات نظرة واحدة، تقوم المجموعة بالعمل المنظم لتكوين المنظمة وبعدها يتم جلب أشخاص آخرين للمنظمة وتقوم ادارة الموارد البشرية بترسيخ الثقافة التنظيمية من خلال جذب العاملين وتعيينهم وتدريبهم وتقييمهم ومكافأتهم وتسهم القصص والحكايات والاحتفالات والطقوس والمراسم والشعارات والرموز في نقل الثقافة إلى العاملين.

(خضير كاظم حمود الفريجات وآخرون: 2009، ص 265)

### 10- خصائص قيادة التغيير الثقافي:

يحدد اعتبار القيادة ظاهرة ثقافية وتفاعلية، وكيف أنها تعمل على دمج مختلف الذهنيات الفردية في إطار عقلنة جماعية للمنظمة، فإن تلك القيادة الإدارية حسب الدراسة التي قام بها بوس نيروكزس تتميز بـ:

-تحدي العملية: فالقادة أصحاب قدرة تغييرية قادرة على قراءة المتغيرات بدقة، ويمكن أن يتنبأ بها، وتستعجلها ويطوعها على شكل هدف، أو أهداف واضحة يطورها مع الفئات المستهدفة، بالمشاركة والإفناع.

-الإلهام و الرؤية الجماعية: يتطلع القادة إلى وراء الأفق، ويتطلعون أيضا إلى المستقبل بما سيكون عليه المستقبل بنظرة تفاؤلية وإيجابية، فهم لا يخدعون ويوضحون للآخرين كيفية إنجاز المصلحة العامة.

-تمكين الآخرين من التصرف: فهم لا يستطيعون تحقيق النتائج وحدهم بل يحتاجون إلى الالتزام في مرؤوسيههم، كما أنهم ينضمون العلاقات الاجتماعية بناءً على الثقة المتبادلة، ويشجعون الأفراد على العمل معا لتحقيق الأهداف المشتركة.

-**نمذجة الأقوال و الأفعال:** عادة ما يكون القادة واضحين فيما يتعلق باعتقاداتهم وقيم العمل، كما أن معاييرهم مفهومه للجميع، أنهم يؤدون ما يعتقدون بصحة، ويوصلون ذلك لمرؤوسيهـم.

-**التشجيع:** يشجع القادة المرؤوسين على تحقيق الأهداف الصعبة، كما أنهم يبذلون جهودا من أجل الاعتراف بالإنجازات نحو تحقيق الهدف الكلي، كما أنهم يوصلوا نجاح الفريق للآخرين، ويحتفلون بالإنجازات البسيطة. (خضير كاظم حمود الفريجات وآخرون: 2009، ص 269)

إلى جانب هذه الصفات يمكن إضافة: القدرة على التواصل الجيد، المبادرة، تحمل المخاطر

### **11- دور القائد (المشرف) في ترسيخ الثقافة التنظيمية:**

القادة هم الصانعون الرسميون للثقافة التنظيمية ولا سيما في المراحل العمرية الأولى للمنظمة، ومن أجل أن يكتمل ويتعمق فهمنا لكيفية نجاحهم في تلك المهمة العسيرة، يتعين علينا التعرّيج على المراحل والطرق التي يسلكها القادة من أجل تثبيت مفردات الثقافة التنظيمية في عروق المنظمة وأوردها. ونتحدث هنا عما يجب فعله، مع الإشارة إلى أبرز ملامح الواقع في الإدارة العربية بخصوص صناعة الثقافة السائدة، لغرس الثقافة التنظيمية يتعين على القادة القيام بما يلي:

#### **أ/ التعريف بالمفردات الأساسية للثقافة التنظيمية:**

وهذا التعريف يكون عاما ويتم على مراحل متعاقبة عبر الاجتماعات المباشرة على كافة أفراد المنظمة، ويجب أن يبدأ التعريف بتجسيد الرؤية التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها، وإيضاح الرسالة من أجلها وجدت، كما يجب أن يشمل التعريف على شرح واف للهيكـل التنظيمي، وقيم و إجراءات العمل، ونحو ذلك. ويجب التأكيد هنا على بعض النقاط الهامة:

- أن تعرّف أفراد المنظمة على ثقافتها التنظيمية عملية مستمرة تراكمية.

- لا يجب أن يكون التعريف بمفردات الثقافة التنظيمية "باردا" ، بل يجب أن يكون "ملتهبا بـ" سخونة الإيمان "بتلك المفردات ومنطقاتها.
- أن فهم الأفراد للثقافة التنظيمية لا يقتصر على الجوانب الرسمية في التنظيم بل يشمل الجوانب غير الرسمية والتصرفات الرمزية وخصوصا للقادة.
- في الواقع العربي المعاش يحصل التعريف بمفردات الثقافة التنظيمية في الأغلب بشكل ضمني وذلك لعدة أسباب من أهمها جهل الكثير من القيايين لقضية الثقافة التنظيمية مصطلحا ودلالة ومكونات وأثرا وهذا مثال كبير في الإدارة العربية يجب التقطن له ومعالجته.

#### ب/ تطبيع الثقافة التنظيمية:

وذلك بتوصيل مفردات الثقافة التنظيمية إلى أفراد المنظمة بصورة مستمرة وبشكل مقنع وجذاب، عبر الوسائل الرسمية كالتدريب وورش العمل والاجتماعات، وغير الرسمية.

#### ج/ ترسيخ وتعزيز الثقافة التنظيمية: وذلك عبر عدة وسائل منها:

- بلورة وتبني شعارات و رموز مميزة تتميز بالظرافة والإبهار والإقناع، مع وجوب ربطها بالرؤية على مستوى المنظمة ككل ومستوى الوحدة أو القسم أو الإدارة، مما يعين على ترسيخ معاني وقيم الثقافة التنظيمية الجديدة
- صياغة ورواية وبث الحكايات والقصص والروايات التي تعزز مفردات وقيم الثقافة التنظيمية الجديدة.

- تنظيم حفلات ومناسبات مع توصيل معان محددة حول الثقافة التنظيمية.

#### د/ تصرفات القادة الرمزية:

يظن البعض أن القادة لا يؤثرون على الثقافة التنظيمية إلا من خلال تصرفاتهم الإدارية التنظيمية الرسمية، كطريقتهم في اتخاذ القرارات، وهذا اعتقاد خاطئ جدا،

حيث تؤثر التصرفات الرمزية للقادة بشكل كبير، ومن تلك التصرفات طريقة إدارتهم الاجتماعات<sup>32</sup>:

هل يبتسمون حين يسمعون فكرة أو مبادرة جديدة من قبل بعض الحضور؟  
هل يشجعون الجميع على طرح أفكارهم أم أنهم يقتصرون على مسؤولية ادارة العلماء؟  
هل ينصتون جيدا عندما يتحدث الآخرون؟ (نور الدين بوراس:2014، ص97)  
تزايد الاهتمام الميداني بثقافة المنظمة: إن تزايد الاهتمام بثقافة المنظمات جاءت به حتمية الضرورة لأسباب عدة منها:

- تقنيات النمو الخارجي والحاجة إلى التوسع كاستيلاء شركة على أخرى، الذي قد يفشل في كثير من الأحيان وذلك لاختلاف الثقافات، مما يؤدي إلى نشوء الصراعات، وحتى إنشاء فروع في بلدان أجنبية الذي يجب أن يكون مدروسا ومعدا حيث يأخذ في الاعتبار العناصر الثقافية الخاصة بالبلد المعني .

- فشل العديد من عمليات الاندماج بين المنظمات نظرا لاختلاف الثقافات التنظيمية.  
- تحليل النمو الاقتصادي الياباني أدى إلى الاهتمام بالثقافة التنظيمية، فإذا ما نظرنا إلى النمو الكبير الذي حققه اليابان على مستوى الإنتاج الذي كان أسرع مرتين إلى ثلاث مرات من منافسيه الرئيسيين مع افتقاره إلى الموارد الطبيعية، فإنه سيقودنا حتما إلى إدراك بأنه لا يمكن أن تطبق إدارة تقنية في التسيير دون الأخذ في الحسبان العوامل الثقافية، وهو الأمر الذي اهتم به الاقتصاديون خاصة الأمريكيين والأوروبيين.  
(بومنقار مراد، لياس سارة: 2017، ص320)

- مظاهر ضعف الثقافة التنظيمية بالمؤسسة الصناعية الجزائرية: تشير الباحثة "حنان بوشلاغم" في مقال لها بأن: المؤسسات الجزائرية تعاني من مظاهر سلبية وهذه المظاهر تتجلى في مظاهر البيروقراطية وهي كما يلي:

- 1 . ضعف التكامل والانسجام الزمني بين برامج التنمية الاقتصادية وبرامج التنمية الإدارية، إذ ينصب الاهتمام على برامج الإنماء الاقتصادي مع إغفال دور النظام الإداري الذي يجب أن يتماشى مع هذه البرامج، الأمر الذي يؤدي إلى اتساع الفجوة بين كلا النوعين من البرامج وعندها تظهر الاختلافات والمشكلات في النظام الإداري.
- 2 . غياب النظرة التكاملية لبرامج التنمية الإدارية لدى عدد كبير من القيادات الإدارية مما أدى إلى ظهور السلبيات التالية: المركزية، الروتين والجمود، سوء التخطيط، ضعف التنسيق، سوء توزيع العاملين، نقص الكفاءات الفنية والإدارية، انخفاض الولاء الوظيفي لدى العاملين وإضافة طابع السرية الشديد على الأعمال الإدارية حتى ولو كانت بسيطة.
- 3 . إسناد المراكز القيادية في الجهاز الإداري لعناصر لا تتمتع بالكفاءة مع بروز ظاهرة المحسوبية، ما أدى إلى ظهور مشاكل أساسية تتمثل في ضعف هذه العناصر على قيادة منظمات الجهاز الإداري.
- 4 . شيوع النزعة التسلطية لدى عدد كبير من القيادات الإدارية، والركون إلى إصدار التوجيهات والأوامر من دون بدل الجهد لتطوير العمليات الإنتاجية والارتقاء بجودة السلع والخدمات.
- 5 . نقشي بعض النزاعات والممارسات الخاطئة في الجهاز الإداري والتي ترتبط بقضايا التعيين وتفويض المسؤوليات الإدارية، تقويم الأداء والترقية، الحوافز المعنوية والمادية التي تقدم على أسس المحسوبية والعلاقات الشخصية وسيادة النظرة غير الموضوعية لعلاقات العمل. (بوشلاغم حنان، ص 207).
- 6 . الروتين وشيوع أسلوب (الواسطة) في إنجاز بعض المعاملات منظمات الجهاز الإداري، حيث برزت بعض نتائج ذلك من خلال انخفاض منظمات الجهاز الإداري حيث برزت بعض النتائج ذلك من خلال انخفاض الإنتاجية وتقليل استثمار الوقت والتأثير على مصالح الجمهور المستفيد وعلى علاقته مع الأجهزة الحكومية المختلفة.

7 . تفشي الفساد والرشوة في بعض أوساط الجهاز الإداري إذا ينظر إلى بعض المراكز الحساسة في الدولة على أنها مواقع ممتازة لغرض الكسب والشراء غي المشروع والتمتع بالامتيازات على حساب الدولة.

8 . البطء في استيعاب ومواكبة التغيرات الإدارية الحديثة وجود مقاومة للتغيير لدى عدد من القيادات الإدارية والمسؤولين المنتجين في بعض الأجهزة مما أدى إلى تدن ملحوظ في المستويات الأداء وتحقيق الأهداف.

9 . اعتبار النقد البناء وإبداء وجهات النظر المختلفة نزعة معارضة وغير تعاونية كما أن الدعوة إلى الممارسات الديمقراطية كانت تقابل بالرفض باعتبارها نزاعات تستهدف الإخلال بالنظام.

10. تعدد التشريعات واللوائح وأحيانا تعارضها مع بعضها البعض وصدور الكثير منها بشكل متسرع من دون خضوعها لدراسة والتحميص ما ولدى صعوبات عملية عند تطبيقاتها وأدى إلى اللجوء لاستثناء أن نتيجة الخلل في بعض منها. (بوشلاغم خان، ص208)

ولعل هناك الكثير من المظاهر التي أثرت وتأثر بشكل مباشر وغير مباشر على سيرورة مؤسساتنا الصناعية وتعرقل مسارها التنموي، وجب علينا كباحثين التصدي لها من خلال ايجاد حلول للتغيير وبعث قيم تنظيمية وممارسات تساهم في دعم وتمتين الثقافة التنظيمية داخل وخارج التنظيم.

## خلاصة:

وفي خلاصة هذا الفصل لابد من أن نشير ونؤكد على ضرورة إعادة النظر والعمل بحزم على الحد من هاته المظاهر الفتاكة التي تعصف بروح مؤسساتنا وتحد من قدرتها على الاستمرارية وتحيل بينها وبين فعاليتها التنظيمية التي أصبحت في نظر الكثيرين شيء من المثالية وشبح يصعب الوصول إليه وتحقيقه. وهذا كله لن يتأتى إلا بثقافة تنظيمية قوية تشمل جميع الأبعاد بدءاً من الحفاظ على القيم التنظيمية المثلى وترسيخاً لمبدأ احترام قوانين العمل التي تحدد وتضبط مسار التنظيم بمختلف أطرافه، وكذا العمل على تصحيح بعض الإيديولوجيات والمعتقدات الخاطئة التي يحملها بعض أطراف التنظيم تجاه غيرهم.

## الفصل الثالث

# الفعالية التنظيمية

## تمهيد:

جاء هذا الفصل ليحمل عنوان (الفعالية التنظيمية) إذ تضمن أهم متغير من متغيرات الدراسة الأساسية غير أنه ما ينبغي الإشارة إليه في البداية أنه: "لا يزال موضوع الفعالية التنظيمية لم ينل القدر الكافي من الاهتمام والبحث على خلاف باقي المواضيع المتعلقة بالتنظيم والمنظمة، فالدراسات التي تناولت الموضوع تعد على أصابع اليد، ولكن في السنوات الأخيرة بدأ نوع من التوجه إلى هذه الأبحاث والدراسات المتعلقة بالتغيير والفعالية نتيجة تزايد احتمالات تغير الأوضاع في أي لحظة، في شكل سياساتها واستراتيجياتها المستقبلية والميكانيزمات التي تقوي العلاقات داخل التنظيم، فصار البقاء والتطور للأكثر فعالية". (بن علي عبد الوهاب: 2015، ص67) وعليه، سنحاول من خلاله عرض أهم المفاهيم المتعلقة بالفعالية التنظيمية وكذا مؤشراتها وقياسها، آخذين بذلك مبدأ الاختلاف واتساع وتعدد زوايا ووجهات نظر الباحثين والمهتمين بهذا الموضوع.

## أولاً: الفعالية التنظيمية مدخل مفاهيمي

## 1- مفهوم الفعالية التنظيمية:

يشيع استخدام مفردة (الفعالية) عند العرب والغرب، لذا كان لا بد من الإشارة الى مختلف دلالاتها اللغوية قبل الخوض في اصطلاحات الباحثين ووجهات نظرهم نحو هذا المفهوم.

أصل اللغوي للفعالية: هو الفعل "فعل" الذي مشتقاته "فاعل" و"فعال"، والفعالية مصدر صناعي اختاره مجمع اللغة العربية بالقاهرة، للدلالة على وصف الفعل بالنشاط والإتقان.

ويقابل "الفعالية" بالعربية كلمة "Efficacy" في المعاجم الغربية وهي تتحدد عندهم بكونها وصفاً لكل شيء فعال، وجاء في كتاب البحث التحليلي لأوروبا أن الروح - ويقصد بها الفعالية - هي "ذلك الشعور القوي في الإنسان الذي تصدر عنه مخترعاته وتصويراته، وتبليغه لرسالته، وقدرته الخفية على إدراك الأشياء". (بوشلاغم

حنان: ص 201)

أما اصطلاحاً فقد شدّ انتباهنا كثرة الاختلافات واتساع دائرة الرؤى لدى الباحثين، إذ كل منهم يعرفها انطلاقاً من زاوية تخصصه أو ميوله النظري والعلمي، هذا بالرغم من وجود نقاط التقاء وتقاطع ضمناً وظاهرياً.

ويعود كل هذا التردد والتأخر في معالجة الموضوع في أغلب الأحوال- كما يرى (بن علي 2015)- إلى سببين أساسيين:

أولهما: هو عدم تحديد مفهوم شامل دقيق للفعالية التنظيمية، فكان كل باحث يراها من وجهة نظره الخاصة على حسب الدراسة التي يقصدها، فمنهم من يراها القدرة

على تحقيق الأهداف ومنهم من يراها القدرة على استقطاب الموارد، وآخرون يرون أنها في القدرة على الإنتاج بكميات كبيرة.

ثانيها: هو عدم الإجماع أو الاتفاق على وضع مقياس حقيقي فعال لقياس الفعالية التنظيمية، فلحد الآن يوجد إشكال كبير على مستوى قدرة المقاييس الموضوعة على قياس الفعالية التنظيمية، لكن هذا لا يمنعنا من الوقوف على بعض الدراسات والاهتمامات خاصة التي عنيت بالموضوع. (بن علي عبد الوهاب: 2015،

ص68)

وعليه، وبعد اطلاعنا الواسع حول الموضوع تبين لنا أنه من الضروري الإلمام – قدر المستطاع – بتلك المفاهيم بغيةً في الوصول لتعريف جامع مانع يخدم أغراضنا ويركز على أهدافنا البحثية، ومن هاته التعريفات نذكر:

**تعرف الفعالية التنظيمية على أنها:** إصدار أحكام على مدى قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف المنشودة أو النتائج المرغوبة التي قامت من أجلها ومدى قدرتها على المحافظة على نظم فعال للأنشطة والعمليات الداخلية والإجراءات بأداء العمل المطلوب ومدى قدرتها على التكيف والاستخدام المثل لكافة الوسائل المتاحة في البيئة الداخلية والخارجية ومدى قدرتها على تحقيق الحد الأدنى من الإشباع لطموحات وتطلعات الجماعات، وهذا بغرض اتخاذ قرارات تهدف إلى إحداث التغيير والتطوير.

( بلقرع فاطنة: ص104، 2018 )

كما يعرفها (طرف شوقي): "انها المدى الذي ينجز به القائد المهام الموكلة إليه من خلال الجماعة التي يقودها حيث لا يقصر الأمر على إنجاز أهداف المنظمة فحسب، بل يمتد إلى إشباع الحاجات المشروعة لأفرادها في المدى القريب والبعيد والحاجة المشروعة للمجتمع المحلي الذي تعمل الجماعة في إطاره". (بن علي عبد الوهاب: 2015، ص52) ويعرفها Mahoney and Steers على انها

الانتاجية المرتفعة والمرونة والقدرة على التكيف مع البيئة والقدرة على الاستقرار والابداع. كما ويقصد بالفعالية التنظيمية القدرة على تدنية مستويات استخدام الموارد، دون المساس بالأهداف المسطرة التي تقيس العلاقة بين النتائج وعوامله أو النتائج والموارد المستخدمة. (بوهلال فاطيمة، وبوقلي زهرة: ص14، 2016)

والفعالية التنظيمية أيضا هي: قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف المخطط لها سلفا من خلال بعض المؤشرات الاقتصادية كالإنتاج كما ونوعا والمؤشرات الاجتماعية والسلوكية كرضا الأفراد والمشاركة في اتخاذ القرار.. الخ. مما يكفل للمنظمة الاستقرار والتكيف ومن ثم النمو والتطور والبقاء. ( بلقرع فاطنة: ص96، 2018 ) وجاء في تعريف " زيد منير عبوي للفعالية بأنها: "عبارة عن درجة قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها، حيث يتم الأخذ بعين الاعتبار مجال المتغيرات على مستويين؛ مستوى الأقسام ومستوى المنظمة. وفي هذا الإطار يعرف الباحث "إتزيوني" الفعالية بقوله "تعتبر المنظمة فعالة، إذا ما نجحت في تحقيق الأهداف المرجوة من خلال الاستغلال الأمثل والمتوازن للموارد المتاحة لها في بيئتها الخارجية"، وينطلق "برايس" أيضا من المدخل القائم على الأهداف، حيث يعرف وفي تعريف آخر يقول بأنه يمكن تعريف الفعالية على أنها مجموع أو كمية المصادر المستخدمة لإنتاج المخرجات. (بوشارب بولوداني خالد: ص375-376) وبمعنى أكثر وضوحا فان المنظمة تتسم بالفاعلية حينما تستطيع تحقيق أهدافها أما اذا فشلت المنظمة في ذلك فإنها تتصف بعدم الفاعلية وبالتالي الفاعلية وفق هذا المفهوم ترتبط أساسا بقدرة المنظمة على تحقيق أهدافها بدرجات متفاوتة. (شريف درويش، وناهد بلقمري: ص262)

وقد اختصر (العبد عماد ، ونور الدين بوعشة) مجمل مفاهيم الفعالية إذ أوردتها مقسمة إلى ثلاث مجموعات: تقليدية، نظامية، وأخرى معاصرة.

أ- **التعاريف التقليدية:** ركزت معظم تعاريف هذا المدخل على الأهداف كمؤشر لتحديد الفعالية التنظيمية، وهذا بناء على موارد البيئة الخارجية دون تحديد طبيعة الأهداف من حيث الرسمية وعدمها كذلك بالنسبة للعامل الزمني،

ب- **التعاريف النظامية:** ترى هذه المجموعة في الفعالية التنظيمية بأنها عمليات ترتبط بالتصور النظامي المبني على التفاعل بين مدخلات النظام ومخرجاته واعتماداً على التغذية المرتدة أو هي قدرة المؤسسة على تحقيق التوازن والتكيف من خلال الترابط الداخلي.

ت- **التعاريف المعاصرة :** من خلال هذه المجموعة المعاصرة لتعاريف الفعالية، يصبح لمفهوم الفعالية التنظيمية ارتباطاً أكثر بتحقيق الأهداف المنشودة خضوعاً لمكونات بيئية متنوعة وهنا تكون المؤسسة في حالة تيه بحثاً عن التوازن الديناميكي.  
(العبد عماد ، ونور الدين بوعشة: ص442-443)

وبوجهة نظر اكثر اتساعاً نجد هناك من يعرف الفعالية التنظيمية بأنها: المنظومة المتكاملة لنتاج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية و الخارجية من خلال الأبعاد التالية:

- إدارة الأفراد في وحداتهم التنظيمية المختلفة .
- أداء الوحدات التنظيمية المختلفة في إطار السياسات العامة للمنظمة.
- الفعالية التنظيمية.
- أداء المنظمة كوحدة واحدة في إطار البيئة الاقتصادية و السياسية و الاجتماعية والثقافية والتقنية.

من خلال هذه النقاط نجد أن مفهوم الفعالية يرتبط خصوصاً بعدد من العناصر منها:

- قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها.
- قدرة المنظمة على الحصول على المداخلات الأساسية والضرورية من بيئتها الخارجية، لتعزيز بقاءها وتأدية مهامها على أكمل وجه.
- قدرة المنظمة على إدراك ووعي تفاعل عملياتها وسلوكها، وتفاعل أنظمتها بعضها مع بعض، ومسايرة ومواكبة المتناقضات والتعقيدات، والتعددية المتأصلة في طبيعتها.
- قدرة المنظمة على تلبية حاجات المستفيدين الاستراتيجيين، وأصحاب المصالح وكسب رضاهم و تأييدهم.
- قدرة المنظمة على إرساء شرعية وجودها وممارسة مهامها، وعلى كسب ثقة الجمهور في أهدافها و نشاطها. (بن علي عبد الوهاب: 2015، ص53)

والملاحظ من خلال عرضنا لهذه التعريفات أن بعضاً منها يؤكد على ان الفعالية التنظيمية يمكن التماسها من خلال بعض العناصر التنظيمية الهامة، فبعضهم يرى بأن الفعالية تكمن في قدرة المنظمة على المحافظة على نظم فعال للأنشطة والعمليات الداخلية والإجراءات بأداء العمل المطلوب، والقدرة على التكيف، وبعضهم يجملها في الاستخدام الأمثل لكافة الوسائل المتاحة في البيئة الداخلية والخارجية، في حين تؤكد فئة من الباحثين على أن المنظمة الفعالة لابد أن تكون لها القدرة على تحقيق الحد الأدنى من الإشباع لطموحات وتطلعات الجماعات، وكذا كمية المصادر المستخدمة لإنتاج المخرجات، وهذا التعدد ان دل على شيء إنما يدل على اتساع دائرة النظر للفعالية التنظيمية وصعوبة ضبطها والتحكم فيها. غير أنه مما لا يمكن إغفاله أن جل الباحثين يؤكدون على مبدأ تحقيق الأهداف كمؤشر حقيقي في الحكم على فعالية التنظيم.

ولعل الاتجاه الأكثر شيوعاً في هذا الإطار هو الذي اهتم بأهداف المنظمة ، وربط مباشرة تحقيق الفعالية بمدى تحقيق المنظمة لأهدافها المسطرة وفقاً لـ (Weese 1997)؛ فالواضح أن معظم المنظمات قد يكون لها العديد من الأهداف التي تتعارض مع بعضها البعض، كما أن كثيراً من هذه الأهداف تحول مع مرور الوقت وخصوصاً على المدى القصير وعليه تكمن حقيقة الفعالية في قدرة المنظمة على تحديد أهدافها بدقة وعقلانية . (بن علي عبد الوهاب: 2015، ص53)

2- مميزات الفعالية كمتغير تنظيمي: من أبرز خصائص الفعالية التنظيمية ما

يلي:

الاستمرارية: فهي ظاهرة مستمرة على مدى الزمن؛

الشمولية: تتضمن العديد من الأبعاد والصور الاقتصادية، الاجتماعية، الثقافية... الخ؛

التنوع: حيث تستفيد منها جهات مختلفة ومتنوعة من المجتمع، الأفراد، المساهمين... الخ؛

التعقيد: لديها علاقات غير واضحة بين الأبعاد؛

النسبية: إذ لا يمكن إصدار حكم على فعالية منظمة ما بصورة مطلقة، حيث أن مفهوم المنظمة الفعالة يختلف باختلاف موقعها وأهدافها والمستفيدين من خدماتها والوقت الذي يتم تقويم فعالية المنظمة فيه؛ الفعالية صفة تتشكل بحسب الأشياء الموصوفة. فهي مركبة من معاني مختلفة وأبعاد متعددة مما يجعل محاولة معالجتها من مدخل واحد مغالطة منهجية ومنطقية. (بلقرع فاطنة: ص96، 2018 )

## 3- أشكال الفعالية التنظيمية وأنواعها:

يجب أن نشير أولاً أن الفعالية داخل المؤسسة الصناعية سواء كانت عامة أو خاصة تأخذ ثلاثة أشكال تتمثل في:

1 . الشكل الاجتماعي: مادام أن دراستنا هي في الأساس (سيكو)- سوسولوجية، تسعى لتحديد العلاقات الاجتماعية (والنفسية) قبل الاقتصادية التي تربط الإطارات كفئة اجتماعية -مهنية- تعيش وسط محيط اجتماعي يؤثر سلباً أو إيجاباً على أدائها، ومردودها بالمؤسسة التي يشتغل فيها، ومع ما ينجم عن هذه العلاقات من سلوكيات وتصرفات نفسية واجتماعية محضة. حيث أن الباحث الاجتماعي يوضح أن الفعالية يمكن قياسها وتحديد مضمونها في ضوء متغيرات كمية وكيفية. ومن هذه المتغيرات الروح المعنوية والرضا الوظيفي حيث يمكن توظيفهما كمتغيرين لقياس وتحديد الفعالية، أي أن الإطارات المسيرة في تحقيق الأهداف الموجودة من قبل المؤسسة الصناعية العمومية حتى وإن زاد الباحث يوجد مؤشرات كيفية أخرى لقياس الفعالية، كالغيابات ورضا الأفراد عن بيئتهم التنظيمية، والإنتاجية التي أصبحت تستخدم كمرادف لمفهوم الفعالية. (بوشلاغم حنان: ص 204)

2 . الشكل التنظيمي: وهو الذي يرتبط بالبناء التنظيمي للمؤسسة ويأخذ الصور التالية:

- العلاقات بين المصالح: باعتبار أنه لكل مصلحة طريقة عمل خاصة به وأهداف خاصة به، ويمكن أن يؤدي تحقيق هذه الأهداف الجزئية إلى بروز صراعات تنظيمية.

- احترام الهيكل الرسمية: والتي تعتبر إرادة الإدارة العامة للمؤسسة في تحديد معالم التنظيم القائم، والتي تختلف عن الهيكل الفعلية والتي هي عبارة عن نتيجة تفاعل بين الهيكل الرسمية والعلاقات غير الرسمية التي تنشأ داخل المؤسسة.

- مرونة الهيكل: والتي تعني قدرة الهيكل التنظيمي على التغيير للتكيف مع قيود البيئة الخارجية ومنه إمكانية التحكم فيها.

3 . الشكل الاقتصادي: وهو الشكل المعتمدة من قبل المسيرين بحيث يؤخذ الصور التالية: - درجة تحقيق الأهداف.

- مكانة المؤسسة في قطاع النشاط من زاوية المنافسة وتطورها.

- نوعية المنتجات والخدمات من قبل المؤسسة. (بوشلاغم حنان: ص 205)

وقد أوضح ريدن (Ridden) أن هناك ثلاثة أنواع للفعالية هي: الفعالية الإدارية، والفعالية الظاهرية والفعالية الشخصية، وتوجد الفعالية وتتحقق بدرجة ما من خلال محددات معينة تعمل من خلالها المؤسسة على تحقيق معاييرها وأهدافها، أي تحقيق الفعالية في المرحلة التي تمر بها، ومن هذه العوامل والمحددات لفاعلية المنظمة والتي تعمل في إطارها كالأنظمة الاقتصادية والسياسة والرقابية والبيئية. (بن علي عبد الوهاب: 2015، ص 56)

4- خصائص المنظمات الفعالة: تتمثل الخصائص التي من خلالها يمكن الحكم على فعالية التنظيمات في ثلاثة عناصر اساسية:

- تكنولوجيا متطورة وجودة التصاميم: تكنولوجيا متطورة: وتعد من مميزات الحضارة الصناعية المعاصرة، واعتمادها على تكنولوجيا متطورة تسمح بالمنافسة التي تفرضها العولمة التي اقتحمت كل دول العالم وفي مختلف الميادين.

تصميم ملائم للواقع المحلي: حتى تكون التكنولوجيا المتوفرة فعالة يجب ان يكون تصميم الآلات والأجهزة وأماكن العمل ملائماً للخصائص الجسدية والاجتماعية للأفراد العاملين بالتنظيم. (الشريف درويش، وناهد بلقمرى: ص 263)

موارد بشرية ذات كفاءة: يد عاملة تتميز بالكفاءة: على التنظيم الفعال ان يستقطب الكفاءات المهنية في مختلف التخصصات وعلى مختلف المستويات، وأن يوفر التكوين المناسب بطريقة مستمرة لمستخدمي التنظيم.

الاتصالات: ايجاد نظام مرن مساعد على تسهيل عمليات الاتصال في كل الاتجاهات من الاعلى الى الاسفل، ومن الاسفل الى الأعلى، وأفقيا بها مختلف المصالح.

فعالية القيادة التنظيمية: بحيث تكون لها القدرة على الملاحظة والتعاون واستخلاص الدروس من التجارب المهنية والقدرة على ايصال التجارب الخاصة الى العمال من خلال تسهيل عملية التعلم التجريبي والتدريب المستمر للعامل.

المساهمة في اتخاذ القرارات: يجب اشراك العامل في صورة اتخاذ القرارات وتحمل مسؤولية تنفيذها، من خلال ما يعرف بالديمقراطية الصناعية ومشاركة العامل، اي اشراك العامل في اتخاذ القرارات وفي مختلف المستويات، وهو ما يشعرهم بأهميتهم وحاجة التنظيم اليهم.

حل مشاكل العمال وتحفيزهم: تؤدي عملية الاهتمام بالعمال وحل مشاكلهم الى كسب رضاهم ورفع مستوى رضاهم المهني، وهذا ما يؤدي الى الشعور بالانتماء للتنظيم الامر الذي يؤدي الى التقليل من السلوكيات والتصرفات السلبية كالتغيب أو ترك العمل.

-كمية الانتاج ومستوى جودته: تؤدي كل من توفر التكنولوجيا المتطورة واليد العاملة الكفاءة والمحفزة الى مجموعة من النتائج أو الأثار بالإضافة إلى ارتفاع مستوى الانتاج ما يلي: (الشريف درويش، وناهد بلقمري: ص 264)

جودة الانتاج: التحكم في تكنولوجيا وتوفر المواد الخام بالنوعية المطلوبة، تساعد على الرفع من جودة الانتاج.

انخفاض التكاليف الخاصة بالإنتاج: ويكون ذلك من خلال الاقتصاد في المصاريف وضعف مستوى الضياع.

القدرة على التكيف لمواجهة المستجدات: أن توفر الشروط الضرورية للإنتاج يؤدي الى مرونة وقدرة على التكيف مع الواقع ومواجهة الصعوبات والمستجدات، كما ان فعالية التنظيم تساعد على ايجاد ميكانيزمات تنظيمية تسمح باتخاذ القرارات المناسبة في الاوقات والسرعة المناسب.

وتجدر الاشارة إلى أن هناك مجموعة من العوامل تؤثر على مستوى فعالية التنظيم منها قلة الموارد وصعوبات التسويق، وارتفاع النفقات، ونقص الهياكل داخل المحيط، وكلها عوامل تؤثر على مستوى فعالية التنظيمات، إن عدم ملائمة الامكانيات التكنولوجية وعدم توفر الكفاءات الضرورية، وعدم مرونة أساليب التسيير وضعف نجاعتها، عوامل تؤدي الى صعوبة التكيف على المحيط؛ وبالتالي إلى آثار سلبية على فعاليته . (الشريف درويش، وناهد بلقمرى: ص264)

وباعتبار اتساع دائرة تناول الفعالية التنظيمية يجدر بنا أن نوضح خصائصها انطلاقاً من العناصر التالية:

1 . تتميز التنظيمات الفعالة بتوازن النتائج والعوائد التي تحققها لأصحاب المصلحة، بحث

لا تختص بعضهم بعوائد ومميزات تفوق ما يحصل عليه الباقين دون مبرر من تفوق مساهماتهم وقدرهم الموظفة في خدمة التنظيم.

2 . إن الفعالية التي يتصف بها التنظيم إنها تتحدد نتيجة للتفاعل بين الخصائص الذاتية للتنظيم من ناحية وبين الظروف والأوضاع المناخية وخصائص البيئة المحيطة من ناحية أخرى.

- 3 . التنظيم الفعال هو القادر على تحقيق الأهداف التي قام من أجلها، وتختلف درجات الفعالية بحسب مدى تحقيق تلك الأهداف، أي أن الفعالية لا تقتصر على الجانب المادي أو الملموس فقط ، ولكنها تأخذ بعين الاعتبار الجانب المعنوي.
- 4 . توفر السلامة المهنية: ويكون هذا بتوفير ظروف العمل الطبيعية التي تشكل الوسط الطبيعي للعمل.
- 5 . المناخ الاجتماعي الفعال من خلال توفير بيئة تنظيمية يحفز فيها الأفراد على العمل بكل فعالية.
- 6 . استغلال فعال لقدرات الأفراد وذلك بإيجاد أساليب عمل ملائمة تتصف بالمرونة التنظيمية وتنظيم عمل يوفر فرص النمو الوظيفي وفرص أوسع لممارسة السلطة والمسؤولية.
- 7 . تحديد الأهداف بدقة: أي وجود هدف أو أهداف متفق عليها ويعرفها الأفراد، ومحددة من قبل المديرين، كما توفر التوجيهات اللازمة للوصول إلى هذه الأهداف.
- 8 . وجود معيار موضوعي: حيث يتم تحديد الخريطة التنظيمية وطرق العمل وتوجيه الموارد وتوزيع مراكز اتخاذ القرارات، بناءً على معيار موضوعي هو طبيعة العمل ومتطلباته وليس رغبات الأفراد.
- 9 . تتحدد الخريطة التنظيمية وطرق العمل وتوجيه الموارد وتوزيع مراكز القرار، بناء على معيار موضوعي هو طبيعة العمل ومتطلباته وليس رغبات الأشخاص.
- 10 . هناك عائد لقاء العمل المنجز، مع وجود توازن بين المكافآت المادية والمعنوية، خاصة ما تعلق منها بطبيعة العمل وحاجات الاحترام والاستقرار وإثبات الذات.

11. النظرة الإيجابية للأفراد وحسن توجيه طاقاتهم والتعرف على دوافعهم وتأكيد على الوضعية والالتزام. (بوشلاغم حنان: ص 204)

وقد أورد (بن علي عبد الوهاب: 2015) أهم خصائص الفعالية التنظيمية وفق ظهورها في بعض الدراسات:

- وجود هدف محدد ومتفق عليه، يعرفه الأفراد والمديرون، وتوفر التوجيهات اللازمة للوصول إليه.
- ضرورة التوفيق والانسجام لجميع أعضاء المنظمة بمختلف مستوياتهم، بين أهدافهم الخاصة والأهداف العامة للتنظيم.
- ضرورة توفر الاتجاهات الإيجابية للأفراد، وحسن توجيه طاقاتهم والتعرف على دوافعهم وتأكيد مفهوم الوضعية والالتزام.
- التطلع إلى فرص التحسين، والبحث عن الجديد وتشجيع المبادرة والابتكار، وانتشار روح الاكتشاف وتطبيق الحلول غير التقليدية للمشكلات.
- السعي إلى تحقيق أكبر قدر من الأهداف المسطرة بأقل تكلفة ممكنة.
- تبسيط العملية التنظيمية وإحداث التكامل والانسجام بين مختلف الأقسام و الوحدات التنظيمية في سعيها لتحقيق أهداف المؤسسة.
- تبني فلسفة النظر إلى العمل داخل الجماعة بمفهوم تعاوني، يتضمن المشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات من جانب أعضائها.
- تشجيع روح المبادرة والإبداع لدى جميع أفراد التنظيم، مع محاولة التخلص من جميع أشكال مسببات الصراع، من أجل توحيد الجهود لتحقيق أهداف المنظمة.
- وجود رؤية واضحة لرسالة المؤسسة واستراتيجيتها، وأهدافها من لدن جميع أعضائها.

- التقويم الدوري لأداء المؤسسة وأداء أفرادها، والتعرف على جميع نواحي القوة والضعف وتحليل الأسباب وتطبيق الإجراءات المناسبة. (بن علي عبد الوهاب: 2015، ص63)

- إضافة لما سبق ذكره، يمكن إضافة بعض خصائص التنظيم الفعال كما أوردها (العايب، 2004) مختصرةً إذ يرى أن التنظيم الفعال هو التنظيم الذي يحقق:
- أقل حد ممكن من الصراعات والاختلافات اليومية في العمل.
  - التدفق السريع والدقيق للمعلومات من الأسفل وللتعليمات من الأعلى.
  - معاونة المدير بالمعرفة والتحليل في المجالات المتخصصة (المشورة والمعاونة).
  - تفاعل الأفراد مع المنظمة. (العايب رابع: 2004، ص133)
- 5- متطلبات التنظيم الفعال:

حسب دريكر (Drucker, 1990) فإن متطلبات التنظيم الفعال هي:

1. التدقيق في توضيح مختلف الأعمال والمسؤوليات.
  2. اعتماد عنصر التخصيص عند تكليف العمال بالأعمال المطالبون بإنجازها.
  3. العمل على ضمان الاستمرارية بالرغم من مخاطر التغيرات.
  4. ضمان أقل قدر ممكن من التعقيد في التسلسل الهرمي التنظيمي.
  5. مرونة الهيكل التنظيمي وبساطته.
  6. اعتماد شبكة اتصالات متطورة بسيطة بعيدة عن التعقيد.
- هذا ويعتبر المدير أو المسير نقطة وصل حاسمة في موضوع الفعالية، بفعل ما يفترض أن يتوفر عليه من تكوين معرفي وسلطة واسعة نسبياً، يعد من بين أبرز عمال المعرفة في العصر الحديث في منظمات الأعمال العصرية يملك السلطة والمسؤولية في اتخاذ القرارات الاستراتيجية للمؤسسة المتعلقة نتاج سلع جديدة وإيجاد أسواق جديدة. فهو بذلك المسؤول الأول عن كثير من القرارات الاستراتيجية

للمؤسسة ، والتي تتعلق بشكل مباشر أو غير مباشر بتحقيق فعالية التنظيم وهو ما يستوجب توفره على بعض الشروط والخصائص التي من شأنها أن تضعه في مستوى التطلعات. (بن علي عبد الوهاب: 2015، ص64)

وفي هذا الصدد يعرف دريكر (Drucker) المدير الفعال من خلال المهام التي يقوم بها:

1. وضع الأهداف وتصنيفها على حسب الأولويات.
2. تحليل وتنظيم العمل في شكل هيكلية.
3. الاهتمام بالعلاقات الإنسانية والتحفيز والاتصال.
4. اعتماد معايير واضحة عند التقويم.
5. دعم مختلف برامج التكوين والتطوير لأفراد التنظيم.
6. التركيز على احترام عامل الوقت كمتغير أساسي في تحديد فعالية و كفاءة نشاطات المؤسسة (بن علي عبد الوهاب: 2015، ص64)

#### 6- العوامل المؤثرة في الفعالية التنظيمية:

يرى بعض الباحثين أن هناك ثلاث عوامل رئيسية تتدخل في الفعالية التنظيمية وهي:

- الترقية الوظيفية
  - التقويم الشكلي للنشاطات.
  - الإشراف المناسب.
- أما الفعالية التسييرية فهي تتأثر بالعوامل التالية :
- التعقيد في العملية الإنتاجية.
  - التسيير التبايني للأجور.
  - الاتصال التنظيمي. (العايب رابح: 2004، ص133)

- ويمكن أن نقدم مجموعة العوامل التي لها تأثير في تحديد الفعالية التنظيمية ليس على سبيل الحصر فيما يلي:
- درجة التخصص وتقسيم العمل المعتمدة في المؤسسة.
  - أساليب تكنولوجيا الإنتاج كثيفة رأس المال أو كثيفة العمالة.
  - درجة الالتزام باللوائح و الإجراءات التي تضبط السلوك التنظيمي.
  - التنسيق على المستويين الرأسي و الأفقي.
  - وحدة السلطة الأمر و التي تؤدي إلى عدم وجود مراكز قرار متعددة.
  - تفويض السلطة بشكل متوازن بين مختلف المستويات التنظيمية.
  - اعتماد المركزية و اللامركزية حسب الحاجة التنظيمية دون إفراط أو تفريط، فالمركزية تفيد في كل ما هو استراتيجي واللامركزية مفيدة في كل ما هو روتيني.
  - فلسفة التعامل مع البنية الخارجية و طبيعة نظام الضبط الذاتي للمؤسسة في معالجة أخطاءها أثناء التفاعل مع البنية الخارجية.
  - القدرة على التكيف و الاستجابة للتغيرات التي تحدث على مستوى البيئة.
  - نظم الرقابة والمتابعة المعتمد في شكل جزاء و عقاب.
  - شبكات الاتصال المتكاملة كمر لتدفق المعلومات الضرورية لمختلف القرارات المتخذة.
  - القدرة على تعبئة الموارد و درجة الحرفية التي تتميز بها المؤسسة. (بن علي عبد

**الوهاب: 2015، ص73)**

- 7- مؤشرات ومعايير الفعالية التنظيمية وأساليب قياسها:
- لقد اكتفت النظريات المبكرة في التنظيم بالكلام عن: تعظيم الربح " توفير خدمات جيدة "إنتاجية أعلى " تحسين الروح المعنوية، كمعايير كافية للفعالية. ولكن مكانة مثل هذه المعايير قد ضعفت بسبب بعض العوامل مثل: (ماهر صالح بنات:

**2002، ص81)**

- اكتشاف أن المنظمات التي تبدو رشيدة تتصرف بطريقة غير فعالة إذا كان المعيار الوحيد هو معيار الربح أو تقديم خدمة جيدة.

- اكتشاف أن المنظمات تقوم بوظائف متعددة ولها أهداف متعددة. وأن بعض هذه الأهداف والوظائف قد يكون متعارضاً مع بعضه.

- **معايير الحكم على الفعالية التنظيمية:**

لقد اقترح (بنس) المعايير الثلاثة التالية للحكم على سلامة المنظمة وفعاليتها،

وهي:

- القدرة على التكيف: وهو تعبير عن القدرة على حل المشاكل، والاستجابة بمرونة لمتطلبات التغييرات التي تحدث في البيئة.

- الإحساس بالذات أو الهوية: وهو يعبر عن معرفة المنظمة بكيانها، وأهدافها، وما ينبغي عليها القيام به. ومن الأسئلة المتصلة بذلك:

- إلى أي مدى تعتبر الأهداف مفهومة وبشارك فيها أعضاء المنظمة؟

- إلى أي مدى يتفق إدراك الآخرين لها؟

- القدرة على اختبار الواقع: وتتمثل في القدرة على البحث، والإدراك الدقيق والتفسير الصحيح للسمات الحقيقية للبيئة، وبصفة خاصة ما يتعلق منها بوظائف المنظمة.

وغالباً ما يضاف معيار رابع متعلق بالمعايير الأخرى وهو حالة التكامل الداخلي بين الأجزاء الفرعية للمنظمة)، بحيث لا تعمل بشكل متضارب أو متعارض. كما يضم هذا

المعيار

أيضاً توفير الظروف التي تسمح بالتكامل بين حاجات الأفراد وأهداف المنظمة. (ماهر

صالح بنات: 2002 ، ص 82)

- مؤشرات الفعالية التنظيمية: بالنسبة للمؤشرات الخاصة بالفعالية التنظيمية

والخاصة بالموارد البشرية هي كثيرة ومن بينها:

• **الرضا الوظيفي:** يذكر فروم **Vromm** أن الرضا الوظيفي هو شعور الشخص نحو وظيفته أو عمله، فالشعور الإيجابي يتبعه الرضا الوظيفي، بينما الشعور السلبي يتبعه عدم الرضا الوظيفي. وأشار إدوين لوك **locke** إلى أن الرضا الوظيفي هو ردود الفعل العاطفية للفرد تجاه وظيفة معينة، أو هو حالة عاطفية إيجابية ناتجة عن إدراك الفرد بأن وظيفته تسمح له بتحقيق قيم العمل الوظيفي الهامة في نظره .

**حوادث العمل:** كن تعريف حادثة العمل على انها: تلك التي تنشأ مباشرة في موقف العمل ووضعيته او من الاجهزة والآلات والمكائن او من الفرد نفسه لسوء ادائه او لسوء استعداداه.

• **دوران العمل:** ويشير دوران العمل الى عدد الافراد الذين تخلوا عن مناصب عملهم بمحض إرادتهم والذي يؤدي الى عدم الاستقرار الوظيفي. ويقصد بمعدل دوران العمل عدد حالات ترك الخدمة الاختيار خلال فترة معينة مقسوما على اجمالي عدد العاملين في منتصف الفترة التي يحسب عنها المعدل. (الشريف درويش، وناهد بلقمري: ص 265)

وقد توصل كامبل (**Campbell.P**) إلى جمع مؤشرات الفعالية التنظيمية في ثلاثين مؤشر هي: (بلقرع فاطنة: 2018 ، ص 7)

**الفعالية العامة:** وتتمثل في الأحكام والآراء التي نحصل عليها من الخبراء والمتخصصين والذين على علاقة بالمنظمة؛

• **الإنتاجية:** وتتمثل في حجم الإنتاج أو الخدمات التي تقدمها المنظمة؛

• **مقارن الإنتاجية أو التكاليف** بين الوحدات التنظيمية لنفس المنظمة أو منظمات تشابه في النشاط؛

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

- **الجودة:** وترتبط بالمنتجات أو الخدمات التي تقدمها المنظمة للزبائن؛
- **حوادث العمل:** وتقاس بمدى تكرارها والزمن الذي يستغرقه التعطيل وما ينجز عنه من خسائر مادية وبشرية؛
- **معدل النمو في المؤسسة:** عن طريق حجم العمالة أو الطاقة الإنتاجية القصوى للمنظمة وحجم المبيعات؛
- **معدل التغيب:** والذي يشير إلى الغياب عن العمل دون مبرر؛
- **دوران العمل:** يشير إلى عدد العمال الذين تخلوا عن مناصب عملهم بمحض إرادتهم والذي يؤدي إلى عدم الاستقرار الوظيفي؛
- **الرضا الوظيفي:** ويقاس بارتفاع الروح المعنوية للعامل بحكم المناخ التنظيمي الملائم؛
- **التحفيز والدافعية:** وتتمثل في درجة استعداد الفرد ومساهمته الفعالة في تحقيق الأهداف المسطرة؛ ( بلقرع فاطمة: ص107، 2018 )
- **الروح المعنوية:** ترتبط بالجماعة "عكس التحفيز يرتبط بالفرد وتتمثل في مدى تفهم الجماعة لمعايير المنظمة ومدى شعورهم بالانتماء؛
- **الرقابة:** والتي تسمح بضبط وتوجيه سلوكيات الأفراد نحو تحقيق الأهداف المسطرة؛
- **تحقيق التماسك والتقليل من الصراعات من خلال تحقيق التعاون والتنسيق وتصميم شبكة اتصال فعالة؛**
- **المرونة والتكيف:** والتي تعني إمكانية استيعاب التغيرات التي تحدث على مستوى البيئة بواسطة إعادة صياغة للأهداف المسطرة بما يتوافق والظروف المستجدة؛

• **درجة الاستقرار:** التي تميز المؤسسة وقدرتها على رؤية المستقبل في الحاضر من خلال عملية التخطيط؛

• **الاندماج والتوافق:** بين أهداف المؤسسة وأهداف الأفراد العاملين فيها من خلال عملية

• **تمتع المؤسسة بالشرعية:** والقبول من قبل المجتمع من خلال القيم والثقافة السائدة بها وانسجامها مع قيم المجتمع؛

• **التطابق:** في الأدوار وقواعد السلوك وتعني مدى الاتفاق حول مجموعة من المسائل مثل تفويض السلطة، توقعات الأداء.... الخ؛

• **المهارات العملية للمدراء:** والتي تسمح بتحقيق التفاعل الإيجابي بين مختلف المدخلات؛

• **المهارات العملية لدى إدارة التنظيم:** والتي تسمح بالاتصال بباقي المؤسسات الأخرى؛

• **إدارة المعلومات والاتصالات:** والتي ترتبط بانتقال المعلومات بين مختلف الوحدات التنظيمية والخصائص التي يجب أن تتوفر في المعلومة من دقة ووضوح؛

• **الاستعداد لتحقيق الأهداف الملموسة**

• **الاستفادة من البيئة:** من خلال الاستماع الدائم وحصولها على كل ماله علاقة بالفعالية

• **التقييم الخارجي:** والذي يتمثل في وجهة نظر الأطراف الخارجية والأحكام التقييمية التي تصدرها بحكم المصلحة التي تربطهم مع المؤسسة؛

• **الاستقرار:** ويتمثل في الاستعداد الدائم للمؤسسة لصيانة بنائها الوظيفي وكذلك ضمان عملية الإمداد بكل مستلزماتها خاصة في فترة الأزمات " مخزون أمان لمواجهة الطوارئ"؛

• **مصاريف الإدارة:** والتي تتمثل في النسبة بين مرتبات ومكافآت مختلف عناصر القوى العاملة مقابل ما يقومون به من أعمال؛

• **مدى المشاركة من قبل أعضاء المنظمة:** في عملية اتخاذ القرار وخاصة التي تكون ذات علاقة مباشرة؛

• **برامج التدريب والتطوير:** وتمثل حجم الجهد المبذول بغرض توفير فرص لتنمية الموارد البشرية المتاحة لها؛

• **التركيز على الإنجاز:** وهي الحاجات التي يسعى الفرد إلى تحقيقها. ( بلقرع فاطنة: ص108، 2018 )

#### 8- قياس الفعالية التنظيمية:

ليس من السهل قياس الفعالية التنظيمية وذلك نظراً لتعدد المعايير والمحكات التي تتم في ضوءها عملية القياس. فهناك اليوم إجماع تقريباً بأن الفعالية التنظيمية تتطلب معايير

ومحككات متعددة، فمثلاً إذا أردنا أن نقيس الفعالية التنظيمية لإحدى الجامعات فهل يكون ذلك في ضوء عدد الطلبة الذين تستوعبهم الجامعة؟ أم نسبة النجاح بينهم؟ أم التوزيع

التكراري لدرجات النجاح؟ أم إنتاج أعضاء هيئة التدريس؟ أم الرضا عن العمل؟ أم سمعة الجامعة؟ أم مدى تلبية احتياجات المجتمع في مجال نشاطها؟...الخ)، وكلها مؤشرات ومعايير لا يمكن الجزم بأن أحدها كاف للحكم على المنظمة ومدى

الفعالية التنظيمية لها. (ماهر صالح بنات: 2002، ص85)

**- معيقات قياس الفعالية التنظيمية:**

حظيت عملية محاولة إيجاد معايير لقياس الفعالية التنظيمية بحيز كبير من اهتمام الباحثين والممارسين للتنظيم و الإدارة و ذلك لغياب فلسفة قياس شاملة، و لذلك و بناء على العوامل المؤثرة في الفعالية التنظيمية نقوم بتقديم أسباب المشاكل التي واجهت قياس الفعالية التنظيمية إن محاولة البحث في الفعالية التنظيمية، تدفعنا حتما إلى ضرورة توضيح المعايير الخاصة لقياس هذه الفعالية، فلا يعقل التكلم عن منظمات أو وحدات فعالة، من غير توضيح المقياس الذي من خلاله تم الحكم على فعالية هذه المنظمات، ما يدفعنا لذكر بعض النقاط التي لطالما شككت عائقا أمام محاولات الباحثين لقياس الفعالية التنظيمية، منها على الخصوص: (بن علي عبد الوهاب: 2015، ص67)

أ- الاختلاف في محاولة إيجاد تفسير لظاهرة الفعالية و تحديد حدودها ومتغيراتها الأساسية يجعل من عملية قياسها معقدا.

ب- مشكلة صدق المقاييس والنماذج المستعملة في القياس، على اختلاف الدراسات و عبر مرر الزمن.

ت- عدم القدرة على تعميم المقاييس، أو محاولة إيجاد نموذج موحد، وذلك للاختلافات الظاهرة في أحجام المنظمات وطبيعة نشاطاتها.

صعوبة قياس بعض المتغيرات السلوكية و البيئية تحكمها اعتبارات شخصية ذاتية أكثر منها موضوعية وبالتالي تفتقد إلى عنصر المصادقية. (بن علي عبد الوهاب: 2015، ص66)

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

1- إن اعتماد البعد المحاسبي في قياس الفعالية، و التي تتطلق من فكرة الربح كمعيار للفعالية يعاني الكثير من القصور في إعطاء صورة واضحة بالرغم من شيوع استخدامه على نطاق واسع، و يمكن إرجاع هذا القصور إلى العوامل التالية :

أ- الخلل في أنظمة الضبط والنظم المحاسبية بشقيها العام و التحليلي وذلك بحكم الإهمال مجموعة من المعلومات أو الجهل بها.

ب- تأثير مجموعة من المتغيرات الخارجية على دقة المعلومات كدرجة المنافسة التي تتميز بها الأسواق. فتوجه المؤسسة إلى سوق غير تنافسي يمكنها من تحقيق مستويات عالية من الأرباح، هذه الأخيرة ليست مؤشر فعالية و إنما نتيجة لوضعية احتكارية.

2- إن اعتماد البعد الاقتصادي كمؤشر للفعالية من خلال استخدام معيار القيمة المضافة و التي تمثل إنتاج الثروة أو التفاعل الإيجابي بين مكونات المؤسسة، لا تعتبر الأسلوب الأفضل لقياس الفعالية. وهذا بسبب إمكانية زيادة القيمة المضافة بأساليب مختلفة لا تبررها اعتبارات الاستخدام الاقتصادي للموارد الإنتاجية المتاحة للمؤسسة.

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

كذلك أدى اعتماد المدخل النظامي إلى رسم صورة شمولية لمختلف الظواهر التنظيمية و أبرز دور العوامل البيئية في تحديد النتائج المحققة على مستوى المؤسسة. لكن الإفراط والتعميم لهذا المدخل أدى إلى صعوبات تواجهه

في ميدان التطبيق، و ذلك من اعتبار أن الفعالية التنظيمية تتحقق من خلال قدرة المؤسسة على التحكم في العوامل الداخلية و الخارجية معا. وهذا ما يعتبر من المعطيات المستحيلة على الإطلاق. (بن علي عبد الوهاب: 2015، ص74) هذه الوضعية ساهمت في بروز المدخل التوفيقي الذي أكد على العوامل الموقفية في عملية قياس الفعالية التنظيمية، والتي تعتبر بالنسبة لهم عملية توازن بين مجموعة المتغيرات المؤثرة.

وبناءً على تلك الأسباب التي تقف كعائق لإيجاد فلسفة قياس شاملة، يمكن

ذكر الصعوبات التي تواجه عملية القياس في النقاط التالية:

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

2- مشكلة الثبات عبر الزمن وصدق المقاييس التي تستخدم في قياس الفعالية سواء للمعايير الكمية أو السلوكية.

3- مشكلة تعميم المقاييس المستخدمة و مدى ملاءمتها لواقع المؤسسات من حيث طبيعة النشاط و الحجم، إلى جانب ذلك صعوبة قياس بعض المتغيرات السلوكية و البيئية و التي تخضع لأحكام شخصية أكثر منها أحكام موضوعية و منه عملية الترجيح تختلف من شخص إلى آخر أو من مؤسسة لأخرى. (بن علي عبد الوهاب: 2015، ص74) وعليه صار من الضروري مراعاة بعض الظروف

والشروط التي تساعد على الاتجاه الصحيح نحو قياس سليم لفعالية التنظيمات وتشخيصها، منها على الأخص:

أ- لابد من تحديد الهدف من عملية القياس.

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

ت- تحديد مجالات قياس الفعالية التنظيمية، فالمعايير التي تعتمد على مستوى وظيفة الإنتاج، تختلف من حيث الدلالة عن المعايير المعتمدة على مستوى وظيفة التسويق أو الموارد البشرية.

ث- يجب القيام بدراسة تحليلية لتحديد مختلف العلاقات بين النتائج المتحصل عليها وتفسيرها في ضوء الأهداف المسطرة، على سبيل المثال تحديد درجة الارتباط بين النتائج المتحصل عليها، لتعطينا نتائج أكثر دقة.

ج- في قياس الفعالية التنظيمية يستحسن استخدام أكثر من معيار و هذا لاعتبارات موضوعية بحكم المتغيرات التي تتكون منها الظاهرة أو تؤثر في الظاهرة.

لابد للقائم بالتحليل التنظيمي أن يقوم بدراسة مقارنة لنتائج الفعالية المتحصل عليها زمنياً أو حسب قطاع النشاط، و هذا ما يسمح له بالوقوف على الانحرافات إيجابية كانت أم سلبية و منه تحديد العوامل البيئية (داخلية أو خارجية) والتي لها تأثير على نشاط المؤسسة. (بن علي عبد الوهاب: 2015، ص75)

### 9-عراقيل تحقيق الفعالية التنظيمية في المؤسسات الجزائرية:

#### • المعوقات النفسية:

- انخفاض الروح المعنوية للعاملين، وزيادة عدد العاملين الذين يستقيلون من المنظمة.
- زيادة طلبات النقل من المنظمة أو أقسامها، وزيادة شدة الإجراءات التأديبية.
- زيادة الشكاوي من العاملين أو من المتعاملين مع المنظمة
- تفشي ظاهرة التأخر عن مواعيد العمل الرسمية.
- نقص شعور الأفراد العاملين بالاطمئنان في أماكن العمل وذلك بحكم عدة تراكمات نفسية مما نتج عنه غياب الرضا والضجر من كل شيء والرغبة الشديدة في التغيب كلها عوامل تساهم في تخفيض الإنتاج والأداء وتبتعد المؤسسة عن تحقيق أهدافها.
- انعدام التفاهم في كثير من الأحيان بين إدارات المؤسسة وعملها مما يمنع الاستفادة من أولئك المؤهلين ويسمح بظهور سلبيات عديدة تمنع جودة المنتج وانعدام الشعور بالرضا.
- معاناة أغلب العاملين من أسلوب الأمر من قبل مسؤوليهم بغض النظر عن خطئها أو صوابها. (بوشلاغم حنان: ص 208)

#### • المعوقات التقنية: وتتمثل فيما يلي:

- انعدام الأمن الصناعي في كثير من المؤسسات الاقتصادية الإنتاجية مما يساهم في وقوع حوادث العمل وهذا يؤثر على كفاءة العاملين وينعكس على أدائهم وإنتاجهم.

- نقص التكوين والتحفيز يؤثران بصفة مباشرة على قدرة الأداء ورفع معنويات العامل من حيث شعورهم بالمشاركة في تطوير العمل، إلا أن المؤسسات الجزائرية تكاد تفتقر إلى هذا العامل المهم الذي يعتبر مقياسا لكفاءة الأداء.

• **المعوقات التنظيمية:** لقد تبين من خلال دراسات عديدة، أن المؤسسات الاقتصادية الوطنية ما تزال عاجزة عن التكيف مع التغيرات الكبرى الحاصلة محليا وعالميا ويظهر هذا من خلال:

- إن أشكال التنظيم السائدة في مؤسساتنا تشوبها الفوضى، حيث يكون نطاق الإشراف فيها غامضا مع عدم احترام هرم التنظيم وكذلك تداخل السلطات.

- صعوبة الاتصال التنظيمي في المؤسسة الجزائرية مما يؤدي إلى اعاقه مختلف عمليات الإنتاج والإدارة داخلها.

- عدم وجود التعاون والتفاعل بين الإدارة والعاملين، مما تنتج عنه عدم معرفته غالبهم سياسات وأهداف المؤسسة، إذ في كثير من الأحيان لا تتعدى معلوماتهم القدر البسيط الذي يمكن لأي شخص خارج المؤسسة معرفته.

إضافة إلى ما سبق نجد معوقات أخرى خارجية عن سيطرة المؤسسة ومنها:

1 . الوضع الاقتصادي العام الذي يلعب دورا هاما في تخفيض معدلات الإنتاج، إذ أن الاستثمارات الوطنية تعتمد في معظمها على الموارد الأولية المستوردة من خارج وتأثرت بشكل أو بآخر بالأزمة الاقتصادية العالمية، مما أثر على السوق المحلية بالإضافة إلى عدم توفير الحرية الكاملة للاقتصاد الوطني من المؤثرات الخارجية خصوصا وأنه يعتمد في صدارته على الموارد الطاقة بشكل كبير.

2 . عدم القدرة على التحكم الجيد في التكنولوجيا، يجعل المؤسسة غير قادرة على تحقيق الفعالية من خلال عم قدرتها على تقليص زمن الشغل والاختصار في الجهد والتكاليف.

3 . عدم إعطاء أهمية لاختيار موقع مناسب لإنشاء أي مؤسسة لأن الموقع السليم هو الذي يأخذ في الاعتبار المناخ الإنتاجي والاستثماري الملائم للنشاط المطلوب كأن يكون قريبا من مصادر المواد الخام ومراكز التوزيع. (بوشلاغم حنان: ص209)

4 . عدم قدرة المؤسسة على تحديد الأسعار يجعلها غير قادرة على زيادة الإنتاج هذا يؤثر على نوعية والأداء كما أن المستهلك يستمتع على اقتناء المنتجات الوطنية لاعتبارها الجودة فتتخفف المبيعات وتهدد المركز المالي والحصة السوقية للمؤسسة، مما يجعلها غير قادرة على تحقيق أهدافها ويبعدها عن الفعالية التنظيمية.

إذن يمكن القول أن الهدف من وراء كل التغييرات التي لحقت بالمؤسسة الجزائرية، هي محاولات لإصلاحها وتميئتها من أجل تحقيق النمو الاقتصادي الوطني، لكن هناك صعوبات دائما تعترض أي إدارة لتطویر وتنمية المؤسسات الوطنية، كانتشار الفساد والبيروقراطية السلبية، مما جعل الكثيرين لا يتفائلون بمستقبلها. (بوشلاغم حنان: ص209)

وأنها لا تزال عاجز عن خلق أي مناخ مواتي للنشاط الاقتصادي لذا يجب تعميق هذه الإصلاحات من أجل جعل المؤسسات الجزائرية متينة وقادرة على المنافسة، وعلى جلب الاستثمارات حتى تكون قادرة على توفير مناصب شغل لاستيعاب البطالة المتنامية، وتوزيع القاعدة الاقتصادية.

## 10- آليات تحقيق الفعالية التنظيمية في المؤسسات الصناعية الجزائرية:

إن المؤسسة الجزائرية قد عانت ولا تزال تعاني من التعقيدات التي تقف عائقاً أمام تحقيقها للفعالية لهذا فمن الضروري أن تأخذ على عاتقها استراتيجية جديدة، تأخذ بعين الاعتبار مقتضيات تحولات الجديدة التي يعرفها المجتمع الحديث حتى تتمكن من الإنتاج في الاقتصاد العالمي، وأول خطوة ينبغي أن تعتمدها الجزائر في سياستها هي:

- إلزامية إصلاح وضع مؤسستها الاقتصادية ومسايرتها ما يجري من تحولات حتى تستطيع بلوغ أهدافها وتحقيق الفعالية هي العمل في الميادين التالية:

- ميدان المعرفة والاستثمار في المورد البشري واعتماد سياسة حكيمة لتعليمه وتكوين المستمر لأنه ليس الاعتماد على التشريعات والمراسيم لتغيير المجتمع هو المهم، بل الأهم من ذلك هو ضرورة تكوين عناصر فعالة وكفاءة.

- أن يكون هناك إبداع للقيادات التقليدية بإطارات عالية التكوين وذات كفاءة والجزائر لا تخلوا منهم.

- الاهتمام بالعنصر البشري وتكوين متخصصين في ميدان الإدارة باعتبارها عاملاً مهماً في التنمية الاقتصادية والحضارية، من خلال دورها الفعال في ترشيد استخدام الطاقات البشرية داخل المؤسسة.

- ضرورة تجنب ومحاولة بعض السلبيات الأخلاقية، والحرص على استخدام كافة الموارد، وعدم إهدارها بما في ذلك الوقت وكذا الإخلاص في العمل وسرعة إنجازته مع الأخذ بمعايير الجودة الكاملة في الأداء. (بوشلاغم حنان: ص 208)

وعليه كان لزاماً على أصحاب القرار ببلادنا أن يعملوا جاهدين إلى جانب أرباب العمل وبمشاركة مختلف القائمين على الشؤون الإدارية والتسييرية على قيادة التغيير

وتفعيل أدوارهم تجاه تصحيح مسارات المؤسسات سواء الصناعية منها والخدماتية من أجل تحقيق الفعالية التنظيمية وبلوغ الأهداف المنشودة خاصة في ظل التنافسية العالمية التي باتت تشكل هاجز الخوف من التبعية لدى الدول العربية التي تصدرت ذيل الترتيب.

#### 10- العلاقة بين مفهومي الفعالية و الكفاءة الاقتصادية

الكفاءة والفعالية مرتبطتين، حيث يجب على المؤسسة إذا أرادت البقاء أن تحقق درجة من الفعالية والكفاءة في نفس الوقت، وعلى هذا الأساس، يمكن القول بان هناك علاقة قوية بين الفعالية والكفاءة فإذا ما تطرقنا إلى الفعالية على أنها درجة من نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها فإن الكفاءة تعتبر إحدى المدخلات الهامة في تحقيق الفعالية. (بلقرع فاطنة، ص105، 2018) وعليه، يمكن أن نستخلص مايلي :

-الكفاءة هي صورة من صور العمل بدون وجود تبذير في الموارد مهما كانت طبعتها (مادية، بشرية، مالية، معلومات).

-تقسيم الكفاءة عادة بواسطة تكاليف الإنتاج و الأرباح.

- تعتبر الكفاءة في غالب الأحيان مرادف للإنتاجية و تظهر في شكل قياس داخلي لأداء المؤسسة بحيث يعرف الأداء على أنه درجة تحقيق لكل الأهداف المسطرة لفترة تشغيل معطاة. (بن علي عبد الوهاب: 2015، ص78)

- حتى تكون دلالة في حساب نسبة الكفاءة يجب أن تتم على أساس المقارنة بين عدة فترات نشاط (على أساس تاريخي) أو مقارنتها بكفاءة النظام ( نسبة للمقارنة) حتى يمكن الوقوف على تقدم.

- يمكن القول أن الكفاءة قد تتعارض مع الفعالية ، بحيث يمكن أن نحقق الكفاءة على حساب الفعالية في حالة إنتاج سلعة واحدة لا يوجد عليها طلب ويمكن أن تتحقق الفعالية على حساب الكفاءة في حالة تحقيق الأهداف المسطرة دون مراعاة التكاليف.

#### - تحليل العلاقة بين الكفاءة و الفعالية:

من خلال ما تقدم حول مفهوم الكفاءة و الفعالية، نجد أن مفهوم الفعالية أكثر اتساعاً من مفهوم الكفاءة وفي غالب الأحيان يمكن التعبير عن الكفاءة أنها متغير من متغيرات دالة الفعالية كذلك تشكل الفعالية والكفاءة غالباً موضوع تقسيم متقارب، فتحقيق هدف زيادة رقم الأعمال كمعيار فعالية يمكن أن يتم من خلال تخفيض الاستهلاكات الوسيطة، وذلك بالضغط على تكاليف الإنتاج وتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة في السوق من خلال الأسعار كمعيار كفاءة. كذلك يمكن ملاحظة التباين في بعض الأحيان بين البحث عن الفعالية و البحث عن الكفاءة أي البحث عن الفعالية يكون على حساب البحث عن الكفاءة و العكس صحيح (بن علي عبد الوهاب: 2015، ص78)، فالمنظمات يمكن أن تكون فعالة في حين تكون غير كفاءة إلى حد كبير، كما يمكن أن تتمتع المنظمة بقدر كبير من الكفاءة في حين تكون غير فعالة، ويشار في العادة إلى الفعالية باعتبارها الدرجة التي تتحقق بها الأهداف المحددة سلفاً، أما الكفاءة فتشير إلى الطريقة الاقتصادية التي يتم بها إنجاز العمليات المتعلقة بالأهداف. من جهة أخرى يمكن اعتبار مفهوم الفعالية أوسع وأشمل من مفهوم الكفاءة، ففعالية المنظمة تأخذ بعين الاعتبار العديد من العوامل الداخلية والخارجية، أما مفهوم الكفاءة فغالبا ما يرتبط فقط بالعمليات الداخلية في المنظمة لأنها تعبر عن مدى قدرة المنظمة على تحقيق قدر معين من المخرجات باستخدام قدراً أقل من المدخلات، وبالتالي فهي تشير إلى مدى قدرة المنظمة على تخفيض تكاليف الإنتاج، وعادة ما تقاس كفاءة أية منظمة بنسبة المخرجات إلى نسبة المدخلات. فالكفاءة إذن

تشير بالمعنى الصريح إلى البعد الاقتصادي في طريقة تحديد الأهداف وإلى نسبة المخرجات للمدخلات، بينما يشير مفهوم الفعالية إلى مؤشرات نوعية تتمثل أساساً في القدرة على النجاح في تحقيق الأهداف بالإضافة إلى مؤشرات أخرى. (بوشارب بولوداني خالد : ص377)

جدول (01): يوضح الفرق بين الفعالة وبعض المفاهيم ذات العلاقة

العنصر	الفعالية	الكفاءة	الأداء
التعريف	فعل الأشياء الصحيحة	فعل الأشياء بالشكل الصحيح	فعل أفضل شيء بأفضل طريقة
الهدف	درجة تحقيق الأهداف، توفير الموارد اللازمة	الاقتصاد في إنجاز العمليات، الاستغلال الأمثل للموارد	معرفة مدى تطابق ما تم إنجازه مع المعايير المحددة كما وكيفا
الاهتمام	الهدف	الوسيلة	الهدف والوسيلة
التحليل	نقطة الوصول	كيفية الوصول	نقطة الوصول بالكمية والكيفية والتكلفة
المعالجة	النتائج	الموارد	النتائج والموارد والعمليات

المصدر: (بلقرع فاطنة: مساهمة ادارة المواهب في تحقيق الفعالية التنظيمية، ص104)

## خلاصة:

وفي ختم هذا الفصل لا يسعنا إلا أن نوكد على ما قاله جملة من الباحثين في حديثهم عن فعالية التنظيم أذ اتفقوا على : "أن نجاح أو فشل المؤسسة يتوقف بالضرورة على قدرتها على تحقيق رسالتها وغايتها وأهدافها" (كريوش محمد وآخرون: 2016، ص 05) لذا كان من واجبنا كباحثين أن نسعى جاهدين للدراسة والبحث في أعماق هذا المتغير الذي لا بديل عنه في بلوغ الأهداف التنظيمية، من خلال توحيد الرؤى وتجميع الجهود للخروج به من مبدأ الخلاف إلى عالم الاتفاق سواء في ما تعلق بمؤشرات التشخيص والحكم على الفعالية أو ما تعلق أيضاً بأدوات وشروط قياسها.

## الفصل الرابع

المداخل النظرية لدراسة الثقافة والفعالية التنظيمية

## تمهيد:

بعد بلورة التصور المفاهيمي لكل من متغير الثقافة التنظيمية والفعالية التنظيمية والتي تعددت بتعدد المنطلقات الإيديولوجية للباحثين وبتباين البيئات التنظيمية، يمكن تبيان تعدد المدخل النظرية أيضا التي تناولت بالدراسة هذين المتغيرين بغية استخلاص العلاقة بينهما، فلا يوجد مدخل معين منها يلائم جميع أنواع المنظمات، فبعض هذه المدخل يميل نحو قياس محدود للفعالية بالتركيز على عدد قليل من المعايير، أما البعض الآخر فيهتم بقياس أوجه متعددة منها. (بوشارب بولوداني خالد ص37) وعليه، فقد خصصنا صفحات هذا الفصل للدراسة والإمام بمختلف توجهات الباحثين وزوايا نظرهم بناء على توجهاتهم العلمية وتخصصاتهم الفكرية نحو متغيري الثقافة والفعالية، بغية الوصول إلى نماذج من شأنها مساعدتنا على وضع تصور واضح هدفه تسهيل القدرة على تشخيص ومعالجة المشكلات التنظيمية المتعلقة بثقافة وفعالية التنظيم.

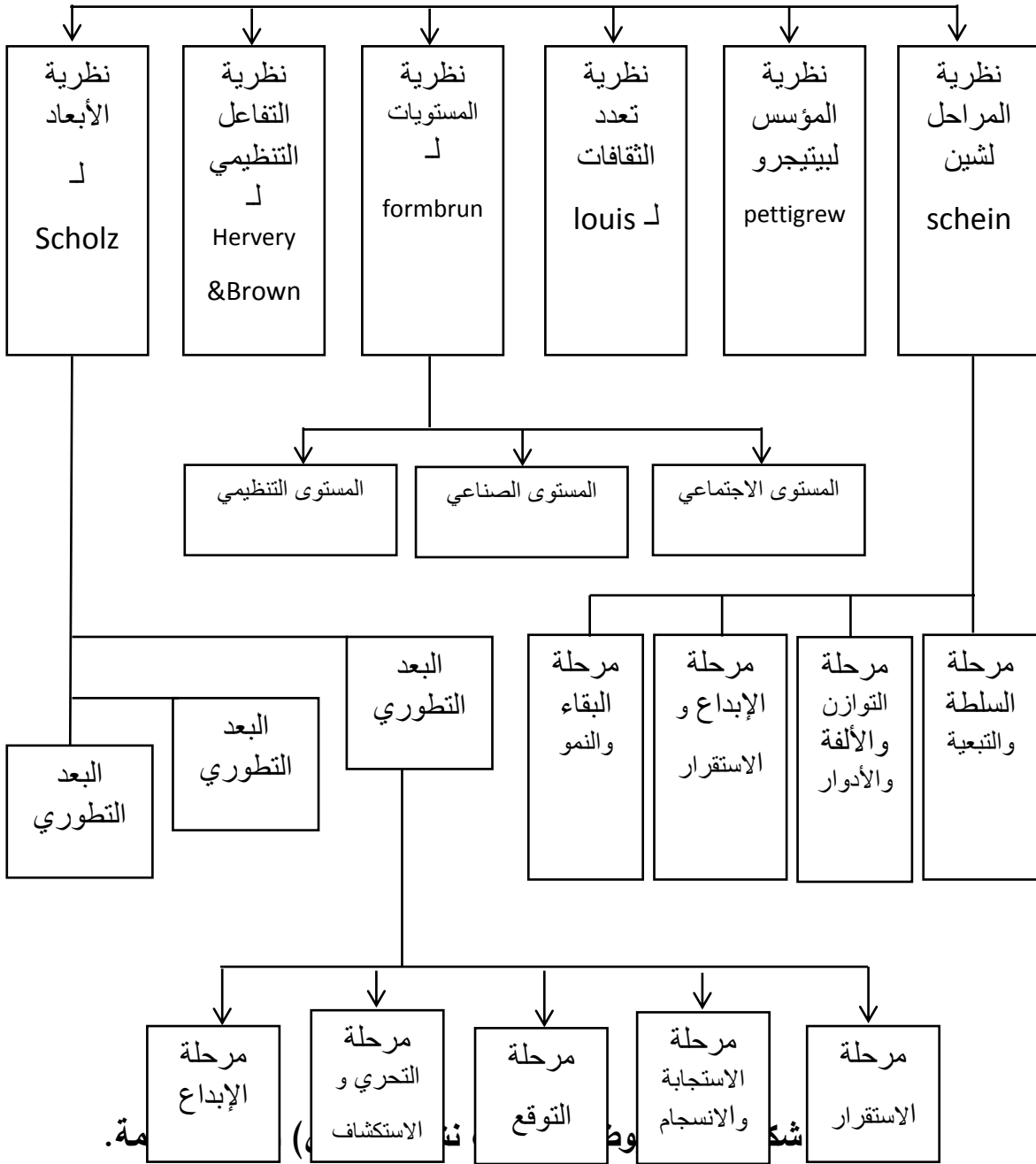
## أ/ المدخل النظرية المفسرة الثقافة التنظيمية:

أولاً: نظريات التكوين أو نشوء الثقافة التنظيمية:

## 1-نظرية المستويات لفومبرن (Fombrun,1983):

حدد فومبرن ثلاثة مستويات رئيسية للمنظمات هي الاجتماعي والصناعي والتنظيمي، إذ يرى أن الثقافة التنظيمية هي نتاج لثقافة أوسع تكون المنظمات قد تكاملت معها. وبعد التفاعل بين المستويات الاجتماعية الصناعية والثقافية مع خصائص المنظمة أمراً مهماً في تحليل ثقافتها. ويتضمن المستوى الاجتماعي القيم والاتجاهات والمعاني التي يجلبها الأعضاء في المنظمة، إذ قد تتأثر هذه الثقافة بقوى اجتماعية كالأنظمة التعليمية والسياسية والاقتصادية والتركيبية الاجتماعية للمجتمع ككل.

فكلما كانت ثقافة المنظمة منسجمة مع ثقافة المجتمع فإن ذلك يعني التماسك، إذ يتحقق ذلك بطرق عديدة منها قبول المنتجات والاعلانات ورسالة المنظمة عندما ترغب في المحافظة على الشرعية والقبول. عندئذ تتضمن ثقافة الصناعة (الأعمال) في تلك المنظمة القواعد المؤثرة في السلوك المهني الحدود بين السلوك التنافسي وغير الاخلاقي والرموز السرية في السلوك في التعاملات التجارية، كما يمكن أن تؤثر الثقافة الصناعة(الاعمال) بالثقافات المهنية كثقافة المحاسبين والمهندسين والأطباء. (سامي فياض سمير العزاوي: 2009، ص58)



المصدر: سامي فياض سمير العزاوي: 2009، ص 58

## 2- نظرية المراحل لشين (Schien):

تتجسد فكرة وجذور نشأة الثقافة التنظيمية وفق هذه النظرية على مفهوم الجماعة وحجم التغيير وأهدافها وافترضاها وما تركز عليه في سبيل رسم معالم ادوارها بوضوح وقوة إذ يرى شين أن المنظمة تتخذ من المجموعات التي تعمل فيها مساراً تسلسلاً من المراحل في تقدمها وتطورها. وتحاول الديمومة والاستمرار من خلال المحافظة والإبقاء على القيم والمعايير المشتركة التي تمثل الغراء الاجتماعي لتماسكها، إذ تمر المجموعة بعدة مراحل تعزز ولادتها متمثلة بالمراحل التالية: (سامي فياض سمير العزاوي:

(2009، ص 59)

أ- مرحلة مواجهة السلطة والاعتمادية: تهتم هذه المرحلة بمسألة: من الذي يقود المجموعة أو المنظمة؟

ب- مرحلة مواجهة الألفة وتمايز الأدوار والعلاقة بالزملاء

ت- مرحلة الابتكار والاستقرارية: من خلال مرحلة الاستقرار تبدأ المنظمة عن الإبداع. إذ أشار شين إلى أن المجموعة تبدأ بالتكيف مع الطرق الإبداعية التي حققت النجاحات الأولى. إذ تركز اهتمامها على مثل تلك الطرق وانجازاتها والمشكلات التي تواجهها في نشاطاتها، إذ تحاول أن تحشد الجهود نحو مواجهة جماعية وتركيز أوسع على مرحلة البقاء والنمو والتوسع أيضاً.

ث- مرحلة البقاء والنمو: تعتمد المنظمات على أسس جديدة مهمة للتركيز على

النمو والتوسع، فهي إما أن تكون مرنة ومتكيفة مع الظروف المتغيرة ضمن البيئة المحيطة بها، وإلا فإنها ستواجه مشكلات تتعلق باستمرارها وبقائها.

ويأتي هنا دور القيادة نحو أحداث التغيير الثقافي لمواجهة التغيرات الخارجية، وقد تخاطر المنظمة بالمنتجات وأسواقها وتقنياتها وتمويلها من أجل الإيفاء بمتطلبات النمو والبقاء.

**3-نظرية الأبعاد لشولز:** هي محصلة تأثير العوامل الخارجية والداخلية، إذ يتضح ذلك من خلال أبعاد ثلاثة هي:

أ- البعد التطوري الثوري: افترض شولز أن الثقافة الوليدة تمر بمراحل وتتطور نتيجة لاستجابة المنظمات للتحديات التي تجابه الثقافة، إذ تمر بمراحل أربعة هي الاستقرار والاستجابة والتحري والابتكار.

ب- البعد الداخلي: نعني به الظروف والمتغيرات في البيئة الداخلية التي تعمل ضمنها المنظمة المؤثرة في الثقافة التنظيمية.

ت- البعد الخارجي: يتمثل بالقوى التي تشكل البعد الخارجي للثقافة وكيفية إدراك أعضاء المنظمة لها ومدى التجاوب معها. ومن الطبيعي أن يكون تطور الثقافة مرهوناً بالبعد الخارجي إذ تجابه المنظمة بيئة معقدة ومتغيرة.

**4-النظرية التعددية لـ لويس:** يزداد عدد العاملين وتزداد الوحدات الوظيفية والأقسام والمستويات والوظائف والمهن في المنظمات الكبيرة، وغالباً ما تطور مثل هذه المنظمات أنواعاً من الثقافات، هذا من جهة وتفرض الظروف الخارجية كالنقابات والاتجاهات والمنظمات الأخرى شروطاً على الثقافات الفرعية من جهة أخرى. ويفسر لويس أن نشوء الثقافة ضمن منظور النظام عبر الأنظمة الفرعية تتمثل بالنقابات الثانوية الفرعية. ولأن الثقافة الفرعية تكون محكومة بفعل آليات الرسمية لتدعيمها، فإن أثر الثقافات الفرعية لن يتيح لها سهولة الانتشار بسهولة بفعل وجود الحاجز المهني وهو سبب نشوئها وبتأثير الصراعات الناجمة عن التباين في قيم وافتراسات الجماعة.

**5-نظرية التفاعل لـ جيسن و ايفانسييفيج:** وصف كل من جيسن و ايفانسييفيج نشوء الثقافة التنظيمية بكونها ناشئاً من التفاعل بين الوظائف الإدارية والخصائص التنظيمية (سلوك المنظمة، الهيكل، والعمليات). تسهم العملية الإدارية في تطوير

الثقافة التنظيمية ونقلها عبر ما تتضمنه من قيم ومعتقدات وافتراسات تترجم بآليات رمزية كالتخطيط والتنظيم والقيادة والدافعية، وتمثل هذه العمليات أدوات رسمية لنقل ونشر ثقافة الإدارة العليا والمؤسسين، وهي تتضمن ترجمة للرسالة والأهداف إذ يسهم المديرون في تهيئة العاملين لتبني وقبول نظام ومعتقدات والقيم المهمة عبر الاجراءات والقواعد التي تكون الثقافة.

#### 6- نظرية المؤسس والقائد في نشوء الثقافة:

أشار بيتيجرو إلى أن القائد المؤسس الرمز هو الذي ينشئ الثقافة، إذ يسهم المؤسس الأول في خلق الولاء للمنظمة من خلال الرؤية التي يؤمن بها، التي لا تعني الأهداف وصياغتها فحسب، ولكن الثقافة تنشأ أيضاً نظاماً للمعتقدات واللغة وتحقق للمنظمة بناءً متماسكاً. كما تحدد هذه الرؤية المعتقدات التي يؤمن بها الأعضاء كاستخدام لغة خاصة بها للتعريف بالأدوار والممارسات والتحديات والغايات. مما يساعد ذلك في خلق أشكال من المعاني والوعي الذي يعرف بالثقافة التنظيمية. (سامي فياض سمير العزاوي: 2009، ص60)

7-نظرية الثقافة القوية: تعد المنظمات القوية ذات أداء أفضل من المنظمات الأخرى بوجود ثقافة اجماع على القيم التي تقود المنظمة وتكون معروفة لدى جميع العاملين بما في ذلك الافراد الذين هم خارجها، وتمتاز بسعة انتشارها وتساعد على الأداء بسبب توافرها مع الأهداف لاشتراك جميع العاملين في الديمقراطية الشديدة. كما تخلق دافعاً قوياً للعمل بسبب القيمة المشتركة السائدة، وتكون قادرة على التحكم بابتعادها عن الديمقراطية الشديدة.

8-نظرية التوافق: يحدث توافقاً بين الخدمات التي تقدمها المنظمة والاستراتيجيات التي تعتمد عليها، إذ توجد عدة خصائص تؤثر في هذه الثقافة وهي بيئة المنظمة(منافسة أم غير منافسة) وحاجات الجمهور والتوقعات الاجتماعية عبر ما تحققه المنظمة. كلما

كانت الثقافة متوافقة مع الخدمات التي تقدمها كان اتخاذ القرار من قبل المديرين أفضل، ويمكن أن تكون التغييرات الثقافية سريعة على الأمد القصير.

#### 9- نظرية التكيف: تستند هذه النظرية إلى أن

المنظمات المرتبطة بالأداء الجديد هي التي توجد فيها ثقافات فرعية تساعد على التكيف، وهي تشجع الثقة وتحمل الأخطار بين العاملين ولديها قيادة قادرة على التغيير، ولكونها ايجابية يحاول المديرون الاهتمام بها. (سامي فياض سمير

الغزاوي: 2009، ص61)

#### ومن النظريات المسرة للثقافة التنظيمية أيضاً:

#### 1- نظرية التأثير لثقافة المنظمة: تقوم هذه النظرية على أساس مفادها: (ما هي

الثقافة؟) وقد حللت هذه النظرية متغير الثقافة التنظيمية ضمن ثلاث مستويات

هي:

- المستوى الظاهري (المادي) تجسده مظاهر التطبيق.
- مستوى القيم: أو مستوى تحت سطح الجوانب التطبيقية.
- المعتقدات والافتراضات: أو ما يعرف بالمستوى الأكثر عمقاً.

ويمكن توضيح هذه المستويات تفصيلاً كما أشار إليها شين (schein) على النحو التالي:

**مستوى الماديات:** تتمثل في التكنولوجيا، الفنون، الأدب، والأنماط السلوكية المرئية والمسموعة.

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

مستوى الافتراضات الأساسية: العلاقة مع البيئة، طبيعة الواقع والزمان والمكان، طبيعة الطابع البشرية، وطبيعة العلاقات الإنسانية. (ياحي عبد المالك: 2017، ص 304)

2- نظرية القيم: تنظر إلى الثقافة التنظيمية على أنها تتضمن مجموعة محدودة من القيم والاتجاهات التي تشكل الواقع لدى العمال الذين يتبنون تلك الثقافة ووفق أويلر فإنه توجد بكل ثقافة مجموعة من القوى التي يؤكد من خلالها أفراد الجماعة على أهمية ثقافتهم، كما تسيطر هذه القوى على تفاعل الأفراد وتحدد أنماطهم الثقافية.

3- نظرية روح الثقافة: يرى أصحابها بأن الثقافة التنظيمية تتميز بروح معينة تتمثل في الخصائص والسمات المجردة والتي يمكن استخلاصها من تحليل المعطيات الثقافية، كما تسيطر تلك الروح على القادة والعمال في المنظمة، أي أن روح الثقافة تشير إلى مجموعة من القيم التي ينظر إليها على أنها إطارا مرجعيا لمعظم أعضاء الجماعة التنظيمية. (العبد عماد ، ونور الدين بوعشة: ص451-452)

4- نظرية ديناميكية الثقافة: إذا كانت نظرية شين تبحث عن ماهية الثقافة التنظيمية، فإن نظرية ديناميكية الثقافة تبحث عن كيف نشأت الثقافة؟ وذلك من خلال الاعتماد على المكونات الأساسية للثقافة التنظيمية، إذ أسفرت نتائج هذه النظرية إلى أن مكونات الثقافة التنظيمية (المادية، القيم، الافتراضات) تتميز بالديناميكية والتغيير على أنها حركية مستمرة ولا تتوقف، وتتم هذه الحركية من خلال الأدوار الديناميكية الي تربط بين مكونات الثقافة التنظيمية. (ياحي عبد المالك: 2017، ص 304)

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

6- نظرية التفاعل مع الحياة: تقوم هذه النظرية على أنه لكل أفراد تنظيم طريقتهم في التعامل مع من حولهم، أي أن لديهم خارطة إدراكية خاصة يقيمون على أساسها جميع المعطيات، كما يختلف أسلوب النظر إلى الحياة عن أسلوب التفكير فالأول يتمثل في الصورة التي كونها أعضاء التنظيم عن الأشياء والأشخاص الذين يؤدون أدواراً مهمة في حياتهم الوظيفية ، وتعكس هذه الصورة قيم الجماعة ودرجة تماسكها وأسلوب تعاملها مع القادة والزملاء في المنظمة أي أن أسلوب النظر إلى الحياة هو فكرة الإنسان عن العالم. (العبد عماد ، ونور الدين بوعشة: ص451-452)

7- نظرية سجية الثقافة: تقوم هذه النظرية على فكرة الخبرة المكتسبة التي يمنحها أعضاء التنظيم قيمة معينة مشتركة، لأنها تعبر عن الصيغة العاطفية للسلوك الذي يدور نمطه حول الحالة الاجتماعية أو يعبر عن مجموعة المشاعر والعواطف نحو المعالم التي تؤثر في معظم سلوكيات أفراد المنظمة، وهذه الخبرات تنمو من خلال التدريب والممارسة اللذين يؤديان إلى تراكم مكوناتها لدى الفرد وينتج هذا التراكم يشكل المهارة والمعرفة التي تعد سلوك الفرد وتؤثر فيه وتنتج عناصر الثقافة في هذه الخبرات إلى تنوع من الانسجام والتوافق مع القيم والاتجاهات العامة في شخصيات الأفراد.

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

- البيئة الأسرية باعتبارها المؤسسة الأولى لنقل الثقافة.

- البيئة الاجتماعية الثقافية والتي تتضمن كل الموروث الثقافي "العادات والتقاليد، الخبرات، المعرفة والقيم"، وعلى هذا الأساس يعتبر سلوك الأفراد التنظيمي انعكاساً للثقافة التي توجد فيها هذه المنظمات، فعن طريق الموروث الثقافي يتشكل إدراكاً خاصاً حول حقيقة بعض الأشياء مثل الوقت، الأمن، المنافسة والجودة.

- الأشياء ذات القيمة أو المهنية؛ ومعايير السلوك. (العبد عماد ، ونور الدين بوعشة: ص 451-452)

**8- نظرية التفاعل التنظيمي**: انطلقت هذه النظرية من نقطة أساسية مفادها: أن الثقافة التنظيمية تنشأ نتيجة تفاعل الوظائف الإدارية (التخطيط، التنظيم، الرقابة..) مع المكونات التنظيمية (الهيكل التنظيمي، العلاقات التنظيمية، القواعد والجراءات)، إذ تنتقل سمات الثقافة التنظيمية والتي تشكلها الإدارة العليا. (ياحي عبد المالك: 2017، ص 304)

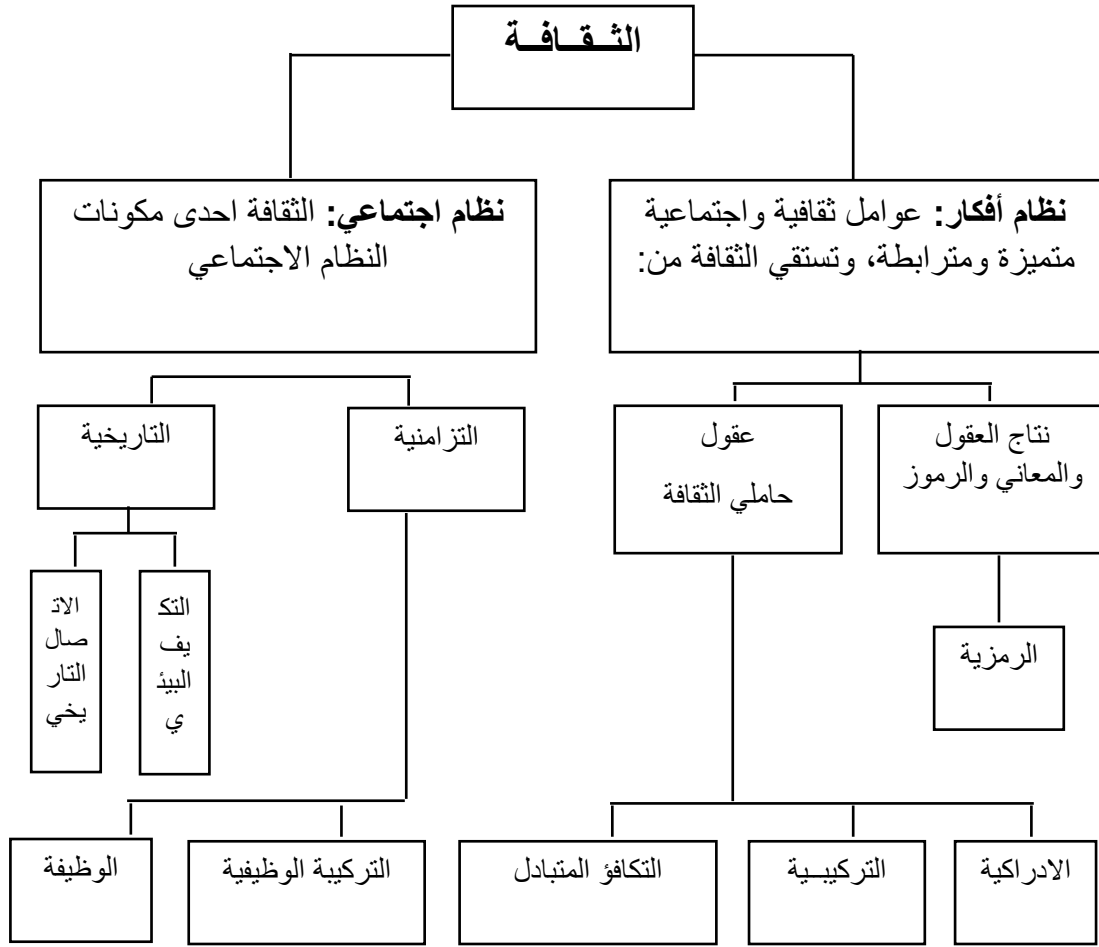
ثانياً: نظريات النظام الاجتماعي للثقافة: وتتمثل فيما يلي:

### 1- مدرسة الانظمة الاجتماعية الثقافية: (Socio cultural Systems)

كانت النظرة السائدة لدى علماء الأنثروبولوجيا للفترة السابقة باستثناء العالم المعاصر مارفين هاريس (Marvin Harris) بأن الثقافة ما هي إلا نظام اجتماعي ثقافي. ويمكن تقسيم آراء هؤلاء الدارسين وفق الفترة الزمنية التي يعودون إليها. إذ عرفت النظرية الأولى بالوظيفية التركيبية وفروعها، وهما يؤكدان في تناولهما للثقافة على نقاط زمنية ومكانية معينة. ويمكن توضيح مثل هذه المدارس وفروعها كما يلي:

1- المدرسة التزامنية: (Synchronic school) وتؤكد تطبيق المدى الزمني وتؤكد العمليات التي تدخل ضمن تطور نوع معين من الثقافة. وقد أطلق على النظرية الثانية التاريخية التي تشمل نظريتي الانتقال التاريخي والتكيف البيئي في المنظمة، فإن الباحثين الذين بحثوا فيها يفترضون أن المكونات الاجتماعية والتركيبية يجب أن تتكامل تماماً مع المحاور الفكرية والرمزية في المنظمة، ويعتقدون أن المنظمات ما هي إلا أنظمة اجتماعية تركيبية تمتزج مكوناتها الفكرية أي شكل المعاني والقيم المشتركة وأنظمة المعرفة والمعتقدات مع التركيب الاجتماعي في مفهوم كلي للمنظمات. (سامي فياض سمير العزاوي: 2009، ص80)

ومن هذا المطلق فإن البحوث والنظريات في هذا الميدان، تهتم بالتركيب والوظائف وعملية النشوء لهذه الأنظمة الثقافية الاجتماعية. فضلاً عن أشكال التطور لتفسير العديد من الأشكال والعمليات الملاحظة. وفيما يلي عرض موجز لكل من تصنيفات هذه المدرسة:



شكل رقم(3): يوضح تصنيف النظريات المختلفة لدراسة الثقافة

أ/ المدرسة الوظيفية: (Functional School)

تعد الثقافة في المفهوم الوظيفي أداة ووسيلة تمكن الفرد بان يكون في موقع أفضل للتغلب على مشكلات صعبة ومحددة قد تواجهه أثناء البحث عن البدائل. وهي نظام من المعرفة والمعتقدات. كما تعرف أنها مفهوم من المفاهيم المادية والأحداث والسلوك والمشاعر تنتج من العقل الإنساني عن طريق القواعد وأساليب المنطق اللاشعورية أيضاً ولأن للثقافة علاقة قوية جداً بالاتصال والتفاعل، لذا استعانت هذه المدرسة بنظرية القواعد. ويفترض روادها أن المنظمات هي شبكات من المعاني الذاتية أو المشتركة، لذا فإنهم يفسرون الثقافة من خلال شبكات العمل الثقافية تلك التي يشترك فيها أعضاء التنظيم. وبذلك تبدو المنظمة تعمل بأسلوب القواعد والمعتقدات.

وعند العودة إلى الفكر الإداري نجد أن لهذه المدرسة وجوداً في الأدب التنظيمي فيما يتعلق بالحاجات الإنسانية وضمن مفاهيم الانجاز الذاتي، إذ نفترض أن تلك المنظمات أنظمة ثقافية اجتماعية تعكس في أشكالها وتراكيبها وعملياتها رغبة إنسانية لإشباع حاجات الأفراد. كما ينبغي على المنظمات أن تكيف تراكيبها وعملياتها لكي تمكن الإنسان من إشباع حاجاته من خلال عضوته في المنظمة وإلا سوف تعاني مثل هذه المنظمات التحلل والفشل الوظيفي وتنتهي إلى التفتت والتلاشي. ويحدث مثل هذا التكيف بأشكال منظمة مختلفة بسبب اختلاف الحاجات التي تسيطر عليها. فالمنظمة تعكس في أهدافها واستراتيجياتها قيم وحاجات وتفصيلات مؤسسيها أو مديريها الأساسيين. (سامي فياض سمير العزاوي: 2009، ص 81)

ب/ المدرسة التركيبية الوظيفية: (The Structural Functional School)

يعتقد الباحثون الذين ينضون تحت لواء هذه المدرسة أن الثقافة تمثل آلية للتكيف تساعد مجموعة من الكائنات البرية على العيش في حياة اجتماعية باعتبارها مجتمعاً منظماً وضمن بيئة معينة، وأن الثقافة هي إحدى مكونات النظام الاجتماعي المتكامل الذي يساعد هو الآخر على المحافظة على حياة اجتماعية منظمة وآليات للتكيف للحفاظ على توازن المجتمع.

ويلاحظ في الأدب الإداري ضمن نظرية المنظمة أن المنظمات هي أنظمة ثقافية ذات أهداف وأغراض، إذ تتفاعل مع بيئتها وظيفياً وبذلك تعد أنظمة وظيفية اجتماعية ثقافية. كما تعد المنظمات أداة لإنتاج الثقافة. كما تمثل الثقافة أداة اجتماعية بمثابة قوة لمن يمتلكها، إذ تتحول إلى سلع وخدمات وحقائق مصنعة مثل: الطقوس والشعائر والأوهام من خلال ما تصنعه المنظمة بأدائها. (سامي فياض سمير العزاوي:

2009، ص 81)

2- مدرسة التطور التاريخي: (Dachronic School) وتشمل:

أ- مدرسة التكيف البيئي: (The Ecological Adaptations)

تصور هذه المدرسة مفهوم الثقافة على انها نظام للأشكال السلوكية المتوارثة اجتماعيا التي تؤدي إلى ربط المجتمعات الإنسانية مع مواقعها البيئية. وتتشكل الأنظمة الثقافية الاجتماعية مع بيئتها على شكل ترابط جدلي. وهي عملية تبادلية او معلومات مرتدة سببية. وتعد البيئة عاملاً فاعلاً مساعداً في نشوء الثقافة التي بدورها تؤدي إلى التأثير في الخصائص البيئية.

لذا تعد هذه المنظمات انظمة اجتماعية ثقافية تأخذ اشكالا مختلفة من خلال تكيفها وفق الخصائص البيئية، ومن ثم فإن الثقافة الاجتماعية هي عامل موقفي يخر يؤثر في الهياكل التنظيمية وعمليات المنظمات.

#### ب- مدرسة الانتشار التاريخي: (The Historical Diffusions)

ينظر اصحاب هذه المدرسة إلى الثقافة من كونها تشكيلات مؤقتة وتفاعلية وروحية مستقلة ناتجة عن الظروف والعمليات التاريخية، إذ يهتم علماء الأنثروبولوجيا بالانتقال أو هجرة الصفات الوراثية من نظام لآخر ومن زمانٍ لآخر، بواسطة عمليات الانتشار وعمليات التبادل الثقافي. وفي نظرية المنظمة التركيبية إذ تعد العوامل التاريخية من العوامل الأساسية في تفسير التحول الثقافي وعملية الانتشار الثقافي، يعتقد الكثير ممن درسوا المنظمات أنها انتاج للأنظمة الثقافية التركيبية التاريخية. وتعكس الأشكال والتراكيب والعمليات الخاصة بهذه الأنظمة جينات معينة. (سامي فياض سمير الغزاوي: 2009، ص 81)

ثالثاً: نظريات النظام الفكري للثقافة: وتتمثل هذه النظريات فيما يلي:

#### 1-المدرسة الإدراكية للثقافة:

تنظر هذه المدرسة للثقافة على انها مجموعة من المدركات الوظيفية للمنظمة في اطار نظام معرفي تشمل ما يعرف الفرد أو ما يعتقد به لكي يستطيع العمل بشكل مقبول من قبل جماعته. وتعرف هذه النظريات بنظريات تكوين أو نشوء الثقافة التنظيمية، اذ

اختلف الكتاب والباحثون في تسمياتها من جه، وكذلك المراحل أو الأزمان التي حددت بها من جهة أخرى.

## 2- المدرسة التركيبية:

تتألف وجهة نظر هذه المدرسة من مجموعة من الانظمة الرمزية المشتركة وهي ناتجة من التراكم العقلي وانعكاس لعمليات العقل اللاشعورية وهي تمثل مظاهر الثقافة.

لذا يرى ليفي و سترأوس Levi&Struss ان المهمة الأساسية للتراكيب هي في حل المشكلات المتعلقة بتطبيق هذه الرموز والأفكار في النظام الاجتماعي، وإذا كان العقل البشري مبني على قيود تحدد تركيباته المادية والنفسية، لذا يمكن أن نطلق عليها بالأبنية الأساسية اللاشعورية. وما الثقافة إلا تعبير للعقل الانساني وهي الكشف عن ما هو مخزون فيه من مشاعر وأحاسيس ونظم تفكير إلى كل شيء ذي معنى ومهم وهو ما يسمى بالتركيب. وأن دراسة الثقافة هو الكشف عن دراسة التراكيب المطروحة وهي محاور أساسية عالمية. وتعد الهياكل التنظيمية والقواعد والموارد التي يستخدمها الأفراد أثناء تفاعلهم وتحلل إلى جزئيات، ثنائيات إذ أنها ناتج من التفاعل وواسطته.

كما أنها توفر القواعد والموارد التي لا تدرك إلا من خلال تطبيقاتها ومعرفتها أثناء التفاعل. وما الانظمة الاجتماعية إلا علاقات منظمة للتفاعل وليست علاقات وظيفية بين أجزاء الكل، ومن ثم يجب عدم اهمية الأفراد في بناء التراكيب، إذ أنهم صانعو القواعد والموارد وحاملوها. وهذا يتجسد من خلال تفاعل المخزون المعرفي الذي يمتلكه كل فرد متمثلاً في اللغة والمعايير والخارطة التنظيمية . كما أن عملية التركيب توضح وتضع أشكالاً مؤسسية معقدة ويكون ذلك أساساً لها، لكنها تتمثل عملياً في التفاعلات ما بين الأفراد عبر الزمان والمكان لتشكيل المنظمات. (سامي فياض سمير العزاوي: 2009، ص82)

## 3- نظرية الثقافة كتركيب متكافئ تبادلي:

تتمثل الثقافة في هذه النظرية في كونها مدركات وسلوكاً متوقعاً بشكل متبادل، إذ تساعد بفعل توجهات ودوافع الأفراد من تنظيم وتنسيق نشاطاتهم ومشاركتهم في الحياة الاجتماعية. ومفهوم الثقافة مأخوذ من الأهداف والغايات المشتركة التي قد تفتقر إلى المدركات والمعاني المشتركة ما عدا مجموعة محددة من تلك المدركات تصلح لأن تكون مؤشراً للسلوك المتوقع بشكل متبادل.

كما تظهر الثقافة التنظيمية نتيجة ترتيبات مؤسسية بتطور التفاعلات والمبادلات والعلاقات بين الأعضاء، وهنا ينشأ ما يعرف بحقوق الملكية وتخصيص الموارد، وبذلك تظهر القيم والمعايير التي تحكم الأفعال التنظيمية نتيجة لأسلوب توزيع حقوق الملكية.

## 4- المدرسة الرمزية:

تتظر هذه النظرية للثقافة على أنها نتاج العقل الانساني وأنها أنظمة للمعاني المشتركة وأن نشوء وقيام المنظمة هي نتيجة الاندماج والتكامل بين جيناتها وتاريخها واطارها الثقافي والاجتماعي والتقني وتعاقب القيادة. أملاً في المحافظة على نظامها الخاص من الرموز والمعني المشتركة بدرجة كبيرة بين أعضاء المنظمة، ومن ثم يكون دور الثقافة وسيلة لإظهار وترشيد ولاء الاعضاء للمنظمة. كما تدرك المنظمات بأنها شكل للتخاطب الرمزي فهي تحتاج إلى توضيح وتفسير وقراءة ومتابعة وحل شفراتها لفهمها. وعلى الباحثين أن يدرسوا تفسيرات ومعاني مشتركة للخبرة ظناً منهم بأن تسمح لهم ممارسة فعاليات المنظمة. (سامي فياض سمير العزاوي: 2009، ص82)

• المدخل الأساسية في دراسة الثقافة التنظيمية:

لقد أورد (Smith,2004) سبعة مدخل في دراسة ثقافة المنظمة، وقد تبلورت هذه المدخل خلال مراحل تطور مفهوم الثقافة وتلك المدخل كما في ادناه:

1- المدخل التاريخي: ينظر هذا المدخل الى الثقافة بمثابة ميراث اجتماعي او تقليدي والذي ينتقل عبر الاجيال المستقبلية.

2- المدخل السلوكي: يؤكد هذا المدخل على ان الثقافة هي سلوكيات مشتركة ومتعلمة ومن رواده (Perrow,Etzoni).

3- المدخل المعياري: يركز هذا المدخل على ان الثقافة تعبر عن المثاليات والقيم او قوانين للعيش. (رضيوي خوين: 2009، ص 06)

4- المدخل الوظيفي: يشير هذا المدخل الى ان الثقافة هي طريقة لحل مشاكل الافراد الناتجة عن التكيف مع البيئة وقد تبنى المدخل المذكور كل من (Macgregor,Addison,Likert)

5- المدخل الفكري: يبين هذا المدخل الى ان الثقافة التنظيمية عبارة عن افكار معقدة او عادات متعلمة. وقد ساهم في بلورة هذا المدخل (Cross,Selznic)  
6- المدخل الهيكلي: يوضح هذا المدخل على ان الثقافة التنظيمية تتكون من افكار ورموز او سلوكيات مثالية مترابطة وقد اعتمده كل من (Georgiou & Baranard,White,Levine).

7- المدخل الرمزي: وتتحدد الثقافة التنظيمية على وفق هذا المدخل من خلال معايير محددة تشترك بها المنظمة. وقد ساهم في تجسيده كل من (Fremont,Par)  
(رضيوي خوين: 2009، ص 07)

وقد أورد العزاوي (2009) عدة مدخل لدراسة الثقافة التنظيمية يمكن أن نجملها في الآتي:

### 1- المدخل التقليدي:

لقد ضمت المدارس الادارية التقليدية عددا من المبادئ والأفكار الإدارية التي تعكس من قريب الآن، ومن بعيد بالأمس تفسيراً للثقافة التنظيمية تمثلت في عنصر العمل وكل ما يتعلق فيه والهيكل التنظيمي بأبعاده المختلفة والرسمية، فالمبادئ الإدارية التي جاءت بها تلك المدرسة من تقسيم العمل، التخصص، معايير الأداء، الرقابة، الحوافز، وحدة الأمر... هي جميعاً تهدف إلى كيفية ادارة الشركة لأهدافها وأعمالها، فما أسلوب وهيكل العمل والرقابة والحوافز إلا أبعاداً للعمل تعكس ثقافة المنظمة لتمييزها عن باقي المنظمات.

ومن ناحية اخرى يمكن ان نستدل عن الثقافة من خلال العمليات الادارية على نطاق وظائف المدير من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة كما حددها فايول Fayol ، أو أنشطتها الوظيفية آنذاك من نشاطات فنية أو مالية وتجارية ومحاسبية ووقاية ضمان وادارية، وجميعها تكون محكومة بمجموعة من المبادئ مثل تقسيم العمل والسلطة ووحدة التوجيه المركزية والعدالة... وهي تمثل أبعاد الثقافة.

أما المدرسة المثالية البيروقراطية فرسمت ثقافتها من خلال أبعاد فايبر Weber متمثلة في تقسيم العمل، التسلسل الهرمي في السلطة وتنظيم العمل و العلاقات غير الرسمية... وهي بذلك تحقق اهدافها من خلال خفض الكلفة والسرعة والوضوح. (سامي فياض

سمير العزاوي: 2009، ص 57)

### 2- المدخل الإنساني:

تم الاهتمام بالنواحي المعنوية لثقافة الفرد العمل من خلال دراسة ما يحيط به بصورة واضحة إذ بين التون مايو Elton Mayo أهمية القيم والمعتقدات في العديد من الأديان، وأشار إلى دورها في تشكيل ثقافة العاملين والاهتمام بالجماعات والقيادات والاتصالات التي هي من ابعاد وعناصر الثقافة أيضاً.

وعبر ماكجريجور McGregor من خلال افتراضه نظرية X و Y التي تستند الى افتراض مفاده : ان أي عمل اداري يمارسه المدير يكون بدافع الرغبة، وممارسة القوة والمسؤولية والحاجات التي يسعى إليها...وهي تعكس ضمناً وعلناً ثقافة الفرد والمنظمة، وتسعى لأن تكون لها افتراضات معينة تنشئها وتدعمها وتميزها عن غيرها.

كما طور بارنارد Barnard مفهوم التعاون في نظرية التنظيم فهو يحدث بفعل الاتصال والعمل بروح الفريق تحقيقاً للأهداف المشتركة، لذا فالفاعل والتعاون هو مزيج من التماسك والنسيج الثقافي الذي يعد من أركان الثقافة.

وأكد ليكترت Likert على مفهوم العمل الجماعي والقيادة إذ يحدث مثل ذلك بفعل المشاركة والقبول وتوجيه العاملين من قبل القيادة، إذ تجد المنظمة عندئذٍ نمطاً للقيادة وهو بعد مهم من أبعاد الثقافة أيضاً. (سامي فياض سمير العزاوي: 2009، ص57) واتسعت وتطورت وتنوعت الابحاث والدراسات التي تناولت الظواهر الادارية من جوانب كثيرة كالعلاقات الاجتماعية والسلوك الانساني والرضى والدافعية والولاء والفعالية والنجاح، والتميز إذ أن جميع هذه المتغيرات مرتبطة بالقيم والتقاليد والمفاهيم والعادات والشعائر التي هي من أبعاد الثقافة الرسمية.

### 3- المدخل المنظومي:

نظر هذا إلى مدخل المنظمة من خلال تفاعلها واستجاباتها للبيئة المحيطة بها من حيث مدخلات المنظمة والتفاعل مع المجتمع من حيث اللغة، التنظيم الرسمي، غير الرسمي، الجماعات غير الرسمي، وقيم ثقافية أكبر في المجتمع، وتفاعلها مع قيم ثقافية أصغر خاصة بالمنظمة. لذا فللمنظمة ثلاثة أنظمة هي: الثقافي والتقني والسياسي. إذ تختلف كل منظمة عن الأخرى بتباين لغاتها عبر القيم الثقافية من معتقدات وقيم ومعايير، افتراضات، رموز، قواعد، وكذلك هيكل المنظمة من رسمية، اتصالات، مجازفة، نمط إداري ورقابة جيدة وقد يحصل هناك تناغم بين ثقافة وقيم الفرد العامل التي يمارسها في بيئته مع ما اعتاد عليه أو صادفه في عمله او



مما حدا به إلى التفكير بمدخل آخر هو: (سامي فياض سمير  
العزاوي: 2009، ص)

#### 6- المدخل التجريبي: (Approach Expérimental)

تتلخص فكرة المدخل التجريبي حول كيفية الحصول على الاتفاق الجماعي في المنظمات ثم كيف ينشأ يتكوّن؟ لذا تكون مدركاتها للقيم غير مؤكدة وعدم معرفة موقف الآخرين منها وما هي النتائج المترتبة عليها؟ أما ما أفصح عنه نارينين و ناث (Narayanan,&Nath ,1993) فقد طرحه لمدخلين هما: (سامي فياض سمير العزاوي: 2009، ص60)

#### أ- المدخل البيئي: (Écologie/ Environnemental Approach)

لقد أشار هذا المدخل إلى تأثير العوامل البيئية الخارجية (الاقتصادية والتقنية والثقافية..) في الممارسات الادارية والفعالية التنظيمية.

#### ب- المدخل السلوكي: (Behavioral approach)

هذا المدخل واضح من تسميته إذ أنه يهتم بأنماط ومدركات المديرين فيما يتعلق بمفاهيم الادارة والانشطة والمعتقدات والانظمة القيمية وتسلسل الحاجات. ويستند الى افتراض مفادها أن تلك الاتجاهات والمعتقدات دالة للثقافة، اذ يمكن الكشف عن أثر المتغيرات عن طريق العلاقة بين تلك المفاهيم والممارسات والفعالية.

ومن المداخل الأخرى ما أشار إليه (العطية، 1993) -نقلاً عن العزاوي (2009)- إذ صنفها إلى:

#### 1. المدخل الأبرشي: (Parishioner Approach)

#### 2. المدخل العرقي: (Ethnical Approach)

3. مدخل متعدد العروق: (Multiethnic Approach)
4. المدخل المقارن: (A comparative Approach)
5. المدخل المركز: (Focusing Approach)
6. المدخل السايبرجستي: (Approach Synergistic) (سامي فياض سمير العزاوي: 2009، ص66)

ومتابعة لاستكمال المدخل الأخرى فقد أورد توماس (Thomas,1988) المدخل التالية:

### 1- المدخل الوظيفي: (Functional Approach)

يهتم هذا المدخل بربط الثقافة بالحاجات الانسانية، لأن الثقافة تخدم حاجات الأفراد وما يقومون به، لأن الفرد يخدم المنظمة لكونها نظاماً اجتماعياً متطوراً وهادفاً ومن ثم تضمن الاستقرار والبقاء، إذ أن من الوظائف الرئيسية للثقافة هو التمييز في الاداء وجودة المنتجات/ الخدمات من خلال ما تعبر عنه المنظمة بثقافتها.

### 2- المدخل النفسي: (Psychology Approach)

يولي المدخل النفسي اهتماما في متابعة تأثير المجالات الثقافية في الشخصية فضلاً عن الاهتمام بدراسة الأسس الثقافية لتوضيح التباين بين الأفراد والجماعات في العمليات النفسية، وأن هناك تأثيراً متبادلاً بين الثقافة والشخصية من تعلم وإدراك ودافعية و...، متكاملة وذات مستوى مرتفع انعكس ذلك على سلوك الفرد ومن ثم على تهذيبه وصقله وهو معنى أو غاية الثقافة.

### 3- المدخل المعرفي: (Cognitive Approach)

يشير هذا المدخل المعرفي هو الآخر إلى أن بكل ثقافة نمطها الخاص بها من المعرفة واسلوبها الاستدراكي إذ تختلف كل ثقافة بخبرتها. ولتفهمها لابد من مراعاة المضمون المعرفي لها.

وهناك مداخل أخرى نوجزها فيما يلي:

1- المدخل العمومي الشمولي: (Unversanty Approach)

2- مدخل الترابط الثقافي: (Cultural Bond Approach)

3- المدخل اللاثقافي: (Non-cultural Approach)

4- مدخل الموروث العقلي: (The Mind Heritage Approach)

5- المدخل البنيوي: (Strecteralism Approach)

6- المدخل التعبيري: (Expressional Approach)

7- المدخل المؤسساتي: (Approach Institutional)

8- المدخل التكاملية: (Integratation Approach)

وننتهي إلى أن توثيق مثل هذه المداخل لن يأتي من فراغ، بل من خلال نقل وترجمة وانعكاسات وتفهم لمراحلها ومفاهيمها خلال فترة تزيد على قرن في عالم إدارة الأعمال. كما ان هؤلاء الباحثين والدارسين قد تخصصوا في دراسة هذا الموضوع وتفرعاته وامتداداته ضمن حقول معرفية كثيرة. (سامي فياض سمير العزاوي: 2009،

ص67)

ثانياً: مدخل دراسة الفاعلية التنظيمية:

أدى عدم الاتفاق على تحديد ماهية الفاعلية، إلى صعوبة الاتفاق على طبيعة مقاييسها ولا يوجد نموذج واحد متكامل لقياس الفاعلية يناسب كل المنظمات فالنماذج المتوفرة تقيس الفاعلية من خلال وجهة نظر الدارسين والباحثين وهذه النماذج تتخذ احد المدخلين لقياس الفاعلية وهما المدخل التقليدي من خلال نموذج الأهداف ونموذج موارد النظام ونموذج العمليات والمدخل المعاصر من خلال نموذج المنتفعين الاستراتيجيين؛ ونموذج القيم المتنافسة. (رياض بن حسين الهاشمي، وعلي بن محمد العضايلة: 2017، ص07)

**1-مدخل الأهداف:** ينظر لفاعلية المنظمة في ضوء هذا المدخل على انها درجة تحقيق المنظمة لاهدافها. (رضيوي خوين: 2009، ص 10)

**افتراضات مدخل تحقيق الأهداف:** لجعل هذا المدخل مفيداً يجب وضع افتراضات أهمها:

- أن يكون للمنظمات هدف/أهداف نهائية.
- أن تكون تلك الأهداف محددة جيداً ومفهومة جيداً من قبل كل أعضاء التنظيم. أو بعبارة أخرى أن تكون تلك الأهداف بحيث يمكن التعرف عليها وتمييزها وتحديدها حتى يمكن فهمها.
- أن يتوفر إجماع عام على هذه الأهداف.
- أن تكون تلك الأهداف من القلة بحيث يمكن معالجتها والقيام بها.
- مدى التقدم نحو تحقيق تلك الأهداف يجب أن يكون قابلاً للقياس. (ماهر صالح بنات: 2002، ص74)

وقد وجهت بعض الانتقادات إلى مدخل الأهداف منها:

-التركيز على الأهداف الرسمية فقط دون الأهداف غير الرسمية في المنظمات.

-صعوبة قياس بعض الأهداف.

-الاهتمام بالأهداف المباشرة ذات المستوى الواحد وإهمال الأهداف المتعددة المستويات والمتشعبة.

-وجود بعض الأهداف في شكل غير عملي أو في إطار ذي مرجع غير دقيق. (ماهر صالح بنات: 2002، ص75)

**2-مدخل موارد النظام:** يركز هذا المدخل على قابلية المنظمة في استغلال بيئتها للحصول على الموارد المختلفة النادرة والقيمة منها، لغرض استخدامها بشكل فعال لتحقيق الأهداف المرسومة وللمحافظة على التوازن والاستقرار. (رضيوي خوين: 2009، ص 10)

ويركز أنصار هذا المدخل بشكل عام على الجوانب الهامة التالية في قياس الفعالية التنظيمية:

-قياس قدرة المؤسسة على تأمين المدخلات اللازمة لعملياتها وأنشطتها.

- قياس كفاءة عمليات الإنتاج، وقدرة المؤسسة على الحفاظ على التوازن الداخلي لكافة الممارسات والعمليات التي تقوم بها في سبيل الوصول إلى المخرجات.

- قياس قدرة المؤسسة في التكيف مع المتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية.

- قياس الصحة التنظيمية، والتي تتحقق عندما توجد مبادئ وخطط وسياسات عمل واضحة تحكم حركة وعمل التنظيم إلى جانب المراجعة والرقابة المستمرة لنتائج التنظيم بحيث يتوفر العلاج السريع للمشكلات والأمراض التنظيمية وهي لا تزال في أطوارها الأولى.

- الاستقرار والتوافق الداخلي، من خلال قدرة المنظمة على امتصاص الصراعات الداخلية وخلق مجموعة العمل المتناسكة الراضية بما تعمل وبما تحصل.

- الإنتاجية أو الإنجاز، والإنتاجية هي نسبة المخرجات إلى المدخلات. أما الإنجاز فهو المحصلة النهائية لنشاطات المنظمة، ويرتبط بتكامل الأنشطة بحيث تسير كافة العمليات وفق تخطيط متقن وأداء سلس وأهداف محددة ومعلومة

-التطوير التنظيمي، ويرتبط بقدرة المنظمة على تجديد نفسها، ووجوب إجراء التحسينات المستمرة في الأنظمة والإجراءات وطرق وظروف العمل.

-الروح المعنوية، وترتبط بقدرة المنظمة على خلق مجموعة العمل الملزمة بأداء لها الواجبات الموكلة إليها، والراضية عن عملها. (ماهر صالح بنات: 2002، ص76)

#### مشاكل وانتقادات في مدخل موارد النظام:

- وبالرغم من أهمية هذا المدخل في تقييم أداء المؤسسات، إلا أنه قد تعرض كسابقه للعديد من الانتقادات، والتي كان أهمها:
- عدم الفصل ما بين مفهومي الفعالية والكفاءة.
  - المبالغة في التركيز على المدخلات المتمثلة باستقطاب الموارد، لدرجة قد تؤدي إلى تأثيرات سلبية على المخرجات (النواتج).
  - عدم ملائمة هذا المدخل لقياس الفعالية في حالة المنظمات غير الربحية أو الخدمية كالجامعات، وذلك للافتراض القائم على توفير معلومات كمية قابلة للقياس.
  - الافتراض بأن المنظمات خالية من الصراعات والمعوقات الداخلية.
  - تعدد مكونات النظام الداخلية والخارجية يعني تعدد قيمها واختلاف وجهات النظر فيما يجب أن تكون عليه أهداف المنظمة، ووسائل تنفيذها، واختيار تطبيق مقاييس الفعالية. (ماهر صالح بنات: 2002، ص77)

**3-مدخل العمليات الإدارية (الداخلية):** بموجبه يتم تقييم الفاعلية من خلال قدرة المنظمة على الاداء الكفؤ للوظائف الادارية مثل: اتخاذ القرار، التخطيط، الموازنة. (رضيوي خوين: 2009، ص 10)

ويتفق أنصار هذا المدخل على أن فعالية المنظمة تقاس بمدى وعي المنظمة بطبي عملياتها الداخلية والعوامل التي تحكم أداءها وتحدد علاقتها مع بيئتها الخارجية، ويمدى قدرة المنظمة على السيطرة على هذه العمليات، وإحداث تغييرات مخططة فيها، وتوجيهها لتحقيق منظمة أهدافها، والاستجابة للتغيرات التي تستجد في داخل وخارج المنظمة. ووصولاً إلى هذا النموذج فقد حاول "ستيرز" (أحد أبرز أنصار هذا المدخل) أن يدمج مدخل النظم ومدخل التطوير الذاتي ومدخل الأهداف، للفعالية التنظيمية في نموذج يسميه الإطار المتعدد المتغيرات للفعالية يركز على فهم العمليات الداخلية الرئيسية للمنظمة باعتبارها المحور الذي تركز عليه الفعالية التنظيمية. (ماهر صالح بنات: 2002، ص78)

وتكون المنظمة فعالة عندما تتوافر كفاءة التنظيم الداخلي وتتناسق عملياته مع بعضها البعض، وبالتالي فإن أهم مقاييس فعالية هذا المدخل هي؛ المرونة، الكفاءة، تناسق العمليات، الحصول علي العمالة واستقرارها وتميبتها، بالإضافة إلي توافق الأهداف الشخصية والأهداف التنظيمية، علاوة علي كفاءة تدفق المعلومات. (بوشارب بولوداني خالد : ص380)

#### مشاكل وانتقادات حول مدخل العمليات الداخلية:

ورغم التوجه الجديد في هذا المدخل الذي يدعو للانتقال بمفهوم الفعالية التنظيمية من مجرد منظورات مجزأة إلى مدخل موحد متكامل، إلا أنه كغيره أيضاً واجه انتقادات عديدة):

-صعوبة مراقبة جميع الأنشطة والإجراءات الداخلية.

- التركيز على الوسائل لدرجة إهمال الغايات.
- ارتفاع تكلفة جمع البيانات حول العمليات.
- عدم الدقة في بيانات أكثر العمليات. (ماهر صالح بنات: 2002، ص 79)

#### 4-مدخل المنتفعين الاستراتيجيين:

وحسب هذا المدخل فإن الفعالية التنظيمية تتوقف إلى حد بعيد على مدى قدرة المنظمة على الاستجابة وإشباع طلبات وتوقعات أفرادها وشرائحها الاستراتيجية وبدرجة مرضية. وشرائح المنظمة الاستراتيجية تتمثل عادة في الفئات ذات العلاقة بالمنظمة مثل: مجموعة المالكين، ومجموعة المستهلكين، ومجموعة العاملين.. وبالتالي رضا هذه المجاميع يمثل مدخل قياس أي تنظيم كان. (ماهر صالح بنات: 2002، ص 79)

يفترض أصحاب هذا المدخل ان فاعلية المنظمة تكمن في قدرتها على تقديم مايرضي المنتفعين منها. سواء كانوا من البيئة الداخلية او الخارجية المحيطة بها، ليعضنوا لها استمرارها وبقائها. (رضيوي خوين: 2009، ص 10)

ويحقق هذا المدخل قناعة العاملين والخارجيين بدور المنظمة وأنشطتها وأهدافها، ويمكن منظمة أن يكون ملخصاً لقياس ال بصورتها الشمولية. ومن أهم المخذ عليه أنه لا يأخذ بالاعتبار دور البيئة والتغييرات التكنولوجية السريعة الحاصلة فيها مما قد يؤثر في درجة قناعة أعضاء التنظيم وبالتالي في مستوى الأداء المطلوب. (ماهر صالح بنات: 2002، ص 79) ونظراً لتعدد الأطراف ذات المصلحة في وجود المنظمة وتباين أهداف كل منها فقد تعددت وجهات النظر حول ضرورة وضع أولويات معينة نحو تفضيل أطراف معينة على الأطراف الأخرى ويتضح ذلك فيما يلي:

-الأولوية للقوة حيث يقترح أصحاب هذا الرأي بأن الأطراف القوية تكتسب مركزها من اتخاذ موقف وسط بين استراتيجيات مختلف الأطراف.

- الأولوية لتحقيق العدالة الاجتماعية، حيث تتادي وجهة نظر العدالة الاجتماعية بأن اهتمامات الأطراف الأقل قوة يجب أن توازن مع اهتمامات الأطراف القوية حتى لا يكون هناك إحساس بالمعاناة وعدم العدالة وعدم تحقيق المساواة.

- الأولوية للأطراف الخارجية، حيث تتادي وجهة النظر الايكولوجية بأن الاهتمامات يجب أن توجه إلى الأطراف التي توجد في البيئة الخارجية للمنظمة، والتي تشمل كل من الموردين والعملاء والمنافسين لأنهم أكثر تأثيراً على مدخلات ومخرجات المنظمة.

- التوازن بين مصالح جميع الأطراف، وتتادي بضرورة تحقيق التكامل والتوازن بين مصالح وأهداف كافة الأطراف المرتبطة بالمنظمة وإشباع احتياجاتها على قدم المساواة. وذلك لأن التفرقة بين الأطراف المتصلة بالمنظمة أمر غير منطقي ويجب تجنبه. (بولوداني خالد : ص382)

ومن أهم الانتقادات التي وجهت إلى هذا المدخل نذكر:

1- إن للأفراد روابط متنوعة بالمنظمات التي هم جزء منها وأن اندماج الأفراد في المنظمات يمكن أن يكون اغترابي، حسابي أو أخلاقي. هذه الأشكال من الاندماج تستبعد احتمالية تطابق أهداف الأفراد مع أهداف المنظمة كما أنه يحتمل أن بعض العمال لا يعون أو لا يدركون الأهداف الرسمية أو الإجرائية للمنظمة وبالتالي تصبح الاتفاقية موضوع يمكن النظر فيه.

2- إن التركيز على فائدة الأفراد دون المنظمة يجعل التحليل لا يشمل نشاطات أو عمليات المنظمة ككل أو نشاطات أجزائها. وعلى الرغم من أن مذهب الفائدة يمكن أن يعمم على جميع المنظمات إلا أنه يفتقد حقيقة لأن المخرجات التنظيمية تلعب دوراً في المجتمع.

3- إن إغفال حقيقة وجود أفراد خارج المنظمة يتأثرون بما تقوم به المنظمة يقلل من الفعالية التنظيمية، وكلنا يعلم التأثيرات المتبادلة ما بين المنظمة والمحيط خاصة في إطار المقاربة النسقية وأن نمط المساومة يتعدى في بعض الحالات

أعضاء المنظمة إلى المنظمات الأخرى في إطار التكتلات الاقتصادية والتحالفات السياسية. (العايب رايح: 2004، ص147)

**5-مدخل القيم التنافسية:** يفترض هذا المدخل بان معيار الفاعلية هو معيار شخصي يعتمد بشكل اساسي على القيم الشخصية التي يمتلكها الشخص المقيم وعلى تفضيلاته ورغباته (رضيوي خوين: 2009، ص 10) أو مدخل المساومة، أو التنافس، ويرتبط هذا المدخل بعملية التبادل والتفاعل بين الأفراد والجماعات والسعي من أجل تحقيق أهداف متنوعة. حيث يركز على مفهوم التنافس بين عدة قيم وأهداف، كي تبرز على شكل أولويات. ظهر هذا المدخل خلال فترة الثمانينات على يد كل من "كوين" و"رورباخ" الذين تناولوا الفعالية التنظيمية باعتبارها مشكلة إدراكية وجدت بسبب اختلاف المنظرين التنظيميين في إدراكهم لمفهوم الفعالية أو عدم الفعالية، وتفاوت مدى اهتمامهم الشخصي بمتغيرات تنظيمية دون أخرى. ويفترض الباحثان وجود عدد كبير من القيم المتنافسة، تحيز لها -بدرجة متفاوتة- المنظرون والممارسون التنظيميون، وأصحاب العمل وواضعوا السياسات التنظيمية، ومن يصنعون القرار، كل حسب اهتماماته وقناعاته، والتي تنعكس بدور على إدراكه لمفهوم المنظمة الفعالة أو غير الفعالة. (ماهر صالح بنات: 2002، ص80)

ومن نماذج الفعالية التنظيمية وفقاً لمدخل القيم المتنافسة نجد:

- نموذج العلاقات الإنسانية (التركيز على الأفراد والمرونة: التماسك والروح المعنوية، وتنمية الموارد البشرية).
- نموذج النظام المفتوح (التركيز على التنظيم والمرونة: النمو، والحصول على الموارد).
- نموذج الهدف العقلاني (التركيز على التنظيم والرقابة: التخطيط، تحديد الأهداف، الإنتاجية، والكفاءة).

- نموذج العملية الداخلية (التركيز على الأفراد والرقابة: اداة المعلومات، الاستقرار، والرقابة). (بوهلال فاطيمة: 2016، ص15)

**6-مدخل ادارة الجودة الشاملة:** يؤكد هذا المدخل على إن فاعلية المنظمة تشمل مؤشرات شاملة لكل الاطراف ذات العلاقة القريبة والبعيدة بعمل المنظمة، اذ يهتم بثلاثة عناصر اساسية هي الزبائن والتحسين المستمر واعتماد نمط عمل الفرق.

**7-مدخل التطور التنظيمي:** وينظر للفاعلية عبر حل مشاكل التنظيم وتجديد القدرات وقد ساهم في بلورة هذا المدخل (Caplaw,Zald,Mott) (رضيوي خوين: 2009، ص 10)

**8-مدخل العلاقات الإنسانية:** يقوم هذا المدخل علي فرضية مضمونها أن فعالية الفرد تحدد فعالية الجماعة والتي بدورها تحدد فعالية التنظيم ككل، أي أن الفعالية التنظيمية تتوقف بصورة مباشرة أو غير مباشرة على الفعالية الخاصة بالأفراد والجماعات. (بوشارب بولوداني خالد : ص381)

يتضح من خلال العرض السابق للمداخل النظرية أنه:

1- لا يوجد مدخل معين حاز رضا وقبول جميع العلماء والباحثين في دراسة الفعالية التنظيمية.

2- كل مدخل من مداخل دراسة الفعالية قد يعتبر مناسباً لأنواع معينة من المنظمات وغير مناسب لأنواع أخرى وقد يصلح لظروف معينة ولا يصلح لظروف أخرى. (بولوداني خالد : ص383)

**9-مقترح مركب:** وفي هذا الإطار يعرف تانانباوم وجيرجيوبولوس (GeorGeopoulos et tannenbaum) الفعالية التنظيمية هي أنساق اجتماعية لها موارد وإمكانيات تقوم بتحقيق أهداف دون إضرار بوسائلها ومواردها ودون ضغط على أعضائها. وهو المقترح الذي نحاول من خلاله الجمع بين مختلف العناصر السابقة

والتي تشكل معايير أساسية يتبين من خلالها درجة فعالية التنظيم في تحقيق أهدافه، من خلال توفير الظروف والإمكانات المطلوبة من قبل جميع عناصره وباستقطاب واستغلال أكبر قدر ممكن من العناصر والثروات المادية والبشرية المحيطة. (بن علي عبد الوهاب: 2015، ص60)

عموماً يمكن تلخيص هذه المدخل أو المقاربات في نقاط أساسية شكلت محور اهتمامات أغلب الباحثين في الموضوع وذلك من الناحية الإجرائية.

1- تعني الفعالية قدرة المنظمة على استغلال الفرص والحصول على موارد نافعة وذات قيمة بأقل التكاليف، أي قدرة المنظمة على التفاوض مع البيئة للحصول على أكبر قدر من الامتيازات. وهو الطرح الذي يركز على المدخلات (عوامل الإنتاج) متجاهلاً جانب الكفاءة في استغلال وتسيير هذه العوامل.

2- تعني الفعالية قدرة المنظمة على تحقيق التوافق بين أهداف المؤسسة وأهداف أعضائها ويقاس هذا المفهوم فعالية المؤسسة من خلال مستوى رضا العاملين بها عن عملهم وعلاقاتهم داخلها.

3- تعني الفعالية قدرة التنظيم على إشباع حاجات العملاء وتحقيق رغباتهم.

4- تعتبر المؤسسة فعالة إذا ما تمكنت من زيادة نسبة المخرجات مقارنة بالمدخلات. وهو المدخل الذي يركز على عنصر الكفاءة الإنتاجية متجاهلاً العوامل الاجتماعية والإنسانية داخل التنظيم.

5- أما العنصر الأخير والذي شكل شبه إجماع من قبل الباحثين والمهتمين وذلك من خلال طريقة تناولهم للموضوع، هو اعتبار التنظيم فعالاً في حال ما إذا تمكن من تحقيق أهدافه، وتكمن مصداقية هذا العنصر ومنطقيته في كونه يمكن أن يشمل جميع العناصر السابقة، فرضا العمال ومستوى الإنتاج وطبيعة المكونات

الاستراتيجية والعلاقات التنظيمية يمكن أن تشكل في مجملها أهداف تسعى المنظمة إلى تحقيقها. (بن علي عبد الوهاب: 2015، ص 60)

**جدول (02): يوضح مقارنة بين اهم نماذج معايير الفعالية**

أهم المقتربات	مفهومه	أهم السليبات
مقاربة الأهداف	يركز في قياسه لفعالية التنظيمات على الأهداف المسطرة، وقدرة هذه التنظيمات على تحقيقه	- أن الأهداف المسطرة للتنظيم قد تكون مضللة، غير محددة بدقة. - عادة ماتكون الأهداف العامة للتنظيم مختلفة نسبيا عن أهداف أفراد الشخصية. - تحديد مضمون الأهداف وترتيب الأولويات يصعب من اعتمادها كمقياس للفعالية التنظيمية
مقاربة إستقطاب الموارد	تعني الفعالية من خلاله القدرة المطلقة أو النسبية على استغلال البيئة التي تعمل فيها المؤسسة والحصول على ما تحتاج إليه من مختلف مستلزمات العملية الإنتاجية	يركز فقط على المدخلات، ويهمل أغلب مراحل العملية الإنتاجية
مقاربة النسق	يركز على العناصر التنظيمية، والعلاقات التنظيمية التي تشكل نسقا متكاملًا يتأثر كل عنصر فيه بما يحدث للآخر	- صعوبة في تحديد وحصر مختلف عناصر هذا النسق - التداخل والتعقيد الذي يميز العلاقة بين مختلف هذه العناصر
مقاربة المكونات الإستراتيجية	يركز هذا المقرب على المشاركين في رأس مال التنظيم والملاك، وكذا بعض الأطراف المؤثرة في فعالية التنظيم	- سعي المسيرين إلى محاولة إرضاء الملاك على حساب أفراد التنظيم. - إهمال كثير من الأطراف التي تؤثر بشكل واضح في تحديد فعالية التنظيم - عدم تطابق واختلاف في تحديد المفهوم الحقيقي للفعالية لدى بعض الأطراف

المصدر: (بن علي عبد الوهاب: 2015، ص 61)

➤ **المقارنة بين مداخل دراسة الفعالية التنظيمية:**

إن محاولة إيجاد معنى للبعد التنظيمي للفعالية يعتبر غاية ذات أهمية كبرى، كما تبقى الفعالية التنظيمية السند الهام للممارسين و القائمين بالتحليل التنظيمي. وحتى نتمكن من المقارنة بين مختلف المداخل التي اهتمت بدراسة الفعالية التنظيمية، لا بد من الوقوف على أسباب التباين في الدراسات التي اهتمت بالموضوع.

أسباب الاختلاف في مداخل دراسة الفعالية التنظيمية: تتمثل هذه الأسباب خصوصا في العناصر التالية:

أ - الاختلاف في طبيعة نشاط المؤسسات التي كانت موضوع الدراسة و الأساليب التكنولوجية المستخدمة في الإنتاج و الحجم و خصائص الهياكل المعتمدة، كل هذا يؤدي إلى اختلاف أساليب القياس و التقييم للفعالية.

ت-الاختلاف يعود للباحث القائم بالدراسة و الذي ينطلق في تشريحه للظاهرة من خلفية نظرية معينة (التيار الكلاسيكي، أو التيار الحديث).

ث- تغلب دورة حياة المؤسسة دورا في تحديد محتوى الفعالية بحيث المؤسسة التي هي في مرحلة الانطلاق تختلف من حيث معايير قياس الفعالية المتعمدة عن مؤسسة في مرحلة النمو بحكم الاختلاف في الخصائص التنظيمية و البيئة بصفة عامة.

ج-يعود أيضا الاختلاف إلى المؤسسة نفسها، فالمؤسسة تسعى لتحقيق مجموعة من الأهداف تختلف باختلاف الأقسام و المستويات التنظيمية التي تتبناها وعليه فإن قياس الفعالية التنظيمية و المدخل الملائم للدراسة يختلف من قسم لآخر. الأمر الذي يستدعي في النهاية ضرورة استخدام جملة معايير معا في آن واحد لتقدير الفعالية التنظيمية.

اختلاف الجهات أو الأطراف التي تتعامل مع المؤسسة و التي لها مصالح معها والتي تؤثر فيها و تتأثر بها بشكل مباشر أو غير مباشر، يجعل من اعتماد أكثر من مدخل أمر ضروري. ليعكس لنا صورة متوازنة للفعالية التنظيمية أخذين بعين الاعتبار اهتمامات مختلف هذه الأطراف - التوازن بين المؤسسة و الأطراف التي تتعامل معها مؤشر للفعالية التنظيمية. . (بن علي عبد الوهاب: 2015، 62)

## ثالثاً: العلاقة بين الثقافة التنظيمية وفاعلية المنظمة:

ركزت العديد من الدراسات الحديثة، في مجال العلوم السلوكية، جهودها لتحليل طبيعة العلاقة السببية بين فاعلية المنظمة وبين الثقافة، وقد ابتدأت عملية التحليل تلك في مستهل السبعينات وازدادت انتشاراً في العقدين الاخيرين من القرن العشرين. وشكلت الدراسة التي اجراها (Perter,etal.,1974) على عينه تألفت من (96) مستمراً في خدمة المنظمة و(72) فرداً قد تركوا العمل فيها، إحدى المحاولات المهمة التي تصب في دراسة التغيرات في درجة الثقافة واثراً ذلك في فاعلية المنظمة (الرضا الوظيفي ومعدل الدوران). وفي نموذج النظرية حاول (Evan,1977) تحليل العلاقة السببية بين كل من الفاعلية وبين الثقافة التنظيمية وتوقع ان تكون العلاقة ايجابية أي ان زيادة مستوى الثقافة تؤدي الى زيادة الفاعلية. واكتشف (Zeithmal & Fry,1982) العلاقة بين مستوى الفاعلية ونوع الثقافة المستخدمة في ظل اختلاف الظروف البيئية. (رضيوي خوين: 2009، ص12) وأكد (Deal & Kennedy,1982) وجود علاقة ايجابية، بين قوة الثقافة وفاعلية المنظمة. ودرس (Wilkins & Ouchi,1983) نمط العلاقة بدلالة السمات والخصائص الثقافية المؤثرة في فاعلية المنظمة، لمجموعة من المنظمات الامريكية واليابانية. وفسر (sathé,1983) علاقة الثقافة التنظيمية بالفاعلية عبر تأثيرها في تنظيم سلوك العاملين. وأشار (Dennison,1984) إلى العلاقة المحكمة بين الثقافة والفاعلية داخل المنظمة. وألمح (Kono,1994) إلى وجود علاقة طردية بين الثقافة التنظيمية والفاعلية، في عينه ضمت مجموعة من المنظمات اليابانية. ولاحظ (Humble & Thomson,1994) العلاقة بين الثقافة التنظيمية وفاعلية المنظمة في عينه ضمت مئتي منظمة أمريكية. وبين (New man & Nollen,1996) هذه العلاقة ايضاً بدلالة التطابق بين الثقافة والممارسات الادارية واثراً في فاعلية

المنظمة بدلالة العائد على الموجودات والعائد على المبيعات. (رضيوي خوين: 2009، ص 12-13)

- تأثير ثقافة المنظمة على الفعالية التنظيمية: أكدت الكثير من الدراسات والأبحاث الميدانية المتخصصة، ومنها أبحاث كل من: and peters "Waterman, deal and kennedy على وجود علاقة قوية بين الأداء المتميز والثقافات القوية السائدة داخل الشركات الأكثر نجاحا وفعالية، وهي شركات تمتلك ثقافات قوية تمكنها من الاستجابة والتكيف مع تغيرات المحيط و تعقيده. وأقرب مثال على ذلك هو مستوى النجاح الكبير لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في اليابان مقارنة بالولايات المتحدة الأمريكية، وما لاختلاف الثقافة بين المؤسسات اليابانية والأمريكية من دور كبير في ذلك. (بوشارب بولوداني خالد ص 385)

- دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الفعالية التنظيمية:

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

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

رشيد، وبوراس نور الدين: 2013، ص 115)

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

وتتطلب الفعالية التنظيمية توافق الثقافة وتناغمها مع الإستراتيجية والبيئة والتكنولوجيا، فعلى مستوى التوافق مع البيئة الخارجية فإن الاستراتيجيات التسويقية الجريئة تتناسب مع البيئات الديناميكية والتي تتطلب بدورها ثقافات تؤكد على المبادرة وأخذ المخاطرة، وقبول التعددية، ووجود مستوى عال من التنسيق الأفقي والتكامل العمودي بين مختلف الوحدات الإدارية، وعلى العكس من ذلك فإن الاستراتيجيات التي تركز على زيادة الإنتاج تؤكد على تحقيق الكفاية، وتتناسب بالتالي مع البيئات المستقرة، وتتجح هذه الاستراتيجيات في ظل ثقافة تنظيمية تؤكد على إحكام الرقابة وتقليل المخاطرة وعدم قبول الاختلافات.

أما على مستوى التوافق بين البيئة الداخلية والقيم الثقافية فهو سمة من سمات المنظمات الناجحة أيضا، فالتكنولوجيا البسيطة والروتينية تتناسب مع البيئات المستقرة، وتعمل في ظل ثقافة تتبع نمط المركزية في اتخاذ القرارات، وتسمح بدرجة محدودة من المبادرة الفردية، أما التكنولوجيا المعقدة والمتطورة فتتطلب درجة كبيرة من التكيف، وتتجح في المنظمات التي تركز على ثقافة المبادرة الذاتية والانضباط الذاتي.

(زوزو رشيد، وبوراس نور الدين: 2013، ص116)

#### أ- الأهمية والدور الخارجي للثقافة التنظيمية:

تلعب الثقافة التنظيمية دور مهم في رسم وتعيين حدود المنظمة، وذلك من خلال إعطائها خصوصية وهوية خاصة تميزها عن باقي المؤسسات الموجودة في المحيط، وبهذا تظهر الثقافة التنظيمية كأحد عوامل إثبات الهوية والتميز عن المحيط الخارجي، وذلك انطلاقا من القيم والعناصر الثقافية المشتركة بين العمال والتي تسمح لهم بالتميز والاختلاف عن باقي أفراد المجتمع وأفراد المؤسسات الأخرى. وفي هذا المجال يؤكد

porter على أهمية الثقافة التنظيمية بالنسبة للمؤسسة باعتبارها مصدر لكسب الميزة التنافسية. (زين الدين بروش، ولحسن هدار: 2007، ص59)

ب - الأهمية والدور الداخلي للثقافة التنظيمية :إن للثقافة التنظيمية دور مهم جدا داخل المنظمة، حيث من خلالها يتم جمع العديد من الأفراد على اختلاف مستوياتهم التعليمية ومصالحهم الشخصية داخل منظمة واحدة، يعملون من خلالها ويشتركون في عمل واحد من أجل تحقيق هدف مشترك، ويرجع ذلك إلى أن هذه الثقافة التنظيمية تعمل على تعزيز وتقوية نقاط الاتحاد، وإضعاف تلك التي تؤدي إلى التفرقة والاختلاف. وبهذا تعتبر الثقافة التنظيمية من أهم عوامل إدماج العمال داخل المنظمة ويظهر ذلك بشكل جلي عند دخول عمال جدد للمنظمة الذين يحملون قيم ورؤى تختلف عن تلك الموجودة في المنظمة. نجد أن الثقافة التنظيمية توفر وتسمح لهؤلاء القادمين الجدد بالتعلم ويشكل سريع لقيم ومعايير المؤسسة وتجعلهم يعملون بشكل فعال مع بقية العمال، وبهذا نجد أن الثقافة التنظيمية تؤثر على العاملين وعلى تكوين السلوك المطلوب منهم داخل المنظمة، مما تجعلهم يشعرون بالانتماء لأنهم يشتركون ويتقاسمون نفس المعايير والقيم مما يزيد من التزام هؤلاء العمال ودرجة التنسيق والتعاون بينهم ومنه فالثقافة التنظيمية تعمل بمثابة الصمغ /الإسمنت الذي يربط أفراد المنظمة بعضهم ببعض، ويساعد على تعزيز السلوك المنسق الثابت في العمل. (زين الدين بروش، ولحسن هدار: 2007، ص60)

## خلاصة:

من خلال ما تم عرضه في هذا الفصل من مداخل ومقاربات نظرية حول متغيري الدراسة (الثقافة التنظيمية والفعالية التنظيمية) يمكن القول أن كلا المفهومين في حاجة إلى تدقيق وتمحيص وتوحيد في الجهود والرؤى من أجل المضي قدماً نحو الاتفاق على مقاييس وأدوات حديثة من شأنها تسهيل عملية تشخيص النظم ووضع استراتيجيات عمل تمكن من خلق ثقافة تنظيمية قوية تسير بالمؤسسة الى بر الأمان وتحقق فعاليتها التنظيمية وأهدافها المنشودة.

**الجانب الميداني**

## الفصل الخامس

# الإجراءات المنهجية للدراسة

## تمهيد:

تمثل إجراءات الدراسة الميدانية ، خطوة هامة من خطوات منهجية البحث العلمي ، فهي توجه الدراسة وفقا للأسس العلمية والمتغيرات الأولية التي تستنبط من الدراسات السابقة، فهي الأساس في قيمة الدراسة وأكثر ما يرجع إليه الباحث.

والمقصود بالإجراءات المنهجية، مجموعة الأساليب و الطرق و الأدوات المستخدمة في دراسة مشكلة من المشكلات العلمية ، يمكن القول أن هذه الخطوة هي امتداد للفصل النظري السابق . و تقودنا هذه المرحلة من البحث إلى محاولة تجسيد متعلقات دراستنا الراهنة و ما تضمنته من قضايا تجسيدا إمبريقيا وإحصائياً. (عبد العزيز شنيق: 2008، ص84) يتضمن هذا الفصل مجموعة من الإجراءات المنهجية الضرورية و التي تم استخدامها أثناء مرحلة إنجاز الدراسة ، منها مجالات الدراسة الجغرافية و الزمنية و البشرية . و المنهج المستخدم فيها ، و كذا العينة التي تم اختيارها على ضوء متطلبات البحث و طبيعته الميدانية بالإضافة إلى مختلف الأدوات المستخدمة أثناء مرحلة جمع البيانات المتعلقة بالدراسة الراهنة، و أخيرا الأساليب الاحصائية المناسبة.

## 1- الدراسة الاستطلاعية:

لا يختلف اثنان حول أهمية الدراسة الاستطلاعية في مجال الأبحاث النفسية والاجتماعية، وما توفره للباحث من معلومات وبيانات لا يمكنه الحصول عليها إلا من خلال قيامه بجولة استطلاعية للمؤسسة محل دراسته، كما أنها تمكنه من الجمع بين المعطيات النظرية و البيانات الأولية المتحصل عليها ميدانياً. وليس هذا فحسب، بل أنها تساعده في الحصول على صورة واضحة ومقرّبة عن موضوع دراسته، وتفتح له أكثر من زاوية، حتى يتمكن من حصر وضبط حدود دراسته ومن ثم القدرة على معالجة مشكلة البحث(الدراسة).

تجدر الإشارة هنا، إلى أنه قد تم اختيارنا للمؤسسة " كوسيدار"، وذلك طبعاً بعد موافقة إدارتها بإجراء الدراسة، وكذلك بعد علمنا المسبق بأن أفراد المؤسسة اغلبهم يشتغل على مستوى الورشات ، وهذا ما يؤكد لنا توفر شروط العينة (مجتمع البحث) محل الدراسة، مما سهّل علينا بإجراء الدراسة الاستطلاعية الأولية، هاته الأخيرة التي أفادتنا في التعرف أكثر على المؤسسة وخصائص العينة من جهة، وتحديد مؤشرات الفعالية التنظيمية ومدى ارتباطها بالثقافة التنظيمية من جهة أخرى.

### ■ أهداف الدراسة الاستطلاعية:

تم اجراء الدراسة الاستطلاعية الاولية بهدف:

- إلقاء نظرة شاملة ومعاينة بيئة العمل للتأكد من مدى ملائمتها وموافقته مع أغراض البحث.
- القيام بجولة استطلاعية للتطلع على مجموعة الحقائق ومعرفة مدى امكانية اجراء الدراسة وشروطها والظروف الملائمة.

- التعرف على مجتمع الدراسة ومقابلة بعض المسؤولين للاستفادة من بعض آرائهم في الموضوع محل الدراسة ومدى تقبل العاملين لمتابعة الاجراءات الميدانية .
- التأكد من صدق وثبات الاستبيان ومدى استيعاب الافراد لمفرداته وتجاوبهم مع بنوده.

## 2-تحديد وتعريف مجالات الدراسة:

إن التعرف على مجالات الدراسة عملية ضرورية و نقطة أساسية في البحث الاجتماعي، ذلك لما يكتسبه من أهمية أثناء الدراسة الميدانية، حيث ندرك مسبقاً أنه كلما دققنا في تحديد مجالات الدراسة أمكننا فيما بعد من مواجهة المشكلة القائمة بالبحث، و يجمع كل المشتغلين بمناهج البحث الاجتماعي أن لكل دراسة ثلاث مجالات رئيسية: المجال الجغرافي ، المجال البشري ، المجال الزمني.

- لكن قبل الحديث عن مجالات الدراسة يجدر بنا التعريف بالمؤسسة محل الدراسة، من خلال عرض مفصل لبطاقة تقنية حولها:

### التعريف بالمؤسسة محل الدراسة:

هي شركة كوسيدار التابعة للشركة الوطنية التي تنشط في مجال الاشغال العمومية (البناء)

تتمثل المهمة الأساسية للمؤسسة في: انجاز المشاريع العمومية.

أما عن سعة إنتاج المؤسسة (الطاقة الإنتاجية)، فلم نتمكن من الحصول على معلومات في ذلك، نظراً "للتحفظات" التي كانت تبدو على وجوه بعض مسؤولي المؤسسة.

## 2-1-المجال الجغرافي:

ونقصد به النطاق المكاني الذي أُجريت فيه الدراسة، وبالتحديد "شركة كوسيدار أدرار".

### الموقع الجغرافي للمؤسسة:

تقع شركة كوسيدار أدرار بالجهة الشرقية لمقر الولاية- أدرار. حيث تبعد عن عاصمة الولاية بـ : 04 كيلومتر.

- يحدها من الجهة الشمالية: مساحة بيضاء.
- ومن الجهة الجنوبية: مرافق عمومية.
- ومن الجهة الشرقية: مساحة بيضاء.
- ومن جهة الغرب: الاقامة الجامعية.

تقدر المساحة الإجمالية التي تحوز عليها المؤسسة بـ: 04 هكتار.

## 2-2-المجال البشري:

- وفيما يخص الموارد البشرية للمؤسسة، فيمكن القول أن العدد الإجمالي للعاملين هو (400 عامل).

منهم: (11 عامل) على مستوى الإدارة، و (20 اطار تنفيذي) وباقي العمال موزعين على مستوى الأقسام والورشات الأخرى.

## 2-3- المجال الزمني:

إن طبيعة الدراسات الميدانية في مجال العلوم الإنسانية والاجتماعية، تقتضي أن تُجرى الدراسة عبر مراحل زمنية متتالية، وذلك حتى يتسنى للباحث إجراء دراسته بصورة صحيحة ومُنهجية.

## أ/ المرحلة الأولى:

وهي عبارة عن جولة إستطلاعية أولية قام بها الباحث في 06 أفريل 2017 ، وذلك بغرض الحصول على معلومات تساعد في تحديد وضبط متغيرات الدراسة والأداة ، وإلقاء نظرة عامة عن الجو السائد بالمؤسسة.

## ب/ المرحلة الثانية:

- حيث تم في هذه المرحلة إعداد استبانة أولية وتطبيقها من أجل التجريب، وكذا جمع معلومات إضافية عن العاملين بالمؤسسة، خاصة ما تعلق منها برؤود أفعالهم تجاه الاستبيان و طريقة بناء وتركيب بنود الاستمارة، وهذا بغرض التعديل أو حتى استبعاد بعض المفردات "غير المفهومة أو المعقدة" حسب مفهومهم، ومن أجل إعداد الاستبيان النهائي المعتمد كأداة في الدراسة.

## ج/ المرحلة الثالثة:

وهي آخر مرحلة من مراحل إجراء الدراسة الميدانية، والتي استغرقت قرابة أسبوع، من 14 إلى 21 سبتمبر 2017 ، وذلك راجع أساساً لطبيعة عمل المؤسسة وكذلك لظروف استثنائية خارج النطاق. وقد تم خلال هذه الفترة توزيع الاستبيان النهائي على عينة الدراسة ومتابعة أفراد العينة أثناء تناولهم للاستبيان بغرض توضيح بعض البنود غير المفهومة لديهم ، كما تم عقد جلسات قصيرة مع بعض المشرفين بغرض الحصول على معلومات بخصوص المناخ التنظيمي السائد

والعلاقات بين العمال، وهنا تجدر الإشارة إلى أن الباحث قد استعان بالمقابلة والملاحظة البسيطة كأداتين مكملتين، تساعدان على التأكد من مدى تطابق استجابات أفراد العينة مع ما هو ملاحظ في الواقع.

وفي آخر هذه المرحلة تم جمع الاستبيانات على أفراد الدراسة، وكذا المعلومات التي تفيد في رسم بطاقة تعريفية عن المؤسسة محل الدراسة.

### 3- منهج الدراسة:

لاشك وأن لكل دراسة علمية، طريقة محكمة أو خطوات منهجية تسير وفقها، وذلك حتى يمكن الحكم على مدى صحتها ونجاعتها.

أما منهج البحث فيقصد به: "الطريق المؤدي إلى الكشف عن الحقيقة بواسطة مجموعة من القواعد العامة تهيم على سير العقل وتحدد عملياته، حتى يصل إلى نتيجة معلومة". (محي محمد مسعد: 2000، ص33)

ونظراً لطبيعة موضوع دراستنا، التي تهدف للكشف عن الاثر الذي تؤديه الثقافة التنظيمية في تحقيق الفعالية التنظيمية، فإن الباحث استخدم "المنهج الوصفي التحليلي"، هذا الأخير الذي تناولته معظم كتابات الباحثين والمؤلفين في علم المنهجية، على غرار "سيكاران" (1998) الذي تطرق لذلك في كتابه "طرق البحث في الإدارة"، حيث أشار إلى المنهج الوصفي التحليلي في قوله: "...ذلك المنهج الذي لا يتوقف عن حد وصف الظاهرة، وإنما يتعدى ذلك إلى تحليلها وكشف العلاقات بين أبعادها المختلفة من أجل تفسيرها، والوصول إلى استنتاجات عامة تسهم في تحسين الواقع وتطويره". (منصور بن ابراهيم عبد الله التركي: ص112).

وعلى هذا الأساس تم اختيار المنهج الوصفي الذي بدوره يصف الجوانب المتعلقة بإشكالية البحث وصفاً تحليلياً دقيقاً من خلال البيانات الكمية والكيفية التي تساعد في اختبار فرضيات البحث والتأكد من مدى إثباتها (صحتها) من عدمه.

#### 4- عينة الدراسة:

تختلف أنواع العينات، وإن اتحدت في هدفها؛ وهو تمثيل المجتمع الأصلي تمثيلاً صحيحاً، بحيث تحتوي العينة على نفس خواص وسمات مجتمع البحث. (محي محمد مسعد: 2000، ص52)

وبما أن الباحث في العلوم الاجتماعية يصعب عليه القيام بدراسة شاملة لجميع وحدات المجتمع التي تدخل في مجال البحث، وكيفية اختيار هذه العينة يكون وفق طبيعة موضوع الدراسة باعتبارها مجموعة فرعية من عناصر مجتمع بحث معين، ويمثل حجم العينة الحالات المختارة للدراسة والبحث باعتبارها ممثلة للمجتمع الأصلي. (محمد أحمد بيومي: 2003، ص34)

وتكمن أهمية العينة في كونها الوحدة الإحصائية للمجتمع الأصلي تجمع أفراد يتشابهون في الخصائص والظروف المشتركة بينهم ويتم الحصول عليها بطرق مختلفة تبعاً لطبيعة الموضوع ونوعية الدراسة (عبد الله محمد عبد الرحمان: 2002 ، ص383).

- أما عن دراستنا هذه، فقد تم اختيارنا "العينة العشوائية البسيطة" من مجتمع الدراسة. وفيما يلي سنعرض كل المعلومات المتعلقة بمجتمع الدراسة وكذا العينة وخصائصها:

الجدول (03): يمثل نسبة العينة:

النسبة المئوية	عدد العمال	
100%	400 عامل	مجتمع الدراسة
28.5%	113 عامل	عينة الدراسة

من خلال الجدول يتضح أن مجتمع الدراسة الأصلي - الذي يمثل عمال الورشات بالنسبة للمؤسسة - عدد أفراده 400 عامل، وأن عينة الدراسة تساوي 113 عامل أي ما نسبته 28.5 % من المجتمع الأصلي للدراسة.

خصائص عينة الدراسة:

1-الجنس:

الجدول (04): يمثل نسبة أفراد العينة من حيث الجنس

النسبة المئوية	العدد	الجنس
100 %	113	ذكور
00%	00	إناث

أمّا من حيث الجنس فإن الجدول يوضح أن نسبة الذكور تمثل كل عيّنة الدراسة، أي أنه لا وجود لجنس الإناث في الدراسة، وهذه هي طبيعة عمل الورشات غالباً وخاصة في مجال هذا النوع من الصناعات (اشغال البناء).

2- السن:

الجدول (05): يمثل نسبة أفراد العينة من حيث السن:

النسبة المئوية	التكرار	السن	الفئة
1,8	2	19	من 19 سنة الى 25 سنة
1,8	2	20	
4,4	5	21	
10,6	12	22	
9,7	11	23	
3,5	4	24	
6,2	7	25	
<b>% 38</b>	<b>43</b>	<b>المجموع</b>	
2,7	3	26	من 26 سنة الى 40 سنة
5,3	6	27	
6,2	7	28	
5,3	6	29	
3,5	4	31	
8,0	9	32	
11,5	13	33	
,9	1	34	
1,8	2	36	
4,4	5	37	
,9	1	38	
1,8	2	39	
<b>% 52.3</b>	<b>59</b>	<b>المجموع</b>	
2,7	3	41	من 41 سنة
,9	1	42	

3,5	4	44	الى 58 سنة
,9	1	52	
,9	1	54	
,9	1	58	
% 9.8	11	المجموع	
% 100,0	113	المجموع الكلي	

يتضح من خلال الجدول أنّ أكبر نسبة من حيث السن كانت للعمال من 26 سنة إلى 40 سنة، والتي تقدر بنسبة 52.3 %، ما يوحي بأن أغلب عمال المؤسسة من فئة الشباب، في حين أن نسبة الكهول (41 إلى 58 سنة) لا تتعدى 09.8 % ، وهي نسبة ضئيلة مقارنة بنسبة الشباب دون 25 سنة والتي قدرت بـ 38 % من إجمالي عينة الدراسة، مع العلم أن نسبة الكهول أكبر من 60 سنة تساوي 00 % ، وهذا أمر عادي يرجع لطبيعة الأعمال الشاقة والتي تحتاج إلى قوى بدنية عالية قد لا توجد لدى هاته الفئة.

### 3-الرتبة المهنية:

الجدول (06): يمثل نسبة أفراد العينة من حيث الرتبة:

النسبة المئوية	التكرار	الرتبة المهنية
2,7 %	3	اطار سام
4,4 %	5	اطار
13,3 %	15	عون تحكم
79,6 %	90	عون تنفيذ
100,0 %	113	المجموع

أما فيما يخص الرُتب المهنية فإن أكبر نسبة تمثل عينة الدراسة هي فئة العمال ذوي رتبة عون تنفيذ حيث بلغت نسبتهم 79.6 % أما العمال ذوو رتبة عون تحكم فلا تزيد نسبتهم عن 13.3 % في حين أن نسبة الاطارات لا تزيد عن 4.4 % وهي نسبة منطقية جداً ، في حين أنه نسبة العمال برتبة إطار ساهم هي نسبة ضئيلة، وهو من البديهي أن عمل الورشات لا يقتضي وجود إطارات عليا كثر.

#### 4-المؤهل العلمي:

الجدول (07): يمثل نسبة أفراد العينة من حيث المستوى الدراسي (التعليمي):

النسبة المئوية	التكرار	المؤهل العلمي
8,8 %	10	ابتدائي
48,7 %	55	متوسط
35,4 %	40	ثانوي
7,1 %	8	جامعي
100,0 %	113	المجموع

أما فيما يخص المستوى التعليمي، فمن خلال ما يظهره الجدول يتضح أن أكبر نسبة تمثل عينة الدراسة هي نسبة العمال ذوو مستوى التعليم المتوسط والثانوي اذا بلغت على الترتيب 48.07 % و 35.04 %، لتأتي نسبة عمال بمستوى التعليم الإبتدائي في المرتبة الثالثة حيث قدرت بـ 8.8 % ، وكما هو معلوم فإن عينة الدراسة لا يوجد بها عمال ذوي مستوى جامعي بنسبة كبيرة، اذ لم تتجاوز نسبتهم عن

7 بالمئة. والواضح هنا أن المؤسسة تعتمد في توظيفها على أفراد من مستويات (المتوسط والثانوي) وهذا راجع لطبيعة العمل داخل الورشات.

5- عدد سنوات العمل:

الجدول (08): يمثل نسبة أفراد العينة من حيث عدد سنوات العمل.

الفئة	عدد سنوات العمل	التكرار	النسبة المئوية	المجموع
أقل من 05 سنوات	1	5	4,4	% 51.9
	2	11	9,7	
	3	33	29,2	
	4	9	8,0	
من 05 إلى 09 سنوات	5	12	10,6	% 45.1
	6	16	14,2	
	7	9	8,0	
	8	4	3,5	
	9	10	8,8	
من 10 سنوات فأكثر	11	3	2,7	% 3.0
	15	1	,9	

وفيما يخص الخبرة المحصلة بناء على عدد سنوات العمل لدى عينة الدراسة، يتضح من خلال الجدول أن أكبر نسبة كانت للعمال من فئة العمال أقل من 05 سنوات عمل ، إذا بلغت نسبتهم 51.9 % ، تليها فئة من 05 إلى 09 سنة عمل ، والتي قدرت بنسبة 45.1 % ، أما أقل نسبة فكانت للعمال أكثر من 10 سنة عمل والتي لم تتجاوز 3.6 %، وهذا ما يدل على أن غالبية عمال المؤسسة ذوو خبرات متواضعة . ويعكس ايضا اللا استقرار في منظومة اليد العاملة للمؤسسة.

5- وسائل جمع البيانات:

1- أداة الدراسة:

لا تختلف دراستنا عن باقي الدراسات في مجال العلوم النفسية والاجتماعية، والتي غالباً ما تعتمد على ثلاث أدوات رئيسية هي الاستبيان، المقابلة، والملاحظة.

وقد اعتمدنا "الاستبيان" كأداة أساسية في دراستنا، كون هذا الأخير يساعدنا في اختصار الوقت و الجهد من جهة، ولما له من مزايا إذ يمكّن الباحث من الحصول على نتائج أكثر دقة وموضوعية من جهة أخرى.

وقد ورد تعريف الاستبيان في معجم علم النفس والتربية كما يلي: " هو قائمة من الأسئلة المكتوبة المهمة التي تتعلق بموضوع معيّن، تستهدف جمع إجابات عينة من الأفراد لهذه الأسئلة، ويستعمل عادة كأداة للبحث في الدراسات المسحية، أو في قياس الاتجاهات والآراء". (فؤاد أبو حطب و محمد سيف الدين فهمي: ص86)

ومن ثمت، فإن الباحث قام ببناء الاستبيان الذي وُضع خصيصاً للكشف عن اثر الثقافة التنظيمية على الفعالية التنظيمية، حيث يتكون الاستبيان الأولي من 70 بنداً موزّعة على مجموعة محاور، حيث كل محور يقيس بُعد معين من أبعاد الثقافة التنظيمية ومدى تأثيرها في تحقيق الفعالية التنظيمية.

وينقسم الاستبيان إلى جزئين رئيسيين:

الجزء الأول تناول متغيرات الشخصية (السن، الجنس، المؤهل العلمي، عدد سنوات العمل)

أما الجزء الثاني فينقسم الى قسمين:

القسم الأول تناول 40 بنداً لقياس الثقافة التنظيمية موزعين على 04 محاور، أما القسم الثاني فيضم 30 بنداً لقياس الفعالية التنظيمية من خلال مجموعة من المؤشرات

وبناء على ما أملته بعض الدراسات السابقة فقد اختيرت هاته المؤشرات التي تناولتها بنود الاستبيان.

وتتمثل أبعاد الثقافة التنظيمية التي تناولها الاستبيان مايلي:

القوانين التنظيمية.

القيم التنظيمية.

المعتقدات التنظيمية.

التوقعات التنظيمية.

وفي ما يلي توضيح لعدد فقرات كل بعد من أبعاد الثقافة التنظيمية حسب محاور الاستبيان:

جدول (09): يوضح أبعاد الثقافة التنظيمية

المحاور	أبعاد الثقافة التنظيمية	البنود	المجموع
01	القوانين التنظيمية.	من 01 إلى 10	10 بنود
02	القيم التنظيمية.	من 11 إلى 19	09 بنود
03	المعتقدات التنظيمية.	من 20 إلى 30	11 بند
04	التوقعات التنظيمية.	من 31 إلى 40	10 بنود

### تصحيح الاستبيان:

وفيما يخص الاستجابات لكل بند، فإن الباحث عمد إلى تقسيم الاستجابات إلى خمس درجات، وذلك حسب درجة التأثير التي يرى المستجوب (المبحوث) أنها تنطبق عليه، مع العلم أن كل درجة تأخذ قيمة مناسبة، والجدول التالي يوضح ذلك:

(موافق بشدة - موافق - محايد - غير موافق - غير موافق بشدة)

تقابلها بالترتيب الدرجات (من 1 الى 5)

ويتم حساب درجات المتوسطات كما يلي:

- من 1 إلى 2.59 يمثل مستوى منخفض،
- ومن 2.60 إلى 3.39 يكون بمستوى متوسط ،
- أما إذا كان المتوسط أكثر من 3.40 يكون بدرجة مرتفعه.

### 2- الخصائص السيكومترية للأداة:

تعدّ هذه الخطوة من أهم خطوات بناء إستبان علمي في الدراسات النفسية والاجتماعية، وذلك من أجل إعطاء صبغة المصدقية والموضوعية للدراسة.

#### 2-1- حساب صدق الاستبيان:

للتأكد من صدق اداة الدراسة فقد لجأ الباحث لحساب ما يلي:

#### أ- صدق الخبراء (المحكمين):

حيث قام الباحث بعرض الإستبانة الأولية على مجموعة من الخبراء عددهم "06"، وهم (04 أساتذة مدرسون في قسم علم النفس بالاضافة الى 02 اطارات عاملة بالمؤسسة محل الدراسة وذوي شهادة عليا، وهو ما يوضحه الجدول في قائمة "الملاحق".

وبعد إطلاع المحكمين الخبراء على بنود الاستبيان و إبداء آراءهم حول طريقة بناء الأسئلة وصياغتها، قام الباحث بتصحيح بعض البنود والعبارات، وكانت النتيجة المتحصل عليها بعد حساب صدق المحتوى الإجمالي للاستبيان تساوي: (0.72)، مما يؤكد لنا صدق الاستبيان.

**ب- صدق الاتساق الداخلي:** لقد قام الباحث بحساب صدق الاتساق الداخلي للاستبانة على عينة استطلاعية مكونة من 30 استبانة وذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية ل فقرات المحور التابعة له.

كما يوضحه الجدول(في الملاحق)، حيث تم حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات كل محور والدرجة الكلية لفقرات هذا المحور، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية (0.01) وبذلك تعتبر فقرات الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه

**ت-الصدق الذاتي:** بعد حساب معامل الثبات وإيجاد الجذر التربيعي، أستخلص الباحث أن معامل الصدق الذاتي للاستبيان يساوي: (0.79)، مما يدل على ان الاستبيان يتمتع بدرجة صدق مقبولة لحد بعيد وأن الأداة قادرة على القياس.

**2-2- ثبات الاستبيان:** للتأكد من صدق اداة الدراسة فقد لجأ الباحث لحساب ما يلي:

**أ- حساب الثبات بطريقة التجزئة النصفية:**

وقد اعتمد الباحث في ذلك على حساب معامل الارتباط بين فقرات الاستبيان، فكانت النتيجة تساوي:  $r = 0.77$

بعد ذلك تم إجراء عملية التصحيح باستعمال معادلة سبيرمان براون تحصلنا على ثبات قدر ب: **0.86**

ب- معامل الثبات ألفا كرونباخ:

حيث تم حساب معامل الثبات ألفا كرونباخ باستخدام برنامج spss كما يوضحه الجدول (في الملاحق)، إذا جاءت نتيجته تساوي 0.82 وهو ما يؤكد ثبات الأداة.

6- أساليب المعالجة الإحصائية:

لتحقيق أهداف البحث وتحليل البيانات التي تم تجميعها، فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية **Statistical Package for Social Sciences** والتي يرمز لها اختصاراً بالرمز ( SPSS ) ، وفيما يلي مجموعة الأساليب الإحصائية التي قام الباحث باستخدامها:

1.معامل ارتباط بيرسون (Person Correlation) للتحقق من صدق أداة الدراسة،

وذلك بإيجاد العلاقة بين كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه.

2. معامل ألفا كرونباخ ( Cronbach's alpha ) للتحقق من ثبات أداة الدراسة

3. التكرارات والنسب المئوية للتعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد

عينة الدراسة وتحديد استجابات أفرادها تجاه عبارات المحاور الرئيسة التي تتضمنها أداة الدراسة.

4. المتوسط الحسابي "Mean" وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات

أفراد الدراسة عن المحاور الرئيسة.

5. تم استخدام الانحراف المعياري Standard Deviation للتعرف على مدى

انحراف استجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، ولكل

محور من المحاور الرئيسة عن متوسطها الحسابي.

6. تم استخدام اختبار t Test أو تحليل التباين الأحادي One Way Anova للتعرف

على ما إذا كانت هنالك فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة.

**خلاصة:**

في ختام هذا الفصل نشير الى ضرورة اتباع الباحث للطرق المنهجية السليمة والموصلة الى الحقائق العلمية المتميزة بالدقة والموضوعية. ولن يتأتى ذلك الا من خلال اساليب علمية احصائية وتوظيف واعٍ واتباع منهج مناسب وأداة كفيلة بتحقيق اغراض البحث. وبالتالي بناء على ما تم عرضه في هذا الجانب المتعلق بالإطار المنهجي للدراسة، يمكننا الولوج لاختبار فرضيات بحثنا ومناقشة نتائجها على ضوء الفرضيات، وهو ما سنتطرق اليه في الفصل السادس من هاته الدراسة.

## الفصل السادس

عرض وتحليل النتائج ومناقشتها

**تمهيد:**

يأتي هذا الفصل كآخر محطة أساسية في الدراسة، لعرض وتحليل ومناقشة النتائج التي تم التوصل إليها من خلال جمعنا للبيانات، وعن طريق تفسير الاستجابات التي أدلى بها أفراد عينة البحث حول الاستبانة التي وُجِّهت لهم آنفاً.

لذا سنحاول - بإذن الله - تحليل هذه المعطيات الميدانية تحليلاً كميّاً وكيفياً دقيقاً، بغرض تقصي و اختبار فروض الدراسة والإجابة على مختلف التساؤلات و الطُّرُوحات المتضمنة في المشكلة البحثية، والخروج بنتائج واستخلاصٍ عامٍ حول الدراسة، مع تقديم بعض الاقتراحات بناءً على النتائج.

أولاً: عرض وتحليل نتائج الفرضيات الجزئية:

1- عرض نتائج الفرضية الجزئية الأولى: تسود مؤسسة كوسيدار بأدراك ثقافة تنظيمية ضعيفة.

وقد انطلقت الفرضيات الجزئية للدراسة من التساؤلات الفرعية التالية:

- ما مستوى الثقافة التنظيمية السائدة من وجهة نظر العاملين بمؤسسة كوسيدار بأدراك؟

وللإجابة على هذا السؤال فقد قام الباحث بحساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى الثقافة التنظيمية السائدة بالمؤسسة محل الدراسة، و يتضح ذلك في ما يلي:

أ- القوانين التنظيمية:

جدول (10): يوضح التكرارات والنسب المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات أفراد العينة نحو مستوى القوانين التنظيمية السائدة بالمؤسسة محل الدراسة.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		المحور الأول:
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	القوانين التنظيمية
	2.74	14.94	168	31.42	390	23.99	271	14.69	166	11.86	134	الاجمالي

تشير نتائج الجدول (10) إلى أن المتوسط الحسابي لمتغير القوانين التنظيمية السائدة بالمؤسسة محل الدراسة جاء متوسطاً إذ لا يتجاوز (2.74) وهي درجة متوسطة حسب مقياس ليكرت، حيث أن النسبة المئوية الاجمالية للمبحوثين الذين يعتقدون بإيجابية القوانين التنظيمية (الجدول في قائمة الملاحق) جاءت في حدود (26.55 بالمئة) بين موافق وموافق بشدة، مما يعكس عدم رضا العاملين بالمؤسسة عن الطرق التي تسن بها القوانين وإشراك العاملين في عمليات اتخاذ القرار، كما

يعكس عدم الالتزام التام بالقوانين وتطبيقها وفق ما يخدم أهداف المنظمة والعاملين على حدٍ سواء. وبالنظر لاستجابات الافراد نحو بنود هذا المحور نجد أن الفقرة (02) قد حازت على اعلى قيمة بمتوسط حسابي قدره (3.4) والذي يشير إلى أن إدارة المنظمة تراعي -نسبياً- ثقافة العاملين وقيمهم في سن القوانين، بينما حازت الفقرة (09) على أقل قيمة بمتوسط حسابي (2.32) وهو ما يؤكد أن إدارة المنظمة لا تولي اهتماماً إلى اطلاع العاملين الجدد على مختلف القوانين المتعلقة بالعمل. وهو ما قد يجعل العامل الجديد يتخبط يجهل قواعد وقوانين العمل مما يؤدي لوقوع خلافات داخل بيئة التنظيم أو التقصير في أداء الواجب الوظيفي لدى العامل.

#### ب- القيم التنظيمية:

جدول (11): يوضح التكرارات والنسب المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات

أفراد العينة ووجهات نظرهم نحو واقع ومستوى القيم التنظيمية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		المحور الثاني: القيم التنظيمية	م
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
	3.04	10.22	122	32.53	422	21.33	268	18.08	220	17.78	177	الاجمالي	

تشير نتائج الجدول إلى أن المتوسط الحسابي لمتغير القيم التنظيمية بلغ (3.04) وهي درجة متوسطة حسب مقياس ليكرت، حيث أن النسبة المئوية للمبحوثين الذين يعتقدون بأن المؤسسة تولي أهمية بالغة للقيم التنظيمية داخل بيئة العمل جاءت في حدود (36 بالمئة) بالنسبة لمجموع درجتي (موافق، وموافق بشدة)، بالنظر الى نتائج البنود نجد أن الفقرة 13 حازت على أعلى قيمة بمتوسط حسابي (3.47)، (الجدول في قائمة الملاحق) مما يعكس مدى اهتمام ادارة المؤسسة بالقيم المتعلقة بعدالة توزيع الحوافز على العاملين، بينما حصل البند 16 على أقل قيمة بمتوسط (2.27) مما يؤكد عدم الالتزام بقيمة الوقت في أداء الواجب الوظيفي للعاملين بالمؤسسة محل

الدراسة، وهو ما يعكس أيضا عدم اتخاذ اجراءات صارمة للالتزام بالوقت من طرف ادارة المنظمة.

ج- المعتقدات التنظيمية:

جدول (12): يوضح التكرارات والنسب المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات أفراد العينة نحو مستوى المعتقدات التنظيمية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		المحور الثالث:	م
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	المعتقدات التنظيمية	
	3.51	10.22	122	30.88	346	22.12	138	25.15	278	11.59	133	الاجمالي	

من خلال نتائج الجدول يتضح أن المتوسط الحسابي لمتغير المعتقدات التنظيمية بلغ (3.51) وهي درجة مرتفعة الى حد ما، حسب مقياس ليكرت، حيث أن النسبة المئوية للمبحوثين الذين لديهم اعتقادات تنظيمية صحيحة (ايجابية) حول بيئة العمل والمنظمة ككل بلغت (36 بالمئة) بين موافق وموافق بشدة، كما أن أعلى قيمة لهذا المحور جاءت بمتوسط حسابي قدره (3.70) وهي قيمة مقبولة نسبيا حازها البند (29)، (الجدول 12 في قائمة الملاحق) إذا تعتقد نسبة معتبرة من المبحوثين بأن العمل بروح الفريق ضروري لنجاح الشركة، في حين جاءت أصغر قيمة بمتوسط حسابي لا يتجاوز (2.24) حازها البند (23)، والتي تشير بأن الموظفين لا يتقبلون الضغوط والمخاطر من اجل مصلحة الشركة وتطورها وهذا دليل على أن العاملين بالمؤسسة محل الدراسة تتشكل لديهم اعتقادات خاطئة نحو بيئة العمل وادارة الشركة، مما يؤكد بأن هاته الأخيرة لا تولي اهمية بالغة للاهتمام بتصحيح المعتقدات الخاطئة التي يحملها العامل تجاه العمل والمنظمة ككل.

د- التوقعات التنظيمية:

جدول (13): يوضح التكرارات والنسب المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات أفراد العينة ووجهات نظرهم نحو واقع ومستوى التوقعات التنظيمية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		المحور الرابع:	م
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	المعتقدات التنظيمية	
	2.93	13.8	199	27.43	389	23.36	332	21.76	296	13.28	245	الاجمالي	

من خلال نتائج الجدول يتضح أن المتوسط الحسابي لمتغير التوقعات التنظيمية بلغ (2.93) وهي درجة متوسطة حسب مقياس ليكرت، حيث أن النسبة المئوية للمبحوثين الذين لديهم توقعات ايجابية نحو ما تقدمه ادارة الشركة تجاههم جاءت في حدود (13.28 الى 21.76 بالمئة)، هذا وقد حاز البند (40) على أعلى قيمة بمتوسط حسابي (3.71) مما يؤكد بأن نسبة معتبرة من الموظفين بالمؤسسة محل الدراسة لديهم توقعات ايجابية نحو المؤسسة بأن تحقق نجاحاً باهراً مستقبلاً، في حين أن البندين (34 و 35) يشيران إلى أن هناك توقعات سلبية سواءً من طرف الإدارة نحو العاملين أو من طرف العاملين نحو ادارة الشركة (الجدول 13 في الملاحق) ، وهذا ما يحيلنا للتأكيد على أن ادارة الشركة لا تولي أهمية بالغة لتصحيح توجهات الأفراد وهو ما يعكس جانباً مظلماً من جوانب الثقافة التنظيمية السائدة بالمؤسسة محل الدراسة.

جدول (14): يوضح اجمالي التكرارات والنسب المئوية والوسط الحسابي لاستجابات أفراد العينة نحو كل محاور متغير الثقافة التنظيمية.

الترتيب	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة						محاور الاستبيان		
		غير موافق		محايد		موافق				
		%	ك	%	ك	%	ك			
3	2.74	46.36	558	23.99	271	26.55	300	القوانين التنظيمية	01	الثقافة التنظيمية
1	3.04	42.75	544	21.33	268	35.86	397	القيم التنظيمية	02	
4	2.51	41.1	486	22.12	138	36.74	411	المعتقدات التنظيمية	03	
2	2.93	41.23	588	23.36	332	35.04	541	التوقعات التنظيمية	04	
/	2.80	42.86	2176	24.95	1009	33.54	1649	الاجمالي		

#### • تحليل ومناقشة نتائج الفرضية الجزئية الأولى:

بناءً على نتائج الجدول (14) يتضح أن استجابات الافراد نحو متغير الثقافة التنظيمية السائدة بالمؤسسة محل الدراسة، جاءت بدرجات متوسطة حيث بلغت الدرجة الكلية للإستبيان متوسط حسابي (2.80)، ما يشير إلى أن المؤسسة محل الدراسة لا تولي أهمية بالغة لثقافتها التنظيمية مما قد يؤثر سلباً على تحقيق أهدافها وبعيق مسار تنميتها وتطورها في ظل التنافسية التي تعيشها منظماتنا اليوم. وهذا ما أشارت إليه دراسة بوشارب بولوداني خالد، التي تناولت موضوع (البعد الثقافي كميزة تنافسية في تحقيق الفعالية التنظيمية في المؤسسة الجزائرية) إذ أشار الباحث إلى أنه: "يمكن القول أنه توجد خطورة في عدم وجود ثقافة عامة سائدة لدى أعضاء التنظيم، حيث أن ذلك يعني عدم وجود اتفاق حول ماهية التصرفات الملائمة أو غير الملائمة في المواقف أو القضايا العامة أو الاستراتيجية التي تواجه التنظيم، إن ذلك يعني غياب عنصر (المعنى المشترك)، وبالتالي، عدم وجود أنماط سلوكية موحدة لدى

العاملين، مما يفرغ مفهوم الثقافة ذاته من مضمونه" وبالتالي ضعف مستوى الثقافة التنظيمية قد يؤدي الى نتائج وخيمة تجعل المنظمة غير قادرة على مواكبة التطورات التنظيمية، مما يصعب أداء أدوارها وتحقيق أهدافها المنشودة.

وعليه نستنتج أنه: يسود مؤسسة كوسيدار بأدرار مستوى ثقافة تنظيمية متوسط.

## 2 عرض نتائج الفرضية الجزئية الثانية: تسود مؤسسة كوسيدار بأدرار مستوى

فعالية تنظيمية منخفض.

وقد انطلقت الفرضية الجزئية الثانية للدراسة من التساؤل التالي:

- ما مستوى الفعالية التنظيمية السائدة من وجهة نظر العاملين بمؤسسة كوسيدار بأدرار؟

وللإجابة على هذا السؤال فقد قام الباحث بحساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى الثقافة التنظيمية السائدة بالمؤسسة محل الدراسة، و يتضح ذلك في ما يلي:

جدول (15): يوضح التكرارات والنسب المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات أفراد العينة نحو مستوى الفعالية التنظيمية السائدة بالمؤسسة محل الدراسة.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		الجزء الثاني
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	م
/	3.01	11.04	374	29.59	807	21.75	588	22.57	647	15.05	512	الاجمالي

من خلال نتائج الجدول يتضح أن المتوسط الحسابي لمتغير الفعالية التنظيمية بلغ (3.01) وهي درجة متوسطة حسب مقياس ليكرت، حيث أن النسبة المئوية للمبحوثين الذين يعتقدون بإيجابية الفعالية التنظيمية السائدة بالمؤسسة محل الدراسة لا

تقل عن (37 بالمئة) بين درجتي (موافق وموافق بشدة)، وبالنظر الى استجابات الأفراد على بنود متغير الفعالية التنظيمية (الجدول 15 في الملاحق) يتضح أن أعلى قيمة حازها البند (28) بمتوسط حسابي (3.43) وهي قيمة مقبولة نسبياً، إذ تؤكد على أن المنظمة تمتلك كل الإمكانيات التي تساعد على الاستمرارية والبقاء، وهو مؤشر ايجابي للفعالية التنظيمية بالمؤسسة، في حين حاز البند (05) على أقل قيمة بمتوسط حسابي قدره (2.70)، حيث تؤكد هذه النتيجة أن بعض العاملين بالمؤسسة محل الدراسة يرون بأن أهدافهم الشخصية هي ليست جزء من الأهداف التي تسعى الشركة لتحقيقها، وهذا ما يحدد نقطة الاختلاف بين العاملين والمنظمة مما يوحي إلى أن ادارة المنظمة غير قادرة على اقناع العاملين بأن تحقيق أهدافها هو جزء لا يتجزأ من أهداف العاملين ومختلف الشركاء الذين تربطهم علاقة بالمؤسسة

جدول (16): يوضح اجمالي التكرارات والنسب المئوية والوسط الحسابي لاستجابات أفراد العينة نحو متغير الفعالية التنظيمية.

المتوسط الحسابي	درجة الموافقة						الجزء الثاني
	غير موافق		محايد		موافق		
	%	ك	%	ك	%	ك	
3.01	40.63	1181	21.75	588	37.62	1159	الفعالية التنظيمية

بناءً على نتائج الجدول (16) يتضح أن استجابات الافراد نحو متغير الفعالية التنظيمية السائدة بالمؤسسة محل الدراسة، جاءت بدرجات متوسطة حيث بلغت الدرجة الكلية للاستبيان متوسط حسابي (3.01)، ما يشير إلى أن المؤسسة محل الدراسة لا تزال في حاجة للاهتمام أكثر بما يساهم في رفع مستوى فعاليتها وتحقيق أهدافها. وتتفق نتائج دراستنا مع ما توصلت إليه دراسة رياض بن حسين الهاشمي وعلي بن محمد العضايلة (2017) التي حملت عنوان (أثر جودة الحياة الوظيفية على الفاعلية التنظيمية)، حيث توصلت نتائجها إلى أن مستوى الفاعلية التنظيمية في

المستشفيات العسكرية من وجهة نظر العاملين كانت بدرجة متوسطة وبلغ المتوسط الحسابي (3.26).

وعليه نستنتج أنه: يسود مؤسسة كوسيدار بأدرار مستوى فعالية تنظيمية متوسط.

### ثانياً: عرض وتحليل نتائج الفرضيات الرئيسية:

تم اختبار جميع فرضيات الدراسة الرئيسية من خلال معادلة الانحدار الخطي البسيط *régression linéaire simple* ، قصد تحديد قيمة اثر المتغير المستقل والمعبر عنه بالرمز (X) على المتغير التابع والمعبر عنه بالرمز (Y)، أين تمثل العلاقة الخطية بين المتغيرين في معادلة خطية، يطلق عليها معادلة الانحدار الخطي البسيط، و هذه الأخيرة تعبر عن نموذج كلي يحاول تفسير المتغير التابع من خلال معلمات المتغير المستقل، ومادامت معادلة الانحدار الخطي البسيط تعبر عن نموذج مفسر فإن مرحلة تقديرها تتم عبر مرحلتين: الأولى تتمثل في اختبار النموذج وذلك من خلال استخدام تحليل التباين الأحادي ANOVA وذلك قصد اختبار مدى معنوية وملائمة النموذج من خلال عملية المقارنة بين نموذج الانحدار قبل إدخال المتغير المنبئ وبعد إدخاله، أما المرحلة الثانية فتتمثل في تقدير معامل الارتباط ومعامل التحديد والخطأ المعياري لعملية التقدير كذلك في تقدير معلمات النموذج المتمثلة في الحد الثابت وقيمة معلمة المتغير المستقل.

### • عرض وتحليل نتائج الفرضية الرئيسية الأولى:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقوانين التنظيمية السائدة بمؤسسة كوسيدار بأدرار

على الفعالية التنظيمية.

بعد حساب قيم اختبار تحليل التباين لتقدير مدى ملائمة نموذج الانحدار الخطي البسيط، وقيم معامل الارتباط ومعامل التحديد والخطأ المعياري، ثم حساب قيم ودلالة

معلمات نموذج الانحدار الخطي البسيط للفرضية الرئيسية الأولى، تم تلخيص البيانات وصَبَّها في الجدول التالي:

جدول (17): نتائج اختبار معامل الانحدار لتأثير القوانين التنظيمية على الفعالية التنظيمية							
معامل التحديد "R <sup>2</sup> "	اختبار (t)		اختبار (f)		معادلة الانحدار		الثابت (باقي العوامل الاخرى)
	مستوى الدلالة	قيمة "ت"	مستوى الدلالة	قيمة "ف"	الخطأ المعياري	المعاملات "B"	
,243	,000	18,214	,001	22,511	0,651	84,719	القوانين التنظيمية
	,001	1,229			,078	,206	

(مستوى الدلالة = 0.05)

نلاحظ من خلال الجدول (17) ان نتائج هذا الجدول مقبولة احصائياً، حيث بلغت قيمة "ف" (22,511) وهي دالة بمستوى دلالة قدره (0,001)، وهذا ما يؤكد وجود دلالة احصائية لتأثير المتغير المستقل (القوانين التنظيمية) على المتغير التابع (الفعالية التنظيمية) للعينة محل الدراسة.

كما بلغت قيمة "ت" المحسوبة (1,229) وهي دالة بمستوى دلالة قدره (0,001) وهو ما يشير اليه قيمة المعامل "B" التي تعني ان التغير في قيمة المتغير المستقل (القوانين التنظيمية) يقابله تغيير بمقدار (0,206) في المتغير التابع، وهذا المتغير المستقل يفسر حسب معامل التحديد "R<sup>2</sup>" المقدر بـ: (0,243) من التباين في المتغير التابع، أي ان (24.3 بالمئة) من التغيرات الحاصلة على مستوى الفعالية التنظيمية سببها تغيرات على مستوى القوانين التنظيمية، مقابل دلالة قيمة "ت" لباقي

العوامل الأخرى بمستوى دلالة قدره (0,000) وهو ما يؤكد وجود عوامل أخرى تؤثر أيضا على الفعالية التنظيمية.

### مناقشة نتائج الفرضية الرئيسية الأولى:

توصلت نتائج الفرضية الرئيسية الأولى إلى إثبات صحة الفرض الذي فحواه (يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقوانين التنظيمية السائدة بمؤسسة كوسيدار بأدرار على الفعالية التنظيمية)، وعليه يمكن القول أن: للقوانين التنظيمية أثر على فعالية التنظيم، حيث أنه كلما كان للمؤسسة دور في تحيين وتعديل القوانين التنظيمية وفق ما يخدم أهدافها وأهداف العاملين مع مراعاة ثقافة موظفيها، كلما ساعدها ذلك في زيادة مستوى فاعليتها التنظيمية، وهو نفسه ما أكدت عليه دراسة سمير يوسف محمد عبد الإله (2006) التي تناولت موضوع (واقع الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية)، إذ أوصى الباحث من خلالها إلى ضرورة تخفيض شخصنة القرارات الإدارية وتعزيز العمل المؤسسي من خلال الالتزام بالأنظمة والقوانين، وزيادة مستوى التفويض، والاهتمام بتنمية الموارد البشرية.

### • عرض وتحليل نتائج الفرضية الرئيسية الثانية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيم التنظيمية السائدة بمؤسسة كوسيدار بأدرار

على الفعالية التنظيمية.

بعد حساب قيم اختبار تحليل التباين لتقدير مدى ملائمة نموذج الانحدار الخطي البسيط، وقيم معامل الارتباط ومعامل التحديد والخطأ المعياري، ثم حساب قيم ودلالة معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط للفرضية الرئيسية الثانية، تم تلخيص البيانات وصّبها في الجدول التالي:

جدول (18): نتائج اختبار معامل الانحدار لتأثير القيم التنظيمية على الفعالية التنظيمية							
معامل التحديد "R <sup>2</sup> "	اختبار (t)		اختبار (f)		معادلة الانحدار		
	مستوى الدلالة	قيمة "ت"	مستوى الدلالة	قيمة "ف"	الخطأ المعياري	المعاملات "B"	
,327	,000	17,756	,001	28,311	0,111	84,719	الثابت (باقي العوامل الاخرى)
	,000	4,142			,087	,325	القيم التنظيمية

(مستوى الدلالة = 0.05)

نلاحظ من خلال الجدول (18) ان نتائج هذا الجدول مقبولة احصائياً، حيث بلغت قيمة "ف" (28,311) وهي دالة بمستوى دلالة قدره (0,001)، وهذا ما يؤكد وجود دلالة احصائية لتأثير المتغير المستقل (القيم التنظيمية) على المتغير التابع (الفعالية التنظيمية) للعينة محل الدراسة.

كما بلغت قيمة "ت" المحسوبة (4,142) وهي دالة بمستوى دلالة قدره (0,00) وهو ما يشير اليه قيمة المعامل "B" التي تعني ان التغير في قيمة المتغير المستقل (القيم التنظيمية) يقابله تغيير بمقدار (0,325) في المتغير التابع، وهذا المتغير المستقل يفسر حسب معامل التحديد "R<sup>2</sup>" المقدر بـ: (0,327) من التباين في المتغير التابع، أي ان (32.7 بالمئة) من التغيرات الحاصلة على مستوى الفعالية التنظيمية سببها تغيرات على مستوى القيم التنظيمية، مقابل دلالة قيمة "ت" لباقي العوامل الأخرى بمستوى دلالة قدره (0,000)، وهو ما يؤكد وجود عوامل اخرى تؤثر ايضا على الفعالية التنظيمية.

• مناقشة نتائج الفرضية الرئيسية الثانية:

توصلت نتائج الفرضية الرئيسية الثانية إلى إثبات صحة الفرض الذي فحواه (يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيم التنظيمية السائدة بمؤسسة كوسيدار بأدرار على الفعالية التنظيمية)، وعليه يمكن القول أن: للقيم التنظيمية أثر على فعالية التنظيم، حيث أن حفاظ المنظمة على القيم الايجابية داخل التنظيم وتمكين العاملين من ترسيخها والمحافظة عليها سيؤدي بالضرورة إلى زيادة فاعليتها التنظيمية من خلال زيادة مستوى التماسك بين الأفراد والجماعات، وفي ذات السياق نجد أن دراسة بوفارس عبد الرحمن، وغيث بوفلجة (2016)، التي تحمل عنوان (الثقافة التنظيمية مدخل لتطبيق ثقافة الجودة في المؤسسات التعليمية) جاءت لتؤكد في توصياتها على ضرورة تشجيع العلاقات الانسانية والاجتماعية داخل المدارس، وتبني قيم الاحترام المتبادل، والثقة بالآخرين.

• عرض وتحليل نتائج الفرضية الرئيسية الثالثة:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمعتقدات التنظيمية السائدة بمؤسسة كوسيدار

بأدرار على الفعالية التنظيمية.

بعد حساب قيم اختبار تحليل التباين لتقدير مدى ملائمة نموذج الانحدار الخطي البسيط، وقيم معامل الارتباط ومعامل التحديد والخطأ المعياري، ثم حساب قيم ودلالة معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط للفرضية الرئيسية الثالثة، تم تلخيص البيانات وصّبّها في الجدول التالي:

جدول (19): نتائج اختبار معامل الانحدار لتأثير المعتقدات التنظيمية على الفعالية التنظيمية							
معامل التحديد "R <sup>2</sup> "	اختبار (t)		اختبار (f)		معادلة الانحدار		
	مستوى الدلالة	قيمة "ت"	مستوى الدلالة	قيمة "ف"	الخطأ المعياري	المعاملات "B"	
,448	,000	11,288	,001	33,141	0,696	84,719	الثابت (باقي العوامل الاخرى)
	,000	2,239			,101	,116	المعتقدات التنظيمية

(مستوى الدلالة = 0.05)

نلاحظ من خلال الجدول (19) ان نتائج هذا الجدول مقبولة احصائياً، حيث بلغت قيمة "ف" (33,141) وهي دالة بمستوى دلالة قدره (0,001)، وهذا ما يؤكد وجود دلالة احصائية لتأثير المتغير المستقل (المعتقدات التنظيمية) على المتغير التابع (الفعالية التنظيمية) للعينة محل الدراسة.

كما بلغت قيمة "ت" المحسوبة (2,239) وهي دالة بمستوى دلالة قدره (0,00) وهو ما يشير اليه قيمة المعامل "B" التي تعني ان التغير في قيمة المتغير المستقل (المعتقدات التنظيمية) يقابله تغيير بمقدار (0,116) في المتغير التابع، وهذا المتغير المستقل يفسر حسب معامل التحديد "R<sup>2</sup>" المقدر بـ: (0,448) من التباين في المتغير التابع، أي ان (44.8 بالمئة) من التغيرات الحاصلة على مستوى الفعالية التنظيمية سببها تغيرات على مستوى المعتقدات التنظيمية، مقابل دلالة قيمة "ت" لباقي العوامل الأخرى بمستوى دلالة قدره (0,000) وهو ما يؤكد وجود عوامل أخرى تؤثر ايضا على الفعالية التنظيمية.

### • مناقشة نتائج الفرضية الرئيسية الثالثة:

توصلت نتائج الفرضية الرئيسية الثالثة إلى إثبات صحة الفرض الذي فحواه (يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمعتقدات التنظيمية السائدة بمؤسسة كوسيدار بأدرار على الفعالية التنظيمية)، وعليه يمكن القول أن: للمعتقدات التنظيمية أثر على فعالية التنظيم، ويعود ذلك إلى أن أي اعتقاد خاطئ يحمله الفرد العامل تجاه مؤسسته سيؤدي إلى ردود أفعال سلبية مما ينجر عنه من عواقب تحمل تبعاتها المؤسسة ككل. لذلك نجد أن بعض الدراسات قد أوصت على ضرورة تصحيح المعتقدات الخاطئة لدى العامل، كدراسة بن البار سعيد (2018)، التي تحمل عنوان (الاستثمار البشري ودوره في تحقيق الفعالية التنظيمية)، إذ أكد الباحث من خلالها أنه على العاملين في الإدارات الرياضية أن تكون لهم عقائد توجه سلوكياتهم إلى الإيجابية والفعالية التنظيمية.

### • عرض وتحليل نتائج الفرضية الرئيسية الرابعة:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوقعات التنظيمية السائدة بمؤسسة كوسيدار

بأدرار على الفعالية التنظيمية.

بعد حساب قيم اختبار تحليل التباين لتقدير مدى ملائمة نموذج الانحدار الخطي البسيط، وقيم معامل الارتباط ومعامل التحديد والخطأ المعياري، ثم حساب قيم ودلالة معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط للفرضية الرئيسية الرابعة، تم تلخيص البيانات وصيها في الجدول التالي:

جدول (20): نتائج اختبار معامل الانحدار لتأثير التوقعات التنظيمية على الفعالية التنظيمية							
معامل التحديد "R <sup>2</sup> "	اختبار (t)		اختبار (f)		معادلة الانحدار		
	مستوى الدلالة	قيمة "ت"	مستوى الدلالة	قيمة "ف"	الخطأ المعياري	المعاملات "B"	
,221	,000	8,134	,001	41,227	0,233	84,719	الثابت (باقي العوامل الاخرى)
	,001	1,288			,023	,411	التوقعات التنظيمية

(مستوى الدلالة = 0.05)

نلاحظ من خلال الجدول (20) ان نتائج هذا الجدول مقبولة احصائياً، حيث بلغت قيمة "ف" (41,227) وهي دالة بمستوى دلالة قدره (0,001)، وهذا ما يؤكد وجود دلالة احصائية لتأثير المتغير المستقل (التوقعات التنظيمية) على المتغير التابع (الفعالية التنظيمية) للعينة محل الدراسة.

كما بلغت قيمة "ت" المحسوبة (1,288) وهي دالة بمستوى دلالة قدره (0,001) وهو ما يشير اليه قيمة المعامل "B" التي تعني ان التغير في قيمة المتغير المستقل (التوقعات التنظيمية) يقابله تغيير بمقدار (0,411) في المتغير التابع، وهذا المتغير المستقل يفسر حسب معامل التحديد "R<sup>2</sup>" المقدر بـ: (0,221) من التباين في المتغير التابع، أي ان (22.1 بالمئة) من التغيرات الحاصلة على مستوى الفعالية التنظيمية سببها تغيرات على مستوى التوقعات التنظيمية، مقابل دلالة قيمة "ت" لباقي العوامل الأخرى بمستوى دلالة قدره (0,001) وهو ما يؤكد وجود عوامل اخرى تؤثر ايضا على الفعالية التنظيمية.

• مناقشة نتائج الفرضية الرئيسية الرابعة:

توصلت نتائج الفرضية الرئيسية الرابعة إلى إثبات صحة الفرض الذي فحواه (يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوقعات التنظيمية السائدة بمؤسسة كوسيدار بأدرار على الفعالية التنظيمية)، وعليه يمكن القول أن: للتوقعات التنظيمية أثر على فعالية التنظيم، ولهذا كان لزاماً على المنظمات أن تهتم بتصحيح توجهات الأفراد خاصة في ما يتعلق بالتوقعات، إذ أن المنظمة كلما كانت تحسن التجاوب مع موظفيها من خلال تلبية مطالبهم والسعي بجد الى تحقيق أهدافهم موازاةً مع أهدافها التي تشغل من أجلها، كلما أدى ذلك بالأفراد لتكوين توقعات ايجابية من شأنها تشكيل تصور ايجابي نحو العمل والمنظمة ككل.

• عرض وتحليل نتائج الفرضية الرئيسية العامة:

- للثقافة التنظيمية السائدة بمؤسسة كوسيدار أدرار أثر على الفعالية التنظيمية

الجدول (21): نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر الثقافة التنظيمية على الفعالية التنظيمية

البعد	الخطأ المعياري	BETA	قيمة (T)	مستوى الدلالة (T)
القوانين التنظيمية	0.651	0.116	1.229	0.005
القيم التنظيمية	0.111	0.007	4.142	0.005
المعتقدات التنظيمية	0.696	0.086	2.239	0.005
التوقعات التنظيمية	0.233	0.626	1.288	0.005
الدرجة الكلية للثقافة التنظيمية	0.631	0.266	2.988	0.005

مستوى الدلالة 0.05

من خلال نتائج الجدول (21) يتضح أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية بأبعادها مجتمعة ومنفردة في الفاعلية التنظيمية حيث بلغت قيمة ( $T=2.98$ ) والدالة الإحصائية = 0.005 عند مستوى دلالة إحصائية 0.005 وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة وهي أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية بأبعادها مجتمعة في الفاعلية التنظيمية.

### ثالثاً: عرض وتحليل نتائج فرضيات الفروق:

**الفرضية 1:** تختلف درجات العمال في متغير الثقافة التنظيمية السائدة حسب مستواهم التعليمي.

تم الاعتماد على اختبار تحليل التباين الأحادي anova one way قصد اختبار فرضية الفروق بين متوسطات مجموعات المستوى التعليمي ( ابتدائي، متوسط، ثانوي، جامعي) في درجاتهم على استبيان الثقافة التنظيمية، وتم الاعتماد على هذا الاختبار لأنه معد لقياس الفروق بين المجموعات التي يتجاوز عددها اثنين كما في حالتنا هذه تعدد المجموعات (أكثر من مجموعتين)، ويشترط هذا الاختبار وجود تجانس بين تباينات المجموعتين ولاختبار هذا الشرط تم التحقق منه من خلال اختبار ليفن للتجانس Levene وجاءت نتائجه كالتالي :

### الجدول (22): يوضح اختبار ليفن لتجانس تباين المجموعات الأربعة.

الثقافة التنظيمية السائدة Test d'homogénéité des variances

احصاء ليفين	ddl1	ddl2	Sig.
,970	3	109	,410

يوضح الجدول (22) اختبار ليفن لتجانس تباين المجموعات الأربعة ( ابتدائي، متوسط، ثانوي، جامعي)، حيث جاءت قيمة الاختبار تساوي 0,970، وهي قيمة غير دالة احصائياً عند مستوى 0.05 حيث ( $p\text{-value}=0,410>0.05$ )، هذا يعني أنه لا

توجد اختلافات بين تباينات المجموعات الأربع، والذي يعني أن المجموعات متجانسة، بعد التحقق من شرط التجانس تم تطبيق اختبار التباين الاحادي وجاءت النتائج كالتالي:

**الجدول (23): يوضح الإحصاءات الوصفية لمتغير الفعالية التنظيمية للمجموعات الأربع.**

	N	المتوسط	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري	الحد الأدنى	حد أعلى
ابتدائي	10	116,10	7,767	2,456	101	127
متوسط	55	115,69	8,934	1,205	90	139
ثانوي	40	117,15	7,294	1,153	99	133
جامعي	8	117,25	9,498	3,358	106	133
المجموع	113	116,35	8,246	,776	90	139

يوضح الجدول (23) الإحصاءات الوصفية لمتغير الفعالية التنظيمية للمجموعات الأربع؛ حيث جاءت قيمة متوسط الفعالية التنظيمية بالنسبة لمجموعة العمال ذوو المستوى الابتدائي تساوي 116,10، أما متوسط درجات مجموعة المستوى المتوسط فجاءت تساوي 115,69، ومتوسط درجات المستوى الثانوي تساوي 117,15، بينما متوسط المستوى الجامعي تساوي 117,25 وما يلاحظ من خلال هذه النتائج أن متوسطات المجموعات الأربعة تختلف اختلاف بسيطاً فيما بينها، ولتقدير معنوية الفروق بين المجموعات الأربع نذهب الى نتائج اختبار تحليل التباين الاحادي والتي تتضح نتائجه كالتالي:

الجدول (24): يوضح قيمة اختبار تحليل التباين الاحادي للفروق بين متوسطات مجموعات متغير المستوى التعليمي

	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	Sig.
بين المجموعات	56,595	3	18,865	,272	,845
داخل المجموعات	7559,245	109	69,351		
المجموع	7615,841	112			

من خلال نتائج الجدول (24) يتضح أنه: جاءت قيمة اختبار تحليل التباين الاحادي للفروق بين متوسطات مجموعات متغير المستوى التعليمي ( ابتدائي ن متوسط، ثانوي ، جامعي) بالنسبة لمتغير الفعالية التنظيمية يساوي: 0,272 وجاءت هذه القيمة غير دالة احصائيا حيث (p-value=0.845>0.05)، هذا يعني عدم وجود فروق بين درجات الفعالية التنظيمية وفقا لاختلاف مجموعات العمال في مستواهم التعليمي.

**الفرضية 2:** تختلف درجات العمال في متغير الفعالية التنظيمية حسب مستواهم التعليمي.

تم الاعتماد على اختبار تحليل التباين الأحادي anova one way قصد اختبار فرضية الفروق بين متوسطات مجموعات المستوى التعليمي ( ابتدائي، متوسط، ثانوي، جامعي) في درجاتهم على استبيان الفعالية التنظيمية، وتم الاعتماد على هذا الاختبار لأنه معد لقياس الفروق بين المجموعات التي يتجاوز عددها اثنين كما في حالتنا هذه تعدد المجموعات ( أكثر من مجموعتين)ن ويشترط هذا الاختبار وجود تجانس بين تباينات المجموعتين ولاختبار هذا الشرط تم التحقق منه من خلال اختبار ليفن للتجانس Levene وجاءت نتائجه كالتالي :

الجدول (25): يوضح اختبار ليفن لتجانس تباين المجموعات الاربعة

الفعالية التنظيمية Test d'homogénéité des variances

احصاء ليفين	ddl1	ddl2	Sig.
2,305	3	109	,081

يوضح الجدول (25) اختبار ليفن لتجانس تباين المجموعات الاربعة ( ابتدائي، متوسط، ثانوي، جامعي)، حيث جاءت قيمة الاختبار تساوي 2.305 ، وهي قيمة غير دالة احصائيا عند مستوى 0.05 حيث (p-value=0.081>0.05)، هذا يعني أنه لا توجد اختلافات بين تباينات المجموعات الأربع، والذي يعني أن المجموعات متجانسة، بعد التحقق من شرط التجانس تم تطبيق اختبار التبيان الاحادي وجاءت النتائج كالتالي:

الجدول (26): يوضح الاحصاءات الوصفية لمتغير الفعالية التنظيمية للمجموعات

الاربع.

	المتوسط	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري	الحد الادنى	حد أعلى
ابتدائي	92,00	6,766	2,140	79	102
متوسط	91,29	8,471	1,142	74	107
ثانوي	88,65	6,431	1,017	78	102
جامعي	90,63	4,596	1,625	84	98
المجموع	90,37	7,464	,702	74	107

يوضح الجدول (26) الاحصاءات الوصفية لمتغير الفعالية التنظيمية للمجموعات الاربعة؛ حيث جاءت قيمة متوسط الفعالية التنظيمية بالنسبة لمجموعة العمال ذوو

المستوى الابتدائي تساوي 92، أما متوسط درجات مجموعة المستوى المتوسط فجاءت تساوي 91.29، ومتوسط درجات المستوى الثانوي تساوي 88.65، بينما متوسط المستوى الجامعي تساوي 90.36 وما يلاحظ من خلال هذه النتائج أن متوسطات المجموعات الأربعة تختلف اختلاف بسيطاً فيما بينها، ولتقدير معنوية الفروق بين المجموعات الأربع نذهب إلى نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي والتي تتضح نتائجه كالتالي:

**الجدول (27): يوضح قيمة اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين متوسطات مجموعات متغير المستوى التعليمي**

	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	Sig.
بين المجموعات	192,069	3	64,023	1,154	,331
داخل المجموعات	6048,320	109	55,489		
المجموع	6240,389	112			

من خلال نتائج الجدول (27) يتضح أنه: جاءت قيمة اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين متوسطات مجموعات متغير المستوى التعليمي (ابتدائي ن متوسط، ثانوي ، جامعي) بالنسبة لمتغير الفعالية التنظيمية يساوي : 1.154 وجاءت هذه القيمة غير دالة احصائياً حيث  $(p\text{-value}=0.331 > 0.05)$ ، هذا يعني عدم وجود فروق بين درجات الفعالية التنظيمية وفقاً لاختلاف مجموعات العمال في مستواهم التعليمي.

#### - مناقشة نتائج الفرضية الرئيسية العامة:

بناءً على النتائج التي تم التوصل إليها يمكن القول أن للثقافة التنظيمية السائدة بمؤسسة كوسيدار بأدوار أثر على الفعالية التنظيمية. وعلى هذا الأساس يرجع الباحث هذه النتيجة إلى أن الثقافة التنظيمية السائدة بالمؤسسة محل الدراسة جاءت متوسطة حسب ما أدلى به أفراد عينة الدراسة من خلال استجاباتهم على بنود الاستبيان، وهذا - في نظرنا - ما أدى بالضرورة إلى مستوى فعالية متوسط، ويعني

ذلك أنه كلما كانت المنظمة قادرة على خلق ثقافة تنظيمية قوية بمختلف العناصر المكونة لها كالقوانين والقيم والمعتقدات والتوقعات التنظيمية، كلما ساعدها ذلك في تحقيق أهدافها وأهداف العاملين فيها، وبالتالي الوصول الى تحقيق فعالية تنظيمية من شأنها الرقي بمستوى المنظمة من جهة وتحقيق رضا الأفراد العاملين ومختلف الشركاء ذوو العلاقة من جهة أخرى، إذا لا غنى لفعالية التنظيم عن بيئة عمل تسودها ثقافة تنظيمية قوية وفي هذا الصدد يقول **بوشارب بولوداني خالد** في دراسته تحت عنوان: (البعد الثقافي كميزة تنافسية في تحقيق الفعالية التنظيمية) أن: "الفعالية ترتبط بعدة عوامل أهمها: العوامل الثقافية والتي تمنح للمؤسسة شخصية مستقلة عن باقي المؤسسات الأخرى، و ذلك من خلال هوية و مجموعة قيم ومبادئ تعتنق من قبل الأفراد المنتسبين إليها. وتظهر في هذه الحالة الفعالية التنظيمية كمتغير ثقافي، يعكس القيم والمبادئ التي تقوم عليها المؤسسة".

وبهذا الصدد يقول الباحثان **"زوزو رشيد"**، و**"بوراس نور الدين"** (2013): أن تنوع الثقافات حسب درجة تمسك والتزام العاملين بها، فكلما كانت القيم الأساسية للعمل مشتركة ومقبولة من الجميع، كلما كان ذلك دليلاً على قوة الثقافة، وهذه ميزة التنظيمات المستقرة والقوية، والتي بفضل ذلك تصبح قادرة على توفير مزايا عمل مادية ومعنوية للعاملين تجعلهم أكثر ولاءً وانتماءً لها. هذا على عكس التنظيمات الجديدة والتي لم تتأسس بعد بشكل كاف والتي لا تزال تلتمس طريقها. الأمر الذي يجعلها غير قادرة على توفير مزايا تنافسية للعاملين فيها، مما يجعلهم يتطلعون لفرص عمل في الخارج، مما يعكس ولاء تنظيمياً أقل وثقافة تنظيمية ضعيفة. (**زوزو رشيد"**، و**"بوراس نور الدين"**: 2013، ص115) فالشركات الأكثر نجاحاً وفعالية هي الشركات التي تمتلك ثقافات قوية تمكنها من الاستجابة والتكيف مع تغيرات المحيط وتعقيدها. وأن الثقافة التنظيمية تمثل إحدى المتغيرات التي يمكن أن تستخدمها المنظمات لتحقيق ميزة تنافسية. وبالنظر إلى واقع المؤسسة الجزائرية باختلاف أنشطتها فمن الملاحظ أن

تداخل وتتناقض عناصر الثقافة التنظيمية لا يساعد على استقرار المؤسسة الجزائرية وخلق بيئة تنظيمية ملائمة للعمل والابتكار لتحقيق الأهداف المسطرة. (بوشارب بولوداني خالد - دراسة سابقة)

وفي هذا السياق قدم الباحث "محمد الطاهر بوياية" بحثاً حول تأثير الثقافة على الأداء داخل المؤسسات الصناعية من خلال بحث قدمه سنة 2004 من خلال الدراسة التي تحمل عنوان (دراسة الفعالية من خلال بعض المؤشرات الثقافية التنظيمية) حيث توصل من خلالها إلى:

إن مشكلات المؤسسة الجزائرية خاصة، والاقتصاد الوطني عامة لا ترتبط بالجوانب التقنية والمادية - رغم أهميتها - بقدر ما ترتبط بالبعد الإنساني. كما أن الفعالية الحقيقية ترتبط بشكل قوي بالاحترام والاعتناء بالثقافة الشخصية للعامل، لأنها من العوامل الحساسة في إنجاح الأعمال.

### استنتاج:

تعد الثقافة التنظيمية من المتغيرات ذات الأولوية من حيث الاهتمام، لذا فقد أسفرت نتائج دراستنا - على غرار الكثير من الدراسات - على أن لهذا المتغير (الثقافة التنظيمية) أثراً بالغاً ودوراً هاماً في بلوغ الأهداف التنظيمية المتمثلة في الأداء والانتاجية والربحية والرضا وتحقيق روح الانتماء وغيرها من المؤشرات التي تدل في مجملها على الفعالية التنظيمية، وبالتالي تشكل مختلف العناصر المكونة للثقافة التنظيمية الواردة في دراستنا الحالية (كالقوانين والقيم والمعتقدات والتوقعات التنظيمية) دوراً محورياً وحلقات هامة في سلسلة الأهداف والخطط الاستراتيجية التي تراهن عليها منظماتنا اليوم، إذ لا بديل عنها في تحقيق الأهداف المنشودة ولا غنى عنها في الوصول إلى فعالية تنظيمية بكل ما يحمله هذا المفهوم من معنى.

وعليه، فإن الباحث - انطلاقاً من هذه الدراسة - استخلص ما يلي:

- إن ما تعيشه منظماتنا اليوم حقيقة مؤلمة لا يمكن انكار وجودها، إذا بات جلياً أنه لا يوجد اهتمام مطلقاً -حسب واقع المؤسسة محل الدراسة- بما يسمى بالثقافة التنظيمية داخل التنظيم. إذ لُوِحِظَ أن جل العاملين بالمؤسسة محل الدراسة لا يدركون أصلاً معنى أو مفهوم الثقافة التنظيمية فما بك بمدى اهتمامهم بها.
- كما اتضح من خلال هاته الدراسة أنه لا يوجد فرق بين العاملين بالمؤسسة محل الدراسة من حيث اهتمامهم بمفهوم ولا أهمية الثقافة التنظيمية بالرغم من اختلاف مستوياتهم (العمال) التعليمية والثقافية.
- أيضاً توصل الباحث الى استنتاج أن مفهومي الثقافة والفعالية التنظيمية باتت حبيسة الأدراج والرفوف المكتبية ولم تتجاوز في أغلبها أسوار الجامعات والمراكز البحثية.
- كما أن المنظمة لا تولى أهمية بالغة لتوحيد وتماسك القيم وتصحيح التوجهات والمعتقدات لدى العاملين، كون هاته العوامل ضرورية لنجاح المنظمة وتحقيق أهدافها. وعليه كان لزاماً على المنظمات تمكين العاملين من المشاركة في سن القوانين واتخاذ القرارات مع الاخذ في الاعتبار قيمهم وتوجهاتهم.
- لُوِحِظَ وجود هوة شاسعة بين ما تقوم به المؤسسات والمخابر البحثية من دراسات، وما تتخبط فيه منظماتنا اليوم من مظاهر ضعف الهوية وهشاشة التركيبة الثقافية والقيمية، مما يدل على عدم الاستفادة من نتائجها والاعتماد على توصياتها.
- كما أن انخفاض مستوى الثقافة والفعالية التنظيمية راجع اساساً لتراجع دور القادة وضعف قدرتهم على توحيد القيم وتوجيه التوقعات وتصحيح المعتقدات التنظيمية لدى العاملين، وكذا غموض أهداف التنظيم وقواعد العمل بالمؤسسة.

## خاتمة:

وفي ختام هاته الدراسة يجدر بنا أن نشير إلى أنه وبالرغم من الجهود المبذولة داخل أسوار الجامعات والمخابر البحثية، في سبيل الدراسة والتعمق أكثر في خبايا متغيري الثقافة والفعالية التنظيمية، إلا أن هذين الأخيرين لا يزالان غير مشبعين بالبحث، ولم ينالا حظهما الكافي بعد من الدراسة والاستكشاف، وهذا راجع لآمرين أساسيين - في نظرنا - أولهما راجع لطبيعة هذين المتغيرين وما يحملانه من صفة التعقيد والتداخل مع بعض المفاهيم الأخرى مما يصعب حصرهما والتدقيق في معالجة الاشكاليات التنظيمية القائمة بهما، وثانيها: كثرة الدراسات النظرية والشح في استطلاع واقع ما تعيشه مؤسساتنا اليوم استطلاعاً ميدانياً يستلزم الغوص في أعماق بيئات الأعمال لاستكشاف جوانب مظلمة ومشكلات تنظيمية معقدة بالمعالجة والبحث.

### وعلى هذا الأساس يوصي الباحث بما يلي:

- ضرورة الاهتمام بمختلف عناصر الثقافة داخل التنظيم.
- التأكيد على إلزامية خلق ثقافة متماسكة داخل بيئة العمل مع الحرص الدائم والمحافظة عليها وترسيخها.
- الحرص على اقامة دورات تكوينية وتعليمية من شأنها رد الاعتبار لثقافة المنظمة.
- خلق ثقافة تنظيمية قادرة على تصحيح مسار المنظمة ومساعدة على تحقيق أهدافها وبلوغ مستويات عالية من الكفاءة والفعالية التنظيمية.
- إعداد دليل الثقافة التنظيمية من طرف ادارة المنظمة لتعريف العاملين بثقافة المؤسسة وقيمها وقوانينها ومعتقداتها التنظيمية.

- قائمة المصادر والمراجع:

- 1- المصادر:

القرعان الكريم

- 2- المراجع:

أ/ الكتب:

1- أحمد الخطيب و رداح الخطيب (2006): الحقائب التدريبية، الطبعة 1، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع.

2- بوفلجة بوفلجة غيات (2010): القيم الثقافية وفعالية التنظيمات، الطبعة الاولى، مخبر البحث في علم النفس والتربية، جامعة وهران، الجزائر.

3- بلال خلف السكارنه (2009): أخلاقيات العمل، ط1، دار المسيرة، عمان.

4- جمال الدين محمد المرسي (2006): إدارة الثقافة التنظيمية والتغيير، (د. ط)، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية (مصر).

5- حسن وآخرون (2002): مبادئ الإحصاء، جامعة الإسكندرية، مطابع كلية التجارة الإسكندرية.

6- طارق كمال (2006): أساسيات في علم النفس العام، (د. ط)، مؤسسة شباب الجامعة للنشر، اسكندرية.

7- محمد أحمد بيومي (2003): البحث العلمي الإجتماعي، ط1، دار المعرفة الجامعية الإسكندرية، مصر.

8- محمد الأحمد، ووديع التكريتي، ولؤي الصميدعي (2005): الثقافة بين القانون والرياضة، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.

9- معتر سيد عبد الله (2014): إدارة التغيير التنظيمي -الاسس النظرية والمهارات والتطبيقات العملية، ج1، مكتبة الانجلو المصرية، مصر.

- 10- مصطفى محمود أبو بكر (2003): التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، مدخل تطبيقي لإعداد وتطوير الإداري للمنشآت المتخصصة، (د، ط)، الدار الجامعية.
- 11- ناصر دادي عدون (2003): إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي (دراسة نظرية وتطبيقية).
- 12- سامي فياض سمير العزاوي (2009): ثقافة منظمات الأعمال - المفاهيم والأسس والتطبيقات، (د ط)، معهد الإدارة العامة، الرياض.
- 13- سمير عباس (2012): الثقافة التنظيمية واستراتيجيات التغيير في المنظمات، ط1، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، عين مليلة(الجزائر).
- 14- سعيد محمد عبد الرحمان الرقب (2009): الهوية الثقافية في الفكر التربوي المعاصر وتحديات المستقبل، الطبعة الاولى، دار يافا العلمية للنشر والتوزيع، عمان- الأردن.
- 15- عادل محمد زايد (2002): إدارة الموارد البشرية - رؤية استراتيجية، ط1، جامعة القاهرة -مصر.
- 16- عبد الله محمد عبد الرحمان (2002): منايع وطرق البحث الإجتماعي ، (د ط)، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية، مصر.
- 17- فوزية دياب (1980): القيم والعادات الاجتماعية مع بحث ميداني لبعض العادات الاجتماعية، (ب.ط) ، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت.
- 18- خضير كاظم حمود الفريجات وموسى سلامة اللوزي و انعام الشهابي (2009): السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة، الطبعة الاولى، اثناء للنشر والتوزيع، الأردن.

ب/ الرسائل والاطروحات الجامعية:

- 4- بن علي عبد الوهاب: مشروع التغيير وعلاقته بتحقيق فعالية التنظيم، دراسة ميدانية بالشركة الجزائرية للزجاج (ALVER) بوهرن، رسالة ماجستير، قسم علم النفس، جامعة وهران2، 2015.
- 5- كروش محمد، ويلميون عبد النور، وبوهلال فاطمة: استراتيجية النمو وفعالية المؤسسة، مكتبة الرشاد للطباعة والنشر - الجزائر، ط1، 2016.
- 6- ماهر صالح بنات: الفعالية التنظيمية للجامعات الفلسطينية، الجامعة الإسلامية بغزة-دراسة حالة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية - غزة، 2002.
- 7- نور الدين بوراس: دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين -دراسة ميدانية بالمركب المنجمي للفوسفات جبل العنق بئر العاتر تبسة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة بسكرة، 2014.
- 8- سمير يوسف محمد عبد الإله: واقع الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة وأثرها على مستوى التطوير التنظيمي للجامعات (دراسة مقارنة)، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية- غزة، 2006.
- 9- عبد العزيز شنيق: الحوافز والفعالية التنظيمية، رسالة ماجستير، قسم علم الاجتماع، جامعة سكيكدة، 2008.

ج / المجلات العلمية:

- 1- بوهلال فاطيمة، وبوقلي زهرة: علاقة الاستراتيجية والهيكل التنظيمي بتحسين فعالية المنظمة - دراسة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية، المجلة الجزائرية للاقتصاد والادارة، جامعة معسكر، العدد السابع، (2016)
- 2- بومنقار مراد، ولياس سارة: عناصر الثقافة التنظيمية الملائمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات، مجلة الباحث الاقتصادي، جامعة سكيكدة، العدد السابع، 2017
- 3- بوشارب بولوداني خالد: البعد الثقافي كميزة تنافسية في تحقيق الفعالية التنظيمية في المؤسسة الجزائرية، مجلة الخلدونية للعلوم الانسانية والاجتماعية.
- 4- بوشلاغم حنان: واقع الفعالية التنظيمية بالمؤسسة الصناعية الجزائرية في ظل تحديات العولمة، مجلة دراسات في علم الاجتماع المنظمات.
- 5- بوفارس عبد الرحمن، وغيث بوفلجة: الثقافة التنظيمية مدخل لتطبيق ثقافة الجودة في المؤسسات التعليمية، مجلة الحقيقة، العدد 38، جامعة أحمد دراية أدرار، 2016.
- 6- بلقرع فاطنة: مساهمة ادارة المواهب في تحقيق الفعالية التنظيمية، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، جامعة الجلفة، العدد السابع، 2018.
- 7- بن البار سعيد: الاستثمار البشري ودوره في تحقيق الفعالية التنظيمية داخل الادارة الرياضية - مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة - نموذجاً. مجلة الإبداع الرياضي، المجلد 09 العدد الثاني، جامعة مسيلة، 2018.
- 8- زوزو رشيد، وبوراس نور الدين: مفتاح نجاح المؤسسة: الانتقال من ثقافة الفرد إلى ترسيخ ثقافة المؤسسة، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، جامعة ابو القاسم سعد الله، عدد: 1 مجلد، الثقافة التنظيمية ، 2013.

- 9- زين الدين بروش، ولحسن هدار: دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية - دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة **ENAMC** - بالعلمة مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية العدد الأول - جوان 2007.
- 10- يحي عبد المالك: الثقافة التنظيمية الدلالات والأبعاد، مجلة آفاق للعلوم، جامعة الجلفة، العدد السادس، 2017.
- 11- سنوسي علي: تقييم مستوى الفعالية التنظيمية للمستشفيات في الجزائر، دراسة تطبيقية على المستشفيات العمومية، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 07.
- 12- العايب رابح: مقاربة نظرية لمفهوم الفعالية التنظيمية في ضوء بعض الدراسات، مجلة العلوم الانسانية، العدد 21، 2004.
- 13- عبد الرحمن بوقفة: الثقافة التنظيمية والجودة الشاملة - الارتباط وآليات الإرساء - دراسة ميدانية بمؤسسة كوندور للصناعات الالكترونية - برج بوعريريج، مجلة علوم الانسان والمجتمع، 2016.
- 14- عمراوي سمية، خير الدين جمعة، حسيني ابتسام: أثر الثقافة التنظيمية على إدارة المواهب بالمؤسسة، مجلة الاقتصاديات المالية البنكية وإدارة الأعمال، جامعة بسكرة، العدد السابع، ديسمبر 2018.
- 15- العيد عماد ، ونور الدين بوعشة: الثقافة التنظيمية كمدخل قيمي لتحقيق الفعالية التنظيمية ، العدد الخامس من مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية.
- 16- صبرينة مخالفي، وحسين بورغدة: أثر الثقافة التنظيمية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة، (دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للدلفنة البلاستيكية التابعة للمجمع الوطني للبلاستيك والمطاط)، مجلة دراسات \_ العدد الاقتصادي، المجلد 15، العدد 01، جامعة الأغواط.

- 17- رياض بن حسين الهاشمي، وعلي بن محمد العضايلة، أثر جودة الحياة الوظيفية على الفاعلية التنظيمية في المستشفيات العسكرية بمنطقة الرياض من وجهة نظر العاملين فيها، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، ، المجلد 13 ، العدد1، 2017.
- 18- رضوي خوين: الثقافة التنظيمية وفاعلية المنظمة -دراسة مقارنة بين الكليات العلمية والإنسانية في جامعة بغداد، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد الخامس والسبعون 2009
- 19- شريف درويش،: التسيير التنبؤي للموارد البشرية كمدخل لزيادة الفعالية التنظيمية، العدد الخامس من مجلة التنمية وادارة الموارد البشرية.
- 20- خالد تيطراوي: صراع القيم التنظيمية داخل المنظمة بين الثقافة السائدة والثقافة الفرعية وأثره في السلوك التنظيمي، مجلة العلوم الاجتماعية العدد 22، 2017.

الملاحق

## الملحق 01: الإستبيان

عنوان الدراسة: **الثقافة التنظيمية وأثرها على الفعالية التنظيمية** (مؤسسة كوسيدار أدرار انموذجاً)  
 الطالب: لانصاري عبد القادر  
 إشراف أ.د/ ضياف زين الدين

السلام عليكم:

أخي العامل إليك استبيان أعده الباحث من القيام بدراسة حول " الثقافة التنظيمية وأثرها على الفعالية التنظيمية " ونظراً لدوركم الفعال في تحقيق أغراضنا البحثية فإننا نرجو منكم وضع العلامة (x) في الخانة المناسبة وفق ما يتناسب ووجهات نظركم حول الثقافة والفعالية التنظيمية السائدة، علماً أنه لا توجد هناك اجابات صحيحة واخرى خاطئة، وأن المعلومات تخدم أغراض بحثية محضة. وشكراً مسبقاً لتعاونكم في خدمة البحث العلمي.

أ / المتغيرات الشخصية:

السن: .....  
 الجنس: .....  
 الرتبة الوظيفية: .....  
 المؤهل العلمي: .....

عدد سنوات العمل بالمؤسسة: .....

ب/ محاور الاستبيان:

م	أولاً: الثقافة التنظيمية	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق بشدة
01	تقوم المنظمة بتغيير الأنظمة والقوانين بصفة دورية وفق ما تقتضيه متطلبات العمل					
02	تراعى إدارة المنظمة ثقافة العاملين وقيمهم في سن القوانين والأنظمة					
03	تقوم المنظمة بمشاركة العاملين في وضع القوانين والأنظمة.					
04	تتسم الأنظمة والقوانين التي تسنها المنظمة بالوضوح التام لدى الموظفين.					
05	توفر الأنظمة والقوانين السائدة ضماناً للحقوق الوظيفية للموظفين.					
06	يتم انجاز الخطط والبرامج طبقاً لنصوص الأنظمة والقوانين المعمول بها.					
07	يوجد التزام واضح من قبل الموظفين على تطبيق ما تنص عليه الأنظمة والقوانين المعتمدة.					
08	القوانين التنظيمية تتوافق مع الأعراف الاجتماعية التي يؤمن به العامل					
09	تسعى إدارة المنظمة إلى اطلاع العاملين الجدد على مختلف القوانين المتعلقة بالعمل					
10	لا تحتاج الإدارة إلى تطبيق القانون إلا نادراً					
11	تسهل إدارة المنظمة على التطبيق العادل للقوانين					
12	تتيح المنظمة الفرصة للعامل من أجل تقديم رؤى وطرح أفكار جديدة					
13	توزع الحوافز بطريقة عادلة داخل المنظمة					
14	المساواة هي إحدى القيم البارزة والسائدة داخل المنظمة					
15	تتخذ المنظمة إجراءات صارمة من أجل المحافظة على الوقت					
16	هناك اهتمام من قبل الموظفين بأهمية عامل الوقت لإنجاز المهام والواجبات في الفترة الزمنية المحددة.					

				يحافظ الموظفون على علاقات عمل طيبة تستند إلى مبدأ التعاون والتكامل في انجاز المهام.	17
				تشجع إدارة المنظمة العاملين على التحلي بالقيم الإيجابية في العمل	18
				ينجز العاملون بالشركة مهامهم بإخلاص	19
				يعتقد العاملون بالشركة ان المنظمة تهدف أساساً لتحقيق أهدافهم وتلبية احتياجاتهم الشخصية	20
				تنظر إدارة الشركة الى العنصر البشري بأنه من أهم الموارد المتاحة في الشركة.	21
				في اعتقادي أن المحافظة على ممتلكات الشركة هو في نفس الوقت محافظة على مستقبل الوظيفي	22
				يتقبل الموظفون الضغوط والمخاطر من أجل مصلحة الشركة وتطورها.	23
				أعتقد أن نجاح الشركة متوقف على أدائي الشخصي	24
				تسعى الشركة لإرضاء الزبون والمحافظة عليه من خلال الخدمات المتميزة التي تقدمها للزبان.	25
				يتوفر لدى الموظفين المهارة والقدرة الكافية على التكيف مع المتغيرات والتطورات الجديدة.	26
				أقبل كل القرارات التي تتخذها الشركة تجاهي طالما أنها تحقق أهدافها التنظيمية	27
				أعتقد أن للعامل دور فعال في تخفيض حجم التكاليف وزيادة حجم الإيرادات بهدف تحقيق حجم الأرباح المنشودة.	28
				في اعتقادي أن العمل بروح الفريق ضروري لنجاح الشركة	29
				يتوفر لدى الموظفين الاعتقاد بأهمية تطوير علاقات العمل بين الأقسام والدوائر المختلفة لتجسيد روح التعاون أثناء تأدية المهام الوظيفية.	30
				يقوم الموظفون ببذل الجهود اللازمة من أجل تحقيق الانجازات التي تتوقعها الشركة من الموظف.	31
				أتوقع بأن إدارة الشركة تأخذ في الاعتبار الجهود التي يبذلها الموظف الكفاء والمتميز والذي يحافظ على مكانة الشركة وسمعتها.	32
				من الممكن أن تقوم المنظمة بتحسين ظروف العمل لاحقاً	33
				بالنظر للكفاءة العالية التي أمتلكها أتوقع أن أحصل على الترقية في العمل	34
				يتوقع الرؤساء بأن يقوم الموظف بكافة مهامه وواجباته طالما انه يحصل على كافة حقوقه الوظيفية التي تنص عليها الأنظمة واللوائح والقوانين الداخلية للشركة.	35
				تسعى إدارة الشركة دوما لتلبية ما يتوقعه الموظف من علاوات وحوافز ومكافآت	36
				أتوقع أن تقوم إدارة الشركة باستحداث أدوات وأساليب عمل جديدة تماشيا والتطورات الحاصلة خارج محيط المؤسسة	37
				من الممكن أن أحصل على فرصة داخل الشركة من أجل تكوين وتطوير مهاراتي الأدائية	38
				توفر الشركة الأمان الوظيفي للفرد طالما أنه ملتزم بالنظام والقوانين واللوائح.	39
				أتوقع أن الشركة ستحقق نجاحاً باهراً مستقبلاً	40

ثانياً: الفعالية التنظيمية

					01	وضوح القوانين والقدرة على فهمها يؤدي إلى تقليص حدة الصراع بين العاملين داخل
					02	يؤدي التغيير الدوري للأنظمة والقوانين إلى تحسين ظروف لعمل
					03	أسهمت الأنظمة والقوانين المعمول بها في تطبيق معدلات العمل المطلوبة.
					04	لا يبدي العاملون بالشركة رغبتهم في التخلي عن عملهم
					05	أرى أن أهدافي الشخصية هي جزء من الأهداف التي تسعى الشركة لتحقيقها
					06	تساهم القيم التنظيمية السائدة بالمؤسسة في تحقيق الرضا الوظيفي للعامل
					07	للمؤسسة القدرة الكافية على تلبية احتياجات العامل
					08	تمتاز بيئة العمل بمناخ يسوده التعاون والتكافل بين مختلف المستويات
					09	تمتلك الشركة القدرة على إرضاء العملاء داخل وخارج بيئة العمل
					10	للمؤسسة القدرة الكافية على التكيف مع متغيرات البيئة الخارجية
					11	تعمل إدارة الشركة في جو تسوده التنافسية والقدرة على السيطرة والتحكم
					12	تملك الشركة سياسة تفاوضية قوية مع مختلف الأطراف الخارجية
					13	لا تؤمن إدارة الشركة بالفشل في قدراتها الإنتاجية
					14	تحقق الشركة باستمرار قدر كافٍ من الأرباح
					15	يفتخر العاملون في هذه المؤسسة بانتماهم لها
					16	تسعى إدارة الشركة باستمرار لتصحيح المعتقدات التنظيمية التي يحملها العمال الجدد
					17	تقوم إدارة الشركة بتهيئة ظروف العمل تفادياً للوقوع في حوادث عمل
					18	يسود المنظمة نظام اتصال فعال يساهم في انسياب المعلومات بين مختلف الأقسام
					19	لا يبدي العاملون بالشركة رغبتهم في التغيب عن العمل
					20	يتم إنجاز المهام داخل الشركة بكفاءة وفعالية
					21	أشعر بالراحة والأمن أثناء تأديتي لعملي
					22	تسعى إدارة الشركة باستمرار لتحقيق رضا العامل
					23	ليس هناك تعارضاً بين القيم التي أؤمن بها والقيم التنظيمية التي ترغبها الشركة
					24	تسعى إدارة الشركة باستمرار للتعريف بثقافة المنظمة وتيسير سبل المحافظة عليها
					25	تشجع الشركة موظفيها على العمل بروح الفريق
					26	تعمل إدارة الشركة على توضيح أهداف المنظمة وخططها الإستراتيجية بصفة دورية

27	القيم والأعراف الاجتماعية التي يحملها الأفراد لا تؤثر على نظام العمل داخل الشركة											
28	تمتلك المنظمة كل الإمكانيات التي تساعد على الاستمرارية والبقاء											
29	يبدى المتعاملون رغبتهم في البقاء وتطوير العلاقة الاستثمارية مع الشركة											
30	هناك توافق كبير بين الثقافة السائدة داخل الشركة ودرجة فعاليتها التنظيمية											

نشكر لكم تعاونكم، مع خالص تحياتنا

## الملحق 02: تفريغ استجابات العينة على بنود الاستبيان

جدول (10): يوضح التكرارات والنسب المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات أفراد العينة نحو مستوى القوانين التنظيمية السائدة بالمؤسسة محل الدراسة.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		المحور الأول: القوانين التنظيمية	م
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	العبارة	
,993	2,76	8,8	10	32,7	37	36,3	41	17,7	20	4,4	5	تقوم المنظمة بتغيير الأنظمة والقوانين بصفة دورية وفق ما تقتضيه متطلبات العمل	01
1,198	3,04	10,6	12	23,9	27	29,2	33	23,0	26	13,3	15	تراعى إدارة المنظمة ثقافة العاملين وقيمهم في سن القوانين والأنظمة	02
1,254	3,00	7,1	8	38,1	43	21,2	24	15,0	17	18,6	21	تقوم المنظمة بمشاركة العاملين في وضع القوانين والأنظمة.	03
1,044	2,46	15,0	17	44,2	50	26,5	30	8,0	9	6,2	7	تتسم الأنظمة والقوانين التي تسنها المنظمة بالوضوح التام لدى الموظفين.	04
1,366	2,99	11,5	13	37,2	42	13,3	15	16,8	19	21,2	24	توفر الأنظمة والقوانين السائدة ضماناً للحقوق الوظيفية	05

												للموظفين.	
1,215	2,78	15,0	17	31,0	35	25,7	29	17,7	20	10,6	12	يتم انجاز الخطط والبرامج طبقاً لتصوص الأنظمة والقوانين المعمول بها.	06
1,281	2,65	21,2	24	30,1	34	23,0	26	14,2	16	11,5	13	يوجد التزام واضح من قبل الموظفين على تطبيق ما تنص عليه الأنظمة والقوانين المعتمدة.	07
1,292	2,72	18,6	21	31,0	35	24,8	28	11,5	13	14,2	16	القوانين التنظيمية تتوافق مع الأعراف الاجتماعية التي يؤمن به العامل	08
1,071	2,32	21,2	24	45,1	51	19,5	22	8,8	10	5,3	6	تسعى إدارة المنظمة إلى اطلاع العاملين الجدد على مختلف القوانين المتعلقة بالعمل	09
1,311	2,68	20,4	23	31,9	36	20,4	23	14,2	16	13,3	15	لا تحتاج الإدارة إلى تطبيق القانون إلا نادراً	10
	2.74	14.94	168	31.42	390	23.99	271	14.69	166	11.86	134	الاجمالي	

جدول (11): يوضح التكرارات والنسب المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات

أفراد العينة ووجهات نظرهم نحو واقع ومستوى القيم التنظيمية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		المحور الثاني: القيم التنظيمية	م
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	العبارة	
1,336	3,04	10,6	12	33,6	38	18,6	21	15,9	18	21,2	24	تسهل إدارة المنظمة على التطبيق العادل للقوانين	11
1,334	2,93	11,5	13	35,4	40	23,9	27	7,1	8	22,1	25	تتيح المنظمة الفرصة للعامل من أجل تقديم رؤى وطرح أفكار جديدة	12

1,211	3,47	2,7	3	26,5	30	17,7	20	27,4	31	25,7	29	توزع الحوافز بطريقة عادلة داخل المنظمة	13
1,284	3,32	8,8	10	20,4	23	24,8	28	22,1	25	23,9	27	المساواة هي إحدى القيم البارزة والسائدة داخل المنظمة	14
1,216	3,35	4,4	5	26,5	30	21,2	24	25,7	29	22,1	25	تتخذ المنظمة إجراءات صارمة من أجل المحافظة على الوقت	15
1,020	2,27	22,1	25	44,2	50	21,2	24	8,8	10	3,5	4	هناك اهتمام من قبل الموظفين بأهمية عامل الوقت لإنجاز المهام والواجبات في الفترة الزمنية المحددة.	16
1,210	3,23	5,3	6	30,1	34	18,6	21	28,3	32	17,7	20	يحافظ الموظفون على علاقات عمل طيبة تستند إلى مبدأ التعاون والتكامل في انجاز المهام.	17
1,027	2,31	20,4	23	45,1	51	22,1	25	8,0	9	4,4	5	تشجع إدارة المنظمة العاملين على التحلي بالقيم الإيجابية في العمل	18
1,234	3,15	6,2	7	31,0	35	23,9	27	19,5	22	19,5	22	ينجز العاملون بالشركة مهامهم بإخلاص	19
	3.04	10.22	122	32.53	422	21.33	268	18.08	220	17.78	177	الإجمالي	

## جدول (12): يوضح التكرارات والنسب المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات

### أفراد العينة نحو مستوى المعتقدات التنظيمية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		المحور الثالث: المعتقدات التنظيمية	م
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
1,225	3,54	6,2	7	16,8	19	20,4	23	30,1	34	26,5	30	يعتقد العاملون بالشركة ان المنظمة تهدف أساساً لتحقيق أهدافهم وتلبية احتياجاتهم الشخصية	20
1,074	3,09	5,3	6	29,2	33	24,8	28	32,7	37	8,0	9	تنظر ادارة الشركة الى العنصر البشري بأنه من أهم	21

												الموارد المتاحة في الشركة.	
1,011	3,32	2.7	3	21.2	24	28.3	32	37.2	42	10.6	12	في اعتقادي أن المحافظة على ممتلكات الشركة هو في نفس الوقت محافظة على مستقبلي الوظيفي	22
1,055	2,24	26.5	30	39.8	45	19.5	22	11.5	13	2.7	3	يتقبل الموظفين الضغوط والمخاطر من أجل مصلحة الشركة وتطورها.	23
1,184	3,33	8.0	9	18.6	21	22.1	25	35.4	40	15.9	18	أعتقد أن نجاح الشركة متوقف على أدائي الشخصي	24
,921	2,40	12.4	14	51.3	58	22.1	25	12.4	14	1.8	2	تسعى الشركة لإرضاء الزبون والمحافظة عليه من خلال الخدمات المتميزة التي تقدمها للزبائن.	25
1,030	3,11	1.8	2	33.6	38	25.7	29	30.1	34	8.8	10	يتوفر لدى الموظفين المهارة والقدرة الكافية على التكيف مع المتغيرات والتطورات الجديدة.	26
1,015	2,29	20.4	23	47.8	54	16.8	19	12.4	14	2.7	3	أقبل كل القرارات التي تتخذها الشركة تجاهي طالما أنها تحقق أهدافها التنظيمية	27
1,090	3,19	1.8	2	33.6	38	21.2	24	31.0	35	12.4	14	أعتقد أن للعامل دور فعال في تخفيض حجم التكاليف وزيادة حجم الإيرادات بهدف تحقيق حجم الأرباح المنشودة.	28
1,224	3,70	6.2	7	13.3	15	16.8	19	31.9	36	31.9	36	في اعتقادي أن العمل بروح الفريق ضروري لنجاح الشركة	29
1,143	2,48	21.2	24	34.5	39	25.7	29	12.4	14	6.2	7	يتوفر لدى الموظفين الاعتقاد بأهمية تطوير علاقات العمل بين الأقسام والدوائر المختلفة لتجسيد روح التعاون أثناء تأدية المهام الوظيفية.	30
	3.51	10.22	122	30.88	346	22.12	138	25.15	278	11.59	133	الاجمالي	

جدول (13): يوضح التكرارات والنسب المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات

أفراد العينة ووجهات نظرهم نحو واقع ومستوى التوقعات التنظيمية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المحور الرابع: التوقعات التنظيمية
-------------------	-----------------	----------------	-----------	-------	-------	------------	--------------------------------------

الرقم	العبارة	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
31	يقوم الموظفون ببذل الجهود اللازمة من أجل تحقيق الانجازات التي تتوقعها الشركة من الموظف.	14	12.4	18	15.9	28	24.8	42	37.2	11	9.7
32	أتوقع بأن إدارة الشركة تأخذ في الاعتبار الجهود التي يبذلها الموظف الكفاء والمتميز والذي يحافظ على مكانة الشركة وسمعتها.	16	14.2	30	26.5	31	27.4	26	23.0	10	8.8
33	من الممكن أن تقوم المنظمة بتحسين ظروف العمل لاحقاً	25	22.1	29	25.7	19	16.8	32	28.3	8	7.1
34	بالنظر للكفاءة العالية التي أمتلكها أتوقع أن أحصل على الترقية في العمل	3	2.7	13	11.5	24	21.2	39	34.5	33	29.2
35	يتوقع الرؤساء بأن يقوم الموظف بكافة مهامه وواجباته طالما انه يحصل على كافة حقوقه الوظيفية التي تنص عليها الأنظمة واللوائح والقوانين الداخلية للشركة.	19	16.8	32	28.3	23	20.4	30	26.5	7	6.2
36	تسعى إدارة الشركة دوما لتلبية ما يتوقعه الموظف من علاوات وحوافز ومكافآت	6	5.3	13	11.5	29	25.7	33	29.2	32	28.3
37	أتوقع أن تقوم إدارة الشركة باستحداث أدوات وأساليب عمل جديدة تماشياً والتطورات الحاصلة خارج محيط المؤسسة	4	3.5	13	11.5	30	26.5	37	32.7	29	25.7
38	من الممكن أن أحصل	14	12.4	33	29.2	27	23.9	29	25.7	10	8.8

												على فرصة داخل الشركة من أجل تكوين وتطوير مهاراتي الأمانية	
1,151	3,08	6,2	7	30,1	34	26,5	30	23,9	27	13,3	15	توفر الشركة الأمان الوظيفي للفرد طالما أنه ملتزم بالنظام والقوانين واللوائح.	39
1,204	3,71	8,0	9	7,1	8	20,4	23	33,6	38	30,1	34	أتوقع أن الشركة ستحقق نجاحاً باهراً مستقبلاً	40
	2,93	13,8	199	27,43	389	23,36	332	21,76	296	13,28	245	الاجمالي	

جدول (15): يوضح التكرارات والنسب المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات أفراد العينة نحو مستوى الفعالية التنظيمية السائدة بالمؤسسة محل الدراسة.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		ثانياً: الفعالية التنظيمية	
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	العبارة	الرقم
1,207	2,95	8,0	9	36,3	41	22,1	25	18,6	21	14,2	16	وضوح القوانين والقدرة على فهمها يؤدي إلى تقليص حدة الصراع بين العاملين داخل	01
1,289	3,23	8,0	9	26,5	30	23,0	26	19,5	22	23,0	26	يؤدي التغيير الدوري للأنظمة والقوانين إلى تحسين ظروف لعمل	02
1,293	3,16	6,2	7	33,6	38	22,1	25	14,2	16	23,9	27	أسهمت الأنظمة والقوانين المعمول بها في تطبيق معدلات العمل المطلوبة.	03
1,284	2,94	9,7	11	38,9	44	15,9	18	18,6	21	16,8	19	لا يبدي العاملون بالشركة رغبتهم في التخلي عن عملهم	04
1,253	2,70	14,2	16	42,5	48	15,0	17	15,9	18	12,4	14	أرى أن أهدافي الشخصية هي جزء من الأهداف التي تسعى الشركة	05

												لتحقيقها	
1,214	2,81	11,5	13	37,2	42	22,1	25	16,8	19	12,4	14	تساهم القيم التنظيمية السائدة بالمؤسسة في تحقيق الرضا الوظيفي للعامل	06
1,270	2,94	11,5	13	31,9	36	24,8	28	15,0	17	16,8	19	للمؤسسة القدرة الكافية على تلبية احتياجات العامل	07
1,281	2,90	15,0	17	28,3	32	21,2	24	22,1	25	13,3	15	تمتاز بيئة العمل بمناخ يسوده التعاون والتكافل بين مختلف المستويات	08
1,197	3,15	5,3	6	33,6	38	16,8	19	29,2	33	15,0	17	تمتلك الشركة القدرة على إرضاء العملاء داخل وخارج بيئة العمل	09
1,356	2,83	16,8	19	31,9	36	21,2	24	11,5	13	18,6	21	للمؤسسة القدرة الكافية على التكيف مع متغيرات البيئة الخارجية	10
1,299	2,84	14,2	16	35,4	40	17,7	20	17,7	20	15,0	17	تعمل إدارة الشركة في جو تسوده التنافسية والقدرة على السيطرة والتحكم	11
1,301	2,93	15,9	18	29,2	33	11,5	13	32,7	37	10,6	12	تملك الشركة سياسة تفاوضية قوية مع مختلف الأطراف الخارجية	12
1,382	2,98	16,8	19	25,7	29	19,5	22	18,6	21	19,5	22	لا تؤمن إدارة الشركة بالفشل في قدراتها الإنتاجية	13
1,172	2,83	9,7	11	36,3	41	27,4	31	14,2	16	12,4	14	تحقق الشركة باستمرار قدر كافٍ من الأرباح	14
1,301	3,19	12,4	14	21,2	24	18,6	21	30,1	34	17,7	20	يفتخر العاملون في هذه المؤسسة بانتمائهم لها	15
1,209	2,95	11,5	13	29,2	33	23,9	27	23,9	27	11,5	13	تسعى إدارة الشركة باستمرار لتصحيح المعتقدات التنظيمية	16

												التي يحملها العمال الجدد	
1,168	2,97	11,5	13	23,0	26	33,6	38	20,4	23	11,5	13	تقوم إدارة الشركة بتهيئة ظروف العمل تفادياً للوقوع في حوادث عمل	17
1,134	2,90	7,1	8	38,1	43	22,1	25	23,0	26	9,7	11	يسود المنظمة نظام اتصال فعال يساهم في انسياب المعلومات بين مختلف الأقسام	18
1,226	3,20	11,5	13	18,6	21	21,2	24	35,4	40	13,3	15	لا يبدي العاملون بالشركة رغبتهم في التغيب عن العمل	19
1,194	3,05	7,1	8	31,0	35	27,4	31	18,6	21	15,9	18	يتم انجاز المهام داخل الشركة بكفاءة وفعالية	20
1,149	2,90	9,7	11	31,0	35	29,2	33	19,5	22	10,6	12	أشعر بالراحة والأمن أثناء تأديتي لعمل	21
1,249	2,89	10,6	12	35,4	40	23,9	27	14,2	16	15,9	18	تسعى إدارة الشركة باستمرار لتحقيق رضا العامل	22
1,341	2,74	19,5	22	32,7	37	15,9	18	17,7	20	14,2	16	ليس هناك تعارضاً بين القيم التي أؤمن بها والقيم التنظيمية التي ترغبها الشركة	23
1,213	3,04	11,5	13	23,9	27	25,7	29	26,5	30	12,4	14	تسعى إدارة الشركة باستمرار للتعريف بثقافة المنظمة وتيسير سبل المحافظة عليها	24
1,261	3,02	11,5	13	28,3	32	22,1	25	23,0	26	15,0	17	تشجع الشركة موظفيها على العمل بروح الفريق	25
1,223	3,22	8,8	10	23,0	26	21,2	24	31,0	35	15,9	18	تعمل إدارة الشركة على توضيح أهداف المنظمة وخططها الإستراتيجية بصفة دورية	26
1,333	3,09	15,9	18	18,6	21	23,9	27	23,9	27	17,7	20	القيم والأعراف الاجتماعية التي	27

													يحملها الافراد لا تؤثر على نظام العمل داخل الشركة	
1,125	3,43	4,4	5	19,5	22	22,1	25	36,3	41	17,7	20	28	تمتلك المنظمة كل الإمكانيات التي تساعد على الاستمرارية والبقاء	
1,250	3,25	6,2	7	29,2	33	18,6	21	25,7	29	20,4	23	29	يبدى المتعاملون رغبتهم في البقاء وتطوير العلاقة الاستثمارية مع الشركة	
1,265	3,34	9,7	11	17,7	20	23,0	26	28,3	32	21,2	24	30	هناك توافق كبير بين الثقافة السائدة داخل الشركة ودرجة فعاليتها التنظيمية	
/	3.01	11.04	374	29.59	807	21.75	588	22.57	647	15.05	512		الاجمالي	

### الملحق 03: جداول spss

جداول توضح المتغيرات الشخصية

الجنس

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide نكر	113	100,0	100,0	100,0

السن

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide 19	2	1,8	1,8	1,8
20	2	1,8	1,8	3,5

21	5	4,4	4,4	8,0
22	12	10,6	10,6	18,6
23	11	9,7	9,7	28,3
24	4	3,5	3,5	31,9
25	7	6,2	6,2	38,1
26	3	2,7	2,7	40,7
27	6	5,3	5,3	46,0
28	7	6,2	6,2	52,2
29	6	5,3	5,3	57,5
31	4	3,5	3,5	61,1
32	9	8,0	8,0	69,0
33	13	11,5	11,5	80,5
34	1	,9	,9	81,4
36	2	1,8	1,8	83,2
37	5	4,4	4,4	87,6
38	1	,9	,9	88,5
39	2	1,8	1,8	90,3
41	3	2,7	2,7	92,9
42	1	,9	,9	93,8
44	4	3,5	3,5	97,3
52	1	,9	,9	98,2
54	1	,9	,9	99,1
58	1	,9	,9	100,0
Total	113	100,0	100,0	

سنوات العمل بالمؤسسة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1	5	4,4	4,4	4,4
	2	11	9,7	9,7	14,2
	3	33	29,2	29,2	43,4
	4	9	8,0	8,0	51,3
	5	12	10,6	10,6	61,9
	6	16	14,2	14,2	76,1

7	9	8,0	8,0	84,1
8	4	3,5	3,5	87,6
9	10	8,8	8,8	96,5
11	3	2,7	2,7	99,1
15	1	,9	,9	100,0
Total	113	100,0	100,0	

#### المؤهل العلمي

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide ابتدائي	10	8,8	8,8	8,8
متوسط	55	48,7	48,7	57,5
ثانوي	40	35,4	35,4	92,9
جامعي	8	7,1	7,1	100,0
Total	113	100,0	100,0	

#### الرتبة الوظيفية

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide اطار سام	3	2,7	2,7	2,7
اطار تقني	5	4,4	4,4	7,1
مشرف	15	13,3	13,3	20,4
عامل منفذ	90	79,6	79,6	100,0
Total	113	100,0	100,0	

#### جداول توضح نتائج بنود الاستبيان

#### Table de fréquences

قوانين 1 تقوم المنظمة بتغيير الأنظمة والقوانين بصفة دورية وفق ما تقتضيه متطلبات العمل

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق بشدة	10	8,8	8,8	8,8
غير موافق	37	32,7	32,7	41,6

محايد	41	36,3	36,3	77,9
موافق	20	17,7	17,7	95,6
موافق بشدة	5	4,4	4,4	100,0
Total	113	100,0	100,0	

قوانين 2 تراعي إدارة المنظمة ثقافة العاملين وقيمهم في سن القوانين والأنظمة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق بشدة	12	10,6	10,6	10,6
غير موافق	27	23,9	23,9	34,5
محايد	33	29,2	29,2	63,7
موافق	26	23,0	23,0	86,7
موافق بشدة	15	13,3	13,3	100,0
Total	113	100,0	100,0	

قوانين 3 تقوم المنظمة بمشاركة العاملين في وضع القوانين والأنظمة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق بشدة	8	7,1	7,1	7,1
غير موافق	43	38,1	38,1	45,1
محايد	24	21,2	21,2	66,4
موافق	17	15,0	15,0	81,4
موافق بشدة	21	18,6	18,6	100,0
Total	113	100,0	100,0	

قوانين 4 تتسم الأنظمة والقوانين التي تسنها المنظمة بالوضوح التام لدى الموظفين

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق بشدة	17	15,0	15,0	15,0
غير موافق	50	44,2	44,2	59,3
محايد	30	26,5	26,5	85,8
موافق	9	8,0	8,0	93,8
موافق بشدة	7	6,2	6,2	100,0
Total	113	100,0	100,0	

قوانين 5 توفر الأنظمة والقوانين الساندة ضمانات للحقوق الوظيفية للموظفين

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق بشدة	13	11,5	11,5	11,5

غير موافق	42	37,2	37,2	48,7
محايد	15	13,3	13,3	61,9
موافق	19	16,8	16,8	78,8
موافق بشدة	24	21,2	21,2	100,0
Total	113	100,0	100,0	

قوانين 6 يتم انجاز الخطط والبرامج طبقاً لنصوص الأنظمة والقوانين المعمول بها

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق بشدة	17	15,0	15,0	15,0
غير موافق	35	31,0	31,0	46,0
محايد	29	25,7	25,7	71,7
موافق	20	17,7	17,7	89,4
موافق بشدة	12	10,6	10,6	100,0
Total	113	100,0	100,0	

قوانين 7 يوجد التزام واضح من قبل الموظفين على تطبيق ما تنص عليه الأنظمة والقوانين المعتمدة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق بشدة	24	21,2	21,2	21,2
غير موافق	34	30,1	30,1	51,3
محايد	26	23,0	23,0	74,3
موافق	16	14,2	14,2	88,5
موافق بشدة	13	11,5	11,5	100,0
Total	113	100,0	100,0	

قوانين 8 القوانين التنظيمية تتوافق مع الأعراف الاجتماعية التي يؤمن به العامل

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق بشدة	21	18,6	18,6	18,6
غير موافق	35	31,0	31,0	49,6
محايد	28	24,8	24,8	74,3
موافق	13	11,5	11,5	85,8
موافق بشدة	16	14,2	14,2	100,0
Total	113	100,0	100,0	

قوانين 9 تسعى إدارة المنظمة إلى اطلاع العاملين الجدد على مختلف القوانين المتعلقة بالعمل

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	24	21,2	21,2	21,2
	غير موافق	51	45,1	45,1	66,4
	محايد	22	19,5	19,5	85,8
	موافق	10	8,8	8,8	94,7
	موافق بشدة	6	5,3	5,3	100,0
	Total	113	100,0	100,0	

قوانين 10 لا تحتاج الإدارة إلى تطبيق القانون إلا نادراً

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	23	20,4	20,4	20,4
	غير موافق	36	31,9	31,9	52,2
	محايد	23	20,4	20,4	72,6
	موافق	16	14,2	14,2	86,7
	موافق بشدة	15	13,3	13,3	100,0
	Total	113	100,0	100,0	

قيم 11 تسهر إدارة المنظمة على التطبيق العادل للقوانين

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	12	10,6	10,6	10,6
	غير موافق	38	33,6	33,6	44,2
	محايد	21	18,6	18,6	62,8
	موافق	18	15,9	15,9	78,8
	موافق بشدة	24	21,2	21,2	100,0
	Total	113	100,0	100,0	

قيم 12 تتيح المنظمة الفرصة للعامل من أجل تقديم رؤى وطرح أفكار جديدة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	13	11,5	11,5	11,5
	غير موافق	40	35,4	35,4	46,9
	محايد	27	23,9	23,9	70,8
	موافق	8	7,1	7,1	77,9
	موافق بشدة	25	22,1	22,1	100,0
	Total	113	100,0	100,0	

قيم 13 توزع الحوافز بطريقة عادلة داخل المنظمة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	3	2,7	2,7	2,7
	غير موافق	30	26,5	26,5	29,2
	محايد	20	17,7	17,7	46,9
	موافق	31	27,4	27,4	74,3
	موافق بشدة	29	25,7	25,7	100,0
	Total	113	100,0	100,0	

قيم 14 المساواة هي إحدى القيم البارزة والسائدة داخل المنظمة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage	Pourcentage
Valide	غير موافق بشدة	10	8,8	8,8	8,8
	غير موافق	23	20,4	20,4	29,2
	محايد	28	24,8	24,8	54,0
	موافق	25	22,1	22,1	76,1
	موافق بشدة	27	23,9	23,9	100,0
	Total	113	100,0	100,0	

قيم 15 تتخذ المنظمة إجراءات صارمة من أجل المحافظة على الوقت

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage	Pourcentage
Valide	غير موافق بشدة	5	4,4	4,4	4,4
	غير موافق	30	26,5	26,5	31,0
	محايد	24	21,2	21,2	52,2
	موافق	29	25,7	25,7	77,9
	موافق بشدة	25	22,1	22,1	100,0
	Total	113	100,0	100,0	

قيم 16 هناك اهتمام من قبل الموظفين بأهمية عامل الوقت لإنجاز المهام والواجبات في الفترة الزمنية المحددة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	25	22,1	22,1	22,1
	غير موافق	50	44,2	44,2	66,4
	محايد	24	21,2	21,2	87,6
	موافق	10	8,8	8,8	96,5

موافق بشدة	4	3,5	3,5	100,0
Total	113	100,0	100,0	

قيم 17 يحافظ الموظفين على علاقات عمل طيبة تستند إلى مبدأ التعاون والتكامل في انجاز المهام

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق بشدة	6	5,3	5,3	5,3
غير موافق	34	30,1	30,1	35,4
محايد	21	18,6	18,6	54,0
موافق	32	28,3	28,3	82,3
موافق بشدة	20	17,7	17,7	100,0
Total	113	100,0	100,0	

قيم 18 تشجع إدارة المنظمة العاملين على التحلي بالقيم الإيجابية في العمل

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق بشدة	23	20,4	20,4	20,4
غير موافق	51	45,1	45,1	65,5
محايد	25	22,1	22,1	87,6
موافق	9	8,0	8,0	95,6
موافق بشدة	5	4,4	4,4	100,0
Total	113	100,0	100,0	

قيم 19 ينجز العاملون بالشركة مهامهم بإخلاص

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق بشدة	7	6,2	6,2	6,2
غير موافق	35	31,0	31,0	37,2
محايد	27	23,9	23,9	61,1
موافق	22	19,5	19,5	80,5
موافق بشدة	22	19,5	19,5	100,0
Total	113	100,0	100,0	

معتقدات 20 يعتقد العاملون بالشركة ان المنظمة تهدف أساساً لتحقيق أهدافهم وتلبية احتياجاتهم الشخصية

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق بشدة	7	6,2	6,2	6,2

غير موافق	19	16,8	16,8	23,0
محايد	23	20,4	20,4	43,4
موافق	34	30,1	30,1	73,5
موافق بشدة	30	26,5	26,5	100,0
Total	113	100,0	100,0	

معتقدات 21 تتنظر ادارة الشركة الى العنصر البشري بأنه من أهم الموارد المتاحة في الشركة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق بشدة	6	5,3	5,3	5,3
غير موافق	33	29,2	29,2	34,5
محايد	28	24,8	24,8	59,3
موافق	37	32,7	32,7	92,0
موافق بشدة	9	8,0	8,0	100,0
Total	113	100,0	100,0	

معتقدات 22 في اعتقادي أن المحافظة على ممتلكات الشركة هو في نفس الوقت محافظة على مستقبلي الوظيفي

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage	Pourcentage
Valide غير موافق بشدة	3	2,7	2,7	2,7
غير موافق	24	21,2	21,2	23,9
محايد	32	28,3	28,3	52,2
موافق	42	37,2	37,2	89,4
موافق بشدة	12	10,6	10,6	100,0
Total	113	100,0	100,0	

معتقدات 23 يتقبل الموظفون الضغوط والمخاطر من اجل مصلحة الشركة وتطورها

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage	Pourcentage
Valide غير موافق بشدة	30	26,5	26,5	26,5
غير موافق	45	39,8	39,8	66,4
محايد	22	19,5	19,5	85,8
موافق	13	11,5	11,5	97,3
موافق بشدة	3	2,7	2,7	100,0
Total	113	100,0	100,0	

معتقدات 24 أعتقد أن نجاح الشركة متوقف على أدائي الشخصي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	9	8,0	8,0	8,0
	غير موافق	21	18,6	18,6	26,5
	محايد	25	22,1	22,1	48,7
	موافق	40	35,4	35,4	84,1
	موافق بشدة	18	15,9	15,9	100,0
	Total	113	100,0	100,0	

معتقدات 25 تسعى الشركة لإرضاء الزبون والمحافظة عليه من خلال الخدمات المتميزة التي تقدمها للزبائن

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	14	12,4	12,4	12,4
	غير موافق	58	51,3	51,3	63,7
	محايد	25	22,1	22,1	85,8
	موافق	14	12,4	12,4	98,2
	موافق بشدة	2	1,8	1,8	100,0
	Total	113	100,0	100,0	

معتقدات 26. يتوفر لدى الموظفين المهارة والقدرة الكافية على التكيف مع المتغيرات والتطورات الجديدة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	2	1,8	1,8	1,8
	غير موافق	38	33,6	33,6	35,4
	محايد	29	25,7	25,7	61,1
	موافق	34	30,1	30,1	91,2
	موافق بشدة	10	8,8	8,8	100,0
	Total	113	100,0	100,0	

معتقدات 27. أتقبل كل القرارات التي تتخذها الشركة تجاهي طالما أنها تحقق أهدافها التنظيمية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	23	20,4	20,4	20,4
	غير موافق	54	47,8	47,8	68,1
	محايد	19	16,8	16,8	85,0
	موافق	14	12,4	12,4	97,3
	موافق بشدة	3	2,7	2,7	100,0

Total	113	100,0	100,0	
-------	-----	-------	-------	--

معتقدات 28 أعتقد أن للعامل دور فعال في تخفيض حجم التكاليف وزيادة حجم الإيرادات بهدف تحقيق حجم الأرباح المنشودة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق بشدة	2	1,8	1,8	1,8
غير موافق	38	33,6	33,6	35,4
محايد	24	21,2	21,2	56,6
موافق	35	31,0	31,0	87,6
موافق بشدة	14	12,4	12,4	100,0
Total	113	100,0	100,0	

معتقدات 29 في اعتقادي أن العمل بروح الفريق ضروري لنجاح الشركة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق بشدة	7	6,2	6,2	6,2
غير موافق	15	13,3	13,3	19,5
محايد	19	16,8	16,8	36,3
موافق	36	31,9	31,9	68,1
موافق بشدة	36	31,9	31,9	100,0
Total	113	100,0	100,0	

معتقدات 30 يتوفر لدى الموظفين الاعتقاد بأهمية تطوير علاقات العمل بين الأقسام والدوائر المختلفة لتجسيد روح العامل والكامل أثناء تأدية المهام الوظيفية

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق بشدة	24	21,2	21,2	21,2
غير موافق	39	34,5	34,5	55,8
محايد	29	25,7	25,7	81,4
موافق	14	12,4	12,4	93,8
موافق بشدة	7	6,2	6,2	100,0
Total	113	100,0	100,0	

توقعات 31 يقوم الموظفون ببذل الجهود اللازمة من أجل تحقيق الاجازات التي تتوقعها الشركة من الموظف

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق بشدة	11	9,7	9,7	9,7
غير موافق	42	37,2	37,2	46,9

محايد	28	24,8	24,8	71,7
موافق	18	15,9	15,9	87,6
موافق بشدة	14	12,4	12,4	100,0
Total	113	100,0	100,0	

توقعات32 أتوقع بأن إدارة الشركة تأخذ في الاعتبار الجهود التي يبذلها الموظف الكفاء والمتميز والذي يحافظ على مكانة الشركة وسمعتها.

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق بشدة	10	8,8	8,8	8,8
غير موافق	26	23,0	23,0	31,9
محايد	31	27,4	27,4	59,3
موافق	30	26,5	26,5	85,8
موافق بشدة	16	14,2	14,2	100,0
Total	113	100,0	100,0	

توقعات33 من الممكن أن تقوم المنظمة بتحسين ظروف العمل لاحقاً

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق بشدة	8	7,1	7,1	7,1
غير موافق	32	28,3	28,3	35,4
محايد	19	16,8	16,8	52,2
موافق	29	25,7	25,7	77,9
موافق بشدة	25	22,1	22,1	100,0
Total	113	100,0	100,0	

توقعات34 بالنظر للكفاءة العالية التي أمتلكها أتوقع أن أحصل على الترقية في العمل

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق بشدة	33	29,2	29,5	29,5
غير موافق	39	34,5	34,8	64,3
محايد	24	21,2	21,4	85,7
موافق	13	11,5	11,6	97,3
موافق بشدة	3	2,7	2,7	100,0
Total	112	99,1	100,0	
Manquant Système	1	,9		
Total	113	100,0		

توقعات35 يتوقع الرؤساء بأن يقوم الموظف بكافة مهامه وواجباته طالما انه يحصل على كافة حقوقه الوظيفية التي تنص عليها الأنظمة واللوائح والقوانين الداخلية للشركة.

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق بشدة	7	6,2	6,3	6,3
غير موافق	30	26,5	27,0	33,3
محايد	23	20,4	20,7	54,1
موافق	32	28,3	28,8	82,9
موافق بشدة	19	16,8	17,1	100,0
Total	111	98,2	100,0	
Manquant Système	2	1,8		
Total	113	100,0		

توقعات36 تسعى إدارة الشركة دوما لتلبية ما يتوقعه الموظف من علاوات وحوافز ومكافآت

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق بشدة	32	28,3	28,3	28,3
غير موافق	33	29,2	29,2	57,5
محايد	29	25,7	25,7	83,2
موافق	13	11,5	11,5	94,7
موافق بشدة	6	5,3	5,3	100,0
Total	113	100,0	100,0	

توقعات37 أتوقع أن تقوم إدارة الشركة باستحداث أدوات وأساليب عمل جديدة تماشيا والتطورات الحاصلة خارج محيط المؤسسة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق بشدة	29	25,7	25,7	25,7
غير موافق	37	32,7	32,7	58,4
محايد	30	26,5	26,5	85,0
موافق	13	11,5	11,5	96,5
موافق بشدة	4	3,5	3,5	100,0
Total	113	100,0	100,0	

توقعات 38 من الممكن أن أحصل على فرصة داخل الشركة من أجل تكوين وتطوير مهاراتي الأدائية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage	Pourcentage
Valide	غير موافق بشدة	10	8,8	8,8	8,8
	غير موافق	29	25,7	25,7	34,5
	محايد	27	23,9	23,9	58,4
	موافق	33	29,2	29,2	87,6
	موافق بشدة	14	12,4	12,4	100,0
	Total	113	100,0	100,0	

توقعات 39 توفر الشركة الأمان الوظيفي للفرد طالما أنه ملتزم بالنظام والقوانين واللوائح

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	7	6,2	6,2	6,2
	غير موافق	34	30,1	30,1	36,3
	محايد	30	26,5	26,5	62,8
	موافق	27	23,9	23,9	86,7
	موافق بشدة	15	13,3	13,3	100,0
	Total	113	100,0	100,0	

توقعات 40 أتوقع أن الشركة ستحقق نجاحاً باهراً مستقبلاً

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	9	8,0	8,0	8,0
	غير موافق	8	7,1	7,1	15,2
	محايد	23	20,4	20,5	35,7
	موافق	38	33,6	33,9	69,6
	موافق بشدة	34	30,1	30,4	100,0
	Total	112	99,1	100,0	
Manquant	Systeme	1	,9		
	Total	113	100,0		

الفعالية 1 ووضوح القوانين والقدرة على فهمها يؤدي إلى تقليص حدة الصراع بين العاملين داخل

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	9	8,0	8,0	8,0
	غير موافق	41	36,3	36,6	44,6

	محايد	25	22,1	22,3	67,0
	موافق	21	18,6	18,8	85,7
	موافق بشدة	16	14,2	14,3	100,0
	Total	112	99,1	100,0	
Manquant	Systeme	1	,9		
	Total	113	100,0		

الفعالية 2 يؤدي التغيير الدوري للأنظمة والقوانين إلى تحسين ظروف العمل

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	9	8,0	8,0	8,0
	غير موافق	30	26,5	26,5	34,5
	محايد	26	23,0	23,0	57,5
	موافق	22	19,5	19,5	77,0
	موافق بشدة	26	23,0	23,0	100,0
	Total	113	100,0	100,0	

الفعالية 3 أسهمت الأنظمة والقوانين المعمول بها في تطبيق معدلات العمل المطلوبة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	7	6,2	6,2	6,2
	غير موافق	38	33,6	33,6	39,8
	محايد	25	22,1	22,1	61,9
	موافق	16	14,2	14,2	76,1
	موافق بشدة	27	23,9	23,9	100,0
	Total	113	100,0	100,0	

الفعالية 4 لا يبدي العاملون بالشركة رغبتهم في التخلي عن عملهم

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	11	9,7	9,7	9,7
	غير موافق	44	38,9	38,9	48,7
	محايد	18	15,9	15,9	64,6

موافق	21	18,6	18,6	83,2
موافق بشدة	19	16,8	16,8	100,0
Total	113	100,0	100,0	

الفعالية 5 أرى أن أهدافي الشخصية هي جزء من الأهداف التي تسعى الشركة لتحقيقها

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق بشدة	16	14,2	14,2	14,2
غير موافق	48	42,5	42,5	56,6
محايد	17	15,0	15,0	71,7
موافق	18	15,9	15,9	87,6
موافق بشدة	14	12,4	12,4	100,0
Total	113	100,0	100,0	

الفعالية 6 تساهم القيم التنظيمية السائدة بالمؤسسة في تحقيق الرضا الوظيفي للعامل

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق بشدة	13	11,5	11,5	11,5
غير موافق	42	37,2	37,2	48,7
محايد	25	22,1	22,1	70,8
موافق	19	16,8	16,8	87,6
موافق بشدة	14	12,4	12,4	100,0
Total	113	100,0	100,0	

الفعالية 7 للمؤسسة القدرة الكافية على تلبية احتياجات العامل

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق بشدة	13	11,5	11,5	11,5
غير موافق	36	31,9	31,9	43,4
محايد	28	24,8	24,8	68,1
موافق	17	15,0	15,0	83,2
موافق بشدة	19	16,8	16,8	100,0
Total	113	100,0	100,0	

الفعالية 8 تتميز بيئة العمل بمناخ يسوده التعاون والتكافل بين مختلف المستويات

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق بشدة	17	15,0	15,0	15,0

غير موافق	32	28,3	28,3	43,4
محايد	24	21,2	21,2	64,6
موافق	25	22,1	22,1	86,7
موافق بشدة	15	13,3	13,3	100,0
Total	113	100,0	100,0	

**الفعالية 9** تمتلك الشركة القدرة على إرضاء العملاء داخل وخارج بيئة العمل

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق بشدة	6	5,3	5,3	5,3
غير موافق	38	33,6	33,6	38,9
محايد	19	16,8	16,8	55,8
موافق	33	29,2	29,2	85,0
موافق بشدة	17	15,0	15,0	100,0
Total	113	100,0	100,0	

**الفعالية 10** للمؤسسة القدرة الكافية على التكيف مع متغيرات البيئة الخارجية

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق بشدة	19	16,8	16,8	16,8
غير موافق	36	31,9	31,9	48,7
محايد	24	21,2	21,2	69,9
موافق	13	11,5	11,5	81,4
موافق بشدة	21	18,6	18,6	100,0
Total	113	100,0	100,0	

**الفعالية 11** تعمل إدارة الشركة في جو تسوده التنافسية والقدرة على السيطرة والتحكم

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق بشدة	16	14,2	14,2	14,2
غير موافق	40	35,4	35,4	49,6
محايد	20	17,7	17,7	67,3
موافق	20	17,7	17,7	85,0
موافق بشدة	17	15,0	15,0	100,0
Total	113	100,0	100,0	

الفعالية 12 تملك الشركة سياسة تفاوضية قوية مع مختلف الأطراف الخارجية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	18	15,9	15,9	15,9
	غير موافق	33	29,2	29,2	45,1
	محايد	13	11,5	11,5	56,6
	موافق	37	32,7	32,7	89,4
	موافق بشدة	12	10,6	10,6	100,0
	Total	113	100,0	100,0	

الفعالية 13 لا تؤمن إدارة الشركة بالفشل في قدراتها الإنتاجية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	19	16,8	16,8	16,8
	غير موافق	29	25,7	25,7	42,5
	محايد	22	19,5	19,5	61,9
	موافق	21	18,6	18,6	80,5
	موافق بشدة	22	19,5	19,5	100,0
	Total	113	100,0	100,0	

الفعالية 14 تحقق الشركة باستمرار قدر كاف من الأرباح

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	11	9,7	9,7	9,7
	غير موافق	41	36,3	36,3	46,0
	محايد	31	27,4	27,4	73,5
	موافق	16	14,2	14,2	87,6
	موافق بشدة	14	12,4	12,4	100,0
	Total	113	100,0	100,0	

الفعالية 15 يفتخر العاملون في هذه المؤسسة بانتماهم لها

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	14	12,4	12,4	12,4
	غير موافق	24	21,2	21,2	33,6
	محايد	21	18,6	18,6	52,2

موافق	34	30,1	30,1	82,3
موافق بشدة	20	17,7	17,7	100,0
Total	113	100,0	100,0	

**الفعالية 16** تسعى إدارة الشركة باستمرار لتصحيح المعتقدات التنظيمية التي يحملها العمال الجدد

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق بشدة	13	11,5	11,5	11,5
غير موافق	33	29,2	29,2	40,7
محايد	27	23,9	23,9	64,6
موافق	27	23,9	23,9	88,5
موافق بشدة	13	11,5	11,5	100,0
Total	113	100,0	100,0	

**الفعالية 17** تقوم إدارة الشركة بتهيئة ظروف العمل تفاديا للوقوع في حوادث عمل

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage	Pourcentage
Valide غير موافق بشدة	13	11,5	11,5	11,5
غير موافق	26	23,0	23,0	34,5
محايد	38	33,6	33,6	68,1
موافق	23	20,4	20,4	88,5
موافق بشدة	13	11,5	11,5	100,0
Total	113	100,0	100,0	

**الفعالية 18** يسود المنظمة نظام اتصال فعال يساهم في انسياب المعلومات بين مختلف الأقسام

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق بشدة	8	7,1	7,1	7,1
غير موافق	43	38,1	38,1	45,1
محايد	25	22,1	22,1	67,3
موافق	26	23,0	23,0	90,3
موافق بشدة	11	9,7	9,7	100,0
Total	113	100,0	100,0	

**الفعالية 19** لا يبدي العاملون بالشركة رغبتهم في التغيب عن العمل

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé

Valide	غير موافق بشدة	13	11,5	11,5	11,5
	غير موافق	21	18,6	18,6	30,1
	محايد	24	21,2	21,2	51,3
	موافق	40	35,4	35,4	86,7
	موافق بشدة	15	13,3	13,3	100,0
	Total	113	100,0	100,0	

الفعالية 20 يتم انجاز المهام داخل الشركة بكفاءة وفعالية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	8	7,1	7,1	7,1
	غير موافق	35	31,0	31,0	38,1
	محايد	31	27,4	27,4	65,5
	موافق	21	18,6	18,6	84,1
	موافق بشدة	18	15,9	15,9	100,0
	Total	113	100,0	100,0	

الفعالية 21 أشعر بالراحة والأمن أثناء تأديتي لعملي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage	Pourcentage
Valide	غير موافق بشدة	11	9,7	9,7	9,7
	غير موافق	35	31,0	31,0	40,7
	محايد	33	29,2	29,2	69,9
	موافق	22	19,5	19,5	89,4
	موافق بشدة	12	10,6	10,6	100,0
	Total	113	100,0	100,0	

الفعالية 22 تسعى إدارة الشركة باستمرار لتحقيق رضا العامل

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	12	10,6	10,6	10,6
	غير موافق	40	35,4	35,4	46,0
	محايد	27	23,9	23,9	69,9
	موافق	16	14,2	14,2	84,1
	موافق بشدة	18	15,9	15,9	100,0
	Total	113	100,0	100,0	

الفعالية 23 ليس هناك تعارضاً بين القيم التي أؤمن بها والقيم التنظيمية التي ترغبها الشركة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق بشدة	22	19,5	19,5	19,5
غير موافق	37	32,7	32,7	52,2
محايد	18	15,9	15,9	68,1
موافق	20	17,7	17,7	85,8
موافق بشدة	16	14,2	14,2	100,0
Total	113	100,0	100,0	

الفعالية 24 تسعى إدارة الشركة باستمرار للتعريف بثقافة المنظمة وتيسير سبل المحافظة عليها

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage	Pourcentage
Valide غير موافق بشدة	13	11,5	11,5	11,5
غير موافق	27	23,9	23,9	35,4
محايد	29	25,7	25,7	61,1
موافق	30	26,5	26,5	87,6
موافق بشدة	14	12,4	12,4	100,0
Total	113	100,0	100,0	

الفعالية 25 تشجع الشركة موظفيها على العمل بروح الفريق

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage	Pourcentage
Valide غير موافق بشدة	13	11,5	11,5	11,5
غير موافق	32	28,3	28,3	39,8
محايد	25	22,1	22,1	61,9
موافق	26	23,0	23,0	85,0
موافق بشدة	17	15,0	15,0	100,0
Total	113	100,0	100,0	

الفعالية 26 تعمل إدارة الشركة على توضيح أهداف المنظمة وخططها الإستراتيجية بصفة دورية

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق بشدة	10	8,8	8,8	8,8
غير موافق	26	23,0	23,0	31,9
محايد	24	21,2	21,2	53,1
موافق	35	31,0	31,0	84,1

موافق بشدة	18	15,9	15,9	100,0
Total	113	100,0	100,0	

**الفعالية 27 القيم والأعراف الاجتماعية التي يحملها الأفراد لا تؤثر على نظام العمل داخل الشركة**

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق بشدة	18	15,9	15,9	15,9
غير موافق	21	18,6	18,6	34,5
محايد	27	23,9	23,9	58,4
موافق	27	23,9	23,9	82,3
موافق بشدة	20	17,7	17,7	100,0
Total	113	100,0	100,0	

**الفعالية 28 تمتلك المنظمة كل الإمكانيات التي تساعد على الاستمرارية والبقاء**

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق بشدة	5	4,4	4,4	4,4
غير موافق	22	19,5	19,5	23,9
محايد	25	22,1	22,1	46,0
موافق	41	36,3	36,3	82,3
موافق بشدة	20	17,7	17,7	100,0
Total	113	100,0	100,0	

**الفعالية 29 يبدي المتعاملون رغبتهم في البقاء وتطوير العلاقة الاستثمارية مع الشركة**

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق بشدة	7	6,2	6,2	6,2
غير موافق	33	29,2	29,2	35,4
محايد	21	18,6	18,6	54,0
موافق	29	25,7	25,7	79,6
موافق بشدة	23	20,4	20,4	100,0
Total	113	100,0	100,0	

**الفعالية 30 هناك توافق كبير بين الثقافة السائدة داخل الشركة ودرجة فعاليتها التنظيمية**

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق بشدة	11	9,7	9,7	9,7



Manquant	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne	2,35	3,11	3,08	3,71	2,95	3,23	3,16	2,94	2,70	2,81	2,94	2,90
Mode	2	4	2	4	2	2	2	2	2	2	2	2
Ecart type	1,092	1,183	1,151	1,204	1,207	1,289	1,293	1,284	1,253	1,214	1,270	1,281

#### Statistiques

	الفعالية 9	الفعالية 10	الفعالية 11	الفعالية 12	الفعالية 13	الفعالية 14	الفعالية 15	الفعالية 16	الفعالية 17	الفعالية 18	الفعالية 19	الفعالية 20
N Valide	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113
Manquant	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne	3,15	2,83	2,84	2,93	2,98	2,83	3,19	2,95	2,97	2,90	3,20	3,05
Mode	2	2	2	4	2	2	4	2	3	2	4	2
Ecart type	1,197	1,356	1,299	1,301	1,382	1,172	1,301	1,209	1,168	1,134	1,226	1,194

#### Statistiques

	الفعالية 21	الفعالية 22	الفعالية 23	الفعالية 24	الفعالية 25	الفعالية 26	الفعالية 27	الفعالية 28	الفعالية 29	الفعالية 30
N Valide	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113
Manquant	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne	2,90	2,89	2,74	3,04	3,02	3,22	3,09	3,43	3,25	3,34
Mode	2	2	2	4	2	4	3	4	2	4
Ecart type	1,149	1,249	1,341	1,213	1,261	1,223	1,333	1,125	1,250	1,265

#### Statistiques descriptives

	N	Plage	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
القوانين التنظيمية	113	24	17	41	27,40	4,193
القيم التنظيمية	113	20	18	38	27,06	3,787
المعتقدات التنظيمية	113	17	22	39	32,67	3,529
التوقعات التنظيمية	113	22	18	40	29,22	3,979
الفعالية التنظيمية	113	33	74	107	90,37	7,464
الثقافة التنظيمية الساندة	113	49	90	139	116,35	8,246
N valide (liste)	113					

#### اختبار فرضيات الدراسة الأساسية:

#### Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,116 <sup>a</sup>	,243	,005	,651

a. Prédicteurs : (Constante), القوانين التنظيمية

ANOVA<sup>a</sup>

Modèle	Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	83,825	1	83,825	22,511	,001
Résidus	6156,564	111	55,465		
Total	6240,389	112			

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
	B	Ecart standard	Bêta		
1 (Constante)	84,719	4,651		18,214	,000
القوانين التنظيمية	,206	,168	,116	1,229	,001

a. Variable dépendante : الفعالية التنظيمية

فرضية القيم على الفعالية :

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,007 <sup>a</sup>	,327	,009	,111

a. Prédicteurs : (Constante), القيم التنظيمية

ANOVA<sup>a</sup>

Modèle	Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	,318	1	,318	28,311	,001
Résidus	6240,071	111	56,217		
Total	6240,389	112			

a. Variable dépendante : الفعالية التنظيمية

b. Prédicteurs : (Constante), القيم التنظيمية

**Coefficients<sup>a</sup>**

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Ecart standard	Bêta		
1 (Constante)	90,752	5,111		17,756	,000
القيم التنظيمية	,325	,187	,007	4,142	,000

a. Variable dépendante : الفعالية التنظيمية

**فرضية المعتقدات على الفعالية :**

**Récapitulatif des modèles**

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,068 <sup>a</sup>	,448	,004	,696

a. Prédicteurs : (Constante), المعتقدات التنظيمية

**ANOVA<sup>a</sup>**

Modèle	Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	29,181	1	29,181	33,141	,001
Résidus	6211,209	111	55,957		
Total	6240,389	112			

**Coefficients<sup>a</sup>**

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Ecart standard	Bêta		
1 (Constante)	85,646	6,582		13,013	,000
المعتقدات التنظيمية	,116	,200	,068	2,239	,000

a. Variable dépendante : الفعالية التنظيمية

**فرضية التوقعات على الفعالية :**

**Récapitulatif des modèles**

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation

1	,026 <sup>a</sup>	,221	,008	,233
---	-------------------	------	------	------

a. Prédicteurs : (Constante), التوقعات التنظيمية

#### ANOVA<sup>a</sup>

Modèle	Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	4,338	1	4,338	41,227	,001
Résidus	6236,052	111	56,181		
Total	6240,389	112			

#### Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Ecart standard	Bêta		
1 (Constante)	88,927	5,248		16,943	,000
التوقعات التنظيمية	,411	,178	,026	1,288	,001

#### جداول توضح فرضيات الفروق

فرضية 1: تختلف درجات العمال في متغير الفعالية التنظيمية حسب مستواهم التعليمي.

الفعالية التنظيمية

Statistique de Levene	ddl1	ddl2	Sig.
2,305	3	109	,081

#### Descriptives

	Moyenne	Ecart type	Erreur standard	Minimum	Maximum
ابتدائي	92,00	6,766	2,140	79	102
متوسط	91,29	8,471	1,142	74	107
ثانوي	88,65	6,431	1,017	78	102
جامعي	90,63	4,596	1,625	84	98
Total	90,37	7,464	,702	74	107

**ANOVA**

الفعالية التنظيمية

	Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergruppes	192,069	3	64,023	1,154	,331
Intragruppes	6048,320	109	55,489		
Total	6240,389	112			

فرضية 2: تختلف درجات العمال في متغير الثقافة التنظيمية السائدة حسب مستواهم التعليمي.

**Test d'homogénéité des variances**

الثقافة التنظيمية السائدة

Statistique de	ddl1	ddl2	Sig.
Levene	3	109	,410

الثقافة التنظيمية السائدة

	N	Moyenne	Ecart type	Erreur standard	Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne		Minimum	Maximum
					Borne inférieure	Borne supérieure		
ابتدائي	10	116,10	7,767	2,456	110,54	121,66	101	127
متوسط	55	115,69	8,934	1,205	113,28	118,11	90	139
ثانوي	40	117,15	7,294	1,153	114,82	119,48	99	133
جامعي	8	117,25	9,498	3,358	109,31	125,19	106	133
Total	113	116,35	8,246	,776	114,82	117,89	90	139

**ANOVA**

الثقافة التنظيمية السائدة

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergruppes	56,595	3	18,865	,272	,845
Intragruppes	7559,245	109	69,351		
Total	7615,841	112			

## ملخص:

هدفت هذه الدراسة للكشف عن أثر الثقافة التنظيمية على الفعالية التنظيمية، حيث انطلقت من الإشكالية التالية: ما أثر الثقافة التنظيمية السائدة بمؤسسة كوسيدار أدرار على الفعالية التنظيمية؟ ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم استبيان كأداة للدراسة، كما اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي التحليلي، إذ أجريت الدراسة على عينة مكونة من (113) عاملاً بالمؤسسة محل الدراسة، وبعد استخلاص النتائج توصل الباحث إلى إثبات صحة الفرض القائل: للثقافة التنظيمية السائدة بمؤسسة كوسيدار أدرار أثر على الفعالية التنظيمية. وعليه، نستخلص ما يلي:

- إن ما تعيشه منظماتنا اليوم حقيقة مؤلمة لا يمكن انكار وجودها، إذا بات جلياً أنه لا يوجد اهتمام—حسب واقع المؤسسة محل الدراسة- بما يسمى بالثقافة أو الفعالية التنظيمية. كما لوحظ أن جل العاملين بالمؤسسة محل الدراسة لا يدركون أصلاً معنى أو مفهوم الثقافة التنظيمية، ناهيك عن مدى اهتمامهم بها.
- كما أن المنظمة لا تولي أهمية بالغة لتوحيد وتماسك القيم وتصحيح التوجهات والمعتقدات لدى العاملين، كون هاته العوامل ضرورية لنجاح المنظمة وتحقيق أهدافها. وعليه كان لزاماً على المنظمات تمكين العاملين من المشاركة في سن القوانين واتخاذ القرارات مع الأخذ في الاعتبار قيمهم وتوجهاتهم.
- لوحظ وجود هوة شاسعة بين ما تقوم به المؤسسات والمخابر البحثية من دراسات، وما تتخبط فيه منظماتنا اليوم من مظاهر ضعف الهوية وهشاشة التركيبة الثقافية والقيمية، مما يدل على عدم الاستفادة من نتائجها والأخذ بتوصياتها.
- كما أن انخفاض مستوى الثقافة والفعالية التنظيمية راجع أساساً لتراجع دور القادة وضعف قدرتهم على توحيد القيم وتوجيه التوقعات وتصحيح المعتقدات التنظيمية لدى العاملين، وكذا غموض أهداف التنظيم وقواعد العمل بالمؤسسة.

## Summary:

our study started from The following problem: What is the impact of the organizational culture prevailing in the institution of cosider Adrar on the organizational effectiveness?

In order to achieve the objectives of the study, the researcher designed a questionnaire as a tool for study, taking into consideration its psychometric characteristics, Where the researcher relied on the descriptive analytical method. the study included a sample of (113) workers. After applying the tool and extracting the results, the researcher found the validity of the hypothesis: The organizational culture prevailing in the cosider institution of Adrar has an impact on the organizational effectiveness. Finally, the researcher recommends:

-The need to pay attention to various elements of culture in the organization - Emphasize the necessity of creating a cohesive culture within the work environment with constant concern to preserve and consolidate it - Ensure the establishment of training and educational sessions that will take into account the culture of the institution - Organizations should prepare a manual that explains their organizational culture and helps new employees to engage effectively within the organization.

## Résumé:

Cette étude vise à résoudre le problème suivant: Quel est l'impact de la culture organisationnelle prévalant dans l'institution de Kosidar Adrar sur l'efficacité organisationnelle?

Afin de réaliser les objectifs de l'étude, le chercheur a conçu un questionnaire, basé sur la méthode descriptive analytique, qui a été réalisée sur un échantillon de 113 travailleurs de l'institution concernée. Impact sur l'efficacité organisationnelle. Enfin, le chercheur recommande:

-Insistez sur la nécessité de créer une culture de cohésion au sein de l'environnement de travail avec un souci constant de préservation, de préservation et de consolidation -Assurer la mise en place de sessions de formation et d'éducation prenant en compte la culture de l'institution -Les organisations doivent préparer un manuel qui explique leur culture organisationnelle et aide les nouveaux employés à s'impliquer efficacement au sein de l'organisation.