



جامعة المسيلة

كلية الآداب والعلوم الاجتماعية

قسم علم الاجتماع والديمغرافيا

دور الثقافة التنظيمية في ضبط

سلوك العامل داخل المنظمة

دراسة ميدانية في المؤسسة الصناعية تيندال

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع LMD

تخصص : علم الاجتماع تنظيم وعمل

إشراف الأستاذ

د/ قجة رضا

إعداد الطالبة

ضنبري نجية

الموسم الجامعي

2013/2012



جامعة المسيلة

كلية الآداب والعلوم الاجتماعية

قسم علم الاجتماع والديمغرافيا

دور الثقافة التنظيمية في ضبط

سلوك العامل داخل المنظمة

دراسة ميدانية في المؤسسة الصناعية تيندال

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع LMD

تخصص : علم الاجتماع تنظيم وعمل

إشراف الأستاذ

د/ قجة رضا

إعداد الطالبة

ضنبري نجية

الموسم الجامعي

2013/2012



جامعة المسيلة

كلية الآداب والعلوم الاجتماعية

قسم علم الاجتماع والديمغرافيا

دور الثقافة التنظيمية في ضبط

سلوك العامل داخل المنظمة

دراسة ميدانية في المؤسسة الصناعية تيندال

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع LMD

تخصص : علم الاجتماع تنظيم وعمل

إشراف الأستاذ

د/ قجة رضا

إعداد الطالبة

ضنبري نجية

الموسم الجامعي

2013/2012



جامعة المسيلة

كلية الآداب والعلوم الاجتماعية

قسم علم الاجتماع والديمغرافيا

دور الثقافة التنظيمية في ضبط

سلوك العامل داخل المنظمة

دراسة ميدانية في المؤسسة الصناعية تيندال

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع LMD

تخصص : علم الاجتماع تنظيم وعمل

إشراف الأستاذ

د/ قجة رضا

إعداد الطالبة

ضنبري نجية

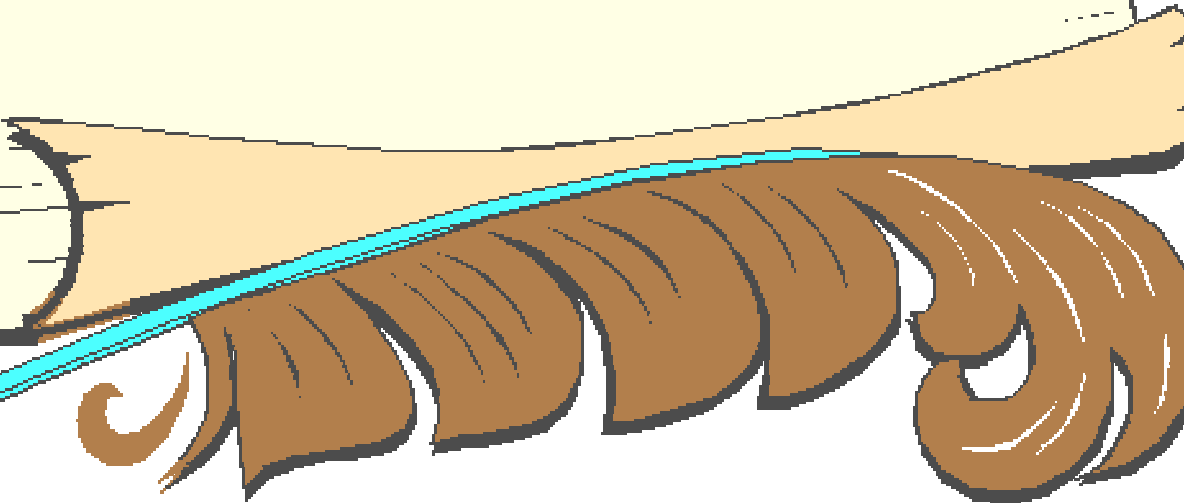
الموسم الجامعي

2013/2012

شكر وعرفان

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، والحمد لله الذي وفقنا لإنجاز هذا العمل
قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: "من لم يشكر الناس لم يشكر الله"
واقترءاء بنينا الكريم، تتقدم بالشكر الجزيل إلى كل من ساهم في إنجاز
هذا العمل ولو ببسمة، ونخص بالذكر الأستاذ: قجة مرضا .
كما يشرفنا أن تتقدم بالشكر والتقدير إلى كل أساتذة علم الاجتماع
تنظيم وعمل الذين لم يخلوا علينا بالعطاء العلمي وأرادونا دفعة مميزة .
كما تتقدم بالشكر الجزيل لكل عمال مؤسسة تيندال، وعلى رأسهم نائب المدير
مرئيس مصلحة الوسائل العامة وطاقمه ورئيس مصلحة المستخدمين وطاقمه .

بجيتي



أهداء

بسم الله الرحمن الرحيم والصلاة والسلام على سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم، سبحان الذي
جعل الجنة تحت أقدام الأمهات .

أهدي ثمرة جهدي إلى من غذتني بلبنتها وغمرتني بحنانها وأثرتني على نفسها وتعبت من أجل مراحتي
وسعادتي

أمي الغالية "نركية" أطال الله في عمرها .

إلى مثال وقدوتي في الحياة ومرمر التحدي والعطاء والكفاح الذي كان السند ولنزال يذلل لي

الصعوبات أبي الغالي عبد الرحمان "أطال الله في عمره

إلى من قاسمني حلو الحياة ومرها تحت سقف واحد إخوتي "نصيرة، فاتح، فطيمة، حسام الدين سيرين"

إلى أعز صديقاتي SNH، مرشيدة، فتيحة، حورية، لطيفة .

وإلى كل دفعة قسم علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، كما نخص بالذكر جميع طاقم

مدرسة كعيش جلول من مديرتها وميساوي محمد كل المعلمين والتلاميذ .

كما اتقدم بالشكر الجزيل إلى مكتبة المحسنين وطاقمها إلى من جمعني بهم القدر من الابتدائية

إلى الجامعة من محمد علال إلى بونزقرة ياسين

بحيتي

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	الإهداء
	الشكر
	فهرس المحتويات
	فهرس الجداول
	فهرس الأشكال
	مقدمة
الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للدراسة	
6	تحديد الإشكالية وصياغتها
8	أهمية موضوع الدراسة وأسباب اختياره
8	أهمية الموضوع
8	أسباب اختيار الموضوع
9	أهداف الدراسة
9	تحديد مفاهيم الدراسة
12	الدراسات السابقة
الفصل الثاني: مقارنة سوسولوجية للثقافة التنظيمية	
19	تمهيد
20	التطور التاريخي للثقافة التنظيمية
20	أولاً: استعمال مصطلح الثقافة التنظيمية
20	ثانياً: تزايد الاهتمام الميداني في الثقافة التنظيمية:
21	أهمية ثقافة المنظمة وخصائصها
21	أولاً: أهمية ثقافة المنظمة
23	ثانياً: خصائص الثقافة التنظيمية
25	محددات الثقافة التنظيمية ووظائفها
25	أولاً: محددات الثقافة التنظيمية

26	ثانيا: وظائف الثقافة التنظيمية
27	أنواع الثقافة التنظيمية ومستوياتها
27	أولا: أنواع الثقافة التنظيمية
28	ثانيا: مستويات الثقافة التنظيمية
30	العوامل المحددة للثقافة التنظيمية
31	تقييم الثقافة
33	تكوين الثقافة التنظيمية ووسائل تطويرها
33	أولا: تكوين الثقافة التنظيمية
35	ثانيا: وسائل تطوير الثقافة التنظيمية
36	أبعاد الثقافة التنظيمية
38	نظريات الثقافة التنظيمية
38	نظرية القيم
38	نظرية روح الثقافة
38	نظرية التفاعل مع الحياة
39	نظرية سجية الثقافة
40	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: مقارنة تحليلية لسلوك العامل داخل المنظمة	
42	تمهيد
43	أهداف دراسة السلوك الإنساني في المنظمات وأنواعه
43	أهداف دراسة السلوك الإنساني في المنظمات
45	أنواع السلوك الإنساني
45	السلوك الفطري والسلوك المكتسب
45	السلوك من حيث النتيجة والهدف
49	مكونات السلوك التنظيمي وأنواعه
49	مكونات السلوك التنظيمي
50	أنواع السلوك التنظيمي
51	طريقة تعلم السلوك التنظيمي وخصائصه
51	طريقة تعلم السلوك التنظيمي

51	خصائص السلوك التنظيمي
52	الأبعاد التنظيمية للسلوك التنظيمي
52	السلوك والمناخ التنظيمي
52	السلوك ونظام الاتصال
53	السلوك ونظام الحوافز
53	العوامل المحددة للسلوك التنظيمي
53	الدوافع والحوافز
53	الاتجاهات
54	القيم
54	الشخصية
54	التعلم والإدراك
55	السلوك التنظيمي للعامل في ظل النسق الثقافي للمنظمة
56	الثقافة التنظيمية وسلوك العامل في المنظمة الجزائرية
60	تحليل السلوك التنظيمي في ظل المداخل النظرية
60	النظريات الكلاسيكية
60	نموذج الإدارة العلمية
61	نظرية البحوث والعمليات
63	النموذج البيروقراطي
63	نظرية العلاقات الإنسانية
64	نظرية العلوم السلوكية
66	نظرية النظم
68	خاتمة الفصل
الجانب الميداني	
الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية	
71	تمهيد
72	مجالات الدراسة
72	المجال المكاني
72	المجال الزمني

72	المجال البشري
73	مجتمع الدراسة
73	منهج وأدوات الدراسة الميدانية
73	منهج الدراسة
74	أدوات جمع البيانات
76	عينة الدراسة وخصائصها
76	عينة الدراسة
76	خصائص العينة
82	تحليل بيانات الفرضية الأولى: المشاركة في اتخاذ القرار وعلاقتها بالالتزام الوظيفي للعامل داخل المنظمة
88	نتائج الفرضية الأولى: المشاركة في اتخاذ القرار وعلاقتها بالالتزام الوظيفي للعامل داخل المنظمة
89	تحليل بيانات الفرضية الثانية العدالة في توزيع الحوافز ودورها في خلق انضباط العامل في وقت العمل
95	نتائج الفرضية الثانية: العدالة في توزيع الحوافز ودورها في خلق انضباط العامل بوقت العمل
96	تحليل بيانات الفرضية الثالثة: الشعور بالمسؤولية وعلاقته بالانضباط الذاتي للعامل
104	نتائج الفرضية الثالثة: الشعور بالمسؤولية وعلاقته بالانضباط الذاتي للعامل
105	نتائج الدراسة
107	الخاتمة
108	قائمة المراجع
	الملاحق

فهرس الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	76
02	توزيع أفراد العينة حسب السن	77
03	توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلة	78
04	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	79
05	توزيع أفراد العائلة حسب الأقدمية	80
06	توزيع أفراد العينة حسب منصب العمل	81
07	علاقة المشاركة في اتخاذ القرارات والالتزام بتنفيذ المطلوب في التوقيت المحدد	82
08	علاقة المنصب والمشاركة في اتخاذ القرارات	84
09	العلاقة بين الاعتماد على الآراء والمقترحات والامتثال لسياسة العمل	85
10	حرص الأداء على متابعة تنفيذ القرارات وعلاقتها بتأخير العملية لتكملة العمل	86
11	القرارات المتخذة من طرف الإدارة وعلاقتها بالحرص على تطبيق قوانين العمل	87
12	العدالة في توزيع الحوافز وعلاقتها بالأداء	89
13	مكافئة العمال وعلاقتها بالالتزام بقواعد العمل	91
14	العلاقة بين الأقدمية والحوافز والترقيات	92
15	الانتماء للعمل وعلاقته بقيمة الوقت بالنسبة للعمل	93
16	علاقة المنصب بالتحفيز في مكان العمل	94
17	علاقة الشعور بالمسؤولية والاهتمام بالعمل	96
18	كيفية مواجهة خطأ النوع معاملة المسؤول	97
19	علاقة الشعور بالمسؤولية بالالتزام بلباس العمل	98
20	كيفية التعامل بالمسؤوليات وعلاقتها بالحاجة للرقابة	99

100	الشعور بالمسؤولية وعلاقته باعتماد المؤسسة على قوانين ولوائح محددة للالتزام	21
102	الحفاظ على سمعة المؤسسة وعلاقته بالاهتمام بالعمل	22
103	علاقة المنصب بتبليغ الإدارة بخلل في المصنع	23

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
44	مخطط يبين أهداف دراسة السلوك الإنساني	01



تعتبر المؤسسة وحدة تنظيمية مشكلة من عدة أنظمة فرعية تتمثل في النظام السياسي والنظام الاجتماعي والثقافي والاقتصادي وهي تؤثر وتتأثر بهذه الأنظمة الفرعية باعتبارها نسق ذو حدود شفافة على المجتمع والمحيط الذي نشط فيه كونه المصدر الأساسي لمدخلاتها وتعمل بجد لتوجه إليه مخرجاتها ويمارس النظام الاجتماعي الثقافي الفرعي المكون لذهنية موردها البشري كأخذ مدخلاتها والقائم على تنسيق وتكامل أنظمتها تأثيرا مهما على حياته ومستقبل المؤسسات وفعاليتها.

لذا فقد حظي موضوع الثقافة التنظيمية بالاهتمام الكبير من طرف المنظرين والمفكرين الاقتصاديين والسوسيولوجيين وغيرهم، وحاولوا معالجة بعض القضايا والمشاكل التي تعاني منها بما يوازي التطورات التي تشهدها بيئة الأعمال التي تتسم بشدة المنافسة وسرعة التغيير.

فما لا شك فيه أن أهمية الثقافة في عصرنا هذا تزداد يوما بعد يوم نظرا للتطورات في مختلف المجالات إدارية كانت أو صناعية أو تكنولوجية والتي على العاملين في هذه المجالات الإلمام بها حتى يتمكنوا من الحصول على ما هو جديد في مجال اختصاصاتهم بصفة مباشرة أو باقي مجالات الحياة.

وتعتبر الثقافة العمالية موضوعا استراتيجيا نظرا لإعطائها الأهمية القصوى في المشاريع الشمولية فالتنظيمات في كل مجتمع تحصل طابع ثقافة هذا المجتمع في تشكيل السلوكيات والممارسات الفعلية للمؤسسة.

وانطلاقا مما سبق ارتأيت أن أقوم بدراسة حول دور الثقافة التنظيمية في ضبط سلوك العامل داخل المنظمة، نظرا لأهمية الثقافة التنظيمية في أي مؤسسة وقد حاولت في بحثي القيام بدراسة تحليلية وصفية للتعرف على نوع الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة الصناعية "تيندال" ودورها في ضبط سلوك العامل داخل المنظمة.

وحين تناول موضوع هذه الدراسة عمدت إلى تقسيم الدراسة إلى أربعة فصول وهي كالتالي:

الفصل الأول: يتناول الإطار المفاهيمي للدراسة الذي يحوي على تحديد الإشكالية وصياغتها وأهمية الموضوع وأسباب اختياره وأهداف الدراسة وتحديد مفاهيم الدراسة والدراسات السابقة وفروض الدراسة.

أما الفصل الثاني: فهو يتضمن التطور التاريخي للثقافة التنظيمية وعناصرها وخصائصها ومحدداتها ووظائفها ومستوياتها.



أما الفصل الثالث: تطرقت على السلوك التنظيمي، عوامل أبعاده والنظريات المفسرة له.

أما الفصل الرابع: فيتضمن الجزء الميداني الذي خصص للتعريف بميدان الدراسة قتحذ المنهج والعينة المدروسة وتفسير النتائج، خاتمة وملاحق البحث.



الفصل الأول

الإطار المفاهيمي للدراسة

تحديد الإشكالية وصياغتها 

أهمية موضوع الدراسة وأسباب اختياره 

أهداف الدراسة 

تحديد مفاهيم الدراسة 

الدراسات السابقة 

فروض الدراسة 



I. تحديد الإشكالية وصياغتها

شهد علم الإدارة في الآونة الأخيرة توسعا كبيرا في دراساته ومفاهيمه التطبيقية، وتعتبر المنظمة نسقا اجتماعيا يضم شبكة علاقات تفاعلية هدفها تحقيق التكيف الداخلي والخارجي باعتبارها نسقا مفتوحا. ولكي تبقى المنظمات عاملة بكفاءة وتحقق أهدافها وجب عليها الاهتمام بالموارد البشري الذي يعتبر الثروة الحقيقية والمحور الأساسي للإنتاج في أي منظمة.

ولقد مهد السبيل للاهتمام بالموارد البشري مدارس إدارية متباينة في فلسفتها التنظيمية وذلك لظروف وبيئات المنظمات المختلفة، ومن تلك المدارس نبعت اتجاهات تقليدية ركزت على الاهتمام بالعمل والإنتاج وأهملت الجانب الإنساني وحاجات العاملين في التنظيم، وكرد فعل للأسلوب الكلاسيكي ظهرت مدرسة العلاقات الإنسانية لإلتون مايو التي صنفت ضمن المدرسة السلوكية وكانت دراسته على مصانع الهارثورت [1927-1932] أول مدرسة تجرى بغرض محاولة فهم السلوك الإنساني داخل المنظمات أوضحت أن العامل ليس كائنا سيكولوجيا منزلا، بل عضو في جماعة تشكل سلوكه وتضبط تصرفاته من خلال القيم السائدة فيها والمعايير التي تحكمها.

ويعد سلوك الفرد داخل نسق التنظيم بمثابة محرك أساسي لنشاط هذا التنظيم ومصدر الحركة فيه، كما يمثل سلوك الفرد الوحدة الأولية التي يقوم عليها سلوك المنظمة وأن أي محاولة لفهم السلوك داخل التنظيم يعتمد بالضرورة على فهم شامل ودقيق لعلاقات التأثير المتبادل بين خصائص المنظمة الوظيفية والتنظيمية والثقافية.

وضمن هذا الإطار يرى هيتشيسن Hutchison أن الهدف الأساسي من دراسة السلوك الإنساني هو اكتشاف القوى المحركة التي توجه السلوك الإنساني وتدفعه إلى مسارات معينة سواء كانت هذه القوى مرتبطة بالنواحي الشخصية للفرد أم مرتبطة بالظروف البيئية المحيطة به⁽¹⁾.

ولقد استدعت الضرورة إيجاد ثقافة تنظيمية كنسق فرعي يعبر عن هوية النسق الاجتماعي [المنظمة] تعمل على ديمومة واستقرار بنائها باعتبارها إطار فكري يوجه أعضاء النسق الاجتماعي وينظم أعمالهم وعلاقاتهم وتشكل مدارك العمال والمديرين لكي يصبحوا يملكون صفات تنظيمية مثل خصائص النسق الاجتماعي [المنظمة].

(1) مصطفى محمود أبو بكر: الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص75.



ولقد حظيت ثقافة المنظمة باهتمام واضح في الآونة الأخيرة بغرض التعرف على ماهيتها ومصادر تكوينها وكيفية تشكيلها بشكل يجعلها ملائمة ونافعة للمنظمة باعتبارها من المحددات الرئيسية لنجاح المنظمة وفشلها ولها اهتمام كبير في مجال السلوك التنظيمي التي تشير إلى سلوك الفرد داخل التنظيم المحدد بأطر الثقافة التنظيمية ويرسخ تصورا نظريا يفترض أن سلوك الفرد في ميدان العمل متطابق مع قواعد ومتطلبات وواجبات الوظيفة.

كما أن هناك نظرة إيجابية للسلوك الإنساني داخل العمل المبنية على افتراض أن الفرد مدفوع إلى أهداف إيجابية باعتباره كائن يحكم عقله ويسعى إلى تحقيق الانسجام مع القيم وضوابط معايير التنظيم التي ينتمي إليها وتقابلها وجهة نظر ثانية يمكن اعتبارها الوجه الآخر للسلوك التنظيمي وهي نظرة ذات بعد واقعي، ترى أن الأفراد العاملون يلجؤون في تفاعلهم مع القواعد التنظيمية إلى استخدام مختلف الحيل والألعاب الممكنة⁽¹⁾.

وباعتبار أن الأفراد يرون في تصرفاتهم الطريقة المناسبة للموقف الذي يوجدون فيه، هو الحالة الطبيعية للسلوك بغض النظر عن مدى تطابق هذا السلوك مع المعايير التنظيمية.

ولمعرفة حقيقة السلوك الإنساني للعامل داخل المؤسسة وجب علينا الوقوف على أهم أبعاد ومؤشرات الثقافة التنظيمية كالمشاركة في اتخاذ القرارات والعدالة في توزيع الحوافز والشعور بالمسؤولية التي تدفع أعضائها للالتزام الوظيفي واحترام الوقت والانضباط الذاتي.

وتعتبر المنظمة الصناعية الجزائرية نسقا مفتوحا له علاقة تبادلية مع النسق الأكبر (المجتمع) حيث تسعى أن تكون رائدة في تخصصها، ولتحقيق ذلك يجب عليها ترسيخ ثقافة تنظيمية تتوافق مع متطلبات عملها لتحقيق أهدافها التي وجدت من أجلها، ولتحقيق الفاعلية في العمل يجب الاهتمام بسلوك العامل.

وفي خضم ما سبق يمكن صياغة الإشكالية التالية:

كيف تساهم الثقافة التنظيمية في تفعيل سلوك العامل داخل المنظمة؟

ومن هذا التساؤل تتفرع أسئلة جزئية:

(1) محمد بن غالب العوفي: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، إشراف مازن فارس رشيد، الرياض، 2005، ص 25



- هل تعمل المشاركة في اتخاذ القرارات على تحقيق الالتزام الوظيفي للعامل داخل المنظمة؟
- هل توزيع الحوافز بصورة عادلة يؤدي لانضباط العامل بوقت العمل داخل المنظمة؟
- هل الشعور بالمسؤولية يؤدي خلق الانضباط الذاتي للعامل داخل المنظمة؟

II. أهمية موضوع الدراسة وأسباب اختياره

01- أهمية الموضوع:

- تتبع أهمية الدراسة من كون الثقافة التنظيمية مصدر تحدي ونجاح وفشل أي منظمة.
- الرغبة في معرفة دور ثقافة المنظمة في ضبط سلوك العامل داخل المنظمة .
- تفسير نماذج السلوك التنظيمي في ضوء الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة العمومية الجزائرية، وتكمن أهمية هذا الموضوع من كونه يرتبط بشكل أساسي في ذات الوقت بعنصرين هامين يمثل الأول العنصر الإنساني الذي يعتبر المحور الرئيسي في كافة مستويات الأداء التنظيمي أما العنصر الثاني المنظمة مؤسسة العمل تعتبر أداة للعمل.
- كما أن السلوك التنظيمي يعتبر من أولويات التخطيط والتطوير التنظيمي وتسعى المنظمة لمحاولة فهمه والتنبؤ به مستقبلا .

02- أسباب اختيار الموضوع:

يرجع اختيار هذا الموضوع للأسباب التالية:

- يرتبط اختيار موضوع دور ثقافة المنظمة في ضبط سلوك العامل داخل المنظمة بدافع الميل الشخصي لهذا النوع من الدراسات واندراجه ضمن تخصص تنظيم وعمل.
- أصبح موضوع الثقافة التنظيمية من الموضوعات التي تحظى بالاهتمام الكبير في مجالات السلوك التنظيمي على اعتبار أن ثقافة المنظمة من المحددات الرئيسية لنجاح المنظمة وفشلها كما لها الدور الريادي في رسم السلوك التنظيمي الذي يحقق أهداف المنظمة.
- قلة الاهتمام بالجانب الإنساني والثقافي في المنظمة الصناعية الجزائرية للمورد البشري الذي يعمل على تنفيذ خطط وسياسات العمل.



III. أهداف الدراسة:

- محاولة معرفة هل لدى المؤسسة الصناعية تيندال ثقافة تنظيمية تعمل على تعديل والتنبؤ بسلوك العمال، يعبر عن أدائهم لوظائفهم وفق قاعدة الالتزام الوظيفي والانضباط الذاتي واحترام وقت العمل.
- معرفة مدى مشاركة العمال في اتخاذ القرارات وعلاقتها بالالتزام الوظيفي لديهم.
- الكشف عن واقع نظام الحوافز في المؤسسة الصناعية تيندال.

IV. تحديد مفاهيم الدراسة

فتحديد المفاهيم هو أحد المفاتيح الأساسية لفهم وتحليل الموضوع وهذه الأخيرة خاصة من خصائص البحث العلمي وضمن هذه المفاهيم:

- 1- الثقافة: الثقافة كمصطلح يمكن أن يفسر بعدة طرق مختلفة، فقد وجدت إحدى الدراسات التي أجراها "كروبرو كاوكهن" سنة 1952، إن مصطلح الثقافة يحمل أكثر من 164 تعريفا⁽¹⁾ فيما يلي سنقوم بعرض أهمها:
- التعريف اللغوي:

ثقف يتقف تنقيفا فالثقافة تعني التعلم والتهديب والفطنة والتمكن والفنون والآداب، كما أنها البيئة التي يعيش فيها الإنسان بما فيها من منتجات مادية وغير مادية والتي تنتقل من جيل لآخر متضمنة بذلك الأنماط الظاهرة والباطنة للسلوك المكتسب عن طريق الرموز في مجتمع معين شاملة كل العلوم والمعتقدات والفنون والقيم والقوانين والعادات وغير ذلك⁽²⁾.

التعريف الاصطلاحي: يعرف الثقافة إدوارد تايلور في كتابه الثقافة البدائية سنة 1871 على أنها:

ذلك الكل المركب الذي يشمل المعارف والمعتقدات والفن والقانون والأخلاق والتقاليد وكل القابليات التي يكتسبها الفرد باعتباره عضو في المجتمع.

ومن خلال هذا التعريف يظهر لنا أن الإنسان ليس معزولا عن المجتمع الذي يعيش فيه بل يتلقى تأثيراته بصورة مباشرة وغير مباشرة وبصورة شعورية وغير شعورية بدون أن يطلب الإنسان ذلك.

(1) علي عباس: إدارة العمال الدولية الإطار العام، دار حامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2003، ص365.

(2) أحمد زكي بدوي: معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، مكتبة بيروت للنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، 1984، ص92.



2- الثقافة التنظيمية:

تعرف على أنها مجموعة خاصة من القيم والأعراف والقواعد السلوكية التي يتقاسمها الفرد والجماعات في المنظمة والتي تحكم الطريقة التي يتفاعلون بها مع بعضهم البعض والتي يتعاملون بها مع باقي الأفراد ذوي المصلحة، إن قيم المنظمة تشكل المعتقدات والأفكار المرتبطة بأنواع الأهداف التي يتعين على أعضاء المنظمة تبنيها ومعايير السلوك التي يجب أن يتحلى بها أعضاء المنظمة لتحقيق تلك الأهداف⁽¹⁾.

وتعرف على أنها " مجموعة القيم والمفاهيم الإنسانية التي يتم إيجادها وتنميتها داخل مجموعات العمل في المنظمة وتعليمها للعاملين لتحديد طريقة تفكيرهم وإدراكهم وشعورهم اتجاه بيئة العمل الداخلية والخارجية وتحدد سلوكهم وتؤثر في أدائهم وإنتاجيتهم.

يشير هذا التعريف أن الثقافة التنظيمية هي القيم التي تنشأ في المنظمة والتي تطبع سلوك العاملين وتؤثر على أدائهم.

التعريف الإجرائي:

هي منظومة مشتركة من القيم والأساليب وقناعات الخاصة المتعلقة بالجوانب الإنسانية لدى أفراد المنظمة والتي تقوم بتحديد طبيعة معايير السلوك الإنساني داخل بيئة العمل أي تأثيرها على سلوكه التنظيمي وهي بذلك تعتبر من أهم المكونات المعنوية والفكرية داخل منظمات الأعمال.

السلوك لغة: السلوك هو النفاذ في الطريق يقال سلك الطريق ويقال سلك الطريق وسلك كذا في الطريق.

قال الله تعالى " لتسلكوا منها **سُلُوكًا** فجاجًا " سورة نوح 20 .

وقال **قَالَ كَيْ سَبِيلُ رَبِّكَ دَلِيلًا** " سورة النحل 69.

(1) شارلز واجاريت جونز: الإدارة الإستراتيجية، ج1، ترجمة ومراجعة رفاعي محمد رفاعي، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2001، ص650.



السلوك هو سيرورة الإنسان ومذهبه واتجاهه⁽¹⁾.

وقبل التطرق لتعريف السلوك التنظيمي لا بد من معرفة السلوك الإنساني كما يعرف السلوك الإنساني "على انه ردود فعل الإنسان للمثيرات التي تصادفه بشكل عام وفي أي زمان ومكان السلوك في المنظمة أو السلوك التنظيمي"⁽²⁾.

ويقصد بالسلوك الإنساني على أنه استجابات التي تصدر عن الفرد نتيجة الاحتكاك بغيره من الأفراد أو نتيجة اتصاله بالبيئة الخارجية.

ويمكن تعريف السلوك التنظيمي: يرى ميز لاجي ووالس بأنه هو الاهتمام بدراسة السلوك والاتجاهات والميول وأداء العاملين بالوحدات التنظيمية ويركز هذا التعريف على أن المنظمات والجماعات الرسمية تؤثر على مدركات العاملين ومشاعرهم وتحركاتهم وتؤثر البيئة على المنظمة ومواردها وأهدافها⁽³⁾.

التعريف الإجرائي: السلوك في هذه الدراسة يراد به السلوك التنظيمي للإنسان المدرك للوعي في التنظيم بغرض التعرف على تصرفاته مع محاولة تقسيم هذه التصرفات بهدف السيطرة عليه ليكون في خدمة أهداف المنظمة.

تعريف المنظمة: هي كيان اجتماعي مستقل له خصائصه ومميزاته تعبر عن ثقافته التنظيمية في نمط التعاون والقدرة على الفعل جماعيا يترجمها سلوكها التنظيمي في تشكيل البناء الاجتماعي من الروابط الاجتماعية منتج لكيانات اجتماعية انطلاقاً من نظرة تفاعلية تأخذ في الحساب الأفراد والعوائل التي تواجه التشكيل الاجتماعي لمجتمع المنظمة كنسق اجتماعي⁽⁴⁾.

(1) راغب الأصفهاني: مفردات ألفاظ القرآن الكريم، تحقيق عدنان داوودي، دار التعلم، دمشق، ط2، 1997، ص452.

(2) عامر عوض: السلوك التنظيمي الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2008، ص6.

(3) كامل محمد الغربي: السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس، دار الفكر للنشر والتوزيع، ط2، عمان، 1995، ص56.

(4) موسى المدهون براهيم: تحليل السلوك التنظيمي، المركز العربي للخدمات الطلابية، عمان، 2005، ص397.



V. الدراسات السابقة

يعتبر استطلاع الأبحاث والدراسات السابقة من المراحل المنهجية في البحث العلمي بهدف التعرف على المساهمات السابقة فيما يتعلق بموضوع الدراسة لقد تم استطلاع العديد من العديد من الدراسات فيما يلي أهم وأحدث ما توفر لدينا :

الدراسة الأولى:

هي دراسة من إعداد الباحث إلياس سالم بعنوان: تأثير الثقافة التنظيمية على أداء المورد البشري إشراف صالح صالح، قسم العلوم التجارية، فرع إدارة الأعمال، رسالة ماجستير غير منشورة جامعة محمد بوضياف المسيلة 2006.

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية ومنه الأداء التنظيمي ثم إجراء هذه الدراسة في الشركة الجزائرية للألمنيوم ALGAL وحدة البثق والتغطية وتذويب الألمنيوم EARA المسيلة حيث انطلق من فكرة مفادها أن المنظمة تحاول تطبيع سلوك الأفراد لتتسجم أنماطهم مع سياسات التنظيم وإجراءات وتصميم العمل حتى يمكن تحقيق الأهداف التنظيمية لذلك فإن الثقافة المنظمة تسهم في وضع السياسات والقواعد ومدى فعالية المنظمة وتتمثل مشكلة البحث في سؤال: كيف ثقافة المنظمة على أداء المورد البشري؟

ومن خلال هذا التساؤل تنفرع أسئلة جزئية:

- ما هو تأثير ثقافة المنظمة على تشكيل أنماط السلوك البشري؟
- هل هناك علاقة بين خصائص ثقافة المنظمة من حيث الالتزام على أداء الموارد البشرية؟
- هل هناك علاقة بين خصائص ثقافة المنظمة من حيث جماعية العمل واحترام الوقت والمشاركة في اتخاذ القرارات وأداء الموارد البشرية؟

حيث صاغ الفرضيات التالية:

- تؤثر ثقافة المنظمة التي تتسم بجماعية العمل تأثيرا جوهريا على أداء العاملين.
- تؤثر ثقافة المنظمة التي تتسم بالبحث عن التميز على أداء العاملين.
- تؤثر ثقافة المنظمة التي تشجع على الابتكار والإبداع على أداء العاملين.



حيث يهدف الباحث من هذه الدراسة إلى:

- معرفة أهم الأبعاد التي تتكون منها كل من ثقافة المنظمة وموضوع الأداء.
- التعرف على العلاقة الترابطية بين ثقافة المنظمة وأداء العاملين.
- المساهمة في دراسة المعوقات والعراقيل الثقافية التي تحد من تحقيق أداء متميز.

ولقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي بغية جمع معلومات حول الثقافة التنظيمية وتحليلي تأثيرها على أداء الأفراد للحصول على البيانات اعتمد الباحث أداة الاستمارة قسم محاورها وفق فرضيات الدراسة كما استعان في ذلك بالمقابلة مع بعض مسؤولي المؤسسة

حيث حدد في ذلك عينة عشوائية تتكون من 92 عاملا من مجتمع الدراسة 276 ومن أهم النتائج المتوصل إليها:

تأكيد على تأثير الثقافة التنظيمية التي تتصف بجماعية العمل تأثيرا جوهريا على أداء العاملين حيث وجد أداء العمال يرتفع بمدى إحساسهم ببناء العمل الجماعي ومدى انتمائهم لفريق العمل إضافة إلى التعاون والتفاهم والتحاسن الذي يسود الفريق واحترام الجهود المبذولة.

كما أن المنظمة تبحث باستمرار عن التميز في الأداء وتنتهج سبله ووسائله من إعطاء استقلالية للعاملين والتقليل من المركزية المفرطة والاهتمام الجدي للعاملين⁽¹⁾.

الدراسة الثانية:

هي دراسة من إعداد الطالبة صليحة رحالي بعنوان: القيم الدينية وعلاقتها بضبط السلوك التنظيمي، إشراف الأستاذ زين الدين كلية العلوم الاقتصادية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة سطيف 2006.

تهدف هذه الدراسة لمعرفة القيم الدينية وعلاقتها بضبط السلوك التنظيمي للكشافة الإسلامية الجزائرية نموذجا.

حيث انطلقت من تساؤل عام: كيف تساهم القيم الدينية في ضبط السلوك التنظيمي للكشافة الجزائرية؟

(1) إلياس سالم: تأثير الثقافة التنظيمية على الموارد البشرية، رسالة لنيل شهادة الماجستير، غير منشورة، كلية العلوم التجارية، جامعة المسيلة، إشراف صالح صالح، 2006، ص 97-98.



وتفرع هذا التساؤل إلى أسئلة جزئية:

- ما هو أثر القيم الدينية على السلوك؟
- ما هي الأساليب التربوية التي تتبعها الكشافة الإسلامية الجزائرية في المجال الديني لها أثر على سلوك الكشفيين؟

ولقد صاغت الفرضيات التالية:

- للقيم الدينية أثر على السلوك.
- الأساليب التربوية التي تتبعها الكشافة الإسلامية الجزائرية في المجال الديني لها أثر على سلوك الكشفيين.

حيث تهدف الباحثة من هذه الدراسة إلى:

التعرف على العلاقة الترابطية بين القيم الدينية والسلوك التنظيمي للكشاف وقد اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي يقوم على جمع البيانات والمعلومات بالإضافة إلى أدوات الاستمارة والملاحظة وعلى عينة اختيرت بطريقة عشوائية بنسبة 50 بالمائة من كل فئة (الكشاف المتقدم والجوال) تتكون عينة الكشاف المتقدم من 44 فرد من أصل 88 فرد من الأفواج الأربعة، وعينة الجوال تتكون من 33 فرد اختيرت بطريقة عشوائية من أصل 65 فرد من الأفواج الأربعة.

حيث من أهم النتائج التي توصلت إليها الباحثة:

أن الأفراد مقتنعون بوجودهم في الكشافة الإسلامية مما انعكس على سلوكهم التنظيمي يظهر على شكل الالتزام بالواجبات والفروض والتعاون، وقد ساهمت القيم الدينية في ضبط السلوك التنظيمي للكشاف⁽¹⁾.

(1) صليحة رحالي: القيم الدينية وعلاقتها بضبط السلوك التنظيمي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة سطيف، 2006، ص84-85.



الدراسة الثالثة:

هي دراسة من إعداد الطالبة سليمة سلام بعنوان: ثقافة المؤسسة والتغيير، إشراف العمري العربي، رسالة ماجستير غير منشورة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير التحليل الاقتصادي جامعة الجزائر 2004.

تهدف الدراسة إلى الاهتمام أكثر بالجانب الإنساني للسلوك التنظيمي وتأمين المورد البشري في المؤسسة الجزائرية إذ تتمحور إشكالية هذه الدراسة حول ثقافة المؤسسة وعلاقتها بإحداث التغيير وتحقيق كفاءة المؤسسة في سلوكها التنظيمي وقد تم طرح التساؤلات التالية:

- ما هي خصائص ومكونات الثقافة الإيجابية؟ وما هي التغيرات أو التعديلات المطلوبة في الثقافة السلبية أو الجامدة يجعلها إيجابية ومتطورة؟

- ما هي الأوجه والأساليب الحديثة للقيادة الاستراتيجية لإرساء التغيير الثقافي في المؤسسة بشكل يجعلها تتكيف مع متغيرات البيئة بدناميكية وفعالية؟

وللإجابة على هذه التساؤلات تم طرح الفرضيات التالية:

- تمثل ثقافة المؤسسة عامل جد فعال في تحقيق الكفاءة التنظيمية للفرد والمؤسسة ككل.
- إن فعالية تغيير المؤسسة يقترن بمصاحبة التغيير الثقافي للأفراد والمؤسسة ككل بشكل يحقق أهداف المؤسسة والفرد معا.
- تمثل القيادة الإدارية عجز الأساس في نجاح قيادة التغيير.
- إن نجاح التغيير وبالتالي الإصلاحات في المؤسسة الجزائرية يقترن بمدى تلائم ثقافة المؤسسة وثقافة العامل الجزائري.

وقد اعتمدت في هذه الدراسة على المنهج التحليلي، ومن أهم النتائج المتوصل إليها ما يلي:

يجب الاهتمام أكثر بالجانب الإنساني للسلوك التنظيمي وتأمين الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية.



وأنة من خلال الاهتمام ووجود إنسانية عالية تلعب دور مهم في كفاءة السلوك التنظيمي هي ما يتجلى بها عمال المؤسسات الكبرى وهي قيم مشتركة فيها كل الثقافات في العالم⁽¹⁾.

الدراسة الرابعة

هي دراسة من إعداد منصور بن حامد بن سعود بن عبد العزيز آل سعود، برنامج الماجستير في العلوم الإدارية بعنوان: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالسلوك القيادي، إشراف ثامر بن ملح أبطيري، معهد الإدارة العامة، الرياض 2004، الدراسة حول الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالسلوك القيادي إذ تتمحور مشكلة البحث حول ضرورة الاهتمام على دراسة ثقافة المنظمات السعودية في بيئتها الأصلية بدلا من الاهتمام بالنظريات المستوحات من تجارب المجتمعات الأخرى وذلك يساعد على فهم الظاهرة الثقافية في المنظمات السعودية وبالتالي التعرف على الأساليب الإدارية التي يستخدمها القادة في تحديد أولويات العمل في منظماتهم، تركز هذه الدراسة البحثية على ثقافة المنظمة وعلاقتها بالسلوك القيادي وذلك بالتطبيق الميداني على إمارتين من أكبر الإمارات في المملكة وفي إمارة منطقة الرياض وإمارة منطقة مكة المكرمة باعتبار ما لكل من خصائص إدارية وتنظيمية واجتماعية، ويمكن صياغة مشكلة البحث على النحو التالي:

الثقافة التنظيمية لجهاز إمارة [إمارتين منطقة مكة المكرمة ومنطقة الرياض] تتأثر تأثرا كبيرا بطبيعة السلوك القيادي والإداري والتنظيمي لأمير المنطقة بحكم دوره المركزي الحيوي المؤثر في إحداث تنمية وتوفير الأمن في منطقتة وبالتالي فإن التنوع الثقافي التنظيمي للمنظومة الإدارية والبشرية في الإمارة يتضاءل كثيرا أمام السلطة القيادية المؤثرة للأمير وجهازه الإشرافي⁽²⁾.

توظيف الدراسات السابقة:

- بنت هذه الدراسات خاصة الجزائرية الرؤية السابقة حول أهم المشاكل التي تواجه المنظمة الجزائرية.

(1) سليمة سلام: ثقافة المؤسسة والتغير، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، إشراف العمري العربي، 2004، ص57-58.

(2) منصور بن ماجد بن سعود بن عبد العزيز آل سعود: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالسلوك القيادي، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية منشورة، معهد الإدارة العامة، جامعة الرياض، إشراف ثامر بن ملح أبطيري، 2004، ص78-79.



- كما ساعدت على صياغة أهداف الدراسة وبناء إشكالية وأهمية هذا النوع من الدراسات
كما بينت كيفية إعداد الجانب المنهجي للدراسة الميدانية خاصة المنهج وأداة الدراسة
- كما دعت هذه الدراسات إلى علاقة الثقافة التنظيمية وأداة المؤسسة وفعاليتها وبينت أنه
يجب الاهتمام بالموارد البشري من الجهة الإنسانية كما يجب على المنظمة خلق ثقافة خاصة توجه
العقل والتصرف والابتعاد عن النظرة التقليدية للمورد البشري وأشارت أيضا إلى أثر القيم
العملية على ضبط السلوك التنظيمي.

- كما أشارت هذه الدراسات إلى دور الثقافة التنظيمية إلى إنجاح عملية التغيير.

- ومن الملاحظات التي أثرت في موضوع الدراسة دعمت لفهم موضوع الدراسة ومعرفة
أبعاده، كما ساعدت على تناول الثقافة التنظيمية وربطها بضبط سلوك العامل داخل المنظمة
الصناعية وتفكيك العلاقة في الأبعاد الثلاثة: ضبط اتخاذ القرارات، ونظام الحوافز، وقيمة الشعور
بالمسؤولية وقد تجسدت في مجموعة من السلوكيات التي تعبر عن الثقافة التنظيمية كالالتزام
وقيمة الوقت والانضباط الذاتي.

VI. فروض الدراسة:

نظرا للدور الذي تلعبه الفرضيات في تحديد معالم البحث وتوجيهه الوجهة السليمة فقد اعتمدت في
دراستي على فرضية عامة مفادها:

تساهم ثقافة المنظمة في تفعيل سلوك العامل داخل المنظمة.

الفرضيات الجزئية:

- تعمل المشاركة في اتخاذ القرارات على تحقيق الالتزام الوظيفي للعامل داخل المنظمة.
- تؤدي العدالة في توزيع الحوافز إلى انضباط العامل بوقت العمل داخل المنظمة.
- الشعور بالمسؤولية يعمل على خلق الانضباط الذاتي للعامل.

الفصل الثاني

- تمهيد
- التطور التاريخي للثقافة التنظيمية
- أهمية الثقافة التنظيمية وخصائصها
- محددات الثقافة التنظيمية ووظائفها
- أنواع الثقافة التنظيمية ومستوياتها
- العوامل المحددة للثقافة التنظيمية
- قياس ثقافة المنظمة
- تكوين ثقافة المنظمة ووسائل تطويرها
- أبعاد الثقافة التنظيمية
- نظريات الثقافة التنظيمية
- خلاصة الفصل



تمهيد

لقد حظي موضوع الثقافة التنظيمية في الآونة الأخيرة بالاهتمام من المنظرين والإدارة التنظيمية والسلوك التنظيمي وكذلك علم الاجتماع الصناعي باعتبارها أحد العوامل الأساسية المحددة لنجاح وتفوق منظمات الأعمال خاصة في الوقت الحالي الذي تتميز فيه الأعمال بتغيرات سريعة من شأنها التأثير على أداء المؤسسات لتحقيق أهدافها، فالمؤسسات التي تملك ثقافة تكيفيه وقوية تمكن أعضائها الالتزام والانضباط الذاتي واحترام وقت العمل والمشاركة في اتخاذ القرارات والشعور بالمسؤولية والعدالة في توزيع الحوافز مما يدفع بهم إلى تحقيق أداء فردي متميز يمكن المؤسسات من تحقيق أهدافها، ومن أهم سبل نجاح أي مؤسسة وجود أفراد قادرين على بذل الجهود المطلوبة للقيام بكافة أنشطة العمل داخل المؤسسة ولكي تبرز المؤسسة نجاحها وجب وجود توافق بين أهدافها وأهداف وقيم وثقافة هؤلاء الأفراد وإيجاد ثقافة تنظيمية قادرة على خلق الانضباط الذاتي الالتزام الوظيفي واحترام وقت العمل باعتبارها المحرك الأساسي للطاقات والقدرات فهي تؤثر بالدرجة الأولى على أداء المورد البشري وتحقيق إنتاجية عالية فإن كان للمؤسسة تشكيلة من المنتوجات تمكنها من تحقيق مركز تنافسي معتبر فذلك لها منتج ثقافي يؤثر على أفكار وسلوكيات الأفراد وتكوين مثل عليا وأشخاص قدوة يمكن المؤسسة من بناء ثقافة تنظيمية قوية من خلال مصادرها الأساسية المتمثلة في تاريخ المؤسسة ومؤسسيها وفلسفة الإدارة العليا إضافة إلى التوظيف والترقية التي تعتبر الركائز الأساسية لبناء ثقافة تنظيمية قوية.

وفي هذا الفصل سوف نتطرق إلى التطور التاريخي للثقافة التنظيمية وأهميتها ومحدداتها وأنواعها ووظائفها وخصائصها ومستوياتها ونظرياتها.



I. التطور التاريخي للثقافة التنظيمية

أولاً: استعمال مصطلح الثقافة التنظيمية: استعمل مصطلح الثقافة التنظيمية لأول مرة من طرف الصحافة المتخصصة في سنة 1980 وكان ذلك من طرف المجلة الاقتصادية الأمريكية Business week وأدرجت مجلة Fortum ركنا خاصا تحت عنوان Corporate culture إلى أن جاء الباحثان A-AKennedy-T-Edeal سنة 1982 بكتابة تحت عنوان: Corporate Culture واضعين بذلك اللبنة الأولى لهذا المفهوم فيما يذكر هوفيستيد أن مصطلح الثقافة التنظيمية لم يصبح شائعا إلا عند حلول الثمانينات ويحيل هوفيستيد ذلك لكتابين اثنين هما ثقافة المنظمة وكتاب البحث عن الامتياز لبرز وترمان.

وفي مطلع السبعينات تزايد اهتمام علماء السلوك التنظيمي بالثقافة التنظيمية باعتبارها عاملا منتجا لمناخ العمل مما يترك أثرا بالغا على سلوك الأفراد ومستويات إنتاجيتهم وإبداعهم ويضاف إلى هذا فن الإدارة اليابانية والتي حققت نجاحا في مجال استخدام القيم الثقافية في إدارة المنظمات حيث أن الاهتمام بهذا المصطلح وتطويره كان على يد علماء الاجتماع والمنظمات في فرنسا ومن بين رواده [سان غرستان وفليب برتو وميشال كروزي].

ثانيا: تزايد الاهتمام الميداني في الثقافة التنظيمية:

لقد تزايد الاهتمام بهذا المفهوم بناء على ما حققته المنظمات اليابانية الناجحة في مجال استخدام القيم الثقافية في إدارة المنظمات قبل اعتمادها على جماعية العمل والمشاركة القائمة على الثقة والاهتمام بالعاملين وتنمية مهاراتهم وقدراتهم الإبداعية والابتكارية إضافة إلى المودة والتفاهم بين أعضاء المنظمة.

وتعمق أكثر هذا المفهوم بعد ظهور نظرية (Z) Theatz Culture حيث ظهرت ثقافة مميزة أصبحت معروفة في [و.م.أ] تسمى نظرية (Z) للثقافة التنظيمية وتشير هذه النظرية للتطبيق الأمريكي للنمط الياباني في الإدارة بالإضافة إلى العديد من النظريات الأخرى منها نظرية روح الثقافة التي تنطلق من مبدأ أن كل ثقافة تنظيمية تتميز بروح معينة تتمثل في مجموعة من الخصائص وتسيطر تلك الروح على



شخصيات القادة والعاملين في المنظمة ويشير إلى مجموعة من القيم التي ينظر إليها إطار مرجعي لمعظم أفراد الجماعة وتحدد أيضا النمو الثقافي الممكن تحقيقه من خلال ثقافة المنظمة المستمدة أصلا من ثقافة المجتمع ونظرية التفاعل مع الحياة وتتمحور أفكار هذه النظرية على الطريقة التي يتعامل بها أفراد التنظيم مع من حولهم والتي يعرف القائد بواسطتها كل فرد بحدته القيادية ويتمثل جوهر هذه النظرية في أسلوب النظر إلى الحياة تختلف عن روح الجماعة وإنما تمثل الصورة التي كونها أعضاء التنظيم عن الأشياء والأشخاص الذين يؤديون أدوار مهمة في حياتهم وتعكس هذه الصورة قيم الجماعة ودرجة تماسكها وأسلوب تعاملهم مع القادة والزملاء داخل المنظمة⁽¹⁾.

بالإضافة إلى نظرية سجية الثقافة التي تعتمد على الخبرة المكتسبة التي يعطيها أعضاء التنظيم قيمة معينة مشتركة وتعتبر هذه الخبرة على الصيغة العاطفية للسلوك الاجتماعي أو يعبر عن مجموعة المشاعر والعواطف التي تؤثر على سلوك أفراد المنظمة، تؤدي خبرة الممارسة إلى تراكم مكوناتها لدى الفرد ونتيجة عن هذا التراكم تتشكل المهارة وتتجه عناصر الثقافة في هذه الخبرات إلى نوع من الانسجام والتوافق مع القيم والاتجاهات العامة في شخصيات الأفراد.

II. أهمية ثقافة المنظمة وخصائصها

أولا: أهمية ثقافة المنظمة

إن الإدراك والوعي بأهمية الثقافة التنظيمية وتأثيرها في التنظيم أصبح اليوم واسع الانتشار في التطبيق العملي في الدول المتقدمة وأصبح هناك تفهم كافي بين المسيرين فيما يتعلق بكيفية تغيير الثقافة والتي حالت دون تحقيق فاعلية للمؤسسة.

(1) أحمد سيد مصطفى: إدارة السلوك التنظيمي، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، مصر، 2000، ص417.



وبهذا تعتبر الثقافة التنظيمية من أساليب التعزيز الذاتية لكل منظمة فمع وجود ثقافة واسعة الانتشار والقوة يتحقق الاستقرار ويعرف العاملون ما يتوقع منهم وما هو أهم وما يتم عمله وبالطبع سوف يقاومون أي تمزق يهدد ثقافتهم .

وحتى تساهم الثقافة التنظيمية في فعالية الأداء فإنه يجب على المسيرين أن يقوموا بالتخطيط والتنظيم والرقابة والقيادة بطريقة تتفق وتتسجم مع الاعتقادات والقيم التي تعكس ثقافة المؤسسة وتكمن أهميتها في تكوين شخصية مستقلة للمؤسسة عن بقية المؤسسات من خلال معايير الاستقطاب والاختيار والترقية كذلك التنبؤ بأنماط التصرفات في المواقف الصعبة والأزمات وتحقيق انتماء الأفراد للمنظمة وتحفيزهم لها وتحديد المعايير السلوكية للأفراد في تنفيذ أعمالهم من أجل تخفيض معدلات دورات العمل ومسبباته وخاصة ترك العمل⁽¹⁾.

فالعمال لا يؤدون أعمالهم فرادى كما يرغبون إنما في إطار تنظيمي واحد لذلك فالثقافة بما تحتويه من قيم وقواعد سلوكية تحدد لهؤلاء العاملين السلوك الوظيفي المتوقع منهم وتظهر في ملبسهم ومظهرهم واللغة التي يتكلمون بها ومستويات الأداء ومنهجيتهم في حل المشكلات التي تحددها لهم وتدريبهم عليها وتكافئهم على إتباعها فالثقافة القوية تسهل مهمة الإدارة والمديرين إذ لا يلجؤون إلى إجراءات رسمية أو صارمة لتأكيد السلوك المطلوب، كذلك تعتبر عنصرا فعالا ومؤيدا للإدارة ومساعد لها على تحقيق أهدافها وطموحاتها وتكون قوية عند غالبية العاملين بالمنظمة عندما يرضون بقيمتها وأحكامها وقواعدها ويتبعون كل ذلك في سلوكياتهم وعلاقاتهم⁽²⁾.

(1) محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات العمل، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2003، ص310.

(2) مصطفى محمود أبو بكر: التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003، ص406.



ثانيا: خصائص الثقافة التنظيمية:

- بما أن الثقافة تتميز بخصائص فهي تعتبر إنسانية واجتماعية لأن الإنسان هو الكائن الحي الوحيد العاقل الناطق [معنى الناطق هو الفكر واللغة] فهو يفكر وينتج أفكار ويصنع الأدوات يستطيع من خلالها التكيف مع الطبيعة والتحكم فيها بفضل اختراعاته واستغلاله إياها، كما أنه ترك إنتاجا فكريا وفنيا وقانونيا لا يستطيع غيره من الكائنات القيام به سواء من أجل تنظيم نفسه اقتصاديا وسياسيا في مجتمعات متميزة بأنماطها وقيمها الثقافية أو من أجل الاستهلاك المباشر والتكوين وغيره⁽¹⁾.

- كما أن الاتصال بين الأفراد من نفس المجتمع أو بين المجتمعات يقوم على اكتساب هؤلاء الأفراد للثقافة بعد ولادتهم باعتبار أنها لا تولد معهم تماما مثل خصائصهم الفيزيولوجية وقد يكتسبها الشخص من نفس مجتمعه الأصلي أو من المجتمعات الأخرى حسب موضعه فيها أو جلبه لها فعند ملاحظة مختلف الثقافات مهما اختلفت درجة نموها أو تخلفها ومهما اختلفت تصنيفاتها والأسس المستعملة فإنه يمكن وجود أنظمة متشابهة نظام الأكل والملبس نظام الأسرة وغيرها من الأنظمة التي تتميز بها صغيرة أو كبيرة وفي كل الحالات فإن هناك ثلاث قطاعات للثقافة المادي الاجتماعي الفكري أو الرمزي إذن فالثقافة متشابهة الشكل متنوعة المضمون⁽²⁾.

- كما تتسم الثقافة بخاصية الاستمرارية فالسمات الثقافية تحتفظ بكيانها لعدة أجيال رغم ما تتعرض للمجتمعات أو المنظمات الإدارية من تغيرات مفاجئة أو تدريجية وعلى الرغم من فناء الأجيال المتعاقبة إلا أن الثقافة تبقى من بعدهم لتتوارثها الأجيال وتصبح جزءا من ميراث الجماعة.

ويساعد على استمرار الثقافة قدرتها على الإشباع وتزويد الأفراد بالحد الأدنى من التوازن وهذا الإشباع هو الذي يدعم القيم والخبرات والمهارات، والثقافة التنظيمية رغم تواجدها لدى الأفراد إلا أنها تستمر

(1) موسى خليل: الإدارة المعاصرة (المبادئ والوظائف والممارسة) المؤسسة الجامعية، بيروت، لبنان، 2005، ص42.

(2) ثابت عبد الرحمن إدريسي: إدارة الأعمال (نظريات ونماذج تطبيقية) الدار الجامعية الإبراهيمية، الإسكندرية، 2005، ص64



في تأثيرها على إدارة المنظمات الإدارية حتى بعد زوال جيل من العاملين وتحقيق أهداف المنظمة التي يعملون فيها ويترتب على استمرار الثقافة تراكم السمات الثقافية وتشابكها وتعقدتها⁽¹⁾.

ويترتب على استمرار الثقافة تراكم السمات الثقافية خلال عصور طويلة من الزمن وتعقد وتشابك العناصر الثقافية المكونة لها وانتقال الأنماط الثقافية بين الأوساط الاجتماعية المختلفة وتختلف الطريقة التي تتراكم بها خاصية ثقافة معينة عن الطريقة التي تتراكم بها خاصية ثقافية أخرى فاللغة تتراكم بطريقة مختلفة عن تراكم القيم التنظيمية بمعنى أن الطبيعة التراكمية للثقافة تلاحظ بوضوح العناصر المادية للثقافة أكثر منها من العناصر المعنوية للثقافة.

ويتم انتقال العناصر الثقافية بطريقة انتقالية واعية داخل الثقافة نفسها من جزء إلى أجزاء أخرى من ثقافة مجتمع إلى ثقافة مجتمع آخر، تنتشر الثقافة التنظيمية داخل المنظمات الإدارية داخل الوحدات الإدارية بالمنظمة الواحدة، كما أن انتقال الهياكل التنظيمية والإجراءات والأنماط القيادية يتم بصورة أسرع من انتقال المفاهيم والاتجاهات والعادات السلوكية وغيرها مما يتصل بأنماط السلوك التنظيمي⁽²⁾.

-كما تميل المكونات الثقافية إلى الاتحاد والالتحام لتشكل نسقا متوازيا ومتكاملا مع السمات الثقافية يتحقق بنجاح عملية التكيف مع التغيرات المختلفة التي تشهدها المجتمعات، وتتميز الثقافة بخاصية التغيير استجابة للأحداث التي تتعرض لها المجتمعات وتجعل من الأشكال الثقافية السائدة غير مناسبة لإشباع الاحتياجات التي تفرضها خبرات وأنماط سلوكية ويحدث التغيير في كافة العناصر الثقافية غير أن إقبال الأفراد والجماعات وتقبلهم للتغيير في الأدوات والأجهزة والتقنيات ومقاومتهم للتغيير في العادات والتقاليد

(1) ناصر دادي عبدون: إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004، ص107.

(2) عاطف الوصفي: الثقافة والشخصي، دار النهضة العربية، بيروت، 1988، ص85.



والقيم جعل التغيير الثقافي يحدث بسرعة في العناصر المادية وبيطء في العناصر المعنوية مما يتسبب في حدوث ظاهرة التخلف الثقافي⁽¹⁾.

III. محددات الثقافة التنظيمية ووظائفها:

أولاً: محددات الثقافة التنظيمية:

كل منظمة تحاول تطوير ثقافتها الخاصة وتعزيزها فمن جوانب الاختلاف التي تعتبر محددات لها في المنظمة وتعبّر عن نمط نسقها الثقافي ويتمثل في الإبداع والمخاطرة التي تعني درجة تشجيع العاملين على الإبداع حتى يكونوا مبدعين ولديهم روح المبادرة ومدى سعيهم للمخاطرة والدرجة التي يتوقع فيها العاملون أن يكونوا دقيقين منتبهين إلى التفاصيل ودرجة تركيز الإدارة على النتائج أو المخرجات وليس على التقنيات والعمليات المستخدمة لتحقيق هذه النتائج واهتمامها بالتأثير على الأفراد داخل المنظمة [التوجه نحو الناس].

وكذلك التوجه نحو الفريق التي تعني تنظيم فعاليات عمل الفريق وتجنب العدوانية بين الأفراد وتنافسهم من أجل التأكيد على فعالية المنظمة والمحافظة على الحالة الراهنة وتعتمد على وضوح الأهداف وتوقعات العاملين من خلال توجه المنظمة في وضع الأهداف والتوقعات الأدائية الواضحة لتحقيق التكامل بين الوحدات المختلفة في تنظيم العمل بشكل منسق وذلك بتوفير الإدارة العليا للعاملين الاتصالات واضحة ومساعدة لهم ورقابة متمثلة في إجراءات وتعليمات وأحكام الإشراف الدقيق على العاملين، توضع أنظمة وحوافز ومكافئات تتوافق مع المعايير وتشجيع العاملين على إعلان النزاعات والانتقادات بصورة مكشوفة وغرس قيم التسامح⁽²⁾.

وتمثل هذه المحددات أبعاد هيكلية وسلوكية مترابطة فيما بينها لتحديد النسق الفرعي للثقافة التنظيمية حيث تظهر خصائص المنظمة ومستوياتها المختلفة وتقييم المنظمة بهذه المحددات يعطي صورة متكاملة على

(1) اسماعيل زكي محمد: الأنتروبولوجيا الثقافية، دار الثقافة العربية، الدوحة، قطر، 1986، ص93.

(2) ماجدة عطية: سلوك المنظمة سلوك الفرد والجماعة، دار الشروق، عمان، الأردن، 2003، ص326.



الثقافة التنظيمية ويصبح على هذا الأساس شعور بالفهم المشترك لدى الأعضاء على المنظمة، وكيف يتم العمل وأسلوب ممارسة السلوك يعبر هذا الأخير عن نظام من المعاني المشتركة التي يتمسك بين أعضاء المنظمة.

ونسنتج مما سبق أن للثقافة التنظيمية عدة وظائف أساسية تقوم بها كتنمية الشعور بالذاتية والهوية للعاملين ويعطهم التميز.

ثانيا: وظائف الثقافة التنظيمية:

من خلال تحقيق الاستقرار داخل المنظمة كنظام اجتماعي متجانس ومتكامل هو توحيد القيم والمعتقدات بين جميع العاملين بالمنظمة لتكوين مرجعية لنشاطها تحدد به سلوك العاملين كدليل ومرشد من أهمها أن تحقيق المنظمة لأهدافها يحقق بالضرورة أهداف العاملين مما يخلق روح الالتزام والولاء والتشجيع على العمل الجماعي ونبذ العمل الفردي وضرورة تنمية الرقابة الذاتية والإحساس بالمسؤولية والمكاشفة عن كافة الاتصالات التي تجري أي لا تكون المعلومات شحيحة أو محتكرة وهذا لتسهيل العمل الجيد وتفادي الأخطاء⁽¹⁾.

والهدف الحقيقي هو التكيف مع متغيرات البيئة الداخلية والخارجية الأمر الذي يضمن بقاء المنظمة واستمرارها فالنجاح للجميع.

(1) عبد العزيز صالح جيببوتور: الإدارة الاستراتيجية، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص 201.



IV. أنواع الثقافة التنظيمية ومستوياتها

أولاً: أنواع الثقافة التنظيمية:

يمكن أن تكون ثقافة المنظمة قوية أو ضعيفة حسب مكوناتها ونتائجها حيث أن ثقافة المنظمة هي محصلة للعديد من القوى المتداخلة في حالة كون هذه القوى مواتية وملائمة فإن المنظمة ستكون لديها ثقافة سيتم اعتناقها وتقبلها من جميع أعضاء المنظمة حيث تعمل على توجيههم باتجاه تحقيق الخطط وأهداف المنظمة ومن ثم تكون ثقافة المنظمة في هذه الحالة ثقافة قوية وفي حالة عكس ذلك فإن ثقافة المنظمة ثقافة ضعيفة وسوف نتطرق لعرضها والمتمثلة فيما يلي⁽¹⁾:

1- الثقافة القوية: هي التي تنشر عبر المنظمة كلها وتحظى بالثقة والقبول من جميع أفراد المنظمة وأن يشتركوا في مجموعة متجانسة من القيم والمعتقدات والتقاليد والمعايير والافتراضات التي تحكم سلوكهم داخل المنظمة .

وعندما تتجح المنظمة في نشر قيمها بشكل متنوع فإنها تكون قد نجحت في خلق ثقافة قوية فالثقافة القوية تمثل رابطة متينة تربط عناصر المنظمة ببعضها البعض كما تساعد المنظمة في توجيه طاقاتها إلى تصرفات منتجة واستجابة سريعة للملائمة لاحتياجات عملائها ومطالب الأطراف ذوي العلاقة بها.

ولقد أبرزت بعض النظريات Aifs Tede 1980 geer philip seljik 1987 وجود ارتباط بين قوة الثقافة والكفاءات الممتازة في المؤسسة ذات ثقافة قوية يشترك أفرادها في مجموعة من القيم والسلوكيات المتماثلة كما يستوعبها العمال الجدد بسرعة كما أن الثقافة القوية تمارس تأثيراً إيجابياً على كفاءات المؤسسة لأنها تساهم في تحفيز العمال كما أن مشاركتهم في اتخاذ القرارات ونظام المكافآت.

إن المؤسسة ذات ثقافة قوية تركز على مجموعة من المبادئ

(1) طاهر محسن منصور الغابى، وائل محمد إدريس: الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، جامعة الزيتونة الأردنية، 2007، ص296.



ثانيا: مستويات الثقافة التنظيمية

-إن الثقافة التنظيمية هي ثقافة لكيان أو نسق اجتماعي قائم بذاته ومما لا شك فيه أن كل عضو في هذا الكيان الاجتماعي يدخل محملا بالثقافة التي اكتسبها عن طريق التنشئة الأسرية والاجتماعية التي عملت على تطبيع سلوكه وتوجيهه أينما وجد، فهي طريقة للتعبير والتفكير والتحرك لحل المشاكل، فالفرد قبل دخوله المنظمة لديه مرجع قاعدي يستند إليه لتوجيه سلوكه وأفعاله كون هذا المرجع القاعدي عن طريق التنشئة الاجتماعية، هذه العوامل الثقافية التي يحملها الفرد إلى المنظمة لها أثر كبير على تكوين الثقافة التنظيمية مما يدل على أن هناك ثقافة خارجية تحيط بالمنظمة تؤثر فيها من خلال برمجة مختلف الذهنيات الموجودة في المنظمة والتي تعيش في مناخ اجتماعي وثقافي له خصوصياته على المستوى الوطني والجهوي والتي تكون أصول وبرمجة ثقافية للمؤسسين التي تعتبر مؤشرات ثقافية خارجية تؤثر على ثقافة المنظمة كون المنظمة تتميز بثقافة خاصة بها تحدد هويتها.

الثقافة الوطنية: إن الخصوصية الثقافية النوعية التي تميز مجتمع عن آخر تلعب دورا هاما في دفع كل منظمة التي تبني الأشكال الهيكلية وطرق تنظيمية تتماشى ومجمل أنماط السلوكات المكتسبة الخاصة بالبلد المعني.

كل منظمة تتفاعل مع الثقافة الخارجية التي تميز المجتمع التي هي موجودة فيه فثقافة المجتمع الأمريكي تختلف عن ثقافة المجتمع الياباني وثقافة المجتمع الفرنسي تختلف عن ثقافة المجتمع الجزائري فمثلا ما وقعت فيه المنظمة الجزائرية وتبنيها لمختلف برامج التسيير التي أثبتت نجاحها في مجتمع غير مجتمعها جعلها هجين لتلك التجارب ولم تستطع بنا تجربة تقوم على قدراتها وخبراتها في عملية التكيف وحل المشكلات التي تواجهها.



وتبرز الأهمية من خلال نظرية (Z) لـ W.ouchis يبين أن طابع التسيير للمنظمة اليابانية نموذج ينطلق في مبادئه وآلياته من السمات الثقافية التي تطبع المجتمع الياباني وملاحم الثقافة الوطنية اليابانية التي تشغل أهمية كبيرة في كفاءة المنظمة واستمرارها.

الثقافة الجهوية: للمتغيرات الثقافية التي تميز منطقة جهوية معينة كمحيط خارجي تنشط فيه المنظمة الصناعية تأثيرها على ثقافة المنظمة لتلك المنظمات بما يميز الجهة التي هي موجودة فيها وتبرز جليا في اختلاف الثقافات الجهوية والفرعية وتأثيرها على ثقافة المنظمة وعلى نمطها التسييري من خلال نتائج الدراسات التي أجريت في فرنسا وحتى هذه الصورة يمكن أخذها في الجزائر. (1)

والتي أنها طبعت سلوكات داخل المنظمات كالولاء للجهة أو العمل على انتهاج كل السلوكات داخل المنظمات والولاء للجهة.

في هذين النوعين السابقين اللذين يشكلان المحيط الثقافي الخارجي لأي منظمة ويترك بذلك أثره على النسق الثقافي كذلك للمنظمة هوية واستقلالية نسبية عن محيطها تتفاوت حسب درجة هذه التغيرات الثقافية الخارجية من جهة وحسب درجة تشكل وقوة هذا النسق الثقافي في حد ذاته لكن الثقافة التي تميز هذا البناء الاجتماعي للمنظمة هي في استقلالية نسبية عن المحيط الثقافي الخارجي وتأثير وتأثر به.

كذلك هذا يبرز دور الثقافات الفرعية أو التحتية للنسق الثقافي التي تكون غالبا متفرعة من التنوع المهني في الخاصية والنوعية التي تشكل الإنتاج للمنظمة هذه الثقافات التحتية دورها في تحقيق الدمج والشعور بالانتماء للمهنة أو الشخص المهني ويصبح من العوامل المساعدة فعالية ثقافة المنظمة التي من وظائفها تحقيق الانسجام الداخلي.

(1) المرجع نفسه: ص 297.



وفي خضم ما سبق يتضح أن ثقافة المنظمة في التفاعل دائم بين الثقافة الوطنية والجهوية والثقافات الفرعية وحتى ثقافة القطاع أو النشاط الذي تؤديه المنظمة.

V. العوامل المحددة للثقافة التنظيمية:

تتكون ثقافة المنظمة وتتشكل من تفاعل مجموعة من العناصر تتمثل في الصفات الشخصية لأعضاء المنظمة وما لديهم من اهتمامات وقيم ودوافع وحاجات وأهداف وكذلك خصائص ومدى ملاءمتها وتوافقها مع الصفات الشخصية للعاملين حين يتجه الفرد إلى المنظمة التي لديها وظائف وأنظمة تتفق مع اهتماماته ودوافعه وقيمه كما أن المنظمة تجذب من يتفق مع ثقافتها بالإضافة للبناء التنظيمي للمنظمة وما يشتمل عليه من خصائص التنظيم الإداري من المستويات الإدارية وخطط السلطة ونوع الصلاحيات وأساليب الاتصال ونمط اتخاذ القرار كما أن المنافع التي يحصل عليها عضو المنظمة في صورة حقوق مادية تكون ذات دلالة على مكانته الوظيفية وتنعكس على سلوكياته وأدائه في المنظمة كما أن أثر المفاهيم والتصورات السائدة وما تشتمل عليه وقيم وطرق تفكير وأساليب تعامل بين أفراد المنظمة وبعضهم البعض من الجهات والأطراف الخارجية.

ويرى جمال الدين مرسي في كتابه [الثقافة التنظيمية والتغيير] أن هناك ستة عوامل محددة للثقافة التنظيمية وهي⁽¹⁾:

1) التاريخ والملكية: يعكس التاريخ تطور المؤسسة ونوعيات القيادات التي تداولت على إدارتها جزء من ثقافتها كما يعكس نوعية الملكية هل عامة أو خاصة محلية أو دولية.

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

(1) جمال الدين مرسي: التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002، ص361.



(3) التكنولوجيا: على سبيل المثال تركز المؤسسات المتخصصة في استخدام التكنولوجيا المتقدمة في عملياتها على القيم الخاصة بالمهارات الفنية في صياغة ثقافتها التنظيمية مثلا تركز المؤسسات ثقافة خدمة العملاء والمهارات الشخصية.

(4) البيئة: فالطريقة التي تختار المؤسسة في التعامل مع عناصرها البيئية الداخلية والخارجية من عملاء ومنافسين سوف تؤثر في كيفية التي تنظم بها مواردها وأنشطتها وتشكل بها ثقافته.

(5) الأفراد: تفضل الطريقة التي يفضلها أعضاء الإدارة العليا في ممارسة العمل وكذلك تفضيلات العاملين للأساليب المستخدمة في التعامل معهم في تشكيل قيم العمل السائدة في المنظمة فالإدارة يصعب عليها فرض ثقافة لا يؤمن بها العاملون.

(6) الغايات والأهداف: تتأثر الثقافة السائدة بالغايات والأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها على سبيل المثال فإن المؤسسات التي تسعى إلى تحقيق الريادة في الخدمة العملاء سوف تركز على غرس القيم الخاصة بعلاقات العملاء في ثقافتها التنظيمية.

VI. تقييم الثقافة:

إن طرق قياس الثقافة كثيرة ومتنوعة وهي⁽¹⁾:

1- الطرق الإسقاطية: تعتمد دراسة الثقافة على التقنيات المستخدمة في بحوث التسويق كالطرق الإسقاطية وأدوات قياس الاتجاهات.

التقنيات الإسقاطية: تهدف إلى الكشف عن بعض الأوجه من نشاط الفرد تتعلق بالاتجاهات ودوافعه ومفرداته والتي يصعب الحصول عليها بالطرق المباشرة المعروفة كالمقابلات الحرة الشخصية أو المقابلات

(1) عنابي بن عيسى: سلوك المستهلك، الجزء الأول، ديوان المطبوعات، الجزائر، 2003، ص21.



شبه موجهة لأسباب كثيرة منها عدم الثقة أو الحياء أو الرقابة الذاتية أو أن الفرد المستقصى منه يجعل حقيقة اتجاهاته ومن بين هذه الطرق.

-اختبار إكمال الاختيار-

-تداعي المعاني عن طريق الكلمات-

(2) الملاحظة الميدانية: وفق هذه الطريقة يعيش الباحث مع الأفراد الذين يريد دراسة ثقافتهم ويحاول أن يندمج مع المجموعة مما يتيح له الفرصة لملاحظة سلوكهم وطرح الأسئلة عليهم منها طريقة تمثيل الأدوار التي تهدف إلى تحفيز تلقائية الفرد الخلاقة عن طريق القيام يلعب دور لشخص آخر وتتميز هذه الطريقة بأنها:

-تعتمد على تسجيل سلوك الفرد الفعلي في البيئة الطبيعية دون أن يشعر أنه تحت الملاحظة بحيث إن تمكن من الحصول على معلومات قيمة لا يمكن الحصول عليها بطرق أخرى.

ويعاب على هذه الطريقة أنها تحتاج إلى ملاحظين ذوي خبرة ومهارات وقد لا تفيدنا معرفة الأسباب فهناك بعض الأشياء التي لا يمكن ملاحظتها مثل اتجاهات الأفراد ودوافعهم التي يمر بها المبحوث وقد يغير المبحوث سلوكه إذا شعر بوجود ملاحظ خارجي.

(3) تحليل المحتوى: وهي مستقاة من الدراسة النوعية أي محتوى المنافسة في حالة المقابلة غير موجهة ويتم انطلاقا من الاتصالات المكتوبة المقدمة مع الأفراد عن حياتهم .

وتمتاز هذه الطريقة بأنها يمكن استعمالها في حالة عدم إمكانية استعمال الملاحظة المباشرة والاتصال الشخصي وسمح بذلك بدراسة الثقافة بدون أن تشعر الوحدات الثقافية المدروسة.



4) تقييم الثقافة بواسطة أدوات قياس القيم: وتتمثل في استقصاء الأفراد مباشرة حول المفاهيم الاجتماعية الأساسية والشخصية كالحرية والرفاهية الأمن الوطن والسلام من الدراسات المشهورة في هذا المجال استقصاء القيم الذي يؤكد أن الفرد يستعين بالقيم لتحديد ما هو مرغوب فيه في موقف معين.

VII. تكوين الثقافة التنظيمية ووسائل تطويرها:

أولاً: تكوين الثقافة التنظيمية

تكوين الثقافة التنظيمية والمحافظة عليها:

يوجد في المنظمات عدد كبير من العاملين يتقاسمون نفس الاتجاهات والقيم والتطلعات وهناك عدد من العوامل تساهم في تحقيق هذا الوضع وبالتالي تشترك مع بعضها في تكوين الثقافة التنظيمية ومن العوامل التي تساهم في تشكيل الثقافة التنظيمية وهي⁽¹⁾:

1- منشئ الشركة: قد تعزي ثقافة المنظمة ولو جزئياً إلى الشخص أو الأشخاص الذين أنشأوا الشركة

وغالبا ما يظهر بين هؤلاء وغالبا ما يظهر بين هؤلاء الناس شخصية ديناميكية وقيم مسيطرة قوية ورؤية واضحة لما ستكون عليه الشركة في المستقبل وكيفية الوصول إلى ذلك.

2- التأثير بالبيئة الخارجية: تنمو ثقافة المنظمة متأثرة بخبرة المنظمة مع البيئة الخارجية فعلى كل

منظمة أن تجد لها مكانا مناسباً في الصناعة التي تعمل بها السوق الذي تتعامل فيه ومن هنا فإن بعض القيم والممارسات قد يكون لها تأثير جيد على منظمة بالمقارنة بالقيم والممارسات الأخرى.

3- الاتصالات بالعاملين الآخرين: تتأثر الثقافة التنظيمية باتصال مجموعات العاملين مع بعضها البعض

وإلى حد كبير فإن الثقافة تقوم على الفهم المشترك للظروف والأحداث التي يواجهها العاملون بالمنظمة

(1) أحمد محمد عكاشة: آثار الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، الجامعة الإسلامية، إشراف يوسف بن عطية، غزة، 2008، ص 24-25.



وباختصار فإن الثقافة التنظيمية تقوم على العاملين يعطون معنى مماثلا للأحداث والأنشطة التي توجد بالشركة ويتطلب بناء ثقافة تنظيمية قوية ذات تكيف عال مع البيئة ضرورة التأكيد مع الاختيار العاملين الجدد ويتطلب خطوات منها:

- ضرورة الحرص والجدية على اختيار العاملين الجدد قادرين على قبول ثقافة المنظمة والتكيف معها.

- تجريد العاملين الجدد من الثقافة والخبرات والقيم والتجارب السابقة بغية تمكينهم من بين الثقافة السائدة وكذلك القواعد الخاصة بالمنظمة.

- التدريب الدوري للعاملين.

هناك ثلاث عوامل رئيسية تلعب دورا كبيرا في المحافظة والبقاء على ثقافة المنظمة هي:

1- الإدارة العليا: إن ردود فعل الإدارة العليا تعتبر عاملا مؤثرا على ثقافة المنظمة خلال القرارات التي تتخذها فإلى أي مدى تلتزم الإدارة العليا بالسلوك المنظم من خلال استخدام لغة واحدة ومصطلحات وعبارات وطقوس مشتركة وكذلك المعايير السلوكية والتي تتضمن التوجهات حول العمل وفلسفة الإدارة العليا في كيفية معاملة العاملين وسياسة الإدارة اتجاه الجودة والغياب وكذلك سياستها حول تنفيذ القواعد والأنظمة والتعليمات فإن هذا سيؤثر على ثقافة المنظمة.

2- اختيار العاملين: تلعب عملية جذب العاملين وتعيينهم دورا كبيرا في المحافظة على ثقافة المنظمة والهدف من عملية الاختيار هو تحديد واستخدام الأفراد الذين لديهم المعرفة والخبرات والقدرات لتأدية مهام العمل في المنظمة بنجاح في عملية الاختيار يجب أن يكون هناك مواءمة بين المهارات والقدرات والمعرفة المتوفرة لدى الفرد مع فلسفة المنظمة وأفرادها بمعنى آخر ان لا يكون هناك تداخل بين الأفراد في المنظمة



من أجل المحافظة على ثقافة المنظمة لأنه قد يتأثر الأداء والفاعلية في المنظمة بسبب تأثير الأفراد الجدد الذين يحملون ثقافة لا تتناسب مع ثقافة المنظمة الحالية.

3- المخالطة الاجتماعية: عند اختيار عناصر جديدة في المنظمة فإن هذه العناصر لا تعرف ثقافة

المنظمة وبالتالي يقع على عاتق الإدارة أن تعرف الموظفين الجدد على الأفراد العاملين على ثقافة المنظمة وهذا أمر ضروري حتى لا يتغير أداء المنظمة.

ثانيا: وسائل تطوير الثقافة التنظيمية:

لتطوير ثقافة المنظمة يجب تغيير الافتراضات الأساسية والمعتقدات لدى الأفراد حول موضوع ما قدم Porter and Steers أربعة وسائل تساهم في تطوير ثقافة المنظمة وهي⁽¹⁾:

1- مشاركة العاملين: تعتبر النظم التي توفر فرص مشاركة للعاملين أو وسيلة حساسة لتطوير ثقافة

المنظمة فهي تشجع على الانغماس في العمل وينمي الإحساس بالمسؤولية اتجاه نتيجة الأعمال.

ويزيد التزام الفرد إلى الجانب النفسي فالمنظمات التي تهيئ مبدأ المشاركة تعمل على رفع الروح

المعنوية للعاملين وتحفزهم على أداء أعمالهم وبالتالي تتبلور لديهم المسؤولية اتجاه العمل.

2- الإدارة عمل رمزي [الريادي]: يعتبر ظهور أعمال واضحة ومرئية من داخل الإدارة في سبيل

دعم القيم الثقافية الوسيلة الثانية لتطوير الثقافة فمثلا العاملون يريدون معرفة ما هو مهم وإحدى الوسائل لذلك

هي الرقابة سماع القيادة العليا بعناية حيث يتطلع العاملون إلى أنماط وأفعال الإدارة العليا التي تعزز أقوالها

وتجعل الأفراد يصدقون يؤمنون بما تقوله.

(1) محمد بن غالب العوفي: مرجع سابق، ص 36



(3)-المعلومات على الآخرين: إن المعلومات المتبادلة بين الأفراد العاملين في المنظمة والوسائل الثانية المتوافقة مع العاملين تعتبر عنصرا هاما في تكوين وتطوير ثقافة المنظمة فعندما يشعر الفرد بأن الآخرين يهتمون به من خلال تزويده بالمعلومات فإنه يستولد لديه تكوين اجتماعي قوي للواقع من خلال تقليص التغييرات المتباينة.

(4)-نظم العوائد والمكافآت الشاملة: نظم العوائد لا يقصد به المال وإنما يشمل الاحترام والقبول والتقدير للفرد حتى يشعر بالولاء والانتماء للمنظمة التي يعمل بها ورفع الروح المعنوية كما أنه يرتكز على الجوانب الذاتية وعوامل الشعور بالولاء والانتماء للمنظمة.

VIII. أبعاد الثقافة التنظيمية:

يرى هوفستيد أن المنظمة مرتبطة بالثقافة وأن كل شخص بثقافة معينة يفضل نوعا معينا من هيكلية المنظمة بالتنسيق مع قيمه ويلبي حاجاته تعد المراجع القاعدي الفكري تقييم ومبادئ يستند إليه لتوجيه أفكاره وآرائه وأقواله وسلوكاته وبالأحرى علاقاته وتفاعلاته داخل المنظمة وعلى هذا الأساس قام هوفستيد بتحديد أربعة أبعاد رئيسية للثقافة التنظيمية التي تتمثل فيما يلي⁽¹⁾:

-الفردية مقابل الجماعية: إن الفرق بين الفردية والجماعية يعتمد على مدى الذي يعرف بها الأفراد ثقافة معينة أنفسهم بشكل أساسي سواء كالأفراد وذلك في مقابل أعضاء المجموعات.

أ-الفردية: وهي سمة الثقافة يؤكد فيها الأفراد على الاعتناء بأنفسهم وبأعضاء أسرهم.

ب-الجماعية: وهي سمة لثقافة توجه الأشخاص اتجاه ما هو خير للمجموعة ففي الثقافات عالية الجماعية الأفراد يعتنون بجماعة الآخرين ويتوقعون أن يعتني الآخرين بهم.

(1) أحمد محمد عكاشة، مرجع سابق، ص26



(2)- **مسافة السلطة:** هو المصطلح الذي يستخدمه هوفستيد ليميز به الدول عن بعضها بدرجة تقبلها أو رفضها للتوزيع الغير عادل للسلطة المرتفعة ولا يفكرون في تخطي رؤسائهم في هذه الشعوب يظهر الموظفون قدرا كبيرا من احترام الأشخاص ذات سلطة ويعطون وزنا كبيرا لرموز الجاه ولذوي الألقاب فيعكس هذا البعد الفكري تقبل فجوة القوة والنفوذ وتقبل العاملون داخل المنظمة للسلطة الممارسة من قبل المسؤول في المقابل نجد هناك منظمات ذات مسافات سلطة أقل من الأولى.

فالعامل في هذه الحالة مستعدون ليتخطوا رؤسائهم رغم أن رغم أن الرؤساء لديهم السلطة إلا أنهم لا يحضون بهيبة من طرف مرؤوسيه.

(3)- **تفادي عدم التأكد:** وبعد تجنب المخاطر وظروف عدم التأكد ويشير هذا البعد إلى مدى شعور الأفراد بعدم التأكد والارتياح للمواقف الغامضة أو المخاطر، وعدم التأكد والنفور مما يسمح هذا المتغير بقياس درجة تقبل أفراد المنظمة ما للجانب التوقعي والمحير لبعض الأحداث والأفراد ذوي المراقبة العالية لعدم اليقين ويشعرون بالقلق إزاء الوضعيات الغامضة التي يتعذر وقوعها لذا يلجؤون إلى سلوكيات صارمة ولتخفيف من حدة عدم اليقين وكذا التصديق على الحقائق مطلقة يحاولون بذلك الاحتفاظ بوضع مرح وبالتركيز على الممارسات أكثر من المبادئ كما أن الانحرافات غير مقبولة.

وبعبارة أخرى يشير هذا المتغير إلى مدى كون أعضاء ثقافة ما مبدعون لمواجهة وضعيات غير مهيكلية.

(4)- **بعد الذكورية مقابل الأنثوية:** تمثل هذه الثنائية درجة تقبل المشاركة المتكافئة في الوظائف الاجتماعية بين الرجال والنساء في المنظمة والقيم المرتبطة بالعمل، لا تبني هذه الثنائية على تقسيم العمل حسب الجنس فقط بل تسمح بقياس الأهمية التي يعطيها كل فرد على مصالحه الشخصية مقارنة بالمصالح الجماعية لأعضاء المنظمة.



فدرجة الذكورية أو الأنثوية تحدد نمط التأنيث الذي يتخذه العمل في الثقافات المذكورة، العمل المؤنث هو الذي يسمح للفرد بتلقي التقديرات المستحقة في تحقيق الذات والنجاح أي هناك ميل إلى استخدام القوة للحياسة لتعكس القيم وصفات البطولة والنجاح المادي واتجاه منخفض نحو الرفاهية نحو الأعضاء الآخرين.

أما ثقافة المؤنث ترمي إلى سياسة تأنث العمل توليد روح التعاون لدى العمال وإقامة الاجتماعات ممتعة أي تشير إلى العلاقات الاجتماعية المتسامحة.

IX. نظريات الثقافة التنظيمية:

لقد أجرى الكثير من العلماء دراسات مستفيضة حول الثقافة والشخصية والسلوك التنظيمي، وقد أدت هذه الدراسات إلى بلورة عدد من النظريات والنماذج التي تفسر العلاقة بين الثقافة والأفراد والجماعات والتنظيم، وفي الفقرات التالية نستعرض هذه النظريات: (1)

1. نظرية القيم: يرى أنصار هذه النظرية ندرة وجود مبدأ تكالي واحد يسود الثقافة، وإنما

الثقافة يسودها عدد محدود من القيم والاتجاهات تشكل الواقع لدى العاملين لتلك الثقافة.

ويورد وصفي إلى أن ويلر يرى أن كل ثقافة توجد بها مجموعة من القوى التي يؤكد أفراد الجماعة على أهميتها، تسهر على تفاعل الأفراد وتحدد كثيرا من الأنماط الثقافية.

2. نظرية روح الثقافة: تتطرق هذه النظرية إلى أن كل ثقافة تنظيمية تتميز بروح معينة تتمثل

في مجموعة من الخصائص والسمات المجردة التي يمكن استخلاصها من تحليل المعطيات الثقافية، وتسيطر تلك الروح على شخصيات القادة والعاملين في المنظمة.

وعليه يمكننا القول أن روح الثقافة تشير إلى مجموعة القيم التي ينظر إليها على أنها الإطار المرجعي لمعظم أفراد جماعة التنظيم، وتحدد أيضا النمو الثقافي الممكن تحقيقه من خلال ثقافة المنظمة المستمدة أصلا من ثقافة المجتمع، وهذا يجعل روح الثقافة لأي منظمة إدارية تتمثل في الاستمرار والتطور.

3. نظرية التفاعل مع الحياة: تعتمد هذه النظرية على الطريقة التي يتعامل بها أفراد التنظيم مع

من حولهم والتي يعرف القائد بواسطتها كل فرد في وحدته القيادية والتي يؤدي القائد من خلال دوره في التنظيم دون التصادم مع غيره.

(1) محمد بن فرحات الشلوي: الثقافة التنظيمية، أطروحة لنيل شهادة الماجستير في علوم الإدارة، جامعة نابف، الرياض، 2005، ص120



يمثل جوهر هذه النظرية جوهر النظر إلى الحياة ويختلف عن روح الجماعة وعن أسلوب التفكير وعن الطابع القومي، وإنما يمثل الصورة التي يكونها أعضاء التنظيم عن الأشياء والأشخاص الذين يؤدون أدواراً مهمة في حياتهم الوظيفية.

وتعكس هذه الصورة قيم الجماعة ودرجة تماسكها وأسلوب تعاملها مع القادة والزملاء داخل المنظمة، وباختصار يعد أسلوب النظر إلى الحياة عن فكرة الإنسان في العالم، وتتميز نظرية التفاعل مع الحياة بثلاث خصائص جوهرية مجملها كالاتي⁽¹⁾:

أولاً : عدم وجود فواصل بين لثقافة والمنظمة.

ثانياً: يحافظ الفرد في المنظمة على القيم الثقافية للمنظمة دون محاولة تغييرها.

ثالثاً: العلاقة بين أفراد التنظيم علاقة أخلاقية تستند إلى القيم الاجتماعية.

4. نظرية سجية الثقافة: تتمحور أفكار هذه النظرية حول الخبرة المكتسبة التي يعطيها أعضاء التنظيم قيمة معينة مشتركة، وتعتبر هذه الخبرة في الصيغة العاطفية للسلوك الذي يدور نمطه حول العالم الذي يؤثر في معظم سلوكيات أفراد المنظمة وهذه الخبرة من خلال التدريب.

قام مجموعة من العلماء بعرض العوامل التي تؤثر على دور الفرد المهني ومكانته الاجتماعية ومن هذه العوامل نجد:

أولاً: البيئة الأسرية : وهي تعد المؤسسة الاجتماعية الأولى لنقل الثقافة والحضارة للفرد، وهي أقوى المؤسسات تأثيراً على سلوكه وتوجيهه نحو المعايير والقيم الخلفية وتحديد اتجاهات التكيف ولعب دور الالتزام بالمعايير والقيم.

ثانياً : البيئة الاجتماعية والثقافية : وتتضمن الموارث الاجتماعية والعادات والتقاليد والعراف والخبرات والمعارف والقيم التي تعارف عليها أفراد المجتمعات، ويظهر أثر القيم واضحا في رغبة الفرد في حريته وسعيه نحو الاستقلال الذاتي، وحصوله على حقوقه كاملة في المنظمة، والمساواة مع غيره من الزملاء، كما أن سلوك المنظمات وسلوك أعضائها والعاملين في العادة يفهم من خلال الثقافة الموجودة بهذه المنظمات، هذه الثقافة التي تحدد بعض المعايير مثل:

U حقيقة بعض الأشياء مثل الوقت وأهميته والأمن.

U معايير السلوك سواء للأفراد أو المنظمات.

(1) صلاح الدين عبد الباقي: الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الاسكندرية، 2002، ص22

خلاصة الفصل

إن دراسة الإطار الثقافي للمؤسسة يساعد على فهم وتفسير والتنبؤ بسلوك الأفراد مستقبلا فهم سيكولوجياتهم والقيم التي يؤمنون بها فأهمية وقت العمل والانضباط الذاتي والالتزام الوظيفي للعامل كلها سمات ضرورية للنجاح في أي ميدان، وإن كيفية استخدامها تختلف باختلاف الثقافات وكل هذه المعلومات تساعد المنظمة على تحليل تصرفات العمال والتنبؤ بهذا السلوك والتحكم فيه وبناءا على كل هذه المعطيات يمكن لإدارة المؤسسة من رسم السياسات الناجحة الكفيلة بتوجيه وضبط سلوك الأفراد.

الفصل الثالث

تمهيد

أهداف دراسة السلوك الإنساني في المنظمات وأنواعه

مكونات السلوك التنظيمي وأنواعه

طريقة تعلم السلوك التنظيمي وخصائصه

الأبعاد التنظيمية للسلوك التنظيمي

العوامل المحددة للسلوك التنظيمي

السلوك التنظيمي للعامل في ظل النسق الثقافي

للمنظمة

الثقافة التنظيمية وسلوك العامل في المنظمة الجزائرية

تحليل السلوك التنظيمي في ظل المداخل النظرية



تهييد

يعتبر العنصر البشري من أهم الموارد التي تمتلكها المنظمة حيث يمكن زيادة قيمة هذه الموارد من خلال استثمار في تنمية مهارتها وقدرتها على الاستثمار في تنمية دافعيها للعمل.

وهكذا فإن دراسة سلوك الأفراد في المنظمات يمكننا من التعرف على دوافعه وأهدافه وحاجاته وتوقعاته ويساعد هذا التعرف على الطرق التي يمكن من خلالها أن نحفز الأفراد على العمل بفاعلية أكبر ولا تقتصر دراسة السلوك في المنظمات على السلوك الفردي لكنها تشمل دراسة السلوك عند تفاعله في ظل جماعات العمل المختلفة وكذلك دراسة المتغيرات البيئية التنظيمية لأن الفرد لا يعمل بمعزل عن البيئة فسلوك الفرد هو تفاعل بين كل الخصائص الشخصية وقيود البيئة المختلفة.

ولقد ازداد الاهتمام والتركيز على جوانب السلوك التنظيمي في الآونة الأخيرة ويرجع ذلك إلى التغيرات السريعة والجزرية التي تحدث في بيئة العمل سواء داخليا أو خارجيا.

فالفرد أصبح طموحا وأكثر اهتماما بتخطيط مستقبله الوظيفي وازداد الاهتمام بدراسة السلوك التنظيمي تنوع ثقافات أفراد المنظمة ووجود منظمات متعددة الجنسيات ونتيجة العولمة.

فأصبح دور المديرين أكبر وأعقد في فهم السلوك داخل المنظمات نتيجة القيود التي تفرضها البيئة المتطورة للعمل بما يحتويه من منافسة شديدة وتكنولوجيا متقدمة.

سوف نتطرق إلى أهداف السلوك الإنساني وأنواعه ومكونات السلوك التنظيمي وأنواعه وخصائصه وأبعاده التنظيمية وسلوك العامل في المنظمة الجزائرية والتحليل السوسولوجي لسلوك العامل في ظل المداخل النظرية.



I. أهداف دراسة السلوك الإنساني في المنظمات وأنواعه:

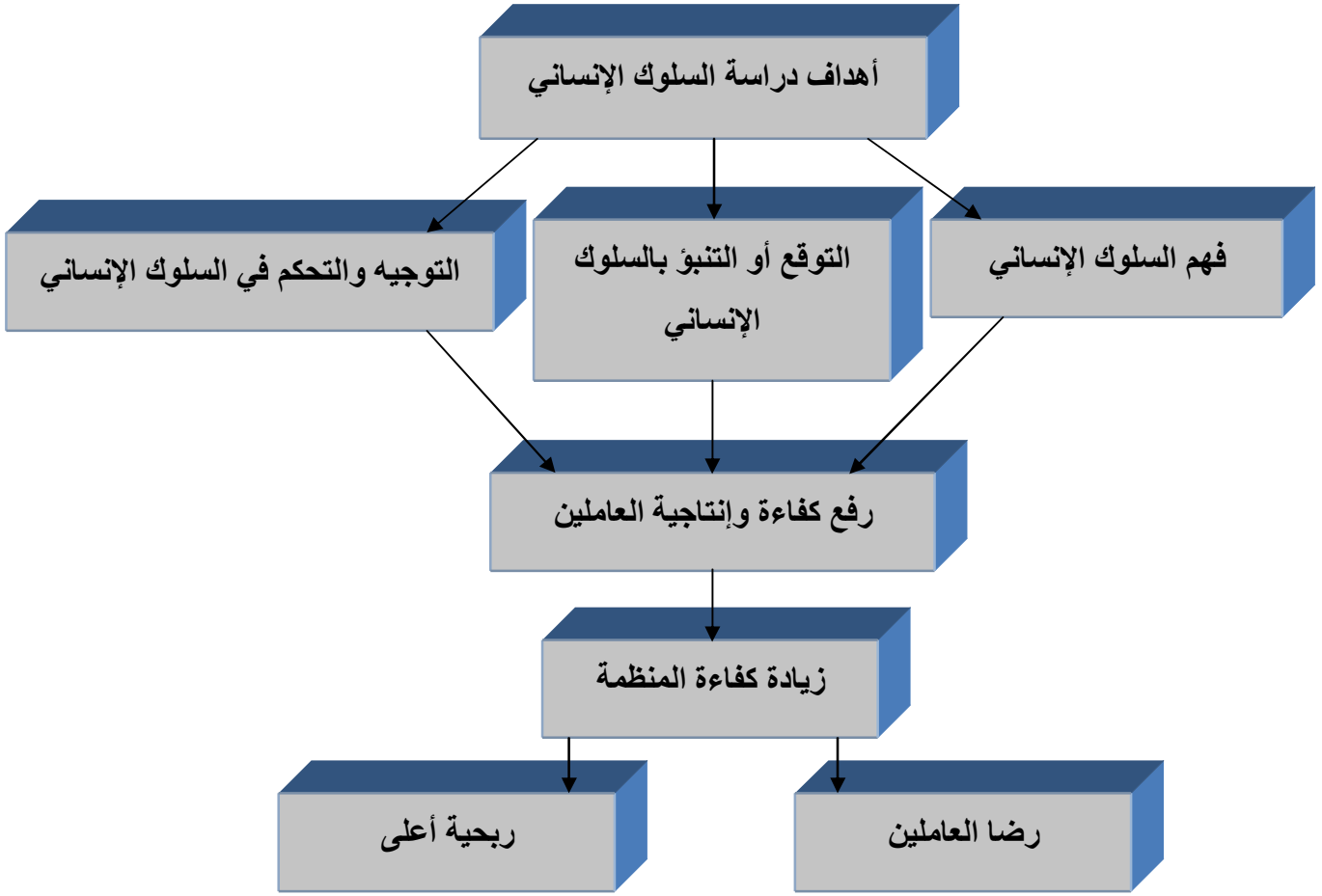
1. أهداف دراسة السلوك الإنساني في المنظمات:

إن الاهتمام بدراسة السلوك الإنساني في المنظمات أصبح ضرورة ملحة حيث يساعد إدارة المنظمات على الاستخدام الأمثل لمواردها البشرية بما يحقق إنتاجية أعلى، وهناك ثلاثة أهداف رئيسية للاهتمام بدراسة هذا السلوك هي كالاتي⁽¹⁾:

- أ- فهم سلوك العاملين: ويتطلب ذلك التعرف على سلوك وتصرفات العاملين في مواقع العمل ودراسة وتحليل أسباب ودوافع هذا السلوك.
- ب- التنبؤ بسلوك العاملين: إذا ما تعرفت الإدارة على سلوك العاملين والأسباب وراء هذا السلوك، فإن ذلك يمكنها من توقع السلوك المستقبلي للعاملين في مواقف مختلفة، وكذلك التعرف على آثار هذا السلوك على المنظمة، ومن ثم تأخذ على عاتقها اتخاذ الإجراءات المناسبة لمعالجة هذه الآثار.
- ج- توجيه وضبط سلوك العاملين: إن فهم سلوك العاملين الحالي والمستقبلي يمكن الإدارة من التحكم وتوجيه سلوك العاملين في المستقبل وذلك بهدف ارتفاع مستوى أداء العاملين، قد تقوم الإدارة بإعداد بعض السياسات التي تمكنها من تحقيق الهدف

(1) صلاح الدين محمد عيد الباقي: السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، القاهرة، 2004، ص14

مخطط يبين أهداف دراسة السلوك الإنساني



المصدر: صلاح الدين محمد عبد الباقي: السلوك الفعال في المنظمات،

الدار الجامعية، القاهرة، 2004، ص15



2. أنواع السلوك الإنساني:

لقد تعددت تقسيمات السلوك الإنساني نذكر منها:

أ- السلوك الفطري والسلوك المكتسب:

أولاً: السلوك الفطري: هو السلوك الذي يمارسه الإنسان منذ ولادته بدون تعلم أو تدريب كسلوك الطفل (البكاء، الأكل.... إلخ).

ثانياً: السلوك المكتسب: هو السلوك الذي يمارسه الإنسان عن طريق التعلم والتدريب على بعض النشاطات والمهارات (القراءة، الكتابة، السباحة).

وبما أن الإنسان يمارس سلوكه وسط بيئة متعددة العوامل فإن هذا السلوك يتأثر سلباً وإيجاباً، وقد تكون هذه العوامل بيئية أو اجتماعية أو دينية أو ثقافية أو سياسية، حيث أن هذا السلوك أو هذا النشاط يتأثر بما حوله، وإن فهم السلوك الإنساني أصبح مهماً، والأهم من ذلك دراسة الظروف والمواقف المحيطة بهذا السلوك ودراسة القدرة على توجيه هذا السلوك للوجهة الصحيحة لتحقيق أهداف المجتمع ككل.

ب- السلوك من حيث النتيجة والهدف:

قام العديد من الباحثين بدراسة السلوك الإنساني من حيث النتيجة والهدف من السلوك، وقد وجدوا أن السلوك الإنساني ينقسم إلى ثلاثة أقسام هي⁽¹⁾:

أولاً: السلوك المجزي: هو السلوك الذي يحقق الإنسان من خلاله هدفه، أي أن يصل إلى هدفه دون عوائق، فعندما يصل الفرد إلى هدفه أثناء ممارسة سلوكه، يعتبر هذا السلوك سلوكاً هادفاً مجزياً بمعنى أن الإنسان بهذا السلوك وصل إلى الغاية التي ينشدها ويحقق الهدف الذي يريده.

(1) ناصر العديلي: السلوك الإنساني والتنظيمي، منظور محلي مقارنة، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1997، ص ص 13-14



وفي الواقع (عندما يسعى أحد الموظفين للالتحاق بدورة تدريبية أو الحصول على ترقية وعندما يلحق بهذه الدورة، أو عندما يحصل على ترقية) فإن ذلك يعتبر سلوكاً هادفاً مجزياً، ويسعى إلى تكرار السلوك المجزي الهادف لأن فيه إشباع وتحقيق لحاجاته النفسية والاجتماعية.

ثانياً: السلوك المحبط: غير هادف وهو يحول عائق بين الإنسان وتحقيق هدفه، وهذا يعني أن الفرد لم يصل إلى هدفه أو وصل إليه ولكن ليس بالشكل الكافي المرضي (مثل موظف يريد الحصول على مكافأة ولم يستطع الحصول عليها) فإنه يتجنب تكرار السلوك المحبط لأنه لا يحقق هدفه ولا يشبع رغباته.

ثالثاً: السلوك الدفاعي: الحيل اللاشعورية: وهو السلوك الذي يمارسه الإنسان كي يتفادى ويتجنب السلوك المحبط، وهذا النوع من السلوك يبحث عن وسائل دفاعية أو حيل لاشعورية متعددة يمارسها الفرد بهدف حماية نفسه من التهديدات والإحباطات المختلفة أو الصراعات، ويمارس جميع الأفراد هذه الوسائل أو الحيل الدفاعية في مختلف مراحل أعمارهم وعلى مختلف مستوياتهم التعليمية والثقافية وبدرجات متفاوتة.

- أنواع الحيل اللاشعورية:** وتتمثل في السلوك الدفاعي أو الحيل اللاشعورية وتظهر في الأشكال التالية:
- **القمع:** هو عملية استبعاد مؤقت للإشباع إلى أن تنتهي الظروف المناسبة لهذا الإشباع فمثلاً: عندما يوبخ المدير أحد الموظفين يكتم غيظه حتى يذهب رئيسه وبعد ذلك يقوم هذا الموظف بشتمه وإهانته.
 - **الكبت:** هو عملية يمارسها الإنسان ليبعد الدافع والذكريات والأفكار من اللاشعور، كلما كثرت الإحباطات وزادت الرغبات المكبوتة قوة وعنفاء، ويعتبر الكبت من أكثر الوسائل الدفاعية لأنه يهدف للتخلص من الصراعات.



فمثلاً: في مجال العمل تجد الكبت يتمثل في: أن بعضاً من الموظفين حرموا من تحقيق رغباتهم وحاجاتهم المشروعة فيكتبوها في أنفسهم.

فإن الآثار الانفعالية تتحكم في سلوكهم بصورة مختلفة مثل: التخريب والاختلاس، إتلاف الأدوات، وتعطيل الأعمال العاجلة.

- **النقل:** الإزاحة أو التحويل: هو عملية تهدف إلى نقل الدافع أو الرغبة المرتبطة من موضوع معين إلى موضوع آخر.

مثل: حالة الموظف الذي يشعر بالإحباط بسبب حرمانه من مكافأة أو ترقية فينقل عدوانه إلى أشياء أو أشخاص كزملائه أو آلة أو جهاز يعمل عليه فيكسره.

- **التبرير:** هو عملية الهدف منها وضع مسببات لتبرير سلوك مارسه الفرد لأنه لم يلق قبولا من الغير.

مثل: موظف تتخفف نسبة أدائه وإنتاجيته فيقول أن الآلات أو الموظفين العاملين هم السبب.

- **النكوص:** هو عملية الهدف منها عودة الفرد إلى ممارسة أنماط من السلوك والإشباع النفسي لدوافعه بطريقة لا تتناسب مع مرحلة العمر التي يعيشها أي العودة إلى ممارسة سلوك الطفولة.

مثل البكاء: يلجأ إلى هذا الأسلوب عندما يواجه موقف صعب يهدد حاجته النفسية (كبكاء الموظف أمام رئيسه عندما لا يحصل على ترقية بنفس الأسلوب الطفولي عندما لا تتحقق حاجته)

- **التعويض:** هو عملية تهدف لاستبدال العمل بممارسة عمل آخر والنجاح فيه كي يعوض فشله في المجال الأول.

مثل: موظف مهمل وغير كفء يقوم بتغطية عيوبه أمام رئيسه بواسطة وضع نفسه تحت أمره لخدماته الشخصية أو ينقل إليه أخبار زملائه في العمل.



- **التقمص:** هو عملية إسقاط حيث نجد في الإسقاط أن الفرد يحاول التخلص من الصفات المكروهة وإصاقها بغيره.

-إصاق الصفات المحببة للنفس والمكملة للشخصية عند شخص آخر ونسبها إلى شخصيته.

*وعلى المدير أو المشرف الاهتمام بالحيل الدفاعية لدى الموظفين والتعامل معها والسعي إلى علاجها، وفي حالة التمادي فيها ومعرفة دوافعها على ضوء المواقف والظروف التي يمر بها الموظف في عمله لضمان الصحة النفسية السليمة في مجال العمل الإداري⁽¹⁾.

حيث يميل سلوك العاملين إلى التغيير والتجدد المستمر، وفي حين ترغب الإدارة إلى إثبات سلوك العاملين في الإطار الذي تريده بالإضافة إلى ذلك ترغب الإدارة في أن يتصرف العاملون في حدود التعليمات والأوامر التي تفرضها، وفي حين أن الإنسان يسعى إلى تحقيق ذاته وتأكيد وجهة نظره والتي تخالف تعليمات الإدارة.

ويزداد حجم المسؤولية السلوكية كلما زادت الفجوة بين السلوك الذي تفضله الإدارة والسلوك الفعلي للعاملين ويجب على الإدارة أن تقلل من هذه الفجوة كلما كان ذلك ممكنا.

(1) طارق طه: السلوك التنظيمي، دار الفكر الجامعي في بيئة العولمة والإنترنت، الإسكندرية، ص106



II. مكونات السلوك التنظيمي وأنواعه:

1. مكونات السلوك التنظيمي

يعتبر السلوك التنظيمي عبارة عن حركات وتصرفات لإحداث عملية التكيف مع ما تقتضيه الحياة التنظيمية وقبل التطرق إلى جوانب السلوك داخل المنظمة يقدم "هاريغل" العناصر المشكلة للسلوك التنظيمي موزعة كالآتي: (1)

أ- **الآليات الفردية:** لكل عضو داخل المنظمة خصوصياته الشخصية ينفرد بها، وتميزه عن غيره، وانطلاقاً منها تتبلور نظرتة للمحيط التنظيمي والتفاعلي داخل المنظمة، هذه التصورات تكون باستمرار على ارتباط وثيق بالجانب السلوكي للتنظيم وتساهم بقسط كبير في بلورة الفعل الاتصالي والأثر التحفيزي وقدرته على تدعيم الأداء.

ب- **الآليات الشخصية والجماعية:** الفرد اجتماعي بطبعه يتعذر عليه العيش بعيداً عن الجماعة إلى درجة أن هويتها الشخصية تتأكد عن نظرة ومعاملة الآخرين لنا، فعملية اندماج الفرد داخل جماعة تفرض عليه فهم ديناميكية وتحرك أعضائها واستنباط المعايير والقيم التي تسير عليها بغية الحفاظ على الالتحام.

وتكون الجماعات الرسمية من خلال قواعد العمل الرسمية تحت إشراف المسؤولين الذين يتمتعون بسلطة اتخاذ القرارات في مختلف جوانب النشاط، بينما في الجماعات غير الرسمية تصدر الأوامر والإجراءات من الأفراد أنفسهم، فليس هناك تطابق بينهما.

كما يمكن الاستفادة من العلاقات غير الرسمية من طرف الإدارة الرسمية في المؤسسة في عدة جوانب فيها، على وجه الخصوص في مجال الاتصال إذ تمكن شبكة الاتصالات غير الرسمية المسؤولين من التعرف على المواقف الحقيقية للأفراد ومشاعرهم إزاء القرارات المتخذة في موضوع معين.

(1) ناصر دادي عدون: إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2003، ص94



كما لها أثر إيجابي على إنتاجية الفرد التي تزداد بحرصه على عضوية الجماعة وتمسكه بقوانينها ومعاييرها والتي تتعلق بمستوى الإنتاج الذي يجب أن يلتزم بها أعضاء الجماعة، وقد أظهر ليكرت في دراساته أن الجماعات التي تتميز بدرجة عالية من التلاحم والترابط تغطي إنتاجية أكبر من الجماعات غير المتلاحمة⁽¹⁾.

ج- الآليات التنظيمية: تفترض هذه الميكانيزمات [الثقافة التنظيمية-تنظيم المنظمة-تحديد المناصب] مجموعة من الاتفاقات الفنية المتعلقة بطريقة سير المنظمة بحيث تشتت الفعالية، يكون العامل باستمرار على الإطلاع التام بالوظائف والهياكل التنظيمية للمنظمة، فالآليات التنظيمية تشكل الأرضية التي تنتظم عليها سلوكيات كل عضو، وانطلاقاً منها يتم تقييم وتنبؤ تلك الآليات الثلاث التي تشكل السلوك التنظيمي والاحتكام إليها في التنبؤ به.

2. أنواع السلوك التنظيمي

ويمكن تصنيف السلوك التنظيمي إلى ثلاث أنواع ولا يمكن الفصل بينها وهي كالاتي⁽²⁾:

- أ- **السلوك الفردي**: ويمثل هذا السلوك أبسط صور السلوك التنظيمي من حيث المثير، واستجابة الفرد، أي تفاعلات الفرد إزاء المثيرات التي يتعرض لها في حياته اليومية يعبر عن نسق الشخصية.
- ب- **السلوك الجماعي**: التي تتصف بالقدرة على تطوير قواعد وعادات سلوكية بصورة تلقائية تخالف ما هو مقبول وشائع وهذا ما قد يُكوّن ثقافات فرعية تعصف بالمنظمة وتوازنها.

ويمثل هذا النوع صورة من صور السلوك، علاقة الفرد بغيره من الأفراد الآخرين كالأفراد الجماعة التي ينتمي إليها [المنزل-المدرسة-مكان العمل] ولا شك أن هناك علاقة تبادل حيث التأثير والتأثر برغم التفاعل بين فرد وجماعة والتبادل بينهم، فإن درجة تأثير الجماعة في الفرد تكون عادة أقوى بكثير من تأثير الفرد في الجماعة.

(1) المرجع نفسه، ص94.

(2) أحمد ماهر: السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، مركز التنمية الإدارية، الاسكندرية، 1995، ص22



ونتيجة علاقة التفاعلية بين أفراد الجماعة يتم بناء سلوكات مشتركة تحتكم إلى نسق تفاعلي متوازن من شأنه إنتاج ثقافة موجهة.

III. طريقة تعلم السلوك التنظيمي وخصائصه:

1. طريقة تعلم السلوك التنظيمي

تعتبر المنظمة كيان اجتماعي الذي يخص المنظمة ويعبر عن النسق الثقافي والعلاقات التفاعلية بين القيادة ومروسيهم حول طريقة تعلم العمل وحل المشكلات، وتكون هذه الحلول في شكل قيم ثقافية، وترسخ هذه القيم وتفهم كنموذج مشترك من خلال العلاقات الاجتماعية لحل مشاكل التكيف والاندماج وبناء هوية الجماعة ودمج مختلف الثقافات الفرعية في نسق ثقافي واحد يحمل جملة من الأنماط السلوكية الواعية والتي تراكمت ويثمر قبولها جماعيا كتجربة ونموذج لأسلوب التصرف والسلوك كقاعدة في أذهان أعضاء النسق ويجب ترسيخه كقدرة جماعية لتوازن واستقرار النسق الاجتماعي وبالتالي استقرار المنظمة ومعرفة خصائصه تحدد مستوى التفاعلات والعلاقات الاجتماعية بين أعضائها وعلى أساس السلوكيات المشكلة له⁽¹⁾.

2. خصائص السلوك التنظيمي:

يعرف السلوك التنظيمي بطبيعة متغيرة باعتبار المنظمة بناء اجتماعي منظم وليس لديه وحدات ساكنة ولكنها ديناميكية، بمعنى أن المنظمات أنظمة مفتوحة فهو يتمتع بعدة خصائص تتمثل في⁽²⁾:

ü أن السلوك الذي يقوم به الفرد يتميز بأنه ذو مصادر مختلفة وتأثيرات داخلية وخارجية كتصرف إنساني لاعتباره ويفكر.

ü يتطلع السلوك التنظيمي إلى تحسين ظروف الموارد البشرية لكي يكون لديهم حاجة نفسية للعمل ويسعون لإنجاز وتحمل المسؤولية كتوفير الظروف الملائمة للعمال وتجعلهم أكثر التزاما

(1) علي ليلة: النظرية الاجتماعية المعاصرة، دراسة علاقة الإنسان بالمجتمع، ط1، دار المعارف، القاهرة، مصر، ص165.

(2) حسن حريم: السلوك التنظيمي [سوك الأفراد في المنظمات] ط2، دار الزهران للنشر، مصر، 1997، ص108.



بمنظمتهم وتدفعهم إلى تقديم ما لديهم، على عكس الذين يشعرون بأنهم مستغلين من طرف منظماتهم تجعلهم يتصرفون بطريقة غير أخلاقية فالسلوك التنظيمي يفترض أن تكون لديه أسباب ضمنية تجعل إمكانية العمل أكثر إنتاجية.

ü السلوك الاجتماعي هو جماعة لأن تلك العلاقات التفاعلية يحتكم إليها في عملية التفاعل.

ü السلوك تحكمه معاني مشتركة موجودة في محيط فاعل، تلك المعاني موضوعية والسلوك هادف وواع.

ü يكون السلوك المتبادل بين الأفراد المدركين للمعاني التي تتضمنها أفعالهم وسلوكياتهم من جهة أخرى، المعاني الثقافية والقواعد والافتراضات المطورة من طرف الجماعة تكون كمرجع للسلوك في العلاقات التفاعلية.

ü المعاني الموجهة للسلوك ناتجة عن اختيارات واعية ومشتركة بمواجهة مشكلات التكيف والاندماج لإعداد أسلوب أمثل لمواجهة لها.

IV. الأبعاد التنظيمية للسلوك التنظيمي:

تعتبر الثقافة التنظيمية موجهة للسلوك التنظيمي وكذلك طريقة لحل المشاكل التي تواجه النسق الاجتماعي في عملية التوازن والتكيف الداخلي والخارجي، إذ يعتبر السلوك التنظيمي هو الوحدة الأساسية لتحليل الأبعاد التنظيمية التالية:

1. **السلوك والمناخ التنظيمي:** يعتبر المناخ التنظيمي ملخص علاقات التفاعل بين الأفراد العاملين في المنظمة فهدفه إيجاد بيئة اجتماعية تعمل على زيادة استمرار وتوازن وحمل أعضاء التنظيم للالتزام بالقواعد.

2. **السلوك ونظام الاتصال:** تعتبر عملية الاتصال محور العملية التنظيمية ويستلزم وجود ثقافة اتصالية تعبر عن روح الفريق وتحمل المسؤولية بصورة مشتركة وروح الجماعة وتبادل المعلومات



وخاصة الاتصالات غير الرسمية فهي تساهم في نشر المعلومات التي لا يريد أن يتلقاها المرؤوسون عن طريق شبكة الاتصال الرسمية واكتساب تعاون الجماعة غير الرسمية تعمل الإدارة على تفهم أهدافها.

3. **السلوك ونظام الحوافز:** تعتبر الحوافز بوابة دخول لعقول الأفراد العاملين، تهدف إلى تعزيز السلوك الاجتماعي بأهداف المنظمة ويمكن أثرها في توجيه سلوك العاملين وتصرفاتهم، تهدف إلى تحقيق التوافق بين أهداف الفرد والمنظمة وتحقيق اندماجه وتكيفه مع الجماعة.

7. العوامل المحددة للسلوك التنظيمي:

يلعب سلوك الفرد دورا مهما في التأثير على أداء وسلوك المنظمة ككل فسلوك الفرد يعتبر الحجر الأساس الذي يبني عليه سلوك المنظمة فالتصرفات والأنشطة التي يقوم بها الفرد في المنظمة من انتظامه للعمل واتصاله بالآخرين وانفعالاته ورضاه عن العمل وقيامه بأداء مهامه، كل هذا السلوك يمثل النواة الأولى فيما تحققه المنظمة من أداء ويتأثر سلوك الفرد من خصائصه الشخصية وأيضاً بخصائصه البيئية التي يعمل فيها.

فسلوك العامل في أي منظمة يتأثر بمجموعة من المفاهيم منها الدوافع الشخصية، إدراكه للأمور، قيمه، اتجاهاته، كما أنه يتأثر بجماعات العمل وكذا التنظيم الذي ينتمي إليه.

ويمكن استعراض العوامل المحددة لسلوكيات وتصرفات الأفراد في مواقف العمل المتمثلة في ما يلي:

1. **الدوافع والحوافز:** الحوافز كما تطرق إليها علماء الإدارة هي: الحاجات المختلفة يسعى الفرد

إلى إشباعها بإتباع أنماط سلوكية مختلفة والواقع هي الطاقات الكامنة في النفس الإنسانية من خلال أنماط سلوكية محددة⁽¹⁾.

(1) طلعت إبراهيم: علم اجتماع التنظيم، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2006، ص72



2. **الاتجاهات:** تعرف الاتجاهات على أنها نظام متكامل من المفاهيم والمعتقدات والدوافع الميولات السلوكية ومشاعر الأفراد اتجاه الأشياء المحيطة بهم والاتجاهات المهمة من أجل تفهم السلوك التنظيمي كما أن له ثلاثة أجزاء رئيسية: الجزء العاطفي، الجزء الإدراكي، الجزء السلوكي وقد تبين أن هناك علاقة مهمة بين الاتجاه والأداء في العمل، إذ أن الاتجاه أحد العوامل من بين المجموعة تكون النسيج الاجتماعي الذي يتم في السلوك في العمل.

3. **القيم:** تعرف القيم بالمعتقدات التي يعتمد عليها أصحابها بقيمتها ويلتزمون بمضامينها فهي تحدد السلوك المقبول والمرفوض والصواب والخطأ وتتصف بالثبات فالقيم هي المرشد والدليل للسلوك والتي في ضوءها اتخاذ تصرف معين عن آخر، وهي بمثابة المعيار الذي يحتكم إليه الفرد في تقييم سلوكه وسلوك الآخرين، وتختلف القيم عن الاتجاهات على أنها أكثر رسوخاً⁽¹⁾.

4. **الشخصية:** يعرف ALLPORT الشخصية بأنها تنظيم دينامي متحرك داخل الفرد والذي تميزه فرديته في تأقلمه مع البيئة، والشخصية لها عدة أنماط مختلفة نتيجة تباين واختلاف الأفراد، وهنا يساعد على إيجاد مجموعات عمل متجانسة وفي اختيار أساليب القيادة والتوجيه والحوافز المناسبة لنمط الشخصية، كما يفيد في تدريب الأفراد وتكليفهم بأعمال مناسبة لهم إن شخصية الفرد قد تم تشكلها قبل دخوله في ميدان عمله، مع أن الشخصية يمكن أن يتم فيها تعديل أو تغيير إلا أن دراسة شخصية الفرد توضح الكيفية التي يمكن أن يؤثر فيها على الآخرين وطريقة فهمه لنفسه والنظر إليها وأنماطها الداخلية والخارجية⁽²⁾.

5. **التعلم والإدراك:**

(1) محمد القاسم القربوتي: السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال، ط5، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص17.

(2) هاني عبد الرحمان صالح طويل: الإدارة التربوية والسلوك المنظم سلوك الأفراد والجماعات في النظم، ط4، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص21.



أ- الإدراك: هو عملية ينظم فيها الأفراد انطباعاتهم الحسية ثم يفسرونها، ولقد اتفق الفلاسفة وعلماء النفس أن ما يراه الفرد والطريقة التي يرى بها تتصل مباشرة بما يعرفه ويؤمن به العالم، وما به من أشياء، وأن ما يتعلمه الإنسان يؤثر في طريقة تقييمه للأمر.

وفي نظر "سيفن" الإدراك ما يقوم به الفرد من تنظيم وخبرات التي يمر بها، وكذلك تفسيراته واتجاهاته وتعامله من خلال ما يحمله من معلومات وخبرات مخزونة في ذاكرته.

وتتكون الإدراكية من ثلاث خطوات وهي:

ü الوعي والانتباه

ü ترجمة المنبهات الواردة

ü تحديد الأسلوب والفعل المباشر⁽¹⁾

ب- التعلم: فهو عبارة عن تفاعلات التي تتم بناء على مواقف معينة تنتج عنها تغيير السلوك حيث يعتمد التعلم على قاعدتين أساسيتين هما:

ü أن الفرد يميل لتخفيض جهوده في المستقبل.

ü إن التشجيع الذي يأتي بعد الأداء مباشرة يكون له أثر قوي في تحفيز الفرد على تكرار سلوكه، على عكس الذي يأتي متأخرا بعد الأداء⁽²⁾

VI. السلوك التنظيمي للعامل في ظل النسق الثقافي للمنظمة:

إن الثقافة التنظيمية للمنظمة تمكن المنظمة من إنتاج سلوكيات ملائمة تدعم استقرار وتوازن النسق الاجتماعي للمنظمة تكون مقبولة من طرف جميع أعضائها بحيث تستطيع المنظمة تحقيق الهدف المشترك. لأن الثقافة التنظيمية تدعم الانسجام والاندماج والانتماء بما يضمن استمرارية الجماعة وقدرتها وكفاءتها على حل مشاكلها وتستخدم طرق وأساليب لمواجهة العوائق التي تواجهها تختلف منظمة عن أخرى

(1) سيفن أكرود: سوء السلوك التنظيمي، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2002، ص105.

(2) راوية حسن: السلوك في المنظمات، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الاسكندرية، 1999، ص95



في قدرتها على إنتاج ثقافة تحقق لها ذلك لأنها تعبر عن فعل اجتماعي منظم فهي تشكل مرجعيات يستمد منها هؤلاء الأفراد الحلول والطرق والمناهج فهي تسمح بدمج استراتيجياتهم وتوجهاتهم المتعددة لأجل المحافظة على العلاقة الجماعية والعمل الجماعي المشترك مما يسمح بتميز الأفراد المنتمين إلى المنظمات المختلفة، فالعوامل الثقافي ذات فعالية تسيطر على طبيعة السلوكيات والعلاقات الاجتماعية.

ولهذا يجب على المسؤول الحريص على حياة المؤسسة وإنتاجها أن يحدث تكاملا بين التنظيم الرسمي والجماعات غير الرسمية من خلال الاعتراف بأن هذه الجماعات لا تسلك دائما سلوكا مضادا لأهداف الإدارة وأنه يمكن تنمية أنماط سلوكية بين أفراد الجماعة تعمل على تحقيق أهداف التنظيم الرسمي، أو تكييف الهيكل الرسمي بالشكل الذي يساعد على التفاعل الاجتماعي وتنمية روح الفريق بين أفراد الجماعات لأن العامل جزء من الجماعة التي ينتمي إليها فهي تلعب دور مهم في حياته النفسية إذ توفر له ظروف المساندة والمساعدة في إزالة ضعفه وقلقه وتوتره أمام ما قد يواجهه من مشاكل ويشعر بالأمان عند الوقوف الجماعي للاعتراض أو اتخاذ إجراء وقائي لحماية أعضائها.

VII. الثقافة التنظيمية وسلوك العامل في المنظمة الجزائرية:

تعتبر ثقافة المجتمع الجزائري جزءا منه وهي نتيجة لنشاط وممارسات ومساهمات ذات جوانب معنوية ومادية متراكمة عبر الأجيال، وقد مر المجتمع الجزائري بتاريخ مليء بالحركات والاستعمارات وتمازج بين شعوب منطقتهم مما جعله شعبا يتميز بروافد ثقافية متعددة وثرية وأهم وأكبر هذه الروافد هي الثلاثية الأمازيغية والعربية والإسلام وهي مكونات الهوية الجزائرية، ولقد كان تمازج هذه المكونات متعاقب تاريخيا على المجتمع وتفاعله مع كل منها باستمرار لتبقى إلى اليوم فالمجتمع الجزائري يزخر بالقيم والمبادئ ذات المصدر العربي والأمازيغي بالإضافة إلى الإسلام وما يقدمه من مبادئ وتوجهات وقيم وثقافة تتميز بقوتها وصلاحيتها لكل زمان ومكان رغم مشاكل مرحلة الاستعمار الفرنسي الذي ترك رافدا ثقافيا لمدة وجوده في أرض الوطن والاحتكاك المستمر معه.



ولقد عرفت الجزائر إرثا بعد استقلالها السياسي في الميادين الاقتصادية والاجتماعية كان لها تأثير مباشر وغير مباشر على تكوين المجتمع الجزائري وعلى حركته طول فترة ما بعد الاستقلال إلى اليوم. وتعتبر المنظمة الصناعية الجزائرية نسقا مفتوحا له علاقة تبادلية مع المجتمع، ولقد انتهجت سياسات ومراحل كالتسيير الذاتي ومرحلة التصحيح الثوري والتسيير الاشتراكي وما تتضمنه التشريعات من قوانين لتسيير المؤسسات للقيام بإصلاحات إعادة الهيكلة واستقلالية المؤسسات ثم الخصوصية ثم الشراكة لكن هذه السياسات أخفت في دورها ولم تحقق هدفها من التكنولوجيا المتطورة ولم تعط ما كان مرجوا منها فالإشكالية في عقلنة في المنظومة الجزائرية، وكذلك غياب ثقافة تنظيمية فعالة في المؤسسات الجزائرية قد تعتبر من بين أسباب الأزمة التي تعيشها الجزائر وخاصة المستوى التنظيمي وعدم قدرتها على التكيف مع التغيرات السريعة وعجزها على خلق ثقافة تنظيمية فعالة تمكنها من مواكبة التغيرات والتطور الحاصل في شتى الجوانب للمنظمة وكذلك تحقيق تجاوبها مع محيطها وبالتالي أهدافها وهذا لا يتحقق إلا بالتسيير الإيجابي للمورد البشري من خلال توجيه السلوك التنظيمي في تحقيق الكفاءة.

ولقد انتهجت الدولة الجزائرية مراحل لتسيير المؤسسات وبعد الاستقلال مباشرة قرر مجلس الثورة انتهاج الاشتراكية وذلك لتعويض الشعب الجزائري من الحرمان الذي عاشه، ولأن الاتحاد السوفياتي كان يدعم الثورة الجزائرية وخوفا من سيطرة الطبقة البرجوازية تبنت التسيير الذاتي ولأنها كانت لا تملك أموال وبيد عاملة مؤهلة تملأ المناصب الشاغرة التي خلفها الاستعمار كما أنها لا تملك ترسانة قانونية.

واستلزم الأمر أن يكون الفاعلون الاجتماعيون هم العمال، لكن هذا اللقب نسب إليهم لأنهم في الحقيقة فلاحون في مصنع، حيث طغت قيمهم كالتعاون والتضامن على التنظيم الرسمي، فظهرت مشكلات عديدة كمشكلة القيادة لأن العامل كان في مزرعته سيد نفسه وكذلك مشكلة الانضباط بالإضافة إلى مشكلة الغياب لأسباب كان لها مصدر من العادات التقليدية كالتغيب لحضور حفل أو مناسبات عائلية أو موسمية كأوقات



الحرب وجني المحصول، وتكثر الغيابات أيام السوق الأسبوعية وهذه الأعذار تدل على أن المحيط الثقافي وقيم وثقافة العامل لها أثر كبير في تحديد أهمية الوقت في العمل.

ولكن سيطرة الطبقة البرجوازية على المراكز الحساسة للسلطة، جعلتها تهتم بالربحية وعرضت المؤسسات للإفلاس وتحول العامل من مسير إلى أجير قد ظل خاضعا لسيطرة قيادة بيروقراطية تستند إلى إيديولوجية برجوازية ليس لديها الخبرة الكافية بالإدارة وتسيير جماعات العمل حيث ظلت هذه الجماعات بعيدة كل البعد عن المشاركة في اتخاذ القرارات بسبب انعدام قنوات الاتصال بين الإدارة والعمال، وكذلك انقسام المؤسسات إلى مراكز تنظيمية تحتكر السلطة لمصلحتها الخاصة.

وللقضاء على هذه المشاكل قرر المشرع أن تكون الدولة هي الفاعل الاجتماعي وفي سنة 1971 انتهجت الجزائر الاشتراكية بعد سلسلة من التأميمات [البنوك-المحروقات-المناجم]⁽¹⁾.

فجاءت بثلاث ثورات زراعية وثقافية التفتح على مختلف الثقافات كالهندية والمصرية بالإضافة إلى الثورة الصناعية فتحوّلت المنظمة من طابعها الاقتصادي إلى الطابع الاجتماعي وقام المشرع بإسقاط قيم وثقافة الاشتراكية على قيم وثقافة المجتمع الجزائري.

وكان من مبادئها [أن لكل جزائري الحق في العمل والسكن والتعليم والصحة المجانية]بحكم [أن الثورة جابها الشعب]⁽²⁾.

فظهرت قيم جديدة كالإهمال واللامبالاة لأنه ازداد حجم العمال وكان التوظيف عشوائي وغياب الرقابة، كما ظهرت قيمة عدم إتقان العمل وظاهرة اغتنام الفرصة قبل ضياع الوقت، وعدم وضع الرجل المناسب في المكان المناسب وكذلك سلوك بالتظاهر بالقيم الدينية حيث كان عدم اتساق بين الأقوال والأفعال وضعف الإحساس بالمسؤولية، كذلك النظرة التقليدية للمرأة بالإضافة إلى الصراع وإهمال إجراءات الأمن وكذلك تداخل الأدوار والمسؤوليات ومشكلة الوصايا ومركزية اتخاذ القرار.

(1) يوسف سعدون: علم اجتماع ودراسة لتغير التنظيمي في المؤسسات الصناعية، مخبر التنمية والتحويلات الكبرى للمجتمع الجزائري، جامعة باجي

مختار، عنابة، 2004، ص106

(2) المرجع نفسه، ص 106



فقامت الدولة بإصلاحات كانت بمثابة ترتيب البيت

إعادة الهيكلة: هي تفكيك المؤسسات الكبرى إلى مؤسسات صغيرة لتسهيل عملية التحكم فيها [الهيكلة

العضوية] وكان هدفها تجسيد فكرة التوازن الجهوي لفك العزلة على العديد من المناطق.

أما إعادة الهيكلة المالية فهي تطهير المؤسسة من النوامي المالية وتصفية الوضعية المالية السالبة، وتجسيد المؤسسة لاستقلالها المالي والتخلص من الاعتماد على إعانة الدولة حيث تتحول المؤسسة إلى وحدة اقتصادية مالية، بما أن الجزائر دولة ريفية بالدرجة الأولى ونتيجة انخفاض أسعار البترول بشكل مفاجئ ظهرت مشاكل عديدة كالتغيب واللجوء إلى الإضرابات واعتماد المؤسسات على الروتين، فقدان المؤسسة لروح المبادرة خوفا من النتائج المحتملة، حيث أن تدهور أسعار البترول أحدث اختلالات اقتصادية واجتماعية.

وفي ظل هذه الظروف بادرت الحكومة سنة 1987 في اتخاذ سلسلة من الإصلاحات تتعلق بتنظيم الاقتصاد الوطني عرف هذا الإصلاح [استقلالية المؤسسات] وهي منح المؤسسات استقلالية مالية وتسيير شؤونها بنفسها ومنحها شخصية معنوية بالإضافة إلى إعطائها الحرية الكاملة في تحديد إمكانياتها البشرية في ضوء الخطط التي تنظم علاقاتها مع السلطة الوصية في المركز.

ولكن ظهرت مشاكل عديدة منها إلغاء الحوافز المادية والمعنوية للعاملين المسيرين وظهرت مشاكل الاختلاسات والرشوة والمحسوبية مما جعل العامل في جو من التوتر النفسي كما أدت الوضعية المالية المتدهورة للمؤسسات العمومية التي دخلت نظام الاستقلالية إلى لجوئها إلى المؤسسات المالية [البنوك قصد طلب القروض]⁽¹⁾.

ومع تفاقم الديون من صندوق النقد الدولي انتهجت الجزائر الخوصصة بطلب منه ولأن بعض الأفكار بقيت تلتصق ببعض الدهنيات التي مفادها أن القطاع العام هو سبب انخفاض الإنتاجية والربحية نظرا

(1) المرجع نفسه: ص 107



لتعرض بعض المؤسسات التابعة لهذا القطاع للخسارة والسرقة والمحسوبية والرشوة، في المقابل يثنون على القطاع الخاص باعتباره يخلو تماما من هذه المظاهر السلبية.

ونستنتج من مختلف المظاهر السابقة أن الجزائر لم تستطع تكيف النظم التسييرية المستوردة من جهة وتعديل سلوك الفرد الجزائري وتحليل تصرفات العمال والتنبؤ بهذا السلوك والتحكم فيه لتمكين إدارة المؤسسة من رسم سياسات ناجحة كفيلة بتوجيه سلوك الأفراد.

VIII. تحليل السلوك التنظيمي في ظل المداخل النظرية:

إن التطور العلمي للسلوك التنظيمي لم يظهر إلا في بداية القرن العشرين وسوف نعطي مثالا لنموذج من النظريات التي حاولت تفسير السلوك الإنساني فتتطرق للنظريات الكلاسيكية فنبداً بنظرية الإدارة العلمية ثم نموذج نظرية البحوث والعمليات لهنري فايول ثم النموذج البرقراطي لماكس فيبر وبعد عرض النظريات الكلاسيكية نعرض نظرية العلاقات الإنسانية ثم المدرسة السلوكية ثم نظرية النظم.

النظريات الكلاسيكية:

افتترضت مع اختلاف النماذج أن الأفراد كسالى وأنهم غير قادرين على التنظيم والتخطيط وأنهم انفعاليون فهم لهذه الأسباب غير قادرين على أداء أعمالهم بصورة سليمة وفعالة وعليه وجب السيطرة على السلوك الغير رشيد، وتؤمن هذه النظرية بضرورة فرض نموذج عقلائي ورشيد وقوي على العاملين كمحاولة السيطرة والتحكم في السلوك داخل المنظمات.

وسنعرض فيما يلي نظرية الإدارة العلمية ونظرية البحوث والعمليات والنموذج البيروقراطي⁽¹⁾.

1- نموذج الإدارة العلمية:

تتطلق هذه النظرية من الافتراضات أن الأفراد كسالى وأنانيون ويدفعهم الأجر المادي فقط وأنهم غير قادرين على تخطيط وتنظيم الأعمال المنوطة بهم وقد حاول فريدريك تايلور وزملاؤه تفسير السلوك

(1) حسين مريم: مرجع سابق، ص 21 .



الإنساني والتنبؤ به والسيطرة عليه فظهرت محاولتهم المتمثلة في مبادئ الإدارة العلمية لتتمكن من السيطرة على سلوك العمال وذلك خلال تصميمهم الوظائف والحوافز المادية عن طريق العمل بالقطعة والقوة الجسمية، وتعتبر محاولات فريدريك تايلور أول محاولة علمية وقد كانت هذه المحاولات في شكل تجربة الحركة والزمن في الشركة التي كان يعمل بها، وتبلورت هذه المحاولات في كتابة مبادئ الإدارة العلمية 1911 ونستعرض المبادئ الأربعة وهي:

ü يجب أن يختار الفرد طريقة تناسب العمل وهي القوة الجسمية

ü تدريب الفرد بطريقة مصممة وسليمة.

ü يجب أن يتم تقسيم العمل في المنظمة بين الإدارة والعمال فتقوم الإدارة بمهام تصميم الوظائف والأجور والتخطيط ويقوم العمال بأداء وتنفيذ المهام الموكلة إليهم.

ü يجب تقديم حوافز مادية للعاملين باعتبار هو ما يسعى إليه الفرد أساساً من العمل وتعتبر دافعا للعمل.

2- نظرية البحوث والعمليات:

تتشابه هذه النظرية مع نظرية الإدارة العلمية من حيث الهدف تحقيق الكفاية الإنتاجية وزيادة الأرباح وكذلك نظرتها إلى العمال بأنهم كسالى وأنانيون.

ولكنها تختلف معها فالإدارة العلمية تركز على وجود تصميم مثالي كحل لأداء العمل وهي الحوافز المادية، أما نظرية البحوث والعمليات فتفترض أنه يمكن السيطرة على السلوك الإنساني من خلال العمليات الإدارية والقواعد والأوامر وكذلك من خلال تصميم محكم لأنشطة العمليات الإدارية كالتخطيط والتنظيم والرقابة والتنسيق والتوجيه وأيضا من خلال وضع الإجراءات واللوائح والضوابط المحددة للأداء ويمكن السيطرة على السلوك الإنساني.



وكان من أشهر روادها هنري فايول كان يعمل مدير لشركة المناجم في فرنسا، وبناء على هذه الأنشطة العملية الإدارية استطاع أن يضع أربعة عشر مبدأ وتتمثل في⁽¹⁾:

ن **التخصص وتقسيم العمل:** يمكن تحسين العمل من خلال تقسيم العمل بين العمال شرط أن يكون متخصص فيه.

ن **مبدأ السلطة والمسؤولية** ونقصد بالسلطة الحق في إصدار الأوامر أما المسؤولية تعني مقدار المساءلة الناجمة عن التمتع بحق إصدار الأوامر.

ن **مبدأ التسلسل الرئاسي** فلا بد من وضوح التبعيات الرئاسية باعتبارها خطوط السلطة وخطوط الاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين وعلى كل منهما أن يتبع هذا التسلسل بدقة في عملية الاتصال.

ن **مبدأ الضبط** فإن أفضل الطرق للحصول على مبدأ الضبط وهي أن يطبق المدير أنظمة الجزاء والعقاب في حالة حدوث أخطاء يجب أن يتم التطبيق بصورة عادلة.

ن **مبدأ وحدة الأمر** يعني أن كل فرد يحصل على أوامر من مصدر أو جهة واحدة.

ن **مبدأ وحدة الهدف** ونقصد به أن وحدات التنظيم لا بد أن تساهم أنشطتها في تحقيق أهداف المشروع.

ن أما عن عوائد العاملين يجب أن يكون الأجر والمستحقات مناسبة لكل العاملين.

ن **مبدأ مركزية التعامل** مع الأفراد يمثل نوع من اللامركزية وفي حين يمثل استخدام السلطات الإدارية نوعاً من الحقوق المتمركزة لدى المديرين.

ن **مبدأ النظام** كل الموارد من المواد الأولية والأفراد والأدوات أن تكون في مكانها في الوقت المناسب كي توفر استخداماً أفضل.

ن **مبدأ العدالة** لا بد من توفير معاملة عادلة لكل العاملين.

(1) رشوان حسين عبد الحميد: علم الاجتماع التنظيم، مؤسسة الشباب الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص58



ن مبدأ الاستقرار في العمل أي لا بد من توفير اختيار العمال بطريقة سليمة حتى يمكن التقليل من احتمال تسيرهم.

ن مبدأ المبادأة وتعني أنه لا بد من تشجيع المبادأة والابتكار لضمان تطوير المشروع وتنمية روح الجماعة يجب التوافق بين العاملين.

3- النموذج البيروقراطي:

تفترض هذه النظرية أن العمال غير عقلانيين وأنهم انفعاليون في أدائهم للعمل يجعل الاعتبارات الشخصية هي السائدة في العمل وأن الاعتبارات الموضوعية والعقلانية غير واردة وغير موجودة في أداء العمل ولكي يسيطر على السلوك الإنساني داخل المنظمات، حيث تفترض هذه النظرية أنه يستلزم وجود نظام صارم من القواعد والإجراءات داخل المنظمة.

ويعتبر ماكس فيبر من مؤسسي النموذج البيروقراطي ولقد اتخذ هذا الاتجاه من ملاحظته لسوء

استخدام المديرين لسلطاتهم ولهذا قد بنى ماكس فيبر نظريته على المبادئ التالية:

ن التخصص وتقسيم العمل باعتباره أساس الأداء الناجح للعمل الوظائف.

ن التسلسل الرئاسي ويعني ضرورة تحديد العلاقات بين المديرين ومرؤوسيه.

ن نظام القواعد ونقصد به أنه يجب تحديد الواجبات والحقوق للعاملين.

ن نظام الإجراءات ضرورة تحديد أسلوب التصرف في ظروف العمل المختلفة.

ن يجب تحقيق نظام من العلاقات الغير شخصية لشيوع الموضوعية.⁽¹⁾

4- نظرية العلاقات الإنسانية:

جاءت كرد فعل للأسلوب الكلاسيكي وقد تبنت مفهوم الرجل الاجتماعي بدل الرجل الاقتصادي وأن

العامل مخلوق اجتماعي يسعى إلى إنشاء علاقات أفضل مع الآخرين.

(1) عمار بخوش: دور البيروقراطية في المجتمعات المعاصرة، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، العدد 20، عمان، دون تاريخ، ص14



افترضت أن أفضل سمة جماعية هي التعاون وليس التنافس وبناءا عليه انعكس تفسير السلوك الإنساني والتنبؤ به والتحكم فيه ويمكن تلخيص أهم مبادئ العلاقات الإنسانية فيما يلي⁽¹⁾:

ü يتأثر الأفراد في سلوكهم داخل المنظمة باحتياجاتهم الاجتماعية كما يشعر الأفراد بأهميتهم من خلال العلاقات الاجتماعية بالآخرين.

ü إن التخصص وتفسير العمل والاتجاه إلى الآلية والروتين في العمل يفقد العمل جوانبه الاجتماعية مما يؤدي إلى الملل والسأم.

ü يتأثر الأفراد بعلاقاتهم الاجتماعية وزملائهم في العمل أكثر من تأثرهم بنظام الرقابة الإدارية والحوافز المادية .

ü يجب على الإدارة مراعاة المبادئ السابقة عند تصميم سياستها في التعامل مع العاملين وأن تظهر اهتماما بمشاعر العاملين.

وقد تأثرت كثير من المنظمات بهذه المدرسة في تكوينها لسياسات أنظمة المشاركة في اتخاذ القرارات وإبراز أهمية القيادة غير الرسمية والاتصالات غير الرسمية وكذا أهمية الجماعات غير الرسمية وكذلك الحوافز المادية والمعنوية والاجتماعية أما ما يعيب هذه النظرية أنها بالغت في استخدام العلاقات الإنسانية لحد يصل إلى التدليل والإفساد.

5- نظرية العلوم السلوكية:

جاءت كرد فعل للنظرية الكلاسيكية ونتيجة للعلوم التي ظهرت العلاقات الإنسانية حيث حاول بعض العلماء تطويرها لتقييم استخدام كل الجوانب السلوكية لإعطاء تفسيرات أكثر دقة وشمولا للسلوك الإنساني، ففي حين ركزت نظرية العلاقات الإنسانية على العلاقات والمشاعر جاءت هذه النظرية تعترف بالجوانب

(1) طلعت ابراهيم لطفي: علم اجتماع التنظيم، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2006، ص72



الإيجابية والسلبية لكل من سلوك الأفراد والإدارة، وتحاول أن تعطي تفسيرات أكثر واقعية للسلوك الإنساني للتمكن من توظيف كل العلاقات السلوكية للناس في أعمالهم.

واهتمت هذه المدرسة بالفرد وسلوكه في التنظيم، وأنه لا يمكن معالجة الفرد كوحدة منعزلة، ولكن يجب معالجة الفرد كعضو في الجماعة يتعرض لضغوطها وتأثيراتها، وأن سلوك الفرد أو الجماعة في التنظيم الرسمي قد يختلف عن سلوكهم الحقيقي لذا اهتم أنصار هذه المدرسة بالتنظيم غير الرسمي كالصداقات بين أعضاء التنظيم وتأثيراتها على القيادة⁽¹⁾.

ومن أهم رواد هذه النظرية "شيستر بيرنارد" و"هيربرت سيمون" و"كرس آرجرسين" ويمكن تجميع آراء رواد هذه النظرية وتلخيصها في المبادئ التالية⁽²⁾:

U يختلف الناس في حاجاتهم فبعضهم تسيطر عليه الحاجات المادية والبعض تسيطر عليه الحاجات الاجتماعية ومنهم من تسيطر عليه الحاجة لتحقيق الذات كما يسعى الأفراد أن يكونوا ناضجين وناجحين في العمل فهم حريصون على إبراز طاقاتهم ليشعروا بالنجاح.

U يسعى الأفراد لكي يكونوا منضبطين في العمل ولكن الرقابة المباشرة قد تؤدي للشعور بالانضباط الذاتي، لذلك فإن الرقابة غير المباشرة من الإدارة مع إشعار العاملين بأنهم مسؤولين عن أعمالهم، يمكن أن يمكن الإحساس بالانضباط الذاتي وينشر حالة من الرقابة الذاتية في العمل.

U يتميز العاملون بأن لديهم قدر من الدافعية الذاتية والطاقة الداخلية لإنجاز العمل وإتقانه وعلى المنظمة أن تستغل هذه الطاقة الداخلية وتوظفها.

U يسعى الأفراد إلى تحقيق تماثل بين أهدافهم وأهداف المنظمة، لذلك إن لم يحدث تعارض بين أهداف المنظمة وأهداف الأفراد انطلقت طاقات الأفراد النفسية وقدراته الذاتية في العمل.

(1) طارق طه: السلوك التنظيمي في بيئة الأنترنت، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، ص

(2) سامر جلد: السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة، دار أسامة للنشر، الأردن، 2009، ص14



ü يختلف السلوك الفردي والإداري من دولة لأخرى وعلى كل من يمارس أعماله مع دول مختلفة مراعاة هذه الفروق، كما يختلف سلوك الأفراد على حسب الموقف الذي يتعرضون إليه، وكذلك تختلف طريقة الإدارة المثلى في التصرف مع الأفراد على حسب هذه الظروف ولذلك يختلف النمط القيادي المفضل على حسب الموقف، فمثلا يفضل النمط القيادي التسلطي مع الأفراد المتسببين، بينما يفضل النمط القيادي الديمقراطي مع الأفراد المنضبطين.

6- نظرية النظم:

تعد نظرية النظم إحدى أهم النظريات في التنظيم والتي جاءت بعد عدة نظريات سبقتها مثل: النظرية الكلاسيكية والنظرية السلوكية، وتأتي نظرية النظم في إطار النظريات الحديثة التي تقوم على أساس نقد النظريات التقليدية سواء التقليدية أو السلوكية لأن كل منهما ركز على أحد متغيري التنظيم (العمل والإنسان) باعتبار أن التنظيم نظام مغلق، بينما يرى التنظيم في نظرية النظم إلى أنه نظام مفتوح يتفاعل مع البيئة المحيطة به وذلك ضمانا لاستمرارية التنظيم⁽¹⁾.

إن دراسة أي تنظيم لا بد أن يكون من منطلق النظم بمعنى تحليل المتغيرات وتأثيراتها المتبادلة فالنظم البشرية تحوي عددا كبيرا من المتغيرات المرتبطة ببعضها وتقوم هذه النظرية على أجزاء يتكون منها النظام لها علاقة وثيقة ببعضها البعض وتتمثل هذه الأجزاء في⁽²⁾:

ü إن الجزء الأساسي في النظام هو الفرد (قائدا أو منفذا) وبصفة أساسية السيكولوجي أو هيكل الشخصية الذي يحضره معه في المنظمة، لذا فمن أهم الأمور التي تعالجها النظرية حوافز الفرد واتجاهاته وافتراضاته عن الناس والعاملين.

ü إن الجزء الأساسي الثاني في النظام هو الترتيب الرسمي للعمل أو الهيكل التنظيمي وما يتبعه من مناصب.

(1) هشام محمد نور جمجوم: سيكولوجية الإدارة في السلوك الإنساني، دار الشروق للطباعة والنشر، 2008، ص12
(2) نعيم إبراهيم الظاهر: أساسيات الإدارة (المبادئ والتطبيقات الحديثة)، عالم الكتب الحديب، عمال، 2009، ص15



u إن الجزء الأساسي الثالث في النظام هو التنظيم غير الرسمي وبصفة عامة أنماط العلاقات بين المجموعات وأنماط تفاعلهم مع بعضهم وعملية التكيف والتوقعات المتبادلة⁽¹⁾.

(1) هشام محمد نور جمجوم: سيكولوجية الإدارة في السلوك الإنساني، دار الشروق، للطباعة والنشر، 2008، ص12

خلاصة الفصل

يشير السلوك التنظيمي إلى سلوك الفرد داخل التنظيم المحدد بأطر الثقافة التنظيمية التي لها دور جوهري لكفاءة السلوك التنظيمي للفرد في المؤسسة من خلال العادات والتقاليد والقيم والقواعد السلوكية والاتجاهات التي تبرزها على مستوى المؤسسة، فكل فرد له ثقافة خاصة مستمدة من ثقافة مجتمعة فينعكس على سلوكه من خلال التزامه الوظيفي واحترامه وقت العمل وانضباطه الذاتي، كما أن تحقيق أهداف المؤسسة مرتبط بأهداف الفرد.

الفصل الرابع

الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

تمهيد

مجالات الدراسة

1- المجال المكاني

2- المجال الزمني

3- المجال البشري والتنظيمي

المنهج وأدوات الدراسة الميدانية:

1- منهج الدراسة

2- أدوات جمع البيانات

أولاً: الملاحظة

ثانياً: المقابلة

ثالثاً: الاستمارة

عينة الدراسة وخصائصها:

1- عينة الدراسة 2- خصائصها

الثقافة المنظمة ودورها في ضبط سلوك العامل داخل المنظمة.

1- المشاركة في اتخاذ القرارات وعلاقتها بالالتزام الوظيفي للعامل داخل المنظمة.

* نتائج الفرضية 1

2- العدالة في توزيع الحوافز ودورها في انضباط العامل بوقت العمل

* نتائج الفرضية 2

3- الشعور بالمسؤولية وعلاقته بالانضباط الذاتي للعامل داخل المنظمة

* نتائج الفرضي 3

نتائج الدراسة

خاتمة



تمهيد

تمتعت مؤسسة تيندال بالاحتكار التام لسوق الأقمشة الصناعية وباعتبارها عملاق النسيج، هذا ما يدعم مكانتها من جهة ويحملها مسؤولية كبيرة في إرضاء زبائنها من جهة أخرى.

حيث يتميز نشاطها بكبر الحجم بالإضافة إلى اتساع المساحة التي تغطيها عبر كامل التراب الوطني خاصة فيما يتعلق بتغطية احتياجات القطاع العسكري الذي يمثل نسبة 80 بالمائة من نشاطها وعملياتها .

وسأتناول في هذا الفصل دراسة هذه المؤسسة كمؤسسة اقتصادية جزائرية متخصصة في الأقمشة الصناعية وركزت اهتمامي على دور الثقافة التنظيمية في ضبط سلوك العامل داخل المنظمة متبعة الخطة التالية:

تمهيد

ü مجالات الدراسة

ü منهج وأدوات الدراسة

ü عينة الدراسة وخصائصها

ü الثقافة التنظيمية ودورها في ضبط سلوك العامل داخل المنظمة.

1- الفرضية 1: المشاركة في اتخاذ القرارات وعلاقتها بالالتزام الوظيفي للعامل داخل المنظمة.

♣ نتائج الفرضية الأولى

2- الفرضية 2: العدالة في توزيع الحوافز ودورها في خلق انضباط العامل بوقت العمل.

♣ نتائج الفرضية الثانية

3- الشعور بالمسؤولية وعلاقته بالانضباط الذاتي للعامل داخل المنظمة .

♣ نتائج الفرضية الثالثة

ü نتائج الدراسة

ü خاتمة



1. مجالات الدراسة

أ- المجال المكاني:

تتواجد المؤسسة في القسم الجنوبي لمدينة المسيلة وبالضبط المنطقة الصناعية لولاية المسيلة (Zone Industriel) يحدها شمالا المؤسسة الوطنية للبناء وشرقا محطة سوناطراك وجنوبا المؤسسة الوطنية لحديد والصلب وغربا تجمع عمراني حي 160 مسكن.

المساحة: تبلغ مساحتها الكلية: 2,329,800 م² منها 2,655,561 م² مغطاة

العنوان: ص ب 52 ولاية المسيلة

ب- المجال الزماني:

قمت بزيارة المركب على مرحلتين:

المرحلة الأولى: الدراسة الاستطلاعية في الفترة الزمنية الممتدة من 2013/04/07 إلى غاية

2013/04/10.

أجريت فيها عدة لقاءات مع أعوان تنفيذ للاطلاع بشكل عام على المؤسسة وما تحتويه بغية تعديل الاستثمارة وتبسيط أسئلتها حسب مستوى العمال؛

تحصلت في نفس الفترة على موافقة رئيس مصلحة المستخدمين بإجراء الدراسة داخل المؤسسة؛

أجريت فيها مقابلة مع نائب المدير بتاريخ 2013/04/08 على الساعة 14.00

المرحلة الثانية: مرحلة توزيع الاستثمارات ودامت خلال الفترة الممتدة بين 2013/04/14 إلى

2013/04/29.

ج- المجال البشري :

تحتوي المؤسسة حاليا على 694 عامل لنظام عمل متواصل يتكون من ثلاث ورشات.

الورشة الأولى: من الساعة الخامسة صباحا إلى غاية الساعة الواحدة زوالا.

الورشة الثانية: من الساعة الواحدة زوالا إلى غاية الساعة التاسعة ليلا ورشة التفصيل والخياطة.

الورشة الثالثة: من الساعة الثامنة صباحا إلى غاية الساعة الرابعة مساء.



برمجت هذه المؤسسة لكي تضم 2000 عامل لكن الصعوبات الاقتصادية والمالية التي تمر بها المؤسسة حالت دون ذلك، فلجأ مسيروها للتخفيض من عدد العمال وذلك قصد التخفيض من التكاليف التي فاقت الإيرادات، ووضع من أجل ذلك نظام التشريع الطوعي عن طريق تحفيز العمال على ترك مناصبهم مقابل مبلغ.

مجتمع الدراسة: يتمثل مجتمع البحث بمؤسسة تيندال للصناعة حيث يبلغ عدد العمال الدائمون 624 عامل وعدد العمال المتعاقدون 70 عامل مقسمون على قسمين:

أقسام إنتاجية: (قسم الغزل، قسم النسيج، قسم التكملة، وقسم التفصيل والخياطة وقسم الصيانة) تضم هذه الأقسام 435 عمال دائمون.

أقسام إدارية: (دائرة المستخدمين، دائرة التسويق، دائرة المحاسبة المالية، دائرة التموين، دائرة الوسائل العامة، دائرة الشؤون الاجتماعية، المديرية قسم الشؤون القانونية، تسيير المخزونات) تضم 96 عامل دائم. كما يبلغ عدد أعوان الحماية والأمن (60) وعمال النظافة 33 عامل.

2. منهج وأدوات الدراسة الميدانية:

أ- منهج الدراسة:

الهدف الأساسي من البحوث السوسولوجية هو عملية إظهار العلاقات الاجتماعية من وعاء وضعيات اجتماعية معينة وذلك من خلال مجموعة القواعد التي وضعها لتفسير وتحليل الحقائق المتصلة بالظاهرة المجموعة ميدانيا بالإجابة عن سؤال كيف.

المنهج هو الطريقة أو مجموعة الإجراءات المتبعة في دراسة الظاهرة أو مشكلة ما بغرض اكتشاف الحقيقة.

وتختلف المناهج المستخدمة باختلاف موضوع الدراسة وطبيعة الموضوع، هي التي تحدد عادة المنهج المستخدم والملائم للموضوع الذي نحن بصدد دراسته وبما أن دراستنا تعتمد على محاولة كشف دور ثقافة المنظمة في ضبط سلوك العامل داخل المنظمة لدى المؤسسة الصناعية تيندال بالمسيلة.

فإن المنهج الوصفي هو الملائم للدراسة حيث تعالج البحوث الوصفية موضوعا أو ظاهرة أو وصف العلاقات الموجودة بين متغير وآخر كما يمكن تعريفه بأنه >> مجموعة من الإجراءات التي تتكامل لوصف



الظاهرة أو الموضوع اعتمادا على حقائق وبيانات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلًا كافيًا ودقيقًا لاستخلاص دلالتها للوصول إلى النتائج وتعميمها على الظاهرة أو الموضوع محل الدراسة >>

وباعتبار أن المنهج الوصفي يركز على مصدرين أساسيين لجمع البيانات النظرية والميدانية يتم جمع البيانات الميدانية عن طريق أدوات جمع البيانات وهي المقابلة والملاحظة والاستمارة حسب ما يتطلبه ويستلزمه البحث، فيمكن للباحث أن استعمال جميع هذه الأدوات كما يمكن له الاستعانة بإحداها فقط.

ب - أدوات جمع البيانات:

تشكل أدوات جمع البيانات الوسائل التي يعمل بواسطتها الباحث على دراسة الواقع ودراسته وفهمه علميا وعمليا، وهي تحتل أهمية خاصة وأساسية في عملية الإنتاج العلمي وقد تم الاستعانة بتقنية الملاحظة بدون مشاركة ومقابلة نصف موجهة مع نائب المدير ورئيس مصلحة المستخدمين ورئيس مصلحة الوسائل العامة ومع بعض عمال التنفيذ والإطارات خلال التبرص الميداني، وتم الاستعانة بتقنية الاستمارة وذلك من أجل الحصول على أكبر قدر من المعلومات التي تخدم بحثنا.

أولا الملاحظة: وتعرف على أنها >>المشاهدة الدقيقة للظاهرة مع الاستفادة من أساليب البحث والدراسة التي تتلاءم مع طبيعة هذه الظاهرة>>

وقد اعتمدت على الملاحظة بدون مشاركة خلال زيارتي للمركب خاصة في الأقسام الإنتاجية لاحظت أن كافة العمال يلتزمون بلباس العمل فالمآزر البيضاء لأقسام الخياطة والإداريين والمآزر الزرقاء والمآزر البنية لعمال التنفيذ، كما لاحظت التزام الجميع بمواعيد الدخول والخروج، بالإضافة إلى نظام الرقابة المحكمة.

كما أن العمال لا يلتزمون بوضع واقيات الأذن رغم أن صوت الآلات لا يحتمل.

ثانيا المراقبة: وتعرف على أنها تقنية من تقنيات التحقق المباشر تستعمل من أجل مساعلة الأفراد بكيفية منعزلة وجماعية في بعض الأحيان.

أما بخصوص المقابلة شبه موجهة: تعرف على أنها تقنية كيفية تهدف إلى التعرف العميق على الأشخاص المبحوثين الذين تمنح لهم الحرية في الإجابة وفقا لما يناسب أهداف البحث.



وسبب اختياري أداة المقابلة لأنها تسمح للمبحوث التحدث بطلاقة وبعق مما يسمح بالحصول على معطيات كيفية هامة من حيث المعاني، وساعدتني حيث استعملتها مع العمال الأميين ومع نائب المدير ورئيس مصلحة الوسائل العامة ورئيس مصلحة المستخدمين بغية الحصول على معلومات.

ثالثا الاستمارة: تعرف على أنها >> نموذج يضم مجموعة أسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف << ويتم تنفيذ الاستمارة عن طريق المقابلة الشخصية أو أن ترسل إلى المبحوثين عن طريق البريد.

وتعتبر الاستمارة تقنية مباشر النقص العلمي إزاء الأفراد وتسمح باستجوابهم بطريقة موجهة والقيام بالسحب الكمي بهدف إيجاد علاقات رياضية والقيام بمقارنات رقمية، وهي عبارة عن نموذج يضم مجموعة من الأسئلة توجه للأفراد بهدف الحصول على بيانات معينة.

أما الهدف من هذه الأداة يتمحور حول :

معرفة مستوى ثقافة المنظمة المعمول بها من طرف المؤسسة ودورها في ضبط سلوك العامل داخل المنظمة من خلال مؤشرات الثقافة المنظمة [المشاركة في اتخاذ القرارات - العدالة في توزيع الحوافز - الشعور بالمسؤولية] ومؤشرات سلوك العامل [الالتزام الوظيفي - احترام الوقت والانضباط الذاتي] حيث تم تصميم هذه الأداة بناء على مجموعة من الأسئلة من 36 سؤال بين أسئلة مغلقة وأسئلة نصف مغلقة بتحديد إجابات مسبقة وترك التعبير عنها للمبحوث.

وتتوزع الأسئلة في ثلاث محاور أساسية:

1-1- محور البيانات الشخصية: تتضمن مجموعة من الأسئلة بمعطياتها الشخصية حول المبحوثين شملت [1-6] بغية الحصول على وصف الدراسة من حيث: الجنس-السن-الحالة العائلية-المستوى التعليمي-الأقدمية للمنصب المهني.

1-2- محور خاص ببيانات الثقافة التنظيمية: ويتضمن هذا المحور 15 سؤال من 07 إلى 21 الهدف منها معرفة خصائص الثقافة التنظيمية وتتمثل في مؤشرات [المشاركة في اتخاذ القرارات-العدالة في توزيع الحوافز-الشعور بالمسؤولية].



3-1- محور خاص بالبيانات المتعلقة بسلوك العامل داخل المنظمة ويتضمن هذا المحور 15 سؤال من 22 إلى 36 الهدف منها معرفة مؤشرات سلوك العامل داخل المنظمة [الالتزام الوظيفي للعامل-قيمة الوقت-الانضباط الذاتي]

3. عينة الدراسة وخصائصها:

أ- عينة الدراسة:

تعد العينة إحدى الدعائم الأساسية للبحث العلمي عامة والبحث الاجتماعي خاصة لأنها تسمح بالحصول على حالات كثيرة من المعلومات المطلوبة، وتماشياً مع مقتضيات موضوع الدراسة والذي يهدف إلى الاطلاع على دور الثقافة التنظيمية في ضبط سلوك العامل داخل المنظمة ونظراً لأن مجتمع البحث يتكون من [624عامل] موزعين على قسمين من الأقسام الإنتاجية تضم [435عامل] وأقسام إدارية تضم 96 عامل مع استبعاد العمال المتعاقدون 70 وكذلك أعوان الأمن 60 وعمال النظافة 33، وقد ارتأيت اختيار عينة عشوائية بسيطة 20 % حجم العينة وقد قدرت عينة الدراسة بـ [87عامل] من أقسام الإنتاج نظراً لتجانس أفراد مجتمع البحث.

ب- خصائص العينة:

الجدول رقم 1: توزيع أفراد العينة حسب الجنس

النسبة %	التكرار	البيانات الشخصية	
71.27 %	62	ذكر	الجنس
28.736 %	25	أنثى	
100 %	87	المجموع	

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أنه من بين 87 مبحوث أن هناك نسبة 71.27 % من الذكور في المقابل 28.73 % نسبة الإناث من العينة مما يعبر عن انخفاض نسبة الإناث في المنطقة الصناعية تيندال ويرجع حسب الملاحظة إلى الطابع السوسولوجي لمجتمع المنطقة المتواجدة بها المؤسسة الذي يرفض قبول خروج المرأة لاعتبارات ثقافية خاصة بالمجتمع وكذلك عدم إقبال العنصر النسوي لهذا النوع من النشاط وهو النشاط الإنتاجي الصناعي في حين تفضل المرأة القطاع الخدماتي والمهن الإدارية والتعليمية وكذلك القيم الأخلاقية

في المنظمة كونها تعتمد على نظام العمل بالتناوب حسب فترات ثلاث فمّن غير اللائق عمل المرأة ليلا لذا يتمركز توظيفها في المؤسسة في الأقسام الإدارية.

الجدول رقم 2: توزيع أفراد العينة حسب السن

النسبة %	التكرار	البيانات الشخصية	
% 22.99	20	[29-20]	السن
% 31.03	27	[39-30]	
% 39.09	34	[49-40]	
% 6.89	6	50 فأكثر	
% 100	87	المجموع	

تظهر البيانات الإحصائية للفئات العمرية لـ 87 مبحوث ومبحوثة، نجد الفئة العمرية المحصورة بين [49-40] نسبة تمثل أكبر نسبة من بين الفئات المهنية بنسبة 39.09% ثم تليها الفئة العمرية الثانية المحصورة بين [39-30] نسبة تشكل نسبة 31.03% ثم الفئة العمرية الثالثة المحصورة بين [20.29] نسبة تشكل نسبة 22.99% أما الفئة العمرية الأخيرة التي تشكل نسبة 6.89% للذين تفوق أعمارهم 50 سنة.

ويمكن تبرير هذا التفاوت في الفئات العمرية، فالفئة العمرية الأكثر حضوراً هي فئة الكهول كون إنشاء المؤسسة لك يكن حديثاً بل يعود إلى فترة السبعينات الشيء الذي أدى به إلى المحافظة على مورد البشرية.

أما إقبال فئة الشباب في المؤسسة كون أن شروط التوظيف لا تتطلب شهادات التخرج بالنسبة لعمال التنفيذ.

في حين الفئة التي يتجاوز عمرها الـ 50 فأكثر فيرجع وجودها إلى تعقد إجراءات تحضير ملف التقاعد مع مختلف المصالح الخاصة بصناديق الضمان الاجتماعي وطول إجراءات استكمال هذه الملفات.

الجدول رقم 3: توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية

النسبة %	التكرار	البيانات الشخصية	
32.19 %	28	أعزب	الحالة العائلية
55.18 %	48	متزوج	
10.34 %	9	مطلق	
2.29 %	2	أرمل	
100 %	87	المجموع	

يبين الجدول أعلاه أن توزيع المفردات حسب الحالة العائلية حيث نجد أعلى نسبة حازت عليها فئة متزوج حيث مثلت نسبة 55.18% في المقابل فئة أعزب سجلت نسبة 32.19% ثم سجلت فئة مطلق نسبة 10.34% وفي الأخير سجلت فئة أرمل نسبة 2.29%.

نستنتج من خلال نتائج الجدول أعلاه أنه نظراً لأغلبية العمال من فئة المتزوجين يرجع لإنشاء المؤسسة في فترة السبعينات كونها قديمة وأن أغلبية العمال تتراوح أعمارهم بين [11 إلى 20 سنة]

أما عن إقبال فئة العزاب فيعود إلى كون المؤسسة قديمة المنشأ مما جعل أغلبية العمال المسنين يقبلوا على التقاعد مما سهل على فتح باب التوظيف بالمؤسسة.

الجدول رقم 4: توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة %	التكرار	البيانات الشخصية
9.19 %	8	ابتدائي
21.84 %	19	متوسط
43.68 %	38	ثانوي
2.29 %	22	جامعي
100 %	87	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن توزيع المفردات حسب المستوى التعليمي أن أعلى نسبة هي 43.68% حازت عليه فئة المستوى التعليمي الثانوي في المقابل سجلت 25.29% لدى فئة المستوى التعليمي الجامعي ثم تليها نسبة 21.84% لفئة المستوى التعليمي المتوسط وفي الأخير سجلت نسبة 9.19% لفئة المستوى التعليمي الابتدائي.

نستنتج من خلال نتائج الجدول أعلاه أن أغلبية العمال يتركزون في فئة التعليم الثانوي نظرا لأن المؤسسة في توظيفها لعمال التنفيذ بصفة خاصة لا تعتمد على شهادات التخرج لأن العمل في الأقسام الإنتاجية لا يتطلب جهد ذهني وفكري بل وجهد عضلي فهم يتعاملون مع الآلات .

أما فئة المستوى التعليمي الجامعي فتبقى محصورة في فئة الإطارات لأن وظيفتهم اتخاذ القرارات والتخطيط والتنسيق.

الجدول رقم 5: توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية

النسبة %	التكرار	البيانات الشخصية	
22.99 %	20	10 فأقل	الأقدمية
49.42 %	43	[20-11]	
26.44 %	23	[30-21]	
1.15 %	01	30 فأكثر	
100 %	87	المجموع	

يبين الجدول أعلاه أن توزيع المفردات حسب فئات الأقدمية نجد أعلى نسبة حازت عليها فئة [11-20] حيث مثلت نسبة 49.42% ثم تليها نسبة 26.44% سجلت عند فئة [21-30] بينما سجلت فئة 10 سنوات فأقل نسبة 22.99% وفي الأخير سجلت فئة 30 فأكثر نسبة 1.15% .

نستنتج من خلال نتائج الجدول أعلاه أن أغلبية العمال أقدميتهم تتراوح بين [11-20] نظرا لقدم المؤسسة التي أنشأت في السبعينات.

الجدول رقم 6: توزيع أفراد العينة حسب منصب العمل

النسبة %	التكرار	البيانات الشخصية	
31.03 %	27	إطار	الأقدمية
25.28 %	22	عون تحكم	
43.67 %	38	عون تنفيذ	
100 %	87	المجموع	

انطلاقاً من الجدول أعلاه نجد أن أغلب أفراد مجتمع البحث أي 43.67% يعملون كأعوان تنفيذ ثم تليها نسبة 31.03% كفئة الإطارات والنسبة الأخيرة 25.28% كأعوان تحكم.

وهذا التوزيع يفسر لنا طبيعة عمل المؤسسة التي تتميز بطابعها الإنتاجي الذي يعتمد على عدد عمال التنفيذ.



الثقافة التنظيمية ودورها في ضبط سلوك العامل داخل المنظمة

1. تحليل بيانات الفرضية الأولى: المشاركة في اتخاذ القرار وعلاقتها بالالتزام

الوظيفي للعامل داخل المنظمة

الجدول رقم 7: علاقة المشاركة في اتخاذ القرارات والالتزام بتنفيذ المطلوب في الوقت المحدد.

المجموع	لا	نعم	تأخر العاملين متابعة الإدارة	
			نعم	لا
-	-	-	اتصال شخصي	نعم
% 100	% 3.71	% 96.29	اجتماعات	
27	1	26	تمثيل نقابي	
-	-	-	تقارير	
% 100	% 5	% 95	لا	لا
60	3	57		
% 100	% 4.6	% 95.40	المجموع	
87	4	83		

نلاحظ من الجدول أعلاه أن الاتجاه العام حضي به صف نعم سجل نسبة [95.40%] أما على المستوى الجزئي فسجلنا نسبة 96.26% لفئة الاجتماعات أي يشاركون في اتخاذ القرارات ويلتزمون بتنفيذ المطلوب منهم في الوقت المحدد، وفي المقابل نجد نسبة 95% عند صنف لا من الذين أكدوا أنهم لا يشاركون في اتخاذ القرارات ويلتزمون بتنفيذ المطلوب منهم في الوقت المحدد، في حين سجلت نسبة 4.6% من الذين لا يلتزمون بتنفيذ المطلوب منهم في الوقت المحدد، أما على المستوى الجزئي سجلت نسبة 5% من الذين لا يشاركون في اتخاذ القرارات ولا يلتزمون بتنفيذ المطلوب منهم في الوقت المحدد، وفي الأخير نجد نسبة 3.71% عند صنف لا.

ونستنتج من خلال نتائج الجدول أعلاه تبيين أنه لا توجد علاقة بين المشاركة في اتخاذ القرارات والتزام العمال بتنفيذ المطلوب منهم في الوقت المحدد، كما يظهر من خلال الجدول أن أغلبية الذين يشاركون في اتخاذ القرارات يكونون أكثر التزاماً وهذا ما دعت إليه مدرسة العلاقات الإنسانية لأن المشاركة في اتخاذ القرارات تزيد من الروح المعنوية وتزيد من الرضا الوظيفي للعامل.

أم عن الفئات التي تشارك في اتخاذ القرارات ويلتزمون بتنفيذ المطلوب منهم في الوقت المحدد فيرجع إلى النسق القيمي والثقافة الدينية المتمثلة في الضمير المهني وحسب ما صرح به العمال أنهم مسئولون أمام الله ولأن العمل أمانة يجب احترامه لأنهم يشعرون بالمسؤولية وهذا ما أكدته الدراسة السابقة الثانية من إعداد الباحثة صليحة رحالي حيث توصلت دراستها إلى وجود علاقة بين القيم الدينية والسلوك التنظيمي ولها دور فعال في ضبطه.

كما أن بعض العمال أكدوا أن رؤسائهم يحرصون على الوقت ويحاسبونهم وخوفا من العقاب يلتزمون بتنفيذ المطلوب منهم في الوقت المحدد ولأن مصلحتهم تفرض ذلك.

الجدول رقم 8: علاقة المنصب والمشاركة في اتخاذ القرارات

المجموع	لا	نعم				المشاركة المنصب
		تقارير	تمثيل نقابي	اجتماعات	اتصال شخصي	
27 %100	- -	- -	- -	27 %100	- -	إطار
22 %100	22 %100	- -	- -	- -	- -	عون تحكم
38 %100	38 %100	- -	- -	- -	- -	عون تنفيذ
87 %100	60 %68.97	- -	- -	27 %31.3	- -	المجموع

من خلال الجدول أعلاه الموضح لعلاقة المنصب المهني والمشاركة في اتخاذ القرارات إذ أن الاتجاه العام حظي به صنف لا بنسبة 68.97% أما على المستوى الجزئي نجد نسبة 100% من أعوان التحكم أكدوا أنهم لا يشاركون في اتخاذ القرارات كذلك بالمقابل نجد نسبة 100% من فئة أعوان التنفيذ أكدوا أنهم لا يشاركون في اتخاذ القرارات.

في حين سجلت نسبة 31.03% لصنف نعم أما على المستوى الجزئي نجد نسبة 100% لفئة الإطارات أكدوا أنهم يشاركون في اتخاذ القرارات عن طريق الاجتماعات.

من خلال نتائج الجدول أعلاه يتبين لنا أن المؤسسة الصناعية تيندال لا تقوم بعملية إشراك العمال في اتخاذ القرارات خاصة أعوان التحكم وأعوان التنفيذ وهذا ما ينعكس سلبا على تحقيق الأهداف حيث أثبتت مدرسة العلاقات الإنسانية والمدارس السلوكية أن عدم إشراك العمال يقلل من دافعيتهم نحو العمل وينخفض رضاهم الوظيفي، لذا نستنتج أن سلطة المؤسسة تتميز بمركزية القرارات.

غير أن فئة الإطارات تشارك وتقدم الاقتراحات في اتخاذ القرارات وربما يرجع ذلك إلى إدارية هذه الفئة بمختلف الإجراءات الإدارية ودورها ومكانتها المهمة في المؤسسة والتي تتجسد في مشاركتهم في السلطة في اتخاذ القرارات وأيضا بحكم ممارستها للوظائف الإدارية العليا والتي تتطلب التخطيط والتنسيق والتوجيه

الجدول رقم 9: العلاقة بين الاعتماد على الآراء ومقترحات العمال وامتثالهم لسياسة العمل

المجموع	لا	نعم				الامتثال لسياسة العمل	
		مركزية القرار	تداخل الصلاحيات	عدم وضوح سياسة	عدم التوافق مع القيم	الاعتماد على الآراء والمقترحات	
%100 9	%77.78 7	-	-	%22.22 2	-	فعلية	نعم
%100 50	%72 36	%2 1	%6 3	%14 7	%6 3	شكلية	
%100 28	%50 1	%3.57 1	%25 7	%14.29 3	%7.14 2	لا	
%100 87	%65.51 57	%2.29 2	%11.49 10	%14.94 13	%5.74 5	المجموع	

يربط السؤال (8 و 23)

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه الموضح علاقة الاعتماد على آراء ومقترحات العمال والامتثال لسياسة العمل نجد الاتجاه العام حظي به صنف لا بنسبة %65.51 أما على المستوى الجزئي نجد نسبة %77.78 لفئة فعلية ثم تليها نسبة %72 للفئة الشكلية في المقابل نجد نسبة %50 لفئة لا أي الذين لا يمتثلون لسياسة العمل لأن الإدارة لا تشاركهم في اتخاذ القرار ولا تأخذ باقتراحاتهم في حين نجد صنف نعم يجدون صعوبة في الامتثال لسياسة العمل نظرا لعدم وضوحها وذلك بنسبة %14.94 ثم تليها نسبة %11.49 نظرا لتداخل الصلاحيات في حين نجد نسبة %5.74 نظرا لعدم توافقها مع القيم، وفي الأخير نجد نسبة %2.29 لمركزية القرار.

نستنتج من خلال الجدول أعلاه الذي يبين لنا أن المؤسسة الصناعية تيندال لا تعتمد على آراء ومقترحات العمال (أعوان التحكم وأعوان التنفيذ) كما أكد أغلبية المبحوثين أنهم لا يجدون صعوبة في الامتثال لسياسة العمل ويرجع ذلك إلى عدم وضوحها أو تداخل الصلاحيات أو مركزية القرار التي يتم فيها الضغط على المرؤوسين وهذا ما أكدته نظرية الإدارة العلمية في عدم الاعتماد على آراء ومقترحات عمال التنفيذ لأن مهمتهم الأساسية هي التنفيذ فقط أم عن فئة الإطار فإن المؤسسة تعتمد على آرائهم ومقترحاتهم نظرا لدورهم ومكانتهم المهمة في المؤسسة ولشغلهم وظائف إدارية عليا كالتخطيط والتنسيق.

جدول رقم 10: حرص الإدارة على متابعة تنفيذ القرارات وعلاقتها في تأخر العاملين بتكملة العمل

المجموع	لا	نعم	تأخر العاملين متابعة الإدارة
% 100 78	% 23.08 18	% 76.92 60	نعم
% 100 9	% 22.23 2	% 77.77 7	لا
% 100 87	% 22.99 20	% 77.01 67	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه الموضح لحرص الإدارة على متابعة تنفيذ القرارات المتخذة وعلاقتها بتأخر العاملين لتكملة العمل نجد أن الاتجاه العام حظي به صنف نعم بنسبة %77.01 أما على المستوى الجزئي نجد نسب متقاربة حيث سجلت نسبة %77.77 لفئة لا في المقابل سجلت نسبة %76.92 لفئة نعم في حين نجد نسبة %22.99 سجلت لصنف لا أم على المستوى الجزئي نجد نسبة %23.08 من يؤكدون أن الإدارة تحرص على متابعة تنفيذ القرارات في المقابل نجد نسبة %22.23 من ينفون أن الإدارة تقوم بمتابعتهم لتنفيذ القرارات من خلال نتائج الجدول أعلاه يتبين لنا ان المؤسسة الصناعية تيندال تقوم بمتابعة تنفيذ القرارات المتخذة وذلك لحرصها الشديد على سير العمل ويتم ذلك وفق الرقابة المستمرة والمحكمة التي تضبط تطبيق إجراءات العمل، مما يفرض على العمال تكملة العمل ولأن الإنتاج محدد بمدة زمنية معينة كما أنه يحاسب على (ثمان ساعات) وهذا حسب ما أكدته ويتوافق مع المعطيات¹

¹ المقابلة رقم 01 أجريت مع نائب المدير يوم 2013/04/28 على الساعة 14.00



الجدول رقم 11 يمثل القرارات المتخذة من طرف الإدارة وعلاقتها

بالحرص على تطبيق قوانين العمل

الجموع	نادرا	أحيانا	دائما	الحرص على تطبيق القانون القرارات الإدارية
%100 62	% 6.46 4	%38.7 24	%54.84 34	فعالة
%100 25	%8 2	%20 5	%72 18	غير فعالة
%100 87	6.89% 6	% 33.33 29	%59.78 52	المجموع

يربط السؤال (9-25)

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه الموضح لعلاقة القرارات المتخذة من طرف الإدارة وحرصها على تطبيق العمل إذ أن الاتجاه العام قد سجل نسبة 59.78% لصنف دائما أما على المستوى الجزئي فقد سجلت نسبة 72% من الذين أكدوا أن القرارات المتخذة من طرف الإدارة غير فعالة في المقابل سجلت نسبة 54.84% من الذين أكدوا أن القرارات المتخذة من طرف الإدارة فعالة في حين نجد نسبة 33.33% سجلت لصنف أحيانا أما على المستوى الجزئي نجد نسبة 38.70% من الذين أكدوا أنها فعالة في المقابل نجد نسبة 20% من أكدوا أنها غير فعالة في حين سجلت نسبة 6.89% لصنف نادرا أما على المستوى الجزئي نجد نسبة 8% من أكدوا أنها غير فعالة في المقابل نجد نسبة 6.46% من أكدوا أنها فعالة.

نستنتج من خلال النتائج الجدول أعلاه الذي يبين أن المؤسسة الصناعية تبتدأ أن القرارات التي تتخذها الإدارة غير فعالة وهذا ما أكده أغلبية العمال رغم أن الإدارة حريصة على تطبيق قوانين العمل فنجد أنها تعتمد على الجانب الرسمي في العمل من خلال الرقابة المستمرة والمحكمة وهذا لضمان السير الحسن للعمل كما أن نظام الاتصال يكون بشكل تعليمات وأوامر باعتبار أنها مركزية القرار وهذا ما أكدته نظرية الإدارة العلمية في مبادئها كتقسيم المهام الوظائف بين الإدارة العليا المتمثلة في التخطيط والتنسيق ووظيفة العمال التنفيذ

نتائج الفرضية الأولى: المشاركة في اتخاذ القرار وعلاقتها بالالتزام الوظيفي للعامل داخل المنظمة

من خلال النتائج المتوصل إليها المجمعمة كميًا وكيفيًا أن الفرضية الأولى لم تتحقق في الواقع الإمبريقي لأنه لا توجد علاقة بين المشاركة في اتخاذ القرار والالتزام الوظيفي للعامل داخل المنظمة وهذا نظرا لعدم وجود المشاركة في اتخاذ القرار بالنسبة للعمال لأن المشاركة متمركزة في فئة الإطارات كما أن مؤسسة تيندال لها مركزية اتخاذ القرار ولا تعتمد على آراء العمال ومقترحاتهم وتهتم فقط بآراء ومقترحات فئة الإطارات ويرجع السبب إلى دراية هذه الفئة بمختلف الإجراءات الإدارية ودورها ومكانتها المهمة في المؤسسة وبحكم ممارستها للوظائف الإدارية العليا التي تتطلب التخطيط والتنسيق ورغم تهميش فئة العمال فإنهم لا يجدون صعوبة في الامتثال لسياسة العمل، كما تحرص الإدارة على متابعة القرارات الصادرة من عندها وذلك لحرصها على سير العمل كما أنها تسلط الرقابة المستمرة والمحكمة لكي تضبط العمال وتطبق إجراءات العمل مما يفرض على العمال التأخر لتكملة العمل لأن الإنتاج محدد بمدة زمنية معينة، ولقد أكد أغلبية العمال أن القرارات المتخذة من طرف الإدارة غير فعالة رغم حرصها على تطبيق قوانين العمل بحكم أن المؤسسة تعتمد على الجانب الرسمي للعمل وأن نظام الاتصال يكون في شكل تعليمات وأوامر، بالإضافة إلى أن القرارات الصادرة من طرف الإدارة تخدم المصلحة العامة للمؤسسة مما جعل العمال يشعرون بالفخر والاعتزاز لاستمرارهم في العمل.



02- تحليل بيانات الفرضية الثانية العدالة في توزيع الحوافز ودورها في خلق انضباط

العامل في وقت العمل

الجدول رقم 12 يمثل العدالة في توزيع الحوافز وعلاقتها بطريقة الأداء

الجموع	السرعة	الدقة	طريقة الأداء	
			العدالة في توزيع الحوافز	
%100 7	%14.29 1	%85.71 6	العلاقة بالرؤساء	نعم
%100 16	%43.75 7	%56.25 9	الالتزام بالعمل	
%100 50	% 46 23	%54 27	الأعمال الإضافية	
%100 14	% 42.86 6	%57.14 8	لا	المجموع
%100 87	% 42.53 27	%57.47 50		

يربط السؤال (12- 31)

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه الموضح لعلاقة العدالة في توزيع الحوافز وطريقة أداء العمل أن الاتجاه العام سجل نسبة 57.47% عند صنف من يقومون بالأداء عن طريق الدقة وإتقان العمل عند فئة نعم حيث سجلت نسبة 85.71% على أساس العلاقة بالرؤساء في المقابل نجد نسبة 56.25% أن توزيع الحوافز يكون على أساس الالتزام في العمل ثم تليها نسبة 54% وذلك على أساس قيامهم بأعمال إضافية أما بنسبة لفئة لا نجد نسبة 57.14% في حين نجد نسبة 42.53% من يعتمدون في طريقة أدائهم على السرعة في الإنجاز ونجد أكبر نسبة لفئة نعم أنها على أساس القيام بأعمال إضافية وذلك بنسبة 46% ثم تليها نسبة 43.75% على أساس الالتزام بالعمل وفي الأخير نجد نسبة 14.29% على أساس علاقة الرؤساء بينما نجد نسبة 42.86% سجلت لفئة لا.

نستنتج من خلال نتائج الجدول أعلاه الموضح لعلاقة العدالة في توزيع الحوافز بطريقة أداء العمل يتبين لنا أن المؤسسة الصناعية تيندال تهتم بالعملية الإنتاجية أكثر من اهتمامها بتوزيع الحوافز كما أن عملية التحفيز التي تقوم بها المؤسسة تعمل على تشجيع فئة الإطارات لأنها تعتبر منافذ القيادة كما أن تقديم الحوافز

يكون مقترنا بالعلاقة بالرؤساء كما أن طبيعة الحوافز هي حوافز أنية مثل المسامحة على الغياب تقديم أفرشة ترقية.

تلعب الحوافز دور مهم في رفع وزيادة أداء العامل وهذا ما أكدت أهميته نظرية الإدارة العلمية لفريدريك تايلر بتأكيده على أهمية الحوافز المادية في زيادة الإنتاج ومدرسة العلاقات الإنسانية في تأكيدها على أهمية الحوافز المعنوية ودورها في رفع الأداء وتحقيق الرضا عن العمل.



الجدول رقم 13 يمثل مكافأة العمال وعلاقتها بالتزامهم بمواعيد العمل

الجموع	مكافأة العمال			الالتزام بمواعيد العمل
	نادرا	أحيانا	دائما	
16 %100	7 % 43.75	-	9 %56.25	نعم
8 %100	-	3 %37.5	5 %62.5	لا
63 %100	5 % 7.95	17 % 26.98	41 %65.07	أحيانا
87 %100	12 %13.8	20 % 22.98	55 %63.21	المجموع

يربط السؤال (13-28)

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن المؤسسة تقوم بمكافأة العمال الذين يؤدون أعمال تساعد على نجاحها وهذا يخلق لديهم الالتزام بمواعيد العمل إذ أن الاتجاه العام حظي به صنف دائما بنسبة %63.21 أم على المستوى الجزئي سجلنا نسبة %65.07 عند صنف أحيانا أي يتم مكافأة الموظفين على الأعمال التي تساعد على نجاحها في المقابل مثلت نسبة %62.5 عند صنف لا ثم تليها نسبة %56.25 عند صنف نعم في حين سجلنا نسبة %22.98 عند صنف أحيانا أما على المستوى الجزئي سجلت نسبة %37.5 لفئة لا أي أنهم أحيانا يلتزمون بمواعيد العمل مع عدم مكافأة المؤسسة لهم ومثلت نسبة %26.98 لفئة أحيانا في حين سجلت نسبة %13.75 لفئة نعم وفي الأخير سجلت نسبة %7.95 لفئة أحيانا لتقوم المؤسسة بمكافئتهم وهم نادرا ما يلتزمون بمواعيد العمل.

نستنتج أن المؤسسة تقوم أحيانا بمكافأة العمال الذين يؤدون أعمال تساعد على نجاحها وهذا ما يزيد من التزامهم بمواعيد العمل ومقابلة أحد المسؤولين وتتمثل المكافأة في مسامحتهم على الغيابات وكذلك منحهم مبلغ من المال [سلفه] وكذلك منحهم يومين عطلة مدفوعة الأجر وكذلك منحهم أفرشة من المنتج.

الجدول رقم 14 يمثل العلاقة بين الأقدمية والحوافز والترقيات

المجموع	لا	نعم	الحوافز والترقيات الأقدمية
100% 20	10% 2	90% 18	10 فأقل
100% 43	16.28% 7	83.72% 36	[20-11]
100% 23	13.05% 3	86.95% 20	[30-21]
100% 1	- -	100% 1	30 فأكثر
100% 87	13.8% 12	86.20% 75	المجموع

يربط السؤال (5-14)

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه الموضح لعلاقة الأقدمية بالحوافز والترقيات إذ أن الاتجاه العام حظي به صنف نعم بنسبة 86.20% أم على المستوى الجزئي نجد نسبة 100% لفئة 30 فأكثر ثم تليها نسبة 90% لفئة الذين تقل أقدميتهم عن 10 سنوات ثم تليها نسبة 86.95% لفئة [30-21] ثم تليهم في الأخير نسبة 83.72% لفئة [20-11]

في حين نجد نسبة 13.8% حظي به صنف لا أم على المستوى الجزئي نجد نسبة 26.28% سجلت لفئة [20-11] ثم تليها نسبة 13.5% سجلت لفئة [30-21] وفي الأخير سجلت نسبة 10% لفئة 10 فأقل.

نستنتج من خلال نتائج الجدول أعلاه أن المؤسسة الصناعية تبتدال تقوم بتوزيع الحوافز على أساس العلاقة بالرؤساء وليس حسب الأقدمية أما عن الترقية فهي تعتمد على معيار الخبرة أحيانا (والمعرفة) أي على أساس العلاقة برؤساء العمل وحسب نظرة المسؤول المباشر الذي بدوره يتابع أداء العمال وهذا ما يتوافق مع المعطيات الكيفية المجمعة من خلال المقابلة التي أجريتها مع نائب المدير



الجدول رقم 15 يمثل الإلتزام للعمل المرتبط بالحوافز وعلاقته بقيمة الوقت بالنسبة للعامل

المجموع	شيء ثمين يجب استغلاله	مجال للعمل يجب احترامه	الحوافز والترقيات الأقدمية
100% 19	68.43%	31.57% 6	نعم
100% 68	63.24%	36.76% 25	لا
100% 87	64.31%	35.63% 31	المجموع

يربط السؤال [16-26]

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه الموضح لعلاقة الإلتزام للعمل المرتبط بالحوافز المادية والمعنوية وعلاقته بقيمة الوقت بالنسبة للعامل إذ أن الاتجاه العام حظي به صنف من أكدوا أن الوقت بالنسبة لهم شيء ثمين يجب استغلاله حيث مثلته نسبة 64.31% أما على المستوى الجزئي نجد نسبة 68.43% من الذين أكدوا أن انتمائهم للعمل مرتبط بالحوافز في المقابل نجد نسبة 63.24% من أكدوا أن انتمائهم للعمل ليس مرتبط بالحوافز في حين نجد نسبة 35.63% لصنف من أكدوا أن الوقت يمثل لهم مجال عمل يجب احترامه أما على المستوى الجزئي نجد نسبة 36.76% من أكدوا أن الإلتزام للعمل ليس مرتبط بالحوافز في المقابل نجد نسبة 31.57% من أكدوا أن الإلتزام للعمل مرتبط بالحوافز.

نستنتج من خلال نتائج الجدول أعلاه الذي يبين أن المؤسسة الصناعية تيندال أن أغلبية العمال يشعرون بالإلتزام للعمل لأن المؤسسات تمنحهم هوية كما لهم نسق قيم ووازع ديني ويظهر ذلك من خلال ما صرحوا به "أن العمل عبادة" "المؤسسة مصدر رزق" "الضمير المهني" كما نلمس أن لهم قيم مختلفة فالبعض يشعر بأن المؤسسة منزلته وأنه يشعر بالارتياح في عمله وذلك لأنه يحقق مصالحه أم البعض الآخر فيرى أن العمل يحسن من مستوى المعيشة ويعمل من أجل الأجر فقط كما يرون أن العمل كثير وأجره قليل أم بالنسبة لقيمة الوقت فهم يعتبرونه شيء ثمين يجب استغلاله وتظهر في مقولاتهم "الوقت من ذهب" "الوقت كالسيف إن لم تقطعه قطعك"

الجدول رقم 16 يمثل علاقة المنصب بالتحفيز مكان العمل

المنصب	التحفيز مكان العمل	نعم	لا	مجموع
إطار		27	-	27
عون تحكم		22	-	22
عون تنفيذ		-	38	38
المجموع		49	38	87
		%56.32	%43.68	%100

يربط السؤال [6-15]

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه الموضح لعلاقة المنصب بالتحفيز مكان العمل إذ أن الاتجاه العام حظي به صنف نعم بنسبة %56.32 أما على المستوى الجزئي نجد نسبة %100 لفئة إطارات بالمقابل نجد نسبة %100 لأعوان التحكم في حين نجد نسبة %43.86 حظي بها صنف لا أما على المستوى الجزئي نجد نسبة %100 لفئة أعوان التنفيذ.

نستنتج من خلال ما سبق من خلال نتائج الجدول أن المؤسسة الصناعية تيندال تقوم بتحفيز فئة الإطارات كما تقوم بتشجيع فئة أعوان التحكم مكان العمل ويرجع السبب إلى دراية هذه الفئات بمختلف الإجراءات الإدارية ونظرا لدورهم ومكانتهم المهمة في المؤسسة أما بخصوص فئة أعوان التنفيذ فهم مهمشين فالمؤسسة لا تقوم بتحفيزهم ولا حتى بتشجيعهم مكان عملهم.

نتائج الفرضية الثانية : العدالة في توزيع الحوافز ودورها في خلق انضباط العامل بوقت العمل

إن الاهتمام بتحفيز العمال يزيد من أدائهم وعليه فإن المؤسسة الصناعية تيندال لا تعمل على توزيع الحوافز بطريقة عادلة على جميع العمال بل أنها تشجع وتحفز فئة الإطارات فقط لأنها تعتبر منافذ القيادة، كما أن تقديم الحوافز يكون على أساس اقتنائها برؤساء العمل كما أن المؤسسة تقوم أحيانا بمكافأة العمال على الأعمال التي تساعدها على النجاح، وهذا ما يزيد من التزامهم بمواعيد العمل، أما بخصوص الترقية فتكون على أساس الخبرة المقترنة بالعلاقة برؤساء العمل وأن انتماء العمال للعمل فإنه ليس مرتبطا بالحوافز المادية والمعنوية فهم يقدرون قيمة الوقت ويشعرون بالانتماء إلى المؤسسة، فهم يبذلون أقصى جهودهم لنجاحها ويعتبرون وقت العمل شيئا ثميناً يجب استغلاله وأن الوقت من ذهب.



1- تحليل بيانات الفرضية الثالثة: الشعور بالمسؤولية وعلاقته بالانضباط الذاتي للعامل

الجدول رقم 17 يمثل علاقة الشعور بالمسؤولية والاهتمام بالعمل

الجموع	معا	أهداف العمل	الأهداف الشخصية	الاهتمام بالعمل الشعور بالمسؤولية
%100 81	% 56.8 46	%11.11 9	%32.9 26	نعم
%100 6	%66.66 4	%16.67 1	%16.67 1	لا
%100 87	%57.48 50	% 11.49 10	%31.03 27	المجموع

يربط السؤال [17-31]

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه الموضح لعلاقة الشعور بالمسؤولية والاهتمام بالعمل إذ أن الاتجاه العام حظي به صنف معا أي الاهتمام بالعمل راجع لتحقيق الأهداف الشخصية وأهداف العمل معا مثله نسبة 57.48% أم على المستوى الجزئي نجد نسب متقاربة حيث أن نسبة 66.60% لا يشعرون بالمسؤولية في المقابل نجد نسبة 56.8% من يشعرون بالمسؤولية اتجاه أداء العمل في حين نجد نسبة 31.03% حظي بها صنف تحقيق الأهداف الشخصية أما على المستوى الجزئي نجد نسبة 32.09% من يشعرون بالمسؤولية بالمقابل نجد نسبة 16.67% لا يشعرون بالمسؤولية في حين نجد نسبة 11.49% من اهتمامهم بالعمل راجع لتحقيق أهداف العمل أم على المستوى الجزئي نجد نسبة 16.67% لا يشعرون بالمسؤولية في المقابل نجد نسبة 11.11% من يشعرون بالمسؤولية.

نستنتج من خلال نتائج الجدول أعلاه أن المؤسسة الصناعية تيندال يشعر أغلبية عمالها بالمسؤولية في أدائهم للعمل وهذا راجع إلى اندماج وتوافق أهدافهم الشخصية مع أهداف العمل مما نتج عنه ارتفاع الروح المعنوية وزيادة الرضا الوظيفي مما جعل العمال يبذلون أقصى جهودهم لرفع الإنتاج وتحقيق الأهداف العامة للمنظمة وهذا ما أكدت عليه مدرسة العلاقات الإنساني من خلال نتائج التجارب التي قامت بها وهي الاهتمام بالنواحي النفسية والاجتماعية للعامل كمعيار للأداء

الجدول رقم 18 يمثل كيفية مواجهة خطأ وعلاقته بنوع معاملة المسؤول

الجموع	لين	صارم	الحرص على تطبيق القانون القرارات الإدارية
%100 30	%96.66 29	%3.34 1	تحاول إصلاحه
%100 49	%55.06 26	%46.94 23	تستعين بالمسئول
%100 8	%75 6	%25 2	لا تكثرث
%100 87	% 55.17 61	%44.83 26	المجموع 9

يربط السؤال [18-34]

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه الموضح لكيفية مواجهة خطأ وعلاقته بنوع معاملة المسئول إذ أن الاتجاه العام حظي به صنف لين بنسبة 55.17% أما على المستوى الجزئي نجد أعلى نسبة حازت عليها فئة من يحاولون إصلاح الخطأ بأنفسهم وذلك بنسبة 96.66% ثم تليها نسبة 75% لفئة الذين لا يكثرثون بالخطأ في المقابل نجد نسبة 44.83% سجلت لصالح صنف صارم أما على المستوى الجزئي سجلت نسبة 46.94% للذين يستعينون بالمسئول لإصلاح الخطأ في المقابل سجلت نسبة 25% لفئة من لا يكثرثون بالخطأ ولا يحاولون إصلاحه في المقابل نجد نسبة 3.34% من الذين يحاولون إصلاحه بأنفسهم.

نستنتج من خلال الجدول أعلاه أن المؤسسة الصناعية تيندال أن أغلبية عمالها في حالة الوقوع في الخطأ فإن نوع معاملة المسئول هي التي تحدد كيفية مواجهته إذا كان بسيطاً فإن يتداركه إذا كان المسئول لينا وإن كان صارماً فإنهم يستعينون به ولا يحاولون المبادرة بالإصلاح كما أن نوعية الخطأ هي التي تحدد كيفية المواجهة إن كان كبيراً فإنه يجب الاستعانة بالمسئول لأن الآلة تتوقف تلقائياً كما أن المؤسسة تتمتع أغلبية مشرفيها بالإشراف اللين الموجه نحو العلاقات وهذا ما تؤكد مدرسة العلاقات الإنسانية لضرورة الاهتمام بالعامل ويكون المشرف موجهاً.

الجدول رقم 19 يمثل علاقة الشعور بالمسؤولية بالالتزام بلباس العمل

الجموع	لا	نعم	الحرص على تطبيق القانون القرارات الإدارية
%100 81	-	%100 81	نعم
%100 6	-	%100 6	لا
%100 87	-	%100 87	المجموع

يربط السؤال [17-36]

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه الموضح لعلاقة الشعور بالمسؤولية والالتزام بلباس العمل إذ أن الاتجاه العام حظي به صنف نعم بنسبة 100% أي أنهم يشعرون بالمسؤولية ويلتزمون بلباس العمل وفي المقابل نجد فئة لا بنسبة 100% عند صنف نعم.

نستنتج أن المؤسسة وضعت قانون داخلي يحتم على جميع العمال بدون استثناء الالتزام بلباس العمل وكما أنه لا توجد علاقة بالشعور بالمسؤولية بالالتزام بلباس العمل.

الجدول رقم 20 يمثل كيفية التعامل مع المسؤوليات وعلاقتها بالحاجة للرقابة

المجموع	لا	نعم	الحاجة للرقابة كيفية التعامل مع المسؤوليات
%100 57	%82.46 47	%17.54 10	حماية الأجهزة
%100 25	%88 22	%12 3	الحماس والجدية في العمل
%100 5	%60 3	%40 2	التصرف بعشوائية
%100 87	% 82.76 72	%17.24 15	المجموع

يربط السؤال [21-32]

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه الموضح لكيفية التعامل مع المسؤوليات وعلاقتها بالحاجة للرقابة إذ أن الاتجاه العام سجل نسبة 82.76% عند صنف لا أم على المستوى الجزئي نجد نسبة 88% لفئة المتميزين بالحماس والجدية في العمل ثم تليها نسبة 82.46% لفئة من يقومون بالتصرف بعشوائية في حين نجد نسبة 17.24% عند صنف نعم أما على المستوى الجزئي نجد نسبة 40% لمن يتصرفون بعشوائية في المقابل نجد نسبة 17.54% ثم تليها نسبة 12%.

نستنتج من خلال نتائج الجدول أعلاه أن المؤسسة الصناعية تيندال يؤكد أغلبية عمالها أنهم لا يحتاجون إلى رقابة وأنهم يفضلون الرقابة الذاتية كما يفضلون الإشراف الموجه نحو العلاقات الذي دعت إليه مدرسة العلاقات الإنسانية مما يشعرهم بالثقة و المسؤولية في أدائهم مما يجعلهم يتعاملون مع مسؤوليات العمل بحماس وجدية ويقومون بحماية الأجهزة.



الجدول رقم 21 يمثل الشعور بالمسؤولية وعلاقته باعتماد

المؤسسة على قوانين ولوائح محددة للانضباط

المجموع	لا	نعم	الاعتماد على القوانين واللوائح الشعور بالمسؤولية
%100 81	%16.05 13	%83.95 68	نعم
%100 6	%16.67 1	%83.33 5	لا
%100 87	% 16.1 14	%83.90 73	المجموع

يربط السؤال [17-33]

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه الموضح لعلاقة الشعور بالمسؤولية باعتماد المؤسسة على قوانين ولوائح محددة للانضباط إذ أن الاتجاه العام حظي به صنف نعم بنسبة %83.90 أما على المستوى الجزئي نجد نسب متقاربة حيث سجلنا نسبة %83.95 لفئة نعم أي من أكدوا أنهم يشعرون بالمسؤولية لأن المؤسسة تعتمد على لوائح وقوانين محددة للانضباط ثم تليها نسبة %83.33 لفئة لا أي أنهم لا يشعرون بالمسؤولية رغم أن المؤسسة تعتمد على لوائح وقوانين محددة للانضباط في حين نجد نسبة %16.1 سجلت لصنف لا أما على المستوى الجزئي نجد نسبة %16.67 لفئة لا أي الذين أكدوا أنهم لا يشعرون بالمسؤولية كما أن المؤسسة لا تعتمد على لوائح وقوانين محدد للانضباط.

نستنتج من خلال نتائج الجدول أعلاه أن المؤسسة الصناعية تيندال تعتمد على لوائح وقوانين محددة للانضباط متمثلة حسب ملاحظتي للإعلانات التي تحدد قواعد النظام الداخلي (تحديد موعد الدخول والخروج-حرص المؤسسة على احترام وقت العمل وتحديدها للإنتاج بمدة زمنية كما وضعت قوانين صارمة يحتم على الجميع الالتزام بارتداء لباس العمل وحرصها على تطبيق قوانين الجودة) كما تؤكد المعطيات الكيفية المجمع من المقابلة التي تم إجرائها مع نائب المدير وأعوانه "على كل عامل أن يحقق إنتاجه في منصبه مهما كانت نوعيته" أما فيما يخص الغياب فصرحوا "فإننا نطبق القانون الداخلي للمؤسسة بصرامة وكل مسئول مباشر ملزم بتطبيق التعليمات طبقا للقانون أما عن سؤالنا لهم في رأيهم هل العمال يشعرون



بالمسؤولية استجابة للقانون؟ أجاوبوا أنهم واثقون بأن العمال سيحترمون التعليمات كي يساهم الجميع بقدر كبير لتحقيق الكمية والنوعية المطلوبة من أجل الحفاظ على دوام مؤسستنا.

الجدول رقم 22 يمثل الحفاظ على سمعة المؤسسة وعلاقتها بالالتزام بالعمل

الجموع	معا	أهداف العمل	أهداف الشخصية	الحرص على تطبيق القانون القرارات الإدارية
%100 80	% 62.5 50	%6.25 5	%31.25 25	نعم
%100 7	- -	%71.42 5	%28.58 2	لا
%100 87	% 57.48 50	% 11.49 10	%31.03 27	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه الموضح لعلاقة الحفاظ على سمعة المؤسسة والاهتمام بالعمل إذ أن الاتجاه العام حظي به صنف مع أي الاهتمام بالعمل راجع لتحقيق الأهداف الشخصية وأهداف العمل معا ومثلته نسبة 57.48% أما على المستوى الجزئي نجد نسبة 62.5% من يحافظون على سمعة المؤسسة، في حين نجد نسبة 31.03% لصنف الأهداف الشخصية، أما على المستوى الجزئي نجد نسبة 31.25% حظيت بها فئة نعم، أي أنهم يحافظون على سمعة المؤسسة، في المقابل نجد نسبة 28.58% من الذين لا يحافظون على سمعة المؤسسة رغم أنها تحقق لهم الأهداف الشخصية في حين نجد نسبة 11.49% سجلت لصنف أهداف العمل، أما على المستوى الجزئي نجد نسبة 71.42% من لا يحافظون على سمعة المؤسسة بينما سجلت نسبة 6.25% من يحافظون على سمعة المؤسسة.

نستنتج من خلال نتائج الجدول أعلاه الذي يبين لنا أن المؤسسة الصناعية تيندال أكد أغلبية عمالها أنهم يحافظون على سمعتها ويعتبرونها سمعتهم لأنها تحقق لهم الأهداف الشخصية وأهداف العمل معا، مما جعلهم يشعرون بالولاء والرضا عن العمل باعتبار المؤسسة مصدر رزق ومنبع كرامة حسب رأيهم.



الجدول رقم 23 يمثل علاقة المنصب بتبليغ الإدارة بخلل في المصنع

المنصب	تبليغ الإدارة بخلل		الجموع
	نعم	لا	
إطار	%100 27	- -	%100 27
عون تحكم	%100 22	- -	%100 22
عون تنفيذ	%81.57 31	% 18.43 7	%100 38
المجموع	%90.95 80	% 8.05 7	%100 87

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه الموضح لعلاقة المنصب بتبليغ الإدارة عن خلل قد يؤدي لمشكلة في المصنع إذ ن الاتجاه العام حظي به صنف نعم بنسبة 91.95% أما على المستوى الجزئي نجد نسبة 100% من فئة الإطارات أنهم يبلغون عن الخلل، في المقابل أكد كل أعوان التحكم بأنهم يبلغون عن الخلل بنسبة 100% بينما أكدت نسبة 81.57% من أعوان التنفيذ أنهم يبلغون عن الخلل، في حين نجد نسبة 8.05% سجلت لصالح صنف لا، أما على المستوى الجزئي نجد نسبة 18.43% من أعوان التنفيذ الذين أكدوا أنهم لا يبلغون عن الخلل ويتركون المصنع عرضة للخطر باعتبار أن الأمر لا يهمهم وأنهم يشعرون بالتهميش والاعتراب، وأن القوانين تطبق على الضعفاء، كما أم المصنع لا يخدم مصالحهم بل يخدم مصلحة المستويات العليا.

نستنتج من خلال نتائج الجدول أعلاه الذي يبين لنا أن المؤسسة الصناعية تيندال تؤكد أن أغلبية العمال يبلغون عن الخلل الذي قد يؤدي لمشكلة في المصنع ويرجع ذلك لشعورهم بالولاء والانتماء والرضا عن العمل وعلى رأسهم فئة الإطارات وأعوان التحكم لأن المصنع يخدم أهدافهم ومصالحهم المادية والمعنوية كما أنهم يعتبرون جزء من قيادات المصنع وحسب ما صرحوا به أن الخلل يضرهم جميعا وأن المؤسسة باب رزق بالإضافة إلى الضمير المهني وشعورهم بالمسؤولية، أما عن بعض عمال التنفيذ الذين أكدوا أنهم لا يبلغون عن الخلل ويجع ذلك إلى تطبيق القوانين عليهم فقط بالإضافة إلى شعورهم بالاعتراب والتهميش.

نتائج الفرضية الثالثة : الشعور بالمسؤولية وعلاقته بالانضباط الذاتي للعامل

يرجع الشعور بالمسؤولية لدى العمال إلى اندماج وتوافق وتحقيق أهدافهم الشخصية وأهداف العمل معا مما نتج عنه ارتفاع الروح المعنوية وزيادة الرضا الوظيفي مما جعلهم يبذلون أقصى جهودهم لتحقيق الأهداف العامة للمؤسسة وأنهم منضبطين ذاتيا وذلك للنسق القيمي والقيم الدينية لديهم فهم يعتبرون العمل عبادة كما أنهم يحافظون على سمعتها لأنها حسب نظرهم تمثل سمعتهم بالإضافة إلى أنهم يفضلون الرقابة الذاتية إلا أن المؤسسة تفرض عليهم رقابة مستمرة ومحكمة نظرا لاعتمادها على قوانين ولوائح محددة للانضباط وقد عملت على وضع قانون داخلي صارم يحتم على جميع العمال دون استثناء الالتزام بلباس العمل أما عن كيفية مواجهة خطأ يحدث أثناء العمل فإن نوع معاملة المسؤول هي التي تحدد كيفية التعامل فإن كان المسؤول لينا فإن أغلبية العمال أكدوا أنهم يبادرون ويحاولون إصلاحه بأنفسهم وإن كان صارم فإنهم يستعينون بالمسؤول المباشر في حالة إذا كان الخطأ بسيط أما إذا كان الخطأ كبير فإنه يجب الاستعانة بالمسؤول.



نتائج الدراسة:

أما فيما يخص النسق الثقافي للمنظمة الصناعية تيندال فإنه من خلال النتائج المتوصل إليها الجمعية كميًا وكيفيًا أن الفرضية الأولى لم تتحقق في الواقع الامبريقي لأنه لا توجد علاقة بين المشاركة في اتخاذ القرار والالتزام الوظيفي للعامل داخل المنظمة وهذا نظرا لعدم وجود المشاركة في اتخاذ القرار بالنسبة للعمال لأن المشاركة متمركزة في فئة الإطارات كما أن مؤسسة تيندال لها مركزية اتخاذ القرار ولا تعتمد على آراء العمال ومقترحاتهم وتهتم فقط بآراء ومقترحات فئة الإطارات ويرجع السبب إلى دراية هذه الفئة بمختلف الإجراءات الإدارية ودورها ومكانتها المهمة في المؤسسة وبحكم ممارستها للوظائف الإدارية العليا التي تتطلب التخطيط والتنسيق ورغم تهميش فئة العمال فإنهم لا يجدون صعوبة في الامتثال لسياسة العمل، كما تحرص الإدارة على متابعة القرارات الصادرة من عندها وذلك لحرصها على سير العمل كما أنها تسلط الرقابة المستمرة والمحكمة لكي تضبط العمال وتطبق إجراءات العمل مما يفرض على العمال التأخر لتكملة العمل لأن الإنتاج محدد بمدة زمنية معينة، ولقد أكد أغلبية العمال أن القرارات المتخذة من طرف الإدارة غير فعالة رغم حرصها على تطبيق قوانين العمل بحكم أن المؤسسة تعتمد على الجانب الرسمي للعمل وأن نسق الاتصال يكون في شكل تعليمات وأوامر، بالإضافة إلى أن القرارات الصادرة من طرف الإدارة تخدم المصلحة العامة للمؤسسة مما جعل العمال يشعرون بالفخر والاعتزاز لاستمرارهم في العمل.

أما فيما يخص نسق التحفيز أثبت أن الاهتمام بتحفيز العمال يزيد من أدائهم وعليه فإن المؤسسة الصناعية تيندال لا تعمل على توزيع الحوافز بطريقة عادلة على جميع العمال بل أنها تقوم بتشجيع وتحفيز فئة الإطارات فقط لأنها تعتبر منافذ القيادة، وأن تقديم الحوافز يكون على أساس اقترانها برؤساء العمل إضافة إلى أن المؤسسة تقوم أحيانا بمكافأة العمال على الأعمال التي تساعدها على النجاح، وهذا ما يزيد من التزامهم بمواعيد العمل، أما بخصوص الترقية فتكون على أساس الخبرة المقترنة بالعلاقة برؤساء العمل وأن انتماء العمال للعمل فإنه ليس مرتبطا بالحوافز المادية والمعنوية فهم يقدرون قيمة الوقت ويشعرون بالانتماء إلى المؤسسة، فهم يبذلون أقصى جهودهم لنجاحها ويعتبرون وقت العمل شيئا ثميناً يجب استغلاله وأن الوقت من ذهب.

يرجع الشعور بالمسؤولية لدى العمال إلى اندماج وتوافق وتحقيق أهدافهم الشخصية وأهداف العمل معا مما نتج عنه ارتفاع الروح المعنوية وزيادة الرضا الوظيفي مما جعلهم يبذلون أقصى جهودهم لتحقيق الأهداف العامة للمؤسسة وأنهم منضبطين ذاتيا وذلك للنسق القيمي والقيم الدينية لديهم فهم يعتبرون العمل

عبادة كما أنهم يحافظون على سمعتها لأنها حسب نظرهم تمثل سمعتهم بالإضافة إلى أنهم يفضلون الرقابة الذاتية إلا أن المؤسسة تفرض عليهم رقابة مستمرة ومحكمة نظراً لاعتمادها على قوانين ولوائح محددة للانضباط وقد عملت على وضع قانون داخلي صارم يحتم على جميع العمال دون استثناء الالتزام بلباس العمل أما عن كيفية مواجهة خطأ يحدث أثناء العمل فإن نوع معاملة المسؤول هي التي تحدد كيفية التعامل فإن كان المسؤول لينا فإن أغلبية العمال أكدوا أنهم يبادرون ويحاولون إصلاحه بأنفسهم وإن كان صارم فإنهم يستعينون بالمسؤول المباشر في حالة إذا كان الخطأ بسيطاً أما إذا كان الخطأ كبيراً فإنه يجب الاستعانة بالمسؤول.

الخاتمة

تعتبر المنظمة الجزائرية نسق مفتوح في علاقته التبادلية مع النسق الأكبر المجتمع هدفها تحقيق التكيف الداخلي والخارجي ولا يمكن تحقيق هذا المطلب إلا بالاهتمام بالموارد البشري الذي هو رأس المال الحقيقي لكل مؤسسة ولا بد أن ينظر إلى العامل على أنه كائن اجتماعي له حاجاته وميوله واتجاهاته فزيادة فعالية هذا الأخير تزيد فعالية المؤسسة وتمكنها من الاستمرار والبقاء في النسق الخارجي وينبغي أن يشعر كل عامل أن جهوده ضرورية ومهمة لتحقيق أهداف المؤسسة كما تلعب المشاركة في اتخاذ القرارات دورا مهما في زيادة فعالية المؤسسة مما ينعكس ذلك زيادة التزامهم الوظيفي ويولد شعورهم بعدم استغنائها عن جهودهم خاصة إذا كانت المؤسسة تطبق مبدأ العدالة في توزيع الحوافز فيزيد رضاه عن عمله ويؤدي إلى خلق انضباطه بوقت العمل ويولد لديه رغبة أكثر في أداء المهام الموكلة إليه في الوقت المحدد ويلتزم بمواعيد الدخول والخروج ويقدر قيمة وقت العمل ينمي شعوره بالمسؤولية خلال تأديته للوظيفة يزيد من انضباطه الذاتي ويقدر قيمة المسؤولية.

قائمة المراجع

1. أحمد زكي بدوي: معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، مكتبة بيروت للنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، 1984
2. أحمد سيد مصطفى: إدارة السلوك التنظيمي، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، مصر، 2000
3. أحمد ماهر: السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، مركز التنمية الإدارية، الاسكندرية، 1995
4. أحمد محمد عكاشة: آثار الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، الجامعة الإسلامية، إشراف يوسف بن عطية، غزة، 2008
5. اسماعيل زكي محمد: الأنثروبولوجيا الثقافية، دار الثقافة العربية، الدوحة، قطر، 1986
6. إلياس سالم: تأثير الثقافة التنظيمية على الموارد البشرية، رسالة لنيل شهادة الماجستير، غير منشورة، كلية العلوم التجارية، جامعة المسيلة، إشراف صالح صالح، 2006
7. ثابت عبد الرحمن إدريسي: إدارة الأعمال (نظريات ونماذج تطبيقية) الدار الجامعية الإبراهيمية، الإسكندرية، 2005
8. جمال الدين مرسى: التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002
9. حسن حريم: السلوك التنظيمي [سوك الأفراد في المنظمات] ط2، دار الزهران للنشر، مصر، 1997
10. راغب الأصفهاني: مفردات ألفاظ القرآن الكريم، تحقيق عدنان داوودي، دار التعلم، دمشق، ط2، 1997
11. راوية حسن: السلوك في المنظمات، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الاسكندرية، 1999
12. رشوان حسين عبد الحميد: علم الاجتماع التنظيم، مؤسسة الشباب الجامعية، الإسكندرية، 2004
13. سامر جلدة: السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة، دار أسامة للنشر، الأردن، 2009
14. ستيفن أكرود: سوء السلوك التنظيمي، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2002



15. سليمة سلام: ثقافة المؤسسة والتغير، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، إشراف العمري العربي، 2004
16. شارلز واجاريت جونس: الإدارة الإستراتيجية، ج1، ترجمة ومراجعة رفاعي محمد رفاعي، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2001
17. صلاح الدين عبد الباقي: الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الاسكندرية، 2002
18. صلاح الدين محمد عبد الباقي: السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، القاهرة، 2004
19. صليحة رحالي: القيم الدينية وعلاقتها بضبط السلوك التنظيمي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة سطيف، 2006
20. طارق طه: السلوك التنظيمي، دار الفكر الجامعي في بيئة العولمة والأنترنيت، الإسكندرية
21. طاهر محسن منصور الغابي، وائل محمد إدريس: الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، جامعة الزيتونة الأردنية، 2007
22. طلعت ابراهيم لطفي: علم اجتماع التنظيم، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2006
23. عاطف الوصفي: الثقافة والشخصي، دار النهضة العربية، بيروت، 1988
24. عامر عوض: السلوك التنظيمي الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2008
25. عبد العزيز صالح جيبينور: الإدارة الاستراتيجية، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004
26. علي عباس: إدارة العمال الدولية الإطار العام، دار حامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2003
27. علي ليلة: النظرية الاجتماعية المعاصرة، دراسة علاقة الإنسان بالمجتمع، ط1، دار المعارف، القاهرة، مصر
28. عمار بخوش: دور البيروقراطية في المجتمعات المعاصرة، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، العدد 20، عمان، دون تاريخ
29. عنابي بن عيسى: سلوك المستهلك، الجزء الأول، ديوان المطبوعات، الجزائر، 2003
30. كامل محمد الغربي: السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس، دار الفكر للنشر والتوزيع، ط2، عمان، 1995



31. ماجدة عطية: سلوك المنظمة سلوك الفرد والجماعة، دار الشروق، عمان، الأردن، 2003
32. محمد القاسم القريوتي: السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال، ط5، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009
33. محمد بن غالب العوفي: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، إشراف مازن فارس رشيد، الرياض، 2005
34. محمد بن فرحات الشلوي: الثقافة التنظيمية، أطروحة لنيل شهادة الماجستير في علوم الإدارة، جامعة نايف، الرياض، 2005
35. محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات العمل، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2003
36. مصطفى محمود أبو بكر: التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003
37. مصطفى محمود أبو بكر: الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007
38. منصور بن ماجد بن سعود بن عبد العزيز آل سعود: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالسلوك القيادي، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية منشورة، معهد الإدارة العامة، جامعة الرياض، إشراف ثامر بن ملوح الإبطيري، 2004
39. موسى المدهون براهيم: تحليل السلوك التنظيمي، المركز العربي للخدمات الطلابية، عمان، 2005
40. موسى خليل: الإدارة المعاصرة (المبادئ والوظائف والممارسة) المؤسسة الجامعية، بيروت، لبنان، 2005
41. ناصر العديلي: السلوك الإنساني والتنظيمي، منظور محلي مقارن، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1997
42. ناصر دادي عبدون: إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004
43. ناصر دادي عدون: إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2003



44. نعيم ابراهيم الظاهر: أساسيات الإدارة (المبادئ والتطبيقات الحديثة)، عالم الكتب الحديث، عمال، 2009
45. هاني عبد الرحمان صالح طويل: الإدارة التربوية والسلوك المنظم سلوك الأفراد والجماعات في النظم، ط4، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2006
46. هشام محمد نور جمجوم: سيكولوجية الإدارة في السلوك الإنساني، دار الشروق للطباعة والنشر، 2008
47. يوسف سعدون: علم اجتماع ودراسة لتغير التنظيمي في المؤسسات الصناعية، مخبر التنمية والتحويلات الكبرى للمجتمع الجزائري، جامعة باجي مختار، عنابة، 2004

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة المسيلة

كلية العلوم الاجتماعية والاسانوية

قسم علم الاجتماع

الاستمارة

دور الثقافة التنظيمية في ضبط سلوك العامل داخل المنظمة

دراسة ميدانية بمؤسسة "تيندال" المسيلة

تحت إشراف الأستاذ:

د/ قجة رضا

من أعداد الطالبة

ضنبري نجية

ملاحظة: يرجى الإجابة على أسئلة الاستمارة بعناية ، مع العلم أن المعلومات الواردة فيها سرية ولا تستعمل إلا لأغراض علمية بحة ، شكرا على تجاوبكم.

2013/2012

المحور الأول : البيانات العامة:

- 1- الجنس: ذكر أنثى
- 2- السن :
- 3- الحالة العائلية : أعزب متزوج مطلق أرمل
- 4- المستوى التعليمي: ابتدائي متوسط ثانوي جامعي
- 5- الأقدمية في العمل:
- 6- المنصب المهني: إطار عون تحكم عون تنفيذ

المحور الثاني: البيانات المتعلقة بالثقافة التنظيمية .

المشاركة في اتخاذ القرارات .

- 7- هل يشارك العمال في اتخاذ القرارات؟: نعم لا

• في حالة الإجابة بنعم هل هذه المشاركة تتم عن طريق؟:

- اتصال الشخصي اجتماعات تمثيل نقابي تقارير

• في حالة الإجابة بـ : لا لماذا؟:

- 8- هل الإدارة تعتمد على آراء ومقترحات العمال في اتخاذ القرارات؟. نعم لا

• في حالة الاعتماد عليها هل تكون المشاركة؟: فعلية شكلية

- 9- هل ترى أن القرارات التي تتخذها الإدارة؟: فعالة غير فعالة

10- هل ترى أن القرارات الصادرة من طرف الإدارة تخدم المصالح العامة للمؤسسة؟:

- نعم أحيانا لا

11- هل تحرص الإدارة على التأكد من أن العاملين يقومون بتنفيذ القرارات المتخذة؟:

- نعم لا

العدالة في توزيع الحوافز

- 12- هل توجد عدالة في توزيع الحوافز في منطمتك : نعم لا

• في حالة الإجابة بنعم على أي أساس يكون توزيع الحوافز:

- بـ العلاقة برؤساء العمل

ن الالتزام في العمل

ن القيام بأعمال إضافية

ن أخرى.....

• وفي حالة الإجابة بـ لا : لماذا ؟

13- هل يتم مكافئة الموظفين على أداء الأعمال التي تساعد المنظمة على النجاح: نعم لا أحيانا

• في كل حالة كيف ذلك

14- هل تقوم المنظمة بتشجيع العمال للرفع من أدائهم عن طريق الحوافز والترقيات : نعم لا

15- هل تحصل على القدر الكافي من التحفيز والتشجيع في مكان عملك : نعم لا

16- هل انتمائك للعمل مرتبط بما تحصل عليه من حوافز مادية ومعنوية: نعم لا

• في كل حالة لماذا:

الشعور بالمسؤولية:

17- هل تحس بنوع من المسؤولية خلال تأديتك لوظيفتك داخل المؤسسة: نعم لا

• في كل حالة لماذا

18- عند وقوع خطأ في مكان عملك هل:

• تحاول إصلاحه بنفسك

• تستعين بمسؤولك المباشر

• لا تكثرث

19- هل من واجبك كموظف في المؤسسة أن تحافظ على سمعتها في المجتمع : نعم لا

• في كل حالة لماذا:

20- إذا رأيت خلا معينا قد يؤدي بمشكلة في المصنع هل تمد الإدارة بمعلومات لتدارك المشكل؟:

نعم لا

• في كل حالة لماذا؟

21- هل تتعامل بجدية مع مسؤوليات عملك وواجباتك في أداء عملك ؟:

• تقوم بحماية الأجهزة ومواد عملك

• الحماس والجدية في تأدية عملك

• التصرف بعشوائية وتهتم بظاهر الأمور

• أخرى حدد:

المحور الثالث: البيانات المتعلقة بسلوك العامل داخل المنظمة:

التزام العامل:

22- هل تلتزم بتنفيذ المطلوب منك في الوقت المحدد داخل المنظمة : نعم لا

• في كل حالة لماذا؟.....

23- هل توجد صعوبة في الموافقة والامتثال لسياسة العمل: نعم لا

• إذا كانت الإجابة بنعم هل لأنها:

ن لا تتوافق مع قيمك

ن عدم وضوح سياسة عمل المنظمة

ن تداخل في الصلاحيات

ن مركزية القرار

• ن أخرى

24- هل ترى من واجب كل موظف أن يحافظ على تطبيق قوانين النظام الداخلي: نعم لا

كيف ذلك

25- هل تحرص على تطبيق قوانين العمل: دائما أحيانا نادرا

قيمة الوقت :

26- ماذا يمثل لك مفهوم للوقت؟

• هو مجال للعمل يجب احترامه لماذا:.....

• هو شيء ثمين يجب استغلاله لماذا:.....

• أخرى حدد:

27- هل تلتزم بالمواعيد المرتبطة بعملك؟ دائما أحيانا نادرا

28- هل تلتزم بمواعيد الدخول والخروج من العمل؟: نعم لا

29- كيف يكون موقفك في حالة تأخرك عن العمل؟:

• قلق وتبرير

• لا تكثرث

• أخرى :

30- في أدائك لعملك هل تعتمد على:

- الدقة وإتقان العمل
- السرعة في إنجاز العمل

الانضباط الذاتي :

31- هل اهتمامك للعمل راجع لتحقيق ؟:

- أهدافك الشخصية
- أهداف العمل والمنظمة
- معا لماذا :

32- هل تحتاج إلى من يراقبك لإتقان وأداء عملك ؟: نعم لا

33- هل تعتمد المؤسسة على قوانين ولوائح تنظيمية محددة لانضباط العامل ؟: نعم لا

إذا كانت الإجابة بنعم هل تعمل على تعليم المعنى الصحيح للانضباط الذاتي وحب العمل وزيادة العدل بين

العمال ؟: نعم لا

34- في رأيك ما هي نوع المعاملة التي يجب أن يتصف بها المسؤول من أجل نشر ثقافة الانضباط الذاتي داخل المؤسسة:

- صارم
- لين

• أخرى :

35- هل تلتزم بارتداء لباس العمل ؟: نعم لا

دليل المقابلة

البيانات السوسيوولوجية العامة:

1. الجنس
2. السن
3. المستوى التعليمي
4. المستوى المهني
5. الأقدمية

البيانات الخاصة بالفرضية الأولى:

6. هل تشرك المنظمة العمال في اتخاذ القرارات؟
7. هل ترى أن القرارات الصادرة من المنظمة تخدم المصالح العامة للمؤسسة؟
8. هل توجد عدالة في توزيع الحوافز في منطمتك؟
9. هل يتم مكافأة الموظفين على أداء الأعمال التي تساعد المنظمة على النجاح؟

البيانات الخاصة بالفرضية الثانية:

10. هل يتم الالتزام بتنفيذ المطلوب؟
11. هل يتم الحرص على تطبيق قوانين العمل؟
12. هل تلتزم بالمواعيد المرتبطة بالعمل؟
13. هل تحتاج إلى من يراقبك لأداء عملك؟
14. هل تعتمد المؤسسة على قوانين ولوائح تنظيمية محددة لانضباط العامل؟

البيانات الخاصة بالفرضية الثالثة:

15. كيف اطلعت على القوانين المتعلقة بالنظام الداخلي؟
16. ماذا يمثل لك مفهوم الوقت؟
17. هل تلتزم بارتداء لباس العمل؟
18. هل توجد صعوبة في الامتثال لقوانين العمل؟

الجنس : ذكر
السن : 57 سنة
المستوى التعليمي : ثانوي
المنصب المهني : نائب مدير
الأقدمية في المؤسسة : 25 سنة

تعتبر المنظمة بالنسبة له هيكل تنظيمي ومجرد قوانين وقواعد تطبق على سلوك الأفراد ، كما أنه أكد بأنه لاضرورة لاتخاذ القرار بالنسبة للعمال ، لأن مهمتهم الأساسية هي التنفيذ ، وباعتبارهم أنهم لايفهمون ولا يتحملون المسؤولية ، وأن القرارات التي تصدرها الإدارة في خدمة العمال وتخدم المصلحة العامة للمؤسسة ، كما بين أن إدارة المؤسسات تقوم بإجراء اجتماعات للمشرفين لمشاركتهم في اتخاذ القرار ، هم بدورهم يبلغونها للعمال .

كما أن المؤسسة تقوم بتوزيع الحوافز بطريقة عادلة ، كما تقوم بمكافئة العمال الذين يقومون بأعمال تساعد على نجاح ، كما أنها تتمثل الحوافز في المسامحة على الغيابات تقديم أفرشة ، مساعدات مالية ، كما أن المؤسسة وضعت قوانين صارمة تحت على الإلتزام بمواعيد الدخول والخروج من العمل ، وتعاقب على التأخرات المتكررة .

كما أن هذا المبحوث يشعر بمسؤولية خلال تأديته للوظيفة ، حيث يطبق مبدأ الرقابة المستمرة على العمال ، وهذا من أجل إلتزامهم وإنجازهم للعمل في الوقت المحدد ، لأن الإنتاج مرتبط بمدة زمنية معينة . كما يرى أنه من واجب العمال الحفاظ على سمعة المؤسسة لأنها توفر لهم الحوافز المادية والمعنوية ، أما عن الحفاظ على الآلات وأجهزة العمل من واجب الموظف القيام بذلك لأنه إذ لم يفعل ذلك يتعرض لعقوبات ، أما في حالة حدوث خطر فإن من واجب كل عامل تداركه إن كان بسيطاً ، أما إذا كان الخطأ كبير فإنه من واجبه إعلام المسؤول المباشر ، وينبغي على كل عامل الإلتزام بلباس العمل ، وهذا للحفاظ على حياته وإن لم يلتزم لذلك فإنه يتعرض لعقوبات ، أما في حالة إن لاحظ العامل مشكلة قد تؤدي بخلل في المصنع فإنه من واجبه الإبلاغ عنها ، لأن العمل مصدر رزقه .