

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة زيان عاشور  
كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية  
قسم العلوم الاجتماعية

أثر الثقافة التنظيمية على تحقيق أهداف المؤسسة  
دراسة حالة مؤسسة DJEZZY و SAMSUNG  
بالجلفة

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع  
تخصص تنظيم وعمل

إشراف الأستاذة :

د. سالم نصيرة

إعداد الطالبان:

✓ عبد اللاوي سعيدة

✓ عبد اللاوي حياة

السنة الجامعية: 2016/2015

# شكر و عرفان

نشكر الله ونحمده حمدا بليغا يليق بجلال وجهه وعظيم سلطانه الذي أمرنا بالصبر والثبات ووفقنا لإتمام هذا العمل.

بخالص عبارات الشكر وأصدق كلمات العرفان نتوجه بها الى الدكتورة المشرفة "نصيرة سالم" التي أفادتنا بتوجيهاتها القيمة ونصائحها الثمينة التي أنارت طريق العمل أمامنا شكرا أستاذة نصيرة سالم.

كما نتقدم بالشكر الجزيل الى كل أساتذة قسم العلوم الإجتماعية، ونخص بالذكر الدكتورة "سعيدة حمود" دون أن ننسى من

**SAMSUNG و DJEZZY** ساعدنا على انجاز هذا العمل من

موظفي مؤسسة

وأخص بالذكر السيد: "معمرى توفيق" والشكر الجزيل للأخ خولي و الزميل عثمانى قويدر على مساعدتهما لنا دون كلل أو ملل.

# إهداء

أهدي ثمرة جهدي إلى:

أعز الناس في الوجود ألى من منحاني الحياة وغمراني بدعائهما أبي العزيز

محمد وامي الغالية الزهرة.

حفظهما الله عز وجل

إلى كل أفراد عائلتي ( سهام، أحمد، مصطفى، سفيان، رانيا، صهيب)

إلى زوجة أخي، وزوج أختي

إلى صديقتي العزيزة احلام وسعيدة، وكل عائلة عبد اللاوي وراقده. إلى صديقتي

دلال و وصال

وإلى عائلة: دحامية لخضر، حدة، أريج، عبدو، أروى، ومعاذ.

إلى كل صديقاتي بالعمل خاصة كريمة.

إلى كل القلوب الصادقة التي رافقتني في مشواري وتمنت الخير لي وساندتني

وشجعتني على مواصلة المسير

إلى كل من يعرف الطالبة "عبد اللاوي حياة" من بعيد أو من قريب

إلى كل زملائي وزميلاتي بقسم العلوم الاجتماعية خاصة الطالب عثمان قويدر

إلى كل اساتذة قسم العلوم الاجتماعية.

# إهداء

أهدي ثمرة جهدي:

إلى من وضعت الجنة تحت أقدامها.. نبض الحنان في قلبها.. وسر السعادة  
وحلاوة الدنيا على محياها..

أمي الغالية.

إلى من شقى لأرتاح.. احترق لأضيئ وسعى لأنال.. تاج رأسي

أبي الغالي.

إلى من كانوا لي سندا في الحياة، إلى من عشت معهم وترعرعت، إلى من  
قاسموني أفراحي وأحزاني، إلى من يعني لي قربهم الشيء الكثير، إلى أعز  
الناس بعد والدي إخوتي كل بإسمه، و زوج أختي وزوجات أخوتي وكل  
أولادهم.

إلى من جمعتني بهم الأيام قسم سنة ثانية ماستر علم إجتماع تنظيم وعمل.  
إلى كل أصدقائي وصديقاتي وخاصة: خيرة، سعاد، هاجر، حياة، أحلام، بشيرة

نعيمة،رقية، مريم، نورة، حنان، وهيبة، نادية، الزهرة، امل، نسرين، هدى،

صباح، شريفة سارة، فطيمة، حليلة، احلام، محمد.

إلى كل من يعرف سعيدة وكل من يحمل لقب عبداللاوي.

سعيدة

الفهرس





قائمة الأشكال

و الجداول

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
19	أهمية الثقافة التنظيمية للمنظمة	01
33	مراحل تطور الثقافة التنظيمية	02
35	مصادر الثقافة التنظيمية	03
38	مستويات الثقافة التنظيمية	04
39	الوظائف الأساسية للثقافة التنظيمية	05
45	الهيكل التنظيمي لمؤسسة Samsung – الجلفة -	06
49	توزيع مجتمع الدراسة وفق متغير الجنس	07
50	توزيع مجتمع الدراسة وفق متغير العمر	08
51	توزيع مجتمع الدراسة وفق المؤهل العلمي	09
53	توزيع مجتمع الدراسة وفق متغير الخبرة	10

الصفحة	فهرس الجدول	الرقم
48	توزيع مجتمع الدراسة وفق متغير الجنس	01
49	توزيع مجتمع الدراسة وفق متغير العمر	02
51	توزيع مجتمع الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي	03
52	توزيع مجتمع الدراسة وفق متغير الخبرة	04
54	توزيع مجتمع الدراسة وفق المنصب الوظيفي	05
55	العلاقة بين العمال تتميز بالود والاحترام المتبادل	06
55	الود والاحترام يشعرك ب...	07
56	اتزام العاملين في الادارة بأسلوب ( نحن في خدمة المستفيد) عند التعامل مع الجمهور الخارجي من المواطنين والوافدين	08
56	تنمي الادارة العليا قيم المصالحة والثقة المتبادلة بين العاملين في الادارة	09
57	أجواء العمل في المؤسسة	10
57	اتقان العمل في المؤسسة	11
58	احترام مواعيد الدخول والخروج في المؤسسة	12
58	إلى ماذا يرجع مواقيت الدخول والخروج بالنسبة للعامل؟	13
59	القوانين واللوائح التنظيمية التي تحدد الانضباط في العمل	14
59	دور القوانين واللوائح التنظيمية في المنظمة	15
60	يتخذ العمال من سلوكيات الرؤساء قدوة لهم	16
60	اشترك العاملين في وضع أهداف المؤسسة	17
60	بماذا يوحي شكل المؤسسة وموقعها الجديدين للعامل؟	18
61	تنظم المؤسسة لقاءات أو احتفالات خارج المؤسسة.	19
61	على ماذا تساعد الاحتفالات في المؤسسة؟	20
62	هل هناك رموز خاصة تحقق أهداف معينة؟	21
62	هل هناك لباس رسمي خاص بالعاملين في المؤسسة؟	22
63	ماذا يعني اللباس الرسمي بالنسبة للعاملين؟	23
63	هل تقومون بالاحتفالات والتكريمات بالنسبة للمتفوقين وذوي الأفكار التطورية؟	24

64	هل تحفزك التكريمات والجوائز لبذل مجهود أكبر والانتماء للمؤسسة؟	25
64	هل تهتم الإدارة العليا بنشر شعارات وصور ولوائح جدارية؟	26
64	بماذا يساعد نشر الصور واللوائح الجدارية من طرف ادارة المؤسسة؟.	27
65	القصص والحكايات في أمجاد المؤسسة يجب عليك العمل و لبذل المزيد من المجهود.	28
65	على ماذا تعتمد المؤسسة في ترسيخ ثقافتها؟.	29
68-67-66	توزيع الأوزان حسب ترسيخ ثقافة المنظمة في المؤسسة.	30
68	المتوسطات المرجحة والاتجاهات الموافقة لها.	31
69	المتوسطات والانحرافات المعيارية للأسئلة	32

# مقدمة

في خضم التطورات الهائلة التي يعيشها العالم، أدركت كل الأفكار المتعلقة بالتنمية و التقدم الإنساني و الإقتصادي و الثقافي أن الإنسان هو المحور الرئيسي لكل جهد بل أكثر من ذلك فمنه وإليه تعود كل جهود التنمية.

وباعتبار التنظيم يمثل تناسق مجموعة من الأنشطة إراديا بين الأفراد لتحقيق الأهداف، مع اختلاف التنظيمات وتعددتها وانتشارها الهائل في المجتمع. استدعى علماء الاجتماع إلى الإهتمام بهذه الظاهرة، فقاموا بدراستها وتشخيصها وتتبع أثرها ونتائجها على مختلف المستويات ولكون الأفراد و الجماعات يتحركون داخل المنظمة بغية تحقيق الأهداف والغايات فهم يتأثرون و يؤثرون من خلال تبادل المعلومات و المعايير والقيم والمعتقدات السائدة في أذهان أعضاء المنظمة عن كيفية تشجيع المبادرات الفردية ومدى توفر ظروف الابداع، والإنجاز والتركيز على النتائج و الأهداف، كل ذلك يوجد لدى العاملين ثقافة موحدة حيث تؤثر في تصرفات العاملين إذ يتصرفون بما يتفق والقيم والمعتقدات السائدة في المنظمة التي يعملون بها أي تؤثر في تحقيق أهدافهم، وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة وعلى هذا فإن دراستنا هذه تحاول معرفة أثر الثقافة التنظيمية في تحقيق أهداف المنظمة ولمعالجة هذا الموضوع ارتأينا تقسيمه إلى أربعة فصول :

**الفصل الأول :** الاطار العام للدراسة .

**الفصل الثاني :** الثقافة التنظيمية .

**الفصل الثالث :** مجالات ومنهج الدراسة .

**الفصل الرابع :** عرض وتحليل بيانات الدراسة .

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

أولاً: اشكالية البحث :

إن اختلاف التنظيمات وتعددتها وانتشارها الهائل في المجتمع الحديث توجب على علماء الاجتماع الاهتمام بهذه الظاهرة، فقاموا بدراستها وتشخيصها وتتبع آثارها ونتائجها على مختلف المستويات، نظراً لأن الإنسان لا يستطيع العيش أو العمل منعزلاً عن الآخرين، وباعتبار المنظمة مصدر لمجتمع أكبر فهي تقوم على جماعات بشرية تربطهم علاقات إنسانية وتجمعهم أهداف وأغراض مشتركة وتحكمهم نظم وقوانين مشتركة أيضاً فالأفراد والجماعات يتفاعلون داخل المنظمة بغية تحقيق الأهداف والغايات الخاصة والعامة والمسطرة من طرف المنظمة و إشباع حاجاتهم. كما أن لأي منظمة إطار يساهم في توجيه قراراتها وأعضائها من خلال تفسير أفعالهم وتفاعلهم والقيم التي يؤمنون بها، ويتمثل كل هذا في الإطار التفاعلي للمنظمة وعليه تعتبر الثقافة التنظيمية من العوامل التي تحت الأفراد العاملين وتشجعهم على توظيف قدرتهم ومهاراتهم الإبداعية وخبراتهم على نحو أفضل وذلك عن طريق خلق ثقافة تحظى بالثقة والقبول من جميع أفراد المنظمة الذين يشتركوا في مجموعة متجانسة من القيم والمعتقدات والتقاليد والمعايير التي تحكم سلوكهم داخل المنظمة فالاجماع الواسع على القيم والمعتقدات والتمسك بها بشدة من قبل الجميع يزيد من اخلاص العاملين وولائهم للمنظمة وهذا ما يساهم في تحقيق أهداف المنظمة بصفة عامة وأهداف العاملين بصفة خاصة، وفي هذه الدراسة سنحاول التعرف على مدى تأثير هذه الثقافة في تحقيق أهداف المنظمة أو المؤسسة محل الدراسة وبناء على ما سبق يمكن شياغة التساؤل الرئيسي التالي :

ماهي طبيعة تأثير الثقافة التنظيمية على تحقيق أهداف المؤسسة؟  
وتندرج ضمنه الأسئلة الفرعية التالية :

- هل تتأثر أهداف المؤسسة بالقيم التنظيمية للعامل تأثيراً ايجابياً؟
- هل تتأثر أهداف المؤسسة بالرموز والاحتفالات تأثيراً ايجابياً؟

**الفرضيات :**

تم صياغة فرضيات الدراسة وذلك على النحو التالي :

الفرضية العامة : تتأثر أهداف المؤسسة تأثيراً ايجابياً بمكونات الثقافة التنظيمية .

الفرضيات الجزئية :

- تتأثر أهداف المؤسسة بالقيم التنظيمية للعامل تأثيرا ايجابيا .
- تتأثر أهداف المؤسسة بالرموز والاحتفالات تأثيرا ايجابيا .

ثانيا : أهمية الدراسة : تكمن أهمية الدراسة في :

- معالجة الجانب السوسيوثقافي للمؤسسة. فالمؤسسة قبل أن تكون كيانا اقتصاديا فهي كيان اجتماعي تتفاعل فيه مختلف الثقافات، فالأفراد يأتون للمنظمة وهم يحملون قيمهم الخاصة، معتقداتهم، أحلامهم، وقد تنسجم هذه القيم مع قيم التنظيم وقد تتعارض فهذا الموضوع يعتبر نافذة على الفضاء الثقافي داخل المؤسسة.
- تعزيز فهم العاملين لأهمية الثقافة التنظيمية في تحقيق أهداف المنظمة
- ضرورة أن يدرك العاملون هوية المنظمة التي يعملون فيها لكي تكون مرشدا لهم في اتخاذ القرارات .

ثالثا: أسباب اختيار الموضوع : تعود أسباب اختيارنا لدراسة موضوع:

أثر الثقافة التنظيمية على تحقيق أهداف المنظمة إلى أسباب ذاتية وأخرى موضوعية.

(1) الأسباب الذاتية :

- أول دافع هذه الدراسة العلمية هو الحصول على شهادة علمية.
- كذا الحصول على خبرة جديدة في مجال البحث الأكاديمي واثراء المكتبة الجامعية ببحث مضمونه الثقافة التنظيمية وهو من المواضيع الحديثة.

(2) الأسباب الموضوعية :

- التعرف على مفهوم الثقافة التنظيمية.
- النجاح الذي حققته المنظمات اليابانية باعتمادها على الثقافة التنظيمية.
- أهمية موضوع الثقافة التنظيمية في انجاح أو فشل المنظمات واثارها على سلوك الأفراد وتخطيطها للتأثير على تحقيق أهداف المنظمة.

رابعا : أهداف الدراسة : إن أي موضوع يعتبر بحثا علميا و أي بحث علمي هو إضافة علمية جديدة ولو على مستوى الطرح وعليه يهدف هذا الموضوع إلى تحقيق الأهداف التالية :

- (1) إعطاء صورة واضحة لمفهوم الثقافة التنظيمية.
- (2) التعرف على مدى تأثير الثقافة التنظيمية على تحقيق أهداف المنظمة.
- (3) التحقق من صحة الفرضيات المصاغة من أجل الخروج بنتائج مفيدة.
- (4) التعرف على الثقافة السائدة في الجزائر على إعتبار أننا مجتمع مسلم يجب أن تتمتع مؤسساتنا بثقافة تنظيمية ايجابية تعكس حب العمل وقيمه .
- (5) ابراز أهم مكونات الثقافة التنظيمية في المؤسسة ومن ثم مدى أهميتها بالنسبة للمؤسسة وتأثيرها على تحقيق أهدافها.
- (6) معرفة الثقافة السائدة بمؤسساتنا ومدى امتثال العمال لها وذلك من خلال نموذج مؤسساتي ( شركة Djezzy ومؤسسة SAMSUNG).

**خامسا: المفاهيم الأساسية :** يتناول هذا الجزء من الدراسة تحديد المفاهيم المفتاحية على اعتبار أن المفاهيم السوسولوجية معقدة وتحمل أكثر من معنى، ومن المفاهيم التي سنحاول توضيحها ما يلي :

(1) **الثقافة Culture:** قدم العديد من الكتاب تعاريف متنوعة ومختلفة حول مفهوم الثقافة حيث عرفت الثقافة من قبل "Taylor" على أساس كلاسيكي بأنها : " ذلك الكل المعقد الذي يشمل المعرفة و العقيدة والفن والأخلاق و القانون والعادة و أية قدرات يكتسبها الانسان كعضو في المجتمع ". في حين يعرفها "linton" بأنها : " مجموعة السلوك التي تتعلمها الكائنات الانسانية في أي مجتمع من الكبار الذين تنتقل منهم إلى الصغار" كما يعرف قاموس " Random " الثقافة على أنها : " طرق أو أنماط الحياة يتم بناؤها وتطويرها من قبل جماعة من الناس ويتم توارثها من جيل إلى جيل " <sup>1</sup> ويرى "هرسكوفيتز" في كتابه " أسس الأناسة الثقافية " أن الثقافة ظاهرة جامعة من حيث أنها مكتسب من المكتسبات البشرية لكنها ظاهرة فريدة من حيث كل تغييراتها المخصصة، وأنها ثابتة ودينامية في الوقت نفسه، إذ أنها تحتفظ بتعديلات دائمة، وأنها تحدد سلوكياتنا، لكنها تحددها أحيانا كثيرة بصورة لا واعية. وأما كونها ظاهرة جامعة فلأنها تتجلى عبر مختلف مجالات الحياة المجتمعية، من أساليب تحصيل المعاش، السساتيم الانتاجية، و

<sup>1</sup>محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل، ط3، 2005، ص 309

التقنيات والمؤسسات، والتنظيم العائلي والسياسي، وخاصة عبر المعتقدات وفلسفة الحياة والتعبير الفني"<sup>1</sup>

نلاحظ من التعاريف السابقة أن الثقافة تتكون من:

- المعرفة والعقيدة والأخلاق والعادات والمعتقدات.
- مكتسبات الإنسان يتم توارثها من الخبرة والسلوكات .

نستنتج مما سبق أن: " الثقافة هي مجموعة العادات والتقاليد والقيم والقواعد السلوكية المشتركة الملموسة وغير الملموسة لمجتمع ما أو جماعة ما ويتم توارثها من جيل الى جيل".

(2) **الثقافة التنظيمية Organization Culture**: يمكن القول بأن الثقافة التنظيمية تشير الى منظومة المعاني والرموز والمعتقدات والطقوس، والممارسات التي تتطور وتستقر مع مرور الزمن وتصبح سمة خاصة للتنظيم بحيث تخلق فهما عاما بين أعضاء التنظيم حول خصائص التنظيم والسلوك المتوقع من الأعضاء فيه"<sup>2</sup> وعرفها "Davis" بأنها "مجموعة القيم والمعتقدات والتوقعات المشتركة والتي تعد كدليل للأفراد في المؤسسة ينتج من خلالها معايير تؤثر بشكل كبير على سلوكيات الأفراد والمجموعات داخل هذه المؤسسة"<sup>3</sup>

أما "Thévent" فقد عرف " الثقافة التنظيمية بأنها ذلك العنصر من عناصر المؤسسة الذي يجعلها تختلف عن باقي المؤسسات. حيث تعد كمجموعة من المراجع référeces المشتركة داخل المؤسسة و التي تكونت خلال مدة حياتها استجابة لبعض المشاكل و بهذا تكون الثقافة

<sup>1</sup>رجاب مختار وبغزو صبرينة، ( الهوية المحلية وتحديات العولمة الثقافية، قراءة من منظور سوسيوثقافي )، ( مجلة العلوم الاجتماعية )، كلية العلوم الاجتماعية، العدد العاشر، الأغواط، جانفي 2015، ص34.

<sup>2</sup>محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل، عمان، ط3، 2008، ص373.

<sup>3</sup>Michel Petit Andrey Klesta , managment d'equipe : concepts et paratiques, dunad, Paris,2000, p186( نقلا عن أبحاث إقتصادية وإدارية، العدد الأول- جوان 2007، بعنوان أثر الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير في المؤسسة الجزائرية،دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة ENAMC.بالعلمة من إعداد:د.زين الدين بروش،أ.لحسن هدار. جامعة فرحات عباس، سطيف.)

التنظيمية كمجموعة متناسقة من الاتجاهات و السلوكيات المشتركة بين العمال في حقل العمل<sup>1</sup>، واستنادا على هذه التعاريف يمكن أن نقول بأن الثقافة التنظيمية هي " مجموع المعاني والرموز والطقوس وكذا الممارسات التي تتطور مع مرور الزمن وتعد كدليل للأفراد في المنظمة والتي تميزها عن غيرها من المنظمات " وللتقافة التنظيمية مرادف آخر يتداوله العديد من الكتاب والباحثين في مجال العلوم الاجتماعية وهو ثقافة المؤسسة أو الثقافة المؤسسية، فقد عرفها "E.H.Schein" على أنها " مجمل الاختيارات والافتراضات القاعدية التي اكتسبتها أو أنتجتها أو طورتها مجموعة معينة في محاولتها لإيجاد الحلول لمشاكل التأقلم الخارجي والإندماج الداخلي والتي اثبتت نجاعتها وفعاليتها بالنسبة لهم فاعتمدوها من جهة و أصبحوا بذلك يتداولونها على انها الطريقة الصحيحة و الجيدة في إدراك و معالجة هذه المشاكل"<sup>2</sup>.

أما الباحث الأمريكي "Bro.Uttal" في تعريفه لثقافة المؤسسة أو ما يسمى باللغة الانجليزية "The corporate culture" هي نسق القيم المشتركة والمعتقدات المتفاعلة مع البنية التنظيمية وأشكال الرقابة الداخلية والمجموعة البشرية المتواجدة في المنظمة من أجل انتاج المعايير السلوكية.<sup>3</sup>

(3) الأهداف : عندما نتكلم عن أهداف المنظمة أو أهداف المؤسسة ليس هذا معناه أنها أهداف مجردة ومطلقة ومن انتاج هذا العون الإقتصادي فإن هذه العبارات في الحقيقة تحمل مغالطات كبيرة يجب أن ننتبه لها، فأهداف المؤسسة مهما كانت طبيعتها وشكلها فهي أهداف تنتجها الهيئة أو الشريحة القيادية في المؤسسة بالتالي فهي أهداف أفراد لهم حق اتخاذ القرار أي أن أهداف الفاعلين الاجتماعيين تحكمها عوامل ثقافية سابقة وعوامل تنظيمية ومهنية و أخرى متعلقة بالسلطة pouvoir التي يحتكون اليها في علاقاتهم ببعضهم

<sup>1</sup>Samuel Mercier,une contrubutionà la polition de formalisation . del'éthique dans les grandes entreprises,thèse de doctrate de scionce des organisations,Paris,IX,Dauphine,1997,p24.

2007، بعنوان أثر الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير في المؤسسة الجزائرية،دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة ENAMC.بالعلمة من إعداد:د.زين الدين بروش،أ.لحسن هدار. جامعة فرحات عباس، سطيف.)

<sup>2</sup>محمد المهدي بن عيسى، علم اجتماع التنظيم (من سوسيولوجيا العمل الى سوسيولوجيا المؤسسة)،ط1، مطبعة امبابلاست،الجزائر، أوت 2010، ص ص 70 71.

<sup>3</sup>محمد بن عيسى المهدي المرجع السابق،ص ص 72 73 .

البعض أو النسق التنظيمي القائم بذاته. إن هذه الأهداف ليست نتيجة لعقلنة مطلقة بل نابعة من عقلنة نسبية و محدودة ويمكن ان نحدد طبيعة هذه الأهداف من خلال القرارات التسييرية التي تنتجها هذه الفئة.

القيادية فهذه القرارات التسييرية ماهي التعبير وتجسيد لهذه الأهداف فالفاعلون الاجتماعيون المتواجدون داخل المنظمة بما فيهم الفئة القيادية يتصرفون وبقالوظائف التي يشغلونها وفق مصادر السلطة التي يراقبونها بحيث يعملون كل ما في وسعهم على أن تكون الحلول المقدمة من طرف المنظمة سواء لعوائق المحيط أو لعوائق التكنولوجيا أو التنظيم القائم أن لا تؤثر على قدرتهم في المناورة والمفاوضة. وفي هذا الصدد يقول ميشال كروزنييه "m-Crozier" أن ادراك مشاكل أو عوائق المحيط و الحلول المقترحة لها، ولا تكون الا حسب استراتيجية الفاعلين المتواجدين داخل المنظمة وفق منطق اللعب le jeu الذين هم مشاركون فيه داخل المنظمة او في علاقاتهم بالخارج. هذا من جهة ومن جهة ثانية هناك اختلاف مدرسي كبير حول الغاية النهائية التي تطمح أن تحققها هذه القرارات التسييرية فالمدرسة النسقية الوظيفية ترى أن غاية النسق هو العمل بأقصى وأكبر مستوى ممكن لكي يستطيع أن يحقق التوازن الداخلي واستمرار النمط.<sup>1</sup>

سادسا : الدراسات السابقة :

يعتبر استطلاع الأبحاث والدراسات السابقة من المراحل المنهجية في البحث العلمي بهدف التعرف على المساهمات السابقة فيما يتعلق بموضوع البحث ولقد تم استطلاع العديد من الدراسات فيما يخص موضوع بحثنا، و سنعرض أهم ما توفر لدينا منها:

(1) دراسات عربية:

• دراسة: أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي:

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

<sup>1</sup>أبن عيسى محمد المهدي ، ثقافة المؤسسة، دراسة ميدانية للمؤسسة الاقتصادية العمومية في الجزائر، حالة بايب غاز، غرداية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر، السنة الجامعية، 2004/2005، ب ص.

قام الباحث باستخدام الإستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات الأولية، وطبقت على عينة عشوائية طبقية مكونة من (312) موظفا بنسبة (20%) من مجتمع الدراسة المكون من (1561) موظفا، حيث تم توزيع (312) استبانة، وكانت نسبة المردود (79,48%) من حجم العينة، وقام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي. وخلصت الدراسة الى نتائج من أهمها:

■ أظهرت الدراسة إلى أن هناك أثر ايجابي على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الإتصالات الفلسطينية "Paltel"

■ أظهرت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين عناصر الثقافة التنظيمية وهي: ( السياسات والإجراءات، الأنظمة و القوانين، المعايير والمقاييس، الأنماط السلوكية، القيم التنظيمية، الإتجاهات التنظيمية) وبين مستوى الأداء الوظيفي.

■ أظهرت الدراسة أن العاملين بحاجة إلى تطوير مستوى المهارات والقدرات المتعلقة بالجوانب الإبداعية والإبتكارية بهدف القدرة على مواكبة التغيرات والتطورات الجديدة.

■ هناك أثر إيجابي للثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الإتصالات الفلسطينية، وذلك نظرا لأهمية الدور الحيوي التي تقوم به عناصر الثقافة التنظيمية، ودورها الفعال في تجسيد وتطوير الفكر الإداري الحديث الذي يساهم في رفع مستوى الاداء الوظيفي.

■ إن السياسات والإجراءات المتبعة في الشركة واضحة ومحددة، وتسهم في توفير المناخ الملائم لأداء المهام الوظيفية، وهناك إلتزام من قبل العاملين بسياسات وإجراءات العمل، وهذا مؤشر يدل على مدى إهتمام إدارة الشركة في إتباع السياسات والإجراءات الملائمة التي تساهم في إنجاز المهام الوظيفية.

■ إن الأنظمة والقوانين المتبعة في الشركة تشكل ضمانة لحقوق العاملين، وهناك إلتزام من قبل العاملين بنصوص الأنظمة والقوانين المعتمدة، وهذا مؤشر يدل على أن الأنظمة والقوانين تتسم بالشفافية وتحافظ على حقوقهم، وأن هناك إلتزام من قبل العاملين بنصوص الأنظمة والقوانين، وهذا يدل على حالة الإنضباط والإلتزام الإداري السائد في الشركة.

■ هناك اهتمام من العاملين بأهمية عامل الوقت أثناء أداء المهام والواجبات الوظيفية وهذا يدل على مدى حرص العاملين على إنجاز الأعمال في الوقت المحدد لها، وهذا يشير إلى

مدى اهتمام الأفراد وشعورهم بأهمية عنصر الوقت باعتباره من الموارد الهامة داخل بيئة العمل.

■ إن المعتقدات والأفكار السائدة لدى العاملين أسهمت في تحسين مستويات الأداء، وهذا من خلال الأفكار والمقترحات التي يتقدمون بها، بهدف تنمية وتطوير الأداء.<sup>1</sup>

● دراسة: أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين في الشركات الصناعية الكويتية.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين في الشركات الصناعية الكويتية، واشتمل مجتمع الدراسة على الموظفين في الدوائر التنفيذية في الشركات الصناعية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية والبالغ عددها 23 شركة وقد بلغ مجتمع الدراسة (1000) موظف، حيث تم أخذ عينة عشوائية ممثلة لمجتمع الدراسة تبلغ (211) شخص لتوزيع استبانة الدراسة عليها، وقد تم الاعتماد على نموذج هاندي Handy لأنواع الثقافة ( ثقافة الدور، وثقافة القوة، ثقافة المهمة، وثقافة الفرد) كأساس لموضوع البحث، تم استرداد (178) استبانة صالحة للتحليل، وقد بلغت نسبة الإستجابة 84,5% كما تم استخدام كل الإحصاء الوصفي واختبار الإنحدار البسيط وإختبار الإنحدار المتعدد لتحليل بيانات الدراسة.

وقد توصل الباحث إلى عدة نتائج أهمها :

■ يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لثقافة المنظمة السائدة على أداء الموظفين في الشركات الصناعية الكويتية.

■ يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لكل من ثقافة (القوة، الدور، المهمة، و الفرد) على أداء الموظفين في الشركات الصناعية الكويتية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> أسعد أحمد محمد عكاشة، "أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي"، دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات "Paltel" في فلسطين، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2008، ص ك.  
<sup>2</sup> فهد يوسف الدولية، أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين في الشركات الصناعية الكويتية، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمطلوبات منح درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الدراسات الإدارية والمالية، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، 2007، ص ط.

## 2) الدراسات الجزائرية :

• دراسة أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية: تهدف هذه الدراسة إلى التعرف إلى اتجاهات العاملين في جامعة بسكرة نحو مستوى الثقافة التنظيمية السائدة والتعرف أيضا على مستوى الإبداع الإداري السائد لديهم، هذا بالإضافة إلى معرفة أثر الثقافة التنظيمية بأبعادها المختلفة في الإبداع الإداري لدى العاملين يتكون مجتمع الدراسة المستهدف من العمال الإداريين بجامعة بسكرة والبالغ عددهم (808) عامل وعاملة، واستخدمت الطالبة طريقة العينة العشوائية البسيطة والتي بلغ حجمها (230) عامل وعاملة، حيث تم توزيع الاستبانة عليهم من خلال عدة زيارات ميدانية، واسترد منها (160) إستبانة صالحة للتحليل الإحصائي، وقد استخدمت الطالبة المنهج الوصفي التحليلي للوصول إلى نتائج الدراسة. وت الإعتقاد على عدة أساليب احصائية لتحليل البيانات منها: مقياس الإحصاء الوصفي، تحليل الإنحدار المتعدد، تحليل التباين الأحادي، واختبار T-TEST، وخلصت هذه الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها:

■ أن مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة بسكرة جاء مرتفعا، كما كان مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين بنفس الجامعة بمستوى مرتفع وتبين وجود

أثر ذو دلالة احصائية للثقافة التنظيمية بأبعادها المختلفة في الإبداع الإداري لدى العاملين، حيث فسرت الثقافة التنظيمية (30,02%) من التغيرات الحاصلة في مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين، وذلك بالإعتماد على قيمة معامل التحديد  $R^2$ .

■ تعتبر الثقافة التنظيمية مجموعة من القيم والمعايير والسلوكيات والتصرفات والإشارات وأساليب التعامل

■ تعتبر الثقافة التنظيمية مجموعة من القيم والمعايير والسلوكيات والتصرفات والإشارات وأساليب التعامل التي تصدر عن الموظفين ويرآها ويلمسها العملاء والمجتمع الذي تتواجد فيه المنظمة.

- تتوفر الثقافة التنظيمية على ثلاثة عناصر تنظيمية هي: القيم والأفكار والمبادئ التي تتبلور لدى الأفراد، الخبرة التي يكتسبها الأفراد نتيجة تفاعلهم المستمر مع البيئة التي تحيط بهم سواء كانت بيئة داخلية أو خارجية، القدرات والمهارات التي إكتسبها الفرد في حياته.
- الثقافة التنظيمية مهمة لكل تنظيم، فإذا التزم بها الأفراد في كل المستويات فإن روح الفريق و التعاون سوف تكون الميزة التي تجعل من هذا التنظيم وحدة تواجه التحديات الخارجية في ظل المنافسة العالمية الجديدة.
- للثقافة التنظيمية ثلاث مستويات ثقافية: ثقافة المجتمع، ثقافة الصناعة أو النشاط التي تنتمي اليه المنظمة، الثقافة الفرعية.
- تحتوي ثقافة المنظمة على عدة مكونات منها الطقوس والعادات التنظيمية، الرموز، القيم والمعتقدات، الموروث الثقافي، الإقتراضات، المعايير.
- هناك أنواع متعددة من الثقافات التنظيمية تتمثل في: الثقافة القوية، الثقافة الضعيفة، ثقافة ظاهرية، ثقافة غير ظاهرية، ثقافة القوة، ثقافة الدور، ثقافة المهمة، ثقافة الفرد، ثقافة الأداء ثقافة العلاقات، ثقافة الرقابة، ثقافة الإستجابة، الثقافة البيروقراطية، الثقافة الإبداعية، الثقافة المساندة.
- تلعب الثقافة أدوارا مهمة للمنظمة تمثل النسيج الرابط الذي يوحد سلوك العاملين والإدارة حيال مختلف القضايا خاصة الأخلاقية والسلوكية، كما تعطي العاملين الشعور بالهوية والإعتزاز مما يمكن إعتبره محفزا للأداء الجيد، في الوقت الذي تربط فيه الثقافة بين أجزاء التنظيم كلها بإعتبارها مصدر القيم التي يتعامل بموجبها العاملون داخل المنظمة. لذا يستمد العاملون داخل التنظيم رؤيتهم حول نوعية القيم والإتجاهات المرغوبة وأنماط السلوك المفضلة من عدة مصادر تتمثل في: العادات والتقاليد والأعراف، الطقوس والإحتفالات والمناسبات، قصص التراث، الطرائف والنكت والألعاب، الشخصيات البطولية، القصص والحكايات.
- الثقافة التنظيمية ذات تأثير متعدد الجوانب فهي تلعب أدوارا عديدة في المنظمة ومن أوضح هذه الأدوار: علاقة ثقافة المنظمة بالهيكل التنظيمي وفعالية المنظمة والأداء، و الإلتناء التنظيمي.

- يتم المحافظة على الثقافة التنظيمية من خلال الآليات التالية: الموظفين، ممارسات الإدارة العليا، التنشئة والتطبيع، الطقوس والرموز واللغة.
- إن التوافق والتشارك بين الموظفين والمديرين حول القيم لتوحيد الثقافة التنظيمية التي تحدد نمط العلاقات بين الأفراد، وتوضح مستوى أداء العمليات التنظيمية، وتؤثر على الرضا عن التنظيم وبالتالي زيادة دافعية العاملين في العمل، وتحسين أدائهم والإبداع فيه.
- تعزز الطقوس والرموز ثقافة المنظمة، وتعطي سمعة جيدة للمنظمة وذلك من خلال ما تقوم به المنظمة من احتفالات للموظفين المثاليين و المتفوقين أو توديع موظفين انتقلوا إلى العمل في مكان آخر، فالعامل يحس بثقة من خلال ذلك بقيمة كبيرة فيه من قبل الإدارة وبالتالي تحرك جهود العاملين وتحسين أدائهم نحو أهداف معينة تسعى المنظمة إلى تحقيقها.
- يمكن اتصال الموظفين من التعبير عن اتجاهاتهم وإيصالهم إلى الإدارة وكذا توفير فرص الإبداع والمشاركة لهم من خلال إتاحة المجال أمامهم، طرح الأفكار ومقترحات جديدة ومفيدة التي تسهم في تطوير المنظمة.<sup>1</sup>

#### ● دراسة : أثر الثقافة التنظيمية على الرضى الوظيفي .

إعتمد الباحث في دراسته هذه على المنهج الوصفي التحليلي والمنهج الإحصائي، الذي يعتبر أكثر المناهج موافقة مع هذا الموضوع ففي: الجانب النظري إعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي الذي يسمح حسب قوله بفهم أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي. وفي الجانب التطبيقي اعتمد على المنهج الإحصائي وذلك من خلال اسقاط الجانب النظري للدراسة على مديرية التجارة لولاية البويرة، فقد استخدم في جمع البيانات ومعالجتها احصائيا وذلك بعرض قائمة الإستبيان على عينة عشوائية من الموظفين بالمديرية، ومن جميع الفئات، التركيز أن تكون أكثر تمثيلا للموظفين.

● هدفت هذه الدراسة إلى : التحقق من صحة الفرضيات المصاغة من أجل الخروج بنتائج.

- السعي لتوسيع استخدام هذه المفاهيم وترسيخها .

<sup>1</sup>أسماء جولي، اثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية، دراسة حالة جامعة محمد خيضر-بسكرة- مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات شهادة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الموسم الجامعي 2012-2013، ص ب، ص 115-116.

- التعرف على الثقافة التنظيمية السائدة بالمنظمة الجزائرية على إعتبار أننا مجتمع مسلم يجب أن تتمتع منظماته بثقافة تنظيمية ايجابية تعكس حب العمل وقيمته، وخلصت هذه الدراسة إلى عدة نتائج نذكر منها:
- تعتبر الثقافة التنظيمية مجموعة من القيم والمعايير والسلوكيات والتصرفات والإشارات وأساليب التعامل التي تصدر عن الموظفين ويلبسها العملاء والمجتمع الذي تتواجد فيه المنظمة.
- الثقافة التنظيمية مهمة لكل تنظيم، فإن التزم بها الأفراد في جميع المستويات
- هناك عدة أنواع من الثقافات التنظيمية تتمثل في الثقافة القوية، الثقافة الضعيفة، الثقافة المثالية، الثقافة التكيفية.
- الرضا الوظيفي ما هو إلا حالة نفسية يشعر بها الفرد، داخل المحيط الذي يعمل به.
- الشعور بالرضا الوظيفي يعود بالفائدة على الصحة العنوية للفرد.
- يعتبر العنصر البشري الركيزة الأساسية لكافة العمليات، والأنشطة التي تمارسها المديرية في تحقيق أهدافها فهو المتغير الأساسي.
- تعزيز القيم المشتركة يزيد من درجة ولاء العمال للمديرية.
- احترام المواقيت المحددة للعمل تمثل ثقافة لدى موظفي المديرية.
- أغلبية موظفي المديرية راضون عن نمط الإشراف وهذا راجع إلى أن المديرية التي يسودها الديمقراطية فهي لا تفرض أي ضغوط.
- تحتوي ثقافة المنظمة على مكونات منها: الطقوس والعادات التنظيمية، الرموز، القيم والمعتقدات، الموروث الثقافي، الإقتراضات، المعايير.
- تلعب الثقافة أدوارا مهمة للمنظمة تمثل النسيج الرابط الذي يوحد سلوك العاملين والإدارة حيال مختلف القضايا خاصة الأخلاقية والسلوكية، كما تعطي العاملين الشعور بالهوية والإعزاز مما يمكن إعتباره محفزا للأداء الجيد، في الوقت الذي تربط فيه الثقافة بين أجزاء التنظيم كلها بإعتبارها مصدر القيم، التي يتعامل بموجبها العاملون داخل المنظمة. لذا يستمد العاملون داخل التنظيم رؤيتهم حول نوعية القيم والإتجاهات المرغوبة وأنماط السلوك المفضلة من عدة مصادر تتمثل في: العادات والتقاليد والأعراف، الطقوس

والإحتفالات والمناسبات وقصص التراث، الطرائف والنكت والألعاب والشخصيات البطولية، القصص والحكايات.

■ يتم المحافظة على الثقافة التنظيمية من خلال الآليات التالية: اختيار الموظفين ممارسات الإدارة العليا، التنشئة والتطبيع، الطقوس والرموز واللغة.

■ تعزز الطقوس والرموز ثقافة المنظمة، وتعطي سمعة جيدة للمنظمة وذلك من خلال ما تقوم به المنظمة من احتفالات للموظفين المثاليين، والمتفوقين، أو توديع موظفين انتقلوا إلى العمل في مكان آخر، فالعامل يحس بثقة من خلال ذلك بقيمة كبيرة فيه من قبل الإدارة، وبالتالي تحرك جهود العاملين وتحسين أدائهم نحو أهداف معينة تسعى المنظمة إلى تحقيقها.<sup>1</sup>

• دراسة: دور الثقافة التنظيمية في خلق القدرة التنافسية في المؤسسة الصناعية العمومية وحدة إنتاج أغذية الأنعام O N A B بالجلفة.

هدفت الدراسة إلى تقديم مفهوم الثقافة التنظيمية ومعرفة أبعادها وخصائصها ووظائفها وأهميتها ولكل ما له صلة بالموضوع من أجل تغطية جوانبه وكذلك التعرف على أهمية المنافسة داخل المؤسسة الاقتصادية العمومية. إعتد الباحث في هذه الدراسة على المنهج الكمي، الذي هو طريقة من طرق التحليل والتفسير بشكل علمي، فهو يساعد كما ذكر الباحث على تجميع وتنسيق وقائع ذات

نوعية مختلفة ويمكن الحصول بيانات كمية، وهو يعنى بتطبيق الوسائل الرياضية على الظواهر الإجتماعية عن طريق أرقام ورسومت بيانية. ويعتمد هذا المنهج على الملاحظة وفهم البيانات ونقدها وتبويبها حيث يساعد على تحليل البيانات وتحويلها من بيانات نوعية إلى بيانات كمية، لإستخلاص النتائج الدقيقة والتي تكون لها دلالة إحصائية وسوسولوجية.

مجتمع البحث يتكون مجتمع البحث في هذه الدراسة من كل عمال مؤسسة أغذية الأنعام بالجلفة من عمال وإطارات ومن كلا الجنسين ذكور وإناث والبالغ عددهم 75 عامل.

العينة يتكون مجموع العمال داخل المؤسسة من 75 عامل حيث يتكون من وحدتين جزئيتين هما:

<sup>1</sup>مداحي امال مردود حنان، أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي، دراسة حالة مديرية التجارة لولاية البويرة مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة أكلي محند أو الحاج، البويرة، السنة الجامعية 2014-2015، ص: ب، ج، ص ص 105 106.

المجموعة الأولى: هم عمال وحدة الدواجن وتتكون من 37 عامل.  
المجموعة الثانية: عمال وحدة الأنعام وتتكون من 37 عامل أي هما يشكلان نسبة 50 من المجموع الكلي من عدد العمال. واستعمل الباحث طريقة المسح الشامل في العينة وهو نوع من البحوث الذي بواسطته يتم استجواب جميع أفراد مجتمع البحث وذلك بهدف وصف الظاهرة المدروسة من حيث طبيعتها ودرجة وجودها وتتطلب هذه الطريقة إعداد قوائم كاملة وبطريقة عشوائية أو منتظمة. وخلصت هذه الدراسة إلى عدة نتائج نذكر منها:

- جل العمال لديهم ذو المستويات التعليمية على معرفة برمز المؤسسة هذا ما عدده 69 عامل أي ما يمثل نسبة 98,56% وتفسير ذلك هو أن المؤسسة عمدت إلى وضع هذا الرمز في مداخل المؤسسة وعلى شاحنات التسويق مما جعل العمال يلاحظون هذا الرمز.
- معظم العمال لديهم علم بالنظام الداخلي للمؤسسة.
- أغلب عمال مؤسسة "ONAB" ينفذون القوانين حرفيا وإن لم يكن فينفذون بعضها وهذا إلى كون القوانين التي إعتمدتها المؤسسة ذات قبول من طرف العمال.
- معظم العمال يرون بأن التمسك بقيم والعادات والتقاليد يؤدي إلى تميز المؤسسة وتطوير أدائها بين منافسيها.
- استفادة العنصر البشري ماديا داخل المؤسسة مما نتيجته تحسين صورة المؤسسة في السوق مما يعكس على كفاءة الموارد وكذا مساهمة العمال بما يتماشى مع معالمهم الخاصة.
- علاقة العمال ببعضهم في العمل جيدة وذلك راجع إلى الدور الذي تلعبه المؤسسة في نشر وزرع روح الفريق داخل المؤسسة.
- معظم العمال لديهم علم بالعوامل المساعدة في قدرة المؤسسة على المنافسة في السوق مما يجعل أكثر حيطة وحذر والعمل على تنفيذ ما يساعد المؤسسة في رفع قدرتها التنافسية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> بيض القول مريم كيدار سمية لقراءة فوزية، دور الثقافة التنظيمية في خلق القدرة التنافسية في المؤسسة الصناعية العمومية وحدة إنتاج أغذية الأنعام ONAB بالجلفة، مذكرة تخرج ضمن مستلزمات نيل شهادة اليسانس في علم الاجتماع، كلية الآداب واللغات والعلوم الإجتماعية والإنسانية، جامعة زيان عاشور، الجلفة، 2011-2012 ص 07 و08 ص ص 95 و 103 و 109.

• إن أهمية عرض الدراسات السابقة تكمن في تكوين خلفية نظرية عن موضوع البحث وبالتالي الاستفادة من مجهودات الآخرين والتبصر بأخطائهم وعدم تكرار نفس البحوث بنفس المتغيرات البحثية، ومن أجل هذا يتم البحث عن الدراسات التي لها علاقة بموضوعنا وبعد استعراض الدراسات السابقة التي تم تطبيقها على بيئات عربية ومحلية، إستفدنا منها بالتعرف على القضايا ذات العلاقة بالثقافة التنظيمية.

سابعا : مجالات ومنهج الدراسة :

✓ مجالات الدراسة:

1)المجال المكاني: أنجزت هذه الدراسة في كل من فرع شركة DJEZZY وفرع SAMSUNG المتواجدين بولاية الجلفة. أما عن شركة جازي فهي فرع، لشركة فيمبلكوم الروسية، مشغل شبكة الجزائر للمحمول بحصة سوق 46% (أكثر من 15 مليون مشترك ومشاركة سنة 2010) ويتواجد هذا الفرع في 48 شارع سيدي نائل بولاية الجلفة وقد تم تأسيسها في يوليو 2001، مقرها الرئيسي في الجزائر العاصمة. منتجاتها هي خدمات الهاتف المحمول تحت شعار جازي مرحبا بالغد تعمل كل أيام الأسبوع من السبت إلى الخميس من الساعة 08:00 الى غاية الساعة 18:00 عادا يوم الجمعة وكذا تعمل أيام الأعياد.- موقع الويب: [www.djezzy.com](http://www.djezzy.com)

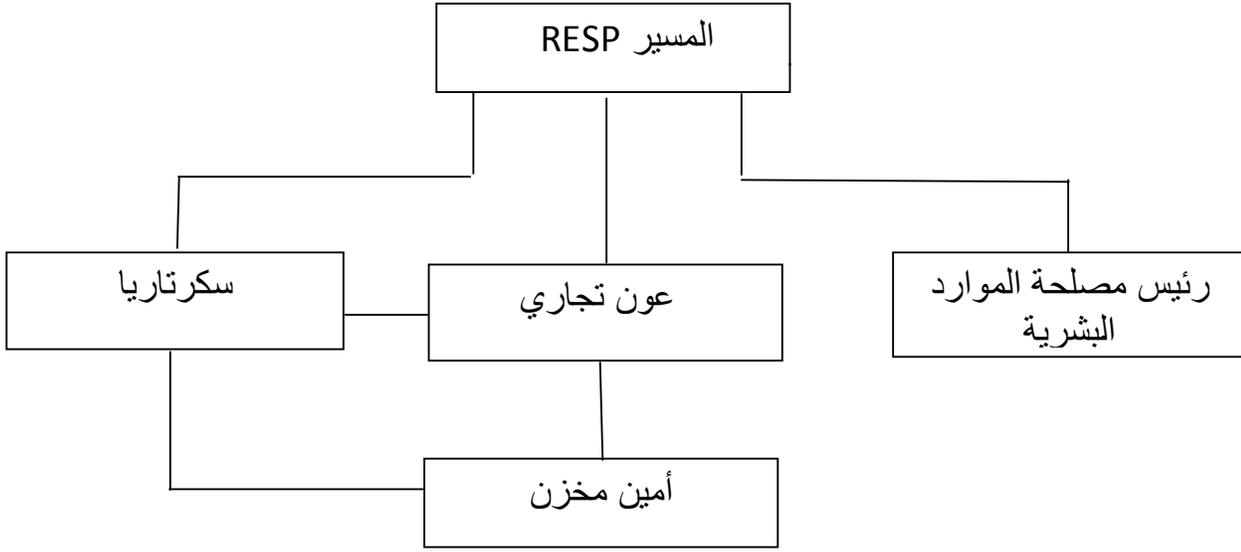
وقد كانت جازي حاضرة في صالون SICOM2016 يوم 2016/04/14 تحت شعار الرقمنة<sup>1</sup>.

أما عن مؤسسة SAMSUNG التي يكمن عملها في بيع الهواتف الذكية وشاشات التلفاز الكبيرة، تتواجد بشارع سيدي نائل بناية 66/130 بولاية الجلفة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>[WWW.DJEZZY.COM](http://WWW.DJEZZY.COM)

<sup>2</sup>وثائق من فرع SAMSUNG.

الشكل رقم(01): يمثل الهيكل التنظيمي لفرع SAMSUNG بولاية الجلفة.



المصدر : عن مسؤول مؤسسة SAMSUNG لبيع الهواتف الذكية وشاشات التلفاز.  
 (2) المجال الزمني: أنجزت الدراسة الميدانية لهذا البحث خلال الفصل الثاني من السنة الجامعية 2016/2015 مباشرة بعد انقضاء العطلة الربيعية .

(3) المجال البشري: أنجزت الدراسة الميدانية على كل من عمال شركة Djizzy البالغ عددهم حسب الاستفسار الذي قمنا به هناك ثمانية عمال دائمين أما عن مؤهلاتهم العلمية فمن خلال استبانة البحث وجدنا أن أعوان الأمن لديهم مؤهل علمي المتوسط وأما العمال الستة الرئيسيين ف لديهم مؤهل علمي جامعي.

- أما عن عمال مؤسسة Samsung فعدد العمال به ستة عمال دائمين وقد تباين المؤهل العلمي بينهم من متوسط وثنوي وجامعي.

#### ✓ منهج الدراسة:

هو الطريقة أو الأسلوب الذي ينتهجه العالم في بحثه أو دراسته مشكلته والوصول إلى حلول لها أو إلى بعض النتائج<sup>1</sup>، و المنهج العلمي كذلك هو أسلوب للتفكير و العمل يعتمد على الباحث لتنظيم أفكاره وتحليلها و عرضها وبالتالي الوصول إلى نتائج وحقائق معقولة حول الظاهرة موضوع الدراسة.<sup>2</sup> وقد تم اختيار المنهج الوصفي: "الذي يقوم فيه الباحث بوصف الظاهرة كما هي في الواقع وصفا دقيقا كما وكيفيا، كما يعرف بأنه طريقة في الوصف

<sup>1</sup> عبد الفتاح محمد العيسوي وعبد الرحمن محمد عيسوي، مناهج البحث العلمي، في الفكر الإسلامي والفكر الحديث، داب الراتب الجامعية، 1996، ص 13.

<sup>2</sup> ربحي مصطفى عليان وعثمان محمد غنيم، مناهج وأساليب البحث العلمي، النظرية والتطبيق، ط 1، دار صفاء، عمان، 2000، ص 33

والتحليل والتعليل والتفسير بصيغة علمية لوضعية اجتماعية أو لمشكلة اجتماعية أو سكانية. كما يعرف بأنه طريقة لوصف الظاهرة وتصويرها كمياً وكيفياً، وذلك عن طريق جمع المعلومات النظرية والبيانات الميدانية عن المشكلة موضوع البحث، ثم تصنيفها وتحليلها والوصول إلى النتيجة"<sup>1</sup>.

✓ أدوات جمع البيانات:

**(1) الملاحظة:** تعتبر الملاحظة واحدة من أقدم وسائل جمع البيانات و المعلومات الخاصة بظاهرة ما ، حيث استخدمت من قبل القدماء في مجال الظواهر الطبيعية مثل خسوف القمر و الزلازل وغيرها من الظواهر، ثم انتقل استخدامها إلى العلوم الاجتماعية والإنسانية. ويمكن تعريف الملاحظة بأنها: " عبارة عن عملية مراقبة أو مشاهدة لسلوك الظواهر والمشكلات و الأحداث ومكوناتها المادية و البيئية و متابعة سيرها و اتجاهاتها و علاقاتها بأسلوب علمي منظم و مخطط وهادف يقصد التفسير و تحديد العلاقة بين المتغيرات و التنبؤ بسلوك الظاهرة و توجيهها لخدمة أغراض الانسان وتلبية احتياجاته."<sup>2</sup> وكان نوع الملاحظة التي استخدمناها في هذه الدراسة هي ملاحظة بسيطة "التي تستخدم في حالة الدراسات الوصفية و اختبار الفرضية."<sup>3</sup> و قد تمت هذه الملاحظة بغير المشاركة وهي "أن يأخذ الباحث موقف أو مكان معين و يراقب أحداث الظاهرة دون أن يشارك أفرادها بالدور الذي يقومون به."<sup>4</sup>

**(2) المقابلة :** "تعتبر من أفضل وسائل جمع البيانات في البحوث المسحية ،إذا ما أعد الباحث خطة تنفيذها بطريقة فعالة، ويرجع ذلك لرغبة المبحوثين في تقديم المعلومات شفويا أكثر من رغبتهم في تقديمها كتابة."<sup>5</sup> وعرفها "انجلش" بأنها: "محادثة موجهة يقوم بها الباحث مع المبحوث ،بغرض الحصول على معلومات لتوظيفها في البحث العلمي أو للاستعانة بها في عمليات الإرشاد والتوجيه والتشخيص والعلاج."<sup>6</sup> وقد استخدمنا المقابلة غير المقننة في مجال البحوث الاجتماعية والتربوية والحصول على بيانات متعمقة عن

<sup>1</sup>رشيد زرواتي، مناهج وأدوات البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ط1، دار الهدى، عين مليلة، الجزائر، 2007، ص 86.

<sup>2</sup> محمد عبيدات وآخرون ، منهجية البحث العلمي، القواعد والمراحل والتطبيقات، ط2، دار وائل، عمان، 1999، ص73

<sup>3</sup> محمد عبيدات، وآخرون، المرجع السابق ، ص 73 74.

<sup>4</sup> محمد عبيدات، المرجع السابق، نفس الصفحة.

<sup>5</sup> فاطمة عوض وصابر وميرفت علي حفاجة، أسس ومبادئ البحث العلمي، ط1، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، مصر، 2002، ص 131.

<sup>6</sup> رشيد زرواتي، المرجع السابق، 2007، ص 137.

الاتجاهات والدوافع الإجتماعية والتربوية، ولكنها لا تستخدم حينما يقوم شخص بإختبار صدق الفروض وتحققها، كما أن المقابلات غير المقننة تعتبر أداة ذات قيمة في الدراسات الاستطلاعية للبحوث<sup>1</sup>

**(3) الاستبيان:** " يعتبر الاستبيان أو الاستقصاء أداة ملائمة للحصول على معلومات وبيانات وحقائق مرتبطة بواقع معين، ويقدم الاستبيان بشكل عدد من الأسئلة يطلب الاجابة عنها من قبل عدد من الأفراد المعنيين بموضوع الاستبيان"<sup>2</sup>. وقد تم اختيار السبتيان المغلق المفتوح الذي "يتكون أسئلة مغلقة يطلب من المفحوصين اختيار الاجابة المناسبة لها واسئلة مفتوحة تعطيه الحرية في الاجابة"<sup>3</sup> ولهذا كانت أسئلة الإستبيان في دراستنا بين المغلق والمفتوح وعددها 29 سؤالاً منها 05 أسئلة خاصة بالبيانات الشخصية والبيانات الوظيفية، أما 24 سؤالاً مقسمة بين فرضيات الدراسة 13 سؤالاً للفرضية الأولى: تتأثر أهداف المنظمة بالقيم التنظيمية للعامل تأثيراً إيجابياً، و 11 سؤالاً الفرضية الثانية: تتأثر أهداف المؤسسة بالرموز والإحتفالات تأثيراً إيجابياً.

#### ✓ أساليب المعالجة الإحصائية للبيانات المستعملة في الدراسة:

لتحقيق أهداف البحث وتحليل البيانات التي تم تجميعها اعتماداً على مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة، باستخدام برنامج الإعلام الآلي المسمى الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية، حيث استخدمنا إصدار 17.0 الذي يعد الأحدث كما استعنا ببرنامج الاعلام الآلي المسمى Spss.

(1) التعريف ببرنامج Spss: هو من الأنظمة المتقدمة التي تستخدم في ادارة البيانات وتحليلها في مجالات متعددة ومنها التطبيقات الإحصائية، حيث يستخدم هذا النظام في اجراء التحليلات الإحصائية المختلفة من ادخال للبيانات وتلخيصها وعرضها بأشكال هندسية وبيانية وحساب مقاييس النزعة المركزية والتشتت والإلتواء، ومعامل الارتباط، ومعادلات

<sup>1</sup> فاطمة عوض، المرجع السابق، ص 137.

<sup>2</sup> نوقان عبيدات وآخرون، البحث العلمي مفهومه وأدواته وأساليبه، ط9، دار الفكر، عمان، 2001، ص 10.

<sup>3</sup> نوقان عبيدات، المرجع السابق، ص 112.

الانحدار والتقدير واختبارات الفروض الاحصائية هذا بالإضافة إلى تحليلات إحصائية متقدمة.<sup>1</sup>

### ✓ المفاهيم الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

استخدمنا في تحليل بيانات الدراسة العديد من المفاهيم المرتبطة بالإحصاء الوصفي والإستدلالي، يمكن أن نبرز أهمها من خلال الآتي:

- حساب التكرارات والنسب المئوية للتعرف التفصيلي على الصفات الشخصية والوظيفية للأفراد مجتمع الدراسة من أجل تحليلها:

- المتوسط الحسابي ذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد مجتمع الدراسة نحو كل فقرة جاءت في الإستبانة.

- الإنحراف المعياري وذلك بغية التعرف على مدى انحراف استجابات أفراد مجتمع الدراسة نحو كل فقرة أو بعد، ويلاحظ أيضا أن الإنحراف المعياري يوضح أيضا تشتت في استجابات أفراد مجتمع الدراسة. فكلما إقتربت قيمته من الصفر فهذا يعني تركيز الإجابات وتشتتها، كما أنه يفيد أيضا في ترتيب العبارات أو الفقرات لصالح الأقل تشتتا عند تساوي المتوسط الحسابي المرجح بينهما.<sup>2</sup>

- معامل كرونباخ ألفا، وذلك بغية تقدير ثبات الدراسة حيث يأخذ هذا المعامل قيما تتراوح بين الصفر والواحد، فإذا لم يكن هناك ثبات في البيانات فإن قيمة المعامل تكون مساوية للصفر، وعلى العكس إذا كان هناك ثبات تام في البيانات فإن قيمة المعامل تساوي الواحد الصحيح.<sup>3</sup> وتضع "أوما سيكاران" قاعدة عامة للتعامل مع هذا المعامل مفادها الآتي:

- إذا كان معامل كرونباخ الفا أقل من (0,6) فهذا يعني أن الدراسة تتمتع بثبات ضعيف. الأمر الذي يلزم إعادة النظر في بناء أداة الدراسة.

- إذا كان معامل كرونباخ الفا يتراوح بين (0,6 و 0,7) فهذا يعني أن الدراسة تتمتع بثبات مقبول.

<sup>1</sup> شفيق أحمد العتوم، الطرق الاحصائية (Spss)، ط3، دار المناهج، عمان، 2008، ص 67.  
<sup>2</sup> محمد السعيد جوال، نحو تفعيل دور المدير في إدارة الوقت، دراسة مسحية على عينة من المديرين بولاية الأغواط، رسالة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير، جامعة المدية، 2010، ص 31.  
<sup>3</sup> عز عبد الفتاح، مقدمة في الإحصاء الوصفي والإستدلالي بإستخدام SPSS، خوارزم العلمية، جدة، 2008، ص 536.

- إذا كان معامل كرونباخ الفا يتراوح بين (0,7 و0,8) فهذا يعني أن الدراسة تتمتع بثبات جيد.

إذا كان معامل كرونباخ الفا أكبر من (0,8) فهذا يعني أن الدراسة تتمتع بثبات ممتاز.<sup>1</sup>

• **المدى:** يعتبر المدى من أبسط المقاييس الإحصائية المستخدمة في التعرف على تشتت درجات التوزيع. ويعرف المدى بأنه مقدار الفرق الموجود بين أعلى درجة وأدنى درجة في التوزيع. فلو تم وضع الدرجات لمجموع ما، بصورة مرتبة تصاعدياً، من أدنى درجة إلى أعلى درجة على خط مستقيم، لكان المدى هو المسافة الموجودة بين الدرجتين الكبرى والصغرى.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> محمد السعيد جوال، المرجع السابق، ص 131.

<sup>2</sup> عبد الجبار توفيق البياتي، الإحصاء وتطبيقاته في العلوم التربوية والنفسية، مكتبة الجامعة، ط1، عمان، الأردن، 2008، ص 109.

الفصل الثاني

الثقافة التنظيمية

أولاً: مفهوم الثقافة التنظيمية وأسباب الاهتمام بها

### 1- مفهوم الثقافة التنظيمية وتعريفها:

يعتبر مفهوم ثقافة المنظمة من المواضيع الحديثة التي دخلت إلى كتب الإدارة ويعكس هذا المفهوم المعرفة والأفكار والقيم لدى مجتمع ما و يوجد عدة تعارف لمفهوم ثقافة المنظمة (الثقافة التنظيمية) و فيما يلي عرض لبعضها: يعرف "Whelan" الثقافة التنظيمية بأنها: " عبارة عن مجموعة من الانتقادات و التوقعات والقيم التي يشترك بها أعضاء المنظمة " ويعرفها "ShermerBorn" بأنها: " نظام من القيم و المعتقدات يشترك بها العاملون في المنظمة بحيث ينمو هذا النظام ضمن المنظمة الواحدة " كما يعرفها Kossel بأنها: " مجموعة من القيم التي يجلبها أعضاء المنظمة (رؤساء و مرؤوسين) من البيئة الخارجية إلى البيئة الداخلية لتلك المنظمة"<sup>1</sup>، "يمكن القول أن ثقافة المنظمة تشير إلى منظومة المعاني و الرموز و المعتقدات، والقيم، والطقوس و الممارسات التي تطورت و استقرت مع مرور الزمن، و أصبحت سمة خاصة للتنظيم بحيث تخلق فهما عاما بين أعضاء التنظيم حول ماهية التنظيم و السلوك المتوقع مع الأعضاء فيه "<sup>2</sup>، كما رأينا عند مشال كروزيه M. Crozier أن الثقافة التنظيمية تكمن في قدرة المنظمة على إنتاج مجموعة بشرية بما تحمله من علاقات تبعية وقيادة و علاقات غير متساوية تكون مقبولة من طرف جميع أعضائها بحيث يستطيعون تحقيق الهدف المشترك من جهة و إعادة إنتاج هذه المجموعة من جهة ثانية.

<sup>1</sup> محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط3، دار وائل، عمان، 2005، ص 311.  
<sup>2</sup> شتاتحة عائشة، <ثقافة المنظمة كأحد العوامل المؤثرة في عملية صنع القرار>، "الملتقى العلمي الدولي صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، جامعة عمار ثلجي بالأغواط، أيام 14 - 15 ابريل 2009، ص 8.

أي أن الثقافة تسمح للفريق أو للمجموعة أن تتشكل أو تتكون بصفقتها كذلك، وذلك بواسطة إنتاج أدوات طرق الدمج والانتماء لهذه المجموعة أو لإنتاج الحلول التي تمكنهم من تعبئة قدراتهم ومعارفهم وتوحيد مصالحهم حتى المتضاربة منها من أجل استمرار هذه المجموعة وبقائها ثانياً.<sup>1</sup>

- ومن هذالتعارف يمكن لنا أننعرف الثقافة التنظيمية تعريفا مبسطا على أنها:

- " مجموعة سلوك الأفراد، المديرين، اتجاهاتهم وقيمهم، طرق عملهم، تاريخ المنظمات والطقوس الجماعية "

## 2- أسباب الاهتمام بالثقافة التنظيمية:

من بين الأسباب التي أدت إلى الاهتمام المتزايد بالثقافة التنظيمية نجد:

أ- **الاتجاه نحو العولمة:** تزامنا مع الثورات التكنولوجية ووجود الشركات متعددة الجنسيات التي تعمل في ظل ثقافات مختلفة، انتهت الحدود بين الدول، وقد ترتب على ذلك ظهور أهمية الثقافات القومية وأثرها على الممارسات الإدارية، ويأخذ أثر الثقافات القومية اتجاهات: أثرها على الشركات الوطنية سواء التي تعمل بالدولة الأم أو التي تعمل خارجها، وأثرها على المنظمات الأجنبية التي تعمل داخل الدولة الأم.

ب- **أثر اختلاف الثقافات على أداء المنظمات:** أدى نجاح الشركات اليابانية مع السبعينات وتفوقها على مثيلتها الغربية وتهديدها لها ولأسواقها إلضرورة البحث في سبب هذا النجاح وكان من نتائج البحوث في هذا المجال إن اختلاف الثقافة اليابانية في الثقافات الغربية كان سببا في هذا النجاح.<sup>2</sup>

## ت- فشل بعض مشروعات الاندماج:

كان من المعتقد إن سر نجاح المشروعات المدمجة هو توافر الموارد المالية والنجاح المالي ولكن بعض المشروعات المدمجة لم ينجح منها إلا عدد قليل، مما دفع العديد من الباحثين إلى دراسة أسباب هذا الفشل، وقد أرجح الباحثين هذا الفشل إلى ما سمي بصدام

<sup>1</sup> ابن عيسى محمد المهدي، ثقافة المؤسسة، دراسة ميدانية للمؤسسة الاقتصادية العمومية في الجزائر، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر، السنة الجامعية، 2004 - 2005، ص.

<sup>2</sup> أسماء جولي، أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر في علوم التسيير، فرع تسيير الموارد البشرية، جامعة بسكرة، 2012 - 2013، ص31.

الثقافات (Culture clash)، أي عدم اتفاق القيم التي يحملها العاملون والمديرون الذين أتوا من منطقتين مختلفتين في كثير من النواحي التي تتعلق بالقيم والأفكار والمفاهيم وهذا يوضح أهمية دراسة ثقافة المنظمات قبل عملية الاندماج. بمعنى التعرف على كيفية إحداث التوافق الثقافي بين تلك المنظمات وخاصة بعد فشل عمليات الاندماج نتيجة لعدم توافق قيم ومعتقدات العاملين.

### ث- الاهتمام بدراسة البيئة التنظيمية والمناخ التنظيمي:

مع بداية الثمانينات ظهرت عدة مفاهيم تنظيمية كانت تعد بداية للثورة الإدارية الحالية من هذه المفاهيم: الثقافة التنظيمية، والمناخ التنظيمي والبيئة التنظيمية، نظرا لتقارب هذه المفاهيم اتجه الباحثون إلى محاولة تحديد المقصود بكل مفهوم منها، وكذلك الفروق بينها وظهرت كتابات تحدد مجالات استخدام كل منها في الممارسات الإدارية بما يحقق الفاعلية للمنظمات.

### ج- خلق سمات تنافسية للمنظمة:

وجود ثقافة تنظيمية تدعم الابتكار والتجديد والجودة يخلق سمة تنافسية للمنظمة، كما إن وجود ثقافات فرعية متميزة مثل: ثقافة الانتماء وثقافة التسويق وثقافة المبيعات كفيلة بخلق سمة تنافسية للمنظمة في هذه المجالات.

### د- التعامل مع التغيير التنظيمي:

إن عملية التغيير التنظيمي في المنظمات غالبا ما يقابلها مقاومة من جانب العاملين بهذه المنظمات ويرجع ذلك لأن القائمين بالتغيير غالبا ما يهملون العنصر الخاص بالثقافة التنظيمية فلا بد أن يدرس القائمون بتغيير ثقافة المنظمات التي يعملون بها.<sup>1</sup>

### ثانيا: خصائص الثقافة التنظيمية وعناصرها:

#### 1- خصائص الثقافة التنظيمية:

يتضح من خلال تطرقنا لتعريف الثقافة التنظيمية مجموعة من السمات والخصائص نلخصها فيما يلي:

- الثقافة التنظيمية عملية مكتسبة.
- الثقافة التنظيمية نظام مركب.
- الثقافة التنظيمية نظام متكامل.

<sup>1</sup> أسماء جلولي، المرجع السابق، ص 32

- الثقافة التنظيمية نظام تراكمي متصل ومستمر.
  - الثقافة التنظيمية نظام متغير ومتطور.
  - الثقافة التنظيمية لها خاصية التكيف.
- ولقد ذكر القريوتي مجموعة من الخصائص والسمات للثقافة التنظيمية في كتابه "السلوك التنظيمي" قائلا: أن هناك مجموعة من الخصائص الثقافية، رغم تفاوت درجة تواجدها والالتزام بها في التنظيم، وأهم هذه الخصائص والسمات هي:
- درجة المبادرة الفردية وما يتمتع به الموظفون من حرية ومسؤولية ذاتية عن العمل وحرية التصرف.
  - درجة قبول المخاطرة وتشجيع الموظفين على أن يكونوا مبدعين ولديهم روح المبادرة.
  - درجة وضوح الأهداف والتوقعات من العاملين.
  - درجة التكامل بين الوحدات المختلفة في التنظيم.
  - مدى دعم الإدارة العليا للعاملين.
  - شكل ومدى الرقابة المتمثل بالإجراءات والتعليمات وأحكام الإشراف الدقيق على العاملين.
  - مدى الولاء للمنظمة وتغليبه على الولاءات التنظيمية الفرعية.
  - طبيعة أنظمة الحوافز والمكافآت، وفيها إذا كانت تقوم على الأداء أو على معايير الأقدمية والواسطة والمحسوبية.
  - درجة تحمل الاختلاف والسماح بسماع وجهات نظر معارضة.
  - طبيعة عمل نظام الاتصالات وفيما إذا كان قاصرا على القنوات الرسمية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال، دار وائل، عمان، 2009، ص، 173، 172.

عناصر الثقافة التنظيمية:

- للثقافة التنظيمية عدة عناصر تكونها وتتمثل هذه العناصر في:
- أ- **الأنماط السلوكية:** تتمثل هذه الأنماط في نموذج السلوك الظاهر الذي يعكس الانتماء للمجموعة أو التنظيم، ويظهر ذلك من خلال الالتزام باللباس وكذلك سلوك تبادل المعارف ومن خلال الأنماط السلوكية يمكن ملاحظة مؤشرات الولاء التنظيمي للأفراد العاملين.
- ب- **القيم السائدة:** وتتجلى هذه القيم في المعتقدات المميزة للمجموعة والتنظيم.
- ت- **المعايير والأعراف السلوكية:** ويقصد بها النماذج العامة للسلوك التي يستوجب على العمال إتباعها مثل: (تحية الزبون) مثلاً أو (الابتسامة).
- ث- **القواعد:** ونعني بها مجموعة التعليمات المحددة بشأن ما يوجبه عمله، وهي تمثل أنماط التصرفات الملزمة للأعضاء والتي يجب على العاملين التوافق معها.
- ج- **الفلسفة:** ويقصد بها الإطار العام الذي يعكس السياسات التي تواجه الأعضاء وتساعد في تشكيل الثقافة والعمليات التنظيمية.
- ح- **المناخ:** حيث يعكس التنظيم المادي للمباني وترتيب أماكن العمل وتسهيلات الترفيه وتصميمات أماكن الاجتماعات ونماذج العلاقات داخل المؤسسة.<sup>1</sup>
- ثالثاً: نظريات الثقافة التنظيمية:**

من خلال الرجوع للأدبيات الإدارية التي تناولت موضوع الثقافة التنظيمية وجد إن العديد من الدراسات والأبحاث التي أجريت على الثقافة والشخصية والسلوك التنظيمي قد ساهمت في بلورت عدد من النظريات التي نوجزها فيما يلي:

- (1) **نظرية المؤسس أو الرمز:** ومفاد هذه النظرية أن المؤسس الأول هو الذي يضع رسالة المنظمة وأهدافها واستراتيجياتها من خلال الرؤية التي يؤمن بها (قيمه، وفلسفته ومعتقداته، وكيف ستكون المنظمة فيما بعد) وبالتالي يوجد نوعاً من الرمزية بينه وبين الأعضاء، ويمكن ملاحظة ذلك في كبريات الشركات العالمية، كثقافة (Mc. Donald FORD) وهذا ما يطلق عليها بالثقافة الرمزية، Symbolisme بمعنى يصبح هؤلاء هم الرموز الحقيقيون للثقافة التنظيمية السائدة.

<sup>1</sup> جمال الدين مرسي، الثقافة التنظيمية والتغيير، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2006، ص 13.

(2) **نظرية المستويات:** في حقيقة الأمر أن أصل الثقافة تم تناقلها عبر الأجيال والمجتمعات، لذا يعتبر المجتمع المستوى الأول، ويتضح هذا من خلال (الدينوالمعتقدات والأعراف، واللغة، والطقوس، وأنماط الحياة وغيرها) وانتقلت للمستوى الثاني وهو مستوى الجماعة، ويرتسم ذلك من خلال المشاركة لأفراد الجماعة مضمون مفردات هذه الثقافة والتي تتكون من خلالها ثقافات فرعية، ثم تنحصر ضمن الفرد ذاته وهذا المستوى الثالث وتتم ملاحظة ذلك من خلال ما يحمله الفرد القائد المؤسس وما يتركه من آثار ايجابية داخل أفراد المنظمة.

(3) **نظرية المسارات:** تركز هذه النظرية على مفهوم الجماعة و التغيير في أهدافها و افتراضاتها، بحيث تتخذ مسارا مرحليا يسهل عليها استمراريتها و ديمومتها، و أول هذه المسارات هي السلطة الاستقلالية، بمعنى من سيقود الجماعة أو المنظمة أو كلما كان هذا الشخص القائد متسما بخصائص الشخصية المتكاملة أدى ذلك إلى تشكيل ثقافة خاصة بالمنظمة، أما مرحلة مسار التآلف و تبادل الأدوار فيأتي من خلال الانتماء للجماعة، ويعتمد ذلك مدى الالتزام، وأما مرحلة الابتكار فهي تتعلق بالتكيف على الطرق الإبداعية من خلال الانجازات و التصدي للمشكلات التي تواجهها الجماعة، ثم مرحلة مسار البقاء و النمو، والتي توضح مدى المرونة و التكيف مع ظروف المنظمة المتغيرة، و هذا يعتمد على أحداث تغير ثقافي يتم غالبا عن طريق القيادة.<sup>1</sup>

(4) **نظرية المجالات:** تنظر هذه النظرية للثقافة التنظيمية على أنها نتيجة تفاعل عوامل داخلية وخارجية تتمثل بالبعد التطوري، حيث أن لكل منظمة عندما تنشأ ثقافة وليدة تمر هي الأخرى بمجالات تتمثل بالتحدي والابتكار والاستجابة والاستقرار. ويكون البعد الداخلي متمثلا باتجاهات المنظمة نحو الانجاز والشعور بتطوير المهنية، أما البعد الخارجي فيقصد به مدى التكيف والتفاعل مع البيئة الخارجية. بمعنى أن تتسم بالمرونة والإبداع والمخاطرة، إذ تكون هذه العوامل الثلاثة ضغط على نشوء الثقافة أو تغييرها أو ولادة ثقافات فرعية جديدة، وهذا من خلال التجديد، أو تبني أهداف جديدة أو من خلال تغيير النسيج الثقافي السائد.

<sup>1</sup> جاسم بن فيحان الدوسري، المرجع السابق، ص 31.

5) نظرية التفاعل التنظيمي: تفيد هذه النظرية بان ثقافة المنظمة تنشأ نتيجة لتفاعل الوظائف الإدارية (التخطيط، والتنظيم، والقيادة والرقابة) مع المكونات التنظيمية (القواعد، والإجراءات، والقوانين والهيكل التنظيمي، والتقنية المستخدمة، والعمليات) حيث تنتقل سمات وعناصر الثقافة المتكونة من خلال الإدارة العليا (كيف يخططوا أو يحفظوا أو يراقبوا) إلى طبيعة الأداء ونوع الهيكل التنظيمي والعمليات، وبعبارة أخرى فإن الإدارة العليا فهي المؤسسة لثقافة المنظمة.

6) نظرية سجية الثقافة: تركز هذه النظرية على الخبرة المكتسبة التي يوليها أعضاء المنظمة قيمة معينة مشتركة، وتعتبر هذه الخبرة عن مجموعة المشاعر والعواطف نحو العالم، والتي تؤثر في سلوكيات الأفراد أو الأعضاء وتنمو هذه الخبرة من خلال التدريب والممارسة للذين يؤديان إلى تراكم مكوناتها لدى الفرد، مما ينتج عن ذلك شكل المهارة والمعرفة التي تحدد سلوك الفرد وتؤثر فيه، وقد كشفت دراسة "wallace" عن أن الثقافة التنظيمية الواحدة تسودها سجية واحدة تمثل عاملا واقعيا محددًا لسلوك معظم أعضاء المنظمة، و ينظر للخارجين على هذا السلوك بأنهم غير أسوياء أو منحرفين في غالبية الأعضاء.<sup>1</sup>

رابعاً: أهمية الثقافة التنظيمية ومراحل تطورها:

1- أهمية الثقافة التنظيمية: يمكن إيجاز أهمية الثقافة التنظيمية ودورها في الأفراد والمنظمات كما يلي:

أ- تمنح المنظمة شخصيتها الخاصة والمميزة، لان الثقافة التنظيمية تحدد إطاراً للدور الذي تلعبه المنظمة، وبالتالي تساعد على تمييز تلك المنظمة عن سواها. نتيجة لذلك يشعر أعضاء المنظمة بشخصية كيانهم وانتمائهم له.

ب- تسهل الثقافة التنظيمية من عملية ارتباط الأعضاء بمنظمتهم وإحساسهم بان ما يقومون به يفوق المصلحة الشخصية الضيقة لأحدهم فقط.

ت- تعمل الثقافة على جعل سلوك الأفراد ضمن شروطها وخصائصها، كذلك فان أي تجاوز على أحد بنود الثقافة أو العمل بعكسها سيواجه بالرفض، وبناء على ذلك فان للثقافة

<sup>1</sup> جاسم بن فيحان الدوسري، المرجع السابق، ص 32.

دورا كبيرا في مقاومة من يهدف إلى تغيير أوضاع الأفراد في المنظمات من وضع إلى آخر.

ث- تعمل الثقافة التنظيمية على توسيع أفق ومدارك الأفراد العاملين حول الأحداث التي تحدث في المحيط الذي يعملون به، أي ثقافة المنظمة تشكل إطارا مرجعيا يقوم الأفراد بتفسير الأحداث والأنشطة في ضوءه.

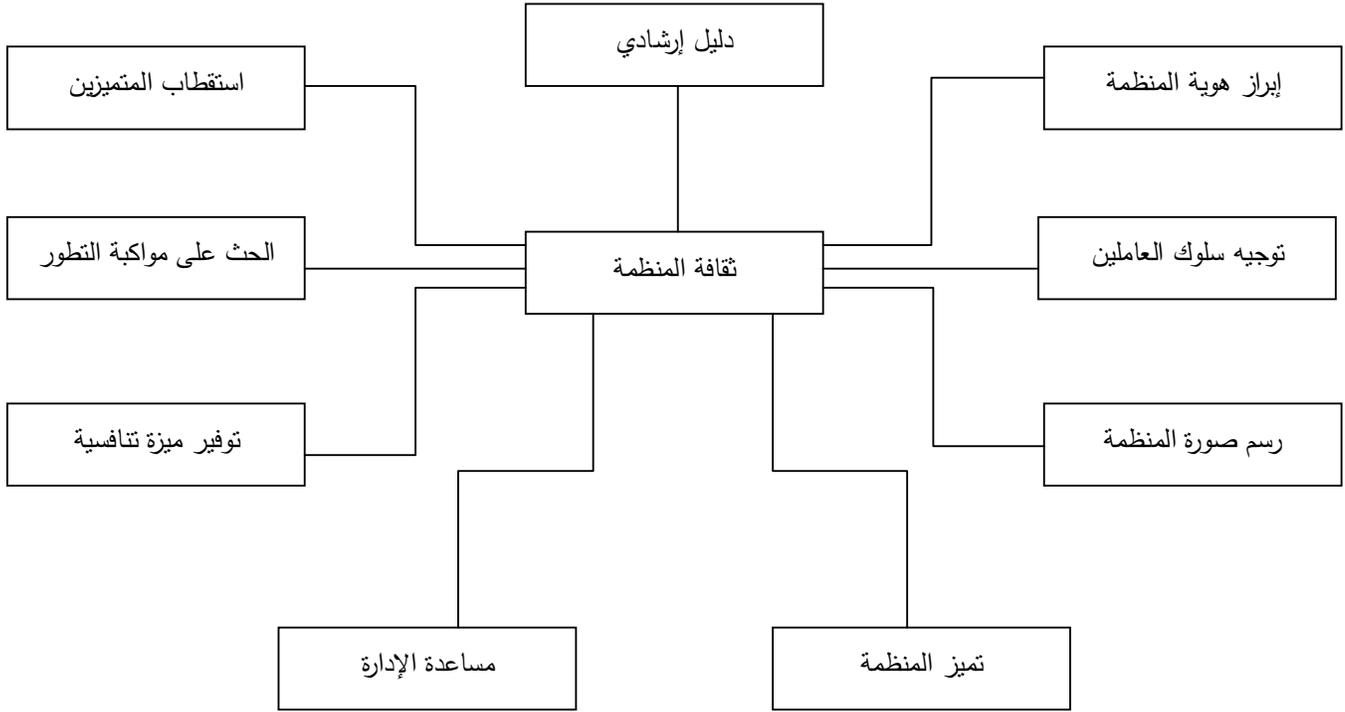
ج- تساعد في التنبؤ بسلوك الأفراد والجماعات، فمن المعروف أن الفرد عندما يواجهه موقفا معينا أو مشكلة معينة فإنه ينصرف وفقا لثقافته أي بدون معرفة الثقافة التي ينتمي إليها الفرد يصعب التنبؤ بسلوكه.

د-تستخدم الثقافة التنظيمية كآلية سيطرة كونها ترشد وتوجه وتشكل اتجاهات وسلوك العاملين.<sup>1</sup>

وبناءً على ما تقدم يمكن القول بان أهمية الثقافة التنظيمية تكمن في إيجاد الشعور والإحساس بالهوية بالنسبة للأعضاء، والمساعدة على خلق الالتزام بينهم كمرشد للسلوك الملائم، فهي بذلك تسهل من عملية الولاء التنظيمي، وتعزز استقرار وتوازن المنظمة كنظام اجتماعي، وتعمل كمنبه لتشكيل وإرشاد سلوك الفرد والجماعة.

<sup>1</sup>هه وار فتاح كريم، <دور الثقافة التنظيمية في تحدد الخيار الاستراتيجي> دراسة استطلاعية لآراء مديري معمل اسمنت بازيان في محافظة السليمانية لإقليم كردستان، العراق، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة السليمانية، 2012، ص، 39، 40.

الشكل (02) يوضح أهمية الثقافة التنظيمية للمنظمة:



المصدر: إيهاب فاروق مصباح العاجز، دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية، دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي، محافظات غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2001، ص 19.

## 2- مراحل تطور الثقافة التنظيمية:

ذكر أبو بكر بأن ثقافة المنظمة تتطور من خلال مجموعة من القوى التي توجد في ثلاث مستويات أساسية هي المجتمع والصناعة أو النشاط، والمنظمة، حيث أن ثقافة المنظمة هي ناتج للثقافة بمفهومها الواسع على مستوى المجتمع والنشاط الذي تعمل في إطاره المنظمة، حيث تتداخل وتتفاعل المنظمة مع تلك الثقافة ويتضح ذلك في التالي:

أ- **ثقافة المجتمع:** وتعتبر عن القيم والاتجاهات والمفاهيم السائدة في المجتمع المتأثرة بنظامه المختلفة، والتي ينقلها الأفراد والعاملون إلى المنظمة مما يؤثر في استراتيجية المنظمة ورسالتها وأهدافها، علما بان من الضروري أن تتوافق سياسات المنظمة وأهدافها ومعاييرها مع ثقافة المجتمع حتى تكسب الشرعية والقبول.

ب- **ثقافة النشاط:** وتعتبر عن ثقافة المنظمات العامة في النشاط نفسه حيث تتشابه ثقافتها عن القيم والمعتقدات الخاصة بمنظمة ما في نشاط معين تعتنقها المنظمات الأخرى فيكون مع

الوقت نمط معين من الثقافة داخل منظمات النشاط نفسه يؤثر في جوانب مهمة كعملية اتخاذ القرارات ومضمون السياسات ونوع الملابس وغير ذلك من الأشياء داخل المنظمة. **ت- ثقافة المنظمة:** تختلف ثقافة المنظمات الحكومية والمنظمات الكبيرة عن ثقافة المنظمة الصغيرة أو الخاصة عادة، كما قد يكون هناك اختلاف بين الثقافات داخل الإدارات والأقسام في المنظمات الكبيرة، حيث يتعرض الأفراد في هذه الوحدات المختلفة إلى متغيرات مختلفة وبعض الضغوط التي تدفعهم لتبني مجموعة قيم ومعتقدات تحكم سلوكياتهم وتحمي تواجدهم<sup>1</sup>، وقال اللوزي بان الثقافة التنظيمية قد مرت بمراحل التطور التالية:

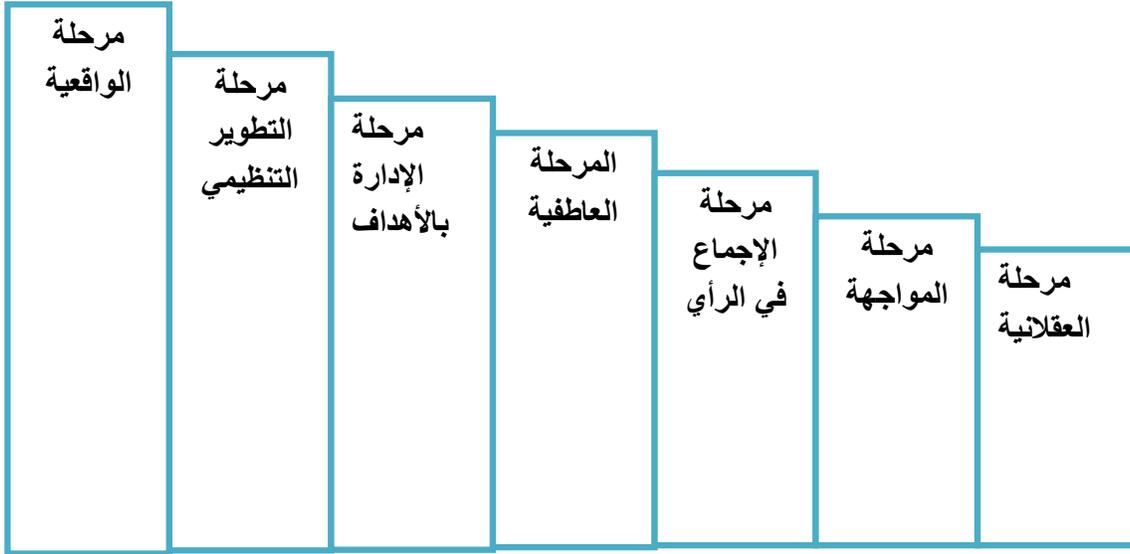
- (1) **المرحلة العقلانية:** تضمنت النظر إلى العامل من منظور مادي بحت، بمعنى تزويده بحوافز مادية لأداء مهامه، حيث اعتبرت العامل آلة وتجاهلت تأثير العلاقات الإنسانية.
- (2) **مرحلة المواجهة:** بدأت مع ظهور النقابات العالمية، والاهتمام بالعلاقات الإنسانية، ومحاسبة الإدارة في حال إهمال العنصر الإنساني وقد أدى الحرص على منح الفرد حقوقه وتكليفه بواجباته إلى تصاعد قيم الحرية والاحترام والتقدير.
- (3) **مرحلة الإجماع في الرأي:** اتسمت هذه المرحلة بنقل الإدارة من المديرين إلى العاملين، و تضمنت تعزيز مفهوم و أهمية القيم الإدارية، و تطرقت هذه المرحلة من خلال هذا المفهوم إلى فرضيات  $y$  ,  $x$  لترسيخ مجموعة من القيم في كل فرضية.
- (4) **مرحلة العاطفية:** شددت على أهمية المشاعر والأحاسيس، واعتبرت العامل كتلة من المشاعر والأحاسيس وليس مجرد آلة ميكانيكية.
- (5) **مرحلة الإدارة بالأهداف:** ركزت على مبادئ الشورى والمشاركة بين الإدارة والعاملين في عمليات اتخاذ القرار والتخطيط والتنسيق والإشراف، بالإضافة إلى العمل بشكل جماعي وتشكيل فرق العمل اللازمة وتحديد المسؤوليات المشتركة، ووضع وتنفيذ السياسات اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة.

<sup>1</sup>إيهاب فاروق مصباح العاجز، < دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الالكترونية >، دراسة ميدانية على وزارة التربية والتعليم العالي – محافظات غزة – رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، 2011، ص 25.

(6) مرحلة التطوير التنظيمي: تضمنت تحليل الأفكار والمعلومات الإدارية باستخدام منهجية التطوير التنظيمي لوضع الخطط الآتية والمستقبلية مما مهد لظهور مفاهيم وقيم جديدة كالاهتمام بالعلاقات الإنسانية والجوانب النفسية ودراسة ضغوط العمل والإجهاد وحالات التوتر والانفعال.

(7) مرحلة الواقعية: تعد مزيجا من مراحل التطور السابقة التي مرت بها القيم من خلال إدراك عمل المديرين بمفهوم القيادة وأهميتها، ومراعاة ظروف البيئة المحيطة والتنافس وظهور مصطلحات جديد.<sup>1</sup>

الشكل (03) يوضح مراحل تطور الثقافة التنظيمية



المصدر: إيهاب فاروق مصباح العاجز، المرجع نفسه، ص 26.

خامسا: درجة قوة الثقافة التنظيمية ومصادرها:

1- درجة قوة الثقافة التنظيمية: يقسم بعض الرواد والمهتمين في مجال الإدارة الثقافة التنظيمية السائدة إلى قسمين هما:

أ- الثقافة القوية (Streng culture)

ب- الثقافة الضعيفة (Wake culture)

<sup>1</sup> إيهاب فاروق مصباح العاجز، المرجع السابق، ص 26.

ويشيرون إلأن هناك عاملين أساسيين يحددان درجة قوة ثقافة المنظمة هما:

1- الإجماع (consensus) أو مدى المشاطرة (sardeNess) لنفس القيم المهمة والحيوية في المنظمة من قبل الأعضاء، وتكون الثقافة قوية كلما كان هناك إجماعاً أكبر من الأعضاء على القيم والمعتقدات الحيوية في ثقافة المنظمة أو مشاطرة أوسع للقيم الحيوية. ويعتمد مدى الإجماع أو المشاطرة على عاملين هما:

- تنوير العاملين وتعريفهم واطلاعهم على القيم السائدة في المنظمة، وكيف يتم العمل؟  
- نظم العوائد والمكافآت فان ما منح للأعضاء الملتزمون بالقيم العوائد والمكافآت فهذا من شأنه مساعدة الآخرين على تعلم القيم وفهمها.

2- الشدة (intensité): وتسير إلى مدى قوة تمسك الأعضاء في المنظمة بالقيم والمعتقدات المهم، وتزداد ثقافة المنظمة قوة بتزايد قوة وتمسك العاملين بالقيم والمعتقدات الحيوية. فالمنظمة التي لديها ثقافة قوية بين أعضائها تكون ذات أداء وفعالية عالية، إذ تؤدي الثقافة القوية إلى عدم الاعتماد على الأنظمة والتعليمات والقواعد، فالأفراد يعرفون ما يجب القيام به، بينما في الثقافات الضعيفة يسير الأفراد في طرق مبهمه غير واضحة المعالم ويتلقون تعليمات متناقضة، وبالتالي يفشلون في اتخاذ قرارات مناسبة وموائمة لقيمواتجاهات العاملين، ومن هنا تبرز أهمية ظهور ثقافة قوية تعمل على الوحدة التنظيمية، فالثقافة القوية لا تسمح بتعدد ثقافات فرعية متباينة.<sup>1</sup>

لأنه إذا لم تنق الثقافات الفرعية المتعددة الموجودة في المنظمة بعضها ببعض، ولم تتعاون فان ذلك سيقود إلى صراعات تنظيمية وبالتأكيد ستؤثر على الفاعلية وأداء المنظمة، وقد أكد "مار تول" و "مارتن" أن الثقافة التنظيمية لها تأثير ايجابي على المنظمة والسلوك التنظيمي والفعالية التنظيمية، عندما تكون مشتركة بين العاملين بحيث يؤمن بها إيماناً عميقاً.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> محمد بن غالب العوفي، <الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي >، دراسة ميدانية على هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض، للحصول على شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2005، ص 24.

<sup>2</sup> محمد بن غالب العوفي، المرجع نفسه ص 25.

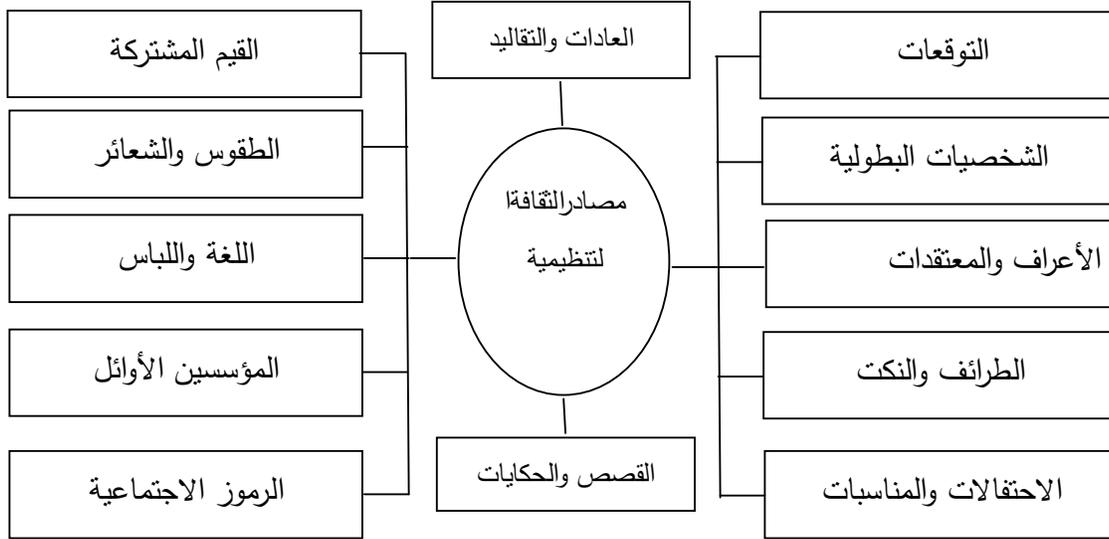
2-مصادر الثقافة التنظيمية:

ذكر الشلوي (2005) أن أهم مصادر الثقافة التنظيمية تنحصر فيما يلي:

- أ- العادات والتقاليد والأعراف: وهي تمثل قيم المجتمع الذي يعيش فيه الفرد وهي تعد من أهم مصادر الثقافة التنظيمية. حيث تؤثر في شخصية الفرد وتحدد نمطه السلوكي وفق هذه التقاليد. وحسب المواقع الجغرافية، والبيئية التي يعيش فيها الفرد وتتواجد فيها المنظمة.
- ب- الطقوس والاحتفالات والمناسبات: هي العادات التي تحرص المنظمة عليها من خلال فعاليات متتابعة تسعى المنظمة من ورائها إلى التعبير والتعزيز من قيمها الأساسية. كما أنها تعبر من خلالها عن القيم الأكثر أهمية في المنظمة
- ت- قصص التراث: وهي التي تستخدم كرموز اجتماعية لربط الإنسان بتراثه وثقافة مجتمعه القديمة لاستخلاص العبر والدروس المستفادة في مواجهة المشكلات.
- خ- الطرائف والنكت والألعاب: تعتبر أساليب رمزية تستخدم في التعبير عن مشاعر المودة وتخفيف الصراعات وضغوط العمل وتقنية القلوب من المشاحنات، أو عدم الثقة، وتعد الطرائف والنكت والألعاب والمجاز بمثابة وسائل إنسانية تستخدم في الاحتفالات والاجتماعات، لإزاحة بعض العوائق في أثناء عملية الاتصال بين أعضاء المنظمة، وتهدف إلى تعديل بعض الممارسات الإدارية أو السلوكية لبعض الأعضاء في المنظمة.
- د- الشخصيات البطولية: وهم شخصيات الأسطورة الذين بسبب شخصياتهم وأفعالهم ومواقفهم دخلوا في أسطورة المنظمة، لأنهم ليس فقط بسبب كفايتهم المهنية ولكن لأنهم أصبحوا رموزا قيادية تحرك قيم المنظمة وتؤثر فيها جاعلة إياها قيما يتقاسمها أفراد المنظمة ككل، والأسطورة هي كل ما يروى من قصص وحكايات في المنظمة في تاريخها تدور داخل التنظيم يتقبلها جميع الأفراد دون خضوعها إلى الاستفسار.
- ذ- القصص والحكايات: تعكس رسالة معينة للعاملين لتشجيعهم على التجديد والابتكار والتفاني في العمل لتحقيق أهداف المنظمة. مثل أن تحكي للموظفين كيفية تطور جهاز إداري، أو منظمة معينة، والصعوبات التي واجهت تطور، ونمو هذا الجهاز أو المنظمة وكيفية تنظيمه، وعدد الأفراد العاملين به أثناء إنشائه مقارنة بوضعه الحالي، ويمكن عرض قصة حياة أحد كبار المسؤولين منذ أن كان صغيرا وطريقة كفاحه، ومعاناته في الدراسة،

والحياة حتى أصبح وزيرا، أو رجل أعمال مشهورا أو مديرا ناجحا يضرب به المثل.<sup>1</sup> ويمكن توضيح مصادر الثقافة التنظيمية من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (04) مصادر الثقافة التنظيمية



المصدر: أسماء جلولي، المرجع السابق، ص 47.

سادسا: مستويات الثقافة التنظيمية، مكوناتها وأنواعها:

1- مستويات الثقافة التنظيمية: يمكن التمييز بين ثلاث مستويات لثقافة أي منظمة

كالتالي:

أ- جزء ظاهر من أنماط السلوك.

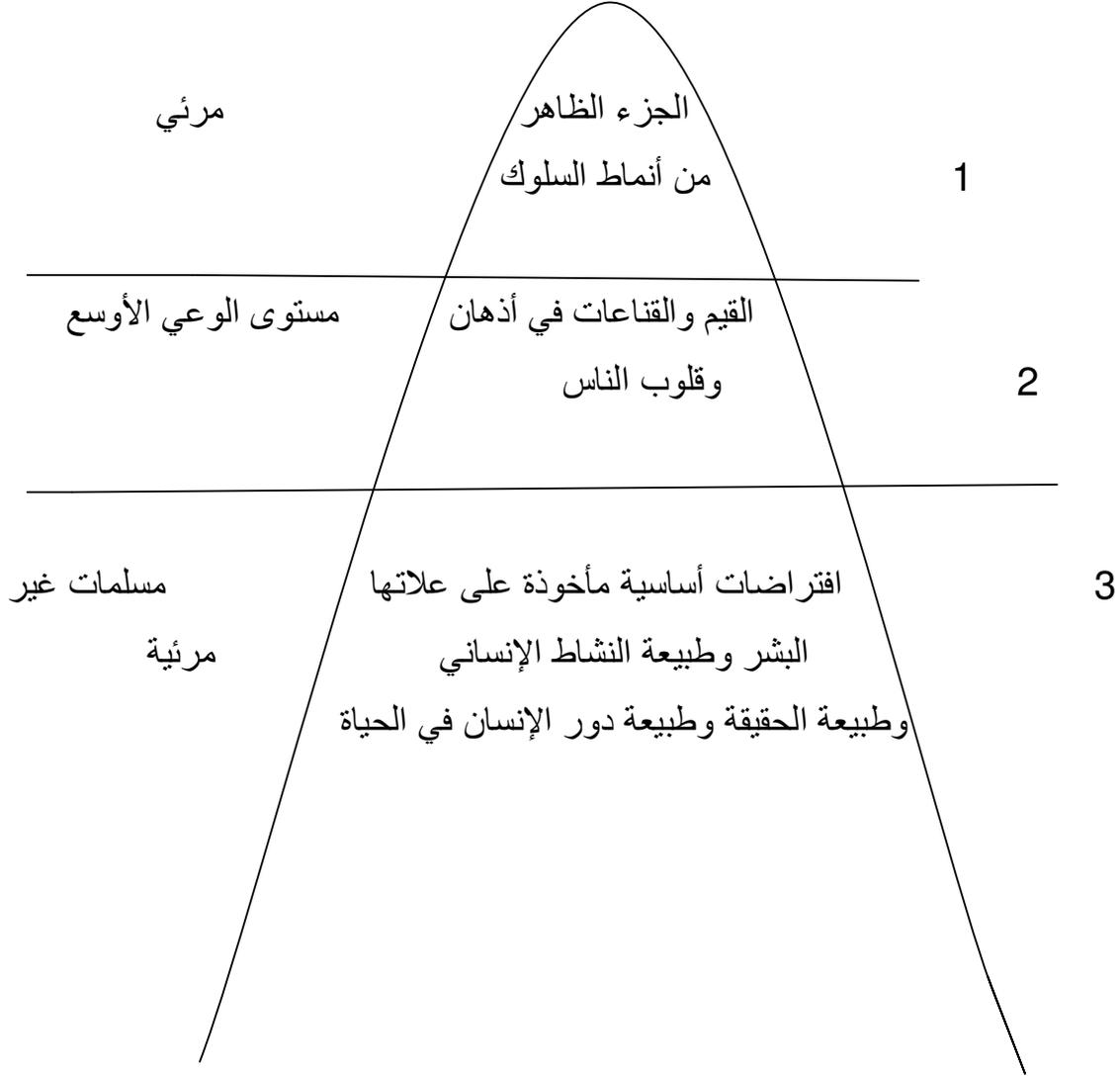
جزء على مستوى الوعي الأوسع عبارة عن قيم وقناعات في أذهان وقلوب الناس

ب- جزء مسلمت وهي عبارة عن افتراضات أساسية مأخوذة على علاقتها وبالتالي فهي

غير مرئية.

<sup>1</sup> أسماء جلولي، المرجع السابق، ص 48 49.

الشكل رقم (05) يوضح مستويات الثقافة التنظيمية



المصدر: أسعد أحمد محمد عكاشة، < أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي >  
دراسة تطبيقية على شركات الاتصال "PalTel" في فلسطين، رسالة ماجستير، كلية التجارة  
قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية غزة، 2008، ص 16.

مكونات الثقافة التنظيمية:

ويقصد بها مجموعة العناصر التي تشكل الثقافة التنظيمية تحوي على عدة مكونات، والتي يمكن تقسيمها إلى المكونات المادية وغير المادية والموروث الثقافي:

أ- المكونات المادية للثقافة التنظيمية: تتمثل في:

- الطقوس و العادات التنظيمية : و تتمثل في الأحداث و الأنشطة التي يقوم بها العمال في المنظمة و التي تعكس القيم والمثاليات الأساسية في المنظمة كطقوس التحاق موظف جديد بالمنظمة أو ترقية مسؤول و اجتماع غذاء أسبوعي غير رسمي، فترات استراحة لتناول القهوة و هذا يؤدي إلى تعميق الترابط والتكامل بين العمال، كذلك طريقة تحضير و إدارة الاجتماعات و طريقة الكلام و الكتابة و كيفية مقاطعة الحديث و مناداة الأفراد أو إجراء احتفال سنوي لتكريم أفضل موظف أو تكريم المتقاعدين و بالتالي زيادة الشعور بالانتماء إلى المنظمة وهذا يعني تثبيت الثقافة التنظيمية.

- الرموز: هي الكلمات أو اللغة أو الأشياء التي تكتسب معانيها من التقاليد والأعراف، كما أنها: "عبارة عن أفعال أو أشياء أو أحداث تستخدم كوسيلة لنقل المعاني مثل الشعارات، منها ما عبارة عن صورة رمزية ممثلة للمنظمة، إضافة إلى نمط اللباس والنمط المعماري ... كل هذه تحمل معاني للمنظمة".

ب- المكونات غير المادية للثقافة التنظيمية: تتمثل في:

- القيم التنظيمية: القيم عبارة عن اتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد حول ماهو مرغوب، جيد أو غير جيد، مهم أو غير مهم...الخ.

أما القيم التنظيمية فهي تمثل تفاهما مشتركا في منظمة ما أو بيئة عمل معينة على سلوكيات وتوجهات معينة ومتعارف عليها، ومن هذه القيم المساواة بين العاملين، والاهتمام بإدارة الوقت، والاهتمام بالداء واحترام الآخرين...الخ.

-المعتقدات التنظيمية: وهي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وكيفية انجاز العمل والمهام التنظيمية من هذه المعتقدات أهمية

المشاركة في عملية صنع القرارات، والمساهمة في العمل الجماعي وأثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية.<sup>1</sup>

**ج- الموروث الثقافي للمنظمة:** وهي تلك الأحداث والمواقف التي مرت بها المنظمة منها ما هو ايجابي والتي تحاول المنظمة التركيز عليه ونشره باعتباره مرجع محفز للأفراد ومنها ما هو سلبي تحاول المنظمة التغاضي عليه كتعرض أحد المنتجات إلى بعض العيوب أثناء مراحل إنتاجه مما يجعله غير مطابق للمواصفات المطلوبة في السوق بمنتجات بديلة في السوق ويشمل الموروث الثقافي فيما يلي:

- **المؤسسون:** يلعب المؤسسون دوراً حيوياً في توطيد مجموعة من القيم والمعتقدات التي تقوم عليها الثقافة التنظيمية، فثقافة المنظمة ماهي إلا نتاج لثقافة المؤسسين فهم من يقومون بإرساء القواعد ووضعها كما يجددون الأنظمة والأساليب التي تبقى سارية مدى حياة المنظمة.

- **سلوك قادة المنظمة:** يعتبر سلوك القادة من أهم العوامل المؤثرة في تشكيل ثقافة المنظمة، فالعمال مدركون تماماً أن الارتقاء الوظيفي مرهون بمحاكاة سلوك القادة، ومن المؤكد أن العمال يتأثرون بأفعال القادة وأقوالهم إذن يمكن القول أن ثقافة المنظمة تتشكل من خلال أفعال ممارسات الإدارة العليا. كما أكد "Schein" الدور الذي تلعبه القيادة في تشكيل ثقافة المنظمة فهي من يؤسس ويغير ثقافة المنظمة، وأن شخصية القادة أن لم تكن هي الثقافة التنظيمية نفسها فهي جزء لا يتجزأ منها ومن أهم المتطلبات التي ينبغي على قادة المنظمة القيام بها للنجاح والتأثير في ثقافة المنظمة:

■ تحمل المسؤولية الشخصية عن قيادة الثقافة وملاحظتها من جميع الوجوه من خلال الالتزام النموذجي بالمعتقدات الأساسية، ودعم التفكير الاستراتيجي الذي يدعم ازدهار الثقافة.

■ الاستعداد الدائم لتعديل محتوى رسالة المنظمة الناتج عن نقاشات متعدد المستويات، ومشاركة فاعلة لكافة الموظفين في المنظمة.

<sup>1</sup> أسماء جلولي، المرجع السابق، ص 40-41.

- استخدام الموروث الثقافي للمنظمة لدعم التطوير بالكيفية المثالية التي تستفيد من الماضي في صقل الحاضر، وتتقبل الحاضر الذي يؤسس للمستقبل ولا يهمل الماضي.
  - تشجيع التصرفات التي تؤثر على جميع عناصر الأداء التي تساهم في الارتقاء بالمنظمة ككل وفقا للتوقعات الاستراتيجية التي تضعها القيادة.<sup>1</sup>
  - **الأبطال:** وهم أفراد يتمسكون بقيم المنظمة وثقافتها، وتميزوا بإنجازات، أعمال، أفكار وأخلاق استثنائية وهم عادة المؤسسون أو بعض العمال العاديين ممن فاجئوا المنظمة بأفكار إبداعية.
  - **نشاط المنظمة:** يقصد به النشاط الرئيسي الذي تنتهجه المنظمة، وهو مجموعة المهارات التي يتقنها أعضاء المنظمة (تكنولوجيا، معرفة الأسواق، قدرات تنظيمية...) فهي تعبر من القيام بمهمتها أحسن من الآخرين، ويمكن أن تفيد في تأكيد خصوصية المنظمة، إضافة إلى إعطاء قيمة للعمل مما يعزز من مشاعر الولاء لدى العاملين.
- ويرى "فاضل عباس" (2009) إن الثقافة التنظيمية تتكون من:
- **القيم:** هي نمط سلوكي مرغوب يحمل صفة الالتزام لمجموعة معينة.
  - **المعتقدات:** هي نمط لتفكير المجموعة وكيف تتصرف على أرض الواقع
  - **الافتراضات:** وهي مؤشرات تحدد طريقة إدراك وفهم الأفراد في المنظمة نحو الأعمال التي يقومون بها.
  - **الطقوس:** هي جميع الممارسات التي تؤديها مجموعة معينة في مناسبات معينة.
  - **الرموز:** تعني الأشخاص والدلالات التي تحمل معنى وتشكل أساسا لفهم الأشياء.
  - **المعايير:** هي القواعد والإجراءات التي توجه الأفراد كيف يتعاملون مع الحالات الخاصة التي يواجهونها.
  - **الاتصالات:** وهي العملية التي تهدف إلى نقل المعلومات وتبادلها التي بموجبها تتوحد المفاهيم وتتخذ القرارات.<sup>2</sup>
- (3) **أنواع الثقافة التنظيمية:** هناك من يرى أن للثقافة التنظيمية ستة أنواع هي:

<sup>1</sup> أسماء جلولي، المرجع السابق ص 41 42.

<sup>2</sup> أسماء جلولي، المرجع السابق، ص 42 43.

أ- **الثقافة التنظيمية البيروقراطية:** وهي ثقافة تتحد فيها السلطات والمسؤوليات، حيث يكون العمل منظماً ويكون التنسيق بين المصالح والوحدات، ويكون تسلسل السلطة بشكل هرمي وتقوم هذه الثقافة على التحكم والالتزام.

ب- **الثقافة التنظيمية الإبداعية:** وتتميز بتوفر بيئة مساعدة للعمل، ويتصف أفرادها بحب المغامرة والمخاطرة في اتخاذ القرارات ومواجهة التحديات

ت- **الثقافة التنظيمية المساعدة:** وتتميز بالصدقة والمساعدة بين العاملين، فيسود جو الأسرة المتعاونة، وتوفر المنظمة الثقة والمساواة والتعاون ويكون التركيز على الجانب الإنساني في هذه البيئة.

ث- **ثقافة العمليات:** ويكون الاهتمام محصوراً على طريقة انجاز العمل، وليس على النتائج التي تتحقق، فينتشر الحذر والحيطه بين الأفراد والذين يعملون على حماية أنفسهم، والفرد الناجح هو الذي يكون أكثر دقة وتنظيماً ويهتم بالتفاصيل في عمله.

ج- **ثقافة المهمة:** تركز هذه الثقافة على تحقيق الأهداف وانجاز العمل وتهم بالنتائج وتحاول استخدام الموارد بطريقة مثالية من أجل أن تحقق أفضل النتائج وبأقل التكاليف.

ح- **ثقافة الدور:** وهي التي تركز على نوع التخصص الوظيفي والأدوار وتهتم بالقواعد والأنظمة. كما أنها توفر الأمن الوظيفي والاستمرارية.<sup>1</sup> وهناك من يعتقد أن ثقافة المنظمة نوعان هما: الثقافة الضعيفة والثقافة القوية **الثقافة الضعيفة** هي التي لا يتم اعتناقها بقوة من طرف أعضاء المنظمة ولا تحظى بالقبول والثقة منهم وتفتقر المنظمة إلى التمسك المشترك بالقيم والمعتقدات، وهنا فإن العاملين سيجدون صعوبة في التوافق والتوحد مع المنظمة أو مع أهدافها وقيمها.

أما **الثقافة القوية** فهي التي تنتشر عبر المنظمة كلها وتحظى بالقبول من طرف جميع أفراد المنظمة ويشتركون في مجموعة متجانسة من القيم والمعتقدات والتقاليد والمعايير والافتراضات التي تحكم سلوكهم داخل المنظمة، والثقافة القوية تمثل رابطة متينة تربط عناصر المنظمة ببعضها البعض كما تساعد المنظمة في توجيه طاقاتها إلى تصرفات منتجة

<sup>1</sup> بزغش محمد، الثقافة المهنية في الفكر الحديث، دراسة ميدانية على مستوى جامعة محمد خيضر، مذكرة ماجستير، جامعة بسكرة، 2007، ص 27.

والاستجابة السريعة الملائمة لاحتياجات العملاء ومطالب الأطراف ذوي العلاقة بها مما يساعد المنظمة في إدارة الغموض وعدم التأكد بفاعلية تمكنها من تحقيق رسالتها وأهدافها.<sup>1</sup>

سابعا وظائف الثقافة التنظيمية وأثرها على المنظمة:

1) وظائف الثقافة التنظيمية: تتلخص وظائف ثقافة المنظمة في أربعة وظائف رئيسية هي:

أ- تعطي أفراد المنظمة هوية تنظيمية: أن مشاركة العاملين نفس المعايير والقيم يمنحهم الشعور بالتوحد، مما يساعد على تطوير الإحساس بغرض مشترك.

ب- تسهل الالتزام الجماعي: إن الشعور بالهدف المشترك يشجع الالتزام القوي من جانب من يقبلون هذه الثقافة.

ت- تعزز استقرار النظام: تشجع الثقافة التنظيمية على التنسيق والتعاون الدائمين بين أعضاء المنظمة وذلك من خلال تشجيع الهوية المشتركة والالتزام.

ث- تشكل السلوك من خلال: مساعدة الأفراد على فهم ما يدور حولهم، فثقافة المنظمة توفر مصدرا للمعاني المشتركة التي تفسر لماذا تحدث الأشياء نوعا ما<sup>2</sup>، ومن الوظائف الثقافية التنظيمية كذلك نجد:

• تزود المنظمة والعاملين فيها بالإحساس بالهوية: كلما كان من الممكن التعرف على الأفكار والقيم التي تسود في المنظمة كلما زاد ارتباط العاملين برسالة المنظمة وزاد شعورهم بأنهم جزء حيوي منها.

• إيجاد الالتزام برسالة الشركة: ذلك أن تفكير الناس عادة ما ينحصر حول ما يؤثر عليهم شخصيا إلا إذا اشعروا بالانتماء القوي للمنظمة بفعل الثقافة العامة المسيطرة، وعند ذلك يشعرون أن اهتمام المنظمة التي ينتمون إليها أكبر من اهتماماتهم الشخصية، ويعني ذلك بان الثقافة تذكرهم بان منظماتهم أهم شيء بالنسبة لهم

• تدعيم وتوضيح معايير السلوك بالمنظمة: فالثقافة تقود أقوال وأفعال العاملين، مما يحدد بوضوح ما ينبغي قوله أو عمله في كل حالة من الحالات وبذلك يتحقق استقرار السلوك

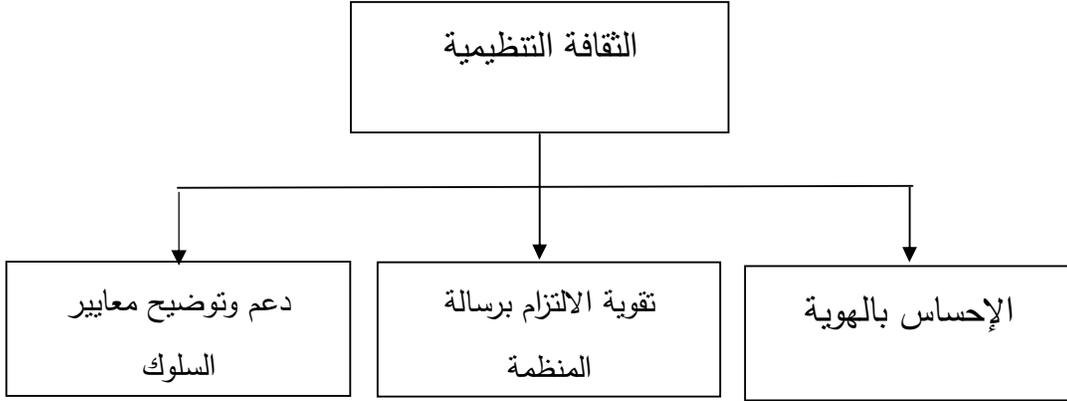
<sup>1</sup>مصطفى محمود أبو بكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، مصر، 2005، ص 312.

<sup>2</sup> حسين حريم، إدارة المنظمات، منظور كلي، دار الحامد، عمان، الأردن، 2003، ص 265.

المتوقع من الفرد في الأوقات المختلفة، وكذلك السلوك المتوقع من عدد من العاملين في نفس الوقت.<sup>1</sup>

ويمكن توضيح الوظائف الأساسية للثقافة التنظيمية من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم: (06) يوضح الوظائف الأساسية للثقافة التنظيمية:



المصدر: إيهاب فاروق مصباح العاجز، < دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية>، دراسة تطبيقية على وزارة التعليم العالي، محافظات غزة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال كلية التجارة الجامعة الإسلامية، غزة، 2001، ص 18

• وعليه من خلال تحقيق الوظائف السابقة، تعمل الثقافة التنظيمية بمثابة الصمغ (الاسمنت) الذي يربط أفراد المنظمة بعضهم البعض، ويساعد على تعزيز السلوك العقلاني داخل المنظمة، وتصبح ثقافة المنظمة تعكس صورة المنظمة داخلية وخارجية، فهي تساهم بدرجة كبيرة في تحسين صورة المنظمة بتتمية علاقات الثقة مع شركائها، وتثقيف العاملين وإكسابهم ثقافة لتصبح المنظمة مؤسسة تربوية كالعائلة والمدرسة.

2- تأثير الثقافة التنظيمية على المنظمة: تشير العديد من الدراسات إلى تأثير ثقافة المنظمة على جوانب وإبعاد عديدة من المنظمة نذكر منها:

- تأثير ثقافة المنظمة على الفاعلية: و تتطلب فعالية المنظمة توافق الثقافة مع الاستراتيجية البيئية و التكنولوجيا، أما فيما يخص علاقة الثقافة بالاستراتيجية فإنه من الضروري أن تكون الثقافة التنظيمية ملائمة و داعمة لاستراتيجية المنظمة، إذ لا بد على المنظمة أن تبني استراتيجية محكمة تكون ملائمة لما تتبناه من قيم و معتقدات<sup>2</sup>، أما فيما يخص علاقة الثقافة

<sup>1</sup> إيهاب فاروق مصباح العاجز، المرجع السابق، 2011، ص 18.

<sup>2</sup> حسين حريم، المرجع السابق، 2003، ص 275.

بالتكنولوجيا المستخدمة فيجب أن تكون ثقافة المنظمة ملائمة لنوع التقنية المستخدمة، فالتقنية الروتينية تتطلب قيماً ومعايير تختلف عن تلك التي تلائم التقنية غير الروتينية يتفق الباحثون أن التقنية لا تقتصر على المعدات والأجهزة ولكنها أيضاً تتضمن الجوانب المعرفية والفكرية والفنون اللازمة لتحويل مدخلات المنظمة إلى مخرجات، فالتقنية الروتينية تستخدم في الأعمال التي لا تسمح بالتنوع ولها قابلية تحليل عالية، (أي تحليل العمل إلى إجراءات وقواعد محددة) (مثل قسم الخزينة في البنوك) إما التقنية غير الروتينية فتستخدم في الأعمال التي تسمح بالتنوع لكن قابلية تحليل منخفضة مثل التخطيط الاستراتيجي، أما فيما يخص علاقة الثقافة بالبيئة (الخارجية) فلا بد للمنظمة أن تكيف قيمها ومعتقداتها مع ما يوجد في خارج المنظمة وإلا لن تستطيع البقاء.

-ثقافة المنظمة والهيكل التنظيمي: إن الثقافة تؤثر في نوع الهيكل التنظيمي والعمليات والممارسات الإدارية ( القيادة، اتخاذ القرارات، الاتصالات ...) و أن مواءمة الهيكل والعمليات لثقافة المنظمة يساعد على تحقيق المزيد من الأرباح والتميز، وهذا لا بد من الإشارة إلى أن الثقافة القوية تعزز وتقوي الثبات في سلوك الأفراد وتحدد ما هو السلوك المطلوب والمقبول وهذا يؤدي إلى نوع من الرقابة الضمنية التي تحققها الثقافة القوية على سلوك الأفراد، ونتيجة لذلك نقل الحاجة إلى الوسائل الهيكلية الرقابة في المنظمة والرقابة التي تحققها الثقافة هي العقل والروح والجسد ونتيجة لذلك يقل اهتمام الإدارة بوضع الأنظمة والتعليمات الرسمية لتوجيه سلوك الأفراد.

-الثقافة والانتماء (الولاء التنظيمي): يتميز العاملون في المنظمات ذات الثقافة القوية بدرجة عالية من الالتزام والانتماء للمنظمة، فالإجماع الواسع على القيم والاعتقادات المركزية والتمسك بها بشدة من قبل الجميع يزيد من صدق العاملين وولائهم والتصاقهم الشديد بالمنظمة وهذا يمثل ميزة تنافسية هامة للمنظمة تعود بنتائج إيجابية عليها<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> المرجع نفسه ص 275.

## الفصل الثالث

عرض وتحليل بيانات الدراسة

تقوم هذه الدراسة على عدد من المتغيرات المستقلة المتعلقة بأفراد مجتمع الدراسة ممثلة في (البيانات الشخصية، البيانات الوظيفية، البيانات الموضوعية).

معامل كرونباخ ألفا

### Reliability Statistique

Cronbach's Alpha

N of Items

.329

24

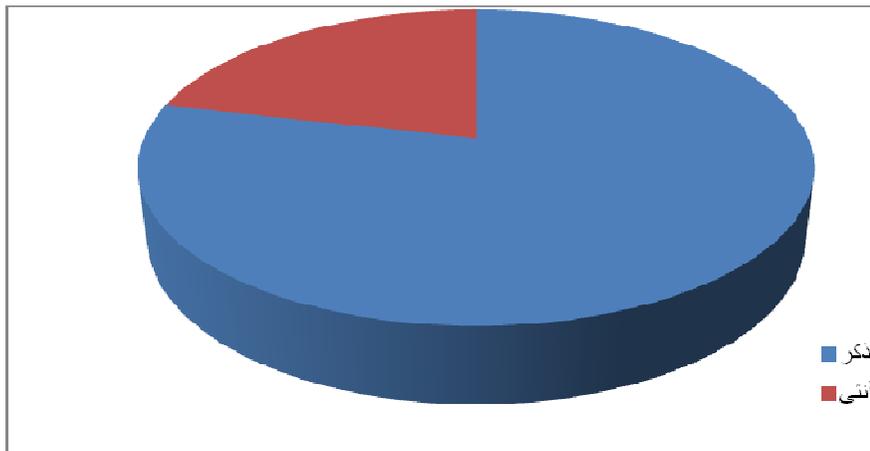
أولاً: عرض وتحليل البيانات الشخصية:

الجدول رقم (01): يمثل توزيع مجتمع الدراسة وفق متغير الجنس.

جنس					
		Fréquence التكرار	Percent النسبة المئوية	Valide Percent	Cumulative Percent
Valide	ذكر	11	78.6	78.6	78.6
	أنثى	3	21.4	21.4	100.0
	<b>Total</b>	14	100.0	100.0	

الشكل رقم (07) يمثل توزيع مجتمع الدراسة وفق متغير الجنس:

الجنس



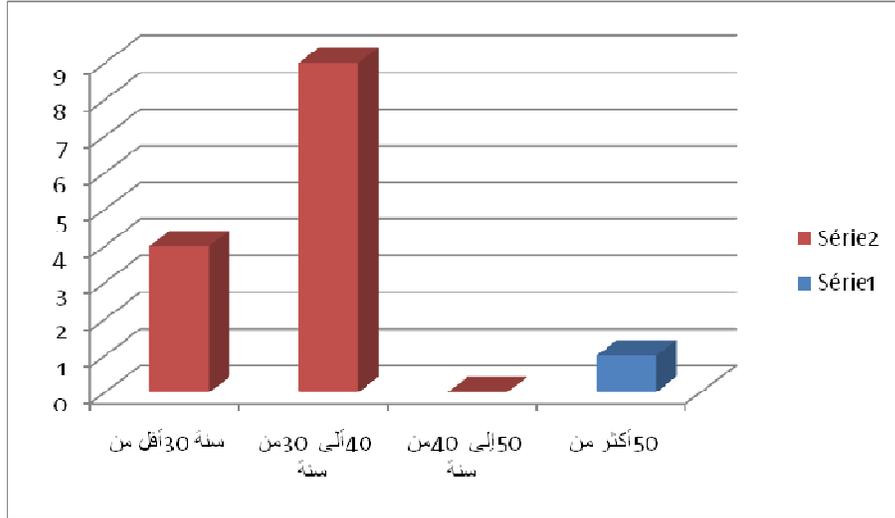
المصدر: من إعداد الطالبان بناء على معطيات الجدول رقم (01).  
 يتضح من خلال الجدول (03) والشكل رقم (07)، أن مجتمع الدراسة تشكل في أغلبه من الذكور وذلك بنسبة 78,6% في حين كانت نسبة الإناث في مجتمع الدراسة 21,4% ويعود ذلك إلى ضعف اهتمام المرأة بالجوانب الإدارية والتسييرية في العادة بحكم الواقع الاجتماعي والتقاليد القاضية بسيطرة الرجل وقوامته في التسيير والتصرف.

الجدول رقم (02): يمثل توزيع مجتمع الدراسة وفق متغير العمر.

العمر				
	Fréquence التكرار	Percent النسبة المئوية	Valide Percent	Cumulative Percent

Valide	أقل من 30 سنة	4	28.6	28.6	28.6
	من سنة 30 إلى 40 سنة	9	64.3	64.3	92.9
	أكثر من 50 سنة	1	7.1	7.1	100.0
	<b>Total</b>	14	100.0	100.0	

الشكل رقم (08) يمثل توزيع مجتمع الدراسة وفق متغير العمر: العمر



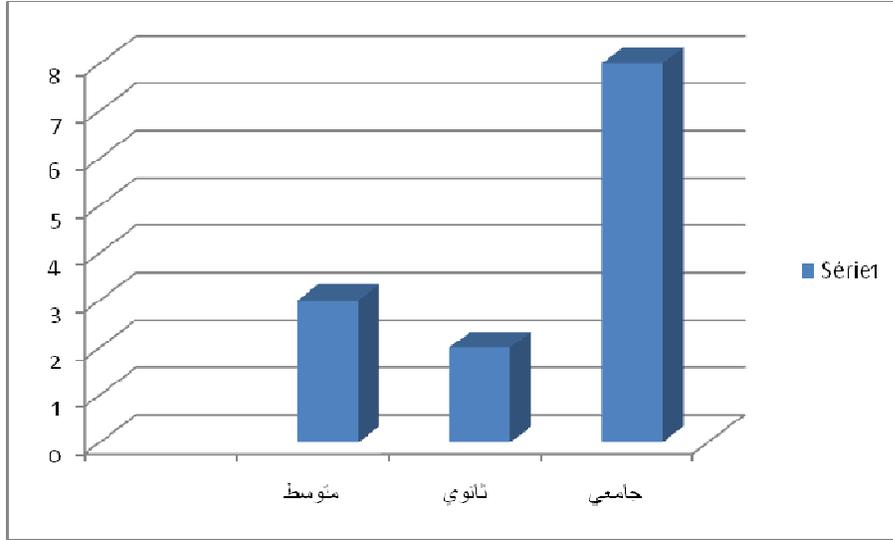
يتضح من الجدول رقم (02) والشكل رقم (08) أن 9 من أفراد مجتمع الدراسة يمثلون ما نسبته 64,3% من إجمالي أفراد مجتمع الدراسة أعمارهم بين 30 إلى 40 سنة في حين أن 4 منهم يمثلون ما نسبته 28,6% أعمارهم تقل عن 30 سنة مقابل 1 منهم يمثل نسبة 7,1% من إجمالي أفراد مجتمع الدراسة عمره أكثر من 50 سنة. ومنه تغلب على مجتمع الدراسة وفق متغير العمر في الجدول رقم (02) والشكل رقم (08) فئة العمر ما بين 30 و40 سنة. وهي الفئة التي يمتد عمرها حوالي 45 سنة، وهذا يعني أن الجيل الأول هو من يسيطر ويغلب على سوق العمل أما جيل أقل من 30 سنة فأغلبه لم يتم دراسته.

الجدول رقم (03): يمثل توزيع مجتمع الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي.

المؤهل التعليمي					
		Fréquence	Percent	Valide Percent	Cumulative Percent
Valide	تقني سامي	1	7.1	7.1	7.1
	متوسط	3	21.4	21.4	28.6
	ثانوي	2	14.3	14.3	42.9
	جامعي	8	57.1	57.1	100.0
	Total	14	100.0	100.0	

الشكل رقم (09) يمثل توزيع مجتمع الدراسة وفق المؤهل العلمي.

المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطالبان بناء على معطيات الجدول رقم: (03).

يتضح من الجدول رقم (03) والشكل رقم (09)، أن 8 من أفراد مجتمع الدراسة يمثلون ما نسبته 57,1% من إجمالي أفراد مجتمع الدراسة مؤهلهم العلمي جامعي وهم الفئة الأكثر مقابل 3 منهم يمثلون ما نسبته 21,4% من إجمالي أفراد مجتمع الدراسة مؤهلهم العلمي متوسط و 2 منهم يمثلون ما نسبته 14,3% من إجمالي أفراد مجتمع الدراسة مؤهلهم العلمي ثانوي أما المؤهل العلمي تقني سامي فيمثل واحد نسبته 7,1%. نستنتج من خلال الجدول رقم (03) والشكل رقم (09) أنه تغلب على مجتمع الدراسة المؤهل العلمي فئة (جامعي) بنسبة 57,1% ويعود ذلك إلى أن نهاية مرحلة التعليم العالي تمثل اكتمال النضج والدخول في سوق العمل بكل ثقة ولأن الشهادة العليا مطلوبة على غرار باقي الشهادات.

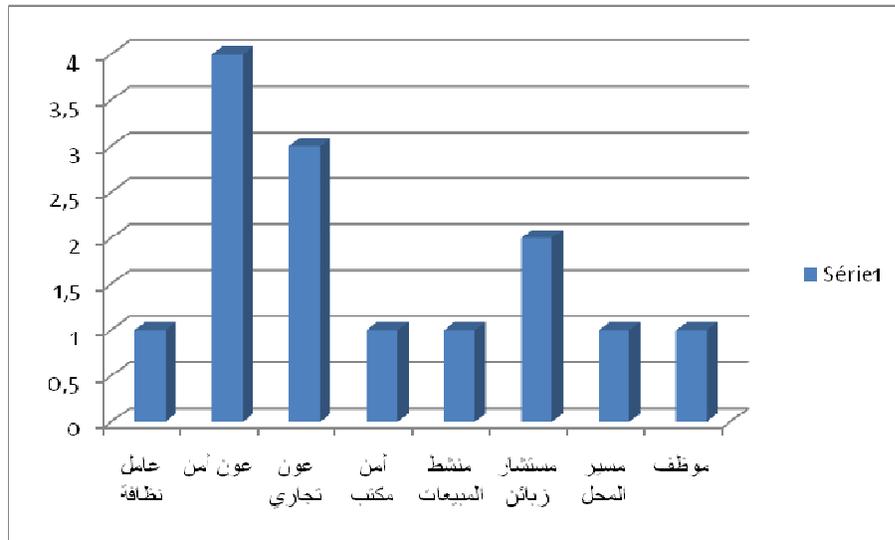
ثانياً: عرض وتحليل البيانات الوظيفية.

الجدول رقم (04) يمثل توزيع مجتمع الدراسة وفق متغير الخبرة.

سنوات الخدمة في مؤسستكم					
		Fréquence	Percent	Valide Percent	Cumulative Percent
Valide	أقل من سنة	3	21.4	21.4	21.4

من سنة إلى 5 سنوات	4	28.6	28.6	50.0
من 5 إلى 10 سنة	6	42.9	42.9	92.9
أكثر من 10 سنة	1	7.1	7.1	100.0
<b>Total</b>	14	100.0	100.0	

الشكل رقم(10) يمثل توزيع مجتمع الدراسة وفق متغير الخبرة:



المصدر: من إعداد الطالبان بناء على معطيات الجدول رقم (04).

يتضح من الجدول رقم (04) والشكل رقم (10)، أن 06 من أفراد مجتمع الدراسة يمثل نسبة 42,9% من إجمالي أفراد مجتمع الدراسة سنوات خبرتهم من 05 إلى 10 سنوات وهم الفئة الأكثر، في حين أن 04 منهم يمثلون ما نسبته 28,6% من إجمالي أفراد مجتمع الدراسة بسنوات خبرتهم من سنة إلى 05 سنوات أما 03 منهم فيمثلون ما نسبته 21,4% من إجمالي مجتمع الدراسة سنوات خبرتهم أقل من سنة، أما واحد فسنوات خبرته أكثر من 10 سنوات نسبته 7,1%.

نستنتج من الجدول رقم (04) والشكل رقم (10) المتعلق بسنوات الخبرة غلبت سنوات الخبرة من 05 إلى 10 سنوات بنسبة 42,9% وهو أمر طبيعي إذا كانت فئة السن تراوحت من 30 إلى 40 سنة لأن بداية العمل تبدأ في العادة في سن 25 سنة تقريبا، فغالبية الجزائريين يبدأون العمل بعد إنهاء المرحلة الثانوية أو التخرج من الجامعة يعني بين 23 و30 سنة تقريبا على حد تعبير.

الجدول رقم (05) يمثل توزيع مجتمع الدراسة وفق متغير المنصب الوظيفي:

حدد الوظيفة التي تشغلها					
		Fréquence	Percent	Valide Percent	Cumulative Percent
Valide	عامل نظافة	1	7.1	7.1	7.1
	عون أمن	4	28.6	28.6	35.7
	عون تجاري	3	21.4	21.4	57.1

أمين مكتب	1	7.1	7.1	64.3
منشط المبيعات	1	7.1	7.1	71.4
مستشار زبائن	2	14.3	14.3	85.7
مسير المحل	1	7.1	7.1	92.9
موظف	1	7.1	7.1	100.0
Total	14	100.0	100.0	

يتضح من الجدول رقم (05) أن 4 من أفراد مجتمع الدراسة يمثلون ما نسبته 28,6% من إجمالي أفراد مجتمع الدراسة هم عمال عون أمن، في حين 3 منهم يمثلون ما نسبته 21,4% من إجمالي أفراد مجتمع الدراسة. هم عون تجاري والباقي يوزع بين 1 و 2 ما نسبته على الترتيب 7,1% و 14,3% يشغلون عامل نظافة ومسير محل مستشار زبائن وموظف.

نستنتج من خلال الجدول رقم (05) أن هناك تقارب في عدد العمال حسب المنصب الوظيفي إلا أن نسبة عون أمن وعون تجاري كانت أكثر بقليل وهذا راجع إلى طبيعة الخدمة المقدمة من طرف مؤسستي Djezzy و Samsung وهي خدمة تجارية وكذا طبيعة الأعمال الموجودة في المؤسستين التي تسعى بالدرجة الأولى إلى خدمة الزبائن على مستوى الشبابيك.

ثالثاً: عرض وتحليل البيانات الموضوعية:

الجدول رقم (06): العلاقة بين العمال بالمؤسسة.

هل تتميز العلاقة بين العمال في مؤسستكم بالود والاحترام المتبادل				
	Fréquence	Percent	Valide	Cumulative

				Percent	Percent
Valide	لا	1	7.1	7.1	7.1
	نعم	13	92.9	92.9	100.0
	Total	14	100.0	100.0	

نلاحظ أن 92,9 % أي أن 13 فردا من مجموع مجتمع الدراسة يعتقدون أن العلاقة بين العمال في المؤسسة يتميز بالود والاحترام المتبادل، بينما 7,1% فقط أي واحد منهم يعتقد أن العلاقة بين العمال لا تتميز بالود والاحترام. وهذا يثبت أن عمال المؤسسة يتميزون بقيم جيدة مما يخلق جو التفاهم والهدوء الذي يسمح بسير العمل والتركيز عليه.

الجدول رقم (07): الود والاحترام المتبادل.

الود والاحترام المتبادل يشعر كـ بـ:					
		Fréquence	Percent	Valide Percent	Cumulative Percent
Valide	الانتماء	4	28.6	28.6	28.6
	النشاط	4	28.6	28.6	57.1
	التعاون	6	42.9	42.9	100.0
	Total	14	100.0	100.0	

نلاحظ من الجدول رقم (07) أن نسبة 42,9% أي ما يعادل 6 أفراد مجتمع الدراسة يشعرون بروح التعاون إثر المعاملة الجيدة والاحترام والقيم التي يتمتع بها العمال، وأن نسبة 28,6% أي ما يعادل 4 أفراد من مجتمع الدراسة يشعرون بالانتماء والنشاط إثر الاحترام المتبادل بين العمال وكذلك القيم الجيدة، مما يخلق لهم مناخ عمل يتميز بالحركية والموائمة لأداء الأعمال المطلوبة من الأفراد وتحقيق أحسن نتائج.

الجدول رقم (08): التزام العمال بأسلوب (نحن في خدمة المستفيد) للتعامل مع الجمهور الخارجي من المواطنين والوافدين.

هل يلتزم العاملون في إدارتكم بأسلوب عند التعامل مع الجمهور الخارجي من المواطنين والوافدين					
		Fréquence	Percent	Valide Percent	Cumulative Percent
Valide	نعم	14	100.0	100.0	100.0

نلاحظ من الجدول رقم (08) أن نسبة 100% أي ما يعادل 14 أفراد مجتمع الدراسة يلتزمون بأسلوب (نحن في خدمة المستفيد) للتعامل مع الجمهور الخارجي من المواطنين والوافدين، أي ما يؤكد قيمة حب العمل والإخلاص للمؤسسة مما ينتج عنه أداء جيد وتحقيق نتائج جيدة وجلب زبائن وعملاء جدد.

الجدول رقم (09): تنمي الإدارة العليا قيم المصالحة والثقة المتبادلة بين العاملين.

هل تنمي الإدارة العليا قيم المصالحة والثقة المتبادلة بين العاملين في الإدارة					
		Fréquence	Percent	Valide Percent	Cumulative Percent
Valide	لا	2	14.3	14.3	14.3
	نعم	12	85.7	85.7	100.0
	<b>Total</b>	14	100.0	100.0	

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه رقم (09) أن 85,7% أي ما يعادل 12 من أفراد مجتمع الدراسة يعتقدون أن إدارتهم العليا تنمي قيم المصالحة والثقة المتبادلة بين العاملين وأن

14.3% ما يعادل 2 من أفراد مجتمع الدراسة يعتقدون عكس ذلك ويعني ذلك ترسيخ روح التعاون والمبادرة بين العمال وينتج عنه العمل الجيد في الوقت المناسب.

الجدول رقم (10): أجواء العمل في المؤسسة.

هل أجواء العمل في مؤسستكم يوفر لك الجو الملائم من					
		Fréquence	Percent	Valide Percent	Cumulative Percent
Valide	التعاون	1	7.1	7.1	7.1
	التفاهم	1	7.1	7.1	14.3
	الاثنان معا	12	85.7	85.7	100.0
	<b>Total</b>	14	100.0	100.0	

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه رقم (10) أن 85,7% أي ما يعادل 12 من أفراد مجتمع الدراسة يعتقدون أن أجواء العمل في مؤسستهم يوفر لهم الجو الملائم من التعاون والتفاهم وهذا ما يدل على أن لدى العمال قيم عالية تساعد على إتمام العمل في جو يسوده الهدوء والتفاهم والتعاون.

الجدول رقم (11): إتقان العمل في المؤسسة.

ماذا يعني لك إتقان العمل في المؤسسة					
		Fréquence	Percent	Valide Percent	Cumulative Percent
Valide	عبادة	1	7.1	7.1	7.1

	واجب	10	71.4	71.4	78.6
	إثبات الذات	2	14.3	14.3	92.9
	لأن هناك رقابة	1	7.1	7.1	100.0
	<b>Total</b>	14	100.0	100.0	

نلاحظ من الجدول أعلاه أن 71,4% أي ما يعادل 10 من أفراد مجتمع الدراسة يعتقدون أن إتقان العمل في المؤسسة واجب في المقابل 14,3% ما يعادل 2 منهم يعتقدون أن إتقان العمل هو إثبات الذات، 7,1% ما يعادل 1 منهم يمثل إتقان العمل لديهم عبادة في حين النسبة نفسها أي 1,7% ما يعادل 1 من مجتمع الدراسة يتقنون العمل لأن هناك رقابة. ومنه نستنتج أن إتقان العمل لدى العمال متباين فمنهم من يعتبره واجب ومنهم من يعتبره عبادة وآخرون يعتبرونه إثبات للذات وعليه فكل من العمال يحمل قيم حسب شخصيته ووجه التشابه هو إتقان العمل حتى وإن اختلفت معتقداتهم.

#### الجدول رقم (12): احترام مواعيد الدخول والخروج في المؤسسة.

هل تحترمون مواعيد الدخول والخروج					
		Fréquence	Percent	Valide Percent	Cumulative Percent
<b>Valide</b>	نعم	14	100.0	100.0	100.0

نلاحظ من الجدول أعلاه أن نسبة 100% ما يعادل 14 أفراد مجتمع الدراسة يحترمون مواعيد الدخول والخروج في المؤسسة وهذا ما يدل على قيم الانضباط في العمل واحترام قوانين المؤسسة.

#### الجدول رقم (13): إلى ماذا يرجع مواقيت الدخول والخروج بالنسبة للعمال.

احترام مواعيد الدخول والخروج راجع إلى					
		Fréquence	Percent	Valide Percent	Cumulative Percent
Valide	أنكم تحبون الانضباط	4	28.6	28.6	28.6
	لان اللوائح والقوانين التنظيمية تنص على ذلك	9	64.3	64.3	92.9
	لان الأمر ليس بيدكم	1	7.1	7.1	100.0
	<b>Total</b>	14	100.0	100.0	

نلاحظ من الجدول رقم (13) أن نسبة 64,3% أي ما يعادل 9 من أفراد مجتمع الدراسة يحترمون مواقيت الدخول والخروج لأن هناك لوائح وقوانين تنظيمية بينما 28,6% ما يعادل 4 منهم يحترمون مواعيد الدخول والخروج لأنهم يحبون الانضباط، وهذا ما يفسر انضباط العمال في القيام بأعمالهم وبالتالي انجازها في أوقاتها المحددة وتحقيق الأهداف المرجوة.

الجدول رقم (14): القوانين واللوائح التنظيمية التي تحدد الانضباط في العمل بالمؤسسة.

هل هناك قوانين ولوائح تنظيمية معينة تحدد الانضباط في العمل لمؤسستكم					
		Fréquence	Percent	Valide Percent	Cumulative Percent
Valide	نعم	14	100.0	100.0	100.0

نلاحظ من الجدول رقم (14) أن نسبة 100% أي ما يعادل 14 أفراد مجتمع الدراسة يجيبون بنعم على وجود قوانين ولوائح تنظيمية تحدد الانضباط في العمل، وهذا ما يفسر

إدراك العمال للقوانين واللوائح التنظيمية بالمؤسسة ومن ثم الانضباط في انجاز المهام الموكلة لهم وبالتالي تحقيق الأهداف المرجوة للمؤسسة.

الجدول رقم (15): دور القوانين واللوائح التنظيمية في المنظمة.

قوانين ولوائح تنظيمية الخاصة بمؤسسة تعتبرها					
		Fréquence	Percent	Valide Percent	Cumulative Percent
Valide	تزيد من جدية العمل تحسنه	14	100.0	100.0	100.0

نلاحظ من الجدول رقم (15) أن 100% أي ما يعادل 14 أفراد مجتمع الدراسة يجيبون بنعم على أن القوانين واللوائح التنظيمية تزيد من جدية العمل وتحسنه وهذا يعني تقبل العمال للقوانين واللوائح التنظيمية بالمؤسسة والعمل بها لتأدية العمل وتحسينه وبالتالي تحقيق أفضل نتائج.

الجدول رقم (16): هل يتخذ العمال من سلوكيات الرؤساء قدوة لهم؟.

هل تتخذ من سلوكيات الرؤساء قدوة لك					
		Fréquence	Percent	Valide Percent	Cumulative Percent
Valide	نعم	14	100.0	100.0	100.0

نلاحظ من الجدول رقم (16) أن 100% أي ما يعادل 14 أفراد مجتمع الدراسة يتخذون رؤساءهم قدوة لهم في العمل وتحقيق أهداف المؤسسة..

الجدول رقم (17): إشراك العاملين في وضع أهداف المؤسسة.

هل تشرك المؤسسة العاملين في وضع أهداف معينة					
		Fréquence	Percent	Valide Percent	Cumulative Percent
Valide	لا	5	35.7	35.7	35.7
	نعم	9	64.3	64.3	100.0
	<b>Total</b>	14	100.0	100.0	

نلاحظ من الجدول رقم (17) أن 64,3% ما يعادل 9 من أفراد مجتمع الدراسة أجابوا بنعم على إشراك العاملين في وضع أهداف المؤسسة في حين نسبة 35,7% ما يعادل 5 منهم أجابوا بلا على إشراك العمال في وضع أهداف المؤسسة، نلاحظ أن نسبة نعم كبيرة أي أن للعمال قيم عالية وإمكانات تجعلهم محل ثقة الإدارة العليا في وضع أهدافها.

الجدول رقم (18): بماذا يوحي شكل المؤسسة وموقعها الجديدين للعامل؟

شركة بشكلها وموقعها الجديدين توحي لك					
		Fréquence	Percent	Valide Percent	Cumulative Percent
Valide	شرف الإلتناء	7	50.0	50.0	50.0
	الوضع المحتمعي المحترم	4	28.6	28.6	78.6
	وضع مهني مريح	2	14.3	14.3	92.9
	لاشيء	1	7.1	7.1	100.0
	<b>Total</b>	14	100.0	100.0	

نلاحظ من الجدول رقم (18) أن نسبة 50% أي ما يعادل 7 من أفراد مجتمع الدراسة يشعرون بشرف الإلتناء لمؤسستهم، وفي المقابل 28,6% ما يعادل 4 منهم يعتقدون أن شكل المؤسسة وموقعها يمثل لهم الوضع المجتمعي المحترم، أما نسبة 14,3% ما يعادل

2 منهم يمثل لهم الوضع المهني المريح في حين نسبة 7,1% أي 1 من أفراد مجتمع الدراسة لا يوحي له موقع المؤسسة وشكلها بشيء. وتفسير كل ما سبق أن العمال يهتمهم موقع المؤسسة وشكلها وبالتالي تهتمهم مصلحة المؤسسة وأهدافها.

الجدول رقم (19): هل تنظم المؤسسة لقاءات أو احتفالات خارج المؤسسة.

مؤسستكم تنظم لقاءات أو احتفالات للعاملين خارج المؤسسة					
		Fréquence	Percent	Valide Percent	Cumulative Percent
Valide	لا	3	21.4	21.4	21.4
	نعم	11	78.6	78.6	100.0
	<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	

نلاحظ من الجدول رقم (19) أن نسبة 78,6% أي ما يعادل 11 من أفراد مجتمع الدراسة أجابوا بنعم على تنظيم لقاءات احتفالات خارج المؤسسة، في حين 21,4 ما يعادل 3 منهم أجابوا بلا.

الجدول رقم (20): على ماذا تساعد الاحتفالات في المؤسسة.

في رأيك هل الاحتفالات يساعد على					
		Fréquence	Percent	Valide Percent	Cumulative Percent
Valide	ترسيخ انتماءك وإخلاصك في خدمتها	8	57.1	57.1	57.1
	تلبية حاجات اجتماعية كالصداقة والعلاقات الاجتماعية	5	35.7	35.7	92.9
	جلب متعاملين جدد	1	7.1	7.1	100.0
	<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	

نلاحظ من الجدول رقم (20) أن نسبة 57,1% أي ما يعادل 8 من أفراد مجتمع الدراسة يعتقدون أن الاحتفالات واللقاءات تزيد في ترسيخ انتماء وإخلاص العمال لمؤسستهم، في حين 35,7% أي ما يعادل 5 منهم تعني لهم اللقاءات والاحتفالات التي تنظمها المؤسسة تلبى حاجات اجتماعية كالصداقة والعلاقات الاجتماعية، و7,1% أي 1 منهم يعتقد أن ذلك يحقق جلب متعاملين جدد، وكل ذلك من ضمن ما تهدف إليه المؤسسة اثر إقامة اللقاءات والاحتفالات.

الجدول رقم (21): هل هناك رموز خاصة تحقق أهداف معينة؟

هل هناك رموز خاصة تحقق أهداف معينة					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا	4	28.6	28.6	28.6
	نعم	10	71.4	71.4	100.0
	Tot al	14	100.0	100.0	

نلاحظ من الجدول رقم (21) أن نسبة 71,4% أي ما يعادل 10 من أفراد مجتمع الدراسة أجابوا بلا على أنه يوجد رموز خاصة تحقق أهداف معينة لمؤسستهم، في حين أن 28,6% أي ما يعادل 4 منهم أجابوا بنعم أي أنه يوجد بعض الرموز بالمؤسسة يحقق أهداف معينة وبالتالي كل مؤسسة لها أهدافها وطريقة تحقيق تلك الأهداف تختلف.

الجدول رقم (22): هل هناك لباس رسمي في مؤسستكم؟

هل هناك لباس رسمي في مؤسستكم					
		Fréquence	Percent	Valide Percent	Cumulative Percent
Valide	لا	3	21.4	21.4	21.4

	نعم	11	78.6	78.6	100.0
	<b>Total</b>	14	100.0	100.0	

نلاحظ من الجدول رقم (22) أن نسبة 78,6% أي ما يعادل 11 من أفراد مجتمع الدراسة أجابوا بنعم على أنه يوجد لباس رسمي بمؤسستهم، في حين أن نسبة 21,4% أجابوا بلا أي لا يوجد لباس رسمي وبالتالي اللباس الرسمي في المؤسسة يميز كل مؤسسة عن غيرها.

الجدول رقم (23): ماذا يعني اللباس الرسمي بالنسبة للعامل؟

لباس رسمي في مؤسستكم يعني					
		Fréquence	Percent	Valide Percent	Cumulative Percent
Valide	الحماسة في العمل	5	35.7	35.7	35.7
	الشعور بالانتماء	9	64.3	64.3	100.0
	<b>Total</b>	14	100.0	100.0	

نلاحظ من الجدول رقم (23) أن نسبة 64,3% أي ما يعادل 9 من أفراد مجتمع الدراسة يشعرون بالحماسة في العمل عند ارتداء اللباس الرسمي الخاص بالعمل، أما نسبة 35,7% ما يعادل 5 منهم يشعرون بالانتماء حيال ذلك، وعليه فإن اللباس الرسمي في العمل يقوي درجة الانتماء لدى العمال والحماسة في العمل وبالتالي حب العمل وتحقيق نتائج جيدة وتحقيق نوع من الرضا.

الجدول رقم (24): هل تقومون بالاحتفالات والتكريمات بالنسبة للمتفوقين وذوي الأفكار التطورية؟

هل تقومون بالاحتفالات والتكريمات للمتفوقين والمنجزين وأصحاب الأفكار التطورية

		Fréquence	Percent	Valide Percent	Cumulative Percent
Valide	لا	4	28.6	28.6	28.6
	نعم	10	71.4	71.4	100.0
	<b>Total</b>	14	100.0	100.0	

الجدول رقم (25): هل تحفزك التكريمات والجوائز لبذل مجهود أكبر والانتماء للمؤسسة؟

هل تحفزك التكريمات والجوائز لبذل مجهود أكبر والانتماء للمؤسسة					
		Fréquence	Percent	Valide Percent	Cumulative Percent
Valide	لا	1	7.1	7.1	7.1
	نعم	13	92.9	92.9	100.0
	<b>Total</b>	14	100.0	100.0	

نلاحظ من الجدول رقم (25) أن نسبة 92,9% أي مايعادل 13 من أفراد مجتمع الدراسة ك أجابوا بنعم على أن التكريمات والجوائز تحفز العمال لبذل مجهود أكبر في العمل والانتماء للمؤسسة، وبالتالي يحقق ذلك نتائج جيدة للعمال وللمؤسسة.

الجدول رقم (26): هل تهتم الإدارة بنشر شعارات وصور ولوائح جداريه؟

هل تهتم الإدارة بنشر شعارات وصور ولوائح جدارية					
		Fréquence	Percent	Valide Percent	Cumulative Percent
Valide	نعم	14	100.0	100.0	100.0

نلاحظ من الجدول رقم (26) أن نسبة 100% أي ما يعادل 14 أفراد مجتمع الدراسة أجابوا بنعم على أن إدارة مؤسستهم تهتم بنشر شعارات وصور ولوائح جدارية.

الجدول رقم (27): بماذا يساعد نشر الصور واللوائح الجدارية من طرف الإدارة؟

نشر شعارات وصور ولوائح جدارية من طرف الإدارة يساعدها على:					
		Fréquence	Percent	Valide Percent	Cumulative Percent
Valide	جلب الزبائن	6	42.9	42.9	42.9
	تحسين صورة المؤسسة	5	35.7	35.7	78.6
	تحقيق أهداف مسطرة	3	21.4	21.4	100.0
	<b>Total</b>	14	100.0	100.0	

نلاحظ من الجدول رقم (27) أن نسبة 42,9% أي ما يعادل 6 من أفراد مجتمع الدراسة يعتقدون أن نشر الشعارات والصور واللوائح الجدارية من طرف إدارة المؤسسة يساعد في جلب الزبائن، في حين أن نسبة 35,7% منهم يرونها تحسن من صورة المنظمة، أما نسبة 21,4% أي ما يعادل 3 من أفراد مجتمع الدراسة يعتقدون أنها تحقق أهداف مسطرة، وكل ذلك يعود بالفائدة للمؤسسة.

الجدول رقم (28): القصص والحكايات في أمجاد المؤسسة يحبب لديك العمل وبذل

المزيد من المجهود؟

القصص والحكايات في أمجاد المؤسسة يحبب لديك العمل وبذل المزيد من المجهود					
		Fréquence	Percent	Valide Percent	Cumulative Percent
Valide	نعم	14	100.0	100.0	100.0

نلاحظ من الجدول رقم (28) أن نسبة 100% أي ما يعادل 14 أفراد مجتمع الدراسة يعتقدون أن القصص والحكايات على أمجاد المؤسسة يحبب لديهم العمل وبذل المزيد من الجهد وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة.

الجدول رقم (29): على ماذا تعتمد مؤسستكم في ترسيخ ثقافتها؟

على ماذا تعتمد مؤسستكم في ترسيخ ثقافتها					
		Fréquence	Percent	Valide Percent	Cumulative Percent
Valide	التاريخ	4	28.6	28.6	28.6
	الرموز	7	50.0	50.0	78.6
	اللغة والإشارات	2	14.3	14.3	92.9
	الاحتفالات	1	7.1	7.1	100.0
	<b>Total</b>	14	100.0	100.0	

نلاحظ من الجدول رقم (29) أن نسبة 50% أي ما يعادل 7 من أفراد مجتمع الدراسة يعتقدون أن ترسيخ ثقافة المؤسسة يعتمد على الرموز، في حين نسبة 28,6% أي ما يعادل 4 منهم يعتقد أن ترسيخ ثقافة المؤسسة يعتمد على تاريخ المؤسسة، وفي المقابل نسبة 14,3% أي ما يعادل 2 منهم يعتقد أنها تعتمد على اللغة والإشارات، ونسبة 7,1% أي 1 منهم يعتقد أنها تعتمد على الاحتفالات ومنه فإن للرموز أثر بالغ في ترسيخ ثقافة المؤسسة لدى العمال وبالتالي تحقيق ما تصبو إليه المؤسسة من أهداف.

الجدول رقم (30): يمثل المتوسطات والانحرافات المعيارية للأسئلة

Descriptive Statistique
-------------------------

	N	Minimum	Maximum	Mean المتوسط الحسابي	Std. Déviation الانحراف المعياري
هل تتميز العلاقة بين العمال في مؤسستكم بالود والاحترام المتبادل	14	1.00	2.00	1.9286	.26726
الود والاحترام المتبادل يشعرك ب	14	1.00	3.00	2.1429	.86444
هل يلتزم العاملون في إدارتكم بأسلوب عند التعامل مع الجمهور الخارجي من المواطنين والوافدين	14	2.00	2.00	2.0000	.00000
هل تنمي الإدارة العليا قيم المصالحة والثقة المتبادلة بين العاملين في الإدارة	14	1.00	2.00	1.8571	.36314
هل أجواء العمل في مؤسستكم يوفر لك الجو الملائم من	14	1.00	3.00	2.7857	.57893
ماذا يعني لك إتقان العمل في المؤسسة	14	1.00	4.00	2.2143	.69929
هل تحترمون مواعيد الدخول والخروج	14	2.00	2.00	2.0000	.00000

احترام مواعيد الدخول والخروج راجع إلى	14	1.00	3.00	1.7857	.57893
هل هناك قوانين ولوائح تنظيمية معينة تحدد الانضباط في العمل لمؤسستكم	14	2.00	2.00	2.0000	.00000
قوانين ولوائح تنظيمية الخاصة بمؤسسة تعتبرها	14	1.00	1.00	1.0000	.00000
هل تتخذ من سلوكيات الرؤساء قدوة لك	14	2.00	2.00	2.0000	.00000
هل تشرك المؤسسة العاملين في وضع أهداف معينة	14	1.00	2.00	1.6429	.49725
شركة بشكلها وموقعها الجديدين توحى لك	14	1.00	4.00	1.7857	.97496
مؤسستكم تنظم لقاءات أو احتفالات للعاملين خارج المؤسسة	14	1.00	2.00	1.7857	.42582
في رأيك هل الاحتفالات يساعد على	14	1.00	3.00	1.5000	.65044
هل هناك رموز خاصة تحقق أهداف معينة	14	1.00	2.00	1.7143	.46881
هل هناك لباس رسمي في مؤسستكم	14	1.00	2.00	1.7857	.42582

لباس رسمي في مؤسستكم يعني	14	1.00	2.00	1.6429	.49725
هل تقومون بالاحتفالات والتكريمات للمتفوقين والمنجزين وأصحاب الأفكار التطورية	14	1.00	2.00	1.7143	.46881
هل تحفزك التكريمات والجوائز لبذل مجهود أكبر والانتماء للمؤسسة	14	1.00	2.00	1.9286	.26726
هل تهتم الإدارة بنشر شعارات وصور ولوائح جدارية	14	2.00	2.00	2.0000	.00000
نشر شعارات وصور ولوائح جدارية من طرف الإدارة يساعدها على	14	1.00	3.00	1.7857	.80178
القصص والحكايات في أمجاد المؤسسة يحبب لديك العمل وبذل المزيد من المجهود	14	2.00	2.00	2.0000	.00000
على ماذا تعتمد مؤسستكم في ترسيخ ثقافتها	14	1.00	5.00	2.7143	1.26665
<b>Valide N (listwise)</b>	14				

• مثال عن كيفية حساب المدى: من أجل تحديد الإتجاه في هذا البعد أعطينا الجدول رقم

(29) كل فقرة لاحتمالات الإجابة أوزان مختلفة

الجدول رقم (31): توزيع الأوزان حسب ترسيخ ثقافة المنظمة في المؤسسة.

الأوزان	1	2	3	4	5
المقياس	التاريخ	القصص	الرموز	اللغة والاشارات	الاحتفالات

انطلاقاً من الأوزان الموضحة في الجدول (29) ولحساب طول الخلية ترسيخ ثقافة المؤسسة ( الحدود الدنيا والعليا)، تم حساب المدى (  $4-1=3$  ) ثم تقسيمه على عدد فئات المقياس للحصول طول الخلية ( $3/4=0,75$ )، ثم يتم اضافة هذا العدد إلى أقل قيمة في المقياس هو الواحد الصحيح، واستمرار الإضافة حتى الوصول إلى أعلى قيمة في المقياس وهي العدد أربعة وكان الناتج كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول رقم(32): المتوسطات المرجحة والاتجاهات الموافقة لها

الأوزان	1	2	3	4	5
المتوسط المرجح	(1,8_0,8)	(2,6_1,8)	(3,4_2,6)	(4,2_3,4)	(5_4,2)
الاتجاه	التاريخ	القصص	الرموز	اللغة والاشارات	الاحتفالات

وعليه: فإن اتجاه عبارة الجدول (29) تتجه نحو الرموز لأن المتوسط الحسابي المحسوب في الجدول (30) هو 2,71 واقع بين القيمتين (3,4\_2,6) أي عبارة على ماذا تعتمد المنظمة في ترسيخ ثقافتها تتجه نحو الرموز.

رابعاً: النتائج والتوصيات:

1) النتائج: توصلت الدراسة إلى عدة نتائج يمكن إيجازها فيما يأتي:

- تعتبر الثقافة التنظيمية مجموعة سلوك الأفراد، المديرين، اتجاهاتهم وقيمهم، طرق عملهم، تاريخ المنظمات والطقوس الجماعية.

- تلعب الثقافة أدوارا مهمة للمنظمة في المحافظة على علاقة العمال ببعضهم كما تعطي العاملين الشعور بالهوية والاعتزاز مما يمكن اعتباره محفز للأداء الجيد.
- يتم المحافظة على الثقافة التنظيمية من خلال: الموظفين، المديرين، اللوائح التنظيمية، الاحتفالات والطقوس والرموز واللغة.
- احترام مواقيت الدخول والخروج تمثل ثقافة لدى موظفي مؤسستي SAMSUNG وDJEZZY.
- إن ما يخلق جو التفاهم والسير الحسن للعمل داخل المؤسسة هو تبادل الاحترام والمودة بين العمال.
- التزام العمال بأسلوب (نحن في خدمة المستفيد) للتعامل مع الجمهور من المواطنين والوافدين، يؤكد قيمة حب العمل والإخلاص للمؤسسة مما يحقق أداء جيد وجلب عملاء جدد.
- استقطاب الجمهور من أولويات العمال لتحقيق الأهداف المرجوة حسب ما تقدم به المسئول عن فرع SANSUNG في المقابلة.
- يقر العمال لإدارتهم بتنمية قيم المصالحة والثقة المتبادلة بين العاملين مما ينتج عنه ترسيخ روح التعاون والمبادرة بين العمال مما ينتج عنه العمل الجيد في الوقت المناسب.
- إتقان العمل واجب واثبات للذات وكذا عبادة وهذا ما أكده العديد من العمال ويدل على أن العمال يقومون بأعمالهم على أكمل وجه ويرجع ذلك بالفائدة على المؤسسة والعمال.
- جل العمال يحترمون مواعيد الدخول والخروج في المؤسسة وهذا ما لاحظناه من زيارتنا المتكررة للمؤسستين.
- أغلب العمال يحترمون اللوائح والقوانين التنظيمية ويدل على اهتمام العمال للمؤسسة وأهدافها.
- يتخذ العمال رؤساءهم قدوة لهم في العمل وتحقيق أهداف المؤسسة وهذا راجع إلى رغبتهم إلى تطوير المنظمة وإنجاحها والعمل على استمرارها.
- قيم العمال العالية وإمكاناتهم تجعلهم محل ثقة الإدارة العليا في المؤسسة في وضع أهدافها.

- أغلب العمال يشعرون بشرف الانتماء لمؤسساتهم ويعتبرون العمل بها وضع مجتمعي محترم وبالتالي تهتمهم مصلحة المؤسسة وأهدافها.
  - اللقاءات والاحتفالات بالمؤسسة تزيد في ترسيخ انتماء وإخلاص العمال لمؤسستهم كما تلبي حاجات اجتماعية كالصداقة والعلاقات الاجتماعية وجلب متعاملين جدد وكل ذلك يكون ضمن أهداف المؤسسة المرجوة.
  - إن كل مؤسسة عالمية أو وطنية تحتاج إلى رمز أو تسمية تميزها عن باقي المؤسسات وتضمن لها وحدانية واستقلالية تمكنها من الحفاظ على مكانتها واستدراج أهدافها هذا ما أكده لنا المسئول عن فرع SAMSUNG في المقابلة التي أجريت معه. ويعتبر اللباس الرسمي الخاص بالعمل، من بين ما يميز مؤسسة أو منظمة عن غيرها فجل العمال يشعرون بالانتماء والحماسة في العمل وبالتالي يحبب الفرد في عمله. وقد لاحظنا في شركة جازي أن العمال يرتدون لباسا خاصا (قميص أبيض+ربطة عنق حمراء) و (قميص أزرق + ربطة عنق زرقاء غامضة).
  - أظهرت الدراسة على أن للثقافة التنظيمية أثر ايجابي على تحقيق أهداف المنظمة ويظهر ذلك في المعاملة الجيدة للعمال داخل المؤسسة، حسن الاستقبال في المؤسسة، الرموز واللغة، الاحتفالات، القيم والاتجاهات..
- (2) التوصيات:** بعد انجاز هذه الدراسة حول أثر الثقافة التنظيمية على تحقيق أهداف المنظمة ارتأينا أن نورد التوصيات التالية:
- زيادة الاهتمام بمجال الثقافة التنظيمية الايجابية من قبل الإدارة والعاملين، لأن ذلك يساهم في تحقيق أهداف المنظمة.
  - مشاركة العاملين في تسيير وتحديد أهداف المنظمة.
  - منح المكافآت والتحفيزات اللازمة بغرض إشباع حاجات العمال، وتحقيق مستوى من الرضا الذي يدفعهم إلى بذل مجهود أكبر.
  - ضرورة اعتقاد القادة بأهمية القدوة لدى الأفراد، ذلك أن القائد هو محل قدوة لدى مرؤوسيه، مما يؤثر على سلوكهم سلبيا أو إيجابيا، إذا فهو مطالب بتقديم المثل الحسن لما يجب أن يكون عليه القائد من انضباط في المواعيد واحترام للوقت وحسن استغلال الأفراد

على أمثل ما يكون للوصول بهم إلى أفضل نتائج، وكذا تحويل الشعارات والقيم المعلنة إلى ممارسات فعلية، ذلك أن الممارسات وسلوك المسؤولين تعتبر أحسن دافع للأفراد لتنفيذ ما هو مطلوب منهم.

• ضرورة إجراء المزيد من الدراسات والبحوث الميدانية حول القيم التنظيمية لما تمثله من أهمية بارزة في تحديد السلوك.

الخاتمة

لقد تبين من خلال دراستنا أن الثقافة التنظيمية تعتبر من أهم مكونات البيئة الداخلية للمؤسسة والتي لها علاقة بالتزام الأفراد العاملين بالمؤسسة التي تشكل دافعا مهما نحو الإنجاز، أي أنها من أهم محددات نجاح أو فشل منظمات الأعمال. وباعتبار القيم إحدى المحددات الهامة لسلوك الأفراد وتوجهاتهم فإنها تحتل المرتبة الأولى في قائمة العناصر الثقافية، ومن الأمثلة على القيم التي تركز عليها التنظيمات المختلفة، نوعية المنتج والخدمة، والاهتمام بالعملاء وتقديم الكلفة والعلاقات التعاونية بين العاملين وتلعب السلوك دورا أساسيا في تحديد السلوك المرغوب إتباعه.

وتبين لنا كذلك أن الرموز والاحتفالات والتكريميات هي كذلك من مكونات الثقافة التنظيمية وتقوم بدور المعزز للقيم، وتعمل كذلك على تدعيمها وإعادة إنتاجها لأنها عبارة عن نشاطات وتظاهرات تميز بال تكرار في كل مناسبة أو بين فترة وأخرى وذلك بهدف تنمية الشعور بالانتماء للمؤسسة. وعليه نستطيع القول أن الثقافة التنظيمية بكل مكوناتها الفرعية من قيم ومعتقدات ومعايير ورموز ولغة وطقوس... الخ، دورها الأساسي في ضبط السلوك وتوجيهه، تحقيق الاتساق والانسجام داخل المجموعة تقديم أطر مرجعية لكيفية التعامل مع المشاكل الخارجية وكيفية حلها ومنح المجموعة البشرية آليات الدمج والانتماء فتصبح بذلك قادرة على الاستمرار والبقاء رغم كل ما تتضمنه من فوارق وعدم المساواة بين أعضائها.

وفي نهاية دراستنا نقترح بعض الدراسات المستقبلية:

✓ تأثير القيم الثقافية الإسلامية على أداء الموارد البشرية.

✓ الخلفية الثقافية للقيادة وأثرها على الأداء التنظيمي.

✓ الثقافة التنظيمية وعلاقتها بسياسات التوظيف في المؤسسة الجزائرية.

✓ القيم التنظيمية وعلاقتها بتحقيق المسؤولية اتجاه المؤسسة.

المراجع

أولاً: الكتب باللغة العربية.

- 1) البياتي عبد الجبار توفيق، الإحصاء وتطبيقاته في العلوم التربوية والنفسية، ط1، مكتبة الجامعة، عمان، 2008.
- 2) حريم حسين، إدارة المنظمات منظور كلي، دار حامد، عمان، الأردن، 2003.
- 3) زرواتي رشيد، مناهج وأدوات البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ط1، دار الهدى، الجزائر، 2007.
- 4) محمود أبوبكر مصطفى، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، مصر، 2005.
- 5) مرسي جمال الدين، الثقافة التنظيمية والتغيير، الدار الجامعية، مصر، 2006.
- 6) القريوني محمد بلقاسم، نظرية المنظمة والتنظيم، ط3، دار وائل، عمان، 2008.
- 7) القريوني محمد بلقاسم، السلوك التنظيمي (دراسة السلوك الانساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال)، دار وائل، عمان، 2009.
- 8) عبيدات ذوقان وآخرون، البحث العلمي مفهومه وأدواته وأساليبه، ط1، دار الفكر، عمان، 2001.
- 9) عبيدات محمد وآخرون، منهجية البحث العلمي القواعد والمراحل والتطبيقات، ط2، دار وائل، عمان، 1999.
- 10) العتوم شفيق أحمد، الطرق الإحصائية (SPSS)، ط3، دار المناهج، عمان، 2008.
- 11) عليان ربحي مصطفى، وغنيم عثمان محمد، مناهج واساليب البحث العلمي، النظرية والتطبيق، ط1، دار صفاء، عمان، 2008.
- 12) العميان محمود سلمان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط3، دار وائل، 2005.
- 13) بن عيسى محمد المهدي، علم اجتماع التنظيم من سوسيولوجية العمل إلى سوسيولوجية المؤسسة، ط1، مطبعة امابلاست، الجزائر، أوت 2010.
- 14) العيسوي عبد الفتاح محمد وعيسوي عبد الرحمن محمد، مناهج البحث العلمي في الفكر الاسلامي والفكر الحديث، دار الراتب الجامعية، 1996-1997.

- 15) صابر فاطمة عوض وحفاجة ميرفت علي، أسس ومبادئ البحث العلمي، ط1، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، مصر، 2002.
- 16) عبد الفتاح عز، مقدمة في الإحصاء الوصفي والإستدلالي، باستخدام (SPSS) خوارزم العلمية، ب ط، جدة، 2008.
- ثانيا: الرسائل والأطروحات الجامعية:
- 17) بيض القول مريم وكيدار سمية ولقرادة فوزية، دور الثقافة التنظيمية في خلق القدرة التنافسية في المؤسسة الصناعية العمومية، وحدة انتاج اغذية الأنعام ONAB بالجلفة، مذكرة شهادة ليسانس في علم الاجتماع، كلية الآداب واللغات والعلوم الإجتماعية والإنسانية، جامعة زيان عاشور، الجلفة، 2011/2012.
- 18) جلولي أسماء، أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري لدى العاملين فيمؤسسات التعليم العالي الجزائرية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، فرع تسيير الموارد البشرية، جامعة بسكرة، 2012/2013.
- 19) جلول محمد السعيد، نحو تفعيل دور المدير في إدارة الوقت، دراسة مسحية على عينة من المديرين بولاية الاغواط، رسالة ماجستير غير منشورة في علوم التسييرن جامعة المدية، 2010.
- 20) بزغش محمد، الثقافة المهنية في الفكر الحديث، رسالة ميدانية على منتدبي جامعة محمد خيضر، مذكرة ماجستير، جامعة بسكرة، 2007.
- 21) الدوسري جاسم بن فيحان، الثقافة التنظيمية في المنظمات الأمنية ودورها في تطبيق الجودة الشاملة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الفلسفة في العلوم الأمنية، قسم العلوم الإدارية، الرياض، 2007.
- 22) الدويلة فهد يوسف، أثر الثقافة التنظيمية على آراء الموظفين في الشركات الصناعية الكويتية، قدمت هذه الدراسة استكمالا لمتطلبات منح درجة الماجستير في ادارة الأعمال، كلية الدراسات الادارية والمالية، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، 2007.
- 23) كريم هه وار فتاح، دور الثقافة التنظيمية في تحديد الخيار الاستراتيجي، دراسة استطلاعية لأراء مديري معمل اسمنت بازيان في محافظة السلمانية، لاقليم كورديستان العراق، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة السلمانية، 2012.

24) مداحي أمال و مردود حنان، أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي، دراسة حالة مديرية التجارة لولاية البويرة، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة اكلي محند أو الحاج، البويرة، 2015/2014.

25) مصباح العاجز ايهاب فاروق، دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الغدارة الإلكترونية، دراسة ميدانية على وزارة التربية والتعليم العالي، محافظات غزة، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير، في ادارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، 2011.

26) عكاشة أسعد أحمد محمد، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي، دراسة تطبيقية على شركات الاتصال "PALTEL" في فلسطين، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير، كلية التجارة قسم ادارة الاعمال الجامعة الاسلامية بغزة، 2008.

27) العوفي محمد بن غالب، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية على هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض للحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، الرياض، 2005.

28) بن عيسى محمد المهدي، ثقافة المؤسسة، دراسة ميدانية للمؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية، حالة بايب غاز غرداية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع، كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية، جامعة الجزائر، 2005/2004.

#### رابعا: قائمة المجلات والدوريات:

29) جاب مختار وبغزو صبرينة، > الهوية المحلية وتحديات العولمة والثقافة، قراءة من منظور سوسيوثقافي<، مجلة العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الاجتماعية، العدد العاشر، الأغواط، جانفي، 2015.

30) شتاتحة عائشة، > دور المنظمة كأحد العوامل المؤثرة في عملية صنع القرار< الملتقى العلمي الدولي صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية جامعة عمار ثلجي، الأغواط، أيام 14-15، أفريل، 2009.

خامسا: المواقع الالكترونية:

[WWW.DJEZZY.COM](http://WWW.DJEZZY.COM) (31)

المراجع باللغة الأجنبية:

Michel Petit Andrey Klesta, managment d'equipe : concepts et (32  
partiques, Paris,2000

Samuel Mercier, une contribution à la politique de formalisation de (33  
l'éthique dans les grandes entreprises, thèse de D'ctorat de science des  
Organisation, Paris IX . Dauphine,1997.

الملاحق



## أولاً: البيانات الشخصية

يهدف هذا الجزء إلى التعرف على بعض الخصائص الاجتماعية و الوظيفية بغرض تحليل النتائج فيما بعد، لذا نرجو Samsung وDJEZZY لموظفي شركة ( في Xمنكم التكرم بالإجابة المناسبة على التساؤلات التالية وذلك بوضع إشارة ) المربع المناسب لاختيارك.

1. الجنس: ذكر  أنثى

2. العمر: اقل من 30 سنة  من 30 إلى اقل من 40

من 40 اقل من 50 سنة  50 سنة فأكثر

3. المؤهل العلمي: .....

4. حدد الوظيفة التي تشغلها: .....

5. سنوات الخدمة في مؤسستكم: .....

## ثانياً: محاور الاستبانة:

المحور الأول: تأثير القيم التنظيمية لدى عمال المؤسسة على تحقيق أهدافها:

1. هل تتميز العلاقة بين العمال في مؤسستكم بالود والاحترام المتبادل؟

نعم  لا

2. الود والاحترام المتبادل يشعر ذلك بـ:

الانتماء  نشاط  تعاون  أي

3. هل يلتزم العاملون في إدارتكم بأسلوب (نحن في خدمة المستفيد) عند التعامل مع

الجمهور الخارجي من المواطنين والوافدين: نعملا  لا

4. هل تنمي الإدارة العليا قيم المصالحة و الثقة المتبادلة بين العاملين في

الإدارة: نعملا  في  نعم كيف ذلك؟

.....  
.....

5. هل أجواء العمل في مؤسستكم يوفر لك الجو الملائم من:

- التعاون  - التفاهم  - الاثنان معا  لاشيء من ذلك

6. ماذا يعني لك إتقان العمل في المؤسسة؟

- عبادة  - واجب  إثبات الذات  لأن هناك رقابة

- طريق نحو التميز  - أخرى حدد

.....  
.....

7. هل تحترمون مواعيد الدخول و الخروج؟ نعم  لا

8. احترام مواعيد الدخول والخروج راجع ذلك الى:

- أنكم تحبون الانضباط   
- لأن اللوائح والقوانين التنظيمية تنص على ذلك

لان الأمر ليس بيدكم وهذا راجعالي: .....

.....

9. هل هناك قوانين و لوائح تنظيمية معينة تحدد الانضباط في العمل لمؤسستكم؟

نعم  لا

10. القوانين واللوائح التنظيمية الخاصة بمؤسستكم هل تعتبرها؟:

- تزيد من جدية العمل وتحسنه

- تحبط معنويات العمال لأنها مجرد عقاب



18. اللباس الرسمي في مؤسستكم يعني لك:

- الحماسة في العمل  - الشعور بالانتماء  - لاشئ

أخرى: .....

19. هل تقومون بالاحتفالات والتكريميات للمتفوقين والمنجزين وأصحاب

الأفكار التطورية؟

20. هل تحفزك التكريميات والجوائز لبذل مجهود أكبر والانتماء للمؤسسة؟

نعم  لا

21. هل تهتم الإدارة بنشر شعارات وصور ولوائح جدارية؟

نعم  لا

22. نشر شعارات ولوائح جدارية من طرف الإدارة يساعدها على:

- جلب الزبائن  - تحسين صورة المؤسسة  - تحقيق أهداف مسطرة

23. القصص والحكايات فيأمجاد؟ المؤسسة يحبب لديك العمل وبذل المزيد من

المجهود؟ نعم  لا

24. على ماذا تعتمد مؤسستكم في ترسيخ ثقافتها؟

- التاريخ  - القصص

- اللغة والإشارات  - الاحتفالات  - الرموز

التاريخ:.....

جامعة زيان عاشور\_الجلفة  
كلية الآداب والعلوم الاجتماعية والاساتية  
قسم العلوم الاجتماعية

### دليل المقابلة

- 1\_ حدد موقع هذه المؤسسة أو الشركة ووضح لنا ما هي أهمية هذا الموقع؟
- 2\_ وضح كيف أن مظهر المؤسسة يمكن من استقطاب الجمهور الخارجي ويحقق أهداف المؤسسة انطلاقا من مؤسستكم.
- 3\_ أذكر الرمز الذي يشخص مؤسستكم ووضح إن كان يحقق هدف معين وماهي الدلالات التي يحملها هذا الرمز.
- 4\_ هل تعطي ادارتكم اهتماما للآراء العاملين ومقترحاتهم من خلال مشاركة العاملين في اتخاذ القرار؟
- 5\_ بماذا ترتبط القصص داخل مؤسستكم ب:  
\_ جوانب القوة  
\_ جوانب الضعف
- 6\_ كيف تسعى مؤسستكم لتحسين صورتها من اجل تحقيق الربح؟
- 7\_ هل العمال لديكم دائمين ام مؤقتين وكيف يتم توظيفهم واختيارهم؟
- 8\_ بين الطرق المتبعة للاتصال مع الجمهور الخارجي وكيف تساعد كلا من الطرفين؟
- 9\_ هل تقدم المؤسسة تسهيلات من أجل تسديد الفا تورات؟وماهي؟