



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة زيان عاشور – الجلفة  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم علم الاجتماع والديموغرافيا



# الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالاندماج الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية

## دراسة ميدانية لشركة سونلغاز بالجلفة

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر  
تخصص علم الاجتماع التنظيم والعمل

إشراف الأستاذ الدكتور :

بلخير بن ملوكة

إعداد الطالبين :

- حنان حبيطة  
- كريمة حبيطة

أمام لجنة المناقشة المكونة من:

رئيسا  
جامعة الجلفة  
مشرفا ومقررا  
جامعة الجلفة  
عضوا مناقشا  
جامعة الجلفة

د. رشيد جلود  
د. بلخير بن ملوكة  
د. بومدين دحماني

السنة الجامعية : 2024/2023

شكر وتقدير :

لقوله تعالى " لئن شكرتم لأزيدنكم "

الحمد لله حبا وشكرا وامتنانا على البدء والختام

الحمد لله الذي أنعم علينا بنعمة العقل وأرشدنا إلى الطريق السوي " طريق العلم " وهدانا دوما إلى ما فيه من الصلاح والثبات وجعل من الصعب هين و أهدانا بالتوفيق منه لإتمام هذا العمل المتواضع له وحده جل جلاله حمدا يليق بجلال وجهه وفضله علينا وعلى الناس أجمعين.

وآخر دعواتهم أن الحمد لله رب العالمين.

ألف شكر إلى من قيل فيهم " من علمين حرف صرت له عبدا " لجميع الأساتذة الذين ساهموا في تكويننا طيلة مشوارنا الدراسي وألف شكر للأستاذ المتعاون المشرف بن ملوكة بلخير الذي نكن له فائق التقدير و الاحترام ونتمنى له دوما الصحة والعافية ومزيد من التآلق والنجاح.

شكر إلى كل من أمدنا يد العون وساهم في انجاز هذا العمل وبقاقة امتنان وعرفان إلى كل من ساعدنا في إنهاء هذه الدراسة ولو بكلمة طيبة ...

## إهداء:

إلى حبيتي الغالية نبض قلبي إلى من حملتني وهن على وهن ولازالت تحمليني براعيتها وحنانها إلى من الجنة تحت أقدامها إلى رمز الصمود والصبر والعطاء بغير حساب إلى من بدعائها تفتح الأبواب إلى من علمتني كيف أواجه

المتاعب والصعاب

"أمي حبيتي"

إلى حبيبي الشهم الذي أحمل اسمه والدي الغالي الرجل المليء بالسخاء ورحابة الصدر إلى من أغدق علي بعطائه

دون تردد وحسبان إلى الرجل الذي تضح المجالس بذكره

"أبي حبيبي"

إلى من أوصاني الله تعالى ببرهما وصحبتهما في دنيا معروفا والدي الحبيبين أطال الله في عمرهم وأقول لهما

"ربي أرحمهما كما ربياني صغير"

ومن صميم القلب أهدي ثمرة عملي هذا إلى أحب الناس إلى قلبي إخوتي وجدتي الغالية يامن سعيتم إلى توفير لي

الجو المناسب للدراسة لكم جميعا.

حيطة حنان

الحمد لله الذي أعاننا بالعلم و زيننا بالحلم و أجملنا بالعافية أهدي هذا العمل المتواضع إلى التي وضعت اللجنة تحت

أقدامها إلى نبع الحنان التي نورت إلى الطريق لكي أصل إلى هذا المستوى إلى الغالية أمي أطال الله في عمرها .

إلى روح أبي الطاهرة رحمه الله و غفر له و أسكنه فسيح جناته .

إلى أخوتي و أخواتي وفقهم الله في حياتهم و عملهم و أنار الطريق أمامهم إلى أهلي كل واحد باسمه إلى صديقاتي

اللواتي جمعني بهم الأقدار.

حيطة كريمة

## فهرس الاشكال :

37	الشكل 1 - يوضح مصادر الثقافة التنظيمية
91	الشكل 2 توزيع عينة الدراسة حسب الجنس
93	الشكل 3 توزيع عينة الدراسة حسب السن
94	الشكل 4 توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي
95	الشكل 5 توزيع عينة الدراسة حسب الإجابة على الفقرة
96	الشكل 6 توزيع عينة الدراسة حسب الإجابة على الفقرة
97	الشكل 7 توزيع عينة الدراسة حسب الإجابة على الفقرة
98	الشكل 8 توزيع عينة الدراسة حسب الإجابة على الفقرة
99	الشكل 9 توزيع عينة الدراسة حسب الإجابة على الفقرة
100	الشكل 10 توزيع عينة الدراسة حسب الإجابة على الفقرة
101	الشكل 11 توزيع عينة الدراسة حسب الإجابة على الفقرة
96	الشكل 12 توزيع عينة الدراسة حسب الإجابة على الفقرة
97	الشكل 13 توزيع عينة الدراسة حسب الإجابة على الفقرة
98	الشكل 14 توزيع عينة الدراسة حسب الإجابة على الفقرة
99	الشكل 15 توزيع عينة الدراسة حسب الإجابة على الفقرة
101	الشكل 16 توزيع عينة الدراسة حسب الإجابة على الفقرة
102	الشكل 17 توزيع عينة الدراسة حسب الإجابة على الفقرة
103	الشكل 18 توزيع عينة الدراسة حسب الإجابة على الفقرة
104	الشكل 19 توزيع عينة الدراسة حسب الإجابة على الفقرة
105	الشكل 20 توزيع عينة الدراسة حسب الإجابة على الفقرة
106	الشكل 21 توزيع عينة الدراسة حسب الإجابة على الفقرة
107	الشكل 22 توزيع عينة الدراسة حسب الإجابة على الفقرة
108	الشكل 23 توزيع عينة الدراسة حسب الإجابة على الفقرة
108	الشكل 24 توزيع عينة الدراسة حسب الإجابة على الفقرة
117	الشكل 25 تقديم الهيكل التنظيمي لمديرية سونلغاز بالجلفة

## فهرس الجداول :

91.....	الجدول 1 توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	91
92.....	الجدول 2 توزيع عينة الدراسة حسب السن	92
93.....	الجدول 3 توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	93
95.....	الجدول 4 توزيع عينة الدراسة حسب الإجابة على الفقرة	95
96.....	الجدول 5 توزيع عينة الدراسة حسب الإجابة على الفقرة	96
97.....	الجدول 6 توزيع عينة الدراسة حسب الإجابة على الفقرة	97
97.....	الجدول 7 توزيع عينة الدراسة حسب الإجابة على الفقرة	97
98.....	الجدول 8 توزيع عينة الدراسة حسب الإجابة على الفقرة	98
99.....	الجدول 9 توزيع عينة الدراسة حسب الإجابة على الفقرة	99
100.....	الجدول 10 توزيع عينة الدراسة حسب الإجابة على الفقرة	100
95.....		
97.....	الجدول 11 توزيع عينة الدراسة حسب الإجابة على الفقرة	13
98.....	الجدول 14 توزيع عينة الدراسة حسب الإجابة على الفقرة	14
100.....	الجدول 15 إختبار المعنوية لمجاميع محور الثقافة التنظيمية لدى موظفي شركة سونلغاز و علاقته بالإنتماء الوظيفي	100
100.....	الجدول 16 توزيع عينة الدراسة حسب الإجابة على الفقرة	100
101.....	الجدول 17 توزيع عينة الدراسة حسب الإجابة على الفقرة	101
102.....	الجدول 18 توزيع عينة الدراسة حسب الإجابة على الفقرة	102
103.....	الجدول 19 توزيع عينة الدراسة حسب الإجابة على الفقرة	103
104.....	الجدول 20 توزيع عينة الدراسة حسب الإجابة على الفقرة	104
105.....	الجدول 21 توزيع عينة الدراسة حسب الإجابة على الفقرة	105
106.....	الجدول 22 توزيع عينة الدراسة حسب الإجابة على الفقرة	106
108.....	الجدول 23 إختبار المعنوية لمجاميع محور الثقافة التنظيمية لدى موظفي شركة سونلغاز و علاقته بالإنتماء الوظيفي	108

ii	شكر وتقدير :
iii	إهداء:
ix	ملخص الدراسة :
V	فهرس الأشكال
VI	فهرس الجداول
vii	فهرس المحتويات :
xii	مقدمة :

## 2 ..... الفصل الأول : الإطار المنهجي للدراسة

4	أولا : الإشكالية .....
6	ثانيا : أسباب اختيار موضوع الدراسة .....
7	ثالثا : أهمية الدراسة .....
7	رابعا : أهداف الدراسة .....
8	خامسا : تحديد مفاهيم الدراسة .....
9	سادسا : الدراسات السابقة .....
15	سابعا : النظريات المفسرة للدراسة .....

## 18 ..... الفصل الثاني : مدخل إلى الثقافة التنظيمية

21	تمهيد:
22	المبحث الأول : ماهية الثقافة التنظيمية .....
22	المطلب الأول : تعريف الثقافة التنظيمية .....
24	المطلب الثاني : التطور التاريخي للثقافة التنظيمية .....
25	المطلب الثالث : خصائص الثقافة التنظيمية .....
27	المبحث الثاني : محددات ومستويات الثقافة التنظيمية .....

27	المطلب الأول : محددات الثقافة التنظيمية
29	المطلب الثاني : أهمية الثقافة التنظيمية
31	المطلب الثالث : مستويات الثقافة التنظيمية
32	المبحث الثالث :عناصر وأنواع الثقافة التنظيمية
32	المطلب الأول : عناصر الثقافة التنظيمية
34	المطلب الثاني : وظائف الثقافة التنظيمية
37	المطلب الثالث : أنواع الثقافة التنظيمية
39	المبحث الرابع : تراكم الثقافة التنظيمية ونظرياتها
39	المطلب الأول : تراكم الثقافة التنظيمية
41	المطلب الثاني : طرق ومراحل المحافظة على الثقافة التنظيمية
45	المطلب الثالث : نظريات الثقافة التنظيمية
48	خلاصة الفصل :
49	<b>الفصل الثالث : مدخل إلى الاندماج الوظيفي</b>
51	تمهيد:
52	المبحث الأول : ماهية الاندماج الوظيفي
52	المطلب الأول : تعريف الاندماج الوظيفي
55	المطلب الثاني : خصائص الاندماج الوظيفي
56	المطلب الثالث : أهداف الاندماج الوظيفي
57	المبحث الثاني : عوامل الاندماج الوظيفي ومميزاته
57	المطلب الأول : عوامل الاندماج الوظيفي
59	المطلب الثاني : مظاهر الاندماج الوظيفي
61	المطلب الثالث : مميزات الاندماج الوظيفي
63	المبحث الثالث : أهمية نظريات الاندماج الوظيفي
63	المطلب الأول : أهمية الاندماج الوظيفي
64	المطلب الثاني : نظريات الاندماج الوظيفي
69	خلاصة الفصل الثالث :
70	<b>الفصل الرابع : دراسة ميدانية لمؤسسة سونلغاز</b>
72	أولا : نبذة تاريخية عن مؤسسة سونلغاز
72	ثانيا : نشأة ومراحل مؤسسة سونلغاز:



76	ثالثا : مهام وأهداف مؤسسة سونلغاز.....
78	رابعا : الهيكل التنظيمي لمديرية التوزيع بالجللفة.....
84	خامسا : المنهج المتبع في الدراسة .....
84	سادسا: الأدوات المستخدمة .....
79	سابعا : العينة وكيفية اختيارها .....
<b>86</b>	<b>الفصل الخامس : الجانب التطبيقي للدراسة</b> .....
88	تمهيد: .....
89	أولا : بناء استمارة الدراسة .....
90	ثانيا : دراسة استطلاعية .....
90	ثالثا : دراسة خصائص عينة الدراسة .....
105	رابعا : تعزيز بيانات الفرضية وتحليلها .....
115	نتائج الفرضيات : .....
<b>0</b>	<b>الخاتمة:</b> .....
<b>1</b>	<b>الملاحق:</b> .....
<b>10</b>	<b>قائمة المراجع :</b> .....

## ملخص الدراسة

### عنوان الدراسة :

الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالاندماج الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية سونلغاز "الغاز و الكهرباء" بمقر ولاية الجلفة

### اهداف الدراسة:

- 1- التعرف على ثقافة المنظمة الخاصة بالعاملين في مؤسسة سونلغاز
- 2- التعرف على نمط العلاقات التي تحدثها الثقافة التنظيمية بين اعضاء المنظمة
- 3- الاطلاع على ثقافة العامل واندماجه في بيئة عمله وعلى ادائه في مؤسسته
- 4- هدفت الى معرفة علاقة الثقافة التنظيمية على تحسين آداء العاملين واندماجهم في مؤسستهم

### تساؤلات الدراسة:

#### التساؤل الرئيسي للدراسة:

هل الثقافة التنظيمية لها علاقة بالاندماج الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية سونلغاز "الغاز و الكهرباء" بالجلفة ؟

#### التساؤلات الفرعية :

- 1- هل الثقافة التنظيمية لها علاقة بالانتماء ؟
- 2- هل الثقافة التنظيمية لها علاقة بالاداء الوظيفي ؟

### منهجية الدراسة:

استخدام الباحثين المنهج الوصفي واستعانوا بأدوات مختلفة لجمع بيانات الدراسة بعضها مساعدة من طرف عمال المؤسسة والبعض الاخر رئيسي ويتمثل في استمارة الاستبيان والتي احتوت (24) سؤالاً منها 5 اسئلة تخص البيانات الشخصية و 19 سؤال موزعة حسب محاور الدراسة وتم توزيع الاستمارة على عينة 10% من فرع الغاز والكهرباء وحجمها (32) مفردة تتمثل في العاملين الذين يعملون بمؤسسة سونلغاز بالجلفة فرع الغاز والكهرباء .

### اهم نتائج الدراسة :

- 1- عامل الخبرة داخل المنظمة يساعد على نجاح المؤسسة .
- 2- تأثير مستوى الدراسي في انضباط و التزام العمال .
- 3- اهمية الثقافة التنظيمية لدى موظفي شركة سونلغاز مما يعزز الاداء الوظيفي .

4- اندماج العاملين في مؤسستهم يساعد على تكوين علاقات اجتماعية جيدة وهذا ما يعزز الثقافة التنظيمية .

وإذا تأملنا في نتائج الدراسة حسب ما جاء في الاسئلة الفرعية نجد انها عموما تقدم الاجابة على التساؤلات الفرعية والسؤال الرئيسي للدراسة .

وهنا نستخلص انا الثقافة التنظيمية تمثل القيم الجماعية ومبادئ الاعضاء داخل المنظمة وهي تشمل السلوكيات التي تؤثر على طريقة التفاعل بين اعضاء المنظمة و العاملين في المؤسسة كما انها تشمل رؤية المنظمة وقيمها وقواعدها  بيئتها ومعتقداتها  لغتها و افتراضاتها وهذا ما يعزز اندماج العاملين في مؤسستهم.

### **Résumé de l'étude:**

**Titre de l'étude:** Culture organisationnelle et son rapport à l'insertion professionnelle au sein de la société économique Sonelgaz « Gaz et Electricité » au siège de l'Etat de Djelfa.

#### **Les objectifs des études:**

- 1\_ Connaître la culture organisationnelle des salariés de la Fondation Sonelgaz .
- 2\_ Identifier le modèle de relations créées par la culture organisationnelle entre les membres de l'organisation .
- 3\_ Connaître la culture du travailleur, son intégration dans son environnement de travail et sa performance dans son organisation .
- 4\_ Il visait à connaître la relation entre la culture organisationnelle et l'amélioration de la performance des salariés et leur intégration dans leur organisation.

#### **Questions d'étude :**

**La question principale de l'étude :** La culture organisationnelle a-t-elle un rapport avec l'insertion professionnelle dans l'institution économique Sonelgaz « Gaz et Electricité » à Djelfa ?

**Sous-questions :**

- 1\_ La culture organisationnelle est-elle liée à l'appartenance ?
- 2- La culture organisationnelle a-t-elle un lien avec la performance au travail ?

**Méthodologie d'étude :**

Les deux chercheurs ont utilisé l'approche descriptive et ont utilisé différents outils pour collecter les données de l'étude, dont certaines étaient auxiliaires des travailleurs de l'organisation et d'autres principales, représentées dans le formulaire du questionnaire, qui contenait (24) questions, dont 5 questions liées aux données personnelles. et 19 questions réparties selon les axes de l'étude. Le formulaire a été distribué à un échantillon de 10% de la population et sa taille est de (32) individus, représentant les salariés qui travaillent à la Société Sonelgaz à Djelfa. la Branche du Gaz et de l'Electricité.

**Résultats les plus importants l'étude :**

- 1\_ Le facteur expérience au sein de l'organisation contribue au succès de l'organisation.
- 2\_ L'effet du niveau académique sur la discipline et l'engagement des travailleurs.
- 3\_ L'importance de la culture organisationnelle chez les salariés de Sonelgaz, qui améliore la performance au travail.

4\_L'intégration des employés dans leur organisation contribue à nouer de bonnes relations sociales, ce qui améliore la culture organisationnelle.

Si l'on considère les résultats de l'étude selon les sous-questions, on constate qu'ils apportent généralement des réponses aux sous-questions et à la question principale de l'étude.

Nous concluons ici que la culture organisationnelle représente les valeurs et principes collectifs des membres au sein de l'organisation et qu'elle inclut les comportements qui affectent le mode d'interaction entre les membres de l'organisation et les travailleurs de l'organisation.

Cela comprend également la vision, les valeurs, les règles, l'environnement, les croyances, le langage et les hypothèses de l'organisation, ce qui améliore l'intégration des employés dans leur organisation.

لقد شهد العالم مرحلة مليئة بالتطورات والتحديات الاقتصادية والاجتماعية وتحولات كبيرة خاصة بالأفراد العاملين والتي تتمثل في قوة العمل وفي ظل هذه التحولات الاقتصادية أصبح العلماء يهتمون بالعامل داخل المنظمة فالمؤسسات الحديثة أصبحت تسعى إلى تطبيق أنظمة واستراتيجيات جديدة للحفاظ على رقي المنظمة وتطويرها وهذا لكون أفراد المنظمة مستعدين لبذل الجهود المطلوبة لتحقيق أهداف المنظمة ومن أهم سبل نجاح المنظمة هو الثقافة التنظيمية التي تجمع الموظفين وتساعدهم على التعامل داخل المنظمة والقيام بأدوارهم والالتزام بالعمل . فالثقافة المنظمة لها دور فعال في تحقيق أهدافها وضمان كيان المؤسسة.

إن الثقافة التنظيمية من المحددات الرئيسية لنجاح أي منظمة فهي قواعد و سلوك التي يقتنع بها الموظفين داخل منظماتهم ويلتزمون بها وتوضح لهم طريقة العمل وتعمل أيضا على تحفيزهم لأداء عملهم بإتقان ورفع مستوى انتمائهم لمؤسساتهم وبالتالي الموظف يندمج وظيفيا في عمله.

في الثقافة التنظيمية تسعى إلى توفير كل ظروف العمل التي تسعى للموظف بالاندماج داخل المؤسسة وذلك لاستقرار الموظف في وظيفته يوم مشاركته في تقديم الخدمات وعملية الإنتاج مرهون بمستوى اندماج الموظف في المنظمة التي ينتمي إليها حيث تعتبر الثقافة التنظيمية إحدى العوامل التي تتحكم في مستوى اندماج الموظف داخل بيئة عمله انطلاقا مما سبق تأتي هذه الدراسة في المؤسسة الاقتصادية سونلغاز بالجلفة فرع الغاز والكهرباء وللإجابة على إشكالية الدراسة والتوصل إلى نتائج تؤكد صحة فرضيات البحث قمنا بوضع عملية منهجية انقسمت إلى جانبين :

الجانب النظري والجانب التطبيقي وإلى خمسة فصول جاءت كالاتي :

الفصل الأول بعنوان الإطار المنهجي للدراسة التي تمت فيه إشكالية الدراسة وأسباب اختيار الموضوع وإلى أهميتها

وأهدافها كما تم تحديد مفاهيم الدراسة و إلى الدراسات السابقة والنظريات المفسرة لها وصعوبتها.

أما الفصل الثاني فهو بعنوان مدخل إلى الثقافة التنظيمية وتضمن تمهيد إلى المدخل ومن ثم مباحث المبحث الأول كان ماهية الثقافة التنظيمية وفيها المطلب الأول تعريف الثقافة التنظيمية والمطلب الثاني الجذور التاريخية للثقافة التنظيمية و المطلب الثالث خصائص الثقافة التنظيمية و المبحث الثاني بعنوان خصائص ومستويات الثقافة التنظيمية فيما كان المطلب الأول خصائص الثقافة التنظيمية و المطلب الثاني أهمية الثقافة التنظيمية والمطلب الثالث مستويات الثقافة التنظيمية و أما المبحث الثالث هو عناصر وأنواع الثقافة التنظيمية ويتضمن المطلب الأول عناصر الثقافة التنظيمية و المطلب الثاني وظائف ومصادر الثقافة التنظيمية و المطلب الثالث أنواع الثقافة التنظيمية.

أما المبحث الرابعة كان تراكم الثقافة التنظيمية ونظرياتها ويتضمن المطلب الأول تراكم الثقافة التنظيمية و المطلب الثاني طرق المحافظة والمراحل للثقافة التنظيمية والمطلب الثالث نظريات الثقافة التنظيمية و خلاصة للفصل الثاني. أما الفصل الثالث للمبحث هو مدخل إلى الاندماج الوظيفي وضمن هذا الفصل تمهيد ثم المبحث الأول ماهية الاندماج الوظيفي و ثم فيه المطلب الأول تعريف الاندماج الوظيفي والمطلب الثاني خصائص الاندماج الوظيفي والمطلب الثالث أهداف الاندماج الوظيفي أما المبحث الثاني كان العوامل الاندماج ومميزاته و فيه المطلب الأول عوامل الاندماج الوظيفي و المطلب الثاني مظاهر الاندماج الوظيفي و المطلب الثالث مميزات الاندماج الوظيفي ويليه المبحث الثالث أهمية ونظريات الاندماج الوظيفي كان فيه المطلب الأول أهمية الاندماج الوظيفي و المطلب الثاني نظريات الاندماج الوظيفي وخلاصة للفصل الثالث.

وفي الفصل الرابع تضمن تمهيد للمؤسسة الجزائرية الاقتصادية وكان يشمل هذا الفصل على الجانب التاريخي لمؤسسة سونلغاز بعد الاستقلال وتاريخ الإنشاء وخلاصة للفصل الرابع .

وأما الفصل الخامس تضمن الجانب التطبيقي للدراسة العينة وكيفية اختيارها والمنهج المتبع وتليه الخاتمة وللإجابة عن التساؤل الرئيسي وفرضيات الدراسة.

# الفصل الأول

## الإطار المنهجي للدراسة



## الفصل الأول : الإطار المنهجي للدراسة

أولا : الإشكالية

ثانيا : أسباب اختيار موضوع الدراسة

ثالثا : أهمية الدراسة

رابعا : أهداف الدراسة

خامسا : تحديد مفاهيم الدراسة

سادسا : الدراسات السابقة

سابعا : النظريات المفسرة للدراسة

## أولا : الإشكالية

تتكون المؤسسة من مجموعة من الأفراد والوسائل المادية يتم إدماجها في حيز يشكل في الاخير وحدة اقتصادية أو إجتماعية قانونية لتحقيق هدف مشترك. وقد تم ملاحظة أن الجماعة عبارة عن مخرجات إنتاجية لها مفاهيم ورموز وأنماط سلوكية تتفق عليها أفراد ما و إنتماء الفرد لهذه الجماعات يتطلب منه التفاعل والتكيف ضمن هذه الجماعة مقابل تحقيق حاجاته ومتطلباته، حيث يختلف التكيف داخل الجماعة حسب الجماعة وثقافة المنظمة التي تنتمي إليها وذلك طبقا لطبيعة وقوة الثقافة المؤسسية التي تتمتع بها المنظمة ، فالثقافة التنظيمية للمؤسسة هي التي تؤثر في الإطار الذي يبين أسلوب العمل في المنظمات وتميزه عن غيره من المنظمات الأخرى.

إن الثقافة التنظيمية تعتبر من أهم العوامل المحددة لنجاح وتفوق المنظمات وذلك لأنها تتضمن أبعاد سلوكية فالكثير من المنظمات تبدي اهتمامها بثقافة المنظمة لأن المنظمة التي تمتلك ثقافة تنظيمية تمكن أعضائها من الإلتزام والانضباط والإبداع والتحديث والمشاركة في اتخاذ القرارات لكونها الرابط المعنوي الذي يربط أجزاء المنظمة بعضها البعض وتعمل أيضا على تحفيزهم لأداء عملهم بإتقان ورفع مستوى انتمائهم واندماجهم وظيفيا مما يؤدي إلى توحد أفراد المنظمة نحو تحقيق الأهداف وهذا ما يجسد التماسك الاجتماعي والذي يؤدي إلى الاستمرارية وحتى التفوق.

إن الذي يهمنا في هذا الصدد هو الاندماج الذي يبحث للجماعة المهنية و هو ما أطلق عليه العلماء الاندماج الوظيفي الذي يعني اندماج الموظفين مع وظائفهم في منظماتهم ويتجسد في مدى إدراكهم لأهمية البيئة التنظيمية وولائهم لعملهم بالمنظمة حيث يؤدي الموظف دورا هاما في نجاح المنظمة باعتباره مصدر للميزة في النجاح والتنمية المستدامة من خلال المهارات والمعارف في التحديث والإبداع الجديد مما يكسب المنظمة المرونة والقدرة على مواكبة السوق وتوفير متطلبات البقاء والتطوير.

فهذا ما يستدعي ضرورة الاهتمام بالموظف وتشجيعه على الالتزام بالثقافة التنظيمية والعمل لضمان اندماجهم في سبيل ضمان تحقيق دوره وتفعيل قدرته في تحقيق الأهداف .

ان الإندماج له أهمية كبيرة في حياة الفرد وتجعله مستقر مع البيئة التي ينتمي اليه فالاندماج الوظيفي هو تكيف وانتماء واداء يحدث بين أفراد بيئة العمل داخل المنظمات سواء الانتاجية او الخدمائية كشركة سونلغاز ، حيث ان العامل يتوقع من وراء عمله اشباع حاجاته المادية و المعنوية فهو يتطلب منه كذلك قوة عمل معنوية وبدنية و أداء جيد في المنظمة .

لهذا فان اهتمام المنظمة بمواردها البشرية هو في كيفية جعل العمال مندمجين في وظائفهم لأن الموظف لديه دور كبير في نجاح المؤسسة ومصدر للميزة التنافسية وذلك من خلال توجيه إمكانيات ومهارات في الاداء الجيد للعمل .

وايضا تفرض المنظمة الاهتمام بالموظف وتشجيعه على العمل لضمان اندماجه المستمر في الوظيفة وايضا لتحقيق الاهداف ، فهذه الاخيرة تسعى لتحقيق اهداف متعددة منها اهداف خاصة بالشركة واهداف العمال ولا بد ان يكون اهمها اداء وظيفي جيد والذي يعد مؤشر من مؤشرات الإندماج الوظيفي .

ومن خلال ما سبق تطرح اشكالية الدراسة بصياغتها في التساؤل الرئيسي التالي :

هل للثقافة التنظيمية علاقة بالإندماج الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية سونلغاز بالجلفة ؟

ومن هنا نستنتج الأسئلة الفرعية التالية :

**1- السؤال الأول :**

هل للثقافة التنظيمية علاقة بالانتماء ؟

**2- السؤال الثاني :**

هل للثقافة التنظيمية علاقة بالأداء الوظيفي ؟

ومما مضى تكون الفرضية الرئيسية كالتالي :

لثقافة التنظيمية علاقة بالاندماج الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية سونلغاز بالجلفة.

ومنها تتفرع إلى فرضيتين جزئيتين هما :

الفرضية الأولى : للثقافة التنظيمية علاقة بالإنتماء في المؤسسة الاقتصادية سونلغاز بالجلفة

الفرضية الثانية : للثقافة التنظيمية علاقة بالأداء الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية سونلغاز بالجلفة.

## ثانيا : أسباب اختيار موضوع الدراسة

- الرغبة الذاتية للطلبات في دراسة عامل من العوامل الاجتماعية داخل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وبالضبط الثقافة التنظيمية والاندماج الوظيفي وذلك بإعتبار له علاقة بتخصصهم تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل.
- الرغبة في التعرف على الواقع الذي تعيشه المنظمات الاقتصادية.
- التعرف على العلاقة بين انتماء الموظف داخل منظمته و علاقتها بالثقافة التنظيمية.
- الاهتمام بثقافة العامل في منظمته.
- ومن اسباب اختيار سونلغاز أنها شركة غنية عن التعريف خدماتية عمومية.
- أنها تساهم في تحقيق الاستقرار الاقتصادي والاجتماعي.
- اعتبار ان مؤسسة سونلغاز ركيزة للدولة ومن أقدم المنشآت الموجودة في الجزائر.
- اعتبار ان شركة سونلغاز تعمل على تطوير كل شكل من الاعمال المشتركة في الجزائر .
- محاولة فهم أهمية ثقافة العامل التنظيمية والتي قد تؤثر فيه سلبا أو إيجابا ومدى تأثير ذلك الأداء الجيد في المنظمة .

- محاولة إثراء البحث حول علاقة الثقافة التنظيمية والاندماج الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية سونلغاز " الغاز والكهرباء " بالجلفة.

### ثالثا : أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة في أنها تتناول موضوع الثقافة التنظيمية و علاقتها بالاندماج الوظيفي في التكيف الموظفين و إنتمائهم داخل مؤسستهم وهي من أهم العناصر الأساسية لبناء استراتيجية للمنظمة إضافة إلى المكانة الهامة التي تحتلها الثقافة التنظيمية فهي توجه اندماج العاملين وتحدد طرق تعاملهم و هي المسؤولة عن نجاح أو فشل المنظمة تقدم وتوضح أكثر للثقافة التنظيمية وعلاقتها القوية في اندماج العاملين.

### رابعا : أهداف الدراسة

تهدف أي دراسة علمية منهجية الى تحقيق عدد من الاهداف وذلك حسب موضوع الدراسة ويمكن تلخيص اهداف هذه الدراسة في :

- التعرف على القيم التنظيمية السائدة في المؤسسة الاقتصادية
- التعرف على كيفية مساهمة الثقافة التنظيمية السائدة في اندماج الموظفين والعلاقة التي بينهم.
- إثراء المكتبة الجامعية بدراسة تربط بين الثقافة التنظيمية والاندماج الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية
- المساهمة في توضيح واقع اندماج الموظف في المؤسسة الاقتصادية من خلال مستوى الثقافي للعامل.
- التعرف على علاقة الثقافة التنظيمية واندماج الموظف داخل بيئة عمله وانعكاسات ثقافته على أدائه في مؤسسته.
- التعرف على مكانة الثقافة التنظيمية وعلاقتها بأداء العاملين.

- التعرف على واقع الاندماج الوظيفي في ظل استخدام الثقافة التنظيمية في المؤسسة.
- إيجاد علاقة بين الثقافة التنظيمية بالاندماج الوظيفي.
- إيجاد علاقة الثقافة التنظيمية بالأداء الوظيفي وبالانتماء في المؤسسة الاقتصادية.
- التعرف على الثقافة التنظيمية كعنصر يساعد المؤسسة الاقتصادية في تحسين أداء العاملين واندماجهم في المؤسسة والارتقاء بها وبمكائنتها.
- التحقق من صحة الفرضيات والاجابة على التساؤلات المطروحة حول الموضوع.

## خامسا : تحديد مفاهيم الدراسة

### 1- الثقافة التنظيمية :

**التعريف الاجرائي :** هي ثقافة المنظمة السارية المفعول بها من طرف الأفراد داخل مؤسسة سونلغاز بالجلفة والتي على العمال والموظفين الالتزام بها.

كما أن الثقافة التنظيمية هي تلك القيم والانماط السلوكية التي تساعد الافراد في معرفة الاطار الصحيح لتصرفاتهم وتحديد العلاقة بين المنظمة والموظف.

### 2- الاندماج الوظيفي

**أ- التعريف الاصطلاحي :** هو الالتزام والشغف والطاقة التي يمكن ترجمتها الى مستويات عالية الجهد والاصرار على العمل والمبادرة والابتكار<sup>1</sup>

**ب- التعريف الاجرائي :** مدى تفاعل وتكيف أفراد المنظمة وعمال سونلغاز بالجلفة مع ما هو منصوص عليه في الثقافة المتبعة للمؤسسة.

<sup>1</sup> عبد الرزاق بن حبيب ، اقتصاد وتسيير المؤسسة ، ديوان مطبوعات الجامعة ، الجزائر ، 2000 ، ص 26-35.

### 3- المؤسسة الاقتصادية :

أ- **التعريف الاصطلاحي :** " هي وحدة انتاج السلع أو الخدمات وهناك من ينظر إليها على أنها

متعددة النشاطات ومنها من ينظر إليها على أنها وحدة توزيع"<sup>1</sup>

" هيكل تنظيمي وبشري ووحدة اقتصادية"<sup>2</sup>

ب- **التعريف الاجرائي :** هي مجموعة من الوسائل المادية والشريعية تعمل على تقديم الخدمات ونتاج

السلع وهي ذات أهداف معينة.

### 4- الاداء الوظيفي :

أ- **التعريف الاصطلاحي :** حسب قاموس اوكس فورد الاداء الوظيفي هو سجل نتائج المحققة

بمعنى تنفيذ الشيء المطلوب بكل كفاءة وفعالية وهناك من يمثله بالأمر الصافي لجهود الفرد

حيث يشبه الاداء بالعملية الانتاجية فالمدخلات هي القدرات و الكفاءات ومخرجاتها الاهداف

المخططة من خلال اعطاء اوامر وتوجيهات والتي تعبر عن سلوك الفرد من اجل تحقيق اهداف

المؤسسة.<sup>3</sup>

ب- **التعريف الاجرائي :** الاداء الوظيفي هو كل جهد يقوم به العامل في موضع عمله من أنشطة و

أعمال تسمح بقيام وظيفته على الوجه المرغوب فيه داخل المؤسسة.

### سادسا : الدراسات السابقة

#### 1- دراسات محلية :

أ- دراسة عبد الستار مر كمال 2014 :

<sup>1</sup> إبراهيم بدر شهاب الخالدي ، موسوعة إدارية ، دار أسامة للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2011 ، ص65.

<sup>2</sup> ابن منظور لسان العرب ، مجلد دار المعارف للنشر والتوزيع ، مصر 2019 ، ص 366.

<sup>3</sup> محمد سعد سلطان أنور سلطان ، السلوك التنظيمي ، دار النشر الجديدة، جامعة الإسكندرية ، مصر ، 2003 ، ص 219.

جاءت هذه الدراسة تحت عنوان الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المؤسسات التربوية المختصة

تمحورت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في مدرسة المعاقين بصريا وتحديد ابعاد ارضا الوظيفي لدى معلمين المدارس المختصة وإبراز العلاقة بين كل من الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي.

تمحورت هذه الدراسة حول التساؤل الرئيسي التالي : هل هناك علاقة بين الثقافة التنظيمية التي تنتهجها مدرسة الأطفال المعاقين بصريا لمدينة الخلفة والرضا الوظيفي لمعلمي هاته المدرسة ؟  
خلصت نتائج هذه الدراسة إلى :

- يرتبط الالتزام الوظيفي لمعلمي المدرسة بالثقافة التنظيمية ارتباط طرديا.
- الانتماء التنظيمي يفسر الثقافة التنظيمية التي تنتهجها المدرسة محل الدراسة.

تعد الثقافة التنظيمية من المحددات الرئيسية لنجاح أو فشل المنظمات.<sup>1</sup>

**ب- دراسة بعنوان دراسة أثر التمكين في تحقيق الاندماج الوظيفي للعاملين إعداد مرزوق سارة بوعشة مبارك سنة 2017 :**

انطلقت هذه الدراسة من تساؤل رئيسي : ما مدى تأثير تمكين الموظفين على مستوى اندماجهم في الوظيفة ؟

هدفت هذه الدراسة إلى :

- تقديم تأصيل نظري لمتغيري الدراسة وهما التمكين والاندماج الوظيفي.

---

<sup>1</sup> عبد الستار مر كمال ، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المؤسسات التربوية المختصة في تحليل استطلاعي تدخل ضمن متطلبات لنيل شهادة ماجستير تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل ، قسم العلوم الاجتماعية ، كلية الادب واللغات والعلوم الاجتماعية والعلوم الانسانية ، جامعة زيان عاشور ، الجلفة ، 2013-2014.



- تقديم مقترحات حول تمكين الموظفين بطريقة تشمل جميع مداخل التنمية.
- تقديم مستوى تأثير أبعاد التمكين بالصورة المقترحة على اندماج الموظفين بالمجمع محل الدراسة.

### نتائج الدراسة :

- وجود علاقة ارتباطية ايجابية معنوية بين التمكين واندماج الموظفين.
- وجود تأثير معنوي ذو دلالة احصائية لتمكين الموظفين على مستوى اندماجهم بوظائفهم<sup>1</sup>

### ج- دراسة بعنوان مستوى العدالة التنظيمية المدركة وأثره على الاندماج الوظيفي محمد سعيد

جوال سنة 2013 :

دراسة ميدانية بالمديرية المركزية لإمتياز توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة ( الجزائر )  
هدفت هذه الدراسة إلى امكانية البحث عن العلاقة بين مستويات العدالة التنظيمية بما يسمح للجميع دون تحيز أو استثناء بتقديم المبادرات والانجازات حول تحقيق ذلك.

### إشكالية الدراسة كانت :

إلى أي مدى يمكن أن يساهم مستوى العدالة التنظيمية المدركة في تحقيق متقلبات الاندماج الوظيفي لدى العاملين في المديرية المركزية لإمتياز توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة ( الجزائر) ؟نتائج الدراسة :  
هناك مستوى من العدالة التنظيمية المدركة والاندماج الوظيفي لدى العاملين في المديرية المركزية لتوزيع الغاز والكهرباء بولاية الجلفة ويرجع عذا المستوى للعدالة التنظيمية السائدة في المؤسسة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> مرزوق سارة ، بوعشة مبارك ، دراسة أثر التمكين في تحقيق الاندماج الوظيفي للعاملين ، دكتوراه علوم اقتصادية تخصص تجارة وعلوم التسيير ، جامعة عبد الحميد معري ، قسنطينة ، الجزائر ، 2017.

<sup>2</sup> محمد السعيد جوال ، مستوى العدالة التنظيمية المدركة وأثره على الاندماج الوظيفي لدراسة ميدانية بالمديرية المركزية لإمتياز توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة ( الجزائر ) ، مجلة الدراسات العدد الاقتصادي ، العدد 02 ، جامعة الجلفة ، 2013 ، ص ص 73-90.

## 2- الدراسات العربية :

### أ- تأثير الثقة التنظيمية على اندماج العاملين في صناعة الأدوية<sup>1</sup>

تهدف الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين الثقة التنظيمية واندماج العاملين بشقي الوظيفي والتنظيمي لدى عينة من العاملين في شركات صناعة الادوية بقطاع الاعمال العام وقد تكونت عينة الدراسة من 369 مفردة من العاملين في شركة صناعة الادوية وقد أظهرت أهم النتائج تؤثر أبعاد الثقة التنظيمية.

تأثير ذا دلالة احصائية في الشعور باندماج العاملين الوظيفي في الشركة محل الدراسة.

### ب- دراسة ل عبدالله ثابت فرحان بعنوان الثقافة التنظيمية على سلوك الموظفين الإداريين

دراسة ميدانية بجامعة صنعاء سنة 2007 وكان سؤالها الرئيسي يعالج تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين وإنجازهم أما فرضيات الدراسة تمثلت في :

- لا توجد فروث ذات احصائية في الثقافة التنظيمية السائدة لدة الموظفين الإداريين تعزي لمتغيرات ديموغرافيا.

- لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للثقافة التنظيمية بجامعة صنعاء على سلوك الإداريين وكانت النتائج كالآتي :

- سلوك الموظفين الإداريين سائد لمستوى متوسط بمختلف العادة
- بداية بالإيجار وهناك وعلاقة طردية بين هذه المتغيرات والثقافة.

<sup>1</sup> دينا حلمي عباس ، كلية التجارة ، جامعة الأزهر فرع البنات ، القاهرة ، جمهورية مصر العربية ، المقالة 3 ، المجلد 5 ، أكتوبر 2020.

● لا توجد فروق احصائية في مستوى الثقافة التنظيمية لدى موظفي إدارة الجامعة تعزي

لمتغيرات ديموغرافيا ولا المؤهل العلمي ولا سنوات الخدمة.<sup>1</sup>

ج-الدراسة ل : د .شاكر جار الله الحساني بعنوان الثقافة التنظيمية : ودورها بتعزيز المشاركة في

اتخاذ القرار لمواجهة التحديات بالأردن سنة 2008 ومطبقة على عينة مكونة من 147 عامل

حيث اعتمدت الدراسة على أربعة عناصر للثقافة التنظيمية هي :

التعاون ، الابتكار ، التماسك والفاعلية وثلاث عناصر للمشاركة في اتخاذ القرار وهي : الاعتماد

بفاعليتها وإدراك أثر المشاركة في قوة المدير والالتزام بالمشاركة

حيث توصلت النتائج التالية إلى :

● ارتفاع مستوى تطبيق العناصر الثقافية وعناصر المشاركة وجود فروق احصائية في المشاركة

تعزي للثقافة التنظيمية بحيث توجد فروق في آراء العاملين حول المشاركة.<sup>2</sup>

د-دراسة ل الرفاعي 2008 بعنوان دور الثقافة التنظيمية في تعزيز التنمية الادارية " : هدفت

الدراسة إلى إظهار مفهوم الثقافة التنظيمية وأهميتها ومكوناتها ومدى علاقتها بالتنمية الادارية

وتوصل إلى أن الالتزام الذي تحده الادارة وفقا لنوعية الثقافة التي تزيد تحقيقها.<sup>3</sup>

### 3-الدراسات الأجنبية : " الثقافة التنظيمية "

أ- دراسة ل دانيال "D.Daniel" بعنوان الثقافة التنظيمية وفعالية المنظمة وهدفت الدراسة إلى

خلق نموذج الثقافة التنظيمية والفعالية عن طريق اختيار فرضياتها الأربع لكن خلصت الدراسة إلى أن

اتجاهات المؤسسة وأفرادها لهم دور كبير في فعالية المنظمة.

<sup>1</sup> عبد الله ثابت فرحان ، تأثير الثقافة التنظيمية على سلوك الموظفين الإداريين ، صنعاء ، 2007 (pdf)

<sup>2</sup> شاكر جار الله الحساني [www.4shared.com](http://www.4shared.com) حارس 2013.

<sup>3</sup> أسامة الفراج ، نموذج مقترح لخصائص الثقافة التنظيمية في مؤسسات القطاع العام ، مجلد جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية ، المجلد 27 ، 2011 ، ص ص 159-

ب- دراسة ل نيسلي "N.Nissley" بعنوان قوة إجراءات المنظمة والمعالجات التنظيمية

والصفات لما يسمى بثقافة المنظمة و اهتمت الدراسة بالإجراءات التنظيمية للشركة May Tag

الأمريكية وخلصت الدراسة إلى أن إجراءات المنظمة ليست فقط قوة التأثير في حياة المنظمة بل تؤثر

أيضا على حياة العمال داخل المنظمة وخارجها.

ج-دراسة بعنوان الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي للباحث (Organisationnel Lund

culture and job satisfaction)

هدفت هذه الدراسة إلى اختيار أثر أنواع الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي لدى موظفي التسويق

العاملين في قطاعات مختلفة بالولايات المتحدة الأمريكية وقد بلغ حجم العينة 1800 موظفا.

ومن نتائج التي توصلت إليها الدراسة أن أنواع القين الثقافية السائدة كانت كالآتي :

التعاطف الانساني ، الإنجاز ، القوة ، التنظيم والأدوار كما أن مستويات الرضا الوظيفي تتفاوت حسب نوع

الثقافة التنظيمية فقد أشارت النتائج أن وجود علاقة طردية بين الرضا الوظيفي وثقافة الإنجاز والتعاطف الانساني

وعلاقة عكسية بين الرضا الوظيفي وثقافة النظم و القوة.

**التعقيب على الدراسات السابقة :**

يلاحظ ان في الدراسات السابقة التنوع في طرح موضوع الثقافة التنظيمية والاندماج الوظيفي وهذا ما يثري

الدراسة الحالية والانطلاق من حيث انتهاء الدراسات السابقة.

حيث تكمن علاقة الدراسة الاولى المحلية في كونها تشارك مع دراستنا الحالية في متغير الثقافة التنظيمية وقد

ساعدتنا في ضبط معالم بحث هذه الدراسة وفي فصل الثقافة التنظيمية ها الدراسة المحلية الثانية والثالثة يتشاركا مع

دراستنا في متغير الاندماج الوظيفي وقد ساعدتنا الدراسة الثالثة كونها تشارك معنا في نفس المؤسسة توزيع الغاز

والكهرباء باجلفة أما الدراسات العربية فقد كانت الدراسة تشبه دراستنا في المتغير التابع وفي إيجاد العلاقة بين

المتغيرين ، أما الدراسات الاجنبية فهي تتشارك مع دراسة موضوعنا في متغير الثقافة التنظيمية ومن خلال هذه الدراسات تم اثراء بحثنا بعديد من المعلومات التي حددت لنا معالم هذا البحث .

## سابعاً : النظريات المفسرة للدراسة

### نظرية وليام واتشي :

تعتبر هذه النظرية تطوعياً للإدارة اليابانية التي إعتمدت في مفهومها على أسلوب المشاركة الديمقراطية في عملية وضع الأهداف ووضع القرارات للوصول إلى النتائج المتوقعة من الإدارة العليا والوسطة والدنيا ومن أسباب نجاحها التركيز على تنمية العنصر البشري التقدم التكنولوجي إضافة إلى التركيز على تطبيقات دقيقة لمراقبة الجودة والتنوع لتتماشى مع الثقافة الأمريكية التي تركز على الفردية<sup>1</sup>.

إن هذه النظرية طرحها وليام واتشي والتي أراد من خلالها التوفيق بين الإيجابيات التي تحققها المنظمات العربية والإيجابيات التي تطرحها المنظمات اليابانية مستبعداً بذلك سلبيات النموذجين في محاولة لبلورة نموذج بإعتبار أن النموذجين الياباني والأمريكي لن يبقيا صالحين مع التطور التكنولوجي السريع الذي تمر به المنظمات ولا بد لها أن تستجيب لهذه التغيرات ومن أهم افتراضات النظرية هي :

- التوظيف مدى الحياة.
- الإهتمام الشمولي والكامل لمل شؤون العاملين الجماعية والمشاركة في اتخاذ القرارات.
- المسؤولية الفردية والمسار الوظيفي المتخصص وتقويم الأداء بمقاييس محددة والمطبقة في المنظمة الأمريكية.<sup>2</sup>

كما عرض أوتشي بعض المسارات التنظيمية اليابانية والمتمثلة في الآتي :

<sup>1</sup> مصطفى يوسف ، كافي سمير حمودة ، المفاهيم الإدارية الحديثة ، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2013 ، ص ص 66-68.

<sup>2</sup> الكبيسي عامر ، الفكر التنظيمي : التنظيم الإداري الحكومي بين التقليد والمعاصرة ، دار الرضا للنشر ، دمشق ، سوريا ، ط1 ، 2001 ، ص122.

- توظيف طويل المدى ( مدى الحياة)
  - المنظمات اليابانية تقوم بتوزيع أرباح على العاملين.
  - تتيح للنساء وخاصة ربات البيوت فرص عمل بعقود عمل مرنة حسب ظروفهن.
  - محاولة المنظمات توفير مناخ أسري بين العاملين.
  - تتبنى المنظمة أسلوب الرقابة الذاتية والجماعية كما توسع دائرة المشاركة للحد الذي يمكن فيه أن تصبح الإدارة شبه جماعية.
  - بالإضافة إلى إهتمامها بالعاملين فهي تهتم كذلك بنوعية الانتاج والخدمات ولديهم نظم متطورة للسيطرة على النوعية.
- هذه النظرية دعمت الثقافة التنظيمية من خلال إشراك الموظفين في عمليات صنع القرار و البحث عن مدخلاتهم في الأمور التي تؤثر على عملهم حيث أنها توفر للعاملين الدعم الكبير من قبل الشركة وفي نفس الوقت يتمتع هؤلاء العمال بالانضباط و الإلتزام الأخلاقي بالعمل الجاد و الشعور بالتماسك مع زملائهم العاملين.
- ومن أهم أجزاء هذه النظرية هو أن الإدارة يجب أن تتمتع بدرجة عالية من الثقة في العاملين لديها حتى ينجح هذا النوع من الادارة التشاركية حيث نستخلص أن هذه النظرية تقوم على الثقة بين العاملين بعضهم ببعض وبين العاملين والإدارة وتقوم على المهارة في التعامل و العمل وهذا ما ينتج الخبرة والتجربة وتقوم أيضا على المودة والتعاون وهنا تكوين العلاقات الإجتماعية.<sup>1</sup>
- وبالتالي أن هذه النظرية تركز على الثقافة التنظيمية من خلال العمل الجماعي ، الثقة ، الإلتناء ، روح التعاون ، العلاقات الإنسانية هذه كلها مؤشرات تدل على ثقافة المنظمة وهي من المحددات الرئيسية لنجاح أي منظمة أو

<sup>1</sup> ليندة لقحل نظريات التنظيم – المنظمة ، محاضرة جامعة 08 ماي 1945 ، قلعة ، كلية الحقوق والعلوم السياسية ، سنة 2018- 2019 ، ص ص 81-82.

فشلها ولا بد لهذه المؤشرات أن تكون سارية المفعول في المنظمة لتحقيق الأهداف التي تسع إليها المؤسسة لتتمكن من ضمان مكانتها وبلوغ جودتها.

## الفصل الثاني

مدخل إلى الثقافة التنظيمية



## الفصل الثاني : مدخل إلى الثقافة التنظيمية

✓ تمهيد

✓ المبحث الأول : ماهية الثقافة التنظيمية

● المطلب الأول : تعريف الثقافة التنظيمية

● المطلب الثاني : التطور التاريخي للثقافة التنظيمية

● المطلب الثالث : خصائص الثقافة التنظيمية

✓ المبحث الثاني : محددات ومستويات الثقافة التنظيمية

● المطلب الأول : محددات الثقافة التنظيمية

● المطلب الثاني : أهمية الثقافة التنظيمية

● المطلب الثالث : مستويات الثقافة التنظيمية

✓ المبحث الثالث : عناصر و أنواع الثقافة التنظيمية

● المطلب الأول : عناصر الثقافة التنظيمية

● المطلب الثاني : وظائف وصادر الثقافة التنظيمية

● المطلب الثالث : أنواع الثقافة التنظيمية

✓ المبحث الرابع : تراكم الثقافة التنظيمية ونظرياتها

- المطلب الأول : تراكم الثقافة التنظيمية
- المطلب الثاني : مراحل و طرق المحافظة على الثقافة التنظيمية
- المطلب الثالث : تأثيرات الثقافة التنظيمية ونظرياتها

✓ خلاصة

## تمهيد:

الثقافة التنظيمية هي مجموعة من القيم والمبادئ و الإعتقادات والسلوكيات والمفاهيم المترتبة بأي مؤسسة كخارطة طريق تؤدي لنجاحها ، فموضوع الثقافة التنظيمية أحد المواضيع والمداخل التي أحدثت ثورة هائلة في علم الإدارة فهو يتيح رؤية القيم والأدوار والمعايير المتواجدة في المنظمة بشكل ضمني وتسمى المؤسسات العالمية إلى تطبيق وتطوير ثقافتها لتصبح مسايرة لجميع التغيرات الداخلية والخارجية وتعطيها الأولوية في الدراسة والتحليل لأنها تتضمن أبعاد هيكلية وسلوكية فكلما كانت القيم والمعتقدات مشتركة كان القبول الواسع بين العمال و إتساع تأثيرها سواء داخل المنظمة أو خارجها مما يضعها في الطريق الصحيح لإنجاز مهامها و أهدافها.

## المبحث الأول : ماهية الثقافة التنظيمية

### المطلب الأول : تعريف الثقافة التنظيمية

تعريف الثقافة : هي مجموعة من المعتقدات والإجراءات والسلوكيات التي يتم تكوينها ضمن فئة معينة ، تعد مفهوما مركزيا في الأنثروبولوجيا وتشمل نطاق الظواهر التي تنتقل من خلال التعلم الاجتماعي في المجتمعات البشرية.

حيث عرفها " مالك بن نبي " بأنها مجموعة من الصفات الخلقية والقيم الاجتماعية التي تؤثر في الفرد منذ ولادته وتصبح لا شعوريا العلاقة التي تربط سلوكه بأسلوب الحياة في الوسط الذي ولد فيه<sup>1</sup>.

و أيضا عرفها " أدوار تايلور " بأنها تشمل كل المعرفة والمعتقدات والفن والأخلاق والقانون والعادات وكل القدرات والعادات<sup>2</sup>.

ووضعها عام 1874 حسب اثنوغرافي بمفهومها الشامل حسب علم المجتمعات البدائية.

ومن أحدث التعريفات عرفها هوسكوبتر الجزء الذي يصنعه الانسان في البيئة<sup>3</sup>

تعتبر الثقافة التنظيمية عنصر موجه لسلوك وتصرفات العاملين في المؤسسة وتتكون من مجموعة من القيم و تقاليد

وأنماط التي تحدد سلوك وتصرفات عمال المنظمة<sup>4</sup> ، حيث عرفها يوسف مسعداوي في كتابه أساسيات في إدارة

مؤسسات بأنها مجموعة القيم و معتقدات التي تؤثر على كفاءة وصياغة الاستراتيجية ويعني ذلك توضيح تأثير

السلوك الإنساني للأفراد العاملين في المنظمة ومحاولة تحفيزهم لتحقيق الأهداف التنظيمية<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> جميلة بنت عبادة الشمري ، مفهوم الثقافة في افكر العربي والفكر الغربي ، موقع [www.oluka.net](http://www.oluka.net)

<sup>2</sup> دنيس كوش ، مفهوم الثقافة في العلوم الاجتماعية ، بيروت ، توزيع مركز دراسات الوحدة العربية ، 2010 ، ص 31.

<sup>3</sup> محمد جواد قاسي ، نظرية الثقافة ، ط 1 ، بيروت ، الناشر الإيراني ص 52.

<sup>4</sup> حداوي وسيلة ، إدارة موارد البشرية ، مديرية النشر ، جامعة 8 ماي 1945 ، قالمة ، الجزائر ، 2004 ، ص 169.

<sup>5</sup> يوسف مسعداوي ، أساسيات في إدارة مؤسسات ، ط 1 ، دار همومة لطباعة والنشر والتوزيع ، الجزائر ، 2014 ، ص 433.

كما تعني أنها مجموعة من المعتقدات والإفتراضات المشتركة التي تحكم الطريقة التي يفكر بها أعضاء المؤسسة وطريقة إتخاذ القرار و أسلوب تعاملهم مع المتغيرات البيئية ، و الإستفادة منها لتحقيق القدرة التنافسية للمنظمة وتحديد كيفية تعاملهم مع بعضهم البعض.

ومن منظور "handi" أن الثقافة التنظيمية عبارة عن مجموعة من المعتقدات الراسخة حول طريقة أداء العمل وممارسة السلطة<sup>1</sup>.

ومن التعريفات أكثر شيوعا تعريف " شان " يرى بأنها مجموعة المبادئ الأساسية التي إختترعتها الجماعة أو إكتشفتها أو طورتها لحل مشكلاتها للتكيف الخارجي و الإندماج الداخلي ، وتم تعليمها للأعضاء الجدد كأحسن طريقة للشعور بالمشكلات وإدراكها وفهمها<sup>2</sup>.

وعرفها الكاتب " كيرت لوين " بأنها مجموعة من الافتراضات والاعتقادات والقيم والقواعد والمعايير التي يشترك بها الافراد المنظمة وهي بمثابة البيئة الإنسانية التي يؤدي الموظف عمله ، والثقافة المنظمة شيء لا يشاهد ولا يحس ولكنه حاضر تؤثر بكل شيء في المنظمة.

مهما تنوعت تعريفات الثقافة التنظيمية فإن جميع التعريفات تشترك بعنصر مميز هو " القيم " وتعتبر القيم المفهوم الأساسي لتقييم تصرفات الأفراد وسلوكهم في المنظمات ، فعندما تتبنى المنظمة قيما معينة والاهتمام بالعملاء وتحسين الفاعلية والكفاءة.

فالمنظمة تتوقع من أعضائها تبني هذه القيم وتنعكس على سلوكياتهم ، وكذلك يدخل ضمن الثقافة التنظيمية القوانين والتنظيمات المعمول بها وطرق الإدارة والتسيير المتعلقة بالمؤسسات والتي يجب على كل منسبي المؤسسة الاعتراف بها وتطبيقها بحذافيرها.

<sup>1</sup> مشنان بركة ، دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليم العالي ، دراسة حالة ، جامعة الحاج لخضر ، باتنة ، أطروحة دكتوراه ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم تسيير ، باتنة ، 2016 ، ص66.

<sup>2</sup> سعيد بن يمينة ، تنمية الموارد البشرية ، ديوان المطبوعات الجزائرية ، الجزائر ، 2015 ، ص 143.

## المطلب الثاني : التطور التاريخي للثقافة التنظيمية

إن الأصل التاريخي لمفهوم الثقافة التنظيمية مستمد جذوره من الكتابات المبكرة في إدارة الأعمال خاصة دراسات هاوثرون التي أجراها إلتون بين عامين 1923-1924 التي كونت ما يعرف بمدرسة العلاقات الإنسانية في الإدارة ويرى بعض الباحثين أن النشأة الحقيقية لمفهوم الثقافة المنظمة ظهر في حقول العلمية كعلم الاجتماع العمل والتنظيم المناجمت ( الإدارة ) مع ظهور المؤسسات المتعددة الجنسيات التي تحتوي على ثقافات متنوعة من جنسيات مختلفة وكذلك مع النجاح الكبير للمؤسسات اليابانية وظهورها بقوة منافستها للمؤسسات الأمريكية والأوروبية<sup>1</sup>.

وأخذت في ثمانيات ذروتها في استعمال مصطلح الثقافة المنظمة لأول مرة من طرف الصحافة المتخصصة سنة 1980، من المجلة الاقتصادية الأمريكية ، حيث برز مفهوم ثقافة المؤسسة في الكتابات الخاصة بالإدارة في أمريكا الشمالية سنة 1981 ، وفي العديد من المقالات المتعلقة بالمؤسسات الأمريكية كما أن ارتبط بمفهوم كفاءة و لقد زاد الاهتمام بهذا المفهوم بناء على ما حققته المنظمات اليابانية الناجحة في مجال استخدام القيم الثقافية في إدارة المنظمات مثل اعتمادها على جماعية العمل والاهتمام بالعاملين<sup>2</sup>.

وفي مطلع التسعينات تزايد اهتمام علماء السلوك التنظيمي بمصطلح الثقافة التنظيمية باعتبارها عاملا منتجا لمتناخ العمل ، مما يترك أثرا بالغا على سلوك الأفراد ومستويات إنتاجهم وإبداعهم<sup>3</sup>.

وكذلك تزايد الاهتمام بهذا المفهوم بناء على ما حققته المنظمات اليابانية الناجحة في مجال استخدام القيم الثقافية في إدارة المنظمات مثل اعتمادها على جماعية العمل والمشاركة القائمة على الثقافة والاهتمام بالعاملين

<sup>1</sup> بودراع فوزي ، ثقافة المؤسسة وطبيعة العلاقات الاجتماعية ، دراسة ميدانية لمؤسسة سوناطراك ، مركز Gpiz مذكرة تخرج لنيل ماجستير في علم الاجتماع العمل والتنظيم ، كلية العلوم الاجتماعية ، جامعة وهران أحمد بن محمد ، 2014 ، ص 39.

<sup>2</sup> سعيد بن يمينة ، مرجع سابق ، ص 139 -140.

<sup>3</sup> عبد الله البريدي ، نحو فهم بنية الثقافة التنظيمية في التعليم التقني في السعودية كمدخل للتطور ، دراسة استطلاعية مداخلية مقدمة ضمن مؤتمر تقني ثالث، المؤسسة العامة لتعليم التقني والتدريب المعني ، الرياض ، 2004 ، ص01.

وتنمية مهاراتهم وقدراتهم الابتكارية إضافة إلى العمل الجماعي والتفاهم بين أعضاء التنظيم وقد تدرج هذا المفهوم للثقافة التنظيمية بفضل الارتباطات التعليمات من طرف المسيرين والمدراء والمتخصصين وذوي الخبرة ، وأخذ تراكمات بمرور الزمن اعتمادا على تنظيم القيم والتنظيمات وتطبيقها بانتظام ودقة من طرف العاملين في الميدان ، لتأخذ سكانا لها ضمن المنظمة وخاصة إذا أدت إلى نجاحها وتحقيق أهدافها.

### المطلب الثالث : خصائص الثقافة التنظيمية

هناك مجموعة من الخصائص التي تتصف بها الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة بغض النظر عن نشاطها بحيث تساعد على تحقيق الأهداف ويمكن تلخيصها في :

#### 1- الثقافة عملية مكتسبة : تكتسب الثقافة التنظيمية من خلال عملية التفاعل والاحتكاك بين الأفراد

داخل المنظمة، وعندما يكتسبها الفرد تصبح جزءا من سلوكه من خلال تفاعل الفرد في المنظمة العامة<sup>1</sup>.

#### 2- ثقافة المؤسسة عملية إنسانية : حيث يعتبر الانسان هو المصدر الرئيسي لها أي أنها صنعه وبدونه

لا تكون هناك ثقافة<sup>2</sup> والتعامل مع الرموز و اختراع الأفكار التي تتبع حاجاته وتحقيق تكيف مع بيئته ، وإنشاء القيم والمعايير التي تحدد سلوكه ، فالثقافة التنظيمية هي شكل من المعارف والحقائق والمعايير والقيم التي يأتي بها الأفراد إلى التنظيم.

#### 3- الثقافة نظام مستمر : تنقسم الثقافة التنظيمية بخاصية الاستمرارية حيث أن كل جيل من أجيال

المنظمة يعمل على تسليمها للأجيال فيتوارثها أفراد المنظمة لتصبح جزءا يتمثل في استمرار العادات والتقاليد.

<sup>1</sup> محمود سليمان عيمان : السلوك التنظيمي في منظمات ، دار وائل لنشر وتوزيع وطباعة ، عمان ، 2009 ، ص 310.

<sup>2</sup> عاطف وصفي : الثقافة والشخصية ، دار النهضة العربية ، بيروت ، لبنان ، 1988 ، ص 85.

4- **الثقافة نظام تراكمي** : يترتب على الأنماط السلوكية تراكمات ، وتعزيز السلوكيات وانتقالها كأنماط

ثقافية بين أفراد مجتمع المنظمة.

5- **الثقافة نظام متكامل** : تتجه باستمرار إلى تحقيق الانسجام بين عناصرها المختلفة.

6- **الثقافة نظام مركب** : يتكون من<sup>1</sup> :

● **مكون معنوي** : يشمل الأخلاق والأفكار والمعتقدات التي يعتنقها العاملين في المنظمة.

● **مكون مادي** : يشمل ما ينتجه أو يتعامل معه أفراد المنظمة من معدات و أدوات و أجهزة.

● **مكون سلوكي** : يظهر في سلوكيات التي يمارسها أفراد المنظمة.

7- **الثقافة نظام الانتقال** : أدى تراكم الخبرات الإنسانية إلى تزايد السمات الثقافية ، يكون بها رأس مال

اجتماعي الذي يتعامل به الفرد عن المنظمة ، فالخبرات التي مرت بها المنظمة تشكل تراكما ثقافيا

يخضع لعمليات انتقال العناصر الثقافية التي يتأثر بها القادة والعاملون في المؤسسة<sup>2</sup>.

8- **الثقافة لها خاصية التكيف** : تتصف الثقافة التنظيمية بالمرونة والقدرة على التكيف ، وتطور

الثقافات المحبطة بالفرد من جانب استجابة لخصائص بيئة منظمة وما يحدث فيها تغير من جانب

آخر<sup>3</sup>.

ومن خلال مما سبق يمكن الاستنتاج بأن الثقافة التنظيمية أو ثقافة المنظمة يمكن أن تكون متشابهة بين المنظمات

ولكن لا يمكن أن تكون متطابقة لأن كل منظمة تقوم بتطوير ثقافة خاصة بها من خلال نظم العمل وإجراءاتها

وطرق اتخاذ القرار و مع مرور الوقت تصبح للمؤسسة ثقافة خاصة بها يدركها العاملين.

<sup>1</sup> يوسف مسعداوي ، مرجع سابق ، ص 447.

<sup>2</sup> العيني آدم غازي : أثر الولاء التنظيمي والعوامل الشخصية على الأداء الوظيفي لدى العمالة التكوينية والعمالة العربية الوافدة في القطاع الحكومي ، دولة الكويت ، مجلة العربية للعلوم الإدارية ، جامعة الكويت ، مجلة 1 ، العدد الأول ، 1999 ، ص 109 ص 134.

<sup>3</sup> الزهري قريشي ، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسات الاقتصادية ، دراسة ميدانية لمؤسسة سونلغاز بالوادي ، مذكرة لنيل ماجستير في علم الاجتماع المنظمات و المناجنت ، الوادي 2007 ، ص 37 ، ص 38.



## المبحث الثاني : محددات ومستويات الثقافة التنظيمية

### المطلب الأول : محددات الثقافة التنظيمية

لا توجد منظمة ثقافتها متشابهة لمنظمة أخرى ، حيث ولو كانت تعمل في نفس القطاع ، فجوانب عديدة تختلف فيها ، فكل منظمة تحاول تطوير ثقافتها الخاصة بها وتعزيزها<sup>1</sup> ، تشكل ثقافة المنظمة من خلال محددات تعبر عن نمط نسقها الثقافي السائد بما يلي :

- صفات الأفراد الشخصية وما يتمتعون به من قيم ودوافع و اهتمامات.
- الخصائص الوظيفية ومدى ملائمتها وتوافقها مع الصفات الشخصية للأفراد ، حيث يتجه الفرد إلى المنظمة التي تتفق مع اهتماماته ، وقيمه ودوافعه كما أن المنظمة تجذب إليها من يتفق معها في ثقافتها.
- البناء التنظيمي أو التنظيم الإداري للمنظمة ، بحيث تنعكس خصائص التنظيم على خطوط السلطة و أساليب الاتصالات ونمط اتخاذ القرارات.
- المكافآت والحوافز المادية والأدبية التي يحصل عليها الأفراد.
- تركيز الإدارة على النتائج أو المخرجات ، وليس على التقنيات والعمليات المستخدمة لتحقيق هذه النتائج.
- مدى دعم الإدارة العليا للعاملين في قدرتها على توفير اتصالات واضحة ومساعدة ومؤازرة العاملين.
- درجة اهتمام الإدارة بتأثيرها على الأفراد داخل المنظمة.

<sup>1</sup> محمود سليمان العميان : المرجع السابق ، ص 314.

● الأخلاقيات والقيم السائدة في المنظمة والتي تشمل على أساليب التفكير وطرق التعامل بين الأفراد بعضهم البعض ومع الأطراف الخارجية وتتكون هذه الأخلاقيات من قيم وسلوك الأفراد المستندة من العائلة والمجتمع<sup>1</sup>.

● وضوح الأهداف والتوقعات من العاملين ، أي توجه المنظمة في وضع أهداف وتوقعات أدائية واضحة.

● تحمل الاختلاف بسمع وجهات نظر معارفه ، أي تشجيع العاملين على إعلان النزاعات والانتقادات بصورة مكشوفة<sup>2</sup>.

● المنافع التي يحصل عليها عضو في المنظمة في صورة تحقيق مادية ومالية و أدبية تكون ذات دلالة على مكانته الوظيفية وتنعكس على سلوكياته<sup>3</sup>.

● التكامل بين الوحدات المختلفة في تنظيم العمل بشكل منسق.

● الرقابة المتمثلة في الإجراءات والتعليمات وأحكام الاشراف الدقيق على العاملين.

● تنافس الأفراد وعدم الودية في التعامل معهم.

● طبيعة نظام الاتصالات وإذا كانت قاصرة على القنوات الرسمية التي يحددها نمط السلم الرئاسي أو نمط شبكيا يسمح بتبادل المعلومات في كل الاتجاهات<sup>4</sup>.

تعتبر هذه المحددات أبعاد هيكلية وسلوكية مترابطة فيما بينها لتحديد النسق الفرعي للثقافة التنظيمية ، حيث تظهر هذه الخصائص في المنظمة بمستويات مختلفة من العالي إلى المنخفض وتقييم المنظمة بهذه المحددات يعطي

<sup>1</sup> مصطفى محمود أبو بكر : الموارد البشرية ، مدخل لتحقيق الميزة التنافسية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2006 ، ص 82 و ص 83.

<sup>2</sup> حسين حريم : إدارة المنظمات ، منظور كلي - دار الحامد لنشر وتوزيع ، د ط ، عمان ، الأردن ، 2003 ، ص 262.

<sup>3</sup> خالدية مصطفى عبد الرزاق ، الثقافة التنظيمية و أثرها في تحديد التوجه الاستراتيجي للمنظمة ، المجلة العربية ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة عراقية ، العدد 1 ، 2019 ، ص 161.

<sup>4</sup> محمد قاسم القريوتي : نظرية المنظمة والتنظيم ، دار وائل لطباعة والنشر ، ط 1 ، عمان ، الأردن ، 2000 ، ص 286 و 288.

صورة متكاملة على الثقافة وتصبح هذه الصورة أساس في الشعور بالفهم المشترك لدى الأعضاء حول المنظمة وأسلوب ممارسة السلوك، ليعبر في الأخير عن نظام من المعاني المشتركة الذي يتمسك بها<sup>1</sup>.

### المطلب الثاني : أهمية الثقافة التنظيمية

برز اهتمام الثقافة التنظيمية في العديد من المنظمات ، فهي تؤثر على أداء العاملين في المنظمة بشكل خاص ، وعلى أداء المنظمة بشكل عام ، وتقوم الثقافة التنظيمية بدور هام في المنظمات الأعمال ، فهي تمدح العمال الشعور بالوحدة والانتماء للمنظمة من خلال إعطائهم هوية تنظيمية من خلال وجود عامل مشترك بين العاملين ، فوجودها يحافظ على القيم المؤسسية ، وبالتالي زيادة الالتزام والضبط و ادراك ما ترمز إليه المنظمة ودفع لتحقيق أهدافها والعمل على تنسيق بين أعضاء المنظمة و التعاون بينهم لتعزيز عامل الاستقرار في النظام<sup>2</sup>، وتكمن أهمية الثقافة التنظيمية أيضا في توفير إطار التنظيم وتوجيه السلوك التنظيمي ، وتنمي الثقافة التنظيمية وتماسك العاملين و انسجامهم من خلال القيم والمعتقدات، بحيث تؤكد وجودها كنظام اجتماعي متكامل فهي تعتبر مصدر تتحدد فيه مسؤوليات الأعضاء حيث أنها تحفز العاملين داخل المنظمة لما لها تأثير فعال على الأداء وتلعب دورا هاما أساسيا على جميع مستويات و الأنشطة فقد يؤدي نجاح المنظمة على تحسين وتطوير الأداء ، كما يؤدي إلى فشل المنظمة إذا ما نتج عنه معوقات تحول دون تحقيق كفاءة النظام وفعاليتها.

ويمكن إيجاز أهمية الثقافة التنظيمية و أثرها على الافراد والمنظمات كما يلي<sup>3</sup> :

- تحقيق معدلات دوران العمل ومسبباته وخاصة ترك العمل.

- الثقافة التنظيمية تؤثر إيجابيا في تكوين اتصال وهي تساند عمليات اتخاذ القرارات<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> ماجدة العطية ، سلوك المنظمة ، سلوك الفرد و الجماعة ، دار الشروق والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2013 ، ص ص 326 – 328.

<sup>2</sup> إيمان الجباري ، مفهوم الثقافة التنظيمية موقع Mawdoo3.com

<sup>3</sup> بلال خلف السكارنة ، دراسات إدارية معاصرة ، المسيرة للنشر والتوزيع ، ط 1 ، عمان ، الأردن ، 2000 ، ص 158.

<sup>4</sup> سعد غالب ياسين : الإدارة الدولية ، دار اليازوري لنشر وتوزيع ، د ط ، عمان ، الأردن ، 2007 ، ص 243.

- تساعد ثقافة المنظمة على تكوين هوية خاصة بالمنظمة وشخصية مميزة لها تجعلها مختلفة عن منظمات أخرى ، فيمكن الحكم على منظمة من خلال ثقافتها على أنها منظمة ضعيفة أو قوية.
- تساعد في التنبؤ بسلوك الافراد والجماعات ، فمن المعروف أن الفرد عندما يواجهه موقفا معينا أو مشكلة معينة فإنه يتصرف وفق ثقافته ، أي أنه بدون معرفة الثقافة التي ينتمي إليها الفرد يصعب التنبؤ بسلوكه<sup>1</sup>.
- هي بمثابة دليل للإدارة والعاملين حيث شكل لهم نماذج السلوك والعلاقات التي يجب إتباعها والاسترشاد بها.
- تعتبر الثقافة التنظيمية قوة مؤثرة داخل التنظيم حيث أنها تحفز العاملين ، فالمنظمات التي تكافئ التميز والتطوير ينظم إليها العاملون المميزون ، كما من شأن الثقافة التنظيمية أن تضبط العاملين وتكبح إبداعاتهم<sup>2</sup>.
- الثقافة التنظيمية عامل مستقل لها قدرات تتمكن من تطوير مستمر.
- تقوي العلاقات الإنسانية وتدعم عمليات الولاء والانتماء التنظيمي.
- تكون الثقافة التنظيمية قوية عندما يقبلها غالبية عاملين بالمنظمة ويعملون بها.

<sup>1</sup> محمد سلمان العميان ، مرجع سابق ، ص 313-314.

<sup>2</sup> سي محمد جاد ، الاتجاهات الحديثة في إدارة موارد بشرية ، ط 1 ، مطبعة العشري ، القاهرة ، مصر ، ص 151.

وهنا تعد الثقافة التنظيمية دليل العاملين و الإدارة حيث تجعل المؤسسة تتميز وتتفوق من أجل مواكبة التطورات لتحقيق أهدافها فالاهتمام بالثقافة التنظيمية على السلوك الأخلاقي والالتزام بالقواعد التنظيمية داخل المنظمة وهذا للحفاظ على استقرار المنظمة والابتكار في العمل.

### المطلب الثالث : مستويات الثقافة التنظيمية

تعتبر ثقافة المنظمة ناتج للثقافة بمفهومها الواسع على المجتمع وعلى مستوى الصناعة أو النشاط يتطلب التحليل للثقافة فهم التداخل والتفاعل بين الثقافة على مستوى كل من الصناعة أو النشاط أو المجتمع مع خصائص المنظمة.

**ثقافة المجتمع :** تمثل الثقافة في هذا المستوى في القيم والاتجاهات والمفاهيم السائدة في المجتمع الذي تعمل به المنظمة ، وينقل الأعضاء ثقافة هذا المجتمع على المنظمة فتتأثر هذه الثقافة بعدد من القوى الاجتماعية ، مثل نظام التعليم ، النظام السياسي ، الظروف الاقتصادية و الهيكل الإداري للدولة<sup>1</sup>.

**ثقافة النشاط الصناعية :** يوجد تشابه في ثقافة داخل النشاط أو الصناعة الواحدة و اختلافات في الثقافة بين الثقافات بين النشاطات و الصناعات المختلفة ، ويعني هذا ان القيم والمعتقدات الخاصة لمنظمة ما توجد في نفس الوقت في معظم أو كل المنظمات العامة داخل نفس النشاط وعبر الوقت يتكون نمط معين داخل النشاط يكون له تأثير مميز على جوانب رئيسية مثل نمط اتخاذ القرارات ومضمون السياسات ونمط حياة الأعضاء.

**الثقافة الداخلية للمنظمة :** هي مجموعة العوامل الثقافية المشتركة بين الافراد وجماعات العمل داخل المنظمة والناتج منه ثلاثي الثقافات الجزئية الخاصة بكل فريق عمل داخل المنظمة وتعامل الافراد واحتكاكهم الدائم

<sup>1</sup> بلكير يومدين ، الثقافة التنظيمية في منظمات الاعمال ، ط 1 ، مديرية النشر لجامعة قلعة ، قلعة ، 2015 ، ص91.

بعضهم البعض ، إضافة إلى الأطر والسياسات التنظيمية التي تحددها المنظمة حيث يمكن لأفراد المنظمة من الالتزام بتنفيذ سياسات وقرارات المنظمة وتحقيق أهدافها<sup>1</sup>.

ينتمي كل منا إلى عدد من الجماعات المجتمع في وقت واحد ، فالناس يحملون صفات جديدة متعددة من البرمجة الذهنية السائدة في هذه المستويات المختلفة<sup>2</sup>.

**المستوى الأول :** يتضمن الأشياء التي يقوم الانسان بصنعها وتمثل في التصرفات والسلوكيات الافراد ، الاحتفالات والشعائر داخل المنظمة ، والقصص ، والطقوس والرموز.

**المستوى الثاني :** يمثل هذا المستوى ما يعرف بالقيم ، وتحدد هذه القيم النمط السلوكي للعاملين ، كما تحدد ما هو متعارف عليه وما هو غير مقبول من أنماط السلوك ، وفي هذا مستوى يمكن الإشارة إلى ثقافة القوة ، وثقافة الدور ، وثقافة الوظيفة و ثقافة الفرد.

**المستوى الثالث :** ويشير هذا المستوى الى الافتراضات الأساسية هي الأشياء التي توجه الافراد لما يدور حولهم.

### المبحث الثالث :عناصر وأنواع الثقافة التنظيمية

#### المطلب الأول : عناصر الثقافة التنظيمية

تشمل ثقافة أي منظمة على مجموعة عناصر تتجلى في القيم ومعايير التي توجه سلوك معايير الافراد داخل المنظمة وتساعد على فهمها وفهم ما حولهم مما يسهل عليهم تفسير الاحداث اليومية بالمنظمة ، كما أن هذه العناصر تنقل الثقافة من جيل إلى جيل وعن طريقها يتعلمون ثقافة المنظمة ويمكن أن نجمل هذه العناصر فيما يلي :

<sup>1</sup> عيساوي وهيبية ، أثر الثقافة التنظيمية على الرضا والوظيفي ، دراسة حالة فئة الافراد ، شبه الطبيين بالمؤسسة الاستشفائية العمومية ، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة ابوبكر بلقايد ، تلمسان ، 2012 ، ص ص 26-27.

<sup>2</sup> يورك برس ، مهارات الإدارة : علم النفس بالطريقة المثلى ، ط 1 ، مكتبة لبنان ، بيروت ، 2003 ، ص 2258.

- 1- القيم التنظيمية : القيم عبارة عن اتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم الاجتماعي حول ما هو مرغوب أو غير مرغوب ، أما القيم التنظيمية فهي تمثل القيم في مكان أو بيئة العمل ، بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة ومن هذه القيم المساواة بين العاملين والاهتمام بإدارة الوقت والأداء واحترام الآخرين ... إلخ.
- 2- المعتقدات التنظيمية : هي الأفكار المشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في البيئة التنظيمية وكيفية إنجاز المهم في المنظمة وأهمية المشاركة في صنع القرارات والمساهمة في العمل الجماعي لتحقيق الأهداف التنظيمية.
- 3- التوقعات التنظيمية : وتتمثل في التعاقد النفسي الذي يتم بين العامل والمنظمة وهي ما يتوقعه من المنظمة وما تتوقعه المنظمة من الموظف وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم احتياجات الفرد والعوامل النفسية والاقتصادية.
- 4- الأعراف التنظيمية : هي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة على اعتبار أنها معايير مفيدة للمنظمة وصحيحة وضرورية لتنظيم بيئة العمل ، وأن تكون هذه الأعراف المكتوبة في العادة ويجب على أعضاء المنظمة إتباعها.
- 5- الرموز : يرى ( جيرالد ) و ( روبرت )<sup>1</sup> أنها أشياء ، أفعال ، أحداث تتضمن معاني أكبر من معناها الظاهري مثل شعار المؤسسة أو عملها أو اسمها التجاري ، لهذا فالرموز تلعب دور جد هام لإرسال المعاني المتعلقة بالثقافة التنظيمية.

<sup>1</sup> جيرالد جديفرغ ، روبرت بارون ، إدارة السلوك في المنظمات ، تعريب رفاعي محمد رفاعي و إسماعيل علي بسوي ، دار المريخ ، الرياض ، 2004 ، ص 640 ، بتصرف.

**6- اللغة :** هي المعاني المشتركة بين أعضاء المنظمة يستخدمونها لنقل الأفكار والمهني الثقافية وهي تعكس

ثقافة المنظمة و تقيها حية فتساعد الأعضاء في التعرف والتعامل مع بعضهم البعض.

**7- القصص و الأساطير التنظيمية :** تعد القصص رواية عن الأحداث السابقة الجارية في بيئة العمل

والتي تفسر كل من العادات والقيم العميقة للثقافة ، والقصص التنظيمية هي حالات التميز

والمنافسة و حالات النجاح والفشل. أما الأساطير فهي قصص مثالية بهدف التأثير على سلوك

الأفراد وتدعيم القيم الثقافية داخل أعضاء المنظمة.

**8- الأبطال :** تعكس الشخصيات المؤثرة في المنظمة خاصة في الماضي، مثل المؤسسين وأصحاب الأدوار

الكبيرة.

**9- الطقوس :** هي عادات تحرص عليها المنظمة من خلال فعاليات واحتفالات متكررة بطريقة نمطية

معيارية تعزز قيم معينة.

**10- الشعارات :** هي عبارة تعبر بها المنظمة عن أهم قيمها ومعايير سلوكها وتحمل معاني وقيم أكبر مما

تنطقه ويلتزم بها العاملون<sup>1</sup>.

## المطلب الثاني : وظائف الثقافة التنظيمية

**أ- وظائف الثقافة التنظيمية :** تعتبر الثقافة التنظيمية المحرك الأساسي لنجاح المؤسسة ، فهي تساهم في

تماسك الافراد والحفاظ على هوية الجماعة ، وذلك أنها أداة فعالة في توجيه سلوك العاملين

ومساعدتهم على أداء أعمالهم بصورة أفضل فهي تؤدي عدة وظائف منها<sup>2</sup> :

<sup>1</sup> ناصر قاسمي ، الصراع داخل المنظمة وفعالية التسيير الإداري ، دار الكتاب الحديث ، القاهرة ، 2013 ، ص 231.

<sup>2</sup> سامية معاوي : الثقافة التنظيمية والعلاقة الاجتماعية داخل المؤسسة الجزائرية / دراسة حالة بالمؤسسة المتناثية بسكيكدة ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع ، جامعة باجي مختار ، عنابة ، ص 63.



- 1- تساهم بالشعور في الكيان والهوية تنظيمية ومشاركة العاملين نفس المعايير والقيم ويمدحهم الشعور بالتوحد مما يساعد على تطوير الإحساس بغرض مشترك.
- 2- تسهيل الالتزام الجماعي من خلال مساعدة الافراد على فهم ما يدور حولهم فثقافة المنظمة توفر مصدر للمعاني المشتركة بين العاملين.
- 3- تعزيز استقرار النظام تشجع الثقافة التنظيمية على التنسيق والتعاون الدائمين بين أعضاء المنظمة كما تعمل على تمسك المنظمة.
- 4- تحقيق التكامل بين العمليات الداخلية للمنظمة مما يمكنها من النمو والاستقرار والبقاء وتحقيق التكامل الداخلي بين الافراد.
- 5- تحديد طريقة للتعامل مع تحركات المنافسين والاستجابة السريعة نحو تلبية احتياجات العملاء بغية تمكين المنظمة من النمو والبقاء كما أن الثقافة التنظيمية تساعد في إيجاد الالتزام والولاء بين العاملين وتغليب المصلحة العامة على المصلحة الخاصة<sup>1</sup>.
- 6- تحقيق أهداف ورسالة المنظمة من خلال توجيه الافراد وإرشادهم نحو ذلك.<sup>2</sup>

#### ب- مصادر الثقافة التنظيمية :

تتكون الثقافة التنظيمية من مصادر متفاعلة ومتكاملة مع بعضها البعض وهذه المصادر هي :

- 1- **خصائص المنظمة :** يمثل مؤسسي المنظمات المصدر الأساس والجوهري لثقافة المنظمة ، فمؤسس المنظمة يشكل مصدرا لثقافتها من خلال الاستراتيجية التي تكون عليها المنظمة من خلال الاعتماد :

<sup>1</sup> فلاح حسن عداي الحسيني ، الإدارة الاستراتيجية ، مفاهيمها و مداخلها و عملياتها المعاصرة ، عمان ، دار وائل للنشر ، 2000 ، ص94.

<sup>2</sup> سالم إلياس : تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية الخاصة بالشركة الجزائرية الألمنيوم ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير ، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة ، الجزائر، ص2.

● اختيار الافراد وتعيينهم والمحافظة عليهم الذين لديهم طرائق التفكير أو المعرفة أو المهارة

أو القابلية التي تتفق مع ما يرغب به مؤسس المنظمة.

● تعليم الأفراد وتنشئتهم على التفكير والشعور بنفس الطريقة التي يفكر فيها أو يشعر بها

مؤسس المنظمة.

● نشر مؤسس المنظمة للأمثلة الصادقة في سلوكياته ، وعلى الدخول الذي يشجع

الآخرين في المنظمة الاقتداء به.

**2- أخلاقيات المنظمة :** معظم القيم الثقافية للمنظمة تستمد من شخصية المؤسسين ومعتقداتهم

والإدارة العليا وتقوم المنظمات بتطوير قيم أخلاقية معينة وتحديد سلوك الأخلاقي

للتحكم في سلوك أعضائها من خلال تعاملهم مع بعضهم والأطراف المعنية بالمنطقة<sup>1</sup>.

**3- نظام حقوق الملكية :** تقوم المنظمة بتحديد حقوق كل موظف ومسؤولياته إذ ينتج عن ذلك

وجود الأعراف والقيم والاتجاهات ، إذا تمنح الإدارة العليا حقوق الملكية كبيرة لأنه قد تم

إعطائهم مقدرا كبيرا من موارد الشركة كالرواتب و الامتيازات الأخرى ، والعاملون

الآخرون لديهم حقوق الملكية يؤثر في القيم التي تحدد سلوك الفرد ، إن محاولة تخفيض

هذه الحقوق قد يؤدي إلى عدم الرضا و من ثم إلى ترك العمل وبالمقابل فإن زيادة حقوق

الملكية يشجع العاملين على الاهتمام بالعملاء وعلى الإيداع الولاء التنظيمي<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> احسان دهش جلاب : إدارة السلوك الإنساني في المنظمات ، دار الصفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، ط1 ، 2016 ، ص 614.

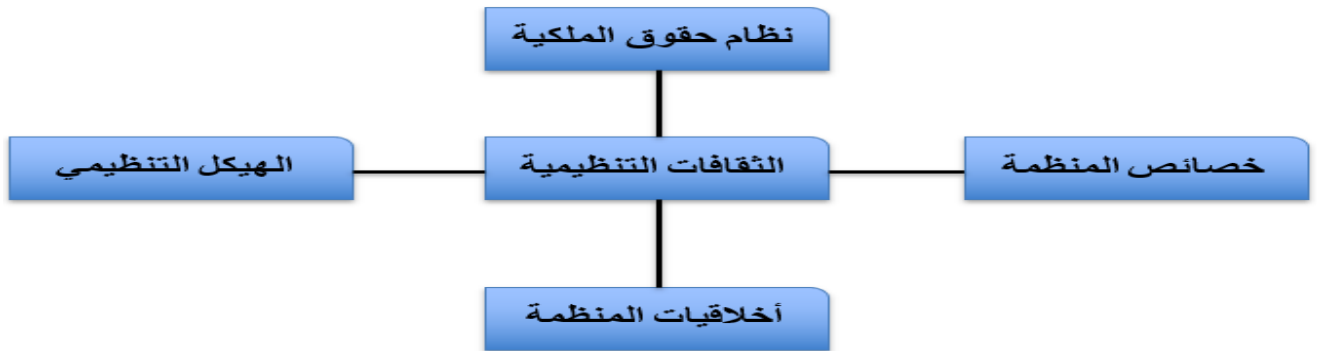
<sup>2</sup> Jones – Gareth – organizational Theory , Design , and change , 5<sup>th</sup> – New jersey person , prentice , Hall Ine, Figure, 2007.2-7.

4- الهيكل التنظيمي : يمكن للهيكل التنظيمي أن يعزز القيم الثقافية التي تشجع التكامل

والتنسيق الجيد<sup>1</sup>، وهناك الكثير من القواعد التي تساعد على تخفيض مشكلات الاتصال

وتمنع تشويش المعلومات وتسرع في تدفقها<sup>2</sup>.

### الشكل 1 - يوضح مصادر الثقافة التنظيمية



### المطلب الثالث : أنواع الثقافة التنظيمية

هناك أنواع الثقافة التنظيمية نذكر منها :

1. الثقافة القوية : تعرف الثقافة القوية بأنها الحد الذي يجعل الأعضاء يتبعون ما تميله عليهم الإدارة ،

ويمكن القول أن ثقافة المنظمة قوية في حالة كونها تنتشر وتحظى بالثقة والقبول مع جميع أعضاء المنظمة

ويشتركوا في مجموعة متجانسة من القيم والمعتقدات والتقاليد والمعايير التي تحكم سلوكياتهم و اتجاهاتهم

داخل المنظمة مما يجعل الثقافة القوية يشترك فيها العاملون<sup>3</sup> كلما كانت الثقافة قوية كلما كان الولاء

والالتزام التنظيمي عال وهذا يقلل بدوره من ترك العمال للمنظمة.

<sup>1</sup> Jones- Gareth – organizational theory ,ibid, p7.

<sup>2</sup> عبد اللطيف عبد اللطيف ، محفوظ أحمد جودة ، دور الثقافة التنظيمية في التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية، دراسة ميدانية على أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة ، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية و القانونية ، المجلة 26 ، العدد الثاني ، 2010 ، ص 124.

<sup>3</sup> حسين حريم ، مرجع سابق ، ص 268.

2. **الثقافة الضعيفة** : هي الثقافة التي لا يتم اعتناقها بقوة من أعضاء المنظمة ولا تحظى بالثقة والقبول

الواسع من بعضهم ، وتفتقر المنظمة إلى التمسك المشترك بالقيم والمعتقدات وهنا فإن العاملين سيجدون صعوبة في التوافق والانسجام مع المنظمة أو مع أهدافها و قيمها<sup>1</sup>.

ففي حالة الثقافة الضعيفة يحتاج العاملون إلى التوجيهات وتهم الإدارة بالقوانين والوثائق الرسمية المكتوبة ، كما تتحسس في نظم الإدارة الاوتوقراطية ونمط الإدارة العائلي وسياسي و تنخفض الانتاجية ويقل الرضا الوظيفي لدى العاملين ، حيث تبدو القيم والمعايير الاجتماعية السائدة عديمة المعنى للفرد ويشعر الفرد بالعزلة والاحباط<sup>2</sup>.

3. **الثقافة المثالية** : يرى كل من **Dcuker** و **Majusau** و **Watarman** ضرورة وجود

ثقافة تنظيمية مثالية وجيدة ، والتي تتميز أحسن المنظمات الناجحة ، هذه الثقافة يجب أن تمتلكها كل المنظمات الراغبة في النجاح ، و يرجع أصول هذا النوع من الثقافة التنظيمية إلى الأمريكي " فريدريك تايلور" حيث اعتبر أنه يمكن تحديد لكل مهمة أحسن طريقة للأداء أي تحسين الهياكل بدون غموض وقد كان يبحث عن الطريقة المثلى لتحسين الأداء<sup>3</sup>.

4. **الثقافة التكيفية** : يهتم المدراء بالعملاء و أصحاب المصالح والعاملين ويقدرونهم ويهتمون بما يصدر

عنهم يمكن أن يغير المنظمة للأفضل ، فلا تقمع ابداعهم وابتكارهم والتحديث والتطور ، فهم لهم اقبالا كبير على التغيير خاصة إن كان الامر فيه مصلحتهم وإن كان فيه مخاطر معينة.

<sup>1</sup> مصطفى محمود أبوبكر ، دليل التفكير الاستراتيجي و إعداد خطة استراتيجية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2000، ص146.

<sup>2</sup> أحمد بوشنافة ، أحمد بوسهين ، أهمية البعد الثقافي وأثره على فعالية التسيير ، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة المسيلة، ص6.

<sup>3</sup> كمال قاسمي ، المقومات والمعوقات الثقافية لتطبيق نظامي ، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الصناعية الجزائرية ، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في إدارة الاعمال ، جامعة مسيلة ، 2003 ، ص 34.

5. **ثقافة الدور** : تركز هذه الثقافة على الأدوار الوظيفية للأفراد مستندة على القوانين والانظمة ، كما أنها تتميز بالأمن والاستمرارية وثبات الاداء.
6. **الثقافة السائدة** : تتسم ثقافة المنظمة بالمساندة ومساعدة العاملين كما أن المنظمة تعمل على خلق جو الثقة والتعاون وتعامل مع الافراد مركزة على جانب الانساني.
7. **الثقافة البيروقراطية** : تحدد السلطات والمسؤوليات فالعمل منظم وموزع وانتقال المعلومات يكون هرمي يعتمد على التحكم والالتزام.
8. **ثقافة المهمة** : تركز على الهدف أو نتائج العمل تعطي أهمية كبيرة للفرد وتحتوي على قواعد قليلة لأن الخبرة تلعب دور عند أفراد.
9. **ثقافة العمليات** : تركز على إنجاز العمليات وليس النتائج ، فنجد أعضاء المنظمة يعملون على حماية أنفسهم مما يؤدي إلى قلة المخاطرة والاهتمام بتفاصيل الاداء عند أفراد المنظمة<sup>1</sup>.

## المبحث الرابع : تراكم الثقافة التنظيمية ونظرياتها

### المطلب الأول : تراكم الثقافة التنظيمية

**تراكم الثقافة التنظيمية** : يرتبط بتكوين وتراكمها الثقافة التنظيمية ويتزامن مع مختلف مراحل الحياة المنظمة ، إن القيم والمعايير الثقافية في أي منظمة تمتد إذن مؤسسيها، حيث يستخدمون الأفراد الذين يتوافقون مع تصوراتهم ونمط تفكيرهم وجعل سلوكياتهم نموذج يقتدي به هؤلاء الأفراد وبهذه الطريقة يدخلون معتقداتهم وقيمهم

<sup>1</sup> محمد طاهر توهامي، اتجاهات الهيئة الوسطى الإدارية نحو نماذج الثقافة التنظيمية ، دراسة ميدانية أجريت لمؤسسات إنتاجية وخدماتية ، رسالة ماجستير في علم النفس التنظيم والعمل ، تحت اشراف الهاشمي لوكيا ، معهد علم النفس والعلوم التربوية ، جامعة الجزائر ، 1995 ، ص49.

واعترضاتهم في المنظمة، وحينما تنجح المنظمة تصبح رؤية المؤسسين على أنها محدد الأساسي الذي أدى إلى تحقيق النجاح<sup>1</sup>.

**منشأ الشركة :** ترجع ثقافة المنظمة إلى المؤسسين، مما يؤدي إلى ظهور قيم ومعتقدات القوية بينهم، واختيارهم لكبار العاملين في المنظمة، فإن اتجاهاتهم وقيمهم سوف تنتقل إلى العاملين الجدد.

**التأثير بالبيئة الخارجية :** تنمو ثقافة المنظمة بحدرة المنظمة مع البيئة الخارجية، فإن القيم والمعتقدات التي يجلبها القادة و الموظفون الجدد لها تأثير على المنظمة.

**الاتصال بالعاملين :** تتأثر الثقافة التنظيمية باتصال مجموعة من العاملين والذين يعطون المعنى للأحداث والأنشطة التي تخص المنظمة، الخبرات المتعلقة التي يكتسبها الأفراد نتيجة مرورهم بتجارب مشتركة<sup>2</sup>.

تسهيل التزام الأجيال التمسك بالثقافة التنظيمية يؤدي إلى التزام كل ما هو جديد في الموظفين بأهداف المنظمة وتفضيلها على أهدافه الخاصة

تطوير الإحساس بالانتماء وتعزيز هذه العضوية من خلال مجموعة كبيرة من نظام العمل وتعطي استقرار وظيفيا وتوضح جوانب الاختبار الصحيح للعاملين وتدريبهم وتطويرهم<sup>3</sup>.

لكي يتم بناء ثقافة تنظيمية قوية ذات تكيف عالي مع البيئة ، فإن الامر مرتبط بضرورة التأكيد على اختيار العاملين الجدد ، ذلك أن عملية اختيار الموظفين خطوة رئيسية في تشكيل الثقافة التنظيمية فمن خلال عملية الاختيار يتم التعرف على الافراد الذين ترى المنظمات أن لديهم مجموعة من الصفات والأنماط السلوكية والخلفيات الثقافية والتوجيهات المناسبة لها<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> إبراهيم توهامي وآخرون ، قضايا سوسيو-تنظيمية ، ط1، البدر الساطع للنشر والتوزيع ، تعاونية الوفاق -العلمة ، 2013 ، ص 78.

<sup>2</sup> ألاء أكرم قصبياي ، أثر الثقافة التنظيمية على الأداء المالي ، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال ، كلية الاقتصادي ، جامعة دمشق ، سوريا ، 2010 ، ص54.

<sup>3</sup> سامية معاوي ، مرجع سابق ، ص64.

<sup>4</sup> محمد صالح القريوبي ، السلوك التنظيمي ، عمان ، دار الشروق للنشر والتوزيع ، 2000 ، ص164.

## المطلب الثاني : طرق ومراحل المحافظة على الثقافة التنظيمية

### أ- طرق المحافظة على الثقافة التنظيمية :

بعد تكوين الثقافة التنظيمية لا بد من العمل على الحفاظ عليها وضمان استمراريتها ، ويتم ذلك من خلال :

1. **ممارسات الإدارة العليا :** لا بد للإدارة العليا من القيام بالأفعال والسلوكيات الظاهرة والواضحة التي

تدعم وتعزز قيم المنظمة واعتقادهم ، ويجب أن تعزز أفعال الإدارة وأقوالها وأن توفر للعاملين تفسيراً واضحاً للأفعال الجارية في المنظمة<sup>1</sup>.

2. **إدارة الموارد البشرية :** تشمل انتقاء الأعضاء المؤهلين الذين تتوافق قيمهم ومدرجاتهم واعتقادهم مع

قيم المنظمة، كما تشمل إدارة الموارد البشرية إجراءات وممارسات تحدد مواقع عمل العاملين و التدريب والتطوير وقياس الأداء.

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

، فيقع على عاتق الإدارة ان تعرف الموظفين الجدد على الافراد وعلى ثقافة المنظمة وهذا أمر ضروري حيث لا يتغير أداء المنظمة<sup>2</sup>.

4. **نظم العوائد الشاملة :** إن نظم العوائد ليست مقصورة على المال بل تشمل أيضاً الاعتراف والقبول

، كما يجب أن تركز هذه العوائد على الجوانب الذاتية المتعلقة بالعمل والشعور بالانتماء للمنظمة<sup>3</sup>.

### ب- مراحل الثقافة التنظيمية

<sup>1</sup> عبد القادر لانصاري ، الثقافة التنظيمية و أثرها على فعالية التنظيم ، أطروحة دكتوراه في علم النفس ، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية ، جامعة محمد بوضياف ، المسيلة ، 2019 ، ص 50.

<sup>2</sup> أسعد أحمد عكاشة ، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي ، دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات " Paltel " في فلسطين ، رسالة ماجستير ، كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، 2008 ، ص 29.

<sup>3</sup> ديمة عبد علي عليان ، الثقافة التنظيمية والممارسات الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية والعلاقة بينهما من وجهة نظر المعلمين في محافظتين القدس ، مذكرة ماجستير في برنامج الإدارة التربوية ، كلية الدراسات العليا ، جامعة النجاح الوطنية ، فلسطين ، ص 22، ص 23.

نتيجة للتغيير والتطوير مرت القيم التنظيمية بمراحل عدة ، وقد أثر هذا التطور في تشكيل هذه

الثقافة التنظيمية ، لذلك يمكن تحديد مراحلها التالية<sup>1</sup> :

**1. المرحلة العقلانية :** تضمنت النظر إلى العامل من منظور مادي ، أي تزويده بحوافز مادية

لأداء مهامه حيث اعتبر العامل آلة وتجاهل تأثير العلاقات الإنسانية.

**2. مرحلة المواجهة :** ظهرت قيم مؤسسية جديدة في هذه المرحلة ، فظهرت النقابات العالمية

والاهتمام بالعنصر الإنساني ومحاسبة الإدارة في حالة إهمال العنصر الإنساني وإعطاؤه حقوقه

وواجباته أدت إلى إفراز قيم الحرية والاحترام والتقدير.

**3. مرحلة الاجماع في الرأي :** اتسمت هذه المرحلة بتنقل الإدارة من المديرين إلى العاملين ،

تضمنت تعزيز مفهوم وأهميته القيم الإدارية ، حيث تطرقت المرحلة من خلال المفهوم إلى

فرضيات **X** و **Y** لتسريح مجموعة من القيم في كل فرضية.

**4. المرحلة العاطفية :** قد كانت القيم الجديدة التي أظهرتها هذه المرحلة امتداد التجارب "

خوثرين" والتي شددت على أهميته المشاعر والأحاسيس ، وأن الانسان هو كتلة من المشاعر

والأحاسيس وليس مجرد آلة ميكانيكية.

**5. مرحلة الإدارة بالأهداف :** ركزت على المبادئ المشاركة بين الإدارة والعاملين في عمليات اتخاذ

القرار والتخطيط والتنسيق والاشراف في تحديد المسؤوليات المشتركة ووضع وتنفيذ السياسات

اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة.

<sup>1</sup> موسى اللوزي ، التنظيم وإجراءات العمل ، ط1 ، دار وائل لنشر والطباعة ، عمان الأردن ، 2002، ص232 ص 233.



6. مرحلة التطوير التنظيمي : تضمنت تحليل الأفكار والمعلومات الإدارية باستخدام منهجية

تطوير التنظيمي بوضع خطط الآتية والمستقبلية مما مهد لظهور مفاهيم وقيم جديدة كالاتهام بالعلاقات الإنسانية وجوانب النفسية ، دراسة ضغوط العمل والاجهاد وحالات التوتر والانفعال<sup>1</sup>.

7. مرحلة الواقعية : يمثل تطوير القيم في هذه المرحلة مزيجاً من مراحل التطور السابقة التي مرت

بها القيم عبر إدراك عمل المديرين لمفهوم القيادة و أهميتها ومراعاة ظروف البيئية المحيطة ، والتناسف ، وظهور مفاهيم ومصطلحات جديدة فالثقافة والقيم المؤسسية تكون على درجة من الوضوح إذا تمت دراستها من مداخل دراسة قيم وثقافة الافراد العاملين في مؤسسات الاعمال ، حيث تلعب قيم الافراد دور مهما في اتخاذ القرارات ، وأنماط الإدارة والعلاقات التنظيمية ، فالقيم الفردية هي الأفكار والمعتقدات والفلسفة التي يعتنقها العاملون التي تحرك سلوكهم وتعكس درجة التماسك والتكامل بين أعضاء التنظيم القائم<sup>2</sup>.

### ج- تأثير الثقافة التنظيمية على المنظمة :

للثقافة التنظيمية تأثير كبير على المنظمة من عدة جوانب وأبعاد منها :

#### 1. الثقافة التنظيمية وفعالية المنظمة :

<sup>1</sup> عاشوري ابتسام ، الالتزام التنظيمي داخل منظمة وعلاقته بالثقافة التنظيمية ، رسالة ماجستير ، جامعة الحلفة ، 2015 ، ص 115.

<sup>2</sup> موسى اللوزي ، مرجع سابق ، ص 234.

- وجود علاقة إيجابية بين الثقافة التنظيمية و فعالية المنظمة أدت إلى إزالة الحاجة للخرائط التنظيمية، وإذا كانت الثقافة قيمة أدت إلى إنتاجية اقتصادية أعلى وبالتالي تكون مصدر للميزة التنافسية بمعنى تساعد على الإنجاز والأداء الأفضل وتكون نادرة وغير قابلة للتقليد<sup>1</sup>.
- إن فعالية المنظمة تتطلب تحقيق توافق بين ثقافتها واستراتيجيتها فمن الضروري أن تكون الثقافة مناسبة وداعمة لإستراتيجية المنظمة، إن أي تغييرات في استراتيجية المنظمة تتطلب إجراء تغييرات متزامنة في ثقافة المنظمة.
- كلما كانت الثقافة متوافقة مع أهداف المنظمة واستراتيجيتها كانت قوة إيجابية وإذا كانت غير متوافقة ، تكون كقوة سلبية تدفع الثقافة بالمنظمة نحو تحقيق أهدافها<sup>2</sup>.

## 2. الثقافة التنظيمية و الهيكل التنظيمي :

تؤثر الثقافة في نوع الهيكل التنظيمي والعمليات والممارسات الإدارية ( القيادة واتخاذ القرارات والاتصالات ... ) وأن ملائمة الهيكل التنظيمي والعمليات الإدارية لثقافة المنظمة يساعد على تحقيق فعالية المنظمة ، والثقافة القوية تعزز وتقوي الثبات في سلوك الأفراد ، نتيجة لذلك تقل الحاجة إلى الوسائل الهيكلية الرقابية في المنظمة وبذلك يقل الاهتمام بوضع الأنظمة والتعليمات الرسمية لتوجيه سلوك الافراد<sup>3</sup>.

## 3. الثقافة التنظيمية والانتماء التنظيمي :

<sup>1</sup> هاشم حمدي رضا ، إدارة الإنتاج والعمليات ، الكعبة الأولى ، دار الراية لنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2004 ، ص 201.  
<sup>2</sup> كمال بالشرش ، الثقافة التنظيمية والأداء في العلوم السلوكية و الإدارية ، 1ذ ، دار الأيام لنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2016 ، ص 47.  
<sup>3</sup> بلال خلق السكارتة ، الابداع الإداري ، ط1 ، دار المسيرة لنشر والتوزيع والطباعة ، عمان ، 2011 ، ص 375.

- الثقافة تخلق ظروف في المنظمة تؤدي إلى جعل الافراد إما مستعدين أو غير مستعدين من أجل الوصول إلى حالة عامة من الرضا أو عدمه<sup>1</sup>.
- يتميز العاملون في المنظمات ذات الثقافة القوية بالالتزام والانتماء للمنظمة ، فالإجماع الواسع على القيم والاعتقادات المركزية والتمسك بها يزيد من اخلاص العاملين وولائهم وبقائهم في المنظمة<sup>2</sup> ، وهذا يمثل ميزة تنافسية للمنظمة تعود بنتائج إيجابية عليها ، كما تعمل الثقافة على توحيد الافراد العاملين وتقوية شعورهم بالانتماء نحو المنظمة وتدعم الاستقرار الاجتماعي بين العاملين وتعزز الترابط بينهم ، حيث أصبحت الثقافة التنظيمية المساعدة والمساندة للابتكار إذ تقود المنظمة إلى عالم التميز.

### المطلب الثالث : نظريات الثقافة التنظيمية

- أجرى الكثير من العلماء دراسات حول الثقافة التنظيمية والسلوك التنظيمي مما أدى إلى بلورة عدد من النظريات والنماذج التي تفسر العلاقة بين الثقافة والافراد والجماعات والتنظيم ومن بين هذه النظريات ما يلي<sup>3</sup>:
1. **نظرية القيم** : يرى أنصارها وجود مبدأ تكاملي واحد يسود الثقافة وأما الثقافة الواحدة يسودها عدد محدود من القيم و الاتجاهات التي تشكل الواقع لدى العاملين في تلك الثقافة و أن كل ثقافة توجد بها مجموعة من القوى التي يؤكد أفرادها الجماعة على أهميتها وتسيطر على تفاعل الافراد وتحدد كثير من أنماطهم الثقافية.

<sup>1</sup> مصطفى محمود أبو بكر ، مرجع سابق ، ص 375.

<sup>2</sup> حسين حريم ، مرجع سابق ، ص 271.

<sup>3</sup> زيادة سعيد خليفة ، الثقافة التنظيمية ودورها في رفع مستوى الأداء ، رسالة ماجستير ، كلية العلوم الإدارية ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الأردن ، ص 18 ص 19.

2. **نظرية التوافق** : تشير النظرية إلى مفهوم القوانين والتكامل ما بين ما تقدمه من سلع وخدمات وبين

أهدافها واستراتيجياتها المعمول بها حيث تتأثر الثقافة التنظيمية بعدة خصائص منها بيئة المؤسسة والموجودة إذا كانت ساكنة أو متحركة ومتطلبات الجمهور الخارجي والتوقعات الاجتماعية ويساعد هذا التوافق واتجاه الإدارة على اتخاذ القرارات الإدارية.

3. **نظرية روح الثقافة** : تنطلق هذه النظرية من ان كل ثقافة مؤسسة تتميز بروح معينة تتمثل في مجموعة

من الخصائص والسمات المجردة التي يمكن استخلاصها من تحليل المعطيات الثقافية وتسيطر تلك الروح على شخصيات القادة والعاملين في المؤسسة عليه يمكن القول أن روح الثقافة تشير إلى مجموعة من القيم التي تنظر إليها على أنها إطار مرجعي تحدد النمو الثقافي الممكن تحقيقه.

ومن خلال ثقافة المؤسسة المستمدة أصلا من ثقافة المجتمع وهذا ما يجعل روح الثقافة لأي مؤسسة إدارية تتمثل في جانبي الاستمرار و التطور.

4. **نظرية التفاعل مع الحياة** : تتلخص هذه النظرية في أن لكل فرد في التنظيم طريقته في تعامل مع من

حوله بمعنى ، أن له خارطة إدراكية خاصة والتي على أساسها جميع معطيات ويختلف أسلوب النظر للحياة عن هذه الصورة قيم الجماعة ودرجة تماسكها وأسلوب تعاملها مع القادة والزملاء داخل المنظمة ، ي أن أسلوب النظر للحياة هو فكرة الانسان عن العالم ، كما تتميز نظرية التفاعل مع الحياة بثلاث خصائص :

● عدم وجود فواصل بين الثقافة والمنظمة<sup>1</sup>.

● يحافظ الفرد في المنظمة على القيم الثقافية دون تغييرها.

<sup>1</sup> ربيعي ميلود ، تأثير ثقافة المؤسسة على تطبيق نظام إدارة شاملة ، رسالة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم النسيير ، جامعة سكيكدة ، الجزائر ، 2007 ، ص69، ص70

- العلاقة بين الافراد التنظيم علاقة أخلاقية تستند على سلوك اجتماعي.

5. نظرية تكامل الثقافة : تتمحور أفكار هذه النظرية حول الخبرة المكتسبة التي يعطيها أعضاء التنظيم قيمة معينة مشتركة ، وتعتبر هذه الخبرة عن الصيغة العاطفية للسلوك الذي يدور نمطه حول الحالة الاجتماعية ، أو يعبر عن مجموعة المشاعر والعواطف نحو العالم التي تؤثر في معظم سلوكيات أفراد المنظمة وهذه الخبرة تنمو من خلال التدريب والممارسة يؤديان إلى تراكم مكوناتها لدى الفرد ، وينتج عن هذا تراكم شكل المهارة ، والمعرفة التي تحدد سلوك الفرد وتؤثر فيه ، وتتجه عناصر الثقافة إلى توافق مع القيم والاتجاهات العامة في شخصيات الأفراد<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> نور الدين بوراس ، دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدة العاملين ، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، 2014 ، ص ص 88-89.

## خلاصة الفصل :

إن الثقافة التنظيمية تعتبر قاعدة أساسية لنجاح التنظيمات فهي تنشأ وتتطور في المؤسسات مع الوقت ، ولها دور فعال يستمد من أهميتها ومختلف الوظائف التي تؤديها والمعتقدات والقيم المشتركة بين العاملين في المؤسسة وتنتج بينهم التفاعل والتضامن الاجتماعي ، وهي التي تخلق الهوية وتولد الثقافة القوية للعاملين ، ولكل نمط من هذه الثقافات التنظيمية تأثير واضح على سلوكياتهم ، فهي تعزز التزامهم بقيمها وأهدافها.

# الفصل الثالث

مدخل إلى الاندماج

الوظيفي

## الفصل الثالث : مدخل إلى الاندماج الوظيفي

✓ تمهيد

✓ المبحث الأول : ماهية الاندماج الوظيفي

● المطلب الأول : تعريف الاندماج الوظيفي

● المطلب الثاني : خصائص الاندماج الوظيفي

● المطلب الثالث : أهداف الاندماج الوظيفي

✓ المبحث الثاني : عوامل الاندماج الوظيفي ومميزاته

● المطلب الأول : عوامل الاندماج الوظيفي

● المطلب الثاني : مظاهر الاندماج الوظيفي

● المطلب الثالث : مميزات الاندماج الوظيفي

✓ المبحث الثالث : أهمية و نظريات الاندماج الوظيفي

● المطلب الأول : أهمية الاندماج الوظيفي

● المطلب الثاني : نظريات الاندماج الوظيفي

✓ الخلاصة



**تمهيد:**

يعتبر الاندماج الوظيفي من أهم الروابط الاجتماعية التي تشكل بين الموظف ووظيفته والموظف وجماع العمل والموظف والمؤسسة التي يعمل فيها وذلك لما يحققه من اهداف للفرد والمؤسسة في الوقت نفسه فهو ظاهرة تنظيمية تؤثر فيها عوامل متنوعة منها الاجتماعية النفسية الفيزيكية وذلك لأن الفرد مرتبط بجماعة العمل والمؤسسة حيث يعد الاندماج الوظيفي احد المفاهيم الجديدة التي اضيفت نظرا لأهميته في تحقيق الالتزام الوظيفي للأفراد الموظفين وذلك من خلال شعورهم بالانتماء والولاء للمؤسسة.

## المبحث الأول : ماهية الاندماج الوظيفي

### المطلب الأول : تعريف الاندماج الوظيفي

#### أ- تعريف الاندماج :

**التعريف اللغوي :** جاء في لسان العرب لابن منظور الفعل الدمج يدمج دموج بمعنى دخل فيها شيء واستحكم فيه فيقال اندمج الشيء، واندمج أي دخل في شيء واستحكم فيه<sup>1</sup>.

و في قاموس العرب الاندماج هو انضمام عدة مؤسسات أو مجتمعات بعضها إلى بعض انضماما واحد أو ما يعرف بكتلة واحدة<sup>2</sup>.

**التعريف الاصطلاحي :** تعريف إميل دوركايم : " أن تملك المجموعة وعي مشترك والاشتراك في المعتقدات والقيم"<sup>3</sup>

الاندماج هو عملية تخص مباشرة الفرد وهي ترتبط بدرجة قبوله بين الجماعات التي يريد أن يكون جزء منها وترتبط بدرجة كبيرة بالتكليف الفعلي فإذا لم يوجد تكليف فإن يكون هناك اندماج<sup>4</sup>.

**الاندماج :** يعني ادخال عنصر جديد في بناء ما يكون غريب عن الفرد وعادة ما تتحكم في عملية الاندماج مؤسسات معينة إما أن تكون اسرة أو دولة أو مؤسسة معينة أو جمعيات خاصة.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> ابن منظور لسان العرب مجلد دار المعارف للنشر والتوزيع ، مصر 2019 ، ص 3101.

<sup>2</sup> جوردن مارشال ، موسوعة علم الاجتماع ، ترجمة محمد الجوهري وآخرون ، المجلد 3 ، ص 409.

<sup>3</sup> فوزي بوخرص ، الاندماج الاجتماعي والديمقراطية ، مؤسسة مؤمنون بلا حدود ، المغرب ، ص 11.

<sup>4</sup> عجة الجيلاي ، الوجيز في قانون العمل والحماية الاجتماعية ، دار الخلدونية للنشر والتوزيع ، ط 2 ، الجزائر ، ص 155.

<sup>5</sup> بوعلام أمينة ، المحددات التنظيمية داخل الإدارة المحلية للإنتاج المهني والانضباط التنظيمي ، دراسة تنظيمية بولاية الوادي ، مجلة دراسات في علم الاجتماع المنظمات ، المجلد 1 ، العدد 11 ، مجر علم اجتماع المنظمات و المناجنت ، جامعة الجزائر ، 2018 ، ص 25-35.

## ب- تعريف الوظيفة :

**التعريف اللغوي :** وظف يوظف توظيفاً وهو ما يقدر من عمل أو طعام أو رزق وغير ذلك في زمن معين.  
**في المعجم العربي :** الوظيفة هي فريق أو مجموعة من الناس و الأدوات التي يستخدمونها لتنفيذ واحدة أو أكثر من العمليات و الأنشطة على سبيل مكتب الخدمة<sup>1</sup>.  
مصطلح الوظيفة ايضاً له معنيان آخران الغرض المقصود من عنصر تهيئة شخص او فريق او عملية او خدمة تكنولوجية وعامة الوظيفة عمل مدفوع الاجر بصفة منتظمة<sup>2</sup>.  
**التعريف الاصطلاحي :** هي مجموعة الاختصاصات والصلاحيات القانونية التي يمارسها صاحبها لتحقيق منفعة ما.

هي نشاط انساني اقتصادي مستهدف ومقصود يتأثر بمؤثرات زمانية ومكانية<sup>3</sup>.  
هي مجموعة من الواجبات والمسؤوليات التي تتطلب تعيين فرد لأدائها ويوجد بكل منظمة او مؤسسة عدد من الوظائف يتفق مع عدد الموظفين او العمال معاً<sup>4</sup>.

**ج- الاندماج الوظيفي :** تعددت التعاريف لموضوع الاندماج الوظيفي ومن هذه التعاريف نذكر منها :

- لامبرت **Lambert** : بأنه : " درجة التي يكون فيها العمل فيه جزءاً ما من حياة

وكيان الفرد<sup>5</sup> "

<sup>1</sup> ابن منظور ، مرجع سابق ، ص 1010.

<sup>2</sup> احمد بلعكي و آخرون جدليات الاندماج الاجتماعي والتنظيمي وبناء الدولة والأمة في الوطن العربي ، المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات ، بيروت ، لبنان ، 2014 ، ص60.

<sup>3</sup> نصر قاسمي دليل مصطلحات علم الاجتماع تنظيم وعمل ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2011 ، ص24.

<sup>4</sup> عمار الطيب كشرود ، معجم المصطلحات علم النفس الصناعي والتنظيمي و الإدارة ، دار النهضة العربية ، ط 2 ، بيروت ، لبنان ، ص308.

<sup>5</sup> ادم الغازي العيشي ، أثر الخصائص الوظيفية والشخصية وقيم العمل على الأداء الوظيفي ، المجلة العلمية لكلية الإدارة الاقتصاد ، الجامعة المنتصرية ، 1998 ، ص84.

وهنا ركز الباحث في تعريفه للاندماج الوظيفي بأنه ارتباط العامل بوظيفته جسديا ونفسيا أي أنه يكون مخلص اتجاه وظيفته.

- كامينغو **Kamungo** : بأنه " التطابق والتجاوب النفسي للفرد مع عمله بنا يتعكس تحقيق ذاته او التزامه نحو عمله ، فالاندماج يعني ان يحب الفرد عمله او ان يكون مهتما بالعمل المرتبط به"<sup>1</sup>.

وهنا ركز الباحث على وجود علاقة بين الفرد ووجهه للوظيفة حيث أكد على الحماس العالي الذي يقدمه لعمله من خلال التزامه تجاه وظيفته.

ويعرف أيضا : أنه " درجة انشغال الفرد بشكل ادراكي بوظيفته واهتمامه وتعلق به"<sup>2</sup> ركز الباحث في كيفية ادراك الفرد لوظيفته وذلك من خلال الرغبة الشديدة لإنجاز مهام تلك الوظيفة.

وأیضا من التعاريف المتداولة للاندماج الوظيفي :

هو انضمام مجموعة من الافراد داخل المنظمة عن طريق سياسة تنظيمية تقوم بها المنظمة من أجل الوصول الى ارقى التطور وحماية الموارد البشرية<sup>3</sup>.

هو توفير الأدوات والمهارات التي يحتاجها الموظفون للاندماج الى مستويات افضل ليس هو مبادرة تعمل عليها مرة واحدة بل هي جزء من النشاطات اليومية كاتخاذ القرارات والتواصل مع

<sup>1</sup> عبد العزيز بن سلطان ، البشري وتطوير القطاع الحكومي ، المؤتمر الثاني لمعاهدة الإدارة العامة والتنمية الإدارية في دول مجلس التعاون ديسمبر 2012.

<sup>2</sup> Paullay I and AlligerG and stone – romero 1994.

<sup>3</sup> عمار الطيب كشرود ، مرجع سابق ، ص 423.

الاخرين او هو طريقة ارادية للحياة اليومية كما انه ليس مسؤولية الإدارة العليا او الموارد البشرية فقط بل هي مسؤولية الجميع<sup>1</sup>.

**التعريف الاجرائي :** هو احد أنواع الروابط الاجتماعية بين العمل وجماعة العمل وتنشأ داخل بيئة العمل وتمثل في مدة الالتزام والتطبيق لمنظومة ثقافة التنظيم من طرف عمال موظفي سونلغاز الغاز والكهرباء - الجلفة.

### المطلب الثاني : خصائص الاندماج الوظيفي

يشير الاندماج الوظيفي إلى جملة السلوكيات الدائمة على قبول العامل لما يتلقاه من رب العمل والصادرة عن العامل نتيجة وجوده في التنظيم حيث أنه يعبر عن مستوى الاشباع الي ينتج عن درجة من المشاعر الوجدانية لدى الفرد اتجاه عمله<sup>2</sup>.

الاندماج الوظيفي هو بمثابة طاقة جسدية التي يبذلها الموظفون للإندماج في قيم المؤسسة وسلوكياتها ويتعامل الجانب العاطفي مع كيف يشعر الموظفون اتجاه عملهم والطاقة العاطفية للأزمة في العمل<sup>3</sup>.

يصف الاندماج الوظيفي مستوى الحماس والثقافي والإخلاص الذي يشعر به الموظف اتجاه وظيفته والمؤسسة التي يعمل بها ويبدل الجهود المتميزة لتحقيق اهداف المؤسسة ونجاحها وتقدمها و استثماراتها والممارسة والمشاركة الفعالة التي تحدد محفزات الاندماج من داخل نفسية الموظف والتركيز على الإجراءات والاستثمارات المؤسسة التي تساهم في دعمه للمشاركة<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> باسل البستاني ، ديناميكية التفاعل الاقتصادي والثقافي ، دار مجد لاوي للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2011 ، ص56.

<sup>2</sup> باسل البستاني ، مرجع سابق ، ص 73.

<sup>3</sup> مجدي احمد محمد عبد الله ، علم النفس الصناعي بين النظرية والتطبيق ، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية ، مصر ، 2003 ، ص 146.

<sup>4</sup> عبد الرحمان عيسوي الكفاءة الإنتاجية ، دار الرافدين ، ط 2 ، بيروت ، لبنان ، 1990 ، ص 101.

## المطلب الثالث : أهداف الاندماج الوظيفي

يحقق الاندماج الوظيفي في أي مؤسسة عدة أهداف وتمثل في الوقت في رفع مستوى اندماج الموظف في عمله والابعاد الضرورية لتحقيق :

1. **بث روح التعاون** : من خلال دفع الرغبة داخل الموظف نحو مساعدة زملائه والمشاركة من أجل تحسين

سير العمل من خلال السلوك الحضاري ووعي الضمير وذلك بدعم الأنشطة التعاونية وبث روح الفريق في العمل وتشجيع الفرد على المبادرة في خدمة المنظمة<sup>1</sup>.

2. **الشعور بالانتماء** : به نقصد به شعور الفرد بإنتمائه لوظيفته ولفريقه وللمنظمة ويتحقق ذلك من خلال مرافقة الموظف من أجل تكييفه مع عومل ومتغيرات أخرى لبيئة العمل ووظيفته وينتج عن ذلك تحسين في مستويات الإنتاجية وتدني معدلات التغيب ودوران العمل وكلها عوامل ضرورية دالة على مستوى اندماج الموظفين<sup>2</sup>.

3. **المشاركة الفاعلة** : من خلال فتح مجال المساهمة الموظف في اتخاذ القرارات المتعلقة بعمله وتشجيعه على المبادرة بالأفكار الجديدة والآراء المختلفة التي يمكن أن تساهم في تطوير المنظمة<sup>3</sup>.

4. **الروح المعنوية للعمال** : تؤسس روح المعنوية عند العامل على اهم عناصر المنظمة وهي نمط التسيير او القيادة في المنظمة او المؤسسة ذلك أن الروح المعنوية تشير الى الشعور بالانتماء والارتباط في المشاعر مع الجماعة الى درجة وضع الفرد مصلحة الجماعة أولاً او فوق مصلحته<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> مليكة رعرور ، سيوسولوجية علاقات العمل ، دار المجد لاوي للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2014 – 2015 ، ص 102.

<sup>2</sup> احمد زكريا بدوي ، علاقات العمل في الدور العربية ، دار النهضة العربية للطباعة والنشر ، بيروت ، لبنان ، 1985 ، ص 81.

<sup>3</sup> المرجع نفسه ، ص 89.

<sup>4</sup> مليكة رعرور ، مرجع سابق ، ص 60.

## المبحث الثاني : عوامل الاندماج الوظيفي ومميزاته

### المطلب الأول : عوامل الاندماج الوظيفي

#### أ- عوامل الاندماج الوظيفي :

ان الاندماج الوظيفي له عدة عوامل تساهم في تحسين أداء العاملين وتزيد رغبتهم في الانضباط في العمل ومن عوامل الاندماج هي :

- 1- **تحدي العمل** : يظهر ذلك عند ارتفاع مستويات المسؤولية الوظيفية وتزيد عبئ العمل مما يعزز الاندماج ويولد إمكانية الإنجاز والنمو الشخصي.
- 2- **الاستقلالية** : إن الحرية والاستقلالية التي تمنح للموظفين في جدولة أعمالهم وتحديد إجراءات وأساليب تنفيذها توفر لهم الشعور بالملكية وإمكانية السيطرة على نتائج العمل.
- 3- **التنوع** : الوظائف والمهام التي تسمح للأفراد في أداء مختلف الأنشطة واستخدام العديد من المهارات.
- 4- **التغذية العكسية** : ويقصد بها تزويد الموظفين بمعلومات واضحة ودقيقة بخصوص فعالية أدائهم.
- 5- **الملائمة** : تتمثل في وجود التوافق بين الموظف وبيئة عمله كالوظيفة ، المنظمة ، المدير ، زملاء العمل ، مما يسمح للفرد بالتصرف<sup>1</sup>.
- 6- **فرص التنمية** : هي ان تجعل العمل ذو قيمة لكونه يوفر مسارات لنمو الموظفين وتحقيق ذاتهم.
- 7- **المكافآت والتقدير** : هي الحوافز المباشرة وغير المباشرة على الاستثمار الخاص بوقت الموظف وقيامه بدوره في العمل<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> فانتن نهاد جواد ، اندماج الموظفين ، Employee engagement " موقع " ، ص15.  
<sup>2</sup> اندماج الموظفين ، نفس الموقع السابق ، ص 15.

## ب- عوامل المؤثرة على الاندماج الوظيفي :

و أيضا من العوامل المؤثرة على الاندماج هي :

### 1. العوامل الفيزيائية:

يقصد بالظروف الفيزيائية تلك الأحوال الطبيعية والمادية المحيطة بالعامل أثناء اداءه لعمله واي تغير في الآلات ومعدات ووسائل الإنتاج وظروف العمل يؤدي الى تحسين الظروف الفيزيائية واما إلى اختفاء تلك الظروف نهائيا وظهور ظروف جديدة بدلا منها<sup>1</sup>.

### 2. العوامل التنظيمية :

من أهم العوامل التي تؤثر في الاندماج الوظيفي للعامل في المنظمة قيمة العمل التي تمكن في ما يقدمه العمل ذاته من قيمة مادية كالأجر المرتفع والعلاقات والمكافآت والترقية والتقدم الوظيفي ويزداد ارتباطه به والمحافظة عليه هذا ما يظهر مؤخرا عند الحديث عن احد أسباب الأكثر شيوعا عن حالات الاندماج الكثيرة في المؤسسات التي تناولت موضوع الاندماج الوظيفي<sup>2</sup>.

### 3. العوامل الاجتماعية :

عملية الاندماج لم تعد من الأسباب التي تحقق الاهداف المالية والاستراتيجية التي تسعى كل الدول الى الوصول اليها بل ان هناك دراسات حديثة بينت ان الاندماج الوظيفي لا يحقق المكانة والرياح بل اصبح موضوع ومسألة من مسائل الموارد البشرية التي تلعب دورا محوريا في نجاح او فشل عمليات الاندماج الوظيفي لأنها تسعى الى تحقيق الانسجام والاستقرار داخل

<sup>1</sup> هشام مصطفى الجمل ، دور الموارد البشرية في تمويل التنمية ، الإسكندرية ، مصر ، 2006 ، ص220.  
<sup>2</sup> مليكة عرعور ، مرجع سابق ، ص55.



المنظمة حيث تلعب العلاقات الإنسانية الجيدة بين الافراد والتداخل الذي يتم بين الجماعات المختلفة في العمل دورا أساسيا في تحقيق الاندماج الوظيفي.

وعليه فقد اهتم المختصون بهذا الموضوع منذ ظهور مدرسة العلاقات الإنسانية وافكرهم على يد التون مايو حيث أكد هؤلاء أنه يجب اعتبار العامل كائن حي له حاجاته الاجتماعية والشخصية من الضروري اشباعها إذا ما أردنا تحقيق الفعالية المطلوبة في الإنجاز<sup>1</sup>.

### المطلب الثاني : مظاهر الاندماج الوظيفي

يعد اندماج العامل ضمن وظيفته من اهم الأمور التي تلعب دورا مهما في فعاليته وأداء عمله وبالتالي رفع في إنتاجية المؤسسة وهذا لما توفره المؤسسة من ظروف ملائمة للاندماج الوظيفي للعامل ومن اهم مظاهر الاندماج الوظيفي فيما يلي :

#### 1. تماسك جماعة العمل :

تعتبر المجموعات العمالة متطورة وشديدة التعقيد حيث يمكن تصنيفها الى جماعات ثلاث تتمثل في جماعات الزملاء ، جماعة الرؤساء وجماعة الإدارة والتي يمثلها المديرون ويمكن ان توصف المنظمة بأنها جماعات متفاعلة مع بعضها البعض ولكل جماعة أهدافها ونشاطاتها لكن من جهة أخرى لا بد من تحقيق التعاون والتنسيق بين كافة هذه الجماعات للوصول الى فعالية تنظيم وتحقيق الاندماج الوظيفي ويعتمد هذا على العلاقات الممتازة بين الجماعات و مدى تفاعل الكفاء فيما بينها والتنسيق والتكامل والتقليل من حدة التنافس والصراعات<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> أحمد زكريا بدوي ، المرجع السابق ، ص 122 .  
<sup>2</sup> جابر عوض سيد حسن ، العمل مع الجماعات ، دار السلام دون طبعه الإسكندرية ، مصر 2002، ص135.

## 2. الراحة النفسية :

إن امن الجماعات أساس الإصلاح والاجتماعي ويعد الشعور بالأمان من الحاجات التي تقف وراء استمرار السلوك البشري واندماجه وتساهم برفع الروح المعنوية للأفراد وتؤدي الى تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية والتوعية ولو اخذنا على سبيل المثال العمل في المنظمات اليابانية فهو يقوم على أساس التوظيف مدى الحياة حيث نجد العامل الياباني يجد ان حياته في منظمة واحدة ولا يخرج منها الا عند سن التقاعد والبالغ لديهم 55 سنة هذا ما يجعل العامل الياباني يشعر بالولاء والانتماء الى المنظمة التي يعمل بها<sup>1</sup>.

## 3. المشاركة العمالية في اتخاذ القرارات :

ان الاتجاه الحديث في إدارة الاعمال يرمي الى قيام رئيس العمال بإشراك العمال في وضع اهداف الجماعة وتحديدتها وفي رسم الخطط وتنفيذها مع فسخ المجال لكل فرد في التنظيم بإبداء الرأي والتقدم المشاركة الفعلية والتعاون في النشاطات وتشير الدراسات والبحوث المختلفة الى أن عدم وجود المشاركة العمالية يؤدي الى الصراع وانخفاض مستوى الإنتاجية وظهور مشكلات العمل المختلفة ما يشكل حالة من الاندماج في المنظمة<sup>2</sup>.

## 4. الرضا الوظيفي :

من خلال الاستخدام الأمثل للموارد البشرية تضمن المنظمة درجة عالية من الرضا الوظيفي من جانب العاملين لان بعملية التخطيط المسبقة يتم وضع الرجل المناسب في المكان المناسب فلا يكون هناك حالة من الأشياء والتدثر وغموض لدى العمال ، فإذا كان هناك لبس او اختلاط في الأدوار فهذا يؤثر سلبا

<sup>1</sup> فرج عبد القادر طه ، علم النفس الاجتماعي والتطبيقي ، دار الراافدين ، بيروت ، لبنان ، 1987، ص 102.  
<sup>2</sup> روجي مروح عبيدات ، تأهيل وتشغيل الأشخاص ذوي الإعاقة ، دار سما للنشر والتوزيع ، الامارات العربية ، دبي ، 2011-2012، ص12.

على سير العملية الإنتاجية وعلى اندماج العمالة في المنظمة فعلى المنظمة تخطيط الموارد البشرية وتهيئة مناخ تنظيمي تسود فيه علاقات منسجمة لتغطي تماما على الصراعات والخلافات التي تنشأ بين العمال جراء التنافس وعدم التوازن في الأدوار<sup>1</sup>.

### المطلب الثالث : مميزات الاندماج الوظيفي

مميزات الاندماج الوظيفي هي كالآتي :

#### 1- تحسين الكفاءة التشغيلية

الاندماج يمكن أن يؤدي الى تحسين الكفاءة التشغيلية من خلال تقليل التكاليف وزيادة الإنتاجية حيث يمكن للشركات المندمجة الاستفادة من فوارق الحجم وتوزيع الموارد بشكل أكثر فعالية<sup>2</sup>.

#### 2- تعزيز القدرة الابتكارية :

التعاون بين الشركات المندمجة يمكن ان يعزز من قدرتها على الابتكار من خلال تبادل المعرفة و التكنولوجيا مما يؤدي إلى تطوير منتجات جديدة وتحسين العمليات الحالية<sup>3</sup>.

#### 3- تعزيز ثقافة الشركة :

يمكن للاندماج أن يجلب أفضل الممارسات والثقافات من كل الجانبين مما يؤدي إلى بيئة عمل أفضل و أكثر إنتاجية<sup>4</sup>.

#### 4- تحسين الهيكل التنظيمي :

يمكن لعمليات الاندماج أن تعيد تشكيل الهيكل التنظيمي للشركات بشكل ينتج إدارة أفضل و أكثر كفاءة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> محمود فتوح ، إدارة الموارد البشرية ، دار الرباط ، سوريا ، 2009، ص 192.

<sup>2</sup> Smith john, Operational efficiency in Mergers Business journal 2019.

<sup>3</sup> White Robert , innovation in Merged Companies Technology and Innovation , journal 2016.

<sup>4</sup> Williams Jhon , Merges and their Impaction on corporate culture journal of organizational 2021.

**5- تعزيز مهارات الموظفين وتطويرهم :**

غالبا ما يؤدي الاندماج الى تجميع المواهب والخبرات من كل الشركات مما يوفر فرص محسنة للتدريب والتطوير للموظفين<sup>2</sup>.

**6- تعزيز التنوع والشمولية :**

تساهم عمليات الاندماج في تعزيز التنوع والشمولية في مكان العمل من خلال دمج الثقافات مختلفة وتوفير فرص متساوية لجميع الموظفين.

**7- تحسين الأداء الوظيفي :**

عندما يشير الموظفون بالانتماء والتواصل الجيد مع فريق العمل والشركة يزيد ذلك من انتاجهم وفعاليتهم في العمل.

**8- تعزيز الرضا الوظيفي :**

يؤدي الاندماج الى شعور الموظفين بالتقدير والانتماء للشركة مما يزيد من مستوى رضاهم وولائهم للمنظمة.

**9- تحسين العلاقات الاجتماعية :**

يعمل الاندماج الوظيفي الى تعزيز التواصل بين الموظفين وتقدير التنوع الثقافي مما ينشئ بيئة عمل إيجابية وداعمة.

**10- زيادة الولاء والانخراط :**

<sup>1</sup> Murphy Thomas, Corporate Restructuring through Mergers journal of Organizational Management 2018.

<sup>2</sup> Smith Andrew , Employe Development in mergers Human Resource Management journal,2019.

يتيح الاندماج للموظفين فرصا للمشاركة في أنشطة الشركة واتخاذ القرارات مما يزيد من ولائهم وانخراطهم.

## المبحث الثالث : أهمية نظريات الاندماج الوظيفي

### المطلب الأول : أهمية الاندماج الوظيفي

تكمن أهمية الاندماج الوظيفي في جانبين الاول وهي الاهمية التي تنعكس على المؤسسة التنظيمية نفسها ومن أهمها:

#### أ- الاهمية التنظيمية :

1. ولاء العملاء : إن الموظفين السعداء في عملهم هم أكثر كفاءة لخلق عملاء مخلصين فالموظفين

المندمجون يميلون الى فهم أفضل لكيفية تلبية احتياجات العملاء.

2. الانتاجية الموظفين : يؤثر الاندماج الوظيفي على أداء العاملين ، إن الاندماج يحفز الفرد على

تحقيق مستويات أعلى من الاداء.

3. الدعوة والدفاع عن المؤسسة : من المرجح أن يدافع الموظفون المندمجون عن المؤسسة كمكان

للعمل ويعملون بنشاط على الترويج لمنتجاتها وخدماتها.

4. نجاح التغيير التنظيمي : يلعب الاندماج الوظيفي دورا مهما في المساعدة على التغيير التنظيمي

بنجاح وتمكن المؤسسة عن التكيف مع حركة السوق<sup>1</sup>.

#### ب- بالنسبة للعامل : ( الجانب الثاني )

<sup>1</sup> زكريا خنجي ، الاندماج الوظيفي ، موقع <http://www.akhbar.alkhaleeg.com>

1. للعمل أهمية كبيرة في تحقيق الامن المادي والمعنوي للعامل فمن خلاله يحاول الفرد العامل تحقيق أهدافه واشباع رغباته وحاجيته وثبات العامل في عمل واستقراره فيه لع انعكاسات ايجابية عليه وثبات العامل في عمل واستقراره فيه له انعكاسات ايجابية عليه وعلى المنظومة التي يعمل بها فالعامل المستقر في عمله متشبع بثقافة المنظمة وبالتالي فهو لا يجعله ينتقل ويبحث عن التكيف والتلاؤم لأنه موجود<sup>1</sup>.
2. إن ارتياح العامل داخل بيئة عمله امرا اساسي له يعود بالنفع على العامل ذاته وعلى المنظمة فهنا تجد الاهداف هدف المنظمة وهدف العامل وبالتالي يصبح العامل والمنظمة لديهما هدف مشترك واحد وهو الوصول الى ارقى واعلى مستويات فاندماج العامل وظيفيا يكسبه نوع من الثقة والاستقرار والحب داخل هذه المنظمة.
3. الموظف المندمج يؤدي عمله على اكمل وجه يقدم ويقدم افضل ما عنده ويعمل بنشاط ويهتم بكل صغيرة وكبيرة في محيط عمله.
4. ميل الموظف المندمج الى ان يكون اكثر انتاجية واكثر تميزا ويهتم بعمله والاداء والانجازات المؤسسة.

## المطلب الثاني : نظريات الاندماج الوظيفي

1. النظرية الوظيفية : إن مفهوم النظرية الوظيفية جاء أصلا من علم الاحياء تم تحقيقه في دراسة التنظيمات كالقول بالوظيفة والإدارة فأصبحت الوظيفة كمدخل مرتبط بتحليل الوقائع الاجتماعية من حيث تفسير وجودها و تطورها بما تقدمه للشق الكلي وإجراؤه<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> عبد الرجمان عيسوي ، مرجع سابق ، ص101.  
<sup>2</sup> علي عبد الرزاق جبلي ، علم الاجتماع الصناعي ، دار المعرفة الجامعية ، الأردن ، 1996 ، ص174.

تؤكد هذه النظرية للتنظيم او المنظمة على ان جميع الأدوار التي يقوم بها الفرد اتجاه المنظمة والمجتمع خاصة حتى الوصول الى مجتمع انساني ككل وهذه الوظيفة يمكن ان تندرج تحتها وظائف فرعية تبدأ بعضهم الوقائع وتفسيرها وتناول مشكلاته والتخطيط لتناولها وعلاجها سواء كانت اجتماعية او تنظيمية وذلك بوضع قوانين وادوار وظيفية لتحسين الأوضاع<sup>1</sup>.

نستخلص هنا ان النظرية الوظيفية تركز على التنسيق الوظيفي داخل المنظمة وبالتالي يصبح العامل عنصر أساسي لأهميته بين الموظفين وهذا ما يحقق الاندماج الوظيفي.

2. **نظرية الإدارة العلمية :** كانت الإدارة العلمية هي أول تغير يحدث في طرق إدارة الافراد حيث قامت الطرق القديمة على أساس نمط الاشراف الثابت وتهديد الافراد بفقدانهم لعملهم وجاء العرض الأول لما اطلق عليه صاحب هذه النظرية " فريدريك تايلور " حركة الإدارة العلمية والتي أصبحت نظرية في سلوك العمل وتفترض ان العلم يستطيع ان يحدد دائما اسرع وافضل الطرق لإنجاز العمل وتحقيق اعلى درجات الكفاءة التنظيمية كما تفترض ان التنظيمات تؤدي اعمالها بدون أي مشكلات<sup>2</sup> كانت مبادئها تنص على:

أ- العمل للوصول الى طريقة المثلى لأداء الاعمال والأنشطة وذلك من خلال تقسيم العمل الى المهام المكونة له وتحليلها علميا من خلال قياس الوقت اللازم لأداء كل مهمة.

ب- تعاون المدراء مع الهاملين والايمن بعدالة التنظيم الوظيفي.

ت- وجود توزيع واضح للواجبات والمسؤوليات حيث تهتم الإدارة بالتخطيط ويهتم العاملون بالتقيد وفقا لمبدأ التخصص.

<sup>1</sup> محمد رامي أبو جادو ، النظريات المفسرة للتنظيم المنظمة ، دار المسيرة ، ط 1 ، عمان ، الأردن ، 2015 ، ص 64.  
<sup>2</sup> علي عبد الرزاق جبلي ، مرجع سابق ، ص 186.

ث- العامل يحتاج لما يحفزه على الإنتاج وزيادة الإنتاج.

ج- تدريب العاملين بأفضل الطرق المناسبة لأداء العمل التعاوني بين الإدارة والعاملين<sup>1</sup>.

حيث نستخلص ان الإدارة العلمية تسعى الى تحقيق الاندماج الوظيفي عن طريق وضع العامل المناسب في المكان المناسب وتعمل أيضا على تدريب العامل بأفضل الطرق وذلك لتحقيق الأداء الجيد للعمال كما أنها تهتم به عن طريق رفع الأجور والتحفيزات المادية وبالتالي يندمج الموظف في المنظمة.

3. نظرية العلاقات الإنسانية : تنسب هذه النظرية الى عالم الاجتماع الأسترالي التون مايو الذي يعتبر

المؤسس الرئيسي لحركة العلاقات الإنسانية التي قام بها التون مايو وزملائه بجامعة هارفارد بإجراء تجاربهم الشهيرة في مصنع هاورتون وانطلقوا في أبحاثهم مستندين على الفرضية التaylorية التي تؤكد ان هناك علاقة بين الإنتاجية والحوافز المادية للعامل حيث ركزت تجاربهم الأولى على اثر التغير في الظروف الفيزيائية التي تشمل الإضاءة وفترات الراحة والتغيرات في مستوى الأجور باعتبارها محددات أساسية لسلوك التنظيم<sup>2</sup>.  
إن مدرسة العلاقات الإنسانية تهتم بالعامل ومكانته داخل المنظمة وتضمن استقراره فهي تؤكد ان حاجات العمال لا تظهر فقط في الحوافز المادية بل هناك حوافز نفسية واجتماعية حيث ان الاندماج الوظيفي فيها هو ان يشعر الموظف بأن هناك جماعة يهتفون بقدراته ويشعرون بدوره في اتخاذ القرارات وهذا ما يعمل على زيادة الاندماج الوظيفي ويحقق أيضا زيادة الإنتاج.

4. نظرية ابن خلدون : تناول ابن خلدون من خلال نظريته هذه أصول الاندماج الاجتماعي للأفراد وذلك

من خلال تحليل الاجتماع البشري الذي تناول في مقدمته العلاقات التفاعلية بين الفرد والمتجمع بعد أن قارن مقارنة علمية بين الكائن الاجتماعي والكائن الحيواني من ناحية البناء والوظائف وتكامل الأجزاء

<sup>1</sup> ايمن الباجوري ، فريدريك تايلور والإدارة العلمية بحث جامعي ، جامعة القاهرة ، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية ، ص3.  
<sup>2</sup> محمد رامي أبو جادو ، مرجع سابق ، ص 193.



والنمو والتطور هذا ولم يكتفي بدراسته لنمو الحركة وتطور المجتمع ورسم قوانين التحول الديناميكية الاجتماعية التي تحكم المسيرة التاريخية.

وقد تبين لابن خلدون ان هناك شروط جديدة لتنظيم العلاقات الاجتماعية بين الافراد ضمن إطار تنظيمي جديد يعمل على إحداث تشكيلة اجتماعية جديدة بمعنى اندماج الافراد في المجتمع البدوي كانت له ميزة خاصة به وكانت في الأصل مقيدة بالعصبية لكن مع ظهور شروط تنظيمية نشأت من علاقات جديدة تأتي عن انفصام العصبية أتت بدورها الى احداث طريقة جيدة لاندماج الافراد في المجتمع<sup>1</sup>.

وهنا ركزت الدراسات الخلدونية على الاندماج الاجتماعي لأنه مفتاح الحركة الاجتماعية والتماسك الاجتماعي وأن المجتمعات البدائية أكثر اندماج من المجتمعات الحضرية حيث كان يربطها التعاون والتضامن الاجتماعي فهو ركز على الاندماج الاجتماعي ومنه الاندماج الوظيفي بين جماعات العمل التي يربطها نوع من التعاون والتضامن في العمل.

5. النظرية البيروقراطية : ترتبط هذه النظرية بالعالم الاجتماعي الألماني ماكس فيبر حيث يرى ان البيروقراطية كمفهوم اجتماعي هو تحقيق اهداف المنظمة و يرى المنظمة أنها الأساس والتنظيم هو الذي يضم الموظفين و العاملين في المنظمة ومن بين خصائص هذا التنظيم :

أ- توزيع السلطات اللازمة لتنفيذ الاعمال والواجبات المحددة بشكل وسمي ووفق لقاعدة واضحة ومحددة.

ب-تعتمد المنظمة البيروقراطية على الإجراءات والقرارات الإدارية و القواعد المكتوبة والوظائف الرسمية.

<sup>1</sup> محمد علي محمد ، المفكرون الاجتماعيون ، دار النهضة العربية ، ط 1 ، بيروت ، لبنان ، 1992، ص ص 105 ، 106 ، 109.

ج- فصل الإدارة عن الملكية فالعاملون في التنظيم لا يملكون وسائل العمل والإنتاج وانما يمدهم التنظيم

بها في شكل أدوات وأموال وهم مسؤولون عن كيفية اتقانها واستخدامها.

د- الفصل التام بين المنظمة وبين المتعلقات الشخصية لشغل الوظيفة.

و- استخدام طرق وأساليب دقيقة لتحقيق أهداف محددة مع الدقة الكاملة.

وحسب فيبر فإن هذا النموذج يسمح للإدارة بالوصول على مستوى عالي من الكفاءة والفعالية والأداء والسرعة

والاستمرارية والوضوح وهي خصائص تزيد من فرص اتخاذ القرارات<sup>1</sup>.

إن النظرية البيروقراطية تحقق الاندماج الوظيفي على أساس المساواة بين الافراد في التعيين في الوظائف وعن طريق

أساليب متعلقة بالكفاية الإنتاجية وبالتالي تحقيق رضا و التزام وظيفي وهنا تزايد في الإنتاجية و هذا يجعل المنظمة

تستمر وتستقر وتحقق اندماج وظيفي.

6. نظريات الحاجات ماسيلو : اهتم الكثير من العمليات والباحثين بموضوع الدافعية وبرزت نتيجة لذلك

عدة مقاربات حاولت تفسير المؤثرات والمحفزات التي تدفع بالفرد الى أداء عمله بشكل يلائم اهداف

المؤسسة وتفترض مقارنة ماسلو الى ان العاملين في مناصبهم يدفعون الى العمل لرغبتهم في اشباع

مجموعة من الاحتياجات المتدرجة تبدأ بشعوره بالحاجة ثم شعورهم بعدم الاتزان وإزالة هذه الحاجة

يعملون جاهدين على اشباع حاجاتهم وفق تسلسل الحاجات وهو يضم خمس مستويات حسب أهميتها

لدى الفرد :

أ- الحاجات الفيزيولوجية كالأكل.

ب- الحاجة للأمن الامن في الحياة.

ت- الحاجة الاجتماعية التضامن.

<sup>1</sup> دين عيسى محمد المهدي ، علم اجتماع تنظيم من سوسيوولوجيا العمل إلى سوسيوولوجيا ، المؤسسة ، الجزائر ، 2010 ، ص 152

ث- الحاجة للتقدير كاحترام.

ج- الحاجة لإثبات الذات تقدير الذات<sup>1</sup>.

إن الاندماج الوظيفي حسب نظرية الحاجات ماسلو هو ضروري في المؤسسات والمنظمات حيث تتنوع العوامل المؤثرة في اندماج الموظف بالمؤسسات والمنظمات حيث تتنوع العوامل المؤثرة في اندماج الموظف بالتسلسل الحاجات فالحاجات الاجتماعية هي احدى عوامل الاندماج الوظيفي فهي تحدد الظروف والوسائل الملائمة ليشبع الفرد حاجاته.

### خلاصة الفصل الثالث :

إن الاندماج الوظيفي ضروري بين افراد المنظمات وذلك من خلال علاقات العمل واهميته وتفاعل العلاقات الإنسانية و الاجتماعية بين العمال ورؤساء العمل فهذا ما يولد اندماج واستقرار وظيفي بالمؤسسة فالعامل المندمج مع المؤسسة هو المتحدي باسم مؤسسة ويدافع عنها ويعمل على استقرارها وتنفيذ استراتيجيتها و  
بجاراتها فهو يحافظ على قيمها.

<sup>1</sup> دين عيسى محمد المهدي ، مرجع سابق ص ص 218 219.

# الفصل الرابع

دراسة ميدانية لمؤسسة سونلغاز

## الفصل الرابع : دراسة ميدانية لمؤسسة سونلغاز.

أولاً : نبذة تاريخية عن مؤسسة سونلغاز.

ثانياً : نشأة وعوامل مؤسسة سونلغاز.

ثالثاً : مهام و أهداف مؤسسة سونلغاز.

رابعاً : الهيكل التنظيمي لمديرية سونلغاز بالجلفة.

خامساً : المنهج المتبع في الدراسة.

سادساً : الأدوات المستخدمة.

سابعاً : العينة وكيفية اختيارها.

### أولا : نبذة تاريخية عن مؤسسة سونلغاز

تعتبر مؤسسة سونلغاز من بين أهم المؤسسات الاقتصادية الوطنية، وذلك لأنها تملك العديد من الامتيازات التي جعلتها تتفوق بشكل كبير في هذا المجال، حيث تحتكر إنتاج الكهرباء ونقلها وتوزيعها في الجزائر، وكذلك نقل وتوزيع الغاز الطبيعي كما أنها ساهمت في رفع مستوى توزيع الكهرباء في البلاد بأقل من 50٪ منذ يوم تأسيسها عام 1969 ، كما تعد مؤسسة سونلغاز أكبر مرفق كهربائي على صعيد العالم العربي ككل، كما أنها تحتل المرتبة الرابعة بعد الشركات السعودية والمصرية والكويتية، فهي رقما صعبا في السوق الاقتصادية إذ بلغ مجمل أعماله أكثر من 43 بليون دينار جزائري (حوالي 600 مليون دولار أمريكي) في سنة 1999 بالنسبة لقطاع الكهرباء، أما بالنسبة لقطاع الغاز فقد وصل رقم أعمالها فيه أكثر من سبعة بلايين دينار جزائري ما يعادل 97 مليون دولار أمريكي.

زيادة على كل هذا فإنها تتميز ببيع الكهرباء والغاز بأسعار منخفضة و ذلك بدعم من الدولة التي تبقى المستثمر الوحيد إلى حد الآن ، و رغم فتح راس مال الشركة على شكل اسهم فقد وصلت اليد العاملة في مؤسسة سونلغاز إلى أكثر من 21 ألف عامل من بينهم حوالي ثلاثة آلاف موظف وسبعة آلاف رئيس فريق و 11 ألف عامل .

### ثانيا : نشأة ومراحل مؤسسة سونلغاز:

#### أ- نشأتها :

إن نشأة مؤسسة سونلغاز تعود إلى العهد الاستعماري، حيث كانت شركة احتكارية تابعة لفرنسا تدعى مؤسسة الكهرباء والغاز (E G A ) كان ذلك في: 1947/06/05. وبعد استقلال الجزائر بقيت كما هي إلى غاية 1969/06/28 حيث شملها قرار التأميم نظرا للخراب الذي خلفه الاستعمار الفرنسي، وبصدور الأمر 69-59 تم حل مؤسسة كهرباء وغاز الجزائر وظهر ما يسمى بالشركة الوطنية للكهرباء والغاز (I.C.E.P) و مع

مطلع التسعينات و بالضبط 1991 ،تغير طابع المؤسسة الى شركة ذات طابع صناعي و تجاري وفقا لإصلاحات اقتصادية المستهدفة انداك .

### ب- أهم المراحل التي مرت بها المؤسسة :

إن هذه سونلغاز لم تصل إلى المكانة التي هي عليها الآن إلا بعد مرورها بعدة مراحل منذ ولادتها إلى يومنا هذا والتي يمكن أن نوجزها فيما يلي :

- 1- مرحلة ما بعد الاستقلال .
- 2- مرحلة التسيير الاشتراكي .
- 3- مرحلة التسعينات .

### ● مرحلة ما بعد الاستقلال : 1962 ← 1969

في هذه المرحلة سارت مؤسسة سونلغاز على نفس الوتيرة التي كانت تسيير عليها مؤسسة الكهرباء والغاز الفرنسية وهذا يرجع للأسباب التالية :

- 1- سهولة الاتصال وقرب المسافة .
- 2- طبيعة المعدات والتجهيزات التي كانت موجودة والتي تطلبت وجود عمال وتقنيين فرنسيين للقيام بعمليات الصيانة .

ونظرا لوجود هذه الأسباب تميزت هذه الفترة بما يلي :

1. تباع نفس الطرق وأساليب العمل التي كانت تعتمد عليها مؤسسة الكهرباء والغاز الفرنسية .
2. السعي إلى الحفاظ على استمرارية الخدمة أكثر من السعي إلى إضافة زبائن جدد .
3. عدم وجود الاستثمار لانعدام وجود سياسة طاقوية واضحة .

● مرحلة التسيير الاشتراكي : 1969 ← 1990

بعد حل مؤسسة كهرباء وغاز الجزائر تم إنشاء الشركة الوطنية للكهرباء والغاز ، وفي هذه المرحلة أنشأت مجموعة من الشركات الوطنية لتكون بمثابة المحرك للتحويل الذي عرفته البلاد . ومجمل مهامها يكمن فيما يلي :

❖ احتكار لصالح الدولة 100٪.

❖ توزيع الغاز الطبيعي عبر القنوات في كامل التراب الوطني .

❖ تسويق غاز البوتان المميع المنتج من طرف سونطراك ، كما أنها قامت ببيع

وصيانة أدوات العد الموجهة للسوق الوطنية .

وفي سنة 1983 تمت إعادة الهيكلة لشركة سونلغاز أدت إلى تحويل ستة وحدات إلى مؤسسات عمومية قائمة بذاتها لكنها تابعة لسونلغاز هي :

- كهريف KAHRIF أشغال الكهرباء الريفية .
- كهريب KAHRAKIB تختص بالأشغال الكهربائية
- كاناغاز KANAGAZ إنجاز قنوات نقل وتوزيع الغاز .
- إينارغا INERGA بناء الهياكل الإدارية لسونلغاز .
- أتركيب ETRKIB تركيب المعدات في مختلف المحطات .
- أ م س AMC مؤسسة صناعة عدادات وأجهزة القياس والمراقبة (تطبق بالعلمة).

وقد سعت سونلغاز في هذه المرحلة إلى ما يلي :

- 1- التخلي عن التبعية لمؤسسة كهرباء وغاز فرنسا .
- 2- العمل على نشر أكبر قدر ممكن من الغاز (توسيع شبكة الغاز) .



### 3- العمل على توسيع دائرة التغطية.

#### • مرحلة التسعينات :

في هذه المرحلة برز نظام قانوني جديد يتماشى مع معطيات المحيط حيث تحولت شركة الكهرباء والغاز إلى هيئة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري ، وهذا بموجب المرسوم التنفيذي 91-475 المؤرخ في 14/12/1991 الأمر الذي سمح للمؤسسة بالتححر شيئا فشيئا من تدخل الدولة .

وبعد ظهور المرسوم الرئاسي 02-195 المؤرخ 01-06-2002 حيث تغير بموجبه النظام القانوني للشركة و أصبحت شركة ذات أسهم الأمر الذي أعطاهم دفعا كبيرا للتنظيم والإنتاج والتحرر في العمل فمؤسسة سونلغاز تتكفل بتوفير الطاقة الكهربائية وتوزيع الغاز عبر كامل التراب الوطني .

تمارس المؤسسة لحساب الدولة الاحتكار على النشاطات التالية :

- إنتاج الكهرباء : تقوم به مديرية إنتاج الكهرباء .
- نقل وتوزيع الكهرباء : وتقوم به مديرية نقل الكهرباء والغاز ومديرية توزيع الكهرباء والغاز .
- نقل وتوزيع الغاز : وتتكفل به مديرية نقل الكهرباء والغاز ، ومديرية توزيع الكهرباء والغاز .

#### 1- مديرية التوزيع بالجلفة :



الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز  
Société Algérienne de Distribution de l'Électricité et du Gaz

مؤخرا اصبحت تسمية المديرية ب" امتياز توزيع الجلفة " ، إن مديرية الجلفة هي مديرية تابعة لشركة سونلغاز  
توزيع الوسط S.D.C حاليا RDC\_ الموجود مقرها بالبليدة .

كانت سونلغاز الجلفة سابقا تابعة لمركز المدينة ، ثم استقلت عام 1977 وتعمل على تغطية كل قطاع الولاية ، وفي جويلية سنة 2004 تغير شكلها التنظيمي مما أعطى حرية أكثر للمركز ليتحول إلى مديرية ، الأمر الذي منح لهذه الأخيرة موقعا استراتيجيا هاما ، فهي تقوم على إرضاء زبائنها المتزايدة عبر كامل تراب الولاية و تزويدهم بالطاقة الكهربائية و الغاز في احسن الظروف .

ويبلغ عدد عمالها في 2019 الوقت الحالي 800 عامل يتوزعون كالتالي :

منفذين ← 306

متحكمين (ماهر) ← 313

إطارات ← 181

ثالثا : مهامها

1- إيصال الكهرباء والغاز للزبائن الجدد .

2- تسيير منشآت توزيع الطاقة الكهربائية .

3- تطبيق السياسة التجارية للمؤسسة .

4- استمرارية توزيع الطاقة الكهربائية و الغازية .

ثالثا : مهام وأهداف مؤسسة سونلغاز .

أ- مهام مؤسسة سونلغاز :

هناك مهام تسييرية وأخرى تقنية .

1. المهام التقنية :

● إنجاز الدراسات التقنية والتكنولوجية والاقتصادية والمالية المطابقة لهدفها .

● تحديد سياستها لبيع وترويج الطاقة الكهربائية والغازية في البلاد .

- الترقية والاهتمام بكل الوسائل الجديدة لاستغلال الطاقة الغازية والكهربائية وتنمية كل ما يتصل بهدفها الاجتماعي مثل : البحوث والاستكشافات التكنولوجية في مجال الإنتاج ، النقل ، والتوزيع بالنسبة للكهرباء والغاز .

## 2. المهام التشغيلية :

- الإنتاج ، النقل ، التوزيع وتجارة الطاقة الكهربائية داخل الجزائر ونحو الخارج .
- نقل الغاز لأجل احتياجات السوق الوطني وتوزيعه .
- المساهمة في تجارة الغاز بواسطة قنوات داخل الجزائر ونحو الخارج .
- خلق فروع و أخذ مساهمات في الشركات الاقتصادية الموجودة في الجزائر وفي الخارج

## ب- أهداف مؤسسة سونلغاز :

1. ضمان توزيع عمومي للغاز بأخذ بعين الاعتبار عوامل الأمن مهما كان السعر .
2. ضمان إنتاج وتوزيعا للكهرباء ذات الجودة .
3. تخطيط برنامج المؤسسة السنوي .
4. القيام بعمليات البيع والتكيب والصيانة الكهرومنزلية والغازية .
5. محاولة تقليص الديون .
6. تحقيق الهدف العام المتمثل في توفير الخدمة العمومية .

## رابعا : الهيكل التنظيمي لمديرية التوزيع بالجللفة

### 1. تحليل الهيكل :

تحتوي مديرية التوزيع بالجللفة على العديد من الأقسام التي تتكامل فيما بينها لتمثل فيما يلي :

#### 1- مدير مديرية التوزيع بالجللفة :

وهو المكلف الأول بالإشراف على تسيير المؤسسة ، يتم تعيينه بموجب مرسوم ويكمن دوره في القيام بتسيير المؤسسة ماليا وإداريا وتمثيل المؤسسة وهو الذي يتخذ القرارات الإدارية ويقوم بتعيين الموظفين ويتخذ الإجراءات اللازمة لضمان السير الحسن للمؤسسة ويعمل على المراقبة والتنسيق بين مجمل الأعمال الإدارية .

#### 2- كاتبة مديريةية :

وهي كاتبة المدير وتقوم بعمل السكرتارية وهي بمثابة همزة وصل بين المدير والموظفين والعمال ومن بين مهامها الأساسية: الاهتمام بانشغالات المدير واستقبال مكالماته واستقبال شكاوى الزبائن وتحويلها للمدير .

#### 3- مكلف بالشؤون القانونية :

تقتصر مهامه على الدفاع عن مصالح المؤسسة عن طريق اللجوء إلى العدالة في حالة وجود شكاوى ضدها أو رفع شكاوى ضد الزبائن في حالة صدور بعض المشاكل منهم كسرقة الكهرباء والغاز ، البناء على شبكة الغاز ، تقديم الصكوك بدون رصيد ..

#### 4- مهندس الوقية و الأمن :

حيث يقوم بإجراء دراسات شاملة للمكان المناسب لتوصيل الكهرباء ، مثل وضع عمود الكهرباء في المكان

الملائم

#### 5- المكلف بالأمن الداخلي :

ومهام المكلف بالأمن الداخلي تكمن في توفير الأمن والحماية داخل المؤسسة .

#### 6- قسم العلاقات التجارية :

لهذا القسم أهمية كبيرة نظرا لعلاقته مع الأقسام الأخرى ،ويقوم بمهام تسييرية أخرى تقنية وعلى مستوى هذا القسم نجد:

أ- مصلحة تقني تجاري :ويوجد على مستوى هذه المصلحة فوجين :

✓ فوج توصيل الغاز و الكهرباء للزبائن الجدد .

✓ فوج ترقية المبيعات .

ب- مصلحة الزبائن : ونجد على مستوى هذه المصلحة عدة أفواج هي:

فوج الفوترة والضغط المنخفض للزبائن العاديين والإدارات (A.D)

✓ فوج الفوترة للتوتر والضغط المتوسط .

✓ فوج تغطية الديون .

#### 7- قسم الدراسات وتنفيذ الأشغال للكهرباء و الغاز :

تتمثل مهام هذا القسم في استقبال طلبات الدراسات رفقة الملف من طرف قسم العلاقات التجارية فتقوم بمعاينة

الموقع والدراسة ثم إنشاء التقويم اللازم للعملية ويضم هذا القسم :

مصلحة تسيير الاستثمارات : تملك مهاما تقنية وأخرى تسييرية فهي تستقبل الأوامر بتنفيذ الأشغال ، وتقوم

بفتح المناقصات أمام المقاولين ويتم اختيار المقاول الذي يقدم اقل التكاليف لإتمام هذه الأشغال وبعدها تتولى

هذه المصلحة على مستوى الفوترة إعداد الفاتورة النهائية للمقاول ، ويتم دفع 95٪ من الفاتورة من طرف مدير

المحاسبة والمالية الموجودة على مستوى منطقة البليدة ،وتحتفظ المديرية بنسبة 5 ٪ من الفاتورة كضمان لمدة سنة .

#### 8- مصلحة إستغلال الأنظمة المعلوماتية :

يعمل على إصدار مذكرات لمختلف الوكالات تحمل أوقات جمع حسابات الاستهلاك الجديدة للغاز والكهرباء بتحديد الاستهلاك الفعلي بطرح القديم من الجديد .

وعلى مستوى هذا القسم يتم إعداد فاتورة مبيعات وصيانة شبكة الإعلام الآلي وتسهيل الاتصال بالمديرية العامة للشركة .

### 9- قسم تقنيات الغاز:

وهو قسم له مهام تقنية حيث يقوم بدراسات أولية لتوصيل الغاز والصيانة ونجد في هذا القسم :

أ- استغلال ومراقبة شبكة الغاز .

ب- فرع الخرائطية .

ج- تسيير المنشآت

ويضم ثلاثة مصالح هي : مصلحة تقنيات مسعد ، مصلحة عين وسارة ومصلحة الجلفة .

### 10- قسم تقنيات الكهرباء :

ويقوم هذا القسم بدراسة الشبكة الكهربائية لتحسين نوعية الخدمات وصيانة الشبكات وصيانة الشبكة ونجد فيه :

✚ استغلال ومراقبة الشبكة الكهربائية .

✚ تسيير المحولات الكهربائية .

✚ تسيير المنشآت .

✚ فرع الخرائطية .

ويضم هذا القسم ثلاثة مصالح هي : مصلحة مسعد ، مصلحة عين وسارة ، مصلحة الجلفة .

### 11- مصلحة الوسائل العامة :

مهام هذا القسم تتلخص في تأثيث المديرية وإصلاح وصيانة آلات ومنشآت المؤسسة وتسيير حضيرة السيارات و تنقسم الى قسمين اساسيين .

- فريق حضيرة السيارات : ويقوم بصيانة وإصلاح السيارات وتسيير

الوقود

- فريق الأشغال العمومية : ويقوم بتسيير وتأثيث وتموين المديرية بلوازم

المكاتب.

### 12- قسم المالية والمحاسبة :

يكسب قسم المالية والمحاسبة أهمية بالغة في اي مؤسسة مهما كان طابعها صناعي أو تجاري فهو

يعتبر العصب الرئيسي والحساس ، وذلك لأن السير الحسن والمنظم لهذا القسم يعكس مدى دقة سير هذه المؤسسة.

### 13- قسم الموارد البشرية: D.R.H

يعمل هذا القسم على تسيير المستخدمين حيث يقوم بتدبير الإجراءات المتعلقة بالأجور وتنمية الحياة المهنية

للعمال من تكوين ، ترقية وتأمينات ، إضافة إلى ذلك فان هذا القسم يسهر على تطبيق القوانين داخل

المؤسسة كما يهتم ب :

- متابعة المستخدمين .
- إعداد الرواتب .
- القيام بتحرير شهادات العمل عند طلب العمال ،تحديد العطل
- إعداد مختلف المخططات و الكشوف السنوية الخاصة بتنمية الموارد

البشرية.

يشغل قسم الموارد البشرية مكانة ذات أهمية بالغة في مؤسسة سونلغاز توزيع بالجلفة وذلك لأن اهتمامه يركز على العنصر البشري من خلال تلبية حاجات ومواجهة تحديات المؤسسة ، عن طريق استخدام الأفراد كوسيلة لذلك ، فهو يقوم بتسيير مستخدمين المراكز (الموارد البشرية) ويعمل على تدبير إجراءات الأجور وتنمية وتطوير الحياة المهنية الخاصة بالعامل من تكوين وترقية وتأمين هذا إضافة إلى السهر على تطبيق القوانين داخل المؤسسة كما يهتم بمتابعة المسار المهني للمستخدم ومعالجة الرواتب وتحرير شهادات للعمل وتحديد العطل .

إضافة إلى كل هذا فإن قسم الموارد البشرية يقوم ب :

- التحضير والتوجيه والمراقبة لهيئة المستخدمين (توظيف ، تكوين ، ترقية ) .
- يضمن تنسيق ورقابة الأنشطة في الإدارات وتسيير المستخدمين (توظيف ، استقبال ، تنصيب ، ترقية ، تحويل) .

## 2. مصالح الموارد البشرية :

يحتوي قسم الموارد البشرية على مصلحتين ، الأولى مصلحة التنمية و التكوين والثانية مصلحة تسيير الموارد البشرية ،بالإضافة إلى نشاط تنمية الموارد البشرية وسنعرف فيما يلي مهام كل منها :

### 1- مصلحة تنمية وتكوين الموارد البشرية :

تقوم مصلحة التكوين بقسم الموارد البشرية بالعديد من المهام تتمثل فيما يلي :

- تعني بإحصائيات تكوين الموظفين .
- تحديد احتياجات التكوين .
- إنجاز العمليات التكوينية و متابعتها .
- العمل في هذا الإطار بالتنسيق مع مختلف الهياكل الداخلية والخارجية للتكوين .
- إنجاز لائحة القيادة للتكوين



## 2- مصلحة تسيير الموارد البشرية :

تعمل هذه المصلحة على :

- التكفل بأجور العمال
- تتكفل باحتياجات العمال ومعالجة شكاواهم في هيئة أجور المستخدمين .
- ملفات العمال
- ضمان ومراقبة شروط تطبيق قوانين التسيير الخاصة بالعمال لضمان حقوق العامل .
- مكلفة بالعلاقات مع الهيئات الخارجية مثل : مركز طب العمل ،الضمان الاجتماعي ، التقاعد ، التعاضدية....
- إعداد الميزانية وعقود التسيير.
- مكلف بالإحصائيات و إنجاز لائحة القيادة لقسم الموارد البشرية دوريا مثل (الغيابات ، عدد الموظفين ، عدد المتخلفين ، العطل ....)

أيضا يهتم قسم الموارد البشرية بالمسار المهني للعمال منذ دخوله للمؤسسة إلى خروجه إلى التقاعد منها حيث يتكفل بما يلي :

- أ- تحضير وتوجيه ومراقبة مختلف مخططات الموظفين (مخطط التوظيف) اعتمادا على احتياجات المؤسسة ليد العاملة ، وكذلك مخطط التكوين الداخلي ويساهم في مختلف نشاطات تنمية الموارد البشرية من ترقية و تقييم و متابعة المسار المهني للعامل .
- ب- التنسيق ومراقبة جميع النشاطات الإدارية فيما يخص تسيير العمال من ناحية الاستقبال والتكوين والتنقل.

## خامسا : المنهج المتبع في الدراسة

حيث أن فحص فرضيات الدراسة يستلزم وترتيبها في هيئة جداول لتسهيل عملية ملاحظة البيانات والتعليق عليها في إطار تحديد العلاقة بين متغيرات الدراسة معتمدين على المنهج الوصفي وفيما يتعلق بالجانب النظري، وتم الاعتماد على منهج الدراسة حالة فيما يتعلق بجانب التطبيق خلال فترة الدراسة بالإضافة إلى أننا سنقوم بإعداد مؤشرات المالية وحساب النسب الهيكلية، بناء على القوائم المالية للمؤسسة محل الدراسة.

### 1. مصادر المعلومات

لقد اعتمدنا في جمع المعلومات على المصادر والأدوات التالية:

#### 1.1. مصادر أولية:

هي البيانات و الوثائق التي تم الحصول عليها من طرف إدارة المؤسسة سونلغاز

#### 1.2. مصادر ثانوية:

تمت معالجة الجانب النظري للدراسة من خلال الاعتماد على مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة بموضوع الدراسة، مع البحث في مواقع الإنترنت المختلفة.

### سادسا: الأدوات المستخدمة

الأساليب الإحصائية: تم الاستعانة ببرنامج التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية spss ذلك لتمثيل البيانات التي توضح العلاقة بين المتغير التابع والمتمثل في الاندماج الوظيفي ومدى تأثيره بالمتغير المستقل الثقافة التنظيمية لدى العاملين في مؤسسة سونلغاز .

### سابعاً : العينة وكيفية اختيارها

يعتبر اختيار العينة من الخطوات المهمة وتعرف على أنها جزء من المجتمع يتم اختيارها وفق قواعد خاصة بحيث تكون العينة التي تم اختيارها تمثل مجتمع الدراسة على قدر الإمكان.

حيث تم اختيار العينة في هذه الدراسة من 313 موظف وموظفة 60 موظف فهي عينة احتمالية عشوائية بسيطة بطريقة عشوائية من فئة الموظفين وقد تم توزيع 60 استمارة واسترجعنا منها 31 استمارة وبالتالي فالعينة قدرت بـ 10% من مجتمع الدراسة والتي مثلت 31 موظف.

# الفصل الخامس

الجانب التطبيقي للدراسة

## الفصل الخامس : الجانب التطبيقي للدراسة

تمهيد

أولاً : بناء استمارة الدراسة

ثانياً : دراسة استطلاعية

ثالثاً : دراسة خصائص العينة

رابعاً : تعزيز بيانات الفرضية وتحليلها

خامساً : نتائج الفرضيات

### تمهيد:

إن الدراسة الميدانية وسيلة هامة للوصول إلى الحقائق الموجودة في مجتمع الدراسة، إذ عن طريق الميدان يصبح بالإمكان جمع البيانات و تحليلها لتدعيم الجانب النظري و تأكيده، و في هذا الفصل المنهجي سنحاول إعطاء فكرة حول مجال الدراسة البشري ، المكاني ، الزماني ، و يتم التحقق من الفروض باستخدام مجموعة من الأدوات العلمية التي تنسجم مع طبيعة البيانات المنتقاة، و قد اشتملت على مقياسين متبعين في ذلك منهجا يتفق و طبيعة الدراسة و الذي يتمثل عموما في المنهج الوصفي الإرتباطي، و عليه سنحاول دراسة هذا الموضوع إنطلاقا من الدراسة الاستطلاعية الأولى التي حاولنا من خلالها الإمام بحوثات الموضوع ، كل ذلك تمهيدا للدراسة الأساسية التي أنصبت على عينة الدراسة المتمثلة في موظفي مؤسسة سونلغاز بالجلفة ، حيث أن الهدف من الدراسة الميدانية هو التحقق من صحة الفروض المعتمدة.

## أولاً : بناء استمارة الدراسة

### 1. بناء أداة الدراسة:

بناء على طبيعة البيانات التي يراد جمعها، و على المنهج المتبع في البحث، و الوقت المسموح به، و الإمكانات المادية المتاحة، ركزنا على الأداة الأكثر ملائمة لتحقيق أهداف هذه الدراسة وهي (الاستبيان) أكثر من باقي الأدوات، وذلك لعدم توفر المعلومات الأساسية المرتبطة بالموضوع إضافة إلى صعوبة الحصول عليها، وبغية الإجابة على إشكالية و تساؤلات الدراسة قمنا بتصميم استبانة معتمدين على تلك الدراسات التي تناولت : "الثقافة التنظيمية و علاقتها بالاندماج الوظيفي" حيث كان الهدف الأساسي منها هو أن تكون شاملة لمختلف أركان البحث النظري لتعطي صورة واقعية عن الممارسات المرتبطة بموضوع الدراسة.

### 2. تصميم الاستبيان:

اعتمدنا في الدراسة الميدانية على استمارة استبيان بها مجموعة من الأسئلة وذلك بغرض جمع البيانات اللازمة وهذا لاختبار فرضيات البحث و المساعدة في تقييم : " الثقافة التنظيمية و علاقتها بالاندماج الوظيفي" ، حيث تم تطوير الاستبانة بمراحل عدة حتى نتأكد من صلاحيتها وقدرتها على تحقيق الهدف المنشود منها، حيث تضمنت الاستبانة ما يلي:

موضوع الاستبيان: و الذي يتم توضيحه في مقدمة الاستبيان

غرض الاستبيان: و الموضح كذلك من خلال المقدمة المدرجة فيه.

شرح طريقة الإجابة: وذلك من خلال وضع العلامة (X)؛ في الخانة المناسبة للإجابة.

مكونات الاستبيان: قسمنا الاستبيان إلى جزأين كالتالي:

### الجزء الأول: البيانات العامة:

يهدف هذا القسم إلى التعرف على بعض الخصائص الشخصية و العلمية للعينة و المتمثلة في: الجنس ، المستوى التعليمي ، السن .

### الجزء الثاني :محاوَر الاستبيان

وتضمن هذا الجزء مختلف المحاور التي تضم جملة من العبارات التي تقيس تأثير الثقافة التنظيمية و " الإندماج الوظيفي " ، حيث على كل مستجوب اختيار الخانة التي تعبر عن وجهة نظره حول كل عامل من العوامل المذكورة.

قمنا بعرض نموذج الاستبانة النهائي على المشرف، والذي أعطى ملاحظاته على تطبيق أداة الدراسة على موظفي عينة الدراسة ، و التي أخذت بعين الإعتبار .

### ثانيا : دراسة استطلاعية

اتفقنا مع الأستاذ المشرف لدراسة الموضوع في 20 نوفمبر 2023 بدأنا العمل النظري للدراسة في 15 جانفي 2024 و في 18 افريل 2024 بدأنا في الجانب التطبيقي للدراسة حي تم ضبط عينة الدراسة و المقدره ب 32 موظف و هم الذين تم اختيارهم بطريقة عشوائية من موظفي مؤسسة سونلغاز بالجلفة.

### ثالثا : دراسة خصائص عينة الدراسة

ونوضح ذلك من خلال عرض و تحليل البيانات ، و الجداول و الأشكال البيانية التالية توضح ذلك:

### 1- التحليل الوصفي لنتائج الإستبيان

بهدف الإلمام بجميع جوانب موضوع الدراسة سنقوم بعرض تفصيلي لأهم الخصائص الشخصية و الوظيفية لدى موظفي مؤسسة سونلغاز بالجلفة من مدينة الجلفة، من خلال البيانات الشخصية لموظفي عينة الدراسة ، وبعد تفرغ الاستمارات حصلنا على النتائج التالية :



1. توزيع عينة الدراسة حسب الجنس: يلخص الجدول والشكل التاليين النتائج المتحصل عليها بخصوص توزيع عينة الدراسة حسب الجنس :

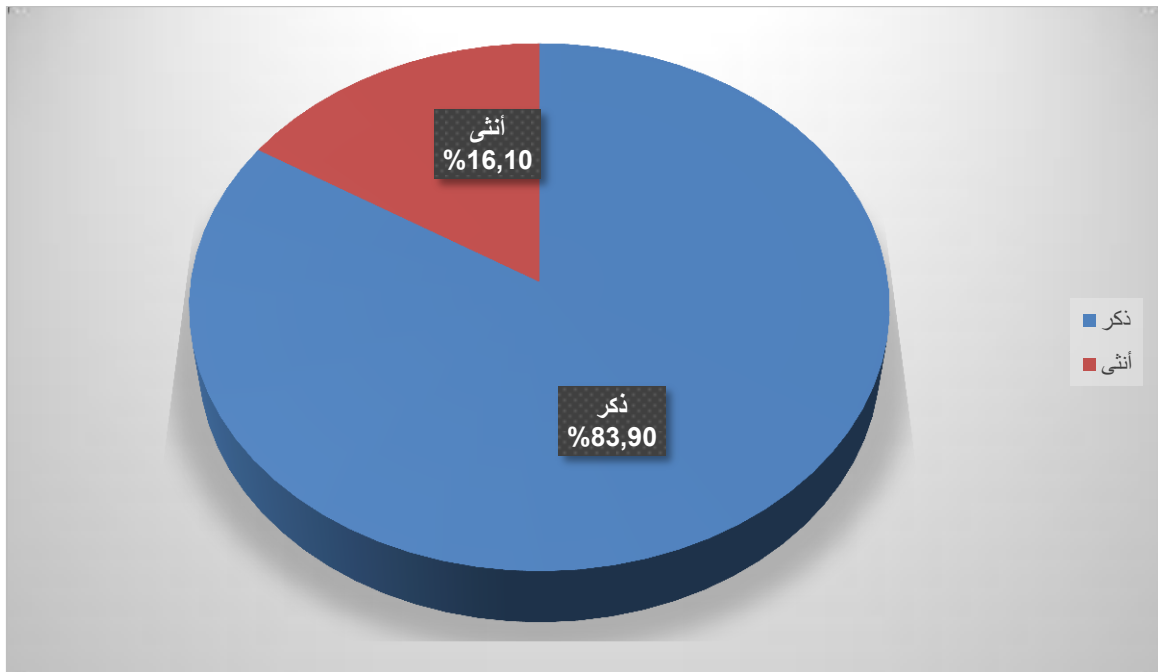
الجدول 1 توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسب المئوية
ذكر	26	83.9
أنثى	5	16.1
المجموع	31	%100

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على حساب النسب

نلاحظ من خلال الجدول اعلاه أن معظم أفراد مجتمع المدروسين ذكور بنسبة 83.9% أي ارتفاع نسبة العاملين الذكور في سونلغاز بولاية الجلفة مقابل انخفاض في نسبة العاملين من جنس انثى. ويرجع هذا الى طبيعة عمل المؤسسة حيث يتطلب هذا العمل جهدا عضليا وقوة بدنية تسمح للدخل وإصلاح الأعطال في أي وقت او مكان لضمان السير الحسن أما بالنسبة لفئة الاناث فمجال عملها هو جزء من الوظائف الإدارية لضمان سير العمل الإدارة للمؤسسة.

الشكل 1 توزيع عينة الدراسة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على حساب النسب

يتضح من خلال الجدول (01)؛ و الشكل (01)؛ أن عينة الدراسة تتشكل من الذكور بنسبة مئوية بلغت (83.9%) ؛ في حين كانت نسبة الإناث في عينة الدراسة (16.1%) .

2. توزيع عينة الدراسة حسب السن:

يلخص الجدول والشكل التاليين النتائج المتحصل عليها بخصوص توزيع عينة الدراسة حسب السن.

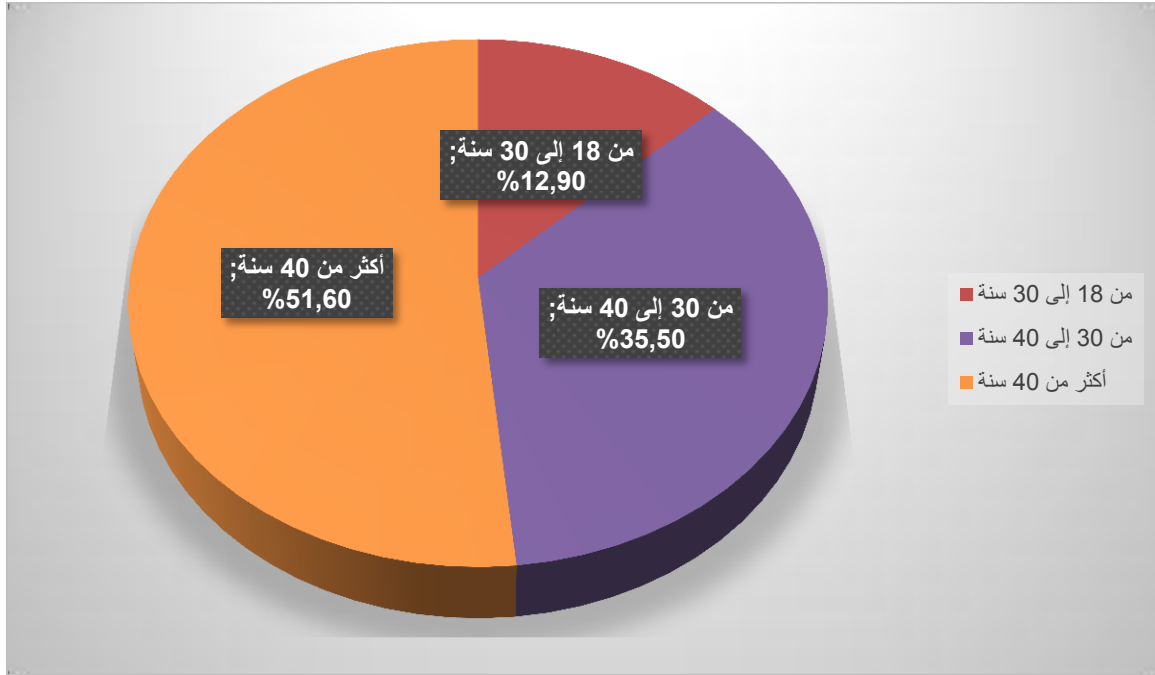
الجدول 2 توزيع عينة الدراسة حسب السن

النسبة المئوية	التكرار	السن
12.9	4	من 18 إلى 30 سنة
35.5	11	من 30 إلى 40 سنة
51.6	16	أكثر من 40 سنة
%100	31	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على حساب النسب

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة الفئة العمرية من 18 الى 30 سنة 12.9 % ونجد أن فئة من 30 الى 40 سنة تمثل 35.5 % والفئة الأكثر من 40 سنة قدرت ب 51.6 % حيث نستنتج أن مؤسسة سونلغاز لولاية الجلفة تهتم بالفئة الأكبر سنا بنسبة كبيرة وذلك لمعرفة نظام المؤسسة وهذا ما يساهم في تحقيق الاستقرار والاندماج بين الموظفين وبالتالي نجاح المؤسسة وتحقيق أهدافها وضمان كيانها حيث أن نسبة الموظفين كبار السن لديهم خبرة عالية وهذا ما يساعدهم في تحقيق الاندماج بين العمال.

الشكل 2 توزيع عينة الدراسة حسب السن



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على حساب النسب

يتضح من خلال الجدول (02)؛ و الشكل (02)؛ أن عينة الدراسة تتشكل غالبيتها من الفئة العمرية من 30 إلى 40 سنة بنسبة مئوية بلغت (54.8%) ؛ في حين كانت نسبة الفئة العمرية من 18 إلى 30 سنة في عينة الدراسة (35.5%) ، بينما الفئة العمرية أكثر من 40 سنة بلغت بنسبتها المئوية (9.7%).

3. توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي: يلخص الجدول والشكل التاليين النتائج

المتحصل عليها بخصوص توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي :

الجدول 3 توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

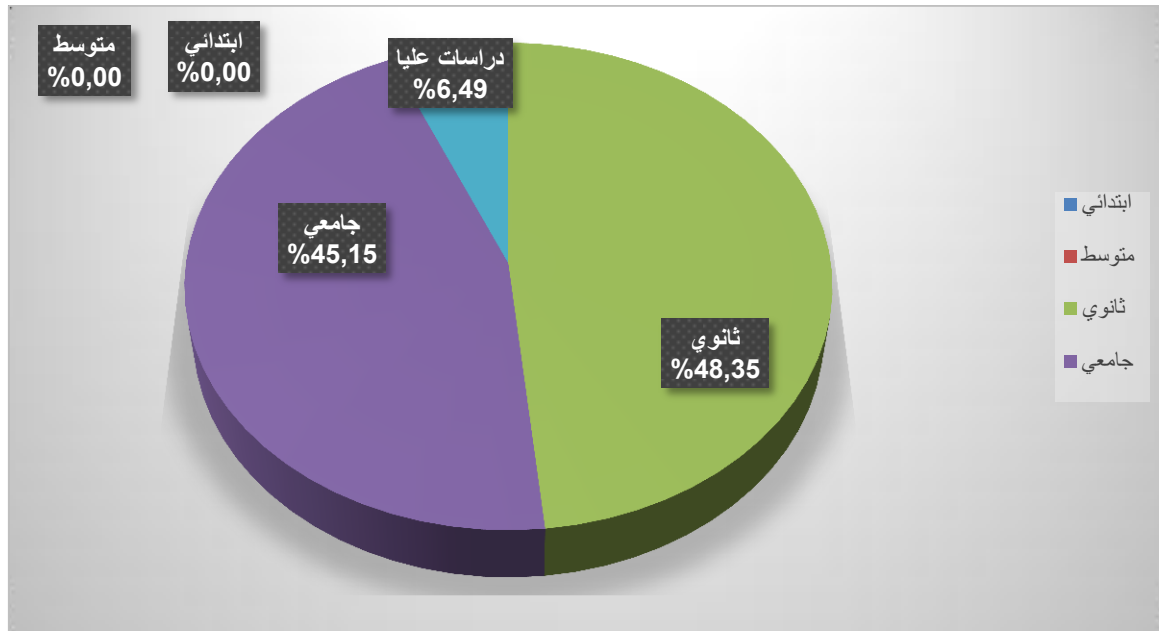
النسب المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
0	0	ابتدائي
0	0	متوسط
48.4	15	ثانوي
45.2	14	جامعي

دراسات عليا	2	6.5
المجموع	31	%100

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على حساب النسب

يظهر من خلال الجدول تقارب نسبة كل من فئتي الثانوي والجامعي حيث كانت على التوالي 48.4% و 45.2% وكانت فئتي الابتدائي والمتوسط معدومة أما الدراسات العليا شبه معدومة تقريبا 6.5% ونلاحظ من خلال الجدول أن أعلى نسبة سجلت كانت للموظفين ذوي المستوى الثانوي حيث كانت نسبة حاملي الشهادات الجامعية جيدة وذلك لان المؤسسة سونلغاز بالجلفة تعتمد على أصحاب الكفاءات وذلك لضمان سير العمل ورفع مستوى الأداء.

الشكل 3 توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على حساب النسب

يتضح من خلال الجدول (03)؛ و الشكل (03)؛ أن عينة الدراسة تتشكل من الجامعيين بنسبة مئوية بلغت (45.2%) ؛ في حين كانت نسبة مستوى ثانوي في عينة الدراسة (48.4%) ، أما أصحاب المستوى دراسات عليا فكانت نسبتهم المئوية (6.5%) ، في حين أن المستوى المتوسط و الابتدائي فلم تسجل أي مفردة بهذه المستويات .

2- التحليل الوصفي لإجابات أفراد العينة

I - المحور الأول : الثقافة التنظيمية لشركة سونلغاز و علاقتها بالإنتماء لها

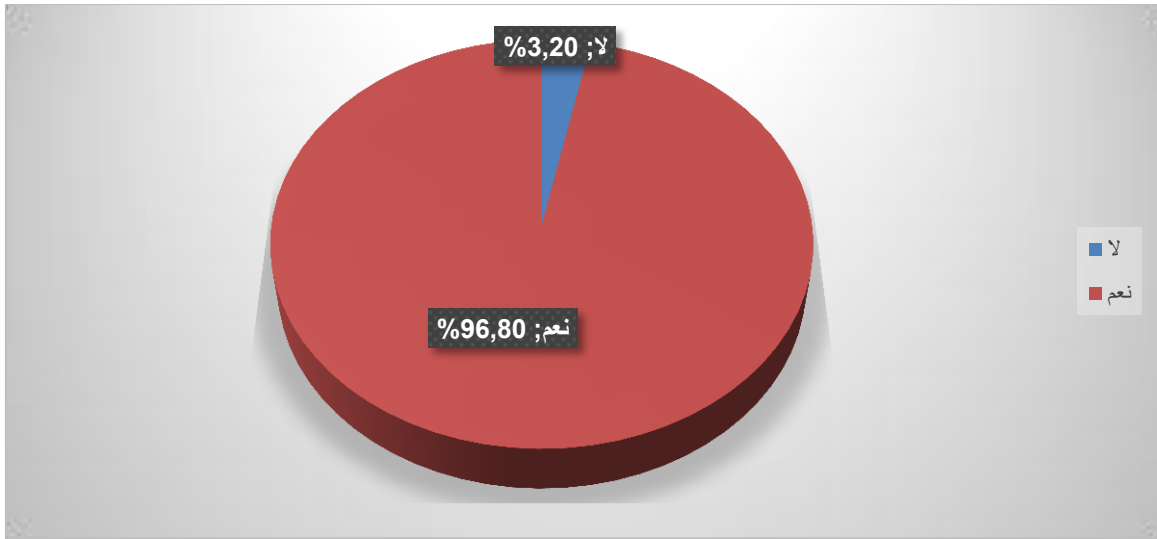
- الفقرة رقم : 06 : هل يؤثر مستواك الدراسي في انضباطك و التزامك بالعمل ؟

الجدول 4 توزيع عينة الدراسة حسب الإجابة على الفقرة

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
لا	1	3.2
نعم	30	96.8
المجموع	31	%100

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على حساب النسب

الشكل 4 توزيع عينة الدراسة حسب الإجابة على الفقرة



المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على حساب النسب

يرى 96.8 % من الموظفين في عينة الدراسة أن مستواهم الدراسي يؤثر في انضباطهم و التزامهم بالعمل. في حين 3.2 % يرون أن مستواهم الدراسي لا يؤثر في انضباطهم و التزامهم بالعمل

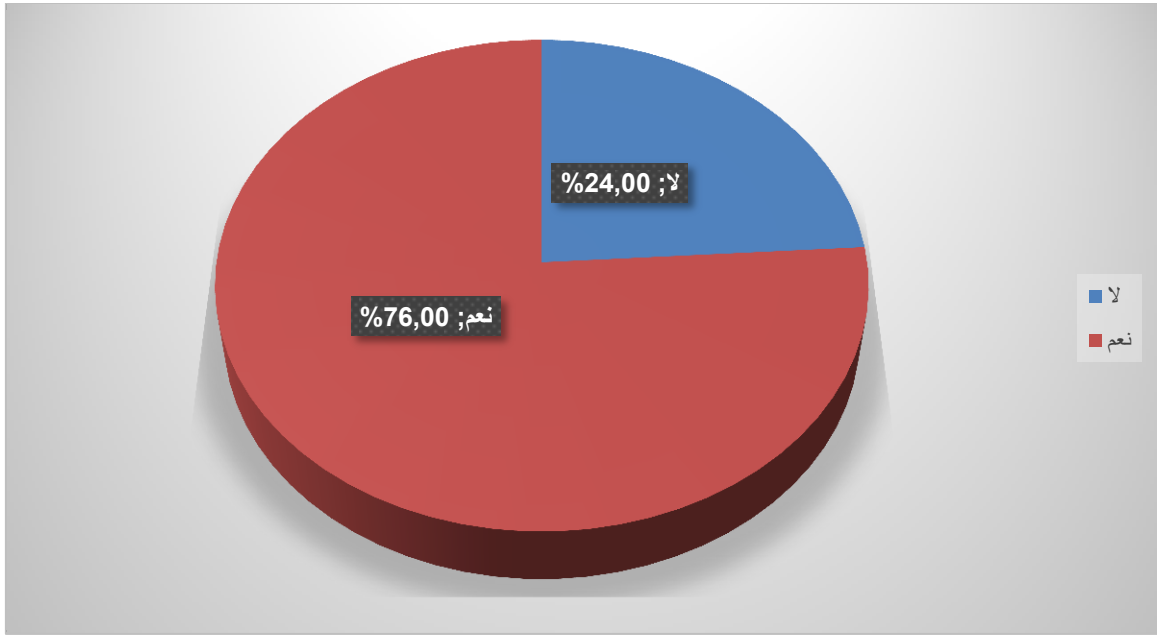
- الفقرة رقم : 07 : هل تؤثر الثقافة التنظيمية لسونلغاز في اخلاصك للعمل ؟

الجدول 5 توزيع عينة الدراسة حسب الإجابة على الفقرة

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
لا	6	24
نعم	25	76
المجموع	31	%100

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على حساب النسب

الشكل 5 توزيع عينة الدراسة حسب الإجابة على الفقرة



المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على حساب النسب

يرى 76 % من الموظفين في عينة الدراسة أن الثقافة التنظيمية لسونلغاز تؤثر في اخلاصهم للعمل في حين 24 % يرون أن الثقافة التنظيمية لسونلغاز لا تؤثر في اخلاصهم للعمل.

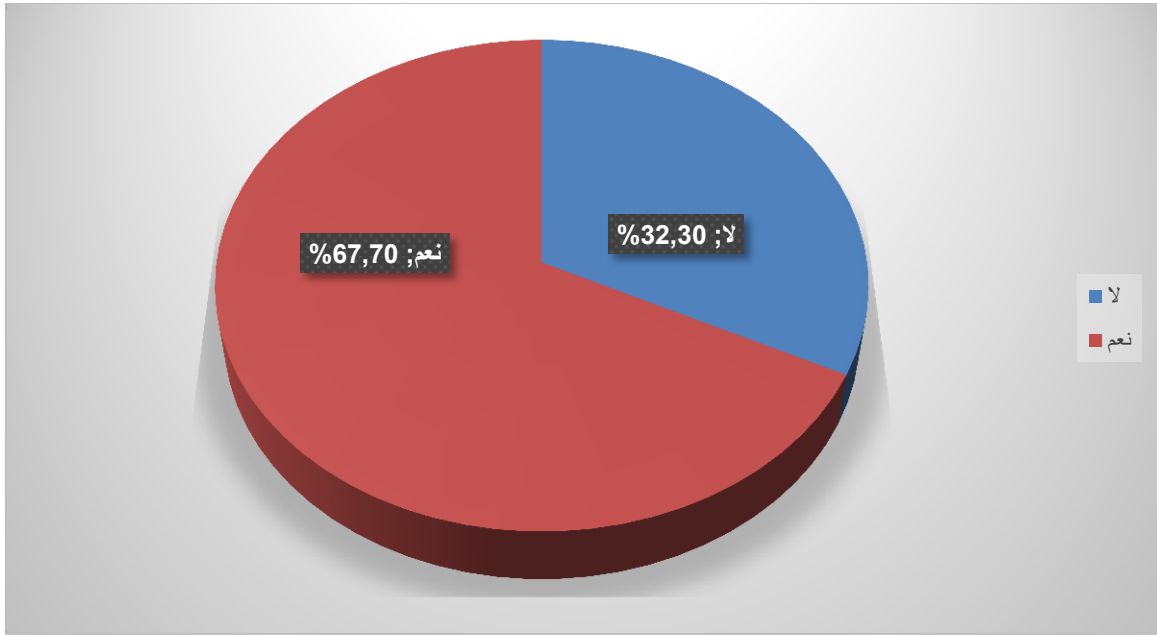
- الفقرة رقم : 08 : هل طاعة الأوامر له علاقة بالثقافة التنظيمية ؟

الجدول 6 توزيع عينة الدراسة حسب الإجابة على الفقرة

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
لا	10	32.3
نعم	21	67.7
المجموع	31	%100

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على حساب النسب

الشكل 6 توزيع عينة الدراسة حسب الإجابة على الفقرة



المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على حساب النسب

يرى 67.7 % من الموظفين في عينة الدراسة أن طاعة الأوامر له علاقة بالثقافة التنظيمية في حين 32.3 % يرون أن طاعة الأوامر ليس له علاقة بالثقافة التنظيمية .  
 - الفقرة رقم : 09 : هل يوجد إلتزام واضح لعمال سونلغاز لقوانين العمل ؟

الجدول 7 توزيع عينة الدراسة حسب الإجابة على الفقرة

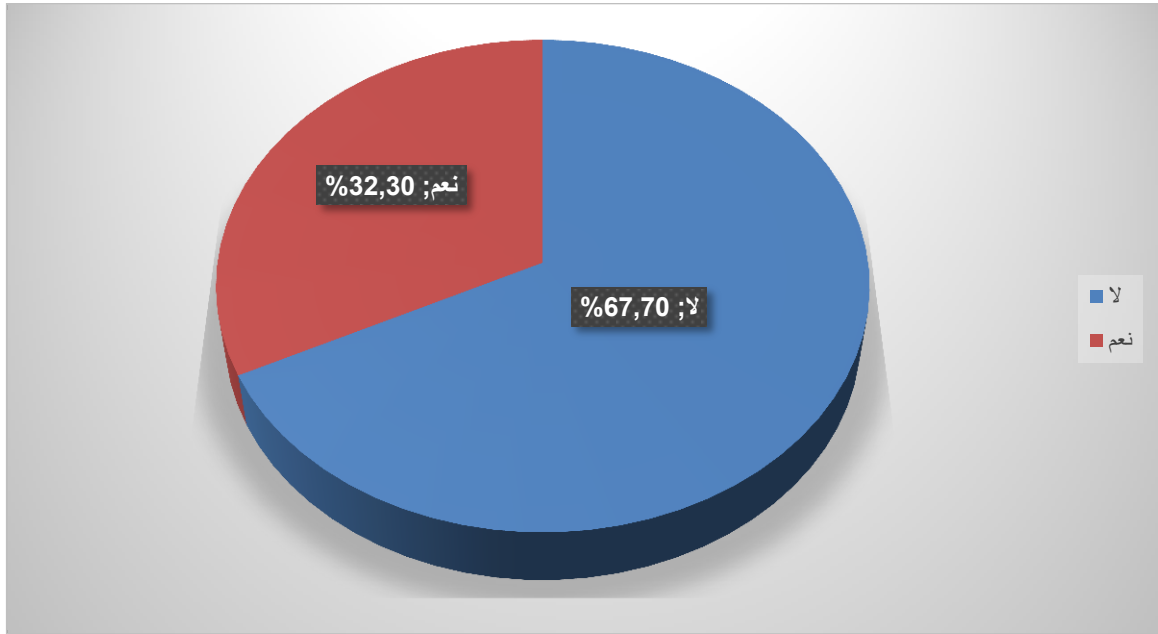
الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
---------	---------	----------------

## الفصل الخامس : الجانب التطبيقي للدراسة

لا	21	67.7
نعم	10	32.3
المجموع	31	%100

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على حساب النسب

الشكل 7 توزيع عينة الدراسة حسب الإجابة على الفقرة



المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على حساب النسب

يرى 32.3 % من الموظفين في عينة الدراسة أنه يوجد إلتزام واضح لعمال سونلغاز لقوانين العمل في حين 67.7 % يرون أنه لا يوجد إلتزام واضح لعمال سونلغاز لقوانين العمل.

- الفقرة رقم : 10 : هل تؤدي الثقافة التنظيمية إلى تفكيك مع العمل ؟

الجدول 8 توزيع عينة الدراسة حسب الإجابة على الفقرة

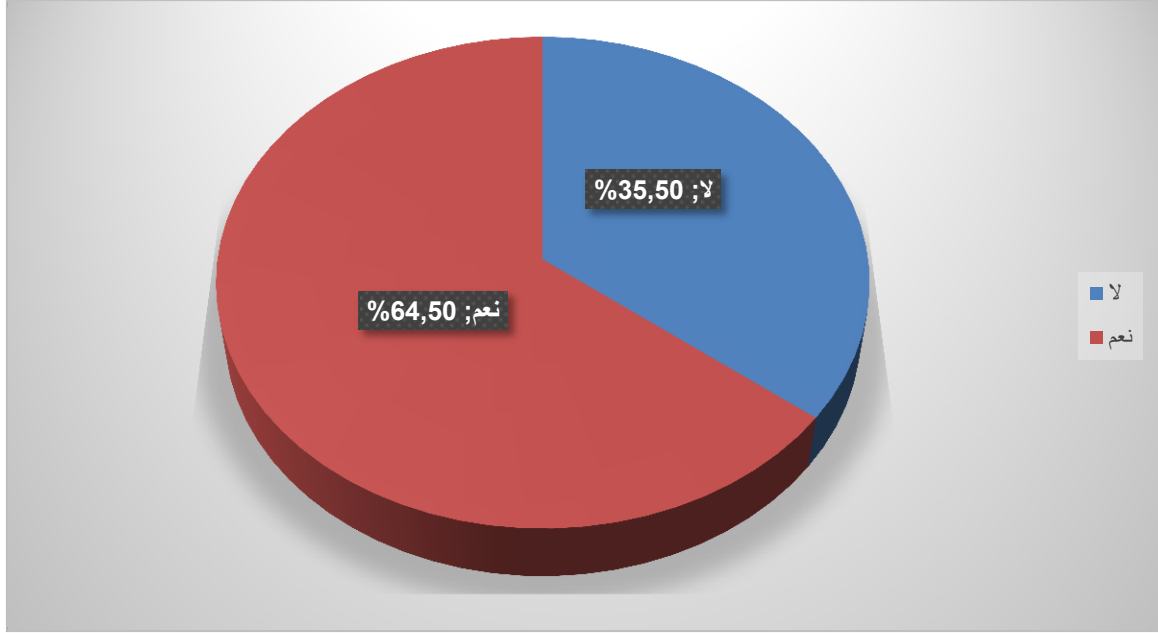
الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
لا	11	35.5
نعم	20	64.5
المجموع	31	%100



## الفصل الخامس : الجانب التطبيقي للدراسة

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على حساب النسب

الشكل 8 توزيع عينة الدراسة حسب الإجابة على الفقرة



المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على حساب النسب

يرى 64.5 % من الموظفين في عينة الدراسة أن الثقافة التنظيمية تؤدي إلى تفكيك مع العمل في حين 35.5 % أن الثقافة التنظيمية لا تؤدي إلى تفكيك مع العمل .

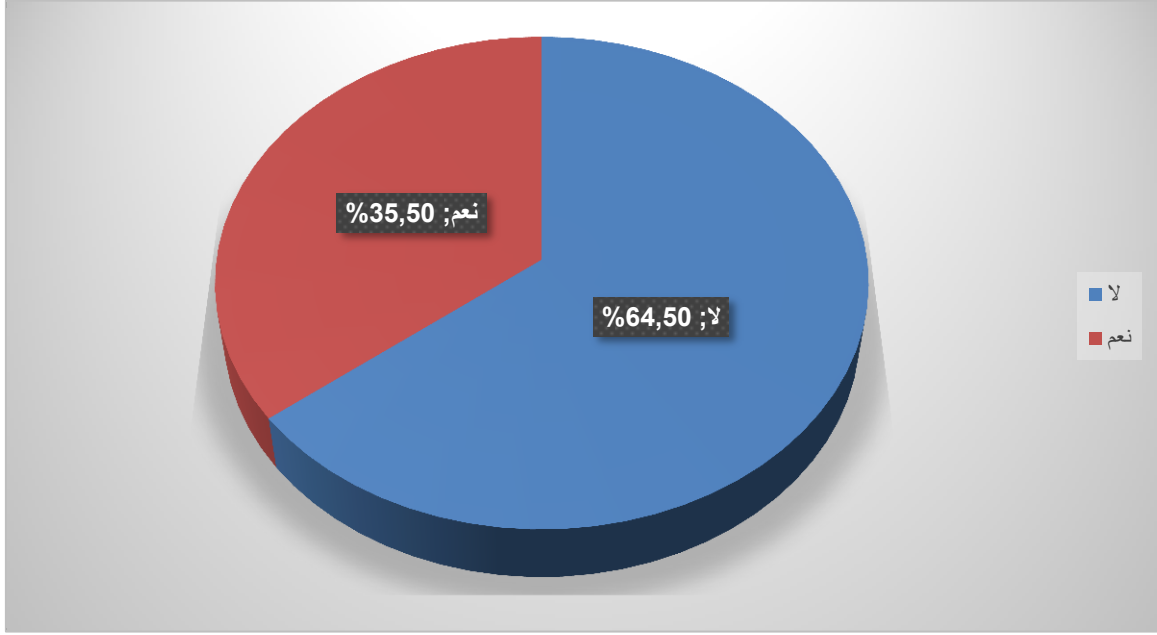
- الفقرة رقم : 11 : هل اندماجك في مؤسستك يساعدك على تكوين علاقة اجتماعية جيدة ؟

الجدول 9 توزيع عينة الدراسة حسب الإجابة على الفقرة

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
لا	20	64.5
نعم	11	35.5
المجموع	31	%100

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على حساب النسب

الشكل 9 توزيع عينة الدراسة حسب الإجابة على الفقرة



المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على حساب النسب

يرى 64.5 % من الموظفين في عينة الدراسة أن الاندماج في المؤسسة يساعد على تكوين علاقة اجتماعية جيدة ، في حين 35.5 % يرون أن الاندماج في المؤسسة لا يساعد على تكوين علاقة اجتماعية جيدة.

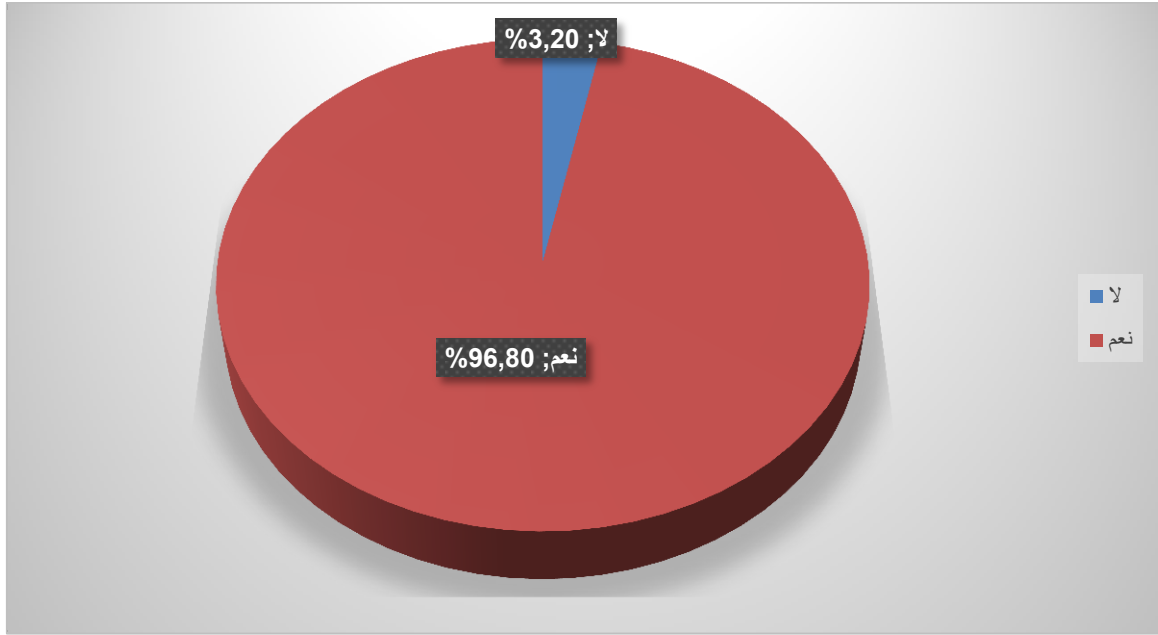
- الفقرة رقم : 12 : هل مستواك التعليمي يساعدك على فهم الإنتماء لسونلغاز ؟

الجدول 10 توزيع عينة الدراسة حسب الإجابة على الفقرة

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
لا	1	3.2
نعم	30	96.8
المجموع	31	100%

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على حساب النسب

الشكل 10 توزيع عينة الدراسة حسب الإجابة على الفقرة



المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على حساب النسب

يرى 96.8 % من الموظفين في عينة الدراسة أن المستوى التعليمي يساعد على فهم الإنتماء لسونلغاز ، في حين 3.2% يرون أن المستوى التعليمي لا يساعد على فهم الإنتماء لسونلغاز

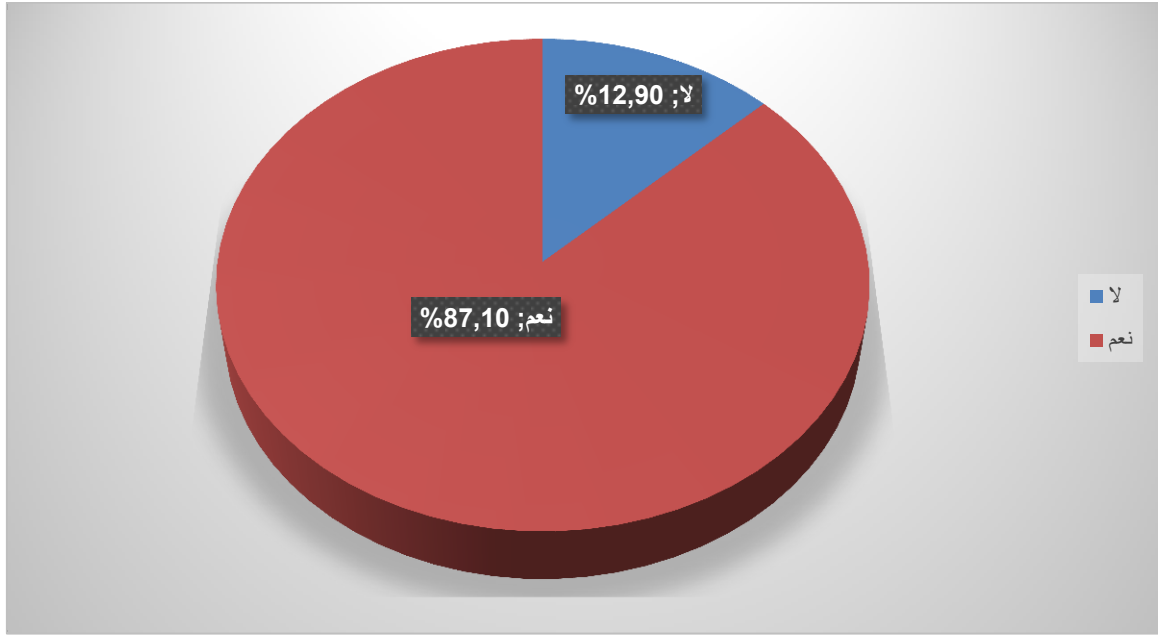
- الفقرة رقم : 13 : هل الثقافة التنظيمية لشركة لسونلغاز لها تأثير على تولي مناصب هامة بالمؤسسة ؟

الجدول 11 توزيع عينة الدراسة حسب الإجابة على الفقرة

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
لا	4	12.9
نعم	27	87.1
المجموع	31	100%

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على حساب النسب

الشكل 11 توزيع عينة الدراسة حسب الإجابة على الفقرة



المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على حساب النسب

يرى 87.1 % من الموظفين في عينة الدراسة أن الثقافة التنظيمية لشركة سونلغاز لها تأثير على تولي مناصب هامة بالمؤسسة ، في حين 12.9 % يرون أن الثقافة التنظيمية لشركة سونلغاز ليس لها تأثير على تولي مناصب هامة بالمؤسسة .

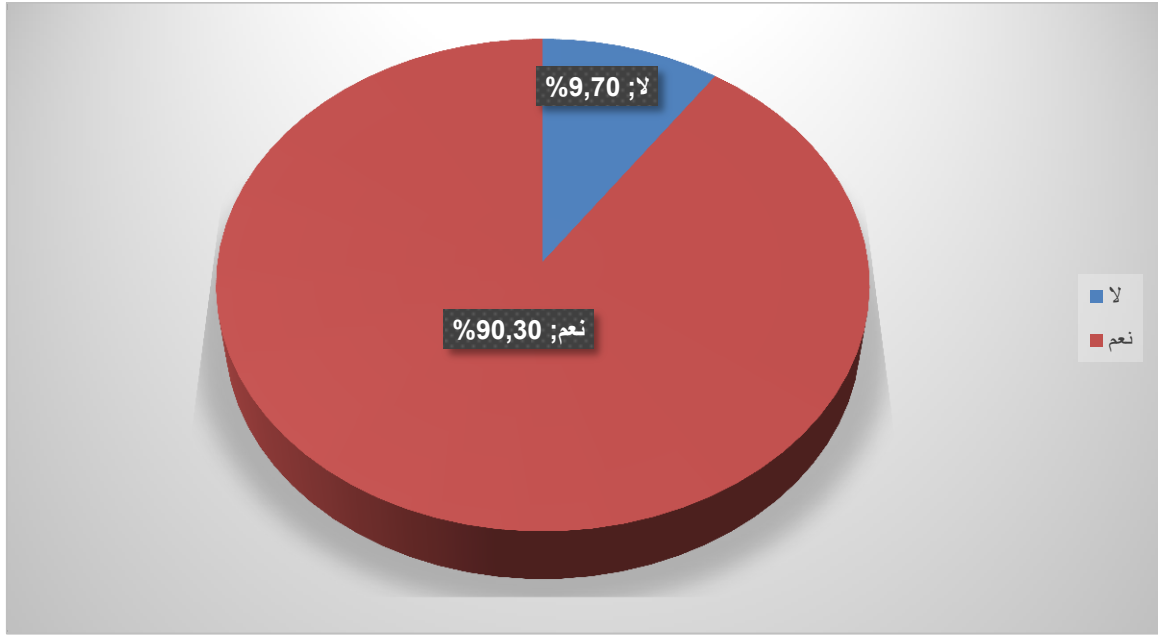
- الفقرة رقم : 14 : هل ثقافة شركة سونلغاز يسود فيها الاحترام المتبادل بين العاملين؟

الجدول 12 توزيع عينة الدراسة حسب الإجابة على الفقرة

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
لا	3	9.7
نعم	28	90.3
المجموع	31	100%

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على حساب النسب:

الشكل 12 توزيع عينة الدراسة حسب الإجابة على الفقرة



المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على حساب النسب

يرى 90.3 % من الموظفين في عينة الدراسة أن ثقافة شركة سونلغاز يسود فيها الاحترام المتبادل بين العاملين ، في حين 9.7% يرون أن ثقافة شركة سونلغاز لا يسود فيها الاحترام المتبادل بين العاملين.

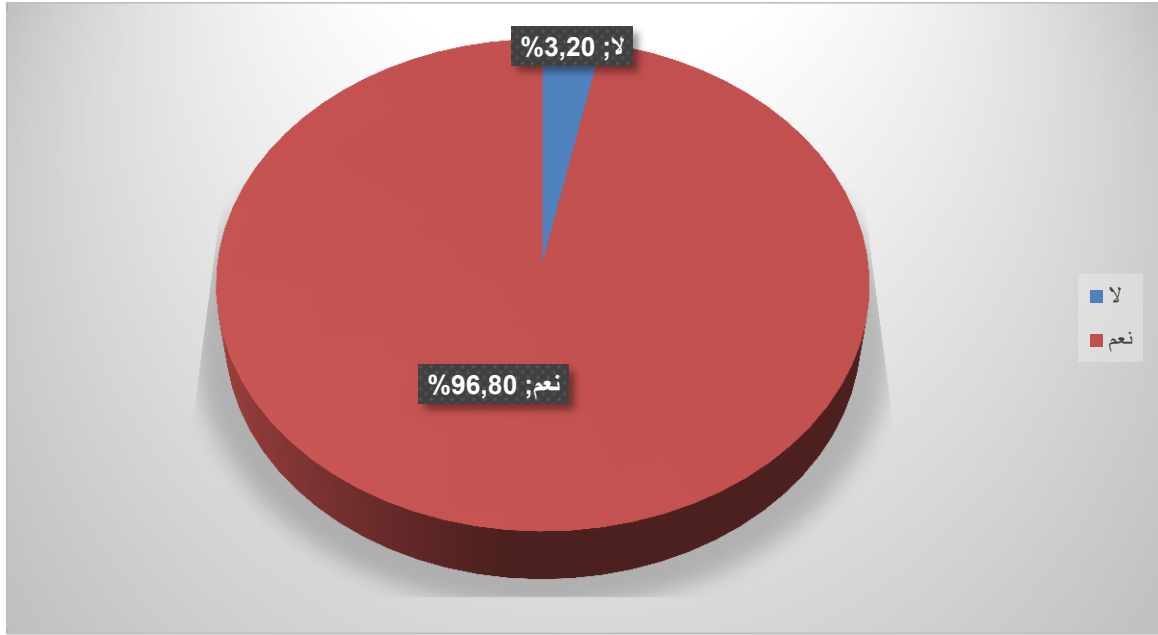
- الفقرة رقم : 15 : هل تهتم ثقافة شركة سونلغاز بمصلحة العمال ؟

الجدول 13 توزيع عينة الدراسة حسب الإجابة على الفقرة

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
لا	1	3.2
نعم	30	96.8
المجموع	31	100%

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على حساب النسب

الشكل 13 توزيع عينة الدراسة حسب الإجابة على الفقرة



المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على حساب النسب

يرى 96.8 % من الموظفين في عينة الدراسة أن ثقافة شركة سونلغاز تهتم بمصلحة العمال ، في حين 3.2 % يرون أن ثقافة شركة سونلغاز لا تهتم بمصلحة العمال.

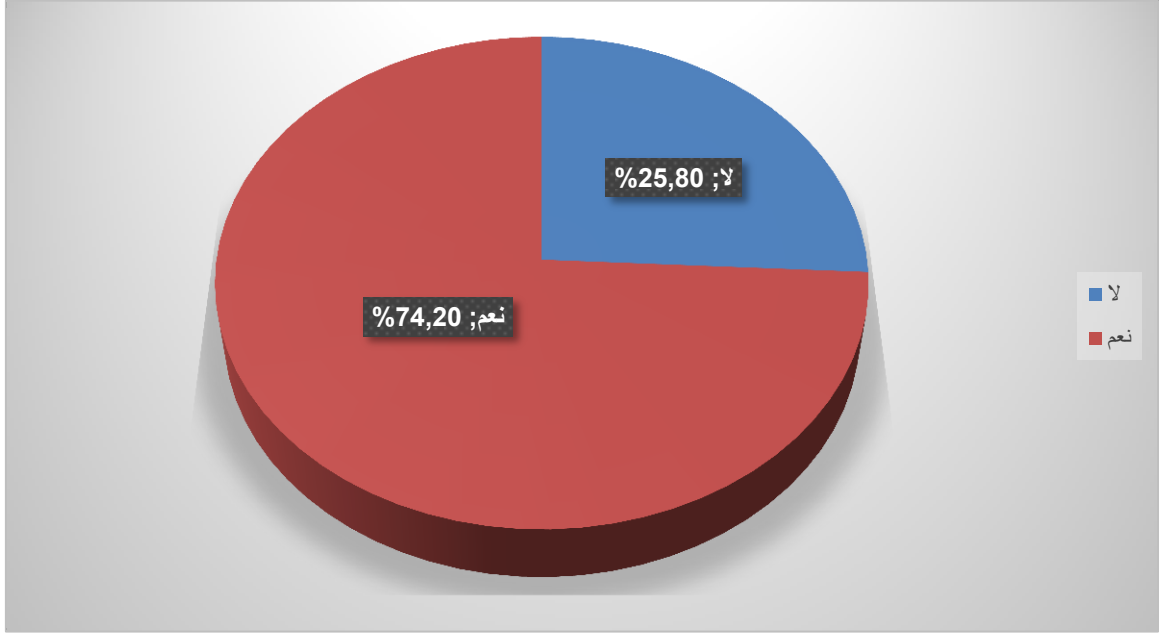
- الفقرة رقم : 16 : هل يوجد في ثقافة شركة سونلغاز تعاون بين العاملين وقت الأزمات ؟

الجدول 14 توزيع عينة الدراسة حسب الإجابة على الفقرة

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
لا	8	25.8
نعم	23	74.2
المجموع	31	100%

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على حساب النسب

الشكل 14 توزيع عينة الدراسة حسب الإجابة على الفقرة



المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على حساب النسب

يرى 74.2 % من الموظفين في عينة الدراسة أنه يوجد في ثقافة شركة سونلغاز تعاون بين العاملين وقت الأزمات ، في حين 25.8% يرون أنه يوجد في ثقافة شركة سونلغاز تعاون بين العاملين وقت الأزمات.

رابعا : تعزيز بيانات الفرضية وتحليلها

الفرضية 1:

ما مستوى الثقافة التنظيمية لدى موظفي شركة سونلغاز و علاقته بالإنتماء الوظيفي ؟

عرض النتيجة :

الجدول 15 إختبار المعنوية لمجاميع محور الثقافة التنظيمية لدى موظفي شركة سونلغاز و علاقته بالإنتماء الوظيفي

Test value =1.5						
T	درجة الحرية	مسنوى الدلالة igS	فرق الإنحراف	مجال الثقة في حدود 95%		
				الحد الأدنى	الحد الأعلى	
محور الثقافة التنظيمية لدى موظفي شركة سونلغاز و علاقته بالإنتماء الوظيفي	30	0.000	0.2536	0.2180	0.2894	14.511

من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات SPSS الإصدار 22

من خلال الجدول (15) و بالرجوع إلى قيمة T المحسوبة و المقدرة ب : (14.511) و بما أن مستوى الدلالة يساوي (0.000) هو أقل من 0.05 و هذا ما يدل على وجود أهمية في مستوى مستوى الثقافة التنظيمية لدى موظفي شركة سونلغاز مما يعزز الإنتماء الوظيفي.

**II - المحور الثاني :** الثقافة التنظيمية لشركة سونلغاز و علاقتها بالأداء الوظيفي

- الفقرة رقم : 17 : هل تساهم ثقافة شركة سونلغاز بتقديم الارشادات و النصائح لتحسين أداء الموظفين ؟

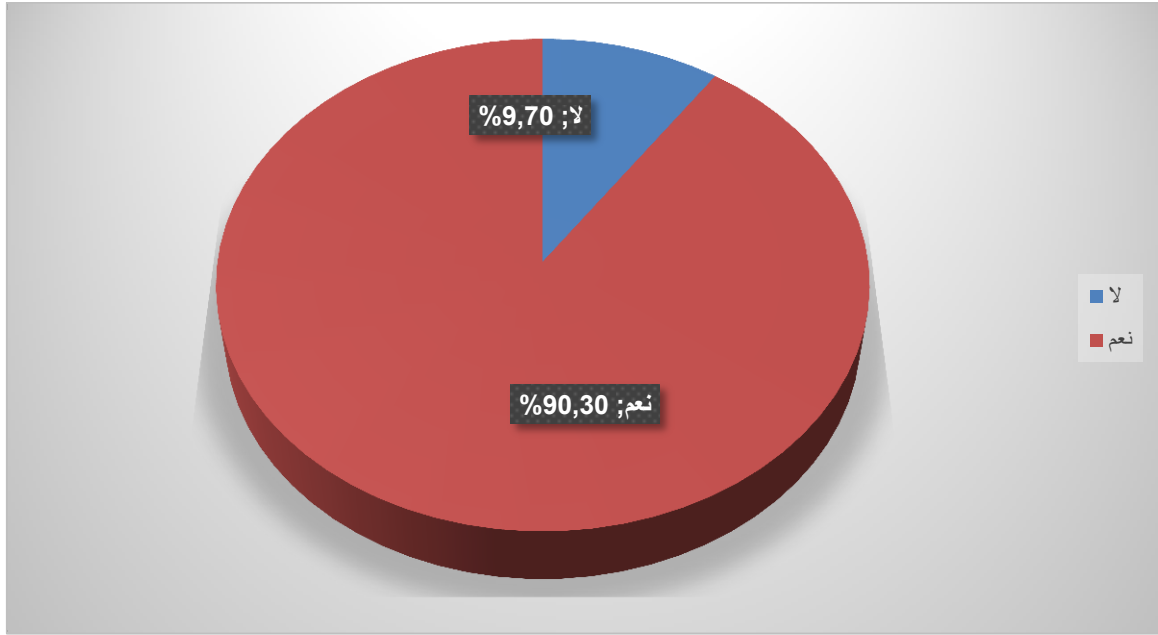
الجدول 16 توزيع عينة الدراسة حسب الإجابة على الفقرة

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
لا	3	9.7
نعم	28	90.3
المجموع	31	%100

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على حساب النسب



الشكل 15 توزيع عينة الدراسة حسب الإجابة على الفقرة



المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على حساب النسب

يرى 90.3 % من الموظفين في عينة الدراسة أن ثقافة شركة سونلغاز تساهم بتقديم الارشادات و النصائح لتحسين أداء الموظفين ، في حين 9.7% يرون أن ثقافة شركة سونلغاز لا تساهم بتقديم الارشادات و النصائح لتحسين أداء الموظفين .

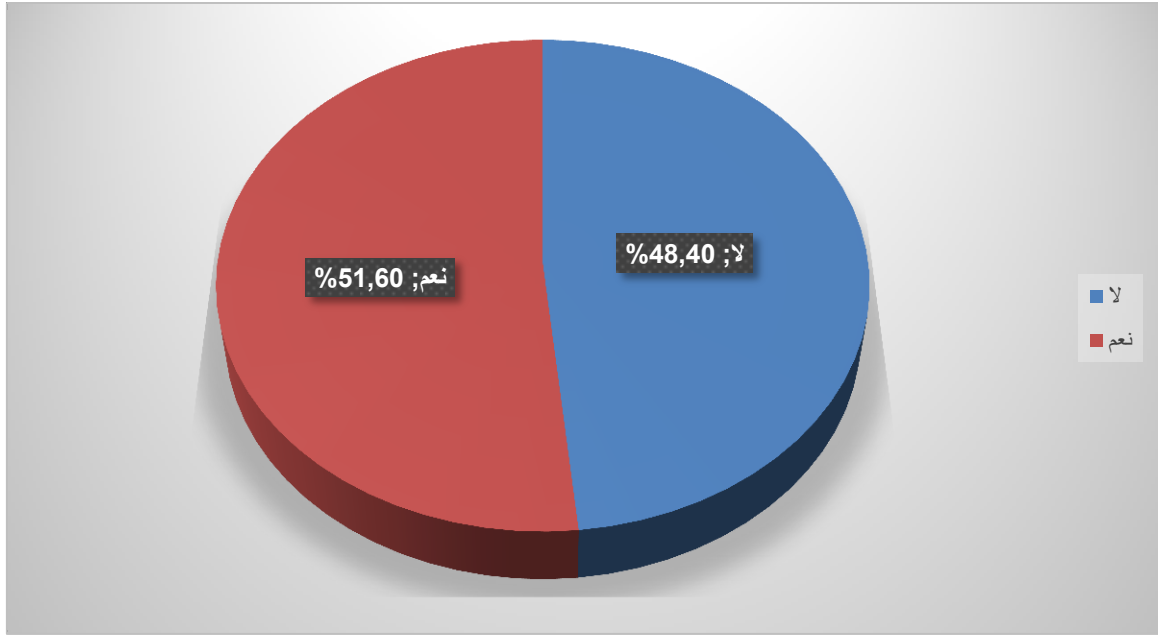
- الفقرة رقم : 18 : هل تقدم ثقافة شركة سونلغاز الدعم و التشجيع لعمال الشركة ؟

الجدول 17 توزيع عينة الدراسة حسب الإجابة على الفقرة

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
لا	15	48.4
نعم	16	51.6
المجموع	31	100%

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على حساب النسب

الشكل 16 توزيع عينة الدراسة حسب الإجابة على الفقرة



المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على حساب النسب

يرى 51.6 % من الموظفين في عينة الدراسة أن ثقافة شركة سونلغاز تقدم الدعم و التشجيع لعمال الشركة ، في حين 48.4 % يرون أن ثقافة شركة سونلغاز لا تقدم الدعم و التشجيع لعمال الشركة .

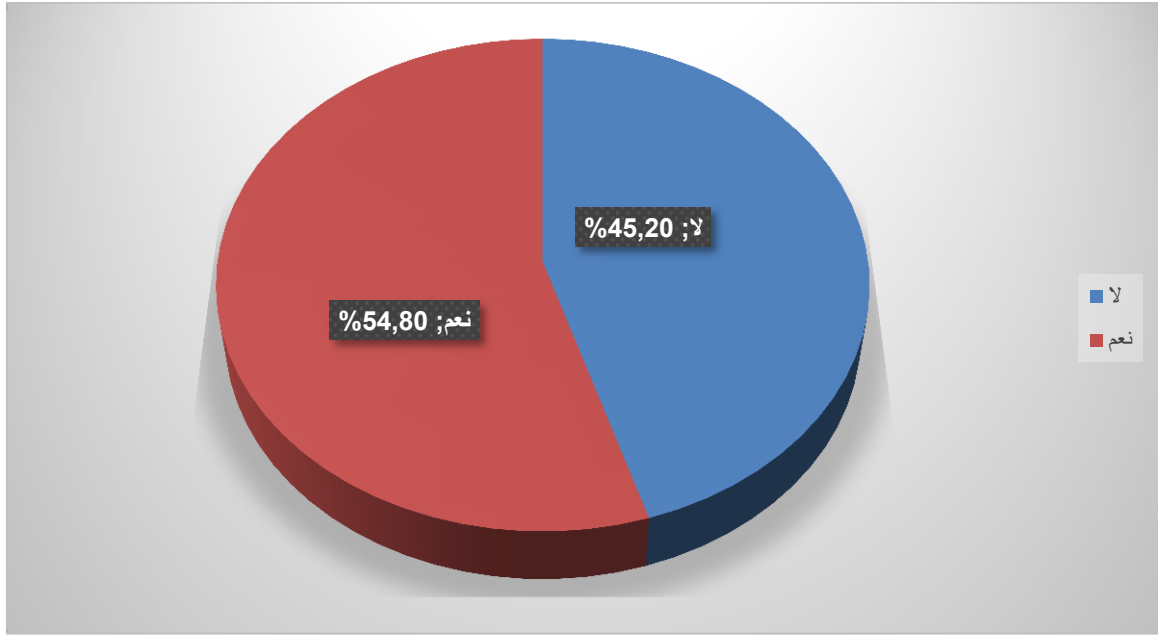
- الفقرة رقم : 19 : هل توجد علاقة بين الثقافة التنظيمية لمؤسسة سونلغاز و تكوين موظفيها ؟

الجدول 18 توزيع عينة الدراسة حسب الإجابة على الفقرة

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
لا	14	45.2
نعم	17	54.8
المجموع	31	100%

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على حساب النسب

الشكل 17 توزيع عينة الدراسة حسب الإجابة على الفقرة



المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على حساب النسب

يرى 54.8 % من الموظفين في عينة الدراسة أنه توجد علاقة بين الثقافة التنظيمية لمؤسسة سونلغاز و تكوين موظفيها ، في حين 45.2% يرون أنه لا توجد علاقة بين الثقافة التنظيمية لمؤسسة سونلغاز و تكوين موظفيها .

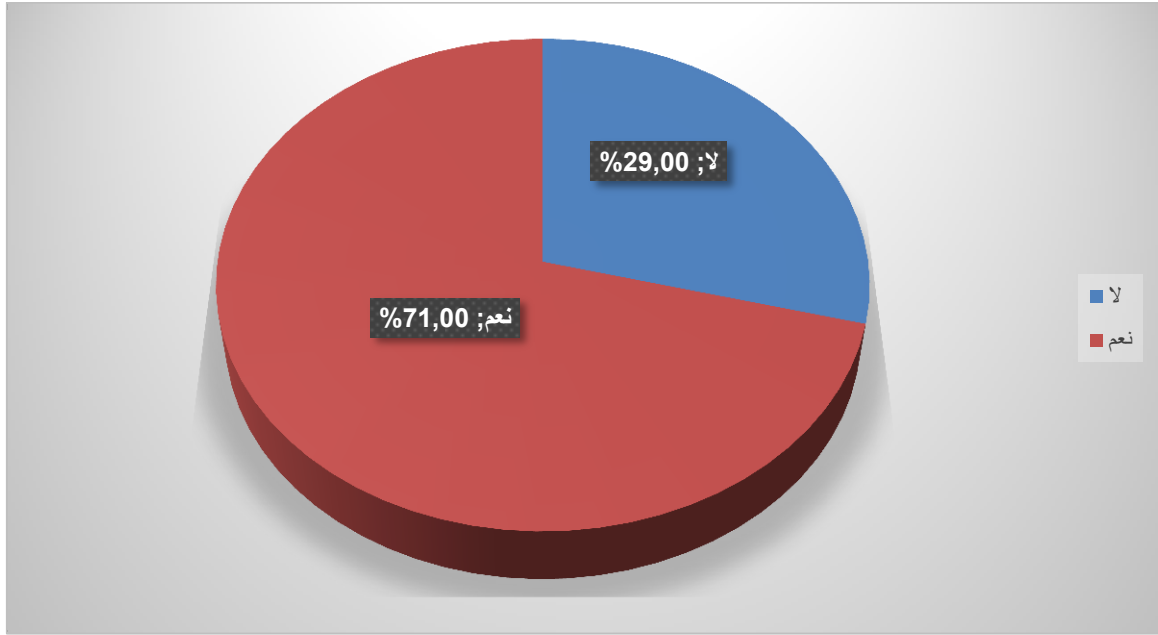
- الفقرة رقم : 20 : هل تساعد ثقافة مؤسسة سونلغاز الموظفين داخل ورشات العمل لأداء جيد ؟

الجدول 19 توزيع عينة الدراسة حسب الإجابة على الفقرة

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
لا	9	29.0
نعم	22	71.0
المجموع	31	%100

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على حساب النسب

الشكل 18 توزيع عينة الدراسة حسب الإجابة على الفقرة



المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على حساب النسب

يرى 71 % من الموظفين في عينة الدراسة أن ثقافة المؤسسة تساعد الموظفين داخل ورشات العمل لأداء جيد ، في حين 29 % يرون أن ثقافة المؤسسة لا تساعد الموظفين داخل ورشات العمل لأداء جيد.

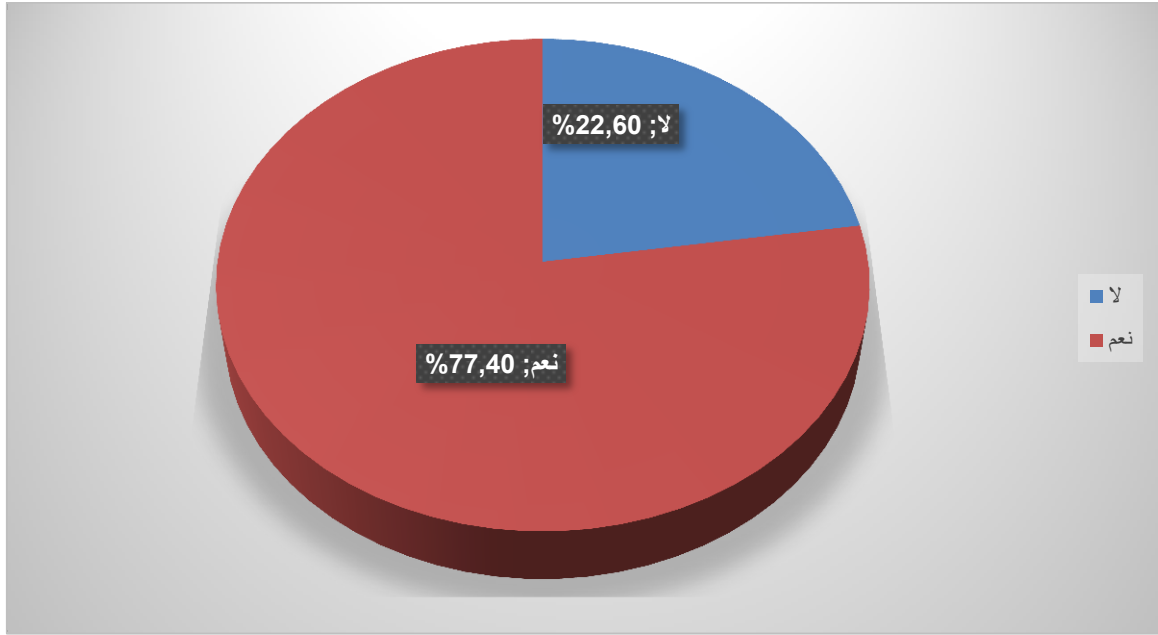
- الفقرة رقم : 21 : هل تسمح ثقافة مؤسسة سونلغاز للموظف بإثرائها بأفكار وآراء ؟

الجدول 20 توزيع عينة الدراسة حسب الإجابة على الفقرة

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
لا	7	22.6
نعم	24	77.4
المجموع	31	100%

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على حساب النسب

الشكل 19 توزيع عينة الدراسة حسب الإجابة على الفقرة



المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على حساب النسب

يرى 77.4 % من الموظفين في عينة الدراسة أن ثقافة مؤسسة سونلغاز تسمح للموظف بإثرائها بأفكار وآراء ، في حين 29 % يرون أن ثقافة مؤسسة سونلغاز لا تسمح للموظف بإثرائها بأفكار وآراء.

- الفقرة رقم : 22 : هل تهتم مؤسسة سونلغاز بالعامل المتفاني و المبدع في العمل ؟

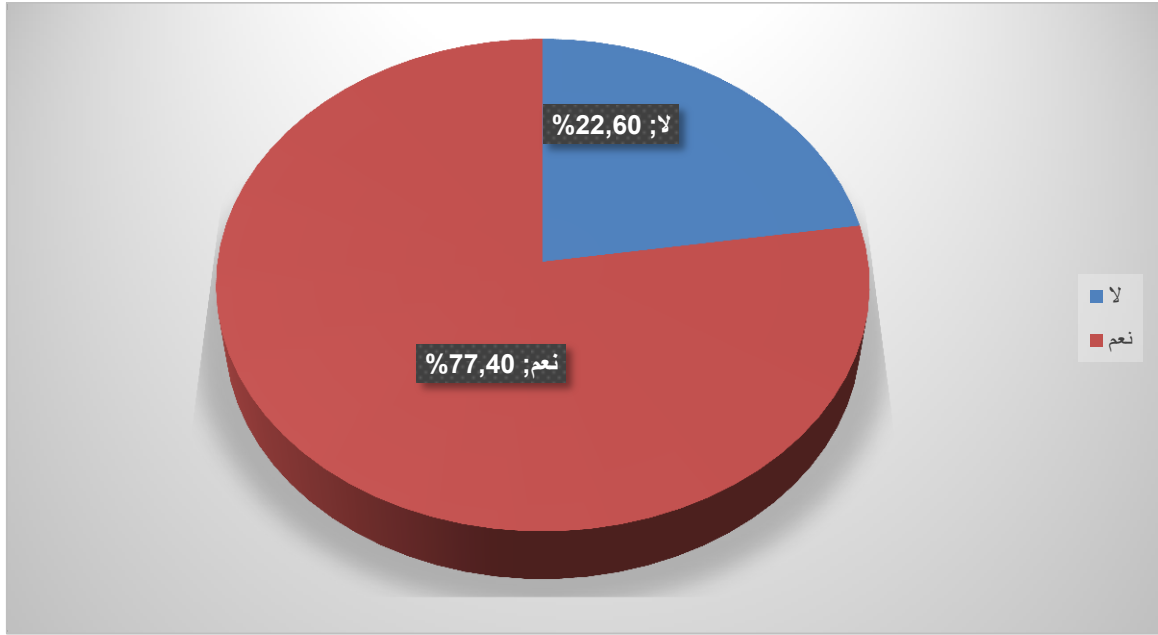
الشكل 20 توزيع عينة الدراسة حسب الإجابة على الفقرة

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
لا	7	22.6
نعم	24	77.4
المجموع	31	%100

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على حساب النسب

الشكل رقم 20 :

الشكل 21 توزيع عينة الدراسة حسب الإجابة على الفقرة



المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على حساب النسب

يرى 77.4 % من الموظفين في عينة الدراسة أن مؤسسة سونلغاز تهتم بالعامل المتفاني و المبدع في العمل ، في حين 29 % يرون أن مؤسسة سونلغاز لا تهتم بالعامل المتفاني و المبدع في العمل.

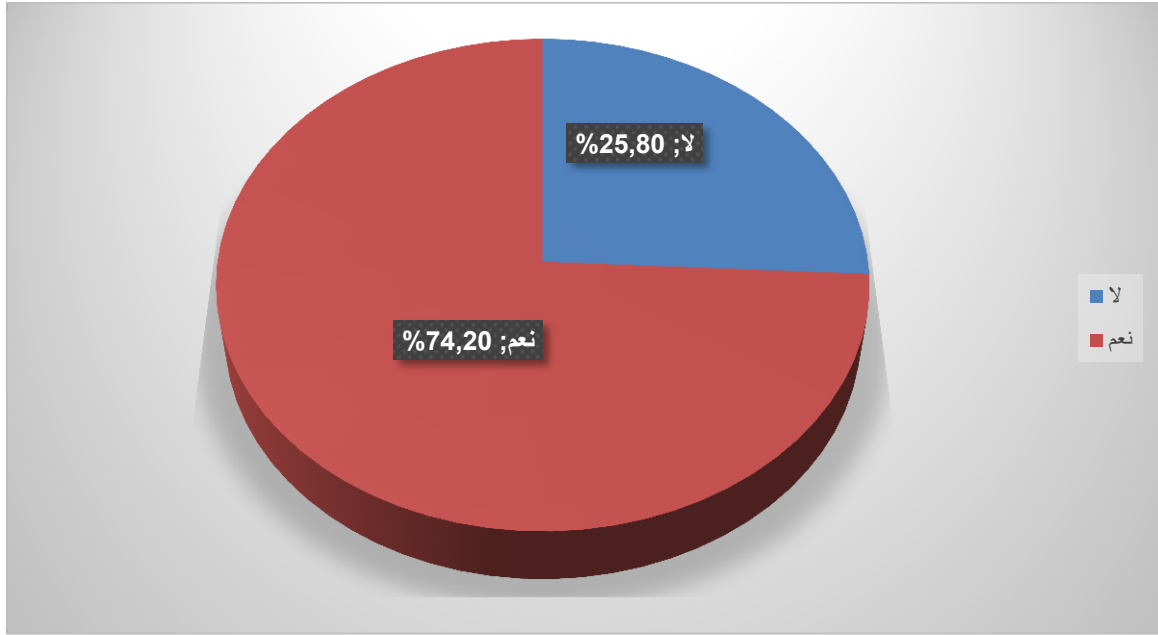
- الفقرة رقم : 23 : هل تتابع مؤسسة سونلغاز العامل متابعة في إطار التكفل الإجتماعي ؟

الجدول 21 توزيع عينة الدراسة حسب الإجابة على الفقرة

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
لا	8	25.8
نعم	23	74.2
المجموع	31	100%

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على حساب النسب

الشكل 22 توزيع عينة الدراسة حسب الإجابة على الفقرة



المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على حساب النسب

يرى 74.2 % من الموظفين في عينة الدراسة أن مؤسسة سونلغاز تتابع العامل متابعة في إطار التكفل الإجتماعي ، في حين 25.8 % يرون أن مؤسسة سونلغاز لا تتابع العامل متابعة في إطار التكفل الإجتماعي.

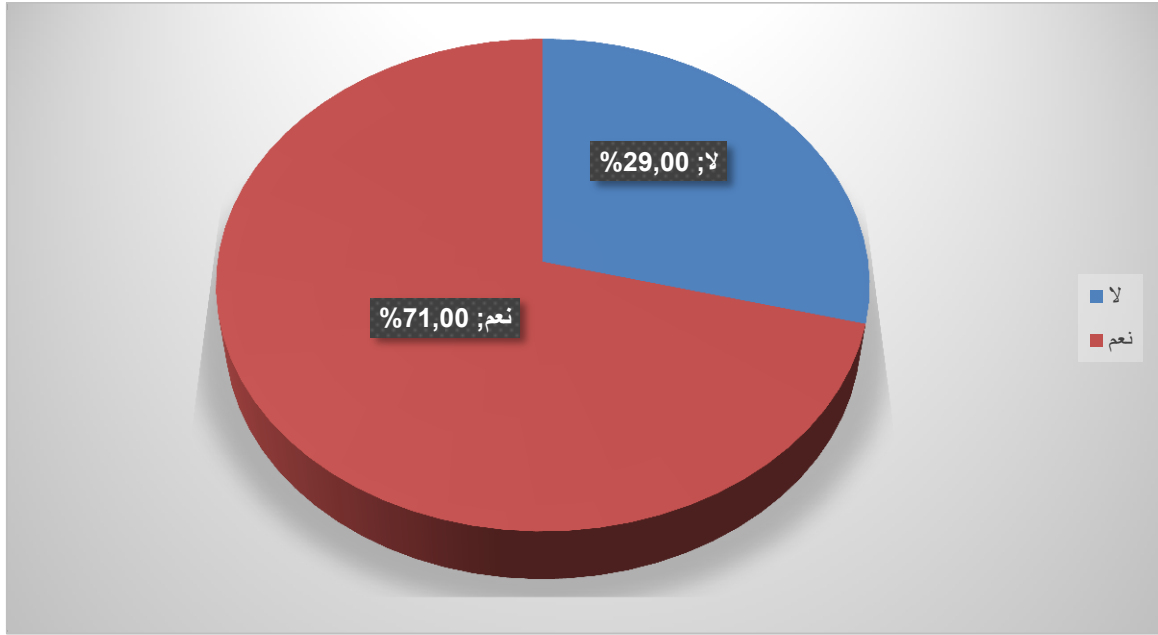
\_الفقرة رقم : 24 : هل يستطيع العامل في مؤسسة سونلغاز المساهمة في القرارات الخاصة بالعمل ؟

الجدول 22 توزيع عينة الدراسة حسب الإجابة على الفقرة

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
لا	9	29.0
نعم	22	71.0
المجموع	31	%100

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على حساب النسب

الشكل 23 توزيع عينة الدراسة حسب الإجابة على الفقرة



المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على حساب النسب

يرى 71 % من الموظفين في عينة الدراسة أن العامل في مؤسسة سونلغاز يستطيع المساهمة في القرارات الخاصة بالعمل ، في حين 29 % يرون أن العامل في مؤسسة سونلغاز لا يستطيع المساهمة في القرارات الخاصة بالعمل .

الفرضية 2:

ما مستوى الثقافة التنظيمية لدى موظفي شركة سونلغاز و علاقته بالأداء الوظيفي ؟

عرض النتيجة :

الجدول 23 إختبار المعنوية لمجاميع محور الثقافة التنظيمية لدى موظفي شركة سونلغاز و علاقته بالأداء الوظيفي

Test value =1.5						
	t	درجة الحرية	مستوى الدلالة igS	فرق الإنحراف	مجال الثقة في حدود 95%	
					الحد الأدنى	الحد الأعلى
محور الثقافة التنظيمية لدى موظفي شركة	3.743	30	0.001	0.2096	0.0953	0.3241



سونلغاز و علاقته بالأداء الوظيفي						
-------------------------------------	--	--	--	--	--	--

من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات SPSS الإصدار 22 من خلال الجدول (22) و بالرجوع إلى قيمة T المحسوبة و المقدرة ب : (14.511) و بما أن مستوى الدلالة يساوي (0.001) هو أقل من 0.05 و هذا ما يدل على وجود أهمية في مستوى الثقافة التنظيمية لدى موظفي شركة سونلغاز مما يعزز الأداء الوظيفي.

### خامسا : نتائج الفرضيات :

#### الفرضية الأولى :

مستوى الثقافة التنظيمية لدى موظفي شركة سونلغاز وعلاقته بالانتماء الوظيفي :

نجد أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى الثقافة التنظيمية والانتماء الوظيفي لدى موظفي شركة سونلغاز. بمعنى آخر، كلما ارتفع مستوى الثقافة التنظيمية في الشركة، زاد الشعور بالانتماء الوظيفي بين الموظفين. هذه النتيجة تعزز الفكرة بأن بيئة العمل التي تتمتع بثقافة تنظيمية قوية تسهم بشكل مباشر في تعزيز الانتماء الوظيفي، مما يساعد على زيادة التزام الموظفين ورضاهم عن العمل.

#### الفرضية الثانية:

مستوى الثقافة التنظيمية لدى موظفي شركة سونلغاز وعلاقته بالأداء الوظيفي :

وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي لدى موظفي شركة سونلغاز. بمعنى آخر، يعزز المستوى المرتفع للثقافة التنظيمية الأداء الوظيفي للموظفين. هذه النتيجة توضح أن الثقافة التنظيمية القوية لا تساهم فقط في تحسين الانتماء الوظيفي ولكن لها تأثير مباشر على تحسين الأداء الوظيفي، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية والكفاءة في العمل.

ومنه نجد النتائج المتحصل عليها من كلا الفرضيتين تشير إلى أهمية الثقافة التنظيمية في بيئة العمل. يتضح أن الثقافة التنظيمية القوية والشاملة لها تأثير إيجابي مباشر على كل من الانتماء الوظيفي والأداء الوظيفي. الموظفون الذين يشعرون بأنهم جزء من ثقافة تنظيمية داعمة ومشجعة يميلون إلى أن يكونوا أكثر ولاءً واندماجًا في عملهم، مما ينعكس إيجابًا على أدائهم الوظيفي.

وما توصلنا إليه كباحثين في ميدان شركة سونغاز بالحلقة أنه يمكنها الاستفادة من تعزيز وتطوير ثقافتها التنظيمية لتحسين رضا الموظفين وأدائهم، مما يؤدي إلى تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة أكبر. الاستثمار في بناء ثقافة تنظيمية قوية يمكن أن يكون له عوائد كبيرة على مستوى الأفراد والمؤسسة ككل ، ويعزز من اندماج الموظفين في بيئة عمل تقدر جهودهم وتدعم تطورهم المستمر. من خلال التركيز على تطوير القيم التنظيمية والتواصل المفتوح والدعم المستمر، يمكن للشركة تحقيق مستويات أعلى من الانتماء والأداء الوظيفي، مما يسهم في تحقيق نجاح طويل الأمد واستدامة تطورها المؤسسي.

## الخاتمة:

يتضح أن الثقافة التنظيمية تلعب دورًا حيويًا في تعزيز الاندماج الوظيفي داخل المنظمات. الثقافة التنظيمية ليست مجرد مجموعة من القيم والممارسات؛ بل هي البيئة التي تؤثر بشكل مباشر على رضا الموظفين وتحفيزهم وأدائهم. عندما تكون الثقافة التنظيمية قوية ومتينة، يشعر الموظفون بالانتماء والارتباط بمؤسساتهم، مما يعزز رغبتهم في المساهمة بفعالية في تحقيق الأهداف التنظيمية.

تؤكد الأبحاث على أن المنظمات التي تتمتع بثقافة تنظيمية إيجابية وقوية تتمكن من جذب والحفاظ على الكفاءات الوظيفية بشكل أفضل. تتضمن هذه الثقافة العناصر مثل القيادة الفعالة، الاتصال المفتوح، الاعتراف بالإنجازات، والدعم المستمر للتطوير المهني. كل هذه العوامل تساهم في تعزيز الرضا الوظيفي والشعور بالاندماج، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية وتقليل معدلات الدوران الوظيفي.

من جهة أخرى، تساهم الثقافة التنظيمية في بناء بيئة عمل تحترم التنوع وتقدر الاختلافات الفردية. هذا يشجع على خلق بيئة عمل شاملة حيث يشعر جميع الموظفين بالتقدير والاحترام، بغض النظر عن خلفياتهم الثقافية أو الشخصية. مثل هذه البيئة تعزز من روح التعاون والابتكار، حيث يشعر الموظفون بأن أفكارهم ومساهماتهم ذات قيمة.

علاوة على ذلك، تلعب القيادة دورًا محوريًا في تشكيل وتعزيز الثقافة التنظيمية. القادة الذين يلتزمون بالقيم التنظيمية ويظهرون سلوكًا يتماشى معها يشكلون نموذجًا يحتذى به للموظفين. القيادة الفعالة تتطلب تواصلًا واضحًا وتوجيهًا مستمرًا، بالإضافة إلى القدرة على تقديم الدعم والمساعدة عند الحاجة.

في ضوء ذلك، يمكن القول إن الاستثمار في بناء وتطوير ثقافة تنظيمية قوية يجب أن يكون على رأس أولويات المنظمات الساعية للنجاح والاستدامة. يجب أن تشمل هذه الجهود جميع المستويات التنظيمية، بدءًا من القادة وحتى الموظفين في الخطوط الأمامية. الفهم العميق للعلاقة بين الثقافة التنظيمية والاندماج الوظيفي يمكن أن يساعد المنظمات على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

ختامًا، إن الثقافة التنظيمية ليست مجرد أداة إدارية بل هي جوهر الكيان التنظيمي، وأي جهد يبذل لتعزيزها يعود بالنفع على المنظمة بأكملها. لذلك، يجب على المنظمات أن تتبنى استراتيجيات فعالة لبناء ثقافة تنظيمية داعمة ومحفزة، تضمن تحقيق الاندماج الوظيفي وتعزز من نجاحها وتفوقها في بيئة العمل المتغيرة والمتحددة.

## الملاحق:

### 1- المخرجات:

#### Remarques

Sortie obtenue	13:46:37 2024-MAY-21	
Commentaires		
Entrée	Données	الثقافة \ANIS 2024\ANISIE: التنظيمية و علاقتها بالاندماج الوظيفي اقلق الامتحانات و مستوى النجاح لدى تلاميذ الأقسام النهائية.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	31
	Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante
	Observations utilisées	Les statistiques sont basées sur toutes les observations comportant des données valides.
Syntaxe	FREQUENCIES السن =الجنس المستوى_التعليمي .ORDER=ANALYSIS/	
Ressources	Temps de processeur	00:00:00.00
	Temps écoulé	00:00:00.02

#### Fréquences

##### الجنس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	26	83.9	83.9	83.9
	أنثى	5	16.1	16.1	100.0
	Total	31	100.0	100.0	

##### السن

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	من 18 إلى 30 سنة	4	12.9	12.9	12.9
	من 30 إلى 40 سنة	11	35.5	35.5	48.4
	أكثر من 40 سنة	16	51.6	51.6	100.0
	Total	31	100.0	100.0	

#### المستوى\_التعليمي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ثانوي	15	48.4	48.4	48.4
	جامعي	14	45.2	45.2	93.5
	دراسات عليا	2	6.5	6.5	100.0
	Total	31	100.0	100.0	

## Fréquences

### X6

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا	1	3.2	3.2	3.2
	نعم	30	96.8	96.8	100.0
	Total	31	100.0	100.0	

### X7

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا	5	16.1	16.1	16.1
	نعم	25	80.6	80.6	96.8
	3.00	1	3.2	3.2	100.0
	Total	31	100.0	100.0	

### X8

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا	10	32.3	32.3	32.3
	نعم	21	67.7	67.7	100.0
	Total	31	100.0	100.0	

### X9

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé

Valide	لا	21	67.7	67.7	67.7
	نعم	10	32.3	32.3	100.0
	Total	31	100.0	100.0	

### X10

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا	11	35.5	35.5	35.5
	نعم	20	64.5	64.5	100.0
	Total	31	100.0	100.0	

### X11

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا	20	64.5	64.5	64.5
	نعم	11	35.5	35.5	100.0
	Total	31	100.0	100.0	

### X12

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا	1	3.2	3.2	3.2
	نعم	30	96.8	96.8	100.0
	Total	31	100.0	100.0	

### X13

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا	4	12.9	12.9	12.9
	نعم	27	87.1	87.1	100.0
	Total	31	100.0	100.0	

### X14

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا	3	9.7	9.7	9.7

	نعم	28	90.3	90.3	100.0
	Total	31	100.0	100.0	

### X15

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا	1	3.2	3.2	3.2
	نعم	30	96.8	96.8	100.0
	Total	31	100.0	100.0	

### X16

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا	8	25.8	25.8	25.8
	نعم	23	74.2	74.2	100.0
	Total	31	100.0	100.0	

### Y17

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا	3	9.7	9.7	9.7
	نعم	28	90.3	90.3	100.0
	Total	31	100.0	100.0	

### Y18

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا	15	48.4	48.4	48.4
	نعم	16	51.6	51.6	100.0
	Total	31	100.0	100.0	

### Y19

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا	14	45.2	45.2	45.2
	نعم	17	54.8	54.8	100.0
	Total	31	100.0	100.0	

### Y20

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا	9	29.0	29.0	29.0
	نعم	22	71.0	71.0	100.0
	Total	31	100.0	100.0	

### Y21

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا	7	22.6	22.6	22.6
	نعم	24	77.4	77.4	100.0
	Total	31	100.0	100.0	

### Y22

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا	7	22.6	22.6	22.6
	نعم	24	77.4	77.4	100.0
	Total	31	100.0	100.0	

### Y23

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا	8	25.8	25.8	25.8
	نعم	23	74.2	74.2	100.0
	Total	31	100.0	100.0	

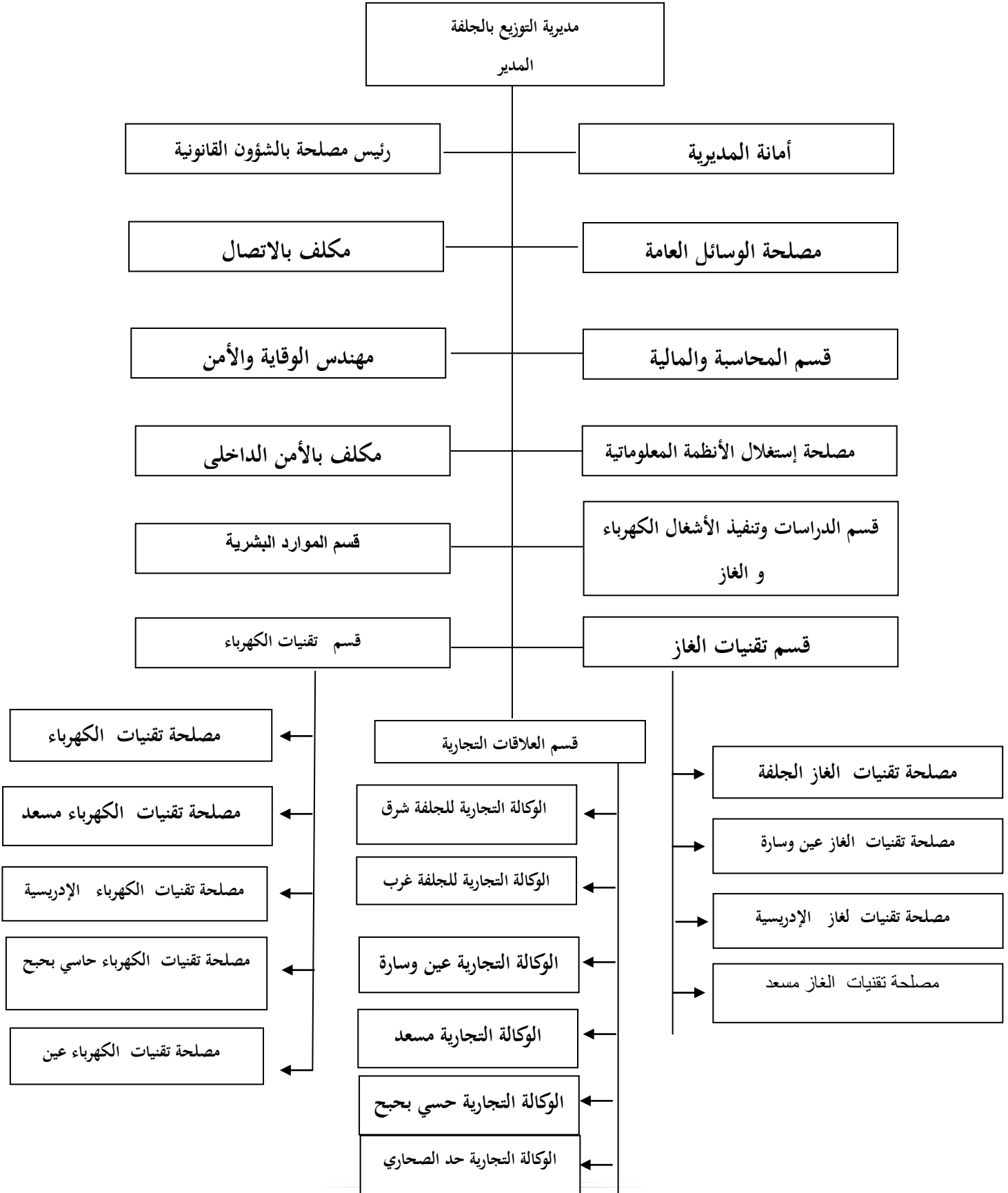
### Y24

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا	9	29.0	29.0	29.0
	نعم	22	71.0	71.0	100.0
	Total	31	100.0	100.0	



## 2- الهيكل التنظيمي :

الشكل 24 تقديم الهيكل التنظيمي لمديرية سونلغاز بالجللفة





3- إشعار المؤسسة :



#### 4- الاستمارة :

#### 1/ المحور الأول : البيانات الشخصية

- 1- الجنس : ذكر  أنثى
- 2- السن: من 18 إلى 30 سنة
- من 30 سنة الى 40
- أكثر من 40 سنة
- 3- المستوى التعليمي : ابتدائي  متوسط  ثانوي
- جامعي  دراسات عليا
- 4- المنصب الذي تشغله:.....
- 5- كم سنوات الخبرة لديك؟.....

#### 2/ المحور الثاني : الثقافة التنظيمية لشركة سونلغاز و علاقتها بالانتماء لها:

- | لا                       | نعم                      |  |
|--------------------------|--------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 6- هل تؤثر مستواك الدراسي في انضباطك و التزامك بالعمل؟                         |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 7- هل تؤثر الثقافة التنظيمية لسونلغاز في اخلاصك للعمل؟                         |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 8- هل لطاعة الأوامر له علاقة بالثقافة التنظيمية؟                               |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 9- هل يوجد إلتزام واضح لعمال سونلغاز لقوانين العمل؟                            |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 10- هل تؤدي الثقافة التنظيمية الى تفكيك مع العمل؟                              |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 11- هل إندماجك في مؤسستك يساعدك على تكوين علاقة إجتماعية جيدة؟                 |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 12- هل مستواك التعليمي يساعدك على فهم الانتماء لسونلغاز؟                       |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 13- هل الثقافة التنظيمية لشركة سونلغاز لها تأثير على تولي مناصب هامة بالمؤسسة؟ |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 14- هل ثقافة سونلغاز يسود فيها الاحترام المتبادل بين العاملين؟                 |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 15- هل تهتم ثقافة مؤسسة سونلغاز بمصلحة العمال؟                                 |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 16- هل يوجد في ثقافة مؤسسة سونلغاز تعاون بين العاملين وقت الازمات؟             |

### 3/ المحور الثالث: الثقافة التنظيمية لشركة سونلغاز و علاقتها بالاداء

#### الوظيفي

- 17- هل تساهم ثقافة مؤسسة سونلغاز بتقديم الارشادات و النصائح لتحسين أداء الموظفين؟
- 18- هل تقدم ثقافة مؤسسة سونلغاز الدعم و التشجيع لعمال الشركة؟
- 19- هل توجد علاقة بين الثقافة التنظيمية لمؤسسة سونلغاز و تكوين موظفيها؟
- 20- هل تساعد ثقافة مؤسسة سونلغاز الموظفين بتدريبهم داخل ورشات العمل لأداء الجيد؟
- 21- هل تسمح ثقافة شركة سونلغاز للموظف بإثرائها بأفكار وراء عمال المؤسسة؟
- 22- هل تهتم مؤسسة سونلغاز العامل المتقاني و المبدع في العمل؟
- 23- هل تتابع مؤسسة سونلغاز العامل متابعة في إطار التكفل الاجتماعي؟
- 24- هل يستطيع العامل في مؤسسة سونلغاز في المساهمة فيا لقرارات الخاصة بالعمل؟

## قائمة المراجع :

### المراجع باللغة العربية :

#### أولا : المعاجم والقواميس

1. ابن المنظور ، لسان العرب ، مجلد دار المعارف للنشر والتوزيع ، مصر ، 2019.
2. جوردن مارشال ، علم اجتماع ترجمة محمد الجوهري و آخرون ، المجلد 3.
3. عمار الطيب كشرود ، معجم المصطلحات ، علم النفس الصناعي و التنظيمي والإدارة ، دار النهضة العربية ، ط2، بيروت ، لبنان.
4. مصطفى يوسف كافي و سمير احمد حمودة ، المفاهيم الإدارية الحديثة ، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2013.
5. نصر قاسي ، دليل مصطلحات علم الاجتماع ، تنظيم وعمل ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2011.

#### ثانيا : الكتب

6. إبراهيم توهامي و آخرون ، قضايا سوسيو تنظيمية ، ط 1 ، البدر الساطع للنشر والتوزيع ، تعاونية الوفاق العلمية ، 2013.
7. إبراهيم ناصر ، التربية وثقافة المجتمع ، دار الفرقان ، مؤسسة الرسالة ، بيروت ، 1993.
8. احمد بلكعي و آخرون ، جدليات الاندماج الاجتماعي والتنظيمات وبناء الدولة والأمة في الوطن العربي ، المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات ، بيروت ، لبنان ، 2011.
9. احمد زكريا بدوي ، علاقات العمل في الدول العربية ، دار النهضة العربية للطباعة والنشر ، بيروت ، لبنان ، 1985.
10. احسان دهش جلاب ، إدارة السلوك الإنساني في المنظمات ، دار الصفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، ط1 ، 2016.
11. الكبيسي عامر ، الفكر التنظيمي الإداري الحكومي بين التقليد والمعاصرة ، دار رضا للنشر ، دمشق ، سوريا ، ط 1 ، 2004.

12. باسل البشاني ، ديناميكية التفاعل الاقتصادي ، والثقافي ، دار مجلد لاوي للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2011.
13. بلال خلق السكارتة ، الابداع الإداري ، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان ، 2011.
14. بلكبير بومدين ، الثقافة التنظيمية في منظمات الاعمال ، ط 1 ، مديرية النشر لجامعة قلمة ، 2015.
15. جابر عوض سيد حسن ، العمل مع الجماعات ، دار السلام دون طبعة ، الإسكندرية ، مصر ، 2015.
16. جيرالد جديرنغ رويرت بارون ، إدارة السلوك في المنظمات ، تعريب رفاعي محمد رفاعي و إسماعيل علي بيسولني ، ، دار المريخ الرياض ، 2011.
17. حسين مريم ، إدارة المنظمات ، متطور كلي ، دار الحامد لنشر و توزيع ، د . ط ، عمان ، الأردن ، 2003.
18. دين عيسى محمد المهدي ، علم الاجتماع تنظيم من سوسولوجيا العمل إلى سيوسولوجية ، المؤسسة ، الجزائر ، 2010.
19. دنيس كوش ، مفهوم الثقافة في العلوم الاجتماعية ، بيروت ، توزيع مركز دراسات الوحدة العربية ، 2010.
20. سعد غالب ياسين ، الإدارة الدولية ، دار اليازوردي للنشر والتوزيع ، د ط ، عمان ، الأردن ، 2007.
21. سعيد بن يمينة ، تنمية الموارد البشرية ، ديوان المطبوعات الجزائرية ، الجزائر ، 2015.
22. سي محمد جاه ، الاتجاهات الحديثة في إدارة في إدارة موارد بشرية ، ط1، مطبعة العشري ، القاهرة ، مصر .
23. عاطف وصفي ، الثقافة والشخصية دار النهضة العربية ، بيروت ، لبنان 1982.
24. عبد الرحمان عيسوي ، الكفاءة الإنتاجية ، دار الرافدين ، ط2، بيروت ، لبنان ، 1990.
25. علي عبد الرزاق الجبلي ، علم الاجتماع الصناعي ، دار المعرفة الجامعية ، الأردن ، 1996

26. عجة جيلاني ، الوجيز في القانون العمل والحماية الاجتماعية ، دار الخلدونية للنشر والتوزيع ، ط2 ، الجزائر.
27. فتحي محمد عيسي ، العلاقات الإنسانية في المؤسسة الصناعية ، دار الزهراء ، الأردن ، 2010.
28. فرج عبد القادر طه ، علم النفس الاجتماعي والتنظيمي ، دار الرافدين ، بيروت ، لبنان ، 1987.
29. فلاح حسين عداي الحسني ، الإدارة الاستراتيجية ، مفاهيمها مداخلها وعمليتها المعاصرة ، عمان ، دار وائل للنشر ، 2000.
30. فوزي بوخريس ، الاندماج الاجتماعي و الديمقراطية ، مؤسسة مؤمنون بلا حدود ، المغرب.
31. مجدي محمد احمد عبدالله ، علم النفس الصناعي بين النظرية والتطبيق ، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية ، مصر ، 2003.
32. محمد قاسم قيروني ، نظرية المنظمة والتنظيم ، دار وائل للطباعة والنشر ، ط1 ، عمان ، الأردن ، 2000.
33. محمد رامي أبو جادو ، النظريات المفسرة للتنظيم والمنظمة ، دار المسيرة ، ط1 ، عمان ، الأردن ، 2015.
34. محمد علي محمد ، المفكرون الاجتماعيون ، دار النهضة العربية ، ط1 ، بيروت ، لبنان ، 1990.
35. محمد جواد قاسم ، نظرية الثقافة ، ط1 ، بيروت . الناشر الإيراني.
36. محمد صالح قيروني ، السلوك التنظيمي ، عمان ، دار الشروق للنشر والتوزيع ، 2000.
37. محمود فتوح ، إدارة الموارد البشرية ، الرباط ، سوريا ، 2009.
38. محمود سليمان عميان ، السلوك التنظيمي في منظمات ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، 2009.
39. مصطفى محمود ابوبكر ، دليل التفكير الاستراتيجي و إعداد خطة استراتيجية ، دار المجدلاوي للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 2014-2015.
40. محمد سعد سلطان أنور السلوك التنظيمي دار النشر الجديدة جامعة الإسكندرية ، مصر 2003.
41. موسى اللوزي ، التنظيم وإجراءات العمل ، ط1 ، دار وائل ، للنشر والطباعة ، عمان ، الأردن ، 2002.

42. ناصر قاسمي ، الصراع داخل المنظمة وفعالية التسيير الإداري ، دار الكتاب الحديث ، القاهرة ، 2013.
43. هاشم حمدي رضا ، إدارة الإنتاج والعمليات ، ط 1 ، دار الراية للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2004.
44. هشام مصطفى الجمل ، دور المزود البشرية في تمويل التنمية ، الإسكندرية ، مصر ، 2006.
45. كمال بوالشرش ، الثقافة التنظيمية و الأداء في العلوم السلوكية و الإدارة ، ط 1 ، دار الأيام لنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2016.
46. يورك برس ، مهارات الإدارة ، علم النفس بالطريقة المثلى ، ط 1 ، مكتبة لبنان ، بيروت ، 2003.
47. يوسف مسعداوي ، اساسيات في اجارة المؤسسات ، ط 1 ، دار هومة لطباعة لنشر والتوزيع.
- ثالثا : مجالات
48. أم العيشي الغازي ، اثر الخصائص الوظيفية والشخصية وقيم العمل على الأداء الوظيفي ، المجلة العلمية لكلية الإدارة الاقتصاد والجامعة المنتصية ، 1998.
49. الجابر الرائد ، أثر الاندماج على التنوع والشمولية ، مجلة إدارة الموارد البشرية ، 2022.
50. بوعلام امينة ، المحددات التنظيمية داخل الإدارة المحلية للإندماج المهني والانضباط التنظيمي بولاية الوادي ، مجلة دراسات في علم الاجتماع المنظمات ، المجلد 01 ، العدد 11 ، مخبر علم اجتماع المنظمات و المناجنت ، جامعة الجزائر ، 2018.
51. تشاتمان مطابقة الأشخاص والمؤسسات الاختيار والترويج الاجتماعي في شركات المحاسبة العامة العلوم الإدارية الربعية ، مجلة.
52. عبد اللطيف عبد اللطيف محفوظ ، احمد جودة دور الثقافة التنظيمية في التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية ، دراسة ميدانية على أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة ، مجلة الجامعة ودمشق للعلوم الاقتصادية و القانونية ، المجلد 26 ، العدد الثاني ، 2010.
53. كابل دوديرو ، الصدق التقاربي والتمييزي للتصورات الشخصية حول التناسب ، مجلة علم النفس التطبيقي ، 2002.



54. كوبر توماس واندرسون ، التوظيف التنظيمي نموذج نظري جديد وتوصيات للبحوث المستقبلية ، مجلة على النفس الإداري.
55. موريسون ديليو ، دراسة طويلة الأمد لتأثيرات البحث عن المعلومات على تنظيم التواصل للقادمين الجدد ، مجلة علم النفس التطبيقي ، 1993.

#### رابعاً : الرسائل الجماعية

56. اسعد أحمد عكاشة ، اثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي ، دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات في فلسطين ، رسالة ماجستير ، كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، 2008.
57. الاء اكرم قصياني ، اثر الثقافة التنظيمية على الأداء المالي ، مذكرة ماجستير في إدارة الاعمال ، كلية الاقتصاد ، دمشق ، سوريا ، 2010.
58. الزهري قريشي ، الثقافة التنظيمية ، وعلاقتها بالأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسات الاقتصادية ، دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز بالوادي ، مذكرة ماجستير علم الاجتماع المنظمات والمناجمت ، الوادي ، 2017.
59. زيادة سعيد خليفة ، الثقافة التنظيمية ، الثقافة التنظيمية ودورها في رفع مستوى الأداء ، رسالة ماجستير ، كلية العلوم الإدارية ، جامعة نايف العربية الأردن.
60. بودراع فوزية ، ثقافة المؤسسة وطبيعة العلاقات الاجتماعية ، دراسة ميدانية لمؤسسة سونطراك مركب GPIL ، لنيل شهادة ماجستير في علم الاجتماع العمل والتنظيم ، جامعة وهران ، 2011.
61. ديمة عبد عليان الثقافة التنظيمية والممارسات الإدارية لدى مديرية المدارس الحكومية والعلاقة بينهما من وجهة نظر المعلمين في محافظتي القدس ، مذكرة ماجستير في برنامج الإدارة التربوية ، كلية الدراسات العليا ، جامعة النجاح الوطنية ، فلسطين.
62. سالم الياس ، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية الخاصة بالشركة الجزائرية بالألمنيوم ، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماجستير ، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة ، الجزائر.
63. سامية معاوية ، الثقافة التنظيمية والعلاقة الاجتماعية داخل المؤسسة الجزائرية ، دراسة حالة بالمؤسسة المتناثية بسكيكدة ، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع ، جامعة باجي مختار ، عنابة.
64. عبد القادر لنصاري ، الثقافة التنظيمية و أثرها على فعالية التنظيم ، أطروحة دكتوراه في علم النفس كلية العلوم الإنسانية العلوم الاجتماعي ، جامعة محمد بوضياف المسيلة.

65. عاشور ابتسام ، الالتزام التنظيمي داخل المنظمة وعلاقته بالثقافة التنظيمية ، رسالة ماجستير ، جامعة الجلفة ، 2015.
66. عيساوي وهيبة ، أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي ، دراسة حالة فئة الافراد شبه الطبيين بالمؤسسة الاستشفائية العمومية ، رسالة ماجستير.
67. محمد طاهر بوبايا ، إتجاهات الهيئة الوسطى الإدارية نحو نماذج الثقافة التنظيمية دراسة ميدانية أجريت لمؤسسات إنتاجية وخدماتية رسالة ماجستير في علم النفس التنظيم والعمل تحت اشراف الهاشمي معهد علم النفس والعلوم التربوية ، جامعة الجزائر ، 1995.
68. مشنان بركة ، دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات في التعليم العالي ، دراسة حالة جامعة الحاج لخضر باتنة ، أطروحة ، دكتورة كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير ، 2016.
69. ليندة لفحل ، نظريات التنظيم المنظمة محاضرة جامعة 8 ماي 1945 ، قالمة ، كلية الحقوق والعلوم السياسية ، 2018.
70. حمداوي وسيلة ، إدارة موارد البشرية ، جامعة 8 ماي 1948 ، قالمة ، الجزائر ، 2004.
71. أيمن الباجوري ، فريدريك تايلور ، أبو الإدارة العلمية ، بحث جامعي ، جامعة القاهرة ، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية.

#### خامسا : الملتقيات

72. أحمد بوشنافة ، أحمد بوسهمين ، أهمية البعد الثقافي ، و أثره على فعالية التسيير ، مداخله ضمن ملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة المسيلة.
73. عبد العزيز بن سلطان ، رأس مال البشري وتطوير القطاع الحكومي ، المؤتمر الثاني لمعاهدة ، الأدوات العامة والتنمية.
74. عبدالله البريدي ، نحو فهم بنية الثقافة التنظيمية في التعليم التقني في السعودية كمرحلة التطور ، دراسة استطلاعية ، مداخله مقدمة ضمن مؤتمر تقني ثالث ، المؤسسة العامة لتعليم التقني والتدريب المهني ، الرياض ، 2004.

سادسا : المواقع

.75 جميلة بنت عبادة ، البشري مفهوم الثقافة في افكر العربي والفكر الغربي ، موقع

[www.woluka.com](http://www.woluka.com)

.76 فاتن نهاد جواد ، اندماج الموظفين Employee engagement

.77 زكريا خنجي ، الاندماج الوظيفي ، <http://www.akhbar.alkhaleeg.com>

.78 إيمان الجباري ، مفهوم الثقافة التنظيمية ، موقع [mowdoo3.com](http://mowdoo3.com)

سابعا : المراجع الأجنبية

- James Gareth organisationnel Theory Design and change 5th , New jersey Person prentice , hall Ine figure .2007-2-7.
- Jones – Gareth – organisationnel theory Ibid p.7 Murphy Thomas corporate Restructuring through mergers journal of organizational Management 2018.
- Smith Andrew Employe Development in mergers Human Resource Management journal 2019.
- Smith john , operational efficiency in mergers business journal 2019.
- Williams john , Mergres and their Impaction corporate cul- ture journal of organizational 2021.
- White Robert Innovation in merged companies Technolo- gy and innovation journal 2016.