



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة ابن خلدون - تيارت -
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم العلوم الاجتماعية
شعبة علم الاجتماع



مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص تنمية و تسيير الموارد البشرية

الثقافة التنظيمية و دورها في تحقيق الفعالية التنظيمية

دراسة ميدانية بصندوق الضمان الإجتماعي لولاية تيارت

إشراف الأستاذ :

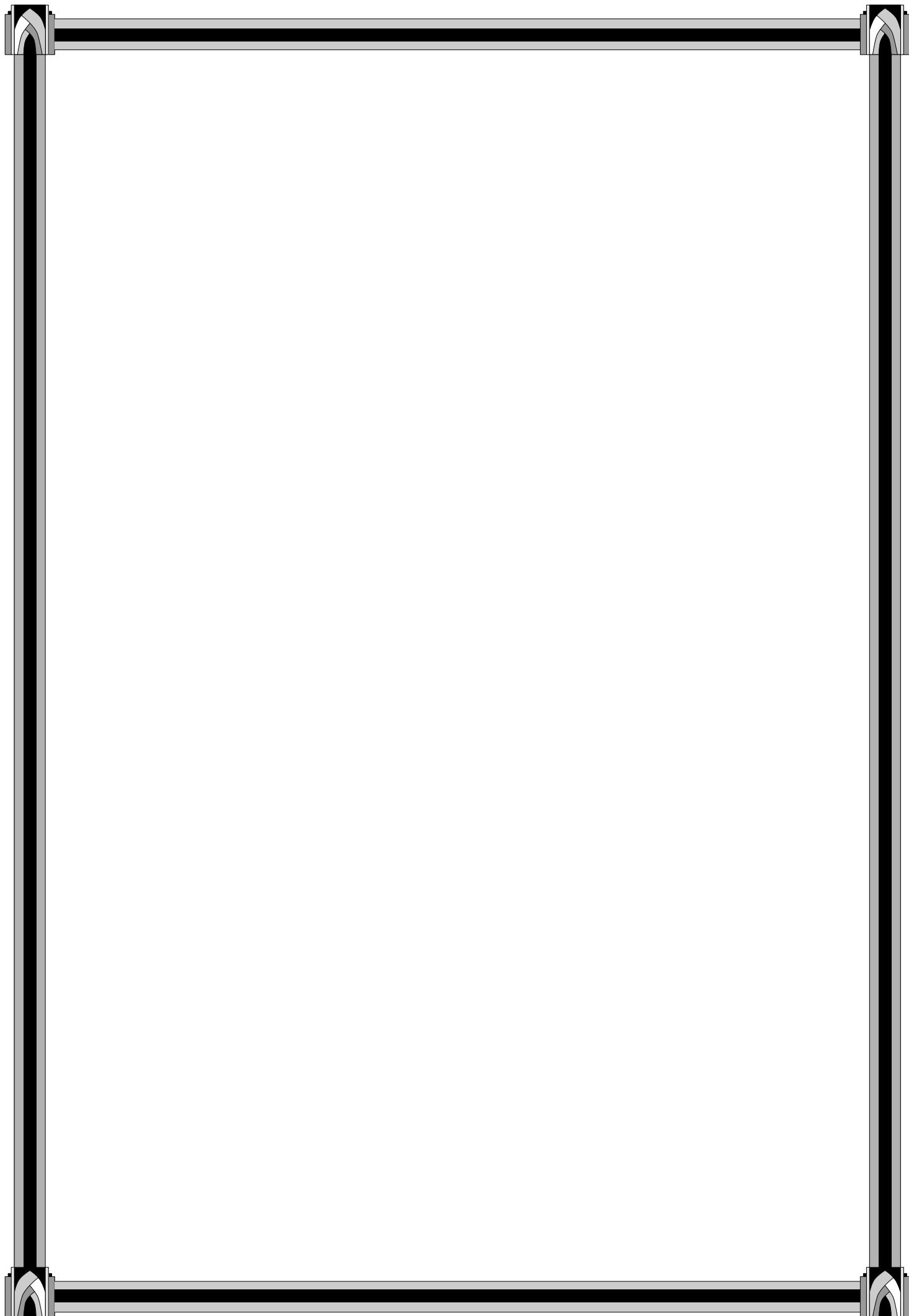
● عربات منير

إعداد الطالبين :

● بعزي جمال الدين

● حدو أمين

السنة الجامعية 2017-2018





الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة ابن خلدون - تيارت -
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم العلوم الاجتماعية
شعبة علم الاجتماع



مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص تنمية و تسيير الموارد البشرية

الثقافة التنظيمية و دورها في تحقيق الفعالية التنظيمية

دراسة ميدانية بصندوق الضمان الإجتماعي لولاية تيارت

إشراف الأستاذ :

● عربات منير

إعداد الطالبين :

● بعزي جمال الدين

● حدو أمين

السنة الجامعية 2017-2018

شكر

الحمد لله رب العالمين و الصلاة و السلام على أشرف المرسلين أما بعد :

نشكر الله العلي القدير على توفيقه لي في إتمام هذه المذكرة فهو الأحق عز وجل بالشكر و الحمد لله سبحانه و تعالى

ولا يسعنا في هذا المقام إلا أن نتقدم بخالص الشكر للأستاذ المشرف عربات منير على توجيهاته لنا في سبيل إتمام هذه المذكرة

و من الواجب أن نتقدم بالشكر إلى عمال الصندوق الوطني للعمال الأجراء على المعلومات المقدمة من طرفهم و التي كانت عمادا لإتمام هذا البحث

كما لا ننسى أن نتقدم بخالص الشكر إلى مدير و رئيس مصلحة المستخدمين للصندوق الوطني للعمال الأجراء لولاية تيارت على الاستقبال و الإفادة بالمعلومات اللازمة حول موضوع البحث

وشكرا

إهداء

أهدي ثمرة عملي المتواضع إلى الكريم كرم نفسه وسعة صدره إلى
العظيم عظمة شأنه عندي أبي العزيز أطل الله عمرك وشفاك من
كل ما أذاك .

إلى من كانت دوما رمز الأمان وأروع الناس و أجمل إحساس أُمي
الغالية.

إلى كل من عشت معهم الحياة بجلوها و مرها أخوتي الأغزاء.
كما أهد هذا العمل إلى أصدقائي الذين قضيت معهم أجمل الأوقات
إلى الأستاذ المشرف الذي كان خير سند و خير معين لنا أنار الله
دربه

إلى كافة طلبة و طالبات قسم علم الاجتماع مسار علم اجتماع تنمية
وتسيير الموارد البشرية دفعة 2017-2018

جمال الدين

إهداء

إلى من كان سبب وجودي في هذه الحياة.

إلى من سهر و تعباً من أجل أن أصل الى ما أنا عليه الان، إلى والديا الكريمين
متمنيا أن يرزقهما الله الصحة و العافية.

إلى زوجتي الغالية

إلى كل أفراد عائلتي كبيرا و صغيرا

إلى كافة زملائي و إلى كل أحبتي في الله

إلى من تقاسم معي أعباء هذا البحث صديقي "جمال"

إلى كل أساتذتي الكرام و إلى كل من يستفيد في قراءة هذه الدراسة أهديه ثمرة
هذا الجهد المتواضع .

أمين

مقدمة

مقدمة:

إن طبيعة التحولات الاقتصادية التي يشهدها العالم تفرض على القائمين على السياسات التنموية الالتزام بمعايير ومبادئ ومسلمات جديدة تتوافق وطبيعة المرحلة الجديدة، ولأن المؤسسات هي أول المطالبين بمواكبة التغيرات فإن هذا يدفعنا لتسليط الضوء على طابعها التنظيمي، لكن النظرة العصرية تتجاوز الملاحظة السطحية لهذا التنظيم و بالتالي يجب النظر بإمعان إلى مجموعة القيم والمثل والمبادئ المسيرة للعمل داخل المؤسسة أو ما اصطلح على تسميته بالثقافة حيث أن هذا المصطلح تجاوز كونه مفهوما أنثروبولوجيا واجتماعيا ليمتد لكافة الممارسات الإنسانية المضبوطة وفق معايير وأطر فكرية ومبادئ معينة.

وعليه فإن سيرورة المؤسسة وديمومتها تعتمد بشكل كبير على الثقافة التي ينتهجها القائمون عليها سواء فيما بينهم أو مع مرؤوسيههم ورؤسائهم ومدى الالتزام الذي يظهرونه اتجاه قيمها ومعاييرها الخاصة مما قد يشكل مؤشرا هاما على إمكانيات النجاح في المستقبل.

وفي عالم يحتم على الجميع التأقلم بكفاءة مع المتغيرات الخارجية، فلا بد من امتلاك منظومة متماسكة من المبادئ التي تضمن للمؤسسة القدرة على تحقيق أهدافها وإثبات وجودها من خلال التفعيل الملائم لأنظمتها الداخلية بما يتناسب مع التغيرات السوسيواقتصادية الحاصلة، إن التنظيم المؤسسي بحكم أنه المحصلة الواضحة والملموسة التي تنتج عن المبادئ التي ينتهجها القائمون على المؤسسة يشكل مؤشرا قابلا للبحث والدراسة مما يمنح الباحث فرصة للاطلاع على الثقافة التنظيمية للمؤسسة، كما أن منظومة القيم الفردية تنعكس هي الأخرى على مجموع قيم المؤسسة من خلال مكانة الفرد في المؤسسة ودرجة تأثيره فيها، كما تؤثر طبيعة التعاملات التي تجريها المؤسسة مع المحيط الاجتماعي على نوعية القيم لديها، و بالتالي تأثر على فعالية النظام القائم، و نظرا للطابع الخاص لمؤسسة الصندوق الوطني للعمال الأجراء باعتبارها شركة اقتصادية لها تعاملات مختلفة مع شريحة واسعة من المتعاملين الاجتماعيين، فإن ذلك يقودنا لمحاولة الاطلاع على ثقافتها المنتهجة ودرجة فعالية نظامها، لذا سنتطرق في هذه الدراسة إلى مساهمة القيم والمبادئ والأفكار في تحقيق فعالية التنظيم داخل المؤسسة وقد اتبعنا في إعدادنا لهذه الدراسة الخطة التالية:

الفصل الأول تحت عنوان موضوع ومفاهيم الدراسة: ويعني بتحديد أسباب اختيار الموضوع وأهميته وأهداف الدراسة وطرح الإشكالية، إضافة إلى جملة تساؤلات بعد ذلك الفرضيات كما شملت الدراسات السابقة وقدمت مفاهيم الدراسة.

أما الفصل الثاني تحت عنوان الثقافة التنظيمية: جاء فيه تقديم المداخل النظرية للثقافة التنظيمية، وخصائصها و وظائفها ومكوناتها وأنواعها وأهميتها ومستوياتها ودورها.

ثم يليه الفصل الثالث تحت عنوان الفعالية التنظيمية: احتوى على نظريات الفعالية التنظيمية و خصائصها وأهميتها وأهم متطلبات زيادتها وصورها ونماذج قياسها وعلاقتها ببيئة المنظمة.

ثم جاء الفصل الرابع تحت عنوان الإجراءات المنهجية للدراسة: تناول مجالات الدراسة (المكاني والبشري والزمني) و المنهج المتبع في الدراسة، أدوات جمع البيانات (الاستمارة، الملاحظة، الوثائق)، عينة البحث وخصائصها.

أما الفصل الخامس فقد قمنا بعرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة، والتي تضمنت عرض وقراءة وتحليل النتائج، وكذا مناقشتها ثم صياغة النتائج العامة للدراسة وانتهى العمل بخاتمة الدراسة.

الفصل الأول

موضوع و مفاهيم الدراسة

أولاً: أسباب إختيار الموضوع.

ثانياً: أهمية الدراسة

ثالثاً: أهداف الدراسة

رابعاً: الإشكالية

خامساً: فرضيات الدراسة

سادساً: تحديد المفاهيم

سابعاً: الدراسات السابقة

ملخص الدراسة:

لقد تناولت الدراسة موضوع الثقافة التنظيمية و دورها في تحقيق الفعالية التنظيمية في مؤسسة الصندوق الوطني للعمال الأجراء لولاية تيارت، تمحورت الدراسة حول إشكالية التالية: هل تلعب الثقافة التنظيمية دورا في تحقيق الفعالية التنظيمية؟ و من أجل ضبط الإشكالية أكثر و محاولة التحكم في أبعادها البحثية تم طرح ثلاثة تساؤلات فرعية وهي:

- هل لثقافة العمل الجماعي دور في تحقيق الأهداف المسطرة للمؤسسة؟
- هل للانضباط دور في رفع جودة الخدمات المقدمة داخل المؤسسة؟
- هل لثقافة التحفيز دور في تحقيق الرضا الوظيفي؟

و لتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي وتطبيق عينة طبقية عشوائية حيث بلغت عينة الدراسة 71 مفردة، و تم الاستعانة بمجموعة من الأدوات من بينها الاستمارة و التي تكونت من أربع محاور احتوت على 35 سؤال بالإضافة إلى استخدام الملاحظة و المقابلة الغير مقننة و الوثائق و السجلات، و من خلال النتائج الإمبريقية تبين أن الثقافة التنظيمية لها دور في تحقيق الفعالية التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة من خلال إثبات صدق الفرضية الرئيسية و الفرضيات الفرعية:

- كلما زادت ثقافة العمل الجماعي زاد تحقيق الأهداف المسطرة للمؤسسة.
- كلما زاد الانضباط زادت جودة الخدمات المقدمة داخل المؤسسة.
- كلما زادت ثقافة التحفيز زادت درجة تحقيق الرضا الوظيفي.

و توصلت الدراسة إلى أهم النتائج و هي كالآتي:

- ✓ تلعب ثقافة العمل الجماعي دورا هاما في المؤسسة و هذا ظهر جليا في فرق العمل داخل المؤسسة و في إشراك العمال في عملية التخطيط و تحديد الأهداف و ترسيخه لدى العمال.
- ✓ تتمتع المؤسسة بثقافة قوية حيث استطاعت نشرها و ترسيخها لدى العمال
- ✓ تملك المؤسسة منظومة اتصال فعالة و هذا يتجلى في العلاقة الجيدة بين الرؤساء والمرؤوسين و العمال فيما بينهم
- ✓ نجحت المؤسسة في فرض الولاء التنظيمي من خلال العلاقات التي تنشأ داخل فرق العمل و تعاونها مع الإدارة العليا مما جعل أهداف المؤسسة تتفق مع أهداف العمال.
- ✓ المؤسسة تفرض سياسات و طرق و وسائل صارمة أثناء العمل لفرض الانضباط مما انعكاسا إيجابا على أداء المؤسسة و جودة خدماتها.

✓ تطبق المؤسسة نظام حوافز جيد مما انعكاسا على درجة الرضا الوظيفي للعمال في المقابل تطبق نظام ترقية على أساس الأقدمية و هذا ما يؤثر على فئة الشباب غالبا من حيث الأداء.

Study Summary:

The study dealt with organizational culture and its role in achieving organizational effectiveness at the national fund for earners workers in Tiaret. The study focused on the following problem: What is the role of organizational culture in achieving organizational effectiveness? In order to control the problem more and try to control the dimensions of research has been asked three sub-questions:

- Does a teamwork culture play a role in achieving the organization's established goals?
- Does discipline have a role in raising the quality of services provided within the organization?
- Does the culture of motivation have a role in achieving job satisfaction?

In order to achieve the objectives of this study, we used the descriptive method and random sample which contains 71 person, and we used a number of tools including the questionnaire which consisted of four axes containing 35 questions in addition to the observation and supported by using uncoded interview and we used documents and records.

In the empirical results, we find that organizational culture has a role in achieving organizational effectiveness in the institution under study by proving the validity of the main hypothesis and the secondary assumptions:

- Whenever The culture of teamwork increased, the achievement of the established goals of the institution increased.

- Whenever the discipline increased, the quality of services provided within the organization increased.
- whenever the culture of motivation increased , the degree of job satisfaction increased.

The study reached the most important results are as follows:

- ✓ The culture of teamwork plays important role in the organization, and this is evident in the work teams within the institution and in involving the workers in the planning and setting goals and instilling it in the workers.
- ✓ The institution has a strong culture and has been able to spread and consolidate it among the workers.
- ✓ The organization has an effective communication system, and this is reflected in the good relationship between presidents, subordinates and workers.
- ✓ The organization succeeded in imposing organizational loyalty through the relationships that arise within the work teams and its cooperation with the senior management, which made the objectives of the institution consistent with the objectives of the workers.
- ✓ The institution imposes strict policies, methods and methods at work to enforce discipline, which is a positive reflection on the performance of the institution and the quality of its services.
- ✓ The institution applies a good incentive system, which reflects the degree of job satisfaction of the workers. In contrast, an upgrade system is applied on the basis of seniority, which affects the youth in terms of performance.

أولاً: أسباب اختيار الموضوع:

أسباب ذاتية:

- ✓ ميولنا الشخصي لموضوع الثقافة التنظيمية لأنه يعتبر موضوع حساس فهو أحد أهم الركائز التي يبني عليها التنظيم لأنه يحدد طريقة سير العمل داخل التنظيم.
- ✓ رغبتنا في تجسيد دور الثقافة التنظيمية في المؤسسة الخدماتية.
- ✓ الرغبة في إعطاء صبغة ميدانية تطبيقية حول الموضوع.
- ✓ العلاقة بين تخصص تنمية و تسيير موارد بشرية و موضوع البحث.

أسباب موضوعية:

- ✓ أن الفعالية التنظيمية أضحت أهم ميزة للمنظمات المعاصرة في ظل اشتداد حدة المنافسة و التغيرات السريعة و التي فرضت على المنظمة ترسيخ الثقافة التنظيمية حيث تضمن لها البقاء و الاستمرارية.
- ✓ أن الثقافة التنظيمية من المواضيع الحديثة التي يتزايد الاهتمام بها من قبل الباحثين والتي تعد محور البحوث الحديثة في مجال الإدارة و التنظيم.
- ✓ أهمية موضوع الثقافة التنظيمية في نجاح و فشل المنظمات و أثره على سلوك الفرد و فعاليته داخل التنظيم.

ثانياً: أهمية الموضوع:

- ✓ دقة متغيري البحث و حساسيتهما في حياة المنظمة.
- ✓ التقرب من الواقع التنظيمي لدى المؤسسات الخدماتية الجزائرية.
- ✓ يفيد المنشغلين بمجال الموارد البشرية و المختصين في علم النفس تنظيم و عمل خاصة لأنه يتناول دراسة متغيرات لها دور في التنبؤ المهني والرفع من مردودية المؤسسة.

ثالثاً: أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة العلمية إلى تحقيق جملة من الأهداف أهمها:

- ✓ تسعى الدراسة لتحقيق الترابط بين الواقع النظري و التطبيقي من خلال تطبيق المبادئ و الأسس النظرية ميدانيا و استخدام المقاييس المطورة للباحثين.
- ✓ تحاول الدراسة تشخيص دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الفعالية التنظيمية.

- ✓ تسعى الدراسة إلى استكشاف و تحليل نقاط القوة و مواطن الضعف في خدمات المؤسسة موضوع البحث و تقديم التوصيات و الاقتراحات المناسبة للتركيز على نقاط القوة والوصول بها إلى التميز، وإصلاح مواطن الضعف وتحسينها.
- ✓ تسعى الدراسة إلى التعرف على مستوى الفعالية التنظيمية في المؤسسة موضوع الدراسة.
- ✓ تسعى الدراسة إلى تقديم إطار نظري لأنماط الثقافة التنظيمية، و أبعاد إدارة المعرفة من خلال التعرف إلى المفهوم و الأهداف و العناصر و عوامل النجاح و غيرها من الجوانب ذات العلاقة.

رابعاً: إشكالية الدراسة:

عرف قطاع المؤسسات الخدمائية و الاقتصادية منذ عشرينات القرن الماضي اهتماماً علمياً بالغاً من قبل الباحثين الاجتماعيين، و أصبح يلعب دوراً مهماً في تطوير الاقتصاد المحلي، لكن مع تزايد حدة المنافسة وتعقدها و سرعة التغيرات في البيئة العالمية، أصبحت المؤسسة تواجه تحديات الاستمرارية و التطور الذي يعتمد أساساً على تقديم منتجات و خدمات متميزة تحقق لها الميزة التنافسية، الأمر الذي يتطلب تطوير العمل الإداري بحيث يكون قادراً على مسايرة التغيرات بشكل فعال يضمن بقاء المؤسسة ونموها.

ولقد أدركت المؤسسات الناجحة أن تميزها مرتبط باعتمادها على التشكيلة الثقافية والاجتماعية للمورد البشري، حيث أولت هذه المؤسسات أهمية قصوى للقيم التنظيمية التي تساعد على النجاح، كقيم الانضباط والصرامة والمنافسة و تقدير الكفاءات و تحفيزها بالإضافة إلى ثقافة العمل الجماعي، فكل هذه العناصر المكونة للثقافة التنظيمية للمؤسسة من شأنها أن تسمح بتطابق أهداف الفرد مع أهداف المؤسسة.

لذلك فالثقافة التنظيمية تكسب المؤسسة خصائص تتميز بها، و توفر الإطار الذي يوضح طريقة أداء العمل داخلها نظراً للدور الذي تلعبه الثقافة التنظيمية في التأثير على سلوك و انتماء العاملين، حيث تعتبر محدداً معيارياً واجتماعياً للسلوك التنظيمي فيها يعبر المورد البشري من خلالها على عن مخزونه القيمي والفكري في شكل ممارسات سلوكية، وتعمل الثقافة التنظيمية على تحديد أنماطها الواجب تبنيها والعمل على تعديلها وفق متطلبات التنظيم، كما تعد المرجعية التي يستند إليها الفرد في إدراك الواقع التنظيمي، كونها تسعى لتفعيل الأداء والسلوك التنظيميين لتحقيق التماسك و التماسك لدى أفراد التنظيم، في المقابل يسعى التنظيم على الدوام إلى تحقيق أهداف البقاء والنمو والاستمرارية وكذا القدرة على التكيف مع المتغيرات الخارجية، فلا يمكن الحكم على منظمة نامية و متطورة ومستمرة دون أن نحدد بدقة درجة فعالية الأسس التي بنيت عليها، وكذا مدى كفاءتها وقدرتها على تحديد الأهداف المسطرة لها، فنجاح أي مؤسسة يتحدد طبقاً لدرجة الفعالية التنظيمية التي تعتبر المطلب الأساسي للمؤسسات العصرية، سواء كانت تنتج سلع أو تقدم خدمات.

وعلى اعتبار أن الفعالية التنظيمية لدى أي مؤسسة ترتبط بكفاءة العنصر البشري وقدرته على العمل ورغبته فيه باعتباره العنصر المؤثر والفعال في استخدام الموارد المادية المتاحة، أصبح من الضروري الاهتمام بالثقافة التنظيمية التي تعتبر الفلسفة الموجهة لسلوك الفرد داخل التنظيم.

وعليه فالثقافة التنظيمية و الفعالية التنظيمية تشكلان ظاهرتين جوهريتين في علم التنظيم، دفعت الباحثين لمعرفة العلاقة بين هذين المفهومين و طبيعة تأثيرهما على بعضهما البعض و تأثيرهما على سير المؤسسة.

بناء على ما سبق ذكره نتضح حدود إشكالية البحث، و عليه ستحاول الدراسة الراهنة التي طبقت على مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الأجراء CNAS لولاية تيارت، عن سؤال محوري مفاده:

➤ هل تلعب الثقافة التنظيمية دورا في تحقيق الفعالية التنظيمية؟

وتنبثق منه الأسئلة الفرعية التالية:

➤ هل لثقافة العمل الجماعي دور في تحقيق الأهداف المسطرة للمؤسسة؟

➤ هل للانضباط دور في رفع جودة الخدمات المقدمة داخل المؤسسة ؟

➤ هل للثقافة التحفيز دور في تحقيق الرضا الوظيفي؟

خامسا: فرضيات الدراسة:

الفرضية العامة:

➤ الثقافة التنظيمية لها دور في تحقيق الفعالية التنظيمية.

الفرضيات الفرعية:

➤ كلما زادت ثقافة العمل الجماعي زاد تحقيق الأهداف المسطرة للمؤسسة.

➤ كلما زاد الانضباط زادت جودة الخدمات المقدمة داخل المؤسسة.

➤ كلما زادت ثقافة التحفيز زادت درجة تحقيق الرضا الوظيفي.

سادسا: تحديد المفاهيم:

1- مفهوم الثقافة:

1.1- مفهوم الثقافة لغويا:

إن مفهوم الثقافة فاللغة العربية يعني البحث والتنقيب والظفر بمعاني والحق والخير والعدل، و كل القيم التي تصلح الوجود الإنساني، ولا يدخل فيه تلك المعارف التي تقصد وجود الإنسان.

كما أن مصطلح " الثقافة " استخدم للتعبير على النشاط الفكري والإبداعي للإنسان، وكان استخدام هذا المصطلح في اللغة العربية بهذا المعنى استخداما حديثا جدا يعود إلى

العشرينيات من القرن العشرين، و كان سلامة موسى هو أول من استخدم هذه الكلمة، بينما كانت الكلمة تشير قديماً إلى معنى إعداد أداة من مادة خام كي تكون سلاحاً، فيقال: ثقف السيف أي حده و أقامه، أو ثقف العود ليكون سهماً أو رمحاً.¹

2.1- مفهوم الثقافة اصطلاحاً:

من التعريفات الأولى للثقافة نجد تعريف الأنثروبولوجي " taylor edward " بأنها : "ذلك الكل المركب الذي يشتمل على المعرفة و المعتقدات و الفن والأخلاق والقانون والعادات ، أو أي قدرات أخرى أو عادات يكتسبها الإنسان بصفته عضواً في المجتمع".²

وتعرف الثقافة على أنها ظاهرة شيدت اجتماعياً وهي منتج بشري يتقاسمه أفراد ينتمون إلى مجموعات مختلفة. وهذه المجموعات المختلفة تخلق ثقافات مختلفة، ويتم نقلها من خلال التقاليد والعادات.³

ويعرفها "والاس": أساليب السلوك و أساليب حال المشكلات التي يمكن وصفها بأن استخدام أفراد المجتمع لها أكبر، لما تتميز به عن الأساليب الأخرى من كثرة التوتر وإمكانية المحاكاة".⁴

3.1- التعريف الإجرائي للثقافة:

هو مجموعة السلوك والمعتقدات والأفكار التي تنشأ بين جماعة معينة في مكان معين و يتوارثونها عبر الأجيال وهي صعبة الاختراق.

2- مفهوم الثقافة التنظيمية:

يستخدم مصطلح "الثقافة التنظيمية" كمفهوم شامل لطريقة تفكير تثير اهتماماً كبيراً بالظواهر الثقافية والرمزية. حيث أن الثقافة هي نظام رموز ومعاني مشتركة. يوفر "القواعد المشتركة التي تحكم الجوانب المعرفية والوجدانية لأفراد المنظمة، والوسائل التي يتم بها تشكيلها والتعبير عنها"⁵

¹ - عدنان أبو مصلح: "معجم علم الاجتماع"، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 160-161.

² - بوالشرش كمال: "الثقافة التنظيمية و الأداء في العلوم السلوكية و الإدارة"، (ط1)، دار الأيام للنشر و التوزيع، عمان، 2015، ص 9.

³ Mats alvesson and stefan sveningsson, **"changing organizational culture" culture change work in progress** ", routledge, taylor and francis group, abingdon-on-thames oxfordshire united kingdom , 2008,p36.

⁴ - ناصر دادى عدون، إدارة الموارد البشرية و السلوك التنظيمي، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004، 106-107.

⁵ - Mats alvesson, **understanding organizational culture**, SAGE Publications, london,2002,p3.

تعرف الثقافة التنظيمية من غالبية أعضاء المنظمة على أنها فلسفة و عقيدة الإدارة، وقيمة التوجهات، والإيمان و التوقعات، والمعايير والتقاليد، التي جميعاً أو الجزء الأعظم منها تقع في أساس العلاقات وصلات التفاعل المتبادل سواء داخل المنظمة، أم في علاقاتها الخارجية مع الأطراف المشاركة في النشاط نفسه أو التي لها مصلحة في هذا النشاط.¹

وتعرف على أنها نظام من الافتراضات والقيم والمعتقدات المشتركة التي توجه الأفراد إلى أن يكونوا على دراية بالسلوكيات الملائم وغير الملائم²

كما تعرف الثقافة التنظيمية بأنها: مجموعة القيم و المعتقدات و المفاهيم وطرق التفكير بين أفراد المنظمة، وهي غير مرئية و غير مكتوبة و لكنها محسوسة، وبها يشارك العاملون بالمنظمة في تكوينها.³

عرفها قاسم نايف علوان المحيوي على أنها: "الأسلوب الذي تتعلم بموجبه جماعات العمل في المنظمة أن تتكيف و تتلاءم مع مجموعة محددة من الظروف أو عمليات التكيف أو التلاؤم، هذه قد لا تكون استجابة مريحة و مباشرة لأسباب معلنة وعمليات التكيف والتلاؤم، هذه قد تصبح أعرافاً و عادات و تقاليد تسير عليها المنظمة في إنجاز عمليات تقديم الخدمات في أوقات لاحقة".⁴

ويعرفها (Edgar H.Schein) : "على أنها مجموعة المبادئ الأساسية التي اخترعتها أو اكتشفتها أو طورتها المنظمات أثناء حل مشكلاتها للتكيف الخارجي والاندماج الداخلي، والتي أثبتت فعاليتها وتعليمها للأعضاء الجدد كأحسن طريقة للشعور بالمشكلات وإدراكها و فهمها".⁵

1.2- التعريف الإجرائي للثقافة التنظيمية:

هي مجموعة المبادئ الأساسية التي يعمل التنظيم دائماً على فرضها داخل أفرادها و ترسخها فيهم بما يتفق مع أهدافه و رؤيته، حيث يكون سلوك الفرد نابع من هذه الثقافة، فتشكل عاملاً رئيسياً في التأثير على سير عمل المنظمة و أهدافها المسطرة و تكون نتائجه إما إيجابية أو سلبية.

¹ - جواد كاظم لفته الكعبي: "مسارات الثقافة التنظيمية في إدارة الجامعة المعاصرة"، (ط1)، دار الكتاب الجامعي، الإمارات العربية المتحدة، 2014، ص 22.

² Jennifer A. Chatman & Sandra Eunyoung Cha. Leading by leveraging culture. California Management Review, 45, p19–34;(2003).

³ - ثروت مشهور: "استراتيجيات التطور الإداري"، (ط1)، دار سامة للنشر و التوزيع، عمان، 2010، ص 99.

⁴ - قاسم نايف علوان المحيوي: إدارة الجودة في الخدمات، ط 1 ، دار الشروق الأردن 2006، ص 151 .

⁵ - Edgar H.Schein, organizational culture and leadership,(3erd edition), Published by Jossey-Bass, San Francisco, CA, 2004, p5.

3- مفهوم الفعالية التنظيمية:

تعرف الفعالية التنظيمية (organizational effectiveness) بأنها قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها. و يختلف في ذلك مفهوم الفعالية عن مفهوم الكفاءة (efficiency)، ويعتبر مفهوم الفعالية أوسع و أشمل من مفهوم الكفاءة، ففعالية المنظمة تأخذ في الاعتبار العديد من العوامل الداخلية و الخارجية، أما مفهوم الكفاءة فيركز فقط على العمليات الداخلية في المنظمة¹.

عرف اتريوتي هذا المصطلح "بأنه يشير إلى قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها، وتعتمد هذه القدرة والمعايير المستخدمة في قياسها على النموذج المستخدم في دراسة المنظمات، و غالبا ما يستخدم هذا المتغير بوصفه متغيرا تابعا، لمتغيرات مستقلة أخرى مثل بناء السلطة، و انماط الاتصال و أساليب الاشراف، و الروح المعنوية و الانتاجية"².

في حين يعرفها حسين حريم على أنها: "درجة تحقيق الأهداف بمعنى آخر كيفية تحقيق الأهداف هي انعكاس للفعالية بينما استخدام الموارد لتحقيق الأهداف تشير إلى الكفاءة"³.

وعرفها سعد بشاينية على أنها: "محصلة تفاعل مكونات الأداء الكلي للمؤسسة بما يصمن تحقيق الأهداف، أما الكفاءة فتقتصر على التكلفة و علاقات المدخلات بالمخرجات"⁴.

أما آخرون فينظرون إلى الفعالية التنظيمية على أنها: "الإنتاجية المرتفعة والمرونة و قدرة المؤسسة على التكيف مع البيئة، بالإضافة إلى القدرة على الاستقرار والابتكار"⁵.

1.3- التعريف الإجرائي للفعالية التنظيمية:

هي قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف و الرؤية المستقبلية و الرضا الوظيفي لأفرادها و التكيف مع البيئة الخارجية بغية تحقيق التنمية و التطور و الاستمرارية و جودة الخدمات و المنتجات للإبقاء على حظوظها في جو التنافس القائم بين المنظمات.

¹- علي عبد الهادي مسلم و د/أمين علي عمر: "علم تحليل و تصميم منظمات الأعمال- مدخل إعادة الهيكلة و إعادة الهندسة"، الدار الجامعية، الاسكندرية 2007، ص 153.

²- محمد علي محمد: "علم اجتماع التنظيم مدخل للتراث و المشكلات و الموضوع و المنهج"، دار المعرفة الجامعية للطبع و النشر و التوزيع، الاسكندرية، 2006، ص 305.

³- حسين حريم: "تصميم المنظمة، الهيكل التنظيمي و إجراءات العمل"، ط 3، دار حامد للنشر، عمان، 2006، ص 38.

⁴- سعد بشاينية: تنظيم القوى العاملة بالمؤسسة العامة الصناعية (رسالة دكتوراه)، معهد علم الاجتماع، قسنطينة 1995، ص 31.

⁵- عبد السلام أبو قحف، "اقتصاديات الأعمال"، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، مصر، 1993، ص 92.

4- مفهوم الدور:

1.4- مفهوم الدور لغويا: الطبقة من الشيء المراد بعضه فوق بعضه، و في المنطق تتوقف كل من شيئين على الآخر.¹

2.4- مفهوم الدور اصطلاحا:

هو مجموعة من أنواع السلوك المتوقعة ممن يقوم بدور معين، و الدور الاجتماعي هو السلوك المتوقع من الفرد في جماعة و يشير إلى نموذج السلوك الذي يتطلب المركز، ويتحدد سلوك الفرد في ضوء توقعات الآخرين منه.²

كما يمكن تعريفه على أنه "الوظيفة، أي أنه السلوك الذي يقوم به الجزء من أجل الكل، و أنماط العلاقات بين الأدوار الشخصية في جوهر البناء الاجتماعي، و بالمثل فإن أنماط العلاقات بين النظم الاجتماعية هي المفهوم الشامل لبناء المجتمع".³

3.4- التعريف لإجرائي للدور:

هي مجموع السلوك و الأنشطة التي تنشأ بين أفراد التنظيم و التي تأثر بشكل مباشر و غير مباشر على الطرف الآخر مما يحدث تغييرا فعليا عليه إما يكون بشكل إيجابي أو سلبي.

سابعا: الدراسات السابقة:

لقد حظي موضوع الثقافة التنظيمية و الفعالية التنظيمية باهتمام كبير من قبل الباحثين لما لهما من أهمية بالغة في تحقيق نجاح و استمرارية المنظمة، و كذا العلاقة التي تربط بينهما إذ لا يمكن أن تتحقق الفعالية التنظيمية دون الأخذ بالثقافة التنظيمية كأحد العوامل البارزة في تحقيق ذلك.

ينبرز من خلال هذه النقطة أهم الدراسات السابقة التي اطلعت عليها والتي لها علاقة بموضوع البحث الذي نحن بصدد إجراءه، و سنقسم الدراسات حسب المتغيرين الدراسات المتعلقة بالثقافة التنظيمية و الدراسات المتعلقة بالفعالية التنظيمية و يحتوي كل منهما على (دراسات محلية، دراسات عربية، دراسات أجنبية).

¹- مصطفى و آخرون، معجم الوسيط، د ط، المكتبة الإسلامية، اسطنبول، 1982، ص 203.

²- أحمد زكي بدوي، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، د ط، مكتبة لبنان، بيروت، 1986، ص 306.

³- محمد علي محمد، تاريخ علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية 1978، ص 443.

الدراسات المتعلقة بالثقافة التنظيمية:

1- الدراسات المحلية:

دراسة بوديب دنيا: " الثقافة التنظيمية كمدخل لإحداث التغيير التنظيمي، دراسة حالة -شركة بيبسي الجزائر-"، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص: تسيير موارد بشرية، جامعة الجزائر3، كلية العلوم الاقتصادية العلوم التجارية و علوم التسيير، 2014/2013.

إشكالية الدراسة:

تناولت هذه الدراسة موضوع الثقافة التنظيمية كمدخل لإحداث التغيير التنظيمي، هادفة إلى إبراز دور الثقافة التنظيمية في إحداث التغيير التنظيمي.

حيث يرى أن دراسات التغيير التنظيمي أصبحت ترتبط بشكل مباشر بالثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة وبالتالي فلا تستطيع أي منظمة تقوم بالتغيير إحراز نجاح وتقدم إذا لم تستطع تكيف ثقافتها التنظيمية مع التغيير المراد إحداثه، فالتغيير في ثقافة المنظمة هو حجر الزاوية أو القاعدة التي يتم على أساسها تحديد ورسم الاتجاه الذي يمكن أن يتلاءم مع التغيير التنظيمي، ويكون ذلك من خلال تعديل و تغيير الاتجاهات، والدوافع، والقيم والمهارات والسلوكيات. وجاءت تساؤلات الدراسة على الشكل التالي:

✓ كيف يمكن للثقافة التنظيمية أن تكون قاعدة تعتمد عليها أي منظمة لإنجاح التغيير التنظيمي؟

التساؤلات الفرعية:

- ✓ ما المقصود بالتغيير التنظيمي؟
- ✓ ما هي الدوافع و المسببات التي تجعل الفرد أكثر معارضة و مقاومة لتغيير التنظيمي؟
- ✓ ما هي الآليات التي يمكن اعتمادها حتى يكون الفرد مساهما لمتطلبات التغيير ومساهما في تفعيله؟
- ✓ ما المقصود بالثقافة التنظيمية و ما الحاجة التي دفعت المنظمة إلى الاهتمام بالتغيير الثقافي كأساس لنجاح التغيير التنظيمي؟

فرضيات الدراسة:

شملت هذه الدراسة مجموعة من الفرضيات التي يستلزم اختبارها و هي كالتالي:

- أصبح التغيير التنظيمي أمر مفروض و حتمي على كل منظمة في ظل التحديات التي تواجهها.
- تعتبر مقاومة الأفراد للتغيير كنتيجة لعدم التقبل المبدئي للمستجدات التي اقتضتها عملية التغيير التنظيمي.
- الثقافة التنظيمية هي منهاج المنظمة و سياستها الفكرية.
- يتأثر موقف الفرد اتجاه عملية التغيير التنظيمي بالثقافة التنظيمية السائدة.
- إن الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة ليست العامل الوحيد المحدد لموقف الفرد اتجاه عملية التغيير التنظيمي، فتردد الفرد في تقبل عملية التغيير التنظيمي مرتبط أيضا بمدى خوفه من الانعكاسات السلبية لهذه العملية على وضعيته الاجتماعية والمهنية.
- ضمان ولاء الفرد و تقبله لبرنامج التغيير التنظيمي يرتبط إلى حد كبير بمدى مشاركته في طرح الأفكار و مناقشتها و اتخاذ القرار بشأن العملية.
- الثقافة التنظيمية السائدة في شركة "أ ب س بيبسي الجزائر" هي ثقافة داعمة ومشجعة لإدخال التغيير التنظيمي.

منهج الدراسة:

اعتمد الباحث في دراسته على الدمج بين المنهجين الوصفي و التحليلي.

عينة الدراسة:

تم اختيار عينة البحث على أساس عشوائي لأن الباحث يرى أن هذا النوع من العينات يعطي فرصا متكافئة لجميع أفراد المجتمع، تم توزيع 100 استبيان و الذي يمثل نسبة 14.08% من مجتمع الدراسة، و استرجع منها 71 استبيان أي بنسبة تعادل 10%.

أدوات جمع البيانات:

اعتمد الباحث على الاستبيان كأداة أساسية في عملية جمع المعطيات.

نتائج الدراسة:

توصل الباحث في هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج نلخصها في النقاط التالية:

- يتأثر موقف الفرد تجاه عملية التغيير التنظيمي بالثقافة التنظيمية السائدة.

لقد أثبتت النتائج المحصل عليها صحة هذه الفرضية حيث وجد الباحث بأن موقف الفرد اتجاه عملية التغيير التنظيمي كان متأثراً بالثقافة التنظيمية السائدة في شركة "أ ب س بيبسي الجزائر".

■ الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة ليست العامل الوحيد المحدد لموقف الفرد اتجاه عملية التغيير التنظيمي، فتردد الفرد في تقبل عملية التغيير التنظيمي مرتبط أيضاً بمدى خوفه من الانعكاسات السلبية لهذه العملية على وضعيته الاجتماعية و المهنية.

لقد تبين من خلال النتائج المتوصل إليها صحة هذه الفرضية، فللنظام الشخصي المرتبط بالفرد هو الآخر له دور في تحديد موقفه اتجاه عملية التغيير التنظيمي، لقد اتضح بأن الذكور، ذوي المستوى التعليمي المنخفض، والذين يشغلون مناصب أعوان التنفيذ هم أكثر تردداً و خوفاً من إحداث عملية التغيير التنظيمي، و هذا لما له من تأثير على وضعيتهم الاجتماعية و المهنية أكثر من الفئة الأخرى.

■ ضمان ولاء الفرد و تقبله لبرنامج التغيير التنظيمي يرتبط إلى حد كبير بمدى مشاركته في طرح الأفكار و مناقشتها و اتخاذ القرار بشأن هذه العملية.

لقد أثبتت النتائج السابقة صحة هذه الفرضية، فالمشاركة في اتخاذ القرار تنمي لدى الفرد روح الالتزام و تحمل مسؤولية القرار الذي تم اتخاذه، فالفرد في هذه الحالة يشعر بأنه أمام تحدي يثبت به جدارته.

■ الثقافة التنظيمية السائدة في شركة "أ ب س بيبسي الجزائر" هي ثقافة داعمة ومشجعة لإدخال التغيير التنظيمي.

لقد تم نفي هذه الفرضية من خلال النتائج المحصل عليها، فأغلبها أثبتت أن الثقافة التنظيمية السائدة كانت مثبطة لإدخال التغيير التنظيمي و خاصة إذا تعلق الأمر بغياب كل من ثقافة المشاركة و الاتصالات المفتوحة، الابداع و الابتكار، ثقافة الانجاز.

■ الثقافة التنظيمية السائدة في شركة "أ ب س بيبسي الجزائر" توحى بأن هذه الشركة لا تولي اهتماماً كبيراً بالموارد البشري الذي أصبح مورداً استراتيجياً و مركز اهتمام لكل منظمة إن هي أرادت تحقيق النجاح و التفوق و التميز.

دراسة بوبكر منصور: الثقافة التنظيمية و علاقتها بسوء السلوك التنظيمي في الإدارة العمومية الجزائرية- المصالح الخارجية للدولة بولاية الوادي نموذجاً-، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل و التنظيم، جامعة منتوري- قسنطينة – كلية الآداب و العلوم الإنسانية، قسم علم النفس و علوم التربية، 2007/2006.

إشكالية الدراسة:

تتمحور هذه الدراسة حول علاقة الثقافة التنظيمية بسوء السلوك التنظيمي، داخل أجهزة المصالح الخارجية للدولة بولاية الوادي. و ذلك من خلال التعرف على مستويات كلا المتغيرين، ثم البحث في إمكانية وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بينهما، انطلاقاً من الافتراض بأن الثقافة التنظيمية تمثل إحدى القوى التي توجه سلوك العاملين نحو مسارات معينة. و سوء السلوك التنظيمي كمحصلة لهذه القوى. و جاءت تساؤلات الدراسة كالتالي:

هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية و سوء السلوك التنظيمي في المصالح الخارجية للدولة بولاية الوادي؟

التساؤلات الفرعية:

- ما هو مستوى الثقافة التنظيمية السائد في المصالح الخارجية للدولة بولاية الوادي؟
- ما هو مستوى سوء السلوك التنظيمي السائد في المصالح الخارجية للدولة بولاية الوادي؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية و سوء السلوك التنظيمي في المصالح الخارجية للدولة بولاية الوادي؟

فرضيات الدراسة:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الثقافة التنظيمية بين أفراد عينة الدراسة.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى سوء السلوك التنظيمي بين أفراد عينة الدراسة.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية و سوء السلوك التنظيمي في المصالح الخارجية للدولة بولاية الوادي.

منهج البحث:

استخدم الباحث في دراسة المنهج الوصفي التحليلي.

أدوات جمع البيانات:

استخدم الباحث الاستبيان كأداة لجمع البيانات.

عينة الدراسة:

تم اختيار أفراد العينة بشكل غير متساوي و وفق الطريقة الطبقية العشوائية، و تم تحديد حجم العينة بـ: 220 موظفا يمثلون 18.06% من مجموع العاملين بالمديريات العشرة المختارة، و بعد توزيع الاستبيان تم استرجاع 203 من أصل 220 و بعد تفريغ البيانات وجد كذلك أن 09 منها ناقصة، و بذلك بقي 194 موظفا يمثلون عينة الدراسة أي ما يمثل 15.92% من مجتمع الدراسة.

نتائج الدراسة:

توصل الباحث في هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج نلخصها في النقاط التالية:

- وجود مستوى منخفض في مستوى الثقافة التنظيمية بأجهزة المصالح الخارجية للدولة بولاية الوادي.
- وجود مستوى متوسط من سوء السلوك التنظيمي.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الثقافة التنظيمية بالنسبة لأفراد العينة حسب جميع متغيرات الدراسة (الفئة المهنية، الأقدمية، الجنس).
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى سوء السلوك التنظيمي بالنسبة لأفراد العينة حسب متغيرات الفئة المهنية، و متغير الأقدمية. و عدم وجود فروق بالنسبة لمتغير الجنس.
- وجود علاقة ارتباط سالبة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية و سوء السلوك التنظيمي.

دراسة عيساوي وهيبة: " أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي- دراسة حالة فئة الأفراد الشبه طبيين بالمؤسسة الاستشفائية العمومية ترابي بوجمعة ببشار"- مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير- جامعة أبو بكر بلقايد - تلمسان - مدرسة دكتوراه: إدارة الأفراد و حوكت الشركات، تخصص: حوكت الشركات، 2012/2011.

إشكالية البحث:

جاءت هذه الدراسة كمحاولة لمعرفة أثر الثقافة التنظيمية أحد مؤسسات القطاع الصحي على الرضا الوظيفي لفئة الشبه طبيين، حيث يرى صاحب الدراسة أن الجهود المبذولة من الحوافز، زيادة الأجور، ترقية لزيادة رضا الأفراد عن وظائفهم ليست كافية لوحدها نظرا لوجود عامل آخر يؤثر في رضاهم ألا و هو الثقافة التنظيمية و من هنا كان التساؤل التالي:

✓ كيف تؤثر الثقافة التنظيمية في الرضا الوظيفي للأفراد الشبه طبيين بالمؤسسة الاستشفائية؟

و منه تفرع الأسئلة التالية:

- ✓ ما درجة الرضا الوظيفي للأفراد؟
- ✓ كيف يؤثر كل من الجانب السلوكي، المعنوي و المادي للثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي للأفراد؟
- ✓ ما هو جانب الثقافة التنظيمية الأكثر تأثيرا على الرضا الوظيفي للأفراد؟
- ✓ هل تؤثر المتغيرات الديمغرافية على الرضا الوظيفي للأفراد؟

فرضيات الدراسة:

وجاءت فرضيات الدراسة على النحو التالي:

- ✓ توجد علاقة بين الثقافة التنظيمية و الرضا الوظيفي للأفراد.
- ✓ درجة الرضا الوظيفي للأفراد الشبه طيبين هي منخفضة.
- ✓ الجانب المعنوي للثقافة التنظيمية لديه أقوى معامل ارتباط.

المنهج المستخدم:

اعتمد الباحث في دراسته المنهج الإحصائي الوصفي.

أدوات و طرق جمع المعلومات:

استخدم الباحث في عملية جمع المعطيات الطرق التالية: (الملاحظة، الإستبيان)

عينة الدراسة:

اعتمد الباحث في دراسته على العينة العشوائية، حيث شملت عينة الدراسة 25% من مجتمع الدراسة.

كما اعتمد الباحث على مقياس ليكرت الخماسي، حيث يطلب من المبحوث أن يحدد درجة موافقته على خيارات محددة.

نتائج الدراسة:

بعد الدراسة الإحصائية التي قامت بها عيساوي وهيبة تبين أن الثقافة التنظيمية السائدة تؤثر على الرضا الوظيفي، فبالنسبة للشبه طيبين العاملين بالمؤسسة الإستشفائية ووجدت أن التصور الإيجابي النسبي لثقافتهم التنظيمية و الذي بلغ متوسطها الحسابي (3.345) كان نتاجه الرضا النسبي (يميل للانخفاض) و المقدر بمتوسط (2.2921) وهذا

يترجم مدى تأثير الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي حيث بلغت قيمة معامل الارتباط الثنائي 0.692.

2- الدراسة العربية :

دراسة محمد بن غالب العوفي: "الثقافة التنظيمية و علاقتها بالالتزام التنظيمي"، دراسة ميدانية على هيئة الرقابة و التحقيق بمنطقة الرياض، بحث مقدم استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، 2005.

إشكالية الدراسة:

تناولت هذه الدراسة أهمية الثقافة التنظيمية في التأثير الإيجابي أو السلبي على العديد من المتغيرات التنظيمية و الذي يعتبر الالتزام التنظيمي من أهمها بالنسبة للباحث و على هذا الأساس تمت دراسة العلاقة بين الثقافة التنظيمية و مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين في هيئة الرقابة و التحقيق.

وفي ضوء ذلك فإن مشكلة الدراسة تتبلور في السؤال الرئيسي التالي: ما طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية و الالتزام التنظيمي في هيئة الرقابة و التحقيق بالمملكة العربية السعودية؟

أسئلة الدراسة:

- ✓ ما القيمة السائدة المكونة للثقافة التنظيمية في هيئة الرقابة و التحقيق في منطقة الرياض بالمملكة العربية السعودية؟
- ✓ ما مستوى الالتزام التنظيمي لدى منسوبي هيئة الرقابة و التحقيق في منطقة الرياض بالمملكة العربية السعودية؟
- ✓ ما مدى اختلاف قيم الثقافة التنظيمية السائدة في هيئة الرقابة و التحقيق باختلاف الخصائص الشخصية؟
- ✓ ما مدى اختلاف مستويات الالتزام التنظيمي لدى منسوبي هيئة الرقابة و التحقيق باختلاف الخصائص الشخصية؟
- ✓ ما أثر القيمة المكونة للثقافة التنظيمية على مستوى الالتزام التنظيمي في هيئة الرقابة و التحقيق في منطقة الرياض بالمملكة العربية السعودية؟

المنهج المستخدم:

اعتمد الباحث في دراسته المنهج الوصفي التحليلي بأسلوب دراسة حالة.

عينة الدراسة:

اعتمد الباحث في دراسته على أسلوب الحصر الشامل، ثم قام الباحث باستبعاد عدد (31) من مجتمع البحث لكونهم في وظائف عامل و مستخدمين و على بند الأجور غير مشمولة بنظام المراتب، و تم توزيع عدد (209) استبيان لجميع أفراد الدراسة. واستعاد الباحث منها (183) استبيان، و عند تدقيق الاستبيانات اتضح للباحث و جود (12) استبيان غير صالح للتحليل بسبب عدم اكتمال بياناته، فتم استبعاده، و بذلك أصبح عدد المشاركين في الدراسة (167)، أي نسبة (79,9%).

أدوات و طرق جمع البيانات:

استخدم الباحث في عملية جمع المعطيات الطرق التالية: (الملاحظة، الاستبيان)

نتائج الدراسة:

توصلت الدراسة إلى أن أكثر القيم المكونة للثقافة التنظيمية التي تسود في هيئة الرقابة و التحقيق بمنطقة الرياض هي قيمة القوة، ثم الفعالية، ثم فرق العمل، ثم الكفاءة، ثم النظام، ثم الصفوة، ثم تأتي قيمة العدل، و أخيرا قيمة المكافأة، و أن جميع هذه القيم تسود بدرجة متوسطة.

و توصلت الدراسة من خلال استخدام تحليل الانحدار المتدرج لمعرفة أثر قيم الثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي إلى أن هناك ثلاثة قيم من قيم الثقافة التنظيمية تؤثر على الالتزام التنظيمي هن قيم (العدل، و الكفاءة، و فرق العمل). أما باقي قيم الثقافة التنظيمية التي تمت دراستها (القوة، و الصفوة، و المكافأة، و الفاعلية، والنظام) فهي لا تؤثر على الالتزام التنظيمي ، مما يعني أنه يمكننا التنبؤ بقيمة المتغير التابع الالتزام التنظيمي عند معرفة قيمة العدل و الكفاءة و فرق العمل. كما أن هذه النتيجة تعني أنه كلما ارتفعت قيمة العدل ارتفع مستوى الالتزام التنظيمي و بناء عليه يمكن زيادة الالتزام عن طريق منح الموظفين فرصة عادلة لسماع شكواهم عندما تكون لديهم مشكلات، و الاهتمام بمصلحة الموظفين، و جعل الهيئة مكانا مناسباً و جيداً للعمل، و العمل على تذليل الصعوبات التي تعترض الموظفين، و معاملة الموظفين بالمساواة، و التعاطف مع الذين لديهم مشكلات داخل العمل و خارجه، و إلغاء الطبقة و العنصرية التي تعيق العمل.

كما اظهرت نتيجة الانحدار بأنه كلما ارتفعت قيمة الكفاءة ارتفع مستوى الالتزام التنظيمي، و يكون ذلك عن طريق زيادة البحث لإيجاد أفضل أساليب العمل لتحقيق الكفاءة في الأداء، ودراسة الأساليب الإدارية الحديثة بصورة منتظمة، إضافة إلى عدم السماح بتدني مستوى الأداء في الهيئة.

كما قادت نتيجة تحليل الانحدار المتدرج إلى أنه كلما زاد الاهتمام بفرق العمل ارتفع مستوى الالتزام التنظيمي، و بناء عليه يمكن رفع مستوى الالتزام التنظيمي من خلال اختيار أعضاء اللجان بصورة مناسبة تتلاءم مع مهامها، وحث الموظفين على التعاون فيما بينهم و التخلي على المصالح الفردية، و إعداد فريق العمل وفقا لأسس موضوعية و مقننة، و الاهتمام بالموظفين و إشعارهم بأنهم جزء من فريق العمل. و يعود عدم تأثير العناصر الأخرى على الالتزام التنظيمي خاصة قيمة القوة لكون أحد مصادر القوة هو ملكية المشروع أو المنظمة، و هذه الملكية تنتفي في القطاع الحكومي لكونه قطاع عام تملكه الدولة، و ليس منظمة خاصة وبالتالي فإن سلطة المديرين تقل و تتضاءل و تتحول إلى نفوذ، و بالتالي تكون محصورة فيما تمليه الأنظمة و اللوائح المعدة مسبقا.

3- الدراسة الأجنبية:

دراسة (Brent keijzers): "العلاقة بين الاختلافات في الثقافة التنظيمية وأداء الموظفين في عمليات الدمج تحليل البيانات للدمج بين أكبر بنكين في هولندا (Fortis Nederland Bank) و (BN AMRO bank)"، بنك (بن أرمو)، رسالة تخرج لنيل شهادة ماجستير، جامعة تيلبرج، هلندا، كلية تيلبرج للإدارة و الاقتصاد، قسم التنظيم و الاستراتيجية، 2012.

إشكالية الدراسة:

تدور إشكالية هذا البحث حول أثار الاختلافات الثقافية داخل المؤسسة على أداء الموظف في الحالات التي تندمج فيها المنظمات، حظى هذا البحث باهتمام كبير من قبل الباحثين، حيث هناك بعض التناقض في البحث الأكاديمي حول الآثار المترتبة على مزج الثقافات التنظيمية على عوامل أخرى ، مثل الربحية والموظف ورضا العملاء ، وعلى الأداء بشكل عام ، لا سيما في الحالات التي تكون فيها الثقافات التنظيمية مختلفة. يزعم العديد من الباحثين أن الجمع بين الثقافات التنظيمية المختلفة يؤدي دائماً إلى مشاكل أو مشكلات التكامل البشري و الصراع الثقافي، و بالنسبة لهذا البحث تحديداً ، يصف موضوع الاهتمام كيف تتأثر الأداء عند الجمع بين ثقافتين تنظيميتين مختلفتين.

السؤال المتبقي لهذه الرسالة هو كالتالي:

✓ ما هو تأثير الاندماج مع الثقافات التنظيمية المختلفة على أداء الموظفين؟

ويتفرع هذا السؤال إلى الأسئلة الفرعية التالية:

✓ كيف تؤثر الثقافات التنظيمية على الأداء التنظيمي؟

✓ ما هو تأثير الاندماج على أداء المنظمات؟

- ✓ كيف يتأثر الأداء في الاندماجات بين المنظمات ذات الثقافات التنظيمية المختلفة؟
- ✓ كيف أثر الاندماج بين بنك (Fortis Nederland Bank) و (BN AMRO Bank) على الأداء (BN AMRO Bank N.V)؟

المنهج المستخدم:

اعتمد الباحث في دراسته المنهج الكمي التحليلي بأسلوب دراسة حالة.

أدوات و طرق جمع البيانات:

استخدم الباحث في عملية جمع المعطيات الطرق التالية: (الملاحظة، الاستبيان، المقابلة)

عينة الدراسة:

اعتمد الباحث في دراسته على العينة العشوائية، تم توزيع الاستبيان بين جميع الموظفين في منطقة Oosterhout ؛ هذا الحي يوفر فرص عمل لـ 68 شخصاً. تم اختيار هذا الحي بالتحديد لأن هذا هو المكان الذي جرت فيه فترة التدريب هناك. معدل الاستجابة هو 79.4 ٪. مما أسفر عن عينة عامة من 54 موظفاً. ويتألف ثلث العينة من موظفين سابقين في بنك فورتيس هولندا ، يبلغ عددهم 18 موظفاً. يتكون ثلث العينة من موظفي بنك ABN AMRO ، الذي يصل إلى 36 موظفاً. منذ توزيع الاستبيان على جميع الموظفين في هذه الدائرة بالتحديد .

نتائج الدراسة:

تظهر نتائج هذه الدراسة أنه لا توجد إجابة بسيطة على السؤال ما إذا كانت الاختلافات الثقافية بين منطقتين دمجيتين لها تأثير كبير على أداء الموظفين ، حيث أن نتائج تحليلات الانحدار المتعدد لا تدعم علاقة خطية مباشرة بين الاختلافات وإرضاء الموظف أو الالتزام. قد يكون التفسير المحتمل هو أن هذا البحث استغرق حوالي عام ونصف منذ تاريخ الاندماج القانوني. هذا يشير إلى أن التأثير السلبي المباشر للاختلافات الثقافية على الأداء قد تلاشى على المدى الطويل. منذ تنفيذ عملية الدمج ، حيث وجد باحثون آخرون علاقة سلبية مباشرة في المدى القصير بعد تاريخ الدمج.

تشير النتائج المتعلقة بمتغيرات التراجع المقترحة إلى عدم وجود علاقة خطية غير مباشرة ذات دلالة إحصائية بين الاختلافات الثقافية والأداء. وبما أن أيًا من المتغيرات المعتدلة لا يمثل أهمية عند مستوى 5 ٪ ، فلا يمكن أن يختتم ضمن هذه العينة مستويات مختلفة من التكامل ، وانخفاض في الاستقلالية وعدم اليقين. حول المستقبل يؤدي إلى علاقة غير مباشرة بين الاختلافات الثقافية والأداء ومع ذلك ، فإن الاستنتاج بأن الاختلافات

الثقافية ليس لها أي تأثير على الأداء سابق لأوانه. بما أن النتائج تثبت وجود علاقة غير خطية بين الاختلافات الثقافية والأداء: نموذج من الدرجة الثانية مع شروط التفاعل يؤدي إلى قطع مكافئ على شكل جبلي للعلاقة بين الثقافة والأداء. على الرغم من أن العلاقة قوية بشكل معتدل ، إلا أن العلاقة ذات دلالة إحصائية. يشير هذا إلى أن الاختلافات الثقافية العالية لها تأثير سلبي على الأداء ، لكن الفروق الثقافية المنخفضة تزيد من أداء الموظفين على المدى الطويل. تتوافق هذه النتائج مع الأبحاث السابقة والتي تستنتج أن المنظمات تتعلم كيفية التعامل مع الاختلافات الثقافية الأقل مع مرور الوقت. علاوة على ذلك، تتماشى هذه النتائج مع الباحثين الذين يجادلون بأن الجمع بين المنظمات ذات الثقافات التنظيمية المختلفة قد يؤدي إلى خلق القيمة ، بدلاً من تدمير القيمة ومن ثم ، تثبت النتائج أن الفروق الثقافية المنخفضة بين المنظمين يمكن أن يكون لها فوائد تكميلية للمنظمة المشتركة.

لم يتم العثور على أي من مستوى المتغيرات من التكامل ، وانخفاض الاستقلالية وعدم اليقين بشأن المستقبل في التأثير على اتجاه أو قوة علاقة أداء الثقافة ، عند مستوى الأهمية 5 ٪. على مستوى الأهمية 10 ٪ ، يضعف مستوى التكامل قوة العلاقة بين الثقافة والأداء. لم يتم العثور على اختلاف كبير في تأثير الاختلافات الثقافية على الأداء بين الاستحواذ والمنظمة المكتسبة وبين حجم المؤسسة الفردية في وقت الدمج. التفسيرات المحتملة هي حجم العينة المنخفض نسبياً أو نوع الدمج المحدد، من الممكن أيضاً أن هذه الآثار المعتدلة قد تلاشت على المدى الطويل منذ الاندماج.¹

ثانياً: الدراسات المتعلقة بالفعالية التنظيمية:

1- الدراسات المحلية:

دراسة صبرينة ميلاط: "التكوين المهني و الفعالية التنظيمية – دراسة ميدانية بالمحطة الوطنية للكهرباء و الغاز جيجل- " مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، قسم علم الاجتماع والديمغرافيا، 2007/2006.

إشكالية الدراسة:

حاول الباحث في هذه الدراسة تقصي طبيعة العلاقة الموجودة بين التكوين المهني و الفعالية التنظيمية من حيث جملة من المؤشرات مثل: التكوين المستمر، التكوين الداخلي،

¹ - Brent Keijzers , the relationship between organizational culture differences and employee preformance in mergers (a data analysis of a merger between two large dutch banks ABN AMRO bank and Fortis Nederland Bank), tilburg university, tilburg school of economics and managment, Netherlands, 2012.

التكوين الخارجي، التعليم، التطوير و تنمية المهارات و الكفاءات... الخ و ما مدى تأثير وارتباط هذه المتغيرات و العمليات على فعالية المؤسسة سوء الكمية منها أو الكيفية من حيث زيادة الإنتاج و تحقيق صافي الأرباح، التوسع في الأنشطة و الصفقات التجارية، ظهور فروع و أقسام جديدة للمؤسسة، الروح المعنوية الرضا الوظيفي، الاستقرار في العمل، الانتماء و الولاء و طبيعة العلاقات الإنسانية و الشخصية ... الخ.

و من هنا فإن الدراسة الراهنة تثير إشكالية بحثية مفادها أن هناك علاقة بين التكوين المهني و الفعالية التنظيمية و ذلك من خلال محاولة تقصي جملة من التساؤلات:

- 1- هل التكوين المستمر للعمال يؤدي إلى تحسين الأداء و زيادة الإنتاج؟.
- 2- هل هناك علاقة بين زيادة مهارات العمل و كفاءاته و بين ارتفاع الروح المعنوية لديه؟.
- 3- إلى أي مدى يسهم التكوين في زيادة معدلات الرضى و الاستقرار في العمل؟.

المنهج المستخدم:

اعتمد الباحث في دراسته المنهج الوصفي.

عينة الدراسة:

اعتمد الباحث في دراسته على العينة العشوائية المنتظمة، و نظرا لعدم التمكن من القيام بالمسح الشامل لمجتمع الدراسة الذي يبلغ 207 عاملا و الذي يضم مجموعة من الفئات (الإداريين على اختلاف مستوياتهم، العمال التنفيذيون، عمال الصيانة) حيث قام الباحث بأخذ نسبة 20% من كل فئة.

أدوات جمع البيانات:

استخدم الباحث في عملية جمع المعطيات الطرق التالية: (الملاحظة، الاستمارة، المقابلة)

نتائج الدراسة:

توصلت نتائج الدراسة إلى صدق الفرضية العامة و التي مفادها أن التكوين المهني يساهم في تحقيق الفعالية التنظيمية للمؤسسة، حيث أوضحت الشواهد الكمية ونتائج الدراسة أن اعتماد المؤسسة على تكوين و تنمية الموارد البشرية و تخطيطها حسب الاحتياجات أصبحت ضرورة ملحة لتحقيق الفعالية و النجاح، و ذلك من خلال تنمية وتحسين أداء العمال و تطوير قدراتهم و جعلهم يبذلون أقصى ما لديهم من طاقة في العمل حتى تحقق أكبر إنتاجية ممكنة و حتى تكون فعالة. و يعتبر التكوين كأول عنصر ضروري لهذه

العملية، و هو عنصر أصبح يحتل مكانة هامة ضمن السياسات العامة للمؤسسة، لأنه أساس أي عملية تطوير ليس فقط للأفراد بل للمؤسسات أيضا.

كما كشفت الدراسة و بالاعتماد على آراء المبحوثين وجود عوامل أخرى لتحقيق الفعالية تؤثر بدرجات متفاوتة في النجاح، و قد أقر أغلب المبحوثين بعدم فعالية المؤسسة الجزائية و يرجع ذلك بالدرجة الأولى إلى عدم قدرتها على مسايرة أنماط التسيير الحديث التي تركز على البحث عن الطرق المثلى في الإدارة بالإضافة إلى كون أغلبية المؤسسات كانت لها سياسة اتكالية على الخزينة العمومية، وبالتالي فهي لا تبحث عن الجدول الاقتصادي في قراراتها وأنماطها.

دراسة نور الدين تاويريت: " قياس الفعالية التنظيمية من خلال التقييم التنظيمي"، جامعة محمود منتوري قسنطينة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الإنسانية و العلوم الاجتماعية، قسم علم النفس وعلوم التربية، 2006/2005.

إشكالية الدراسة:

تتمحور إشكالية هذه الدراسة حول قياس الفعالية التنظيمية حيث تعتبر أحد أبرز الغايات التي تنشدها المنظمات لإنتاجية و الخدماتية كونها عاملا أساسيا في بقائها واستمرارها داخل المحيط الاقتصادي و الاجتماعي و لعل إتباع استراتيجية التقييم التنظيمي الشامل للمستوى التنظيمي الاقتصادي و السلوكي الاجتماعي يؤدي إلى قياس مدى تحقيق الفعالية التنظيمية.

وتطرح هذه الدراسة التساؤلات التالية:

- ✓ بماذا تقاس الفعالية التنظيمية؟
- ✓ و هل هناك إستراتيجية عملية يمكن إتباعها (تطبيقها) للوقوف على مدى تحقيق المنظمة للأهداف المسطرة سلفا؟
- ✓ ألا يمكن اعتبار التقييم التنظيمي الشامل للجوانب التنظيمية و السلوكية، أحد أبرز الاستراتيجيات المطبقة في قياس الفعالية التنظيمية؟
- ✓ ألا يمكن بناء نموذج متكامل للتقييم التنظيمي الشامل للمنظمة من خلال دراسة النماذج النظرية المتوفرة للتقييم التنظيمي؟

فرضيات الدراسة:

الفرضية العامة:

تقاس الفعالية التنظيمية من خلال التقييم التنظيمي الشامل للمنظمة.

الفرضية الجزئية الأولى:

تقاس الفعالية التنظيمية من خلال نموذج للتقييم التنظيمي للجوانب التنظيمية.

الفرضية الجزئية الثانية:

تقاس الفعالية التنظيمية من خلال نموذج للتقييم التنظيمي للجوانب السلوكية للمنظمة.

المنهج المستخدم:

اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي التحليلي.

أدوات جمع البيانات:

استخدم الباحث في عملية جمع المعطيات المقابلة، كما استخدم طريقة تحليل المحتوى إضافة إلى دراسة الحالة.

عينة الدراسة:

أجريت الدراسة على مجموعة من المنظمات الصناعية على مستوى:

ولاية قسنطينة (SONACOME)

ولاية بسكرة (SONITEX.ENICAB)

نتائج الدراسة:

تمثلت نتائج هذه الدراسة في بناء نموذج متكامل في التقييم التنظيمي يستخدم في قياس الفعالية التنظيمية و هذا ما يدعو إلى القول بتحقيق الفرضية العامة التي مفادها أنه تقاس الفعالية التنظيمية من خلال التقييم التنظيمي الشامل للمنظمة.

وتحقق الفرضية العامة تم استنباطه من تحقيق الفرضية الجزئية الأولى و ذلك من خلال بناء نموذج في التقييم التنظيمي للجوانب التنظيمية يستخدم في قياس الفعالية التنظيمية.

وتحقق الفرضية الجزئية الثانية و ذلك من خلال بناء نموذج في التقييم التنظيمي للجوانب السلوكية يستخدم في قياس الفعالية التنظيمية.

دراسة نسيمه أحمد الصيد: الترقية و الفعالية التنظيمية مركب مطاحن الحروش نموذجاً، سكيكدة، مذكرة مكملة لنيل درجة الماجستير في تنمية و تسيير الموارد البشرية، كلية الحقوق و العلوم الاجتماعية، قسم علم الاجتماع و الديمغرافيا، 2008.

إشكالية البحث:

تناولت هذه الدراسة أهم المحكمات التي تحكم الظاهرة التنظيمية الموجودة في سياق تنظيمي يتميز بالتغير من نمط تسييري إلى آخر، في ظل المنافسة التي تتميز بالانفتاح على اقتصاد السوق. حيث حاول الباحث تفصي واقع الترقية في علاقتها بالفعالية التنظيمية بمركب مطاحن الحرش كنموذج يعكس واقع المؤسسة. و ذلك من خلال طرح معالم المشكلة البحثية التي جسدها في تساؤل مركزي مؤداه: هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الترقية و الفعالية التنظيمية؟ و أربع تساؤلات فرعية:

- ✓ هل هناك استراتيجية موضوعية للتدرج بما يضمن فعالية المؤسسة؟
- ✓ إلى أي مدى تستند المؤسسة إلى مقولات موضوعية في عملية الترقية؟
- ✓ هل تساهم مترتبات الترقية في زيادة الفعالية التنظيمية؟
- ✓ ما مدى مساهمة عمليات الصراع و المنافسة في إنجاز الالتزامات التنظيمية؟

المنهج المستخدم:

اعتمد الباحث في دراسته طريقة المسح بالعينة كأحدى طرائق المنهج الوصفي.

أدوات جمع البيانات:

استخدم الباحث في عملية جمع المعطيات تقنية أساسية و هي الاستمارة، مع الاستفادة من المقابلات و الملاحظات و السجلات كأدوات مساعدة فقط.

عينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من 140 عامل دائم. و قد استخدم الباحث العينة الطبقية العشوائية بنسبة 50% من كل طبقة و حسب مختلف المصالح و الفئات المهنية، و قد شملت العينة 70 عاملاً، أين تم وضع الإصبع عشوائياً على أسماء العمال بما يوافق العدد المحدد من كل طبقة.

نتائج الدراسة:

قد كشف التحليل الإحصائي على وجود عدد من العلاقات بين المتغيرات التي ضمتها فروض الدراسة، كما كشفت الشواهد الكمية عن أهمية العلاقة بين الترقية و الفعالية

التنظيمية، و يتجلى ذلك واضحا من خلال تحليل البيانات المتعلقة بالمعايير الموضوعية للترقية و الرضا الوظيفي، و بيانات امتيازات الترقية و الاستقرار، و بيانات الصراع حول الترقية و أهداف المؤسسة.

كما توصلت هذه الدراسة إلى جملة من النتائج العامة و الخاصة حول الفرضيات التي تم طرحها لمعالجة موضوع الدراسة. وكانت كالتالي:

- تساهم المعايير الموضوعية للترقية في زيادة الرضا الوظيفي و تجسد ذلك من خلال:
 - المزاجية في الترقية بين المعايير الموضوعية والذاتية.
 - أفراد العينة غير راضين عن معايير الترقية المعمول بها.
 - هناك هوة بين الإدارة العليا والمستويات التنفيذية مما زاد من حالات التذمر و عدم الرضا.
 - المؤسسة لا تولي اهتماما لتقييم الأداء في الترقية مما همش صلاحيات المسؤولين والمشرفين المباشرين وإحباط العمال.
 - كلما زادت الأقدمية كلما زاد التنقيط الذي يحصل عليه العامل.
- تساهم امتيازات الترقية في تحقيق الاستقرار و تجسد ذلك من خلال:
 - يزيد الأجر من الارتباط بالمؤسسة.
 - المكافآت أدت إلى زيادة الإنتاجية.
 - عدم الرضا عن الأجر و عن فرص الترقية المتاحة.
 - شعور العامل بالظلم و عدم المساواة في المعاملة و حتى في الحصول على حقوقهم مما زاد من اللامبالاة و عدم الولاء.
 - اقتناع العمال أن عملهم لم يعد يشكل لهم مستقبلا مهنيا، و منه لم يعد هناك ما يربطهم بالمؤسسة مما قاد إلى محاولة البحث عن مؤسسات أخرى بها امتيازات أكثر.
 - عدم وجود مناصب شاغرة مما أدى إلى الجمود الوظيفي.
 - ليست هناك امتيازات ترقية تشجع العمال على الجهد والعطاء مما أثر على دافعيتهم واستقرارهم.
- يؤثر الصراع من أجل الترقية على درجة تحقيق أهداف المؤسسة وتجسد ذلك في

- شيوع مظاهر الصراع السلبية مما أثر على درجة تحقيق الأهداف المسطرة و ذلك راجع إلى جمود التنظيم و تعارض الأهداف و الصراع الحاد على حيازة السلطة والنفوذ.
- هناك صراع بين العمال القدامى و حاملي الشهادات لأن الترقية أصبحت تأخذ بالشهادات دون النظر إلى الخبرة.
- تزايد وتيرة الصراع بتزايد الرغبة في الحراك المهني و البحث عن المكانة والهيبة وما صاحبها من امتيازات مادية و معنوية.
- هناك صراع بين مختلف الأقسام الإنتاجية من أجل القوة و الصراع بين الأفراد من أجل الترقية.
- يرتبط الصراع بطبيعة علاقة الرؤساء بالمرؤوسين و كيفية تعبيرهم عن تطلعاتهم ورغباتهم.
- وجود علاقة عكسية بين الصراعات و الإنتاجية و نظم المكافأة الفردية.
- العمال الإداريون أكثر حظا في الحصول على الترقية من عمال الإنتاج.

2- الدراسات العربية:

دراسة ماهر صالح بنات: "الفعالية التنظيمية للجامعة الفلسطينية: الجامعة الإسلامية بغزة-دراسة حالة"، رسالة مكملة لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في أصول التربية، كلية التربية في الجامعة الإسلامية- غزة، قسم أصول التربية، 2002.

إشكالية الدراسة:

إن المشكلة التي تعالجها الدراسة، إضافة إلى تقييم مستوى الفعالية التنظيمية للمؤسسة الجامعية، هي مشكلة منهجية تتعلق بتحديد أسس ومعايير قياس الفعالية التنظيمية للجامعات في الفلسطينية ، الأمر الذي قد يشكل وسيلة متطورة لتحسين و تطوير مستوى الفعالية التنظيمية للجامعات الفلسطينية من خلال التعرف على مواطن القوة و مواطن الضعف فيها.

وانطلاقا من هذا يطرح التساؤل التالي:

✓ ما مدى تحقق الفعالية التنظيمية للجامعة الإسلامية بغزة؟

ويتفرع من هذا السؤال الرئيس السابق الأسئلة الفرعية التالية:

- ✓ ما مستوى الفعالية التنظيمية للجامعة الإسلامية على مقياس الفعالية التنظيمية الكلي، وعلى، كل بعد من أبعاده؟
- ✓ هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير أفراد العينة الكلية لمستوى الفعالية التنظيمية للجامعة الإسلامية تعزى لمتغير الوظيفة (أكاديميين، إداريين)؟
- ✓ هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير أفراد العينة الكلية لمستوى الفعالية التنظيمية للجامعة الإسلامية تعزى لمتغير سنوات الخبرة في الجامعة (1-3 سنوات، 4-6 سنوات، 7-9 سنوات، 10 سنوات فما فوق)؟
- ✓ هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير أعضاء الهيئة الأكاديمية لمستوى الفعالية التنظيمية للجامعة الإسلامية تعزى لاختلاف الكلية (شرعية علمية، إنسانية)؟
- ✓ هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير أعضاء الهيئة الأكاديمية لمستوى الفعالية التنظيمية للجامعة الإسلامية تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية (أستاذ + أستاذ مشارك + أستاذ مساعد، محاضر، معيد)؟

المنهج المستخدم:

اعتمد الباحث في دراسته المنهج الوصفي التحليلي.

أدوات جمع البيانات:

استخدم الباحث في عملية جمع المعطيات تقنية أساسية وهي الاستبيان.

عينة الدراسة:

أجريت الدراسة على عينة عشوائية طبقية تتكون من (223) عضو من أعضاء الهيئتين: الأكاديمية و الإدارية في الجامعة الإسلامية ضمت (124) من الهيئة الأكاديمية و (99) من الهيئة الإدارية، و قد مثلت تلك العينة ما نسبته 40% من المجتمع الأصلي للدراسة.

نتائج الدراسة:

قد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- ✓ ارتفاع مستوى الفعالية التنظيمية للجامعة الإسلامية على المقياس الكلي، و على كل بعد من أبعاده العشرة.
- ✓ وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين تقديرات أفراد العينة الكلية لمستوى الفعالية التنظيمية للجامعة الإسلامية على مقياس الفعالية التنظيمية تعزى لمتغير الوظيفة (أكاديميين، إداريين)، و ذلك لصالح الإداريين.

✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين تقديرات أفراد العينة الكلية لمستوى الفعالية التنظيمية للجامعة الإسلامية على مقياس الفعالية التنظيمية تعزى لمتغير سنوات الخبرة في الجامعة (1-3 سنوات، 4-6 سنوات، 7-9 سنوات، 10 سنوات فما فوق).

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

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

مدى الاستفادة من الدراسات السابقة:

أفادت الدراسات السابقة الدراسة الراهنة في:

- ساهمت في رسم الإطار النظري للدراسة، و تحديد المفاهيم.
- ساعدت في صياغة الإشكالية.
- ساعدت في تحديد أبعاد الدراسة.
- ساهمت في إعداد أداة القياس المناسبة للدراسة.
- ساعدت في عملية البحث عن المراجع المصادر المتعلقة بالدراسة الراهنة.

الفصل الثاني

الثقافة التنظيمية

أولاً: نظريات الثقافة التنظيمية

ثانياً: أبعاد الثقافة التنظيمية:

ثالثاً: خصائص الثقافة التنظيمية.

رابعاً: وظائف الثقافة التنظيمية.

خامساً: مكونات الثقافة التنظيمية

سادساً: أنواع الثقافة التنظيمية.

سابعاً: أهمية الثقافة التنظيمية.

ثامناً: مستويات الثقافة التنظيمية.

تاسعاً: دور الثقافة التنظيمية في التأثير على سلوك الفرد داخل التنظيم.

أولاً: نظريات الثقافة التنظيمية:

لقد أجرى كثير من العلماء دراسات مستفيضة حول الثقافة والشخصية والسلوك التنظيمي، وقد أدت هذه الدراسات إلى بلورة عدد من النظريات و النماذج التي تسفر العلاقة بين الثقافة والأفراد والجماعات والتنظيم و من بين هذه النظريات نجد:

1- نظرية سجية الثقافة:

تتمحور أفكار هذه النظرية حول الخبرة المكتسبة التي يعطيها أعضاء التنظيم قيمة معينة مشتركة، و تعبر هذه الخبرة على الصيغة العاطفية للسلوك الذي يدور نمطه حول الحالة الاجتماعية، أو يعبر عن مجموعة المشاعر و العواطف نحو العالم الذي تؤثر في معظم سلوكيات أفراد المنظمة. و هذه الخبرة تنمو من خلال التدريب و الممارسة اللذين يؤديان إلى تراكم مكوناتها لدى الفرد، و ينتج عن هذا التراكم شكل المهارة، و المعرفة التي تحدد سلوك الفرد و تؤثر فيه، و تتجه عناصر الثقافة في هذه الخبرات إلى نوع من الانسجام و التوافق مع القيم و الاتجاهات العامة و شخصيات الأفراد.

وقد كشفت بعض الدراسات أن الثقافة الواحدة تسودها سجية واحدة تمثل عاملاً واقعياً لسلوك معظم أفراد المجتمع الواحد، و ينظر للخارجين عليه أنهم منحرفين، أو أشخاص غير أسوياء من غالبية أفراد هذا المجتمع، في حين أوضحت دراسات "باتسون" وجود ثنائية في سجية الثقافة تعبر عن مجموعتين من العواطف السائدة: إحداها خاصة بالذكور و الأخرى خاصة بالإناث و أن هناك تكامل بين سجية الذكور و سجية الإناث، أما دراسة "لنتون" فقد ركزت على شخصية المركز التي تعيد مبدأ التكامل الثقافي، و يقصد بالمركز المكانة الاجتماعية لفرد ما بالنسبة لغيره من أفراد التنظيم، و يرى لنتون أن شغل الأفراد للمراكز و الأدوار الاجتماعية يطبع شخصياتهم بطابع معين، و يرى أن شخصيات المركز لا تتناقض مع البناء الرئيسي للشخصية في المجتمع و إنما تتكامل معه.¹

2- نظرية القيم:

يرى أنصار هذه النظرية ندرة وجود مبدأ تكاملي واحد يسود الثقافة، و إنما الثقافة الواحدة يسودها عدد محدود من القيم و الاتجاهات تشكل الواقع لدى الحاملين لتلك الثقافة، ويورد "وصفي" إلى أن "أوبلر" يرى أن كل ثقافة توجد بها مجموعة من القوى التي يؤكد أفراد الجماعة على أهميتها و تسيطر على تفاعل الأفراد، و تحديد الكثير من أنماطها الثقافية.

¹ - بوالشرش كمال: "الثقافة التنظيمية و الأداء في العلوم السلوكية و الإدارة"، (ط1)، دار الأيام للنشر و التوزيع، عمان، 2015، ص 21-22.

3- نظرية روح الثقافة:

تنطلق هذه النظرية من 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 و العاملين في المنظمة.

وعليه يمكننا القول أن روح الثقافة تشير إلى مجموعة القيم التي ينظر إليها على أنها إطار مرجعي لمعظم أفراد جماعة التنظيم، و تحدد أيضا النمو الثقافي الممكن تحقيقه من خلال ثقافة المنظمة المستمدة أصلا من ثقافة المجتمع ، و هذا يجعل روح الثقافة لأي منظمة إدارية تتمثل في جانبي الاستمرار و التطور.

4- نظرية التفاعل مع الحياة:

تعتمد هذه النظرية على الطريقة التي يتفاعل بها أفراد التنظيم مع من حولهم، والتي يعرف القائد بواسطتها كل فرد من وحدته القيادية، والتي يؤدي القائد من خلالها دوره في التنظيم دون التصادم مع غيره.

ويتمثل جوهر هذه النظرية في أن أسلوب النظر إلى الحياة يختلف عن روح الجماعة، و عن أسلوب التفكير و عن الطابع القومي، وإنما يمثل الصورة التي كونها أعضاء التنظيم عن الأشياء، و الأشخاص الذين يؤدون أدورا مهمة في حياتهم الوظيفية، وتعكس هذه الصورة قيمة الجماعة و درجة تماسكها، وأسلوب تعاملها مع القادة و الزملاء داخل المنظمة. وباختصار يعد أسلوب النظر إلى الحياة عن فكرة الإنسان عن العالم.

وتتميز نظرية التفاعل مع الحياة بثلاث خصائص جوهرية نجملها في الآتي:

- عدم وجود فواصل بين الثقافة و المنظمة.
- يحافظ الفرد في المنظمة على القيم الثقافية للمنظمة دون محاولة تغييرها.
- العلاقة بين أفراد التنظيم علاقة أخلاقية تستند إلى القيم الإجتماعية.¹

5- نظرية الثقافة القوية:

تشير هذه النظرية إلى أن قوة المؤسسة تعود إلى قوة ثقافتها الناتجة عن إجماع وموافقة كل العاملين على قيمها، و مفاهيمها، و عاداتها و قواعد السلوكية، الأمر الذي يعني أن هذه القوة تنعكس بشكل جيد على الأداء، كون البناء المؤسسي بكل عناصره متماسك و قوي، ويترتب على هذه القوة أداء و إنجاز جيد من خلال:

¹ - بوالشرش كمال: المرجع السابق، ص 22، 23.

- الأهداف المشتركة لجميع العاملين.

- الأهداف المشتركة يترتب عليها دوافع و حوافز قوية.

6- نظرية التوافق:

تشير كذلك هذه النظرية إلى مفهوم القوانين و التكامل بين ما تقدمه المؤسسة من سلع وخدمات وبين أهدافها وسياساتها و استراتيجياتها المعمول بها، حيث تتأثر الثقافة هنا بعدة خصائص منها بيئة المؤسسة الموجودة بها، أذا كانت ساكنة أو متحركة و متطلبات الجمهور الخارجي والمتوقعات الاجتماعية، ويساعد هذا التوافق و التجانس الإدارة على اتخاذ القرارات الإدارية الناجحة.

7- نظرية التكيف:

و ضمن هذه النظرية يكون تميز المؤسسات ذات الأداء المتميز نتيجة لوجود ثقافات تساعدهم في القدرة على التكيف مع المتغيرات المحيطة، فوجود ما يسمى بثقافة المؤسسة التكيفية يترتب عليه توافر درجة عالية من المرونة في بيئة العمل و هي التي تساهم في زيادة كفاءة و فعالية العمليات المؤسسية، و تخلق هذه الثقافة لدى العاملين شعورا إيجابيا يتمثل في عدة نواح منها: زيادة التزام العاملين بالعمل، زيادة انتمائهم و شعورهم بالارتباط و الولاء و الإبداع.¹

ثانيا: أبعاد الثقافة التنظيمية:

1. الأبعاد الرئيسية

توجد عشر عناصر والتي تتمثل مجملها في:²

- المبادرة الفردية : مدى الحرية و الاستقلالية و الصلاحيات المتوفرة لأعضاء التنظيم.
- تحمل المخاطر : مدى تشجيع الأعضاء على الابتكار و تحمل المخاطر والمغامرة.
- الاتجاه : مدى قيام التنظيم بتحديد أهداف و معايير واضحة للأداء.
- التكامل : مدى قيام الإدارة بتشجيع التعاون و التنسيق بين الوحدات التنظيمية المختلفة
- الرقابة : و تتمثل في عدد القواعد و الإجراءات و كمية الإشراف المباشر على تصرفات وسلوكيات العاملين.

¹ - موسى اللوزي: "التنظيم و إجراءات العمل"، (ط1)، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، 2008، ص 228.

² - يونس مخطار: "الثقافة التنظيمية و دورها في الرضا الوظيفي" دراسة ميدانية بمؤسسة ديوان الترقية و التسيير العقاري بمدينة الجلفة (المديرية العامة)، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم و عمل ، جامعة محمد خيضر -بسكرة- كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية ،سنة 2015، ص 33.

- **الدعم الإداري :** مدى قيام الإدارة بتوفير الدعم و المساندة وإتاحة المعلومات و تشجيع أعضاء التنظيم.
- **الهوية :** درجة تعريف الأعضاء لأنفسهم بالانتماء إلى المؤسسة ككل وحدة أو مجال تخصص أو مجال مهني معين .
- **نظام المكافأة :** مدى تخصيص المكافأة و الحوافز وفقا للأداء وليس أي اعتبارات شخصية أخرى .
- **تقبل الاختلافات :** مدى تشجيع الأعضاء على عرض و جهات نظرهم و تقبل النقد .
- **نماذج الاتصال :** مدى اقتصار عمليات الاتصال على القنوات الرسمية للاتصال من عدمه.

2. أبعاد الثقافة التنظيمية حسب "Edgar schein"

لتحديد أبعاد الثقافة التنظيمية استخدم شين خمسة تساؤلات لدراسة الثقافة التنظيمية:¹

1. علاقة المنظمة ببيئتها.
 2. طبيعة الواقع والثقة ، التي هي الأساس لاتخاذ القرارات
 3. طبيعة الطبيعة البشرية
 4. طبيعة النشاط البشري
 5. طبيعة العلاقة الإنسانية.
- لكن في وقت لاحق ، طور إدجار شين أبعاد الثقافة التنظيمية إلى مزيد من التفاصيل والجدول الموالي يوضح ذلك:

¹ - Edgar H.Schein, **organizational culture and leadership**, (2end edition), Published by Jossey-Bass, San Francisco , CA, 1992, p84

الجدول (01) يوضح أبعاد الثقافة التنظيمية حسب إدغار شين.

المهمة	التكيف الخارجي
الإستراتيجية	
الأهداف	
الوسائل	
القياس	
تصحيح	
اللغة المشتركة	التكامل الداخلي
حدود المجموعة	
القوة، السلطة و الحالة	
قواعد العلاقات الشخصية	
المكافآت و العقوبات	
الخرافات و القصص	
الواقع و الحقيقة	افتراضات ثقافة الماكرو فيما يتعلق
طبيعة الوقت	
طبيعة الفضاء	
الطبيعة البشرية، الأنشطة و العلاقات	

المصدر: تم إنشائه في كتاب Edgar H.Schein, **organizational culture and leadership**, 4erd2010,P272

ثالثاً: خصائص الثقافة التنظيمية :

تتفاوت السمات الثقافية للتنظيمات فهناك خصائص لها علاقة بالثقافة التنظيمية كمفهوم وهي كونها:¹

- **نظام مركب:** حيث تتكون من عناصر تتفاعل فيما بينها و تشمل الجانب المعنوي (نسق متكامل من القيم و الأخلاق و المعتقدات و الأفكار) و جانب سلوكي (العادات و التقاليد و الممارسات العملية و المراسيم) بالإضافة إلى جانب مادي (تشمل المباني و الأدوات و المعدات).
- **نظام متكامل:** فهي تتجه باستمرار إلى خلق الانسجام بين عناصرها المختلفة ومن ثم فأى تغيير يطرأ على أحد جوانب نمط الحياة لا يلبث أن ينعكس أثره على باقي مكونات النمط الثقافي.

¹ - مصطفى محمود أبو بكر، **التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة**، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2007، ص407.

- **نظام تراكمي** (مستمر متصل): حيث يعمل كل جيل على تسليمه للأجيال اللاحقة ويتم تعليمها و توريثها عبر الأجيال عن طريق التعلم و المحاكاة، وتتزايد الثقافة من خلال ما تضيف الأجيال إلى مكوناتها من عناصر و خصائص و طرق أنضمام وتفاعل في هذه الأخيرة.
 - **نظام مكتسب متغير و متطور**: فاستمراريتها لا تعني تناقلها كما هي عليه و لا تنتقل بطريقة غريزية بل إنها في تغيير مستمر حيث تدخل عليها ملامح جديدة و تفقد ملامح قديمة.
 - **لها خاصية التكيف**: تتصف الثقافة التنظيمية بالمرونة و القدرة على التكيف استجابة لمطالب الإنسان و حاجته و لكي تكون ملائمة للبيئة الجغرافية.
- وهناك خصائص تتعلق بالثقافة التنظيمية كعملية أو كسلوك رغم تفاوت درجة تواجدها والالتزام بها في التنظيم و أهم هذه الخصائص و السمات هي:¹
- **درجة المبادرة الفردية**: وما يتمتع به العاملون من مسؤولية ذاتية عن العمل و حرية التصرف .
 - **درجة قبول المخاطرة**: و تشجيع الموظفين على أن يكونوا مبدعين و لديهم روح المبادرة.
 - درجة وضوح الأهداف و التوقعات من العاملين.
 - درجة التكامل بين الوحدات المختلفة في التنظيم.
 - مدى دعم الإدارة العليا للعاملين.
 - شكل و مدى الرقابة المتمثل في الإجراءات و التعليمات و إحكام الإشراف الدقيق على العاملين.
 - مدى الولاء التنظيمي للمنظمة و تغليبها على الولاءات التنظيمية الفرعية.
 - طبيعة أنظمة الحوافز و المكافآت و فيما إذا كانت تقوم على الأداء أو على الأقدمية أم على الوساطة و المحسوبية.
 - درجة تحمل الاختلاف و السماح بسماع وجهات النظر المعارضة.

رابعاً: وظائف الثقافة التنظيمية:

تؤدي الثقافة التنظيمية مجموعة من الوظائف يمكن إجمالها فيما يلي:

1. تمنح الثقافة التنظيمية أعضائها شعوراً بالهوية ، إذ لها دور في تعريف الحدود وخلق الاختلافات بين المنظمة و الآخرين.

¹ - محمد قاسم القيروني، السلوك التنظيمي، دار الشروق عمان، ط4، 2004، ص 152.

2. تساعد الثقافة التنظيمية في إيجاد الالتزام في تحقيق الأهداف التنظيمية و تعتبر حلقة وصل بين أعضاء المنظمة.
3. تدعم الثقافة التنظيمية استقرار المنظمة كنظام اجتماعي وتعزز من ثباته.
4. تعمل الثقافة التنظيمية على تنمية القدرات و الكفاءات العامة للمنظمة عن طريق تطوير نظام المعلومات و الاتصال و العمل بتنسيق لاتخاذ القرارات الرشيدة.
5. تعمل الثقافة التنظيمية كإطار مرجعي للعاملين بإعطائها معنى لنشاطات المنظمة وباعتبارها مرشدا لانتهاج السلوك الملائم.
6. تسهيل فعاليات الإدارة الموارد البشرية عن طريق فهم الطبيعة البشرية و التعامل على أساس تعدد الثقافات، إذ تشكل إدارة التنوع الخلفيات الثقافية تحديا هاما لإدارة المنظمة.
7. تسعى الإدارة المنظمة من خلال التركيز على المدخل الثقافي إلى تحقيق الفعالية التنظيمية.¹

خامسا: مكونات الثقافة التنظيمية:

تعتبر الثقافة نظاما يتكون من مجموعة من العناصر أو القوى التي لها تأثير شديد على سلوك الأفراد في المنظمة و التي تشكل المحصلة الكلية للطريقة التي يفكر و يدرك بها الأفراد كأعضاء عاملين بهذه المنظمة و التي تؤثر على أسلوب ملاحظة و تفسير الأشياء بالمنظمة.

ويمكن تقسيم العناصر المكونة لثقافة المنظمة إلى مجموعتين رئيسيتين:
الإشارات الثقافية و الموروث (الإرث) الثقافي للمنظمة.

أولا: الإشارات الثقافية

وتشمل الإشارات الثقافية على ما يلي :

1- القيم:

وهي القواعد تمكن الفرد من التمييز بين الخطأ و الصواب و المرغوب و غير مرغوب وبين ما يجب أن يكون وما هو كائن، أي كمرشد و مراقب للسلوك الإنساني لأنه يزود برؤية من اتجاهات الأفراد و طبيعة ثقافة المؤسسة.

حيث تقوم القيم التنظيمية بتوجيه سلوك العاملين في بيئة العمل، ضمن الظروف التنظيمية المختلفة ومن هذه القيم المساواة بين العاملين و الاهتمام بإدارة الوقت و الاهتمام بأداء واحترام الآخرين.

¹ - بن قرقورة ليندة: "الثقافة التنظيمية مدخل استراتيجي لإحداث التطوير التنظيمي" دراسة حالة المطاحن الصناعية لمنتجة، أطروح ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير فرع إدارة أعمال، جامعة الجزائر، 2008، ص 22.

2- الأعراف و التوقعات:

يقصد بأعراف تلك المعايير المدركة و غير الملموسة التي يلتزم بها العاملون داخل المنظمة.

أما التوقعات التنظيمية تتمثل في التعاقد السيكولوجي غير المكتوب و الذي يعني مجموعة من التوقعات يحددها أو يتوقعها الفرد أو المنظمة كلا منهما من الآخر خلال فترة عمل الفرد في المنظمة، مثال ذلك توقعات الرؤساء من المرؤوسين و الزملاء من الزملاء الآخرين و المتمثلة بالتقدير و الاحترام المتبادل و توفير بيئة تنظيمية و مناخ تنظيمي يساعد ويدعم احتياجات الفرد العامل النفسية و الاقتصادية.

3-المعتقدات:

وهي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل و الحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وطريقة إنجاز الأعمال و المهام التنظيمية، ومن هذه المعتقدات نجد المشاركة في عملية صنع القرارات و المساهمة في العمل الجماعي و أثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية.

4-الرموز:

هي عبارة عن إشارات متميزة مثل الشعارات و هي الصورة الرمزية الممثلة للمنظمة، إضافة إلى نمط اللباس والنمط المعماري (شكل المباني و تهيئتها)، كيفية إدارة الوقت، اللغة المستعملة داخل المنظمة.

5-الطابوهات:

وهي ما تود المنظمة إخفائه ورفضه وتعني المواضيع التي يجب عدم الخوض فيها أو الكلام عنها أو تداولها داخل المنظمة، وهي نتاج لتجارب مأساوية مرت بها المنظمة، كإخفاقات تجارية، مدير فاشل، والتي من شأنها إحداث اضطراب المنظمة و كذا الصورة الخارجية للمنظمة، مما قد يؤثر سلبا على أداء العاملين و المنظمة ككل.

6-الأساطير:

تعتبر الأسطورة رواية من تمثيل أشخاص خياليين، ويمكن تعريفها بأنها: "المعتقدات المشبعة أو المحملة بالقيم و المبادئ التي يعتنقها الناس و التي يعيشونها أو من أجلها ويرتبط كل مجتمع بنسق من الأساطير بعيد عن الصورة الفكرية المعقدة التي تتضمن في الوقت نفسه كل النشاط الإنساني".¹

7- الطقوس الجماعية و الاحتفالات:

الطقوس هي عبارة عن التطبيقات المنتظمة و الثابتة للأساطير المتعلقة بالأنشطة اليومية للمنظمة مثل اللغة المستعملة، طريقة استقبال موظف جديد، الاحتفالات السنوية،

¹ حسناوي أمينة: "الثقافة التنظيمية و أثرها على الأداء الوظيفي" دراسة ميدانية لمستشفى الأم و الطفل بالجلفة، مذكرة من أجل نيل شهادة الماستر في العلوم السياسية، تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة زيان عاشور الجلفة، 2017، ص 10

العيد السنوي لإنشاء المنظمة ، و تعرف الطقوس الجماعية بأنها: " التعبير المتكرر للأساطير بواسطة أنشطة منتظمة و مبرمجة" وذلك بهدف تأمين و نقل مجموعة من القيم إلى العاملين إضافة إلى تقوية الشعور بالانتماء للمنظمة .

8-الإشاعات:

من التشكيلات الرمزية لثقافة المنظمة نجد الإشاعات و التي تعتبر أخبارا لا أساس لها من الصحة، تكون في شكل سيناريوهات خيالية توفر نوعا من الأساطير المتداولة يوميا في المنظمة.

ثانيا: الموروث الثقافي للمنظمة:

يشمل الموروث الثقافي للمنظمة على ما يلي:

1-المؤسسون:

إن ثقافة المنظمة ماهي إلا نتاج لثقافة الأعضاء المؤسسين.

2- سلوك قادة المنظمة:

سلوك قادة من أهم العوامل المؤثرة في تشكيل ثقافة المنظمة، حيث أن هناك اتفاق بأن ثقافة المنظمة تتشكل بدرجة كبيرة بواسطة الإدارة العليا.

3- تاريخ المنظمة :

يلعب تاريخ المنظمة دورا مهما في تشكيل ثقافتها، ويتكون -تاريخ المنظمة- من التجارب التي مرت بها، النجاحات المحققة و كذلك الفشل.

4- الأبطال:

سوهم أشخاص كانوا يعملون في المنظمة و قدموا أداء متميزا و أشياء مثالية من خلال ما يتمتعون به من كفاءة و انسجام مع القواعد و أنظمة المنظمة، وهم يعتبرون من خيرة أفراد المنظمة.

5-مهنة المنظمة (النشاط)

ستعرف مهنة المنظمة –النشاط الرئيسي لها- بأنها" مجموعة المهارات التي يتقنها أعضاء المنظمة (تكنولوجيا، معرفة الأسواق، قدرات تنظيمية....) فهي تعبر عن معرفتها في القيام بمهنتها أحسن من الآخرين.¹

سادسا: أنواع الثقافة التنظيمية:

هناك عدة أنواع من الثقافة التنظيمية ، إلا أن هناك شبه اتفاق على وجود نوعين أساسيين هما : الثقافة التنظيمية القوية و الثقافة التنظيمية الضعيفة.

¹ - حسناوي أمينة، نفس المرجع السابق،14.

1- الثقافة القوية:

تعرف الثقافة القوية بأنها: "الحد الذي يجعل الأعضاء يتبعون ما تمليه عليهم الإدارة، ويمكن القول أن ثقافة المنظمة قوية في حالة كونها تنتشر و تحظى بالثقة و القبول مع جميع أو معظم أعضاء المنظمة و يشتركوا في مجموعة متجانسة من القيم و المعتقدات و التقاليد و المعايير التي تحكم سلوكياتهم و اتجاهاتهم داخل المنظمة، و مما يجعل الثقافة قوية كون القيم الأساسية قوية و يشترك فيها العاملون.

و تتمتع الثقافة القوية بمجموعة من الخصائص نذكر منها :

- **الثقة :** تشير الثقة إلى الدقة و التهذيب و وحدة الذهن و التي تعتبر عاملا مهما من عوامل تحقيق إنتاجية مرتفعة.
- **الألفة و المودة :** يمكن للألفة و المودة أن تتأتى من خلال إقامة علاقات متينة و حميمة مع الأفراد داخل المنظمة من خلال الاهتمام بهم و دعمهم و تحفيزهم.

فيما يرى ستيفن روبرت (Stephen.P.Robbins) أن الثقافة القوية تعتمد على :

- عنصر الشدة و الذي يرمز إلى قوة تمسك أعضاء المنظمة بالقيم و المعتقدات السائدة.
- عنصر الإجماع و المشاركة لنفس الثقافة التنظيمية السائدة من قبل الأفراد ، و الذي يعتمد -الإجماع- على تعريف الأفراد بالقيم السائدة في المنظمة و ما يحصلون عليه من مكافآت و حوافز جراء التزامهم.

إضافة إلى بعض الخصائص التي تتسم بها الثقافة القوية فيما يلي :

- تشجيع و تحفيز النزعة نحو التصرف، مع التأكيد على الاستقلالية و المبادرة، و تشجيع الموظفين على تحمل المخاطرة.
- أنها تنبثق عن طبيعة رسالة المنظمة، و يتعين عليها أن تركز تجيد من عمل و إقامة علاقات وثيقة مع العملاء كوسيلة لتحسين و تعزيز مركزها التنافسي من خلال التركيز على قيم التوجه بالمستهلك.
- إرسال تصميم تنظيمي من شأنه أن يحفز الموظفين على بذل أفضل ما لديهم بغية تعظيم الإنتاجية من خلالها استحداث البيئة السليمة للسلوك الإنتاجي.¹

¹ - مصطفى محمود أبو بكر، دليل التفكير الاستراتيجي و إعداد الخطة الاستراتيجية، الدار الجامعية الإسكندرية، 2000، ص 146.

2- الثقافة الضعيفة

هي الثقافة التي لا يتم اعتناقها بقوة من أعضاء المنظمة و لا تحظى بالثقة و القبول الواسع من معظمهم، و تفتقر المنظمة في هذه الحالة إلى التمسك المشترك بين أعضائها بالقيم و المعتقدات، وهنا سيجد أعضاء المنظمة صعوبة في التوافق و التوحد مع المنظمة أو مع أهدافها و قيمها.

ففي حالة الثقافة الضعيفة يحتاج العاملون إلى التوجيهات و تهتم الإدارة بالقوانين و اللوائح و الوثائق الرسمية المكتوبة، كما تتجسد في نظم الإدارة الأوتوقراطية ونمط الإدارة العائلي والسياسي وفيها تنخفض الإنتاجية و يقل الرضا الوظيفي لدى العاملين، كما قد يتم فيها الشعور بالغربة عن الثقافة و المجتمع و المحيط وهي ظاهرة الاغتراب الاجتماعي، حيث تبدو القيم و المعايير الاجتماعية السائدة عديمة المعنى للفرد، ويشعر الفرد بالعزلة والإحباط.¹

سابعاً: أهمية الثقافة التنظيمية:

تكمن أهمية الثقافة التنظيمية في المنظمات في الأوجه التالية :

1- بمثابة دليل للإدارة والعاملين ، تشكل لهم نماذج السلوك و العلاقات التي يجب إتباعها، والاسترشاد بها .

2- إطار فكري يوجه أعضاء المنظمة الواحدة ، وينظم أعمالهم و علاقاتهم وإنجازاتهم

3- العاملون بالمنظمات لا يؤدون أدوارهم فرادى أو كما يشتهون ، وإنما في إطار تنظيمي واحد ، لذلك فإن الثقافة بما تحويه من قيم وقواعد سلوكية تحدد لهؤلاء العاملين السلوك الوظيفي المتوقع منهم ، و تحدد لهم انماط العلاقات فيما بينهم وبين المراجعين، والجهات الأخرى التي يتعاملون معها كما أن ملبسهم ومظهرهم و اللغة التي يتكلمونها ومستويات الأداء و منهجيتهم في حل المشكلات تحددتها ايضاً ثقافة المنظمة وتدريبهم عليها ، وتكافئهم على إتباعها .

4- تعتبر الثقافة التنظيمية من الملامح المميزة للمنظمة عن غيرها من المنظمات وهي كذلك مصدر فخر و اعتزاز للعاملين بها ، وخاصة إذا كانت تؤكد قيماً معينة مثل الابتكار والتميز و الريادة .

¹ - مصطفى محمود أبو بكر، نفس المرجع السابق، ص147.

- 5-** الثقافة القوية تعتبر عنصرا فاعلا ، ومؤيدا للإدارة ، ومساعدة لها على تحقيق أهدافها و طموحاتها وتكون الثقافة قوية عند غالبية العاملين بالمنظمة عندما يرتضون قيمها واحكامها ، وقواعدها ، ويتبعون كل ذلك في سلوكياتهم ، وعلاقتهم.
- 6-** الثقافة القوية تسهل مهمة الإدارة و المديرين ، إذ لا يلجأون إلى الإجراءات الرسمية او الصارمة لتأكيد السلوك المطلوب .
- 7-** تعتبر الثقافة القوية ميزة تنافسية للمنظمة إذ كانت تأكد على السلوكيات الابتكارية كالتفاني في العمل ، ولكنها قد تصبح ضارة إذا كانت تؤكد سلوكيات روتينية ، كالطاعة العمياء ، والالتزام الحرفي بالرسميات .
- 8-** ثقافة المنظمة تعتبر عاملا مهما في استجلاب العاملين الملائمين فالمنظمات الرائدة تجذب العاملين الطموحين و المنظمات التي تبني قيم الابتكار و التفوق تستهوي العاملين المبدعين ، والمنظمات التي تكافئ التميز و التطوير ينظم إليها العاملون المجتهدون الذين يرتفع لديهم دافع ثبات الذات .
- 9-** تعتبر الثقافة عنصرا جذريا تؤثر على قابلية المنظمة للتغيير ، وقدرتها على مواكبة التطورات الجارية من حولها فكلما كانت قيم المنظمة مرنة ومتطوعة للأفضل ، كانت المنظمة أقدر على التغيير ، وأحرص على الإفادة منه ، كلما كانت القيم تميل إلى الثبات والحرص و التحفظ قلت قدرة المنظمة و استعدادها للتطوير.
- 10-** تحتاج ثقافة المنظمة ،كأي عنصر آخر في حياة المنظمات إلى مجهودات واعية تغذيها و تقويها و تحافظ على استقرارها النسبي ورسوخها في أذهان العاملين و ضمائرهم وإتباعهم لتعليماتها في سلوكهم و علاقاتهم¹.

ثامنا: مستويات الثقافة التنظيمية :

تتطور ثقافة المنظمة من خلال مجموعة من القوى التي توجد في ثلاث مستويات أساسية هي: المجتمع، الصناعة أو النشاط و المنظمة، إضافة إلى الفرع الثاني و التي تمثل مستويات أخرى حسب إدغار شاين و هي مستوى الآثار، مستوى المعتقدات والقيم المطلقة، مستوى الافتراضات الأساسية.

¹ - محمد بين غاب العوفي: **"الثقافة التنظيمية و علاقتها بالانترام التنظيمي"** دراسة ميدانية على هيئة الرقابة و التحقيق بمنطقة الرياض، بحث مقدم استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، 2005، ص19.

الفرع الأول: المستويات الأساسية للثقافة التنظيمية:

1- ثقافة المجتمع :

تمثل الثقافة في هذا المستوى القيم والاتجاهات والمفاهيم السائدة في المجتمع الذي تتواجد به المنظمة والتي ينقلها الأعضاء من المجتمع إلى داخل المنظمة ، وتتأثر هذه الثقافة بعدد من القوى الاجتماعية مثل نظام التعليم، النظام السياسي، الظروف الاقتصادية والهيكل الإداري للدولة ، وتعمل المنظمة داخل هذا الإطار العام لثقافة المجتمع حيث يؤثر على استراتيجيات المنظمة ورسالتها وأهدافها ومعاييرها وممارستها، ويجب أن تكون استراتيجية المنظمة ومنتجاتها وخدماتها وسياساتها متوافقة مع ثقافة المجتمع حتى تكتسب المنظمة الشرعية والقبول من ذلك المجتمع وتتمكن من تحقيق رسالتها وأهدافها.

2- ثقافة النشاط / الصناعة :

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

3- ثقافة المؤسسة:

عادة ما تكون المؤسسات العامة والحكومية والمؤسسات الكبيرة والبيروقراطية ثقافات مختلفة عن المؤسسات الصغيرة أو الخاصة في مواقع أو أماكن العمل داخل نفس المؤسسة، حيث يمكن أن تكون الثقافات الفرعية حول المستويات الإدارية والتنظيمية المختلفة داخل إدارات وأقسام أو قطاعات المؤسسة، ويرجع ذلك إلى أن الأفراد في هذه المستويات أو وحدات التنظيمية يواجهون متغيرات مختلفة ويتعرضون لمصادر وأنواع من الضغوط مما يدفعهم إلى تشكيل مجموعة من القيم والعادات والمعتقدات والافتراضات التي تحكم¹.

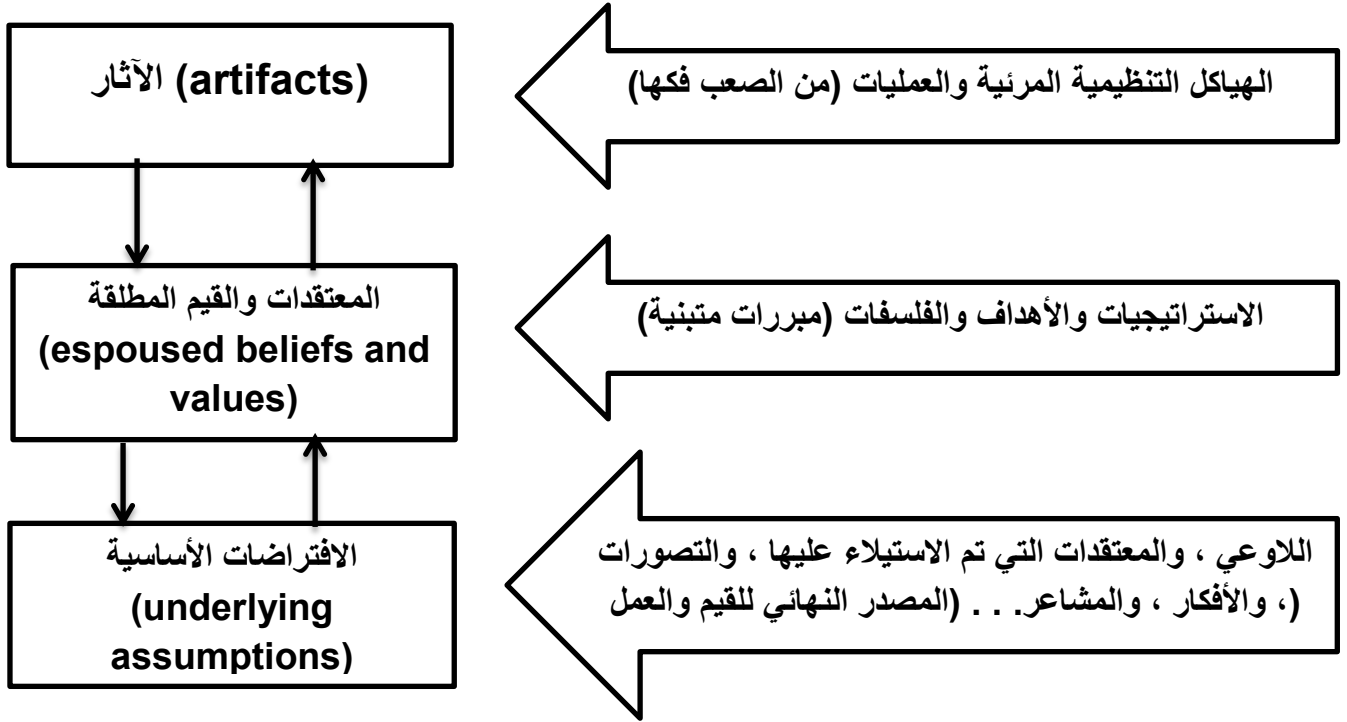
الفرع الثاني: مستويات الثقافة التنظيمية حسب شاين:

يرى إدغار شاين أن الثقافة يمكن تحليلها على عدة مستويات مختلفة، حيث تتراوح هذه المستويات من المظاهر الواضحة الملموسة التي يمكن للمرء أن يراها ويشعر بها إلى الافتراضات الأساسية الواضحة واللاوعي التي يضعها كجوهر الثقافة. بين هذه الطبقات

¹ - عيساوي وهيبة: "أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي" دراسة حالة الأفراد الشبه طبيين بالمؤسسة الإستشفائية العمومية ترابي بوجمعة بشار، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير تخصص حوكمة الشركات، جامعة أبو بكر بلقايد- تلمسان- مدرسة دكتوراه إدارة الأفراد و حوكمة الشركات، سنة 2015، ص 26.

توجد معتقدات وقيم ومعايير وقواعد سلوك متباينة يستخدمها أعضاء الثقافة كطريقة لتصوير الثقافة لنفسهم وللآخرين، و يتم عرض المستويات الرئيسية للتحليل في الشكل الموالي.

الشكل (01) يوضح مستويات الثقافة التنظيمية حسب إدغار شاين



(المصدر: من كتاب (organizational culture and leadership, (3erd edition 2004p25.)

1- مستوى الآثار:

هذا المستوى يشمل جميع الظواهر التي يراها المرء ويسمعها ويشعر بها عندما يواجه أحدهم مجموعة جديدة ذات ثقافة غير مألوفة. وتشمل القطع الأثرية المنتجات المرئية للمجموعة، مثل بنية بيئتها المادية؛ لغته التكنولوجية والمنتجات إبداعاتها الفنية، العروض العاطفية، والخرافات والقصص عن المنظمة؛ قوائمها المنشورة من القيم؛ الطقوس والاحتفالات التي يمكن ملاحظتها، والعناصر الهيكلية مثل الموائيق، والأوصاف الرسمية لكيفية عمل المنظمة، والمخططات التنظيمية. إن أهم نقطة يمكن اتخاذها حول هذا المستوى من الثقافة هو أنه من السهل مراقبته وفك الارتباط به.¹

¹ - Edgar H.Schein, organizational culture and leadership, (3erd edition), Published by Jossey-Bass, San Francisco, CA, 2004, p25.

2- مستوى المعتقدات والقيم المطلقة:

هذا المستوى يمثل فلسفات وأهداف واستراتيجيات المنظمة. القيم المبنية تحتوي أيضًا على قواعد غير مكتوبة ولكن جميع الأعضاء يفهمون ويتبعونها. وأولئك الذين لا يتبعونها سيشعرون بعدم الانتماء. على سبيل المثال ، تتمتع ثقافة فيتنام بميزة جماعية ، ويتم التعبير عنها في السلوك التنظيمي الفيتنامي أيضًا. في الصباح ، يجتمع الناس عادة لتناول بعض الشاي أو القهوة قبل وقت العمل للتحدث أو للمناقشة. قد لا يشعر الأشخاص الذين لا ينضمون إلى هذا النوع من المحادثات بأنهم ضالون ويصعب عليهم التعاون في العمل.

تتضمن القيم المبنية أيضًا بيئة العمل بالإضافة إلى أسلوب القيادة. تعكس بيئة العمل العلاقة في المنظمة: كيف يثق الرؤساء في مرؤوسيه ؛ مدى انفتاح المنظمة على الابتكار أو استمرارها في تجنب المخاطر ؛ العلاقة بين الموظفين كيف تحل التضاربات من ناحية أخرى ، يعكس أسلوب القيادة موقف وقائد الزعيم في تنفيذ هدف المنظمة.¹

3- مستوى الافتراضات الأساسية:

تتضمن الافتراضات القيم الأكثر جوهرية والتي يتم مشاركتها ولكن غير مرئية حتى لأعضاء المجموعة. هذا يعني أن الأمر يستغرق وقتًا طويلاً لإنشاء القيم الأساسية ويتم التعبير عن وجودها من خلال اختراق وتحويل ميزات القيم الأساسية إلى القيم والتعبير المتبناة. وبالتالي ، من الصعب محو الافتراضات بمجرد تحديدها. ولكن يمكن تغييرها في ظروف معينة.

لذلك ، فإن الشيء الأكثر أهمية عند تقييم منظمة ما من منظور ثقافي هو أن تسأل: ما هي القيم التي اقترحتها المنظمة ، واستوعبتها وتابعتها؟ فهي ليست مجرد شعار أو خطاب من المديرين ، ولكن ينظر إليها في مستويات ثقافية أخرى. وبعبارة أخرى ، تعبر هذه القيم الأساسية عن نفسها كردود فعل تلقائية وتصورات أو آراء غير واعية.²

تاسعا: دور الثقافة التنظيمية في التأثير على سلوك الفرد داخل التنظيم:

تؤثر الثقافة على سلوك العضو في مجتمعه. لذا فإن الثقافة التنظيمية القوية من شأنها أن تؤثر بوضوح على الطريقة التي يتصرف بها الموظفون في الشركة. وهذا يعني أن الثقافة التنظيمية قد تولد مزايا تنافسية للمنظمة من خلال تعزيز أداء الموظفين والتعاون مع بعضهم البعض. بالإضافة إلى ذلك ، تساعد الثقافة القوية على الحد من الصراع داخل المنظمة ، لإرسال الموظفين والتحكم بهم وتحفيزهم.

¹ - ibid, p28.

² - ibid, p30.

أولاً، تثبت الثقافة القوية الصلة بين الأعضاء ، وتساعدهم على تقاسم الفهم المشترك لمشكلة ما ، وتقييم وتوجيه عملهم في نفس الاتجاه. عندما يكون هناك خطر تتعرض له المنظمة ، فإن القواعد والقيم المشتركة هي عناصر لتوحيد أفراد التنظيم، ومساعدتهم على تقييم الوضع بشكل صحيح والتصرف بشكل صحيح.

وثانياً ، تقوم الثقافة التنظيمية بإبراز سلوكيات الأعضاء والتحكم فيها من خلال المعايير والإجراءات واللوائح ، الخ ... بالإضافة إلى ذلك ، تساعد الثقافة على تضيق المساحة التي يجب أخذها في الاعتبار أثناء عملية صنع القرار لأن القرار يكتسب قوة التأثير فقط عندما يتطابق مع الثقافة من خلال الحصول على موافقة الأعضاء.

من ناحية أخرى ، تساعد الثقافة التنظيمية الأعضاء على الحصول على رؤية واضحة لهدف المهمة وتوجيهها. كما أن وجود ثقافة قوية يخلق علاقة جيدة بين الأعضاء حيث يتشاركون في الفهم والاهتمام المشتركين. يحسن بيئة العمل لتكون مريحة وصحية. عندما تنجح إحدى المنظمات في بناء ثقافة قوية ، فإنها تخلق أمانة الموظفين للشركة ، مما يجعل الأعضاء يشعرون بالفخر للمنظمة وكذلك الوظيفة التي يقومون بها.¹

¹ - Christopher S.Dowson, leading culture change, what every CEO needs to know, Stanford Business Books, CA, USA, 2010,p8.

الفصل الثالث

الفعالية التنظيمية

أولاً: نظريات الفعالية التنظيمية.

ثانياً: خصائص المنظمة الفعالة.

ثالثاً: أهمية الفعالية التنظيمية.

رابعاً: أهم متطلبات زيادة الفعالية التنظيمية.

خامساً: صور الفعالية التنظيمية.

سادساً: نماذج قياس الفعالية التنظيمية.

سابعاً: بيئة المنظمة و علاقتها بالفعالية التنظيمية.

أولاً: نظريات الفعالية التنظيمية:

1- نظرية الادارة العلمية : (فريدريك تايلور):

ساهمت هذه الحركة في تقديم حلول و إيجاد السبل الكفيلة بتحقيق تنظيم فعال للنشاط الصناعي، الذي من شأنه السماح بتحقيق مستويات أداء عالية من خلال دراسة تايلور (Taylor) لتأثيرات الثورة الصناعية باعتبارها المحرك الأساسي للإبداع في مجال علوم الإدارة و التنظيم، لأنه حاول من خلال التحاقه بمعمل الحديد و الصلب في الولايات المتحدة الأمريكية، إذ لاحظ الإسراف في المواد الأولية، ضياع الوقت، غياب معدلات و ضوابط وعدم ربط الأجر الشخصي المبذول مما أثر على الإنتاجية أو أدى إلى ضعف الفعالية، حيث قام هذا الباحث العامل بدراسة و تحليل الحركة و الزمن لإنجاز مهمة ما، ثم ركز على إنتاجية كل عامل وكيفية الرفع منها، ثم عمل على الفصل بين التخطيط و التنفيذ و بحث في السبل التي تسمح بالتعاون بين الإدارة و العاملين مع إمكانية زيادة كفاءة العامل عن طريق التدريب و التخطيط حيث تصور تايلور أو انطلق من الفرضية التي مؤداها أنه كلما تكون المهمة مكررة بسيطة كلما يتم التعلم بشكل سريع.¹

ضف الي ما سبق من تجارب- إن صح القول- التي قام بها استنادا إلى ملاحظته العلمية وفي سبيل وصوله إلى أهدافه وضع هذه المجموعة من المقترحات .

(1) تحليل العمل إلى عناصره الأساسية واستبعاد الحركات الزائدة والتقليص من الإسراف في المواد الأولية.

(2) توفير العمال في أماكن العمل التي تتلاءم مع تخصصاتهم و ميولاتهم الشخصية.

(3) تدريب العمال و تأهيلهم بما ينسجم و الأساليب الإنتاجية و التنظيمية المتبعة.

ومن هنا نستخلص أن مفهوم الفعالية التنظيمية عند تايلور يرتبط بالتنظيم العلمي للعمل من خلال دراسته لمشاكل الإنتاجية على مستوى الورشات، هذا التنظيم العلمي هو الذي يقوم على مجموعة من المبادئ و المحصورة في عدة مبادئ نذكر منها:

المبدأ الأول : ضرورة استبدال الطرق التقليدية في العمل و القائمة على التخمين لتحديد معدل الإنتاجية بطرق علمية تعتمد على الدراسة العلمية لكل خطوات العمل.

المبدأ الثاني : ضرورة أن تتحمل الإدارة مسؤولية اختيار العاملين و تدريبهم على الطرق المناسبة لأداء الأعمال.

¹ - بوشمال أحمد: "سوسيولوجيا التغيير التنظيمي و فعالية المنظمات مدخل التحليل الاستراتيجي" دراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن الأغواط، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص: تنظيم و عمل، جامعة قسدي مرباح ورقلة، 2011، ص110.

المبدأ الثالث : ضرورة تعاون الإدارة والعاملين لتحقيق الأهداف التنظيمية.

المبدأ الرابع : ضرورة توزيع المسؤولية عن العمل بين الإدارة و العاملين بحيث تقوم الإدارة بعملية التخطيط و الإشراف بينما يقوم العمال بالتنفيذ.¹

2- النظرية البيروقراطية حسب ويبر (M.Weber)

من خلال الدراسة السابقة يمكن أن نستنتج بأن مفهوم الفعالية حسب ويبر يعتمد أساسا على "الرشادة في سلوك الأفراد " كأهم متغير من متغيرات الفعالية و اعتبر أيضا النمط البيروقراطي نمط مثالي يحقق الفعالية التنظيمية إذا فيه الخصائص التالية :

- تحديد الاختصاصات الوظيفية في المؤسسة البيروقراطية بصورة رسمية في إطار القواعد و اللوائح المعتمدة ، واعتماد الصيغ القانونية في إيضاح جوانب التخصص و تقسيم العمل .
- توزيع الأعمال و الأنشطة الإدارية على أفراد المؤسسة بصورة رسمية ، وبأسلوب ثابت ومستقر لكل وظيفة ؛
- تحويل الصلاحيات لأفراد المؤسسة وفق قواعد واضحة ومحددة يتم من خلالها تحديد نطاق الإشراف لكل مسؤول إداري .
- الفصل بين الأعمال الرسمية للموظف وبين الأعمال الشخصية بين أعضاء المؤسسة وسيادة العلاقات الرسمية .
- تعيين الأفراد العاملين في المؤسسة وفق الكفاءة والخبرة الفنية وتقيم بواسطة امتحان أو شهادات تثبت كفاءتهم الفنية.
- تؤدي المؤسسة البيروقراطية إلى تحقيق الأمن الوظيفي لأفرادها من خلال التقاعد، وزيادة الرواتب، والعمل على إجراءات الاقدمية لترقية و التقدم المهني .
- تعتمد الإدارة البيروقراطية، في إنتاجها الأسلوب الرسمي في التعامل مع الأفراد العاملين فيها، من خلال الوثائق و السجلات و المستندات.
- يستند تركيب المؤسسة إلى أساس التدرج الهرمي (هرمية التنظيم) واعتماد التقسيم الإداري على مستويات تنظيمية محددة بشكل دقيق حيث تشرف المستويات الأعلى على المستويات الأدنى منها.²

¹ - بوشمال أحمد، نفس المرجع السابق 2011، ص111.

² - عبد الوهاب سويس، المنظمة، المتغيرات، الأبعاد، التصميم، دار النجاح للكتاب، الجزائر، 2009، ص27.

3- نظرية التقسيمات الإداري – هنري فايول (H.Fayol):

ان مفهوم الفعالية التنظيمية حسب فايول ينحصر في تحديد ماهية " الرشادة الادارية" ،اذ اعتبر أن النشاطات الادارية هي المحور الرئيسي لتحقيق الأهداف الأساسية لاسيما و أنها تعتمد أسلوب التخطيط والتنبؤ و التنسيق بين الجهود الفردية و الجماعية . وقد بذل في تحليل النشاط الاداري حيث تناول :

1- **النوعية الادارية و التدريب :** نبه فايول بوجود العديد من المتغيرات المتعلقة بالعاملين من الناحية الجسمانية و الأخلاقية و المعرفة المتخصصة في ميدان العمل، كما ينبغي توفر المبادئ العلمية في الادارة في اطار التعامل مع الافراد بالنسبة لمستويات الادارة العليا .

2- **المبادئ الادارية :** صاغ المبادئ المرتبطة بالنشاط الاداري الى أربعة عشر مبدأ هي: تقسيم العمل ، الصلاحيات و المسؤولية ،التدريب على النظام ،وحدة القيادة ، وحدة التوجيه، المصلحة العامة فوق المصلحة الخاصة، مكافأة الانجاز ، المركزية، التسلسل الهرمي، النظام (تركيب و تنسيق الأشخاص و الأشياء)، الانصاف و المساواة ،استقرار العمالة، المبادرة، روح التعاون.

يتضح بأن الاطار الفكري الذي جاء به فايول يستكمل الجوانب التي جاء بها تايلور .فقد أكد على جانب النشاط الاداري خاصة الادارة العليا ، بينما ركز تايلور على الأساليب التنفيذية في العملية الادارية التي يمارسها المروءوسون في المستويات الدنيا خاصة في الانتاج.¹

4- نظرية العلاقات الإنسانية حسب التون مايو (E.Mayo):

يعتبر هذا الباحث أن قوة المؤسسة ترتبط بمدى ارتباط أعضائها ، وتحقيق الأهداف المسطرة بفعالية يتوقف دافعيتهم للعمل ، و عليه فإن تحقيق الفعالية التنظيمية لأي إدارة هو العمل على إيجاد السبل الكفيلة بتحقيق الاندماج الجماعي للأفراد باعتماد على القيادة التي تطابق أهداف الفرد مع أهداف الجماعة ثم أهداف المؤسسة ، و تهتم بتحفيز العاملين لتنمية دافعيتهم للعمل و ايضا تهتم بالاتصال و التوجيه ،و يتحقق ذلك من خلال عملية التدريب المتنوعة و المستمرة.

من اهم اكتشافات الدراسات هوثورن هو اكتشاف المجموعة غير الرسمية. كما اكدت الدراسات أكذوبة الافتراض النظرية الاقتصادية التي تقول إن الانسان راشد و عقلاني يسعى لتحقيق المنفعة القصوى للعمل وان مشاعر الانسان و عواطفه و عاداته و تقاليده لا مكان لها في موقع العمل و إن الدافع المادي هو أقوى حافز للعمل، وتفرعاً على

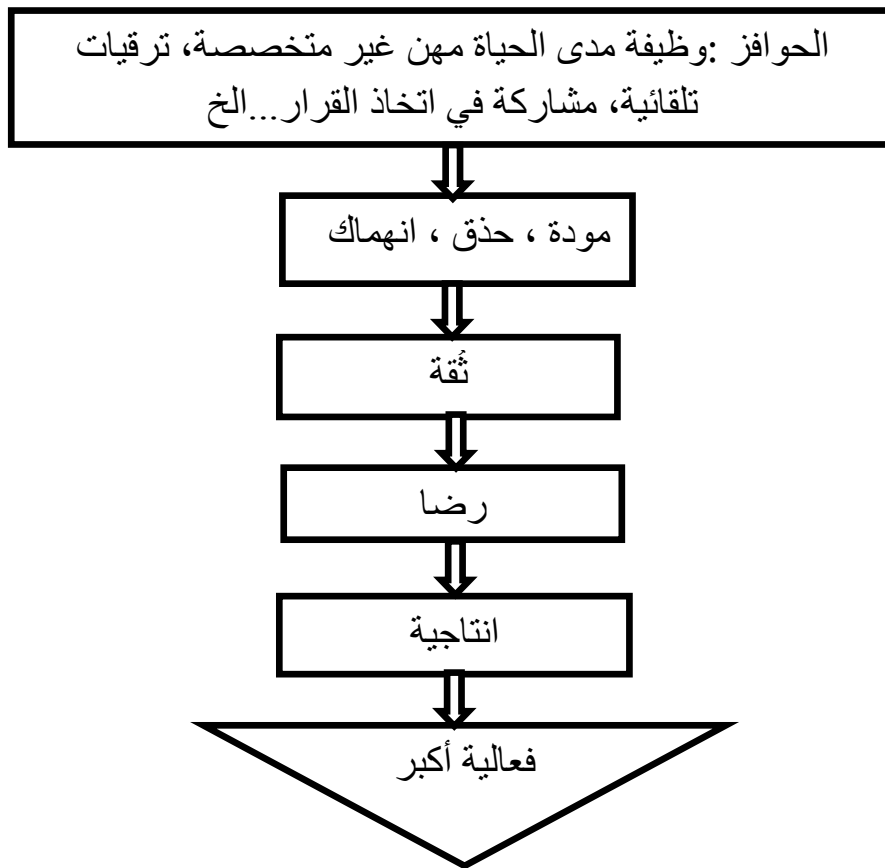
¹ - خليل محمد حسن الشماع و خيضر كاظم حمود، نظرية المنظمة، عمان الأردن، الطبعة الثانية، 2005، ص 52.

هذه الدراسات فقد تأكد أن أهم أغراض الإدارة هو تشجيع المجموعات غير رسمية وفتح قنوات الاتصال و إتاحة الفرصة لها في المشاركة في اتخاذ القرارات و بناء مجموعات عمل أكثر تجاوبا.¹

5- النظرية اليابانية (Z):

تعتمد الإدارة اليابانية على " حلقات الجودة "، والحلقة الواحدة منها عبارة عن مجموعة من العاملين يعملون طواعية في تحمل مسؤولية معينة، وتتم هذه اللقاءات بموافقة الإدارة رسمياً، كما تمارس اللجنة النقابية دورها في تدعيم ادوار الفعالة و الابتكارات داخل الحلقة.²

الشكل (02) يوضح أهم ما ورد في نظرية (Z) علاقتها بالفعالية التنظيمية



المصدر: عبد الوهاب سويسبي، نفس المرجع السابق، ص55.

¹ - عبد الوهاب سويسبي، نفس المرجع السابق، ص36.

² - عزاز إبراهيم و قرين بلال: "الفعالية التنظيمية باستخدام لوحة القيادة" دراسة حالة شركة الإسمنت بسور الغزلان، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير - تخصص: إدارة الأعمال الإستراتيجية، جامعة آكلي امحمد اولحاج -البويرة-، 2015، ص10.

ثانياً: خصائص المنظمة الفعالة:

تتميز كل منظمة بخصائص تجعلها تتميز على غيرها من المنظمات و قد أجمع الباحثون على مجموعة من الخصائص تتميز بها المنظمة الفعالة و هي كالتالي:

- وجود هدف محدد ومتفق عليه ، يعرفه الأفراد و المديرون ، وتوفر التوجيهات اللازمة للوصول لهذا الهدف .
- تتحدد الخريطة التنظيمية و طرق العمل و توجيه الموارد و توزيع مراكز القرار، بناء علي معيار موضوعي هو طبيعة العمل و متطلباته ، وليس رغبات الاشخاص على الهيكل التنظيمي .
- هناك عائد لقاء العمل المنجز ، مع وجود توازن بين المكافاة المادية والمعنوية، خاصة ما تعلق منها بطبيعة العمل وحاجات الاحترام و الاستقلال و اثبات الذات.
- النظرة الايجابية للأفراد، وحسن توجيه طاقاتهم و التعرف على دوافعهم ، وتأكيد مفهوم الوضعية و الالتزام .
- تشجيع التعاون بين الأفراد و المنافسة البناءة لتحقيق أهداف المنظمة ، و التصدي للنزاع و التطاحن و اتخاذ العلاج الاسباب و تطبيق الاجراء المناسب .

التطلع الى فرض التحسين ، و البحث عن الجديد و تشجيع المبادرات و الابتكار ، وانتشار روح الاكتشاف و المغامرة المحسوبة أو المخططة ، وتطبيق الحلول غير التقليدية للمشكلات.¹

ثالثاً: أهمية الفعالية التنظيمية :

تحتاج الأنظمة الحديثة بمختلف انواعها و نظمها السياسية والاقتصادية و الاجتماعية الى المؤسسات، لسبب رئيسي و هام وهو ان هذه المؤسسات تمكننا من تحقيق الاهداف التي نعجز عن تحقيقها كأفراد لا تجمعنا مؤسسة واحدة. فالمؤسسات انما تنشأ وتنمو لتأدية رسالة معينة و القيام بوظيفة محددة نيابة عن المجتمع الذي يوليها في مقابل هذا كل ما تحتاج اليه من دعم مادي و ادبي و معنوي يبقي على حياتها و يساعدها على النمو فاذا ما عجزت تلك المؤسسات عن القيام بدورها و اهملت رسالتها فكانت فعاليتها منخفضة، فان ذلك يؤثر بدوره على المجتمع ككل، اذ ان فعالية المجتمع رهن فعالية المؤسسات العاملة فيه.

- تعتبر الفعالية التنظيمية الصفة الاساسية للتنظيم الحركي المتجدد المحقق لأهدافه، ومن ثم فالفعالية التنظيمية هي مبرر وجود التنظيم و استمراره و تطوره، وهي اخيراً معيار الحكم

¹ - صالح بن نوار: "الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية من وجهة نظر المديرين والمشرفين" دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لإنتاج العتاد الفلاحي مركب المحركات و الجرافات بقسنطينة، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الدولة في علم إجتمع التنمية، جامعة منتوري قسنطينة، 2005، ص299.

على نجاحه ، كما يعتبر قياس الفعالية التنظيمية بمثابة تقييم للأداء الكلي للمؤسسة. لذا تعتمد بعض المؤسسات على قياس فعاليتها التنظيمية كوسيلة لتقييم أدائها.

-تعتبر أيضا بمثابة ترمومتر اداري لقياس مدى نجاح المؤسسة و تفوقها ، في جميع مجالات نشاطها ، فهي خاصية كلية و شمولية تصف و تخلص الأبعاد المميزة للمؤسسة¹.

رابعاً: أهم متطلبات زيادة الفعالية التنظيمية:

يجب أن نستخدم اخر نتائج البحوث العلمية في مجال العلوم الاجتماعية و السلوكية لجعل التنظيمات فعالة حقا ، ولابد أن يحظى تطبيق المعارف الجديدة و يدعم بالتحري الدقيق في البحوث التطوير ، وقدر كبير من الخيال المبدع من جانب الإدارة، لتنظيم الجهود البشرية في المنظمات الصناعية الخدمية على حد سواء، و على كل فهناك عدة خطوات تستخدم من أجل زيادة الفعالية التنظيمية و أهمها ما يلي :

(1) **اللامركزية و التفويض :** و هما طريقتان لتحرير العاملين من الرقابة المتشددة خاصة في المنظمات الكلاسيكية، ومنه درجة من الحرية في توجيه الأنشطة، وتحمل المسؤولية، الأهم من ذلك إشباع الحاجات النفسية و الاجتماعية لديهم، وفي هذا الإطار نجد ما يقدمه التنظيم المسطح لمؤسستي " سيرزروبك وشركائهم Sears Roebuk And Company" مثالا مهما ، فهما تفرضان "الإدارة بالأهداف" و تضمان عدد العاملين الذين يراجعون المدير كي لا يبقى لديه وقت لمراجعتهم أو توجيههم.

(2) **توسيع العمل :** رواده هما شركتي "أي.بي أم I.B.M" و "ديرويت أيدسون" فهو يشجع تقبل المسؤولية لدى أدنى مستويات التنظيم، ويوفر الفرصة لإشباع الحاجات الاجتماعية و النفسية، ويقضي على ملل و النفور.

(3) **التقييم التنظيمي وتقييم الأداء :** التقييم التنظيمي للمنظمة ككل من الجوانب الاقتصادية التنظيمية و كذا النفس –اجتماعية و السلوكية، كما يجب التخلي عن تطبيق البرامج الكلاسيكية لتقييم الأداء و التي تميل إلى معاملة الفرد و كأنه آلة منتجة خاضعة للبرامج الكلاسيكية لتقييم الأداء و التي تميل لتقييم الأداء و التي تميل إلى معاملة الفرد و كأنه آلة منتجة خاضعة للبرامج الكلاسيكية لتقييم الأداء و التي تميل إلى معاملة الفرد و كأنه آلة منتجة خاضعة للرقابة و التفقيش المستمر، والانتقال إلى تطبيق البرامج الكلاسيكية لتقييم الأداء و التي تميل إلى معاملة الفرد و كأنه آلة منتجة خاضعة للرقابة و التفقيش المستمر، و الانتقال إلى تطبيق الطرق

¹ - بعاج الهاشمي: "دور العملية التدريبية في رفع الفعالية التنظيمية للمؤسسة" دراسة حالة سونلغاز فرع الأغواط 2004-2008، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير فرع: إدارة أعمال، جامعة الجزائر 3، 2010، ص22.

الحديثة في التقييم على غرار ما تفعله منظمات الأعمال الحديثة كشركة "جنرال ميلز" و شركة "أنسول" للكيماويات، حيث تتبع مناهج تشرك الفرد في وضع الأهداف الذاتية و الموضوعية للمنظمة ككل وفي تقييم أدائه بشكل دوري و سنوي، ويلعب المسؤول الأعلى دور القيادي في هذه العملية، كما أن التأثيرات المصاحبة لهذا المنهج على حاجات تحقيق الذات كبيرة جدا.

(4) **الإدارة بالاستشارة و المشاركة :** حيث يوفر هذا الاسلوب الظروف الملائمة لتشجيع العاملين كي يقوموا بتوجيه طاقاتهم الخلافة نحو اهداف المنظمة، فالإدارة بالاستشارة و المشاركة : حيث يوفر هذا الاسلوب الظروف الملائمة لتشجيع العاملين كي يقوموا بتوجيه طاقاتهم الخلافة نحو اهداف المنظمة، فإفساح المجال لهم للمشاركة في عملية اتخاذ القرارات التي تهمهم يفر مهمة لإشباع حاجاتهم النفسية والاجتماعية.

(5) **تسطير الأهداف وصناعة القرار :** يقوم بتسطير الأهداف أفراد أو جماعات داخل المنظمة الأمر الذي يجعل هذه الأهداف عرضة للتغير من وقت لآخر مما قد يعوق عملية صنع القرار و اتخاذه، ولذلك من الخطأ اعتبار الأهداف الرسمية على أنها ثابتة و محدودة ، حيث أن واقع تشغيل المنظمة قد يشير إلى أهداف أخرى مرتبطة بالأداء الفعلي داخلها، وسواء تطابقت الاهداف التشغيلية الواقعية مع الأهداف الرسمية أم لا، فهي مشتقة منها لكونها نتاج إدراك تلك الأهداف الرسمية من قبل المورد البشري من خلال أنماط التفاعل المستمر داخلها و المتميز بالتغير مما يؤدي بالتالي إلى تغير الأهداف، و في هذا السياق يمكن ذكر ثلاثة أسباب لتغير أهداف المنظمة و هي :

- تفاعل المنظمة مع بيئتها مباشرة من خلال علاقتها البين تنظيمية.
- التغيرات التنظيمية الداخلية.
- الضغوط غير المباشرة للبيئة العامة.¹

خامسا: صور الفعالية التنظيمية:

تأخذ الفعالية التنظيمية عدة صور تظهر فيما يلي :

1-الصورة الاقتصادية : و هي الصورة المعتمدة من طرف المسيرين بحيث تأخذ الأشكال التالية :

- درجة تحقيق الأهداف
- مكانة المؤسسة في القطاع النشاط من زاوية المنافسة و تطورها

¹ - نور الدين تاوربريت: **"قياس الفعالية التنظيمية من خلال التقييم التنظيمي"** مساهمة في بناء نموذج متكامل للتقييم التنظيمي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علم النفس العمل و التنظيم، جامعة محمود منتوري قسنطينة، 2006، ص165.

- نوعية المنتجات من قبل المؤسسة.
- 2-الصورة الاجتماعية :** وهي الصورة التي تعتمد من قبل الافراد في المؤسسة كأطراف وليس فقط كعوامل انتاج وتأخذ هذه الصورة الأشكال التالية :
 - المناخ الاجتماعي في المؤسسة.
 - طبيعة العلاقات الاجتماعية القائمة داخل المؤسسة.
 - النشاطات الاجتماعية للمؤسسة .

3-الصورة التنظيمية : و هي التي ترتبط بالبناء التنظيمي للمؤسسة ويمكن أن تأخذ الصورة التالية :

- احترام الهيكل الرسمية : والتي تعتبر ارادة الادارة العامة للمؤسسة في تحديد معالم التنظيم القائم ، والتي تختلف عن الهيكل الفعلية والتي عن نتيجة تفاعل في الهيكل الرسمية والعلاقات غير الرسمية التي تنشأ داخل المؤسسة.¹

سادسا: نماذج قياس الفعالية التنظيمية:

تم تطوير العديد من النماذج للاستفادة من ثراء بنية الفعالية التنظيمية. يمكن تفسير هذا التعددية من خلال طبيعة بناء الفعالية ، وتحديدًا حدودها الغير المحددة ، وأيضاً من خلال المفاهيم المختلفة للمنظمات التي تعطي نماذج مختلفة من الفعالية.

1- نموذج الهدف(goal model):

يعتمد النموذج التقليدي على رؤية المنظمة كمجموعة من الترتيبات العقلانية الموجهة نحو تحقيق الأهداف. يتم قياس الفعالية من حيث إنجاز النتائج. ينصب التركيز هنا على الغايات: تحقيق الأهداف والغايات والأهداف وما إلى ذلك.

2- نموذج النظام(system model):

ويؤكد نموذج النظام ، رغم عدم إهماله لأهمية الغايات ، على الوسائل اللازمة لتحقيق غايات محددة من حيث المدخلات، واقتناء الموارد والعمليات. ويرتكز مفهوم المنظمة على نهج النظام المفتوح حيث تعتبر المدخلات وعملية التحول والمخرجات جزءاً من مكونات كاملة وغير مستقلة.

¹ - بورزامة جمال: " الفعالية التنظيمية للإدارة الرياضية و انعكاساتها على أسلوب إتخاذ القرار لدى القائد الإداري، دراسة متمحورة حول البعد النفسي الاجتماعي" دراسة الحالة الإدارية للمركب الأولمبي محمد بوضياف 05 جويلية و الإتحادية الجزائرية لكرة القدم، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في نظرية و منهجية التربية البدنية و الرياضية تخصص الإدارة التسيير الرياضي، جامعة الجزائر معهد التربية البدنية و الرياضية، 2009، ص 37.

3- نموذج الدوائر الإستراتيجية (strategic-constituencies model):

يوسع هذا النموذج نطاق النموذجين السابقين بإضافة توقعات مختلف المجموعات ذات المصالح القوية التي تنجذب حول المنظمة، وهكذا ينظر إلى المنظمة على أنها مجموعة من الدوائر الانتخابية الداخلية والخارجية التي تتفاوض على مجموعة معقدة من القيود والأهداف والإحالات. أي أن المالكين والموظفين والعملاء والموردين والدائنين والمجتمع والحكومة يمثلون مجموعات المصالح التي يجب الوفاء بها من أجل ضمان فعالية وبقاء المنظمة.

4- نموذج القيم التنافسية (competing-values model):

يمثل نموذج القيم التنافسية توليفة وتمديدًا للنماذج السابقة. وينظر إلى تقييم الفعالية التنظيمية على أنه تمرين قائم على القيم. باستخدام القيم التنظيمية كنقطة انطلاق، يتم تقسيم ثلاث مجموعات من القيم التنافسية لتشكيل تعريفات مختلفة للفعالية. تشتمل مجموعات القيم هذه على جوانب مختلفة من النماذج السابقة:

- (1) تشير معضلة الوسائل إلى النهاية إلى الهدف ونموذج النظام.
- (2) تشير معضلة التركيز الخارجي الداخلي إلى احتياجات أصحاب المصلحة المختلفة.
- (3) معضلة مرونة التحكم هي مناقشة مفتوحة في الأدبيات التنظيمية.

5- نموذج عدم الفعالية (ineffectiveness model):

من خلال التركيز على العوامل التي تمنع الأداء التنظيمي الناجح، يوضح هذا النموذج منظورًا مختلفًا من خلال تصور المنظمة كمجموعة من المشكلات والأعطال. افتراضها الأساسي هو أنه أسهل وأكثر دقة وأكثر توافقًا وأكثر فائدة لتحديد المشاكل والأعطال (عدم الفعالية) من معايير الكفاءات (الفعالية)، ومن ثم يتم تعريف الفعالية التنظيمية على أنها عدم وجود عوامل عدم فعالية.¹

6- نموذج العملية (process model):

هذا النموذج لتقييم الفعالية يعتمد على الجوانب الأساسية للنماذج الموجهة نحو الأهداف والنظم ويركز بقوة على المستوى الداخلي للعمليات والعمليات للمنظمة. ونموذج عملية الفعالية يوفر للمديرين إطار عمل لتقييم العمليات الرئيسية التي تنطوي على الفعالية.

¹ - Jean-François Henri, performance measument and organizational effectiveness bridging the gap, PhD in Administration, Management Control, School of Accounting Université Laval, Quebec City, Canada, 2003,p45.

ويتكون من ثلاثة مكونات ذات صلة: مفهوم تحسين الأهداف ، ومنظور النظم ، والتأكيد على السلوك البشري في الإعدادات التنظيمية. إن هذا النهج متعدد الأبعاد له عدة مزايا مقارنة بنموذج الهدف ونموذج الأنظمة ويوفر فهماً أفضل لموضوع شديد التعقيد. في نموذج العملية ، يتم استخدام الأهداف لتقييم فعالية التنظيم.¹

سابعاً: بيئة المنظمة وعلاقتها بالفاعلية التنظيمية:

تعرف البيئة على أنها "مجموعة الظروف التي تعمل المنظمة في ظلها، وتنقسم إلى البيئة الداخلية وأخرى خارجية".

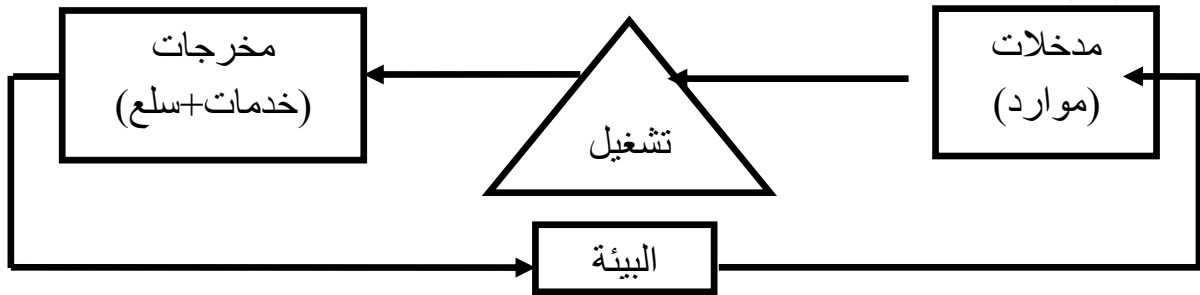
البيئة الداخلية : وتتمثل في المستوى الحضاري و الثقافي و القيمي و الذي يعكس أسلوب الإدارة في تحديد نشاط الأفراد العاملين و سلوكياتهم ، فالمديرون يحرصون هذه الثقافة في موظفيهم ، و تستمد المنظمة ثقافتها من البيئة الاجتماعية التي تعيش فيها، وتحدد المعايير الحضارية مدى فعالية المنظمة ومستوى نجاحها.

البيئة الخارجية : ويقصد بها جميع القوى الخارجية ذات التأثير على المنظمة وتنقسم إلى نوعان :

أ-البيئة العامة : تأثير طويل الأجل و غير مباشر، مثل الظروف السياسية و الظروف القانونية و الاقتصادية ، و التكنولوجيا ، والتغير الاجتماعي و العالمي.

ب-بيئة نشاط : وتشمل المتعاملين ، المنافسون ، النقابات الموردون ، الشركاء ... الخ و عليه لا يمكن للمنظمة ان تعمل في عزلة عن البيئة المحيطة بها ، بل تقتضي الفاعلية التنظيمية أن تكون المنظمة نظاماً مفتوحاً يضمن استمرارية تدفق المدخلات من البيئة ثم تحويلها إلى مخرجات تعود إلى البيئة مرة أخرى للوصول إلى حالة من التوازن، والمخطط التالي يوضح ذلك جلياً.²

الشكل (03) يوضح علاقة بيئة المنظمة بالفاعلية التنظيمية.



المصدر: نور الدين تاويريريت، نفس المرجع السابق، ص153.

¹ - Wesley Martz, Evaluating Organizational Effectiveness, in partial fulfillment of the requirements for the Ph.D. degree ,Western Michigan University, faculty of the Graduate College,USA,2008,p41.

² - نور الدين تاويريريت، نفس المرجع السابق، ص153.

الفصل الرابع

الإجراءات المنهجية للدراسة

أولاً: مجالات الدراسة:

1- المجال المكاني.

2- المجال البشري.

3- المجال الزماني.

ثانياً: المنهج المستخدم في الدراسة.

ثالثاً: أدوات جمع البيانات:

1- الملاحظة.

2- الإستمارة.

رابعاً: عينة الدراسة و كيفية إختيارها و خصائصها.

بعد التطرق في الجزء النظري من الدراسة إلى عرض إشكالية البحث وتحديد المفاهيم المرتبطة بالثقافة التنظيمية و الفعالية التنظيمية ، والعلاقة التي ترتبط بينهما، والدراسات السابقة التي تناولت الموضوع ، تقتضي الضرورة العلمية والمنهجية ، صياغة فرضيات الدراسة إلى استراتيجية منهجية ملائمة للتحقق من مدى صدقها الإمبريقي .

سيتم في هذا الفصل تطبيق الدراسة على مؤسسة الضمان الاجتماعي للعمال الأجرا بولاية تيارت ، من خلال التطرق إلى التعريف بالمؤسسة ، وتركيباتها البشرية ، والمجال المكاني و الزماني للدراسة ، بالإضافة إلى المنهجية المتبعة في الدراسة ، والتعرف على تقنيات الجانب التطبيقي للدراسة ، والعينة المراد دراستها .

أولاً: مجالات الدراسة:

1- المجال المكاني :

1.1- الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الأجرا CNAS :

تم إنشاء الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجرا CNAS في سنة 1992 بموجب المرسوم التنفيذي رقم 07/92 المؤرخ في 28 جمادى الثانية عام 1412 الموافق 4 جانفي 1992، والذي يتضمن الطبيعة القانونية للصندوق الوطني و التنظيم الإداري و المالي للضمان الاجتماعي، حيث تحدد المادة 07 منه التنظيم الداخلي للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجرا. يتكون CNAS زيادة على المصالح المركزية للمديرية العامة، من وكالات محلية أو جهوية ومراكز الدفع و ملحقات المؤسسة و الإدارة و كذا من مؤسسات.

2.1- التعريف بمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجرا وكالة تيارت، ولاية تيارت:

الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجرا لوكالة تيارت هي كباقي التنظيمات لها تنظيمها و كذا مهامها و طابعها الخاص بها. هيكلها التنظيمي غير ثابت شكلها القانوني إذ تتميز بتسييرها الخاص بها و هي تابعة في تسييرها و تنظيمها إلى المديرية العامة بالجزائر العاصمة.

هيكلها التنظيمي يضم 373 عاملا و تؤمن : 170068 مؤمن اجتماعيا إذ تسعى هذه الأخيرة إلى تغطية الأخطار الاجتماعية ، و المهنية لكل الفئات من جهة و ضمان الوقاية اللازمة من جهة أخرى، المرض، العجز، الأمومة، الوفاة، الطفولة، حوادث العمل و الأمراض المهنية، تعوض نفقات العلاج...إلخ.

تأسست مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات سنة 1984م ، تقع بولاية تيارت شارع رحو محمد رقم 1 تبلغ مساحتها 12921م² ، وفيما يخص المساحة المبنية 4386م² ، وعدد الطوابق R+2 .

3.1- الموقع الجغرافي للمؤسسة:

✓ يحدها من الغرب ثانوية الرائد سي الزوبير.

✓ ومن الشرق مستشفى مصلحة التوليد .

✓ ومن الشمال شركة نפטال .

✓ ومن الجنوب مركز الطفولة المسعفة.

2- المجال البشري:

يعتبر المجال البشري هو المجتمع الكلي أو مجتمع البحث الأصلي، للمؤسسة محل الدراسة و من أهم شروط الدراسة هو أن يكون مجالها البشري بمثابة الأرضية الخصبة لدراسة الظاهرة السوسيولوجيا.

تشمل مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء وكالة تيارت على 273 عاملا و هو عدد العمال الإجمالي حيث يتوزعون على أربع فئات سوسيو مهنية و هي: (أعوان تنفيذ، أعوان تحكم، اطارات، اطارات عليا)

و نظرا لطبيعة موضوع الدراسة الراهنة تم استبعاد فئة سوسيو مهنية واحدة من الدراسة و هي فئة أعوان التنفيذ الذين يمثلون (23 عامل) نظرا لأن هذه الفئة تحتوى على عمال ذو مستوى تعليمي محدود فأغلبهم واجهوا صعوبة في فهم أسئلة الاستمارة و هم بذلك سيؤثرون سلبا على نتائج دراستنا الحالية.

الجدول (02) يوضح توزيع العمال حسب الفئات السوسيو مهنية:

الفئات السوسيو مهنية	أعوان تحكم	اطارات	اطارات عليا	المجموع
عدد العمال	175	69	6	250
النسبة المئوية	%70	%27.6	%2.4	%100

3- المجال الزمني:

يمثل المجال الزمني المدة الزمنية التي يستغرقها البحث الميداني في مؤسسة (الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء وكالة تيارت) واستغرقت الدراسة تقريبا حوالي شهر كامل امتدت من مارس 2018 إلى أبريل 2018 و تنقسم هذه المدة الزمنية إلى ثلاثة مراحل و هي:

1.3- المرحلة الأولى:

الممتدة من 4 مارس 2018 إلى 13 مارس 2018 و تمثلت في جولة استطلاعية للمؤسسة تم فيها تفقد بيئة المؤسسة و أليات عملها و ما إذا كانت تمثل البيئة الخصبة لموضوع دراستنا و تتوافق معها، كما استطعنا أخذ الموافقة من طرف مدير المؤسسة بإجراء الدراسة الميدانية في المؤسسة.

2.3- المرحلة الثانية:

من 18 مارس 2018 إلى 31 مارس 2018 هذه المرحلة تعتبر جولة استطلاعية ثانية حيث اعتمدنا بشكل أساسي على الملاحظة كأداة لجمع البيانات عن العمال و على نشاطاتهم داخل المؤسسة، كما جمعنا معلومات تخص المؤسسة منها المعلومات الموثقة والمتمثلة في (الهيكل التنظيمي، و لمحة تاريخية عن المؤسسة، ووثيقة رسمية عن عدد العمال الإجمالي و كيفية توزيعها على مختلف الوحدات الإدارية) و منها التي تم ملاحظتها (كالثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة و ما إذا كانت هناك فعالية على مستوى التنظيم).

3.3- المرحلة الثالثة:

من 8 أبريل 2018 حتى 19 أبريل 2018 تم توزيع الاستمارات النهائية على العمال 75 استمارة، و تم استرجاع 71 نسخ منها و واحدة مفقودة 3 استمارات ناقصة.

ثانيا: المنهج المستخدم في الدراسة:

عند القيام بأي دراسة علمية لابد من إتباع منهج معين يتناسب مع طبيعة الدراسة التي سنتطرق لها، بحيث يسهل على الباحث مسار البحث من أجل الحصول على النتائج العلمية والموضوعية.

ويعرف المنهج العلمي بأنه: "تلك الطريقة المتبعة والمتكونة من مجموعة من القواعد والأنظمة العامة التي توضع بهدف الوصول إلى حقائق مقبولة حول الظاهرة

موضوع الاهتمام، أو أنه عبارة عن أسلوب من أساليب التنظيم الفعالة لجملة الأفكار المتوفرة عن الظاهرة والهادفة للكشف عن ملابساتها¹

وقد ارتأينا أن المنهج الأنسب لدراستنا الراهنة ألا وهي " دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الفعالية التنظيمية " هو المنهج الوصفي، فهو يعرف على أنه : كل ما يشمل جميع الدراسات التي تهتم بجمع و تلخيص الحقائق الحاضرة المرتبطة بطبيعة و بوضع جماعة من الناس و عدد من الأشياء أو مجموعة من الظروف أو فصيلة من الأحداث أو النظام الفكري أو شيء آخر من الظواهر التي يمكن أن يرغب الشخص في دراستها.²

ثالثاً: أدوات جمع البيانات:

أدوات جمع البيانات يقصد بها تلك الوسائل التي نستطيع من خلالها جمع المعلومات التي تخص الدراسة حيث يلجأ إليها الباحث في حالة عدم توفر المعلومات اللازمة التي تخدم دراسته، و يتم جمع البيانات في البحث السوسيولوجي إما عن طريق الاستبيان أو المقابلة أو الملاحظة.

و عليه اعتمدت دراستنا الراهنة على أدوات أساسية في جمع البيانات وهي:

1- الملاحظة:

تعد أهم الأدوات و أكثرها استخداماً في البحوث الاجتماعية و التي يعتمد عليها الباحث السوسيولوجي في سعيه لكشف أبعاد الظواهر و تجلياتها ، ولقد تم الاعتماد في الدراسة الراهنة على هذه الأداة بشكل كبير ، وعلى أسلوب الملاحظة دون المشاركة.

وتعرف الملاحظة على أنها نشاط يقوم به الباحث خلال مراحل البحث لجمع الحقائق التي تساعد على تعيين المشكلة و تحديدها.³

كما تعرف الملاحظة دون المشاركة تلك العملية التي يقوم بها الباحث بملاحظة سلوك الأفراد و الجماعات عن كثب من دون أن يشارك في أي نشاط تقوم به الجماعة ، وهي لا تتضمن أكثر من النظر والاستماع ، ومتابعة موقف اجتماعي معين دون المشاركة

¹ - رجاء وحيد دويدري: البحث العلمي: أساسياته النظرية وممارسته العلمية، دار الفكر المعاصر، بيروت، 2000، ص 147.

³ - خالد أحمد فرحات، رائد عبد الخالق عبد الله العبيدي: "مناهج البحث العلمي"، دار الأيتام للنشر و التوزيع، عمان، 2003، ص 43.

الفعالية فيه ، ويحاول الباحث الملاحظ قدر جهده ألا يظهر في الموقف ، وان يسجل ما يراه ويسمعه دون علم هؤلاء.⁴

2- الاستمارة:

اعتمدنا في دراستنا بشكل كبير على الاستمارة، حيث قمنا بتقسيمها إلى أربعة محاور و كانت على أساس الفرضيات، و تم بنائها على الشكل التالي:

المحور الأول: البيانات الشخصية: يحتوي على 6 أسئلة تتعلق بالمبحوث.

المحور الثاني: ثقافة العمل الجماعي و الأهداف المسطرة للمؤسسة: و يحتوي على بعد (ثقافة العمل الجماعي) التابع الثقافة التنظيمية و بعد (الأهداف المسطرة) التابع الفعالية التنظيمية.

المحور الثالث: الانضباط و جودة الخدمات المقدمة داخل المؤسسة: و يحتوي على بعد (الانضباط) التابع الثقافة التنظيمية و بعد (جودة الخدمات) التابع الفعالية التنظيمية.

المحور الرابع: ثقافة التحفيز و الرضا الوظيفي: و يحتوي على بعد (ثقافة التحفيز) التابع الثقافة التنظيمية و بعد (الرضا الوظيفي) التابع الفعالية التنظيمية.

الجدول (03) يوضح كيفية بناء الاستمارة:

عدد الفقرات	الأبعاد المستخدمة		محاور الاستمارة
6 فقرات	البيانات الشخصية		المحور الأول
11 فقرة	و الأهداف المسطرة	ثقافة العمل الجماعي	المحور الثاني
10 فقرة	جودة الخدمات المقدمة	الانضباط	المحور الثالث
8 فقرات	الرضا الوظيفي	ثقافة التحفيز	المحور الرابع

⁴ - عبد الكريم غريب : منهج البحث العلمي في علوم التربية والعلوم الانسانية ، منشورات علم التربية ، مطبعة النجاح الجديدة، الدار البيضاء ، المغرب ، 2012 ، ص175.

تحكيم الاستمارة:

بعد بناء الاستمارة تم عرضها على الأستاذ المشرف، ثم عرضها على ثلاثة أساتذة في الاختصاص.

الجدول (04) يوضح قائمة الأساتذة المحكمين.

الأستاذ (ة)	الدرجة العلمية
الأستاذ يحيى مالك	أستاذ مساعد "أ"
الأستاذ أم رتم نور الدين	أستاذ مساعد "أ"
الأستاذ الهاشمي بريقل	أستاذ محاضر "ب"

ملاحظة: أرفقنا هذه الاستمارة بمقابلات غير مقننة مع بعض العمال و أهمها مقابلة مع مدير المؤسسة مما ساعدنا في تحليل البيانات.

رابعاً: عينة الدراسة وخصائصها:

كل بحث علمي يمر بمجموعة من المراحل خلال إنجازه و من بين هذه المراحل طريقة اختيار العينة فهي تمثل الجزء المقصودة و المهم من مجتمع الدراسة الكلي.

تعريف العينة:

تعرف على أنها الركيزة الأساسية للبحث الامبريقي السوسيولوجي، فهي عبارة عن نماذج مصغرة من المجتمع الكلي، تطبق عليها أساليب البحث التجريبي بغية الوصول إلى نتائج قابلة للتعميم على ذلك المجتمع الكلي والمخرجة من تلك النماذج المصغرة.⁵

2.4- كيفية اختيار عينة الدراسة:

و فيما يخص عينة دراستنا الراهنة فلقد قمنا باختيار عينة طبقية عشوائية، لأن أفراد مجتمع البحث موزعون على فئات سوسيومهنية (أعوان تحكم، اطارات، اطارات

⁵ فضيل دليو، ميلود نغاري وآخرون: أسس المنهجية في العلوم الاجتماعية، منشورات جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 1999، ص 186.

عليها)، و عشوائية بحيث كل فرد ينتمي لفئات البحث كانت له فرصة أن يكون ضمن مفردات الدراسة.

وعليه يتكون المجتمع الكلي للمؤسسة من 273 عاملا موزعين على فئات سوسيومهنية و باستبعاد فئة أعوان التنفيذ التمثيليين في (23 عاملا) وفقا للأسباب التي تم ذكرها، يصبح مجتمع الدراسة يتكون من 250 عاملا، و تم أخذ نسبة 30% من كل فئة بطريقة عشوائية.

كيفية حساب أفراد العينة:

$$\begin{array}{rcl} 250 & \longleftarrow & 100 \\ X & \longleftarrow & 30 \\ X=250 \times 30 / 100 = 75 \end{array}$$

الجدول (05) يوضح توزيع أفراد العينة.

عدد العمال	الفئات السوسيومهنية
$6 \times 30 / 100 \cong 1.8$	إطارات عليا
$69 \times 30 / 100 \cong 20.7$	إطارات
$175 \times 30 / 100 \cong 52.5$	أعوان تحكم
$250 \times 30 / 100 = 75$	عدد أفراد العينة الكلي

ملاحظة:

نسبة ما تمثله عينة البحث الحقيقية المستمدة من العدد الفعلي للإستمارات المحصل فعليا عليها بعد التوزيع و عددها 71 هي 28,4% عوض 30% و العملية التالية ستوضح ذلك.

$$\begin{array}{rcl} 250 & \longleftarrow & 100 \\ 71 & \longleftarrow & x \end{array}$$

$$X=100 \times 71 / 250 = 28,4$$

2. خصائص عينة الدراسة:

الجدول (06): يوضح خصائص عينة الدراسة

المتغيرات	الفئات السوسيو مهنية لمختلف المتغيرات	الإطارات السامية		الإطارات		أعوان تحكم		المجموع	
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
الجنس	ذكر	/	/	09	12.67	17	23.94	26	36.61
	أنثى	02	2.81	09	12.67	34	47.88	45	63.38
	المجموع	02	2.81	18	25.35	51	71.83	71	100
السن	أقل من 30 سنة	/	/	08	11.26	25	35.21	33	46.47
	من 30 إلى 35 سنة	01	1.4	02	2.81	22	30.98	25	35.21
	من 36 إلى 41 سنة	01	1.4	05	7.04	03	4.22	09	12.67
	42 سنة فأكثر	/	/	03	4.22	01	1.4	04	5.63
	المجموع	02	2.81	18	25.35	51	71.83	71	100
المستوى التعليمي	ثانوي	/	/	01	1.4	07	9.85	08	11.26
	جامعي	02	2.81	17	23.94	44	61.97	63	88.73
	المجموع	02	2.81	18	25.35	51	71.83	71	100
الحالة الاجتماعية	غير متزوج (ة)	/	/	06	8.45	11	15.49	17	23.94
	متزوج (ة)	01	1.4	09	12.67	33	46.47	43	60.56
	مطلق (ة)	01	1.4	02	2.81	04	5.63	07	9.85
	أرمل (ة)	/	/	01	1.4	03	4.22	04	5.63
	المجموع	02	2.81	12	16.9	40	56.33	71	100
الأقدمية	أقل من 10 سنوات	/	/	04	5.63	32	45.07	36	50.7
	من 10 إلى 20 سنة	01	1.4	12	5.63	15	21.12	28	39.43
	21 سنة فأكثر	01	1.4	02	2.81	04	5.63	07	9.85
	المجموع	02	2.81	18	25.35	51	71.83	71	100

تضمن هذا الجدول عرض خصائص تتعلق بالمفردات المكونة للعينة التمثيلية المأخوذة بطريقة عشوائية من مجتمع البحث من ثلاثة فئات حيث أن أهم خصائص العينة

في هذه الدراسة محصورة في خمسة متغيرات وهي الجنس، السن، المستوى التعليمي، الحالة الاجتماعية، الأقدمية.

1- الجنس: يتضح لنا من خلال البيانات المبوبة في الجدول أعلاه أن نسبة 36.61% من مجموع أفراد العينة تمثل فئة الذكور ونجد في المقابل 63.38% تمثل نسبة الإناث.

و يتضح لنا من خلال الشواهد الإحصائية المذكورة في الجدول أن نسبة الإناث تفوق نسبة الذكور وهذا راجع لطبيعة العمل الإداري الذي يعتمد بشكل كبير على الكفاءة العلمية و لا تتطلب جهد عضلي هذا ما جعل أغلب عمالها من الإناث كما تحظا بنسبة لا بأس بها في الإدارة العليا و هذا راجع للمستوى العلمي و ربما يعود السبب لثقافة المؤسسة التي تعتمد على مجتمع الإناث كون هذه الفئة غالبا ما تتنازل على حقوقها في بعض الأحيان و ترضى بالقليل خوفا على وظيفتها و يمكن اعتبارها عقدة نقص ورثتها من المجتمع الذي يعتبر ذكوري بامتياز و هذا ما يقلل من خلق التمرد في المؤسسة و العصيان مما سيخدم المؤسسة بشكل إيجابي بنشر ثقافتها لخدمة أهدافها المستقبلية

2- السن: فيما يتعلق بمتغير السن، يتضح لنا أن أكبر نسبة 46.47% هي للعمال الذين تقل أعمارهم عن 30 سنة و أقل نسبة 5.63% و هي للعمال الذين يفوق سنهم 42 سنة. و من هنا نستنتج أن المؤسسة تعتمد بشكل كبير على فئة الشباب و هذا راجع إلى أن المؤسسة تتبنى استراتيجيات و طرق معاصرة لتسيير العمل حيث أنها تستخدم التكنولوجيا بشكل كبير و تعتمد على الرقمنة و هذه الوسائل يتقنها الشباب أكثر من غيرهم من الفئات العمرية التي تعتبر معرفتها محدودة بالوسائل التكنولوجية الحديثة و هذا ما لا يتوافق مع نظام المؤسسة المعلوماتي بالإضافة إلى ذلك فهذه المؤسسة الخدماتية هي الأكثر نشاطا من بين المؤسسات الأخرى و أحد أهم شروطها السرعة في إنجاز الأعمال و القدرة على تحمل الضغط و هذا ما يتمتع به الشباب.

3- المستوى التعليمي: يتبين لنا من خلال بيانات الجدول أن معظم أفراد العينة هم من فئة الجامعيين بنسبة 88.73% و هذا ما يؤكد أن المؤسسة تعتمد على الكفاءة العلمية و هذا راجع لطبيعة العمل التي تعتمد على الوسائل الحديثة و الأفكار الجديدة و الخلاقة التي يتحلى بها الجيل الصاعد من الجامعيين هذا ما يساعد المؤسسة على التطور و تحسين مستواها.

4- الحالة الإجتماعية: تظهر الإحصائيات الواردة في الجدول أن أكبر نسبة المتمثلة في 60.56% من أفراد العينة هي من فئة المتزوجين و هذا ما يعود بالنفع للمؤسسة كون هذه الفئة تتميز بالاستقرار النفسي و تتحلى بروح المسؤولية و القدرة على تحمل أعباء العمل كما تتميز هذه الفئة بالولاء للمؤسسة و الاستقرار بها لمدة طويلة و هذا راجع لكون هذه الفئة قليلا ما تغير مكان الإقامة أو مكان العمل و ذلك خوفا على مستقبل الأسرة. و هذا ما يخدم ثقافة المؤسسة التي يكتسبها الفرد بعد سنوات من العمل داخلها.

5- الأقدمية: أما فيما يخص متغير الأقدمية فنجد أن أفراد العينة التي تقل خبرتهم عن 10 سنوات بنسبة 50.7% هم الأكثر و هذا راجع لفئة الشباب التي تملكها المؤسسة لبتي تشكل النسبة الأكبر و هذا ما أكدته الإحصائيات المتعلقة بالسن فهذه الفئة تقتصر غالبا للخبرة و بالتالي يمكنها تجد صعوبتا في التأقلم مع ثقافة المؤسسة لكن في المقابل نجد أن هذه الفئة ستشكل عاملا إيجابيا في حال ما إذا أرادة المؤسسة تبني ثقافة جديدة فهذه الفئة تشكل الأرض الخصبة حيث أنها لا تملك خبرة مسبقة يمكن أن تجد المؤسسة صعوبة في تغييرها أو عدم تقبل و بهذا تستطيع المؤسسة نشر ثقافتها بسهولة واستغلال نقص الخبرة الموجودة و محاولة تكييف فئة الشباب مع ثقافتها الجديدة ومصالحتها وما يخدم أهدافها

الفصل الخامس

مناقشة نتائج الدراسة

أولاً: عرض و تحليل بيانات الفرضية الأولى

ثانياً: عرض و تحليل بيانات الفرضية الثانية

ثالثاً: عرض و تحليل بيانات الفرضية الثالثة

رابعاً: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات

خامساً: تقييم الفرضية العامة

سادساً: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة

أولاً: عرض ومناقشة بيانات الفرضية الفرعية الأولى

الجدول رقم (07) يوضح الأثر الإيجابي الذي يتركه العمل الجماعي على المؤسسة

الاحتمالات	العينة			التكرار	النسبة
نعم	العينة بعد التضخم			71	100%
	البدائل	التكرار *	النسبة **		
	طبيعة العمل التي تفرض ذلك	41	57,7%		
	شعور العاملين بروح الفريق الواحد	22	31%		
	النتائج الإيجابية التي حققتها المؤسسة من خلال تبنيها للعمل الجماعي	12	16,9%		
لا					
المجموع					
				71	100%

(*) (**) إن المجموع المحصل عليه لا يمثل إجمالي عدد مفردات العينة، بل يمثل إجمالي عدد اجابات المبحوثين كون السؤال لا يتحمل إجابة واحدة فقط لذلك ننوه أن النسب المذكورة في البدائل هي نسب متضخمة.

تؤكد الإحصائيات الواردة في الجدول أعلاه أن كل أفراد العينة و التي نسبتهم 100% يرون أن العمل الجماعي مفيد للمؤسسة حيث أن ما نسبته 57.7% من مجموع عدد إجاباتهم يرجعون هذا إلى طبيعة العمل التي تفرض ذلك وما نسبته 31% من مجموع عدد إجاباتهم يرجعونه إلى شعورهم بروح الفريق الواحد و نسبة 16.9% من مجموع عدد إجاباتهم تؤكد أن ذلك يعود للنتائج التي حققتها المؤسسة خلال تبنيها للعمل الجماعي.

و من خلال الجدول أعلاه نستنتج أن المؤسسة وضعت استراتيجية معينة مبنية على أساس إلزام العاملين بالعمل الجماعي وبالتالي 31% من إجمالي عدد الإجابات بعد التضخم أحسوا بقيمة العمل الجماعي بينما مازالت مجموعة أخرى لا تزال تتشكل لديهم ثقافة العمل الجماعي و هذا يبين أن المؤسسة وضعت استراتيجية تلزم بها أفراد التنظيم على العمل الجماعي و هذه الفئة بدأت النتائج تظهر عليهم لإحساسهم بأهمية عمل الفريق و النتائج الإيجابية التي يحققها ذلك و هذا ما يتفق مع نظرية (Z) التي تؤكد على أهمية فريق العمل والتي تؤكد على أنها استراتيجية العمل الحديثة.

الجدول رقم (08) يوضح ما يتمخض عن نشر ثقافة العمل الجماعي من مظاهر إيجابية أو سلبية

الاحتمالات	العينة	التكرار	النسبة
نعم	العينة بعد التضخم		
	البدايل	التكرار *	النسبة **
	تحسين سير العمل داخل المؤسسة و تحقيق أهدافها	55	85,9%
	إنجاز الأعمال في وقت وجيز	13	20,3%
	إثارة النزاعات داخل المؤسسة	06	9,4%
لا	ظهور جماعات تخلق نوع من التمرد داخل المؤسسة	04	6,2%
	لا		
المجموع			100%
			87,3%
			62
			09
			12,7%

(*)(**) إن المجموع المحصل عليه لا يمثل إجمالي عدد مفردات العينة، بل يمثل إجمالي عدد اجابات المبحوثين كون السؤال لا يتحمل إجابة واحدة فقط لذلك ننوه أن النسب المذكورة في البدائل هي نسب متضخمة.

من خلال الإحصائيات الواردة في الجدول أعلاه فإن معظم أفراد العينة التي تقدر نسبتهم بـ 87.3% يرون أن المؤسسة تعمل على نشر ثقافة العمل الجماعي و يؤكد أغلبهم أن هذا يساهم في تحسين سير العمل داخل المؤسسة و تحقيق أهدافها.

وعليه نستنتج أن المؤسسة نجحت بشكل واضح في نشر ثقافة العمل الجماعي فما نسبته 85.9% من عدد الإجابات أكدت أن العمل الجماعي يحسن سير العمل و فهم الأهداف ووضوحها عند العاملين هو الذي يدفعهم لتحقيق و هو الذي في الحقيقة حسن سير العمل الذي أدى لإنجاز الأعمال في وقت وجيز و هذا نتيجة لنجاح المؤسسة في نشر ثقافة العمل الجماعي، في حين أن ثقافة العمل الجماعي يبدو أنها ساهمت بشكل كبير في التقليل من النزاعات داخل المؤسسة و في عدم ظهور جماعات غير رسمية تعمل بالتوازي مع جماعات رسمية و التي من شأنها أن تخلق حالات عصيان و صراع و تمرد داخل المؤسسة، و من الملاحظ أن المؤسسة قوية بحيث استطاعت نشر ثقافتها و فرضها داخل العمل مما ينعكس إيجاباً على أدائهم وهذا ما أكدت عليه نظرية الثقافة القوية. التي ترى أن قوة المؤسسة تعود إلى قوة ثقافتها الناتجة عن إجماع و موافقة كل العاملين على قيمها، ومفاهيمها، و عاداتها و قواعدها السلوكية، الأمر الذي يعني أن هذه القوة تنعكس بشكل جيد على الأداء.

الجدول رقم (09) يوضح الخبرات الإيجابية و السلبية المتشكلة بين أعضاء جماعة العمل

الاحتمالات	العينة			التكرار	النسبة
نعم	العينة بعد التضخم			52	73,2%
	البدائل	التكرار *	النسبة **		
	إكتشاف طرائق جديدة لإنجاز المهام	36	67,9%		
	إنجاز الأعمال في وقت وجيز	24	45,3%		
	سوء التفاهم و التعصب للأفكار	04	7,5%		
	لا			07	9,9%
	أحيانا			12	16,9%
	المجموع			71	100%

(*) (**) إن المجموع المحصل عليه لا يمثل إجمالي عدد مفردات العينة، بل يمثل إجمالي عدد اجابات المبحوثين كون السؤال لا يتحمل إجابة واحدة فقط لذلك ننوه أن النسب المذكورة في البدائل هي نسب متضخمة.

تؤكد الإحصائيات الواردة في الجدول أعلاه أن أغلب أفراد العينة التي تقدر نسبتهم بـ 73.2% يرون أن هناك تبادل للخبرات بين أعضاء جماعة العمل حيث أم ما نسبته 67.9% من إجمالي عدد إجاباتهم أكدت أن أهم خبرة تتشكل بين جماعات العمل هي اكتشاف طرائق جديدة لإنجاز المهام و نسبة 45.3% تؤكد أنه يؤدي لإنجاز الأعمال في وقت وجيز كما تؤكد نسبة 7.5% أن ذلك ينتج عنه سوء التفاهم و التعصب للأفكار.

و منه يتبين لنا هناك تبادل للخبرات بين أعضاء جماعة العمل و هذا دليل على أن المؤسسة نجحت بشكل كبير في ترسيخ ثقافة العمل الجماعي لدى العاملين، و بما أن المؤسسة تبنت ثقافة العمل الجماعي فمعنى ذلك أنها منحت العمال مزيد من الاستقلالية بحيث أصبح بإمكانهم اكتشاف طرق جديدة للعمل و تطبيقها فالمؤسسة تعي مسبقا أنها إذا أرادت ترسيخ ثقافة العمل الجماعي في أفراد التنظيم فعليها أن تمنحهم الاستقلالية لأن العمل الجماعي يجعل الفرد يفهم العمل بطريقة مختلفة من دون تدخل المؤسسة بشكل

مستمر و عند الوقوع في مشكل على الفرد أن يجد الحل و هذا دليل على أن العامل سيفكر بطريقته الخاصة و ليس بأسلوب المؤسسة و بذلك يتم إنجاز الأعمال في وقت وجيز و هذا ما أكدته الإحصائيات الوارد في الجدول.

الجدول رقم (10) يوضح المظاهر الإيجابية و السلبية المترتبة عن عمليات الإتصال داخل جماعة العمل

الاحتمالات	العينة			التكرار	النسبة
نعم	العينة بعد التضخم			65	91,5%
	البدائل	التكرار *	النسبة **		
	في تفادي الأخطاء في العمل	44	67,7%		
	رسم خطة عمل واضحة لتحقيق الأهداف المسطرة	36	55,4%		
	إثارة النزاعات بين أفراد الجماعة	04	6,2%		
	لا			06	8,5%
	المجموع			71	100%

(*) (**) إن المجموع المحصل عليه لا يمثل إجمالي عدد مفردات العينة، بل يمثل إجمالي عدد اجابات المبحوثين كون السؤال لا يتحمل إجابة واحدة فقط لذلك ننوه أن النسب المذكورة في البدائل هي نسب متضخمة.

تفيد الإحصائيات الرقمية في الجدول أعلاه و المتمحورة حول الاتصال الفعال داخل جماعة العمل، بأن معظم أفراد العينة و التي تقدر نسبتهم بـ 91.5% يرون أن هناك اتصال فعال داخل جماعة العمل حيث تؤكد ما نسبته 67.7% من مجموع عدد إجاباتهم أن هذا الاتصال يساهم في تفادي الأخطاء في العمل و ما نسبته 55.4% تؤكد على أنها

تساعدهم في رسم خطة عمل واضحة لتحقيق الأهداف كما تؤكد نسبة 6.2% أنها تثير نزاعات بين أفراد الجماعة.

ومنه نستنتج أن هناك اتصال فعال داخل جماعات العمل و هذا ما أشارت إليه نتائج الجدول السابق التي أكدت على وجود تبادل للخبرات بين أعضاء جماعة العمل و هذا دليل على وجود تفاعل إيجابي داخل جماعات العمل مما يساهم في تفادي أخطاء العمل ورسم خطة عمل واضحة كما يخدم هذا الاتصال المؤسسة بشكل كبير في حال ما إذا أرادت نشر ثقافتها، فالإتصال الفعال يساهم في تمرير رسالتها و أفكارها بطريقة سهلة وبذلك يمكنها طرح خطة عملها بشكل مفهوم وواضح يساهم مستقبلا في تحقيق الأهداف التي تم تسطيرها.

الجدول رقم (11) يوضح المظاهر الإيجابية والسلبية التي تترتب عن العمل الجماعي

النسبة	التكرار	العينة الاحتمالات
7%	05	كثرة الأخطاء في العمل
14,1%	10	روح الاتكال
63.4%	45	اكتساب معارف جديدة
15.5%	11	القدرة على تفادي الأخطاء في العمل
100%	71	المجموع

تشير الدلالة الإحصائية الكمية في الجدول أعلاه إلى أن أغلب أفراد العينة و التي نسبتهم بـ 63.4% يرون أن العمل الجماعي يزيد من اكتساب المعارف الجديدة كما يرى آخرون و التي تقدر نسبتهم بـ 15.5% أن العمل الجماعي يساعدهم على القدرة على تفادي الأخطاء في العمل.

و من هنا يمكننا القول أن نظرة العمال لثقافة العمل الجماعي نظرة إيجابية حيث أن أغلب المبحوثين يرون أنه يساعدهم على اكتساب معارف جديدة و يمكنهم من تفادي الأخطاء في العمل و هذا ما أكد عليه الجدول رقم (9) و (10) و عليه فإكتساب معارف جديدة يولد مهارات جديدة للعمال و هذه المهارات تزيد من أداء العمال وهذا ما يرفع من أداء المؤسسة و بالتالي كلما زاد الأداء زادت الفعالية و كلما كانت المؤسسة فعالة كلما كانت أقرب من تحقيق أهدافها المسطرة.

الجدول رقم (12) يوضح المظاهر الإيجابية المتولدة عن العمل الجماعي و المحققة لأهداف المؤسسة

الاحتمالات	العينة	التكرار	النسبة
نعم	العينة بعد التضخم		
	البدائل	التكرار *	النسبة **
	من خلال تحقق خطة العمل المسطرة من قبل فريق العمل	51	85%
	من خلال تجنب الأخطاء التي تعطل سير العمل	26	43,3%
	من خلال سرعة إنجاز المهام	34	56,7%
لا	من خلال تمازج أفكار أفراد الجماعة	07	11,7%
	المجموع		
	06	8,5%	
	71	100%	

(**)(*) إن المجموع المحصل عليه لا يمثل إجمالي عدد مفردات العينة، بل يمثل إجمالي عدد اجابات المبحوثين كون السؤال لا يتحمل إجابة واحدة فقط لذلك ننوه أن النسب المذكورة في البدائل هي نسب متضخمة.

يفيد التحليل الإحصائي في الجدول أعلاه و الذي مفاده ما إذا كان العمل الجماعي يحقق أهداف المؤسسة حيث أن معظم أفراد العينة و التي نسبتهم 91.5% يرون أن العمل الجماعي يحقق أهداف المؤسسة حيث أن ما نسبته 85% من مجموع عدد إجاباتهم تؤكد

على أن ذلك يكون من خلال تحقق خطة العمل المسطرة من قبل فريق العمل و نسبة 43.3% منهم تؤكد أن ذلك يكون من خلال تجنب الأخطاء التي تعطل سير العمل و نسبة 56.7% منهم تؤكد أن ذلك من خلال سرعة إنجاز المهام كما تؤكد نسبة 11.7% منهم أن ذلك يتم من خلال تمازج أفكار أفراد الجماعة.

وعليه نستنتج أن العمل الجماعي يحقق أهداف المؤسسة و هذا ما أكد عليه مدير المؤسسة الذي يرى أن وضع العمال ضمن فرق عمل يخدم أهداف المؤسسة و استراتيجيتها وذلك من خلال خطط العمل التي يتم بنائها و الإيجابيات التي ترتبت عنها من تناسق بين فروع المؤسسة مما سرع في عملية إنجاز المهام و تجنب الوقوع في أخطاء التي كانت تنتج عن سوء التنسيق و بهذا تكون خطة العمل واضحة لدى العمال و الإدارة العليا وتصبح لديهم رؤية مشتركة و بالتالي ينتج عنها تحقيق الأهداف و هذا ما تشير إليه نظرية الثقافة القوية التي ترى أن قوة الأداء لدى العاملين تصبح أهدافهم المشتركة و الأهداف المشتركة يترتب عليها دوافع وحوافز قوية تدفعهم للعمل على تحقيق أهداف المؤسسة وبذلك تحقق الفعالية التي لطالما عملت المؤسسة على تحقيقها.

الجدول رقم (13) يوضح الطرق التي تشرك بها المؤسسة عمالها عند وضع الأهداف

الاحتمالات	العينة	التكرار	النسبة
نعم	العينة بعد التضخم		
	البدائل	التكرار *	النسبة **
	إشراكهم ضمن فريق عمل الإدارة التصويت على القرارات التي سيتم تنفيذها	50	84,7%
		15	25,4%
	لا		16,9%
	المجموع		100%
		71	

(*) (**) إن المجموع المحصل عليه لا يمثل إجمالي عدد مفردات العينة، بل يمثل إجمالي عدد اجابات المبحوثين كون السؤال لا يتحمل إجابة واحدة فقط لذلك ننوه أن النسب المذكورة في البدائل هي نسب متضمنة.

تبين لنا الإحصائيات الواردة في الجدول أعلاه أن نسبة 83.1% من أفراد عينة الدراسة يؤكدون أن المؤسسة تشركهم في وضع أهدافها، حيث أن ما نسبته 84.7% من مجموع عدد الإجابات تؤكد أن ذلك يكون من خلال إشراك العمال ضمن فريق عمل الإدارة وما نسبته 25.4% من مجموع عدد الإجابات ترى أن ذلك يتم من خلال التصويت على القرارات التي سيتم تنفيذها، أما في المقابل فنجد أن نسبة 16.9% من أفراد عينة البحث يرون أن المؤسسة لا تشركهم في وضع أهدافها.

ومن هنا يمكننا القول أن هناك اتصال مباشر بين من هم في الإدارة العليا وبقية العمال حيث أن الإدارة العليا تشكل فرق عمل و تستدعيهم لوضع خطط العمل وبذلك يصبح أفراد التنظيم جزء من عملية التخطيط و اتخاذ القرار و هذا ما يرفع من الروح المعنوية لديهم و بالتالي يزيد من رغبتهم في العمل بجدية و هذا ما أكدت عليه نظرية العلاقات الإنسانية التي ترى أن العمال عندما يجدون إلحاحا في طلب اقتراحاتهم ووضعها موضع الاعتبار سرعان ما يتكون لديهم إحساس بالراحة النفسية و الشعور بالرضى، و هنا تكون اتجاهاتهم في الغالب إيجابية نحو عملهم و نحو المؤسسة، و هذا نتيجة تشجيع الإدارة للاتصال من أسفل إلى أعلى الذي يجعل كل فرد يشعر بأن له دور فعال في تحقيق أهداف المؤسسة.

الجدول رقم (14) يوضح ما إذا كانت أهداف العمال و مصالحهم تخضع لأهداف المؤسسة و مصالحها.

العينة الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	63	88,7%
لا	08	11,3%
المجموع	71	100%

تكشف المعطيات الرقمية في الجدول أعلاه أن 63 مبحوثا و نسبتهم 88% من حجم العينة يؤكدون أن أهدافهم و مصالحهم تخضع لأهداف المؤسسة و مصالحها في المقابل نجد أن ما نسبته 11.3% من أفراد العينة يرون أن أهدافهم و مصالحهم لا تخضع لأهداف المؤسسة و مصالحها.

ومن هنا نستنتج أن هناك انسجام بين رؤية المؤسسة و رؤية أفراد التنظيم و هذا دليل على أن المؤسسة تملك ثقافة قوية و هذا ما أكد عليه نتائج تحليل الجدول رقم (08) بحيث استطاعت أن تخضع أفراد التنظيم إلى أهدافها و مصالحها و بذلك تشكل رؤية موحدة لأغلب أفراد التنظيم، و بما أن ثقافة العمل الجماعي أصبحت راسخة عند أغلب أفراد التنظيم و ما زلت تتشكل عند بعضها الآخر، فإن العمل الجماعي سيخدم بشكل مباشر أهداف أفراد التنظيم الذي تتفق أهدافهم مع الأهداف المؤسسة، وبالتالي تصبح مجهودات العمل الجماعي تساهم بطريقة مباشرة في تحقيق أهداف المؤسسة.

الجدول رقم (15) يوضح النتائج المترتبة عن المعوقات التي تظهر عند تحقيق الأهداف.

الاحتمالات	العينة	التكرار	النسبة
نعم	العينة بعد التضخم		
	البدائل	التكرار *	النسبة **
	غموض خطة العمل	08	12,3%
	مشاكل خارجية تواجهها المؤسسة	53	81,5%
	الاختلافات بين العمال في عملية التخطيط	14	21,5%
	لا	02	2,8%
	المجموع	71	100%

(*) (**) إن المجموع المحصل عليه لا يمثل اجمالي عدد مفردات العينة، بل يمثل إجمالي عدد اجابات المبحوثين كون السؤال لا يتحمل إجابة واحدة فقط لذلك ننوه أن النسب المذكورة في البدائل هي نسب متضمنة.

تشير الإحصائيات الواردة في الجدول أعلاه أن نسبة 97.2% و التي تشكل معظم أفراد العينة يؤكدون على وجود معوقات نحو تحقيق أهداف المؤسسة، حيث أن ما نسبته 12.3% من مجموع عدد الإجابات تؤكد على أن السبب يعود إلى غموض خطة العمل وما نسبته 81.5% من مجموع عدد الإجابات تؤكد أن السبب يعود للمشاكل الخارجية التي تواجهها المؤسسة أما نسبة 21.5% تؤكد على أن هذا يعود إلى الاختلافات بين العمال في عملية التخطيط.

نستنتج من خلال ذلك أن المؤسسة تواجه مشاكل على المستوى الخارجي و هذا ما أكد عليه مدير المؤسسة و لعل هذا ما دفع المؤسسة لتبني ثقافة العمل الجماعي بإشراك العمال في عملية التخطيط بغية إيجاد حلول لهذه المشاكل، و من الملاحظ كذلك أن هنالك فئة من أفراد التنظيم يواجهون مشكلة في غموض خطة العمل و لعل هذا ينتج عن الاختلافات التي تكون بينهم في عملية التخطيط مما يدل على أن هناك أفراد من التنظيم لم تتشكل لديهم ثقافة العمل الجماعي بعد وهذا ما أكد عليه نتائج الجدول رقم (07) و يمكن أن يشكل بعض المشاكل للمؤسسة.

الجدول رقم (16) يوضح ما إذا كانت المؤسسة قد حققت أهدافها و أسباب عدم تحقيقها

الاحتمالات	العينة	التكرار	النسبة
لا	العينة بعد التضخم		
	البدائل	التكرار *	النسبة **
	ضعف تسيير الموارد البشرية	06	37,5%
	تهميش الإطارات المسيرة	11	68,8%
	عدم إشراك العمال في عملية اتخاذ القرار	04	25%
	نعم		77,5%
	المجموع		100%
		55	71

(*) (**) إن المجموع المحصل عليه لا يمثل إجمالي عدد مفردات العينة، بل يمثل إجمالي عدد اجابات المبحوثين كون السؤال لا يتحمل إجابة واحدة فقط لذلك ننوه أن النسب المذكورة في البدائل هي نسب متضخمة.

تؤكد الإحصائيات الواردة في الجدول أعلاه بأن نسبة 77.5% من أفراد عينة البحث يرون أن المؤسسة حققت أهدافها المرجوة، و في المقابل نجد أن نسبة 22.5% من أفراد عينة البحث يرون أن المؤسسة لم تحقق أهدافها المرجوة حيث أن نسبة 37.5% من مجموع عدد إجاباتهم تؤكد أن هذا يعود إلى ضعف تسيير الموارد البشرية و نسبة 68.8% تؤكد أنه يعود إلى تهميش الإطارات المسيرة و ما نسبته 25% تؤكد أن هذا يعود إلى عدم إشراك العمال في عملية اتخاذ القرار.

وعلى ضوء هذه الإحصائيات نستطيع القول أن المؤسسة استطاعت أن تحقق أهدافها إلى حد ما رغم المعوقات و المشاكل الخارجية التي واجهتها و التي أكدت عليه نتائج الجدول السابق وهذا دليل على أن ثقافة العمل الجماعي التي عملت المؤسسة على ترسيخها بدأت تنعكس بالإيجاب على المؤسسة و تحقق نتائج إيجابية تؤثر بشكل كبير على أداء أفراد التنظيم و هذا راجع إلى كون أهدافهم تخضع لأهداف المؤسسة و هذا ما أكدت عليه نتائج الجدول رقم (14)، و في المقابل نجد أن بعض أفراد التنظيم لا يرون أن المؤسسة قد حققت أهدافها و أغلبهم يرجع ذلك إلى ضعف التسيير و تهميش الإطارات المسيرة ربما هذا يعود لسياسة المؤسسة الصارمة في التسيير.

الجدول رقم (17) يوضح أهمية تحقيق أهداف المؤسسة عند العمال.

النسبة	التكرار	العينة الاحتمالات
91,5%	65	نعم
8,5%	06	لا
100%	71	المجموع

تبين المعطيات الواردة في الجدول أعلاه أن نسبة 91.5% من أفراد عينة البحث أن تحقيق أهداف المؤسسة هو مجال اهتمامهم الرئيسي في المقابل نجد أن 8.5% لا يهتمهم ما إذا حققت المؤسسة أهدافها أم لم تحقق.

وعلى ضوء هذه الإحصائيات نستنتج أن أغلب أفراد التنظيم و المؤسسة أصبحا يمثلان كيانا واحدا بحيث أصبحا يشتركان في الأهداف و المصالح و الاهتمامات وهذا ما أكدت عليه نتائج الجدول رقم (14) وما لاحظناه في خرجتنا الميدانية عند لقائنا مع عمال التحكم خاصة فتحدثهم عن إنجازات المؤسسة يكون بصيغة الجمع (حققنا..قمنا...الخ) و هذا دليل على أن الفرد في التنظيم يعتبر المؤسسة جزء لا يتجزأ منه وهذا ما يعكس قوة الولاء التنظيمي لدى أفراد التنظيم و هذا ما قد نجحت المؤسسة في ترسيخه لدى العمال.

ثانياً: عرض و مناقشة بيانات الفرضية الفرعية الثانية

الجدول رقم (18) يوضح قيمة احترام الوقت عند العمال

النسبة	التكرار	العينة الاحتمالات
88,7%	63	نعم
11,3%	08	لا
100%	71	المجموع

تبين الإحصائيات الواردة في الجدول أعلاه أن نسبة 88.7% يعتبرون إحترام الوقت قيمة مهمة بالنسبة إليهم في المقابل نجد نسبة 11.3% لا يعتبرون أن إحترام الوقت قيمة مهمة بالنسبة إليهم.

يظهر من خلال نتائج الجدول أن معظم أفراد التنظيم يعطون قيمة للوقت وربما هذا راجع إلى طبيعة العمل التي تفرض ذلك حيث أن المؤسسة خدماتية و تتعامل بصفة مباشرة مع المواطنين و بالتالي فهي تعتمد على العمل المكثف الذي يفرض على العمال إنجاز المهام في الوقت المناسب و بسرعة و هذا ما لاحظناه في المؤسسة حيث توزع المهام حسب التوقيت و لعل هذا ما جعلهم يعطون أهمية بالغة للوقت فأصبحت تتشكل لديهم قيمة الوقت و هذا ما يزيد من سرعة إنجازهم للمهام و بالتالي يرتفع أداء المؤسسة.

الجدول رقم (19) يوضح الأثر الذي يتركه إنجاز الأعمال في الوقت المطلوب

الاحتمالات	العينة	التكرار	النسبة
نعم	العينة بعد التضخم		90,1%
	البدائل	التكرار *	
	رفع جودة الخدمات التي تقدمها المؤسسة	48	
	تسهيل المهمة على فريق العمل	22	
لا	إستغلالك من خلال زيادة أعمال إضافية	02	9,9%
	المجموع	71	

(*) (**) إن المجموع المحصل عليه لا يمثل إجمالي عدد مفردات العينة، بل يمثل إجمالي عدد اجابات المبحوثين كون السؤال لا يتحمل إجابة واحدة فقط لذلك ننوه أن النسب المذكورة في البدائل هي نسب متضخمة.

توضح إحصائيات الجدول أعلاه أن ما نسبته 90.1% من عدد أفراد العينة يقومون بعملهم في الوقت المطلوب حيث أن نسبة 73.8% من مجموع عدد الإجابات تؤكد على أن هذا سيؤدي إلى رفع جودة الخدمات التي تقدمها المؤسسة و ما نسبته 33.8% من عد الإجابات تؤكد أن هذا سيؤدي إلى تسهيل المهمة على فريق العمل فيما 3.1% من عدد الإجابات تحمل رأي سلبي بحيث تؤكد على استغلال العمال.

نستنتج من خلال البيانات الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه أن أغلب أفراد التنظيم يقومون بعملهم في الوقت المطلوب و هذا دليل على احترامهم لقيمة الوقت وهذا ما أكدته الجدول السابق و ربما هذا راجع للرقابة الصارمة التي تفرضها المؤسسة أو طبيعة العمل التي لاحظناها في خرجتنا الميدانية و التي تعتمد على العمل المكثف، وبالتالي فإنجاز المهام في الوقت المطلوب يؤدي إلى ظهور توازن في عملية توزيع المهام و تسهيل المهمة

على فريق العمل الذي يؤدي إلى ارتفاع أداء العاملين و كلما ارتفع أداء العاملين ارتفعت جودة الخدمات التي تقدمها المؤسسة.

الجدول رقم (20) يوضح مدى الالتزام بأوامر المسؤول في العمل

النسبة	التكرار	العينة الاحتمالات
100%	71	نعم
		لا
100%	71	المجموع

تؤكد إحصائيات الجدول أعلاه أن كل أفراد عينة البحث و الذي يقدر عددهم بـ 71 فرد بنسبة 100% يؤكدون على التزامهم بأوامر مسؤولهم في العمل.

وعلى ضوء هذه النسبة العالية نستطيع القول أن أفراد التنظيم لديهم الولاء الكامل للمؤسسة وما يجعل المؤسسة لا تواجه مشاكل مع أفراد التنظيم مما يدفعها إلى تنفيذ خططها و استراتيجياتها دون معوقات، كما يمكننا القول أن المؤسسة نجحت في فرض ثقافة الانضباط إلى حد بعيد على المستوى الرسمي على الأقل، و هذا ما سيجعل قرارات التي تصدر من الإدارة العليا لا تلقى رفضاً من قبل أفراد التنظيم و بالتالي تنجح المؤسسة في تطبيق خطة العمل على المستوى الرسمي، و هذا دليل على أن المؤسسة تمتاز بطابع الصرامة و هذا واضح من خلال نتائج الجداول السابقة حيث توجد فئات تنهون في العمل كعدم القيام بالمهام في الوقت المطلوب أو عدم احترام الوقت و معاً ذلك تلتزم بالأوامر التي تصدر من المسؤول و هذا ما ينعكس إيجاباً على أداء المؤسسة.

الجدول رقم (21) يوضح المظاهر المترتبة عن غياب الجدية في العمل.

الاحتمالات	العينة			التكرار	النسبة
نعم	العينة بعد التضخم			58	81,7%
	البدائل	التكرار *	النسبة **		
	تراجع جودة الخدمات التي تقدمها المؤسسة	44	75,9%		
	تراكم المهام على عاتق المؤسسة	15	25,9%		
	آثار سلبية على سمعة المؤسسة	01	1,7%		
لا	لا يحدث أي تغيير و يتم تدارك الوضع	07	12,1%	13	18,3%
	المجموع			71	100%

(*) (**) إن المجموع المحصل عليه لا يمثل إجمالي عدد مفردات العينة، بل يمثل إجمالي عدد إجابات المبحوثين كون السؤال لا يتحمل إجابة واحدة فقط لذلك ننوه أن النسب المذكورة في البدائل هي نسب متضخمة.

من خلال الشواهد الرقمية الواردة في الجدول أعلاه أغلب أفراد العينة و التي تقدر نسبتهم بـ 81.7% يؤكدون أنهم يقصرون في عملهم حيث ما نسبته 75.9% من مجموع عدد الإجابات تؤكد على أن هذا يتسبب في تراجع جودة الخدمات التي تقدمها المؤسسة و ما نسبته 25.9% تؤكد على أن هذا يتسبب في تراكم المهام على عاتق المؤسسة كما تؤكد ما نسبته 12.1% أن هذا لا يحدث أي تغيير و يتم تدارك الوضع.

وعلى ضوء هذه الشواهد نستنتج أن أغلب أفراد التنظيم يقصرون أحيانا في عملهم و هذا دليل على أن المؤسسة لم تنجح بشكل كامل في نشر ثقافة الانضباط على المستوى الغير رسمي، و مما لاحظنا بعض الانسياق في الإدارة في معظم الأوقات يكون في غياب

الرقابة أو عدم وجود المسؤولين و هذا ما يتسبب غالباً في التقصير في العمل ما سيترتب عنه بطئ في إنجاز المهام و بالتالي سيحدث تراكم للمهام على عاتق المؤسسة مما ينتج عنه تراجع جودة الخدمات التي تقدمها المؤسسة.

الجدول رقم (22) يوضح التزام العاملين بالقوانين الداخلية و الأسباب التي دفعتهم لذلك

الاحتمالات	العينة			التكرار	النسبة
نعم	العينة بعد التضخم			65	91,5
	البدائل	التكرار *	النسبة **		
	وجود لوائح تنظيمية	11	17,5%		
	رقابة ذاتية	11	17,5%		
	رقابة تنظيمية	54	85,7%		
لا					
	المجموع			71	100%

(*) (**) إن المجموع المحصل عليه لا يمثل إجمالي عدد مفردات العينة، بل يمثل إجمالي عدد اجابات المبحوثين كون السؤال لا يتحمل إجابة واحدة فقط لذلك ننوه أن النسب المذكورة في البدائل هي نسب متضخمة.

من خلال البيانات الواردة في الجدول أعلاه و التي توضح لنا أن 65 مفردة من العينة و التي تقدر نسبتهم بـ 91.5% يؤكدون على احترامهم للقوانين الداخلية للمؤسسة حيث تؤكد نسبة 17.5% من مجموع عدد إجاباتهم أن هذا يعود إلى وجود لوائح تنظيمية و نفس النسبة تؤكد على أن هذا يعود للرقابة الذاتية كما تؤكد نسبة 85.7% من عدد الإجابات أن هذا يعود إلى الرقابة التنظيمية، أما في المقابل فنجد أن ما نسبته 8.5% من أفراد العينة لا يحترمون القوانين الداخلية للمؤسسة.

نستنتج من خلال إحصائيات الجدول أعلاه أن معظم أفراد التنظيم يحترمون القوانين الداخلية للمؤسسة و هذا راجع بشكل كبير إلى الرقابة التنظيمية التي تفرضها المؤسسة و هذا دليل على أن المؤسسة نجحت في فرض الانضباط على أفراد التنظيم على المستوى الرسمي و هذا ما أكدته نتائج الجدول رقم (20) مما يدل على أن الانضباط الذي يتحلى به أفراد التنظيم هو في الأساس مفروض عليهم من قبل المؤسسة، و هذا ما أكدت عليه نظرية البيروقراطية التي ركزت على الرقابة اللصيقة والصارمة و الإشراف الدقيق والتي تعتبره الأسلوب الإداري الرشيد.

الجدول رقم (23) يوضح دور إتقان العمل في نجاح سير المؤسسة

النسبة	التكرار	العينة الاحتمالات
97,2%	69	نعم
2,8%	02	لا
100%	71	المجموع

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن معظم أفراد العينة و التي تقدر نسبتهم بـ 97.2% يؤكدون أن إتقانهم لعملهم يساعد في نجاح سير خطة العمل في المقابل نجد أن ما نسبته 2.8% لا يرون أن إتقانهم للعمل قد يساعد في نجاح سير خطة العمل.

نستنتج من خلال البيانات الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه أن معظم أفراد التنظيم لديهم إدراك لأهمية دورهم و أدائهم في المؤسسة حيث أنهم يرون أن عملهم يساهم في نجاح المؤسسة وهذا ما سيساعد هذه الأخيرة على رفع أدائها وتحسين وتيرة الخدمات التي تقدمها.

الجدول رقم (24) يوضح مشاركة العمال في الاجتماعات و اللقاءات و ما يتمخض عنها من مظاهر سلبية

الاحتمالات	العينة	التكرار	النسبة
لا	العينة بعد التضخم		84,5%
	البدائل	التكرار *	
	النسبة **		
	تراجع عملك داخل المؤسسة	49	75,4%
لا	عدم وضوح أهداف المؤسسة لديك	20	30,8%
	عدم التزامك بالمهام المكلف بها	06	9,2%
نعم		11	15,5%
المجموع		71	100%

(*) (**) إن المجموع المحصل عليه لا يمثل اجمالي عدد مفردات العينة، بل يمثل إجمالي عدد اجابات المبحوثين كون السؤال لا يتحمل إجابة واحدة فقط لذلك ننوه أن النسب المذكورة في البدائل هي نسب متضخمة.

تبين المعطيات الواردة في الجدول أعلاه أن نسبة 84.5% من أفراد العينة يؤكدون عن عدم مشاركتهم في الاجتماعات و اللقاءات التي تعقد داخل المؤسسة حيث أن نسبة 75.4% من مجموع عدد إجاباتهم تؤكد على أن هذا يؤدي إلى تراجع عملهم داخل المؤسسة و نسبة 30.8% من مجموع عدد الإجابات تؤكد أن هذا يؤدي إلى عدم وضوح أهداف المؤسسة لديهم كما تؤكد ما نسبته 9.2% أن هذا يؤدي إلى عدم الالتزام بالمهام المكلفون بها، في المقابل نجد أن ما نسبته 15.5% من أفراد عينة البحث يؤكدون على مشاركتهم في الاجتماعات التي تعقد داخل المؤسسة.

نستنتج من خلال المعطيات الواردة في الجدول أعلاه أن المؤسسة لا تفرض على أفراد التنظيم الحضور الإجباري هذه الحرية في الاختيار دفعتهم إلى التهاون في مثل هذه المواقف و عدم الحضور وبالتالي أغلب الخطط و الأهداف التي يتم مناقشتها في

الاجتماعات تتم في غياب هذه الفئة و هذا ما يترتب عنه عدم وضوح أهداف المؤسسة لديهم و هذا ما يسبب تراجع عملهم داخل المؤسسة مما يؤثر سلبا على المؤسسة و تراجع الخدمات التي تقدمها.

الجدول رقم (25) يوضح الأسباب التي دفعت المؤسسة لتقديم خدمات ذات جودة عالية

الاحتمالات	العينة	التكرار	النسبة
نعم	العينة بعد التضخم		
	البدائل	التكرار *	النسبة **
	القوانين الصارمة التي تفرضها المؤسسة	48	78,7%
	طبيعة العمال التي تتميز بالانضباط	18	19,5%
لا	ميزانية المؤسسة التي توفر لها القدرة المالية	07	11,5%
	لا		08
	المجموع		71
			11,3%
			100%

(*) (**) إن المجموع المحصل عليه لا يمثل إجمالي عدد مفردات العينة، بل يمثل إجمالي عدد اجابات المبحوثين كون السؤال لا يتحمل إجابة واحدة فقط لذلك ننوه أن النسب المذكورة في البدائل هي نسب متضخمة.

تبين البيانات الواردة في الجدول أعلاه أن معظم أفراد العينة و التي تقدر نسبتهم بـ 88.7% يؤكدون على أن المؤسسة تقدم خدمات ذات جودة عالية حيث أن نسبة 78.7% من مجموع عدد إجاباتهم تؤكد على أن هذا يعود إلى القوانين الصارمة التي تفرضها المؤسسة و ما نسبته 19.5% تؤكد أن هذا يعود إلى طبيعة العمل التي تتميز بالانضباط كما تؤكد ما نسبته 11.5% من مجموع عدد الإجابات أن هذا يعود إلى ميزانية المؤسسة التي توفر لها القدرة المالية، في المقابل ترى ما نسبته 11.3% من أفراد عينة البحث أن المؤسسة لا تقدم خدمات ذات جودة عالية.

من هنا يتضح لنا أن المؤسسة تتبع سياسة صارمة لضمان جودة خدماتها و هذا ما أكدته الجدول رقم (20) و(22) و ما أكد عليه مدير المؤسسة الذي يرى أن على المؤسسة أن تفرض قوانين صارمة و رقابة دائمة للحفاظ على أداء المؤسسة و جودتها و هذا ما تؤكدته نتائج الجدول أعلاه حيث أن معظم أفراد التنظيم يرون أن المؤسسة تقدم خدمات ذات جودة عالية.

الجدول رقم (26) يوضح درجات سرعة الخدمات التي تقدمها المؤسسة

النسبة	التكرار	العينة الاحتمالات
77,5%	55	سريعة
15,5%	11	متوسطة
07%	05	بطيئة
100%	71	المجموع

من خلال البيانات الواردة في الجدول أعلاه يتبين لنا أن ما نسبته 77.5% من أفراد عينة البحث يرون أن المؤسسة تقدم خدمات سريعة فيما ترى نسبة 15.5% أن الخدمات التي تقدمها المؤسسة متوسطة، أما ما نسبته 7% من أفراد عينة البحث فيرون أن الخدمات التي تقدمها المؤسسة بطيئة.

ومن هنا نستنتج أن تعتمد على السرعة في إنجاز المهام و هذا ما أكدته مدير المؤسسة حيث يرى أن طبيعة العمل التي تتصل مباشرة مع المواطنين هي من تفرض وتيرة عمل سريعة و مما لاحظناه أن أغلب المكاتب التي بالمؤسسة تحتوي على وسائل حديثة فالمؤسسة تستخدم التكنولوجيا بشكل كبير حيث أن أغلب وثائقها مرقمنة ربما هذا ما ساعد بشكل كبير العاملين على إنجاز مهامهم في وقت وجيز.

الجدول رقم (27) يوضح مدى سعي المؤسسة لتطوير خدماتها

النسبة	التكرار	العينة الاحتمالات
88,7%	63	نعم
11,3%	08	لا
100%	71	المجموع

تبين البيانات الواردة في الجدول أعلاه أن معظم أفراد العينة و التي نسبتهم 88.7% يؤكدون أن المؤسسة تسعى باستمرار على تطوير خدماتها في المقابل نجد ما نسبته 11.3% من أفراد العينة يرون أن المؤسسة لا تسعى لتطوير خدماتها، و هذا ما أكدده لنا مدير المؤسسة على أن المؤسسة تسعى باستمرار على تطوير مجهوداتها و العمل على فرض قوانين و توفير الوسائل اللازمة لتحقيق النمو و التطور على مستوى الجهاز الخدماتي، و من الملاحظ أن المؤسسة تعمل باستمرار على فرض الانضباط داخلها بصفة رسمية من خلال القوانين والرقابة المستمرة و لعل هذا دفع المؤسسة لتحسين مستواها بصفة مستمرة .

ثالثاً: عرض ومناقشة بيانات الفرضية الفرعية الثالثة

الجدول رقم (28) يوضح نوع الحوافز التي تقدمها المؤسسة في حال وجودها

الاحتمالات	العينة	التكرار	النسبة
نعم	العينة بعد التضخم		
	البدائل	التكرار *	النسبة **
	مادي	12	23,1%
	معنوي	04	7,7%
	مادي ومعنوي	40	76,9%
	لا		
	المجموع		
		18	25,4%
		71	100%

(*) (**) إن المجموع المحصل عليه لا يمثل إجمالي عدد مفردات العينة، بل يمثل إجمالي عدد إجابات المبحوثين كون السؤال لا يتحمل إجابة واحدة فقط لذلك ننوه أن النسب المذكورة في البدائل هي نسب متضخمة.

من خلال الشواهد الكمية الواردة في الجدول أعلاه نجد أن 74.6% من مجموع أفراد العينة يرون أن المؤسسة تقوم بتحفيز العمال المجتهدين حيث أن أغلب إجاباتهم والمتمثلة في نسبة 76.9% تؤكد أن هذا التحفيز يكون مادي ومعنوي، أما في المقابل فما نسبته 25.4% يرون أن المؤسسة لا تقوم بتحفيز العمال المجتهدين.

ومن هنا نستطيع القول أن المؤسسة تعتمد نظام تحفيزي جيد حيث أنها تركز على الجانب المادي والمعنوي في وقت واحد وهذا ما لاحظناه من خلال خرجاتنا الميدانية حيث أن المؤسسة تمتاز بنظام أجور جيد حيث أن متوسط الأجور مرتفع عن غيرها من المؤسسات بالإضافة إلى الامتيازات التي تقدمها لموظفين كونها مؤسسة ربحية، كما لاحظنا أن قدماء الموظفين لديهم مكانة في المؤسسة وخاصة من قبل المدير. وهذا ما أكدت عليه نظرية العلاقات الإنسانية التي أعطت اهتماماً للعنصر البشري وعلاقات الأفراد مع رؤسائهم وجماعة العمل داخل المنظمة، وترى هذه النظرية أن العامل له حاجات و دوافع مادية ونفسية واجتماعية في نفس الوقت.

الجدول رقم (29) يوضح نسبة عدم رضا العاملين على نظام الحوافز الذي تقدمه المؤسسة

النسبة	التكرار	العينة الاحتمالات
15,5%	11	نعم
84,5%	60	لا
100%	71	المجموع

تبين لنا الإحصائيات الواردة في الجدول أعلاه أن نسبة 15.5% من أفراد عينة البحث يشعرون بالرغبة في تغيير عملهم نظراً لقلّة الحوافز التي تقدمها المؤسسة، و في المقابل نجد أن ما نسبته 84.5% من أفراد عينة البحث لا يشعرون بالرغبة في تغيير العمل.

من خلال نتائج الإحصائيات أعلاه نستنتج أن أفراد التنظيم لديهم رضا على الحوافز التي تقدمها المؤسسة و ربما هذا راجع لسياسة التي تنتهجها المؤسسة و خاصة فيما يخص الحوافز باعتمادها على الحوافز المادية و المعنوية في وقت واحد و بالتالي تخلق نوع من التوازن بين الحالة المادية و النفسية و التي تشكل نوع من الرضا لدى العامل.

الجدول رقم (30) يوضح دور نشر ثقافة التحفيز في رفع درجة الرضا الوظيفي

النسبة	التكرار	العينة الاحتمالات
88,7%	63	نعم
11,3%	08	لا
100%	71	المجموع

توضح لنا إحصائيات الجدول أعلاه أن ما نسبته 88.7% والتي تمثل الأغلبية يرون أن نشر ثقافة التحفيز يساهم في رفع درجة الرضا الوظيفي لديهم، في المقابل نجد أن

ما نسبته 11.3% من أفراد عينة البحث يرون أن نشر ثقافة التحفيز لا تساهم في رفع درجة الرضا الوظيفي لديهم.

نستنتج من خلا الجدول أعلاه أنه كلما عملت المؤسسة على نشر ثقافة التحفيز وكلما ساهمت في رفع نسبة الرضا الوظيفي لدى أفراد التنظيم و هذا ما يراه مدير المؤسسة الذي أكد على أن أداء العمال مرتبط بالتحفيز التي تقدمها المؤسسة حيث يرى أن التحفيز المادي يلعب دورا كبيرا و هذا ما تركز المؤسسة عليه كونها تدرك طبيعة سلوك عمالها. وهذا ما أشارت إليه نظرية (X) و (Y) التي ترى أن آراء رؤيس العمل في موظفيه ومعرفته بهم سوف تأثر بقوة على الطريقة التي يسعى من خلالها لتحفيزهم.

الجدول رقم (31) يوضح الأسس التي يعتم عليها نظام الترقية

العينة الاحتمالات	التكرار	النسبة
الأقدمية	60	84,5%
المهارات الفردية	05	07%
المحسوبية	06	8,5%
الجهوية		
المجموع	71	100%

من خلال الشواهد الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه نسبة 84.5% يرون أن نظام الترقية الذي تعتمده المؤسسة يكون على أساس الأقدمية فيما ترى نسبة 7% أنه يكون على أساس المهارات الفردية، أما ما نسبته 8.5% فيرون أنه يتم من خلال المحسوبية.

من خلال نتائج الإحصائيات نجد أن المؤسسة تعتمد بشكل كبير على الأقدمية عند الترقية و هذا غالبا ما يكون في المؤسسات التابعة للدول وربما هذا راجع إلى أن الأفراد الذين لديهم أقدمية في المؤسسة يحملون ثقافتها التي أصبحت راسخا لديهم و بالتالي تحاول المؤسسة إبقائهم داخلها قدر الإمكان لضمان استمرار ثقافتها والمساعدة في نشرها في حال ضخ دماء جديدة في المؤسسة، كما أن هذه الفئة تملك الكثير من الخبرة حيث أن فقدانها سيحدث ارتباكا على مستوى التنظيم و ترقيةهم أو تحفيزهم يدفعهم للاستمرار مع المؤسسة لوقت طويل.

الجدول رقم (32) يوضح وجهة نظر العمال حول نظام الترقية التي تقدمه المؤسسة و انعكاساته عليهم

الاحتمالات	العينة			التكرار	النسبة
نعم	العينة بعد التضخم			07	9,9%
	البدائل	التكرار *	النسبة **		
	الارتياح في العمل	05	71,4%		
	خلق نوع من المنافسة الإيجابية التي تخدم المؤسسة	03	42,9%		
	خلق نوع من المنافسة السلبية التي تؤدي إلى نشوب نزاعات	02	28,6%		
	الجدية في العمل				
	لا يؤثر				
	لا			64	90,1%
	المجموع			71	100%

(*) (**) إن المجموع المحصل عليه لا يمثل إجمالي عدد مفردات العينة، بل يمثل إجمالي عدد اجابات المبحوثين كون السؤال لا يتحمل إجابة واحدة فقط لذلك ننوه أن النسب المذكورة في البدائل هي نسب متضخمة.

تبين لنا إحصائيات الجدول أعلاه أن معظم أفراد العينة و الذي نسبتهم 90.1% يؤكدون أنه لا توجد عدالة و فرص متساوية في الترقية، في المقابل نجد نسبة 9.9% يرون أنه توجد جدية في العمل و أغلب إجاباتهم و المتمثلة في نسبة 71.4% تؤكد أن هذا

يساهم في الارتياح في العمل. من الملاحظ أن معظم أفراد التنظيم لا يبدون ارتياحهم لنظام الترقية التي تتبناها المؤسسة، ربما هذا راجع إلى كون هذه الترقية تكون على أساس الأقدمية وأغلب الموظفين من فئة الشباب وبالتالي لم تشملهم الترقية بشكل كبير و هذا ما ينعكس على مستوى الرضا لديهم كما سيؤثر على أدائهم مستقبلا و ربما حتى خلق نزاعات بين أفراد التنظيم.

الجدول رقم (33) يوضح أثر المظاهر المشكلة للجو العام للمؤسسة على الرضا الوظيفي للمعامل

الاحتمالات	العينة			التكرار	النسبة
نعم	العينة بعد التضخم			55	77,5%
	البدائل	التكرار *	النسبة **		
	ظروف العمل الملائمة	33	62,3%		
	جماعة العمل التي تعمل معها	33	62,3%		
	النظام التحفيزي الذي تتبناه المؤسسة	01	1,9%		
	ارتفاع الأجر بالمؤسسة مقارنة بالمؤسسات الأخرى	04	7,5%		
لا			16	22,5%	
المجموع			71	100%	

(*) (**) إن المجموع المحصل عليه لا يمثل إجمالي عدد مفردات العينة، بل يمثل إجمالي عدد اجابات الباحثين كون السؤال لا يتحمل إجابة واحدة فقط لذلك ننوه أن النسب المذكورة في البدائل هي نسب متضخمة.

توضح لنا الإحصائيات الواردة في الجدول أعلاه أن ما نسبته 77.5% يرون أن جو المؤسسة يساعدهم على العمل حيث تؤكد نسبة 62.3% من مجموع عدد إجاباتهم أن هذا راجع إلى ظروف العمل الملائمة كما ترى نفس النسبة أن إلى جماعة العمل التي تعمل معها فيما ترى نسبة 7.5% أن هذا راجع إلى الأجر المرتفع الذي تقدمه المؤسسة، في المقابل نجد أن ما نسبته 22.5% يرون أن جو العمل لا يشجعهم على العمل.

من خلال نتائج الجدول أعلاه نستنتج أن أفراد التنظيم يبدون رضا على الجو العامل للمؤسسة و هذا راجع حسب رأيهم إلى ظروف العمل الملائمة و جماعات العمل التي يعملون ضمنها، و هنا نستطيع القول أن المؤسسة نجحت في وضع أفراد التنظيم ضمن فرق عمل متناسقة و متجانسة بحيث أكد الكثير منهم على ارتياحهم في العمل ضمن هذه الفرق و هذا ما يجعل ظروف العمل ملائمة للكثيرين، كما نستطيع القول أن النظام التحفيزي الذي تتبناه المؤسسة لا يساهم بشكل كبير في تشجيع الموظفين على العمل.

الجدول رقم (34) يوضح التمييز بين العمال و أثره على نفسية العامل في المؤسسة

الاحتمالات	العينة			التكرار	النسبة
نعم	العينة بعد التضخم			07	9,9%
	البدائل	التكرار	النسبة		
	عدم رضاك على عملك	02	28,6%		
	الشعور بالتمييز بين العمال في المؤسسة	01	14,3%		
	عدم تقديرهم لمجهوداتك	04	57,1%		
لا			64	90,1%	
المجموع			71	100%	

تشير إحصائيات الجدول أعلاه أن معظم أفراد عينة البحث و التي نسبته 90.1% لا يجدون مشكل في الثناء على أعمال زملائهم، في المقابل نجد أن ما نسبته 9.9% يرون أن الثناء على زملائهم يجعلهم يشعرون بعدم الرغبة في العمل و ما نسبته 57.1% من مجموع عدد إجاباتهم تؤكد أن هذا يعود لعدم تقدير مجهوداتهم. من الملاحظ أن معظم أفراد التنظيم ليس لديهم أية مشاكل فيما بينهم و هذا ربما ينقص من ميزة التنافسية فيما

بينهم و هذا ما سيأثر على عزيمتهم و جديتهم في العمل و بالتالي سيأثر سلبا على مستوى الأداء في المؤسسة.

الجدول رقم (35) يوضح دور التحفيز المعنوي للعمال في تحقيق الإنتماء للعمل

النسبة	التكرار	العينة الاحتمالات
71,8%	51	نعم
28,2%	20	لا
100%	71	المجموع

توضح إحصائيات الجدول أعلاه أن أغلب أفراد العينة و التي نسبتهم 71.8% يرون أن كلمات التشجيع من زملائهم تعزز شعورهم بالانتماء إلى عملهم، في المقابل نجد ما نسبته 28.2% يرون أن كلمات التشجيع من زملائهم لا تشعرهم بالانتماء إلى عمله.

نستنتج من خلال الجدول أعلاه أن أغلب أفراد التنظيم يستمدون الثقة بالنفس من خلال المحيط الخارجي فالرضا الوظيفي لديهم يتشكل من خلال الآراء زملائهم و ربما هذا ما يخدم المؤسسة بشكل كبير فبما أن الرضا الوظيفي للموظف يرتبط بشكل كبير بالمحيط الخارجي تستطيع المؤسسة التحكم فيه من خلال الحوافز التي تساهم في رفع درجة الرضا الوظيفي للعاملين بشكا كبير وهذا ما أكدته الجدول رقم (30).

رابعاً: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات:

1- تقييم نتائج الفرضية الفرعية الأولى:

للتأكد من الفرضية الفرعية الأولى التي مفادها " كلما زادت ثقافة العمل الجماعي زاد تحقيق الأهداف المسطرة للمؤسسة" اتضح أن:

- كل أفراد العينة و التي نسبتهم 100% يؤكدون أن العمل الجماعي مفيد للمؤسسة.
- 87.3% من أفراد العينة يؤكدون أن المؤسسة تعمل على نشر ثقافة العمل الجماعي.
- 73.2% من أفراد العينة يرون أن هناك تبادل للخبرات بين أعضاء جماعة العمل.
- 91.5% من أفراد العينة يؤكدون أن هناك اتصال فعال داخل جماعة العمل.
- 63.4% من أفراد العينة يؤكدون أن العمل الجماعي يزيد من اكتساب المعارف الجديدة.
- 91.5% من أفراد العينة يؤكدون أن العمل الجماعي يحقق أهداف المؤسسة.
- 83.1% من أفراد العينة يؤكدون أن المؤسسة تشركهم في وضع أهدافها.
- 88% من أفراد العينة يؤكدون أن أهدافهم و مصالحهم تخضع لأهداف المؤسسة.
- 77.5% من أفراد العينة يؤكدون أن المؤسسة حققت أهدافها المرجوة.
- 91.5% من أفراد العينة يؤكدون أن تحقيق أهداف المؤسسة هو مجال اهتمامهم الرئيسي.

ويدعم هذه النتائج الجدول التالي:

الجدول رقم (36) يوضح أثر نشر المؤسسة لثقافة العمل الجماعي و تحقيق الأهداف أهدافها

تحقيق أهداف المؤسسة		نعم		لا		المجموع	
نشر المؤسسة لثقافة العمل الجماعي		التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
نعم		52	83.9%	10	16.1%	62	100%
لا		03	33.3%	06	66.7%	09	100%
المجموع		55	77.5%	16	22.5%	71	100%

تبين معطيات الجدول أعلاه أن نسبة 83.9% من أفراد عينة البحث يؤكدون أن المؤسسة تعمل على نشر ثقافة العمل الجماعي و حققت أهدافها المرجوة وترى نسبة 33.3% يؤكدون على أن المؤسسة لا تعمل على نشر ثقافة العمل الجماعي وحققت أهدافها المرجوة كما ترى نسبة 16.1% أن المؤسسة تعمل على نشر ثقافة العمل الجماعي ولم تحقق أهدافها المرجوة أما نسبة 66.7% يؤكدون أن المؤسسة لا تعمل على نشر ثقافة العمل الجماعي و لا تحقق أهدافها المرجوة.

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن نشر المؤسسة لثقافة العمل الجماعي ترتبط بشكل كبير بتحقيق أهدافها حيث يتضح لنا أن المؤسسة كلما زادت من نشر ثقافة العمل الجماعي كلما زادت نسبة تحقيق أهدافها و كلما قللت من نشرها لثقافة العمل الجماعي قلت نسبة تحقق أهدافها، و هذا راجع إلى أن العمل ضمن فرق عمل يتيح للفرد اكتساب معارف جديدة كما يقلل من أخطاء العمل التي تنتج غالباً عن العمل الفردي كما أنها تساهم في امتزاج الأفكار و المعارف مما يؤدي خلق روح الإبداع و الابتكار و رسم خطة واضحة المعالم متفق عليها عند كل أفراد التنظيم و وضوح الخطة و بالتالي فوضوح الخطة يؤدي

إلى وضوح الهدف و عند وضوح الهدف يصبح مفهوما عند أفراد التنظيم و هذا ما يساهم في تحقيقه.

من خلال التحليل الإحصائي نستنتج أن قيمة الدلالة (SIG) (0.001) أقل من 0.05 ، و منه يثبت صدق الفرضية الفرعية الأولى و التي مفادها " كلما زادت ثقافة العمل الجماعي زاد تحقيق الأهداف المسطرة للمؤسسة".

2- تقييم نتائج الفرضية الفرعية الثانية:

للتأكد من الفرضية الفرعية الثانية التي مفادها " كلما زاد الانضباط زادت جودة الخدمات المقدمة داخل المؤسسة" اتضح أن:

- 88.7% من أفراد العينة يؤكدون أن إحترام الوقت قيمة مهمة بالنسبة إليهم.
- 90.1% من أفراد العينة يؤكدون أنهم يقومون بعملهم في الوقت المطلوب.
- 100% من أفراد العينة يؤكدون على التزامهم بأوامر مسؤولهم في العمل.
- 91.5% من أفراد العينة يؤكدون على احترامهم للقوانين الداخلية للمؤسسة.
- 97.2% من أفراد العينة يؤكدون إتقانهم لعملهم يساعد في نجاح سير خطة العمل.
- 88.7% من أفراد العينة يؤكدون على أن المؤسسة تقدم خدمات ذات جودة عالية.
- 77.5% من أفراد العينة يؤكدون أن المؤسسة تقدم خدمات سريعة.
- 88.7% من أفراد العينة يؤكدون أن المؤسسة تسعى باستمرار على تطوير خدماتها.

و يدعم هذه النتائج الجدول التالي:

الجدول رقم (37) يوضح أثر قيمة احترام الوقت و جودة الخدمات التي تقدمها المؤسسة

المجموع		لا		نعم		جودة خدمات المؤسسة
						قيمة إحترام الوقت
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
100%	63	3.2%	02	96.8%	61	نعم
100%	08	75%	06	25%	02	لا
100%	71	11.3%	08	88.7%	63	المجموع

تبين لنا المعطيات الواضحة في الجدول أعلاه أن نسبة 96.8% من أفراد عينة البحث يؤكدون على أن احترام الوقت قيمة مهمة و أن المؤسسة تقدم خدمات ذات جودة عالية و ما نسبته 25% يرون أن احترام الوقت ليس قيمة مهمة و أن المؤسسة تقدم خدمات ذات جودة عالية كما ترى نسبة 3.2% أن احترام الوقت قيمة مهمة و لا يرون أن المؤسسة تقدم خدمات ذات جودة عالية أما نسبة 75% يرون أن احترام الوقت ليس قيمة مهمة و أن المؤسسة لا تقدم خدمات ذات جودة عالية.

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن احترام الوقت و الالتزام به يؤدي بشكل كبير إلى تحقيق المؤسسة لجودة خدمات عالية، حيث أنه كلما زاد الإحساس بقيمة احترام الوقت بين أفراد التنظيم كلما زادت جودة خدمات المؤسسة و كلما قل الإحساس بقيمة احترام الوقت قلت جودة الخدمات التي تقدمها المؤسسة، و من هنا يتضح لنا أنه كلما كانت قيمة الوقت مهمة بالنسبة لأفراد التنظيم كلما زاد احترامهم لها و كلما زاد احترام الوقت زاد الالتزام به و بالتالي انجاز المهام و الأعمال يكون في وقته و كون المؤسسة خدمتية و طبيعة العمل فيها مرتبط بشكل كبير بالوقت حيث أنها تتعامل بشكل مباشر مع عملائها و عدم تقديم الخدمات سيؤثر سلباً على علاقتها بالعملاء فجودة الخدمات التي تقدمها مرتبطة بشكل كبير باحترام الوقت. و هذا ما أكدت عليه نظرية الإدارة العلمية عند تطبيقها لمبدأ الحركة و الزمن و الذي يقوم على استبعاد كل الحركات الزائدة و تحديد الوقت اللازم لكل حركة لتحسين الأداء و زيادة الإنتاج في أقل وقت ممكن حيث ترى أن الوقت مرتبط بشكل كبير بأداء العمال.

من خلال التحليل الإحصائي نستنتج أن قيمة الدلالة (SIG) (0.00) أقل من 0.05، ومنه يثبت صدق الفرضية الفرعية الثانية و التي مفادها " كلما زاد الانضباط زادت جودة الخدمات المقدمة داخل المؤسسة"

3- تقييم نتائج الفرضية الفرعية الثالثة:

للتأكد من الفرضية الفرعية الثالثة التي مفادها " كلما زادت ثقافة التحفيز زادت درجة تحقيق الرضا الوظيفي" اتضح أن:

- 74.6% من أفراد العينة يؤكدون أن المؤسسة تقوم بتحفيز العمال المجتهدين.
- 88.7% من أفراد العينة يؤكدون أن نشر ثقافة التحفيز يساهم في رفع درجة الرضا الوظيفي لديهم.
- 77.5% من أفراد العينة يؤكدون أن جو المؤسسة يساعدهم على العمل
- 71.8% من أفراد العينة يؤكدون أن كلمات التشجيع من زملائهم تعزز شعورهم بالانتماء إلى عملهم

و يدعم هذه النتائج الجدول التالي:

الجدول رقم (38) يوضح أثر تحفيز العمال المجتهدين و جو المؤسسة

المجموع		لا		نعم		تحفيز العمال المجتهدين
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	جو المؤسسة المشجع للعمل
%100	53	%13.2	07	%86.8	46	نعم
%100	18	%50	09	%50	09	لا
%100	71	%22.5	16	%77.5	55	المجموع

تبين لنا المعطيات الواضحة في الجدول أعلاه أن نسبة 86.8% من أفراد عينة البحث يؤكدون على أن المؤسسة تحفز العمال المجتهدين و أن جوها مشجع للعمل و ترى نسبة 50% أن المؤسسة تحفز العمال المجتهدين و أن جوها لا يشجع على العمل كما ترى ما نسبته 13.2% أن المؤسسة لا تحفز عمالها المجتهدين و و جوها مشجع للعمل أما ما نسبته 50% أن المؤسسة لا تحفز العمال المجتهدين و جوها لا يشجع على العمل.

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أنه كلما زاد تحفيز المؤسسة للعمال أصبح جوها مشجعا للعمل بالنسبة لهم و هذا ما يدل على أن نوعية التحفيز الذي تقدمه المؤسسة ينعكس إيجابا على نفسية العمال و هذا ما يجعلهم أكثر إقبالا على العمل مما يرفع من أدائهم و يجعلهم أكثر ديناميكية و بالتالي يصبح جو المؤسسة أكثر تشجيعا للعمل و هذا ما أكدت عليه نظرية الإدارة العلمية التي ترى أن أداء العمال يرتفع كلما توفرت الحوافز المادية و هذا ما يعكس درجة رضهم على عملهم.

من خلال التحليل الإحصائي نستنتج أن قيمة الدلالة (SIG) (0.001) أقل من 0.05، ومنه يثبت صدق الفرضية الفرعية الثالثة و التي مفادها " كلما زادت ثقافة التحفيز زادت درجة تحقيق الرضا الوظيفي "

خامسا: تقييم الفرضية العامة:

لقد تأكد لنا تحقق الفرضيات الفرعية و عليه فإن الفرضية العامة للدراسة والتي مفادها " الثقافة التنظيمية لها دور في تحقيق الفعالية التنظيمية " قد تحققت، حيث أكدت الشواهد الكمية و نتائج الدراسة أن المؤسسة تعمل على نشر ثقافتها و ترسيخها لدى أفراد

التنظيم و هذا ما لاقى قبولا عند أغلبهم إذ كلما زاد تقبلهم لهذه الثقافة زادت نسبة التزامهم بها و كلما زاد التزامهم بهذه الثقافة أصبح من السهل على المؤسسة وضع خطط واستراتيجيات وتطبيقها في أرض الواقع دون مواجهة عوائق تنظيمية و بالتالي فهذه الثقافة التي نشرتها المؤسسة أصبح لها دور مباشر في تحقيق أهدافها و هذا ما أكدت عليه الفرضية الأولى و التي مفادها "كلما زادت ثقافة العمل الجماعي زاد تحقيق الأهداف المسطرة للمؤسسة" حيث أن ثقافة العمل الجماعي تعتبر جزء لا يتجزأ من ثقافة المؤسسة التي تبنتها و العمل على نشرها يعزز من روح التعاون و تمازج الأفكار كما تعطي حرية لفرق العمل في عملية صنع القرار مما يساهم في صنع خطة عمل واضحة لدى أفراد التنظيم تحقق مستقبلا أهداف المؤسسة، و أكدت الفرضية الفرعية الثانية أنه كلما زاد الانضباط زادت جودة الخدمات المقدمة داخل المؤسسة ففرض المؤسسة لثقافة الانضباط باتخاذ أساليب و وسائل يساهم بشكل كبير في التحكم و ضبط سلوك الأفراد داخل التنظيم وبالتالي أداء الأفراد داخل التنظيم يكون مرهونا بثقافة الانضباط فكلما كان الانضباط في أداء المهام كلما زادت وتيرة العمل بشكل إيجابي زادت جودة الخدمات التي تقدمها المؤسسة، أما الفرضية الثالثة فأثبتت أنه كلما زادت ثقافة التحفيز زادت درجة تحقيق الرضا الوظيفي فال مورد البشري بحاجة دائمة إلى إشباع حاجياته فكلما عملت المؤسسة بإشباع هذه الحاجيات كلما زاد تعلقه بالمؤسسة و لعل تبني كلما تبنة المؤسسة ثقافة تحفيز قوية و عملت على تطويرها ساهم هذا بشكل كبير في تحقيق الرضا الوظيفي.

ومن هنا نستطيع القول أن ثقافة المؤسسة أصبح لها دور كبير في تحقيق الفعالية التنظيمية التي من شأنها أن تخدم رؤية المؤسسة المستقبلية.

سادسا: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة:

إن الاعتماد على الدراسات السابقة أمر ضروري و حتمي من أجل الاستفادة من نتائجها في البحث الحالي و عليه قمنا بالبحث على جوانب الاستفادة من الدراسات السابقة وربطها بمراحل البحث المختلفة حيث توصلت الدراسة الراهنة إلى عدد من النتائج العامة و الجزئية، التي تتشابه في جوانب و تختلف في أخرى مع ما توصلت إليه الدراسات السابقة.

تتفق الدراسة الحالية من حيث النتائج مع دراسة بوديب دنيا: "الثقافة التنظيمية كمدخل لإحداث التغيير التنظيمي، دراسة حالة شركة بيبسي الجزائر-" إذ أنها تؤكد على قيمة الثقافة التنظيمية السائدة بالمؤسسة على تشجيع المبادرات الفردية لتطوير النظم الداخلية كما تؤكد على أهمية تقبل الفرد لبرنامج التغيير التنظيمي من خلال إشراكه في عملية صنع القرار و طرح الأفكار بخصوص استراتيجيات المؤسسة مما يمنحها ولاء الأفراد المنتمين إليها و تقوي فيهم روح الالتزام حيال قراراتها و أهدافها المستقبلية.

في حين يكمن الاختلاف في النتائج المتحصل عليها في تأكيد دراسة بوديب دانيا على وجود عناصر مؤثرة أخرى قد تتجاوز في فعاليتها الثقافة التنظيمية بحث أن هناك متغيرات أخرى لم تتناولها الدراسة الحالية و التي قد تشكل محددًا هامًا للممارسات التنظيمية للأفراد المنتمين للمؤسسة، كما تختلف معها في تحديد قيمة المورد البشري داخل المؤسسة حيث أن الثقافة التنظيمية في مؤسسة الصندوق الوطني للعمال الأجراء تهتم بهذا المورد من خلال تقديم حوافز مادية و معنوية وفق نظام يؤكد على دور هذه الحوافز في رفع درجة الرضا الوظيفي.

كما اتفقت دراستنا الحالية مع دراسة محمد بن غالب العوفي: "الثقافة التنظيمية و علاقتها بالالتزام التنظيمي"، دراسة ميدانية على هيئة الرقابة و التحقيق بمنطقة الرياض، حيث أنها تؤكد على أثر الحث على الموظفين لتحقيق أهداف المؤسسة من خلال التعاون و التخلي على المصالح الفردية و التأكيد على قيمة كل فرد على حدى ضمن فريق العمل، كما أنها تؤكد على ضرورة الانتقاء المناسب لأفراد الفريق حسب كفاءاتهم مع وجود مستوى معقول من التقبل المتبادل و الذي ينعكس على الأداء الوظيفي.

ويكمن الاختلاف بين الدراستين في طريقة معالجة المتغير حيث أن دراسة محمد بن غالب العوفي تناولت الثقافة التنظيمية مجزأة إياها إلى مكونات و معرفة أثر كل مكون على المجموع الكلي للثقافة بينما تناولت دراستنا الثقافة التنظيمية بمفهومها الشامل.

وتختلف دراستنا مع دراسة (Brent keijzers): "العلاقة بين الاختلافات في الثقافة التنظيمية وأداء الموظفين في عمليات الدمج تحليل البيانات للدمج بين أكبر بنكين في هولندا (Fortis Nederland Bank) و (BN AMRO bank)"، بنك (بن أرمو)، حيث أن الدراسة اتبعت أسلوب مختلف لمعالجة الموضوع مما أدى إلى التأثير على نتائج الدراسة، كما أن الدراسة تناولت بيئة مختلفة فالنظام الاقتصادي القائم يؤثر على ثقافة المؤسسة بحيث أن القيم السائدة تساهم في تطوير الأداء الوظيفي لأفراد المؤسسة، بالإضافة إلى ذلك إن الدراسة تناولت نفس المتغيرات ولكن وفق معالجة طويلة مما يؤدي الى تدخل عامل الزمن في التأثير على النتائج.

في حين اتفقت دراستنا الحالية من حيث النتائج مع دراسة نسيم أحمد الصيد: "الترقية و الفعالية التنظيمية مركب مطاحن الحروش نموذجاً" إذ أن نظام الترقية الذي تتبناه المؤسسة يساهم في زيادة الرضا الوظيفي و هذا ما أكدت عليه دراستنا حيث يعتبر نظام الترقية جزء لا يتجزأ من ثقافة المؤسسة التحفيزية حيث يرتبط أداء العامل بمدى التحفيز التي تقدمها ومن بينها الترقية، كما تتفق مع دراستنا من حيث نظام الترقية الذي يعتمد على الأقدمية وهذا ما أكدته النتائج الإحصائية حيث أنه كلما زادت الأقدمية كلما زاد التنقيط الذي يحصل عليه العامل.

ويكمن الاختلاف في بين الدراستين في العلاقة بين العمال حيث أكدت دراسة نسيمه أحمد الصيد على شيوع مظاهر الصراع السلبية مما أثر على درجة تحقيق الأهداف و ذلك راجع إلى جمود التنظيم و تعارض الأهداف فالمقابل أكدت دراستنا على أن المؤسسة تعمل بث روح العمل الجماعي و ظهور فرق عمل تعمل على أهداف مشتركة و هذا ما أدى إلى تحققها و أثر بالإيجاب على أداء العمال و التفاهم فيما بينهم.

خاتمة

أولاً: عرض ومناقشة بيانات الفرضية الفرعية الأولى

الجدول رقم (07) يوضح الأثر الإيجابي الذي يتركه العمل الجماعي على المؤسسة

الاحتمالات	العينة			التكرار	النسبة
نعم	العينة بعد التضخم			71	100%
	البدائل	التكرار *	النسبة **		
	طبيعة العمل التي تفرض ذلك	41	57,7%		
	شعور العاملين بروح الفريق الواحد	22	31%		
	النتائج الإيجابية التي حققتها المؤسسة من خلال تبنيها للعمل الجماعي	12	16,9%		
لا					
المجموع					
				71	100%

(*) (**) إن المجموع المحصل عليه لا يمثل إجمالي عدد مفردات العينة، بل يمثل إجمالي عدد اجابات المبحوثين كون السؤال لا يتحمل إجابة واحدة فقط لذلك ننوه أن النسب المذكورة في البدائل هي نسب متضخمة.

تؤكد الإحصائيات الواردة في الجدول أعلاه أن كل أفراد العينة و التي نسبتهم 100% يرون أن العمل الجماعي مفيد للمؤسسة حيث أن ما نسبته 57.7% من مجموع عدد إجاباتهم يرجعون هذا إلى طبيعة العمل التي تفرض ذلك وما نسبته 31% من مجموع عدد إجاباتهم يرجعونه إلى شعورهم بروح الفريق الواحد و نسبة 16.9% من مجموع عدد إجاباتهم تؤكد أن ذلك يعود للنتائج التي حققتها المؤسسة خلال تبنيها للعمل الجماعي.

و من خلال الجدول أعلاه نستنتج أن المؤسسة وضعت استراتيجية معينة مبنية على أساس إلزام العاملين بالعمل الجماعي وبالتالي 31% من إجمالي عدد الإجابات بعد التضخم أحسوا بقيمة العمل الجماعي بينما مازالت مجموعة أخرى لا تزال تتشكل لديهم ثقافة العمل الجماعي و هذا يبين أن المؤسسة وضعت استراتيجية تلزم بها أفراد التنظيم على العمل الجماعي و هذه الفئة بدأت النتائج تظهر عليهم لإحساسهم بأهمية عمل الفريق و النتائج الإيجابية التي يحققها ذلك و هذا ما يتفق مع نظرية (Z) التي تؤكد على أهمية فريق العمل والتي تؤكد على أنها استراتيجية العمل الحديثة.

الجدول رقم (08) يوضح ما يتمخض عن نشر ثقافة العمل الجماعي من مظاهر إيجابية أو سلبية

الاحتمالات	العينة	التكرار	النسبة
نعم	العينة بعد التضخم		
	البدايل	التكرار *	النسبة **
	تحسين سير العمل داخل المؤسسة و تحقيق أهدافها	55	85,9%
	إنجاز الأعمال في وقت وجيز	13	20,3%
	إثارة النزاعات داخل المؤسسة	06	9,4%
لا	ظهور جماعات تخلق نوع من التمرد داخل المؤسسة	04	6,2%
	لا		
	المجموع		
		09	12,7%
		71	100%

(*)(**) إن المجموع المحصل عليه لا يمثل إجمالي عدد مفردات العينة، بل يمثل إجمالي عدد اجابات المبحوثين كون السؤال لا يتحمل إجابة واحدة فقط لذلك ننوه أن النسب المذكورة في البدائل هي نسب متضخمة.

من خلال الإحصائيات الواردة في الجدول أعلاه فإن معظم أفراد العينة التي تقدر نسبتهم بـ 87.3% يرون أن المؤسسة تعمل على نشر ثقافة العمل الجماعي و يؤكد أغلبهم أن هذا يساهم في تحسين سير العمل داخل المؤسسة و تحقيق أهدافها.

وعليه نستنتج أن المؤسسة نجحت بشكل واضح في نشر ثقافة العمل الجماعي فما نسبته 85.9% من عدد الإجابات أكدت أن العمل الجماعي يحسن سير العمل و فهم الأهداف ووضوحها عند العاملين هو الذي يدفعهم لتحقيق و هو الذي في الحقيقة حسن سير العمل الذي أدى لإنجاز الأعمال في وقت وجيز و هذا نتيجة لنجاح المؤسسة في نشر ثقافة العمل الجماعي، في حين أن ثقافة العمل الجماعي يبدو أنها ساهمت بشكل كبير في التقليل من النزاعات داخل المؤسسة و في عدم ظهور جماعات غير رسمية تعمل بالتوازي مع جماعات رسمية و التي من شأنها أن تخلق حالات عصيان و صراع و تمرد داخل المؤسسة، و من الملاحظ أن المؤسسة قوية بحيث استطاعت نشر ثقافتها و فرضها داخل العمل مما ينعكس إيجاباً على أدائهم وهذا ما أكدت عليه نظرية الثقافة القوية. التي ترى أن قوة المؤسسة تعود إلى قوة ثقافتها الناتجة عن إجماع و موافقة كل العاملين على قيمها، ومفاهيمها، و عاداتها و قواعدها السلوكية، الأمر الذي يعني أن هذه القوة تنعكس بشكل جيد على الأداء.

الجدول رقم (09) يوضح الخبرات الإيجابية و السلبية المتشكلة بين أعضاء جماعة العمل

الاحتمالات	العينة			التكرار	النسبة
نعم	العينة بعد التضخم			52	73,2%
	البدائل	التكرار *	النسبة **		
	إكتشاف طرائق جديدة لإنجاز المهام	36	67,9%		
	إنجاز الأعمال في وقت وجيز	24	45,3%		
	سوء التفاهم و التعصب للأفكار	04	7,5%		
	لا			07	9,9%
	أحيانا			12	16,9%
	المجموع			71	100%

(*) (**) إن المجموع المحصل عليه لا يمثل إجمالي عدد مفردات العينة، بل يمثل إجمالي عدد اجابات المبحوثين كون السؤال لا يتحمل إجابة واحدة فقط لذلك ننوه أن النسب المذكورة في البدائل هي نسب متضخمة.

تؤكد الإحصائيات الواردة في الجدول أعلاه أن أغلب أفراد العينة التي تقدر نسبتهم بـ 73.2% يرون أن هناك تبادل للخبرات بين أعضاء جماعة العمل حيث أم ما نسبته 67.9% من إجمالي عدد إجاباتهم أكدت أن أهم خبرة تتشكل بين جماعات العمل هي اكتشاف طرائق جديدة لإنجاز المهام و نسبة 45.3% تؤكد أنه يؤدي لإنجاز الأعمال في وقت وجيز كما تؤكد نسبة 7.5% أن ذلك ينتج عنه سوء التفاهم و التعصب للأفكار.

و منه يتبين لنا هناك تبادل للخبرات بين أعضاء جماعة العمل و هذا دليل على أن المؤسسة نجحت بشكل كبير في ترسيخ ثقافة العمل الجماعي لدى العاملين، و بما أن المؤسسة تبنت ثقافة العمل الجماعي فمعنى ذلك أنها منحت العمال مزيد من الاستقلالية بحيث أصبح بإمكانهم اكتشاف طرق جديدة للعمل و تطبيقها فالمؤسسة تعي مسبقا أنها إذا أرادت ترسيخ ثقافة العمل الجماعي في أفراد التنظيم فعليها أن تمنحهم الاستقلالية لأن العمل الجماعي يجعل الفرد يفهم العمل بطريقة مختلفة من دون تدخل المؤسسة بشكل

مستمر و عند الوقوع في مشكل على الفرد أن يجد الحل و هذا دليل على أن العامل سيفكر بطريقته الخاصة و ليس بأسلوب المؤسسة و بذلك يتم إنجاز الأعمال في وقت وجيز و هذا ما أكدته الإحصائيات الوارد في الجدول.

الجدول رقم (10) يوضح المظاهر الإيجابية و السلبية المترتبة عن عمليات الإتصال داخل جماعة العمل

الاحتمالات	العينة			التكرار	النسبة
نعم	العينة بعد التضخم			65	91,5%
	البدائل	التكرار *	النسبة **		
	في تفادي الأخطاء في العمل	44	67,7%		
	رسم خطة عمل واضحة لتحقيق الأهداف المسطرة	36	55,4%		
	إثارة النزاعات بين أفراد الجماعة	04	6,2%		
	لا			06	8,5%
	المجموع			71	100%

(*) (**) إن المجموع المحصل عليه لا يمثل إجمالي عدد مفردات العينة، بل يمثل إجمالي عدد اجابات المبحوثين كون السؤال لا يتحمل إجابة واحدة فقط لذلك ننوه أن النسب المذكورة في البدائل هي نسب متضخمة.

تفيد الإحصائيات الرقمية في الجدول أعلاه و المتمحورة حول الاتصال الفعال داخل جماعة العمل، بأن معظم أفراد العينة و التي تقدر نسبتهم بـ 91.5% يرون أن هناك اتصال فعال داخل جماعة العمل حيث تؤكد ما نسبته 67.7% من مجموع عدد إجاباتهم أن هذا الاتصال يساهم في تفادي الأخطاء في العمل و ما نسبته 55.4% تؤكد على أنها

تساعدهم في رسم خطة عمل واضحة لتحقيق الأهداف كما تؤكد نسبة 6.2% أنها تثير نزاعات بين أفراد الجماعة.

ومنه نستنتج أن هناك اتصال فعال داخل جماعات العمل و هذا ما أشارت إليه نتائج الجدول السابق التي أكدت على وجود تبادل للخبرات بين أعضاء جماعة العمل و هذا دليل على وجود تفاعل إيجابي داخل جماعات العمل مما يساهم في تفادي أخطاء العمل ورسم خطة عمل واضحة كما يخدم هذا الاتصال المؤسسة بشكل كبير في حال ما إذا أرادت نشر ثقافتها، فالاتصال الفعال يساهم في تمرير رسالتها و أفكارها بطريقة سهلة وبذلك يمكنها طرح خطة عملها بشكل مفهوم وواضح يساهم مستقبلا في تحقيق الأهداف التي تم تسطيرها.

الجدول رقم (11) يوضح المظاهر الإيجابية والسلبية التي تترتب عن العمل الجماعي

النسبة	التكرار	العينة الاحتمالات
7%	05	كثرة الأخطاء في العمل
14,1%	10	روح الاتكال
63.4%	45	اكتساب معارف جديدة
15.5%	11	القدرة على تفادي الأخطاء في العمل
100%	71	المجموع

تشير الدلالة الإحصائية الكمية في الجدول أعلاه إلى أن أغلب أفراد العينة و التي نسبتهم بـ 63.4% يرون أن العمل الجماعي يزيد من اكتساب المعارف الجديدة كما يرى آخرون و التي تقدر نسبتهم بـ 15.5% أن العمل الجماعي يساعدهم على القدرة على تفادي الأخطاء في العمل.

و من هنا يمكننا القول أن نظرة العمال لثقافة العمل الجماعي نظرة إيجابية حيث أن أغلب المبحوثين يرون أنه يساعدهم على اكتساب معارف جديدة و يمكنهم من تفادي الأخطاء في العمل و هذا ما أكد عليه الجدول رقم (9) و (10) و عليه فإكتساب معارف جديدة يولد مهارات جديدة للعمال و هذه المهارات تزيد من أداء العمال وهذا ما يرفع من أداء المؤسسة و بالتالي كلما زاد الأداء زادت الفعالية و كلما كانت المؤسسة فعالة كلما كانت أقرب من تحقيق أهدافها المسطرة.

الجدول رقم (12) يوضح المظاهر الإيجابية المتولدة عن العمل الجماعي و المحققة لأهداف المؤسسة

الاحتمالات	العينة	التكرار	النسبة
نعم	العينة بعد التضخم		
	البدائل	التكرار *	النسبة **
	من خلال تحقق خطة العمل المسطرة من قبل فريق العمل	51	85%
	من خلال تجنب الأخطاء التي تعطل سير العمل	26	43,3%
	من خلال سرعة إنجاز المهام	34	56,7%
لا	من خلال تمازج أفكار أفراد الجماعة	07	11,7%
	المجموع		
	06	8,5%	
	71	100%	

(**)(*) إن المجموع المحصل عليه لا يمثل إجمالي عدد مفردات العينة، بل يمثل إجمالي عدد اجابات المبحوثين كون السؤال لا يتحمل إجابة واحدة فقط لذلك ننوه أن النسب المذكورة في البدائل هي نسب متضخمة.

يفيد التحليل الإحصائي في الجدول أعلاه و الذي مفاده ما إذا كان العمل الجماعي يحقق أهداف المؤسسة حيث أن معظم أفراد العينة و التي نسبتهم 91.5% يرون أن العمل الجماعي يحقق أهداف المؤسسة حيث أن ما نسبته 85% من مجموع عدد إجاباتهم تؤكد

على أن ذلك يكون من خلال تحقق خطة العمل المسطرة من قبل فريق العمل و نسبة 43.3% منهم تؤكد أن ذلك يكون من خلال تجنب الأخطاء التي تعطل سير العمل و نسبة 56.7% منهم تؤكد أن ذلك من خلال سرعة إنجاز المهام كما تؤكد نسبة 11.7% منهم أن ذلك يتم من خلال تمازج أفكار أفراد الجماعة.

وعليه نستنتج أن العمل الجماعي يحقق أهداف المؤسسة و هذا ما أكد عليه مدير المؤسسة الذي يرى أن وضع العمال ضمن فرق عمل يخدم أهداف المؤسسة و استراتيجيتها وذلك من خلال خطط العمل التي يتم بنائها و الإيجابيات التي ترتبت عنها من تناسق بين فروع المؤسسة مما سرع في عملية إنجاز المهام و تجنب الوقوع في أخطاء التي كانت تنتج عن سوء التنسيق و بهذا تكون خطة العمل واضحة لدى العمال و الإدارة العليا وتصبح لديهم رؤية مشتركة و بالتالي ينتج عنها تحقيق الأهداف و هذا ما تشير إليه نظرية الثقافة القوية التي ترى أن قوة الأداء لدى العاملين تصبح أهدافهم المشتركة و الأهداف المشتركة يترتب عليها دوافع وحوافز قوية تدفعهم للعمل على تحقيق أهداف المؤسسة وبذلك تحقق الفعالية التي لطالما عملت المؤسسة على تحقيقها.

الجدول رقم (13) يوضح الطرق التي تشرك بها المؤسسة عمالها عند وضع الأهداف

الاحتمالات	العينة	التكرار	النسبة
نعم	العينة بعد التضخم		
	البدائل	التكرار *	النسبة **
	إشراكهم ضمن فريق عمل الإدارة التصويت على القرارات التي سيتم تنفيذها	50	84,7%
		15	25,4%
	لا		16,9%
	المجموع		100%
		71	

(*) (**) إن المجموع المحصل عليه لا يمثل إجمالي عدد مفردات العينة، بل يمثل إجمالي عدد اجابات المبحوثين كون السؤال لا يتحمل إجابة واحدة فقط لذلك ننوه أن النسب المذكورة في البدائل هي نسب متضمنة.

تبين لنا الإحصائيات الواردة في الجدول أعلاه أن نسبة 83.1% من أفراد عينة الدراسة يؤكدون أن المؤسسة تشركهم في وضع أهدافها، حيث أن ما نسبته 84.7% من مجموع عدد الإجابات تؤكد أن ذلك يكون من خلال إشراك العمال ضمن فريق عمل الإدارة وما نسبته 25.4% من مجموع عدد الإجابات ترى أن ذلك يتم من خلال التصويت على القرارات التي سيتم تنفيذها، أما في المقابل فنجد أن نسبة 16.9% من أفراد عينة البحث يرون أن المؤسسة لا تشركهم في وضع أهدافها.

ومن هنا يمكننا القول أن هناك اتصال مباشر بين من هم في الإدارة العليا وبقية العمال حيث أن الإدارة العليا تشكل فرق عمل و تستدعيهم لوضع خطط العمل وبذلك يصبح أفراد التنظيم جزء من عملية التخطيط و اتخاذ القرار و هذا ما يرفع من الروح المعنوية لديهم و بالتالي يزيد من رغبتهم في العمل بجدية و هذا ما أكدت عليه نظرية العلاقات الإنسانية التي ترى أن العمال عندما يجدون إلحاحا في طلب اقتراحاتهم ووضعها موضع الاعتبار سرعان ما يتكون لديهم إحساس بالراحة النفسية و الشعور بالرضى، و هنا تكون اتجاهاتهم في الغالب إيجابية نحو عملهم و نحو المؤسسة، و هذا نتيجة تشجيع الإدارة للاتصال من أسفل إلى أعلى الذي يجعل كل فرد يشعر بأن له دور فعال في تحقيق أهداف المؤسسة.

الجدول رقم (14) يوضح ما إذا كانت أهداف العمال و مصالحهم تخضع لأهداف المؤسسة و مصالحها.

العينة الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	63	88,7%
لا	08	11,3%
المجموع	71	100%

تكشف المعطيات الرقمية في الجدول أعلاه أن 63 مبحوثا و نسبتهم 88% من حجم العينة يؤكدون أن أهدافهم و مصالحهم تخضع لأهداف المؤسسة و مصالحها في المقابل نجد أن ما نسبته 11.3% من أفراد العينة يرون أن أهدافهم و مصالحهم لا تخضع لأهداف المؤسسة و مصالحها.

ومن هنا نستنتج أن هناك انسجام بين رؤية المؤسسة و رؤية أفراد التنظيم و هذا دليل على أن المؤسسة تملك ثقافة قوية و هذا ما أكد عليه نتائج تحليل الجدول رقم (08) بحيث استطاعت أن تخضع أفراد التنظيم إلى أهدافها و مصالحها و بذلك تشكل رؤية موحدة لأغلب أفراد التنظيم، و بما أن ثقافة العمل الجماعي أصبحت راسخة عند أغلب أفراد التنظيم و ما زلت تتشكل عند بعضها الآخر، فإن العمل الجماعي سيخدم بشكل مباشر أهداف أفراد التنظيم الذي تتفق أهدافهم مع الأهداف المؤسسة، وبالتالي تصبح مجهودات العمل الجماعي تساهم بطريقة مباشرة في تحقيق أهداف المؤسسة.

الجدول رقم (15) يوضح النتائج المترتبة عن المعوقات التي تظهر عند تحقيق الأهداف.

الاحتمالات	العينة	التكرار	النسبة
نعم	العينة بعد التضخم		
	البدائل	التكرار *	النسبة **
	غموض خطة العمل	08	12,3%
	مشاكل خارجية تواجهها المؤسسة	53	81,5%
	الاختلافات بين العمال في عملية التخطيط	14	21,5%
	لا	02	2,8%
	المجموع	71	100%

(*) (**) إن المجموع المحصل عليه لا يمثل اجمالي عدد مفردات العينة، بل يمثل إجمالي عدد اجابات المبحوثين كون السؤال لا يتحمل إجابة واحدة فقط لذلك ننوه أن النسب المذكورة في البدائل هي نسب متضمنة.

تشير الإحصائيات الواردة في الجدول أعلاه أن نسبة 97.2% و التي تشكل معظم أفراد العينة يؤكدون على وجود معوقات نحو تحقيق أهداف المؤسسة، حيث أن ما نسبته 12.3% من مجموع عدد الإجابات تؤكد على أن السبب يعود إلى غموض خطة العمل وما نسبته 81.5% من مجموع عدد الإجابات تؤكد أن السبب يعود للمشاكل الخارجية التي تواجهها المؤسسة أما نسبة 21.5% تؤكد على أن هذا يعود إلى الاختلافات بين العمال في عملية التخطيط.

نستنتج من خلال ذلك أن المؤسسة تواجه مشاكل على المستوى الخارجي و هذا ما أكد عليه مدير المؤسسة و لعل هذا ما دفع المؤسسة لتبني ثقافة العمل الجماعي بإشراك العمال في عملية التخطيط بغية إيجاد حلول لهذه المشاكل، و من الملاحظ كذلك أن هنالك فئة من أفراد التنظيم يواجهون مشكلة في غموض خطة العمل و لعل هذا ينتج عن الاختلافات التي تكون بينهم في عملية التخطيط مما يدل على أن هناك أفراد من التنظيم لم تتشكل لديهم ثقافة العمل الجماعي بعد وهذا ما أكد عليه نتائج الجدول رقم (07) و يمكن أن يشكل بعض المشاكل للمؤسسة.

الجدول رقم (16) يوضح ما إذا كانت المؤسسة قد حققت أهدافها و أسباب عدم تحقيقها

الاحتمالات	العينة	التكرار	النسبة
لا	العينة بعد التضخم		22,5%
	البدائل	التكرار *	
	ضعف تسيير الموارد البشرية	06	
	تهميش الإطارات المسيرة	11	
	عدم إشراك العمال في عملية اتخاذ القرار	04	25%
	نعم	55	77,5%
	المجموع	71	100%

(*) (**) إن المجموع المحصل عليه لا يمثل إجمالي عدد مفردات العينة، بل يمثل إجمالي عدد اجابات المبحوثين كون السؤال لا يتحمل إجابة واحدة فقط لذلك ننوه أن النسب المذكورة في البدائل هي نسب متضخمة.

تؤكد الإحصائيات الواردة في الجدول أعلاه بأن نسبة 77.5% من أفراد عينة البحث يرون أن المؤسسة حققت أهدافها المرجوة، و في المقابل نجد أن نسبة 22.5% من أفراد عينة البحث يرون أن المؤسسة لم تحقق أهدافها المرجوة حيث أن نسبة 37.5% من مجموع عدد إجاباتهم تؤكد أن هذا يعود إلى ضعف تسيير الموارد البشرية و نسبة 68.8% تؤكد أنه يعود إلى تهميش الإطارات المسيرة و ما نسبته 25% تؤكد أن هذا يعود إلى عدم إشراك العمال في عملية اتخاذ القرار.

وعلى ضوء هذه الإحصائيات نستطيع القول أن المؤسسة استطاعت أن تحقق أهدافها إلى حد ما رغم المعوقات و المشاكل الخارجية التي واجهتها و التي أكدت عليه نتائج الجدول السابق وهذا دليل على أن ثقافة العمل الجماعي التي عملت المؤسسة على ترسيخها بدأت تنعكس بالإيجاب على المؤسسة و تحقق نتائج إيجابية تؤثر بشكل كبير على أداء أفراد التنظيم و هذا راجع إلى كون أهدافهم تخضع لأهداف المؤسسة و هذا ما أكدت عليه نتائج الجدول رقم (14)، و في المقابل نجد أن بعض أفراد التنظيم لا يرون أن المؤسسة قد حققت أهدافها و أغلبهم يرجع ذلك إلى ضعف التسيير و تهميش الإطارات المسيرة ربما هذا يعود لسياسة المؤسسة الصارمة في التسيير.

الجدول رقم (17) يوضح أهمية تحقيق أهداف المؤسسة عند العمال.

النسبة	التكرار	العينة الاحتمالات
91,5%	65	نعم
8,5%	06	لا
100%	71	المجموع

تبين المعطيات الواردة في الجدول أعلاه أن نسبة 91.5% من أفراد عينة البحث أن تحقيق أهداف المؤسسة هو مجال اهتمامهم الرئيسي في المقابل نجد أن 8.5% لا يهتمهم ما إذا حققت المؤسسة أهدافها أم لم تحقق.

وعلى ضوء هذه الإحصائيات نستنتج أن أغلب أفراد التنظيم و المؤسسة أصبحا يمثلان كيانا واحدا بحيث أصبحا يشتركان في الأهداف و المصالح و الاهتمامات وهذا ما أكدت عليه نتائج الجدول رقم (14) وما لاحظناه في خرجتنا الميدانية عند لقائنا مع عمال التحكم خاصة فتحدثهم عن إنجازات المؤسسة يكون بصيغة الجمع (حققنا..قمنا...الخ) و هذا دليل على أن الفرد في التنظيم يعتبر المؤسسة جزء لا يتجزأ منه وهذا ما يعكس قوة الولاء التنظيمي لدى أفراد التنظيم و هذا ما قد نجحت المؤسسة في ترسيخه لدى العمال.

ثانياً: عرض و مناقشة بيانات الفرضية الفرعية الثانية

الجدول رقم (18) يوضح قيمة احترام الوقت عند العمال

النسبة	التكرار	العينة الاحتمالات
88,7%	63	نعم
11,3%	08	لا
100%	71	المجموع

تبين الإحصائيات الواردة في الجدول أعلاه أن نسبة 88.7% يعتبرون إحترام الوقت قيمة مهمة بالنسبة إليهم في المقابل نجد نسبة 11.3% لا يعتبرون أن إحترام الوقت قيمة مهمة بالنسبة إليهم.

يظهر من خلال نتائج الجدول أن معظم أفراد التنظيم يعطون قيمة للوقت وربما هذا راجع إلى طبيعة العمل التي تفرض ذلك حيث أن المؤسسة خدماتية و تتعامل بصفة مباشرة مع المواطنين و بالتالي فهي تعتمد على العمل المكثف الذي يفرض على العمال إنجاز المهام في الوقت المناسب و بسرعة و هذا ما لاحظناه في المؤسسة حيث توزع المهام حسب التوقيت و لعل هذا ما جعلهم يعطون أهمية بالغة للوقت فأصبحت تتشكل لديهم قيمة الوقت و هذا ما يزيد من سرعة إنجازهم للمهام و بالتالي يرتفع أداء المؤسسة.

الجدول رقم (19) يوضح الأثر الذي يتركه إنجاز الأعمال في الوقت المطلوب

الاحتمالات	العينة			التكرار	النسبة
نعم	العينة بعد التضخم			64	90,1%
	البدائل	التكرار *	النسبة **		
	رفع جودة الخدمات التي تقدمها المؤسسة	48	73,8%		
	تسهيل المهمة على فريق العمل	22	33,8%		
	إستغلالك من خلال زيادة أعمال إضافية	02	3,1%		
	لا			07	9,9%
	المجموع			71	100%

(*) (**) إن المجموع المحصل عليه لا يمثل إجمالي عدد مفردات العينة، بل يمثل إجمالي عدد اجابات المبحوثين كون السؤال لا يتحمل إجابة واحدة فقط لذلك ننوه أن النسب المذكورة في البدائل هي نسب متضخمة.

توضح إحصائيات الجدول أعلاه أن ما نسبته 90.1% من عدد أفراد العينة يقومون بعملهم في الوقت المطلوب حيث أن نسبة 73.8% من مجموع عدد الإجابات تؤكد على أن هذا سيؤدي إلى رفع جودة الخدمات التي تقدمها المؤسسة و ما نسبته 33.8% من عد الإجابات تؤكد أن هذا سيؤدي إلى تسهيل المهمة على فريق العمل فيما 3.1% من عدد الإجابات تحمل رأي سلبي بحيث تؤكد على استغلال العمال.

نستنتج من خلال البيانات الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه أن أغلب أفراد التنظيم يقومون بعملهم في الوقت المطلوب و هذا دليل على احترامهم لقيمة الوقت وهذا ما أكده الجدول السابق و ربما هذا راجع للرقابة الصارمة التي تفرضها المؤسسة أو طبيعة العمل التي لاحظناها في خرجتنا الميدانية و التي تعتمد على العمل المكثف، وبالتالي فإنجاز المهام في الوقت المطلوب يؤدي إلى ظهور توازن في عملية توزيع المهام و تسهيل المهمة

على فريق العمل الذي يؤدي إلى ارتفاع أداء العاملين و كلما ارتفع أداء العاملين ارتفعت جودة الخدمات التي تقدمها المؤسسة.

الجدول رقم (20) يوضح مدى الالتزام بأوامر المسؤول في العمل

النسبة	التكرار	العينة الاحتمالات
100%	71	نعم
		لا
100%	71	المجموع

تؤكد إحصائيات الجدول أعلاه أن كل أفراد عينة البحث و الذي يقدر عددهم بـ 71 فرد بنسبة 100% يؤكدون على التزامهم بأوامر مسؤولهم في العمل.

وعلى ضوء هذه النسبة العالية نستطيع القول أن أفراد التنظيم لديهم الولاء الكامل للمؤسسة وما يجعل المؤسسة لا تواجه مشاكل مع أفراد التنظيم مما يدفعها إلى تنفيذ خططها و استراتيجياتها دون معوقات، كما يمكننا القول أن المؤسسة نجحت في فرض ثقافة الانضباط إلى حد بعيد على المستوى الرسمي على الأقل، و هذا ما سيجعل قرارات التي تصدر من الإدارة العليا لا تلقى رفضاً من قبل أفراد التنظيم و بالتالي تنجح المؤسسة في تطبيق خطة العمل على المستوى الرسمي، و هذا دليل على أن المؤسسة تمتاز بطابع الصرامة و هذا واضح من خلال نتائج الجداول السابقة حيث توجد فئات تنهون في العمل كعدم القيام بالمهام في الوقت المطلوب أو عدم احترام الوقت و معاً ذلك تلتزم بالأوامر التي تصدر من المسؤول و هذا ما ينعكس إيجاباً على أداء المؤسسة.

الجدول رقم (21) يوضح المظاهر المترتبة عن غياب الجدية في العمل.

الاحتمالات	العينة	التكرار	النسبة
نعم	العينة بعد التضخم		
	البدائل	التكرار *	النسبة **
	تراجع جودة الخدمات التي تقدمها المؤسسة	44	75,9%
	تراكم المهام على عاتق المؤسسة	15	25,9%
	آثار سلبية على سمعة المؤسسة	01	1,7%
	لا يحدث أي تغيير و يتم تدارك الوضع	07	12,1%
	لا		18,3%
	المجموع		71
			100%

(*) (**) إن المجموع المحصل عليه لا يمثل إجمالي عدد مفردات العينة، بل يمثل إجمالي عدد اجابات المبحوثين كون السؤال لا يتحمل إجابة واحدة فقط لذلك ننوه أن النسب المذكورة في البدائل هي نسب متضخمة.

من خلال الشواهد الرقمية الواردة في الجدول أعلاه أغلب أفراد العينة و التي تقدر نسبتهم بـ 81.7% يؤكدون أنهم يقصرون في عملهم حيث ما نسبته 75.9% من مجموع عدد الإجابات تؤكد على أن هذا يتسبب في تراجع جودة الخدمات التي تقدمها المؤسسة و ما نسبته 25.9% تؤكد على أن هذا يتسبب في تراكم المهام على عاتق المؤسسة كما تؤكد ما نسبته 12.1% أن هذا لا يحدث أي تغيير و يتم تدارك الوضع.

وعلى ضوء هذه الشواهد نستنتج أن أغلب أفراد التنظيم يقصرون أحيانا في عملهم و هذا دليل على أن المؤسسة لم تتجح بشكل كامل في نشر ثقافة الانضباط على المستوى الغير رسمي، و مما لاحظنا بعض الانسياب في الإدارة في معظم الأوقات يكون في غياب

الرقابة أو عدم وجود المسؤولين و هذا ما يتسبب غالباً في التقصير في العمل ما سيترتب عنه بطئ في إنجاز المهام و بالتالي سيحدث تراكم للمهام على عاتق المؤسسة مما ينتج عنه تراجع جودة الخدمات التي تقدمها المؤسسة.

الجدول رقم (22) يوضح التزام العاملين بالقوانين الداخلية و الأسباب التي دفعتهم لذلك

الاحتمالات	العينة			التكرار	النسبة
نعم	العينة بعد التضخم			65	91,5
	البدائل	التكرار *	النسبة **		
	وجود لوائح تنظيمية	11	17,5%		
	رقابة ذاتية	11	17,5%		
	رقابة تنظيمية	54	85,7%		
لا			06	8,5	
المجموع			71	100%	

(*) (**) إن المجموع المحصل عليه لا يمثل إجمالي عدد مفردات العينة، بل يمثل إجمالي عدد اجابات المبحوثين كون السؤال لا يتحمل إجابة واحدة فقط لذلك ننوه أن النسب المذكورة في البدائل هي نسب متضخمة.

من خلال البيانات الواردة في الجدول أعلاه و التي توضح لنا أن 65 مفردة من العينة و التي تقدر نسبتهم بـ 91.5% يؤكدون على احترامهم للقوانين الداخلية للمؤسسة حيث تؤكد نسبة 17.5% من مجموع عدد إجاباتهم أن هذا يعود إلى وجود لوائح تنظيمية و نفس النسبة تؤكد على أن هذا يعود للرقابة الذاتية كما تؤكد نسبة 85.7% من عدد الإجابات أن هذا يعود إلى الرقابة التنظيمية، أما في المقابل فنجد أن ما نسبته 8.5% من أفراد العينة لا يحترمون القوانين الداخلية للمؤسسة.

نستنتج من خلال إحصائيات الجدول أعلاه أن معظم أفراد التنظيم يحترمون القوانين الداخلية للمؤسسة و هذا راجع بشكل كبير إلى الرقابة التنظيمية التي تفرضها المؤسسة و هذا دليل على أن المؤسسة نجحت في فرض الانضباط على أفراد التنظيم على المستوى الرسمي و هذا ما أكدته نتائج الجدول رقم (20) مما يدل على أن الانضباط الذي يتحلى به أفراد التنظيم هو في الأساس مفروض عليهم من قبل المؤسسة، و هذا ما أكدت عليه نظرية البيروقراطية التي ركزت على الرقابة اللصيقة والصارمة و الإشراف الدقيق والتي تعتبره الأسلوب الإداري الرشيد.

الجدول رقم (23) يوضح دور إتقان العمل في نجاح سير المؤسسة

النسبة	التكرار	العينة الاحتمالات
97,2%	69	نعم
2,8%	02	لا
100%	71	المجموع

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن معظم أفراد العينة و التي تقدر نسبتهم بـ 97.2% يؤكدون أن إتقانهم لعملهم يساعد في نجاح سير خطة العمل في المقابل نجد أن ما نسبته 2.8% لا يرون أن إتقانهم للعمل قد يساعد في نجاح سير خطة العمل.

نستنتج من خلال البيانات الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه أن معظم أفراد التنظيم لديهم إدراك لأهمية دورهم و أدائهم في المؤسسة حيث أنهم يرون أن عملهم يساهم في نجاح المؤسسة وهذا ما سيساعد هذه الأخيرة على رفع أدائها وتحسين وتيرة الخدمات التي تقدمها.

الجدول رقم (24) يوضح مشاركة العمال في الاجتماعات و اللقاءات و ما يتمخض عنها من مظاهر سلبية

الاحتمالات	العينة	التكرار	النسبة
لا	العينة بعد التضخم		84,5%
	البدائل	التكرار *	
	النسبة **		
	تراجع عملك داخل المؤسسة	49	75,4%
لا	عدم وضوح أهداف المؤسسة لديك	20	30,8%
	عدم التزامك بالمهام المكلف بها	06	9,2%
نعم		11	15,5%
المجموع		71	100%

(*) (**) إن المجموع المحصل عليه لا يمثل اجمالي عدد مفردات العينة، بل يمثل إجمالي عدد اجابات المبحوثين كون السؤال لا يتحمل إجابة واحدة فقط لذلك ننوه أن النسب المذكورة في البدائل هي نسب متضخمة.

تبين المعطيات الواردة في الجدول أعلاه أن نسبة 84.5% من أفراد العينة يؤكدون عن عدم مشاركتهم في الاجتماعات و اللقاءات التي تعقد داخل المؤسسة حيث أن نسبة 75.4% من مجموع عدد إجاباتهم تؤكد على أن هذا يؤدي إلى تراجع عملهم داخل المؤسسة و نسبة 30.8% من مجموع عدد الإجابات تؤكد أن هذا يؤدي إلى عدم وضوح أهداف المؤسسة لديهم كما تؤكد ما نسبته 9.2% أن هذا يؤدي إلى عدم الالتزام بالمهام المكلفون بها، في المقابل نجد أن ما نسبته 15.5% من أفراد عينة البحث يؤكدون على مشاركتهم في الاجتماعات التي تعقد داخل المؤسسة.

نستنتج من خلال المعطيات الواردة في الجدول أعلاه أن المؤسسة لا تفرض على أفراد التنظيم الحضور الإجباري هذه الحرية في الاختيار دفعتهم إلى التهاون في مثل هذه المواقف و عدم الحضور وبالتالي أغلب الخطط و الأهداف التي يتم مناقشتها في

الاجتماعات تتم في غياب هذه الفئة و هذا ما يترتب عنه عدم وضوح أهداف المؤسسة لديهم و هذا ما يسبب تراجع عملهم داخل المؤسسة مما يؤثر سلبا على المؤسسة و تراجع الخدمات التي تقدمها.

الجدول رقم (25) يوضح الأسباب التي دفعت المؤسسة لتقديم خدمات ذات جودة عالية

الاحتمالات	العينة	التكرار	النسبة
نعم	العينة بعد التضخم		
	البدائل	التكرار *	النسبة **
	القوانين الصارمة التي تفرضها المؤسسة	48	78,7%
	طبيعة العمال التي تتميز بالانضباط	18	19,5%
لا	ميزانية المؤسسة التي توفر لها القدرة المالية	07	11,5%
	لا		08
	المجموع		71
			11,3%
			100%

(*) (**) إن المجموع المحصل عليه لا يمثل إجمالي عدد مفردات العينة، بل يمثل إجمالي عدد اجابات المبحوثين كون السؤال لا يتحمل إجابة واحدة فقط لذلك ننوه أن النسب المذكورة في البدائل هي نسب متضخمة.

تبين البيانات الواردة في الجدول أعلاه أن معظم أفراد العينة و التي تقدر نسبتهم بـ 88.7% يؤكدون على أن المؤسسة تقدم خدمات ذات جودة عالية حيث أن نسبة 78.7% من مجموع عدد إجاباتهم تؤكد على أن هذا يعود إلى القوانين الصارمة التي تفرضها المؤسسة و ما نسبته 19.5% تؤكد أن هذا يعود إلى طبيعة العمل التي تتميز بالانضباط كما تؤكد ما نسبته 11.5% من مجموع عدد الإجابات أن هذا يعود إلى ميزانية المؤسسة التي توفر لها القدرة المالية، في المقابل ترى ما نسبته 11.3% من أفراد عينة البحث أن المؤسسة لا تقدم خدمات ذات جودة عالية.

من هنا يتضح لنا أن المؤسسة تتبع سياسة صارمة لضمان جودة خدماتها و هذا ما أكدته الجدول رقم (20) و(22) و ما أكد عليه مدير المؤسسة الذي يرى أن على المؤسسة أن تفرض قوانين صارمة و رقابة دائمة للحفاظ على أداء المؤسسة و جودتها و هذا ما تؤكدته نتائج الجدول أعلاه حيث أن معظم أفراد التنظيم يرون أن المؤسسة تقدم خدمات ذات جودة عالية.

الجدول رقم (26) يوضح درجات سرعة الخدمات التي تقدمها المؤسسة

النسبة	التكرار	العينة الاحتمالات
77,5%	55	سريعة
15,5%	11	متوسطة
07%	05	بطيئة
100%	71	المجموع

من خلال البيانات الواردة في الجدول أعلاه يتبين لنا أن ما نسبته 77.5% من أفراد عينة البحث يرون أن المؤسسة تقدم خدمات سريعة فيما ترى نسبة 15.5% أن الخدمات التي تقدمها المؤسسة متوسطة، أما ما نسبته 7% من أفراد عينة البحث فيرون أن الخدمات التي تقدمها المؤسسة بطيئة.

ومن هنا نستنتج أن تعتمد على السرعة في إنجاز المهام و هذا ما أكدته مدير المؤسسة حيث يرى أن طبيعة العمل التي تتصل مباشرة مع المواطنين هي من تفرض وتيرة عمل سريعة و مما لاحظناه أن أغلب المكاتب التي بالمؤسسة تحتوي على وسائل حديثة فالمؤسسة تستخدم التكنولوجيا بشكل كبير حيث أن أغلب وثائقها مرقمنة ربما هذا ما ساعد بشكل كبير العاملين على إنجاز مهامهم في وقت وجيز.

الجدول رقم (27) يوضح مدى سعي المؤسسة لتطوير خدماتها

النسبة	التكرار	العينة الاحتمالات
88,7%	63	نعم
11,3%	08	لا
100%	71	المجموع

تبين البيانات الواردة في الجدول أعلاه أن معظم أفراد العينة و التي نسبتهم 88.7% يؤكدون أن المؤسسة تسعى باستمرار على تطوير خدماتها في المقابل نجد ما نسبته 11.3% من أفراد العينة يرون أن المؤسسة لا تسعى لتطوير خدماتها، و هذا ما أكدده لنا مدير المؤسسة على أن المؤسسة تسعى باستمرار على تطوير مجهوداتها و العمل على فرض قوانين و توفير الوسائل اللازمة لتحقيق النمو و التطور على مستوى الجهاز الخدماتي، و من الملاحظ أن المؤسسة تعمل باستمرار على فرض الانضباط داخلها بصفة رسمية من خلال القوانين والرقابة المستمرة و لعل هذا دفع المؤسسة لتحسين مستواها بصفة مستمرة .

ثالثاً: عرض ومناقشة بيانات الفرضية الفرعية الثالثة

الجدول رقم (28) يوضح نوع الحوافز التي تقدمها المؤسسة في حال وجودها

الاحتمالات	العينة	التكرار	النسبة
نعم	العينة بعد التضخم		
	البدائل	التكرار *	النسبة **
	مادي	12	23,1%
	معنوي	04	7,7%
	مادي ومعنوي	40	76,9%
	لا		25,4%
	المجموع		100%
		71	18

(*) (**) إن المجموع المحصل عليه لا يمثل إجمالي عدد مفردات العينة، بل يمثل إجمالي عدد إجابات المبحوثين كون السؤال لا يتحمل إجابة واحدة فقط لذلك ننوه أن النسب المذكورة في البدائل هي نسب متضخمة.

من خلال الشواهد الكمية الواردة في الجدول أعلاه نجد أن 74.6% من مجموع أفراد العينة يرون أن المؤسسة تقوم بتحفيز العمال المجتهدين حيث أن أغلب إجاباتهم والمتمثلة في نسبة 76.9% تؤكد أن هذا التحفيز يكون مادي ومعنوي، أما في المقابل فما نسبته 25.4% يرون أن المؤسسة لا تقوم بتحفيز العمال المجتهدين.

ومن هنا نستطيع القول أن المؤسسة تعتمد نظام تحفيزي جيد حيث أنها تركز على الجانب المادي والمعنوي في وقت واحد وهذا ما لاحظناه من خلال خرجاتنا الميدانية حيث أن المؤسسة تمتاز بنظام أجور جيد حيث أن متوسط الأجور مرتفع عن غيرها من المؤسسات بالإضافة إلى الامتيازات التي تقدمها لموظفين كونها مؤسسة ربحية، كما لاحظنا أن قدماء الموظفين لديهم مكانة في المؤسسة وخاصة من قبل المدير. وهذا ما أكدت عليه نظرية العلاقات الإنسانية التي أعطت اهتماماً للعنصر البشري وعلاقات الأفراد مع رؤسائهم وجماعة العمل داخل المنظمة، وترى هذه النظرية أن العامل له حاجات و دوافع مادية ونفسية واجتماعية في نفس الوقت.

الجدول رقم (29) يوضح نسبة عدم رضا العاملين على نظام الحوافز الذي تقدمه المؤسسة

النسبة	التكرار	العينة الاحتمالات
15,5%	11	نعم
84,5%	60	لا
100%	71	المجموع

تبين لنا الإحصائيات الواردة في الجدول أعلاه أن نسبة 15.5% من أفراد عينة البحث يشعرون بالرغبة في تغيير عملهم نظراً لقلّة الحوافز التي تقدمها المؤسسة، و في المقابل نجد أن ما نسبته 84.5% من أفراد عينة البحث لا يشعرون بالرغبة في تغيير العمل.

من خلال نتائج الإحصائيات أعلاه نستنتج أن أفراد التنظيم لديهم رضا على الحوافز التي تقدمها المؤسسة و ربما هذا راجع لسياسة التي تنتهجها المؤسسة و خاصة فيما يخص الحوافز باعتمادها على الحوافز المادية و المعنوية في وقت واحد و بالتالي تخلق نوع من التوازن بين الحالة المادية و النفسية و التي تشكل نوع من الرضا لدى العامل.

الجدول رقم (30) يوضح دور نشر ثقافة التحفيز في رفع درجة الرضا الوظيفي

النسبة	التكرار	العينة الاحتمالات
88,7%	63	نعم
11,3%	08	لا
100%	71	المجموع

توضح لنا إحصائيات الجدول أعلاه أن ما نسبته 88.7% والتي تمثل الأغلبية يرون أن نشر ثقافة التحفيز يساهم في رفع درجة الرضا الوظيفي لديهم، في المقابل نجد أن

ما نسبته 11.3% من أفراد عينة البحث يرون أن نشر ثقافة التحفيز لا تساهم في رفع درجة الرضا الوظيفي لديهم.

نستنتج من خلا الجدول أعلاه أنه كلما عملت المؤسسة على نشر ثقافة التحفيز وكلما ساهمت في رفع نسبة الرضا الوظيفي لدى أفراد التنظيم و هذا ما يراه مدير المؤسسة الذي أكد على أن أداء العمال مرتبط بالتحفيز التي تقدمها المؤسسة حيث يرى أن التحفيز المادي يلعب دورا كبيرا و هذا ما تركز المؤسسة عليه كونها تدرك طبيعة سلوك عمالها. وهذا ما أشارت إليه نظرية (X) و (Y) التي ترى أن آراء رؤيس العمل في موظفيه ومعرفته بهم سوف تأثر بقوة على الطريقة التي يسعى من خلالها لتحفيزهم.

الجدول رقم (31) يوضح الأسس التي يعتم عليها نظام الترقية

العينة الاحتمالات	التكرار	النسبة
الأقدمية	60	84,5%
المهارات الفردية	05	07%
المحسوبية	06	8,5%
الجهوية		
المجموع	71	100%

من خلال الشواهد الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه نسبة 84.5% يرون أن نظام الترقية الذي تعتمده المؤسسة يكون على أساس الأقدمية فيما ترى نسبة 7% أنه يكون على أساس المهارات الفردية، أما ما نسبته 8.5% فيرون أنه يتم من خلال المحسوبية.

من خلال نتائج الإحصائيات نجد أن المؤسسة تعتمد بشكل كبير على الأقدمية عند الترقية و هذا غالبا ما يكون في المؤسسات التابعة للدول وربما هذا راجع إلى أن الأفراد الذين لديهم أقدمية في المؤسسة يحملون ثقافتها التي أصبحت راسخا لديهم و بالتالي تحاول المؤسسة إبقائهم داخلها قدر الإمكان لضمان استمرار ثقافتها والمساعدة في نشرها في حال ضخ دماء جديدة في المؤسسة، كما أن هذه الفئة تملك الكثير من الخبرة حيث أن فقدانها سيحدث ارتباكا على مستوى التنظيم و ترقيتهم أو تحفيزهم يدفعهم للاستمرار مع المؤسسة لوقت طويل.

الجدول رقم (32) يوضح وجهة نظر العمال حول نظام الترقية التي تقدمه المؤسسة و انعكاساته عليهم

الاحتمالات	العينة	التكرار	النسبة
نعم	العينة بعد التضخم		9,9%
	البدائل	التكرار *	
	النسبة **		
	الارتياح في العمل	05	
	خلق نوع من المنافسة الإيجابية التي تخدم المؤسسة	03	
	خلق نوع من المنافسة السلبية التي تؤدي إلى نشوب نزاعات	02	
	الجدية في العمل		
لا	لا يؤثر		90,1%
المجموع			100%
			71
			64

(*) (**) إن المجموع المحصل عليه لا يمثل إجمالي عدد مفردات العينة، بل يمثل إجمالي عدد اجابات المبحوثين كون السؤال لا يتحمل إجابة واحدة فقط لذلك ننوه أن النسب المذكورة في البدائل هي نسب متضخمة.

تبين لنا إحصائيات الجدول أعلاه أن معظم أفراد العينة و الذي نسبتهم 90.1% يؤكدون أنه لا توجد عدالة و فرص متساوية في الترقية، في المقابل نجد نسبة 9.9% يرون أنه توجد جدية في العمل و أغلب إجاباتهم و المتمثلة في نسبة 71.4% تؤكد أن هذا

يساهم في الارتياح في العمل. من الملاحظ أن معظم أفراد التنظيم لا يبدون ارتياحهم لنظام الترقية التي تتبناها المؤسسة، ربما هذا راجع إلى كون هذه الترقية تكون على أساس الأقدمية وأغلب الموظفين من فئة الشباب وبالتالي لم تشملهم الترقية بشكل كبير و هذا ما ينعكس على مستوى الرضا لديهم كما سيؤثر على أدائهم مستقبلا و ربما حتى خلق نزاعات بين أفراد التنظيم.

الجدول رقم (33) يوضح أثر المظاهر المشكلة للجو العام للمؤسسة على الرضا الوظيفي للمعمال

الاحتمالات	العينة			التكرار	النسبة
نعم	العينة بعد التضخم			55	77,5%
	البدائل	التكرار *	النسبة **		
	ظروف العمل الملائمة	33	62,3%		
	جماعة العمل التي تعمل معها	33	62,3%		
	النظام التحفيزي الذي تتبناه المؤسسة	01	1,9%		
	ارتفاع الأجر بالمؤسسة مقارنة بالمؤسسات الأخرى	04	7,5%		
لا			16	22,5%	
المجموع			71	100%	

(*) (**) إن المجموع المحصل عليه لا يمثل إجمالي عدد مفردات العينة، بل يمثل إجمالي عدد اجابات المبحوثين كون السؤال لا يتحمل إجابة واحدة فقط لذلك ننوه أن النسب المذكورة في البدائل هي نسب متضخمة.

توضح لنا الإحصائيات الواردة في الجدول أعلاه أن ما نسبته 77.5% يرون أن جو المؤسسة يساعدهم على العمل حيث تؤكد نسبة 62.3% من مجموع عدد إجاباتهم أن هذا راجع إلى ظروف العمل الملائمة كما ترى نفس النسبة أن إلى جماعة العمل التي تعمل معها فيما ترى نسبة 7.5% أن هذا راجع إلى الأجر المرتفع الذي تقدمه المؤسسة، في المقابل نجد أن ما نسبته 22.5% يرون أن جو العمل لا يشجعهم على العمل.

من خلال نتائج الجدول أعلاه نستنتج أن أفراد التنظيم يبدون رضا على الجو العامل للمؤسسة و هذا راجع حسب رأيهم إلى ظروف العمل الملائمة و جماعات العمل التي يعملون ضمنها، و هنا نستطيع القول أن المؤسسة نجحت في وضع أفراد التنظيم ضمن فرق عمل متناسقة و متجانسة بحيث أكد الكثير منهم على ارتياحهم في العمل ضمن هذه الفرق و هذا ما يجعل ظروف العمل ملائمة للكثيرين، كما نستطيع القول أن النظام التحفيزي الذي تتبناه المؤسسة لا يساهم بشكل كبير في تشجيع الموظفين على العمل.

الجدول رقم (34) يوضح التمييز بين العمال و أثره على نفسية العامل في المؤسسة

الاحتمالات	العينة			التكرار	النسبة
نعم	العينة بعد التضخم			07	9,9%
	البدائل	التكرار	النسبة		
	عدم رضاك على عملك	02	28,6%		
	الشعور بالتمييز بين العمال في المؤسسة	01	14,3%		
	عدم تقديرهم لمجهوداتك	04	57,1%		
لا			64	90,1%	
المجموع			71	100%	

تشير إحصائيات الجدول أعلاه أن معظم أفراد عينة البحث و التي نسبته 90.1% لا يجدون مشكل في الثناء على أعمال زملائهم، في المقابل نجد أن ما نسبته 9.9% يرون أن الثناء على زملائهم يجعلهم يشعرون بعدم الرغبة في العمل و ما نسبته 57.1% من مجموع عدد إجاباتهم تؤكد أن هذا يعود لعدم تقدير مجهوداتهم. من الملاحظ أن معظم أفراد التنظيم ليس لديهم أية مشاكل فيما بينهم و هذا ربما ينقص من ميزة التنافسية فيما

بينهم و هذا ما سيأثر على عزيمتهم و جديتهم في العمل و بالتالي سيأثر سلبا على مستوى الأداء في المؤسسة.

الجدول رقم (35) يوضح دور التحفيز المعنوي للعمال في تحقيق الإنتماء للعمل

النسبة	التكرار	العينة الاحتمالات
71,8%	51	نعم
28 ,2%	20	لا
100%	71	المجموع

توضح إحصائيات الجدول أعلاه أن أغلب أفراد العينة و التي نسبتهم 71.8% يرون أن كلمات التشجيع من زملائهم تعزز شعورهم بالانتماء إلى عملهم، في المقابل نجد ما نسبته 28.2% يرون أن كلمات التشجيع من زملائهم لا تشعرهم بالانتماء إلى عمله.

نستنتج من خلال الجدول أعلاه أن أغلب أفراد التنظيم يستمدون الثقة بالنفس من خلال المحيط الخارجي فالرضا الوظيفي لديهم يتشكل من خلال الآراء زملائهم و ربما هذا ما يخدم المؤسسة بشكل كبير فبما أن الرضا الوظيفي للموظف يرتبط بشكل كبير بالمحيط الخارجي تستطيع المؤسسة التحكم فيه من خلال الحوافز التي تساهم في رفع درجة الرضا الوظيفي للعاملين بشكا كبير وهذا ما أكدته الجدول رقم (30).

رابعاً: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات:

1- تقييم نتائج الفرضية الفرعية الأولى:

للتأكد من الفرضية الفرعية الأولى التي مفادها " كلما زادت ثقافة العمل الجماعي زاد تحقيق الأهداف المسطرة للمؤسسة" اتضح أن:

- كل أفراد العينة و التي نسبتهم 100% يؤكدون أن العمل الجماعي مفيد للمؤسسة.
- 87.3% من أفراد العينة يؤكدون أن المؤسسة تعمل على نشر ثقافة العمل الجماعي.
- 73.2% من أفراد العينة يرون أن هناك تبادل للخبرات بين أعضاء جماعة العمل.
- 91.5% من أفراد العينة يؤكدون أن هناك اتصال فعال داخل جماعة العمل.
- 63.4% من أفراد العينة يؤكدون أن العمل الجماعي يزيد من اكتساب المعارف الجديدة.
- 91.5% من أفراد العينة يؤكدون أن العمل الجماعي يحقق أهداف المؤسسة.
- 83.1% من أفراد العينة يؤكدون أن المؤسسة تشركهم في وضع أهدافها.
- 88% من أفراد العينة يؤكدون أن أهدافهم و مصالحهم تخضع لأهداف المؤسسة.
- 77.5% من أفراد العينة يؤكدون أن المؤسسة حققت أهدافها المرجوة.
- 91.5% من أفراد العينة يؤكدون أن تحقيق أهداف المؤسسة هو مجال اهتمامهم الرئيسي.

ويدعم هذه النتائج الجدول التالي:

الجدول رقم (36) يوضح أثر نشر المؤسسة لثقافة العمل الجماعي و تحقيق الأهداف أهدافها

تحقيق أهداف المؤسسة		نعم		لا		المجموع	
نشر المؤسسة لثقافة العمل الجماعي		التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
نعم		52	83.9%	10	16.1%	62	100%
لا		03	33.3%	06	66.7%	09	100%
المجموع		55	77.5%	16	22.5%	71	100%

تبين معطيات الجدول أعلاه أن نسبة 83.9% من أفراد عينة البحث يؤكدون أن المؤسسة تعمل على نشر ثقافة العمل الجماعي و حققت أهدافها المرجوة وترى نسبة 33.3% يؤكدون على أن المؤسسة لا تعمل على نشر ثقافة العمل الجماعي وحققت أهدافها المرجوة كما ترى نسبة 16.1% أن المؤسسة تعمل على نشر ثقافة العمل الجماعي ولم تحقق أهدافها المرجوة أما نسبة 66.7% يؤكدون أن المؤسسة لا تعمل على نشر ثقافة العمل الجماعي و لا تحقق أهدافها المرجوة.

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن نشر المؤسسة لثقافة العمل الجماعي ترتبط بشكل كبير بتحقيق أهدافها حيث يتضح لنا أن المؤسسة كلما زادت من نشر ثقافة العمل الجماعي كلما زادت نسبة تحقيق أهدافها و كلما قللت من نشرها لثقافة العمل الجماعي قلت نسبة تحقق أهدافها، و هذا راجع إلى أن العمل ضمن فرق عمل يتيح للفرد اكتساب معارف جديدة كما يقلل من أخطاء العمل التي تنتج غالباً عن العمل الفردي كما أنها تساهم في امتزاج الأفكار و المعارف مما يؤدي خلق روح الإبداع و الابتكار و رسم خطة واضحة المعالم متفق عليها عند كل أفراد التنظيم و وضوح الخطة و بالتالي فوضوح الخطة يؤدي

إلى وضوح الهدف و عند وضوح الهدف يصبح مفهوما عند أفراد التنظيم و هذا ما يساهم في تحقيقه.

من خلال التحليل الإحصائي نستنتج أن قيمة الدلالة (SIG) (0.001) أقل من 0.05 ، و منه يثبت صدق الفرضية الفرعية الأولى و التي مفادها " كلما زادت ثقافة العمل الجماعي زاد تحقيق الأهداف المسطرة للمؤسسة".

2- تقييم نتائج الفرضية الفرعية الثانية:

للتأكد من الفرضية الفرعية الثانية التي مفادها " كلما زاد الانضباط زادت جودة الخدمات المقدمة داخل المؤسسة" اتضح أن:

- 88.7% من أفراد العينة يؤكدون أن إحترام الوقت قيمة مهمة بالنسبة إليهم.
- 90.1% من أفراد العينة يؤكدون أنهم يقومون بعملهم في الوقت المطلوب.
- 100% من أفراد العينة يؤكدون على التزامهم بأوامر مسؤولهم في العمل.
- 91.5% من أفراد العينة يؤكدون على احترامهم للقوانين الداخلية للمؤسسة.
- 97.2% من أفراد العينة يؤكدون إتقانهم لعملهم يساعد في نجاح سير خطة العمل.
- 88.7% من أفراد العينة يؤكدون على أن المؤسسة تقدم خدمات ذات جودة عالية.
- 77.5% من أفراد العينة يؤكدون أن المؤسسة تقدم خدمات سريعة.
- 88.7% من أفراد العينة يؤكدون أن المؤسسة تسعى باستمرار على تطوير خدماتها.

و يدعم هذه النتائج الجدول التالي:

الجدول رقم (37) يوضح أثر قيمة احترام الوقت و جودة الخدمات التي تقدمها المؤسسة

المجموع		لا		نعم		جودة خدمات المؤسسة
						قيمة إحترام الوقت
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
100%	63	3.2%	02	96.8%	61	نعم
100%	08	75%	06	25%	02	لا
100%	71	11.3%	08	88.7%	63	المجموع

تبين لنا المعطيات الواضحة في الجدول أعلاه أن نسبة 96.8% من أفراد عينة البحث يؤكدون على أن احترام الوقت قيمة مهمة و أن المؤسسة تقدم خدمات ذات جودة عالية و ما نسبته 25% يرون أن احترام الوقت ليس قيمة مهمة و أن المؤسسة تقدم خدمات ذات جودة عالية كما ترى نسبة 3.2% أن احترام الوقت قيمة مهمة و لا يرون أن المؤسسة تقدم خدمات ذات جودة عالية أما نسبة 75% يرون أن احترام الوقت ليس قيمة مهمة و أن المؤسسة لا تقدم خدمات ذات جودة عالية.

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن احترام الوقت و الالتزام به يؤدي بشكل كبير إلى تحقيق المؤسسة لجودة خدمات عالية، حيث أنه كلما زاد الإحساس بقيمة احترام الوقت بين أفراد التنظيم كلما زادت جودة خدمات المؤسسة و كلما قل الإحساس بقيمة احترام الوقت قلت جودة الخدمات التي تقدمها المؤسسة، و من هنا يتضح لنا أنه كلما كانت قيمة الوقت مهمة بالنسبة لأفراد التنظيم كلما زاد احترامهم لها و كلما زاد احترام الوقت زاد الالتزام به و بالتالي انجاز المهام و الأعمال يكون في وقته و كون المؤسسة خدمتية و طبيعة العمل فيها مرتبط بشكل كبير بالوقت حيث أنها تتعامل بشكل مباشر مع عملائها و عدم تقديم الخدمات سيؤثر سلباً على علاقتها بالعملاء فجودة الخدمات التي تقدمها مرتبطة بشكل كبير باحترام الوقت. و هذا ما أكدت عليه نظرية الإدارة العلمية عند تطبيقها لمبدأ الحركة و الزمن و الذي يقوم على استبعاد كل الحركات الزائدة و تحديد الوقت اللازم لكل حركة لتحسين الأداء و زيادة الإنتاج في أقل وقت ممكن حيث ترى أن الوقت مرتبط بشكل كبير بأداء العمال.

من خلال التحليل الإحصائي نستنتج أن قيمة الدلالة (SIG) (0.00) أقل من 0.05، ومنه يثبت صدق الفرضية الفرعية الثانية و التي مفادها " كلما زاد الانضباط زادت جودة الخدمات المقدمة داخل المؤسسة"

3- تقييم نتائج الفرضية الفرعية الثالثة:

للتأكد من الفرضية الفرعية الثالثة التي مفادها " كلما زادت ثقافة التحفيز زادت درجة تحقيق الرضا الوظيفي" اتضح أن:

- 74.6% من أفراد العينة يؤكدون أن المؤسسة تقوم بتحفيز العمال المجتهدين.
- 88.7% من أفراد العينة يؤكدون أن نشر ثقافة التحفيز يساهم في رفع درجة الرضا الوظيفي لديهم.
- 77.5% من أفراد العينة يؤكدون أن جو المؤسسة يساعدهم على العمل
- 71.8% من أفراد العينة يؤكدون أن كلمات التشجيع من زملائهم تعزز شعورهم بالانتماء إلى عملهم

و يدعم هذه النتائج الجدول التالي:

الجدول رقم (38) يوضح أثر تحفيز العمال المجتهدين و جو المؤسسة

المجموع		لا		نعم		تحفيز العمال المجتهدين
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	جو المؤسسة المشجع للعمل
%100	53	%13.2	07	%86.8	46	نعم
%100	18	%50	09	%50	09	لا
%100	71	%22.5	16	%77.5	55	المجموع

تبين لنا المعطيات الواضحة في الجدول أعلاه أن نسبة 86.8% من أفراد عينة البحث يؤكدون على أن المؤسسة تحفز العمال المجتهدين و أن جوها مشجع للعمل و ترى نسبة 50% أن المؤسسة تحفز العمال المجتهدين و أن جوها لا يشجع على العمل كما ترى ما نسبته 13.2% أن المؤسسة لا تحفز عمالها المجتهدين و و جوها مشجع للعمل أما ما نسبته 50% أن المؤسسة لا تحفز العمال المجتهدين و جوها لا يشجع على العمل.

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أنه كلما زاد تحفيز المؤسسة للعمال أصبح جوها مشجعا للعمل بالنسبة لهم و هذا ما يدل على أن نوعية التحفيز الذي تقدمه المؤسسة ينعكس إيجابا على نفسية العمال و هذا ما يجعلهم أكثر إقبالا على العمل مما يرفع من أدائهم و يجعلهم أكثر ديناميكية و بالتالي يصبح جو المؤسسة أكثر تشجيعا للعمل و هذا ما أكدت عليه نظرية الإدارة العلمية التي ترى أن أداء العمال يرتفع كلما توفرت الحوافز المادية و هذا ما يعكس درجة رضهم على عملهم.

من خلال التحليل الإحصائي نستنتج أن قيمة الدلالة (SIG) (0.001) أقل من 0.05، ومنه يثبت صدق الفرضية الفرعية الثالثة و التي مفادها " كلما زادت ثقافة التحفيز زادت درجة تحقيق الرضا الوظيفي "

خامسا: تقييم الفرضية العامة:

لقد تأكد لنا تحقق الفرضيات الفرعية و عليه فإن الفرضية العامة للدراسة والتي مفادها " الثقافة التنظيمية لها دور في تحقيق الفعالية التنظيمية " قد تحققت، حيث أكدت الشواهد الكمية و نتائج الدراسة أن المؤسسة تعمل على نشر ثقافتها و ترسيخها لدى أفراد

التنظيم و هذا ما لاقى قبولا عند أغلبهم إذ كلما زاد تقبلهم لهذه الثقافة زادت نسبة التزامهم بها و كلما زاد التزامهم بهذه الثقافة أصبح من السهل على المؤسسة وضع خطط واستراتيجيات وتطبيقها في أرض الواقع دون مواجهة عوائق تنظيمية و بالتالي فهذه الثقافة التي نشرتها المؤسسة أصبح لها دور مباشر في تحقيق أهدافها و هذا ما أكدت عليه الفرضية الأولى و التي مفادها "كلما زادت ثقافة العمل الجماعي زاد تحقيق الأهداف المسطرة للمؤسسة" حيث أن ثقافة العمل الجماعي تعتبر جزء لا يتجزأ من ثقافة المؤسسة التي تبنتها و العمل على نشرها يعزز من روح التعاون و تمازج الأفكار كما تعطي حرية لفرق العمل في عملية صنع القرار مما يساهم في صنع خطة عمل واضحة لدى أفراد التنظيم تحقق مستقبلا أهداف المؤسسة، و أكدت الفرضية الفرعية الثانية أنه كلما زاد الانضباط زادت جودة الخدمات المقدمة داخل المؤسسة ففرض المؤسسة لثقافة الانضباط باتخاذ أساليب و وسائل يساهم بشكل كبير في التحكم و ضبط سلوك الأفراد داخل التنظيم وبالتالي أداء الأفراد داخل التنظيم يكون مرهونا بثقافة الانضباط فكلما كان الانضباط في أداء المهام كلما زادت وتيرة العمل بشكل إيجابي زادت جودة الخدمات التي تقدمها المؤسسة، أما الفرضية الثالثة فأثبتت أنه كلما زادت ثقافة التحفيز زادت درجة تحقيق الرضا الوظيفي فال مورد البشري بحاجة دائمة إلى إشباع حاجياته فكلما عملت المؤسسة بإشباع هذه الحاجيات كلما زاد تعلقه بالمؤسسة و لعل تبني كلما تبنة المؤسسة ثقافة تحفيز قوية و عملت على تطويرها ساهم هذا بشكل كبير في تحقيق الرضا الوظيفي.

ومن هنا نستطيع القول أن ثقافة المؤسسة أصبح لها دور كبير في تحقيق الفعالية التنظيمية التي من شأنها أن تخدم رؤية المؤسسة المستقبلية.

سادسا: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة:

إن الاعتماد على الدراسات السابقة أمر ضروري و حتمي من أجل الاستفادة من نتائجها في البحث الحالي و عليه قمنا بالبحث على جوانب الاستفادة من الدراسات السابقة وربطها بمراحل البحث المختلفة حيث توصلت الدراسة الراهنة إلى عدد من النتائج العامة و الجزئية، التي تتشابه في جوانب و تختلف في أخرى مع ما توصلت إليه الدراسات السابقة.

تتفق الدراسة الحالية من حيث النتائج مع دراسة بوديب دنيا: "الثقافة التنظيمية كمدخل لإحداث التغيير التنظيمي، دراسة حالة شركة بيبسي الجزائر-" إذ أنها تؤكد على قيمة الثقافة التنظيمية السائدة بالمؤسسة على تشجيع المبادرات الفردية لتطوير النظم الداخلية كما تؤكد على أهمية تقبل الفرد لبرنامج التغيير التنظيمي من خلال إشراكه في عملية صنع القرار و طرح الأفكار بخصوص استراتيجيات المؤسسة مما يمنحها ولاء الأفراد المنتمين إليها و تقوي فيهم روح الالتزام حيال قراراتها و أهدافها المستقبلية.

في حين يكمن الاختلاف في النتائج المتحصل عليها في تأكيد دراسة بوديب دانيا على وجود عناصر مؤثرة أخرى قد تتجاوز في فعاليتها الثقافة التنظيمية بحث أن هناك متغيرات أخرى لم تتناولها الدراسة الحالية و التي قد تشكل محددًا هامًا للممارسات التنظيمية للأفراد المنتمين للمؤسسة، كما تختلف معها في تحديد قيمة المورد البشري داخل المؤسسة حيث أن الثقافة التنظيمية في مؤسسة الصندوق الوطني للعمال الأجراء تهتم بهذا المورد من خلال تقديم حوافز مادية و معنوية وفق نظام يؤكد على دور هذه الحوافز في رفع درجة الرضا الوظيفي.

كما اتفقت دراستنا الحالية مع دراسة محمد بن غالب العوفي: "الثقافة التنظيمية و علاقتها بالالتزام التنظيمي"، دراسة ميدانية على هيئة الرقابة و التحقيق بمنطقة الرياض، حيث أنها تؤكد على أثر الحث على الموظفين لتحقيق أهداف المؤسسة من خلال التعاون و التخلي على المصالح الفردية و التأكيد على قيمة كل فرد على حدى ضمن فريق العمل، كما أنها تؤكد على ضرورة الانتقاء المناسب لأفراد الفريق حسب كفاءاتهم مع وجود مستوى معقول من التقبل المتبادل و الذي ينعكس على الأداء الوظيفي.

ويكمن الاختلاف بين الدراستين في طريقة معالجة المتغير حيث أن دراسة محمد بن غالب العوفي تناولت الثقافة التنظيمية مجزأة إياها إلى مكونات و معرفة أثر كل مكون على المجموع الكلي للثقافة بينما تناولت دراستنا الثقافة التنظيمية بمفهومها الشامل.

وتختلف دراستنا مع دراسة (Brent keijzers): "العلاقة بين الاختلافات في الثقافة التنظيمية وأداء الموظفين في عمليات الدمج تحليل البيانات للدمج بين أكبر بنكين في هولندا (Fortis Nederland Bank) و (BN AMRO bank)"، بنك (بن أرمو)، حيث أن الدراسة اتبعت أسلوب مختلف لمعالجة الموضوع مما أدى إلى التأثير على نتائج الدراسة، كما أن الدراسة تناولت بيئة مختلفة فالنظام الاقتصادي القائم يؤثر على ثقافة المؤسسة بحيث أن القيم السائدة تساهم في تطوير الأداء الوظيفي لأفراد المؤسسة، بالإضافة إلى ذلك إن الدراسة تناولت نفس المتغيرات ولكن وفق معالجة طويلة مما يؤدي الى تدخل عامل الزمن في التأثير على النتائج.

في حين اتفقت دراستنا الحالية من حيث النتائج مع دراسة نسيم أحمد الصيد: "الترقية و الفعالية التنظيمية مركب مطاحن الحروش نموذجاً" إذ أن نظام الترقية الذي تتبناه المؤسسة يساهم في زيادة الرضا الوظيفي و هذا ما أكدت عليه دراستنا حيث يعتبر نظام الترقية جزء لا يتجزأ من ثقافة المؤسسة التحفيزية حيث يرتبط أداء العامل بمدى التحفيز التي تقدمها ومن بينها الترقية، كما تتفق مع دراستنا من حيث نظام الترقية الذي يعتمد على الأقدمية وهذا ما أكدته النتائج الإحصائية حيث أنه كلما زادت الأقدمية كلما زاد التنقيط الذي يحصل عليه العامل.

ويكمن الاختلاف في بين الدراستين في العلاقة بين العمال حيث أكدت دراسة نسيمه أحمد الصيد على شيوع مظاهر الصراع السلبية مما أثر على درجة تحقيق الأهداف و ذلك راجع إلى جمود التنظيم و تعارض الأهداف فالمقابل أكدت دراستنا على أن المؤسسة تعمل بث روح العمل الجماعي و ظهور فرق عمل تعمل على أهداف مشتركة و هذا ما أدى إلى تحققها و أثر بالإيجاب على أداء العمال و التفاهم فيما بينهم.

خاتمة

خاتمة:

إن القيم و الأفكار الي يعتنقها القائمون على المؤسسة تتحول و بصفة تدريجية إلى محددات واضحة لنوعية التعاملات التي يجرونها في محيط المؤسسة، و التي تتحول مع مرور الوقت إلى منظومة متكاملة من المثل و المبادئ التي يتبعها كل عامل في المؤسسة بحيث تدفعها للاندماج و تحيين معتقداته الفردية بما يتماشى و طبيعة المؤسسة.

إن الدور الذي تمارسه الثقافة التنظيمية في فعالية النظام القائم في المؤسسة يبدو واضحا، حيث أن انتهاج العاملين في مؤسسة الصندوق الوطني للعمال الأجراء لثقافة تتسم بالمرونة في التعامل مع العملاء بالإضافة إلى طبيعة العلاقات بين العمال يسهل من وتيرة العمل بين مصالح المؤسسة، كما أن التحديث المستمر لمختلف الوسائل التقنية يقدم صورة واضحة عن فعالية النظام ككل و الذي يمكن ملاحظته من خلال المردود المحقق أثناء الخدمة بشكل خاص و من خلال الأهداف العامة التي تم تحقيقها بشكل عام.

إن الثقافة التنظيمية داخل هذه المؤسسة الخدماتية تؤثر على تفعيل النظام المعمول به بالشكل الذي يسمح بارتقاء الخدمة للدرجة التي تمكن المؤسسة من تفعيل دورها في الفضاء الاجتماعي و الاقتصادي المحلي.

و هذا ما توصلت إليه دراستنا بتحقيق الفرضية العامة و التي مفادها " الثقافة التنظيمية لها دور في تحقيق الفعالية التنظيمية" كما ثبت صدق الفرضيات الفرعية التالية:

- كلما زادت ثقافة العمل الجماعي زاد تحقيق الأهداف المسطرة للمؤسسة.
- كلما زاد الانضباط زادت جودة الخدمات المقدمة داخل المؤسسة.
- كلما زادت ثقافة التحفيز زادت درجة تحقيق الرضا الوظيفي.

و على ضوء هذه الدراسة تم الخروج بمجموعة من النتائج الهامة و هي كالتالي:

- ✓ تلعب ثقافة العمل الجماعي دورا هاما في المؤسسة و هذا ظهر جليا في فرق العمل داخل المؤسسة و في إشراك العمال في عملية التخطيط و تحديد الأهداف و ترسيخه لدى العمال.
- ✓ تتمتع المؤسسة بثقافة قوية حيث استطاعت نشرها و ترسيخها لدى العمال
- ✓ تملك المؤسسة منظومة اتصال فعالة و هذا يتجلى في العلاقة الجيدة بين الرؤساء و المرؤوسين و العمال فيما بينهم
- ✓ نجحت المؤسسة في فرض الولاء التنظيمي من خلال العلاقات التي تنشأ داخل فرق العمل و تعاونها مع الإدارة العليا مما جعل أهداف المؤسسة تتفق مع أهداف العمال.

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المراجع:

أولاً: الكتب

1. أحمد زكي بدوي ، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، دط، مكتبة لبنان، بيروت، 1986.
2. بوالشرش كمال: "الثقافة التنظيمية و الأداء في العلوم السلوكية و الإدارة"، (ط1)، دار الأيام للنشر و التوزيع، عمان، 2015.
3. ثروت مشهور: "استراتيجيات التطور الإداري"، (ط1)، دار سامة للنشر و التوزيع، عمان، 2010.
4. جواد كاظم لفته الكعبي: "مسارات الثقافة التنظيمية في إدارة الجامعة المعاصرة"، (ط1)، دار الكتاب الجامعي، الإمارات العربية المتحدة، 2014.
5. حسين حريم : "تصميم المنظمة ، الهيكل التنظيمي و إجراءات العمل" ، ط 3 ، دار حامد للنشر، عمان ، 2006.
6. خالد أحمد فرحات، رائد عبد الخالق عبد الله العبيدي: "مناهج البحث العلمي"، دار الأيتام للنشر و التوزيع، عمان، 2003.
7. خليل محمد حسن الشماخ و خيضر كاظم حمود، نظرية المنظمة، عمان الأردن، الطبعة الثانية، 2005.
8. رجاء وحيد دويدري: البحث العلمي: أساسياته النظرية وممارسته العلمية، دار الفكر المعاصر، بيروت، 2000.
9. عبد السلام أبو قحف، "اقتصاديات الأعمال" ، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، مصر، 1993.
10. عبد الكريم غريب : منهج البحث العلمي في علوم التربية والعلوم الانسانية ، منشورات علم التربية ، مطبعة النجاح الجديدة، الدار البيضاء ، المغرب ، 2012.
11. عدنان أبو مصلح: "معجم علم الاجتماع" ، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
12. علي عبد الهادي مسلم و د/أمين علي عمر: "علم تحليل و تصميم منظمات الأعمال- مدخل إعادة الهيكلة و إعادة الهندسة"، الدار الجامعية، الاسكندرية 2007، ص 153.
13. قاسم نايف علوان الحياوي: إدارة الجودة في الخدمات، ط 1 ، دار الشروق الأردن، 2006.
14. محمد علي محمد : "علم اجتماع التنظيم مدخل للتراث و المشكلات و الموضوع و المنهج"، دار المعرفة الجامعية للطبع و النشر و التوزيع، الاسكندرية، 2006.
15. محمد علي محمد، تاريخ علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية 1978.
16. محمد قاسم القيروني، السلوك التنظيمي، دار الشروق عمان، ط4، 2004.
17. مصطفى محمود أبو بكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2007.

18. مصطفى محمود أبو بكر، دليل التفكير الإستراتيجي و إعداد الخطة الإستراتيجية، الدار الجامعية الإسكندرية، 2000.

19. مصطفى و آخرون، معجم الوسيط، د ط، المكتبة الإسلامية، اسطنبول، 1982.

20. موسى اللوزي: "التنظيم و إجراءات العمل"، (ط1)، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، 2008.

21. ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية و السلوك التنظيمي، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004.

ثانيا المذكرات:

22. بعاج الهاشمي: "دور العملية التدريبية في رفع الفعالية التنظيمية للمؤسسة"

دراسة حالة سونغاز فرع الأغواط 2004-2008، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير فرع: إدارة أعمال، جامعة الجزائر 3، 2010.

23. بن قرقورة ليندة: "الثقافة التنظيمية مدخل استراتيجي لإحداث التطوير التنظيمي"

دراسة حالة المطاحن الصناعية لمتيجة، أطروح ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير فرع إدارة أعمال، جامعة الجزائر، 2008.

24. بورزامة جمال: "الفعالية التنظيمية للإدارة الرياضية و انعكاساتها على أسلوب

إتخاذ القرار لدى القائد الإداري، دراسة متمحورة حول البعد النفسي الإجتماعي" دراسة

الحالة الإدارية للمركب الأولمبي محمد بوضياف 05 جوبلية و الإتحادية الجزائرية لكرة القدم، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في نظرية و منهجية التربية البدنية و الرياضية تخصص الإدارة التسيير الرياضي، جامعة الجزائر معهد التربية البدنية و الرياضية، 2009.

25. بوشمال أحمد: "سوسيولوجيا التغيير التنظيمي و فعالية المنظمات مدخل التحليل

الإستراتيجي" دراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن الأغواط، مذكرة مكملة لنيل شهادة

الماجستير في علم الإجتماع تخصص: تنظيم و عمل، جامعة قصدي مرباح ورقلة، 2011.

26. حسناوي أمينة: "الثقافة التنظيمية و أثرها على الأداء الوظيفي" دراسة ميدانية

لمستشفى الأم و الطفل بالجلفة، مذكرة من أجل نيل شهادة الماستر في العلوم السياسية، تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة زيان عاشور الجلفة، 2017.

27. سعد بشاينية : تنظيم القوى العاملة بالمؤسسة العامة الصناعية (رسالة دكتوراه) ،

معهد علم الاجتماع ، قسنطينة 1995.

28. صالح بن نوار: "الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية من وجهة نظر

المديرين والمشرفين" دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لإنتاج العتاد الفلاحي مركب المحركات و الجرارات بقسنطينة، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الدولة في علم إجتماع التنمية، جامعة منتوري قسنطينة، 2005.

29. عبد الوهاب سويسي، المنظمة، المتغيرات، الأبعاد، التصميم، دار النجاح للكتاب، الجزائر، 2009.

30. عزاز إبراهيم و قرين بلال: "الفعالية التنظيمية باستخدام لوحة القيادة" دراسة حالة شركة الإسمنت بسور الغزلان، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير - تخصص: إدارة الأعمال الإستراتيجية، جامعة أكلي امحمد اولحاج - البويرة-، 2015.

31. عيساوي وهيبية: "أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي" دراسة حالة الأفراد الشبه طبيين بالمؤسسة الإستشفائية العمومية ترابي بوجمعة ببشار، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير تخصص حوكمة الشركات، جامعة أبو بكر بلقايد-تلمسان- مدرسة دكتوراه إدارة الأفراد و حوكمة الشركات، سنة 2015.

32. فضيل دليو، ميلود نغاري وآخرون: أسس المنهجية في العلوم الاجتماعية، منشورات جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 1999.

33. محمد بين غاب العوفي: "الثقافة التنظيمية و علاقتها بالالتزام التنظيمي" دراسة ميدانية على هيئة الرقابة و التحقيق بمنطقة الرياض، بحث مقدم استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، 2005.

34. نور الدين تاويريريت: "قياس الفعالية التنظيمية من خلال التقييم التنظيمي" مساهمة في بناء نموذج متكامل للتقييم التنظيمي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علم النفس العمل و التنظيم، جامعة محمود منتوري قسنطينة، 2006.

35. يونسى مخطار: "الثقافة التنظيمية و دورها في الرضا الوظيفي" دراسة ميدانية بمؤسسة ديوان الترقية و التسيير العقاري بمدينة الجلفة (المديرية العامة)، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم و عمل ، جامعة محمد خيضر- بسكرة- كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية ،سنة 2015 .
مراجع أجنبية:

36. Brent Keijzers , the relationship between organizational culture differences and employee preformance in mergers (a data analysis of a merger between two large dutch banks ABN AMRO bank and Fortis Nederland Bank), tilburg university, tilburg school of economics and managment, Netherlands, 2012.

37. Christopher S.Dowson, leading culture change, what every CEO needs to know, Stanford Business Books, CA, USA, 2010.

38. Edgar H.Schein, organizational culture and leadership, (2end edition), Published by Jossey-Bass, San Francisco , CA, 1992.

39. Edgar H.Schein, organizational culture and leadership, (3erd edition), Published by Jossey-Bass, San Francisco, CA, 2004.

40. Edgar H.Schein, organizational culture and leadership, (4erd edition), Published by Jossey-Bass, San Francisco, CA, 2010.

41. Jean-François Henri, **performance measurement and organizational effectiveness bridging the gap**, PhD in Administration, Management Control, School of Accounting Université Laval, Quebec City, Canada, 2003.
42. Jennifer A. Chatman & Sandra Eunyoung Cha. Leading by leveraging culture. California Management Review.(2003).
43. Mats Alvesson and Stefan Sveningsson, **changing organizational culture "culture change work in progress"**, routledge, taylor and francis group, abingdon-on-thames oxfordshire united kingdom , 2008.
44. Mats Alvesson, **understanding organizational culture**, SAGE Publications, london, 2002.
45. Wesley Martz, **Evaluating Organizational Effectiveness**, in partial fulfillment of the requirements for the Ph.D. degree , Western Michigan University, faculty of the Graduate College, USA, 2008.

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة ابن خلدون-تيارت-

كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

تخصص: علم الاجتماع تنمية و تسيير الموارد البشرية

استمارة بحث بعنوان:

دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الفعالية التنظيمية

دراسة ميدانية بالصندوق الوطني للضمان الاجتماعي -تيارت-

تحت إشراف:

عربات منير

من إعداد:

بعزي جمال الدين

حدو أمين

ملاحظة هامة:

نرجو منكم المساهمة في إنجاز هذا البحث من خلال الإجابة على الأسئلة

ووضع العلامة X في الخانة المناسبة.

و نحيطكم علما بأن الأجوبة لا تستعمل إلا لأغراض علمية فقط.

السنة الجامعية: 2018/2017

المحور الأول: البيانات الشخصية:

1-الجنس:

ذكر ☐ أنثى ☐

2-السن : أقل من 30 ☐ 35-30 ☐ 41-36 ☐ 42 فأكثر ☐

3-المستوى التعليمي:

متوسط ☐ ثانوي ☐ جامعي ☐

4-الحالة الاجتماعية:

غير متزوج(ة) ☐ متزوج(ة) ☐ مطلق(ة) ☐ أرمل(ة) ☐

5-الفئة السوسيو مهنية:

عون تحكم ☐ إطار ☐ إطار سامي ☐

6-الأقدمية:

أقل من 10 سنوات ☐ 20-10 سنة ☐ 21 فأكثر ☐

المحور الثاني: ثقافة العمل الجماعي و الأهداف المسطرة للمؤسسة.

7- هل تعتقد أن العمل الجماعي مفيد للمؤسسة؟

نعم ☐ لا ☐

• إذا كانت الإجابة بنعم هل يعود ذلك إلى:

1. طبيعة العمل التي تفرض ذلك ☐
2. شعور العاملين بروح الفريق الواحد ☐
3. النتائج الإيجابية التي حققتها المؤسسة من خلال تبنيها للعمل الجماعي ☐
4. أخرى أذكرها.....

8- هل تعمل المؤسسة على نشر ثقافة العمل الجماعي؟

نعم ☐ لا ☐

• إذا كانت الإجابة بنعم، هل يساهم ذلك في:

1. تحسين سير العمل داخل المؤسسة و تحقيق أهدافها ☐
2. إنجاز الأعمال في وقت وجيز ☐
3. إثارة النزاعات داخل المؤسسة ☐
4. ظهور جماعات تخلق نوع من التمرد داخل المؤسسة ☐
5. أخرى تذكرها.....

9- هل هناك تبادل للخبرات بين أعضاء جماعة العمل؟

نعم ☐ لا ☐ أحيانا ☐

• في حالة الإجابة بنعم، هل يؤدي ذلك إلى:

1. إكتشاف طرائق جديدة لإنجاز المهام ☐

2. إنجاز الأعمال في وقت وجيز ☐

3. سوء التفاهم و التعصب للأفكار ☐

4. أخرى أذكرها.....

10- هل هناك إتصال داخل جماعة العمل التي تنتمي إليها؟

نعم ☐ لا ☐

• إذا كانت الإجابة بنعم، هل يساهم في:

1. في تفادي الأخطاء في العمل ☐

2. رسم خطة عمل واضحة لتحقيق الأهداف المسطرة ☐

3. إثارة النزاعات بين أفراد الجماعة ☐

4. أخرى أذكرها.....

11- حسب رأيك هل العمل الجماعي يزيد من:

1. كثرة الأخطاء في العمل ☐

2. روح الإتكال ☐

3. اكتساب معارف جديدة ☐

4. القدرة على تفادي الأخطاء في العمل ☐

5. أخرى تذكرها.....

12- هل تعتقد أن العمل الجماعي يحقق أهداف المؤسسة؟

نعم ☐ لا ☐

• إذا كانت الإجابة بنعم كيف ذلك:

1. من خلال تحقق خطة العمل المسطرة من قبل فريق العمل ☐

2. من خلال تجنب الأخطاء التي تعطل سير العمل ☐

3. من خلال سرعة إنجاز المهام ☐

4. من خلال تمازج أفكار أفراد الجماعة ☐

5. أخرى تذكرها.....

13- هل تشرك المؤسسة العمال في وضع أهدافها المسطرة؟

نعم ☐ لا ☐

• إذا كانت الإجابة بنعم فكيف ذلك:

1. إشراكهم ضمن فريق عمل الإدارة ☐

2. التصويت على القرارات التي سيتم تنفيذها ☐

3. أخرى تذكرها.....

14- هل تخضع أهدافك و مصالحك لأهداف المؤسسة و مصالحها؟

نعم ☐ لا ☐

15- هل هناك معوقات نحو تحقيق أهداف المؤسسة؟

نعم ☐ لا ☐

• إذا كانت الإجابة بنعم فهذا يعود إلى :

1. غموض خطة العمل ☐

2. مشاكل خارجية تواجهها المؤسسة ☐

3. الاختلافات بين العمال في عملية التخطيط ☐

4. أخرى تذكرها.....

16- هل حققت المؤسسة أهدافها المرجوة؟

نعم ☐ لا ☐

• إذا كانت الإجابة بلا ما هي الأسباب في ذلك:

1. ضعف تسيير الموارد البشرية ☐

2. تهتمش الإطارات المسيرة ☐
3. عدم إشراك العمال في عملية إتخاذ القرار ☐
4. أخرى تذكر.....

17- تحقيق أهداف المؤسسة هو مجال الإهتمام الرئيسي للعاملين فيها؟

نعم ☐ لا ☐

المحور الثالث: الإنضباط و جودة الخدمات المقدمة داخل المؤسسة.

18- هل ترى أن إحترام الوقت قيمة مهمة ؟

نعم ☐ لا ☐

19- هل تقوم بعملك في الوقت المطلوب؟

نعم ☐ لا ☐

• إذا كانت الإجابة بنعم فهل هذا يؤدي إلى :

1. رفع جودة الخدمات التي تقدمها المؤسسة ☐
2. تسهيل المهمة على فريق العمل ☐
3. إستغلالك من خلال زيادة أعمال إضافية ☐
4. أخرى أذكرها.....

20- هل تلتزم بأوامر مسؤولك في العمل؟

نعم ☐ لا ☐

21- هل تقصر أحيانا في عملك؟

نعم ☐ لا ☐

• إذا كانت الإجابة بنعم فهذا يسبب:

1. تراجع جودة الخدمات التي تقدمها المؤسسة ☐
2. تراكم المهام على عاتق المؤسسة ☐
3. آثار سلبية على سمعة المؤسسة ☐
4. لا يحدث أي تغيير و يتم تدارك الوضع ☐
5. أخرى تذكرها.....

22- هل تحترم القوانين الداخلية للمؤسسة؟

نعم ☐ لا ☐

• إذا كانت الإجابة بنعم فإلى ماذا يعود ذلك:

1. وجود لوائح تنظيمية ☐
2. رقابة ذاتية ☐
3. رقابة تنظيمية ☐
4. أخرى تذكرها.....

23- هل إتقانك لعملك يساعد في نجاح سير خطة العمل؟

نعم ☐ لا ☐

24- هل تشارك في الاجتماعات و اللقاءات التي تعقد داخل المؤسسة باستمرار؟

نعم ☐ لا ☐

• إذا كانت الإجابة بلا فهل هذا يؤدي إلى:

1. تراجع عملك داخل المؤسسة ☐
2. عدم وضوح أهداف المؤسسة لديك ☐
3. عدم التزامك بالمهام المكلف بها ☐
4. أخرى أذكرها.....

25- حسب رأيك هل تقدم المؤسسة خدمات ذات جود عالية؟

نعم ☐ لا ☐

• إذا كانت الإجابة بنعم فهل هذا يعود إلى:

1. القوانين الصارمة التي تفرضها المؤسسة ☐
2. طبيعة العمال التي تتميز بالانضباط ☐
3. ميزانية المؤسسة التي توفر لها القدرة المالية ☐
4. أخرى تذكرها.....

26- ما هو تقييمك لسرعة الخدمات التي تقدمها مؤسستك:

1. سريعة ☐
2. متوسطة ☐
3. بطيئة ☐

27- هل تسعى المؤسسة باستمرار على تطوير خدماتها؟

نعم ☐ لا ☐

المحور الرابع: ثقافة التحفيز و الرضا الوظيفي.

28- هل تقوم المؤسسة بتحفيز العمال المجتهدين في عملهم؟

نعم ☐ لا ☐

• إذا كانت الإجابة بنعم فما نوع التحفيز:

1. مادي ☐
2. معنوي ☐
3. مادي و معنوي ☐

4. أخرى تذكرها.....

29- هل تشعر بالرغبة في تغيير عملك نظرا للحوافز التي تقدمها المؤسسة؟

نعم ☐ لا ☐

30- حسب رأيك هل نشر ثقافة التحفيز يساهم في رفع درجة الرضا الوظيفي للعاملين؟

نعم ☐ لا ☐

31- هل تعتمد المؤسسة نظام ترقية على أساس؟

1. الأقدمية ☐

2. مهارات الفرد ☐

3. المحسوبية ☐

4. الجهوية ☐

5. أخرى تذكرها.....

32- هل ترى وجود عدالة و فرص متساوية في الترقية؟

نعم ☐ لا ☐

• إذا كانت الإجابة بنعم فهل يساهم ذلك في:

1. الإرتياح في العمل ☐

2. خلق نوع من المنافسة الإيجابية التي تخدم المؤسسة ☐

3. خلق نوع من المنافسة السلبية التي تؤدي إلى نشوب نزاعات ☐

4. الجدية في العمل ☐

5. لا يؤثر ☐

6. أخرى أذكرها.....

33- هل جو المؤسسة يشجعك على العمل؟

نعم ☐ لا ☐

• إذا كانت الإجابة بنعم هل يرجع ذلك إلى:

1. ظروف العمل الملائمة ☐
2. جماعة العمل التي تعمل معها ☐
3. النظام التحفيزي الذي تتبناه المؤسسة ☐
4. ارتفاع الأجر بالمؤسسة مقارنة بالمؤسسات الأخرى ☐
5. أخرى تذكرها.....

34- هل الثناء على أعمال زملائك يجعلك تشعر بعدم الرغبة في العمل؟

نعم ☐ لا ☐

• إذا كانت لإجابة بنعم فهل هذا يعود إلى:

1. عدم رضاك على عملك ☐
2. الشعور بالتمييز بين العمال في المؤسسة ☐
3. عدم تقديرهم لمجهوداتك ☐
4. أخرى تذكرها.....

35- هل كلمات التشجيع من زملائك تعزز شعورك بالانتماء إلى عملك؟

نعم ☐ لا ☐

المديرية

خلية الإصغاء

الأمانة العامة

هيئة المنازعات

نيابة مديرية الإعلام الآلي

مكتب التقنية

مكتب الصيانة و الشبكة

قاعة الاستغلال

قاعة الحجز

نيابة مديرية المراقبة الطبية

المراقبة الطبية مقر

المراقبة الطبية المجاهد عمور عبد القادر

المراقبة الطبية الدحموني

المراقبة الطبية مهدية

المراقبة الطبية قصر الشلالة

المراقبة الطبية السوقر

المراقبة الطبية الرحوية

المراقبة الطبية فرندة

المراقبة الطبية عين كرمس

المراقبة الطبية عين الذهب

نيابة مديرية التعويضات

مركز الدفع عين الذهب

مركز الدفع عين كرمس

مركز الدفع مقر

مركز الدفع المجاهد الحبيب عز الدين

مركز الدفع الدحموني

مركز الدفع مهدية

مركز الدفع قصر الشلالة

مركز الدفع السوقر

مركز الدفع الرحوية

مركز الدفع فرندة

نيابة مديرية المالية و التحصيل

قسم المالية

قسم التحصيل

نيابة مديرية الإدارة و الوسائل العامة

قسم المستخدمين و الأجور

قسم الوسائل العامة

هيئة الخدمات الاجتماعية



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة ابن خلدون * تيارت *

كلية العلوم الإنسانية و العلوم الاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

رقم القيد: 138/ ق ع إ ج / 2018

إلى السيدة (ة) المحترمة (ة) مدير صندوق

الضمان الإجتماعي - تيارت -

الموضوع: طلب الترخيص بإجراء دراسة ميدانية

تحية طيبة وبعد:

في إطار تثمين وترقية البحث العلمي لطلبة قسم العلوم الاجتماعية يشرفني أن ألتبس من سيادتكم الترخيص لطلبة الآتية أسمائهم

- حدو أمين

- بعزي جمال الدين

بإجراء بحث ميداني في مؤسستكم المحترمة، يندرج هذا البحث في إطار تحضير مذكرة نهاية الدراسة في مستوى ماستر للسنة الجامعية 2018/2017 تحت عنوان:

الثقافة التنظيمية ودورها في تحقيق الفعالية التنظيمية

وفي الأخير تقبلوا منا أسمى عبارات الاحترام والتقدير.

تيارت في: 2018/03/06.....



ممنوع في
نائب عميد مكتب
والبحث العلمي والعلاقات

13-03-18
موافق من أجل
الدراسة الميدانية
والمراجع عبد الغاني
مدير الشؤون الإدارية
والمواصلات العامة



الفهرس

فهرس المحتويات

الشكر

إهداء

فهرس الأشكال

فهرس الجداول

مقدمة..... أ

الفصل الأول: موضوع و مفاهيم الدراسة

- أولاً: أسباب اختيار الموضوع..... 5
- ثانياً: أهمية الدراسة..... 5
- ثالثاً: أهداف الدراسة..... 5
- رابعاً: إشكالية الدراسة..... 6
- خامساً: فرضيات الدراسة..... 7
- سادساً: تحديد المفاهيم..... 8
- سابعاً: الدراسات السابقة..... 12

الفصل الثاني: الثقافة التنظيمية

- أولاً: نظريات الثقافة التنظيمية..... 33
- ثانياً: أبعاد الثقافة التنظيمية..... 35
- ثالثاً: خصائص الثقافة التنظيمية..... 37
- رابعاً: وظائف الثقافة التنظيمية..... 38
- خامساً: مكونات الثقافة التنظيمية..... 39
- سادساً: أنواع الثقافة التنظيمية..... 41
- سابعاً: أهمية الثقافة التنظيمية..... 43

ثامنا: مستويات الثقافة التنظيمية.....44

تاسعا: دور الثقافة التنظيمية في التأثير على سلوك الفرد داخل التنظيم.....47

الفصل الثالث: الفعالية التنظيمية

أولا: نظريات الفعالية التنظيمية.....50

ثانيا: خصائص المنظمة الفعالة.....54

ثالثا: أهمية الفعالية التنظيمية.....54

رابعا: أهم متطلبات زيادة الفعالية التنظيمية.....55

خامسا: صور الفعالية التنظيمية.....56

سادسا: نماذج قياس الفعالية التنظيمية.....57

سابعا: بيئة المنظمة وعلاقتها بالفعالية التنظيمية.....59

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة

أولا: مجالات الدراسة.....61

1- المجال المكاني.....61

2- المجال البشري.....62

3- المجال الزمني.....63

ثانيا: المنهج المستخدم في الدراسة.....63

ثالثا: أدوات جمع البيانات.....64

1- الملاحظة.....64

2- الاستمارة.....65

3- الوثائق و السجلات.....66

رابعا: عينة الدراسة و كيفية اختيارها و خصائصها.....66

1- كيفية إختيارها.....67

2- خصائصها.....68

الفصل الخامس: مناقشة نتائج الدراسة

أولاً: عرض و مناقشة بيانات الفرضية الأولى.....	72
ثانياً: عرض و مناقشة بيانات الفرضية الثانية.....	85
ثالثاً: عرض و مناقشة بيانات الفرضية الثالثة.....	95
رابعاً: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات.....	102
خامساً: تقييم الفرضية العامة.....	107
سادساً: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة.....	107
خاتمة.....	111
ملخص الدراسة.....	112
قائمة المراجع	114
قائمة الملاحق.....	119

فهرس الأشكال

الصفحة	الشكل يوضح	رقم الشكل
46	مستويات الثقافة التنظيمية حسب إدغار شاين	01
53	أهم ما ورد في نظرية (Z) علاقتها بالفعالية التنظيمية	02
59	علاقة بيئة المنظمة بالفاعلية التنظيمية	03

فهرس الجداول

الصفحة	الجدول يوضح	رقم الجدول
37	أبعاد الثقافة التنظيمية حسب إدغار شين	01
62	توزيع العمال حسب الفئات السوسيو مهنية	02
65	كيفية بناء استمارة الدراسة	03
66	قائمة الأساتذة المحكمين	04
67	توزيع أفراد العينة	05
68	خصائص عينة الدراسة	06
72	الأثر الإيجابي الذي يتركه العمل الجماعي على المؤسسة	07
73	ما يتمخض عن نشر ثقافة العمل الجماعي من مظاهر إيجابية أو سلبية	08
75	الخبرات الإيجابية و السلبية المتشكلة بين أعضاء جماعة العمل	09
76	المظاهر الإيجابية و السلبية المترتبة عن عمليات الاتصال داخل جماعة العمل	10
77	المظاهر الإيجابية و السلبية التي تترتب عن العمل الجماعي	11
78	المظاهر الإيجابية المتولدة عن العمل الجماعي و المحققة لأهداف المؤسسة	12
79	الطرق التي تشرك بها المؤسسة عمالها عند وضع الأهداف	13
80	ما إذا كانت أهداف العمال و مصالحهم تخضع لأهداف المؤسسة و مصالحها	14
81	النتائج المترتبة عن المعوقات التي تظهر عند تحقيق الأهداف	15
83	ما إذا كانت المؤسسة قد حققت أهدافها و أسباب عدم تحقيقها	16

84	أهمية تحقيق أهداف المؤسسة عند العمال	17
85	قيمة احترام الوقت عند العمال	18
86	الأثر الذي يتركه إنجاز الأعمال في الوقت المطلوب	19
87	مدى الالتزام بأوامر المسؤول في العمل	20
88	الجدية في أداء العمل و المظاهر المترتبة عنها	21
89	التزام العاملين بالقوانين الداخلية و الأسباب التي دفعتهم لذلك	22
90	دور إتقان العمل في نجاح سير المؤسسة	23
91	مشاركة العمال في الاجتماعات و اللقاءات و ما يتمخض عنها من مظاهر سلبية	24
92	الأسباب التي دفعت المؤسسة لتقديم خدمات ذات جودة عالية	25
93	درجات سرعة الخدمات التي تقدمها المؤسسة	26
94	مدى سعي المؤسسة لتطوير خدماتها	27
95	نوع الحوافز التي تقدمها المؤسسة في حال وجودها	28
96	نسبة رضا العاملين على نظام الحوافز الذي تقدمه المؤسسة	29
96	دور نشر ثقافة التحفيز في رفع درجة الرضا الوظيفي	30
97	الأسس التي يعتم عليها نظام الترقية	31
98	وجهة نظر العمال حول نظام الترقية التي تقدمه المؤسسة و انعكاساته عليهم	32
99	أثر المظاهر المشككة للجو العام للمؤسسة على الرضا الوظيفي للعمال	33
100	التمييز بين العمال و أثره على نفسية العامل في المؤسسة	34
101	دور التحفيز المعنوي للعمال في تحقيق الانتماء للعمل	35
103	أثر نشر المؤسسة لثقافة العمل الجماعي و تحقيق الأهداف	36
104	أثر قيمة احترام الوقت و جودة الخدمات التي تقدمها المؤسسة	37
106	أثر تحفيز العمال المجتهدين و جو المؤسسة	38