



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الجزائر-2- أبو القاسم سعد الله

كلية العلوم الاجتماعية

قسم علم الاجتماع

تخصص تنظيم وعمل

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم

واقع الثقافة التنظيمية وتأثيرها على السلوك

التنظيمي داخل المؤسسة الجزائرية

دراسة حالة بالمدرسة الوطنية للإدارة - مولاي أحمد مدغري -

تحت إشراف الأستاذ:

د. الهاشمي مقراني

من إعداد الطالبة:

عويشة مسيلتي

السنة الجامعية: 2018/2017



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الجزائر -2- أبو القاسم سعد الله

كلية العلوم الاجتماعية

قسم علم الاجتماع

تخصص تنظيم وعمل

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم

واقع الثقافة التنظيمية وتأثيرها على السلوك

التنظيمي داخل المؤسسة الجزائرية

دراسة حالة بالمدرسة الوطنية للإدارة - مولاي أحمد مدغري -

تحت إشراف الأستاذ:

د. الهاشمي مقراني

من إعداد الطالبة:

عويشة مسيلتي

السنة الجامعية: 2018/2017

ملخص باللغة العربية:

يعتبر موضوع الثقافة التنظيمية من المواضيع المهمة والحساسة التي حظيت باهتمام الباحثين في مجال الإدارة والتنظيم وحتى الأنثروبولوجيا التنظيمية. بدءاً من أن ما يمثلها هم عبارة عن فعالين اجتماعيين تحكمهم في ذلك مجموعة من قواعد وأسس مهمة لترتيب أنشطتهم في شكل قيم واتجاهات مهمة وأساسية، غير أن طبيعة هذه القواعد مرتبطة بنوع الظروف الاجتماعية والاقتصادية التي يعمل في ظلها هؤلاء الفاعلين، وبالتالي هذا ما ينتج ما يسمى بالسلوك التنظيمي الذي يعد هو الآخر القاعدة الأساسية لتحقيق العملية التنظيمية، حيث تسعى المؤسسة من خلاله إلى تحقيق أهدافها فينشأ بناء اجتماعي ذو نسيج متعاون كعقل موحد تتعايش فيه أعمال وعناصر المؤسسة في صورة مخرجات ومدخلات، فلا يمكن الحديث عن حيوية وديناميكية المؤسسة دون الحديث عن ثقافتها التي تسير مختلف التطورات والتغيرات المحيطة بها.

ومن هنا عمدنا في دراستنا هذه إلى البحث في واقع الثقافة التنظيمية وتأثيرها على السلوك التنظيمي بالنظر في الظروف التي تعمل في ظلها المدرسة الوطنية للإدارة (مولاي أحمد مدغري)، واتباعنا للمنهج الوصفي إلى جانب المنهج الكمي ثم تطبيقها بيانياً على مجتمع البحث باستعمال أسلوب العينة الحصصية واتخاذاً لاستمارة بالمقابلة كتقنية رئيسية في جمع المعطيات تفادياً للأخطاء الناجمة عن عدم فهم الأسئلة المطروحة وخوفاً من عدم استعادة كل الاستمارات واسترجاعها في الوقت المناسب، إضافة إلى استعمال تقنية المقابلة في الدراسة الاستطلاعية مع بعض المسؤولين للإلمام بجوانب الموضوع و الملاحظة بالمشاركة بحكم تواجدهم اليومي بهذه المؤسسة بصفة موظف، مما ساعدنا لأن نعيش مختلف تفاصيل الحياة الإدارية.

انطلاقاً من تحليلنا وتفسيرنا لمختلف المعطيات البيانية التي تم استنتاجها من مجتمع الدراسة اتضح لنا أن قوة القاعدة التنظيمية متوقف على الاستثمار الفعال للمورد البشري الذي يظهر من خلال نوع الثقافة التي تحملها المؤسسة من جهة والسلوك التنظيمي الذي يطبع به أفرادها من جهة أخرى، وذلك بتفاعل أربعة أبعاد أساسية يمكن اعتبارها كاستراتيجيات هامة ينبغي على المؤسسة الاهتمام بتطويرها وتفعيلها وهي تتمثل في كل من: القيم، التدريب، الانضباط والمناخ التنظيمي.

لهذا ينبغي على المؤسسة أن تسير نفسها من المنظور الذي يشمل العقلانية المبنية على التنظيم الفعال من أجل بلوغ أهدافها بإعداد الفرد الصالح لأنه أساس صلاح المجتمع ومؤسساته، إذ يتحقق الامتثال بين مختلف الفاعلين الاجتماعيين سواء كانوا رؤساء أو مرؤوسين في مختلف الأنساق التنظيمية بالقيم الدينية، الاجتماعية، الثقافية الإيجابية وتدويرها فيما بينهم، مما يسمح بالتخلي التدريجي عن القيم السلبية وهكذا دواليك إلى أن تشكل أفراد اجتماعيين ثابتين سلوكياً وقيماً. وعند انتقالهم للشغل في التنظيمات تكون سلوكياتهم منضبطة وسوية مما يساعد بدورها على بناء ثقافة تنظيمية نابعة من قيم إيجابية لمجتمعنا، وبهذا نتمكن من خلق نموذج إداري نرغب فيه إذ يتوافق مع خصوصيتنا مما يضمن لنا عدم التناقض بين الأفراد والتنظيمات التي تعمل في ظلها المؤسسات الجزائرية بصفة عامة ومؤسسة الدراسة بصفة خاصة فيتحقق توازن النسق الاجتماعي الذي تسعى إليه.

Abstract:

The organizational culture has considered among the most important and sensitive topics, which received the attention of scholars in the field of management and organization and even organizational anthropology.

Proceeding from who represent is social actors rule them set of rules and main foundations (basis) to arrange their activities in the form of values and important trends, although, the nature of these rules is related to the types of social and economic circumstances which these actors operate and therefore, that is what's called « organisational behaviour » which is the main basic for achieving organizational process where the institution seeks from it to achieve its purposes, creating social building of collaborative texture as unified brain, where the actions and éléments of institution coexist in the form of outputs and inputs, we can not talk about vitality and Dynamics of institution without talking about its culture which corresponds to various developments and changes surrounding.

From that , in our study we seek in organizational culture reality and its influence on organizational behaviour considering the circumstances on which national school of management (Moulay Ahmed medeghri), works and follow us the descriptive approach with quantitative approach, then ,its application graphically on search community by using the quota sample method and taking the question by interview as the main technic in data collection, and avoiding the errors thar results from not undestanding of questions asked, and fearing not returned all questions in appropriate time. In addition, using the interview technic in study with some leaders and observation by participation because we daily present as employee, which help us because we live the administrative life détails.

Proceeding from our analysis and explanation of different graphical data which gleaned from study community and appears to us that the strength of organizational basis depends on the effective investment of human Resource that appears through the type of culture that institution is carrying it on one hand, and organizational behaviour that temper its individuals on the other hand, and by the interaction of four main dimensions that should consider as important stratégies should the institution gives importance to develop and promote itself and that includes: values, training, discipline, organizational climate .

Therefore that the institution should manage itself from perspective that includes rationality built on effective organization in order to achieve its purposes by preparing the good individual because she is the basis of good society and its institution, if compliance achieved among the diffrent social actors whether leaders or subordinates in different organizational systems with religious, social, and positive culture and rolling among them, which allows the gradual renounce of négative values, and consequently formulating social and stable individual behaviorally and at moving them together helps in building organizational culture from positive values of our society.

For that, we can create administrative model seek it, whether conforms with our specificity which ensures us the no contradiction between individuals and organization which works in it in general, and the institution of study in particular achieving the balance of social systems that seek it.

إهداء

أهدي ثمرة جهدي المتواضع إلى أغلى ما أملك في الحياة الذي ينبض قلبي
بجبهما والديا العزيزين أرضاهما الله عني وأمدهما بالصحة والعافية وطول العمر.
إلى من يعجز اللسان عن شكره زوجي الغالي محمد ملزي الذي منحني الصبر
والأمل في هذه الحياة.

إلى فلدة كبدي مريم وعبد الجليل.

إلى من قاسمتني متاعب الحياة وكانت يد العون في مشواري دراستي أختي الغالية
مليكة التي أعجز عن إجاد الكلمات لشكرها.

إلى الذي كان بمثابة السند الذي أتوكأ عليه أخي عبد الرحمان وزوجته مليكة
وكتكوته تسنيم.

إلى رفيقة دربي التي طالما ساعدتني في إنجاز رسالتي زينب وإلى كل الأهل وأقاربي
وجيرانني من قريب أو بعيد خاصة بيت الثاني الذي أحص فيه بالذكر كنتي سعاد،
صافية، جميلة، سامية، سالمة وجميع أولادهن وأزواجهن وكل العائلة.

وإلى كل الأصدقاء والزملاء اللذين عرفتهم وأحببتهم كثيرا في دائرة سيدي عمر
بولاية تيبازة على رأسهم رئيس الدائرة، الأمينة العامة، سليمة، فاطنة، هشام زينب،
يوسف، فاطمة ز، خديجة، رشيدة، جميلة، سعاد...والكل القائمة طويلة.

وإلى كل من حملتهم ذاكرتي ولم تحملهم رسالتي.

إلى كل من شجعني وساعدني في إتمام هذه الرسالة وإلى كل محب للعلم راغبا
في العمل تحقيقا للأمل وإلى كل هؤلاء أهدي عملي المتواضع.

وأسأل الله تعالى أن يعلمنا ما ينفعنا وينفعنا بما علمنا ويزيد علما إن شاء الله.

شكر وتقدير:

اللهم لك الحمد كما ينبغي لجلال وجهك وعظيم سلطانك ولك الشكر والمنة والثناء الحسن أن يسرت لي السبل ومنحتني الصبر والعزيمة والإرادة ووفقتني لإتمام هذا العمل المتواضع.

وبعد المولى عز وجل الشكر موصولاً لكل من ساهم في تقديم النصيح والمشورة والرأي السديد فأتوجه بخالص شكري وتقديري إلى الأستاذ الفاضل المشرف الدكتور مقراني الهاشمي على إرشاداته العلمية القيمة وجهده معي لإنجاز هذا البحث العلمي الذي طالما كان نعم الأستاذ ونعم المشرف بتواضعه وتوجيهاته.

كما أتوجه بالشكر والتقدير للأستاذة (حريرية عتيقة، بلقاضي أمين) اللذان كان هما الآخران يد العون في هذه الرسالة، كما أتقدم أيضاً بخالص شكري وتقديري إلى زوجة أبو القاسم سعد الله رحمه الله الملقبة بأُم أحمد التي كانت نعم الأستاذة ونعم الصديقة التي لم تبخل علي يوماً بنصائحها وتوجيهاتها، وإلى كافة موظفون المدرسة الوطنية للإدارة (أحمد مدغري) خاصة (عائشة، آسيا، مريم).

وإلى كل من ساعدني وشجعني ولو بكلمة طيبة لإتمام هذا العمل من قريب أو من بعيد دون استثناء.

فهرس المحتويات

ملخص باللغة العربية

ملخص باللغة الإنجليزية

إهداء

شكر وعرهان

فهرس المحتويات

فهرس الجداول

فهرس الأشكال

1..... مقدمة

الباب الأول: الجانب المنهجي والنظري للدراسة

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة.

8..... أولا: أسباب اختيار الموضوع، أهميته وأهدافه.

11..... ثانيا: الإشكالية والفرضيات

14..... ثالثا: مفاهيم الدراسة.

19..... رابعا: المقارنة النظرية.

22..... خامسا: الدراسات السابقة.

39..... سادسا: صعوبات الدراسة.

الفصل الثاني: الإطار النظري للثقافة التنظيمية وأثرها على سلوك الأفراد.

42..... أولا: ماهية الثقافة التنظيمية (التطور التاريخي، المكونات، الأبعاد، الأهمية، الخصائص).

50..... ثانيا: وظائف ثقافة المنظمة ودورها في بناء سلوك الأفراد.

52..... ثالثا: أنواع الثقافة التنظيمية.

56..... رابعا: مصادر الثقافة التنظيمية و كيفية المحافظة عليها بغرض تنمية سلوك أفرادها.

58..... خامسا: مستويات الثقافة التنظيمية كتقنية لتحديد جوانب الممارسة لسلوك الأفراد.

60	سادسا: حدود الثقافة التنظيمية.
61	سابعا: أنماط تقييم الثقافة التنظيمية ومدى تأثيرها على سلوك الأفراد.
الفصل الثالث: منظومة القيم والسلوك التنظيمي.	
66	أولا: سياسة القيم وفعاليتها.
68	ثانيا: أهمية القيم.
69	ثالثا: مستوى تأثير القيم على ثقافة المنظمة وأداء الأفراد.
74	رابعا: دور القيم في بناء السلوك التنظيمي (الخلقية، المهنية).
79	خامسا: أهم الأقسام التي تعتمد عليها القيم في تنمية سلوك الأفراد.
80	سادسا: انعكاسات القيم الثقافية على أساليب التسيير.
الفصل الرابع: الانضباط والسلوك التنظيمي.	
87	أولا: أشكال الانضباط واستراتيجياته كعوامل مهمة لتحديد السلوك التنظيمي.
91	ثانيا: الانضباط في ظل الثقافة التنظيمية عاملا مهما لتحليل السلوك التنظيمي.
92	ثالثا: فعالية الانضباط وعنصر التنظيم على سلوك الأفراد وعلاقتها بالإدارة.
95	رابعا: أساليب قياس عنصر الانضباط في إطار السلوك التنظيمي.
97	خامسا: أهم المعوقات التنظيمية لعنصر الانضباط في سير سلوك الأفراد.
98	سادسا: أساليب معالجة معوقات الانضباط في إطار حماية سلوك الأفراد.
101	سابعا: تقييم أساليب الانضباط وعوامل الارتقاء بالسلوك التنظيمي.
الفصل الخامس: وظيفة التدريب والسلوك التنظيمي.	
108	أولا: أنواع التدريب وأساليبه.
111	ثانيا: أهمية التدريب وأهدافه في السلوك التنظيمي.
116	ثالثا: متطلبات التدريب الفعال للمنظمة في بناء السلوك التنظيمي.
117	رابعا: معوقات وصعوبات التدريب في المنظمة.
119	خامسا: التدريب وأثره في رسكلة السلوك التنظيمي.
121	سادسا: فعالية السلوك التنظيمي من خلال برنامج التدريب.

125..... سابعا: تقييم فعالية السلوك التنظيمي من خلال برنامج التدريب.

الفصل السادس: المناخ التنظيمي ودراسة السلوك داخل المؤسسة.

129..... أولا: العوامل التي يتركز عليها المناخ التنظيمي.

135..... ثانيا: المناخ التنظيمي وتأثيره على سلوك الأفراد داخل المؤسسة.

137..... ثالثا: المعوقات البيئية الداخلية لنوع المناخ الذي تحتويه المؤسسة.

141..... رابعا: أدوات تحسين المناخ التنظيمي للارتقاء بسلوك الأفراد.

143..... خامسا: أساليب قياس المناخ التنظيمي وردودها على سلوك الأفراد.

145..... سادسا: بعض التماذج عن المناخ التنظيمي.

الباب الثاني: الجانب الميداني للدراسة

الفصل السابع: تقديم ميدان البحث ومنهج الدراسة وأهم خصائص العينة.

151..... أولا: تقديم ميدان البحث من (نبذة تاريخية ، الهيكل التنظيمي، مجالات الدراسة).

163..... ثانيا: المنهج المعتمد في الدراسة (نوعه، التقنيات المستعملة، العينة وكيفية اختيارها، حجم العينة).

170..... ثالثا: أهم خصائص العينة.

الفصل الثامن: القيم الاجتماعية والتنظيمية ودورها في بناء السلوك التنظيمي.

181..... أولا: طبيعة القيم التنظيمية والاجتماعية من منظور الموظف لمكان وظيفته.

185..... ثانيا: حكم التعامل بين الأفراد وطبيعة القاعدة التنظيمية.

192..... ثالثا: تمييز قيم الأفراد بالمشاركة في الاقتراحات عاملا مهما لتشخيص نوع القاعدة التنظيمية.

197..... رابعا: التحفيز المعنوي ودوره في الالتزام بالنظام الداخلي.

199..... خامسا: طبيعة الرابطة الاجتماعية بين الموظف ووظيفته وتأثيرها على نفسيته خلال سلوكه التنظيمي.

الفصل التاسع: التدريب وأثره على السلوك التنظيمي.

209..... أولا: التدريب ودوره في بناء الروح المعنوية للأفراد من خلال سلوكهم التنظيمي.

214..... ثانيا: مرات الخضوع للتدريب ومستوى الالتزام بالنظام الداخلي.

216..... ثالثا: مدى خضوع الموظف للتدريب ونوع العلاقة التي تربطه بمسؤوله.

218..... رابعا: طبيعة التدريب وطريقة انجاز الموظف لمهامه.

224.....خامسا: قيمة المصاريف المبذولة في عملية التدريب و تناسبها مع أهداف المؤسسة.

الفصل العاشر: الانضباط ودوره في بناء السلوك التنظيمي.

232.....أولا: تواجد الموظفين في أماكن وظائفهم ودرجة انجازهم للمهام في الوقت المحدد.

235.....ثانيا: طبيعة النظام واستراتيجيته في تعديل السلوك السلبي لدى الموظف بالمؤسسة.

241.....ثالثا: طريقة استقبال الموظف المتأخر عن وقت الدوام وتأثيرها في بناء علاقته بمسؤوله.

243.....رابعا: نوع الشعور الذي يمرر به الموظف وقته بالمؤسسة وانعكاسه على نفسيته من خلال سلوكه.

246.....خامسا: الرقابة والنظام الداخلي.

الفصل الحادي عشر: المناخ التنظيمي ودوره في بناء سلوك الأفراد داخل المؤسسة.

251.....أولا: أولويات المؤسسة ودورها في بناء نوع الشعور الذي يكنه الموظف لها.

253.....ثانيا: مدى وفرة وسائل العمل لدى المؤسسة وتأثيرها على مستوى أداء الموظف.

256.....ثالثا: المدة المستغرقة للرد على انشغالات الموظف وانعكاسها على معنوياته.

258.....رابعا: طبيعة الهيكل التنظيمي ومدى مطابقته للقرارات المتخذة للواقع.

262.....خامسا: دوافع الخضوع لأوامر المسؤول وطريقة استقبال السلوك السلبي الغير المقصود.

272.....الاستنتاج العام.

279.....خاتمة.

283.....الاقتراحات.

288.....قائمة المصادر والمراجع.

الملاحق.

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
162	يمثل توزيع موظفي المدرسة الوطنية للإدارة (أحمد مدغري)	1
168	يمثل توزيع أفراد المجتمع الأصلي حسب الفئات المهنية	2
170	يمثل توزيع أفراد العينة حسب الجنس	3
171	يمثل توزيع العينة حسب السن	4
172	يمثل توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	5
173	يمثل توزيع أفراد العينة حسب اللغة المتحكم فيها	6
173	يمثل توزيع أفراد العينة حسب الحالة المدنية	7
174	يمثل توزيع أفراد العينة حسب الفئة المهنية	8
175	يمثل توزيع أفراد العينة حسب مكان الإقامة	9
176	يمثل توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في المنصب	10
179	علاقة الفئة المهنية ومنظور الموظف للمؤسسة	11
181	العلاقة بين منظور الموظف لمؤسسته وانعكاسه على شعوره من خلال سلوكه	12
183	العلاقة بين المستوى التعليمي وحكم التعامل بين الموظفين	13
185	العلاقة بين حكم التعامل بين الموظفين وطبيعة القاعدة التنظيمية	14
187	العلاقة بين الفئة المهنية ومدى حضور الاجتماعات	15
189	تأثير مكان إقامة الموظف على حضور الاجتماع ومدى تقبل المسؤول لأفعاله.	16
191	العلاقة بين الأقدمية الموظف والمشاركة في الاقتراحات	17
192	علاقة الاقتراحات المطروحة بطبيعة القاعدة التنظيمية التي توجه السلوك التنظيمي	18
194	تأثير السن على تجسيد الاقتراحات على أرض الواقع	19
195	علاقة الجنس مع مدى تلقي الشفاء من طرف المسؤول	20
197	العلاقة بين التحفيز المعنوي والالتزام الموظفين بالنظام الداخلي في سلوكهم	21
199	نوع التحفيز و تأثيره على نفسية الموظف من خلال سلوكه.	22
201	تأثير الجنس على العلاقة بين مكان الإقامة وآليات الانتماء للمؤسسة	23

203	علاقة الأقدمية بالرغبة في تغيير مكان الوظيفة	24
207	علاقة بين الفئة المهنية وخضوعها لعملية التدريب.	25
209	العلاقة بين الخضوع للتدريب و الروح المعنوية التي يعمل بها الموظف	26
210	علاقة الفئة المهنية بنوع التدريب	27
212	علاقة الأقدمية بعدد مرات الخضوع لعملية التدريب.	28
214	علاقة عدد مرات الخضوع للتدريب ودرجة الالتزام بالنظام الداخلي	29
216	تأثير عدد مرات الخضوع للتدريب على العلاقة مع المسؤول	30
218	العلاقة بين طبيعة التدريب و طريقة إنجاز المهام.	31
220	علاقة الفئة المهنية بطريقة الخضوع للتدريب	32
222	علاقة الأقدمية بتقدير المبالغ المخصصة لعملية التدريب	33
224	علاقة بين حجم المبلغ المالي المخصص للتدريب وأهداف المؤسسة	34
226	علاقة المستوى التعليمي ومدى كفاية مدة التدريب.	35
230	علاقة الجنس بالاهتمام بترتيب و سائل العمل	36
232	العلاقة بين تواجد الموظفين في أماكن عملهم وإنجاز المهام في الوقت المحدد	37
233	علاقة الفئة المهنية بمدى الاطلاع على القانون الداخلي	38
235	طبيعة النظام وعلاقته بالتعامل مع السلوك الغير المرغوب	39
237	علاقة مكان الإقامة بنوع الوسيلة المستعملة للالتحاق بالوظيفة	40
239	علاقة الحالة المدنية بالالتزام بأوقات الدوام	41
241	طريقة التعامل مع السلوك الغير المرغوب وتأثيره على العلاقة بالمسؤول	42
243	شعور الموظف بمرور الوقت وانعكاسه على سلوكه التنظيمي	43
244	علاقة الفئة المهنية بفكرة الالتزام بلباس الوظيفة.	44
246	الرقابة وتأثيرها على درجة الالتزام بالنظام الداخلي	45
251	أولويات المؤسسة وتأثيرها على شعور الموظف أثناء أدائه لمهامه.	46
253	توفر وسائل العمل وتأثيرها على مستوى أداء الموظف.	47
254	علاقة الأقدمية بنوع الاتصال أثناء وقوع المشكل	48
256	مدة الرد على انشغالات الموظف وعلاقته بشعوره أثناء أدائه لمهامه.	49

258	الهيكل التنظيمي وعلاقته بمدى مطابقة القرارات المتخذة للواقع	50
260	اللغة المتحكمة وعلاقتها بوجود صعوبة في التعامل أثناء أداء المهام	51
262	العلاقة بين دوافع الخضوع لأوامر المسؤول وكيفية التعامل مع الخطأ الغير مقصود	52
264	علاقة بين الحالة المدنية والحصول على المساعدات	53
266	علاقة بين الفئة المهنية ومكان تناول الغذاء	54
268	العلاقة بين الأقدمية وسبب الاستقرار الوظيفي	55

قائمة الأشكال

الصفحة

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
51	مدخلات ومخرجات ثقافة المؤسسة	1
55	كيفية تطور وديمومة الثقافات المتطورة	2
56	مصادر الثقافة التنظيمية	3
58	مستويات ثقافة المنظمة (الاتجاه الأول)	4
59	مستويات ثقافة المنظمة (الاتجاه الثاني)	5
60	مستويات ثقافة المنظمة (الاتجاه الثالث)	6
63	النموذج الشرطي لثقافة المؤسسة	7
94	التنظيم كإحدى الوظائف الأساسية النادرة	8
100	التداعيات السلوكية لاستراتيجيات التدعيم	9
105	عوامل الارتقاء بعناصر الانضباط في سلوك العمال	10
134	أهمية العوامل المؤثرة التي تساهم في بلورة المناخ التنظيمي والمخرجات المتولدة عنه	11
136	التفاعل بين البيئة (المناخ) والتنظيم	12

مقدمة:

مقدمة:

تجري في العالم اليوم مجموعة من التحولات جعلت من المجتمعات أكثر تداخلا واعتمادا بعضها على البعض مما كان عليه الأمر في الماضي، حيث في الوقت الذي تتسارع فيه خطوات التغيير من أجل العولمة وحركة رؤوس الأموال وظهور التكتلات، وجدت المؤسسة الجزائرية نفسها مجبرة على الاستجابة والتكيف للإندماج مع هذه التغيرات والدخول في حركة الاقتصاد العالمي بهدف التفتح على المحيط التنافسي، وبالتالي هذا ما ألزما إعادة النظر في طرق التسيير والتنظيم، فسعت الدولة الجزائرية جاهدة لتحديد أسباب هذا العجز انطلاقا من البحث في إطار ثقافتها التي تساعدها على فهم وتفسير سلوك أفرادها وسيكولوجياتهم والقيم التي يؤمنون بها، ومن هنا ظهر الاهتمام بالثقافة التنظيمية باعتبارها من القضايا المحورية المهمة في العالم اليوم للإرتقاء والتطور لتحقيق ما يسمى بالتنمية التي اتفق عليها معظم الباحثين والدارسين على أنها ليست عملية أو ظاهرة إقتصادية صرفة وإنما هي مجموعة من الظواهر ذات صبغة سوسيولوجية ونفسية وبيولوجية تحتاج فيها إلى فهم سلوك الأفراد ضمن مجموعة من العلاقات الاجتماعية التي ينظمونها في إطار جماعي في شكل أنساق فرعية لمطلوبات النسق الكلي لاحداث التكيف.

وبهذه الطريقة تعمل مختلف الأنساق الفرعية للتنظيم على حل المشكلات وتحقيق المتطلبات على أساس ثابت حسب مذهب إليه بارسونس في التنظيم حيث قسمه إلى ثلاثة مستويات وهي: المستوى الفني الذي يقوم بتنظيم وتنسيق أعماله التنفيذية والفنية من خلال ترجمة الأهداف إلى عمل فعلي وممارسة تنظيمية. بينما المستوى الإداري يهتم بإدارة التنظيم الداخلية والوساطة بين النسق الفني والعملاء، أما المستوى النظامي فيهتم بضمان وجود التماسك والانسجام بين التنظيم والمجتمع، كما يمتلك قدرة التوسط بين المستوى الإداري والفني وبين المجتمع.¹ وبهذا تتحقق معادلة الإدارة الناجحة ضمن ما يسمى بالمنظمة الناجحة التي تحدث نتيجة التمسك الاجتماعي النفسي الذي يؤدي إلى الشعور بالروح المعنوية المرتفعة والراحة النفسية.²

1- سعيد بدر مرسى: الإيدولوجيا ونظرية التنظيم (مدخل نقدي)، الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية، 2000 ص ص 228، 233.

2- جودت بن جابر: علم النفس الاجتماعي، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2004، ص ص 38، 41.

ف نجد أن من أهم سبل نجاح أي منظمة وجود أفراد قادرين على بذل الجهود المطلوبة للقيام بكافة أنشطة العمل التي تنظمها مما يضمن لها ولائهم وتحقيق إتفاق بين أهدافها وقيمهم، فإذا كان للمنظمة تشكيلة من المنتجات تمكنها من تحقيق مركز تنافسي معتبر ف كذلك لها منتج ثقافي يؤثر على أفكار وسلوكيات أفرادها، مما يساعد على تكوين مثل عليا وأشخاص قدوة كما يمكن لها بناء ثقافة قوية من خلال مصادرها الأساسية المتمثلة في تاريخها وأهم مؤسسها إلى جانب سياسة وفلسفة الإدارة العليا في طريقة التوظيف والترقية وحتى منظومة الدوافع والحوافز، كما هو الحال في بيئة الأعمال العالمية التي حققت مستوى من النجاح والتفوق في كثير من المجتمعات اليابانية والأمريكية. والتي كانت سببا في فشل العديد من المنظمات، فكان على إثر هذه التجارب إنطلاق الكثير من البحوث في حقل السلوك التنظيمي الذي يعتبر هو الآخر من المجالات الحديثة والمهمة التي تطرق إليه العديد من الدارسين في مجال الإدارة والتنظيم والأنترولوجيا، فاهتم بطريقة تشكيله بدءا من اعتبار أن الفاعلين في التنظيم هم أفراد إجتماعيين قبل أن يكونوا كذلك ومن ثم يوردون جزءا معتبرا من الفعل الثقافي الاجتماعي بغض النظر عن طبيعته ونوعه بانتقالهم إلى التنظيم لغرض العمل. وعلى هذا الأساس وباعتبار المنظمة كيانا ثقافيا يشمل مجموعة من المعاني المشتركة بين الأعضاء، وليس مجرد طرق محددة للتنسيق والسيطرة، بل الثقافة هي التي تصنع للمنظمة شخصيتها التي تعد مفتاح نجاحها باهتمامها بالوقت والسلوك المنظم، المثابرة، الرغبة في الانجاز قصد تحقيق أهدافها المرجوة، وذلك ضمن عملية تنظيمية محكمة متميزة بنوع من الاستقلالية عن المحيط الخارجي، مما يجعلها تتغير من منظمة لأخرى حسب نوع الثقافة التي تحملها فتكون خلفيتها واضحة من خلال أفرادها حسب نوع الصفات والتصرفات التي يسلكونها، فينشأ بناء اجتماعي ذو نسيج متعاون كفعل اجتماعي موحد ذو نسق ثقافي يربط كل أعضاء البناء الاجتماعي في سلوك ثقافي موحد ومتميز ناتج عن اختيارات الواعية للأفراد في كيفية بناء أهداف منظماتهم، وبهذا ظهرت نظرية السلوك الإداري للموارد البشرية. والتي ساهمت مساهمة فعالة في مختلف الجوانب الخاصة بهذه الموارد، باعتبار أن الإنسان - الفرد - هو كائن يتميز بجوانب معنوية وعقلية معقدة توجه سلوكه وتصرفاته أثناء أداء وظيفته، وقد أدرك السوسيولوجيون أن متطلبات الفرد في محيط عمله تظهر من خلال أحاسيسه بالرضا أو عدمه والتي تتجلى في المؤسسة، ولا يمكن تحليل هذه الأحاسيس إلا إذا أخذ بعين الاعتبار شخصية هذا الفرد كلية إلى جانب تجاربه الماضية والحاضرة في مختلف المجموعات الاجتماعية داخل وخارج المؤسسة ولإبراز الأهمية البالغة التي يلعبها هذا الفرد في حركة المؤسسة واستمرارها المرتكزة على كفاءتها وأدائها

العام الذي يظهر من خلال إدارة وتسيير هذا الفرد بطريقة استراتيجية، وكذا ربط هذا الدور بالتخطيط الاستراتيجي في المؤسسة لأنه يحدد لها اتجاهاتها وأهدافها في مختلف المجالات، دون التطرق إلى الجوانب التقنية المباشرة كتكوين جهاز إدارة الموارد البشرية في المؤسسات، إلى جانب مراحل عملية التوظيف لهذا الفرد من الاعلان عنها حتى تسليم الوظيفة.

إلا أن ارتباط العمل الذي يربط هذا الشخص بالمؤسسة هي القيم الثقافية التي يؤمن بها مما تجعل لها دور في توجيه سلوكه وتنظيمه داخل المؤسسة، وهذا ما ندرسه من خلال موضوع بحثنا الذي يدور حول (واقع الثقافة التنظيمية وتأثيرها على السلوك التنظيمي داخل المؤسسة الجزائرية) والذي سنحاول تنظيمه من خلال تقسيمه إلى:

الباب الأول يتضمن الجانب المنهجي والنظري للدراسة وهو ينقسم إلى ستة (06) فصول:

يتعلق الفصل الأول بالإطار المنهجي للدراسة الذي نركز فيه أسباب اختيار الموضوع، أهميته وأهدافه. إضافة إلى شرح المشكلة الأساسية مع صياغة الفروض الملائمة لتحديد مفاهيم الدراسة والمقاربة النظرية، وكذلك الدراسات السابقة بالتعقيب والتقييم العام للدراسات ودرجة الاستفادة منها. إلى جانب تحديد موقع هذه الدراسة من الدراسات السابقة مع إبراز لأهم صعوبات الدراسة . أما الفصل الثاني سوف يتم التطرق فيه إلى الاطار النظري للثقافة التنظيمية وأثرها على سلوك الأفراد وذلك من خلال التعرف على هذا المفهوم من حيث التطور التاريخي، المكونات، الأبعاد، الأهمية الخصائص بالاضافة إلى اكتشاف لأهم وظائفها ودورها في بناء سلوك الأفراد، إلى جانب أنواعها ومصادرها وكيفية المحافظة عليها بغرض تنمية سلوك أفرادها، وتحديد مستوياتها كتقنية لتحديد جوانب الممارسة لسلوك الأفراد، وأهم حدودها وأمطها لتقييم تأثيرها على مختلف سلوكيات أفرادها.

أما الفصل الثالث خصصناه لمنظومة القيم والسلوك التنظيمي من خلال تحديد سياسة القيم وفعاليتها أهميتها ومستوى تأثيرها على ثقافة المنظمة وأداء الأفراد، كما حاولنا في هذا الفصل تحديد دور القيم الخلقية والمهنية في بناء السلوك التنظيمي، وأهم الأقسام التي تعتمد عليها في تنمية سلوك الأفراد وأخيرا تحديد انعكاساتها على أساليب التسيير.

أما الفصل الرابع نتناول فيه الانضباط والسلوك التنظيمي انطلاقا من تحديد أشكال الانضباط واستراتيجياته كعوامل مهمة لتحديد السلوك التنظيمي، إلى جانب التعرف على عنصر الانضباط في ظل الثقافة التنظيمية كعاملا مهما لتحليل السلوك التنظيمي، وبعدها تحديد فعالية الانضباط وعنصر التنظيم على سلوك الأفراد وعلاقتها بالإدارة. وأخيرا التعرف على أساليب قياس عنصر الانضباط في

إطار السلوك التنظيمي، وأهم المعوقات التنظيمية التي تعيقه في سير سلوك الأفراد، بعدها تقييم أساليبه وعوامل الارتقاء به في السلوك التنظيمي.

أما الفصل الخامس خصصناه للتدريب والسلوك التنظيمي بتحديد فيه لأنواع التدريب وأساليبه، بعدها أهميته وأهدافه في السلوك التنظيمي، كما حاولنا تبيان فيه متطلبات التدريب الفعال للمنظمة في بناء سلوك أفرادها وأهم معوقاته وصعوباته. إضافة إلى أثره في رسكلة سلوك التنظيمي للأفراد وفعاليتها. وفي الأخير تقييم فعالية السلوك التنظيمي من خلال برنامج التدريب.

أما الفصل السادس سوف نتطرق فيه إلى المناخ التنظيمي ودراسة السلوك داخل المؤسسة، بالتعرف على العوامل التي يركز فيها هذا المناخ التنظيمي وتأثيره على سلوك الأفراد داخل المنظمة لتحديد المعوقات البيئية الداخلية تبعا لنوع المناخ الذي تحويه المؤسسة. إضافة إلى إيجاد أدوات تحسين هذا المناخ للارتقاء بسلوك الأفراد داخل المنظمة. وأخيرا تحديد أساليب قياسه وردودها على سلوك الأفراد مع تقديم بعض النماذج عن المناخ التنظيمي.

أما الباب الثاني فهو يشمل الجانب الميداني للدراسة وهو مقسم بدوره إلى خمسة (05) فصول:

الفصل السابع يتم فيه تقديم ميدان البحث ومنهج الدراسة وأهم خصائص العينة.

أما الفصل الثامن، التاسع، العاشر والحادي عشر فهي مخصصة لفرضيات وتحليل نتائج الدراسة الميدانية ونحتم كل فصل باستنتاج جزئي للفرضية، وهي موضحة كالآتي:

الفصل الثامن يضم القيم الاجتماعية والتنظيمية ودورها في بناء السلوك التنظيمي، وهو يشمل بدوره على طبيعة القيم التنظيمية والاجتماعية من منظور الموظف لمكان وظيفته، حكم التعامل بين الأفراد وطبيعة القاعدة التنظيمية، تتمين قيم الأفراد من خلال المشاركة في الإقتراحات عاملا مهما لتشخيص نوع القاعدة التنظيمية، التحفيز المعنوي ودوره في الإلتزام بالنظام الداخلي، طبيعة الرابطة الاجتماعية بين الموظف ومكان وظيفته وتأثيرها على نفسيته من خلال سلوكه التنظيمي.

أما الفصل التاسع فقد خصصناه للتدريب وأثره على السلوك التنظيمي، وهو يشمل على التدريب ودوره في بناء الروح المعنوية من خلال سلوك الأفراد داخل المنظمة، مرات الخضوع للتدريب ومستوى الإلتزام بالنظام الداخلي، مدى خضوع الموظف للتدريب ونوع العلاقة التي تربطه بمسؤوله، طبيعة التدريب وطريقة إنجاز الموظف لمهامه، حجم المصاريف المبذولة في عملية التدريب ومدى تناسبها مع أهداف المؤسسة.

أما الفصل العاشر يضم الانضباط ودوره في بناء السلوك التنظيمي، وهو يحتوي على تواجد الموظفين في أماكن وظائفهم ودرجة إنجازهم للمهامهم في الوقت المحدد، طبيعة النظام وإستراتيجيته في تعديل السلوك السلبي لدى الموظف بالمؤسسة، طريقة استقبال الموظف المتأخر عن وقت الدوام وتأثيرها في بناء علاقته بمسؤوله، نوع الشعور الذي يمرر به الموظف وقته بالمؤسسة وإنعكاسه على نفسيته من خلال سلوكه التنظيمي، الرقابة والنظام الداخلي.

أما الفصل الحادي عشر والأخير فهو يخص المناخ التنظيمي وأثره في بناء سلوك الأفراد داخل المؤسسة، وهو يشمل على أولويات المؤسسة ودورها في بناء نوع الشعور الذي يكنه الموظف لها. مدى وفرة وسائل العمل لدى المؤسسة وتأثيرها على مستوى أداء الموظف، المدة المستغرقة للرد على إنشغالات الموظف وإنعكاسها على معنوياته، طبيعة الهيكل التنظيمي ومدى مطابقتها للقرارات المتخذة للواقع، دوافع الخضوع لأوامر المسؤول وطريقة استقبال السلوك السلبي الغير المنظم بالمؤسسة. بعده يأتي الاستنتاج العام، ونهني البحث بخاتمة نذكر فيها لأهم الاستنتاجات التي توصلنا إليها إضافة إلى ذكر أهم الجوانب الجديدة للموضوع التي تظهر بعد انتهاء من البحث.

الباب الأول:

الجانب المنهجي والنظري للدراسة

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة.

أولاً: أسباب اختيار الموضوع، أهميته وأهدافه.

ثانياً: الإشكالية والفرضيات.

ثالثاً: مفاهيم الدراسة.

رابعاً: المقاربة النظرية.

خامساً: الدراسات السابقة.

سادساً: صعوبات الدراسة.

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة .

يعد البناء التصوري والاقتراب النظري للدراسة اللبنة الأساسية التي تسبق عملية التحقيق الامبريقي حيث من دونها لا يمكن للباحث الوقوف عند حدود موضوع بحثه، خاصة إذ تعلق الأمر ببناء الإشكالية وصياغة الفرضيات التي تحدد من خلالها مفاهيم الدراسة وعلى هذا الأساس سوف نحاول على إثر هذا الفصل إيجاد تصورا دقيقا يحدد الظاهرة المراد دراستها انطلاقا من تحديد أسباب اختيار الموضوع وأهميته وصولا لأهداف الدراسة ببناء دقيق لإشكالية البحث التي تصاغ على وفقها فرضيات الدراسة حتى نتمكن من تعريف لأهم المفاهيم التي تقف عليها الدراسة مما يجعلنا نختار الاقتراب النظري الملائم والملم بزاوية البحث، فنتعرض بعد ذلك لبعض الدراسات التي تناولت موضوع بحثنا أو جانبا منه بالتعقيب والتقييم العام لها وتحديد درجة الاستفادة منها إلى جانب التعرف على موقع دراستنا من هاته الدراسات، وذكر لأهم صعوبات الدراسة.

أولاً: أسباب اختيار الموضوع، أهميته وأهدافه.

1- أسباب اختيار الموضوع:

لقد تعددت الأسباب التي دفعتنا لدراسة السلوك التنظيمي في إطار ثقافة المنظمة التي تسود المؤسسة الجزائرية وذلك إثر ما وصل إليه هذا الموضوع من الاهتمام في السنوات الأخيرة من طرف الكثير من الباحثين والدارسين في مجالات عدة من أهمها مجال الإدارة، حيث يمكن تقسيم هذه الأسباب إلى نوعين وهما:

أ- أسباب ذاتية : وهي تتمثل في أسباب شخصية من أهمها ما يلي:

- الاهتمام بالموضوع، ومحاولة التوسع فيه أكثر باعتباره كان موضوع رسالة الماجستير بالتعمق في بعض النتائج التي كانت محور النقاش والاستفسار أثناء المناقشة.
- محاولة الاطلاع على الواقع الفعلي لبعض مؤشرات الموضوع في التنظيمات الجزائرية.
- الميل الشخصي لمعرفة مظاهر التخلف الاجتماعي، من حيث القيم والمبادئ لتسيير موارد البشرية داخل المؤسسة الجزائرية.

ب- أسباب موضوعية:

- كما أن من أهم القضايا الجوهرية التي دفعتنا إلى دراسة هذا الموضوع هي أن العديد من المنظمات في المجتمع العربي عامة والمجتمع الجزائري خاصة لا تزال لا تستوعب مدى أهمية ثقافة المنظمة، وكيف أن لها أثر حقيقي في مساهمة أنشطة المؤسسة، فمن خلالها يمكن تجاوز بعض العقبات التي تحدث

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة .

- لمشاريعها وتعزز من رفع إنتاجيتها، وذلك انطلاقاً من حسن الفكرة التي تبني عليها خطة عملها. أي بمعنى تعمل المؤسسة على توفير موارد تعليمية جديدة تسمح للعنصر البشري بالإبداع.
- إبراز بعض القيم السلبية التي قد تكون عامل هدم لسياسة الخطط المتبعة للمؤسسة، لأن الفرد بقيمه ينتمي للمنظمة ويميزها عن غيرها.
- قلة الاهتمام بأنساق قيم الثقافة التنظيمية لمواجهة المصاعب والعقبات أثناء وقوع الأزمات .

2- أهمية الموضوع:

على إثر سياسة المنافسة التي اتبعتها المؤسسات الاقتصادية ولا سيما المؤسسات الصناعية، أصبح لكل مسؤول مهما كان مستواه في السلطة الإدارية سواء داخل المؤسسة أو خارجها، لابد عليه في التفكير العاجل لتهيئة المناخ بميدان العمل، وذلك عن طريق ترقية سلوك الأفراد بداخلها، من أجل الدفاع عن مصالحها ومصالح كل عناصرها في آن واحد أمام المنافسة العالمية، باعتبار أن مصير المؤسسة لا تتحدد عن طريق القرارات.

- كما أن ثقافة المنظمة تعد من المحددات الرئيسية التي تحدد نجاح المنظمات أو فشلها، إذ تربط بين كافة المعتقدات والقيم ووجهات النظر والتوقعات التي يحملها مختلف أفرادها، وتحاول قيادة سلوكهم للقاعدة التي تخدم المصلحة العامة، مما يساعد في إرساء رسالة المنظمة التي وجدت من أجلها فتتشكل الأخلاقيات التنظيمية.

- تعد ثقافة المنظمة بمثابة دليل وخريطة لرسم الخطوط العريضة للمؤسسة والتنبؤ بسلوك أفرادها وذلك وفق المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية التي تحيط بها، فتتحكم في كيفية أداء التنظيم، مما يميز بين الأنظمة الرسمية والغير الرسمية.

- كما تأتي أهمية الموضوع من كون الثقافة التنظيمية تشكل الإطار الفكري والمرجعي للسلوك التنظيمي للموظفين، فهي التي تحدد العمل المقبول داخل المؤسسة الذي يشجع المؤسسين الأوائل ومجموعات العمل على فعله، والعمل الغير المقبول الذي يتوقع أن يوجهه الاستنكار والاستهجان منهم مما يسهل على الإدارة تحقيق أهداف المنظمة.

3- أهداف الدراسة:

إن الهدف الأساسي من وراء إجراء هذه الدراسة هو وصف وتحليل أثر الثقافة التنظيمية بالمؤسسة الصناعية الجزائرية على السلوك التنظيمي للمورد البشري، ومن ثم محاولة اكتشاف العلاقة بين قيم

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة .

العمل التي يؤمن بها الموظفين، والتي تظهر في سلسلة من القواعد التنظيمية، ومعرفة كيف تساهم عملية التدريب وسلوك الانضباط في رسكلة وتنمية هذا السلوك الذي يسلكه الموظف داخل المنظمة أثناء أدائه لمهامه وتحمله لأعباء النتائج المستوحاة من قيامه بوظيفته. إلى جانب هذا نجد أن موضوع الثقافة التنظيمية تسعى إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التي يمكن تلخيصها فيما يلي:

- محاولة تحقيق التكامل الداخلي بين أفراد المنظمة من خلال تعريفهم بكيفية الاتصال فيما بينهم والعمل معا بفعالية، إلى جانب تنسيقهم مع البيئة الخارجية بتدريبهم على أسلوب الاستجابة لاحتياجات واتجاهات الأطراف البيئية الخارجية ذوي العلاقة بالمنظمة .

- محاولة معرفة سر نجاح المؤسسة اليابانية إثر اعتمادها على تنمية الثقافة التنظيمية والعمل على الاستفادة من تجاربها.

- محاولة تطوير مفهوم الثقافة التنظيمية ميدانيا وجعلها أكثر فعالية لخدمة السلوك التنظيمي للموظفين وترتيبه داخل المؤسسة، مما يجعلهم يحسنون أداء مهامهم المسندة لهم أي بمعنى تكون لديهم ثقافة تنظيمية، تسمح لهم بتجنب السلوكيات الزائدة التي تسبب دوران العمل والتي أشار إليها تايلور في مبادئ الإدارة.

- تلقن للأفراد تقنية مراقبة تحركات المنافسين واحتياجاتهم بما يحقق للمنظمة تواجدتها ونموها، وبالتالي هذا ما يعزز أدوار القيادة وأداء الموظفين للوصول إلى أقصى حد ممكن للاستفادة من جهودهم في المنظمة، ويدعم فرص نموها وتطورها.

- محاولة تحسين وضعية المنظمات الجزائرية خاصة المنظمة التي هي محل الدراسة والعمل في نفس الوقت، بتحسيس المورد البشري بمدى دوره ومكانته أثناء قيامه بالمهام المسند إليه، الذي يتطلب قدر من سلوك منظم ومنضبط إلى جانب تمثيله لمستوى ثقافة المنظمة التي ينتمي إليها.

- البحث لتجنب بعض المظاهر اللاأخلاقية المتفشية في المجتمع الجزائري خاصة في السنوات الأخيرة التي زادت وتطورت بتقنيات حديثة مثل الغش والاختلاس والتزوير... الخ، بفضل تطور الانترنت.

ومن خلال ما سبق يمكن القول أن الأهداف التي ترمي إليها هذه الدراسة هي محاولة توفيق بين البيئة التنظيمية والبيئة الخارجية، وذلك بتحقيق للفعالية التنظيمية في مختلف الوظائف التي تسند للموظفين من خلال تنمية اجتماعية في مختلف أنشطة المؤسسة. لتكون الثقافة التي تمثلها هي عملية مستمرة لتحديد القيم والمبادئ والأعراف التي يعتنقها أفرادها، والتي من الضروري أن تتناسب مع

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة .

الهيكل والعمليات الإدارية الممثلة للمؤسسة، ومن ثم تكون قد حققت للفعالية التنظيمية التي تتطلب قسط من التدريب والانضباط الذي يظهر في سلسلة من سلوكيات تنظيمية.

ثانيا: الإشكالية والفرضيات .

1- الإشكالية:

بناء على التغيرات والتعديلات التي يشهدها العالم بصفة عامة، خاصة ونحن في القرن الحادي والعشرين والتي شملت كل من المجالات السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية، التكنولوجية وحتى الحضارية، حيث هي تغيرات سريعة في وتيرتها معقدة في تشابكاتها ذات دلالات وانعكاسات متعددة على عمل المؤسسة الاقتصادية. مما أدى إلى ظهور التكتلات والحرص على حكر لأكبر عدد من المعلومات من أجل الاستيلاء على نسبة كبيرة من الثروة مثل الأسواق العالمية، وبالتالي هذا ما لفت انتباه الكثير من المسيرين والمنظمين، فجعلتهم يبحثون على أنجع الوسائل والطرق للتحكم في العملية التنظيمية وبلوغ أهداف مؤسساتهم التي وجدت من أجلها.

وقد لمس هذا التغير جميع المؤسسات العالمية، مما جعلنا نوجه اهتماما خاصا للمؤسسة الجزائرية وذلك باعتبارها نقطة لتقاطع الكثير من الممارسات الفردية والجماعية ضمن جملة من السلوكيات والتصرفات التي تتلقها من طرف أعضائها، وهي منظمة في سلسلة من المبادئ والنظم المشكلة لما يسمى بالثقافة التنظيمية، التي تساهم في بنائها مجموعة من المتغيرات التاريخية والسياسية، الدينية الثقافية، الاجتماعية داخل بيئتها، مما يحدد نسق قيمي لأفرادها، وتعتبر هذه القيم من أهم محددات السلوك الاجتماعي لهؤلاء الأفراد باعتبارها نتاجا لاهتماماتهم ونشاطاتهم داخل الجماعة¹، إلا أن مستوى تأثيرها يكون ضمن درجة تمسك والالتزام الموظفين الذي يظهر من خلال سلوك الانضباط.

فيتجلى في مهاراتهم وكفائيتهم إلى جانب احترام الوقت والشفافية في تحمل أعباء مسؤوليات أعمالهم. وكل ذلك يكون حسب نوع التدريب الذي تتلقاه كل فئة مهنية، وهذا ما يؤدي إلى وجود تصرفات مؤطرة تدعى بالسلوك التنظيمي الذي يعتمد بدوره على قيم معينة ثابتة ومحددة نسبيا مهمة تعطي له معنى وهدف للاستمرار. تساعد الموظف للاندماج في وظيفته وتأدية مهامه على أحسن وجه ضمن فريق عمله، وذلك في إطار مضبوط ودقيق، وهذا كله باعتبار إكساب هذا الفرد لسلوك

1- ليندة لطيفة بن مهرة: ثقافة الأجير الشاب واستراتيجيات تحقيق حاجاته (دراسة ميدانية)، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة أبي بكر بلقايد

بتلمسان، الجزائر، 2015، ص52.

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة .

اجتماعيا سويا داخل تنظيم معين، يعد عملية صعبة لأن المكونين في مختلف مؤسسات التنشئة الاجتماعية يقل اهتمامهم بالصفات السلوكية أو العادات التي يتصف بها الأفراد. حيث يعتبر تغيير العادات أمرا صعبا، مثله مثل ترك أفراد المجتمع ما يتعلمون من عادات سلبية ومضرة إذ ليس بالأمر الهين أن يتم ذلك، لأن الفرد السوي عندما يطبق العادات الإيجابية يعتبر في نظر الآخرين شاذا وأنه لا يستطيع القيام بذلك بسبب عدم توفر البيئة الاجتماعية الملائمة، الأمر الذي يدفعنا إلى مواجهة المواقف، لأن هناك حاجة ماسة لتوجيه سلوكيات الأفراد لاكتساب عادات ايجابية على مستوى كل المؤسسات الاقتصادية والاجتماعية ، نظرا لأهميتها في الحياة الاجتماعية¹.

إذ نجده في تصميم الوظائف وتحديد أدوار الموظفين، إلى جانب علاقات العمل بين تلك العناصر وتعتبر هذه الأسس المحددة للسلوك التنظيمي في إطار العملية التنظيمية القاعدة التي تتميز بها المنظمة نفسها عن سائرا لمؤسسات الأخرى وتظهر بوضوح من خلال ثقافتها التي تركز في عناصرها على الاستراتيجية والتكنولوجية. إلا أن لمسايرة الثقافة التنظيمية يتطلب نوع من الاهتمام بالموارد البشري أي البحث عن طرق وإمكانيات جديدة لتأثير على مجموعة الموظفين، من أجل تحقيق المؤسسة لأهدافها بقدر من المردودية والنجاح. وهو الذي يتطلب تحسين المستوى الثقافي والمهني لهم، والعمل على إبعاد نقص المعرفة لديهم عكس ما كان يشهد به في القرن الماضي داخل المؤسسات الصناعية حيث يحافظ المسؤولين على مستوى معين من الفكر الثقافي لدى الموظف حتى لا يطالب بأجرة أعلى ولأن الاختراعات الحديثة استوجبت اطلعا أكثر لمسايرتها واستعمالها الجيد في خدمة المؤسسة لا غير. هكذا أصبح المسؤولين في المؤسسة مطالبون أكثر بالتطرق إلى المشاكل المرتبطة بالعلاقات الاجتماعية لما لها من أثر في مردودية العامل البشري وأدائه وبعد التطور الذي شهدته كل من الفيزيولوجية والبيسيكولوجيا في نهاية القرن التاسع عشر وبداية القرن العشرين مكنت الإنسان من السيطرة على الطبيعة وتوجيه سلوكه إلى الاستغلال الأكثر للاكتشاف التجهيزات الميكانيكية الجديدة حتى يصبح أكثر قدرة لمسايرة التكنولوجيا الحديثة، ومن هنا أصبح الاهتمام به كمستعمل للآلة وليس جزء تابعا لها حسب ما نادى به النظرية العلمية في الإدارة عند **تايلور** غير أن ذلك لا يكون إلا من خلال عملية التدريب والرسكلة لعنصر الانضباط التنظيمي في إطار مناخ ملائم لسير العملية

1- حمو بو ظريف: العادات في الحياة الاجتماعية والاقتصادية، ورقة مقدمة إلى الملتقى الدولي حول الثقافة والتسيير المنعقد بجامعة الجزائر، 28، 30 نوفمبر 1992، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ص ص 75، 77.

التنظيمية، التي يتصرف وفقها الموظف أثناء أدائه لوظيفته، لهذا فطبيعة البيئة التنظيمية التي يعمل في ظلها الموظف، هي التي تملئ عليه قيم وعادات وتقاليد واتجاهات يسير وفقها داخل المؤسسة، حسب ما يحتاجها نظامها الداخلي فتحدد لدى هذا الموظف إدراكات متميزة تدخل في الثقافة التنظيمية التي تميز سلوكياته أثناء قيامه بأداء عمله ومحاولته تحمل لأعباء المسؤولية التي يحتاجها.

بهذا فعملية التأثير المتبادل بين نشاط الفرد ونوع الثقافة التنظيمية التي ينتمي إليها، تتم عن طريق السلوكيات التي يصدرها، وتعتبر كنتيجة لتفاعل عدد من العوامل، والعناصر ذات الجوانب الاجتماعية النفسية البيولوجية، المعنوية. فيكون السلوك التنظيمي نتيجة لتفاعلات التي يكتسبها من عادات وتقاليد تنشأ المؤسسة عليها أفرادها ومختلف عناصرها. فتحدد ميولهم التي تزيد في تكوين شخصيتهم مما يجعلهم قادرين على التحكم في تصرفاتهم وتوجيهاتهم التي تتطلبها وظيفتهم، فتصدر عنهم نتائج مقبولة من طرف المؤسسة لأنها تتماشى مع ما يتطلبه محيطها الاجتماعي ومستوى ثقافتها رغم نوع هذه النتائج التي سيكون أثرها مختلف على القاعدة التنظيمية سواء ايجابي أو سلبي إلا أنها توافقها من حيث المبدأ والأساس تبعاً للدور الكبير الذي تلعبه الثقافة التنظيمية في تحقيق السلوك التنظيمي داخل المنظمة، ومن هنا كان تساؤلنا العام لهذه الدراسة عن:

- ما مدى تأثير الثقافة التنظيمية على سلوك الموظف داخل المؤسسة الوطنية للإدارة؟
- ومن أجل الإحاطة بالموضوع وتحري الدقة أكثر تم طرح الأسئلة الفرعية التالية:
- أ- كيف تؤثر القيم التنظيمية في بناء سلوك الموظف داخل المؤسسة؟
- ب- ما مدى تأثير التدريب الذي تتلقاه كل فئة مهنية على سلوكها؟
- ج- فيما يتمثل تأثير عنصر الانضباط على سلوك الموظفين؟
- د- كيف يؤثر المناخ التنظيمي الذي يعمل في ظلّه الموظفين على سلوكهم؟

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة .

2- فرضيات الدراسة:

- انطلاقاً من التساؤلات السابقة خلصنا إلى بناء أربعة فرضيات لتحليل هذه الدراسة وكإجابة مؤقتة عن هذه التساؤلات وهي كالاتي:
- أ- كلما زاد تشبع الموظف بقيم المؤسسة ساعد ذلك على تحسين سلوكه التنظيمي.
 - ب- كلما اهتمت المؤسسة بتدريب موظفيها ساعد ذلك على خلق سلوك تنظيمي ايجابي.
 - ج- كلما زاد الانضباط لدى الموظف ساعد ذلك على تحسين سلوكه التنظيمي.
 - د- عناية المؤسسة بالمناخ التنظيمي ينعكس إيجاباً على سلوك موظفيها.

ثالثاً: مفاهيم الدراسة.

1- الفعالية:

تتمثل الفعالية في: "معدل إنتاجية العامل وتكلفته، وتكلفة تقديم الخدمة ونسبة التطور في أعمال التنظيم، ومعدل الربح العائد على رأس المال المستثمر"¹، كما تعني أيضاً: "هي قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها"².

وكتعريف إجرائي نستنتج أن الفعالية هي القدرة الاقتصادية والاجتماعية إضافة إلى معدل التقنية التي تملكها المنظمة من أجل تحقيق أهدافها.

2- ثقافة المنظمة:

تعرف على أنها: "مجموعة القيم المشتركة التي تحكم تفاعلات أفراد المنظمة فيما بينهم ومع الأطراف ذوي العلاقة خارج المنظمة ويمكن أن تكون نقطة قوة (ميزة تنافسية) أو نقطة ضعف وفق تأثيرها على سلوك أفراد المنظمة"³.

1- محمد قاسم القريوتي: نظرية المنظمة والتنظيم، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2000، ص82.

2- صالح بن نوار: فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، قسنطينة: مخبر علم الاجتماع والاتصال للبحث والترجمة الجزائر، 2006، ص196.

3- مصطفى محمود أبوبكر: الموارد البشرية (مدخل لتحقيق الميزة التنافسية)، الاسكندرية: دار الجامعية، مصر 2003، ص78.

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة .

كما تعرف أيضا: "على أنها التلاؤم أو التوافق مع العوامل المحيطة"¹ وكتعريف اجرائي يمكن القول أن الثقافة التنظيمية تعد مجموعة من الأفكار المشتركة بين مجموعات الأفراد، اللغات التي يتم من خلالها إيصال الأفكار بها، في إطار تفاعلي لزيادة القدرة على الاندماج الداخلي لتحقيق توازن النسق الاجتماعي.

3- السلوك التنظيمي:

يعرف على أنه: "ذلك الجزء من المعرفة الأكاديمية التي تهتم بوصف وتفهم وضبط السلوك في البيئة التنظيمية، وهو يتعلق بدراسة سلوك واتجاهات وأداء العاملين، وتأثيرات البيئة على المؤسسة ومواردها البشرية وأهدافها، وكذلك تأثيرات العاملين على المنظمة وفعاليتها"². ورأى بعض منظري التنظيمات أن السلوك التنظيمي هو: "دراسة وتطبيق المعرفة المتعلقة بكيفية تصرف الأفراد والجماعات داخل المنظمات بهدف الوصول إلى التصرفات والممارسات الأكثر فعالية وبالتالي فإن السلوك التنظيمي وفقا لرؤيتهم يزود المدراء بعدد من الأدوات المختلفة لتحليل سلوك الأفراد والجماعات داخل مجال العمل"³.

وكتعريف إجرائي فإن السلوك التنظيمي هو ذلك السلوك والفعل الاجتماعي الواعي، ناتج عن العلاقات التفاعلية بين أعضاء الفريق، الذي يمثل العلاقات الاجتماعية التي تتأطر ضمن النسق الثقافي المشترك، وهو وليد هذه العلاقات التفاعلية المباشرة مما يجعل أعضاء المنظمة (الفريق) يفهمون بعضهم البعض لانتمائهم لنفس الثقافة التنظيمية، ويساعدهم على اندماجهم في الفريق كقدرة جماعية للفعل .

1- Marc Bosche: **Corporate culture sans Histoire**, revue Française de gestion (R.F.G),

N° : 47-48, Paris, p29

2- كامل محمد المغربي: **السلوك التنظيمي (مفاهيم وأسس سلوك الأفراد والجماعة في التنظيم)**، عمان: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، ط3، الأردن، 2004، ص 34.

3- طارق طه: **السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والإنترنت**، الاسكندرية: دار الفكر الجامعي، مصر، 2006، ص 28.

4- العملية التنظيمية:

تتمثل العملية التنظيمية في البناء الرسمي للمنظمة الذي تسعى الإدارة من خلالها إلى تحقيق الأهداف المسطرة، وهي أيضا الإطار الذي يتحرك بداخلها عناصر المنظمة، أي جماعة متجهة نحو غرض معين على أن يتم وضع الهيكل التنظيمي، وفق لقواعد محددة ومتناسبة مع حجم المنظمة ومهامها¹. كما أن هناك من يعرفها على أنها: "الشكل الذي تبدوا فيه المجموعة البشرية تشترك في بلوغ هدف معين، وذلك من أجل البناء الذي يقوم وفقه العمل الإداري ومن خلاله، فتتحقق وظائف الإدارة العامة في واقع الحياة الجماعية"².

وكتعريف اجرائي يتحدد مفهوم العملية التنظيمية على أنها هو الأمر الذي يخص ويعني الجهاز الإداري والأنشطة التنظيمية سواء بإنشاء أو بإعادة تشكيل وترتيب الهيكل التنظيمي، وكل ما يحدد لنوع العلاقات والأنشطة التي تحتويها المنظمة، وبهذا فإن عملية التنظيم تزداد أهميتها بازدياد حجم المنظمة والمشكلات الإدارية التي تواجهها.

5- التدريب:

التدريب هو العملية الديناميكية التي تهدف إلى تأهيل الأفراد وبناء وتطوير الكفاءات في المؤسسة. ويأخذ التدريب شكلين هما التكوين والتعليم حيث يركز التكوين فيه على زيادة القدرات والمهارات التي لها علاقة بعمل محدد، فحين يهتم التعليم بزيادة المعارف التي لا ترتبط بالضرورة بعمل محدد³. وهو أيضا: "عملية تعلم المعارف وسلوكيات جديدة تؤدي إلى تغيرات في قابلية الافراد أداء أعمالهم على مستوى أحسن مما كانوا عليه"⁴.

وكتعريف اجرائي يتضح لنا من خلال التعريفين السابقين أن التدريب هو العملية التي بمقتضاها تقوم المؤسسة بتزويد أفرادها بالقدرات والمهارات التي تراها ضرورة وناجعة لتحسين أدائهم وزيادة الإنتاجية

1- بكر القباني: الإدارة العامة، القاهرة: دار النهضة العربية، ج2، مصر، 1968، ص76.

2- إبراهيم دوريس: الإدارة العامة في النظرية والممارسة، بيروت: دار النهضة العربية، لبنان، 1974، ص197.

3- Marie Dominique Pujol: Ressources humaines ,la boîte à outil de L'entrepreneur,
Edition: d'organisation, Paris, 2000, p76 .

4- صلاح الدين عبد الباقي: الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية: الدار الجامعية الجديدة للنشر والتوزيع، ط1، مصر، 2002، ص208.

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة .

ونفهم من هذا أن المؤسسة تسعى من وراء التدريب إلى سد الفجوة بين الأداء الفعلي للموظفين والأداء المطلوب، لكن الأمر في الحقيقة يتعدى ذلك بانطلاق من المفهوم المعاصر للمؤسسة على أنها مجموعة المعارف والمهارات والإجراءات والخبرات الفنية التي تتفاعل فيما بينها.

6- الانضباط:

هو الطاعة، الخضوع، المثابرة، الالتزام والنشاط . كما أنه من العلامات الخارجية للاحترام المحقق وفقا للعقد أو الاتفاق الذي أنشئ بين المؤسسة وعمالها¹. كما يعرف على أنه: التقيد بالالتزام بالواجب من خلال الوقت والمكان المحدد في ظل إطار المسؤولية المسندة، مما يولد ما يسمى بالانضباط الذاتي².

وكتعريف إجرائيا يمكن القول أن الانضباط هو التقيد والالتزام بالواجب من خلال الوقت والمكان المحدد في ظل إطار المسؤولية المسندة، مما يولد روح المسؤولية التي ينتج عنها الضمير المهني أثناء تأدية المهام.

7- المؤسسة:

تعرف على قول **M.Trichy**: "على أنها الوحدة التي تجمع فيها وتنسق العناصر البشرية والمادية للنشاط الاقتصادي"³. وتعرف في كتاب **عمر صخري** على أنها: "القوالب التي تنظم الناس فيها شؤونهم في علاقات بعضهم مع البعض، وهي جهاز عمل وأجهزة"⁴.

وكتعريف إجرائي مما سبق نعرف المؤسسة (المنظمة) هي تنظيم إنتاجي معين، الهدف منه إيجاد قيمة سوقية معينة من خلال الجمع بين عوامل إنتاجية معينة، ثم تتولى بيعها في السوق لتحقيق الربح المتحصل من الفرق بين الإيراد الكلي الناتج من ضرب السلعة في الكمية المباعة، وتكاليف الإنتاج.

1- Henry Fayol: **Administration industrielle et générale**, Edition Eng, Alger ,1990, p36.

2- Dictionnaire Hachette Junior: **43 Quai de grenelle 75905**, Paris, cèdes 15, 2002, p272.

3 - ناصر دادي عدون: **اقتصاد المؤسسة**، ديوان المطبوعات، ط2، الجزائر، 1998، ص8.

4 - عمر صخري: **اقتصاد المؤسسة**، ديوان المطبوعات، الجزائر، 1992، ص24.

8- المناخ التنظيمي:

يعرف على أنه: "مجموعة الخصائص التي تميز بيئة العمل في المنظمة، والمدركة بصورة مباشرة من الأفراد اللذين يعملون في هذه البيئة والتي يكون لها انعكاسا أو تأثيرا على دوافعهم وسلوكهم"¹. ويعرفه آخرون على أنه: "شخصية المنظمة التي تؤثر به على تصرفات العاملين"². وبهذا يمكن تعريفه إجرائيا هو إجمالي خصائص البيئة الداخلية للمنظمة والناجمة عن محصلة تفاعل أهداف المنظمة والنظم والقوانين والإجراءات والسياسات المطبقة فيها، وتكون مدركة بواسطة الأفراد العاملين بالمنظمة وتؤثر بشكل واضح (علني أو ضمني) على سلوكهم وأدائهم في العمل بما يؤدي في النهاية إلى تحديد قدرة هؤلاء الأفراد على تحقيق أهداف المنظمة التي تسعى إليها.

9- القيم:

تتمثل القيم في كل الموضوعات والظروف والمبادئ التي أصبحت ذات معنى خلال تجربة الإنسان الطويلة كالنجاعة، القوة أو الثورة والاتزان والانفعال الحب والحرية والعدالة³. كما تعرف أيضا على أنها: "ترجع إلى نهايات الأهداف...وتحتوي على الفروض الإنسانية والمعيارية التي توجد في الوقت الحاضر"⁴.

ومن هنا يمكن تعريف القيم إجرائيا على أنها تلك المفاهيم أو الأخلاقيات التي تحدد تصرفات واتجاهات الموظف في المؤسسة من خلال تركيز على قيم العمل خاصة الوقت واحترامه، وإتقان العمل الجماعي، احترام المسؤول والزميل...الخ.

1- عيسى قبوق: المناخ التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين، مجلة العلوم الإنسانية، ع 16، جامعة محمد خيضر بسكرة الجزائر، 2009، ص163.

2- Brunet Luck: Climat Organisationnel et efficacité scolaire, revue québécoise de psychologie, Vol 21, N°1, Canada, 2001, p7.

3- حسين عبد الحميد أحمد رشوان: علم الاجتماع التظيم، الإسكندرية: مؤسسة الشباب الجامعية، مصر 2004 ص ص 188،198.

4- مصطفى كامل: إدارة الموارد البشرية، القاهرة: الشركة العربية للنشر والتوزيع، ط1، مصر، 1994، ص14.

10- المناخ التنظيمي السوسيومهني:

ويقصد به الظروف السوسيومهنية التي يعمل في ظلها العمال داخل المؤسسة وقد عرفه عبد الرحمان محمد عيسوي على أنه: "الظروف الفيزيائية المحيطة بالعمل والتي تتمثل في كل من درجة الحرارة، الرطوبة، الإضاءة، التهوية الضوضاء... وينبغي أن تكون هذه الظروف مواتية، بحيث تساعد العامل على سرعة الإنتاج وتحسين أدائه، وعلى قلة التعب والإرهاق وتخفيض من احتمالات تعرضه للإصابة في العمل، وتقلل من نسبة هجرة العمال لأعمالهم وانخفاض نسبة التغيب والمرض والتمارض"¹. ويعرفه سونيا محمد بكري: " بتهيئة مكان العمل من حيث تصميمه وترتيب الآلات والمعدات، الإضاءة، التهوية، النظافة وإلى غيرها من العناصر التحضيرية التي توفر للعاملين إشباعا لحاجاتهم الاجتماعية والذاتية"².

كما يعرفه "الشرقاوي علي: "على أنه تلك الظروف التي يتم فيها العمل والمتمثلة في درجة الحرارة وسائل الوقاية، النظافة، بحيث تساعد العامل على سرعة الإنتاج وتحسينه وتخفف إصابات العمل وبالتالي تساهم في رفع معنويات العامل"³.

من خلال ما سبق من التعريفات المذكورة نستنتج أن التعريف الإجرائي للمناخ التنظيمي السوسيومهني يتمثل في الظروف الفيزيائية للعمل والتي يقصد بها مكان العمل من حيث التصميم وترتيب الآلات والمعدات فيه، وكذلك كل من الإضاءة التهوية، التدفئة... وكل هذه العناصر يجب أن تكون ملائمة ومريحة تساعد العامل على التركيز، وبذل الجهود المطلوب.

رابعا: المقاربة النظرية.

يعتبر الاقتراب النظري من الأساسيات الأولى لبناء أي دراسة علمية على أسس سليمة، إذ من خلاله يمكن ضبط الموضوع والتحكم في كل أبعاده ومؤشراته التي يمكن قياسها من خلال الجانب الميداني. ويعد هذا الاقتراب بمثابة القاموس الدال لاستعمال تعريفات محددة ومعينة على غرار المفاهيم والتعريفات الموجودة في علم الاجتماع، وذلك انطلاقا من الأشكال المطروحة للدراسة ومحاولة الإمام لأدبيات الدراسة والكشف عن تأثيرات ثقافة المنظمة على السلوك التنظيمي التي يمكن أن يتوافق

1- عبد الرحمان محمد عيسوي: علم النفس والإنتاج ، بيروت: دار النهضة العربية، لبنان، 1982، ص131.

2- محمد بكري سونيا: تخطيط ومراقبة الإنتاج، الاسكندرية: الدار الجامعية، مصر، 1998، ص30.

3- علي الشرقاوي: إدارة النشاط الإنتاجي، القاهرة: دار الجامعة، مصر، 2000، ص131.

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة .

مضمونها ضمن نظرية معينة أو مجموعة من النظريات مع القناعة أنه قد يتعذر الإمام بكل جوانب الدراسة والاطلاع على حقائقها الاجتماعية بطريقة موضوعية وشاملة تجعل من نتائج بحثنا أكثر سلامة وصحة بالاعتماد على نظرية واحدة تحيط بكل زوايا الموضوع، بحيث أنه: "لا تتهيك المعرفة العلمية إلا من خلال إعادة تركيب المعارف انطلاقا من نقد مجموعة نظريات متجانسة تستمد منها عناصر مختلفة ومتباينة"¹.

خاصة وأن الأمر يتعلق بظاهرة الثقافة التنظيمية ومن ثم السلوك التنظيمي الذي تتحدد معالمها من خلال القيم التي يتشبع بها الموظف داخل المؤسسة وحسب عملية التدريب التي تخضع لها كل فئة مهنية. مما ينتج نوع من الانضباط الذي تظهر فعاليته على سلوك الأفراد حسب مدى عناية المؤسسة بالمناخ التنظيمي الذي توفره لهم، إذ يصعب وضعها في منظور مقارنة واحدة هذا إذا علمنا أن الثقافة التنظيمية في مختلف المؤسسات الجزائرية هي غير واضحة المعالم، ومن هذا المنطلق فقد اعتمدنا في دراستنا على كل من النظرية النسقية والبنائية الوظيفية وذلك من خلال مايلي:

1- النسقية:

إن فكرة النسق عند بارسونز هي "تقوم على مجموعة من الأجزاء متساندة ضمن نظام من العلاقات بين هذه الأجزاء، والنظام أساس النسق بتوازنه واستمراره وتضبط العلاقات حتى لا يتعرض النسق إلى الانهيار". ويعرفها ديسويل النسق بأنه: "عبارة عن كل منظم متكون من عناصر متضامنة لا تعرفها إلا بالنسبة لبعضها البعض حسب المكانة التي يشغلها كل عنصر في المجتمع الكلي"²، ومن هنا يمكن الاستخلاص أن النسق هو مجموعة من النظم والنظام هو مجموعة من الأدوار والوظائف وهذه الأدوار تحمل مجموعة من القيم والمعايير، والهدف الكلي للنسق هو الحفاظ على التوازن ومقاومة الانحراف ومن هنا فالنسقية تساعد في فهم ما يحدث في المؤسسة عامة وعلى مستوى الإدارة على وجه الخصوص، فنحن سنعامل الإدارة داخل المؤسسة كنسق له مدخلات والمتمثلة في الظروف السوسيو مهنية (مادية ومعنوية) التي تعمل المؤسسة على توفيرها لموظفيها، ومخرجات المتمثلة في ردود الأفعال وتصرفات الموظفين اتجاه السلوك التنظيمي الداخلي للمنظمة.

1-P. Bernoux : **La sociologie des entreprises**, Edition: Seuil, Paris, 1999, p245.

2-J. Combassie: **La méthode en sociologie**, Edition: Casbah, Alger, 1998, p10.

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة .

ومن هنا اعتبرنا المنظمة كنسق اجتماعي في شبكة من العلاقات التفاعلية التي تحدد طبيعة هذا النسق كحالة من حالات التفاعل الإنساني استقرار استمراريته، فالغرض من هذا الطرق للمعالجة من ناحيتين: تعتبر المنظمة بناء اجتماعي لها صفاتها وخصائصها المميزة لها أكثر من أي نسق آخر، مما يسمح بتحليل العلاقات والعمليات المتداخلة مع الأنساق الفرعية داخل المنظمة، حتى يتلاءم الموقف التنظيمي مع متطلبات البيئة وظروفها، وبهذا فإن هذا البناء الاجتماعي للمنظمة الصناعية يعمل من خلال عنصرين هامين :

-الأول: ضرورة وجود ثقافة تنظيمية كنسق فرعي تعبر عن هوية المنظمة وتعمل على ديمومة واستقرار بنائها .

- الثاني: أهمية المورد البشري المؤهل والمندمج باعتباره قوام العملية التنظيمية من خلال الأدوار التي تؤديها.

ومن خلال هذه المقاربة نستخلص نتيجتين هامتين هما:

- تعتبر الثقافة التنظيمية كنسق فرعي أساسي هام للموافقة والقبول للمنظمة وتجميع الأنساق الفرعية المكونة لهذا النسق الاجتماعي.

- تظهر قيمة الثقافة التنظيمية كنسق فرعي في الملامح الرئيسية للمنظمة والتي تحدد شرعية وجودها في النسق الاجتماعي للمجتمع بتحقيق التكيف الداخلي والخارجي.

2- **البنائية الوظيفية:** وهي تتمثل في: "الصور والعلاقات ذات الطبيعة العامة دون الاهتمام بالاختلافات الضئيلة أو نوعية الأفراد اللذين تنشأ بينهم هذه العلاقات"¹، وقد ظهرت هذه النظرية في العقد الأول من القرن العشرين بزعمارة كل من (تاكلوت، بارسونز، روبرت، ميرتون)، فنجد بارسونز يميز في هذه النظرية بين أربع مجموعات من العناصر وهي:

*-**الأدوار:** وهي تتمثل في **النشاطات** التي يقوم بها الأفراد، ويولي ذلك **منظومة المعايير** التي تسود داخل النظام الداخلي، ثم **الجماعات** وأخيراً **منظومة القيم** التي تسود داخل المؤسسة وعليه فتعد المنظمة **البناء الاجتماعي** تؤدي وظائف معينة، وتعتبر الإدارة والموظفين من أهم أجزاء هذه الخلية حيث كل منها يقوم بوظيفته وتؤثر إحداها في الأخرى، وبالتالي هناك علاقة وظيفية فيما بينها فالمؤسسة هي التي تهتم بالموظف وتكشف مواهبه من خلال أعماله فتوجه سلوكياته وتنمي مهاراته

1- علي الحوات: **النظرية الاجتماعية (اتجاهات أساسية)**، منشورات شركة الجا، طرابلس، 1998، ص 198.

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة .

بإرساله في دورات تدريبية من أجل توسيع معارفه وخبراته، وجعله أكثر اهتماما وانضباطا بالمهام المسند إليه، كما يمكن أن تؤدي المؤسسة وظائف سلبية تؤثر على سلوكيات الموظفين مما يجعلهم يتمردون عليها وعلى عناصرها، وذلك من خلال إصدار سلوكيات غير منضبطة ومخالفة للنظام الداخلي. فينتج عنها مقاومة للثقافة السائدة فيها بواسطة عدم احترام القوانين المفروضة عليه وتشكيل جماعات غير رسمية تحاول فرض قيم شخصية منافية للقيم التي تسعى إليها المؤسسة، مما يؤدي إلى ضعف مستوى أداء الموظف وتفشي مجموعة من الأخطاء الغير النظامية لثقافة المؤسسة التي تحملها مما يهدد ذلك حياة المنظمة واستقرارها.

لذا فلا بد من الاهتمام بالعملية التدريبية من خلال التحليل والمعاينة لبيئة المؤسسة (المنافس التنظيمي) انطلاقا من معاينة سلوك الفاعلين اللذين تركز عليهم أثناء محاولة التغيير في ظروف العمل، حتى يكون ذلك خاضعا للمنطق والعقلانية في كل الاتجاهات المسيرة لعمل المنظمة وأمنها.

خامسا: الدراسات السابقة.

يعتبر الاطلاع على الأبحاث والدراسات السابقة من المراحل المنهجية في البحث العلمي بهدف التعرف على المساهمات السابقة فيما يتعلق بموضوع البحث، ولقد تم استطلاع على العديد من الدراسات فيما يخص موضوع الثقافة التنظيمية باعتباره من أحدث المواضيع التي حظيت باهتمام العديد من الباحثين الأمر الذي أدى إلى وجود العديد من الدراسات الأجنبية والعربية والجزائرية التي أجريت في هذا الميدان إلا أن اتجاهاتها وتخصصاتها تختلف من دراسة لأخرى فنجدها في كل من العلوم الإدارية والتسييرية إلى العلوم الاقتصادية وإدارة الموارد البشرية وكذا علم الاجتماع المنظمات باعتبارها أحد العوامل الأساسية المحددة لنجاح وتفوق منظمات الأعمال، خاصة في الوقت الحالي الذي تتميز فيه بيئة الأعمال بتغيرات سريعة من شأنها التأثير على أداء المنظمات وتحقيق أهدافها، إلا أن معظم هذه الدراسات تعتمد على المنهج الوصفي البحث الذي يركز على السرد ووصف المعطيات والبيانات الرقمية، أي بمعنى أن المنظور الاجتماعي والتحليل السوسولوجي في حالة غياب شبه كلي في هذه الدراسات، لذا يحتاج المزيد من البحث والتدقيق في هذا الأمر.

1- الدراسات الأجنبية:

***دراسة حول ثقافة المنظمة تحت عنوان (Corporate culture and performance):**

وهي دراسة لكل من (John.p.kotte and James L.heshett) وقد نشرت لأول مرة سنة 1992 وهذا الكتاب ثمره تحقيق كبير في شكل أربع (04) دراسات ضخمة قادها الباحثان من أوت 1987 إلى جانفي 1991 في الولايات المتحدة الأمريكية هدفت هذه الدراسة إلى تحديد العلاقة بين ثقافة المؤسسة ومردودية المؤسسة وذلك من خلال طرح التساؤل التالي: هل توجد علاقة نسبية بين ثقافة المؤسسة ومردودية المؤسسة¹؟

وأهم ما ميز هذه الدراسة في تحليلها، هو محاولة قياس العلاقة بين ثقافة المنظمة ومردوديتها، أي الأثر الذي تؤديه الثقافة التنظيمية في رفع أو خفض مردودية المؤسسة، أي البحث في طبيعة تلك العلاقة، ومحاولة قياسها، وقد قامت هذه الدراسة بطرح الإشكالية الآتية: ما هي وجهة نظر استراتيجية المؤسسة في ظل ثقافة المنظمة؟

وقد شملت هذه الدراسة 207 مؤسسة تنشط في 22 قطاع من الصناعات ومن أهم النتائج هذه الدراسة أنها توصلت إلى أن مردودية المؤسسة تكون حسب نمط الثقافة التنظيمية السائدة للمنظمة وهي تعمل أيضا على رسم السلوك التنظيمي الذي يسير وفقه العامل داخل المؤسسة².

*** الدراسة الثانية حول الثقافة التنظيمية:** وهي دراسة قام بها M.Ritchir عام 2000 تحت عنوان "الثقافة التنظيمية وتأثيرها على العمليات الداخلية وأداء الأعضاء في المنظمة"، حيث هدفت هذه الدراسة إلى توضيح عملية ذوبان الأفراد العاملين داخل ثقافة المنظمة، وقد قدمت هذه الدراسة إطارا تفسيريا بشرح ماهي العناصر المساعدة في ذلك، وكيف يصبحون أعضاء مشاركين في التنظيم و يستقبلون المعلومات التي تساعدهم على تقييم جدارة مشاركتهم السلوكية بناء على ثقافة المنظمة التي ينتمون إليها. وقد خلصت هذه الدراسة إلى أن ذوبان العاملين داخل الثقافة التنظيمية يمكن أن تسيير بثلاث عوامل محورية وهي:

1- فؤاد الشيخ نجيب: **ثقافة الابتكار**، المجلة العربية للإدارة، مج24، ع4، مصر، 2004، ص50.

2- نفس المرجع ، ص51.

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة .

- **الأول:** هو أن يدرك العاملون في المنظمة إدراكا صحيحا للسلوكيات التي تتوقعها المنظمة منهم، إذ يعد ذلك أساسا لرؤية الواضحة والفهم السليم لما تتوقعه المنظمة من العاملين إزاء ممارستهم للجوانب الفنية في أعمالهم.

- **الثاني:** وجود مخطط نهائي للثقافة التنظيمية داخل المؤسسة بما في ذلك من قواعد محددة للعمل ينبغي تعلمها وتذكرها، ونقلها للعاملين دائما كمحددات للسلوكيات المتوقعة منهم في الأداء.

- **الثالث:** المكافآت التدمعية للثقافة التنظيمية فهي تؤدي إلى ترسيخ قواعد السلوك المقبول والمتوقع في نفوس العاملين، كما أن درجة الذوبان تقوى وتزداد قيمتها بكل من الرضا عن العمل، والانتماء للتنظيم والأداء الناجح الذي يدعم ثقة العاملين بأنفسهم وقدراتهم¹.

*دراسة جورج التون والعلاقات الإنسانية (1927-1932):

التي حاول من خلالها اكتشاف بعض مظاهر السلوك التنظيمي كالدافعية والروح المعنوية والرضا وتماسك الجماعة... وعلاقتها بالإنتاجية² فقام بسلسلة من التجارب الميدانية من أجل إثبات أن العوامل المادية وحدها لا تؤدي إلى الزيادة في الإنتاج، واهتم بدراسة امبريقية انطلق منها هو وزملاؤه W.Dickson - Roethlisberger من جامعة Harvard هي دراسة Howthorne الشهيرة (1927-1932) التابعة للشركة الكهربائية الغربية الأمريكية Western Electric في شيكاغو. ولقد كانت هذه الدراسات في البداية تهدف إلى دراسة الظروف الفيزيقية للعمل وعلاقتها بالإنتاجية، ثم اتسعت وأصبح اهتمامها يدور حول جماعات العمل، الروح المعنوية الدافعية والاتجاهات... إلخ.

بمعنى دراسة العوامل النفسية والاجتماعية المحددة للسلوك التنظيمي، ومن خلال التجارب الثلاث التي أجراها على العاملات والتجارب الأخرى وبعد اعتماده على أداتي المقابلة والملاحظة، توصل إلى بعض النتائج والمتمثلة في:

1- أبو معطي سعد عبد الله: الانتماء وعلاقته بكل من الدافعية والتوجه العلمي في الحياة واستيعاب قيم الجماعة، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة طنطا، كلية الآداب، المملكة العربية السعودية، 1999.

2- Friedberg Edgar : Le pouvoir et la règle, Edition: Seuil, Paris,1999, p55.

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة .

- الظروف المعنوية والاهتمام بالمعاملات هو الذي أدى إلى رفع الإنتاج وأهمية العلاقات بين الأفراد في المجموعة الواحدة وبين المجموعات ذلك لأن العمال يتفاعلون أكثر مع الجماعة¹.
- للمكافآت الغير الاقتصادية دور هام في تحفيز العمال وإشعارهم بالرضا وتحديد الدافعية وتحقيق المزيد من الإشباع النفسي للعامل، حيث أن هذه المكافآت تؤثر تأثيرات بالغا في سلوك العمال.
- كما أكدت دراسته على أهمية الاتصال بين الإدارة والعمال وبين العمال أنفسهم، وأبرزت أهمية القيادة الديمقراطية التي تعتبر وسيلة فعالة للاتصال، كما أن علاقات العامل مع الآخرين لها أثر بالغ في رفع الروح المعنوية وزيادة الإنتاج، أما الحاجات الاجتماعية للفرد فيمكن إشباعها عن طريق الانضمام إلى جماعات العمل وهذا سيساعد على إشباع الحاجات الاجتماعية والذاتية ويحقق للفرد مركزا اجتماعيا ويشعره بالرضا².
- إن تواجد العمال في المصنع بصفة دائمة تنشأ بينهم علاقات ويخلق نوع من التفاعل الاجتماعي وتؤدي إلى نشوء تنظيمات اجتماعية غير رسمية تمارس تأثيرا بارزا في السلوك التنظيمي، بحيث يؤكد التنظيم الغير رسمي على العلاقات الاجتماعية التي تنشأ عن التفاعل التلقائي بين الأفراد³.
- إن العوامل التي تؤدي إلى زيادة الإنتاج لم تكن متعلقة بظروف الإنتاج ولكنها كانت عوامل متعلقة بالطبيعة البشرية، نتيجة تأثير الجماعات الغير رسمية التي يمكن اعتبارها استجابة لحاجة العمال لإبراز عواطفهم وانفعالاتهم، لهذا على الإدارة أن تتجاهل وجود التنظيم الغير رسمي، فمن شأن ذلك أن يضعف الاتصالات بين قمة التسلسل الرئاسي وقاعدته، كما أن الاتصالات الصاعدة من هذه المستويات لا تكون لها أهمية طالما أنها لا تنطوي على معلومات عن بناء التنظيم الغير رسمي، وأن تجاهل الإدارة هذا النوع من التنظيم قد يؤدي إلى انهيار الاتصال بين القمة والقاعدة.

1- Sekiou Blondin et autres : **Gestion des ressources humaines dans les PME**, édition: de Boeck Université, Canada, 1993, p 481.

2- عبد الهادي جوهري: **إدارة المؤسسات الاجتماعية**، الاسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2001 ص ص 96، 98.

3- رابح كعباش: **علم اجتماع التنظيم**، مخبر بحث علم الاجتماع الاتصال للبحث والترجمة جامعة قسنطينة، الجزائر 2006، ص ص 126، 128، 131.

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة .

وباختصار شكلت تجارب هاورثون تأثيرا كبيرا على نظرية التنظيم التي أصبحت تقوم عليها كل التنظيمات، وعلى نقيض ما سبق نجد أن مدرسة العلاقات الإنسانية أولت النواحي الإنسانية للعمال اهتماما كبيرا، إذ أكدت العوامل المادية لم تكن الحافز الوحيد المحقق للرضا الوظيفي بل هناك عوامل متعددة كان لها الأثر الكبير في تحقيق الرضا¹، مما يؤدي إلى وجود سلوك تنظيمي ثابت يتماشى وثقافة العمال التي يؤمنون بها.

2- الدراسات العربية:

*دراسة بن غالب العوفي(2005)² حول الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي: فكانت إشكاليته تدور حول الدور الفعال الذي تلعبه الثقافة التنظيمية في إرساء قواعد الالتزام في سلوك الأفراد وذلك باستخدامه للمنهج الوصفي بأسلوب دراسة الحالة لأن الدراسة أجريت على منظمة واحدة هي هيئة الرقابة والتحقيق. حيث بلغ مجتمع الدراسة بها (167) موظفا، وقد هدفت هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على القيم السائدة المكونة للثقافة التنظيمية في هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض بالمملكة العربية السعودية.
- التعرف على مستوى الالتزام لدى منسوبي هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض بالمملكة العربية السعودية.
- الوقوف على مدى اختلاف قيم الثقافة التنظيمية باختلاف بعض الخصائص لدى منسوبي هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض.
- الوقوف على مدى اختلاف مستويات الالتزام التنظيمي باختلاف بعض الخصائص لدى منسوبي هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض.
- كشف طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي في هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض بالمملكة العربية السعودية.

1- صالح بن نوار: فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مرجع سابق، ص 152.

2- محمد بن غالب العوفي: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي (دراسة ميدانية على هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض)، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2005.

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة .

- كشف أثر القيم المكونة للثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي في هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض بالمملكة العربية السعودية.
- تقديم بعض التوصيات والمقترحات التي تساعد المسؤولين في هيئة الرقابة والتحقيق على الاستفادة من نتائج الدراسة.
- وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:
- وجود علاقة ارتباطية موجبة وقوية ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية بشكل عام، والالتزام التنظيمي، وبين القيم المكونة للثقافة التنظيمية.
- إن مستوى الثقافة التنظيمية في هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض متوسط.
- إن جميع قيم الثقافة التنظيمية تسود في هيئة الرقابة والتحقيق بمستوى متوسط.
- عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الخصائص الشخصية والثقافة التنظيمية، وكذلك عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بينها وبين القيم المكونة للثقافة التنظيمية.
- إن مستوى الالتزام التنظيمي في هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض.
- عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الخصائص الشخصية ومستوى الالتزام التنظيمي.
- إن أهم القيم المكونة للثقافة التنظيمية التي تؤثر على الالتزام التنظيمي بشكل عام هي (العدل، والكفاءة، وفرق العمل).

*** دراسة حول السلوك التنظيمي للباحث أيمن محمد الدويك¹: والتي حاول من خلال إشكالية دراسته توضيح بعض الأجزاء السلبية للعلاقة التي تربط العامل بصاحب العمل وما ينتج عنها من سلوكيات انتهازية مسيئة للعمل حيث هدف من خلال هذه الدراسة كما أسماها إلى توصيل معلومات لجميع المعنيين بالأمر بأسلوب عملي ومباشر، فكان محتوى هذه الرسالة يدور حول بعض السلوكيات والممارسات التي يرتكبها العاملون والشركاء في العمل داخل منظمات الأعمال عامة والأحكام الشرعية المناسبة لهذه التصرفات الانتهازية، حيث يرى الباحث أن سبب فشل منظمات الأعمال ناتجة عن خلل عميق في الهيكل الوظيفي وتحليل فريق العمل داخل التنظيم يرجع إلى سوء التعامل مع المطالب الشخصية للموظفين أو التعامل الخاطئ مع المخالفات الشخصية من طرف العاملين لقوانين وأنظمة العمل في المؤسسة والذي يمكن أن يؤدي إلى ارتفاع ظاهرة دوران العمل**

1- أيمن أحمد الدويك: السلوك الانتهازي في العمل، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، ط1، الجزائر، 2007.

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة .

خاصة بالنسبة للعاملين الأكفاء وتبديل طاقم الموظفين باستمرار وعلى كافة المستويات الإدارية أو فصل الأفراد النشطين منهم لأسباب بعيدة من تقدير كفاءتهم في العمل، ومن أهم السلوكيات الانتهازية التي تطرق إليها الباحث في هذه الرسالة: التأخر في الحضور والتعجل في الانصراف ومطالعة الجرائد والمجلات في أوقات الدوام... لاحظ الباحث أن المنظمة التي يعمل فيها عبارة عن مكان عمل بدون عمل من حيث أخذ بعض الأفراد فيها فترات راحة أثناء وقت الدوام الرسمي والمبالغة فيه أحيانا إلى جانب سرقة الإجازات كأن يمد العامل إجازته الرسمية إلى أكثر من المقرر وبأعذار وهمية مع الاستغلال السيئ للإجازات والعطل المرضية، وكذا استخدام معدات المؤسسة لأغراض شخصية كاستعمال الهاتف بكل أنواعه واستغلال أجهزة المكتب ليس هذا فحسب بل أن ظاهرة محاباة الأقارب هي شائعة في هذه المنظمة للحفاظ على العلاقات الأسرية والقبلية رغم غياب الكفاءة المناسبة لشاغل الوظيفة.

ويضيف الباحث أن السلوك الانتهازي المتعرج الممارس في المنظمة هو حالة من حالات السلوك الانتهازي التي يرتكبها الموظفون من خلال موظفون آخرون لتحقيق مصالح شخصية خاصة بتجاوز القوانين ومخالفتها، ولعل من أهم صور هذا السلوك ما يعرف "بالواسطة" أو "فيتامين واو" كما أسماه الباحث والتي تقوم على أساس علاقات اجتماعية معينة (قربة نسب أو علاقة حميمية) من منطلق تبادل المصالح سواء من النوع البسيط أو المركب، ومن أكبر حالات تضارب المصالح التي يرتكبها المسؤول في العمل عندما يرتكب المسؤولون سلوكيات متعرجة لتحقيق مصالحها الشخصية كأن يستغل مسؤول ما معلومات اطلع عليها من واقع موقع عمله الخاص ليتجه نحو الاستفادة الشخصية. إن التمييز العنصر في العمل حسب الباحث هو نوع آخر ومختلف لأنواع السلوك الانتهازي، غير أن هذا التمييز يكون بشكل جزئي وليس كلي كأن يكون التحيز لعنصر ضد آخر بشكل عادل وخارج عن القوانين واللوائح التنظيمية المتبعة، ويتم التعبير عادة عن هذا السلوك بأكل حق الطرف الذي ينتمي إلى العنصر الآخر أو ظلمه أو مضايقته عن غير وجه حق فيحرمه مثلا من مكافأة أو ترقية يستحقها أو يوقع عليه مخالفة وغرامة لا يستحقها أو يستثنيه من مهمة عمل له أحقية القيام بها، أو يبالغ الطرف المنتهز في تصيد عيوب الطرف المنتهز من العنصر المقابل فيضخمها حتى يعاقب الطرف الضحية من طرف صاحب العمل أو يفصله عن عمله، والتمييز العنصري يكون بعدة صور:

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة .

كأن يكون مثلاً على أساس الجنس، اللون، البلد، مكان السكن، القبيلة، الحرفة، الدين الانتماء السياسي، المقدرة الجسمانية أو حتى على أساس السن.

ورغم اختلاف هذه التجاوزات والسلوكيات الانتهازية والتي قد تحمل في ظاهرها دوافع متعددة أبرزها الدافع المادي والتي تترجم في شكل فائدة مادية من نوع ما وتحويل مباشر من مصلحة المجموعة إلى مصلحة الفرد ولكن بصورة مختلفة فإن الفوائد الأخرى من السلوك الانتهازي هي:

- هذه السلوكيات تنعكس على صاحبها بفائدة مادية غير مباشرة ولا فورية سريعة الامتلاك.
- ألا يصاحب السلوك الانتهازي أي فائدة مادية على الإطلاق وإنما تكون الفائدة معنوية.
- أن ينتفع الموظف من سلوكه الانتهازي في الحصول على خدمات خاصة فعلية قد تفوق القيمة المادية أو مجرد احترام الناس.

فيألى جانب الفوائد المادية والمعنوية لهذا السلوك الانتهازي الممارس فإن هناك عدد من العوامل والدوافع التي تساهم في حث المخالف على ارتكاب هذا السلوك منها:

- صفات وطباع شخصية ملازمة للسلوك الانتهازي مثل الطمع البخل والحسد.
- التبريرات غير المبررة لتغطية ذلك حتى يجلل المخالف لنفسه انتهاك القوانين لأي سبب.
- غياب المحاسبة والمراقبة والتي قد تكون سبباً هاماً في الانحراف عن قواعد العمل.
- عدم وجود لوائح بالعقوبات وقوانين داخلية تفصيلية خاصة بالمنظمة.
- إجحاف رب العمل وظلمه لعامليه يولد لديهم روح الانتقام للإضرار بالعمل بأي طريقة.
- القدوة السيئة خاصة إذا كان المسؤول نفسه يخرق قوانين العمل.
- السلبية في بيئة العمل.

- الجهل بالخطأ بأن ما يقوم به العامل من ممارسات انتهازية هي مخالفة قانونية صريحة، ولوضع حد لهذه الممارسات الفوضوية قدم الباحث جملة من الاقتراحات والحلول منها:

- أن يشعر الموظف بخطأ الفعل المرتكب ذاتياً انطلاقاً من ضميره المهني أما إذا ارتكب الفعل وتلقى إنذاراً من طرف زملائه أو مسؤوليه فإن هذا الموظف يقوم بمراجعة جميع تصرفاته حتى يتأكد من سلامتها.

- تأسيس نظام أخلاقيات العمل داخل المنظمة.

- الاعتماد على المحفزات المعنوية.

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة .

- الرسالة الأخلاقية للمنظمة من خلال بناء سمعة طيبة خاصة بها طبقاً لأدائها والتزام موظفيها بالأخلاق العالية ووضوح رسالتها في العمل.

- وجود أنظمة ولوائح توضح كافة المخالفات وكذا إرشادات توعوية خاصة بالملتحقين الجدد بالعمل إلى جانب تطبيق هذه الأنظمة بكل دقة ووضوح مع تطبيق العقاب في حال المخالفة تبعاً لما تنص عليه هذه اللوائح ووفقاً للأسلوب المتدرج في التنبيه والذي يبدأ بتوجيه الإنذار الشفوي ليتدرج غاية الفصل النهائي من العمل قصد تطهير البيئة التنظيمية من بعض الحالات السلوكية المستعصية.

وفي ختام بحثه نوه الباحث إلى ضرورة التحلي بالمسؤولية والحكمة وبعد النظر مع حسن تقدير الأمور للمحافظة على الكيان الداخلي للتنظيم، كما أن العامل من جهته يجب عليه أن يتمسك بالقوانين التنظيمية في سلوكه مع تحسين لأدائه ورفع إنتاجيته حتى تتمكن المنظمة من تحقيق لعنصر الانضباط الوظيفي.

*** دراسة حول تنمية السلوك التنظيمي:** وهي تحت عنوان (السلوك الإنساني في المنظمات) لكل من أحمد علي جبر وعبد المحسن جودة¹ انطلاقاً من نظرية التعزيز التي نادى بها اسكندر حاول كل من الباحثان اللذان سبق ذكرهما تطبيق هذه النظرية التي تقول: (أن سلوك الإنسان غير مدفوع بدوافع داخلية موروثية، وإنما ناتج ما حوله من مشيرات، وأن سلوك العمال يتغير بتغير البيئة التي يعملون فيها) لذا فلا يمكن تحديد مسبقاً لحاجات ومشاعر الفرد وإنما ذلك يتوقف على المشيرات التي يتعرض لها الشخص، والاستجابات وما لاقاه الفرد نتيجة هذه الاستجابات التي تركز على تعزيز السلوك المرغوب فيه أو ما يطلق عليه بالسلوك الإيجابي للمنظمة، فكانت إشكالية هذه الدراسة تتمحور كيف يمكن تعزيز السلوك الإيجابي، بدلاً من استخدام العقاب كوسيلة في للحصول على السلوك المرغوب فيه؟ وكيف يمكن معالجة نسبة ارتفاع غياب العمال بمؤسسة الدراسة؟ وللإجابة عن هذه الإشكالية كانت الاقتراحات التالية في شكل فرضيات جزئية:

- المتابعة الشهرية للعمال تساعد على الإنقاص من الغيابات المتكررة.
- تعديل أسلوب معاملة هؤلاء العمال يساعد على المواظبة ويشجعهم.
- خفض من تقارير المتابعة يعزز من السلوك الإيجابي للعمال داخل المؤسسة.

1- أحمد علي جبر، عبد المحسن جودة: السلوك الإنساني في المنظمات، المنصورة: المكتبة العصرية، مصر، 1999.

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة .

أما بالنسبة للمنهج الذي استعمل من خلال قراءتنا لهذه الدراسة هو المنهج الوصفي الكمي المدعم بتقنية الملاحظة بالمشاركة ساعدتهما كثيرا في تحليل نتائجهما التي تتبعها فيهما سلوك المواظبة للعمال داخل المؤسسة. أما عن العينة فقد جرت هذه الدراسة في إحدى الشركات المصرية التي كانت تعاني من ارتفاع في نسبة الغياب بين عمالها، فدرس أسلوب متابعة الغياب وطريقة معاملة 38 عامل. أما بالنسبة للنتائج التي توصلنا لها هي مايلي:

- انخفاض نسبة الغيابات من 11% إلى 6% ثم إلى 4%... بواسطة تتبع أسلوب التعزيز وتشجيع سلوك الإيجابي داخل المؤسسة.

- تعزيز أسلوب السلوك المرغوب فيه يؤدي إلى التقليل من السلوك الغير المرغوب فيه.

3- الدراسات الجزائرية:

* دراسة حول التنشئة الاجتماعية وإشكالية العقلانية داخل المنظمة الصناعية بمجمع صيدال المدية¹ وهي دراسة قام بها الباحث الفضيل رتيمي لنيل شهادة الدكتوراه، وقد تناولت عملية التنشئة الاجتماعية كإحدى العمليات الأساسية في بناء شخصية الفرد داخل المجتمع وذلك إثر مجموعة من المؤسسات مثل الأسرة، المدرسة، مما يساهم في بناء السلوكيات التي يحملها الأفراد أثناء التحاقهم بالمنظمة الصناعية، فكانت دراسة ظاهرة التنشئة الاجتماعية وأثرها على الأفراد من حيث تشكيل العقلانية في الفكر والسلوك وترجمت هذه الدراسة في إشكالية العقلانية داخل المنظمة الصناعية التي حملت مجموعة من التساؤلات أهمها ما يلي:

- هل التنشئة في الأسرة الجزائرية تعمل على غرس فكرة الولاء اتجاه المؤسسات الحديثة؟ أم تنمي فيهم الشعور بالمسؤولية والولاء اتجاه العائلة وأفرادها؟

- هل يمكن اعتبار أن الأسرة هي المؤسسة الوحيدة التي تعمل باستمرار على إعادة إنتاج الذهنية التي لا تتماشى مع المؤسسة الحديثة؟

- هل يمكن اعتبار أن القيم العمالية داخل التنظيم الصناعي تتماشى ومتطلبات التنظيم العلمي وبالتالي لا تعيق المشروع الصناعي الحديث؟

1- الفضيل رتيمي: التنشئة الاجتماعية وإشكالية العقلانية داخل المنظمة الصناعية (دراسة ميدانية بمجمع صيدال

المدية)، أطروحة دكتوراه، رسالة غير منشورة، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية جامعة الجزائر .2005/2004

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة .

- هل يمكن اعتبار عدم التمسك بالتسيير العلمي العملي داخل التنظيم الصناعي يعود في الأساس إلى إشكالية العامل وهروبه من المسؤولية؟
- هل يمكن اعتبار أن الثقافة الاجتماعية الخاصة بالعمل داخل التنظيم تعد من العوامل على انتهاج سلوكيات غير عقلانية من طرف بعض العمال، داخل التنظيم الصناعي؟
وللإجابة على هذه التساؤلات صيغت الفرضيات التالية:
- تعمل التنشئة الأسرية على تنمية شعور الولاء اتجاه العائلة وأفرادها، أكثر من غرسها لفكرة الولاء نحو المؤسسة الحديثة.
- تعمل المدرسة كمؤسسة تنشئية على إنتاج ذهنية لا تتماشى والمؤسسة الحديثة.
- القيم العمالية داخل التنظيم الصناعي لا تتماشى ومتطلبات التنظيم العلمي، وبالتالي تعيق المشروع الصناعي الحديث.
- عدم التمسك بالتسيير العلمي داخل التنظيم يعود في الأساس إلى إشكالية العامل وهروبه من المسؤولية.
- الثقافة الاجتماعية الخاصة بالعمل داخل التنظيم تعد من العوامل المساعدة على انتهاج سلوكيات غير عقلانية من طرف بعض العمال داخل التنظيم الصناعي، وقد اعتمدت هذه الدراسة في الجانب الميداني على المنهج الوصفي التحليلي بغية وصف ظاهرة التنشئة الاجتماعية وأثرها على الأفراد من حيث تشكل العقلانية في الفكر والسلوك، أما أدوات جمع البيانات فقد تم الاعتماد على الملاحظة لجمع بيانات حول الموضوع والتعرف على ميدان الدراسة، إضافة إلى الاستمارة الموجهة لعمال المنظمة الصناعية بميدان الدراسة، وكذا على المقابلة الموجهة للقيادة الإدارية، أما عينة الدراسة فقد تم الاعتماد على العينة الطبقية لعشوائية التي بلغ عددها 250 عامل وهي تضم مختلف الفئات المهنية المتواجدة بالمنظمة وذلك بنسبة 21% من مجتمع الدراسة، فأفرزت الدراسة على مجموعة من النتائج أهمها ما يلي:
- تعتبر الأسرة الجماعة المرجعية والبنية المهمة لتنمية شخصيات أفرادها وهذا انطلاقاً من تنشئتها وغرسها للقيم والتي نجد آثارها واضح في سلوكيات ومواقف الأفراد، فتكون الازدواجية بين القول والسلوك وبهذا تكون التنشئة الأسرية لها دخل في غرس مفهوم الثقافي والتضحية، والتي تكون في الغالب للأسرة على حساب العمل، مما ينعكس سلباً على مردود العملي الذي يقومون به اتجاه

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة .

مهامهم، فيكون محتوى التنشئة الأسرية يعمل على خدمة فكرة الولاء والتضحية من أجل الأسرة أولاً وقبل كل شيء .

- علاقات العمل تحكمها علاقات غير رسمية، وأن البيئة الثقافية هندسة عقلانية الأفراد بشكل متعارض مع عقلانية المؤسسة.

- الخصائص الاجتماعية والثقافية والسياسية والاقتصادية للمجتمع، تلعب دورا بارزا ومها في تشكيل السلوكيات والممارسات الفعلية للمؤسسة.

* دراسة حول السلوك التنظيمي للعاملين¹ وذلك تحت عنوان: (القيم الاجتماعية والثقافية المحلية وأثرها على السلوك التنظيمي للعاملين بمؤسسة صناعة الكوابل ببسكرة)، وهي دراسة قام بها الباحث الأزهر العقبي لنيل شهادة الدكتوراه، ونجد أن هذه الدراسة تسعى إلى تبيان الدور الذي تلعبه القيم والمعايير الاجتماعية المحلية في بروز أنماط معينة من التعاون والإشراف فيما بينهم داخل المنظمة الصناعية الجزائرية، وقد كانت إشكاليته حول مدى تأثير القيم والمعايير الاجتماعية المحلية التي يؤمن بها الأفراد العاملين على نمط التعاون والإشراف بينهم داخل المنظمة الصناعية سواء كان هؤلاء الأفراد عمالا فيما بينهم أو مجموعة من الرؤساء مع المرؤوسين من حجم هذا التأثير؟

فاعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي لاكتشاف خصائص بعض النظم الاجتماعية وعلى رأسها النظام الأسري ونظام المصنع وكذا بين المراكز الاجتماعية الموروثة والمكتسبة، والمنهج المقارن للمقارنة بين القيم والمعايير السائدة في الجماعات الأولية والثانوية، ونظرا لطبيعة الدراسة فقد اختار الباحث العينة الطباقية لتمثيل مجتمع البحث الذي يقدر حجمه ب 168 عاملا وهي مقسمة إلى : 110 عون تنفيذ، 44 عون تحكم، 14 إطارا، أما بالنسبة لأدوات البحث فقد استخدم الباحث كل من الاستمارة والمقابلة إضافة إلى الوثائق والإحصاءات في جمع المعطيات، فتوصل إلى مجموعة من النتائج والتي نجد من أهمها ما يلي :

- التعاون بين أعوان التنفيذ وتضامنهم داخل المصنع تتحكم فيه مراكزهم الرسمية والأدوار المهنية التي يؤدونها دون اعتبارات أخرى .

1- الأزهر العقبي: القيم الاجتماعية والثقافية المحلية وأثرها على السلوك التنظيمي للعامل، رسالة دكتوراه في علم

الاجتماع والتنمية، رسالة غير منشورة، جامعة قسنطينة، 2009/2008.

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة .

- الأسلوب الإشرافي للرئيس تتحكم فيه إلى حد بعيد الالتزامات الاجتماعية والأخلاقية التي يتحملها اتجاه مرؤوسيه أكثر من المسؤوليات الرسمية نحوهم.
- نمط الإشراف السائد داخل المصنع يعكس مراعاة الرؤساء للعادات والتقاليد والأعراف السائدة في المجتمع في تنظيم علاقاتهم بمرؤوسيه.
- * دراسة بوعشة نور الدين¹ تحت عنوان (الخلفية الثقافية للقيادة وأثرها على التمسك الاجتماعي التنظيمي) لنيل شهادة دكتوراه العلوم، وكانت تهدف إلى التعرف على عناصر ومكونات الثقافة التنظيمية وتشخيص واقعها الفعلي في المؤسسة الجزائرية، من خلال التعرف على طبيعة القيم الاجتماعية والتنظيمية السائدة بمؤسسة الدراسة سواء كانت إيجابية أو سلبية من أجل الكشف عن درجة الترابط وتقارب العمال والموظفين من خلال مؤشرات الانتماء والولاء والالتزام انطلقت الدراسة من الإشكالية التالية:
- هل هناك علاقة بين الخلفية الثقافية للقيادة والأنتباع والتمسك التنظيمي؟ وانبثقت عن هذه الإشكالية التساؤلات الفرعية التالية:
- هل يؤثر المجتمع المحلي على تمسك أعضاء التنظيمين الرسمي وغير الرسمي؟
- هل يؤثر الإطار الثقافي للمنظمة على التمسك الاجتماعي داخلها؟
- هل تنظر القادة إلى الثقافة التنظيمية كمدعم فعال للمجهودات التي تعتمد على فريق العمل؟
- هل يؤثر الأسلوب القيادي المتبع من قبل القائد على التمسك الاجتماعي التنظيمي؟
- ولإجابة عن هذه التساؤلات تم صياغة الفرضيات التالية:
- يؤثر المجتمع المحلي على تمسك أعضاء التنظيمين الرسمي وغير الرسمي بمقدار ما يحمله ويوظفه رؤساء العمل، العمال والموظفين من أقوال وتعبيرات اجتماعية عند إقامة العلاقات وتوجيه الولاء وحتى درجة التمثيل بالقيم الاجتماعية والتنظيمية.
- يوفر الإطار الثقافي المناسب للمنظمة مناخا تنظيميا صحيا يؤدي إلى استقرار الموارد البشرية.
- يؤدي ترك الحرية للعمال في مجال تشكيل جماعات العمل الوظيفية إلى زيادة درجة تجانس أعضائها وتماسكهم وهذا في إطار تكريس العمل الجماعي.

1- نور الدين بوعشة: الخلفية الثقافية للقيادة وأثرها على التماسك الاجتماعي التنظيمي، رسالة دكتوراه العلوم في علم الاجتماع تنظيم وعمل، غير منشورة، جامعة الجزائر 2 أبو القاسم سعد الله، 2015/2016.

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة .

- يؤثر الأسلوب القيادي الديمقراطي على التمسك الاجتماعي التنظيمي، من خلال تدعيم العلاقات الإنسانية والاجتماعية، وجعل أعضاء التنظيم غير الرسمي أكثر ولاء للمنظمة وانسجاماً مع أهدافها وسياستها.

وقد اعتمدت هذه الدراسة في الجانب الميداني على المنهج الوصفي التحليلي بهدف وصف الخلفية الثقافية للقيادة المتمثلة في مجمل العناصر الثقافية الاجتماعية والتنظيمية، إضافة إلى المنهج الإحصائي انطلاقاً من طبيعة أسئلة الاستمارة، والبيانات والمعلومات المجمعة عن طريقها من أجل تحليلها كميًا أما أدوات جمع البيانات فقد تم الاعتماد على الملاحظة لجمع بيانات حول الموضوع والتعرف على ميدان الدراسة إضافة إلى الاستمارة الموجهة لعمال المنظمة بميدان الدراسة، وكذلك على المقابلة العفوية أي بدون دليل وتوجيه في المرحلة الاستطلاعية لأجل التقصي للمعلومات عن الظروف السائدة بميدان الدراسة والتعرف أكثر على آراء الفاعلين ومواقفهم.

أما عينة الدراسة فقد تم الاعتماد على العينة الطبقية العشوائية التي بلغ عددها 270 عامل وهي تضم مختلف الفئات المهنية المتواجدة بالمنظمة وذلك بنسبة 46% من مجتمع الدراسة، وقد أفرزت هذه الدراسة على مجموعة من النتائج أهمها ما يلي:

- يقع إحلال التماسك بين مكونات التنظيم على عاتق الإدارة عن طريق المدراء، وذلك ليس من خلال التنظيمات الرسمية التي نادى بها النظريات الكلاسيكية وإنما من خلال تمثل القيم الإيجابية والسلبية والممارسة الفعالة لما يمتلكونه من المهارات القيادية التي تحول لهم القوة لأداء مهماتهم.

- يعتبر التماسك بين مختلف الفاعلين والإدارة أرضية رئيسية لتحقيق أهداف التنظيم واستمراره.

- التشبع بقيمة العمل التنظيمي والمحافظة عليه، يعتبر بداية لترسيخ السلوك العقلاني فيؤدي إلى التطوير القيمي مما يساعد للحصول على التقدير الاجتماعي والتنظيمي بين الفاعلين في التنظيم ومع أفراد المجتمع وبالتالي زيادة تماسكهم.

4- التعقيب والتقييم العام للدراسات ودرجة الاستفادة منها:

أ- التعقيب العام للدراسات:

كخلاصة لمختلف الدراسات التي تطرقنا إليها، نجد أن مراجعة التراث العلمي الخاص بموضوع بحثنا والاطلاع على المعلومات المتاحة حوله يبين لنا أن هناك عدد متوفر من الدراسات الميدانية والنظرية التي عاجلت موضوع الثقافة التنظيمية والسلوك التنظيمي، إلا أننا حاولنا من خلال بحثنا هذا تسليط

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة .

الضوء لأهم الدراسات التي تخدم موضوع دراستنا والتي لها علاقة مباشرة، ونجدها تناولت لمتغير من متغيرات الدراسة، غير أن ما لاحظناه في الأخير أن كل هذه الدراسات مهمتها تعددت فإنها تصب في إطار دراسة الثقافة التنظيمية ضمن السلوك التنظيمي الذي يتبعه العامل داخل مؤسسة العمل التي ينتمي إليها، فكانت مختلف الدراسات المذكورة على النحو الآتي:

* دراسة (John.P.Kotter and James L.Heshett): والتي اهتمت فيها بتحديد العلاقة بين ثقافة المؤسسة ومردوديتها، أي دراسة الأثر الذي تؤديه الثقافة التنظيمية في رفع أو خفض مردودية المؤسسة وتوصلت هذه الدراسة إلى نتيجة مهمة وهي أن نمط الثقافة التنظيمية السائدة يلعب دورا مهما في تحديد مستوى إنتاجها.

* دراسة M.Ritchie : والتي حاول من خلالها توضيح عملية ذوبان الأفراد العاملين داخل ثقافة المنظمة تتم ضمن ثلاثة عوامل أساسية توصل إليها من خلال نتائجه وهي:

- إدراك الصحيح للسلوكيات التنظيمية التي تتوقعها المنظمة منهم.
- وجود مخطط نهائي للثقافة التنظيمية.
- المكافآت التدميمية للثقافة التنظيمية تزيد من ترسيخ قواعد السلوك في نفوس العاملين.

* دراسة جورج التومايو والعلاقات الإنسانية: والتي حاول فيها دراسة العوامل النفسية والاجتماعية المحددة للسلوك التنظيمي وعلاقتها بالإنتاجية من خلال الاهتمام بالظروف الفيزيائية للعمل التي يعمل في ظلها العامل والتي تبرز أهمية هذه النتيجة من خلال ما سنتطرق إليه في دراستنا من إضافات إما بالتدعيم وإثبات صحة ما سنتوصل إليه وإما بنفيه تماما حسب النتائج.

* دراسة محمد بن غالب العوفي: والذي أهتم هو الآخر بالدور الفعال الذي تلعبه الثقافة التنظيمية في إرساء قواعد الالتزام التنظيمي في سلوك الأفراد من خلال القيم المكونة لها.

* دراسة أيمن محمد الدويك: والتي حاول فيها توضيح بعض الأجزاء السلبية للعلاقة التي تربط العامل بصاحب العمل، وما ينتج عنها من سلوكيات انتهازية بسبب فهم السيئ لقوانين وأنظمة العمل في المؤسسة، فيؤدي ذلك إلى وجود خلل يعرقل من العملية التنظيمية التي تسير عليها عجلة تنمية المؤسسة.

* دراسة أحمد علي جبر وعبد المحسن جودة: اللذان حاولا تبيان من خلال دراستهما أن سلوك العمال غير مدفوع بدوافع داخلية موروثية، وإنما هو ناتج لمثيرات بيئة العمل التي يعمل في

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة .

ظلمها، وذلك انطلاقاً من نظرية إسكندر التي تقر بذلك، فحاولا افتراض طرق لتعزيز السلوك الإيجابي وتجنب العقاب.

*** دراسة الفضيل ريمي:** والتي سعى من خلالها إلى إبراز دور عملية التنشئة الاجتماعية كإحدى العمليات الأساسية في بناء شخصية الفرد داخل المجتمع على إثر مجموعة من المؤسسات كالأسرة المدرسة مما ساهم في تكوين السلوكيات التي يحملها الأفراد أثناء التحاقهم بالمنظمة، وقد أفرت على نتيجة مهمة وهي أن علاقات العمل تحكمها علاقات غير رسمية وأن البيئة الثقافية هندسة عقلانية للأفراد بشكل متعارض مع عقلانية المؤسسة.

*** دراسة لزهرة العقبي:** وقد حاول من خلالها إلى تبيان الدور الذي تلعبه القيم والمعايير الاجتماعية في بروز أنماط التعاون والإشراف داخل المنظمة سواء كان هؤلاء الأفراد عمالاً بحتاً أو مجموعة من الرؤساء والمرؤوسين، والتي تتحكم فيه كل من الأدوار المهنية، وحتى مستوى الالتزامات الاجتماعية والأخلاقية التي تكون نتيجتها تبعاً لمستوى العادات والتقاليد والأعراف السائدة في المجتمع.

*** دراسة نور الدين بوعشة:** سعى من خلالها للتعرف على عناصر ومكونات الثقافة التنظيمية وتشخيص واقعها الفعلي في مؤسسة الجزائر وذلك تبعاً لطبيعة القيم الاجتماعية والتنظيمية السائدة بمؤسسة الدراسة سواء كانت إيجابية أو سلبية مما سهل الكشف عن درجة الترابط وتقارب العمال والموظفين فيما بينهم، إلا أنه خلص إلى نتيجة مهمة وهي أن تضارب وتعارض القيم الاجتماعية التي ينقلها العمال والموظفين إلى التنظيمات مع القيم الإدارية المراد غرسها وتوطئتها بالممارسة يصعب من تكوين نسق ثقافي تنظيمي قوي يؤدي بدوره إلى اختلال في السلوكيات الفردية بمحيط العمل التي تخل بدرجة التماسك الاجتماعي فيما بينهم.

ب- التقييم العام ودرجة الاستفادة من الدراسات:

يتضح لنا أن أغلب الدراسات التي تناولناها خاصة منها الجزائرية تدرس موضوع بحثنا من جانب واحد، فمرة من جانب الثقافة التنظيمية ومرة من جانب السلوك التنظيمي، وبالتالي هذا ما أعطى لنا رؤية مسبقة حول المشاكل التي تواجهها المنظمات الصناعية والإدارية في الجزائر، وبينت لنا أن التسيير الحديث للمؤسسات لم يصبح يركز فقط على الممكنة والآلات الحديثة وإنما أصبح لتكنولوجيا المعلومة والاهتمام بالأفكار التي يحملها الأفراد أثناء انتقالهم للتنظيم. نجد أن أغلب هذه الدراسات استعملت للمنهج الوصفي التحليلي المناسب لوصف الظاهرة الثقافية ومعرفة أهم العوامل المتحكم فيها إلى

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة .

جانب المنهج الكمي الذي يساعد على تقريب المعطيات البيانية إلى نسب مئوية قابلة للقياس وتجسيدها على أرض الميدان، وهو أكثر تناسب لتقنية الاستمارة المستعملة من قبل أغلب الدراسات التي انطلقت منها، إلى جانب تقنية الملاحظة والمقابلة للحصول على معلومات دقيقة وصحيحة.

ج- درجة الاستفادة من هذه الدراسات:

ساعدتنا هذه الدراسات على بلورة لأهم المفاهيم التي يمكن أن نبنى عليها إشكالتنا من خلال صياغة لفرضيات الدراسة واختيار المنهج المناسب، إضافة إلى انتقاء المؤشرات الصحيحة في تركيب أسئلة الاستمارة وكيفية بناء حجم العينة. فتحت لنا هذه الدراسات مجال المعرفة لأن ندرك بأن متغير الثقافة التنظيمية متعدد الفروع، حيث يمكن ربط تأثيره الفعال بترسيخ قواعد العمل في نفوس الموظفين إلى جانب الاهتمام بالظروف الفيزيائية من خلال العوامل النفسية والاجتماعية المحددة لقواعد الالتزام بالسلوك التنظيمي، كما أظهرت لنا أن قوة العملية التنظيمية التي تدفع بعجلة تنمية المؤسسة تتوقف على العناصر الثقافية التي تحتويها، هذا إضافة إلى عملية التنشئة الاجتماعية في بناء شخصية أفرادها، مما يساهم في بناء قيم معايير اجتماعية تساعد على بروز أنماط من التعاون والإشراف بين عناصرها، وذلك تبعاً للعادات والتقاليد والأعراف السائدة بمجتمع الدراسة، إلا أن نتيجة التقارب والتماسك بينهم تكون نسبية ذلك حسب درجة اهتمامهم بهذه القيم والتزامهم بها.

- كما أفادتنا هذه الدراسات في فهم موضوع الثقافة التنظيمية وأبعادها لكونها تعتبر متغير أساسي في بحثنا، إذ تعد أداة مهمة لإحداث التغيير في الذهنيات والسلوكيات الأفراد داخل المنظمة، هذا إضافة إلى فهم خصائصها وما يميزها من الظواهر الاجتماعية السائدة بمجتمع الدراسة، إلى جانب متغير السلوك التنظيمي الذي يعد هو الآخر عنصر مهم في بحثنا وقد ساعدتنا في فهمه، مما جعلنا نكشف العلاقة الارتباطية التكاملية بينهما ومستوى التأثير فيها الذي يكون حسب حجم الاهتمام بالموارد البشري وموقع الممارسة التي تحدث به العملية أي المنظمة.

5- موقع هذه الدراسة من الدراسات السابقة:

فهذا ما يجعلنا نحاول من خلال دراستنا هذه أن نطلق من درب سابقتنا بإضافة لمسة علمية جديدة حول موضوع (واقع الثقافة التنظيمية وتأثيرها على السلوك التنظيمي)، وذلك إثر الكشف عن أهم العوامل والعناصر المتحكمة في هذه الثقافة وكيفية بنائها للسلوك التنظيمي عند الأفراد اللذين تحتويهم، فنجد أن هذا يبدأ بالقيم الثقافية التي يحملها هؤلاء عند تقدمهم للتنظيم والتي يكون

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة .

مستوى تأثيرها إيجابا أو سلبا حسب مدى الانسجام مع القانون الداخلي الذي يجدونه في هذا الأخير، إلى جانب عنصر الانضباط والتدريب الذي يطبع سلوكهم، تبعا لنوع الظروف الداخلية التي يعمل في ظلها، فتبقى دراستنا هذه بمثابة نقطة لانطلاق مهمة يمكن البدء من خلال نتائجها للبحوث الميدانية المستقبلية، وهذا ما يساعد على تكييف ثقافة المؤسسة الجزائرية، حسب النماذج الثقافية المستوردة لتحقيق قدر معين من النجاحة والتقدم بمؤسستها مما يضمن الاستمرارية لتنظيمها. وبالتالي هذا ما يسمح بتكوين ذهنيات جديدة متفتحة على العالم الخارجي في عالم التسيير والتنظيم متشعبة بتقبل ثقافة التغيير الإيجابي المتنامية للدخول في عالم الجودة والمنافسة، وذلك ضمن أنماط إدارية حديثة مبنية على أسس قوية ثابتة مستمدة من قيم دينية صحيحة واضحة المعالم، هذا باعتبار أن الأفراد العاملين هم قبل كل شيء نتاج المجتمع الذي يعيشون فيه ويتأثرون به ويؤثرون فيه.

وبهذا نؤكد من خلال دراستنا على جملة من العوامل التي يتوقف عليه مستوى نجاح وتميز المؤسسة على اختلاف بيئتها، والتي تكون بدايتها اعتبار الفرد كعامل مهم وفعال، إذ يعد الشريك الأول في نظرنا فهو يأتي كمحدد مهم لقيمة المؤسسة وبقائها وديمومتها، ونجد على نفس الأهمية يلعب المسير دورا مهما في تطوير وبعث المؤسسة في الاتجاه الصحيح لمختلف الخيارات التي تقف عليها، فتكون لثقافة المجتمع تأثيرا مباشرا، أو غير مباشرا على الأفراد الموظفين ومن ثم على سلوكياتهم وإدراكاتهم ومواقفهم فتتكون على إثرها ثقافة المؤسسة، وتتغير تبعا للتحويلات الاجتماعية وأفعال المسيرين. ومن ثم يمكن القول أن أهم ما يميز دراستنا عن الدراسات السابقة هو تقديم نموذج خطي متين قادرا للتنبؤ بالدور الفعال للثقافة التنظيمية على القاعدة التنظيمية التي تبنى عليها المؤسسة سلوكيات أفرادها.

وفي الأخير كخلاصة لما جاء في الدراسات السابقة، نستنتج أن الدراسات تعتبر تراثا نظريا وأرضية عملية خصبة ينطلق منها الباحث بغية الوصول إلى تحقيق الأهداف المرجوة التي تكون مدعمة ومطورة لما سبق تبعا للتحويلات الاجتماعية وأفعال المسيرين في ذلك. وهذا لا يمكن الوصول إليه في حالة غياب الحس العلمي والمنهجي الذي تقف عليه الدراسة، مثلما سبق وأن أشرنا إليها.

سادسا: صعوبات الدراسة.

ككل الدراسات السوسولوجية المختلفة واجهتنا مجموعة من الصعوبات أثناء محاولتنا كشف عن واقع الظاهرة المدروسة، والتي لم تمنعنا من مواصلة البحث لغاية إتمامه. منها ما يتعلق بالجانب النظري و أخرى تتعلق بالجانب الميداني للدراسة، والتي يمكن تلخيصها فيمايلي:

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة .

- 1- كون الثقافة التنظيمية إحدى الموضوعات الواسعة والصعبة لقياسها ميدانيا لأنها ضمنية تتعلق بالتوجه الداخلي للفرد في المؤسسة.
- 2- صعوبة هذا الموضوع نظرا لتعلقه بالعلوم السلوكية أو إدارة الأعمال، مما جعلنا نجد صعوبة في إعطاء له صيغة سوسولوجية دقيقة.
- 3- صعوبة معرفية كون هذا النوع من المواضيع ذو تنظير غربي، مما جعلنا نجد نوع من التعقيد في إسقاط هذا التنظير من بيئة غربية بحتة وإعطاء له طابع ثقافي تنظيمي ينتمي للمجتمع الجزائري بصفة عامة و مجتمع الدراسة بصفة خاصة.
- 4- نقص الكم المعرفي للمراجع و المصادر خاصة المتعلقة منها بالسلوك التنظيمي التي وجدنا أغلبها تدخل في علم النفس أي الاهتمام بدراسة الموضوع من الناحية السيكلوجية وغياب الاتجاه السوسولوجي الذي يهمننا في موضوع بحثنا، وبالتالي هذا ما تطلب منا جهودا إضافية للحصول على المراجع بالتنقل بين مختلف المكتبات الجامعية في مختلف الولايات.
- 5- تخوف بعض الموظفين من الإجابة على بعض الأسئلة أثناء الاستمارات التجريبية، مما جعلنا نغير من صياغة الأسئلة وكذا طريقة مليء الاستمارات. فاعتمدنا على الاستمارة بالمقابلة بدل من توزيع الاستمارات فحسب، كما قمنا بإجراء بعض المقابلات الحرة مع كبار المسؤولين وبعض الموظفين ذوي خبرة كبيرة بهذه المؤسسة.
- 6- غياب الحس العلمي لكثير من الموظفين وعدم إدلالهم بتصريحات صحيحة ودقيقة عند ملئهم للاستمارات.
- 7- وجود عراقيل للتوصل إلى مقابلة المدير للاستفسار عن بعض القضايا المتعلقة بالظاهرة المدروسة نظرا لانشغاله المستمر بالأمر الإدارية.
- 8- وجود صعوبة منهجية مما أدى إلى تعقد اختزال العلاقة البحثية على مستوى الثقافة التنظيمية و تأثيرها على السلوك التنظيمي، نظرا لاتساع المتغيرين في مستوى تجسيد وتفكيك تلك العلاقة في سلوكيات ثقافية للموظفين داخل المؤسسة بواسطة أربعة أبعاد وهي:
البعد الأول القيم الاجتماعية والتنظيمية ودورها في بناء السلوك التنظيمي، البعد الثاني التدريب و أثره على السلوك التنظيمي، البعد الثالث الانضباط وعلاقته بالسلوك التنظيمي، البعد الرابع و الأخير المناخ التنظيمي ودوره في بناء سلوك الأفراد داخل المؤسسة.

الفصل الثاني: الإطار النظري للثقافة التنظيمية وأثرها على سلوك الأفراد.

أولاً: الثقافة التنظيمية من حيث التطور التاريخي (المكونات، الأبعاد، الأهمية والخصائص).

ثانياً: وظائف ثقافة المنظمة ودورها في بناء سلوك الأفراد.

ثالثاً: أنواع الثقافة التنظيمية.

رابعاً: مصادر الثقافة التنظيمية و كيفية المحافظة عليها بغرض تنمية سلوك أفرادها.

خامساً: مستويات الثقافة التنظيمية كتقنية للمحافظة عليها بغرض تنمية سلوك أفرادها.

سادساً: حدود الثقافة التنظيمية.

سابعاً: أنماط تقييم الثقافة التنظيمية ومدى تأثيرها على سلوك أفرادها.

الفصل الثاني: الإطار النظري للثقافة التنظيمية واثرها على سلوك الأفراد

استأثر الفكر الإداري الحديث باهتمام كبير من طرف الباحثين والمفكرين والمختصين، وقد تجلّى ذلك من خلال الركون بشكل حثيث لاستثمار آفاق المعرفة والقواعد الفكرية في دراسة ثقافة المنظمة التي أصبحت حديث الساعة. وذلك بكونها تشكل إطاراً لأنماط السلوك المختلفة للفرد، حيث نجد أن تفوق المنظمات في العصر الحالي يتوقف على البيئة الثقافية التي تملكها، وبهذا فالمنظمات التي تملك ثقافة تكيفية قوية تتمكن أعضائها وأفرادها من التكيف مع القيم التنظيمية التي تحملها، وبالتالي هذا ما يسمح بالانضباط والالتزام من خلال نوع التدريب الذي تتلقاه كل فئة مهنية، فيؤثر ذلك على البيئة التنظيمية التي يعمل في ظلها الأفراد. باعتبار هذه الأخيرة - ثقافة المنظمة - هي الركن الأساسي الذي يبني من خلاله الفرد شكل عطاءه الفكري والعملية فترتكز إليه المنظمة في تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية من أجل ضمان وجودها واستمرارها. وبهذا يكون للفرد الذي تملكه رأس المال الحقيقي الذي تتفاعل من خلاله المنظمة مع الموارد الاستثمارية الأخرى.

أولاً: ماهية الثقافة التنظيمية (التطور التاريخي، المكونات، الأبعاد، الأهمية، الخصائص).

1- التطور التاريخي:

تعتبر ثقافة المنظمة من الأسس الفعّالة التي تنظم بواسطتها الخلية الاقتصادية للمجتمع آلا و هي المؤسسة، ومن هنا كان الواجب وضع هذه الثقافة في إطارها التاريخي، حيث لم يدرك الباحثون أنّ الثقافة التنظيمية هي القوة الفاعلة المؤثرة في الكثير من مظاهر سلوك المنظمة، إلا في عقد السبعينات من القرن العشرين¹. وقد استعمل مصطلح الثقافة التنظيمية لأول مرة من طرف الصحافة المتخصصة في سنة 1980 في المجلة الاقتصادية الأمريكية (Business - week) وأدرجت مجلة (Fortune) ركناً خاصاً تحت عنوان (corporate culture) إلى أن جاء الباحثان:

(A. Kennedy and T. Deal) سنة 1982 بكتاب تحت عنوان:

(corporate - culture) وبالتالي كان واضعين اللبنة الأولى لهذا المفهوم².

1- غراهام داوولينغ: تكوين سمعة الشركة، الهوية والصورة والأداء، ترجمة: وليد شحادة، مطبعة العبكان، ط1، المملكة السعودية، 2003، ص53.

2- بروش زين الدين، كمال قاسمي: إدارة التعبير وعلاقته بثقافة المؤسسة، الملتقى الدولي حول التسيير الفعال للمؤسسات الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر يومي 03-04 ماي 2005، ص6.

الفصل الثاني: الإطار النظري للثقافة التنظيمية واثرها على سلوك الأفراد

فيما يذكر (هوفستاد - Hofstade) أنّ مصطلح الثقافة التنظيمية لم يصبح شائعاً إلا في حلول الثمانينات، ويحيل ذلك لكتابي: ثقافة المنظمة (Kennedy and Dealy) وكتاب البحث عن الامتياز (Search of cellence) لكل من: (بيتر، وترمان - Peter and Waterman).

وفي مطلع التسعينات تزايد اهتمام علماء السلوك التنظيمي بالثقافة التنظيمية باعتبارها عاملاً منتجا لمناخ العمل، مما يترك أثر بالفعل في سلوك الأفراد و مستويات إنتاجيتهم و إبداعهم¹. يضاف إلى هذا فن الإدارة اليابانية، التي حققت نجاح في مجال استخدام القيم الثقافية في إدارة المنظمات، إلا أنه من أجل استخدام كلمة ثقافة في نظريات كان لا بد في البداية من وضعها في إطار ثقافة المنظمة داخل مفردات المناجمت بشكل مفاجئ لدرجة يصعب معها تحديد الطريقة التي تم بها إلحاق كلمة ثقافة بمصطلح المنظمة فمصطلح ثقافة المنظمة يجمع بين كلمتين لطالما كان ينظر إليهما على أنّهما غريبتان عن بعضهما.

فهناك من جهة الجانب الإنتاجي الملموس للحاجات الاقتصادية والحاجات المادية للمنظمة، ومن جهة أخرى الثقافة دليل على أنّ المنظمة لا تقتصر فقط على الوظيفة الاقتصادية (توفير السلع وخدمات الزبائن) وإتّما يعتبر مركز لتجمع أفراد مختلفين يتواصلون في علاقات متشابكة ومختلفة². كما أنّ هناك من أرجع ظهور مصطلح ثقافة المنظمة إلى السنوات الخمسينات من القرن الماضي وبالتحديد في كندا، حيث ظهرت أعمال الباحث إيلوت جاك 1952 الذي اقترح فيها تعريف لثقافة المؤسسة، باعتبارها تمثل نمط للتفكير المشترك في المنظمة تساعد على إرساء نظام العادات والروابط الاجتماعية المشتركة بين أعضائها والحقيقة أن وجود كيان اجتماعي داخل المنظمة كان يعود إلى سنوات قبل هذا التاريخ، ولعل أبحاث إلتومايو وبرنارد في الثلاثينات من القرن العشرين أكبر دليل على ذلك. فحين ظهورها في فرنسا حتى القرن 19 وبداية القرن 20 يرجع إلى ثلاث مجازات وهي: كان ينظر إلى المنظمة على أنّها أسرة ثم أصبح ينظر إليها على أنّها البيت ثم أصبح ينظر إليها

1- عبد الله البريدي، نحو فهم بيئة الثقافة التنظيمية في التعليم التقني بالسعودية كمدخل للتطور (دراسة استطلاعية)

المؤتمر التقني الثالث للمؤسسة العامة للتعليم التقني و التدريب المهني، الرياض، 11، 14 ديسمبر 2004، ص 11.

2- J. Detrie: Stratégie politique générale de l'entreprise, Dunda, Paris, 1997, p 467.

الفصل الثاني: الإطار النظري للثقافة التنظيمية واثرها على سلوك الأفراد

على أنها فريق رياضي، حيث أن الاهتمام بهذا المصطلح وتطويره كان على يد علماء الاجتماع المنظمات الذي نجد من أهمهم: "سان غرستان، فليب برنو، وسان سوليو وميشال كروزي"¹.

2- مكونات الثقافة التنظيمية:

تتكون الثقافة التنظيمية من مجموعة عناصر أساسية أو القوى التي لها تأثير شديد على سلوك الأفراد داخل المنظمة وهي المحصلة الكلية التي يفكر بها العامل فنجد من أهم هذه المكونات ما يلي:

أ- **المعتقدات والتوقعات والقيم المشتركة:** إنّ القيم والمعتقدات والتوقعات المشتركة لقادة المنظمة هي انعكاس للفلسفة التنظيمية التي تقوم عليها المنظمة ويمكن القول بأن القيم المشتركة تتمثل في:

- رسالة المنظمة: ...وهي الهدف الأساسي للمنظمة والتي تبين ماذا تفعل المنظمة؟ وماهي عقيدتها التي تؤمن بها؟

- **المبادئ:** ...ماذا تقدم للمنظمة؟ ومن تخدم؟ فقط يكون التركيز على العملاء الموظفين وحملة الأسهم.

- **أدوات تحقيق المبادئ:** ...فقد تكون عن طريق فريق العمل، التميز في الجودة أو في الأعمال.

- **استراتيجية المنظمة:** ...أي ما هو البرنامج أو المنهج الذي تدير عليه المنظمة لخدمة الأطراف المعنية، فقد تكون إحدى استراتيجيات المنظمة وهي تحسين تكاليف المنتج عن طريق الابتكار في التكنولوجيات والجودة والتكاليف². ونجد أنّ القيم تأخذ شكلين مختلفين داخل المؤسسة القيم المصريح بها وهي القيم التي تظهر في شكل قولي من خلال الخطابات التي تجري في المؤسسة، وقيم عملية أي غير القولية وهي التي تظهر من خلال بعض المتغيرات والنشاطات التي تمارسها المؤسسة الأكثر ارتباطا بتسييرها³.

ومن هنا يمكن القول مما سبق أنّ القيم تتداخل وتشترك مع عدّة متغيرات التي نذكر منها الاستراتيجية والتكنولوجيا والزبائن، التسويق إلى جانب الهيكل التنظيمي، والإطار الفيزيائي والهندسة المعمارية للمنشآت ونمط الإدارة وأنظمة المراقبة للعلاقات بين الوحدات والعلاقة بين البيئة والتسيير. هذا كله من أجل توجيه سلوك العاملين في بيئة العمل ضمن ظروف تنظيمية مختلفة.

1- Deal (T), Kennedy (A) : **Coporate culture péguin**, Edtion: London, 1982, p10.

2- سيد محمد جاد الرب: إدارة الموارد البشرية (موضوعات وبحوث متقدمة)، مطبعة العشري للنشر والتوزيع، مصر 2004، ص ص142، 143.

3- Marc Bosche: **Coporate culture sans Histoire**, opcit, p 32.

الفصل الثاني: الإطار النظري للثقافة التنظيمية واثرها على سلوك الأفراد

ب- **المعتقدات:** وهي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل وطريقة إنجاز الأعمال والمهام التنظيمية، ومن هذه المعتقدات نجد المشاركة في عملية صنع القرارات والمساهمة في العمل الجماعي وأثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية¹.

ج- **الأعراف والتوقعات:** يقصد بالأعراف تلك المعايير المدركة وغير الملموسة التي يلتزم بها العاملون داخل المنظمة². أما التوقعات التنظيمية فتتمثل في التعاقد السيكلوجي غير المكتوب والذي يعني مجموعة من التوقعات يحددها أو يتوقعها الفرد أو المنظمة كلا منهما من الآخر خلال فترة عمل الفرد في المنظمة مثال ذلك توقعات الرؤساء من المرؤوسين، والمرؤوسين من الرؤساء، والزملاء من الزملاء الآخرين والمتمثلة بالتقدير والاحترام المتبادل، وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم احتياجات الفرد العامل النفسية والاقتصادية³.

د- **الرموز:** يمثل الرمز علاقة خاصة بمعلومة تتعلق بالنظام الثقافي كنمط اللباس، المكافآت والعلاقات التي تميز نظام المشاركة في النشاط الرمزي للمؤسسة، ويبرز تطور الرموز والإشارات إلى درجة تصبح مشاهدة للثقافة أحيانا تمثل الرموز مرجعية المؤسسة في تكيفها وتلائمها مع البيئة، فالرمز ذلك الذي يحمل في طياته معنى معين وتبرز الرموز في عدّة مجالات:

- يبرز من خلال الهيكل التنظيمي فتميز النظام العام للمؤسسة، كما تعكس المستوى الحضاري للمؤسسة.

- يبرز في أساليب ظهور المؤسسة في اتجاه البيئة الخارجية من خلال مجموعة قوانين للسلوكيات الداخلية للمؤسسة، فتتهيء وترتب الفضاء المكاني. وتظهر الرموز أيضا من خلال خطابات المؤسسة⁴.

هـ- **الطابوهات (الممنوعات):** وهي ما تود المنظمة إخفاءه ورفضه وتعني المواضيع التي يجب عدم الخوض فيها أو الكلام عنها أو تداولها داخل المنظمة، وهي نتاج لتجارب مأساوية مرت بها المنظمة

1- محمود سليمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، الأردن 2002، ص 312.

2- أحمد بوشنافة، أحمد بوسهمين: أهمية البعد الثقافي وأثره على فعالية التسيير، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة المسيلة، يومي 3،4 ماي 2005 ص3.

3- محمود سليمان العميان، نفس المرجع، ص313.

4- علي الشريف: الإدارة المعاصرة، الإسكندرية: الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2000، ص 108.

الفصل الثاني: الإطار النظري للثقافة التنظيمية واثرها على سلوك الأفراد

كإخفاقات تجارية، مدير فاشل، والتي من شأنها إحداث اضطراب في صورة العاملين داخل المنظمة وكذا الصورة الخارجية للمنظمة، مما قد يؤثر سلبا على أداء العاملين والمنظمة ككل¹.

ن- الأساطير: تعتبر الأسطورة رواية من تمثيل أشخاص خياليين²، و هي عبارة عن أحداث ماضية الهدف منها نقل أو تدعيم بعض القيم لدى عمال المؤسسة، وهي تحمل تعليمات لأفراد المنظمة في تشكيل صور مثالية عن أشخاص غير محددين سبق لهم أن حققوا نتائج مرضية بالمنظمة ويسمى الأشخاص الذين تنسب إليهم هذه الأساطير بأبطال المنظمة.

و- الطقوس أو الشعائر: نجد أنّ الرموز تولّد الطقوس بشكل يجعلها تحقق:

- تطوير الشعور بالانتماء للمؤسسة.

- إعطاء أهمية للأحداث التي تحمل القيم الأساسية.

- تثبيت وبقاء الثقافة وذلك لتفادي التقلبات الناتجة عن تقلب الأنماط.

- تخص الطقوس حجم معين من الأفعال اليومية وهو ما يجعل أغلب النشاطات اليومية يمكن أن تكون شعائرية، وبهذا فنجد كل من طريقة الكلام والكتابة وكيفية مقاطعة محادثة ومناداة الأفراد، وكذا طريقة تحضير وتسيير الاجتماعات كلها عناصر بإمكانها أن تفنن اكتساب قيمة شعائرية.

ي- الإشاعات: من التشكيلات الرمزية لثقافة المنظمة نجد الإشاعات والتي تعتبر أخبارا لا أساس لها من الصحة، تكون في شكل سيناريوهات خيالية توفر نوعا من الترويح و إزالة القلق وحالة عدم اليقين لدى العاملين في المنظمة، وهي تعتبر نوعا من الأساطير المتداولة يوميا في المنظمة³.

3- أبعاد الثقافة التنظيمية:

إنّ إعطاء تصوير معين للاستراتيجية المتبناة من طرف المؤسسة، القواعد والإجراءات السلطة المصالح يدخل ضمن إطار الحياة اليومية للمؤسسة، لكن هذه الأخيرة لا تقتصر على هذا الحد، حيث يقف المشتغل بسير الحياة داخل المؤسسة عند ذلك التعلق الكبير ببعض التقاليد والعادات الراسخة

1- Philippe Schewbig: **Les communications de l'entreprise**, Edition: Mc grawhill, Paris 1991, p44.

2- Dictionnaire de la langue française: **Institut pédagogique National**, Alger, S.D , p52.

3-Gilles Bressy, Christian konkol : **Economie d'entreprise**, 4eme édition, Dalloz , Paris 1998, p.p53,54.

الفصل الثاني: الإطار النظري للثقافة التنظيمية واثرها على سلوك الأفراد

والاحترام الواضح لما يصفه الأفراد العاملين في المؤسسة بالمقدس، مما يمكن أن يبعث الحماس. ويساعد على ترسيخ تفاني العامل وإخلاصه في عمله، كما يمكن أن يكون العكس، وكل هذا يقف حاجزا أو يحول بين المنشغل بتسيير المؤسسة وبين إعطاء تحليل واضح يمكن الاستناد إليه في تفسير هذه السلوكيات مما يدعو إلى اللجوء لربط هذه الأخيرة بالثقافة، فما يظهر جديدا ومهما على وجه الخصوص في إطار مقارنة ثقافية للمؤسسات هو أن هذه الأخيرة ستساعد في ضبط ما لا تهتم به المقاربات الكلاسيكية... وبالاعتماد على الممارسات المتعلقة بالتسيير داخل الفروع التابعة لنفس المؤسسة المتواجدة بثلاثة دول: فرنسا، الولايات المتحدة الأمريكية، وهولندا، توصل **Ph.D'iribran** إلى ربط تفسير تصرفات المؤسسة من أولويات أي تحليل يحاول تفسير بعض السلوكيات تبدو غامضة في إطار مقاربات تستند أساسا على المتغيرات التنظيمية البحتة، ومن الواضح أن الفعالين داخل المؤسسة أفراد أو جماعات قبل أن يكونوا أعضاء داخل تنظيم معين، فهم أعضاء داخل وحدات اجتماعية أخرى متميزة بثقافة معينة هذه الأخيرة تؤثر بشكل عميق على الأفراد ويظهر هذا التأثير في شكل سلوكيات وتصرفات قد تتعارض في بعض الأحيان مع أهداف المؤسسة. وعليه فإنه لا بد من اعتبار الثقافة كمتغير أساسي من المتغيرات الواجب الاهتمام بها في تحديد أهداف التنظيم بشكل عام¹.

وترتبط أهمية الحديث عن ثقافة المؤسسة بأهمية الاهتمام بالبعد الإنساني داخل التنظيمات فالمنظمة تتكون من الأفراد الموجودين بها، ثم إنّ النشاط في المؤسسة غالبا ما يتسم بالانسجام، الأمر الذي يميزها عن باقي المؤسسات، فهذه السمة تتشكل وتؤكد وجودها بالاعتماد على عامل الزمن فتعطي للمؤسسة استمراريته وتسمح لأي فرد بتحديد خصوصية هذه المؤسسة أي تميزها، وفي حالات أخرى التميز بها يسمى بالهوية². كما يمكن تصنيف أبعاد ثقافة المنظمة حسب مؤثراتها على السلوك التنظيمي داخل المنظمة إلى الأبعاد التالية:

أ- **البعد التنظيمي**: هو الحقل الذي يهتم بدراسة السلوك وآراء العاملين في المنظمات وتأثير التنظيمات الرسمية وغير الرسمية على إدراك مشاعر وأداء العاملين، وتأثير البيئة على المنظمة والموارد البشرية وأهدافها وتأثير العاملين على التنظيم وكفاءته.

1- D'hibrane (Ph) : **Vers une gestion culturelle des entreprises**, Annales de mines, 1986 p.p.80- 81.

2-Stratègor (J): **Stratégie structure, décision identité** , Edition : Inter, Paris, 1988, p 401.

الفصل الثاني: الإطار النظري للثقافة التنظيمية واثرها على سلوك الأفراد

ب- البعد الإداري: وهو كل سلوك يتصل بالإدارة وبالعامل الإداري، وبشكل مختصر هو نشاط الفرد وتصرفه في العمل.

د- البعد الإنساني: ويتمثل في أثر الثقافة المنظمة على الجانب الإنساني من حيث العلاقات سواء كانت بين المدير والموظفين أو مع الجمهور. فضلا عن العادات والتقاليد كمؤثر ثقافي ومؤثر إنساني¹. إذن تلعب أبعاد الثقافة التنظيمية دور الموجة للقيم والاتجاهات التنظيمية وذلك بالاهتمام بالعاملين والعوامل المادية والقيادية ونمط الاتصالات المتبع داخل المؤسسة، فضلا عن الاهتمام بالزبائن والمجتمع.

4- أهمية الثقافة التنظيمية:

بالرغم من غموض مفهوم ثقافة المنظمة في ضوء اتصاله بالمعطيات الأساسية لتوجهات المنظمات وأساليب وطرق العمل السائدة بها، وتأثره بالعادات والتقاليد والقيم والمناخ التنظيمي، إلا أنه يعد من أهم المفاهيم التنظيمية، نظرا لما يترتب عليه من تحفيز أو تثبيت أنماط معينة من السلوك الفردي والجماعي داخل المنظمة. إذ تلعب ثقافة المنظمة دورا جوهريا في تنمية وتطوير المنظمات فهي الأصل السلوكي في المنظمة الذي يمكن من خلاله توقع الأحداث كما تعتبر ثقافة المنظمة المحرك الأساسي للطاقت والقدرات، فهي تؤثر بالدرجة الأولى على الأداء، وتحقيق الإنتاجية وذلك نتيجة لاختيار الوسائل والأنماط وأساليب التحرك الفعال، وهي نقطة البداية الحقيقية لباقي التغيرات عند إحداث التغيير إذ إحداث التغيير في الإطار القيمي والسلوكي (ثقافة المنظمة)، يكون من السهل أن تتبعه التغيرات التنظيمية والهيكلية والتكنولوجية الناجحة نظرا للارتباط الوثيق بينهما، وترجع أهمية ثقافة المنظمة إلى دورها المؤثر في كافة المنظمة ويمكن تلخيصها في النقاط التالية:

- دليل للإدارة والعاملين مما يشكل نماذج للسلوك التي يجب إتباعها والاسترشاد بها.
- إطار فكري يوجه أعضاء المنظمة الواحدة وينظم علاقاتهم وإنجازاتهم .
- تحدد للعاملين بالمنظمة السلوك الوظيفي وأنماط العلاقات التي يجب أن تسود بين بعضهم البعض وبين العملاء و الجهات الأخرى التي يتعاملون معها.
- تميز ملامح المنظمة عن غيرها من المنظمات، فهي فخر واعتزاز العاملين بها².

1- يوسف مسعداوي: أساسيات في إدارة المؤسسات، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2013 ص ص 441، 442.

2- نفس المرجع، ص ص 439، 440.

الفصل الثاني: الإطار النظري للثقافة التنظيمية واثرها على سلوك الأفراد

- تساعد الإدارة على تحقيق أهدافها وطموحاتها.
 - تسير مهمة الإدارة، فلا تلجأ إلى الإجراءات الصارمة لتأكيد السلوك المطلوب.
 - تمنح المنظمة الميزة التنافسية إذا كانت تؤكد سلوكيات خلاقة كالتفاني في العمل وخدمة العميل.
 - تساهم في استقطاب العاملين المتميزين، فالمنظمة تتبنى قيم الابتكار والتفوق وتستهدف العاملين المبدعين.
 - تؤثر على قابلية المنظمة للتغيير وتزيد من قدرتها على التطورات الجارية من حولها.
- وبهذا يتضح لنا أنّ سبب اهتمام السلوكيين بثقافة المنظمة في الآونة الأخيرة يرجع إلى أن الثقافة تعد أمرًا حيويًا مهمًا جدًا من أجل إدارة المورد البشري داخل المنظمة، وذلك لأن ثقافة المنظمة هي شيء مهم في ثقافة المجتمع. كما أنّ دور ثقافة المنظمة لا يقتصر على تحسين الأنماط السلوكية في المنظمة من خلال توقع الأحداث، وفهم مواقف بل يمتد ليشمل مساعدة المنظمة على تصحيح الأخطاء الجماعات والتعرف على سبيل تطوير وتحسين الأداء عند العاملين¹.

5- خصائص ثقافة المنظمة:

نجد أنّ ثقافة المنظمة تتصف بمجموعة من الخصائص و التي نذكر منها:

أ- **الثقافة نظام مركب:** حيث تتكون من عدد من المكونات أو العناصر الفرعية التي تتفاعل مع بعضها البعض في تشكيل ثقافة المجتمع أو المنظمة أو ثقافة المديرين، وتشمل الثقافة كنظام مركب العناصر الثلاثة التالية:

- الجانب المعنوي (النسق المتكامل من القيم، الأخلاق، المعتقدات، الأفكار).
- الجانب السلوكي (عادات، تقاليد أفراد المجتمع، الآداب، الفنون، الممارسات العملية والمختلفة).
- الجانب المادي (كل ما ينتجه أعضاء المجتمع من أشياء ملموسة كالمباني والأدوات والمعدات والأطعمة وإلى ذلك).

ب- **الثقافة نظام متكامل:** فهي بكونها (كل مركب) تتجه باستمرار إلى خلق الانسجام بين عناصرها المختلفة، ومن ثم فأي تغيير يطرأ على أحد جوانب نمط الحياة لا يلبث أن ينعكس أثره على باقي مكونات النمط الثقافي.

1- يوسف مسعداوي: نفس المرجع السابق، ص ص 440، 441.

الفصل الثاني: الإطار النظري للثقافة التنظيمية واثرها على سلوك الأفراد

ج- الثقافة نظام تراكمي متصل ومستمر: حيث يعمل كل جيل من أجيال المنظمة على تسليمها للأجيال اللاحقة ويتم تعلمها وتوريثها عبر الأجيال عن طريق التعلم والمحاكاة، وتزايد الثقافة من خلال ما تضيفه الأجيال إلى مكوناتها من عناصر وخصائص، وطرق انتظام وتفاعل هذه العناصر والخصائص.

د- الثقافة نظام يكتسب متغير ومتطور: فاستمرارية الثقافة لا تعني تناقلها عبر الأجيال كما هي عليها ولا تنتقل بطريقة غريزية، بل إنها في تغير مستمر، حيث تدخل عليها ملامح جديدة وتفقد ملامح قديمة¹.

هـ- الثقافة لها خاصية التكيف: تتصف الثقافة التنظيمية بالمرونة والقدرة على التكيف، استجابة لمطالب الإنسان البيولوجية والنفسية، ولكي تكون ملائمة للبيئة الجغرافية، وتطور الثقافات المحيطة بالفرد من جانب، واستجابة لخصائص بيئة المنظمة وما يحدث فيها من تغير من جانب آخر².

ثانياً: وظائف ثقافة المنظمة ودورها في بناء سلوك الأفراد.

تعدد الوظائف التي تقوم بها الثقافة على مستوى المنظمة كما أن طرق انتقالها إلى العاملين يكون بعدة أشكال وقد حددها (Pederson and Scrensen) في أربعة وظائف وهي كالاتي:

1- تستخدم الثقافة كأداة تحليلية للباحثين حيث تساهم نماذج الثقافة في فهم التنظيمات الاجتماعية المعقدة.

2- تستخدم الثقافة كأداة للتغيير ووسيلة من وسائل عمليات التطور التنظيمي.

3- تستخدم الثقافة كأداة إدارية لتحسين المخرجات الاقتصادية للمؤسسة، وأيضاً لتهيئة أعضاء المؤسسة اجتماعية لتقبل القيم التي تحددها الإدارة.

4- تستخدم الثقافة كأداة الحس الإدراكي لدى أعضاء المؤسسة عن البيئة الخارجية المضطربة.

ويمكن من خلال ما سبق تلخيص وظائف ثقافة المنظمة في أربعة وظائف رئيسية وهي:

أ- تعطي للأفراد المنظمة هوية تنظيمية أي مشاركة العاملين في نفس المعايير والقيم مما يمنحهم الشعور بالتوحيد ويساعدهم على تطوير الإحساس بغرض مشترك.

1- مصطفى محمود أبو بكر: الموارد البشرية (مدخل لتحقيق الميزة التنافسية)، مرجع سابق، ص9.

2- نفس المرجع ، ص10.

الفصل الثاني: الإطار النظري للثقافة التنظيمية واثرها على سلوك الأفراد

ب- تسهل الالتزام الجماعي وذلك من خلال الشعور بالهدف المشترك مما يشجع الالتزام القوي من جانب ما يقبلون هذه الثقافة.

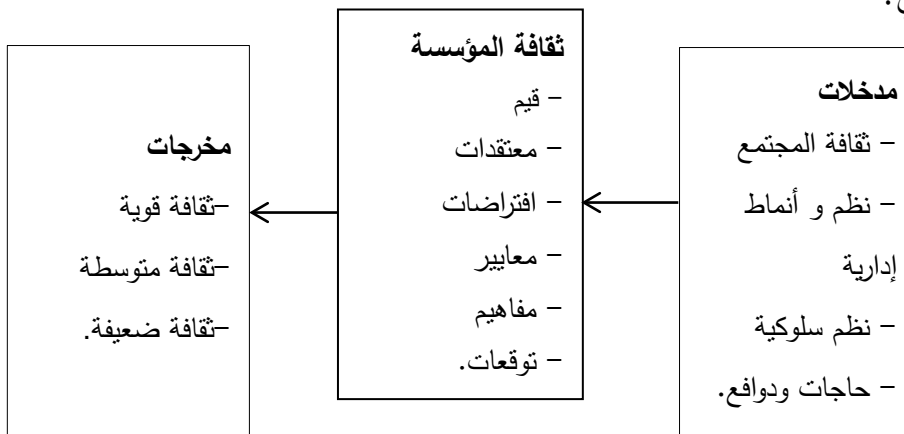
ج- تعزز استقرار النظام حيث تشجع الثقافة التنظيمية على التنسيق والتعاون الدائمين بين أعضاء المنظمة وذلك من خلال تشجيع الشعور بالهوية المشتركة والالتزام.

د- تشكل السلوك من خلال مساعدة الأفراد على فهم ما يدور حولهم فتكون مصدرًا للمعاني المشتركة التي تفسر لماذا تحدث الأشياء نحو ما يحقق الوظائف السابقة، فتعمل ثقافة المنظمة بمثابة الصمغ الذي يربط أفراد المنظمة ببعض البعض ويساعد على تعزيز السلوك المنسق الثابت للعمل.

ويمكن القول أن ثقافة مؤسسة ما تعكس صورتها من الناحية الداخلية والخارجية فهي تساهم بدرجة كبيرة في تحسين صورتها في الخارج، وتعمل على تنمية علاقة الثقة مع مختلف شركائها، كما تهدف إلى تثقيف العاملين وإكسابهم ثقافة، وبالتالي فإن المؤسسة تصبح كمؤسسة تربية التي تمثلها كل من العائلة والمدرسة، ومن هنا فهذه الثقافة تقوم على حماية المؤسسة من كل السلوكيات غير اللائقة والتي تلحق الضرر بسمعتها، كما أنها تساهم بشكل كبير في تخفيض تسرب المعلومات، وبهذا فإن هذه الأخيرة تشكل وسيلة أساسية لأعضاء أكثر قوة لنظرية جديدة للمؤسسة من طرف المجتمع المحيط¹.

وفي الأخير يمكن اعتبار أن ثقافة المؤسسة تمثل نظام مفتوح له مدخلات ومخرجات²، كما هو

موضح في الشكل الآتي:



الشكل رقم (1) : مدخلات و مخرجات ثقافة المؤسسة.

(Feed Back).التغذية العكسية.

1 - Benjamin Schneider: **Organizational climat**, San Francisco, Boss publishers,1990, p155.

2- Ibid, p2.

الفصل الثاني: الإطار النظري للثقافة التنظيمية واثرها على سلوك الأفراد

ثالثاً: أنواع الثقافة التنظيمية.

نجد أنّ أغلب الدراسات التي خاضت في هذا الموضوع ركزت على وجود علاقة مباشرة بين الثقافة والنجاح الاقتصادي، غير أنه لتحقيق نجاح هذه العلاقة من خلال المجال الثقافي يجب توضيح أنواعها وخصائصها التي تحقق عموماً ثلاث أصناف من هذا النوع:

1- الثقافة القوية: هناك عاملان أساسيان يحددان درجة قوة ثقافة المنظمة هما:

أ- الإجماع (Consensus): أو مدى المشاركة لنفس المعتقدات أو القيم الهامة الحيوية في ثقافة المنظمة ومشاركة واسعة لنفس القيم الحيوية، ويتوقف مدى الإجماع أو المشاركة على عاملين هامين وهما:

- تنوير وتعريف العاملين وإطلاعهم على القيم السائدة في المنظمة وكيف يتم العمل.

- نظم العوائد والمكافآت، فإذا ما منح الأعضاء الملتزمون بالقيم، العوائد والمكافآت، فهذا يساعد الآخرين على تعلم القيم و تفهمها.

ب- الشدة (Intensity): ويشير إلى مدى قوة أو شدة تمسك الأعضاء في المنظمة بالقيم والمعتقدات الهامة، وتزداد ثقافة المنظمة بتزايد شدة وقوة تمسك العاملين بالقيم والمعتقدات الحيوية وهكذا تتواجد ثقافة منظمة قوية بتوافر الإجماع والتمسك بهذه القيم بقوة من قبل الجميع¹.

وبهذا نجد أنّ أفراد المنظمة يتقاسمون مجموعة من القيم والسلوكيات المتشابهة والمتماثلة، ويميلون على زرعها وترسيخها في الأعضاء الجدد بمجرد انضمامهم إليهم، وأي فرد يخالف تلك السلوكيات المشتركة يكون محل مراقبة لعدم تمثلهم في السلوك المتوقع منهم، وبالتالي هذا ما يجعل الثقافات القوية تتسم بمجموعة من الخصائص التي نذكر منها ما يلي:

- تشجيع وتحفيز النزعة نحو التصرف، مع التأكيد على الاستقلالية والمبادأة، و تحمس الموظفين على تحمل المخاطرة.

- أنّها تنبثق عن طبيعة رسالة المنظمة، ويتعيّن عليها أن تركز جهودها فيما تجيد من عمل وإقامة علاقات وثيقة مع العملاء كوسيلة لتحسين وتعزيز مركزها التنافسي من خلال التركيز على قيم التوجه بالمستهلك.

1- حسين حريم: السلوك التنظيمي (سلوك الأفراد في المنظمات)، عمان: دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 1997 ص 450.

الفصل الثاني: الإطار النظري للثقافة التنظيمية واثرها على سلوك الأفراد

- إرساء تصميم تنظيمي من شأنه أن يجفز الموظفين على بذل أفضل ما لديهم بغية تعظيم الإنتاجية من خلالهم، وأن احترام الفرد يمثل الوسيلة الأساسية التي يمكن للشركة من خلالها استحداث البيئة السليمة للسلوك الإنتاجي¹.

2- الثقافة الضعيفة: هي الثقافة التي لا يتم اعتناقها بقوة من أعضاء المنظمة ولا تحظى بالثقة والقبول الواسع من معظمهم وتفتقر المنظمة في هذه الحالة إلى التمسك المشترك بين أعضائها بالقيم والمعتقدات، وهنا سيجد أعضاء المنظمة صعوبة في التوافق والتوحد مع المنظمة أو مع أهدافها وقيمتها².

ففي حالة الثقافة الضعيفة يحتاج العاملون إلى التوجيهات وتهتم الإدارة بالقوانين واللوائح والوثائق الرسمية المكتوبة، كما تتجسد في نظم الإدارة الأوتوقراطية ونمط الإداري العائلي والسياسي وفيه تنخفض الإنتاجية ويقل الرضا الوظيفي لدى العاملين، كما قد يتم في هذا النمط نوع من الشعور بالغرابة عن الثقافة والمجتمع والمحيط وهي ظاهرة الاغتراب الاجتماعي³، حيث تبدو القيم المعايير الاجتماعية السائدة عديمة المعنى للفرد، فيشعر هذا الأخير بالغرابة والإحباط⁴.

وبهذا يمكن القول أن الثقافة ليست عملية تنتقل في كل مكان، وفي كل زمان بل توجد فقط ثقافات تتميز بدرجة أقل أو أكثر تلاؤما وتوافقا، وفي هذه النظرية تقاس نوعية ثقافة معينة بمدى توافقها مع النسق المتواجد فيها، لا مع إشاعتها وبروزها، كما نقصد بالنسق هنا الوضعية العامة للمؤسسة، أو الهدف الذي تسعى لتحقيقه في قطاع معين أو شكل الاستراتيجية المتبعة.

3- الثقافات المتطورة: إنّ هذه الثقافات هي الأخرى تهتم بمشكل التكيف ويتمثل منطلق هذه النظرية في ضمان النجاح الدائم والمستمر للمؤسسة في كونها تساعدها في توقع التغيرات والتكيف معها، ويذهب أصحاب هذه النظرية دائما إلى دراسة الثقافات الصارمة والجامدة لمحاولة تجديد

1- شارلز وجاريت جونز: الإدارة الاستراتيجية، ترجمة ومراجعة، رفاعي محمد سيد أحمد عبد المتعال، الرياض: دار المريخ للنشر، ج1، المملكة السعودية، 2001، صص 658، 659.

2- مصطفى محمود أبو بكر: دليل التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الاستراتيجية، الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2000، ص 145.

3- أحمد بو شناعة، أحمد بو سهمين، أهمية البعد الثقافي وأثره على فعالية التسير، مرجع سابق، ص 06.

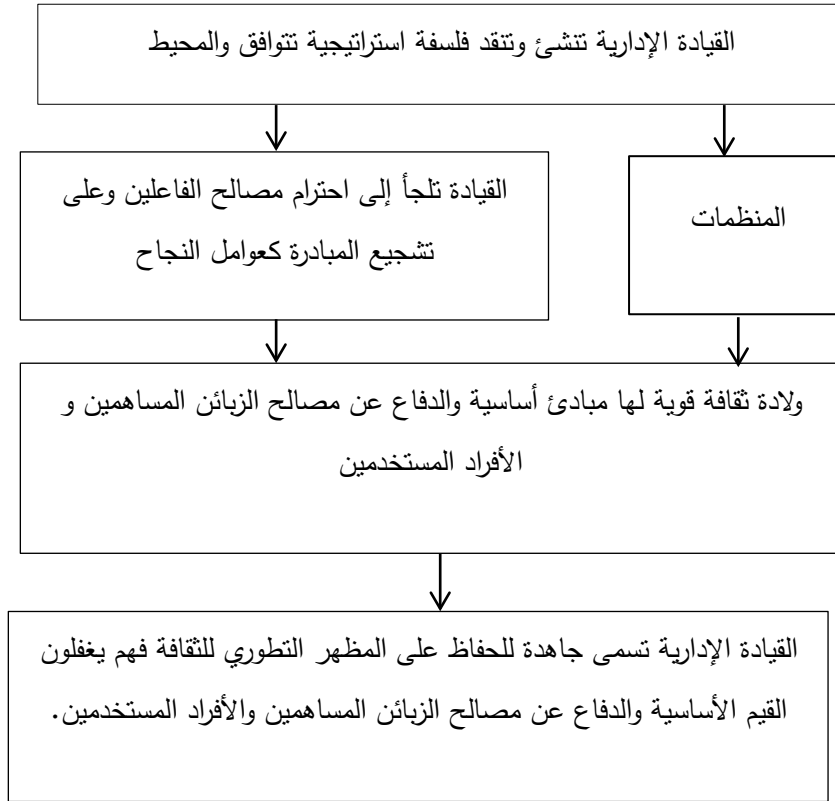
4- علي عبد الله: التحولات وثقافة المؤسسة، مداخلة ضمن الملتقى الوطني الأول حول الاقتصاد الجزائري الألفية الثالثة كلية العلوم الاقتصادية، جامعة البليدة، يوم 21، 20، ماي 2002، ص 6.

الفصل الثاني: الإطار النظري للثقافة التنظيمية واثرها على سلوك الأفراد

خصائص الثقافات المتطورة واستخلصوا من ملاحظاتهم أن الثقافات الصارمة هذه هي ثقافات من النوع البيروقراطي، فالأفراد لا يشتركون في الأحداث ويرفضون تحمل الأخطار، ولا يملكون روح الإبداع وكذا سوء تنقل المعلومة وتتميز هذه الأخيرة كذلك بالإفراط في المراقبة، مما يجعلها مثبطة للحوافز ومكبدة للحماس مما جعلهم يستخلصون أن الثقافات المتطورة تثمن وتشجع روح المنظمة التي تسمح باكتشاف واستغلال إمكانيات جديدة، للتكيف في فترات التحوّل، بينما (كوثر - Kotter) يركز على أهمية القيادة أكثر من روح المنظمة. فالوظيفة الأولى للمسيّر هي توليد التغيير ولأن فلسفة المنظمة ترخص المبادرة، على كافة المستويات (الرتبوية) التنظيمية فإن ذلك يسهل ركوب المخاطر والإبداع والاتصال، وإشراك الأفراد. تقوم الثقافة المتطورة على التكيف مع المتغيرات التي تحصل، ولا يتحقق هذا إلا من خلال قيادة قوية للمنظمة، مما يحقق كفاءتها¹، والشكل الآتي يوضح كيفية تطور وديمومة الثقافة من خلال قيادتها الإدارية.

1- John kotter, James Heskett: **Le second souffle de l'entreprise culture, et performance** traduit par lansence micolait, Edition :d'organisation, Paris,1993, pp 53- 67.

الفصل الثاني: الإطار النظري للثقافة التنظيمية واثرها على سلوك الأفراد



الشكل رقم (2) : يمثل كيفية تطور و ديمومة الثقافات المتطورة¹.

وبهذا تعتبر المنظمة شبكة من الثقافات الفرعية المتعلقة للمجموعات البشرية التي يكونها العمال المهنيين، التي تسعى المنظمة من خلالها إلى تطوير هويتها التي تميزها عن غيرها، وهو ما أكدته الدراسات التي قام بها **Sain Saulieu** بالإضافة إلى اختلافها فيما بينها من حيث النموذج الشخصي للتعبير والعلاقات بالعمل، طريقة التعامل مع الحياة المهنية، الإدراك، التراث المتقاسم بين الأعضاء من التجارب الشخصية، وبالتالي هذا ما يشكل أنواع مختلفة من الثقافات الفرعية التي تختلف باختلافات المجموعات البشرية، إذ يكون لكل تجمع بشري نفس المعايير والقواعد التي تسيره تماشياً مع التجارب المشتركة، فتكون ردود أفعال لما تعرض له من أحداث وعليه فإن الثقافة ليست بمجرد قيم فلكلورية، وإنما نتيجة لخلق وفحص وفرز معايير وطرق الأداء ووضع مقارنة للتعامل مع الواقع التنظيمي.

فمن أجل التنسيق بين التنوع الثقافي تسعى المنظمة إلى خلق ثقافة مشتركة تصبح المرجعية المعتمدة من طرف المنظمة، والتي لا يكون ظهورها نتيجة تخطيط أو دراسة من طرف القيادة إذ تبعد عن البرمجة، وكأمثلة عن أنواع الثقافات الداخلية التي تشمل كل من الثقافة القوية والمتطورة والضعيفة

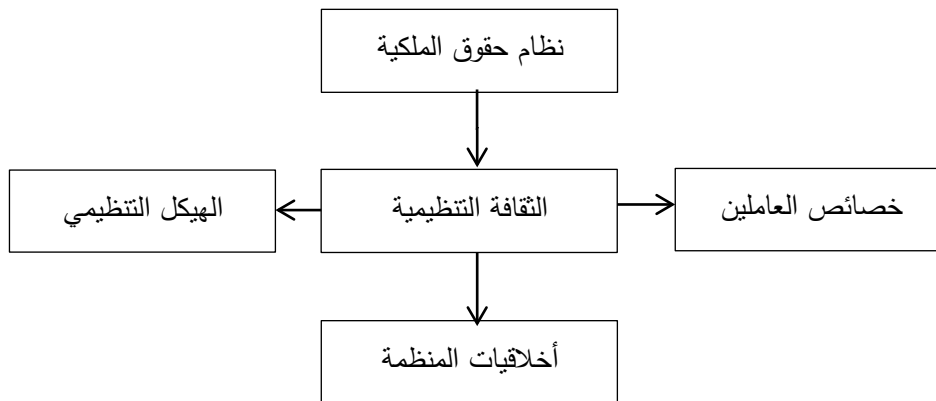
1- John kotter , James Hleskett, opict, p67.

الفصل الثاني: الإطار النظري للثقافة التنظيمية واثرها على سلوك الأفراد

اعتقد الكثير من الباحثين بأن الثقافات الداخلية أو الفرعية قد تضعف من الثقافة التنظيمية إذ كانت تتعارض معها، ولكن الواقع أثبت أن الكثير من الثقافات الفرعية تتكون لمساعدة مجموعة من العاملين على مواجهة المشاكل اليومية فالتنوع الثقافي يمكنه أن يكون مصدر استراتيجي إذ تمت إدارته بشكل ملائم لأنّ القوة العاملة الممنوحة ثقافياً يمكنها جلب وجهات نظر مختلفة للقضايا في المنظمة، مما يسمح بالاقتراب من المشاكل من زوايا أكثر تنوعاً، ولكن النقطة الأهم في كيفية تسخير الاختلافات الموجودة بين الأشخاص حتى يتم إدراكها وتقديرها بدل تدميرها.

رابعاً: مصادر الثقافة التنظيمية وكيفية المحافظة عليها بغرض تنمية سلوك أفرادها.

لقد تعددت مصادر تكوين الثقافة التنظيمية واختلفت إذ حدد **Jones et Garethr** أربعة مصادر لتكوينها وهي موضحة في الشكل الآتي:



الشكل رقم (3): مصادر الثقافة التنظيمية.

1- خصائص العاملين: إن لخصائص العاملين أثر في تكوين الثقافة التنظيمية إذ أن المنظمة تختار وتعين وتحتفظ بالذين يتشاركون معها في القيم التي تؤمن بها، وبمرور الزمن فإنّ الذين يعارضون قيم المنظمة يتكفون العمل، وبذلك فإنّ الذين يستمرون في العمل هم الذين يتفقون مع الثقافة التنظيمية السائدة ليصبحوا أكثر تقارباً مع بعضهم في معتقداتهم وأكثر بعداً عن المنظمات الأخرى في هذا المجال.

2- أخلاقيات المنظمة: معظم القيم الثقافية للمنظمة تستمد من شخصية المؤسسين ومعتقداتهم والإدارة العليا. تقوم المنظمات بتطوير قيم أخلاقية معينة وتحديد للسلوك الأخلاقي وغير الأخلاقي للتحكم في سلوك أعضائها من خلال تعاملهم مع بعضهم ومع الأطراف المعنية بالمنظمة.

الفصل الثاني: الإطار النظري للثقافة التنظيمية واثرها على سلوك الأفراد

3- نظام حقوق الملكية: تقوم المنظمة بتحديد حقوق كل موظف ومسؤولياته إذ ينتج عن ذلك وجود الأعراف والقيم والاتجاهات، فتمنح الإدارة العليا حقوق ملكية كبيرة لمختلف الأفراد لأنهم قد تم إعطائهم مقدارًا كبيرًا من موارد الشركة كالرواتب والامتيازات الأخرى، والعاملون الآخرون لديهم حقوق ملكية تتعلق بأجورهم وحق توظيف مدى الحياة والاشتراك في الأرباح، ومقابل ذلك هم مسؤولون عن مهامهم وبذلك فإن توزيع حقوق الملكية يؤثر في القيم التي تحدد سلوك الفرد. إن محاولة تخفيض هذه الحقوق قد يؤدي إلى عدم الرضا ومن ثم إلى ترك العمل وبالمقابل فإن زيادة حقوق الملكية يشجع العاملين على الاهتمام بالعملاء وعلى الإبداع والولاء التنظيمي.

4- الهيكل التنظيمي: يمكن للهيكل التنظيمي أن يعزز القيم الثقافية التي تشجع التكامل والتنسيق الجيد وهناك كثير من الأعراف والقواعد التي تساعد على تخفيض مشكلات الاتصال وتمنع تشويش المعلومات وتسرع من تدفقها. وهناك ثلاثة عوامل تساهم في المحافظة على الثقافة التنظيمية وهي¹:

أ- الإدارة العليا: إن ردود فعل الإدارة العليا تعدُّ عاملاً مؤثرًا في ثقافة المنظمة من خلال القرارات التي تتخذها، فالإدارة العليا تلزم الإدارة العليا بالسلوك المنتظم من خلال استخدام لغة واحدة ومصطلحات وعبارات وطقوس مشتركة؟ وكذلك المعايير السلوكية التي تتضمن التوجهات حول العمل وفلسفة الإدارة العليا في كيفية معاملة العاملين وسياسة الإدارة تجاه الجودة والغياب وكذلك سياستها حول تنفيذ القواعد والأنظمة والتعليمات.

ب- اختيار العاملين: تؤدي عملية جذب العاملين وتعيينهم دورًا كبيرًا في المحافظة على ثقافة المنظمة والهدف من عملية الاختيار هو تحديد واستخدام الأفراد الذين لديهم المعرفة والخبرات والقدرات لتأدية مهام العمل في المنظمة بنجاح.

ج- المخالطة الاجتماعية: عند اختيار عناصر جديدة في المنظمة فإن هذه العناصر لا تعرف ثقافة المنظمة، ومن ثم يقع على عاتق الإدارة أن تعرّف الموظفين الجدد بالأفراد العاملين وعلى ثقافة المنظمة.

مما سبق يمكن القول أنه من أجل الحفاظ على الثقافة التنظيمية من الضروري التغيير في الاستراتيجيات والأهداف التي تخدم المؤسسة، وذلك بدءًا من إعادة التنظيم للعناصر المادية

1- محمود سليمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، مرجع سابق، ص 319، 320.

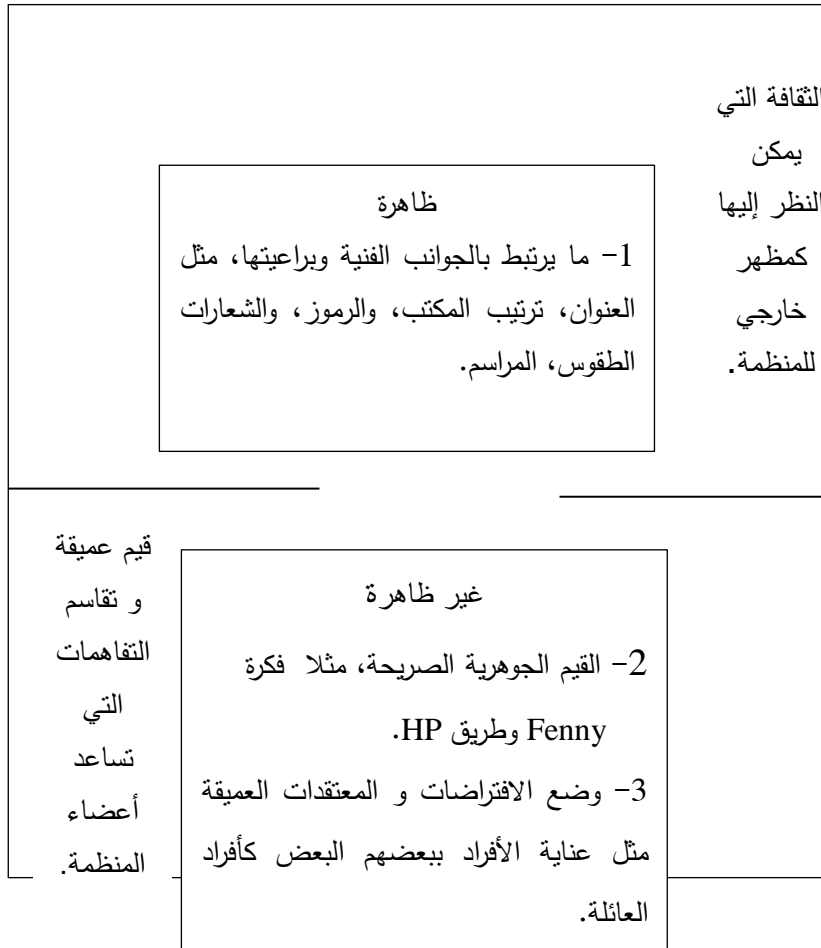
الفصل الثاني: الإطار النظري للثقافة التنظيمية واثرها على سلوك الأفراد

والتكنولوجية التي تحويها المنظمة¹ بهدف خلق سلوك ثابت ومستقر نسبيا لدى أفرادها وأنشطتها التي وجدت من أجلها.

خامسا: مستويات الثقافة التنظيمية كتقنية لتحديد جوانب الممارسة لسلوك الأفراد.

تظهر مجموعة أفكار لتصنيف ثقافة المنظمة وفق مستوياتها نذكر منها على سبيل المثال الآتي:

1- فكرة (Schein 1992): انطلق (Daft 2006) من تعريف لثقافة المنظمة بأنها مجموعة القيم والمعتقدات الأساسية، والتفاهات والأعراف المشتركة بين أعضاء المنظمة كأساس لفكرة (Schein 1992) في تحليل ثلاثة مستويات يبينها الشكل التالي:

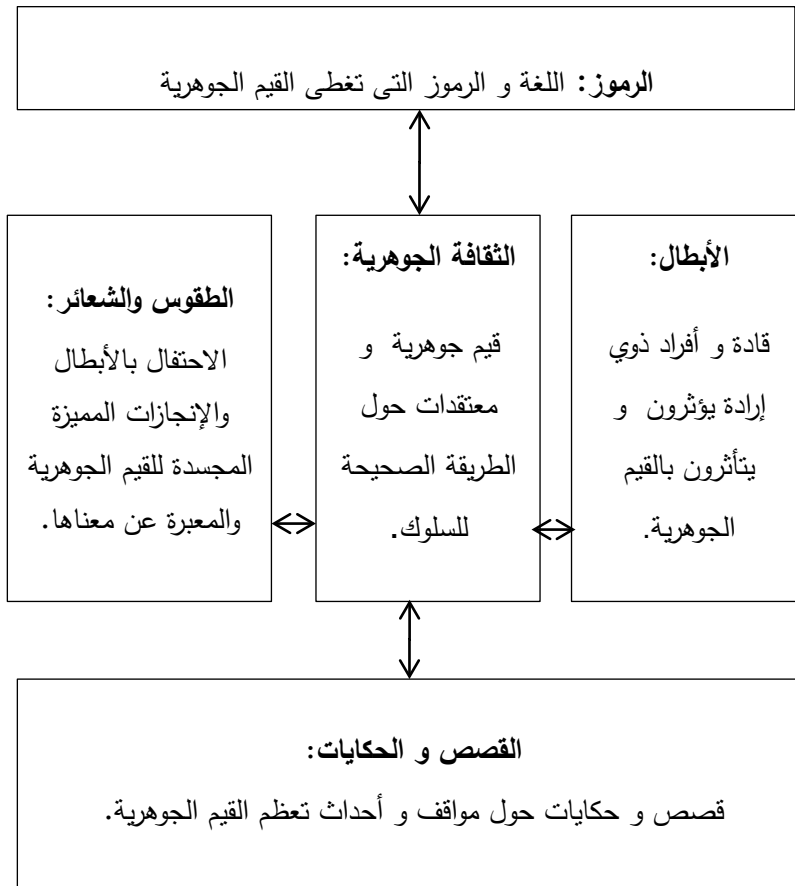


الشكل رقم (4): يمثل مستويات ثقافة المنظمة (الاتجاه الأول).

1- نعمة عباس الحفاجي: ثقافة المنظمة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2009، ص ص30،31.

الفصل الثاني: الإطار النظري للثقافة التنظيمية واثرها على سلوك الأفراد

2- فكرة (العامري والغالبي 2008): القائمة على إمكانية فهم مستويات ثقافة المنظمة من خلال فهم الثقافة الجوهرية وما تحويه من قيم جوهرية ومعتقدات حول الطريقة الصحيحة للسلوك من جانب ما يرتبط بها من مظاهر للثقافة مثلا: الرموز، الأبطال الطقوس، الشعائر، القصص الحكايات كما يظهره الشكل الآتي:



الشكل رقم (5): يمثل مستويات ثقافة المنظمة (الاتجاه الثاني).

3- فكرة (Cummings et Worley 1993): ضمن ثقافة المنظمة فكل من السلوكيات الروتينية والأعراف، والقيم المهيمنة، وفلسفة الموجهة للمنظمة وقواعد اللعبة وطبيعة المشاعر أو مناخ المنظمة، مفترضا أن هذه العناصر تتفاعل معا لكي يكون لثقافة المنظمة معنى طرح على أساس هذا الفهم الذي يتعلق بمستويات هذه

الفصل الثاني: الإطار النظري للثقافة التنظيمية واثرها على سلوك الأفراد

الثقافة وهي على التوالي: الافتراضات المشتركة، القيم الثقافية، السلوكيات المشتركة والرموز الثقافية، التي تتدرج بدرجة ظهورها كما هو واضح بالشكل الآتي¹:



الشكل رقم(6): يمثل مستويات ثقافة المنظمة (الاتجاه الثالث).

سادسا: حدود الثقافة التنظيمية.

بعد ما سبق لنا أن ذكرنا المستويات الثلاثة التي تتمحور عليها الثقافة التنظيمية، يمكن القول أنه لا توجد ثقافة منظمة متشابهة لمنظمة أخرى حتى ولو كانت تعمل في نفس القطاع والبيئة، مما أوجد حدود مختلفة ومتعددة، والتي يمكن تلخيصها في ثلاثة حدود أساسية ومتميزة كما هو ما مبين في ما يلي:

1- نعمة عباس الحفاجي: نفس المرجع السابق، ص ص31،32.

الفصل الثاني: الإطار النظري للثقافة التنظيمية واثرها على سلوك الأفراد

1- خطر الانغلاق: إن التناسق بإمكانه تحقيق التأثير بصورة سلبية إذا كانت الثقافة تمثل ميراث محافظ فتصبح مكان منغلق يكبح الإبداعات والتغيرات، مما يجعل مؤسسات ذات ثقافات قوية تحتفي وذلك لفقدان التكيف بصورة مطلقة.

2- خطر التعددية: إن العمل على الثقافة هو تبرير أفعال الماضي وتكوين بعد ذلك منطق الأحداث وشرح وتبيان الروابط الفعالة التي تكونت عبر الزمن.

3- ثقافة قوية أو جيدة: إن مؤسسة ذات ثقافة قوية لا يمكنها دائما تحقيق الأفضلية والفعالية، لذا فالثقافة القوية والجيدة¹ هي تلك الثقافة التي تسمح للمؤسسة بمواجهة مشاكل التكيف مع المحيط وتحقق الاندماج الداخلي، وبالتالي يمكن أن نجد الثقافة كعامل مساعد لحل المشاكل الجديدة التي تكون المؤسسة بصدد مواجهتها، ومنه التحدي لا يكمن في بناء وتطوير الثقافة بل في جعلها كفاءة ويرى يوسف جغلولي في دراسة أخرى حول (ثقافة المنظمة وكيفية تأثيرها على الأسلوب القيادي) أن هذه الحدود تعد بمثابة أبعاد هيكلية وسلوكية مترابطة فيما بينها لتحديد النسق الفرعي للثقافة التنظيمية، حيث تظهر هذه الحدود الخصائص التي تتميز بها المنظمة عن غيرها من المنظمات. وبهذا تترتب مستوياتها باتجاه عمودي من الأعلى إلى الأسفل، فتقيم المنظمة أعمالها بواسطة هذه الحدود التي تعطي صورة متكاملة ومتوازنة عن ثقافتها فتصبح هذه الصورة هي الأساس للشعور بالفهم المشترك لدى الأعضاء، حول هاته الأخيرة، وكيف تتم ترتيب الأشياء بداخلها إلى جانب أسلوب ممارسة السلوك، ليعبر في الأخير عن نظام من المعاني المشتركة التي يتمسك بها أعضاء هاته المنظمة².

سابعا: أنماط تقييم الثقافة التنظيمية ومدى تأثيرها على سلوك الأفراد.

يعتمد قرار التدخل الثقافي لأجل التغيير على عملية تقييم ثقافة المؤسسة وتتميز عملية التقييم بثلاث أنماط تبين ما إذا كانت ثقافة المؤسسة ملائمة أم لا كما تعتبر هذه الأنماط الثلاثة متكاملة فيما بينها وهي التقييم المعياري، التقييم التناسقي والتقييم الاحتمالي.

1- M.Thevent: **La culture d'entreprise en neuf question**, revue Française de gestion (RFG) N49-50, Paris,1985, p11.

2- يوسف جغلولي: **القيادة الإدارية الوسطى وعلاقتها بتطوير الثقافة التنظيمية بالمنظمة الإدارية**، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع التنظيم والعمل، جامعة سعد دحلب، 2010/2011، ص ص 68، 69.

الفصل الثاني: الإطار النظري للثقافة التنظيمية واثرها على سلوك الأفراد

1- نمط التقييم المعياري: وهو يتعلق بجانب نموذج وحيد لثقافة المؤسسة الجيدة، سواء تتعلق بثقافة (Z) لـ: **W.ouchi** أو البحث عن الامتياز لـ: **Petter Waterman** ويوضح هذا النموذج صورة الثقافة الجيدة للمؤسسة، إنّ ثقافة المؤسسة الجيدة تقيّم التركيز على المحيط الخارجي للخدمة، وكذا الجودة والأفراد والجانب الغير الرسمي. وبناء على هذا يمكننا تعريف ثقافة المؤسسة بثقافة تحت الجيد بأنها تلك التي تهتم بتقييم الانشغالات الداخلية واحترام الإجراءات وتولي أهمية أكبر لأنظمة التخطيط والمراقبة وكذا للأسماء والعناوين الهرمية¹.

2- نمط التقييم التناسقي: هذا النوع لا يتعارض مع النوع السابق، يقيم هذا النمط الانسجام بين الثقافات الفرعية لنفس ثقافة المؤسسة، لا يطرح هذا النمط التقييمي لثقافة المؤسسة مصطلح جيدة أقل أو تحت الجيدة، بل يتطرق إلى معيار قوة، ضعف، فثقافة المؤسسة القوية هي تلك الثقافة التي لديها ارتباط قوي فيما بين ثقافتها الفرعية، مما يعني أنّ القيم والشعائر متجانسة، كما تنتشر فيها الرموز والأساطير بصورة سهلة، فمن المهم أن تكون ثقافة المؤسسة قوية كي تكون جيدة إلا أن هذا لا يكفي.

3- نمط التقييم الشرطي: إنّ التقييمين السابقين يتمحوران حول (جيدة، سيئة، قوية، ضعيفة) غير أنّه يمكننا تصور تقييم شرطي، فلا يوجد تقييم مثالي وحيد بل عدة تقييمات لثقافة المؤسسة وذلك حسب نوع نشاط المؤسسة، فالمتغيرات المناسبة لتمييز أنواع النشاط التي تعرض لها معظم الكتاب في هذا المجال:

- سرعة التغذية العكسية على الكفاءة التي يعكسها المحيط على المؤسسة.

- مستوى الخطر الذي يصاحب كل عملية اتخاذ القرار.

ومنه يمكننا تحديد أربعة أنواع ممكنة لثقافة المؤسسة وهي:

أ- **ثقافة المؤسسة المخاطرة:** وهي تتعلق بنشاطات استثمارية طويلة المدى في المستقبل.

ب- **ثقافة الذكورة (La mache):** وهي الثقافة الخاصة بالمؤسسات المتميزة بنشاطات تستدعي تدخلات سريعة.

ت- **الثقافة النشيطة، المغامرة (المخاطرة):** تطبق في النشاطات ذات الحجم القوي و خدمة ذات جودة.

1- Marc Bosche : **Corporate culture sans Histoire**, opcit, pp35,36.

الفصل الثاني: الإطار النظري للثقافة التنظيمية واثرها على سلوك الأفراد

ث- ثقافة تطويرية: تخص النشاطات التطورية، ويبيّن الشكل التالي النموذج الشرطي لثقافة المؤسسة كما يرى البعض، منهم **Deal Kenedy** أنّ هذا النوع يخص كذلك الثقافات الفرعية للمؤسسة¹.

المخاطرة (استثمارات في المستقبل)	
المجتهد، المرححة (الحجم والخدمة)	La macho تدخلات سريعة
التطويرية تخص الإجراءات	

ضعيفة

قوية

(خطر يتعلق بكل قرار)

الشكل رقم (7): يبين النموذج الشرطي لثقافة المؤسسة.

Source : M. Bosche

وبهذا يتضح لنا في الأخير أن عملية خلق ثقافة تنظيمية أمر شبيه بالتنشئة الاجتماعية التي يمر بها الإنسان في مراحل حياته الاجتماعية، التي ينتقل فيها من مرحلة الطفولة إلى الشباب وبعدها الكهولة لوصوله إلى الشيخوخة، التي تنشأ بفعل التفاعلات والممارسات وكذا الخبرات التي يمر بها العاملون، فهي تعد بمثابة الصمغ أو الحلقة التي تربط أفراد المنظمة ببعضهم البعض، وتساعد على تعزيز السلوك المنسق الثابت في العمل.

وتلعب الرؤية العلمية التي يؤمن بها العمال دورًا كبيرًا في تنمية القيم الثقافية التي تساعد على بناء سلوك تنظيمي قوي يساهم في وضع آليات رئيسية لتشكيل قاعدة تنظيمية حقيقية لاختيار المؤسسين المؤهلين لقيادة العجلة التسييرية للمنظمة نحو تحقيق أهدافها، ومن هنا يمكن القول في الأخير أنه لا

1- Marc Bosche , opcit, pp 35,36.

الفصل الثاني: الإطار النظري للثقافة التنظيمية واثرها على سلوك الأفراد

يجوز الكلام عن حيوية أو ديناميكية المؤسسة دون الحديث عن ثقافة تأسيسها التي تسير التطورات والتغيرات المحيطة بها، وبالتالي فالاهتمام بعناصرها حق وواجب من خلال الجانب النفسي والاجتماعي.

الفصل الثالث: منظومة القيم والسلوك التنظيمي.

أولاً: سياسة القيم وفعاليتها.

ثانياً: أهمية القيم.

ثالثاً: مستوى تأثير القيم على ثقافة المنظمة وأداء الأفراد.

رابعاً: دور القيم في بناء السلوك التنظيمي (الخلقية والمهنية).

خامساً: أهم الأقسام التي تعتمد عليها القيم في تنمية سلوك الأفراد.

سادساً: انعكاسات القيم الثقافية على أساليب التسيير.

تعد القيم الشخصية من العناصر الأساسية لثقافة المنظمات أو ما يطلق عليها بالثقافة التنظيمية فهي تؤثر تأثيرا كبيرا في حياة الأفراد الخاصة والمهنية بوصفها أحد المكونات الأساسية لشخصيتهم إذ يشمل تأثيرها سلوك الأفراد اتجاهاتهم، وعلاقاتهم، فهي بذلك توفر إطارا مهما لتوجيه سلوك الأفراد والجماعات وتنظيمها داخل المؤسسات وخارجها.

إذ تقوم بدور المراقب الداخلي الذي يراقب أفعال الفرد وتصرفاته، وبهذا تكون القيمة هي ما يعتبره الفرد مهما وذا قيمة في حياته، و يسعى دائما إلى أن يكون سلوكه منسقا ومتوافقا مع ما يؤمن به من قيم، لذلك لا يمكن إغفال دراسة القيم الشخصية عند تحليل سلوك الفرد، وفهم السلوك التنظيمي لدى جميع المنظمات.

ويعد تشكيل القيم الشخصية وتنميتها، خاصة القيم العمالية التي نجد منها: (الانضباط والمواظبة الأمانة، العدل، الإنجاز، العمل الجماعي... إلخ) يمثل الشق الآخر المكمل لشخصية القائد الناجح. بهذا سنحاول أن نفهم ما هي أهمية هذه القيم ودورها في تفعيل السلوك التنظيمي إلى جانب آليات خلقها والمستويات التنظيمية للتعامل معها والحفاظ عليها.

أولاً: سياسة القيم وفعاليتها.

وهو ما يعتبر جديرا باهتمام الفرد والعناية به كاعتبارات اجتماعية أو اقتصادية أو سيكولوجية... إلخ والقيم أحكام مكتسبة من الظروف الاجتماعية ينشر بها الفرد ويحكم بها تحدد مجالات تفكيره وسلوكه وتؤثر في تعلمه... وهناك قيم أخلاقية وهي ترسم معايير الخير والشر وتبين متى يكون الفعل أو الشيء تخييرا ومتى يكون شرا، والقيم المنطقية أو العقلية وهي التي تبين الصواب والخطأ في الأفعال والمعتقدات، وإذا نظرنا إلى المجتمع نظرة تحليلية فإننا نجد يتكون من عديد من النظم الاجتماعية كالنظام الاقتصادي والسياسي والديني والأسري... إلخ ويتكون النظام من قيم معينة تحدد هويته، فالنظام الاقتصادي في المجتمع الغربي مثلا يمثل قيم الفردية، المنافسة الربح السريع... ويعكس النظام هذه القيم في مجموعة من المعايير التي تكون مكتوبة فتأخذ شكل القانون أو غير مكتوبة فتأخذ شكل الأعراف أو التراث أو التقاليد... فيسلك الفرد داخلها أنماط من السلوك تعكس العادات الاجتماعية أو الطوائف الشعبية التي تعكس بدورها اتجاهات الفرد نحو النظام، ويمكن ملاحظة أن البناء المعياري يحتوي على العديد من المفاهيم المتداخلة التي يجب أن نميز بينها فالمعيار هو القاعدة أو المقياس أو نمط للسلوك، والمعايير الاجتماعية بذلك تكون قواعد

للسلوك أو مقاييس من خلالها يحكم على السلوك بأنه مقبول أو غير مقبول (منطقي أو غير منطقي) من الناحية الاجتماعية، وهو ببساطة تحديد ثقافي للسلوك المرغوب فيه، فمثلا مفهوم التضامن يترسخ في الموروث التنشئي للأفراد عبر العائلة التي تكسب أفرادها هذا المعنى فيصبح الفرد يسلك ويتفاعل مع هذا المفهوم (التضامن) سواء في دائرة النظام الأسري، أو في دائرة النظام الاقتصادي أو في نظام آخر داخل النسق الاجتماعي دون أن يتأثر هذا المعنى سواء كان داخل مجاله الطبيعي الذي من أجله وجد داخل مجال مناقض تماما لمعياره. فمثلا نجد الأفراد يتضامنون في الكوارث¹ أو في الأزمات سواء الاجتماعية أو العائلية وهذا ما يكسبهم شعورا بالاستحسان والارتياح لما يحمله مفهوم التضامن من قيمة خيرية وجمالية، في حين يتعدى هذا المفهوم حقله الطبيعي ونجده في ميدان العمل والصناعة، والتي تتطلب نوعا من العقلانية في التوظيف حسب الكفاءة والإمكانات والمؤهلات.

يرى بعض العلماء أن اصطلاح القيمة مرادف لاصطلاح نافع أو لائق وهناك من يقول إنّ القيم هي الأفكار الاعتقادية المتعلقة بفائدة كل شيء في المجتمع، ولغويا تعني القيمة في الفعل اللاتيني (**Valeo**) يعني أصلا أنني قوي ثم أصبح هذا المعنى يشير إلى فكرة عامة، فكرة أن يكون الإنسان بالفعل مفيداً أو متكيفاً، وأن كلمة قيمة (**Valeur**) باللغة الفرنسية والكلمات التي تقابلها بالإنجليزية والألمانية مازالت تحتفظ بشيء من رواسب معناها اللاتيني لاسيما (**Worth**) الإنجليزية².

وربما كان اللفظ الفرنسي فريدا في تشعبه بمعنى القيمة من وجهة النظر الاقتصادية والسياسية فيكون الشيء ذا قيمة عندما يكون المرء على استعداد لبذل في سبيل الحصول عليه كل ما يمكن أن يبذله من مال أو غيره³.

من هنا نستخلص أن مفهوم القيم يعود لمسار تاريخي عريق حيث يبدأ من الفكرة ليتطور إلى أعراف وتقاليد مقدسة، مما يعطيها درجة من الأهمية فتصبح في شكل معايير تنظيمية للسلوك الإنساني الذي يتصرفه في أي مجموعة ينتمي إليها.

1- الفضيل رتيمي: المنظمة الصناعية بين التنشئة والعقلانية، دار بن مرابط للنشر والتوزيع، ج1، ط1، الجزائر، 2009 ص ص 255،256.

2- فوزية الدياب، نقلا عن الفضيل رتيمي، نفس المرجع ، ص ص 256،257

3- ديمون دوية، نقلا عن الفضيل رتيمي، نفس المرجع ، ص 257.

ثانياً: أهمية القيم.

تعد القيم العمالية من العناصر الأساسية داخل المؤسسة والتي لا يمكن إغفال دورها أو إهمال أهميتها عند تحليل السلوك الفردي، فنجد لفهم السلوك التنظيمي داخل المؤسسة يتوقف على فهم النسق العام أو النظام القيمي للعمال (مجموعة القيم) التي يؤمنون بها ويتصرفون وفقها، فلهذا نجد العامل يربط سلوكه باتجاهات مختلفة، لكون أن هذه القيم تخدم وسيلة وطريقة التنظيم تلك الاتجاهات، وتؤثر في أحكام العامل سواء بالنسبة للعمل أو الأحداث أو المواقف أو الأشياء التي يتعامل معها، أي باختصار تؤثر القيم في تحديد سلوك العامل وتوجهه في نسق اجتماعي¹.

وبهذا تبدو وجود علاقة بين القيم والتنظيمات، إذ تضيف عليها صفة شرعية مما يجعلها صالحة للعمل بها ضمن قوانين تنظيمية معينة، ومن هنا نجد أن القيم تختلف داخل المؤسسة الوحيدة باختلاف السلالة أو الجنس أو الطبقة في النسق الاجتماعي، ومع ذلك تظل قيما ذات عمومية لجميع أعضاء المؤسسة على الرغم من أن الكثيرين قد يفشلون في تحقيقها في سلوكهم الفردي أو الاجتماعي، فنجد أن لكل مؤسسة ثقافة خاصة بها وهذه الثقافة تحوي على مجموعة من القيم إلا أن درجة تقبل العمال لهاته القيم متفاوتة من عامل لآخر وذلك حسب المكانة و الدور الذي يقوم به كل واحد منهم².

ومن هنا نجد أن القيم تلعب دورا مهما في تغيير المعايير الثقافية لدى الفرد إذ توضح له طريقة التفكير حول الأشياء التي تعمل بها المنظمة، مما يسمح لها بحشد كل الطاقات التي تحتويها في اتجاه محدد يخدم بيئتها، وبهذا تعد القيم من الاستراتيجيات الهامة لتسيير الموارد البشرية التي تتكون على غرارها مجموعة من الأيديولوجيات التي لها تأثير خاص على النظريات القائمة الموجهة للنظام الداخلي للمؤسسة، إذ تحتل المرتبة الأولى في قائمة العناصر الثقافية المؤثرة على السلوك التنظيمي، ونجد من بين هذه القيم التي تركز عليها التنظيمات المختلفة، نوعية المنتج أو الخدمة والاهتمام بالعملاء، وتقليل التكلفة، والعلاقات التعاونية بين العاملين، كما لها دورا أساسيا في تحديد السلوك المرغوب إتباعه. حيث يلقن العاملون القيم التي يرغب التنظيم بها من خلال وسائل وطرق عديدة التي نجد من أهمها: الثقة بالعاملين واحترامهم والتأكيد على الإنجاز والعطاء، إضافة إلى النزاهة في تقديم الخدمة والتأكيد على تحقيق الأهداف من خلال عمل الفريق بتشجيع للمرونة والإبداع.

1-حسين حريم: السلوك التنظيمي (سلوك الأفراد في المنظمات)، مرجع سابق، ص 189.

2-حسين عبد الحميد أحمد رشوان: علم الاجتماع التنظيمي، مرجع سابق، ص 187.

ثالثا: مستوى تأثير القيم على ثقافة المنظمة وأداء الأفراد.

1- تأثير القيم على ثقافة المنظمة:

تلعب القيم دورا في تغيير مجموعة من المعايير الثقافية بمرور الزمن. هذه المعايير الثقافية التي تكون شبه مألوف في كثير من المجتمعات، خاصة بعض المعايير التي نجدتها متفشية في المجتمعات الغربية التي تضمن العلاقات الجنسية قبل الزواج أو المعاشرة الجنسية من دون زواج، هي من الأمور التي تتناقض مع القيم التي كان يحملها الناس قبل عدة عقود، كما أنّ القيم التي تستهدي بها في علاقاتنا الحميمة قد تطورت بشكل تدريجي وطبيعي عمّا كانت عليه قبل عدّة سنوات. أمّا الحالات التي يجري فيها تعديل المعايير الثقافية وأنماط السلوك بصورة سرية مقصودة، وبشكل تدريجي. ومن أجل توضيح هذا التأثير نأخذ المثال التالي: ففي مطلع عام 2000 نشرت إحدى اللجان الحكومية المفوضة في اليابان تقريرا أوضحت فيه المعالم الرئيسية للأهداف التي ينبغي على اليابان أن تسعى إلى تحقيقها في القرن الحادي والعشرين، وكان رئيس وزراء اليابان قد طلب تشكيل هذه اللجنة في أعقاب ما شهدته اليابان من ركود اقتصادي وارتفاع في معدلات الجريمة والبطالة، يفرض تحديد المسار الذي ينبغي على البلاد أن تسلكه في العقود القادمة وكانت النتائج التي خلصت إليها اللجنة مدعاة لاستغراب الكثيرين، إذ النتائج والتوصيات دعت المواطنين اليابانيين إلى أن يتساهلوا في بعض القيم الجوهرية التي يؤمنون بها إذ ما أريد للبلاد أن تواجه بنجاح ما تمر به من مشكلات اجتماعية، وأوضحت اللجنة أن الثقافة اليابانية ترفع من شأن الانصياع والمساواة، ودعت إلى اتخاذ إجراءات للتخفيف من المعالاة في تحقيق التجانس والتماثل التام في المجتمع، وأشارت إلى جوانب أساسية في الحياة الثقافية اليابانية، تتمثل هذه الدعوة إلى التجانس فنجد جميع أطفال المدارس في اليابان يرتدون زيّا كحليا موحدا يلغي نواحي التميّز فيهم بوصفهم أفراد، بينما يتأخر العاملون في المصانع والمكاتب حتى لو لم يكن لديهم ما يعملونه، لأنّ ثمة قاعدة غير مكتوبة تنهي عن مغادرة المكاتب بصورة مبكرة. واحتتمت اللجنة دراستها بالقول إن هذه القيم تحول بين اليابانيين وبين اعتناق الأفكار الداعية إلى تمكين الفرد باعتبار ذلك ضرورة جوهرية للسنوات القادمة¹.

1- أنتوني غدنز: علم الاجتماع، ترجمة: فايز الصياغ، المنظمة العربية للترجمة (مؤسسة ترجمان)، الكويت، د. ت ص84.

إنّ من شأن المعايير والقيّم هي توطين وترسيخ في نفوس الناس ثقافة متميزة، ومن السابق لأوانه أن يتكهن بما إذا كان بوسع أية إجراءات حكومية أن تنجح في تعديل نسق قيم الياباني التقليدي. غير أنّ من الأمثال الشائعة في اليابان أنّ الأصوات الناشرة ينبغي إسكاتها. مما يشير إلى أن المساعي الرامية إلى إضعاف القيم الداعية إلى الانصياع و نكران الذات في أوساط المجتمع الياباني قد تستغرق الكثير من الوقت و الجهد، و من هنا كان لليابان قيّم ثقافية خاصة متميزة عن نظائرها في العالم.

إنّ كثير من تصرفاتنا وعاداتنا اليومية تستظل وتستهدي بمعايير ثقافية، وذلك ما نلاحظه في سياق التفاعل الاجتماعي الذي نقوم به في حياتنا اليومية حيث تتأثر الحركات والإيماءات والتعبيرات بعوامل ثقافية، ويتضح ذلك بصورة جليّة، في الطريقة التي يضحك بها النّاس في سياقات عامة في مختلف الثقافات، ففي مجتمع الأنويت الأسكيمو في غرينلاندا على سبيل المثال، لا يعرف الناس ظاهرة الضحك أو حتى الابتسامة المألوفة في أكثر الثقافات في العالم شرقا وغربا. وذلك لا يعني أن الشعب الأنويت يتسم بالبرودة أو انعدام الود، وكل ما في الأمر أن ممارسة الضحك أو التطرف في الحديث مع الغرباء ليست من العادات الشائعة بينهم، ومع توسع صناعة الخدمات في غرينلاندا في السنوات الأخيرة، حاول بعض أرباب العمل أن يلقوا الابتسام باعتباره قيمة ثقافية لها وزن كبير في أوساط الناس، لأنّ الابتسام ومشاعر الود اتجاه الزبائن هي من الأمور الجوهرية في الممارسات التجارية التنافسية. ذلك أن الزبائن والمشتريين قد يكثرون ترددهم على المحلات التجارية التي تستقبلهم وتودعهم بعبارات التحية اللطيفة، من هنا أصبح من الشائع تعليم العاملين من خلال دورات تدريبية في الابتسام واللياقة وأثناء التعامل مع الزبائن ولا سيما في مطاعم الوجبات السريعة، وقد قابل العاملون هذه الدورات التدريبية بالاستهجان أول الأمر، غير أنّ ظاهرة الابتسام وتبادل اللياقات قد غدّت أكثر قبولا لدى الناس، بخاصة في أماكن العمل¹.

وفيما يلي يمكن الإشارة لبعض القيم الثقافية لأهم الشركات الكبيرة والمنتشرة عالميا:

- شركة **IBM**: احترام الفرد- تحسين خدمة العميل- مواصلة التميز و قدتم صياغة هذه المعتقدات في شكل قيم استراتيجية خاصة بالعميل.
- شركة **FORD**: الجودة هي الوظيفة الأولى.
- شركة **DELTA**: تشجيع الشعور الأسري.

1- أنتوني غدنز، نفس المرجع السابق، ص ص 84، 85.

- شركة **M3**: ابتكار المنتج.
 - شركة **LINCUELECTRIC**: مناسبة الأجر للإنتاجية.
 - شركة **CATERPILLAR**: تدعيم البائع أو الموزع القوي.
 - شركة **MCDONALDS**: الخدمة السريعة و الجودة المتكاملة.
 - شركة جنيرال إلكتريك **GE**: العمل كفريق، والموردين والعملاء شركاء.
 - مؤسسة **JEPERMES**: الزبون دائما على حق.
 - سوپرماركت **PULLIXS**: حينما تتسوق تكون سعيدا.
- وهكذا فالقيم تعطي للثقافة إطارا صحيحا لتوضيح طريقة التفكير حول الأشياء التي تعمل بها المنظمة، ومن هنا تكون ثقافة المنظمة التي تعمل بواسطتها على حشد كل الطاقات والعاملين والموارد اتجاه معتقدات وقيم الشركة لخدمة العملاء والبيئة وجملة الأسهم والعاملين والإدارة وغيرهم¹، ومن هنا فلا يمكن الحديث عن ثقافة منظمة من دون قيمها والتي يمكن تسميتها بالثقافة القيمة للمنظمة والتي لها دورا أساسيا ومهما في تفعيل الحركة الديناميكية لعناصر التي تشملها المنظمة ومن ثم لمسايرة التطورات التكنولوجية التي تشهدها آليات المنظمة من أجل المنافسة التي أصبحت حديث الساعة التي تسعى إليها كل مؤسسة في إنتاجها.

2- تأثير القيم على أداء الأفراد:

ترك القيم التنظيمية تأثيراً واضحاً على أداء الأفراد، وذلك إثر تفاعل المحددات المختلفة للثقافة من خلال دوافع الإنجاز والانتماء لديهم، وتختلف هذه الجوانب في تأثير كل واحد منها على هذه الدوافع وأيضاً في طريقة التوقعات والاتجاهات التي تكون لدى الأفراد إما بالإحباط أو بالرضا، وذلك وفق المناخ التنظيمي الذي يعملون ضمنه، ومن هذا المنطلق اهتمنا بدراسة تأثير القيم على أداء الأفراد وذلك اعتماداً على مفهومين أساسيين داخل التنظيم وهما:

أ- الرضا الوظيفي: هذا المفهوم الذي نال اهتماماً كبيراً للعديد من الباحثين والمختصين في مجال الإدارة و السلوك التنظيمي، و ذلك نظراً لأهميته في التأثير على سلوك و أداء الأفراد والمنظمة على

1- سيد محمد جاد الزب: إدارة الموارد البشرية (موضوعات وبحوث متقدمة)، مرجع سابق، ص ص 84، 85.

حد السواء، وهو ينظر إليه على انه: " تطابق بين ما يسعى الشخص إلى تحقيقه من وظيفته، ودرجة إشباع تلك الحاجات فهو رد فعل تقويمي وانفعالي يقيس مدى حب و كراهية الفرد لوظيفته"¹.

كما يعرف **لوك- Look** بأنه حالة عاطفية انفعالية إيجابية أو سارة ناشئة عن عمل الفرد أو خبرته العلمية، وينتج الرضا الوظيفي عن إدراك الفرد إلى أي مدى يوفر العمل تلك الأشياء التي يعتبرها هامة² وله ثلاثة أبعاد وهي:

- جانب شعوري عاطفي، فهو استجابة شعورية تجاه جانب في العمل و لا يمكن رؤيته.
- يقرر غالبا بمدى تجاوز النتائج للتوقعات.
- يمثل اتجاهات عديدة مترابطة.

كل هذه الخصائص تجعل من الرضى الوظيفي مفهوم مرتبط بالجانب النفسي للأفراح الذي نستطيع من خلاله قياس مستوى أدائهم، إلا أن هذا يكون تبعا لنوع المناخ التنظيمي السائد، حيث إذ تمتع العاملين بمناخ ملائم في منظماتهم من ناحية الوفاق والتعاون، العدالة، المساواة، ساعد ذلك للوصول إلى أداء عالي يسمح بتحقيق الأهداف التنظيمية، مما يقرر الثقة المتبادلة والتعاون البناء ويرفع الروح المعنوية ويزيد في درجة استعداد الفرد للعمل، والعكس صحيح فإذا ما كان الجو التنظيمي غير ملائم أدى ذلك إلى الإحباط والاعتراب للعامل في منصب عمله، مما يولد النفور عن العمل الذي يظهر بوضوح في كثرة الغيابات، التأخر، التسبب و محاولة التطاول على القانون الداخلي للمنظمة وبالتالي هذا ما يولد ضعف مردودية الإنتاج التي يمكن أن تصل إلى إفلاس المؤسسة.

ب- الانتماء التنظيمي: إلى جانب المفهوم السابق نجد الانتماء التنظيمي الذي هو الآخر يمكن استعماله كقياس فعال لقياس درجة أداء العامل في منصب عمله، وهو عبارة عن استثمار متبادل بين الفرد والمنظمة، وذلك باستمرار العلاقة التعاقدية بينهما، إذ يترتب عليه أن يسلك الفرد سلوكا يفوق السلوك الرسمي المتوقع منه والمرغوب فيه من جانب المنظمة، رغبة الفرد في إعطاء جزء من نفسه من أجل الإسهام في نجاح واستمرارية المنظمة كالأستعداد لبذل مجهود أكبر والقيام بأعمال تطوعية

1- اند رودى سيزلاقي، مارك جي ولاس: السلوك التنظيمي والإدارة، ترجمة: جعفر أبو القاسم أحمد، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1991، ص 74.

2- حسين حريم: السلوك التنظيمي (سلوك الأفراد في المنظمات)، المرجع السابق، ص 105.

وتحمل المسؤوليات إضافية، حتى يتمكن من إظهار إخلاصه الدائم للمنظمة كنظام اجتماعي ينتج عنه تحقيق الأهداف المرجوة في سلوك مقبول اجتماعيا يفوق السلوك التنظيمي المتوقع منه¹. هذا من جهة أما من جهة أخرى، اعتماد الرد على قيم المنظمة برغبة بذل أكبر عطاء ممكن في عضويتها².

ج- الولاء التنظيمي: إضافة إلى المفهومين السابقين نجد الولاء التنظيمي الذي يستعمل كمؤشر لقياس أداء العامل في المنظمة، حيث يعيش أفراد المنظمة في مجتمعات يتعرضون فيها لمواقف تساهم في تشكيل اتجاهاتهم وأنماط سلوكهم فإذا تكونت لدى الأفراد مشاعر سلبية فإنهم سيعيشون في بيئات عمل يغلب عليها طابع الصراع و التوتر التنظيمي الذي سوف يؤدي إلى نتيجة حتمية تتمثل في تدني وانخفاض مستوى الولاء والانتماء التنظيمين، أما إذا كانت مشاعر الأفراد إيجابية نتيجة لوجود مناخ تنظيمي سليم فإن ذلك سيشجع وينمي الولاء والانتماء التنظيمي لديهم، ومن ثم ترتفع إنتاجيتهم، مما يسمح باستمرار المنظمة والمحافظة على بقاءها وذلك بتحقيق أهدافها.

كما تلعب من خلال هذا المفهوم - الولاء التنظيمي - دورا إضافيا في التأثير على معدل دوران العمل، إذ تنمي الثقافة التنظيمية و تجعلها قوية، مما يساعد على تلاحم العاملين في المنظمة لتجاوز مشكل التكيف مع المحيط، فتوفر لهم جو ملائم لاندماج الأعضاء الجدد الذين سيعتبرون أنفسهم في عائلة حقيقية، وهذا ما يشجع على العمل الجماعي فيرفع الروح المعنوية للعاملين ويوفر جو مريح للعمل والإبداع، إضافة إلى إحساس الأفراد بأهميتهم في المنظمة ويدعم شعورهم بالانتماء إليها، فيوفر للمنظمة نظام غير رسمي للرقابة على الأعضاء الذين يسرون في اتجاه مشترك نحو تحقيق هدف المنظمة، هذا كله سينعكس في تحسين مستوى كفاءتها وأدائها التنظيمي³.

انطلاقا من كل ما سبق تظهر لنا أهمية القيم ومدى تأثيرها على أداء العامل وذلك من خلال مجموعة من المتغيرات الخارجية والداخلية التي تحددها الثقافة التنظيمية والتي تشكلها القيم فيتكون ما يسمى **بالمناخ التنظيمي**، مما يحكم الأسلوب الذي تؤثر به الإدارة على سلوكيات ودوافع الأفراد لكسب

1- موسى اللوزي (بتصرف): التطور التنظيمي (أساسيات ومفاهيم حديثة)، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن 1999، ص 131.

2- Brith Biv : culture d'entreprise (à la recherche des valeurs partagées), in revue personnel Paris, N° 455 décembre 2004, p37.

3- Ibid, p37

رضاهم الوظيفي وولائهم التنظيمي مما يزيد في درجة انتمائهم وتمسكهم بأهداف المنظمة فينعكس على فعالية الأداء التنظيمي للعامل.

رابعاً: دور القيم في بناء السلوك التنظيمي (الخلقية والمهنية).

يتفق معظم الدارسين في هذا المجال على أن هيكل القيم الشخصية للفرد يعد واحد من أهم

العوامل التي تؤثر على سلوكه في العمل وتقتصر نتائج الدراسات التي تمت في هذا المجال ما يلي:

- يسترشد الفرد بقيمة الشخصية في تحديد الصحيح و الخاطئ من التصرفات لذلك تعتبر القيم أحد ضوابط السلوك الإنساني.

- يزداد التعاون بين الجماعات كلما زادت درجة التماثل في قيم هذه الجماعات ويقل التعاون كلما زادت درجة التنافر في قيم هذه الجماعات.

- تزداد فعالية الدور القيادي للمدير كلما تماثلت قيمه مع قيم مرؤوسيه، وتقل الفعالية القيادية للمدير كلما اختلفت قيمه مع قيم مرؤوسيه.

- إن معرفة الاختلافات في القيم الشخصية للأفراد تساعد على تفسير طبيعة المنازعات بين هؤلاء الأفراد داخل المنظمة، كما يساعد التشابه في القيم شخصية للأفراد على تفسير التفاهم القائم بينهم.

- إن القيم الشخصية الخاصة بالمدير تؤثر في اختياره للأهداف الخاصة بالمنظمة، كما تؤثر على قراراته اليومية في نفس الوقت¹.

وبهذا يتأثر الأفراد بقيمهم التي تدفعهم للسلوك في اتجاه ما والتي تؤثر بدورها على القرارات والأحكام التي يصدرونها نحو الأفراد العاملين معهم، وذلك باعتبار أن القيم هي محصلة حاصل من مجموعة العوامل الثقافية والاجتماعية والسياسية التي تحدد بدرجة كبيرة السلوك الإنساني. فعلى سبيل المثال يعتبر الخجل ذات قيمة عند المرأة العربية الإسلامية، وكذا إعانة المريض، واحترام الصغير للكبير وصلة الرحم. فهذه القيم تحدد السلوك للإنسان في المجتمع العربي الإسلامي في حين قد لا تشكل هذه السلوكيات قيمة في المجتمع الأوروبي أو الأمريكي.

1- محمد الصيرفي: السلوك التنظيمي، الإسكندرية: مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، ج1، ط1، مصر، 2005

1- دور القيم الخلقية في بناء السلوك التنظيمي:

كما سبق لنا وأن أشرنا أن للأخلاق دور مهم وفعال في ترتيب سلوك الفرد، حيث تعمل على ترسيخ أفكاره حسب ما يتماشى مع معتقداته، وبهذا تكون استعداداته وتفاعله مع الآخرين حسب ما تلقاه من قيم، فتحدد طبيعة سلوكه إما حركياً أو غير منظور كالتفكير والإدراك وفي هذا الصدد نجد الرأي الخاص للعلامة مالك بن نبي حيث يقول: " أنه ليس من الضروري ولا من الممكن أن يكون المجتمع فقير المليارات من الذهب كي ينهض، وإنما ينهض بالرصيد الذي لا يستطيع الدّهر أن ينقص من قيمته شيئاً، الرصيد الذي وضعته العناية الإلهية بين يده كل من الإنسان والتراث والوقت"¹.

ومن خلال هذا القول نجد بصريح العبارات أن للخروج من المأزق الاقتصادي والحالة المزرية التي تعاني منها المؤسسات في التسيير والتنظيم، الإنتاج وجميع الميادين التي يعتمد عليها النشاط الاقتصادي هي الاستثماري البشري الذي يحرك الاقتصاد بالقوة الإيجابية والاستمرارية وذلك يتم من خلال التنشئة التي يأخذها الفرد في تربيته القاعدية. إضافة إلى تدريبه على قيم أخلاقية واضحة المعالم، مما يعطي له مستوى من التقدير للأشياء والظواهر والأفكار لمختلف المواقف التي تواجهه في حياته، إلا أن هذه القيم تعدد إلى أنواع وهي تتمثل في:

أ- **العمل بروح الفريق:** فعندما يسود روح الفريق بين أعضاء أو جماعة ما بحيث يشعر كل فرد بأنه وباقي الأفراد كشخص واحد، ينشأ من هذا باعث شخصي يمنع العضو داخل الجماعة من أن يرتكب ما يخالف القواعد، إذ أن المرء عادة لا يفعل شيئاً ضد نفسه ومن هنا: "تشكل المؤسسة وتحقق لها النجاح"² وذلك كله وفقاً لهذا السلوك الذي يسلكه هؤلاء الأفراد، فتنجح صلة قوية تسمى بروح الانتماء أو الولاء.

ب- **العلاقات الإنسانية:** وهي تتمثل في كل من المصالح المتبادلة والاختلافات الفردية التي تتجلى في الطباع والصفات والميول والعواطف، فيتميز بها الفرد إلى جانب دوافع العمل التي تدفع كل فرد

1- مالك بن نبي: الرشاد و التيه، بيروت: الفكر المعاصر، لبنان، 1978، ص96.

2- Lang Henry: Le management du Titanic (les leçons d'un naufrage), Edition: d'organisation, Paris, 1999, p61.

وتحته ليستجيب لمتطلبات العمل، وكذلك الكرامة الإنسانية التي تمثل هي الأخرى مسعى الإنسان من أجل تحقيقها مهما كان مستواه أو مركزه، فهو يجب أن يتعامل باحترام وتقدير¹.

ج- الثقة المتبادلة: الثقة هي عنصر أساسي لنجاح المؤسسة، كما يؤكد ذلك من طرف المسيرين إذ أنّ الثقة شرط أساسي لتحقيق الامتيازات بداخل المؤسسة، حيث يؤدي الزيادة في الثقة إلى:

- رفع معنويات المستخدمين.

- نقص من الغيابات، ووضع حد للخلافات بين القادة والمرؤوسين.

- تحقق التضامن بين أعضاء المؤسسة، وترفع من الإنتاجية وتشجع على الإبداع والمبادرة.

- تسمح بالتسيير الفعال من أجل التطوير والتغيير لتحقيق الأهداف في وقتها المناسب².

د- الروح الوطنية: تعتبر الوطنية وسام تنتج عن طريق القيم الأخلاقية التي يحملها الفرد، حيث يجب أن يتحلى كل إنسان خاصة الإنسان الجزائري في كل من قلبه وسلوكه وأفكاره، ولا سيما ونحن في هذا العصر الذي أصبحت فيه العولمة الغربية تريد إزالة الحدود وجعل العالم قرية واحدة، وذلك لحماية المؤسسات الوطنية من الإفلاس والتبعية، إلا أن للأسف تظهر الروح الوطنية في المجتمع الجزائري فقط في المجال الرياضي ولا سيما في كرة القدم، مما شل معظم المؤسسات الإدارية والاقتصادية بسبب الغياب والهروب من العمل³.

هـ- حب الآخرين: إنّ محبة الأعضاء في فريق العمل للمصلحة الواحدة، يخلق الشعور لأي عضو ينتمي إلى هذه المصلحة أنّه يعيش في عائلة ثانية بعد بيته والمحبة تخلق التضامن والتعاون الإيجابي من أجل تحقيق المصير المشترك بين جميع الأعضاء المؤسسة، ومن هنا يتأكد لنا مدى أهمية القيم الخلقية في بناء السلوك التنظيمي، فهي تعد عامل مهم في تحقيق التكامل للمنظمة، وهي مفتاح رئيسي لنجاحها، كما تعد عامل أساسي للتفاعل بين أفراد المنظمة وتعزز من علاقتهم الاجتماعية حيث تجعلها ثابتة ومستقرة نسبيا، ومن ثم فإنها تشكل العنصر الأساسي لبناء ثقافة تنظيمية قوية، إذ ليست هناك منظمة تستطيع أن تتخذ مكانا في بيئة الأعمال دون وجود القيم الخلقية بين الأفراد فهي العنصر القوي في ممارستهم لجميع الأعمال التي تسند إليهم.

1- محمود الشكرجي: إدارة المشاريع الصناعية، بيروت: مطابع دار الكتاب، ج2، لبنان، د.ت، ص ص214،215.

2- Aileen Bardi, Réal Starmand: La confiance au sein des organisations, Paris, 1995, p14.

3- محمد المهدي تقيّة المدعو حسان: الانضباط الذاتي للأفراد في المؤسسة الجزائرية، أطروحة دكتوراه دولة في علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة الجزائر، 2007/2006، ص ص195، 197.

2- دور القيم المهنية في بناء السلوك التنظيمي:

تساهم النشاطات المهنية في تنمية وترقية الموارد البشرية الفردية والجماعية، وذلك من خلال تنظيم سلوكهم حسب المهام العام للمؤسسة الذي تحدده لعمالها، لهذا يجب على السلطة الإدارية السهر على سياسة التفتح والاحترام والتقدير والحرية وروح المسؤولية مع تحمل كل فرد أو جماعة مسؤولية تهيئة المناخ العام للعمل القويم، إلا أن ذلك لا يمكن تحقيقه إلا بواسطة توافق بين أهداف المؤسسة وأهداف الأفراد، مما يستوجب تجسيد القيم المهنية التالية المحددة لنوع السلوك الذي يسلكه داخل المنظمة وهي:

أ- **الكفاءة والمهارة:** وهي تتمثل في مختلف القدرات العقلية والنفسية التي تتقوى عن طريق المعرفة العلمية والثقافية المختلفة من خلال الأسرة، المدرسة العمل والتدريب المتواصل مع مصاعب الحياة وبهذا فإن كانت هذه القدرات مبنية على أسس سليمة وقوية، فإنها بدورها تدعم السلوك التنظيمي للأفراد.

ب- **احترام الوقت:** يعد احترام الوقت وإدارته من إدارة الفرد لسلوكه، حيث لا يستطيع من لا يقدر على إدارة سلوكه أن يدير وقت الآخرين، إذ يبدو احترام الوقت بشكل عام من خلال تحديد مهام اختصاص العاملين وتقسيم العمل بينهم بشكل موضوعي وعادل، مما يعود بالنفع على المشاريع التي تخطط لها المؤسسة للمدى القريب أو المتوسط أو البعيد¹.

ت- **الشفافية والوضوح:** فالشخص الذي يمتلك السلطة لا بد له أن يوضح كل عمل أو كل تصرف يقوم به بصورة شفافة وواضحة أمام المرؤوسين، حتى يؤدي دوره بأحسن صفة وبشكل محكم ومنظم.

ث- **أسرار المهنة:** وهي تتعلق بمختلف أشكال النشاطات التي تحتويها المؤسسة من تركيب سلعة أو منتج، أو أسرار لجان أعمال التحقيق والتقييم إلى جانب مختلف أسرار العاملين الموثقة في سجلات والملفات... إلخ.

1- مالك بن نبي: **مشكلة الثقافة**، بيروت: دار الفكر المعاصر، لبنان، 2000، ص 87.

ج- **الفعالية:** وهي تتمثل في قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها من خلال تصميم الوظائف، وتحديد أدوار العاملين وعلاقات العمل، مما يخلق نوع من الانضباط الذي يساهم بدوره في بناء سلوك منظم¹.

د- **منح الصلاحيات:** لضمان عملية الدوام والاستمرار في العمل يجب منح الصلاحيات، أي هي عملية إعطاء الأفراد قدرات أو ممارسة التحكم وتحمل المسؤولية عن عملهم، وهذا ما يعني حمل الأفراد إصدار أحكامهم الخاصة لصالح المؤسسة وعملها، وبالتالي هذا ما يعطي قدرات أوسع في ممارسة سلوك منظم، وتحمل المسؤولية في عملهم.

هـ- **التدريب الصناعي والاندماج العلمي:** في ظل التقدم العلمي والتطور السريع في عالم الصناعة والتكنولوجيا، ولا سيما أمام اقتصاد السوق والمنافسة الحرة حيث يشكل فيه العلم والبحث العلمي الحجر الأساسي لكل مؤسسة، لذلك يحتم على جميع العاملين أن يكونوا في مستوى الحدث وتحسين عمليات التصنيع وطرق الإنتاج، مع إتقان العمل مهما كان مستواه وتكاليف أقل².

ن- **تقديم المصلحة العامة على المصلحة الشخصية:** وهذا يعني إخضاع الاهتمامات الفردية للاهتمامات العامة، لأن اهتمام فرد أو مجموعة في العمل يجب أن يطغى على اهتمامات المؤسسة³.

و- **تحمل المسؤولية الكاملة عن نتائج الأعمال:** هذه الخاصية تجعل كل فرد أن يكون مسؤولاً اتجاه الوسائل المادية التي هي بحوزته، وبهذا فيكون مسؤولاً أمام التصرفات التي تصدر عنه اتجاه العمل الذي يقوم به، كما يصبح له الحق للاشتراك في تقرير مصير المؤسسة وتحمل مسؤولية هذا الإشراف وبالتالي هذا ما يخلق نوع من السلوك المنظم بالمؤسسة والإخلاص والولاء لها⁴.

وبهذا نصل في الأخير إلى القول أن للقيم عامة دوراً مهماً وفعالاً في تشكيل الدعائم الأساسية للارتقاء بالسلوك التنظيمي للأفراد بالمؤسسة، خاصة منها القيم الأخلاقية والمهنية التي تعد المفتاح الرئيسي لتحليل سيكولوجيتهم، ومحاولة قياس مدى التكامل بينهم، مما يعزز ذلك في علاقتهم

1- صالح بن نوار: **فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية**، قسنطينة: مخبر علم الاجتماع والاتصال للبحث والترجمة، الجزائر، 2006، ص ص196، 198.

2- ميشل أرمسترونج: **إذا كنت مديراً ناجحاً كيف تكون أكثر نجاحاً**، مكتبة جرير للترجمة والنشر والتوزيع الأردن، 2001، ص 135.

3 - Dayan Armand: **Manuel de gestion**, Edition : Ellipses, Paris, 1999, p 441.

4- إبراهيم الفسقي: **قوة التحكم في الذات (المركز الكندي للتنمية البشرية)**، سلسلة النجاح، الكويت، د.ت، ص 70.

وتجعلهم أكثر استعدادًا لتولي المسؤوليات المسندة إليهم بهدف تحقيق أهداف المؤسسة، وذلك كله من خلال توليها لمهام خلق قواعد سلوكية منظمة تقتضي وجود سياسة ناجحة كفيلة بتوجيه تصرفات هؤلاء الأفراد.

خامسا: أهم الأقسام التي تعتمد عليها القيم في تنمية سلوك الأفراد.

لقد تعددت القيم بتعدد المجالات والعوامل المتحكم فيها، فنجد القيم الاقتصادية مثل الجودة والمنافسة، القيم الدينية كالحلال والحرام، القيم الثقافية كالعقلانية والموضوعية، القيم الاجتماعية كالحب والكراهية، القيم السياسية كالديمقراطية... إلخ من المجالات التي تحتوي على القيم، إلا أن الاختلافات والتناقضات في هذه القيم التي يؤمن بها الأفراد قد تؤدي إلى صراعات نفسية أو جماعية وتستطيع الإدارة في التنظيمات المختلفة بوجه عام، وفي علم الاجتماع التنظيمات بصفة خاصة أن تنمي القيم والمثل السامية في نفوس المدراء ومختلف القادة الإدارية بطريقة تؤثر إيجابيا في سلوكهم التنظيمي، فيكون تأثير هذه الصراعات النفسية مباشرة على تماسك الجماعة مما يزيد في دقتها ونفوذها، وبهذا تكون القيم نفسها ليست محددًا يعيق تحسين وتطوير السلوك التنظيمي وفق الاتجاهات العالمية الحديثة في الإدارة، فتقوم هذه الأخيرة - الإدارة - بتدريب العاملين وفق تقنيات خاصة ومميزة، إلا أن هذا التدريب يكون مكون بأربعة أقسام وهي:

* **القسم الأول:** يختص بزيادة مهارة الفرد في العمل على اعتبار أن هناك علاقة مباشرة بين خبرة الفرد في العمل واحتمال تعرضه لإصابات العمل.

* **القسم الثاني:** يختص بتدريب الفرد على كيفية حماية نفسه من أخطار عمله واستخدامه لوسائل الوقاية والأمن.

* **القسم الثالث:** يختص بتوعية الأفراد على كيفية وحسن التصرف السليم عند تعرضهم أو تعرض زملائهم لإصابات العمل.

* **القسم الرابع:** يختص بشرح العوامل التي تسبب المخاطر المهنية للعاملين¹.

وهنا يمكن القول أن رغم اختلاف وتعدد المجالات للقيم إلا أنها تتفق في اعتبارها نقطة تقاطع لكل ثقافة مجتمع، حيث تمثل العنصر المحدد والموجه لسلوك العاملين في مختلف التنظيمات إذ من غير المنطق أن نجد تنظيم موحد متكامل في نسق واحد من دون القيم.

1- محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص 274.

سادسا: انعكاسات القيم الثقافية على أساليب التسيير.

1- انعكاس القيم الثقافية على أساليب التسيير في الدول الغربية والأمريكية:

لقد اهتم العلماء والباحثين بدراسة انعكاسات القيم على أساليب التسيير والتنمية، حيث اعتبر أن من العوائق الأساسية والمهمة التي يمكنها أن تعرقل مسار المجالات الاقتصادية أو الاجتماعية، أو تكون عامل للرقى وتطور المجتمع هي عنصر القيم، حيث وجد العلامة أيل- **Ayal** أن هناك اتساقا بين القيم والنمو الاقتصادي في اليابان وتايلاندا، كما توصل من خلال دراسته إلى أن النمو الاقتصادي يساعد على تغيير القيم إلى جانب أنه يؤثر في ترتيب وتدرج القيم، كما ذهب **ماكس فيبر** في دراسته (الأخلاق البروتستانتية وروح الرأسمالية) إلى أن هناك تأثيرات تبادلية بين القيم ونشأة الرأسمالية الحديثة، وتوصل إلى أن هناك علاقة وطيدة بين القيم ونشأة الرأسمالية الحديثة، إذ درس العلاقة بين القيم والتنمية من وجهتي نظر أساسيتين هما: تأثير مذاهب دينية معينة على السلوك الاقتصادي، والعلاقة بين وضع الجماعات في النسق الاقتصادي وأنماط معتقداتها الدينية، وقد قصد من خلال مؤلفه (الأخلاق البروتستانتية وروح الرأسمالية) الكشف عن الدور الذي لعبته الأخلاق الكالفينية في نشأة الرأسمالية الحديثة ونموها، كما أبرز **دانييل ليرنر** في دراسته (تحول المجتمع التقليدي) كيف تقف بعض القيم التقليدية منوثة لبرامج التحديث، وفي نفس الوقت كيف يقف البعض الآخر سندا ودعامة في إنجاح البرامج الإنمائية، كما أوضح **دافيد ماكليدند** في دراسته (مجتمع الإنجاز) كيف أن القيم تمثل مصدرا من مصادر تشكيل دافع الإنجاز الذي يتطلع بدور هام في التنمية الاقتصادية، هذا فضلا عن دراسة **دورجانا ندسنها** التي كشفت عن العلاقة بين التنمية والتغير في القيم واتجاهات وتطلعات المجتمع القرويين في القرى الهندية، ودراسة **وليم توماس وفلوريان زنانكي** التي أوضحت " أن القيم تعد محددًا هاما من محددات السلوك التنظيمي"¹.

ومن هنا نلاحظ أن كل هذه الآراء ترمي إلى الكشف عن طبيعة القيم ودورها في تنمية الاقتصاد من خلال مختلف أساليب التسيير التي يعتمد عليها المجتمع مهما كان موقعه.

ومع تطور علم التسيير في الغرب من خلال بحوث أجريت خاصة في بريطانيا، والولايات المتحدة الأمريكية، فرنسا، ألمانيا وهي مجتمعات ذات طابع مادي صناعي. يرى **سشيبيرس 1983**:

1- كمال التابعي: القيم الاجتماعية والتنمية الريفية، القاهرة: مكتبة نهضة الشرق للنشر والتوزيع، د.ت، ص ص 12، 13.

"... أنه لا يمكن تجنب الواقع لأن الكثير من علم التسيير ذا اتجاه غربي، أو هو كذلك من حيث الأصل على الأقل"¹، إذا اعتبر التسيير كأحد العلوم الدقيقة، مثله كمثل الرياضيات أو الفيزياء بالإمكان تطبيقه في أي منطقة من العالم. وقد أدى تطبيق أساليب التسيير الغربية في الدول النامية إلى صعوبات في تسيير مؤسسات تلك الدول. وهو ما دفع الباحثين والمسيرين إلى الاهتمام بالثقافة السائدة محليا، وإعادة النظر في مدى إمكانية تحويل طرق الإدارة والتسيير من بلد لآخر، ينتميان إلى حضارتين مختلفتين. أما سبب ذلك فيعود إلى فشل تحويل أساليب التسيير الأمريكية في الحصول على النتائج المتوقعة، من خلال تطبيقها بالدول النامية، يرى **سشيبيرس - Schippers** "... أن محاولة فرض تقنيات وسيرورات التسيير العصرية على تنظيمات الأعمال والحكومات في الدول النامية، لم يكن ناجحا في كل دول العالم، حيث أن النتيجة اختلفت بين النجاح البسيط إلى النتائج العكسية"²، يمكن إرجاع الفشل إلى اختلاف في الثقافات بين الدول التي ظهرت وتطورت فيها تقنيات التسيير، والدول التي طبقت تلك التقنيات، ونجد أن أساليب التسيير تنتج عن تفاعل التنظيمات مع محيطها الثقافي والاقتصادي، حيث أشار **لوبتون - 1983 Lupton** إلى أن الواقع التقني والاقتصادي والاجتماعي الثقافي للمحيط الذي تعيش فيه التنظيمات هي عوامل أساسية تحدد نمط العلاقات وأسلوب السلوك، كما نجد أن أحد جوانب التسيير في المجتمعات العصرية هو الديمقراطية الصناعية، إذ أن المشاركة في صنع القرار أصبح **مودة** في الغرب، كما أصبحت من الأولويات التي يدافع عنها المسؤولون النقبليون، من أجل تحسين مستويات رضا العمال وفعالية التنظيمات لقد أجريت غالبية البحوث عن أثر مشاركة العمال في الغرب متأثرة بالنظرة الإنسانية من أجل حياة مهنية أفضل وأرقى، أما في الدول النامية فلم تعطي الديمقراطية الصناعية نفس النتائج، وقد أكد **شايلد - 1974 Child** أن أساليب الإشراف المختلفة تكون فعالة مع عمال من مواقع ثقافية مختلفة، حيث اختلاف الاتجاهات نحو العمل والسلطة شيء بديهي فالعلاقات بين المسيرين والعمال في المجتمعات العصرية علاقات رسمية يعرف كل جانب واجباته وصلاحياته وطرق تصرفه في مختلف المواقف. يقوم العمال بواجباتهم المأجورين عليها، دون اعتبار للعلاقات الغير الرسمية التي تربطهم بمسيرهم. فالحياة الخاصة للمسيرين لا تؤثر كثيرا على علاقاتهم بالمستخدمين في مواقع العمل

1- سشيبيرس - Schippers، نقلا عن بوفلجة غياث: **القيم الثقافية وفعالية التنظيمات**، وهران: دار الغرب للطباعة والنشر، ط1، الجزائر، 2010، ص 54.

2- نفس المرجع والصفحة.

بينما تتأثر العلاقات بين المسيرين والعمال في الدول النامية بالثقافة المحلية والقيم التقليدية، دون اعتبار للقدرات المهنية، فالعلاقات الأسرية والقبلية هي التي تحدد علاقات الأفراد في مواقع العمل، ففي غالبية الحالات يرفض بعض المسيرين بسبب انتمائهم إلى قبائل مختلفة عن تلك التي ينتمي لها غالبية عمال المؤسسة¹.

ومن هنا نستنتج أن للقيم دور فعال ومهما في تكييف العمال داخل المنظمة مع أساليب التسيير التي تنظمهم، وذلك كل حسب نوع الثقافة التنظيمية التي ينتمون لها، إضافة إلى درجة الرقي الاقتصادي للمجتمع الذي يندرجون في وسطه، فتكون استجابات مختلفة، إلا أنها تكون متناسبة مع الواقع الثقافي الذي يؤمنون به، وبالتالي هذا ما يجعلنا نميز بين نوعين من الثقافة التنظيمية وهي الثقافة التقليدية التي نبجدها متفشية كثيرا في المؤسسات الاقتصادية للدول النامية صعبة التغيير، والثقافة العصرية والتي تسمى بالديمقراطية الصناعية وهي تسمح لأفراد المؤسسة بالمشاركة في صناعة القرار وبهذا تكون ضرورية لأية خطة استراتيجية جيدة، إذ إهمالها يؤدي إلى إخفاق كبير لهذه الاستراتيجية لأن معظم هذه القرارات ذات علاقة وطيدة بأخلاق المنظمة والتي تشكل القيم معظم مكوناتها بالرغم من علاقتها بالرؤية التي تتوقع بها المؤسسة الأهداف المرجوة، إلا أن العملية التخطيطية الممزوجة بالقيم الثقافية التي تحملها المنظمة تساعد على تأكيد إمكانيات إنجاز الأهداف الاستراتيجية².

2- انعكاس القيم على أساليب التنظيم والتسيير في الجزائر:

تتواجد التنظيمات الجزائرية كما هو الحال في غيرها من الدول العربية ودول العالم الثالث عموما في مجتمعات نامية، إذ هناك انتشار الأمية وحادثة هجرة كثير من العمال من الوسط الريفي إلى المدن وضواحيها والتحول من الأعمال الفلاحية إلى الأعمال الصناعية، كل ذلك أدى إلى ظهور بعض القيم والعادات داخل المجتمع، من ذلك الولاء للقبيلة، والميل إلى الكسل وعدم إعطاء الوقت حقه من الاهتمام إضافة إلى عدم التعود على العمل تحت إشراف مسؤول والانصياع لأوامره، كما أن هناك موقف ميال لعدم عمل المرأة، والشك في علاقات المرأة العاملة وميل كثير من أفراد المجتمع إلى الاتكالية والحمول عن العمل الجدي نتيجة طول مدة الاستعمار والتخلف التي عانى منها المجتمع

1- بو فلجة غياث: نفس المرجع السابق، ص 54، 55.

2- مجيد الكرخي: التخطيط الاستراتيجي (عرض نظري وتطبيقي)، عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2009

الجزائري، وقد تمخض عن هذا المحيط مجموعة من القيم عند العمال داخل التنظيمات، فنجد بعض مظاهر سلوكية لتلك القيم على أسلوب التنظيم والتسيير داخل المؤسسات الجزائرية والتي يمكن تلخيصها في بعض النقاط التالية¹:

أ- النظرة للعمل: فهو يعد أهم مجال يتأثر بثقافة الفرد وقيمه، فالعمل يعتبر عبادة لذا فهو يتطلب اجتهاد وإتقان في العقيدة الإسلامية، إلا أن بدخول الاستعمار الفرنسي الاستبطاني واستيلائهم على أراضي الجزائريين واستغلالهم كأيدي رخيصة جعل العمال يكرهون العمل بالمؤسسات الاستعمارية وبالتالي هذا ما أدى إلى رغبة العمال في العمل المستقل بعد الاستقرار في مختلف المجالات (الفلاحي حربي، تجاري) إضافة إلى ظهور المهن الحرة كالطب والمحاماة.

ب- نظرة المجتمع للمرأة: حيث يعد من المواضيع الحساسة، إذ أن النظرة السائدة في المجتمع هي أن مكان المرأة في البيت لخدمة زوجها وأبنائها، رغم التطور الاجتماعي والاقتصادي الذي دفع المرأة للشغل خارج البيت. فنجد مثلا تضطر المرأة لترك عملها بمجرد زواجها أو ولادتها لأول مولود وبالتالي هذا ما يحدث بعض الأزمات لدى المؤسسات التي تشغل اليد العاملة النسوية، خاصة بالمدن الصغيرة والقرى فتضع لها مثل هذه المواقف أعباء إضافية لتكوين مستمر تحسبا لزواج أي عاملة أو تركها لمنصب عملها خاصة في الفترة الصيفية التي تكثر فيها المواسم.

ج- احترام الوقت والمواظبة: إن الاستقلالية وحرية الفرد التي تعود عليها قديما خاصة بالنسبة للأفراد النازحين حديثا إلى المدن، ميز سلوكياتهم، فكانت نتيجة ذلك سهولة التخلف عن العمل والتغيب عنه إضافة إلى اعتماد على الشمس في ضبط الوقت وعلى أوقات فضفاضة في ضبط المواعيد (مثل وقت الظهر، العصر، المغرب) جعل كثير من الأفراد يجدون صعوبة في ضبط أوقاتهم لهذا تجدهم يلتمسون أعذار لتبرير مخالفتهم كقلة وسائل المواصلات والظروف الخاصة.

د- الطابع الثقافي للقيادة: فهناك بعض الأعراف التي تعود عليها المجتمع الجزائري لا تقبل المناقشة فإذا ما حدث تجاوز سواء من أي فرد في المؤسسة حتى وإن كان القائد (المدير) ذاته نال نبوذا ونفورا من طرف المجتمع الذي ينتمي إليه.

هـ- الصراع والانضباط في العمل: إن التعود على حرية العمل وضبط الهيكل التنظيمي والسلطات العليا وعدم التكيف مع نظام العمل، كلها عوامل تؤدي إلى أثار سلبية على العامل ومعاملاته

1- بوفلجة غياث، نفس المرجع السابق، ص ص 27، 28.

وتصرفاته، مما يؤدي دون شك إلى إيجاد مشاكل مع المسؤولين ونقص الانضباط الذي يتطلبه التنظيم الحديث، وهكذا تكون القيم سببا في حالات عدم الانضباط.

و- إجراءات الأمن: إن عدم التعود على الأعمال الصناعية المضرة، قد يجعل بعض العمال يهملون إجراءات الأمن ولا يهتمون بها، إذ لا يستطيعون الصبر على استعمال الألبسة الواقية من حوادث العمل مثل (خوذ، أقنعة، قفازات) وغيرها، مما يؤدي إلى حدوث إصابات مضرة للعمال بسبب الإهمال، كان بالإمكان تجنبها لو تمت إجراءات الأمن الضرورية¹.

ومن هنا يمكن القول في الأخير أن المؤسسات الجزائرية لا تزال تتخبط في كثير من المشاكل وأهم أسباب تلك المشاكل هي القيم الثقافية، لذا فلا بد من مضاعفة الجهود لما تتطلبه التنظيمات المهنية الحديثة والبحث الجدي في موضوع القيم الثقافية وارتباطها بالتسيير والتنظيم، لأنها عامل أساسي في معادلة التسيير، إذ لا يمكن تخطيها أو تجنبها، بل يجب مواجهتها والتعامل معها بطرق علمية موضوعية. حتى يمكن تعديل وتكييف طرق الإدارة في التسيير والتنظيم، كي تتماشى مع القيم الثقافية السائدة، والبحث في طرق تطوير بعض القيم غير المناسبة حتى تتماشى مع متطلبات التنظيم الحديث من أجل المنافسة العالمية. ومن أجل بناء منظمة ما لا بد من الاعتماد على أساليب لتسيير العمل اليومي بشكل يضمن تحقيق الغايات والأهداف الطويلة الأجل، ومن بين هذه الأساليب استخدام الجانب الاجتماعي للكشف عن العناصر التنظيمية التي تحدد بها المؤسسة ثقافتها، إلى جانب التدريب والرسكلة على طرق العمل بهدف تحقيق الفعالية التنظيمية وتثبيت المعايير الثقافية التي تعمل في ظلها المؤسسات الجزائرية. إذ نجد أن هذه الأساليب تحتاج إلى الاندماج في سبيل تدفق اتخاذ القرارات اليومية التي تساعد على وضع خطط ملائمة ومساهمة في تنمية الإنتاج الجزائري وترويجه من أجل السير في طريق النمو للمنافسة في السوق التجاري، إلا أن هذه الصور النموذجية تسمح لمنظمات الأعمال التي تحتويها الجزائر بتكوين لديها طرق وتقنيات تساعد في بناء استراتيجية متميزة لتسيير أعمالها غير أن ذلك لا يكون إلا بتولي اهتماما كبيرا وخصوصا بالمردود البشري، وذلك لماله دور فعال وتأثير إيجابي في إنجاح أعمال المنظمات، وتحقيق المنفعة التنافسية في سوق العمل بين مؤسساتها من أجل الوصول إلى المنافسة العالمية، ويكون ذلك من منطلق الإنفاق على تدريب ورسكلة المورد بهدف إكسابه المعرفة والمهارة التي تنتج عن الخبرة، وكمحصلة لهذا الاستثمار يكون له

1- بو فلجة غياث، نفس المرجع السابق، ص ص 29، 31، 32.

عائد ومنفعة تتمثل بقدرة هذا المورد على التحديث والإبداع الذي هو سر نجاح أية منظمة مهما كان موقعها وتاريخها. لذا من أجل النهوض بالمؤسسات الجزائرية على غرار المؤسسات العالمية لابد من تحليل البيئة الثقافية للمؤسسة الجزائرية التي يسلك فيها المورد البشري تصرفات وسلوكيات تنظيمية مختلفة، وذلك بهدف معرفة فرص الإبداع المتاحة وجوانب القوة والضعف التي يعاني منها هذا المورد في وسط البيئة التي يعمل في ظلها هذا من جهة، أما من جهة أخرى تكون لديه استعداد وقوة في مواجهة المخاطر التي قد يجدها أثناء تأديته لمهامه.

على إثر ما جاء في الإدارة المعاصرة نجد أن ثقافة المنظمة تعد عنصر مهم لا يمكن تجاهله في العملية التسييرية للمنظمة، فهي تعتبر بمثابة الوعاء العام لتحركات وتصرفات الأفراد، إذا لا يمكن إحداث تغيرات على مستوى المنظمة دون إدخال أساليب جديدة للتسيير على دراسة القيم السائدة في المنظمة وهي تمثل لب هذه الثقافة، فيتشكل من خلالها الإطار المرجعي لتوجيه السلوك التنظيمي والنشاط العمالي المؤثر في اختيار الأهداف وتحديد الوسائل والأساليب المؤدية إلى بناء ثقافة متميزة كما تلعب دورًا مهمًا في تنمية المجتمع واقتصاده وهي تمثل مقياس من المقاييس التي من خلالها يتم الحكم على الأشياء والأعمال المساعدة في إرساء الأفكار وتكوين الاختيارات المساهمة في تكوين الرؤية العلمية التي يؤمن بها العمال باعتبارهم المؤسسين الحقيقيين للمنظمة، كما أن صغر التنظيمات في المراحل الأولى من شأنها تسهيل التأثير ووضع البصمات وفرض الرؤية لغرس القيم في الجماعات العمالية، إذ نشأت الثقافة التنظيمية تنطلق من تفاعلات الممارسات والخبرات التي يمر بها العاملون في حياتهم المهنية.

ومن هنا يمكن القول أن القيم لا تعكس حاجاتنا الداخلية بقدر ما هي نظام اختيارنا الشخصي ولكنها تتأثر تأثرًا واضحًا بنظمها الثقافي وما توافق عليه وما تنتهي عنه، فلهذا لا يمكن الحديث عن حيوية أو ديناميكية المؤسسة بدون ثقافة قيمية التي تسير التطورات والتغيرات المحيطة بها، باعتبارها نظام معقد لمجموعة من الوظائف الخاصة التي تتكامل فيما بينها من أجل عمل هذه الأخيرة - المنظمة - والتي يكون نجاحها متوقف على المورد البشري الذي يتطلب عناية خاصة من التدريب والتحفيز.

الفصل الرابع: الانضباط والسلوك التنظيمي.

أولاً: أشكال الانضباط واستراتيجيته كعوامل مهمة لتحديد السلوك التنظيمي.

ثانياً: الانضباط في ظل الثقافة التنظيمية عاملاً مهماً لتحليل السلوك التنظيمي.

ثالثاً: فعالية الانضباط وعنصر التنظيم على سلوك الأفراد وعلاقتها بالإدارة.

رابعاً: أساليب قياس عنصر الانضباط في إطار السلوك التنظيمي.

خامساً: أهم المعوقات التنظيمية لعنصر الانضباط في سير سلوك الأفراد.

سادساً: أساليب معالجة معوقات الانضباط في إطار حماية سلوك الأفراد.

سابعاً: تقييم أساليب الانضباط وعوامل الارتقاء بالسلوك التنظيمي.

الفصل الرابع: الانضباط والسلوك التنظيمي.

يعد موضوع الانضباط من القضايا المهمة للعالم الثقافي، فهو يعد من الأخلاقيات التي يبنى عليه العمل في المؤسسة فيدعم سلوك الأفراد بميدان الممارسة على مستوى جميع نشاطات العمل التي تهتم بها المؤسسة مهما كانت نوع الأهداف التي ترمي إليها سواء أهداف اقتصادية أو اجتماعية أو سياسية وذلك حسب ما يتوافق مع ضوابطها، كما يعد الانضباط داخلها العامل الأساسي للارتقاء الحضاري، فهو عنصر للتحدي والتخلص من التبعية إذ لا يكفي القول أن المؤسسة تملك خطط محكمة وتقنيات متطورة إذ ما كانت لا تهتم بسياسة الانضباط التي تنظم من خلال أعمالها، حيث أن أهمية المؤسسة تكمن في مدى الاعتراف المتزايد بأهمية الدور الذي يلعبه الانضباط في زيادة مستوى الأداء للعمال، والذي يكون انطلاقا من الدعائم التي يركز عليها السلوك التنظيمي أو بعبارة أخرى سلوك الفرد في المنظمة، فهو المحدد الوحيد الذي يسطر مدى النجاح أو الإفلاس لمؤسستهم، وذلك من خلال نوع البناء الاجتماعي الذي تختاره المنظمة لنفسها برغم أن سلوك يتأثر بعدد من العوامل والعناصر التي كثيرا ما تتداخل مع بعضها البعض لتحديد نوع معين من ثقافة تنظيمية متميزة على سائر الثقافات التي تملكها المؤسسات الأخرى المنافسة لها، مما يضمن لها البقاء والاستمرار في تحقيق صالح أهدافها التي تسعى إليها.

أولاً: أشكال الانضباط واستراتيجياته كعوامل مهمة لتحديد السلوك التنظيمي.

لقد بدأت بوادر ظهور أشكال الانضباط واستراتيجياته بدءاً من المرحلة الأولى لظهور النظام الرأسمالي، حيث كان هدف الرأسماليين هو تشديد الرقابة على العمال، ومنعهم بشتى الوسائل من التهاون والتكاسل في العمل، وذلك من أجل ضمان السير الحسن للعمل ومنه الزيادة في الأرباح ونعني بهذه المرحلة تلك الفترة الانتقالية من المانيفاكتورية إلى الفبركة، ومن أجل وصول أرباب العمل إلى مبتغاهم كان عليهم إعادة إنتاج قواعد الانضباط التي أخذت جذورها من الأنماط الموجودة في المجتمع، فكان بذلك الشكل التالي من الانضباط والذي يمكن تلخيصه فيما يلي:

1- الاعتماد على السيطرة والخضوع المطلق: وهو النمط القريب من النظام المسير للشكنة العسكرية حيث يعتمد هذا النمط على استعمال أساليب قمعية والرقابة المباشرة من طرف رب العمل أو رئيس العمل، وطوال هذه المرحلة اعتبر الانضباط كتقنية للمراقبة أكثر منه كتقنية لتكييف الجسم مع متطلبات العمل، حيث ما يهم رب العمل في هذه المرحلة هو وجود العامل في مكان العمل المخصص لهو هذا نظراً لافتقارهم إلى الوسائل اللازمة للتقليل من الوقت الضائع كما يقول

J.P de Gaudemar : "الأيام تكون طويلة لأن العمال عاطلين عن العمل في المصنع...، أي أنهم لا يعملون بجد وإتقان لحصول الرأسمالي على قدر كبير من الأرباح، ولكن رغم الوسائل التي اتبعتها هذا الشكل من أجل فرض الانضباط داخل المؤسسة كتميزه بالقمع المباشر والطرده من العمل إلى جانب فرض غرامة مالية ورفع دعوة إلى المحكمة، حيث بعض التحقيقات أكدت على استعمال رئيس العمل السوط لضرب الأطفال الغير القادرين على العمل وحتى غير المتقنين له...الخ"¹.

وبالتالي هذا الشكل أنتج مقاومات عدة ضد الاستغلال والسيطرة سواء من قبل العمال المؤهلين وحتى من قبل العمال البسطاء، حيث بلغت بسبب هذا الشكل الصارم للانضباط، عدد من الإضرابات بفرنسا سنة 1906 وذلك بحوالي 106 إضرابا، وشارك فيه 29630 عامل و كانت مدته 518323 يوم، وقد مس هذا الإضراب حوالي 2175 مؤسسة².

وبسبب النتائج التي توصل إليها هذا النموذج من الانضباط الذي يعتمد على المنهج التأديبي الشائع في المجتمع، مما ينص على معاقبة المخطئ أو المذنب في حالة خطأه، أدى إلى ضرورة شكل جديد للضبط والذي حاول أن يتلاءم مع متطلبات فائض القيمة التي نتجت من استغلال رب العمل للطاقة البشرية أقصى استغلال للحصول على أكثر إنتاجية ومن هنا جاء النموذج التالي:

2- مراقبة العامل خارج إطار المصنع: وهذا الامتداد للرقابة يظهر على شكل صورة مختلفة وذلك من خلال بناء الأحياء والمرافق العالمية وتنظيم أرباب العمل لبرامج التعليم، مما يعني خلق انضباط في المصنع عن طريق استراتيجية تهذيب اجتماعي، خلال الرقابة على الأماكن والمجالات التي يتداول عليها العمال من أجل الهواية والترفيه عن النفس. فمن بين الأمثلة التي تدعم هذا نجد أن في فرنسا بمدينة **Vilneuvette** التي تتربع على ملكية خاصة حيث سكنها منذ 1860 إلى غاية 1954 يعملون في المصنع الذي تضمنه مجموعة من الخصائص، ومن أهم خصائص العمل داخل هذا المصنع أن كل شيء مقدم من طرف رب العمل، مقابل نقود التي تؤمن لهم السكن والمدارس والمواد الغذائية، التأمين...إلخ، وفي المقابل هذه المرافق التي يوفرها رب المصنع للعمال نجد قانون داخلي خاص يتمثل في تحديد ساعة الدخول إلى البيت وتحديد النسل بصفة إلزامية إلى جانب تحديد

1-Jean Paul de Gaudemar: L'ordre et la production, (naissance et formes de la discipline à l'usine), Edition: Paris,1982 ,p21.

2- محمد المهدي تقيّة المدعو حسان: الانضباط الذاتي للأفراد داخل المؤسسة الجزائرية، مرجع سابق، ص180.

سن الزواج، وكل ميلاد غير راعي خارج إطار قانون تحديد النسل، حيث يطرد صاحبه من المدينة. وبالتالي من المعمل (المصنع) وهذا التنظيم جعل السكان يشعرون أن المدينة والمعمل ملكا لهم ونظرا لأن الإنسان لا يثور ضد ملكيته، فعند قيام عمال القرية **Lodve** المجاورة لها سنة 1848 بالمشاركة في عدة انتفاضات، ضد السيطرة التي تعيشها مدينة **Vilineuvette** وقفوا سكان هذه المدينة سعداء إلى جانب رئيسهم فرحين بالوضعية الإنتاجية التي أحرزها مصنعهم من خلال تدعيمهم للقانون الداخلي الذي تم تأسيسه من طرف رب المصنع اللذين ينتمون إليه، وذلك كردا على انتفاضات سكان مدينة **Lodve**¹.

وبهذا الشكل خلق هذا النظام يد عاملة منضبطة انضباط إراديا، حيث يأخذ العامل قواعده من الأسرة والمدرسة التي ينتمي إليها داخل المدينة، والتي يهدف من خلالها إلى تجنب كل مقاومة عمالية لكونها تمس مصالح الرأسمالي والطبقة الرأسمالية بصفة عامة، كما تعتبر المكننة هي العامل الأساسي لفرض الانضباط وأداة موضوعية في عملية الإنتاج خاصة بعد أن أصبحت تجبر العامل أن يكون منضبطا حسب وتيرتها "وبالتالي فلا يمكنه أن يقاوم عملية انتزاع فائض القيمة لأن دخول الآلة إلى ساحة الإنتاج يعبر عن مرحلة اندفاع رأس المال بكل طاقته..."²، إلا أن إلى جانب هذا النموذج ظهر شكل آخر من الانضباط والذي يمكن تلخيصه فيما يلي:

3- تمثيل ممثلي العمال لسلطته في الأوساط العمالية، وفي كل أشكال المنظمات العمالية:

وهذا الأسلوب قد أصبح ممكنا منذ الاعتراف بدور المنظمات وتدخلها في بعض شؤون المؤسسة بالتعاقد مع رب العمل حول الأجر وسر العمل وصنع القانون الداخلي للمؤسسة، وشكل الانضباط الذي تفرضه على العمال رغم أنه يبدو صادرا من ممثليهم منذ أن ظهرت المصانع الديمقراطية أو مفهوم الديمقراطية الصناعية في المجتمعات الرأسمالية. هؤلاء الممثلين في الحقيقة يعبرون عن إرادة رب العمل الذي يسمح لهم بالتدخل في شؤون المؤسسة ولكن في مجالات وجوانب محدودة يراها ترجع بالفائدة الأولى له، ونجد أن لهؤلاء الممثلون لهم وظيفة مزدوجة، من جهة يمثلون وسيلة لبث سلطة رب العمل إلى العمال، ومن جهة ثانية يعتبرون بالنسبة للعمال كوسيلة للنضال والحوار، وهذا الشكل من الانضباط ظهر لأول مرة في معامل فريز بألمانيا في نهاية القرن التاسع عشر، حيث نشر لأول مرة

1- A .Audigane, cité par Jean Paul de Gaudemar, opcit, p48.

2 -Marx Karl: **Le capital** , tome 2, , Edition: sociales, Paris, 1979, p92 .

الفصل الرابع: الانضباط والسلوك التنظيمي.

سنة 1900 لائحة تنص على إنشاء مجالس عمالية في المصانع نظرا لحدة المقاومة العمالية مبررا في ذلك مايلي:

" أن النزاعات التي تنفجر داخل المصنع راجعة إلى طبيعة التنظيمات بداخله، حيث يكتسي هذا التنظيم دكتاتوريا وحكما مطلقا يفرضه رب العمل، لذا يجب إنشاء مجالس عمالية في كل مصنع يوافق عليه طرفان هما العمال ورب العمل الذي يترأسه، وتمثل مهمة المجلس في وضع القوانين الداخلية للمصنع حيث تحدد مدة العمل، العطل، الأجور بالإضافة إلى الحد من النزاعات بين العمال"¹.

فمن خلال ما سبق هو أن ما يلفت انتباهنا هو: أن السلطة الحقيقية ترجع إلى رب العمل الذي تقود له زمام الأمور من خلال اهتمامه بالجانب الاقتصادي لعملية الإنتاج فقط، أما الضبط والانضباط المتعاقد عليه فإنه يقوم بهم مثلوا العمال عن طريق المساهمة في إنشاء القوانين الداخلية للمصنع وينتج عن هذا النوع الاحترام الإرادي لها من طرف العمال لأنهم يعتقدون أنهم يطيعون أنفسهم مادام ممثلوهم هم اللذين يرفعون من معنوياتهم اتجاه مسؤوليهم (رب العمل) اللذين يعتبرونه جزءا أو نقول قطعة من أنفسهم، حيث يسعدون لفرحته ويتألمون لألمه أي في حالة وقوع المصنع بأزمة. فمن خلال هذا النوع يحدد سلوك انضباطي منظم ومحدد بقيم ثابتة نسبيا، حيث يصبح فيه كل فرد عامل داخل هذا النوع من التنظيم مراقب لذاته باستمرار من أجل تعديل سلوكه بما يخدم المصلحة العامة التي يحتاجها المصنع، أي الاهتمام بالإنتاج والإنتاجية والسعي إلى تحقيقها بأي وسيلة على حساب مصلحته، وذلك تبعا للمعادلة التي ينشدها هذا النموذج الذي يقول المصلحة العامة فوق الكل. وبالتالي هذا ما يشدد من التوازن الاجتماعي الذي يسير به رب العمل في مصنعه فيكون الولاء التنظيمي شعار الكل من أجل تحقيق العملية التنظيمية التي تهتم بتدريب وتعديل السلوك وذلك دون أي تكلفة مادية، مما يجعل المصنع محمي من كل السلوكيات الغير اللائقة التي تلحق الضرر بسمعة المصنع أو ممثلي المصنع.

وفي الأخير يقول أن اختلاف أشكال الانضباط واستراتيجياته كان تبعا للمجال الزمني والمكاني الذي احتوى عليه كل نموذج، فكانت انعكاساتها حسب الحاجات الاجتماعية والاقتصادية التي أرادها رب المصنع لأتباعه، وحسب الخطة التي سطرها لتحقيق القانون الداخلي الذي لا يهتم إلا

1 – Jean Paul de Gaudemar, opcit, p61.

الفصل الرابع: الانضباط والسلوك التنظيمي.

بالمصلحة العامة للمصنع مهما كانت الظروف والأسباب، وذلك انطلاقاً من مقولة (الغاية تبرر الوسيلة)، وبالتالي هذا ما يجعل المصنع دائماً في حيوية وديناميكية بين كل من الفرد العامل وممثلهم ورب العمل فيخلق انضباطاً إرادياً لا يتطلب فيه الردع والالتزام.

ثانياً: الانضباط في ظل الثقافة التنظيمية عاملاً مهماً لتحليل السلوك التنظيمي.

إن الوعي بثقافة المنظمة وإدارة هذه الثقافة لأفرادها بطريقة كفؤة يساعد في تصميم وتطبيق خطة استراتيجية، وقدرة حيوية متكاملة في الإنتاج والإبداع التكنولوجي، فتسهل على تكوين أنظمة اتصال فعالة ومفتوحة مما يوفر مناخ تنظيمي ملائم لاتخاذ القرارات الصعبة من خلال قيم مشتركة¹. وباعتبار أن سر الاهتمام بالانضباط كظاهرة إدارية الذي يولي الاهتمام بالفرد في المنظمة لا يمكن أن يساوي شيء دون ثقافتها التي تسيروها، وذلك باعتبار أن الفرد (العامل) له اتجاهاته وتفكيره وعواطفه التي تدفعه وتوجه اتجاه سلوك ما، لهذا فالأفراد العاملين لا يمكن أن يصلوا إلى سير هذا الانضباط ما لم يؤمنوا بالأهداف التي ترمي إليها المنظمة، حتى يكونوا أكثر إقناعاً وسعيًا من أجل الوصول إليها والشعور بها.

وبهذا فتؤثر ثقافة المنظمة في درجة الانضباط والالتزام الذي يظهره أعضاء التنظيم، فيشير الانضباط إلى الدرجة التي يكون فيها أعضاء المنظمة مستعدين لبذل الجهود والولاء وإظهار انتمائهم للمنظمة لتحقيق أهدافها، ومن هنا فإن الثقافة تخلق ظروف في المنظمة تؤدي إلى جعل الأفراد إما مستعدين أو غير مستعدين للالتزام بأهداف المنظمة، وذلك من أجل الوصول إلى حالة عامة من الرضا أو عدم الرضا، فالثقافة القوية يمكنها أن تدعم استعداد الأفراد لإعطاء قدر كبير من الالتزام والولاء للمنظمة وذلك من خلال العديد من العوامل التي يمكن أن تزيد في ولاء العاملين لها. ومن ثم يكون لديهم حافزاً قوياً لتبني ثقافة المنظمة كوسيلة للحياة ويمكن أن تساعد هذه الأخيرة على زيادة الانضباط لدى عمالها خلال :

- إرساء رسالة المنظمة وتدعيم القيم التي يمكن ملاحظتها والعمل بها عند تحقيق هذه الرسالة².
- توضيح قيم المنظمة بالنسبة للفرد العامل وتصل تلك القيمة إلى الأعضاء.

1- عبد العزيز بن جنتور: الإدارة الاستراتيجية (إدارة جديدة في عالم متغير)، عمان: دار الميسرة للنشر والتوزيع، ط1 الأردن، 2005، ص284.

2- مصطفى محمود أبو بكر: الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، مرجع سابق، ص85.

الفصل الرابع: الانضباط والسلوك التنظيمي.

- أن تكون الثقافة قوية بما يمكنها من أن تمثل مصدرا للمزايا التنافسية للمنظمة.
- أن تعمل الثقافة على قيادة المنظمة مما يؤدي إلى النجاح في الأجل الطويل.
- يجب أن تكون الثقافة ذات قيمة وتؤدي إلى مخرجات تزيد من القيمة المالية للمنظمة كأن تعمل الثقافة على زيادة الإنتاجية وتخفيض التكاليف.
- يجب أن تكون السمات الثقافية للمنظمة قاصرة على المنظمة وحدها، وألا تكون شائعة ومنتشرة بين المنظمات الأخرى المنافسة داخل نفس المجال أو النشاط.
- من الضروري أن يصعب تقليد أو محاكاة ثقافية منظمة من المنظمات الأخرى المحيطة بها والعاملة في نفس المجال أو النشاط¹.

وبهذا نجد المنظمات تعتمد على الضوابط الرسمية من خلال ثقافتها لضبط العاملين، وذلك من أجل تقنين الإجراءات ووضع التعليمات وتطوير النماذج والاهتمام بالوسائل الرسمية في تمحيص وضبط سلوك العاملين.

إلا أن وجود القيم الثقافية التي تعزز وتؤكد ما تنص عليه التعليمات وتؤكد السياسات أمر في غاية الأهمية، إذ تعطي الثقافة التنظيمية ذات القيم الإيجابية الدعم للتعليمات والإجراءات إلى درجة أن يتصرف الموظف بخلاف تلك الإجراءات وبشكل لا يتفق مع مصالح التنظيم، فيصبح مرفوضا من زملائه في العمل وغير منسجم مع القيم الثقافية السائدة، مما يؤدي إلى أن يحرص على الالتزام بالانضباط في العمل ليس خوفا من التعليمات فقط، ولكن انسجاما مع القيم السائدة في المنظمة². ومن هنا تعتبر الثقافة التنظيمية كتقنية أساسية في بناء سلوك الانضباط للأفراد داخل أي تنظيم، إذ هي تعد بمثابة الدعامة الأساسية التي تستجيب لمختلف المتغيرات السلوكية التي قد تؤثر على مستوى الأداء للعمال.

ثالثا: فعالية الانضباط وعنصر التنظيم على سلوك الأفراد وعلاقتها بالإدارة .

1- فعالية الانضباط من خلال عنصر التنظيم على سلوك الأفراد:

يعتبر التنظيم المجموعة التي تشكل بداخلها السلوك التنظيمي لمختلف عناصر البشرية بما فيه سلوك الانضباط متفاعلا في ذلك بعناصر أخرى للتنظيم، والتي تمثل التقنية والمادية والمعنوية، ونتيجة

1- مصطفى محمود أبو بكر، نفس المرجع السابق ، ص86.

2- محمد قاسم القريوتي: نظرية المنظمة والتنظيم، مرجع سابق، ص ص 377،378.

لتفاعل هذه العناصر تتشكل تصرفات متمثلة في أنماط الأداء والقرارات والعلاقات المتفاعلة مع أطراف المناخ الخارجي وذوي العلاقة بالتنظيم، فتحدد مخرجات التنظيم التي يطرحها المناخ الخارجي كما تتحدد العوائد التي تتحقق لأصحاب المصلحة المختلفين في التنظيم، وبهذا يتشكل التنظيم بمزيج تلك العناصر المذكورة سابقا التي نجد منها المعنوية والمادية حتى التقنية والبشرية، فتتشابك في تأثيراتها وينشأ السلوك التنظيمي كحصوله لتلك التأثيرات، الأمر الذي يجعل تحليل التنظيم والتعرف على مواصفاته ومميزات عناصره من أساسيات دراسة وفهم السلوك التنظيمي بغية التحكم فيه وضبطه في الاتجاهات المتوافقة مع توجهات إدارة المنظمات مما يخلق ما يسمى بالانضباط التنظيمي.

وقد اختلفت الرؤى بالنسبة للتنظيم وتراوحت بين رؤية مادية ترى التنظيم مجرد هيكل جامد يمارس وظيفة حصر العناصر البشرية والتقنية وتحديد مجالات الحركة أمامها دون أن يكون بذاته طرف في التفاعل، وعلى النقيض من ذلك تتجسد الرؤية الحديثة للتنظيم في كونه كائن حي يؤثر في عناصره المختلفة ويتأثر بها في تفاعل مستمر، يتعلم ويستثمر المعرفة الناشئة في تطوير عملياته وعناصره، ومن ثم فالانضباط في ذاته عنصر فاعل في تشكيل السلوك التنظيمي والتأثر به والتأثير فيه، أي أن الرؤية الحديثة للتنظيم تراه يتصف بالحركية والقدرة على التعلم واكتساب مواصفات متجددة من خلال ما يقدمه لأعضائه من فرص وإمكانيات، ومن ثم تصبح له تأثيرات ملموسة في ذاته على عمليات تشكيل السلوك التنظيمي إذ ينبغي أخذها في الاعتبار، وفي هذا الإطار فإن القضية لم تعد مجرد توجيه للسلوك التنظيمي بل السعي لتنمية سلوك الانضباط محدد يتسم بالموهبة والابتكار والتحفيز بما يساعد التنظيم على التميز والدخول في مرحلة ما بعد عمال المعرفة التي أشار إليها بيتر دركر وهذا حسب رأي شودري¹.

2- علاقة الانضباط بالتنظيم كوظيفة إدارية وتأثيرهما على السلوك التنظيمي:

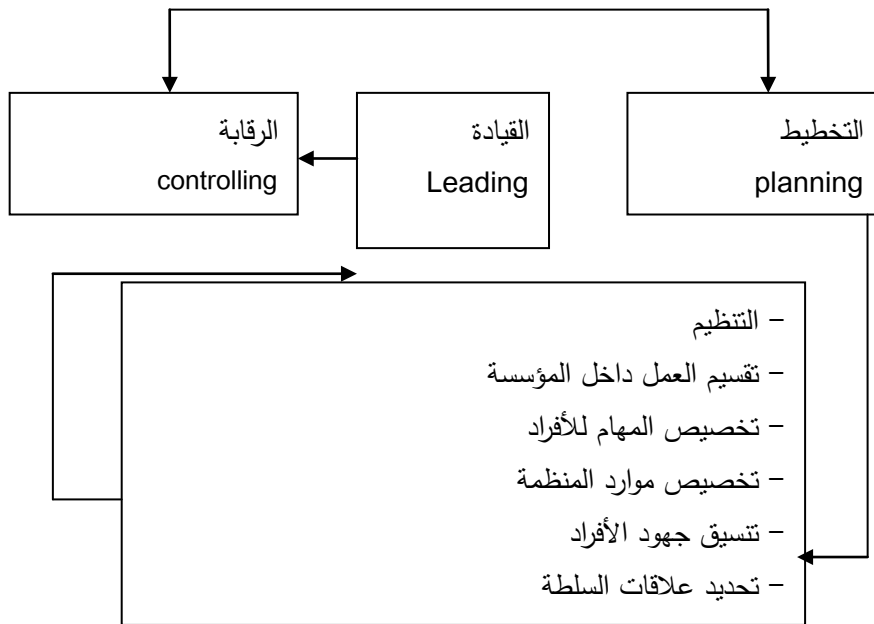
من الملاحظ أن هناك ارتباط وثيق بين التنظيم كنشاط أساسي للإدارة وبين عناصر الانضباط للسلوك التنظيمي للأفراد داخل بيئة العمل، نظرا للتأثيرات المتبادلة والتفاعلات بين الأفراد العاملين في الوحدات التنظيمية المختلفة والتي يطلق عليها الإدارات أو الأقسام والاختلافات التي يظهرها سلوكهم داخل تلك التنظيمات.

1- Subir Chowdhury: **Organization 21 CNJ**, financial times-prentice Hall, 2003, pp 15, 16.

الفصل الرابع: الانضباط والسلوك التنظيمي.

وقد حظيت دراسة التنظيم بصفة عامة باهتمام مطرد منذ فترة طويلة نسبيا نظرا لتعدد تأثيره على مجالات المعرفة المختلفة، فهو على سبيل المثال موضع اهتمام الاقتصاديين بسبب تزايد الحاجات الإنسانية وندرة الموارد المتاحة لإشباعها، وموضع اهتمام علماء الاجتماع لما له من تأثير واضح على تماسك وبناء الجهود والعلاقات الجماعية بين الأفراد، وأصبح حاليا موضعاً لاهتمام علماء الهندسة الصناعية باعتباره وسيلة للإفادة من التخصص في العمل.

ومن ناحية أخرى ينظر إلى التنظيم من الجانب الإداري على أنه أحد الوظائف الأساسية للإدارة بجانب التخطيط والقيادة والرقابة، وذلك على النحو الموضح بالشكل التالي:



الشكل رقم (8): التنظيم كإحدى الوظائف الأساسية للإدارة.

ويستمد عنصر الانضباط في هذا الصدد أهميته من ارتباطه بهياكل السلطة ودرجة تركيز اتخاذ القرارات في المستويات الإدارية العليا، والحاجة نحو تجميع الأنشطة الضرورية في وحدات إدارية، بحيث ترأس كل وحدة إدارية مسؤول عما يؤدي داخلها وتفويضه السلطة الضرورية لتحقيق أهداف المنظمة، كما يستمد أيضا أهميته من الرغبة في تنسيق الجهود لتلافي التضارب في الأداء والقرارات وضرورة تكامل نشاط أقسام المنظمة المختلفة لتحقيق الأهداف المرغوبة¹.

1- طارق طه: السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والانترنت، مرجع سابق، ص ص 419، 420.

الفصل الرابع: الانضباط والسلوك التنظيمي.

ويمكن القول أن الانضباط يعتبر الجزء الأكبر من السلوك داخل المؤسسة، حيث بدونها لا يستطيع الأفراد أن يسيروا أعمالهم ولا حتى تحقيق أهداف المنظمة، ومن هنا يعد العنصر الفعال والمهم لكل من العمال والمنظمة في حد سواء، إذ لا يمكن تصور منظمة بدون تنظيم والتنظيم بدون انضباط وإلا توقفت باقي عناصر الإدارة التي تبني عليها الوظائف الإدارية، وبالتالي نستنتج أن عجلة تنمية المؤسسة تنطلق من خلال سياسة التنظيم الذي يشمل مختلف العمليات التسييرية، وتتطور بواسطة عنصر الانضباط لسلوكيات الأفراد اللذين تحتويهم، مما يؤدي إلى رفع مستوى الأداء الذي يؤدي بدوره إلى رفع من الإنتاجية فهو هدف أساسي لكل تنظيم، وبهذا ينظر للانضباط على أنه التزام بالعمل، وهو متغير سلوكي مهم للأفراد وممارسة اجتماعية وتحليل للأنشطة والعلاقات التي تحتويها المنظمة.

رابعاً: أساليب قياس عنصر الانضباط في إطار السلوك التنظيمي.

إن الأسلوب العلمي لدراسة عنصر الانضباط في المنظمات وتحليله يتطلب:

- تحديد العوامل المؤثرة في السلوك.
 - قياس العوامل المؤثرة في السلوك التنظيمي.
 - دراسة وتحليل العلاقة التبادلية بين العوامل المؤثرة في السلوك واتجاهات تأثيرها على عملية التفاعل السلوكي.
 - محاولة التنبؤ بتأثير العوامل محل البحث على السلوك مستقبلاً.
- وبهذا المنطق نجد أن هناك العديد من أساليب القياس المستخدمة في بحوث السلوك التنظيمي بهدف الوصول إلى عنصر الانضباط، ومن هذه الأساليب:

*** الطريقة الأولى:** التي تستخدم أسلوب قوائم الاستقصاء بمختلف أشكالها وتصميماتها والتي عادة ما تستخدم في الحصول على بيانات أو قياسات خاصة بالاتجاهات الدافعية الشخصية، الإدراك وأساليب المقابلات سواء كانت مقننة أو غير مقننة لتحديد الأبعاد الهامة للانضباط انطلاقاً من المشكلة السلوكية محل البحث وجمع البيانات عنها.

*** الطريقة الثانية:** من طرق البحث والقياس لعنصر الانضباط في العلوم السلوكية عموماً هي الملاحظة وتميز الملاحظة عن غيرها أنها تسجل أنماط السلوك في الواقع العلمي وفي نفس الوقت الذي يتم فيه وتزداد القيمة العلمية للملاحظة في الحالات التي تزداد فيها احتمال مقاومة الأفراد لما يوجه إليهم من

الفصل الرابع: الانضباط والسلوك التنظيمي.

أسئلة، إلا أنه من الصعب في كثير من الحالات استخدام الملاحظة خاصة في الحالات التي يصعب فيها التنبؤ مقدما بحدوث السلوك الذي هو موضع للدراسة.

***الطريقة الثالثة:** هي طريقة تحليل وثائق وسجلات المنظمة وهي من أساليب قياس عنصر الانضباط من خلال السلوك في المنظمات، وذلك بدراسة لوائح العمل الداخلية للمنظمة بتحليل السياسات التنظيمية، ومحاضر جلسات مجلس الإدارة بالمنظمة، كما تعتمد أيضا على تحليل البيانات الخاصة بالسجلات المختلفة مثل سجلات الإنتاجية والسجلات المالية وما يمكن أن تدل عليه المؤشرات المستخلصة منها العائد على الاستثمار، معدلات الربحية¹ الخسائر أخطاء التنبؤ، الاحتياطات المالية ملاحظات البنك، كما أن سجلات الأفراد يمكن أن تكون مؤشرا للعديد من المشكلات أو الأنماط السلوكية في المنظمات كدراسة معدلات دوران العمالة، الغياب، الحوادث، الترقيات، التنقلات والإحالة إلى المعاش.

إن الأساليب السابقة ذات أهمية وفائدة يمكن معالجتها إحصائيا والتوصل إلى نتائج ذات أهمية وفائدة ودلالة، إلا أنها تواجهها كثير من المشكلات التي تؤثر على دقة نتائجها الممكن الوصول إليها من خلال التحليل الإحصائي لقوائم الاستقصاء أو غيرها من الأساليب، كما أنه من الصعب استخدام هذه الأساليب أو بعضها كأسلوب للتنبؤ طويل الأجل في دراسة عنصر الانضباط في السلوك التنظيمي بدراسة أساليب أخرى للقياس وجد أن أسلوب **دلفاي** من الأساليب التي يمكن أن تستخدم - بدرجة ثقة كبيرة - في عمليات القياس السلوكي بالمنظمات حاليا ومستقبلا، وتتلخص فكرة هذا الأسلوب في اختيار مجموعة أو مجموعات من المبحوثين تتوافر فيهم خصائص معينة وتصمم القوائم لتشمل العوامل محل القياس، فيقدم تقديراتهم الفردية ويتم فحصها ومراجعتها بواسطة الباحث، وعن طريق جولات معهم يتم تحديد العوامل محل القياس، وأهميتها النسبية باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، حيث بدأ نشر هذا الأسلوب في أوائل السبعينات من هذا القرن فثبت نجاحه وفعالته في البحوث والدراسات السياسية، الاجتماعية والإدارية وأصبح يتمتع بدرجة كبيرة من القبول العلمي نادرا ما يتمتع به كثير من المنهج العلمية الأخرى. ومن مميزات أسلوب **دلفاي** أنه

1- صديق محمد عفيفي، أحمد ابراهيم عبد الهادي: السلوك التنظيمي (دراسة في تحليل السلوك للبيروقراطية)، مكتبة عين الشمس، ط10، مصر، 2003، ص ص 34، 35.

طريقة لتجميع وتقييم الآراء المستقلة للخبراء، حيث يتم تصميم برنامج دقيق يشمل التساؤلات الخاصة بالمشكلة ويقدم للخبراء على شكل قائمة استقصاء ويراعي أن يشغل كل خبير حجرة مستقلة يستوفي القائمة متضمنة تقديراته فيما يتعلق بالجوانب الهامة في مجال التساؤلات الموجودة بالقائمة. وعلى ذلك يمكن تجنب عيوب المناقشات التي تحدث إذا كان الخبراء أو المبحوثين يجتمعون في ندوة أو مؤتمر يضاف إلى ذلك أن الخبراء لا يعرف كل منهم الآخر، وعادة ما يكون هناك تدفق للأفكار وتزايد فرص إيجاد حل للمشكلة ولا ينساق الفرد مع آراء المجموعة بناء على غريزة التقليد¹.

خامسا: أهم المعوقات التنظيمية لعنصر الانضباط في سير سلوك الأفراد.

باعتبار أن السلوك التنظيمي هو دراسة وتطبيق المعرفة المتعلقة بكيفية تصرف الأفراد والجماعات داخل المنظمات، وذلك بهدف الوصول إلى التصرفات والممارسات الأكثر فعالية والتي تتحقق من خلال عنصر الانضباط، وبالتالي فهو يوحد تصرفات الأفراد تحت الثقافة التنظيمية التي تميز المنظمة إلا أن بالصفة الاجتماعية التي تتطبع بها كل منظمة من سير مجموعة علاقات اقتصادية واجتماعية التي تنتج عن طريق الاتصال بين الأفراد اللذين يعملون في نظام موحد بهدف تحقيق أهداف المنظمة التي وجدت من أجلها، غير أننا نجد مجموعة من العراقيل أثناء تأدية الفرد لمهامه تعرقل من سير عملية الانضباط فنجد من أهمها مايلي:

1- المعوقات الداخلية: وهي تشمل بدورها نوعين هما:

أ- الاغتراب الوظيفي: إن الكيانات التنظيمية تنشأ لتحقيق أهداف محددة وتستهدف ضبط السلوك الإنساني مع هذه الأهداف، ولكن ليس بالضرورة أن يتحقق هذا التوافق إذ هو عملية نسبية، وهذا يعني أن التنظيمات قد لا تحقق طموحات العاملين لديها، فإذا ما سمحت لهم الفرصة للعمل في كيان بديل عنه فيتركون أعمالهم لينتقلوا إليه، مما يولد هذا الإحساس حالة من الشعور بالاغتراب لدى العامل وإذا ما انتقل هذا الشعور معهم إلى حياتهم الخاصة كان مدعاة للضغط والإجهاد والتوتر.

ب- الشعور بعدم العدالة: إن ممارسات التمييز والمحاباة لبعض العاملين وإهمال معايير الجدارة والاستحقاق في الترقيات والحوافز والمزايا يعتبر عائقا أساسيا في التطوير الإداري، وهو ما ينعكس على سلوك الانضباط للعاملين بالإحباط والتذمر وعدم الولاء للقائد.

1- صديق محمد عفيفي، أحمد ابراهيم عبد الهادي، نفس المرجع السابق، ص ص 35، 37.

2- المعوقات الخارجية: وهي تظهر فيمايلي:

أ- عدم القدرة على التجاوب مع مطالب الجماهير فتعني إساءة البيروقراطيين للسلطات الممنوحة لهم وللأهداف التي وظفوا لأجلها، وإجلالهم لأهدافهم الخاصة محلها أي أن التنظيمات كثيرا ما تحيد عن الأهداف¹ التي كونت من أجلها لتصب في مصلحة قيادتها دون تحقيق الخدمة المرجوة للفئة المستهدفة.

ب- عدم القدرة على تقديم خدمات وسلع ذات نوعية عالية، إذ أنه مع زيادة الرقابة وزيادة الوعي الاستهلاكي أصبح لازما على المنظمات أن تقدم السلع المتميزة، حيث بات السوق واسعا والبدائل كثيرة إلا في حالات احتكارية ضئيلة².

ومن هنا نستنتج مما سبق أن سبب المعوقات التنظيمية التي تعرقل عنصر الانضباط في سلوك التنظيمي للعامل والتي يمكن أن يجدها أثناء تأدية لمهامه داخل المنظمة، فرض عليها البحث في سبل وتقنيات معالجة هذه المشاكل بأحسن الطرق وأفضلها، وذلك وفقا لتطورات العصر وما يتماشى مع التكنولوجيا الحديثة التي تتنافس عليه دول العالم بأسره.

سادسا: أساليب معالجة معوقات الانضباط في إطار حماية سلوك الأفراد.

في خضم المعوقات التي تواجه عنصر الانضباط لسلوك الأفراد أثناء تأدية مهامهم، يمكن انتقاء بعض أساليب المعالجة من أجل تعديله في اتجاه محدد يمكن الاستفادة منه في رفع إنتاجية المؤسسة والتي يمكن تلخيصها فيمايلي:

1- التدعيم الإيجابي: يؤدي تقديم عوائد ايجابية مثل المكافآت المالية العلاوات، الترقيات، التقدير نتيجة قيام الفرد بالسلوك المرغوب إلى زيادة احتمالات تكراره لهذا السلوك في المستقبل لحصول على تلك العوائد السارة، أي أن هذا التدعيم يؤدي إلى تقوية السلوك المرغوب، مما يرفع في درجة انضباط العامل أثناء تأدية مهامه.

2- التدعيم السلبي: ويعني عدم تطبيق عوائد سلبية، مثل عدم الخصم من الراتب نتيجة قيام الموظف بسلوك معين، سيؤدي هذا إلى تجنب الموظف للقيام بمثل هذا السلوك مستقبلا، حتى لا

1- صبحي الجبر العنيني: تطور الفكر والأساليب في الإدارة، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، ط2، الأردن، 2005
ص ص 39، 40.

2- نفس المرجع ، ص 40.

الفصل الرابع: الانضباط والسلوك التنظيمي.

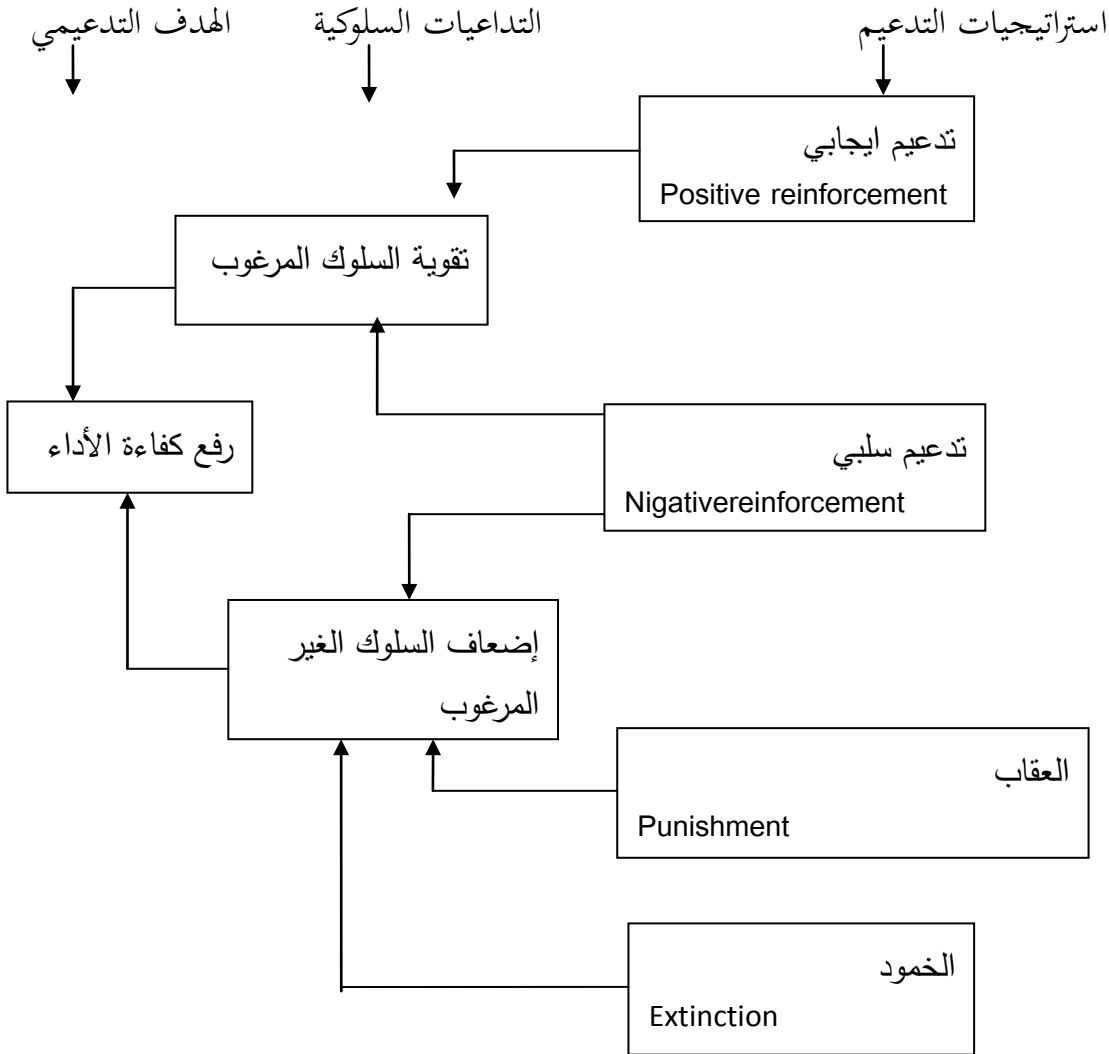
تطبق عليه العقوبة هذه المرة، والتي تحمل عوائد غير سارة بالنسبة له، معنى ذلك أن التدعيم السلبي في المقابل يؤدي إلى تدعيم السلوك المرغوب، مما يزيد في تفعيل عنصر الانضباط الذي يتميز به هذا السلوك.

3- العقاب: تطبيق العقاب على الموظف كالمخض من الراتب نتيجة لقيامه بسلوك غير مرغوب سيؤدي إلى تخفيض احتمالات تكراره مثل هذا السلوك لأن العقاب يحمل له عوائد سلبية أو غير سارة بالمرة، و بالتالي يمكننا القول أن العقاب يؤدي إلى إضعاف السلوك غير المرغوب ويشدد من الالتزام بالانضباط أثناء محاولة إصدار أي سلوك مخالف .

4- الخمود: بمعنى عدم تطبيق أو منع عوائد ايجابية عن الفرد نتيجة لقيامه بسلوك غير مرغوب وهو ما يؤدي إلى تخفيض احتمالات تكرار هذا السلوك في المستقبل، لأنه أدى إلى حرمانه من عوائد سارة بالنسبة له، كالحرمان من الترقية، الحرمان من المكافأة، ويعني ذلك أن الخمود يسبب إضعاف للسلوك غير المرغوب ويزيد في درجة الانضباط المقصود به في السلوك.

فيتضح لنا مما تقدم أن كلا من التدعيم الايجابي والسلبي يؤديان إلى تقوية السلوك الانضباطي المرغوب فيه أثناء تأدية العامل لمهامه، بينما في المقابل يؤدي كل من العقاب والخمود إلى إضعاف السلوك الغير المرغوب الذي يخفض في درجة الانضباط، وذلك كما هو موضح بالنموذج المبين في الشكل الآتي الذي يظهر التداعيات السلوكية المرتبطة بالاستراتيجيات التدعيمية للسلوك التنظيمي¹.

1- طارق طه: السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والإنترنت، مرجع سابق، ص ص347،349.



الشكل رقم (9): التداعيات السلوكية لاستراتيجيات التدميم .

رغم ما سبق ذكره إلا أن يجب الانتباه إلى أن فاعلية المدعمات السابقة في التأثير على سلوك الأفراد داخل المنظمة تتوقف على عدد من العوامل هي:

أ- عدد مرات التدميم، فكلما زاد عدد المرات التي قام بها الفرد بسلوك معين وحصل بعدها على التدميم الايجابي تزايدت احتمالات تكراره للسلوك في المستقبل، وهذا ما يسمح ويزيد في درجة انضباط العامل بعمله.

ب- قوة الأثر الذي يحدثه المدعم في الفرد، فكلما استشعر الفرد بأن المدعم يسبب له عوائد سارة جدا أو غير سارة جدا، تزايدت فعالية هذا المدعم، ومن الملاحظ أن قوة الأثر هذه تتوقف على درجة التوتر الذي يشعر به الفرد نتيجة حاجته للمدعم.

ج- شرطية المدعم، بمعنى أنه كلما كان التدعيم مشروط بتحقيق الأداء تزايد فاعليته، إلا أن كما هو معروف في علم الاجتماع لا يوجد شيء خاضع للصحة المطلقة، وإنما كل شيء نسبي وقابل للانتقاد والتقييم، لهذا نجد أن هذه الأساليب هي الأخرى تعرضت لمجموعة من التقييمات من طرف بعض المنظرين في السلوك التنظيمي¹.

سابعا: تقييم أساليب الانضباط وعوامل الارتقاء بالسلوك التنظيمي.

1- تقييم أساليب الانضباط:

لقد أثار مدخل تدعيم السلوك التنظيمي جدلا واسعا بين المنظرين فقد اتهم البعض بتجاهلها للدوافع الداخلية للفرد نحو العمل، حيث ركزت على العوامل الخارجية أي المدعمات التي يحصل عليها الفرد من بيئة العمل، وانتقدها آخرون باعتبارها تمثل سيطرة على سلوك المرؤوسين من قبل الرؤساء نتيجة امتلاكهم أدوات الثواب والعقاب، وهو ما يتعارض مع المبادئ الأخلاقية، وفي المقابل فقد ندى أنصار نظرية التدعيم المزاعم السابقة، حيث أشاروا إلى أن ترك المرؤوسين دون السيطرة على سلوكهم تجاه العمل هو الذي يتعارض مع الأخلاقيات وليس العكس، وأن تطبيق المديرين للثواب والعقاب يعد من صميم عملهم اللازم لضبط السلوك وتجنب معوقاته، وبهذا يتم تحقيق معدلات الأداء المرغوب، بما يتفق مع الأهداف التنظيمية الموضوعة²، ومع ذلك يمكن القول أن نظرية التدعيم عملت على تقديم للفكر الإداري تصورا واضحا للتداعيات السلوكية الممكن حدوثها نتيجة استخدام مبدأ الثواب والعقاب، كما استطاعت إلى حد بعيد أن توفي لنا بتقديم بعض الأساليب قصد تجنب بعض المعوقات في السلوك التنظيمي بهدف تعديله، وجعله أكثر خدمة لمصلحة المنظمة ولتحقيق أهدافها، وبالتالي هذا ما يزيد في درجة الانضباط الذي يتمتع به العامل أثناء قيامه بعمله.

إذ يسعى دائما المعنيون بالسلوك التنظيمي إلى جعل عنصر الانضباط من أهم العناصر الفاعلة التي تؤثر على انسجام واتساق سلوك الأفراد داخل التنظيمات، فتزيد درجة التزامهم بقيامهم للأعمال المسندة إليهم، فنجد أن قدرة المؤسسة تتوقف أثناء محاولتها لتحقيق الأهداف على درجة عنصر الانضباط الذي يحتويه سلوك موردها البشري الذي يعتبر أفضل الإمكانيات التي تعتمد عليها في تحقيق المعادلة التنظيمية الإيجابية اتجاه الأفعال التي تحتاجها في سير سلوك أفرادها لما يخدم مصلحتها

1- طارق طه، المرجع السابق، ص 350.

2- نفس المرجع، ص 350، 351.

الفصل الرابع: الانضباط والسلوك التنظيمي.

ويحقق لها النجاح الدائم والمستمر بين مختلف المؤسسات المنافسة لها، وبالتالي يمكن القول في الأخير أن عنصر الانضباط يعتبر نظام مهم وفعال لقياس درجة السلوك التنظيمي الذي يسلكه الفرد أثناء تأديته لمهامه، فتكون نتائجه واضحة في المستوى الأدائي الذي تصل إليه المنظمة.

2- عوامل الارتقاء بعنصر الانضباط من خلال السلوك التنظيمي للأفراد:

من أجل الارتقاء بمؤسسة ما إلى درجة الميزة التنافسية لا بد أن نواكب التطور وحدثا التكنولوجيا في العملية الإدارية والإنتاجية، ولكن ليس ذلك فحسب وإنما يدخل حتى نظام العمل بشكل طبيعي، ونقصد بهذا تطور وانفتاح وتهذيب السلوك وتكامل الأساليب ورقبها، وحتى نمو الأهداف والطموحات ولا سيما أصبحنا في عصر المنافسة العالمية، فالتركيز على العمل مهما تطور تقنيا أو امتلك من قدرات فإنه يبقى رهين العقول التي تديره وتدبر شؤونه، وذلك يتجلى بوضوح من خلال سلوك الأفراد في التمسك بعنصر الانضباط، ومن أجل التعرف على هذه العوامل يجب أن نفهم ما معنى الارتقاء ومن الذي يشرف عليه؟

أ- الارتقاء: يقصد به الانتقال من وضع إلى وضع، إذ يؤدي إلى الاستمرارية والتطور، وفي مقابل ذلك تصبح المؤسسة أكثر تفاعلا مع المحيط وبالتالي تكون أكثر فعالية¹.

ب- المسؤول الأول عن عملية الارتقاء: تعد إدارة الأفراد (المستخدمين) المسؤولة الأولى عن التعامل مع العنصر البشري داخل المنظمة، أي هي تلك التي تهتم بالعاملين وعلاقتهم داخل المنظمة، ويتمثل هدفها في تجميع وتنمية العاملين في تنظيم فعال، مع الاهتمام بحياة الفرد، وحياة المجموعات بغرض حثهم على السعي لإنجاح المنظمة، وبذلك يتضح أن اهتمام إدارة المستخدمين ينصب الاهتمام على الفرد العامل من حيث رفايته ودرجة رخائه، وبالتالي فلا يمكن اعتقاد دورها في إدخال التفسير خاصة وأن أي تغيير يكون له تأثير موجب أو سالب على العاملين بالمنظمة².

ومن أجل إحداث عملية الارتقاء على المستوى السلوكي العمالي وجب إحداث نوع من التغيير لدى قيم أفراد مؤسسة ما، حيث لا يوجد أي نظام للتطور التنظيمي يمكن أن يعمل بنجاح لأي فترة زمنية في جو عدم الثقة، كما أنها لا توجد حاليا أية نماذج للتطوير التنظيمي تفترض عدم رشد البعض وأن الأفراد لا يستجيبون للصدق ولا يهتمون بالآخرين، وبهذا لا يثقون فيهم ولا يحبونهم في

1- علي عبد الوهاب: استراتيجية التحفيز الفعال، دار التوزيع والنشر الإسلامية، مصر، 2000، ص119.

2- أحمد علي جبر وعبد المحسن جودة: السلوك الانساني في المنظمات، مرجع سابق، ص415.

الفصل الرابع: الانضباط والسلوك التنظيمي.

جو القيم النظام لتطوير التنظيمي، مما يستلزم التغيير السليم من أجل الارتقاء بقيم ثقافية مساعدة وقادرة على التعامل معه إذ يعد السمة المؤكدة في العالم، حيث تتيح هذه القيم القدرة على التكيف مع التغيير بل حتى المساهمة فيه والسعي إليه باعتباره الركيزة الأساسية للتقدم، وتتجلى أهم هذه القيم فيما يلي:

- الصدق مع النفس أي الاتجاه إلى السلوك الطبيعي بدل من ارتداء الأقنعة المزيفة.
- قدرة مجابهة المشاكل بين الأفراد وتقبل ملاحظات التغذية العكسية .
- الاستعداد لتقبل المخاطر مثل اتخاذ إجراء ما في مواجهة المشاكل من أجل تجنبها.
- القدرة على إعطاء وتقبل ملاحظات التغذية العكسية من أجل التصحيح والتقوم¹.

وبهذا يمكن تلخيص أهم هذه العوامل التي تساعد إدارة الأفراد في توفير الظروف السوسيو مهنية، مما يساعد على الالتزام بعنصر الانضباط في السلوك التنظيمي هي:

* إقامة جو من الثقة بين الأفراد والعمال: حيث يعمل الخبر على ترسيخ القيم والقواعد و الإجراءات لإقامة جو الثقة والانفتاح والصراحة بين الإدارة والعمال، وذلك يتم قبل إحداث التغيير.

* إيضاح حقائق التغيير وإظهار مزاياه للعاملين: حيث من حق كل عامل أن يعرف كل تغيير يتم في عمله، وأن يفهم أسبابه وأبعاده وأثاره بالنسبة إليه، إذ يمثل ذلك الطريق الوحيد لإشعاره بأهميته واطمئنانه إلى نية الإدارة مما يزيد شعوره بالأمن في المنظمة.

* المشاركة في الإدارة: المشاركة الفعلية للعاملين في كل ما تريده الإدارة من إدخال تغييرات توضح الحقائق وتساعد على تدعي جو الثقة والانفتاح والمشاركة التي لا تنحصر في المستويات العليا، وإنما حتى في المستويات الدنيا.

* صيانة العلاقات وأثرها على إنجاز التغيير: كل تغيير له جانبان، جانب يتمثل في إدخال تعديلات محسوبة على نظام العمل الطبيعي، وجانب اجتماعي يتعلق بتغيير طرق وأساليب ونظم علاقات العمل المستقرة والتي يتعود عليها العامل في المنظمة، فهو لا يقاوم إلا العلاقات التي يشعر بأنها تهدد مستقبله.

* الاهتمام برؤساء العمال ومثلي النقابات واستهداف معاونتهم: حيث يجب الاهتمام بدور الملاحظين ورؤساء العمال في إحداث التغيير، لأن رئيس العمال يمثل الإدارة التنفيذية أمام العامل

1- فؤاد القاضي: إدارة التغيير، القاهرة: المطبعة العثمانية للنشر والتوزيع، مصر، 1997، ص125.

الفصل الرابع: الانضباط والسلوك التنظيمي.

فحين العمال يمثلون حلقة اتصال هامة بينهما، كذلك يمثل مندوبي النقابة القادة الطبيعيون للعمال كما يميل العمال إليهم ويطلعونهم على ما يدور في أذهانهم من أبعاد التغيير.

* **التركيز على الأفراد الأكثر ولاء وانتماء لإنجاح التغيير:** كلما زادت أهمية الرؤساء وارتفع مركزهم الاجتماعي في المنظمة، كلما زادت قدراتهم على إنجاح التغيير ونعني في هذا المجال الرؤساء الحقيقيين لجماعات العمل فهم اللذين يتوقف عليهم نجاح التغيير، وقد يكونوا غير الرؤساء الرسميين.

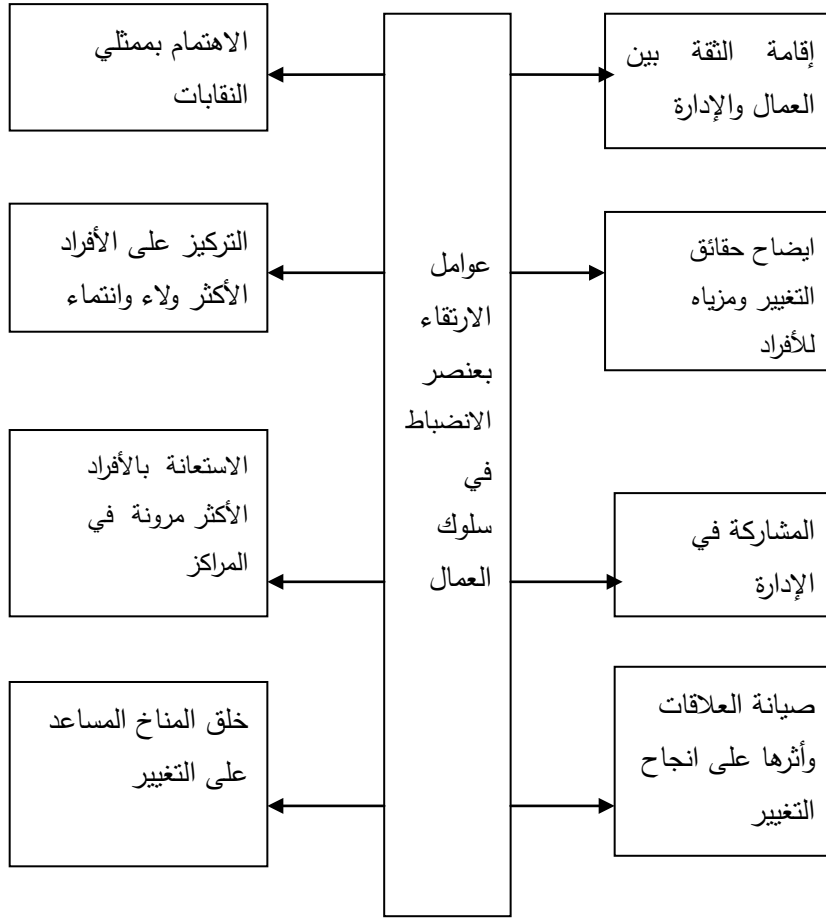
* **الاستعانة بالأفراد الأكثر مرونة في المراكز الرئيسية:** إذ يجب الاستعانة بالأفراد اللذين يتصفون بالمرونة والقدرة على التأقلم في المراكز الرئيسية، فإذا أجريت تغييرات في بعض الإجراءات التنظيمية أو غيرها وجب الاستعانة بمؤلاء الأفراد، لأن ذلك يساعد إلى حد كبير لتقبل التغيير وإنجاحه بدرجة كبيرة.

* **خلق المناخ المساعد على التغيير:** من الواجب تهيئة المناخ المساعد لتقبل التغيير والقضاء على العوامل المعرقة له، لأن المناخ الذي يتميز بتوفر روح الفريق والعمل الجماعي وأنماط القيادة وأساليب الإشراف المناسبة، يؤدي إلى الاعتراف والتقدير لإنجازات العاملين وعدم توجيه اللوم عند إحداث التغيير وحسن معاملة العاملين، مما يؤدي لاستجابة الموضوعية لرغبات العمل وأهداف المؤسسة.

وبالتالي هذا يؤدي إلى إشباع حاجاتهم وزيادة الترابط فيما بينهم بواسطة شعور بالاستقرار الذي يسودهم¹، إلى جانب هذه العوامل نجد مجموعة من الشروط للارتقاء بعنصر الانضباط في سلوك العمال والتي يمكن تلخيصها في مايلي:

3- شروط الارتقاء: من أجل الارتقاء إلى مستوى سلوك الانضباط للعمال داخل المؤسسة يتطلب توفير شروط أساسية والتي حاول مالك بن نبي أن يحددها في شرطين أساسيين من خلال الشكل الآتي:

1- فؤاد القاضي، نفس المرجع السابق، ص 289.



الشكل رقم(10): يمثل عوامل الارتقاء بعنصر الانضباط في سلوك العمال.

- ينبغي علينا أن نتخلص من نفسية المستحيل، ونفسية التساهل فليس هناك شيء يعتبر سهلاً وليس هناك شيء مستحيل وإنما كل شيء خاضع لنسبية المطلقة¹.
- يضيف مالك بن نبي إلى هذا الشرط أن من باب الوجوب أن نركز منطقياً على كل من المنطق الاجتماعي والسياسي والثقافي للقيام بالواجب، أكثر من تركيزنا على الرغبة في نيل الحقوق، لأن الفرد بطبيعته يميل إلى نيل الحق أكثر مما يسعى إلى القيام بالواجب... فالمجتمع المتطور هو المجتمع الذي لديه رصيذاً من الواجب فائض على الحقوق².
- ونجد أيضاً من شروط الارتقاء التحكم في استخدام الوقت الذي من خلاله يتم المراقبة للدافعية واستعداد العامل للتأقلم مع جميع التغييرات التي تسمح له بالإبداع مما يحقق له احترام النظام الداخلي

1- مالك بن نبي: شروط النهضة، بيروت: دار الفكر المعاصر، لبنان، د. ت، ص 166.

2- مالك بن نبي: تأملات، دار الفكر، دمشق، 1999، ص ص 31، 30.

الفصل الرابع: الانضباط والسلوك التنظيمي.

للمؤسسة، وبالتالي فالجدارة والكفاية الإنتاجية مما يجعل العامل شجاعا ومستعدا للمغامرات وتولي الإسعافات حسب الهدف المرغوب في جو من الإبداع والابتكار¹.

من هنا نجد أن من الصعب فهم عنصر الانضباط بمعزل عن النظام الاجتماعي السائد للبيئة التي تعمل بها المنظمة، وفي إطار القيم السلوكية التي يسلكها الأفراد، وباعتبار أن المنظمة تشكل نظام مفتوح يتصف بالحركية، مما يجعلها تتعامل وتتفاعل بصفة مستمرة مع البيئة التي تعمل بها، وذلك ضمن النظام الاجتماعي المتبع، حيث تستمد منها مواردها البشرية والمعلومات المادية المالية، في صورة مدخلات، وفي المقابل يقدم لها منتجات من سلع وخدمات في صورة مخرجات، فتضع عليها تلك البيئة في الوقت ذاته عدد من القيود ينبغي التكيف معها، بواسطة برنامج تدريبي تنظمه المؤسسة حتى يعرف الفرد العامل كيف يتصرف مع الجميع في إطار مليء بروح التعاون والتضامن مما يخلق ولاء كبير بينهم من جهة والمنظمة التي ينتمي إليها من جهة أخرى، وبهذا تلعب عملية تدريب الأفراد على الالتزام بعنصر الانضباط الذي له دور مهم في رسكلة السلوك التنظيمي للعامل، مما يكسبه تقنيات وسياسات جديدة في التعامل مع منصب عمله ويزيد زائد للجهد المبذول والوقت الضائع، وباندماج اجتماعي مرن لأي جماعة ينتمي إليها. إلا أن لا يمكن مهما كان أن نجد منظمة خالية من العوائق الاجتماعية التي تحدث فيها بسبب بعض السلوكيات الغير مطابقة لضوابط العمل التي تسيير بها - المنظمة- وبهذا تقف هذه السلوكيات كمشاكل وعوائق أمام تطبيق الحسنة للنظام الداخلي والقانون المسير، وبالتالي هذا ما يجعل الإدارة تتخذ ثقافة خاصة من خلال ما يسمى بالانضباط التاديبى لأفراد العاملين بها، فتتظم من خلاله سلوك أفرادها في جو من الثقافة التنظيمية التي تخللها عملية التدريب باعتبارها القاعدة الأساسية فتنتقل من خلالها العملية التنظيمية لتسيير السلوك التنظيمي للفرد داخل المؤسسة .

وبهذا يمكن القول في الأخير أن الانضباط العنصر الفعال لمعالجة الأمراض الاجتماعية التي قد تحدث داخل المنظمة من تسبب وغيابات متكررة من دون عذر... الخ، فتساعد على تشكيل جماعات فردية منظمة وواضحة الاتجاه والوظائف، مما يسهل على رفع الأداء الذي يخدم أهداف المنظمة فيسمح بتحقيق سياسة الاستمرار والثبات.

1- محمد الصيرفي: إدارة الوقت، الإسكندرية: مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، مصر، 2006/2007

الفصل الخامس: وظيفة التدريب والسلوك التنظيمي.

أولاً: أنواع التدريب وأساليبه.

ثانياً: أهمية التدريب وأهدافه في السلوك التنظيمي.

ثالثاً: متطلبات التدريب الفعال للمنظمة في بناء السلوك التنظيمي.

رابعاً: معوقات وصعوبات التدريب في المنظمة.

خامساً: التدريب وأثره في رسكلة السلوك التنظيمي.

سادساً: فعالية السلوك التنظيمي من خلال برنامج التدريب.

سابعاً: تقييم فعالية السلوك التنظيمي حسب برنامج التدريب.

الفصل الخامس : وظيفة التدريب والسلوك التنظيمي

لقد لعب نمو المنظّمات وانتشارها المضطر وتغلغلها في جميع مناحي وأنشطة حياة الفرد والشعوب إلى اهتمام المسيّرين والمختصين بالعملية التنظيمية، وذلك انطلاقاً من عنصر التدريب الذي تتبعه المؤسسة من أجل تحسين أداء أفرادها. فكان تركيز أبحاثهم على سلوك الأفراد في المنظّمات من أجل توجيه هذا السلوك لخدمة أهداف المنظّمة. ومن هذا المنطلق عمدنا في هذا الفصل إلى إسناد مفهوم السلوك التنظيمي ضمن عنصر التدريب الذي تتبعه المؤسسة من أجل السير الحسن لمختلف أعمالها والذي تهدف من خلاله إلى بناء خطط واستراتيجيات بحاجة لضمان استمرار وجودها وبقائها في تحقيق أدائها. وبالتالي يعمل التدريب على تنشيط وزيادة قدرات الأفراد في سلسلة من التصرفات والسلوكيات ممّا يسبّب اختلاف في أنماط السلوك التنظيمي، إذ ليس من الضروري أن يكون نمط واحد من هذا النوع لجميع أفراد المؤسسة الواحدة أو جماعة منها. فقد يتجهون إلى تنظيمات مختلفة ضمن ثقافة تنظيمية موحّدة وذلك حسب نوع التدريب الذي تتلقاه كلّ فئة مهنية، فمثلاً المديرين يحتم عليهم سلوكيات مختلفة عن سلوكيات غيرهم من العمّال وذلك إثر مستوى المسؤوليات والمهام الملقاة على عاتقهم ومن هذه الزاوية يمكن تفسير اختلاف محتوى البرامج التدريبية التي يتمّ تصميمها في أيّة منظّمة حسب الفئات المستهدفة من عمليات التدريب، فيكون الإقبال على عملية التدريب حسب نوع السلوك التنظيمي المراد تحصيله في إطار الثقافة التنظيمية. وبالتالي هذا ما يدفعنا إلى محاولة الفهم إذا ما كان التدريب هو العنصر الوحيد والفعال لتحقيق الانضباط في العمل الذي يؤثر على نوع المناخ السائد بالمؤسسة؟ وهل السلوك التنظيمي للأفراد هو الواجهة الأساسية التي يمكن من خلالها تقييم فعالية التدريب داخل المؤسسة؟

أولاً: أنواع التدريب وأساليبه.

لقد تعدّدت أنواع التدريب وأساليبه على مرّ السنين واختلّفت، ممّا جعلت من برامجه تختلف من مرحلة لأخرى حسب مستحقّات المنظمة.

1- أنواع التدريب:

أ- أنواع التدريب حسب مرحلة التوظيف: والتي يمكن حصرها فيما يلي:

- توجيه الموظّف الجديد حيث يحتاج هذا الموظّف الجديد إلى مجموعة من المعلومات التي تقدّمه في عمله الجديد وقد تؤثر المعلومات التي يحصل عليها في الأيام الأولى من عمله على أدائه وأبجتهاته

الفصل الخامس : وظيفة التدريب والسلوك التنظيمي

النفسية لسنوات عديدة قادمة، وتهدف برامج توجيه الموظفين الجدد للعمل إلى خلق اتجاهات نفسية طيبة عن المشروع وتهيئة الموظفين للعمل¹.

- التدريب أثناء العمل ويعتبر هذا النوع من برنامج التدريب من أكثر الأنواع شيوعاً وتطبيقاً في المنظمات نظراً لسهولة وسهولته ولقلة الأموال المنفقة عليه².

- التدريب لتحديد المعرفة ونجد أنّ هذا النوع يتضمّن برنامج التدريب للمعلومات الجديدة، التي ينبغي أن تقدّم للموظف في التخصص الذي يمارسه، وتدعو الحاجة دائماً إلى تعميم هذا النوع من التدريب في كافة أنواع التخصصات كلما أدت التطوّرات الحديثة في العلوم التقنية الحديثة إلى إجراء بعض التعديرات والتجديدات الأساسية من وقت لآخر³.

- التدريب بغرض الترقية والنقل، حيث في هذه الحالة يكون هناك احتمال كبير للاختلاف في المهارات والمعارف الحالية للفرد عن المهارات والمعارف المطلوبة في الوظيفة التي سيرقى إليها، ويكمن تصور نفس الأمر حينما تكون هناك رغبة للشركة في ترقية أحد عمّال الإنتاج إلى وظيفة مشرف.

- التدريب لتهيئة المعاش في المنظمات الرّاقية، إذ يتمّ تهيئة العاملين كبار السن إلى الخروج على المعاش، وبدلاً من أن يشعر الفرد فجأة أنّه تم ركنه إلى الرّف بالخروج على المعاش يتمّ تدريبه على البحث على طرق جديدة للعمل أو طرق للاستمتاع بالحياة، والبحث عن اهتمامات أخرى غير الوظيفة والسيطرة على الضغوط⁴.

ب- أنواع التدريب حسب نوع الوظائف: وهي الأخرى تتمثّل في:

- التدريب المهني والفنيّ يتمثّل في مجال الحرف التي تتطلّب مدى كبير ومتنوّع من المهارات والمعرفة للاستقلالية في الحكم والتقدير، كما يهتمّ هذا النوع بالمهارات اليدوية والميكانيكية في الأعمال الفنية

1- أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية: دار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 1999، ص324.

2- كامل بربر: تنمية الموارد البشرية اتجاهات وممارسات، بيروت: دار المنهل اللبناني ط1، لبنان، 2008، ص169.

3- أحمد ماهر: نفس المرجع، ص325.

4- صلاح الدين محمّد الباقي وآخرون: إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2007

ص15.

الفصل الخامس : وظيفة التدريب والسلوك التنظيمي

والمهنية، وتمثّل التلمذة الصنّاعية نوعاً من التدريب المهني والفني¹.

- التدريب التخصصي الذي يتضمّن معارف ومهارات على وظائف أعلى من الوظائف الفنية والمهنية، ويشمل عادة الأعمال المحاسبة والمبيعات وهندسة الإنتاج².

- التدريب الإداري وينصب هذا النمط على الأفراد العاملين بالإدارات الوسطى في العمل الإداري وأحياناً يشمل تدريب العاملين الذين يستهدف تهيئتهم للمراكز القيادية العليا، إن هذا النمط من تدريب العاملين يعتمد على معالجة المشاكل وسبل اتخاذ القرارات والجوانب السلوكية الإنسانية³.

ج- أنواع التدريب حسب المكان: وهو يتمثّل في العنصرين الآتين:

- التدريب داخل المؤسسة هذا النوع يقوم به كلّ من المدرّب والمتدرّب بالعمل في بيئة العمل العادية ويتمّ تقليدياً بشرح العملية للمتدرّب الذي يقوم بملاحظتها وتفهمّ وضعها ثمّ يقوم بتنفيذها تحت إشراف وإرشاد المدرّب، في هذا النوع من التدريب يستخدم المتدرّب نفس الموارد والآلات والأدوات التي يستخدمها في عمله الفعلي بعد انتهاء تدريبه، ويستجيب لظروف مماثلة تماماً كالتي سيقابلها أثناء العمل، وتكون المستويات المحدّدة لاستجابة حقيقية ومطابقة لواجبات العمل الأصلي⁴.

- التدريب خارج المؤسسة، حيث تفضّل بعض الشركات أن تنقل كل جزء من نشاطها التدريبي خارج الشركة ذاتها وذلك إذا كانت الخبرة التدريبية وأدوات التدريب متاحة بشكل أفضل خارج الشركة⁵.

1- راوية حسن: إدارة الموارد البشرية (رؤية مستقلة)، الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، مصر، 1999، ص169.

2- أحمد ماهر، نفس المرجع السابق، ص326.

3- خضير كاضم حمود، ياسين الخرسة: إدارة الموارد البشرية، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2007، ص141.

4- حسين أحمد الطعاني: التدريب الإداري المعاصر، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2007، ص391.

5- أحمد ماهر، نفس المرجع، ص328.

الفصل الخامس : وظيفة التدريب والسلوك التنظيمي

2- أساليب التدريب: لقد تعددت أساليب التدريب تبعاً لأنواعه وهي:

أ- أسلوب التدريب أثناء العمل: يتم هذا الأسلوب في نفس مكان العمل مما يجعل العامل أكثر ارتياحاً في عمله، حيث يتم هذا النوع من قبل المشرف المباشر للعامل فيستوجب أن يكون المشرف ذو دراية تامة بعمله لكي يكون هذا التدريب أكثر فعالية.

ب- التدريب في المدارس المهنية أو في المراكز الملحقة بالمؤسسة: يتميز هذا الأسلوب باقتصاده للتكاليف لأنه يشمل على عدد كبير من المدربين ويحقق التخصص في عمليات التدريب.

ج- نظام التلمذة الصناعية: يهدف هذا الأسلوب إلى تدريب العمال على مستوى أعلى من الكفاءة مقارنة بالأسلوبين السابقين، حيث أنه يحتوي على تدريب نظري وتطبيقي خلال فترة معينة.

د- نظام البرامج الخاصة: ويتم هنا تدريب العاملين على ناحية من نواحي العمل مثل المحاضرات التدريبية التطبيقية، دراسة الحالات، المؤتمرات، الملتقيات...¹.

وبالتالي يمكن القول في الأخير أن هذه الأساليب رغم قدمها إلا أنها بإمكانها أن تلعب دوراً ناجحاً وفعالاً في دراسة الموضوع المراد تحليله إلى جانب تنمية القدرة العلمية والعملية على مواجهة المشاكل التي قد يجدها العامل في أداء منصب عمله، فتساعده على حلها مما يجعله قادراً على تسيير سلوكه داخل المنظمة في الاتجاه الصحيح الذي يحقق أهداف المنظمة التي وجدت من أجلها.

ثانياً: أهمية التدريب وأهدافه في السلوك التنظيمي.

1- أهمية التدريب وعلاقته بالموارد البشري:

للتدريب أهمية كبيرة جداً للمنظمة مهما كان عملها أو حجمها أو مجال عملها، حيث زاد الاهتمام به في الآونة الأخيرة إذ يعدّ من الأنشطة والوظائف الأساسية التي تمارسها إدارة الموارد البشرية، فوظيفة التدريب والتطوير تعتبر من الوظائف المهمة في الإدارة، وعليه يمكن القول أنّ التخطيط للتدريب والتطوير وتنفيذه يتطلب وجود قسم خاص يعمل ضمن إدارة الموارد البشرية، حتى يجب أن يكون التنسيق على مستوى عالٍ جداً بين قسم التدريب وإدارة الموارد البشرية، وبهذا يبقى الأفراد بحاجة إلى تدريب مستمرّ ليتمكنوا من مسايرة الوظائف التي يشغلونها حالياً ومستقبلاً، فنجد المؤسسة تهتمّ بالتدريب لأنّ ما ينفق عليه يعدّ استثماراً للموارد البشرية، إذ يكون له عائد في المستقبل

1- وسيلة حمداوي (بتصرف): إدارة الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية للطباعة الجهوية، الجزائر، 2004 ص103.

الفصل الخامس : وظيفة التدريب والسلوك التنظيمي

يعود على المؤسسة بالفائدة في مجال نشاطها، وبهذا يؤدي التدريب إلى تحقيق مجموعة من الفوائد لمنظمة الأعمال وغيرها من أهمها مايلي:

أ- زيادة الإنتاج حيث تنعكس زيادة مهارة الفرد عند التدريب على حجم الإنتاج وجودته، هذا بالإضافة إلى أنّ التزايد المستمر في الجوانب الفنيّة للوظائف والأعمال في الوقت الحاضر تدعو إلى التدريب المنظم حتى يتوفر على الأقل للحدّ الأدنى المطلوب من الأداء الملائم لهذه الأعمال.

ب- رفع معنويات الأفراد، أي لا شك أنّ اكتساب القدر المناسب من المهارات يؤدي إلى ثقة الفرد بنفسه ويحقق له نوع من الاستقرار النفسي، ولا شك أنّ وجود برنامج للعلاقات الإنسانية له تأثير على المعنويات، ولكن إذا لم يتمّ التكامل بين الجانبين فلن يتحقق الهدف المرغوب¹.

ج- يساعد الأفراد في تطوير مهارات الاتصال والتفاعل بما يحقق الأداء الفاعل.

د- يطوّر وينمي عوامل الدافعية للأداء ويوفّر الفرصة أمام الأفراد للتطوير والتميّز والترقية في العمل.

هـ- يمكن أن يزيد التدريب في الالتزام لدى الأفراد العاملين وولائهم للمنظمة، ممّا يعزّز من إدراكهم بأنّ المنظمة مكاناً جيّداً للعمل.

ن- تطوير إمكانيات الأفراد لقبول التكيّف مع التغيرات الحاصلة في منظمة العمل².

و- تخفيض حوادث العمل، هذه الحوادث التي تكثر نتيجة الخطأ من جانب الأفراد عن تلك التي تحدث بسبب عيوب في الأجهزة والمعادات أو طرف العمل، ويعني أنّ التدريب الجيّد على الأسلوب المأمون لأداء العمل وعلى كيفية إنجازه. ممّا يؤدي بلا شك إلى تخفيض معدّل تكرار الحادث، ونعطي هنا معدلات لقياس معدّل تكرار الحادث وشدة الإصابة وهو كمايلي:

$$* \text{معدّل تكرار الحادث} = \frac{\text{عدد الحوادث والإصابات خلال العام} \times 1000000}{\text{إجمالي ساعات العمل للعاملين خلال العام}}$$

إجمالي ساعات العمل للعاملين خلال العام

$$* \text{معدّل شدة الإصابة} = \frac{\text{عدد الأيام الضائعة بسبب الحوادث} \times 1000000}{\text{إجمالي ساعات العمل للعاملين خلال العام}}$$

إجمالي ساعات العمل للعاملين خلال العام

1- عبد الغفار حنفي: السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع، مصر 2002، ص346.

2- يوسف محمّد الطائي وآخرون: إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، ط1 الأردن، 2006، ص274.

الفصل الخامس : وظيفة التدريب والسلوك التنظيمي

حيث إجمالي ساعات العمل العاملين في السنة = ساعات العمل للفرد في اليوم × عدد العاملين
× عدد أيام العمل الفعلية خلال العام = ساعات العمل الأسبوعية للفرد × عدد العاملين × عدد
أسابيع العمل الفعلية خلال العام.

ي- يؤدي التدريب إلى استمرارية التنظيم واستقراره وثباته بمعنى قدرة التنظيم على الحفاظ لفاعليته
رغم فقدانه لأحد المدربين الرئيسيين ولا شك أن هذا يتحقق من خلال وجود رصيد من الأفراد
المدربين والمؤهلين لشغل هذه المراكز فور خلوها لأي سبب من الأسباب أما المرونة فتعني قدرة التنظيم
على التكيف في الأجل القصير مع أيّ تغييرات في حجم العمل¹.

وعليه يمكن القول في النهاية أن التدريب ضرورة لازمة وحتمية لتحسين الأداء وفعاليتها في إنجاز
أهداف مهمة في المؤسسة، على الرغم أنه يعتبر نشاطا إضافيا يؤدي لزيادة التكاليف التي تتحمل
المنظمة أعبائها، إلا أن الواقع العلمي يشير بأن الأهمية التي ينطوي عليها التدريب والفوائد المتوخى
الحصول عليها من جزاء اعتماده يبرز بوضوح الجهود المبذولة في اعتماده لتحسين وتطوير كفاءة أداء
العاملين.

2- أهداف التدريب في سلوك الأفراد:

لقد تعددت أهداف التدريب واختلفت حسب الظروف التي تحيط بالمنظمة إلا أننا سنكتفي
بذكر أهمها:

- ضمان حاجات المؤسسة من اليد العاملة ذات الكفاءة المهنية المطلوبة.
- التكيف المستمر للعمال بمراكز عملهم بالنظر إلى التغييرات التقنية والتكنولوجية التي يعرفها تقريبا
يومية.
- التقليل من حوادث العمل التي غالبا ما تحدث نتيجة نقص الكفاءة وقدرة الفرد ومهارته الفنية.
- المساعدة على وضع الشخص المناسب في المكان المناسب وفي الوقت المناسب أي (ربح الجهد
الضائع والوقت).
- تأمين التلاؤم الكامل بين قدرات العمال ومعارفهم.
- مساعدة العاطلين عن العمل في للاندماج بسهولة داخل المؤسسات الجديدة.

1- عبد الغفار حنفي : نفس المرجع السابق، ص34.

الفصل الخامس : وظيفة التدريب والسلوك التنظيمي

- الاقتصاد في التّفقات وضمان التّوازن في الموارد البشرية¹.

- سهولة التّعامل مع العملاء وحسن التّصرّف معهم.

- اتّخاذ أفضل القرارات وفهم ردود الآخرين².

كما يمكن تلخيص أهداف التّدريب في نقطتين أساسيتين هما:

- المعرفة: تظهر أساسا في جلب مختلف المعارف التّقنية.

- السلوك: يظهر في كيفية تطبيق تلك المعارف³.

وبالتّالي يمكن القول أنّ الهدف الرّئيسي من التّدريب هو جمع البيانات عن عناصر المنظّمة وتمويلها من أجل خدمة أهدافها، وذلك بالتّأكيد على مكوّنات نظامها وتفاعلها ممّا يخلق سلوك منظّم ومنضبط يسير وفقها العمّال. كما أنّ هناك من حاول تلخيص أهداف التّدريب بطريقة أخرى إذ اعتبر التّدريب هو تزويد الفرد بالمعلومات ذات العلاقة بوظيفته وبالأساليب المتطوّرة لأداء واجبات ومسؤوليات وظيفته (زيادة معلومات الفرد وتنميتها)، كذلك تزويد الفرد بالمهارات اللازمة التي تمكّنه من إنجاز وظيفته بأقلّ جهد ممكن (تنمية المهارات)، وأخيرا بناء وتنمية الفرد وتغيير اتجاهاته ومفاهيمه لكي يتمكّن من أداء وظيفته بفعالية (تنمية الاتجاهات)، وبالتالي يمكن التّفصيل في هذه الأهداف من خلال الشّكل الآتي.

1- تغيير السلوك: ويأخذ هذا التّغيير عادة شكلا أو أكثر من الأشكال حسب مايلي:

* تنمية المعارف والمعلومات، فالتّدريب يجب أن يغطّي ما يحتاج إليه المتدرّب من معلومات تساعده مباشرة في أداء وظيفته، ولا يحقّق التّدريب الفائدة المرجوة منه إذا استهدف تزويد المتدرّبين بمعلومات متوافرة لديهم أو لا يحتاجون إليها في وظائفهم، لذا يجب اختيار مواد التّدريب المفيدة للمتدرّبين بحيث تدهم بمعلومات لازمة وضرورية للقيام بوظائفهم على الوجه المطلوب.

1- وسيلة حمداوي: إدارة الموارد البشرية، (بتصرف)، مرجع سابق، ص ص 99، 102.

2- Jacqueline Barraud et autres: La fonction des ressources humaines, 3^{eme} édition d'undo, Paris, 2008, p219.

3- M. Degay: La politique des ressources humaines dans l'entreprise, Edition: d'organisation Paris, 1989, p134.

الفصل الخامس : وظيفة التدريب والسلوك التنظيمي

* تنمية المهارات بهدف قيام الفرد بواجبات ومسؤوليات وظيفته بصورة أفضل وبأقل قدر ممكن من الجهد أهمها مايلي:

- المهارات الفنية **Technical Skills** المرتبطة على سبيل المثال بكتابة التقارير، والتعامل مع الحاسوب والأجهزة الفنية، والتحليل المالي، وإعداد نظم الوصف الوظيفي ونحوها.

- المهارات الذهنية أو مهارات التصور الكلي **Conceptual Skills** المتمثلة في تحليل المشكلات واتخاذ القرارات، والتخطيط الاستراتيجي، وإدارة الاجتماعات.

- المهارات الإنسانية **Human Skills** المتعلقة بأبعاد اللمسة الإنسانية **Human Touch** في الإدارة كما سبق وأن ذكرنا.

* تنمية الاتجاهات الإيجابية في العمل، وتأييد سياسة المنظمة ورسالتها وأهدافها والدفاع عنها والتعاون مع الزملاء والرؤساء، وتنمية روح العمل الجماعي والشعور بالمسؤولية.

2- تحسين مستويات الأداء: إذ تسعى العملية التدريبية إلى تحسين مستوى أداء الفرد والجماعة بما يمكن وضع معايير لقياس مدى تقدم المتدرب خلال فترة التدريب.

وبالتالي نستنتج مما سبق أنه رغم الاختلاف في تحديد أهمية وأهداف التدريب إلا أن جميع الآراء تتفق على أنه هو تنمية القدرات، بحيث يزيد في الكفاءة الإنتاجية للأفراد، مما يؤدي في رفع الروح المعنوية للعاملين كما يساعد على الانتماء والولاء للعمل، وبالتالي انخفاض في معدل دوران العمل. هنا لا بد من التركيز على أن يراعي واضع خطة التدريب في المنظمة، انسجامها وتناغمها وانبثاقها من الخطة الإستراتيجية العامة للمنظمة، وأن تكون هذه الأهداف المحددة تحديدا واضحا ودقيقا وخاضعة للمنطق الواقعي غير المتناقض مع بعضها. وبهذا تكون قابلة للقياس كما من الواجب أن يكون واضعي هذه الأهداف له معرفة كاملة بعملية التخطيط الاستراتيجي بالمنظمة، وعلى الاطلاع بإستراتيجية الوظيفة للموارد البشرية، وكذلك نشاط التدريب للمنظمة.

وبهذا نقول أن نجاح أو فشل أي برنامج تدريبي مرهون بطريقة تحديد الأهداف، التي يجب أن تكون واضحة المعالم ودقيقة حتى يتمكن من خلالها قياس النتائج التي تم التوصل إليها في هذا البرنامج.

الفصل الخامس : وظيفة التدريب والسلوك التنظيمي

وفي الأخير يتّضح لنا أنّ التدريب هو أحد المحاور الرئيسية لتحسين العنصر البشري حتى يصبح أكثر معرفة واستعدادا، وبهذا فهو يعدّ الوسيلة الحقيقية لنجاح المنظمة وليس غاية في حدّ ذاتها، فهو استثمار وليس استهلاك.

ثالثا: متطلبات التدريب الفعّال للمنظمة في بناء السلوك التنظيمي.

تشير دراسة قام بها **New Jersey** حول التدريب في المؤسسات الأمريكية حيث سأل عن سبب ضعف عائدات التدريب على سلوك العاملين فوجد أنّ انعدام التوافق بين التغيير والتطوير المعبر من طرف المنظمة وشروط وضعه حيز التطبيق لدى المتدربين، وأيضا صعوبة تقبل التغيير من طرف الموظفين تعدّ من بين أهمّ الأسباب التي تمنع حدوث تغيير إيجابي في سلوك العاملين¹، ممّا يدلّ على وجود عناصر أساسية يجب مراعاتها لتحقيق فاعلية التدريب والتي تتمثل في:

- 1- التطبيق العملي حيث يعتبر من الضروري توافر الفرص للمشاركين في البرنامج التدريبي لتطبيق ما يتعلّمونه في المناخ المشابه للمناخ الوظيفي.
- 2- التركيز والانتباه من أجل استخدام أكبر قدر ممكن من الحواس لاستقبال كل ما هو جديد من معارف ومهارات وخبرات.
- 3- الدقة في استقبال المعلومة وهذا يساهم في القدرة على استيعابها والعمل على تطبيقها بما يساهم في تنسيق الأداء.
- 4- مراعاة الفوارق الفردية لكون الأفراد بطبيعتهم يختلفون.
- 5- التدرّج في النقل المعرفي أي تحقيق النقل الجزئي للمهارات والمعارف على فترات زمنية وفق مخطط زمني محدد.
- 6- اختيار العناصر المناسبة للتدريب ويقصد بها المدربون.
- 7- المعينات التدريبية وهي الوسائل السمعية والبصرية، والمساعدات التدريبية الأخرى التي لها دور كبير في تسهيل عملية نقل المعلومات.

1- Jousé Alouche et autres : **Ency Chlopedie des ressources humaines**, Librairie nui Bert Paris, 2003, p 609.

الفصل الخامس : وظيفة التدريب والسلوك التنظيمي

- 8- القياس الفعلي للأثر التدريبي الذي يساهم في زيادة فعالية العملية التدريبية في حالة ما إذا أدرك المدرب مدى التقدم الذي يحققه في وظيفته بعد كل برنامج شارك فيه¹.
- 9- أن يتم تدريب العاملين الذين يحتاجون إلى تدريب فعلي، ومن ثمّ وجب إجراء دراسة استطلاعية للوقوف على الأفراد المحتاجين للتدريب.
- 10- تحديد كمية المعلومات والمهارات التي يمكن لمجموعة التدريب استيعابها والتي يحتاجونها لحلّ المشاكل الحرفية والمهنية الإنتاجية التي يواجهونها في مجال العمل².
- وبهذا يمكن القول أنّ كلّ منظمة تسعى لتحقيق سياسة تدريب أفرادها بتقنية محكمة ودقيقة من أجل سير حسن لأعمالها، إلّا أنّه من أجل الوصول إلى ذلك تبذل جهود وأموال ضخمة تحددها من خلال ميزانيتها، وذلك في سبيل تحقيق تدريب فعّال للمنظمة، حيث يضمن لها الوصول إلى أهدافها المخططة التي وجدت من أجلها. وبالتالي هذا ما يؤدي إلى إنجاح وظائف العملية الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة.

رابعاً: معوقات وصعوبات التدريب في المنظمة.

- توجد عدّة معوقات ومشكلات اجتماعية، نفسية، مادية وفنية تؤثر وتعوق عملية التدريب من أن يستفاد منها بأحسن النتائج، وبهذا نجد من أهمّها ما يلي:
- معارضة الرؤساء والزملاء والمرؤوسين كل بأسلوبه للدارسين الذين يعدّون من أدوات تدريبية عامة أو متخصصة، وهذه المشكلة ترجع عادة إلى عدّة أسباب وهي:
- 1- يعتمد بعض الرؤساء على عدم إعطاء الموظف المعلومات الكافية عن مهام وظيفته إلّا بقدر محدد خشية أن يتفوّق الموظفون في أداء أعمالهم على الرؤساء الذين يشرفون عليهم، وبالتالي هذا ما يؤدي إلى ضعف نماذج تقييم الأداء لدى الموظف (العامل).
- 2- كما نجد بعض الموظفين يعارضون بعضهم في مستويات متقاربة في حالة قيام أحدهم لحضور دورة تدريبية، ويقابل عند عودته بنفس الأسلوب الذي كان قد قابله في تدريبية.

1- حسين أحمد الطعاني: التدريب المعاصر الإداري، مرجع سابق، ص52.

2- ياسين حمدي وآخرون : علم النفس الصناعي والتنظيمي، دار الكتاب الحديث، ط1، الكويت، 1999، ص219.

الفصل الخامس : وظيفة التدريب والسلوك التنظيمي

- 3- اختيار الموظفين للتدريب وهنا فيه صنفان، بمن يبدأ التدريب بالموظف الكفاء، أم بتدريب الموظف المتوسط الضعيف؟ والمفروض أنّ سياسة التدريب سياسة عامة وشاملة لجميع فئات الموظفين فكلا الفئتين تحتاج إلى التدريب.
- 4- عدم وجود حوافز لتشجيع التدريب قد لا تقوم الأجهزة المنظمة للبرامج التدريبية بوضع نظام لمكافحة الدارسين الأوائل في الدورات التدريبية، رغم وجود وسائل تقييم الدارسين¹.
- 5- عدم كفاءة كثير من القائمين على هذه المصالح، حيث يقومون بأعمال روتينية وإدارية تتماشى مع فهمهم لمهمة مسؤول التدريب.
- 6- اعتبار مصلحة التدريب غير منتجة، مثلها مثل المصالح الإدارية الأخرى وبذلك تقل أهمية وأهمية الدور المنوط بها².
- 7- عدم الاهتمام بخلق دور الابتكار في العاملين، عادة ما تهتمّ بها المعاهد التدريبية بالتخصّصات الموجودة في الإدارة دون الاهتمام بالإرشاد وتمكين الدارسين من الابتكار أو الخروج بأفكار جديدة لتحسين الأداء أو سرعة الإنتاج أو خفض التكاليف³.
- 8- عدم وضوح السياسات العامة للمنظمة، إذ عدم وضوح السياسات العامة للمنظمة يؤدي إلى وضع استراتيجيات غير مبنية على أسس علمية واضحة، وبالتالي وضع أهداف غير واقعية أو غير واضحة ولا تقبل القياس.
- 9- وجود الأنظمة والقوانين والتشريعات التي تتسم بالجمود ولا تساعد على تطبيق الممارسات المثلى في المنظمة في كافة المجالات، وبالتالي لا تدعم إستراتيجية التدريب كنشاط هام في المنظمة.
- 10- عدم الاهتمام بتوفير الموازنات المالية للتدريب، وذلك باعتبار أنّ عملية التدريب لا تعطي أموالاً مباشرة للمنظمة في نظر البعض ممّن لا يهتمون بالتدريب كنشاط رئيسي وهام في المنظمة وبالتالي يكون التركيز على الموازنات عند مثل هؤلاء على النشاطات التي تقدر ربحاً مباشراً للمنظمة.

1- عبد الهادي الجوهري، إبراهيم أبو الغفار: إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2001، ص178.

2- بوفلجة غيات: مبادئ التسيير البشري، وهران: دار الغرب للطباعة والنشر، الجزائر، د.ت، ص ص77، 78.

3- عبد الهادي الجوهري، إبراهيم أبو الغفار: نفس المرجع والصفحة.

الفصل الخامس : وظيفة التدريب والسلوك التنظيمي

- 11- عدم توفر الثقافة التنظيمية على الداعمة التدريبية، حيث يظهر هذا في الحالات التالية:
- أ- عندما لا تشجع الإدارة العليا على عقد البرامج الضرورية المبنية على التحديد الدقيق للاحتياجات التدريبية اللازمة.
- ب- عندما لا تشجع الإدارة العليا العاملين على الالتحاق بالبرامج التدريبية.
- ج- عند إغفال المنظمة عن سياسة متابعة وقياس أثر العائد من التدريب على العمل.
- د- عندما لا تتبع المنظمة سياسة الحوافز العاملين بعد التحاقهم بهذه البرامج، وبذلك تكون الثقافة السائدة في المنظمة تقرّ بأنّ التدريب نشاط ثانوي وغير رئيسي، أي غير مبني على أسس واضحة وشفافة للجميع.
- هـ- عدم توفر بطاقات الوصف الوظيفي للوظائف في المنظمة بسبب رئيسي وهام في تحديد الاحتياجات التدريبية، وبالتالي هذا ما سيضعف من العملية التدريبية ككلّ في المنظمة¹.
- وبهذا يمكن أن نستنتج ممّا سبق أنّ التخطيط الاستراتيجي السليم، وحسب الأسس العلمية الواضحة يؤدّي إلى وجود رؤية واضحة المعالم وبعيدة المدى، ممّا يساعد على تطبيق استراتيجية ناجحة وفعّالة للمنظمة وهذا ما ينعكس على استراتيجية الموارد ونشاطاتها المختلفة ومنها استراتيجية التدريب في حد ذاته.

خامسا: التدريب وأثره في رسكلة السلوك التنظيمي.

يعتبر التدريب هو الجهد المنظم والمخطط لتزويد المورد البشري في المنظمة بخبرات ومعارف معيّنة وذلك بتحسينه وتطويره، وتنمية مهاراته وقدراته فيتغيّر سلوكه وأبجدياته بشكل إيجابي ممّا يساعد الأفراد على أداء وظائفهم الحالية والمستقبلية بفاعلية، وبالتالي يرفع من مستوى الإنتاجية ويساعد على تحقيق أهداف كلّ من الموظف والمنظمة. والتدريب هو مجموعة من الأفعال التي تسمح لأعضاء المنظمة أن يكونوا في حالة من الاستعداد والتأهب بشكل دائم ومتقدّم من أجل وظائفهم الحالية والمستقبلية في إطار بيعتهم ومنظمتهم. كما يعرفه **بيجول** هو العملية الديناميكية التي تهدف إلى تأهيل الأفراد وبناء وتطوير الكفاءة في المؤسسة ويأخذ التدريب شكلين هما: التكوين (التدريب)

1- عطا الله محمّد تيسير الشريعة: إدارة العملية التدريبية (النظرية والتطبيق)، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1 الأردن، د. ت، ص ص45، 46.

الفصل الخامس : وظيفة التدريب والسلوك التنظيمي

والتعلم، حيث يركز التدريب على زيادة القدرات والمهارات التي لها علاقة بعمل محدد، فحين يهتم التعليم بزيادة المعارف التي لا يربط بالضرورة بعمل محدد¹.

إذ أنّ القدرة على أداء الوظيفة شيء مهم، ولقد كان هو الهدف من عملية الاختيار للموظف ولكن لا يكفي إذ يجب أن نعرف كيف يؤثر التدريب على هذا العنصر. هل بإمكانه أن يؤدي هذه الوظيفة بكفاءة وفعالية في إطار المناخ التنظيمي الذي يعمل في ظلّه؟ أي بمعنى أنّ امتلاك المعرفة النظرية والعملية شروط ضرورية للنجاح ولكنها غير كافية. إذ لا بد أيضا من توافر الرغبة في العمل فالإنسان بطبعه لا يعمل وحده، وإنما يعمل مع الآخرين، لهذا فرّما تتعارض أهدافهم أو أغراضهم مع بعضهم. ومن هنا فلا بدّ أن يعرف كيف يعمل مع الجميع في إطار مليء بروح التعاون والتضامن ممّا يخلق ولاء كبير بينهم من جهة، وللمنظمة التي ينتمون إليها من جهة أخرى².

وبهذا يظهر أثر التدريب في رسكلة السلوك التنظيمي للعامل بالمؤسسة التي ينتمي إليها، من خلال مستوى الأداء الذي ينجزه في عمله المسند إليه، فيتجلى بوضوح في المردودية الإنتاجية كما يظهر في المدة التي تم إنجاز فيه هذا العمل، فيكتسب تقنيات وسياسة جديدة في التعامل مع منصب عمله بربح زائد للجهد المبذول والوقت الضائع، وباندماج اجتماعي مرّن لأي جماعة ينتمي إليها. وكلّ هذا انطلاقا من قانون الأثر السلوكي الذي يستخدم مبادئ التعزيز السلبي والإيجابي، لإزالة السلوك الغير المرغوب وزيادة تكرار السلوك المرغوب الذي يعمل على اكتساب الفرد العامل الثقة بالنفس ورفع من الروح المعنوية التي تسهل العلاج لبعض الظواهر السلوكية مثل كثرة الغياب إضافة إلى تحسين جودة الخدمة، والسلعة المقدّمة، والتحسين من القدرات الكامنة لدى هذا المورد البشري في المنظمة، فتهيئ البيئة الصحّية المناسبة للتطوير والإبداع. ويظهر أثر التدريب على السلوك التنظيمي أيضا من خلال التقليل في حدّة التوتر الناجم عن نقص المعارف والخبرات أو المهارات فيزيد في الولاء والانتماء للمنظمة، وبالتالي هذا ما يؤدي إلى التقليل من الهدر المالي ومعالجة جوانب القصور في المنظمة وزيادة الاستقرار والتماسك بين أفراد المنظمة، فينتج موظفين قادرين على شغل المناصب

1- Marie Dominique pujol: **Ressources humaines, la boîte à outil de l'entrepreneur**, opcit p76.

2- فيصل حسونة: **إدارة الموارد البشرية**، عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص ص 137، 138.

الفصل الخامس : وظيفة التدريب والسلوك التنظيمي

القيادية حاملين لمعلومات حديثة ومتطورة للاستفادة منها المنظمة في مجال التنظيم والتسيير، مع تنمية شعورهم وإحساسهم بروح المسؤولية أثناء توليهم لمهام مناصبهم.

سادسا: فعالية السلوك التنظيمي من خلال برنامج التدريب.

يلعب التدريب دورا مهما وفعالا سواء داخل أو خارج المنظمة، حيث الاهتمام به يساعد على التنبؤ بالسلوكيات المؤثرة على كفاءة وفعالية التنظيم مثل سلوكيات الميل للابتكار والغياب وغيرها من تلك التي تحدث بالمنظمة، وبالتالي فالسلوك التنظيمي يمثل اتجاهات العاملين في التنظيم سواء كأفراد أو جماعات، ويقوم علم السلوك التنظيمي بالدراسة للمنظمة من خلال الاتجاهات والسلوكيات وكيفية إدارة العاملين في التنظيم وتغييرهم بطريقة فعالة من خلال برنامج التدريب. ونجد أن السلوك التنظيمي يهتم بموضوعات عدّة من خلال هذا البرنامج أهمها: الرضا الوظيفي وأداء العامل.

1- فعالية السلوك التنظيمي من خلال الرضى الوظيفي:

وهو الذي يعبر عنه أحمد عزت راجع على أنه: "طائفة من المشاعر والميول والاتجاهات النفسية التي تسود أعضاء الجماعة فتؤثر على سلوكهم تأثيرا حسنا"¹. كما يرى سوبر - **Supper** أن رضا الفرد عن عمله يتوقف على المدى الذي يجد فيه منفذا مناسبة لقدراته وميوله وسماته الشخصية ويتوقف أيضا على موقعه العلمي وطريقة الحياة التي يستطيع بها أن يلعب الدور الذي يتماشى مع نموه وخبراته².

- مدى الالتزام بتحقيق أهداف المنظمة بتنظيم معين، مثل الأسباب التي تزيد أو تقلل من دوافع العمل، والرضا لدى الموظفين واتجاهات ترك العمل، يعتبر شرح للسلوك أكثر صعوبة من التنبؤ به وذلك لتعدد الأسباب إلى حدوث نفس الحدث.

- إدارة السلوك التنظيمي التي تتم بتوزيع المهام داخل المنظمة بين العمال. لهذا يمكن تقييم فعالية هذا السلوك باعتباره شيء مجرد من خلال مستوى أداء العامل في المؤسسة، وهذا التقييم يتمثل في محاولة قياس نتائج أعمال الأفراد داخل المؤسسة وذلك مقارنة بالأهداف المسطرة من قبل، فيلعب هذا التقييم دورا مهما وحيويا في تنمية الروح الإبداعية لدى العاملين بالمؤسسة، بالإضافة إلى تنمية

1- أحمد رمضان، بدر حامد: السلوك التنظيمي، دار النهضة العربية، ط5، مصر، 1993، ص439.

2- صلاح عبد الباقي: السلوك الفعال في المنظمات، الإسكندرية: دار الجامعة للنشر والتوزيع، مصر، 2000 ص211.

الفصل الخامس : وظيفة التدريب والسلوك التنظيمي

إنتاجهم الذي يعدّ مصدرا أساسيا للتغذية العكسية، ومن هنا سنحاول تقييم فعالية السلوك التنظيمي من خلال مستويين من الرضا الوظيفي هما:

المستوى الأول: وهو تلك التزعة لدى الفرد بأن يكون راضيا بدرجة ما عن العوامل المختلفة للوظيفة وتتجسّد هذه التزعة عندما نجد أحد العاملين بالمنظمة يقول: أنا أحب عملي ولكنني أكره رئيسي المباشر أو هذا المكان يدفع لي راتبا منخفضا ولكنني أشعر بالراحة مع الأفراد الذين أعمل معهم، إنّ هذه الأمثلة تعكس اتجاهات مختلفة لأحد الأفراد نحو جوانب متعدّدة ومنفصلة حول الوظيفة. وفي هذا الصدد أشارت الدراسات إلى أنّ من بين أهمّ الاتجاهات المتعلقة بالوظيفة وتؤثر في الرضا الوظيفي هي: الوظيفة نفسها، الأجر المدفوع، الترقّيات الاعتراف والتقدير، المميّزات المقدّمة ظروف العمل، الإشراف الزملاء في العمل، سياسة المنظمة، بالإضافة لما سبق هناك مظهر آخر للرضا الوظيفي وهو ما يعرف بالرضا الوظيفي الإجمالي أو الكلي.

المستوى الثاني: والذي يعدّ مؤشرا لاتجاهات الفرد نحو وظيفته بصورة إجمالية وكذلك اتجاهاته نحو العوامل المختلفة الخاصة بها. فنجد مثلا العبارات التالية: (أنا حقيقة أحبّ وظيفتي، بالرغم من وجود بعض الجوانب التي تحتاج للتّحسين، أو بعبارة أخرى عموما أنا سعيد بوظيفتي الحالية)، وبهذا نجد أنّ كلّ عبارة من العبارتين السابقتين تعبّر عن الرضا الوظيفي الإجمالي، والذي يمثّل متوسط اتجاهات الفرد نحو الأوجه المختلفة للوظيفة¹.

ومن هنا يمكن القول أنّ الرضا الوظيفي يعطي قيمة مهمّة وفعالة في السلوك العامل وهي الجدّ والعمل وما يحيط به في المنظمة، إلّا أنّ على اختلاف اتجاهاتهم نحو أي القيم ذات أهمية بالنسبة إليهم فالبعض يعطي قيمة عليا للأجور قياسا بالعوامل الأخرى في حين أنّ بعض الأفراد يعطي قيمة أعلى للاستقرار الوظيفي، ولذلك فإنّ الرضا الوظيفي هو تعبير عن مدركات الأفراد للموقف الحالي مقارنة بالقيمة التفضيلية، فتأسيسا على ما ورد أعلاه، فإنّ الرضا الوظيفي يتكوّن من ثلاثة عناصر هي القيم والمدركات والأهميّة، وبالتالي هذا يعني أنّ الرضا يحصل لدى الفرد عندما يدرك بأنّ الوظيفة التي يؤدّيها تحقّق القيم المهمّة بالنسبة له. غير أنّ هذا الرضا لا يؤدّي دائما إلى أداء وظيفي عالي خاصة عندما لا يترتّب بالأداء العالي ومكافآت عالية أو مرضية.

1- سامر جلدة: السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة، عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2009 ص ص94، 95.

الفصل الخامس : وظيفة التدريب والسلوك التنظيمي

2- فعالية السلوك التنظيمي من خلال مستوى أداء الأفراد:

حيث يعتبر تقييم أداء العاملين عنصر مهم وفعال لقياس فعالية السلوك التنظيمي بالمنظمة، إذ يعد من المواضيع المهمة والحساسة وذلك لأنه يتصل بصورة مباشرة بالعنصر البشري، وأن عملية التقييم هذه يجب أن تكون بصورة موضوعية وعلمية وعلى أساس العدالة والمساواة التي تحقق هدف المنظمة، ومن ثم تحقق حاجات المجتمع ككل من أجل النهوض نحو الأفضل، وتتضح أهمية التقييم من خلال مايلي:

أ- تمثل العملية أحد أهم الأنشطة الرئيسية لإدارة الموارد البشرية بصفة عامة وبالضبط للعنصر النشط الذي يقصد به العاملين بصفة خاصة، والتي تعتبر عملية تنظيمية مستمرة يقاس من خلالها ملاحظات سلوك الأفراد العاملين.

ب- تستطيع المنظمة من خلال عملية التقييم الوقوف على نقاط القوة والضعف وانعكاساتها السلبية والإيجابية على إنتاجية الفرد وفعالية المنظمة، وذلك بهدف إعادة النظر في نقاط الضعف وتنظيم برامج تدريبية لتجنب تكرار مثل تلك الأخطاء عند القيام بالعمل.

ت- تساعد على تزويد المستويات الإدارية بالوسائل الكفيلة بقياس وتخطيط الأداء داخل المنظمة وبالتالي اعتمادهم على حقائق صحيحة وواقعية عند اتخاذ القرارات.

ث- مؤشرات الأداء تعتبر بمثابة نوع من الحوافز لتنظيم السلوك الفردي داخل المنظمة إذا ارتكزت على أسس سليمة.

ج- رفع معنويات العاملين، حيث أنّ جوّ التفاهم والعلاقات الطيبة بين الأفراد بالمنظمة من خلال تنظيم سلوكياتهم بطريقة هادفة، سيجعل العاملون يشعرون بأنّ جهودهم وطاقاتهم في تأدية أعمالهم هي مواضيع تقدير للإدارة، وبالتالي هذا ما سيرفع من معنوياتهم.

ح- دعم إجراءات الترفيع والتقل وإثبات عدالتها وتحديد المكافآت الشخصية ومنح العلاوات. يعتبر معيارا مهما لتحسين من سلوك التنظيمي، مما يخلق روح المنافسة بين العمال من أجل الوصول إلى درجة من التقدير والمكانة الاجتماعية بالمنظمة.

خ- استمرار الرقابة والإشراف، حيث تقييم أداء العاملين وفق نظام محدد ومواعيد محددة سيلزم الإدارات تتبع منجزات العاملين وتقديم تقاريرهم حول كفاءتهم والاحتفاظ بسجلات لتدوين

الفصل الخامس : وظيفة التدريب والسلوك التنظيمي

ملاحظاتهم ونتائج أعمالهم، وبالتالي هذا ما سيحافظ على استمرارية الرقابة والإشراف الذي يحدّد نظام سلوك العامل بالمنظمة.

د- تشكّل فرص المقدمة للعاملين لتدارك أخطائهم، من خلال سياسة تقييم الأداء لسلوكهم على تنمية مهاراتهم، وتحقيق ما يصبون إليه من ترقية والتدرج في السلم الوظيفي والحصول على مكافآت وتعويضات مجزية حسب الجهود المبذولة، وحسب درجة الاستحقاق.

ذ- كما يعمل تقييم الأداء على رفع الروح المعنوية في السلوك التنظيمي للعاملين، فيقوي الصلات والعلاقات بينهم، وكذلك بين الرئيس والمرؤوس. كما يفيد في خفض معدّل الدوران الوظيفي والسلبيات في سلوك العاملين من غياب وإهمال وعدم الحماس للعمل.

ر- يساهم تقييم الأداء أيضا في سلوك العمال من خلال الكشف عن الكفاءات الكامنة غير المستقلة للعاملين، ويعمل على تعديل معايير الأداء وزيادتها ويسهم في رسم خطة القوى العاملة للمنظمة وما تتطلبه من تنمية وتدريب وتوفير المكافآت والحوافز للعاملين حسب ما تتطلبه المهمّات الموكّلة لهم¹.

وبهذا نستنتج أنّ من أجل قياس فعالية السلوك التنظيمي داخل المنظمة وجب الاهتمام بكل من الرضا الوظيفي ومستوى أداء العمال، حتّى يعطي لهذا التقييم شيء من الملموس والموضوعية يمكن قياسها على أرض الواقع، وذلك تبعا لنوع الظروف والعوامل المحيطة بالمنظمة سواء منها الداخلية أو الخارجية. ومن هنا يعدّ هذا التقييم عملية في غاية من الأهمية لأنّه يساعد للاكتشاف والتعرف على نقاط الضعف فيها، من أجل التخلص منها وإعادة النظر في الثغرات التي تتسبّب في حدوثها. لكن بالرغم من هذا إلا أنه يبقى هذا التقييم محدودا في الدول العربية بصفة عامة، وفي الجزائر بصفة خاصّة بسبب وجود برامج فاسدة لا تزال تستخدم في التسيير المؤسّساتي.

1- يوسف محمد الطائي وآخرون: إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي)، مرجع سابق، ص ص 227، 228.

سابعاً: تقييم فعالية السلوك التنظيمي حسب برنامج التدريب.

على الرغم من أنّ المنظمات تنفق أموالاً كبيرة في برامج التدريب من أجل تنمية السلوك التنظيمي للمورد البشري، إلا أنّها وللأسف لا تعرف بالتحديد مدى العائد أو مدى الاستفادة من هذه البرامج، فنجد مثلاً في البلدان النامية بشكل خاص لا يعطي تقييم برامج التدريب والتنمية للمورد البشري أهمية تذكر، وفي بعضها الآخر لا يوجد تقييمها لمدى استفادة المتدربين من البرامج التي يحضروها، وكأنّ هذه البرامج مسألة حضور فقط. إلا أنّ مؤخرًا نال هذا الأسلوب اهتماماً من طرف المنظمة الحديثة، حيث اعتبر مدى تقييم نجاح برنامج التدريب والتنمية أمر مطلوب في غاية من الأهمية، وذلك بهدف استثمار البشري ولما له من عوائد على التطور للمستوى السلوك التنظيمي داخل المنظمة. وذلك يكون بقياس مدى العائد الذي حققته هذه البرامج، إلى جانب معرفة جوانب الضعف والثغرات التي يعاني منها المورد البشري أثناء تصرفه داخل المنظمة خلال أداء مهامه، وبهذا يمكن تحديد أساليب التقييم للبرامج كالاتي من أجل معرفة مدى العائد الذي يعود على مستوى الاستثمار البشري لتنمية قدراته وتنظيم سلوكه.

* أساليب تقييم برامج التدريب: يستخدم في مجال تقييم برامج التدريب وتنميته أساليب متعدّدة والتي نجد من أهمها مايلي:

1- الاختبارات: بعد انتهاء تنفيذ برنامج التدريب والتنمية، يمكن إخضاع المتدربين إلى اختبارات للتأكد من مدى فهمهم واستيعابهم لما تعلّموه في هذه البرامج، ومدى إمكانية تطبيقه في مجالات عملهم بعد العودة إليها.

2- المجموعة التجريبية والمجموعة الضابطة: وتعني تحديد مجموعتين من الموارد البشرية الأولى تخضعها للتدريب والتنمية، والثانية لا تدرب. ثم تخضع المجموعتين لاختبار واحد مع فصل العوامل المؤثرة في أداء المجموعة الضابطة غير المدربة، والفرق بين نتائج المجموعتين هو ناتج عن التدريب والتنمية وصعوبة استخدام تأتي من عدم الدقة في تحديد العوامل المؤثرة في أداء المجموعة الضابطة¹.

3- استقصاء رأي المتدربين: وذلك أثناء تنفيذ البرنامج وبعد الانتهاء منه مباشرة، لمعرفة مدى استيعابهم من البرنامج، ورأيهم بالمدربين والمنهاج التعليمي والجوانب الإدارية المصاحبة لتنفيذ البرنامج.

1- عمر وصفي عقيلي: إدارة الموارد البشرية المعاصرة (بعد استراتيجي)، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، الأردن 2005، ص ص476، 478.

الفصل الخامس : وظيفة التدريب والسلوك التنظيمي

ويفضّل بعد عودة المتدرّبين لممارسة أعمالهم وتطبيق ما تعلّموه في البرنامج، أن يستقصى رأيهم بمدى استفادتهم ممّا تعلّموه، لأنّ الاستقصاء الذي يتمّ بعد انتهاء البرنامج مباشرة لا يمكن للمتدرّب من تحديد مدى استفادته منه، فهذا التّحديد لن يكون دقيقاً وموضوعياً إلاّ بعد عودته لعمله وتطبيق ما تعلّمه في البرنامج التدريبي.

4- تقييم أداء المتدرّبين: توضّح نتائج تقييم أداء المتدرّبين بعد عودتهم من البرنامج وتطبيق ما تعلّموه في أعمالهم، ومدى استفادتهم من عملية التعلّم والتدريب التي خضعوا لها، حيث تتمثّل هذه الاستفادة في تحسين مستوى أدائهم من حيث جودته، وكمّيته وزمنه، وتكلفته، كذلك يتمثّل في مدى تغيير أنماطهم السلوكية للأفضل سواء مع رؤسائهم أو زملائهم، أو مع الجمهور الخارجي. إلاّ أنّه يمكن تقييم فعالية السلوك التنظيمي في ظلّ البرنامج التدريبي من خلال رصد ردّة فعل المتدرّبين اتجاه البرنامج أثناء تنفيذ مراحلها، وذلك من خلال الأحاديث التي تدور بينهم، أو من خلال الشكاوي المقدّمة من قبلهم لإدارة البرنامج، أو الشائعات والإطراء الذي يصدر عنهم اتجاه تلك البرامج.

5- التقييم من خلال العائد على الاستثمار: استخدمت بعض المنظّمات الحديثة في الدّول المتقدّمة أسلوب تحليل نقطة التّعادل في قياس العائد من برامج التّدريب والتّثنية لقدرات المتدرّبين التي نفذتها كميّار عام للحكم على مدى فاعلية هذه البرامج، وذلك كتأسيس على ما يتفق في مجال تدريب وتنمية الموارد البشرية الذي يعدّ استثمار له عائد يجب أن يزيد عن هذا الاتّفاق الاستثماري. إذ أنّ قياس هذا العائد بالوحدات التقديمية ليس بالأمر السهل لكنّه ليس مستحيلاً، إذ يحتاج الأمر إلى قياس النتائج الإيجابية التي أحدثتها هذه البرامج والتّثنية لعدد من السلوكيات التنظيمية للعمّال وبعدها محاولة إجراء المقارنة بين هذه النتائج والتّغيرات التي حدثت بالمنظمة¹.

يتّضح لنا ممّا سبق أنّ السلوك التنظيمي الذي تهتمّ به المنظمة هو ذلك السلوك الناتج عن علاقات تفاعلية بين أعضائها، والذي يؤطّر بواسطة نسق ثقافي محدّد لها ما يميّزها عن غيرها من المنظّمات، إلاّ أنّ ذلك يكون تبعاً لأهمّ المكونات التي تكوّنه واختلاف أنواعه التي يحتويها، إلى جانب العناصر والعوامل المتفاعلة التي تؤثر عليه، وهي تكون حسب الظروف المحيطة به فتحدّد له

1- عمر وصفي عقيلي: نفس المرجع السابق، ص ص478، 479.

الفصل الخامس : وظيفة التدريب والسلوك التنظيمي

محددات يتميز به، ويختلف بها عن غيره، لهذا نجد المنظمة تهتمّ بالأفراد بواسطة دمجهم في أنماط ثقافية محددة تعطي لسلوكهم معنى يجعلهم يفهمون بعضهم البعض، وبالتالي هذا ما يؤدي إلى استقرار في توازن البناء الاجتماعي داخل النسق التنظيمي الذي تعمل به المنظمة.

بهذا فالسلوك التنظيمي يعدّ كقاعدة أساسية من أجل التسيير الحسن للمنظمة، وذلك بدءا بعملية التدريب التي يخضع لها العنصر البشري والتي أصبحت تلعب الدور الرئيسي في تقوية الكفاءات وتطوير معلوماتهم ومهاراتهم إلا أنّها ليست بالمهمة السهلة لأنها تشمل الكثير من الأنواع والبرامج المتباينة وتختلف طرق التدريب من منشأة لأخرى، ولا شك أنّ أعداد الموظفين مناسبة لشغل وظائفهم وأعمالهم، حيث يشمل التدريب داخل المنظمة وخارجها. وبهذا يعتبر التدريب كخطوة أولى لتكوين مجموعة من الفوائد والأهمية والإجراءات الأساسية التي تتبع قبل البدء في العملية التدريبية وهي تعد من الاستراتيجيات الرئيسية التي تحتلّ مركز أساسيا في تفكير المؤسسات، باعتبارها عملية تنمية مبرجة لسلوك الموارد البشرية. فنجاح المنظمات يتوقف على نجاح وظيفة التدريب فيها، غير أنه عند وضع برامج التدريب يجب تحديد المسؤولين في التنفيذ تقع على عاتق رؤساء الأعمال في الأقسام المختلفة ولنجاحها كوظيفة لها شأنها في العصر الحديث، على إدارة الموارد البشرية أن تضع المقومات الضرورية لتحقيق الأهداف الأساسية لهذه الوظيفة وخلق سياسة واضحة ومفهومة تعكس فلسفة المنظمة تجاه التدريب ودعم أبعاده وليبدأ هذا الدعم من قمة الهيكل التنظيمي حتى أدنى وظيفته فيه. وأصبح التدريب هو الوسيلة الأساسية للمنظمة المعاصرة لمجابهة التحديات التي يتلقاها العامل في سلوكه داخل المنظمة، لذا فلا بدّ من مواصلة عملية التدريب والتعلّم عند المنظمات حتى يتمّ مواجهة تطوّرات العصر والتكنولوجيا.

- الفصل السادس: المناخ التنظيمي ودراسة السلوك داخل المؤسسة.
- أولاً: العوامل التي يركز عليها المناخ التنظيمي.
- ثانياً: المناخ التنظيمي وتأثيره على سلوك الأفراد داخل المؤسسة.
- ثالثاً: المعوقات البيئية الداخلية لنوع المناخ الذي تحتويه المؤسسة.
- رابعاً: أدوات تحسين المناخ التنظيمي للارتقاء بسلوك الأفراد.
- خامساً: أساليب قياس المناخ التنظيمي وردودها على سلوك الأفراد.
- سادساً: بعض النماذج عن المناخ التنظيمي.

في ظلّ التّعيرات المتلاحقة والتّطوّرات المتسارعة لهذا العصر تلك التي تحتمّ على المنظّمات أن تسلك الطّرق العلمية الواضحة لتحقيق الأهداف التّنظيمية المرسومة، وذلك انطلاقاً من العنصر البشري خلال محاولة فهم ظروف وبيئة العمل المحيطة به، باعتباره العنصر الرّئيسي لديناميكية المؤسسة إذ يلقي على عاتقه مهمّة تحقيق أهدافها، وبالتالي هذا ما حتمّ علينا الاهتمام بدراسة المناخ المؤسّساتي في إطار السلوك التّنظيمي للأفراد داخل الوحدة التّنظيمية، حيث يعدّ الفرد هو المحرّك الأساسيّ لأداء جميع الوظائف، أي تتوقّف كفاءة وفعالية أدائه لأعمالها، ومن هنا كان الواجب الحفاظ عليه وتحقيق التّكامل والتّوازن بينه وبين بيئة عمله.

إذ يعدّ المناخ التّنظيمي وصلة حاسمة بين الفرد والمنظّمة، وذلك لما له من تأثير عميق في تكوين إدراكات واتّجاهات العاملين بها، وفي تشكيل سلوكهم الوظيفي والإداري داخل المنظّمة، ومن ثمّ في بناء قدرة المنظّمة على استخدام إمكانياتها ومواردها المادية الفنّية البشرية والمالية لتحقيق البقاء والاستمرار لوجودها في كيان يضمن لها الاستقرار لوجودها بين نظائرها -المنظّمات- في جوّ مليء بالروح المعنوية العالية.

أولاً: العوامل التي يتركز عليها المناخ التّنظيمي.

هناك عدّة عوامل يتركز عليها المناخ التّنظيمي ويتأثّر بها ممّا يجعله يتغيّر من منظّمة إلى أخرى ونجد من أهمّها مايلي:

1- الموارد المادية والاقتصادية المتاحة: فلاشك أنّ وفرتها وكفايتها تحقّق الأمن الوظيفي للعاملين وتشعرهم بالثّقة، بخلاف الضيق والعسر الاقتصادي الذي يهدّد وجودهم ويضيق من تفكيرهم حول احتمالات البقاء أو توفير المستلزمات الضّروية للتّواجد المريح.

ويدخل في الجانب المادي أيضاً كفاية الموارد المادية اللاّزمة لتنفيذ المشاريع والخطط والبرامج وجميع أعمال المنظّمة ضمن الزّمن المحدّد لذلك، نظراً لما يخلفه أي تقصير في هذا الجانب من إرباك للعمل وتأثير سلبي على معنويات العاملين وحماسهم ومصداقية القائمين على العمل وعلى سمعتهم¹.

2- النّمط القيادي والإشرافي: فالفلسفة الإنسانيّة للقادة والمشرفين وطريقة تعاملهم مع المرؤوسين وما يتفرّع منها من أساليب الاتّصال والتّحفيز، تعدّ عاملاً هاماً في إشاعة الثّقة والمشاركة والانتماء

1- عامر الكبيسي: السلوك التّنظيمي وقضايا معاصرة (التّنظيم الإداري الحكومي بين التّقليد والمعاصرة)، مطابع دار الشّرق، ج4، مصر، 1998، ص22.

الفصل السادس: المناخ لتنظيمي ودراسة السلوك داخل المؤسسة.

للمنظمة، ويحفز على البقاء والعطاء بخلاف النمط الاستبدادي أو الأوتوقراطي المنفرد الذي يوحى بالتسلط والقسر ويحد من المشاركة ويشيع الخوف والملل في النفوس. ويؤثر نمط العلاقات القائمة بين الرؤساء والمرؤوسين داخل الإدارة في أي مستوى كان وطبيعة هذه العلاقات، ومدى تفاعل الإدارة مع عناصرها واهتمامهم بأوضاعهم ومشاكلهم واهتماماتهم وإصغائهم لأفكارهم واقتراحاتهم المتعلقة بأجواء العمل تأثيرا بالغاً على مدى شعور العناصر بالانتماء والولاء، وعلى مستوى إخلاصهم وأدائهم للعمل، وبالتالي على نتائج العمل برمته إما إيجاباً أو سلباً ولذلك تولى كل القيادات المستنيرة جانبا كبيرا من الاهتمام والعناية بهذه العلاقات من خلال الاهتمام بالتواحي الإنسانية والاجتماعية للعاملين¹.

3- السياسات الإدارية المحددة للاختيار والترقيات والأجور وغيرها: كل هذه القضايا تعد من الموضوعات التي تنظم علاقات العاملين وتحدد مستقبلهم، فكلما كانت هذه السياسات موضوعية وعادلة كانت الأجور مريحة والمناخ مشجعاً، أما إذا كانت متحيزة وعشوائية أو أهما غير موجودة أساساً فإن غيابها أو عجزها أو سوء تطبيقها سيؤدي إلى الأجواء السلبية، وجعل المناخ التنظيمي مثبطاً للعزائم ومضعفاً للمعنويات.

4- القيم المهنية للإداريين والعاملين على اختلاف مستوياتهم ومهنتهم: فالمنظمة التي تشيع فيها القيم الخيرية التي تحترم الفرد وتحرض على نضجه وبناءه ورفاهيته وتحافظ على كرامته واحترامه تصبح مكاناً آمناً ودافئاً للبقاء والعطاء، أما القيم المادية والمنفعة والاستغلالية التي تتعامل مع الأفراد وفق معادلات الربح والخسارة، أو توظف حاجاتهم وظروفهم الصعبة لصالحها فإنها تسهم في هجرتهم أو تحفيزهم لترك المنظمة في الوقت المناسب. وتمثل القيم عادة الأشياء التي تبين الصحيح من الخطأ، أو تلك التي تبين الأشياء المهمة من غير المهمة بالنسبة للفرد أو المنظمة، وعادة ما يعتبر تعارض القيم مشكلة من المشكلات الرئيسية التي تواجه المنظمات وتحوّل دون انسجام الأفراد مع أهدافها وبيئتها وبالتالي عجز المنظمة عن تحقيق أهدافها².

5- الهياكل التنظيمية: فكلما كانت الهياكل التنظيمية للمنظمة مرنة ومفتوحة ومستوعبة للظروف ومتفهمة للمواقف، فإنها تكون مشجعة على الخلق والإبداع والتكيف مع الحالات. أما الجمود

1- صلاح محمد خضور: عوامل أساسية لنجاح إدارة الشرطة في تحقيق أهدافها، مجلة الفكر الشرطي، ج 12، ع1

الشارقة، 2003، ص72.

2- عامر الكبيسي: نفس المرجع السابق، ص22، 27.

الفصل السادس: المناخ لتنظيمي ودراسة السلوك داخل المؤسسة.

والرؤيتين والمركزية الشديدة والرسمية في الإجراءات والهرمية في الاتصالات فتؤدي في الغالب إلى العديد من المشاكل التي تجعل المناخ التنظيمي جافاً ومحفواً في حقوق الآخرين. وبالتالي هذا ما ينجم عنه مشكلات تنظيمية كعدم اكتمال مقومات وعناصر التنظيم سواء كانت وحدات تنظيمية غير محددة المهام والأهداف، أو عدم الوضوح في خطوط السلطة، أو وجود تحديد دقيق لها وقد كان ذلك بسبب عدم توافق التنظيم مع الظروف والمتغيرات الداخلية والخارجية، كل ذلك يؤدي في نهاية الأمر إلى ظهور مشكلات تعاني منها كثير من الهياكل والتنظيمات الإدارية في المؤسسات¹.

6- خصائص الأفراد العاملين وصفاتهم الشخصية: فاعمل السن، العمر، الجنس، الشهادة والخبرة السابقة، وفلسفة الأفراد نحو الحياة والمستقبل وغيرها من العوامل الشخصية تلعب دوراً في خلق الأجواء المناخية الإيجابية أو السلبية، وبالتالي هذا ما أدى ببعض المختصين في التنظيمات إلى تصنيف العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي إلى ثلاث مجموعات رئيسية² وهي:

أ- **العوامل الخارجية:** وهي مختلفة من أهمها مايلي:

* **الثقافة التنظيمية:** تعتبر ثقافة المنظمة من المتغيرات الرئيسية التي تحكم في كيفية عمل وأداء التنظيم فلها تأثير مباشر على تصرفات الأفراد، وكذلك على الأنظمة الرسمية وغير الرسمية التي تحكم التصرفات في المواقف المختلفة. كما أنّ لها تأثير على اتجاهات القادة واهتماماتهم وكيفية تفاعلهم مع المواقف المتغيرة التي لا تحكمها معايير واضحة.

* **ظروف العمل:** ونقصد بها بيئة العمل المادية الإضاءة، الضوضاء، الأثاث، تنظيم المكاتب التهوية... الخ التي يعمل بها الأفراد، حيث يؤثر عدم توافر البيئة السليمة على سلوك الأفراد وربما تؤدي إلى حدوث الإحباط الذي يؤثر بدوره سلباً على إنتاجية الفرد.

* **البيئة الخارجية:** وهي مجموعة القيود الخارجية التي تؤثر على العمل بالمنظمة سواء كانت ظروف سياسية أو اقتصادية أو قانونية أو اجتماعية السائدة، فقد تؤدي تلك القيود إلى قيام العاملين بأدوار مختلفة في هذا التنظيم مما قد يوجد تعارض أو صراع فيما بينهم.

1- حسن حريم: القيادة الإدارية مفهومها وأنماطها، مجلة العلوم الاجتماعية، ج4، ع4، الكويت، 1977، ص156.

2- J. Greenberg and Baron: **Behaviour in organizations**, Edition: Boston, Allemande bacon, 1993, p313.

* **البيئة التكنولوجية:** حيث تعتبر تلك البيئة القاعدة الأساسية التي تستطيع أن تنطلق منها المنظمة لإحداث أي تغيير في نوعية منتجاتها. لذلك لا بد لكل منظمة من توفير الكوادر ذات المهارات التي تمكنها من متابعة ما يحدث في تلك البيئة، إذن فتأثير تلك البيئة على سلوك العاملين يتمثل في دفع هؤلاء العاملين إلى محاولة اكتساب المهارات اللازمة لمواكبة تلك التغيرات التكنولوجية.

* **البيئة الاجتماعية:** ويقصد بتلك البيئة مجموعة العادات والتقاليد، القيم، الثقافات المحلية الاتجاهات حيث توفر تلك البيئة على مدى فهم واستيعاب الأفراد لمجريات الأحداث داخل التنظيم، ومن ثم على سلوكياتهم وتصرفاتهم.

* **درجة تماسك الجماعة ومستوى ولائها:** فالمناخ التنظيمي الذي يسوده مبدأ التأكيد على أهمية أهداف الجماعة مع تزويدها بما تحتاج إليه من معلومات عن كيفية أدائها يقود إلى أداء جيد، كما أن حجم الجماعة ودرجة تماسكها والرغبة في الارتقاء الوظيفي واختلاف الإدراك والعمر الوظيفي لأعضاء جماعة العمل يحدد درجة التفاعل بين الأعضاء¹.

* **المشاكل الأسرية:** ويقصد بها المشاكل المتعلقة بالنواحي المالية والأبناء ومختلف الضغوط التي تتعرض لها الأسرة، فقد تكون مصدرا للقلق وبالتالي تؤثر سلبا على مستوى أداء العاملين.

ب- **العوامل التنظيمية:** ونجد من أهمها²:

* **طبيعة البناء التنظيمي:** حيث أن البناء التنظيمي الغير المرن البيروقراطي سواء فيما يتعلق بالأنظمة والسياسات، قد يؤدي في بعض الأحيان إلى إصابة العاملين بالإحباط والشعور بالقلق.

* **النمط القيادي المتبع:** يؤثر السلوك القيادي المتبع تأثيرا مباشرا على سلوك وأداء المرؤوسين، لذا فإن القيادة المتوازنة التي تعمل على استثمار طاقات العاملين ومجهوداتهم بما يخدم مصالح المنظمة والفرد تعتبر هي الأسلوب الأمثل القادر على خلق بيئة عمل منتجة.

* **استحالة التقدم الوظيفي:** من أسوء ما يتعرض له العاملون في أي منظمة عدم وجود أي فرص للترقية، حيث يؤدي ذلك إلى إحباطهم ومن ثم تدني مستوى الأداء لديهم.

1- Blake Ashforth: **Climate formation issues and extensions**, Academy of management review, vol 10, N4, 1983, p63.

2- J. Williams: **Human Behaviour in organizations**, Cincinnati South-Western pub com 1978, p355.

* **المبالغة في المسؤوليات:** يلاحظ أنّ تزايد حجم المسؤوليات الملقاة على عاتق الموظف، وكذا المبالغة في منح الصّلاحيات له مع عدم قدرته على تحمّل ذلك يؤدّي إلى نوع من القلق والشّعور بالإحباط.

* **الغموض:** تزايد درجة الإحباط لدى الأفراد كنتيجة منطقية لعدم حصولهم على نتيجة تقييم أدائهم وكذا كنتيجة لغموض التّعليمات الصّادرة إليهم، فينعكس ذلك سلبيًا على مستوى أدائهم.

* **نظام الأجور والحوافز:** إنّ تبني المنظمة لنظام أجور عادل وحوافز مادية ومعنوية مرضية يشجّع الأفراد المؤهّلين إلى الالتحاق بها ويدفعهم للأداء الجيّد وبرغبتهم أيضًا في الاستمرار بالمنظمة.

* **أهداف المنظمة:** فكّما كانت أهداف المنظمة واضحة، وكذا الأدوار والمسؤوليات المناطة بالأفراد كلّما ضعف من وجود التعارضات والتناقضات في الأداء فترتفع الرّوح المعنوية للعاملين، ومن ثمّ زاد مستوى إنتاجهم.

* **درجة الإثراء الوظيفي:** وهنا يجب تشجيع دوافع العمل الذاتية والتي تعتمد على ثلاثة عوامل نفسية وهي:

- شعور الفرد بأهميّة العمل الذي يؤدّيه.

- شعور الفرد بالمسؤولية التّامة عن نتائج العمل الذي يقوم به.

- المعرفة التّامة بالنتائج الحقيقية لعمله.

حيث تؤدّي هذه العوامل بالإضافة إلى تنوّع المهارات ووضوحها وأهميّتها والاستقلالية في أدائها إلى رفع الرّوح المعنوية لدى العاملين ممّا يزيد في مستوى أدائهم.

* **الصّراع التّنظيمي:** يلاحظ أنّ محافظة الإدارة على المستوى الأمثل للصّراع سوف يزيد من استقرار العاملين والمحافظة على معنوياتهم ومن ثمّ زيادة في إنتاجيتهم.

ج- **العوامل الشّخصية:** وهي على النحو الآتي¹:

* **قدرات الفرد:** فعدم قدرة الفرد على القيام بالأعمال المنوطة إليه قد يسبّب له نوعًا من الإحباط ومن ثمّ تنخفض إنتاجيته.

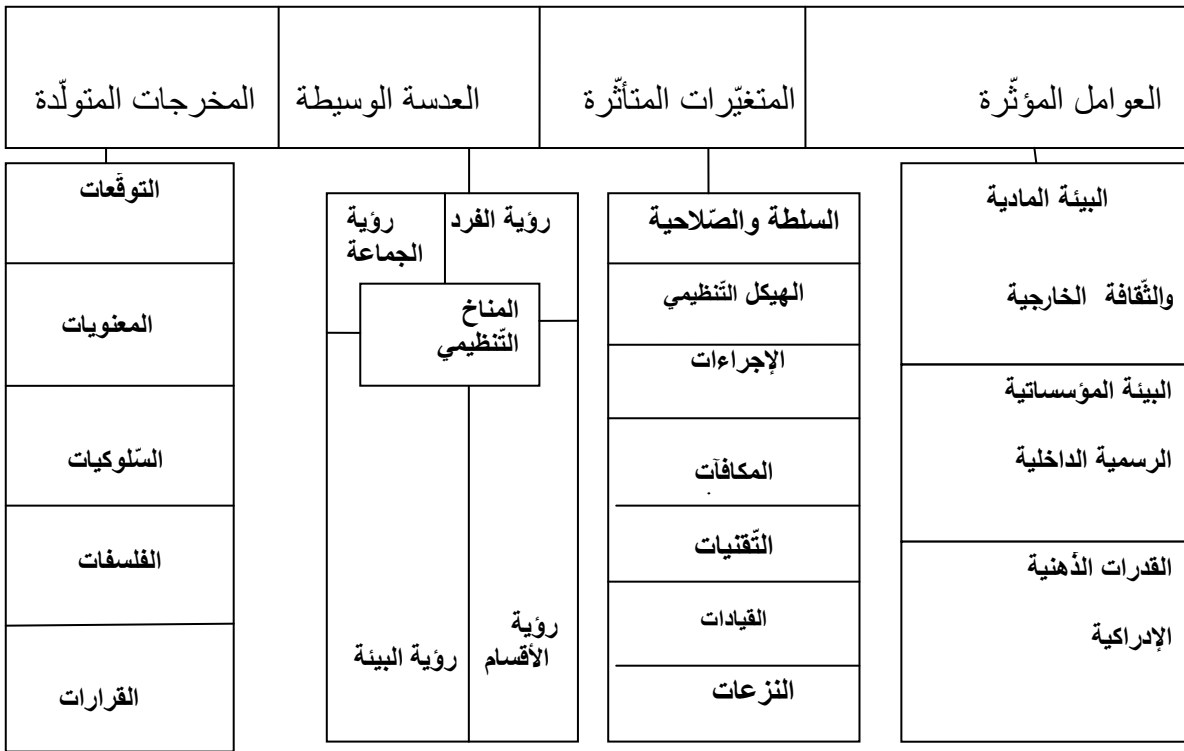
1- محمّد الصيرفي: **السلوك التّنظيمي**، مرجع سابق، ص 341.

الفصل السادس: المناخ لتنظيمي ودراسة السلوك داخل المؤسسة.

* **تناقض القيم:** قد يتطلب العمل الوظيفي أحيانا بعض السلوكيات التي لا تتفق مع قيم وأخلاقيات الموظف، مثل شعورا الموظف بالذنب وإصابته بحالة من القلق الدائم وتأييب الضمير مما ينعكس سلبا على إنتاجه.

* **درجة المخاطرة:** فالمناخ التنظيمي الذي يسمح بمخاطرة معتدلة محسوبة سيدفع إلى مزيد من الإنجاز، بينما المناخ التنظيمي الذي يتبع المنهج التحفظي أو العشوائي، سيدفع إلى مزيد من الإحباط وضعف الرغبة في تحسين الأداء.

وعلى ضوء ما سبق ذكره يمكن توضيح هذه المؤثرات والعوامل في الشكل الآتي:



الشكل رقم(11): يوضح أهمية العوامل المؤثرة التي تساهم في بلورة المناخ التنظيمي والمخرجات المتولدة عنه.

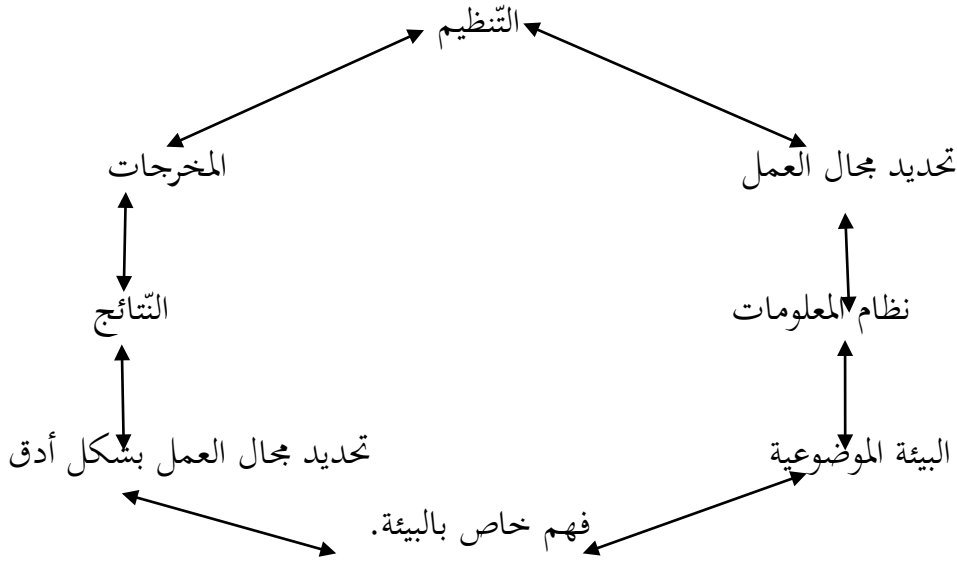
وفي الأخير يمكن القول أنّ دراسة العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي ساعدت على بلورة الأسس والاتجاهات المساهمة في معرفة دور وتأثير البيئة على سلوك العاملين، مما يساعد على فهم الأبعاد والعناصر التي يحتويها المناخ التنظيمي، فتتضح لنا علاقة الارتباط الوثيق بين البيئة والعنصر البشري في المؤسسات الإدارية، وبالتالي هذا ما يدفعنا إلى الاستخلاص أنّ المناخ التنظيمي مجرد سياسة داخلية

للمنظمة لتنفيذ مختلف برامجها ونشاطاتها الضرورية، وذلك بالوقوف عند جهود العاملين ومحاولة تعزيزها لاكتشاف مواطن الضعف والقصور من أجل تصحيحها ومعالجتها لمواصلة مسار تحسين النتائج وتحقيق الكفاءة والفعالية داخل المؤسسة.

ثانيا: المناخ التنظيمي وتأثيره على سلوك الأفراد داخل المؤسسة.

تشير الكثير من الدراسات إلى أهمية البيئة التنظيمية وتأثير السلوك التنظيمي للعامل داخل المؤسسة وغالبا ما تكون هذه التأثيرات غامضة غير ملموسة، مما يجعل من الصعب تشخيصها فكأنما هي جزء من المحيط، ومن أجل أخذ هذه المؤثرات بنظر الاعتبار لابد من إدراك أنه يوجد في كل مجموعة أو منظمة نظام خفي من العلاقات المؤثرة، وهذا ما يسمى بالمناخ التنظيمي للتعبير عن مجموع النظام المؤثر لمجموعة من الأفراد بالمنظمة بما في ذلك المشاعر والمواقف اتجاه النظام وحتى الأنظمة الفرعية الفوقية، أو أنظمة الأشخاص الأخرى، كالوظائف، الأساليب، المفاهيم، ومختلف الموارد التي تحتويها المؤسسة. وبالتالي انطلاقا مما سبق تعتبر البيئة والتي نقصد بها المناخ التنظيمي الذي يعمل في ظلّه العمّال ذات أثر كبير على سلوكهم فتختلف طبيعة هذه البيئات من منظمة إلى أخرى وذلك حسب نوع التسيير الذي يتبعه كل مؤسسة، وحسب السمات الثقافية التي تتميز بها عن نظرائها وهي انعكاس للنظام التشريعي والسياسي وكذا للإجراءات الرقابية ونظام القيم الاجتماعية السائدة. فهي كلّها عوامل تفسر وتضبط السلوك الاجتماعي للعاملين فيها، أما الخصائص الفنية فتشير إلى طبيعة ومصادر المدخلات التي يحتاجها التنظيم وطبيعة الأسواق التي يعمل فيها ونوعية المنافسين. كما يرتبط الهيكل التنظيمي بالمتطلبات الفنية والعمل، وينظم العمل الداخلي فيختلف المناخ التنظيمي وفق هذا المنظور من حيث وفرة الموارد والمعلومات المتوفرة، إذ أنّ هناك بيئات مستقرة وثابتة توفر درجة كبيرة من المعلومات اللازمة في حين الأخرى تتسم بالغموض وعدم الاستقرار مما يصعب عمل التنظيم¹. ولتوضيح هذه الخصائص التي يحملها المناخ التنظيمي وتأثيره على نمط الهيكل التنظيمي نشير إلى الشكل الآتي: الذي يبيّن العلاقة المتبادلة بين البيئة (المناخ) والتنظيم الذي يعمل به العمّال داخل المؤسسة.

1-William Richard Scott: **Organizations rational natural and open systems**, 4th, Edition : New jersey, Prentice-hall, 1998, pp 131, 135.



الشكل رقم (12): التفاعل بين البيئة (المناخ) والتنظيم.

حيث يتحدد الهيكل التنظيمي بدايةً باتخاذ قرار بشأن القطاع أو المجال الذي يعمل فيه التنظيم لإنتاج السلع والخدمات، وهذا للخدمة قطاع محدد من المستهلكين، ويحدد بدوره نظاماً خاصاً بالمعلومات اللازمة، ونوعية المشاركين والمتعاملين مع التنظيم واحتياجاتهم المختلفة. ويترتب عن هذا الاختيار الدقيق فهماً خاصاً بالمناخ، وهو مجرد فهم جزء من البيئة السائدة بالمؤسسة. والتي تتطابق مع هذا الاختيار والفهم الخاص عن هذه البيئة، مما يترتب عنها تحديد طبيعة النتائج والمدخلات التي يقدمها التنظيم وسلوكيات العاملين لتحديد الفعلي للسياسات والتعليمات. ويعتبر التحكم بالبيئة والتفاعل معها أمراً في غاية الأهمية لأن التنظيم لا يستطيع عزل نفسه عن المؤثرات البيئية، بل إن نجاحه يعتمد على القدرة للتحكم في البيئة وإدارتها. ومن المعلوم أن القائد لا يجذب العمل في ظروف لا يستطيع السيطرة عليها بكل ما يعنيه ذلك من ظروف عدم التيقن وعدم الاستقرار فيفضل بدل ذلك بيئة مستقرة لا مفاجآت فيها، لأن مثل تلك الظروف تعيقه من تعديل خطط عمله باستمرار بهدف مواكبة التغيرات والتكيف معها، أو محاولة تقليل آثارها السلبية مما يجعل مهمته أكثر سهولة.

لكن هذا الأمر بعيد عن المنال وخاصة ونحن نعيش في عالم أصبح فيه التغير هو الثابت الوحيد خاصة في بيئة الأعمال، فمن الضروري أن تكون التنظيمات أسيرة للظروف بل من الأفضل أن تكون

الفصل السادس: المناخ لتنظيمي ودراسة السلوك داخل المؤسسة.

قدرة للسيطرة على المتغيرات البيئية، من تلك الوسائل أو الاستراتيجيات التي تتبعها المؤسسات المختلفة للتعامل مع الظروف الغامضة وضمان توافر القوى البشرية اللازمة للتنافس¹.

وفي الأخير نقول مما لا شك فيه أنّ الخطوة الأولى للتحكم بالعوامل والمؤثرات الخارجية تبدأ من اللحظة التي يتم فيها تعيين العاملين اللذين هم العنصر الأهم في الإدارة، إذ تتوقف على قدراتهم رغباتهم، قيمه، أنماط تفكيرهم، شخصياتهم، طبيعة التنظيمات وما تقدمه من خدمات و سلع. وتعتبر نظم اختيار وترقيات العاملين وسائل أساسية للتحكم بالقيم المهمة التي يركز عليها التنظيم، إذ يتأكد المخططون في إدارة الموارد البشرية ووفق تعليمات الإدارة العليا من المواصفات الشخصية السلوكية والقيم التي تتوفر فيمن ينضمون للعمل في التنظيم. وكذلك فإنّ نظام الحوافز والترقيات يكافئ السلوك والقيم التنظيمية المطلوبة ويعززها، كما أنّه وسيلة للتخلص من القيم والسلوكيات التي لا تتفق مع التنظيم. فمثلا الوصف الوظيفي والدور المرسوم للموظف هي مواصفات تنظيمية محددة مسبقا، وتلزم العاملين بالعمل وفقا لها. كما أنّ العمل على ترسيخ القيم والسلوكيات المطلوبة تبدأ من أول يوم للموظف الجديد، من خلال دورات تدريبية توجيهية يتم فيها تعريفه بثقافة المؤسسة وأهدافها، وطرق وإجراءات العمل، ومعايير تقييم الأداء ويستمرّ هذا التدريب إلى أن يتم التأقلم فيه للموظفين بشكل مرضي، حيث لا يستطيع العامل أن يعمل في مناخ يكون فيه تناقض بين الفلسفة التي تؤكد عليها الإدارة والقيم الشخصية التي يؤمن بها الفرد العامل².

ثالثا: المعوقات البيئية الداخلية لنوع المناخ الذي تحتويه المؤسسة.

هناك العديد من المعوقات التي تعوق البيئة الداخلية أو ما يسمّى بالمناخ التنظيمي الذي يعمل في ظلّه العمال داخل المؤسسة، ممّا يترتب عنه شعور العاملين بالقلق. فيتنامى هذا الشعور في شكل سلوكيات محبطة يتوقف بقائها واستمرارها في العمل، فتظهر نتائجه في مردودية إنتاج المؤسسة، ويمكن تقسيم هذه المعوقات إلى معوقات إدارية، بشرية، فنية.

1- William Richad Scott: opcit, pp 196, 210.

2- محمد قاسم القريوتي (بتصرف): نظرية المنظمة والتنظيم، مرجع سابق، ص 42.

1- المعوقات الإدارية: تنحصر أهم هذه المعوقات الإدارية التي تحول دون تحسين بيئة العمل الداخلية اللازمة لتحقيق المناخ التنظيمي المستقر في المنظمات المدنية والأمنية فيمايلي¹:

أ- البيروقراطية المترهلة: فقد أدى تضخم السلطة البيروقراطية وتركيزها على تنمية وتوسيع نطاق سلطاتها، وإمبراطورياتها ووقوفها كعثرة أمام كل من يريد أن يحدث نوع من التغيير أو التحديث، بل تعتبر كعائق يجب مقاومته وإيقافه عند حدّه، وقد أصبحت خدمة الثقافة البيروقراطية هي هدف تلك الإدارات، بينما الأهداف التي أنشأت من أجلها أهدافا ثانوية.

ب- تقادم وجمود الأنظمة واللوائح ممّا يترتب عنه:

* عدم القدرة على السرعة في اتخاذ القرار، ومواجهة متطلبات العمل.

* كثرة تعديلات وتفسيرات الأنظمة واللوائح بشكل متتابع دون اطلاع المسؤولين الآخرين عليها ممّا يجعلهم يبنون قراراتهم على أساس نصوص قديمة متجمّدة.

* غموض بعض الأنظمة واللوائح بشكل يجعل القادة يجتهدون لتفسيرها ممّا يقود للخطأ.

* عدم ملائمة بيئة العمل المادية يشكّل الضوضاء وقلة درجة الإضاءة الرطوبة، الحرارة أو سوء تصميم المكاتب كعوائق مادية تشكّل ضغطا على العاملين، وتنفّرهم من بيئة العمل، ممّا يجعلهم ينتظرون نهاية وقت الدوام للانصراف من هذه البيئة التنظيمية الغير المساعدة على العمل والإنجاز².

أما القويوتي فيحصر أهم المعوقات الإدارية في النقاط التالية³:

أ- انعدام تشجيع المنظمة للعاملين.

ب- سوء المناخ التنظيمي والانتقاد المبكر للأفكار الجديدة دون فحص نتائجها.

ج- انعدام العدالة في تقسيم العمل، ومحاباة لبعض العاملين دون الآخرين.

د- سيادة البيروقراطية والمركزية الشديدة.

هـ- ضعف وريادة أنظمة الاتصالات.

1- سالم بن سعيد القحطاني: القيادة الإدارية (التحول نحو نموذج القيادي العالمي) الرياض: مرمر للطباعة والتغليف ط2، العراق، 2008، ص ص284،286.

2- نفس المرجع، ص 286.

3- محمّد قاسم القويوتي: السلوك التنظيمي (دراسة السلوك الإنساني الفردي الجماعي في منظمات الأعمال)، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، ط 5، الأردن، 2009، ص ص 307، 310.

- و- استخدام أنماط قيادية مستبدّة لا تشجّع على المشاركة في اتّخاذ القرارات.
- 2- **المعوقات البشرية:** تنحصر أهمّ المعوقات البشرية التي تحول دون تحسين بيئة العمل الداخليّة اللازمة لتحقيق مناخ تنظيمي ملائم في مختلف المنظّمات المدنيّة والأمنيّة فيما يلي:
- أ- التّشبع والوصول إلى حالة الاستغراق الزائد الذي يؤدّي إلى نقص الوعي عن حالات الوضع الرّاهن.
- ب- استعجال النّائج دون وجود القدرات والموارد الكافية لذلك.
- ج- التّفكير النّمطي المقيّد بالعادة الذي لا يخرج عن المألوف.
- د- الامتثال للمعايير السائدة في المجتمع، والحذر من الخروج عليها خوفاً من التّعريض للنقد أو الفشل.
- هـ- عدم الحساسية تجاه المشكلات والشّعور بالعجز عن مواجهتها والتّعلّب عليها.
- في حين يضيف القحطاني إلى هذه المعوقات مايلي¹:
- انخفاض كفاءة بعض منسوبي الأجهزة الإداريّة لعدّة أسباب من أهمّها:
- سيادة القيم والانتماءات الاجتماعيّة التي تفرض بعض التصرفات التي قد لا تتفق مع متطلبات العصر الحاضر كالوساطة والمحسوبية.
- ضعف التّأهيل العلمي لكثير من العاملين.
- قلة البرامج التّدريبية وعدم كفايتها، ممّا يؤثّر سلبيّاً على مستويات الأداء ويشيع الصّحج بين العاملين غير المدربين نتيجة صعوبة العمل عليهم. فيشكّل ذلك ضغطاً في عملهم إضافة إلى رغبتهم في التّسرّب من العمل، لأنّ أعمال ومهام الأجهزة الإداريّة لا تعتمد على التّعليم فحسب، بل يشكّل التّدريب رافداً مهمّاً في تكوين شخصيات مناسبة.
- نقص الخبرة، لم يتمّ الاستفادة في الدّول النامية من الأفراد الذين بعثوا لرفع مستوى خبراتهم العلميّة بالخارج في ظلّ جمود المنظّمات.

1- سالم بن سعيد القحطاني، نفس المرجع السابق، ص ص 285، 287.

الفصل السادس: المناخ لتنظيمي ودراسة السلوك داخل المؤسسة.

- قلة رغبة العاملين في تطوير قدراتهم وتنمية مهاراتهم إيمًا لعدم رغبتهم في الانتقال من المنطقة لأجل التدريب، أو لأسباب أخرى تكون خفية فحين يحصر السويديان والعدلوني المعوقات البشرية¹ فيمايلي:

- ضعف الملاحظة والنظرة السطحية للمشكلات والأمور المهمة.
- إصدار الأحكام المسبقة غير المدروسة وغير المتأنيّة على الأشخاص والمشكلات.
- إتباع عادات التفكير النمطية.
- القيود وقلة الحركة الفكرية.

3- المعوقات الفنية: تنحصر أهمّ هذه المعوقات فيمايلي:

أ- عدم توفر نظم المعلومات الإدارية والتنظيم الخبيرة في اتخاذ القرار ودعمه، وفي المجالات التدريبية والتأهيلية.

ب- قلة التدريب اللازم لتأهيل منسوبي الأجهزة الإدارية على كيفية اتخاذ القرار المناسب لحلّ المشكلات الروتينية الطارئة، والتّقدّم بمقترحات عملية قابلة للتطبيق.

ج- ضعف قدرة بعض منسوبي الأجهزة الإدارية على مواكبة التطور التقني والحضاري.

د- نقص القدرة على استخدام التقنيات الحديثة بسبب ضعف الإلمام باللّغة الأجنبية.

هـ- قدم بعض الأجهزة والمعدّات المستخدمة عند جمع المعلومات والبيانات.

و- صعوبة نقل واستخدام التقنية الجديدة لاعتقاد بعض المديرين والمسؤولين أنّها تتطلب تدريبًا شاقًا ومستمرًا، وأنّ ذلك أصبح ضربًا من المستحيل على ذوي المستويات الوظيفية المتقدّمة، أو على من لم يعتاد عليها، وقد تقدم به السنّ في ظلّ عدم توقّر الوقت أو صعوبة العمل على هذه التقنيات فصاحب المستوى الوظيفي المرتفع يعتبر استخدام هذه التقنيات والعمل عليها تذييرًا للوقت، وهناك من يسخرها ويستخدمها نيابة عنه، أمّا من لم يعتاد عليها فيرى أنّ الفشل في استخدامها أقرب من تعلّمها ولا يرغب في إخراج نفسه بأنّه فاشل في العمل عليها فيرجعها إلى تقدّم السنّ الذي أصبح فيه متأخّر عن التعلّم والاستيعاب².

1- طارق محمّد السويديان، محمّد أكرم العدلوني: مبادئ الإبداع، الرياض: قرطبة للنشر والتوزيع، 2004، ص86.

2- سالم بن سعيد القحطاني، نفس المرجع السابق، ص287.

يتضح لنا مما سبق أنّ وجود المعوّقات الإدارية والبشرية والفنية التي تحول دون تحسين البيئة الداخلية للمنظمة، من خلال الجمود وانعدام المرونة في التّنظيمات الإدارية مع الحرص على البيروقراطية بمفهومها السلبي القائم على التّحكم والاستبداد بالأمر الخاصة في المنظمّات التي يتركز فيها العمل على الضبط والربط والحزم ممّا يجعل التّمط القيادي الأوتوقراطي يسود عليها، نظرا لطبيعة وحساسية العمل فيها، فيحتم الحشونة والغلظة في التّعامل، هذا ما يتعارض مع تحسين المناخ التّنظيمي للمؤسسة، كما يقيد من حريّة المرؤوسين في مواجهة المشكلات التقليدية الطّائرة في العمل دون الرّجوع للمستويات الإدارية الأعلى، ممّا يترتب عنه الإسراف للوقت والجهد ونقص الإبداع والابتكار في العمل.

رابعا: أدوات تحسين المناخ التّنظيمي للارتقاء بسلوك الأفراد.

إنّ عملية تحسين المناخ التّنظيمي عملية معقّدة إذ يتطلّب ذلك مهارة إدارية للموارد والأساليب والأدوات والمرافق ووسائل الاتّصال، إضافة إلى القيادة الحكيمة المؤثّرة التي تصوغ الموارد البشرية والمادية في بيئة تفاعلية متألّفة، وفي المؤسسة تبدو الأمور أكثر صعوبة إذ أنّ الإنتاجية تكون حصيلة من مجموعات متباينة في القدرات، الاستعداد والاهتمامات التي يحملها الفرد اتجاه المنظمة ويتوقّف ذلك على قدرة القائد في طريقة إدماج قيم الأفراد التي يحملونها بما يخدم قيم وثقافة المؤسسة التي تسعى إلى تحقيقها، وذلك باعتباره القوة التي تملك للقرارات الإدارية النابعة من السّلطة الشرعية ممّا يساهم في تحديد الأساليب والأدوات التي تساعد على حلّ المشاكل التّنظيمية مهما كان تعقيدها وشدّتها ونجد من أهمّ هذه الأدوات مايلي:

1- احترام النّفس البشرية وتقديرها وتعزيز الديمقراطية والرّأي الآخر، ممّا يشجّع على العمل التّعاوني بين أفراد المنظمة. فوضع الشخص نفسه موضع الشّخص الآخر والنّظر إليه بمنظار ركيزة النّجاح يساعد على بقاء المناخ التّنظيمي والتّنبؤ بمستقبل النّجاح للمنظمة¹.

2- الاهتمام بالأهداف الخاصّة للعاملين والمساهمة في حلّ مشاكلهم يساعد على خلق شعور لديهم بالأمن والارتياح، وبالتالي يتحقّق الرّضا الوظيفي وتشكّل لديهم اتجاهات إيجابية نحو مؤسّستهم فتختفي مظاهر الصّراع ويتحوّل إلى التنافس الوظيفي الذي ينتج عنه نتائج إبداعية، فالفرد الذي

1- عدنان الكرمي: التّطبيق العلمي للإدارة العامة، عمان: مطابع الدّستور التّجاري، الأردن، 1997، ص38.

الفصل السادس: المناخ لتنظيمي ودراسة السلوك داخل المؤسسة.

يشعر أنه في جو نفسي مريح وأنّ الفائدة قد تحققت بفعل كفايته العملية والفنية سيشعر بانتماء إلى المؤسسة، فيزيد عطاءه وتتحقق إبداعاته¹.

3- انتهاج الطريقة العلمية في حلّ المشكلات واتخاذ القرارات بالابتعاد عن الفردية، وتجنّب العوامل التي قد تؤدي إلى التقليل من كرامة الفرد والتفريق بين العاملين بسبب المكانة الاجتماعية أو الاقتصادية أو الجنس أو اللون أو الانتماء الفكري حتىّ التحيز الإداري نحو الفئة المتفوّقة، ويجب أن يبدو واضحاً للآخرين أنّ مردّه عائد إلى ما فيه المصلحة العامة للمنظمة لا الشخصية².

4- السعي نحو فهم القوى المحركة داخل الجماعة وتحليل سلوكيات الأفراد وفهم الأسباب والدوافع الكامنة ورائها.

5- وضع إطار تنظيمي يحدّد الأدوار والمسؤوليات ضمن الإمكانيات والقدرات والطموحات الخاصة بالأفراد لضمان تحقيق الذات، والشعور بأهميته داخل المجموعة دون أن يكون في ذلك أدنى إشارة إلى تفكك الارتباط أو التماسك الجماعي في المؤسسة.

6- مراعاة ظهور الجماعات غير الرسمية وإعطائها أهمية خاصة بتوظيفها واستثمارها لصالح المؤسسة والابتعاد عن الفكرة السائدة بأنّ تلك التنظيمات مدعاة لإثارة الشغب، والوقوف ضدّ سلطة المدير وتوجّهاته.

7- تفعيل عملية الاتصال بكافة الاتجاهات الرأسيّة والصاعدة والهابطة والأفقية، والاهتمام بالآراء الفنية والحصول على المعلومات المتعلقة بها من مصادرها.

8- مشاركة العاملين في صناعة القرارات وتحملّ المسؤوليات، ممّا يساهم في تحقيق ذواتهم ويعزز لديهم الشعور بالمسؤولية للعمل على تحقيق الأهداف بكفاية وفعالية. فالقرارات من صناعتهم والنتائج متوقّفة على أدائهم، فإعطاء الموظّف مزيداً من الشعور بالمشاركة في رسم السياسات واتخاذ القرارات عن طريق اللّقاءات مع المرؤوسين ومحاولة الحدّ من الاختلاف في معاملتهم يساهم في بناء المناخ التنظيمي المنشود³.

1- زهير محمّد الكرمي: الإنسان والتّعلم، دار الهلال للنّزعة، مصر، 1998، ص324.

2- محمّد محمود الذنبيات: المناخ التنظيمي وأثره على أداء العاملين في أجهزة الرقابة المالية والإدارية في الأردن دراسات في الجامعة الأردنية، ع1، م26، الأردن، 1999، ص34.

3- نفس المرجع، ص34.

مما سبق يمكن القول أنه لإنتاج مناخ سليم حقا يتطلب ذلك مشرفين إداريين أكفاء يكونوا قد حققوا ذواتهم عن طريق النمو الشخصي والمهني، فالإدارة اليوم بحاجة إلى التعامل مع موظفين حقيقيين تهمهم مسؤوليات الأعمال المسندة إليهم قبل محاولتهم لتحقيق الأهداف المسطرة، وهذا ما يشعر المؤسسة بالأمان ويؤدي إلى روح معنوية عالية بين أفراد المؤسسة وبالتالي يزيد من شدة الانتماء للمنظمة ويوفر المناخ المناسب الذي هم بحاجة إليه داخل المؤسسة.

خامسا: أساليب قياس المناخ التنظيمي وردودها على سلوك الأفراد.

يساهم قياس المناخ التنظيمي في تحديد نوعية البيئة السائد داخل المنظمة وكذلك إمكانية الحكم على مدى مناسبة هذا المناخ للأفراد العاملين في المنظمة، وعادة يتم قياسه من خلال الأبعاد المختلفة المكونة له، حيث يعتبر من المتغيرات الوصفية إذ قياسه يتم من خلال توجيه قائمة أسئلة للأفراد داخل المنظمة وجمع البيانات عن خصائص هذا المناخ، ويعتمد الباحثون في معظم الأحيان على أسلوب الاستقصاء بهدف قياس وتحديد نوعيته السائد في المنظمة. والجدير بالذكر أن مؤشرات قياس المناخ التنظيمي لم يتم الاتفاق عليها، فنجد من خلال تطلعنا على بعض الدراسات أن أغلبها تولى الأهمية لمستويات الإنجاز، الأداء، الإبداع، العطاء الذي يتحقق في ظلّ الأجواء المناخية المختلفة وبعضها الآخر يؤكد على أهمية الدفء والحنان والحماس والرضا والروح المعنوية التي يحس بها العاملون والتي تنعكس على انتمائهم وولائهم، ولا عبرة بالأداء الفعلي الذي يتأثر بعوامل أخرى التي لا علاقة لها بالمناخ التنظيمي منها على سبيل المثال: معدلات الدوران فترات العمل معدلات الإصابة الشكاوى. وتعدّ اللقاءات، السفريات، الزيارات المتبادلة بين العاملين ومستوى التعاون الدعم التشجيع، التحفيز الذي تقدمه المنظمة للعاملين وإشراكهم في وضع البرامج والسياسات واتخاذ القرارات كلها مؤشرات تصبّ في قياس وتمييز نمط المناخ التنظيمي الذي يحيط بالمنظمة ويميّز سلوك العاملين الذي يعيشونه داخلها¹.

ويعتبر أسلوب الاستقصاء الذي طوره التون وسترنجر من أفضل نماذج للقياس والاستقصاء التي تطوّرت من أجل الوقوف على طبيعة المناخ التنظيمي حيث استخدمه العديد من الباحثين بعد إجراء عليه بعض التعديلات، اللازمة والتي تتلاءم مع واقع المنظمة المرغوب في قياس مناخها السائد بمنشآتها

1- عامر الكبيسي: السلوك التنظيمي وقضايا معاصرة (التنظيم الإداري الحكومي بين التقليد والمعاصرة)، مرجع سابق

الفصل السادس: المناخ لتنظيمي ودراسة السلوك داخل المؤسسة.

الإنتاجية والعاملية، وتحتوي هذه القائمة على خمسين سؤالاً تقيس في مجموعها المناخ التنظيمي بأبعاده التسعة وهناك مجموعة من الأسئلة لقياس كل من:

- 1- شعور الأفراد اتجاه هيكلية المنظمة بما في ذلك الأنظمة والقوانين والإجراءات المتبعة.
- 2- شعور الأفراد بمدى استقلاليتهم وتحملهم المسؤولية.
- 3- إحساس الأفراد بوجود جو يساهم على التحدي والمخاطرة.
- 4- شعور الأفراد بوجود سياسة عادلة للمكافآت والترقيات.
- 5- مدى إحساس الفرد بوجود علاقة تفاعلية مبنية على الصدق والصراحة.
- 6- مدى وجود معايير موضوعية لقياس أداء الفرد والجماعة.
- 7- مدى الإحساس بأهمية الاختلاف والتزاعات كظاهرة صحية يمكن استغلالها لصالح التنظيم.
- 8- الإحساس بوجود دعم ومساندة من الرؤساء ورفاق العمل.
- 9- مدى شعور الفرد بأهميته وانتمائه لفريق العمل والمنظمة¹.

ومن هنا يمكن القول في الأخير أنّ أساليب قياس المناخ التنظيمي لا تزال غامضة المعالم والحدود إلا أنّ مبدأها ينطلق من طبيعة البيئة التنظيمية التي تحتويها المؤسسة وكذلك كفاءة الموارد البشرية التي تمثل أهمّ الموارد أصلاً، ومن أهمّ الأصول التي تمتلكها أيّ منظمة، فلا يمكن تحقيق أهداف المنظمة بدون هذه الموارد، فالمنظمة بدون أفراد ما هي إلا مجموعة من الأصول الثابتة والتي لا تستطيع لوحدها أن تزدهر إلا بمساعدة القوى العاملة، ولهذا فإنّها من أجل نجاح أساليب قياس المناخ التنظيمي والذي يعتمد بالدرجة الأولى على أسلوب الاستقصاء للتحرّي على كلّ ما يتعلّق بالعنصر البشري (الفرد والعامل) من إنجاز وأداء ورغبة واستعداد لأداء المهام المسند إليه بأحسن وجه وكفاءة عالية، وهذا لا يكون إلا من خلال الاستفادة من هذه الموارد البشرية وتطويرها والتي تنعكس مباشرة على أدائها بغرض الوصول في النهاية إلى تحقيق أهدافها.

1- عامر الكبيسي: نفس المرجع السابق، ص ص 65، 66 .

سادسا: بعض النماذج عن المناخ التنظيمي.

1- نموذج ليكرت - Likert: يعد ليكرت من أوائل الباحثين الذين أسهموا في إرساء قواعد المناخ التنظيمي، وهو من المهتمين به والمشخصين لتأثيره على كفاءة المنظمة وإنتاجيتها في تحقيق الأهداف الاجتماعية الأخرى. وقد حدّد مكوّنات المناخ التنظيمي فيما يلي: (الاتصالات، القرارات الحوافز، التكنولوجيا، الاهتمام بالعاملين)¹.

2- نموذج كامبل وزملاءه - Cambell et al: من الإسهامات الجادة في هذا الجانب، ما قدّمه كامبل وزملاءه حيث تمكّنوا من تحديد عشرة (10) أساسيات للمناخ التنظيمي وهي صالحة للاستخدام في منظمات ذات نوعيات مختلفة، وهذه الأساسيات تتمثل في هيكل بناء منظمة المكافآت العقاب، مركزية القرار، الإنجاز، التدريب، التطوير، المخاطرة والآمال، الصرامة الصّدق المعنوية، المكانة، التمييز، التشجيع، الكفاءة، المرونة)².

3- نموذج جلايمر - Glimer: حدّد جلايمر أربعة محددات أساسية للمناخ التنظيمي تتمثل في الهيكل، درجة تعقّد التنظيم، اتجاهات الأهداف، نمط القيادة.

4- نموذج لولر - Lawler: يرى لولر أنّ الأساسيات التي حدّدها لنموذجه يمكن تجميعها في مجموعتين رئيسيتين، تضمّ كلّ منهما عددا من الأبعاد الفرعية:

أ- المجموعة الأولى: تتعلق بالهيكل التنظيمي وتحتوي على درجة المركزية في اتخاذ القرار، الرسمية في إجراء العمل، التدخّل بين الأنظمة الفرعية للمنظمة.

ب- المجموعة الثانية: التي أطلق عليها العملية التنظيمية وتحتوي على نمط القيادة، نظم المكافأة، نظم مواجهة الصّراعات، حلّ التناقضات التنظيمية.

5- نموذج بيترسون وبيس - Paterson and Pace: ويفترض في المنظمة حتى تستطيع إيجاد مناخ يتّسم بالإيجابية من توقّر الأساسيات التالية: الثقة، المشاركة في القرارات، صدق الإدارة وصراحتها، المساندة والتشجيع والاتّصالات الصاعدة، الاهتمام بتحقيق الأداء العالي.

6- نموذج لتوين وسترنجر - Litwin and Stringer: قام لتوين وسترنجر بتصميم نموذجيهما لتقييم المناخ التنظيمي والتعرّف عليه وعلى مدى ارتباطه بدرجة الرضا الوظيفي، وتمّ تطوير

1- عامر الكبيسي: نفس المرجع السابق، ص64.

2- إبراهيم العمري: الإدارة دراسة نظرية وتطبيقية، القاهرة: دار غريب للنشر والتوزيع، مصر، 1982، ص221.

هذا النموذج لقياس المناخ التنظيمي السائد في أنواع المنظمات، ولقد لقي اهتماماً وموافقة من الباحثين الآخرين، حيث اعتمد عدد كبير منهم على أبعاده لقياس تصورات العاملين للمناخ التنظيمي، وهذه الأبعاد هي: (البيئة التنظيمية، المسؤولية، المكافآت، المخاطرة، الدفء، الدعم النفسي، المعايير، التعارض، الانتماء)¹.

7- نموذج ماشيسكي - Muchisky: يضم هذا النموذج من المناخ التنظيمي مجموعة من الأبعاد هي: نوعية ونمط القيادة السائدة، درجة الثقة المتبادلة بين العاملين، أسلوب الاتصال المستخدم، درجة الشعور بأهمية العمل المؤدي وفائدته، أسلوب المحاسبة عن الأداء، نظام التحفيز المطبق، ضغوط العمل الموددة، الفرص المتاحة أمام الفرد، درجة البيروقراطية المطبقة، درجة مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات².

8- نموذج كروفتهالبن - Grofts and Halpin: يهدف هذا النموذج بصفة أساسية لدراسة واقع المناخ التنظيمي والتعرف على مدى تأثيره لمستوى الرضا الوظيفي، وقياس المناخ التنظيمي السائد في المنظمة وتحديد نوعيته، حيث اعتمد الباحثان على أسلوب الاستبيان، كما حدّد هذا النموذج عناصر المناخ التنظيمي في مجموعتين رئيسيتين تتضمن كل منهما أربعة عناصر وهي:

المجموعة الأولى:

- 1- الاعتبار الذي تعطيه الإدارة للأفراد.
- 2- التأكيد الذي تعطيه الإدارة لإنجاز العمل.
- 3- المسافة العاطفية التي هي بين المدير ومرؤوسيه.
- 4- الانطباع المتولد عند الأفراد بأن حاجياتهم الاجتماعية قد أشبعت.

المجموعة الثانية:

- 1- السرور الذي يلاقه الأفراد نتيجة علاقاتهم الاجتماعية في المنظمة.
- 2- الرغبة التي تبذلها الإدارة لحفز قوى العمل عند العاملين من خلال سلوك محدد مرتبط بالعمل.

1- إبراهيم بن حمد البدر: المناخ التنظيمي وعلاقته بضغط العمل، أطروحة دكتوراه، قسم العلوم الإدارية كلية الدراسات العليا، جامعة نايف للعلوم الأمنية، 2006، ص ص24، 25.

2- ناصر محمد العدلي: السلوك الإنساني والتنظيمي (منظور كلي مقارن)، الرياض: الإدارة العامة للبحوث، العراق 1995، ص551.

3- تصوّر الأفراد لدرجة قيامهم بعملهم وإنجازهم.

4- شعور العاملين بأنهم أنتجوا الفائدة للمنظمة من خلال أدائهم لمهامه المسند إليهم¹.

فمن خلال ما سبق يتبيّن لنا أنّ مع ظهور هذه النماذج في مطلع الستينات من القرن الماضي عزّز من اهتمام الباحثين بأهمية المناخ التنظيمي خاصّة في نظرية التنظيم والسلوك التنظيمي، حيث أصبح هذا الموضوع من الموضوعات المهمّة التي تستحوذ على اهتمام الباحثين في مجال الإدارة نظرا لتأثيره على العديد من المتغيّرات المتعلّقة بسلوك العنصر البشري، والذي هو قوام العمل ومركزه الأساسي. ومن بين هذه المتغيّرات نجد سلوك الأداء وغيره من السلوكيات التي يديها الفرد في عمله ممّا يساعد التعرف على نوع المناخ التنظيمي السائد في المنظّمات، وتبني سياسات من شأنها تعزيز التّواحي الإيجابية وتصويب التّواحي السلبية، والارتقاء بالصّحة النفسيّة للعاملين وبروحهم المعنوية، ممّا ينعكس إيجابا على تحقيق أهداف المنظمة وإشباع الحاجات والرّغبات الفردية والجماعية باعتباره من أهمّ المتغيّرات في المنظمة، حيث يحسن من جوّ العمل العام للمؤسسة ويؤثّر بشكل كبير على الأفراد ممّا يدعم ويساند على الرفع من مستوى أدائهم الوظيفي، ويساعدهم على فهم وتفسير العديد من التّواحي المتعلّقة بالموارد البشري الذي هو حلقة وصل بين المنظمة والبيئة الخارجية، وبالتالي هذا يحدث تفاعل بين العناصر التي تحتويها هذه الأخيرة - المنظمة - وبين العوامل الخارجية المحيطة بها.

وبهذا يمكن القول في الأخير أنّ المناخ التنظيمي يلعب في مجال التنظيم ونظرية المنظمة أهمية كبيرة على مستوى العاملين من خلال تأثيره في الكثير من المتغيّرات كالرضا والسلوك التنظيمي واتّجاهات العاملين والرّوح المعنوية، فضلا عن أهميته على مستوى الإدارة وتأثره بالعديد من المتغيّرات كسياسات الإدارة التي تحتاج فيها المنظّمات إلى تشجيع المشاركة والإجماع في عملية وضع الأهداف واتّخاذ القرار. وهذا من أجل ترجمة مفاهيم التنسيق والتعاون والثقة المتبادلة للواقع العملي، ويكون فيه التّركيز على فتح قنوات الاتّصال والحوار المثمر بين الأقسام الإدارية الحكومية المختلفة والإدارة العليا، والتّخلّي عن الأساليب البيروقراطية للعمل التي أثبتت عدم فعاليتها التنظيمية بهدف الوصول إلى تنظيم سليم الذي يستوجب برامج التطوير التنظيمي، كما يحتاج إلى تواجد مسبق لثقافة تنظيمية ومناخ تنظيمي مفتوح لحلّ مشكلات التنظيمات، ممّا يساعد على غرس روح المبادرة والمسؤولية، وروح الفريق، الرضا والانتماء عند العاملين بإحساسهم بالتقدير والأمن الوظيفي أثناء أدائهم لمهامهم.

1- ناصر محمد العدلي، نفس المرجع السابق، ص551.

الفصل السادس: المناخ لتنظيمي ودراسة السلوك داخل المؤسسة.

ومن هنا فالاهتمام بموضوع المناخ التنظيمي على مستوى النظرية والبحث والتطبيق، نابع من دوره الأساسي في نجاح المنظمة وتحقيقها لأهدافها وتفاعلها مع معطيات التطّلع نحو التّحديد والتّحديث والابتكار لمواكبة التّطوّرات والمتغيّرات المستمّرة والمتسارعة للبيئة المعاصرة.

الباب الثاني:

الجانب الميداني للدراسة

الفصل السابع: تقديم ميدان البحث ومنهج الدراسة وأهم خصائص العينة.

أولاً: تقديم ميدان البحث من (نبذة تاريخية ، الهيكل التنظيمي، مجالات الدراسة).

ثانياً: المنهج المعتمد في الدراسة (نوعه، التقنيات المستعملة، العينة وكيفية اختيارها، حجم العينة).

ثالثاً: أهم خصائص العينة.

الفصل السابع: تقديم ميدان البحث ومنهج الدراسة وأهم خصائص العينة .

حتى تستوفي أي دراسة شروطها العلمية لا بد من الجانب الميداني (التطبيقي) الذي يتم من خلاله اختيار مجتمع البحث، ما يسمح بتجسيد لما جاء في الجانب النظري من مفاهيم ومبادئ ونظريات ومحاولة تطبيقها على أرض الواقع، خاصة وإن كانت الظاهرة المدروسة تشمل جانب من المعنوية مثلما هو الحال في موضوعنا الذي نركز فيه على (واقع الثقافة التنظيمية وتأثيرها على السلوك التنظيمي داخل المؤسسة الجزائرية).

وقد حاولنا إبراز هذا الفصل في عنصريين أساسيين هما: تقديم ميدان الدراسة من (نبذة تاريخية وهيكل تنظيمي إضافة إلى مجالات الدراسة)، وبعدها تحديد للمنهج المعتمد من (نوعه وتقنيات المستعملة العينة وكيفية اختيارها، حجم العينة) كل هذا بهدف جمع البيانات من هذا الواقع الميداني للدراسة حتى نصل به إلى خلاصة جزئية لما تم عرضه.

أولاً: تقديم ميدان البحث.

I- نبذة تاريخية عن المدرسة الوطنية للإدارة (مولاي أحمد مدغري):

تأسست المدرسة الوطنية للإدارة غداة الاستقلال بموجب مرسوم¹ مؤرخ في 8 جوان 1964 حتى تستجيب إلى انشغال السلطات العمومية المتمثل في ضمان التحضير المناسب لإطارات التصميم وكذا استمرارية سير المرافق العمومية لسد الفراغ الذي نجم عن المغادرة الجماعية لموظفي السلطة الاستعمارية وتمثل مهمتها في تكوين الموظفين من ذوي الابتكار في الإدارات المركزية والمصالح الخارجية للدولة وهي مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي². وقد استندت سلطة الوصاية مع مرسوم إنشاء المدرسة الوطنية للإدارة إلى رئاسة الجمهورية سنة 1964 ثم انتقلت إلى وزارة الداخلية سنة 1966³، بعدها تحولت إلى الوزارة الأولى في سنة 2004⁴

1- مرسوم رقم 64-155 المؤرخ في 8 جوان 1964 المتضمن إنشاء المدرسة الوطنية للإدارة (ج. ر، ع5)، 1964 ص60.

2- مرسوم رقم 82-250 المؤرخ في 24 جويلية 1982 بعدل ويتم المرسوم رقم 60-155 المتضمن إنشاء م.ر. (ج.ر، ع30)، 1982، ص 15.

3- مرسوم رقم 35-84 المؤرخ في 18 فيفري 1984 يسند للوزير الأول، سلطة الوصاية على المدرسة الوطنية، ص237.

4- مرسوم رقم 87-270 المؤرخ في 18 فيفري 1987 يسند إلى وزير التعليم العالي والبحث العلمي، سلطة الوصاية على م.ر. (ج. ر، ع51)، 1986، ص 23.

الفصل السابع: تقديم ميدان البحث ومنهج الدراسة وأهم خصائص العينة .

وقد تلتها مع نهاية السنة سلطة جديدة تمثلت في وزارة التعليم لعالي والبحث العلمي¹، وعادت مرة أخرى إلى وزارة الداخلية والجماعات المحلية مع نهاية سنة 2005².

كما تم تقديم لها (المدرسة) مهام جديدة تتمثل في دورات التكوين المتواصل لفائدة الإطارات العاملة لدى الإدارات العمومية³ من خلال:

- تجديد المعلومات وتحسين المستوى.

- التحضير للامتحانات المهنية والمسابقات ما بعد التدرج.

1- التنظيم الإداري الخاص بالهيكلية التنظيمية الأولى (1964-2004): شرعت المدرسة

الوطنية للإدارة في هيكلية مصالحتها على ضوء مرسوم 1964 الذي استند إلى المدير ويسانده مجلس إداري في مهمة تسيير المدرسة، ومع حلول سنة 1966، تم استحداث منصب كاتب عام ثم مدير التدريبات⁴ وفي سنة 1970، استحدثت مركز للوثائق والبحوث الإدارية بالمدرسة مهمته تزويد الطلبة والباحثين بالوثائق ونشر الدراسات والأبحاث العلمية المتعلقة بدراساتهم وتربصاتهم وأبحاثهم وقد ألحقت به المكتبة.

2- التنظيم الإداري الخاص بوزارة التعليم العالي والبحث العلمي (2004-2006): يمكن

اعتبار سنة 2004، عندما وضعت المدرسة الوطنية للإدارة تحت وصاية وزارة التعليم العالي والبحث

1- المرسوم الرئاسي رقم 05-440 المؤرخ في 12 نوفمبر 2005، يسند إلى وزير الداخلية والجماعات المحلية سلطة الوصاية على م.و.أ. (ج.ر، ع75)، 2005، ص4.

2- المرسوم التنفيذي رقم 96-92 المؤرخ في 3 مارس 1996 المتعلق بتكوين الموظفين وتحسين مستواهم وتجديد معلوماتهم (ج.ر، ع16)، 1996، ص24.

3- مرسوم رقم 66-246 المؤرخ في 11 أوت 1966 المتضمن أحداث كاتب عام بم.و.أ. (ج.ر، ع71)، 1966، ص10.

4- مرسوم رقم 66-338 المؤرخ في 24-11 1966 المتضمن احدث وظيفة مدير التدريبات ب م.و.أ. (ج.ر، ع102) 1966، ص16.

الفصل السابع: تقديم ميدان البحث ومنهج الدراسة وأهم خصائص العينة .

العلمي، بمثابة أول سنة تم بموجبها وضع تنظيم إداري داخلي خاص بالمدرسة¹ حدد جملة من الهياكل الموضوعية تحت سلطة المدير وهي:

أ- الأمانة العامة.

ب- مديرية الدراسات.

ج- مديرية التدريبات .

د- مركز الوثائق والبحوث الإدارية.

كما ضمت هذه الهياكل عدة مصالح تنسق بينها لأجل تسيير نشاطاتها فيما يضمن لها السير الحسن وترافقها في مهمتها فروع تكون بمثابة الدعم اللازم لها من حيث:

- تسيير المستخدمين والميزانية والمحاسبة وصيانة التجهيزات والمنشآت الأساسية للمدرسة.

- ضمان إيواء التلاميذ وإطعامهم ورعايتهم صحيا بترقية النشاطات العلمية والثقافية والرياضية الخاصة بهم.

- السهر على تنظيم تدرس التلاميذ ومتابعتهم البيداغوجية مع ضمان شروط تطبيق برامج التعليم ومتابعة سير الدراسات في الجذع المشترك والتخصصات.

- تحضير التداريب وتنظيمها وكذا تقديم أعمال التلاميذ خلال فترة التدريب.

- توفير الرصيد الوثائقي من كتب ومجلات للتلاميذ وفق البرامج المعتمدة مع تنظيم اللقاءات العلمية والملتقيات والأيام الدراسية الوطنية والدولية بما يضمن نشر الأبحاث والأعمال في إطار نشاطات مركز الوثائق والبحوث الإدارية.

ومما يظهر من خلال الهيكل التنظيمي الخاص بالمدرسة الوطنية للإدارة لسنة 2004 أن الهيكل الإداري يتكون من المناصب العليا التالية²:

أ- المدير: يعين بمرسوم ويرتب في صنف أ3ن/920.

ب- المديريات: عددها4، يتم التعيين بصفة مدير بمقرر من المدير، يرتب في صنف أ3م/778.

1- القرار الوزاري المشترك المؤرخ في15-7-2004 المتضمن التنظيم الإداري للم و.إ (ج.ر، ع58)، 2004 ص ص 20،23.

2- القرار الوزاري المشترك المؤرخ في05-12-2004 المتضمن تصنيف المناصب العليا للم و.إ (ج.ر، ع6)، 2005 ص ص 23،24.

الفصل السابع: تقديم ميدان البحث ومنهج الدراسة وأهم خصائص العينة .

ج- المصالح: عددها 15، يتم التعيين بصفة رئيس مصلحة بمقرر من المدير يرتب في صنف أ3م/714.

د- الفروع: عددها 16، يتم التعيين بصفة رئيس فرع بمقرر من المدير المسافة يعد الفاصلة، يرتب في صنف أ3م/2/632.

3- التنظيم الإداري الخاص بوزارة الداخلية والجماعات المحلية (2006- إلى يومنا هذا): انتقلت سلطة الوصاية في سنة 2005¹ من وزارة التعليم العالي والبحث العلمي إلى وزارة الداخلية والجماعات المحلية، وفي السنة الموالية (2006) استفادت المدرسة من تنظيم إداري جديد² استحدثت بموجبه هياكل جديدة تراعي النمط الجديد للتكوين العالي من تلبية لاحتياجات إدارة الدولة والجماعات الإقليمية والمؤسسات العمومية، مع المشاركة في البرامج والشبكات الوطنية والدولية لمؤسسات التكوين والبحث.

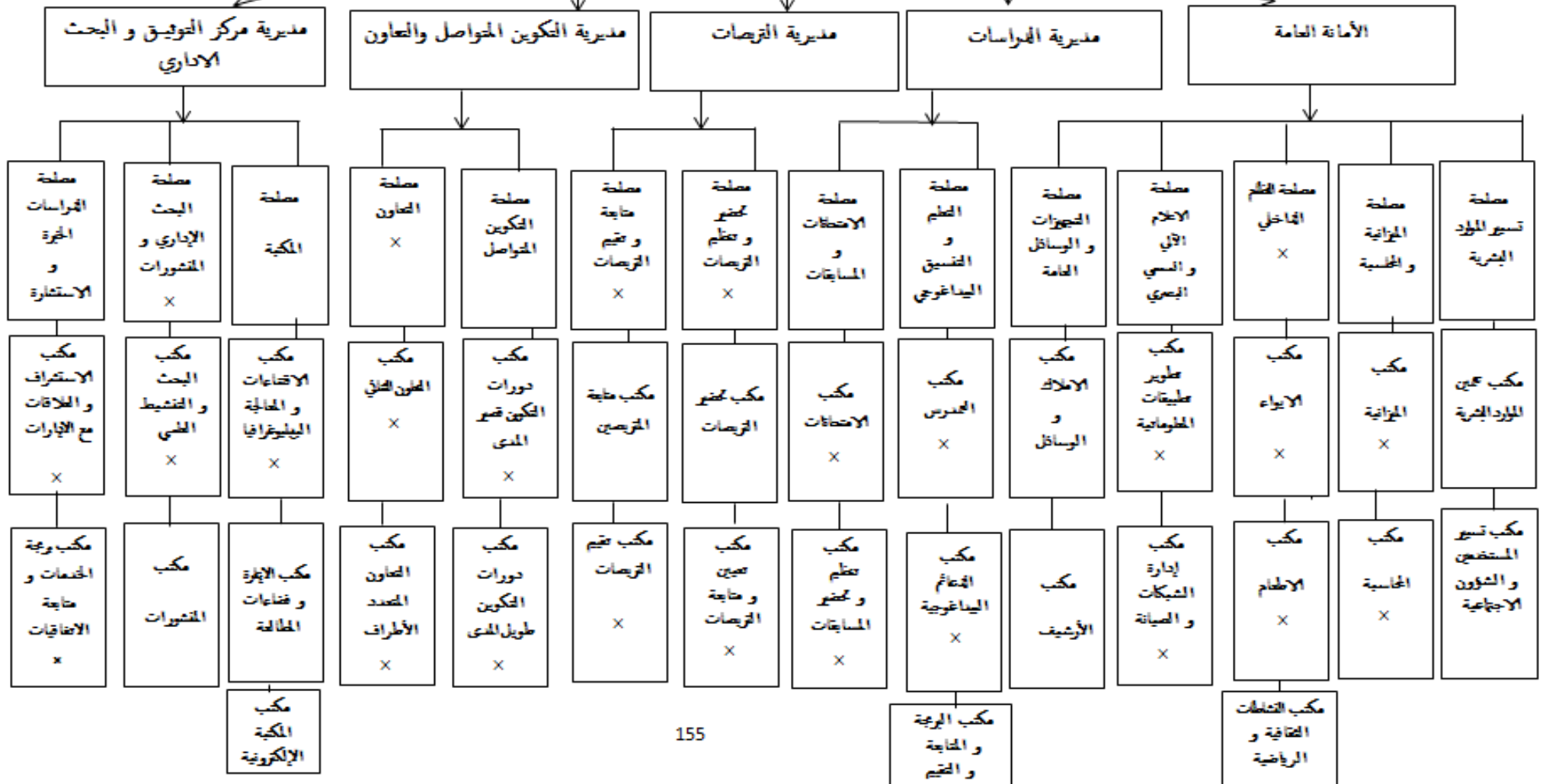
يشرف على المدرسة مجلس إدارة يديره مدير عام لمدة ثلاث سنوات قابلة للتجديد، مهمته دراسة جميع المسائل المتصلة بالسير العام للمدرسة مع المصادقة على برنامج العمل السنوي، ويزود بمجلس علمي بيداغوجي الذي يبدي رأيه واقتراحاته في المسائل المتعلقة بالسير البيداغوجي والعلمي للمدرسة، ومع بداية سنة 2009، استحدثت تنظيم إداري داخلي، حدد بموجبه طبيعة الهياكل والمهام المنوطة بها.

1- مرسوم رئاسي رقم 440-05 المؤرخ في 12-12-2005 الذي يسند إلى وزير الداخلية والجماعات المحلية، سلطة الوصاية على م.و.إ. (ج.ر، ع75)، 2005، ص 4.

2- مرسوم تنفيذي 419-6 المؤرخ في 22-11-1966 المتضمن تنظيم المدرسة الوطنية للإدارة وسيرها (ج.ر، ع75) 2006، ص 3، 8.

الهيكل التنظيمي للمدرسة الوطنية للإدارة (مولاي أحمد مدغري)

المدير العام



II- الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

1- المديرية العامة: وهي التي تتولى الإشراف على جميع الأقسام والمصالح ويتم تسيير المؤسسة من طرف إدارتها العامة، ومن قبل مديرها العام الذي يقوم بالإشراف على جميع النشاطات الخاصة بالمؤسسة وعلى جميع المستويات بحيث يقوم بإصدار التحليلات والقرارات في إطار تحقيق المصلحة العامة التي تسعى إليها المؤسسة كما تتولى متابعة الموظفين في كافة المصالح.

2- الأمانة العامة: تتكلف بالتنسيق والتنسيق بين هياكل المدرسة وتضم المصالح الآتية:

1-2- مصلحة تسيير الموارد البشرية: مهمته وضع التوجيهات عنها إعدادات وتنفيذ مخططات التسيير للمستخدمين ومتابعة مساراتهم المهنية وتكوينهم وتضم مكتبتين .

- مكتب تامين الموارد البشرية.

- مكتب تسيير المستخدمين والشؤون الاجتماعية.

2-2- مصلحة الميزانية والمحاسبة: تعد تقديرات الميزانية السنوية من نفقات التسيير والتجهيز

ودفعها ومسك المحاسبة المتعلقة بها، وتضم مكتبتين:

- مكتب الميزانية.

- مكتب المحاسبة.

2-3- مصلحة النظام الداخلي: تقوم بضمان إيواء الطلبة وإطعامهم والرعاية الصحية لهم، وتضم

ثلاث مكاتب:

- مكتب الإيواء.

- مكتب الإطعام.

- مكتب النشاطات الثقافية والرياضية.

2-4- مصلحة الإعلام الآلي والسمعي البصري: يقوم باستغلال وتسيير و وصيانة الأجهزة

المعلوماتية والشبكات والوسائل السمعية البصرية للمدرسة، مع تطوير الطبقات المعلوماتية والمساهمة في

تكوين المستخدمين، وتضم مكتبتين:

- مكتب تطوير تطبيقات المعلوماتية.

- مكتب الأرشفة.

الفصل السابع: تقديم ميدان البحث ومنهج الدراسة وأهم خصائص العينة .

5-2- مصلحة التجهيزات والوسائل العامة: مهمتها إعادة برنامج تجهيز المدرسة وتمويلها بالوسائل المادية مع ضمان حفظ أرشيف المدرسة، وتضم مكتبتين:

- مكتب الأملاك والوسائل.

- مكتب الأرشيف.

3- مديرية الدراسات: تتكلف بتنظيم تكوين والمتابعة البيداغوجية للطلبة بالتنسيق مع الأساتذة وكذا ضمان تنظيم وسير مسابقة الالتحاق بالمدرسة وتضم المصالح التالية.

3-1- مصلحة التعليم والتنسيق البيداغوجي: مهمتها متابعة سير برامج التعليم للطلبة ودعمهم بالوسائل البيداغوجية وإعداد مذكرات نهاية الدراسات، وتضم ثلاث مكاتب:

- مكتب التمدرس.

- مكتب الدعائم البيداغوجية.

- مكتب البرمجة والمتابعة والتقييم.

3-2- مصلحة الامتحانات والمسابقات: تعنى بالدرجة الأولى بتحضير، تنظيم وتسيير مسابقات الالتحاق بالمدرسة وكذا سير الامتحانات والاختبارات للمراقبة المستمرة والشاملة للطلبة، وتضم مكتبتين:

- مكتب الامتحانات.

- مكتب تحضير وتنظيم المسابقات.

4- مديرية التربصات: تتكلف بتنظيم التربصات وتقييمها وتضم مصلحتين.

4-1- مصلحة تحضير وتنظيم التربصات: مهمتها جمع، إعداد، اطلاع وضمان التنسيق بين الطلبة والمشرفين لكل المعلومات المتعلقة بمواضيع وأماكن التربصات لدى المؤسسات والإدارات العمومية، وتضم مكتبتين:

- مكتب تحضير التربصات.

- مكتب تعيين ومتابعة المتربصين.

4-2- مصلحة متابعة وتقييم التربصات: تعنى بمراقبة الطلبة أثناء القيام بتربصهم، مع تسليم عروض وتقارير ومذكرات عن التربصات، وتضم مكتبتين:

- مكتب متابعة المتربصين.

الفصل السابع: تقديم ميدان البحث ومنهج الدراسة وأهم خصائص العينة .

- مكتب تقييم التربصات.

5- مديرية التكوين المتواصل والتعاون: تتكلف بتنظيم دورات تحسين المستوى وتحديد المعلومات

لصالح الموظفين العاملين ودعم الشراكة مع المؤسسات الوطنية والأجنبية، وتضم مصلحتين.

5-1- مصلحة التكوين المتواصل: مهمتها تنظيم دورات تكوينية للموظفين التابعين للمؤسسات

والإدارات العمومية، وتضم مكاتبين:

- مكتب دورات التكوين قصيرة المدى.

- مكتب دورات التكوين طويلة المدى.

5-2- مصلحة التعاون: تعنى بالقيام بأعمال الشراكة الدولية الثنائية والمعتمدة

الأطراف لصالح الطلبة والأساتذة، وتضم مكاتبين:

- مكتب التعاون الثنائي.

- مكتب التعاون المتعدد الأعراف.

6- مركز التوثيق والبحث والخبرة: يتكلف بترقية وتطوير البحث الإداري مع الاستشارة والتدقيق

والخبرة في مجال التسيير العمومي، ويضم ثلاث مصالح:

6-1- مصلحة المكتبة: تعنى بإعداد سياسة للاقتناء خاصة بالكاتب والدوريات مع المعالجة

البيداغوجية وكذا تنظيم الإعارة الداخلية والخارجية، والتبادل ما بين المكتبات، وتضم ثلاثة مكاتب:

- مكتب الاقتناءات ومعالجة البيبليوغرافية.

- مكتب الإعارة وفضاءات المطالعة.

- مكتب المكتبة الإلكترونية.

6-2- مصلحة البحث الإداري والمنشورات: تهتم بتنظيم المشاريع البحث وكذا التظاهرات

العلمية مع توزيعها، وتضم مكاتبين:

- مكتب البحث والتنشيط العلمي.

- مكتب المنشورات.

6-3- مصلحة الدراسات والخبرة والاستشارة: تهتم ببلورة الدراسات والاستشارة والخبرة في مجال

التسيير العمومي مع القيام بخدمات التدقيق للهيئات العمومية خاصة في تصميم التكوين لصالح

الإطارات العليا للإدارة، وتضم مكاتبين:

الفصل السابع: تقديم ميدان البحث ومنهج الدراسة وأهم خصائص العينة .

- مكتب الاستشراف والعلاقات مع الإطارات.

- مكتب برمجة الخدمات ومتابعة الاتفاقيات.

وحتى ينسجم هذا التنظيم الداخلي مع المهام الجديدة في تكوين إطارات عليا وتتماشيا مع ما تضمنه المرسوم التنفيذي رقم 6-419 المؤرخ في: 22-11-2006 المتضمن تنظيم المدرسة الوطنية للإدارة وسيرها، ولا سيما المواد، 13، 27، 28، 29 والمنصوصة على نوعية المناصب الواجبة شغلها، على ضوء القرار الوزاري المشترك¹ الصادر سنة 2009 المحدد لشروط الالتحاق بالمناصب العليا، المتكونة من المناصب التالية:

1- المدير العام: يعين بمرسوم رئاسي.

2- الأمين العام: يعين بقرار من الوزير، له رتبة متصرف رئيسي مع 7 سنوات من الخدمة الفعلية به وكذا حيازة شهادة ليسانس التعليم العالي أو شهادة معادلة لها.

3- مدير الدراسات: يعين بقرار من الوزير، له صفة أستاذ مساعد قسم أعلى الأقل.

4- مدير التربصات: يعين بقرار من الوزير، له صفة أستاذ مساعد قسم أعلى الأقل.

5- مدير التكوين المتواصل والتعاون: يعين بقرار من الوزير، له صفة أستاذ مساعد لقسم أعلى الأقل، أو متصرف رئيسي أو رتبة معادلة 5 سنوات من الخدمة الفعلية في هذه الرتبة، وحيازة شهادة ليسانس التعليم العالي أو شهادة معادلة لها.

6- مدير مركز التوثيق والبحث والخبرة: يعين بقرار من الوزير، له صفة أستاذ مساعد لقسم أعلى الأقل.

7- رئيس مصلحة: يعين بقرا من الوزير، له صفة إما متصرف رئيسي 3 سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الرتبة، مع حيازة شهادة ليسانس في التعليم العالي أو شهادة معادلة لها أو رتبة متصرف أو رتبة معادلة مع إثبات 7 سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الرتبة.

8- رئيس مكتب: يعين بقرار من المدير العام، له صفة إما متصرف رئيسي مرسوم مع إثبات 3 سنوات اقدمية بصفة موظف أو رتبة متصرف أو رتبة معادلة مع إثبات 5 سنوات من الخدمة الفعلية

1- القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 25-05-2009 يحدد شروط الالتحاق بالمناصب العليا التابعة للم و.إ. (ج.ر ع38)، 2009، ص ص 26، 27.

الفصل السابع: تقديم ميدان البحث ومنهج الدراسة وأهم خصائص العينة .

بهذه الرتبة. كما تم وضع بعض الأسلاك النوعية التابعة لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي وكذا التربية الوطنية في حالة الخدمة لدى وزارة الداخلية والجماعات المحلية¹

III- مجالات الدراسة (الزمني، المكاني، التنظيمي):

1- المجال الزمني: لقد كان بحثي الميداني بهذه المؤسسة بعد عام من توظيفي بها كمتصرف رئيسي لدى مصالحها، مما سمح لي بالاطلاع الجيد على نظامها الذي يسير وفقه أفرادها كما كانت لي الفرصة بأن أدخل مختلف مصالحها وأن يتم احتكاكي بمختلف مسؤوليها ومرؤوسيهها، فوقع اهتمامي لأن أجري دراستي بهذه المؤسسة، وذلك بعد أن ناقشت الفكرة مع بعض الزملاء ومسؤول مصلحة الموارد البشرية، فطلب مني تقديم طلب إلى المدير العام الذي لم ييخّل عليا بالموافقة، فأخذت الاستطلاع والبحث في كل الظروف المحيطة بالعمل، من خلال طرح الأسئلة على بعض الموظفين الذين لهم خبرة طويلة بهذه المؤسسة، إلى جانب إجراء بعض المقابلات الحرة مع كبار المسؤولين مما ساعدني على معرفة كيفية اختيار العينة والمنهج والتقنية للخوض في الدراسة التطبيقية، فتم اتصالي بالأمانة العامة للمدرسة التي وجهتني إلى المسؤول المكلف باستقبال الطلبة والباحثين، والذي تم تزويدي ببعض الوثائق الخاصة للتعرف أكثر على مؤسسة الدراسة، من حيث التطور التاريخي والعدد الإجمالي للموظفين بها، وكذلك طريقة توزيعهم على مختلف المديريات والمصالح.

لهذا تحدد المجال الزمني لدراستي من خلال 3 ماي 2015 إلى 30 أبريل 2015، حيث تم خلال هذه الفترة إجراء مقابلة أولية للاستمارة وذلك بهدف التعرف على مدى مناسبة الاستمارة من حيث الصياغة والمضمون لتحقيق أهداف البحث، إذ عمدت تجريب حوالي 15% من أفراد العينة لاختيار الشكل النهائي للاستمارة، وبعدها أخذت في توزيع الاستمارة التي كانت بالمقابلة مع الموظفين وقد استغرقت حوالي شهرين نظرا لوجود بعضهم في عطل مرضية والبعض الآخر في تدريبات خارج عن المؤسسة .

1- القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 11-12-2009 المتضمن وضع بعض الأسلاك النوعية التابعة لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي في حالة الخدمة لدى وزارة الداخلية والجماعات المحلية، للم.و.إ (ج.ر، ع74)، 2009 ص ص 10،11.

الفصل السابع: تقديم ميدان البحث ومنهج الدراسة وأهم خصائص العينة .

2- المجال المكاني: أما بالنسبة للمجال المكاني فقد عمدت على إسقاط دراستي بمؤسسة خدماتية مهمة ألا وهي المدرسة الوطنية للإدارة - مولاي أحمد مدغري - وذلك نظرا لاهتمامي بثقافتها التنظيمية وتأثيرها على السلوك التنظيمي لأفرادها، بعد أن كان لي الحظ مثلما سبق وأن ذكرت أن أسير في قواعد نظامها فأردت أن أبحث في سر ميكانيزمات تنظيماتها التي جعلتها معروفة على القطر الوطني، وبهذا فإن اختياري لهذه المؤسسة كان بهدف مقصودا، حيث كان يشغل بالي منذ مرحلة تحضيرتي لشهادة الماجستير، وهي واقعة بمنطقة حيدرة على الطريق عبد القادر قدوش.

3-المجال التنظيمي والبشري : تتكون المدرسة الوطنية للإدارة- مولاي أحمد مدغري- بمجموعة من المديرات التي تحتوي على مصالح مختلفة كما هو موضح في الهيكل التنظيمي السابق والتي نجد من أهمها مايلي:

1- مديرية مركز التوثيق والبحث الإداري: وهي تحتوي على دراسات الخبرة والاستشارة، مصلحة البحث الإداري والمنشورات، مصلحة المكتبة.

2-مديرية التكوين المتواصل والتعاون: وهي تحتوي على مصلحة التعاون، مصلحة التكوين المتواصل.

3- مديرية التربصات: تتكون من مصلحة متابعة وتقييم التربصات، مصلحة تحضير وتنظيم التربصات.

4- مديرية الدراسات: تتكون من مصلحة الامتحانات والمسابقات، مصلحة التعليم والتنسيق البيداغوجي.

5- الأمانة العامة: تتكون من مصلحة التجهيزات والوسائل العامة، مصلحة الإعلام الآلي، مصلحة النظام الداخلي، مصلحة الميزانية والمحاسبة، مصلحة تسيير الموارد البشرية.

تحتوي هذه المصالح على مجموعة من الموظفين يعملون في مناصب مختلفة، ونظرا لطبيعة موضوعنا الذي يدور حول: (واقع الثقافة التنظيمية وتأثيرها على السلوك التنظيمي) فقد مس جميع الفئات دون استثناء، لأن الاهتمام بالسلوك التنظيمي داخل المؤسسة لا يقتصر على شريحة دون أخرى، وإنما كل مسير بهذه المؤسسة معني بهذا السلوك الذي يجب أن يتماشى وثقافتها التنظيمية التي تحدها، وقد بلغ عدد الموظفين الدائمين بهذه المؤسسة حوالي 300 موظف وهم موزعين في الجدول الآتي:

الفصل السابع: تقديم ميدان البحث ومنهج الدراسة وأهم خصائص العينة .

الجدول رقم(01): يمثل توزيع موظفي المدرسة الوطنية للإدارة (أحمد مدغري)

التعداد الموقوف بتاريخ 2016/12/31	مناصب العمل
05	المناصب العليا
26	المناصب العليا ذات الطابع الوظيفي
91	موظفو التأطير والتحكم
178	موظفو التنفيذ
300	المجموع

المصدر: مصلحة الموارد البشرية للمدرسة الوطنية للإدارة - أحمد مدغري-

وبهذا يتضح لنا من خلال الجدول الأعلى أن الفئة المهنية الدائمة للمؤسسة تنقسم إلى أربعة فئات وهي: 178 موظف يمثلون أعوان التنفيذ، 91 موظف يمثلون أعوان التحكم، 26 موظف يمثلون إطارات و 5 موظفون يمثلون إطارات عليا. أما فما يخص المهام الأساسي لهذه المدرسة هو تكوين إطارات سامية في رتبة متصرف رئيسي للإدارة المحلية التابعة للوزارة الداخلية الموزعة على القطر الوطني سواء على مستوى الولايات أو الدوائر أو البلديات، كما تتعدد مهماتها لتوفير فرص التكوين سواء في الصفقات أو التأمين لبعض فئات الموظفة في الإدارات المحلية، وتنظم على مستوى مصالحتها مسابقات على أساس الاختبار للترقية في إطار التوظيف بالإدارات المحلية، وحتى المسابقات الكتابية والشفوية للوزارة الخارجية عن طريق عقد محدد المدة بينها وبين الوزارة الداخلية لانتقاء بعض فئات التوظيف في المصالح الخارجية.

ومن أجل استخراج عينة الدراسة من هذه الفئة المهنية عمدنا إلى استعمال العينة الحصصية التي تعتمد على استخراج طبقة من كل فئة بطريقة عشوائية انطلاقا من نسبة 60% من العدد الإجمالي 300 مبحوث أي بطريقة الآتية كما هي موضحة في الشكل التالي:

الفصل السابع: تقديم ميدان البحث ومنهج الدراسة وأهم خصائص العينة .

$$300 \text{ موظف} \longleftarrow 100\%$$

$$\times \longleftarrow 60\%$$

$$60 \times 300 = x$$

$$100$$

$$x = 180 \text{ مبحوث.}$$

ثانياً: المنهج المعتمد في الدراسة.

1- نوع المنهج:

سنحاول من خلال هذا العنصر توضيح نوع المنهج المعتمد والأدوات والتقنيات المستعملة إضافة إلى تحديد العينة وكيفية اختبارها وحجمها، باعتبار أن المنهجية التي يتبعها الباحث من أجل تقصي المعلومات والمعطيات الدقيقة أهم خطوة من خطوات البحث في العلوم الإنسانية بصفة عامة، وفي العلوم الاجتماعية بصفة خاصة إذ ترتبط مصداقية هذه المعلومات بالمنهج والتقنيات المستعملة، والتي يستطيع الباحث من خلالها الوصول إلى نتائج موضوعية وسليمة بهدف إضفاء الطابع العلمي على بحثه، لكي يستطيع الكشف عن النتائج المترتبة عن الظاهرة محل الدراسة، ويعرف المنهج على أنه: " مجموعة من الأساليب والمداخل المتعددة للباحث التي يستخدمها في جمع البيانات اللازمة لبحثه، والتي يصل من خلالها إلى نتائج أو تنبؤات"¹، كما أن تفقد الظاهر الاجتماعية وتشابكها، قد يدفع بالباحث إلى تبني أكثر من منهج وأداة لاستخدامها كقواعد لتدليل المنطقي والتحليل، حيث نجد أن الدراسة هي التي تفرض المنهج الذي يجب استخدامه ولما كان الهدف من موضوع دراستنا هو تبيان " دور ثقافة المنظمة وتأثيرها على السلوك موظف داخل المؤسسة" فقد اعتمدت الدراسة على المناهج الآتية:

أ- المنهج الوصفي: هذا المنهج الذي يسعى للوصول إلى المعرفة الدقيقة لعناصر مشكلة البحث أو الظاهرة محل الدراسة، حيث يعمل هذا المنهج إلى توفير البيانات والحقائق عن المشكلة المدروسة لتفسيرها والوقوف على دلالتها².

1- لويس كوهين: مناهج البحث العلمي في العلوم الاجتماعية والتربوية، ترجمة: كوثر حسين كوجك، القاهرة: الدار

العربية للنشر والتوزيع، ط1، مصر، 1990، ص62.

2- أحمد حسن الرفاعي: المنهج البحث العلمي، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 1996، ص122.

الفصل السابع: تقديم ميدان البحث ومنهج الدراسة وأهم خصائص العينة .

وقد ساعد هذا المنهج كثيرا في التقاء البناء الاجتماعي الداخلي لمجتمع الدراسة، وذلك من خلال محاولة فهم ما يجري بداخله، يصف الموظف أثناء أدائه لمهامه إثر العناصر الثقافية الاجتماعية التي يملئها النظام الداخلي للمؤسسة. مما ينتج عنه الاستمرار في تتبع قواعده فيظهر السلوك التنظيمي في صورة إيجابية تتميز بنوع من الانضباط الذي تخدم أهداف المؤسسة أو ما يعرف بالتمرد وعدم الطاعة، فيظهر في صورة سلبية مما يؤثر على عجلة تنمية المؤسسة، فتظهر مظاهر كل منهما في مجال علاقات أعضاء التنظيم. فإن كانت إيجابية فإنها تعمل على توطيد علاقات القوة والتماسك مما ينتج عنه قيم التعاون والتضامن التي تخلق قيم الولاء والانتماء الفعلي للمؤسسة، أما إذا كانت سلبية فإنها تعرقل بناء النسق فيظهر اللاتماسك بين أفراد التنظيم مما يسبب في صراع ودخول المؤسسة في مجموعة من الأزمات.

فمن خلال هذا المنهج تكون لدينا الصورة الكاملة حول ما يدور في مؤسسة الدراسة من أنماط السلوك وما يسودها من علاقات اجتماعية وعلى مدى أهمية البنية الثقافية في تحديد سلوك المبحوثين.

ب - المنهج الكمي: وقد اعتمدنا على هذا المنهج من خلال جمع البيانات من الميدان وتحويلها إلى نسب مئوية قابلة للقياس والحساب بهدف الوصول إلى معرفة أسباب الظاهرة والعوامل المتحكمة فيها التي تهمنا في دراستنا، أي تحويل المعطيات الميدانية المتحصل عليها ذات الطابع الكيفي إلى معطيات ذات طابع كمي رقمي يساعدنا على التحليل¹ فكيفية تشكيل المعايير الموجهة للسلوك التنظيمي الإداري الداخلي، ضمن إطار الثقافة التنظيمية يسمح لنا بالتوقف عند نتائج قابلة للتعميم وذلك يكون انطلاقا من طبيعة أسئلة الاستمارة المرتبة في جداول حسب ترتيب الأسئلة² التي يتم فيها اختيار الفرضيات التي انطلاقا منها في الدراسة ومحاولة تفكيكها إلى مؤشرات وأبعاد في سؤال أو أكثر بعد جمع الاستمارات وقراءتها إحصائيات من أجل تحليلها سوسولوجيا.

1- Raymond Boudon: Les méthodes en sociologie, Presse Universitaire de France (PUF) Paris, 1970, p31.

2- أحمد حسين الرفاعي، نفس المرجع السابق، ص122.

الفصل السابع: تقديم ميدان البحث ومنهج الدراسة وأهم خصائص العينة .

إلا أن ذلك يكون بالتحلي قدر الإمكان بشكل من الموضوعية والدقة والتمحيص في ما وراء الظاهرة المدروسة، وبهذا يعد المنهج الكمي: " طريقة لوصف الظاهرة المدروسة، وتصويرها كميًا عن طريق جمع معلومات مقننة في المشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها لدراسة دقيقة"¹.

2- التقنيات المستعملة:

يرتبط منهج البحث بأدواته ارتباط وثيق، حيث تستخدم هذه التقنيات في جميع بياناته وطرق تفسيرها، وكل هذه المراحل عبارة عن سلسلة مترابطة تشكل وحدة واحدة إذ يمكن لبنيتها وتركيبها وكذا تكوينها أن يتأثر بطبيعة الموضوع، لذا حاولنا في هذه الدراسة الاعتماد على تركيبة مختلفة من الأدوات المنهجية بغية جمع أكبر عدد من المعطيات الميدانية وبالتالي الاقتراب أكثر من الظاهر بواقعية قصد الوصول إلى الموضوعية في عرض النتائج، ومن أهم هذه الأدوات المستعملة هي المقابلة الاستطلاعية، الملاحظة بالمشاركة إلى جانب الاستمارة بالمقابلة كتقنية أساسية وهامة بالنسبة للبحث كون المادة التي تحتويها تضيء عمقا أكثر للدراسة.

أ- **الدراسة الاستطلاعية:** وقد اعتمدنا على هذه التقنية بطريقة عفوية أي بدون دليل وتوجيه وذلك في المرحلة الاستطلاعية كما سبق وأن أشرنا مع بعض الإطارات العليا والإطارات قصد الحصول على الموافقة المبدئية للشروع في الدراسة وكذا استقطاب بعض المعلومات الأولية عن الظروف السائدة داخل ميدان الدراسة، هذا من جهة ومن جهة أخرى أجريت مقابلات مع بعض الموظفين اللذين يتميزون بخبرة طويلة في المؤسسة، وذلك بنية التعرف أكثر على آرائهم ومواقفهم بخصوص مؤشرات دراستنا، ومدى تهمهم للموضوع الذي يظهر من خلال جدية ملئهم للاستمارات، وهي " تقنية مباشرة تستعمل من أجل مساءلة الأفراد بكيفية منعزلة، حيث تسمح بأخذ معلومات كيفية تهدف للتعرف العميق على الأشخاص المبحوثين... أو للتعود على الأشخاص المعنيين بالبحث قبل إجراء اللقاءات مع عدد أكبر باستعمال تقنيات أخرى"².

ب- **الملاحظة بالمشاركة:** وهي تعد تقنية ضرورية ومهمة لأي بحث علمي، إذ لا يوجد بحث يخلو من الملاحظة باعتبارها من الأدوات المهمة المستخدمة في جمع البيانات للبحوث الاجتماعية، حيث

1- عبد الله كامل الهماي: أسلوب البحث الاجتماعي وتقنياته، جامعة غار بونس، 1988، ص 18.

2- موريس أنجريس: منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية تدريبات علمية، ترجمة: بوزيد صحراوي، كمال بوشرف سعيد سبعون، دار القصبه للنشر والتوزيع، ط2، الجزائر، 2008، ص197.

الفصل السابع: تقديم ميدان البحث ومنهج الدراسة وأهم خصائص العينة .

يتم من خلالها وصف الظاهرة المراد دراستها بدقة عن طريق الحواس، ونظرا لأهمية هذه الأداة اعتبر البعض أنها أكثر التقنيات صعوبة إذ تعتمد على مهارة الباحث وقدرته على التحليل ونجدها " تطلب الاندماج في مجال الحياة الأشخاص محل الدراسة، مع مراعاة تعبير أي شيء في الوضع"¹، وقد استعملنا لهذه التقنية كون تواجدنا اليومي في المؤسسة باعتبارنا نحمل صفة الموظف، مما ساعدنا على أن نعيش تفاصيل الحياة الإدارية وبالتالي الحصول على بعض المعلومات التي لا يمكن لغير الموظف الحصول عليها والتي ساعدتنا كثيرا في التحليل لبعض سلوكيات الموظفين التي يسلكونها داخل مؤسسة الدراسة ضمن مجال الثقافة التي تنظمها. إلى جانب فهم بعض العلاقات والمواقف بين الموظفين مما يجعلها تساهم في إثراء أكثر لموضوع بحثنا، وبهذا يمكن تعريف الملاحظة على أنها: " رؤية وفحص الظاهرة التي هي موضوع الدراسة بالاستعانة بأساليب البحث الأخرى التي تتلاءم مع طبيعة الظاهرة"².

ج- الاستمارة بالمقابلة: وهي " تعد أداة لجمع المعلومات المتعلقة بموضوع البحث، إذ تحتوي على عدد من الأسئلة مرتبة بأسلوب منطقي مناسب يجري توزيعها على أشخاص معينين لتعبئتها"³ بهدف الوصول إلى حقائق جديدة عن الموضوع أو التأكد من معلومات متعارف عليها لكنها غير مدعمة بحقائق⁴، ولها ميزة جمع معلومات كثيفة في البحوث⁵، وهناك من يدعى لها بالمقابلة الغير مباشرة بصفة ترتيبها في شكل جدول من الأسئلة التي يتم توزيعها على أفراد العينة إما باليد أو عن طريق البريد ثم استرجاعها ثانية وتختلف من حيث نوع الأسئلة فتأخذ شكل أسئلة مغلقة، مفتوحة أو نصف مغلقة أو مفتوحة، ونجد أن هذه الأداة جد متناسبة مع المنهجيين المختارين سابقا إذ تسمح

1- موريس أنجرس: نفس المرجع السابق، ص185.

2- محمد الحسن إحسان: الأسس العلمية لمناهج البحث العلمي، بيروت: دار الطليعة للطباعة والنشر، ط3، لبنان 1994، ص140.

3-حسان هشام: منهجية البحث العلمي، مطبعة الفنون البيانية، ط1، الجزائر، 2007، ص112.

4- Lgalens Jones, Roussel Pierre :**Méthodes des recherches en gestion des ressources humaines**, Paris, 1993, p93.

5- Chignon Rodolphe, Matolon Benjamine : **Les enquêtes sociologiques, théorie et pratique**, 4^{eme} édition, Paris, 1984, p98.

الفصل السابع: تقديم ميدان البحث ومنهج الدراسة وأهم خصائص العينة .

لنا بالمعالجة الإحصائية للمعطيات وتحليلها سوسولوجيا، مما يساعدنا على جمع أكبر قدر ممكن من البيانات عن الظاهرة التي هي موضوع الدراسة، وكذا قياس حجمها وشدها.

ولقد ارتأينا أن تكون الاستمارة بالمقابلة هي الأداة الرئيسية في جمع معلوماتنا نظرا لعدة اعتبارات منها: تفادي الأخطاء الناجمة عن عدم فهم الأسئلة المطروحة، وخوفا من عدم استعادة كل الاستثمارات واسترجاعها في الوقت المناسب، كما أن هذه الطريقة تسمح لنا بملاحظة درجة الاهتمام لدى الموظفين ومحاولة متابعة ردود أفعالهم وسلوكياتهم لتفسير الظاهرة من جوانب مختلفة، وقد شملت استمارة بحثنا على ستة (06) محاور رئيسية وهي المحور الأول البيانات الشخصية، المحور الثاني يتعلق بالبيانات الخاصة بطبيعة القيم التنظيمية المحور الثالث يضم البيانات الخاصة بنوع التدريب الذي تلقاه كل فئة مهنية المحور الرابع يخص البيانات المتعلقة بعنصر الانضباط، أما المحور الخامس فهو يشمل الظروف السوسيو مهنية والمعايير التنظيمية، ونحاول من خلاله نبرز أهم المؤشرات المتعلقة بالمناخ التنظيمي، أما المحور السادس والأخير فهو يركز على البيانات الخاصة بالسلوك التنظيمي.

3- العينة وكيفية اختيارها:

نجد أن عملية جمع البيانات تتم بطريقتين أساسيتين وهما طريقة المسح الشامل أو أسلوب العينة وبناءا على الإمكانيات القليلة التي نملكها، وعدم سماح الظروف بإجراء البحث على جميع أفراد مجتمع البحث، كونه يتكون من 300 موظف، قمنا بتوظيف العينة كأسلوب لجمع البيانات، وهي تعد مرحلة مهمة تستوجب الدقة في اختيارها لكي تكون أكثر تمثيلا لمجتمع البحث إضافة إلى واقعية نتائجها من الواقع الميداني المنطلق في ظله، فعملية اختيار أفراد العينة لا تتم وفق إرادة الباحث وإنما تخضع لعدة اعتبارات أهمها: طبيعة الموضوع إشكالية الدراسة إلى جانب الغرض من الدراسة.

وبما أن دراستنا تعني موظفي المدرسة الوطنية للإدارة فإن مجتمع البحث معروف ومحدد الأفراد. وبهذا يمكن اختيار عينة تمثلهم نستطيع من خلالها تعميم النتائج على المجتمع الأصلي كله شريطة أن تكون نسبة التمثيل دقيقة. والطريقة المناسبة لاختيار هذه العينة هي الصنف الاحتمالي أي الطريقة العشوائية التي يتم الاختيار فيها عشوائيا ضمن شرط محدد لا وفق الصدفة، وهو أن يتوفر الموظفين على نفس الحظوظ في الاختيار دون تحيز من الباحث تحتم علينا الأخذ بالعينة العشوائية الطبقيية، بحيث أن مجتمع البحث متباين وغير متجانس، فمشكلة بحثنا تتأثر بمتغير الفئة المهنية وذلك بهدف مقارنة

الفصل السابع: تقديم ميدان البحث ومنهج الدراسة وأهم خصائص العينة .

النتائج للتأكد فيما بعد من الفروض المقترحة فيما يخص الاختلاف لنوع السلوك التنظيمي الذي تحمله كل فئة مهنية تبعا للسلم الإداري.

وبالتالي قمنا بتقسيم مجتمع البحث إلى أربعة (04) طبقات أساسية وذلك حسب الفئات المهنية

وهي:

1- الإطارات العليا

2- الإطارات

3- أعوان التحكم

4- أعوان التنفيذ

الجدول رقم(02): يمثل توزيع أفراد المجتمع الأصلي حسب الفئات المهنية.

التكرار	ك	%
الفئة المهنية		
إطارات عليا	5	1,66%
إطارات	26	8,66%
أعوان التحكم	91	30,33%
أعوان التنفيذ	178	59,33%
المجموع	300	100%

تحديد حجم العينة يتوقف على عدة اعتبارات مثلما سبق و أن ذكرنا طبيعة الموضوع المراد دراسته طبيعة الميدان ,الحجم الأصلي لمجتمع البحث وحسب نيكول بارتي فإن حجم العينة يتراوح ما بين 80 إلى 1000 وحدة¹ لهذا ارتأينا إلى اختيار عينة تتكون من 180 موظف من أصل 300 موظف، وهو حجم ممثل في نسبة 60% من المجتمع الأصلي (الأم)، كما أن معظم الأسئلة التي تحتويها تقنية بحثنا المتمثلة في الاستمارة بالمقابلة هي أسئلة مغلقة حيث تحتوي على أربعة (04) محاور ضمن أربعة متغيرات، لهذا فإننا تجنبا مسبقا الجداول ذات خانات فارغة إذ تكون نسبة التشتت بين الإجابات كبيرا وعليه يمكن تمثيل عينة بحثنا على النحو التالي:

1- Berthier Nichole : Les techniques des enquêtes, Armand colin, Paris, 1998, p26.

الفصل السابع: تقديم ميدان البحث ومنهج الدراسة وأهم خصائص العينة .

4- حجم العينة:

في دراستنا هذه سنتوقف عند 180 موظف من أصل 300 موظف، هذا ما يعادل 60% من المجتمع الأم والذي نرى أنه يسمح لنا بالحصول على المعلومات اللازمة من ميدان الدراسة، وهو عدد كافي ومقبول يخضع لمقياس الذي وضعته نيكول بارتي مثلما سبق وأن ذكرنا، وقد اعتمدنا على استخراج هذه العينة على العملية الحسابية التالية:

$$\text{حجم العينة} = \frac{60 \times 300}{100} = 180 \text{ مبحوث}$$

الإطارات العليا:

$$\begin{aligned} 300 \text{ موظف} &\longleftarrow 180 \\ 5 \text{ إطارات عليا} &\longleftarrow \times \\ \times &= 3 \text{ إطارات عليا} \end{aligned}$$

إطارات:

$$\begin{aligned} 300 \text{ موظف} &\longleftarrow 180 \\ 26 \text{ إطار} &\longleftarrow \times \\ \times &= 16 \text{ إطار} \end{aligned}$$

أعوان التحكم:

$$\begin{aligned} 300 \text{ موظف} &\longleftarrow 180 \\ 91 \text{ عون متحكم} &\longleftarrow \times \\ \times &= 55 \text{ عون متحكم} \end{aligned}$$

أعوان التنفيذ:

$$\begin{aligned} 300 \text{ موظف} &\longleftarrow 180 \\ 178 \text{ عون تنفيذ} &\longleftarrow \times \\ \times &= 107 \text{ عون تنفيذ} \end{aligned}$$

بما أن عندنا إشباع كبير في هذه الفئة مقارنة بالفئات المهنية الأخرى إذن نسحب 106 عون تنفيذ بدل من 107، يمثلون كل المنفذين في العينة المسحوبة.

الفصل السابع: تقديم ميدان البحث ومنهج الدراسة وأهم خصائص العينة .

وعلى هذا الأساس تم تحديد حجم كل طبقة من الفئة المهنية التي تحتويها المدرسة الوطنية للإدارة ب:

*03 إطارات عليا من أصل 05 إطارات عليا.

*16 إطار من أصل 26 إطار.

*55 أعوان التحكم من أصل 91 عون متحكم.

*106 أعوان التنفيذ من أصل 178 عون تنفيذ.

بهذا تعد المدرسة الوطنية للإدارة (مولاي أحمد مدغري) مؤسسة ضخمة من حيث عرقها التاريخي حيث ساهمت منذ الاستقلال في تعداد وتكوين إطارات سامية في مختلف مجالات الإدارة المركزية. و بالتالي هذا ما جعلها تتمتع بشخصية معنوية واستقلال مالي تسمح لها ببناء قاعدة تكنولوجية متميزة التي أدت من خلالها إلى تميز مجتمع الدراسة الذي تحتويها، ومن هنا فكل محاولة لتقديمها تستلزم معرفة معمقة للإمام بجوانبها فعل ناهيك الوقت المستغرق في دراستها والجهد المبذول فيها لا يسعنا التعمق في مختلف مجالاتها وبهذا نكتفي بم عرض سابقا.

ثالثا: أهم خصائص العينة.

سنحاول من خلال هذا العنصر إبراز لأهم الخصائص المميزة للأفراد المستجوبين، وذلك بعرض عدد من المتغيرات كالجنس، السن المستوى التعليمي، اللغات المتحكم فيها، الحالة المدنية إضافة إلى الفئة المهنية ومكان الإقامة، وأخيرا الأقدمية، وهذا باعتبارها متغيرات مستقلة للدراسة في جداول بسيطة وقراءتها إحصائيا، مما يسمح لنا بالتعرف أكثر على مجتمع الدراسة.

الجدول رقم(03): يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس.

الجنس	التكرارات	النسب المئوية
ذكر	100	55,55%
أنثى	80	44,44%
المجموع	180	100%

نلاحظ من خلال تحليلنا لهذا الجدول الذي يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس أن نسبة الذكور في هذه العينة أكبر من نسبة الإناث حيث تقدر ب: 55,55% من مجموع الباحثين، فيما تقابله نسبة الإناث ب: 44,44% وهي نسبتين متقاربتين، والسبب الذي يرجع له هذا التقارب في

الفصل السابع: تقديم ميدان البحث ومنهج الدراسة وأهم خصائص العينة .

التوزيع نحو طبيعة العمل أو النشاط الذي تقوم به هذه المؤسسة والمتمثل في الطابع الخدماتي الإداري الذي لا يحتاج إلى جهد عضلي أو بدني كبيرين.

إلا أن هذا لم يقلل من شأن العنصر الإناث وكانت سندا مهما داخل المؤسسة مع أخيها الرجل فكانت كسكرتيرات في كل من الأمانة العامة ومديريات (التربصات، الدراسات، التكوين المتواصل التعاون، البحث، التوثيق والخبرة) لتوجيه التلاميذ أثناء التحاقهم بالمدرسة وخلال دراستهم وأثناء تكويناتهم إلى غاية تخرجهم.

كما نجد هذا العنصر يحرص كثيرا على تقديم أفضل الخدمات داخل المؤسسة بغرض تسهيل عملية تكوين التلاميذ كإطارات سامية في مجال الإدارة المحلية خاصة ونحن في فترة التقشف التي تحتاج فيها بلادنا الجزائر إلى مسيرين أكفاء يدفعون بعجلة التنمية ومحاولة إيجاد البديل لقطاع المحروقات الذي أصيب بالفشل.

الجدول رقم(04): يمثل توزيع العينة حسب متغير السن.

السن	التكرارات	النسب المئوية
[30-20]	35	19,44%
[40-31]	60	33,33%
[50-41]	80	44,44%
51 فأكثر	5	2,77%
المجموع	180	100%

من خلال تحليلنا لهذا الجدول الذي يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير السن تبين لنا أن الشريحة الأكثر انتشارا هي التي يتراوح أعمارها ما بين [50-41] سنة بنسبة 44,44%، في المقابل لا تتعدى الفئة العمرية الأكثر من 51 سنة نسبة 2,77%.

فيتضح لنا من خلال هذه النتائج أن أغلب المبحوثين يفوق سنهم 40 سنة وهذا راجع إلى اعتماد المؤسسة سياسة التوظيف الدائم في الفترات السابقة، تبعا لنقص الأيدي العاملة التي خلفتها سياسة الاستعمار في مختلف المجالات بما فيها مجال الخدمات. وهذا ما أدى إلى وجود ثقافة تنظيمية قوية تساعد في تسيير الإيجابي للسلوك التنظيمي للموظف في الاتجاه الذي يخدم مصلحة المؤسسة، و

الفصل السابع: تقديم ميدان البحث ومنهج الدراسة وأهم خصائص العينة .

يخفف من حدة المقاومة والصراع الذي قد يتعارض مع مبادئ العملية التنظيمية التي تعمل بها المؤسسة، إذ الكل يعمل في أيدي متحدة من أجل تقديم أفضل الخدمات لتلاميذ المدرسة اللذين هم عماد البلاد في المستقبل، مما يجعلها تحافظ على سمعتها بين نظائرها وتنافس مختلف الجامعات والمعاهد والمدارس الموجودة على مستوى القطر الجزائري في إنتاجها لأحسن الإطارات والمسيرين في المجال الإداري.

الجدول رقم(05): يمثل توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.

النسب المئوية	التكرارات	المستوى التعليمي
19,44%	35	إكمالي
33,33%	60	ثانوي
47,22%	85	جامعي
100%	180	المجموع

من خلال تحليلنا للجدول الأعلى الذي يمثل توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي يتبين لنا أغلب المبحوثين لهم مستوى جامعي وذلك بنسبة 47,22% ثم تليها نسبة 33,33% من مستوى ثانوي، في حين تقابلها نسبة 19,44% من مستوى إكمالي.

يتضح لنا أن الشريحة الأكثر اتساعا في العينة المسحوبة ذات مستوى تأهيل جامعي، أي بمعنى لهم قدرة التمثيل للمؤسسة بصورة أحسن، والحفاظ على ممتلكاتها بشكل أفضل، وبطريقة عقلانية وهذا كله في إطار الثقافة التنظيمية التي تعمل بها المدرسة، ومحاولة ترسيخ ذلك في مجال السلوك التنظيمي للموظف الذي ينتمي إليها.

وبالتالي نستنتج أن المدرسة الوطنية للإدارة (مولاي أحمد مدغري) تسهر على توفير أحسن المستويات التعليمية في وسط توظيفها من أجل تقديم أفضل الخدمات لمختلف الإدارات المحلية باعتبارها المركز الرئيسي التي تنطلق من خلالها مختلف العمليات التسييرية في كل من الولايات الدوائر، البلديات.

الفصل السابع: تقديم ميدان البحث ومنهج الدراسة وأهم خصائص العينة .

الجدول رقم(06): يمثل توزيع أفراد العينة حسب اللغة المتحكم فيها.

اللغة المتحكم فيها	التكرارات	النسب المئوية
عربية	77	42,77%
فرنسية	17	9,44%
اللغتين معا	86	47,77%
المجموع	180	100%

يتضح لنا من خلال تحليلنا للجدول أعلاه الذي يمثل توزيع أفراد العينة حسب اللغة المتحكم فيها أن الشريحة الأكثر اتساعا في العينة المسحوبة هم اللذين يتحكمون في اللغتين معا (عربية + فرنسية) وذلك بنسبة 47,77%، فما تقابلها نسبة 9.44% يتقنون اللغة الفرنسية.

يظهر لنا من خلال هذه النتائج أن الأغلبية الساحقة للمبحوثين المسحوبين في العينة يتحكمون في اللغتين معا، وهذا ما يساهم إلى حد كبير في اتساع المستوى الثقافي للفئة المهنية التي تملكها المؤسسة، وتسهل على إزالة أي غموض قد يحدث على مستوى العملية التنظيمية للسلوك الذي تنظمها، كما يساعد ذلك الموظفين للتطلع على أفضل الطرق للتنظيم الإداري، فيظهر ذلك في التقديم الأحسن للخدمات لمختلف الزبائن والزوار اللذين تتعامل معهم المدرسة. خاصة في المجال المعرفي باعتبارها تملك لأحسن المراكز للبحوث والمكتبة التي تستقبل فيها يوميا لعشرات من الباحثين في مختلف الدراسات المقبلين على تحضير شهادة الماستر والماجستير والدكتوراه.

الجدول رقم(07): يمثل توزيع أفراد العينة حسب الحالة المدنية.

الحالة المدنية	التكرارات	النسب المئوية
أعزب	65	36,11%
متزوج	100	55,55%
مطلق	10	5,55%
أرمل	05	2,77%
المجموع	180	100%

الفصل السابع: تقديم ميدان البحث ومنهج الدراسة وأهم خصائص العينة .

يتضح لنا من خلال تحليلنا لمعطيات الجدول أعلاه الذي يمثل توزيع أفراد العينة حسب الحالة المدنية أن نسبة المتزوجين تحتل الصدارة في الشريحة المسحوبة من العينة إذ تقدر بنسبة 55,55% وتقابلها نسبة 2,77% من نسبة الأراامل.

وبالتالي هذا ما يؤكد لنا أن أغلب المبحوثين لديهم قابلية تحمل الأعباء والمسؤوليات المختلفة عائليا ووظيفيا، إذ يعدون أكثر مسؤولية وعقلانية مما يمكنهم من تحقيق متطلبات الحياة الاجتماعية المختلفة وكذا التكيف مع متطلبات العمل التنظيمي بالمقارنة مع الموظفين اللذين يعيشون حياة العزوية والترمل.

نستنتج في الأخير أن أغلبية اليد الموظفة النشيطة على مستوى المؤسسة هي مستقرة اجتماعيا خاصة إذا أسلمنا أن الزواج هو مؤشر من الاستقرار الاجتماعي الذي يولد الاستقرار النفسي في نفس الوقت، وبهذا يمكن القول أن كلما تحقق هذا انعكس ذلك بالإيجاب على الاستقرار الوظيفي الذي يمكن الموظف من التكيف مع الثقافة التنظيمية التي تملئ عليه مجموعة من القواعد التنظيمية بالمقارنة مع الفئة الأرملة التي تجد نوع من الصعوبة في التكيف نظرا للعبء الثقيل الذي يسقط على كاهلها من المسؤولية الاجتماعية أمام العائلة التي تملكها.

الجدول رقم(08): يمثل توزيع أفراد العينة حسب الفئة المهنية.

الفئة المهنية	التكرارات	النسب المئوية
أعوان التنفيذ	106	58,88%
أعوان التحكم	55	30,55%
إطارات	16	8,88%
إطارات عليا	03	1,66%
المجموع	180	100%

من خلال تفحص المعطيات الواردة إلينا في الجدول أعلاه الذي يمثل توزيع أفراد العينة حسب الفئة المهنية يتضح لنا أن نسبة أعوان التنفيذ تقدر ب: 58,88% في المقابل تمثل نسبة الإطار العليا 1,66% وهذا أمر طبيعي نظرا للدور المهم الذي تؤديه هذه الفئة في المؤسسة، التي تعتمد

الفصل السابع: تقديم ميدان البحث ومنهج الدراسة وأهم خصائص العينة .

عليها في كل من مجالات البستنة والسيافة ومصلحة النظام الداخلي وحتى استقبال الزبائن والزوار وتوجيههم إلى الأماكن المقصودة.

إلا أن ذلك ليس تقليل من أهمية أعوان التحكم والإطارات، وإنما ذلك كتأكيد على مدى قوة الثقافة التنظيمية التي تحملها المؤسسة في إطار السلوك التنظيمي الذي يسير وفقه أفرادها، حيث يعمل الكل في نسق اجتماعي من أجل إيصال الخدمات في الوقت المحدد وفي المكان المحدد، أما بالنسبة لانخفاض نسبة الإطارات العليا في المؤسسة دليل حق على أن المؤسسة تركز على تقديم و توفير أحسن الخدمات لمختلف الزبائن ليس على حساب إعطاء الأوامر والقرارات الجافة التي تعتمد فقط على الطوق الأبيض من أجل المظهر واستعراض اللياقة البدنية.

وفي الأخير نستنتج أن الكل يعمل في أدوار مختلفة من أجل تحقيق العملية الخدمائية، والعمل للحفاظ على سمعة المدرسة، وهذا ما يبرز لنا تواجد مختلف الشرائح المهنية في كل المصالح التي تحتويها.

الجدول رقم (09): يمثل توزيع أفراد العينة حسب مكان الإقامة.

مكان الإقامة	التكرارات	النسب المئوية
بولاية الجزائر	110	61,11%
خارج ولاية الجزائر	70	38,88%
المجموع	180	100%

نلاحظ من خلال تحليلنا لهذا الجدول الذي يمثل توزيع أفراد العينة حسب مكان الإقامة، أن أغلب الباحثين يقيمون بولاية الجزائر وذلك بنسبة 61,11% بالمقابل نجد حوالي 38,88% يقيمون خارج ولاية الجزائر.

يتضح لنا من خلال هذه النتائج أن أغلب الباحثين يقيمون بولاية الجزائر، مما يساعد على التقارب والتشابه في بعض القيم والسلوك الذي يخلق نوع من التماثل الاجتماعي فتظهر الثقة المتبادلة بين الموظفين هذا من جهة، ومن جهة أخرى يساعد على بناء ثقافة تنظيمية مكيفة مقبولة من طرف أغلب الأفراد.

ومن هنا نستنتج أن هذا التمرکز ساعد الموظف للانتقال إلى وظيفته بسهولة، كما أدى إلى وجود نوع من الاستقرار النفسي الذي يخفف بدوره من وجود صراعات داخل المؤسسة.

الفصل السابع: تقديم ميدان البحث ومنهج الدراسة وأهم خصائص العينة .

الجدول رقم(10): يمثل توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في المنصب.

الأقدمية	التكرار	النسب المئوية
أقل من 05 سنوات	62	%34,44
من 05 إلى 15 سنة	93	%51,66
أكثر من 15 سنة	25	%13,88
المجموع	180	%100

يتضح لنا من خلال تحليلنا للمعطيات الجدول أعلاه الذي يمثل توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في المنصب أن أغلب الباحثين صرحوا بأن أقدميتهم تتراوح ما بين 05 إلى 15 سنة بنسبة %51,66، فيما تقابلها نسبة %13,88 للذين لهم خبرة أكثر من 15 سنة، وبالتالي هذا ما يوحي لنا أن المؤسسة تتمتع بمؤهلات وظيفية معتبرة من خبرات فنية وكفاءات مهنية وعملية تجعل من الأفراد الحاملين للوئها لهم القدرة على تشخيص الواقع التنظيمي الذي يعيشون في وسطه.

وبهذا يمكن القول أن هناك تماثل كبير بين مفردات عينة البحث حول خاصية الأقدمية في الوظيفة، وذلك بالاستناد على الملاحظة الأخيرة، مما يؤكد أن أغلبية الباحثين لهم قدرة الإجابة على أسئلة الاستمارة انطلاقاً من تشخيصهم للواقع التنظيمي الذي يعيشون في وسطه، فيعكس لنا ذلك درجة وعيهم باعتبار أن معظم الموظفين قد اشتغلوا لسنوات عديدة داخل هذه المؤسسة وتعودوا على نمط التنظيم المعتمد فيها، وهذا يعد عامل مهم في تحقيق اندماجهم داخل البناء التنظيمي ويمكنهم من اكتساب ثقافة تنظيمية تترجم على مستوى سلوكياتهم كتعزيزا للتقادم الوظيفي الذي يتميز به. أما مبرر وجود الفئة التي أقدميتها أقل من 05 سنوات والتي بلغت نسبتها %34,44 يرجع إلى متطلبات المؤسسة مؤخراً ليد عاملة شابة من أجل المنافسة الخارجية التي يتطلبها السوق، إلى جانب محاولة تعويض اليد العاملة التي هي محالة لسن التقاعد بعد النظام التقاعدي المحدد من طرف الدولة الجزائرية مؤخراً.

على إثر هذه المعطيات يتضح لنا أن أهم ما يميز مجتمع بحثنا هو سيادة جنس الذكور على الإناث وذلك راجع لطبيعة التاريخية التي تأسست على إثره المؤسسة. هذا إضافة إلى عامل السن الذي تجاوز الأربعين سنة غالبية الأفراد، كما أنها تملك قوة بشرية ذات كفاءة عالية إذ أغلبها ذات

الفصل السابع: تقديم ميدان البحث ومنهج الدراسة وأهم خصائص العينة .

مستوى جامعي وهذا ما ساعدها على التميز والتألق في خدماتها، ونجد أغلبهم متمكنين من اللغتين عربية وفرنسية، مما شجعها على التطلع والتفتح على العالم الخارجي، وباعتبار أن أغلب الفئة يفوق سنها الأربعين فهي فئة متزوجة يظهر فيها الاستقرار الوظيفي الذي يساعدهم على التكيف مع الثقافة التنظيمية. حيث وجدنا أن تنوع في الفئات المهنية سمح بتنوع الأدوار في تقديم أفضل الخدمات للزبائن مما سمح برفع من سمعة المؤسسة على مختلف نظائرها، فتمركز أغلب الموظفين بولاية الجزائر سهل عليهم عملية الالتحاق بمناصبهم هذا من جهة، ومن جهة أخرى ساعد على وجود نوع من الاستقرار النفسي الذي يخفف بدور من حدة الصراعات التي يمكن أن تقع بينهم، إضافة إلى وجود خبرة طويلة لأغلب الموظفين سمح بوجود تكيف في سلوكياتهم وممارستهم الوظيفية للاندماج مع قواعد العمل المعمول بها في المؤسسة. مما أدى في الأخير إلى خلق نوع من الانسجام في البناء التنظيمي الذي تتميز به المؤسسة.

الفصل الثامن: القيم الاجتماعية والتنظيمية ودورها في بناء السلوك التنظيمي.

أولاً: طبيعة القيم التنظيمية والاجتماعية من منظور الموظف لمكان وظيفته.

ثانياً: حكم التعامل بين الأفراد وطبيعة القاعدة التنظيمية.

ثالثاً: تبيين قيم الأفراد بالمشاركة في الاقتراحات عاملاً مهماً لتشخيص نوع القاعدة التنظيمية.

رابعاً: التحفيز المعنوي ودوره في الالتزام بالنظام الداخلي.

خامساً: طبيعة الرابطة الاجتماعية بين الموظف ووظيفته وتأثيرها على نفسيته من خلال سلوكه التنظيمي.

الفصل الثامن: القيم الاجتماعية والتنظيمية ودورها في بناء السلوك التنظيمي .

نسعى من خلال هذا الفصل إلى إظهار دور بعض القيم التنظيمية التي يتبناها الموظفون أثناء أدائهم لمهامهم وتأثيرها إما إيجاباً أو سلباً على سلوكهم داخل المؤسسة، وعلى العقلانية التنظيمية إثر الثقافة التي تحملها، كل هذا تبعا للمدلولات السوسولوجية التي تظهر من خلال إجابات المبحوثين على الأسئلة الخاصة بهذا المحور، والتي حاولنا تلخيصها في مجموعة من المؤشرات أهمها: منظور الموظف للمؤسسة، حكم التعامل بين الموظفين ومدى حضورهم للاجتماعات، الأهمية الموجهة للأخذ بالاقترحات المطروحة على طاولة الاجتماعات ومدى تطبيقها على أرض الواقع، تلقي الشئ من طرف المسؤول وأثره على نفسية الموظف من خلال سلوكه الذي يعد العنصر المهم في جلب الموظف، إلى جانب الاعتبارات الاجتماعية في تقبل الاستمرار للوظيفة بالمؤسسة.

الجدول رقم(11): علاقة الفئة المهنية ومنظور الموظف لمؤسسته.

الفئة المهنية منظور الموظف	أعوان التنفيذ	أعوان التحكم	إطارات	إطارات عليا	المجموع
مكان لكسب الرزق	87 %82,07	40 %72,72	1 %6,25	2 %66,66	130 %72,22
مكان لإبراز القدرات والمهارات	10 %9,43	10 %18,18	1 %6,25	-	21 %11,66
فضاء للملئ الوقت	4 %3,77	5 %9,09	6 %37,5	1 %33,33	16 %8,88
أخرى	5 %4,71	-	8 %50	-	13 %7,22
المجموع	106 100	55 100	16 100	03 100	180 %100

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن الاتجاه العام للعينة المستجوبة يتمركز في أنهم يرون أن المؤسسة تمثل لهم مكان لكسب الرزق و هذا بنسبة 72,22%، وتدعمها في ذلك نسبة 82,07% عند فئة أعوان التنفيذ، ثم تليها نسبة 72,72% عند أعوان التحكم، بعد ذلك تليها

الفصل الثامن: القيم الاجتماعية والتنظيمية ودورها في بناء السلوك التنظيمي .

نسبة 66,66% عند الإطارات العليا إلى جانب ذلك نسبة 6,25% في نفس الاتجاه عند الإطارات، بالمقابل نجد نسبة 7,22% من العينة المستحوية يرون أن المؤسسة لا تعني لهم إلا مصالح أخرى وتدعمها في ذلك نسبة 50% عند الإطارات، ثم تتبعها نسبة ضئيلة عند أعوان التنفيذ إذ تقدر ب 4,71%.

من خلال ما تم عرضه نستنتج أن أغلب أعوان التنفيذ تمثل لهم المؤسسة مصدر الرزق وذلك باعتبار أنهم لم يصلوا إلى إشباع حاجاتهم الفيزيولوجية والمادية التي تطرق إليها ماسلو في سلم الحاجات¹، وهذا يظهر لنا من خلال تصريح أحد المنفذين بقوله " لو كان ليقت خير ما نجي هنا نتمرد بزوج دورو".* أما بالنسبة لرأي أعوان التحكم فالأمر يرجع إلى العلاقة التلازمية بين الراتب وأعبائهم الأسرية التي لا تغطي سوى نصفها إن لم نقل ربعها، مما يدل على عجز في تحقيق الإشباع الكافي للحاجات وذلك اعتمادا على الأجر الشهري فنجدهم يأملون كثيرا في مبادرات تنظيمية فعالة لتحسين ظروفهم وتأخذ فئة الإطارات العليا بنفس الرأي من منطلق خطة العمل التي يتبعونها بهدف تدعيم ثقافة المؤسسة التي تحاول وفقها تسيير سلوك أفرادها، باعتبارهم المثل الأعلى لبقية الموظفين في التسيير بحكم أن أغليتهم مسؤولون في مصالح معينة. وكل هذا يهدف إلى تشجيع قيمة التعاون والمثابرة للحفاظ على سمعة المؤسسة التي هي من سمعة الموظف، بينما نجد الأفراد اللذين يرون أن المؤسسة تمثل لهم مصالح أخرى فهي تظهر من خلال المكانة الاجتماعية وروح التألق، وتمثلها فئة الإطارات اللذين يتجسدون هم الأخرين على شكل مسؤولين مهمين في مصالح معينة، هذا من جهة ومن جهة أخرى راجع لامتلاكهم لقدر من السلطة التي تجعلهم يميلون إلى خدمة مصالحهم الشخصية ومصالح العناصر المقربون لهم بحجة دفع بعجلة التنمية، لكن هذا لا يعني أن سمعة المؤسسة لا تهمهم و إنما نجدهم يعملون كل ما في وسعهم من مهارات وجهود بهدف كسب ثقة المدير حتى يتمكنوا من الحفاظ على مكانتهم الاجتماعية التي يحرزونها داخل المؤسسة.

وبالتالي يمكن القول في الأخير أن الفئة المهنية دورا مهما وفعالا في بناء وتثمين قيمة المؤسسة لدى الموظف، والتي تظهر في شكل ثقافة معينة تسيير وفقها سلوكيات أفرادها، ومن خلال هذه

1- حسين قيد: علم النفس العام (رؤية معاصرة)، القاهرة: مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، مصر، 2004، ص197.

* - تصريح أحد المبحوثين في مقابلة له بالاستمارة من فئة أعوان التنفيذ.

الفصل الثامن: القيم الاجتماعية والتنظيمية ودورها في بناء السلوك التنظيمي .

النتيجة سنحاول التدقيق أكثر في الجدول الموالي الذي يظهر العلاقة بين منظور الموظف للمؤسسة ونوع الشعور الذي يتركه في نفسيته من خلال سلوكه.

أولاً: طبيعة القيم التنظيمية والاجتماعية من منظور الموظف لمكان وظيفته.

الجدول رقم(12): العلاقة بين منظور الموظف لمؤسسته وانعكاسه على شعوره وسلوكه.

منظور الموظف للمؤسسة الشعور المنعكس على سلوكه	مكان لكسب الرزق	مكان لإبراز القدرات والمهارات	فضاء لملئ الوقت	أخرى	المجموع
الاعتزاز	10 %58,82	10 %50	20 %44,44	12 %12,24	52 %28,88
الراحة	07 %41,17	10 %50	20 %44,44	36 %36,73	73 %40,55
التذمر	—	—	5 %11,11	50 %51,20	55 %30,55
المجموع	17 %100	20 %100	45 %100	98 %100	180 %100

من خلال الجدول الأعلى يتضح لنا أن الاتجاه العام للعينة المستجوبة يتمركز في أنهم يشعرون بنوع من الراحة الذي يخيم سلوكهم وذلك بنسبة %40,55 وتدعمها في ذلك نسبة %50 عند الفئة التي تعتبر المؤسسة هي مكان لإبراز لقدرات والمهارات، تليها نسبة %44,44 عند الفئة التي تعتبر المؤسسة هي فضاء لملئ الوقت، بعدها نسبة %41,17 ترى أن المؤسسة هي مكان لكسب الرزق وأخيراً نسبة %36,73 ترى أن المؤسسة هي مجموعة من مصالح أخرى. في المقابل نجد الفئة التي تشعر بالاعتزاز الذي يظهر في سلوكها بنسبة %28,88 وتدعمها في ذلك نسبة %58,82 التي تمثل لها المؤسسة مكان لكسب الرزق، ثم تليها نسبة %50 مكان

الفصل الثامن: القيم الاجتماعية والتنظيمية ودورها في بناء السلوك التنظيمي .

لإبراز القدرات والمهارات بعدها فضاء ملئ الوقت بنسبة 44.44% وأخيرا نسبة 12,24% تمثل مصالح أخرى.

نلاحظ أن النسب كلها متقاربة إلى بعضها حيث لا يوجد فرق كبير بينها، وبالتالي يمكننا أن نفسر توجه الأغلبية الساحقة من العينة المسحوبة إلى أن ما يشعر به داخل المؤسسة هو الراحة دليل على نوع من الإرساء الثقافي الذي تملكه هذه المؤسسة، حيث استطاعت أن تملك أفرادها انطلاقا من سياسة تحسيسية تجعل الموظف يشعر بأنه له دور مهم وفعال داخل المؤسسة مهما كان المنصب الذي يشغله وهذا خاصة عند الفئة التي ترى أن المؤسسة هي مكان لإبراز القدرات والمهارات باعتبارهم أنهم في مكان مهم وحساس ألا وهو (المدرسة الوطنية للإدارة) التي تتطلب كفاءات ومهارات من أجل الاعتماد عليها للسهر على توفير خدمات مريحة لتلاميذ المدرسة اللذين هم أعمدة البلاد في المستقبل كما صرح بها أحد الباحثين.

أما بالنسبة للفئة التي ترى أن المؤسسة هي فضاء ملئ الوقت بما يجلب النفع والخير هو دليل على مدى الضمير المهني الحي لدى هذه الفئة باعتبار أنهم لا يرغبون في بذل الحركات الزائدة في سلوكهم بين القيل والقال مثلما صرح أحد الباحثين وإنما يجدون أن المؤسسة تملأ كل الوقت فراغهم نتيجة تراكم الأنشطة التي تتوزع عليهم في مختلف المصالح، أما بالنسبة للفئة التي ترى أنها مكان لكسب الرزق فهذا شيء طبيعي باعتبار أنها توفر لهم الاستقرار المادي لتلبية حاجياتهم وحاجيات أسرهم العالقة إلى مسؤولياتهم، وأخيرا تأتي الفئة التي تنظر إلى المؤسسة باعتبارها أنها تمثل مجموعة من مصالح أخرى مثل المكانة الاجتماعية والشهرة التي يسعى إليها كل موظف في مكان وظيفته، مما يجعله يكسب نوع من الاحترام والتقدير من طرف المجتمع الذي يتواجد في وسطه.

أما الفئة الثانية التي تشعر بالاعتزاز فهي نتيجة لاعتبار أن المؤسسة هي مكان لكسب الرزق وهذا دليل على مدى شعور هذه الفئة بالاستقرار النفسي والمادي الذي جعلها تعيش راحة البال من ناحية التفكير في كيفية الانتقال لجمع قوت العيش خاصة ونحن في زمن الأسعار التي يعجز فيها الفرد على تلبية حاجياته الضرورية، أما بالنسبة للفئة التي ترى أنها تشعر بالاعتزاز في سلوكها نتيجة أن المؤسسة هي مكان لإبراز مواهبها وقدراتها يرجع إلى الطابع الخدماتي الذي يتميز بها مهامها في هذه المؤسسة فهو يعتمد بالاطلاع ومعرفة بعض مراسيم رئاسية وقوانين خاصة بالمؤسسات والإدارات العمومية حتى يمكن تجنب الوقوع في بعض المخلطات وذلك بمحاولة فهمها واستغلالها لخدمة مصالح العامة

الفصل الثامن: القيم الاجتماعية والتنظيمية ودورها في بناء السلوك التنظيمي .

التي تسعى إليها المؤسسة، لكن ذلك ليس بالشيء السهل وإنما ذلك يتوقف على القدرات الفكرية التي يتميز بها الموظف والسير العقلاي في سلوكه مما يجعله يتفطن لبعض الهفوات التنظيمية التي تعرقل أدائه لمهامه. أما بالنسبة للفئة التي ترى أنه هو فضاء الملى الوقت فيرجع طابع العمل الإداري الروتيني الذي يشعر به الفرد في حياته اليومية، وبهذا فهو يرى أن وظيفته في هذه المؤسسة تملأ معظم أوقاته وتجعل منه إنسان ذو قيمة اجتماعية أي تركز دوره في تقديم المساعدات الاجتماعية لغير ذلك. وفي الأخير تأتي الفئة التي ترى أن العمل في المؤسسة هو تحقيق لمصالح أخرى مثل تعرفه على علاقات جديدة تجعله يشعر بمدى أهمية مهامه في هذه المؤسسة .

بهذا نجد أن متغير مفهوم العمل في المؤسسة له مدلول واسع وانعكاس كبير على سلوك الموظف فكلما كان التفكير إيجابيا على المؤسسة ساعد ذلك على خلق سلوك حسن ومفيد لأداء الجيد للمؤسسة.

الجدول رقم(13): العلاقة بين المستوى التعليمي وقاعدة التعامل بين الموظفين.

المجموع	جامعي	ثانوي	إكمالي	المستوى قاعدة التعليمي التعامل بين الموظفين
90	50	30	10	مجموعة من القيم
%50	%58,82	%50	%28,57	
20	10	10	—	مجموعة من الأعراف والتقاليد
%11,11	%11,76	%16,66		
45	15	10	20	مجموعة من النظم والقواعد
%25	%17,64	%16,66	%57,14	
25	10	10	5	مجموعة من العلاقات الاجتماعية
%13,88	%11,76	%16,66	%14,28	
180	85	60	35	المجموع
%100	%100	%100	%100	

الفصل الثامن: القيم الاجتماعية والتنظيمية ودورها في بناء السلوك التنظيمي .

يظهر لنا الجدول السابق لأغلبية الساحقة من العينة المستجوبة يتجه رأيها إلى أن ما يحكم التعامل بين أفراد المؤسسة هي مجموعة من القيم وذلك بنسبة 50% و تدعمها نسبة 58,82% عند ذوي المستوى الجامعي، ثم تليها نسبة 50% عند ذوي المستوى الثانوي، وبعدها نسبة 28,57% عند ذوي المستوى الإكمالي، بالمقابل نجد أن 11,11% من العينة المستجوبة يرون أن ما يحكم التعامل بين الموظفين هي مجموعة من الأعراف والتقاليد وتدعمها في ذلك نسبة 16,66% عند ذوي المستوى الثانوي، ونسبة 11,76% عند ذوي المستوى الجامعي.

بعد القراءة الإحصائية نلاحظ أن أغلب المبحوثين يرون أن ما يحكم التعامل هو مجموعة من القيم وهذا شيء طبيعي لأن أغلب الأوامر واللوائح الموضوعة لتنظيم سلوك الموظفين في المؤسسة تكون مبنية على قاعدة القيم التي تسعى من خلالها إلى ترسيخ ثقافتها، حيث في حالة ما إذا كانت القيم مبهمه و غامضة لا تستطيع المؤسسة الوصول إلى تحقيق أهدافها في المستقبل، وبالتالي هذا ما يثقل من كاهلها ويعطل في مسيرة عجلة تنميتها. كما أن القيم تعد بمثابة محفز ودافع لسلوك الموظف للسعي وتحريك أقصى مجهود يمتلكه بهدف تحقيق غايته والوصول إلى أكبر قدر من أغراضه، إلا أن ذلك يكون ضمن إطار اجتماعي محدد من الناحية الأخلاقية حتى يسمح له بالقبول والرضا من طرف الجماعة المنتمي إليها¹ في حين تعد الأعراف والتقاليد بمثابة إطار مدعم بالقيم لتوضيح طريقة تفكير الموظفين حول الأشياء التي يسعون لتحقيقها في المهام المسندة إليهم، وذلك ضمن سياسة محددة ومفهومة من طرف المؤسسة فمن هنا تكون العادات والتقاليد بمثابة سند لحصر كل طاقات الموظفين والموارد بما يخدم المصالح العامة.

بهذا نستنتج أن الاختلاف في المستوى التعليمي يؤدي إلى خلق تباين واضح في درجة الوعي والتفكير بما يحكم تعامل الموظف مع الزملاء، فالفرد الذي يتميز بمستوى جامعي يجد أن القيم هي اللبنة الأساسية التي تبني عليها المؤسسة ثقافتها التنظيمية من أجل التحكم وضبط سلوك موظفيها، في حين اللذين يتميزون بمستوى ثانوي يجدون الأعراف والتقاليد هي الوجهة الصحيحة لرسم الثقافة التنظيمية وهذا ما يبرز لنا نوع من النقص المعرفي لدى هذه الفئة لأن الأعراف ليس لها مدلول كبير في العقيدة الإسلامية مقارنة بالقيم الصحيحة التي تبني عليها الشريعة الإسلامية مبادئها وتحاول

1- محمود السيد أبو النيل: علم النفس الاجتماعي، مرجع سابق، ص 229.

الفصل الثامن: القيم الاجتماعية والتنظيمية ودورها في بناء السلوك التنظيمي .

الأخذ بها في كل مجالات الحياة الاجتماعية ولا سيما المجالات الاقتصادية، وحتى المعاملات والتنظيمات للسلوكيات في الحياة العملية التي تجمعها مختلف التنظيمات.

ثانيا: حكم التعامل بين الأفراد وطبيعة القاعدة التنظيمية.

الجدول رقم(14): العلاقة بين حكم التعامل بين الموظفين وطبيعة القاعدة التنظيمية.

حكم التعامل بين الموظفين طبيعة القاعدة التنظيمية	مجموعة من القيم	مجموعة من الأعراف والتقاليد	مجموعة من النظم والقواعد	مجموعة من العلاقات الاجتماعية	المجموع
جد مرنة	9 %18,36	30 %33,33	5 %16,66	3 %27,27	47 %26,11
مرنة نوعا ما	40 %81,63	50 %55,55	22 %73,33	5 %45,45	117 %65
جامدة	—	10 %11,11	3 %10	03 %27,27	16 %8,88
المجموع	49 %100	90 %100	30 %100	11 %100	180 %100

نلاحظ من خلال الجدول الأعلى أن الاتجاه العام يتمحور حول أن طبيعة القاعدة التنظيمية التي توجه سلوك الموظفين بالمؤسسة هي مرنة نوعا ما وذلك بنسبة 65% وهي مدعمة بنسبة 81,63% عند الفئة التي ترى أن ما يحكم التعامل بين الموظفين هي مجموعة من القيم وتليها نسبة 73,33% عند الفئة التي ترجع التعامل إلى مجموعة من النظم والقواعد، وبعدها تأتي نسبة 55,55% عند الفئة التي ترى أن ما يحكم التعامل بين الأفراد هي مجموعة من الأعراف والتقاليد وأخيرا تأتي الفئة التي ترى أن ما يحكم التعامل بين الموظفين هي مجموعة من العلاقات الاجتماعية وذلك بنسبة 45,45%، بالمقابل نجد نسبة 8,88% ترى أن طبيعة القاعدة التنظيمية التي تحكم تعامل الموظفين هي جامدة وتدعمها في ذلك نسبة 27,27% عند الفئة التي ترى أن مجموعة من

الفصل الثامن: القيم الاجتماعية والتنظيمية ودورها في بناء السلوك التنظيمي .

العلاقات الاجتماعية هي التي تحكم التعامل بين الموظفين، في حين نجد 11,11% ترى أن مجموعة من النظم والقواعد هي التي تحكم تعاملات الموظفين وأخيرا نسبة 10% عند الفئة التي ترى أن ما يحكم التعامل بين الموظفين هي مجموعة من النظم والقواعد.

من خلال القراءة الإحصائية للجدول الأعلى يتضح لنا أن أغلب المبحوثين يصرحون بأن طبيعة القاعدة التنظيمية التي تسيّر سلوك الموظفين هي مرنة نوعا ما وتحكمها مجموعة من القيم وهذا دليل على مدى صدق هذه الفئة في تصريحاتها، حيث جاءت إجابات الجدول (14) تدعيم للإجابة الموجودة في الجدول رقم (13) إذ نجد أن النسب بقيت مواظبة على نفس الرأي بالرغم الاختلاف في المتغير التابع وهذا دليل على أن الموظف داخل المؤسسة يعطي أهمية كبيرة للقيم باعتبارها أداة الأولى لتنظيم مختلف الاتجاهات التي ينتمي إليها فيؤثر ذلك على ترتيب سلوكه ضمن القاعدة التنظيمية التي تحددها ثقافة مؤسسته. فيظهر لنا أن كلما كانت طبيعة التعامل التي تحكم الأفراد تنطلق من مجموعة من القيم ساعد ذلك على مرونة القاعدة التنظيمية، مما يجعلها تفتح المجال للتفاوض والمشاركة بين الأفراد. إذ تتخذ المؤسسة منها أحسن السبل والطرق لتحقيق أهدافها، وكذا الرأي عندما تنطلق القاعدة التنظيمية من مجموعة النظم والقواعد يساعد ذلك على رسم الواجهة الصحيحة للموظف لاختيار الطريقة الصائبة لأداء المهام المسند إليه، وهذا ما يجعله في حالة تفاعل مع محيط عمله فتقوى الرابطة بينه وبين زملائه ويتكون ما يسمى بالضمير المهني مما يخلق قاعدة تنظيمية متينة، فتعرف المؤسسة من خلالها نوع من الاستقرار المهني الذي يظهر في قلة الخلافات التنظيمية التي تعرقل خدمات المؤسسة.

وبالتالي هذا ما يجعل المنظمة تملك نظام تنظيمي موحد وواضح للمعالم تسيّر وفقه سلوك الموظف مما يجعله يعيش نوع من الحرية التنظيمية فتتحقق نوع من المرونة لمسايرة ومراقبة أفعاله وتصرفاته، وفي الأخير يصبح مشعبا بالثقافة التنظيمية التي تجعله يعيش الاستقلالية في تحركاته وتصرفاته داخل المؤسسة. فتخلق لديه مجموعة من القيم التي تظهر في الإلتقان، الصدق الأمانة... الخ، مما يشكل مبادئه بشكل صحيح فيصبح قادرا على أداء المهام المسندة إليه على أحسن وجه، أما بالنسبة للفئة التي ترى بأن الأعراف والقيم هي التي تحكم التعامل بين الموظفين تأتي نتيجة العادة المتعارف عليها داخل المؤسسة.

الفصل الثامن: القيم الاجتماعية والتنظيمية ودورها في بناء السلوك التنظيمي .

الجدول رقم(15): العلاقة بين الفئة المهنية وحضور الاجتماعات.

الفئة المهنية	أعوان التنفيذ	أعوان التحكم	إطارات	إطارات عليا	المجموع
حضور الاجتماع					
نعم	50 %47,16	40 %72,72	16 %100	3 %100	109 %60,55
لا	56 %52,83	15 %27,27	—	—	71 %39,44
المجموع	106 %100	55 %100	16 %100	03 %100	180 %100

يظهر لنا من خلال الجدول الأعلى الذي يوضح علاقة الفئة المهنية ومدى حضور الاجتماع بأن الاتجاه العام يشير إلى أن أغلب أفراد العينة معينين بالاستفادة من حضور الاجتماع وذلك بنسبة %60,55 وهي مدعمة بنسبة %100 عند كل من الإطارات العليا والإطارات، ثم تليها نسبة %72,72 عند أعوان التحكم بعدها نسبة %47,16 عند أعوان التنفيذ، في المقابل نجد نسبة %39,44 لا يحضرون الاجتماعات التي تنظمها المؤسسة مدعمة بنسبة %52,83 عند أعوان التنفيذ ونسبة %27,27 عند أعوان التحكم.

فمن خلال القراءة الإحصائية يتضح لنا أن هناك علاقة طردية بين هذين المتغيرين، بحيث لاحظنا أن حضور الاجتماع يختلف باختلاف السلم الوظيفي إذ يزداد حضور الاجتماع كلما صعدنا في السلم الهرمي فنجد مثلا حضور الاجتماع عند الإطارات العليا والإطارات شيء إجباري يخوله المنصب المسند إليهم، حيث من المنطقي أن نجد هذه الفئة تلتزم بحضور الاجتماع باعتبار أغلبها مسؤولين عن مصالح معينة وذلك بهدف المشاركة في الاقتراحات والأفكار الجديدة التي تهدف المؤسسة من خلالها إلى تحسين أداء خدماتها من وضع خطط لتنسيق جهود المرؤوسين وكيفية أداء المهام المسند إليهم، أما بالنسبة لأعوان التحكم فيتمثل حضورهم للاجتماع بغية معرفة بعض

الفصل الثامن: القيم الاجتماعية والتنظيمية ودورها في بناء السلوك التنظيمي .

شروحات القوانين التي تنظمها المؤسسة، فحين حضور بعض أعوان التنفيذ الاجتماع من أجل تلقي بعض الأوامر والتعليمات وليس طرح لمطالبهم وانشغالاتهم، في حين نجد في المقابل نجد فئة الموظفين التي هي ضمن مستويات أعوان التحكم والتنفيذ تقل لهم فرصة الجلوس على طاولة واحدة متقابلين مع الهيئات العليا لأن معظم النقاشات والمواضيع التي تطرح أثناء الاجتماعات تكون في مستوى قرارات مصرفية لا تخصهم باعتبار أغلبهم خارج الوظيفة الإدارية أي بأعمال البستنة، السياقة و الحراسة. لذا غالبا ما تنحصر المعلومات في المستويات العليا أي عند الإطارات بنوعيتها فهم أكثر دراية بالمعلومات والمواضيع التي طرحت أثناء الاجتماعات بحكم قربهم من مستويات القرار و تمريرها إلى المستويات الأخرى. إلا أن هناك بعض من هؤلاء يحتكرون المعلومات لأنفسهم ولا ينقلونها لغيرهم وقد لا يرغبون بالتصريح والإدلاء بأنه قد أقيمت الاجتماعات، وبالتالي هذا ما يؤدي إلى نقص الإعلام داخل المؤسسة فتظهر بعض السلوكيات اللارسمية التي تعرقل من عملية سير النظام الداخلي في الاتجاه الصحيح.

وبهذا يمكن القول في الأخير أن الاجتماع دور مهم وفعال، حيث يعد بمثابة الأداة الفاعلة في يد المؤسسة لتحقيق التفاعل والتعاون بين الإدارة والموظفين، باعتباره الوسيلة الرسمية للاتصال بين الطرفين التي تمكن الموظف من التعبير عن مطالبه وانشغالاته والإدلاء باقتراحاته، ويعتبر تقبل تنفيذ التعليمات الوسيلة الناجحة في توصيل المعلومات كونها تسمح للموظفين بالاندماج في الجو الاجتماعي الذي تنظمه مؤسستهم، مما يقلل من حدة الصراعات الداخلية لذا فمن المفروض استغلال هذه الوسيلة لمنع القطيعة التي تحدث بينهم وبين الإدارة وتقرب الوصل بينهما من أجل خلق جو من الاحتكاك الدائم وتفاعل مستمر يتميز بالحيوية العالية في تحقيق التكامل والتوازن بين أهدافهم وأهداف المؤسسة.

الفصل الثامن: القيم الاجتماعية والتنظيمية ودورها في بناء السلوك التنظيمي .

الجدول رقم (16): تأثير مكان إقامة الموظف على حضور الاجتماع ومدى تقبل المسؤول لفاعليته.

المجموع	لا		نعم		حضور الاجتماع
	ولاية	خارج ولاية الجزائر	ولاية	خارج ولاية الجزائر	مكان الإقامة
					طريقة استقبال المسؤول لفاعلية الموظف
53 %29,44	—	3 %12	20 %50	30 %35,29	بأهمية
100 %55,5	25 %83,33	20 %80	15 %37,5	40 %47,05	نوعا ما
27 %15	5 16,66	2 %8	5 %12,5	15 %17,64	بتجاهل
180 %100	30 %100	25 %100	40 %100	85 %100	المجموع

بعد قيامنا بإدخال متغير مكان الإقامة للمبحوث كمتغير رائر في الجدول أعلاه لتفكيك العلاقة وجدنا الاتجاه العام لتصريح المبحوثين يتجه للقول بأن آرائهم المقترحة لا يعطي لها القدر الكافي من الأهمية التي تحتاجها بنسبة 55.50% وهي مدعمة بنسبة 83,33% للمبحوثين الذين يقطنون خارج ولاية الجزائر ولا يحضرون اجتماعات مقارنة بنسبة 80% للمبحوثين الذين يقطنون بولاية الجزائر من نفس الاتجاه، وتقابلها نسبة 47,05% للذين يقطنون بولاية الجزائر ويحضرون اجتماعات مقارنة بنسبة 37,5% للذين يقطنون خارج ولاية الجزائر من نفس الرأي، كما تقابلها من جهة أخرى نسبة 15% التي ترى أن رأيها يقابله المسؤول بتجاهل وتدعمها نسبة 17,64% للمبحوثين الذين يقطنون بولاية الجزائر ويحضرون الاجتماعات مقارنة بنسبة 12,5% للذين يقطنون

الفصل الثامن: القيم الاجتماعية والتنظيمية ودورها في بناء السلوك التنظيمي .

خارج ولاية الجزائر من نفس الرأي، وتقابلها نسبة 16,66% للذين يقطنون خارج ولاية الجزائر ولا يحضرون الاجتماعات مقارنة بنسبة 8% للذين يقطنون بولاية الجزائر من نفس الاتجاه .

فمن خلال النسب الإحصائية المتضمنة في الجدول يتضح لنا أن الانتماء قائم على أساس التضامن الجهوي الذي يساهم في تكوين علاقات اجتماعية جد وثيقة مع أبناء الولاية الواحدة. فنجد الباحثين الذين ينتمون لولاية الجزائر تكون لهم الحضور في حضور الاجتماعات التي تنعقد أغلبها في أوقات نهاية الدوام، مما يجعلهم على دراية بما يدور داخل المؤسسة أكثر من الباحثين خارج ولاية الجزائر وذلك بحجة أبناء الولاية يستطيعون البقاء لأوقات متأخرة لتوفر وسائل النقل إلى بيوتهم. في حين أبناء خارج ولاية الجزائر مقيدون بأوقات محددة للالتحاق ببيوتهم قبل الساعات المتأخرة، و بالتالي هذا ما يوفر لهم فرصة الاتصال بالمسؤول بشكل كبير على أبناء خارج الولاية. ففي حالة ما تم الاقتراح للمسؤول بفكرة معينة من طرف مبحوث مقيم بولاية الجزائر لتفعيل العملية التنظيمية يكون له قدر من الاهتمام الزائد على غير عندما يكون المقترح من خارج ولاية الجزائر، وهذا ما لاحظناه في الاتجاه الثاني عندما يكون المبحوث خارج ولاية الجزائر فإن المسؤول لا يعطي له الوقت الكافي لشرح كيفية بناء قيمة العمل التي يسعى إليها المقترح من أجل تنميتها في سلوك التنظيمي لأفراد المؤسسة. والتي قد تكون لها آثار إيجابية في زيادة مستوى أداء المؤسسة، وبالتالي هذا ما يجعلنا نلتمس عدم وجود العدالة التنظيمية في توزيع الفرص هذه الفكرة التي أشار إليها كل من **سعيد عامر وعلي عبد الوهاب** حينما حددا جملة من الأهداف التي ينبغي للمسؤول مراعاتها أثناء توزيع المعلومات على الأفراد دون المحاباة بل فقط بالتركيز على عدالة التعبير المعلومات دون تمييز ودون تدخل الاتجاهات الشخصية¹.

كما نجد أن هذا قد سبق وأن أشارت إليه المدرسة الكلاسيكية في التنظيم فقد حدد **هنري فايول** في نظرية الإدارة أربع عشر مبدأ للتنظيم وأعتقد أنها صالحة لجميع المواقف الإدارية والالتزام بها ضمن فعالية الإدارة كونها تتسم بالمرونة وعدم الجمود، وذلك يظهر جليا في المبدأ رقم 11 الذي ينص على مبدأ المساواة والعدالة على أساس الاختلاف في العمل ويدعوا إلى ضرورة توفير معاملة عادلة بين كل العاملين، وعلى المسؤولين التعامل مع مرؤوسيههم على أساس العدالة والمساواة.

1- سعيد عامر، علي عبد الوهاب: **الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة**، ط2، مركز وايد سرفيس للاستشارات والتطوير الإداري، ط2، مصر، 1998، ص68.

الفصل الثامن: القيم الاجتماعية والتنظيمية ودورها في بناء السلوك التنظيمي .

الجدول رقم (17): العلاقة بين أقدمية الموظف والمشاركة في الاقتراحات.

المجموع	أقل من 5 سنوات	من 5 إلى 15 سنة	أكثر من 15 سنة	المشاركة في الاقتراحات
115	22	73	20	نعم
%63,88	%35,48	%78,49	%80	
65	40	20	5	لا
%36,11	%64,51	%21,50	%20	
180	62	93	25	المجموع
%100	%100	%100	%100	

يتضح لنا من خلال الجدول الأعلى أن الاتجاه العام للعينة المستجوبة يركز على أن الاقتراحات المطروحة في الاجتماعات يؤخذ بها في تنمية مشاريع المؤسسة و هي بنسبة %63,88 وهي مدعمة بنسبة %80 عند الفئة التي أقدميتها أكثر من 15 سنة تليها نسبة %78,49 عند الفئة التي أقدميتها من 5 إلى 15 سنة وأخيرا نسبة %35,48 عند الفئة التي أقدميتها أقل من 5 سنوات، في المقابل نجد %36,11 يرون أن الاقتراحات المطروحة لا تؤخذ بها من طرف مسؤول المؤسسة وهي مدعمة بنسبة %64,51 عند الفئة التي خبرتها أقل من 5 سنوات ثم تليها %21,50 عند الفئة التي أقدميتها من 5 إلى 15 سنة وأخيرا %20 عند الفئة التي أقدميتها أكثر من 15 سنة.

فمن خلال القراءة الإحصائية للجدول السابق يتضح لنا أن متغير الأخذ بالاقتراحات المطروحة يتأثر بالأقدمية، حيث كلما كان الموظف يملك اقدمية كبيرة في المؤسسة فتحت له الفرصة للحوار والمناقشة مع المسؤول للإدلاء بآرائه واقتراحاته على طاولة الاجتماعات مما يجعله يشعر بمكانة اجتماعية مهمة داخل المؤسسة. بالتالي هذا ما يعزز من قيمة الولاء والانتماء لديه اتجاه المؤسسة ويرفع من دافع الانجاز في سلوكه لتقديم أحسن ما يملك من المهارات والأفكار، في المقابل هذا ما يزرع نوع من الغيرة عند حديث التوظيف بالبحث على أنجع الوسائل لاكتساب أكبر قدر من ثقافة المؤسسة وذلك بتمسكها بمنصبها ومحاولة تقديم أحسن الأفكار حتى يتسنى لهم في المستقبل المشاركة في بناء الخطط التي تستخدمها المؤسسة لتنمية مشاريعها الخدمانية.

الفصل الثامن: القيم الاجتماعية والتنظيمية ودورها في بناء السلوك التنظيمي .

نستنتج أن المؤسسة من بين المؤسسات المشجعة للقيم الاجتماعية بين الموظفين، حتى تجعلهم يشعرون بنوع من الأمان والاستقرار مما يسمح بإخراج الطاقات والقدرات الكامنة التي تستغلها لخدمة مشاريعها التنموية، وهذا ما ذهب إليه كل من M.Philippe et Y.Rajaud الذين يقولون: "الحوار والنقاش عملية متكاملة لتطوير التنظيمات الهيكلية"¹، بهدف تحسين الأداء الذي تسعى إليه المؤسسة الفعالة في تحقيق التوافق بين أهدافها من جهة وأهداف موظفيها من جهة أخرى، كما أن الأخذ بالاقترحات المطروحة في الاجتماعات يزيد من تفاعل المرؤوسين وفق العلاقات الارتباطية بين التحفيز وتحريك طاقاتهم مما يرفع من الروح المعنوية وينمي الشعور بالأمن الاجتماعي الذي يحقق المشاركة الفعالة في زيادة العطاء الاقتصادي للمؤسسة.

ثالثاً: تبيين قيم الأفراد بالمشاركة في الاقتراحات عاملاً مهماً لتشخيص نوع القاعدة التنظيمية. الجدول رقم(18): علاقة الاقتراحات المطروحة بطبيعة القاعدة التنظيمية .

المجموع	لا	نعم	الأخذ بالاقترحات طبيعة القاعدة التنظيمية
33 %18,33	3 % 3,65	30 % 30,61	جد مرنة
127 %70,55	59 %71,95	68 %69,38	مرنة نوع ما
20 %11,11	20 %24,39	—	جامدة
180 %100	82 100%	98 %100	المجموع

1- ناصر داددي، عدون، اقتصاد المؤسسة، مرجع سابق، ص 113.

الفصل الثامن: القيم الاجتماعية والتنظيمية ودورها في بناء السلوك التنظيمي .

يتبين لنا من خلال الجدول الأعلى أن الاتجاه العام يتجه إلى أن طبيعة القاعدة التنظيمية التي توجه السلوك التنظيمي داخل المؤسسة مرنة نوعا ما بنسبة 70.55% وهي مدعمة بنسبة 71,95% عند الفئة التي ترى عدم وجود الفرصة للأخذ باقتراحاتها مقارنة بنسبة 69,38% ترى أن هناك مجالات يتم فيها الأخذ باقتراحاتهم، في المقابل نجد 11,11% ترى أن طبيعة القاعدة التنظيمية التي توجه سلوك الموظفين داخل المؤسسة هي جامدة وتدعمها في ذلك نسبة 24,39% ترى بعدم الأخذ باقتراحاتها.

فمن خلال المعطيات السابقة يتضح لنا أن أغلب المبحوثين يرون أن طبيعة القاعدة التنظيمية التي تتميز بها المؤسسة هي نوع ما مرنة وهي لا تشجع كثيرا على الأخذ بالاقترحات المطروحة التي تطرح في ميدان العمل من أجل تحسين أداء الموظفين، وذلك يرجع لتمرکز السلطة في يد الإطارات العليا باعتبارهم المسؤولين الأولين لما يتعرض له الموظفين أثناء أدائهم لمهامهم.

أما الفئة التي ترى بأن اقتراحاتها تؤخذ بعين الاعتبار في نفس الاتجاه تتمثل في رأي بعض المسؤولين للمصالح والمكاتب وهذا شيء طبيعي باعتبارهم السند الثاني الذين تركز عليهم الإطارات العليا لتنفيذ أوامهم، أما الاتجاه الثاني الذي يرى أن القاعدة التنظيمية التي تنظم سلوك الموظفين جامدة وأن اقتراحاتهم لا تؤخذ بعين الاعتبار فتراجع كما سبق وأن ذكرنا تمرکز السلطة في يد المسؤولين الأولين فنجد كل مسؤول عن مصلحة ما يعد المرجع الوحيد بالنسبة للموظف، حتى وان كان لدى كل واحد من هؤلاء الأفراد اقتراحات يراها مناسبة تعود بالفائدة لتجنب بعض الانعكاسات السلبية في بعض التصرفات التي تعرقل العملية التنظيمية للمؤسسة إلا أنها لا تحظى بالقبول لأن كما صرح بعض الموظفين "لا وجود مكان لسلطة الضعيف وإنما الكل يرجع إلى سلطة المسؤول فقط حتى وإن كان على خطأ".*

*- تصريح أحد المبحوثين في مقابلة له بالاستمارة من فئة أعوان التنفيذ يشغل مهام عون مكتب.

الفصل الثامن: القيم الاجتماعية والتنظيمية ودورها في بناء السلوك التنظيمي .

وبالتالي نستنتج أن عدم تثمين المسؤولين لبعض القيم التنظيمية التي يحملها الموظف مثل روح الإبداع والمبادرة يعرقل من العملية التنظيمية التي تتبعها المؤسسة لترتيب سلوك أفرادها، فتفاقم مثل هذا الوضع قد يؤدي إلى تمرد بعض الأفراد على الثقافة التنظيمية التي تحملها المؤسسة، لذا وجب الأخذ بأسلوب إدارة بالأزمات التي تعتمد على منع حدوث المشكلات قبل حدوثها أو التقليل منها والأخذ بزمام المبادرة من خلال التوقع وليس بعد وقوع الأزمة بمحاولة إيجاد أساليب لمواجهتها.

الجدول رقم (19): تأثير السن على تجسيد القرار على أرض الواقع.

المجموع	[50-41]	[40-31]	[30-20]	تجسيد القرار على أرض الواقع
62 %34,44	2 %40	20 %25	20 %33,33	كلي %57,14
106 %58,88	3 %60	50 %62,5	40 %66,66	جزئي %37,14
12 6.66%	—	10 %12,5	—	منعدم %5,71
180 %100	5 % 100	80 % 100	60 % 100	المجموع % 100

يتضح لنا من خلال الجدول الأعلى أن الاتجاه العام يتجه إلى أن أغلب الاقتراحات المقترحة على طاولة النقاش والتي كانت مقبولة على العموم من طرف المسؤول كان تطبيقها على أرض الواقع جزئي وذلك بنسبة %58,88 وهي مدعمة بنسبة %66,66 عند الفئة التي يتراوح سنها ما بين [40-31] سنة تليها نسبة %62,5 عند الفئة التي عمرها يتراوح ما بين [50-41] سنة ثم نسبة %60 عند الفئة التي يفوق عمرها 51 سنة ، وأخيرا نسبة %37,14 عند الفئة التي عمرها يتراوح ما بين [30-20] سنة، فيما تقابلها نسبة %6,66 يرون أن القرارات المقترحة ليس لها

الفصل الثامن: القيم الاجتماعية والتنظيمية ودورها في بناء السلوك التنظيمي .

وجود على أرض الواقع وهي مدعمة بنسبة 12,5% عند الفئة التي يتراوح عمرها ما بين [41-50] سنة مقارنة بنسبة 5,71% عند الفئة التي يتراوح عمرها ما بين [20-30] سنة. فعلى إثر المعطيات الإحصائية للجدول الأعلى يتضح لنا أن أغلب آراء المبحوثين يصب في دائرة التطبيق الجزئي للاقتراحات وهذا خاصة عند الفئة التي يتراوح عمرها ما بين [31-40] و[41-50]، 51 فأكثر فنجد نسبها كلها متقاربة إلى بعضها وهذا دليل على نوع من الازدراء لما يحدث في المؤسسة التي لا تعطي الأهمية البالغة لتقبل اقتراحات المبحوثين الذين أرادوا المساهمة في تفعيل وتصميم وضعيات إدماجية لتحسين خدمات المؤسسة. بينما الفئة التي ترى أن آرائها لا تعرف النور فهي تعرف نوعا من التهميش من طرف مسؤولها، حتى وإن كانت أفكارها جيدة خاصة أننا نجد هذا الرأي عند الفئة التي عمرها يتراوح ما بين [41-50] سنة فهي ترى رغم الفترة العمرية التي كرستها في خدمة مصالح المؤسسة، إلا أن المسؤول لا يزال لا يعطي له الأهمية والفرصة لإبراز مستوى كمون الأفكار التي يملكها.

وفي الأخير نستنتج أن السن لا يعتبر متغير مهم للتأثير على آراء المقترحة في أرض الواقع.

الجدول رقم(20): علاقة الجنس مع مدى تلقي الشاء من طرف المسؤول.

الجنس تلقي الشاء من طرف المسؤول	ذكر	أنثى	المجموع
دائما	30 %30	40 %50	70 %38,88
أحيانا	50 %50	30 %37,5	80 %44,44
نادرا	20 %20	10 %12,5	30 %16,66
المجموع	100 %100	80 %100	180 %100

الفصل الثامن: القيم الاجتماعية والتنظيمية ودورها في بناء السلوك التنظيمي .

يتضح لنا من الجدول الأعلى أن الاتجاه العام يتجه إلى أن تلقي الشئ من طرف المسؤول في حالة نجاح الاقتراحات المطروحة يكون أحيانا بنسبة 44.44% وهي مدعمة بنسبة 50% عند الذكور و نسبة 37,5% عند الإناث، في المقابل نجد الفئة التي ترى أن نادرا ما تلقي الشئ بنسبة 16,66% وتدعمها في ذلك نسبة 20% عند الذكور مقارنة بنسبة 12,5% عند الإناث. من خلال قراءة المعطيات الإحصائية للجدول أعلاه يتبين لنا أن أغلبية الفئة المستجوبة ترى أن تلقي الشئ من طرف المسؤول يكون أحيانا وذلك خاصة عند جنس الذكور ويرجع السبب أن أغلبية المسؤولين رجال وهم أكثر احتكاكا ببعضهم أكثر من الإناث، إضافة للعرف السائد في مجتمعنا الذي يولد نظرة سلبية أثناء تقديم ثناء للجنس اللطيف، حيث أنه بالرغم من التغير الاجتماعي الحاصل إلا أن علاقة الرجل بالمرأة في مجال العمل لا تزال حساسة ويدور حولها الكثير من التأويلات التي تكون في كثير من الأحيان مغالطة ومخالفة للواقع، الأمر الذي يجعل المسؤول لا يبدي الكثير من الثناءات للموظفات خوفا من البلبلة والمشاكل التي تنجر عنها ويعتبرها نوع من الكبرياء، ويرى أن الإفراط في الثناء يجعله يقلل من شأنه ومكانته، وبالتالي هذا ما يجعله يقدم الثناء إلا في حالة اللازمة من أجل تعزيز مواقف الموظفين لتنمية روح الانتماء وخلق نوع من التحفيز لتشجيعهم على المبادرة بهدف جعلهم يشعرون بالأهمية ودورهم في المؤسسة. في المقابل نجد الفئة التي ترى نادرا ما يقدم لها الثناء فيظهر لنا من خلال كلامهما أنها تشعر بنوع من الاستياء والإحباط النفسي، مما ينعكس على معنوياتها فيظهر ذلك في مستوى أدائها التي سبق وأن أشارت إليه دراسة صلاح الدين محمد عبد الباقي¹.

بهذا نقول أن متغير الجنس له دور مهم في تفعيل قيمة الشئ من طرف المسؤول، مما يدفع بالفضول إلى محاولة معرفة مدى تأثير متغير تلقي الشئ على الالتزام بالنظام الداخلي في سلوك الموظف.

1- صلاح الدين محمد عبد الباقي: السلوك الإنساني في المنظمات، الإسكندرية: الدار الجامعية، مصر، 2001، ص65.

رابعاً: التحفيز المعنوي ودوره في الالتزام بالنظام الداخلي.

الجدول رقم (21): العلاقة بين التحفيز المعنوي و الالتزام بالنظام الداخلي.

تلقي الثناء مدى الالتزام بالنظام الداخلي	دائماً	أحيانا	نادرا	المجموع
كلي	50 %71.42	14 %16,47	—	64 %35,55
جزئي	20 %28.57	66 %77,64	5 %20	91 %50,51
شبه منعدم	—	5 %5,88	20 %80	25 %13.88
المجموع	70 %100	85 %100	25 %100	180 %100

من خلال الجدول الأعلى يتضح لنا تركز العينة المسحوبة على الاتجاه العام الذي يرى أن الالتزام بالنظام الداخلي في سلوك الموظف هو جزئي بنسبة 50,51% وتدعمها في ذلك نسبة 77,64% التي ترى أن تلقي الثناء في حالة نجاح الاقتراح يكون أحيانا ونسبة 28,57% في نفس الاتجاه ولكن تلقي الثناء يكون دائما، بعدها تليها نسبة 20% ترى أن تلقي الثناء يكون نادرا، في حين تقابلها نسبة 13,88% تفر بأن الالتزام بالنظام الداخلي هو شبه منعدم وتدعمها في ذلك نسبة 80% نادرا ما تلقي الثناء مقارنة بنسبة 5,88% أحيانا ما تلقي الثناء.

فمن خلال القراءة الإحصائية يمكن القول أن متغير تلقي الثناء على نجاح الاقتراحات يؤثر على مدى الالتزام بالنظام الداخلي لترتيب السلوك التنظيمي، حيث نجد الفئة التي ترى أن الالتزام بالنظام الداخلي جزئي يكون تلقيها للثناء أحيانا إذ يعتبر تقديم الثناء من طرف المسؤول في مجال تقديم الأفكار والمقترحات الجديدة عنصر مهم لتحسين أداء الموظف، وبالتالي تحسين مركز التنظيم الذي يزيد في الالتزام بالنظام الداخلي، خلال محاولة بناء علاقات الأفراد على أساس الثقة والإيمان بالمسؤولية كاعتراف بمدى امتلاكهم للطاقات الفكرية التي يمكن أن يدرسها وينقلها مما يشجع

الفصل الثامن: القيم الاجتماعية والتنظيمية ودورها في بناء السلوك التنظيمي .

التنافس بين الموظفين وقبول التغيير والتحديد. فتكون الموضوعية التي تساعد على الترتيبات بهدف التحول من المنظمات التقليدية إلى منظمات متعلمة مشجعة لتدفق المعلومات وإتاحة الفرصة لتحريك أفكار المبحوثين وتشجيعهم على تشكيل جماعات مهمة تهتم بتثبيت النظام الداخلي. مما يسمح بالانتقال من إدارة الروتين إلى إدارة التغيير التي تسعى إلى وجود قدرات عالية من الاهتمام لتوفير فرص النمو الوظيفي، وذلك بتدريبهم على المشاركة في صناعة القرار بدل المراقبة للتأكيد على التنفيذ، أما الفئة التي ترى أن الالتزام بالنظام الداخلي شبه منعدم دليل على ندرة الثناء الذي يتلقاه المبحوث فيصبح يرغب في تجنب الاحتكاك بالمسؤول لأن كما صرح أحد المبحوثين في كلامه: " العبد ما عندوش الحق يتكلم عليه يخدم ويسكت" *، وبالتالي فمن خلال العبارة يتضح لنا أن المبحوث يسعى إلى التقدير والاعتراف بالجميل حتى ولو بكلمه طيبة باعتباره إنسان له إحساس ومشاعر. وهذا ما أشارت إليه نظرية العلاقات الإنسانية عند التوماس مايو التي تقرر على ضرورة النظر في الجانب النفسي حتى يجعل الموظف يشعر بالأمن والاستقرار والارتياح. بهذا يعتبر الثناء عنصر مهم وفعالا لتحقيق النجاح والاستمرار لبقاء التنظيم ونموه فيصبح النظام حافزا ومشجعا بدل الامتثال للأوامر فقط.

*- تصريح أحد المبحوثين في مقابلة له بالاستمارة يشكو من سوء معاملة مسؤول المصلحة التي ينتمي إليها.

الفصل الثامن: القيم الاجتماعية والتنظيمية ودورها في بناء السلوك التنظيمي .

خامسا: طبيعة الرابطة الاجتماعية بين الموظف ووظيفته وتأثيرها على نفسيته من خلال سلوكه التنظيمي.

الجدول رقم (22): نوع التحفيز و تأثيره على نفسية الموظف .

نوع التحفيز تأثيره على نفسية الموظف من خلال سلوكه	الأجر المناسب	جماعة العمل	الخبرة والذكريات	المساعدات	المجموع
الاعتزاز	5 %12,5	4 %8,69	8 %22,85	47 %79,66	64 %35,55
الراحة	27 %67,50	40 %86,95	22 %62,85	12 %20,33	101 %56,11
التذمر	8 %20	2 4,34	5 %14,28	—	15 8.88%
المجموع	40 % 100	46 % 100	35 % 100	59 % 100	180 %100

يتضح لنا من خلال الجدول الأعلى أن رغم ما جاء في التحليلات السابقة لبعض مشاعر التذمر والاستياء التي يشعر بها الموظف نتيجة بعض التجاهلات التي تصدر من طرف المسؤول في حق الموظف إلا أنه لا يزال الرأي العام يقر بأن ما يشعر به الموظف في سلوكه أثناء إنجاز مهامه هو الراحة وذلك بنسبة 56,11% وهي مدعمة بنسبة 86,95% باعتبار أن الشيء الذي يجذبه للمؤسسة هو الصداقة من خلال جماعة العمل، وتليها نسبة 67,50% ترى الأجر المناسب للمجهود المبذول هو العنصر المهم للانتماء للمؤسسة، ثم نسبة 62,85% تقر بوجود ذكريات مهمة تجعلها لا يزال ارتباطها جسيم بالمؤسسة. وأخيرا تأتي الفئة التي ترى أن ما يجذب ارتباطها للمؤسسة هي المساعدات المادية والمعنوية التي تقدمها المؤسسة لموظفيها وذلك بنسبة 20,33% في المقابل نجد نسبة 8,88% تقر بالتذمر الذي ينعكس في سلوكها أثناء قيامها بمهامها، وتدعمها في ذلك نسبة 20% ترى أن ما يجذب انتماءها للمؤسسة هو الأجر المناسب، وتليها نسبة

الفصل الثامن: القيم الاجتماعية والتنظيمية ودورها في بناء السلوك التنظيمي .

14,28% ترى أن الخبرة والذكريات التي تجعلها لا تزال ترتبط بالمؤسسة، مقارنة ب 4,34% ترى أن ما يميز انتماءها للمؤسسة هو جماعة العمل.

فمن خلال القراءة الإحصائية يظهر لنا رغم بعض المشاكل التنظيمية التي تعيشها هذه المؤسسة مثل كل المؤسسات إلا أن الموظف لا يزال يعيش نوع من الراحة في ظل الثقافة التنظيمية التي تنظمها، وبالتالي هذا ما جعل البعض يقر بأن من مصادر الراحة التي جعلته لا يزال يحس بالانتماء لهذه المؤسسة هي جماعة العمل التي ينتمي إليها، فمن خلال هذا يظهر لنا تقارب الأفراد بينهم من حيث القيم التنظيمية التي تنظمها المؤسسة جعلتهم يرغبون في الانتماء لهذه المؤسسة، وهذا دليل على مدى تشبث الموظفين بأماكن وظائفهم التي أصبحت اليوم من الأمور الصعبة للحصول عليها. إضافة إلى الخبرة والذكريات التي تعد من الأمور الجميلة التي لا يرغب الإنسان بأن يفقدها مع الأشخاص الأعزاء الذي تربطه معهم علاقات حميمة وعزيزة فتخلق قيم الاحترام والتقدير. كما أن المؤسسة تقدم بعض الحوافز المادية مثل بعض الزيادات المالية أثناء وجود تكوينات منعقدة بين الكثير من المصالح الداخلية مما جعلها تدفع للموظف زيادات في أجورهم مقال أتعابهم تسمى بزيادات خارج الميزانية، هذا إضافة إلى بعض المنح المالية للمساعدة للتكوين في الخارج. أما وجود التذمر لبعض الفئات فهو نتيجة لوجود الضغوطات في بعض المصالح نتيجة لسوء المسؤولين الذين يسيرونها فهم ينتمون لهذه المؤسسة فقط لوجود الأجر المناسب الذي يضمن تلبية حاجاتهم إضافة إلى الخبرة والذكريات التي تشدهم لبعض زملاءهم.

وبهذا يمكن القول في الأخير أن وجود العلاقات الإنسانية بين الزملاء هي التي جعلت أغلب الباحثين لا يزالون يرغبون في الانتماء لهذه المؤسسة، وهذا ما يؤكد على سر مهم ألا وهو أن علاقة الصداقة والزمالة من قيم الانتماء للجماعة وللمؤسسة ككل، فكلما زاد هذا الشعور خلقت الرغبة لدى الموظف بحب الاستمرار والبقاء في المؤسسة.

الفصل الثامن: القيم الاجتماعية والتنظيمية ودورها في بناء السلوك التنظيمي .

الجدول رقم (23): تأثير الجنس على العلاقة بين مكان الإقامة و آليات الانتماء للمؤسسة.

المجموع	خارج ولاية الجزائر		بولاية الجزائر		مكان الإقامة الجنس
	أنثى	ذكر	أنثى	ذكر	
75	5	20	20	30	الأجر المناسب
%41,66	%16,66	%50	%40	%50	
15	—	5	5	5	جماعة العمل
%8,33		%12,5	%10	%8,33	
40	10	10	10	10	الخبرة والذكريات
%22,22	%33,33	%25	%20	%16,66	
50	15	5	15	15	المساعدات
%27,77	%50	%12,5	%30	%25	
180	30	40	50	60	المجموع
%100	%100	%100	%100	%100	

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن الاتجاه العام للعينة المسحوبة بعد إدخال متغير الراتب المتمثل في الجنس يتجه إلى أن الشيء الذي يجذب للوظيفة بهذه المؤسسة هو الراتب الشهري المناسب الذي تقدمه المؤسسة وذلك بنسبة %41,66 وتدعمها في ذلك نسبة %50 بالنسبة للعنصر الذكوري في كل من ولاية الجزائر وخارج ولاية الجزائر، وبعدها تليها نسبة %40 لعنصر الإناث المقيمتين بولاية الجزائر %16,66 للمقيمتين خارج ولاية الجزائر، وتقابلها في ذلك نسبة %8,33 للفئة التي ترى أن ما يجذبها للمؤسسة هي جماعة العمل وتدعمها في ذلك نسبة %12,5 بالنسبة للذكور المقيمين خارج ولاية الجزائر وتليها نسبة %10 بالنسبة للإناث المقيمتين بولاية الجزائر وبعدها تليها نسبة %8.33 للذكور المقيمين بولاية الجزائر.

على ضوء المعطيات السابقة يمكننا القول أن الأغلبية الساحقة من الباحثين يرون أن أهم شيء يجذب الموظفين للعمل بهذه المؤسسة هي الراتب الشهري المناسب وذلك بنفس النسبة لكل من

الفصل الثامن: القيم الاجتماعية والتنظيمية ودورها في بناء السلوك التنظيمي .

الذكور المتواجدين بولاية الجزائر أو خارج ولاية الجزائر وحتى بنسبة متقاربة مع الإناث المتواجدات بولاية الجزائر، وهذا دليل على أن ليس هناك فرق بين الذكر والأنثى في كون الراتب الشهري هو المطلب الأول الذي ينتظره كل منهما مقابل الخدمات التي يقدمها مهما اختلف نوعها، حيث أصبحت المرأة تخرج للعمل من أجل الاستقلال براتبها وذلك بهدف اقتناء ما تحتاج إليه، فالزوج أو الأب أو نقول الذكر بصفة عامة أصبح لا يستطيع تأمين كل المتطلبات وخاصة إن كان راتبه ضعيف مقارنة مع غلاء المعيشة، لذا نجد المرأة نفسها مضطرة للخروج للعمل لتكون سندا متعاوناً لأخيها الرجل حتى يتمكن من تحقيق أكبر قدر من الرفاهية لتلبية الحاجيات الأساسية خاصة مع دخول الجزائر في اقتصاد السوق والاستثمار الداخلي والخارجي الذي رفع بصورة رهيبية أسعار مختلف السلع والخدمات وحتى العقار بشتى أنواعها الأمر الذي جعل الأغلبية تتهافت عليها وترفع من مستوى مصاريفها، مما أثقل كاهلها ودفع بالجنسين إلى محاولة تحقيق أكبر قدر من الرفاهية حتى ولو كان ذلك على حساب استقرار الحياة الأسرية، في المقابل نجد الفئة التي ترى أن الشيء الذي يجذبها للوظيفة بهذه المؤسسة هي جماعة العمل وهي نسبة ضئيلة، وذلك بحكم وجود مجموعة أفراد في السلم الوظيفي يتميزون بعلاقات اجتماعية حميمة تلقائية بطبعهم تتولد نتيجة الاتصال المتبادل بينهم، هذا ما يولد لديهم روح الانتماء والاندماج والتفاعل فينتج عنه رابطة زمالة قوية يمكن أن تتحول إلى قيمة الصداقة والإخاء التي تساعد على خلق علاقات اجتماعية قوية، تؤثر في سلوكهم.

فمن خلال ما سبق نستنتج أن متغير الجنس لم يكن له مدلولاً كبيراً في توطيد العلاقة بشكل كبير بين مكان الإقامة والشيء الذي يجذب للعمل في هذه المؤسسة خاصة ونحن في زمن التغير الاجتماعي الذي ينعكس إلى حد كبير على تحديد مكان المرأة وتغيير الذهنيات اتجاهها، حيث أصبح لها الحق في المشاركة في مختلف المجالات لتحقيق المتطلبات الأسرية وتحسين ظروف المعيشة فكان الهدف موحد بالنسبة للجنسين، مما وسع دائرة النشاط لكليهما داخل وخارج البيت، وبهذا لم يكن الأثر واضح بشكل كبير. وبالتالي يمكن القول في الأخير أن متغير الجنس لم يكن له دور مهم وفعال في خلق قيم مهمة لتشجيع الموظف للانتماء أكثر لهذه المؤسسة.

الفصل الثامن: القيم الاجتماعية والتنظيمية ودورها في بناء السلوك التنظيمي .

الجدول رقم(24): علاقة الاقدمية بالرغبة في تغيير مكان الوظيفة .

الأقدمية الرغبة في التغيير إلى مؤسسة أخرى	أقل من 5 سنوات	من 5 سنوات إلى 15 سنة	أكثر من 15 سنة	المجموع
نعم	40 %64,51	40 %43,01	5 %20	85 %47,22
لا	22 %35,48	53 %56,98	20 %80	95 %52,77
المجموع	62 %100	93 %100	25 %100	180 %100

على إثر المعطيات السابقة يتضح لنا أن الاتجاه العام يميل إلى أن أغلبية الساحقة من العينة المسحوبة يتجه رأياً إلى أنها لا ترغب في تغيير مكان الوظيفة وذلك بنسبة 52,77% وهي مدعمة بنسبة 80% عند الفئة التي أقدميتها أكثر من 15 سنة، ثم تليها نسبة 56,98% عند الفئة التي أقدميتها من 5 إلى 15 سنة، وأخيراً نسبة 35,48% عند الفئة التي أقدميتها أقل من 5 سنوات في المقابل نجد 47,22% ترغب في التغيير وتدعمها في ذلك نسبة 64,51% عند الفئة التي أقدميتها أقل من 5 سنوات، ثم تليها نسبة 43,01% عند الفئة التي أقدميتها من 5 إلى 15 سنة وأخيراً نسبة 20% عند الفئة التي أقدميتها أكثر من 15 سنة.

فعموماً نلاحظ من خلال عرضنا للمعطيات الإحصائية أن هناك ارتباط طردي قوي بين هذين المتغيرين، إذ كلما كانت الخبرة كبيرة لدى الموظف كلما كان هناك تشبع بالثقافة التنظيمية التي تنظمها المؤسسة مما يخلق الرغبة للاستمرار بها، فنجد مثلاً الفئة التي أقدميتها أكثر من 15 سنة نجد أنها لا ترغب في تغيير مكان الوظيفة وهذا دليل على تأقلم وتكيف هذه الفئة مع المهام والواجبات المسندة إليها، وبالتالي هذا ما خلق نوع من الولاء للمؤسسة التي تعمل فيها، وكذا نفس الرأي بالنسبة للفئة التي أقدميتها من 5 إلى 15 سنة فيظهر في سلوكها نوع من التطوير التنظيمي

الفصل الثامن: القيم الاجتماعية والتنظيمية ودورها في بناء السلوك التنظيمي .

ووجود نوع من قيم الصداقة والتعاون بين الزملاء. ويمكن تفسير هذا بأن الموظف الذي يمتلك خبرة كبيرة يساعده على اكتساب سلوك إيجابي لأداء مهامه على أحسن وجه هذا من جهة، ومن جهة أخرى يؤدي ذلك على زيادة الحظوظ في انتقاله للمناصب العليا، وذلك تبعاً للقوانين والتنظيمات المعمول بها من طرف الإدارة المحلية، كما أن الخبرة تكسب الموظف نوع من الشعور بالثقة والاحترام بين الزملاء وقد تبين ذلك من خلال تصريحات بعض الباحثين الذين قالوا " أنا لست مستعداً لخوض التجربة من جديد في مؤسسة أخرى وإنما هذا يكفيني" *، مما يظهر لنا نوع التشبع الثقافي لهذه الفئة كما أن ذلك يوفر لها الاستقرار المهني والوظيفي في المنصب مما يكسبها نوع من التألق والتعود مع ظروف المحيطة بهم وبالتالي وجود ارتباط نوعي بينها وبين الجماعة التي تعمل ضمنها فتظهر قيمة الثقة والاحترام التي تساعد على الولاء والانتماء للمؤسسة، مما يزيد في قيمة تعلق الموظف بمكان وظيفته الذي يؤدي بدوره إلى تعزيز السلوك الإيجابي. أما بالنسبة للرأي الثاني الذي يرغب في التغيير مكان الوظيفة والذي نجده عند الباحثين الذين أقدمتهم أقل من 5 سنوات يرجع لغياب التطبع التنظيمي في سلوكهم بسبب عدم اندماجهم مع الثقافة التنظيمية للمؤسسة، مما يجعلهم غير قادرين على تحقيق ذواتهم، فينتج عن ذلك بعض مظاهر السلوك السلبي كالاتكالية، واللامبالاة، والإهمال وعدم انخازهم لمهامهم في الأوقات المحددة، مما يؤثر ذلك على مستوى أدائهم ودرجة تمسكهم بالقيم التي تؤمن بها المؤسسة.

فمن خلال ما سبق يتضح لنا أن الخبرة دوراً مهماً وفعالاً في توجيه سلوك الموظف، إذ بواسطتها يختلف مستوى الولاء للمؤسسة، وهذا يكون واضحاً من خلال رغبة الموظف في مواصلة مسيرة وظيفته أو قطعها. وبهذا يمكن القول أن تحقيقها المؤسسة لأهدافها بشكل متميز يتوقف على مدى الآثار السلبية للسلوك¹ التي تصدر من طرف أفرادها.

كشفت لنا مؤشرات هذه الفرضية الهادفة إلى معرفة مدى تأثير القيم على سلوك الموظفين في ظل الثقافة التنظيمية إلى الوصول لمجموعة من النتائج والتي نجد من أهمها ما يلي: الفئة المهنية تلعب دوراً مهماً وفعالاً في بناء وتثمين قيمة المؤسسة لدى الموظف مما يؤدي إلى أن يكون لمفهوم العمل في

* - تصريح أحد الباحثين في مقابلة له بالاستمارة تفوق خبرته 15 سنة.

1- مدحت محمد أبو النصر: بناء وتدعيم الولاء المؤسسة لدى العاملين داخل المنظمة، دار وائل النشر والتوزيع، 2005، ص49.

الفصل الثامن: القيم الاجتماعية والتنظيمية ودورها في بناء السلوك التنظيمي .

المؤسسة مدلول واسع وانعكاس كبير على سلوك الموظف، حيث وجدنا أن كلما كان التفكير إيجابيا على المؤسسة ساعد ذلك على خلق سلوك مفيد وحسن لأداء الجيد، كما أن الاختلاف في المستوى التعليمي أدى إلى وجود تباين واضح في درجة الوعي والتفكير بما يحكم الموظف مع الزملاء، فنجد الفرد الذي يتميز بمستوى جامعي يعطي أهمية كبيرة للقيمة في حين الفرد ذو المستوى الثانوي أو الإكمالي يميل للأعراف والتقاليد للتصرف بين الزملاء، وبالتالي هذا ما جعله يعيش نوع من الحرية التنظيمية في سلوكه لاختيار السند الملائم لتنظيم تصرفاته ولكن ضمن الإطار القاعدي الذي تميله ثقافة المؤسسة. لعب مؤشر الاجتماع بين الفئات المهنية المختلفة دور مهم وفعال في بناء قيمة التفاعل والتعاون بين كل من الإدارة والموظفين، إضافة إلى وجود العدالة التنظيمية في توزيع الفرص للاهتمام باقتراحات الموظفين أثناء الاجتماع دون النظر إلى مكان الإقامة يرفع من الروح المعنوية ويزيد من درجة الانتماء والاندماج مع القاعدة التنظيمية، مما يولد الرضى المهني لدى الموظف ويزيد في درجة العطاء الاقتصادي للمؤسسة، وهذا ما يبرز لنا حقيقة مهمة وهي أن طبيعة القاعدة التنظيمية التي تسير سلوك الموظفين مرنة مما يستجيب للطاقت التي يحملها كل موظف، إلا أن عدم تثمين المسؤولين لبعض القدرات الإبداعية التي يحملها بعض الموظفين في سلوكهم يعرقل من العملية التنظيمية مما قد يؤدي إلى تفاقم الوضع ويسبب نوع من التمرد على النظام الداخلي. عدم الاستجابة لمتغير السن في الأخذ باقتراحات المطروحة يؤدي إلى نوع من التهميش والقصور في الأداء. إلا أننا نجد متغير الجنس يلعب دور مهم في تفعيل قيمة الثناء من طرف المسؤول مما يجعله يعتبر عنصر مهم لتحقيق النجاح و الاستمرار في بقاء التنظيم، وجود علاقات إنسانية بين الموظفين شجعت أغلب الباحثين على الرغبة في البقاء والانتماء للمؤسسة. كما نجد أن متغير الجنس يتفق على مؤشر الراتب الشهري باعتباره المحفز الوحيد الذي يجعله ينتمي للمؤسسة، إضافة إلى أن عامل الأقدمية يزيد من قيمة الولاء التنظيمي لدى الباحث والتي يكون أثرها واضح في سير العمل فتتحقق أهداف العامة بشكل متميز، مما يرفع بمستوى سلوكهم التنظيمي ويخفف من الحركات الزائدة.

الفصل التاسع: التدريب وأثره على السلوك التنظيمي.

أولاً: التدريب ودوره في بناء الروح المعنوية من خلال سلوك الأفراد داخل المنظمة.

ثانياً: مرات الخضوع للتدريب ومستوى الالتزام بالنظام الداخلي.

ثالثاً: مدى خضوع الموظف للتدريب ونوع العلاقة التي تربطه بمسؤوله.

رابعاً: طبيعة التدريب وطريقة انجاز الموظف لمهامه.

خامساً: قيمة المصاريف المبذولة في عملية التدريب وتناسبها مع أهداف المؤسسة.

الفصل التاسع: التدريب وأثره على السلوك التنظيمي.

سنتناول من خلال هذا الفصل لأهم التأثيرات التي يشملها التدريب في تنمية الموارد البشرية باعتباره عنصر مهم لتوجيه سلوك الموظفين وذلك إثر مجموعة من المؤشرات والتي نذكر من أهمها ما يلي: نوع التدريب الذي توفره المؤسسة عدد مرات تلقي الموظف لعملية التدريب، طبيعة البرنامج التدريبي الذي تتبعه المؤسسة ومدى أهميته في توجيه سلوك الموظف، طريقة تلقي دورات التدريب في المؤسسة، قيمة المبالغ التي تصرف أثناء هذه الدورات.

الجدول رقم (25): العلاقة بين الفئة المهنية و خضوعها لعملية التدريب.

الفئة المهنية الاستفادة من التدريب	أعوان التنفيذ	أعوان التحكم	إطارات	إطارات عليا	المجموع
نعم	80 %75,47	40 %72,72	16 %100	3 %100	139 %77,22
لا	26 %24,52	15 %27,27	—	—	41 %22,77
المجموع	106 %100	55 %100	16 %100	03 %100	180 %100

نلاحظ من خلال الجدول الأعلى أن الاتجاه العام للعينة المسحوبة يتجه إلى أن أغلب المبحوثين كانت لهم الحظوظ في الاستفادة من عملية التدريب وذلك بنسبة 77,22% وتدعمها في ذلك نسبة 100% عند كل من الإطارات العليا والإطارات وتليها نسبة 75,47% عند فئة أعوان التنفيذ وبعدها نسبة 72,72% عند فئة أعوان التحكم، في المقابل نجد نسبة 22,77% لم يكن لهم الحظ في عملية التدريب وتدعمها في ذلك بنسبة 27,27% عند فئة أعوان التحكم ونسبة 24,52% عند أعوان التنفيذ.

فمن خلال هذه النتائج الإحصائية يتضح لنا أن المؤسسة من المؤسسات التي تعطي الأولوية لمسار المهني للموظف، حيث لاحظنا أن جميع الفئات كانت لها الحظ في عملية التدريب وذلك بنسبة عالية عند كل من الإطارات العليا والإطارات وهذا شيء منطقي باعتبار هذه الفئة هي

الفصل التاسع: التدريب وأثره على السلوك التنظيمي.

المسؤولة عن أغلب العمليات الإدارية التي تحدث بالمؤسسة. فكيف لها أن تتحكم في النظام الداخلي الذي يملئ على الأفراد ثقافة معينة ما لم يكن تتمتع بقدر كبير من التدريب، أما بالنسبة لأعوان التنفيذ فيرجع سبب خضوعها لعملية التدريب بهدف جعلها أكثر قدرة وكفاءة مهنية لخدمة أهداف المؤسسة وذلك بطريقة فعالة وفق ما يتطلبه المهام المسندة إليها. أما بالنسبة لأعوان التحكم فيعتبر التدريب من الاستراتيجيات المهمة لتنمية قدراتهم لتجعلهم أكثر تأهيل لممارسة المهام المسندة إليهم بالشكل المطلوب وهذا ما يظهر لنا نوع من المتابعة المهنية وفق ما تتطلبه احتياجات المؤسسة أما بالنسبة للفئة الثانية التي لم يكن لها الحظ في عملية التدريب فيرجع ذلك لطبيعة الوظيفة التي تشغلها فنجد أغلب هذه الفئة أنها تشغل مناصب بسيطة لا تحتاج لعمليات التدريب وذلك تبعاً لبعض تصريحات الباحثين "أنا لست بحاجة لعملية التدريب فهو بالنسبة لي مضيعة للوقت"*، لهذا فالتدريب يعد من الأساسيات الفعالة والمهمة في الحياة الموظف لتنمية أفكاره وطموحاته وزيادة دافع إنجازته، مما يجعله قادراً على إشباع حاجياته كما يصبح قادراً على الالتزام بالواجبات التي تلزمه الإدارة للقيام بها، ومن هنا تخلق لديه القدرة على تطبع سلوكه بما يتلاءم مع قيم وثقافة مؤسسته ويصبح ملماً بالفلسفة التي تسعى إليها، ومن ثم تضمن ولائه وقبوله لأهدافها وفق ما تمليه الشروط التنظيمية التي يحددها النظام الداخلي لها، وبالتالي تتغير السلوكيات السلبية الزائدة للموظف وتستبدل بسلوك وأفكار إيجابية تخدم أهداف المؤسسة مما يحقق لها الاستمرار والثبات على نوع متميز من الثقافة التي تتألق على إثرها بين نظائرها، ومن ثم ننهي عند القول أن الاهتمام بالتدريب وتنشئة الموظفين وفق لمبادئ التنظيم ابتداءً من الأيام الأولى للالتحاق بالوظيفة يساعد على تنمية القيم الإيجابية وتحقيق أكبر قدر من الفعالية التنظيمية المساهمة في بناء الثقة المتبادلة بين أطراف جميع الفئات المهنية.

وبهذا يعتبر التدريب أحد أهم الأساليب لتنمية الموارد البشرية فهو يمثل عنصر مهم لتوجيه سلوك الموظفين من خلال تنمية مشاعر الولاء والانتماء والالتزام مما يؤدي إلى بناء ثقافة تنظيمية قوية بين مختلف الفئات المهنية فتتحقق الأهداف التنظيمية التي تساعد على استمرارية المؤسسة.

* - تصريح أحد الباحثين في مقابلة له بالاستمارة يعمل كسائق من الصنف الثاني.

أولاً: التدريب ودوره في بناء الروح المعنوية للأفراد من خلال سلوكهم التنظيمي.
الجدول رقم (26): العلاقة بين الخضوع للتدريب وارتفاع الروح المعنوية للموظف.

الاستفادة من مستوى التدريب الروح المعنوية	نعم	لا	المجموع
مرتفع	70 %70	—	70 %38,88
متوسط	—	60 %75	60 % 33,33
منخفض	30 %30	20 %25	50 %27,77
المجموع	100 %100	80 %100	180 %100

تبعا للجدول الأعلى الموضح يتبين لنا أن الاتجاه العام يميل إلى أن أغلب المبحوثين يصرحون بان الروح المعنوية التي يعكسها سلوكهم هي مرتفعة وذلك بنسبة %38,88 وهي مدعمة بنسبة %70 عند الفئة التي استفادت من عملية التدريب بعد التحاقها بوظيفتها، فيحين تقابلها نسبة %27,77 يشعرون بالتدمير والسخط مما يسبب في انخفاض الروح المعنوية لديهم أثناء انجاز مهامهم وتدعمها في ذلك نسبة %30 صرحوا بأنهم استفادوا من التدريب بعد التحاقهم بوظائفهم مقارنة بنسبة %25 لم يستفيدوا من التدريب بعد توظيفهم بهذه المؤسسة.

فمن خلال النتائج الإحصائية السابقة يتضح لنا أن هناك علاقة طردية واضحة بين مدى الاستفادة من عملية التدريب عند الالتحاق بالمؤسسة وتأثيرها على الروح المعنوية للموظف الذي يعكسه سلوكه، بحيث نجد أن كلما كان برنامج التدريب ضخماً ومكيف مع منصب الموظف كلما كانت روح المعنوية مرتفعة، وهذا ما يؤدي بدوره إلى أداء جيد وسلوك تنظيمي منضبط، إذ نجد الموظف في هذه الحالة يسعى إلى القيام بواجباته في الوقت المحدد مع راحة تامة مما يولد لديه نوع من الانتماء والاعتزاز لهذه المؤسسة، في حين نجد الفئة التي لم تخضع للتدريب أنها تشعر بالتدمير

الفصل التاسع: التدريب وأثره على السلوك التنظيمي.

والسخط مما يؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية التي يعكسها سلوكها، لأن الموظف في حالة التحاقه بوظيفته ولم يجد العنان والاهتمام بسلوكه يشعره بنوع من الاغتراب أثناء قيامه بمهامه، وبالتالي هذا ما سينعكس حتما على مستوى أدائه فتخلق لديه مشاعر والاستياء واللامبالاة مما يفقده الثقة بالمؤسسة التي يعمل بها من ناحية التزامه بالنظام الداخلي. إلا أن النسب المصرحة بها عند الفئة التي تشعر بانخفاض في الروح المعنوية هي نسب متقاربة في كلا الحالتين من عملية التدريب أي الاستفادة أو عدم الاستفادة من برامج التدريب وعندما حاولنا التقرب من هذه الفئة ومعرفة السبب وجدنا أن أغلب الفئة التي استفادت من هذا التدريب كان شكلي فقط، أي لم يكن فيها أخصائيين في الميدان يوجهون سلوكهم ولا المواد الكافية لإجراء هذا التدريب وإنما كما صرح أحد المبحوثين " أخذنا 3 أشهر في جامعة الجزائر الوسطى داخلين خارجين بلا فائدة غير تضييع الوقت برك ودارهم تع ترنسبور قرينا حصة ولا زوج أو لخرين قع تمسخير في المدرجات".*

وبهذا نستنتج في الأخير أن التدريب يلعب دورا مهما في رفع من الروح المعنوية لدى الموظف مما ينعكس ذلك إيجابا على سلوكه الذي يؤدي بدوره إلى الرفع من كفاءته التي تعزز انتماءه للمؤسسة. الجدول رقم(27): علاقة الفئة المهنية بنوع التدريب.

الفئة المهنية نوع التدريب	أعوان التنفيذ	أعوان التحكم	إطارات	إطارات عليا	المجموع
داخلي	106 %100	30 %54,54	—	—	100 %55,55
خارجي	—	25 %45,45	16 %100	3 %100	80 %44,44
المجموع	106 %100	55 %100	16 %100	3 %100	180 %100

إذا تمعنا في هذا الجدول يتضح لنا الاتجاه العام يصرح بأن أغلب التدريب يكون في الداخل وذلك بنسبة 55,55% تدعمها في ذلك نسبة 100% عند أعوان التنفيذ مقارنة بنسبة 54,54%

* - تصريح أحد المبحوثين في مقابلة له بالاستمارة من فئة أعوان التنفيذ.

الفصل التاسع: التدريب وأثره على السلوك التنظيمي.

عند أعوان التحكم، في المقابل نجد نسبة 44,44% تتلقى التكوين في الخارج وتدعمها نسبة 100% عند كل من فئة الاطارات والإطارات العليا مقارنة بنسبة 45,45% عند أعوان التحكم. فمن خلال المعطيات الإحصائية السابقة يتضح لنا أن هناك علاقة عكسية بين المتغيرين، حيث لاحظنا أن كلما صعدا في السلم الوظيفي المهني كلما كان الاهتمام بعملية التدريب أكثر إذ نجد فئة أعوان التنفيذ والتحكم كان معظم تدريبها داخل المؤسسة وهذا يرجع لبساطة المنصب الموكل إليها إضافة إلى توفر المؤسسة على الموارد المادية والبشرية الكافية لتدريبها، فنجد أن المؤسسة تسهر جاهدة على توفير كل الظروف الملائمة لتدريب الموظف داخل المؤسسة وهذا بهدف تغطية النفقات الزائدة في ميزانية المدفوعات، إذ نجدها تعمل حتى على توفير بعض الخبراء والمدربين من الخارج وذلك بتحملها لأعباء مصاريف التنقل والإقامة خلال فترة التدريب، مع إحضار الوسائل اللازمة والحديثة لعملية التدريب، وقد كان الهدف من هذه السياسة هو أن هذه العملية لا تكون تكاليفها عالية من حيث مصاريف التنقل هذا من جهة، ومن جهة أخرى تستفيد المؤسسة من عدد كبير لتدريب الموظفين بدل من عدد محدد الذي ترسله إلى الخارج.

أما بالنسبة للفئة التي خضعت للتدريب في الخارج فهي تعني الاطارات والإطارات العليا وذلك بحكم أن هذه الفئة تحتل مركز وسلطة في المؤسسة، فهي مجبرة للتدريب من أجل رسكلة وتجديد المعارف والخبرات لمواكبة تطورات العصر، حيث تسعى المؤسسة من خلال هذه السياسة لجعل هذه الفئة أكثر قدرة للتحكم في زمام أمور التنظيمية التي تسير عليها هذا من جهة، ومن جهة أخرى يعتبر التدريب في الخارج فرصة للتعرف على المبادئ الصحيحة للانضباط والالتزام بها في مجال تنظيم سلوك الموظفين داخل المؤسسة لتمثيل القانون الداخلي أحسن تمثيل.

وبهذا نجد أن نوع التدريب يكون حسب احتياجات وأهداف المؤسسة، وذلك تبعا لطبيعة المنصب الذي يحتله الموظف في السلم الوظيفي، بهدف توفير كفاءات قادرة على توجيه سلوك مميز تساعد الموظفين على التكيف مع التطورات التكنولوجية والعلمية في مجال الخدمات، مما ينعكس ذلك على مستوى الأداء للمؤسسة.

الفصل التاسع: التدريب وأثره على السلوك التنظيمي.

الجدول رقم(28): علاقة الأقدمية بعدد مرات الخضوع للتدريب.

الأقدمية عدد مرات تلقي التدريب	أقل من 5 سنوات	من 5 إلى 15 سنة	أكثر من 15 سنة	المجموع
مرة	60 %96,77	10 %10,75	—	70 %38,88
مرتين	2 %3,22	50 %53,76	5 %20	57 %31,66
أكثر من مرتين	—	33 %35,48	20 %80	53 %29,44
المجموع	62 %100	93 %100	25 %100	180 %100

على إثر المعطيات المشار إليها في الجدول أعلاه يتضح لنا أن الاتجاه العام يميل إلى أن عدد مرات تلقي فيها التدريب كان مجرد مرة وهذا بنسبة %38,88 وهي مدعمة بنسبة %96,77 عند الفئة التي أقدميتها أقل من 5 سنوات مقارنة بنسبة %10,75 عند الفئة التي أقدميتها من 5 إلى 15 سنة. وتقابلها في ذلك نسبة %29,44 صرحت بأنها تلقت التدريب أكثر من مرتين وهي مدعمة بنسبة %80 عند الفئة التي أقدميتها أكثر من 15 سنة مقارنة بنسبة %35,48 عند الفئة التي أقدميتها تتراوح ما بين 5 إلى 15 سنة.

نستنتج من خلال القراءة الإحصائية السابقة أن أغلب المبحوثين كان لهم الحظ في عملية التدريب بمرّة واحدة خاصة عند الفئة التي أقدميتها أقل من 5 سنوات، وهو شيء منطقي باعتبار أن هذه الفئة حديثة التوظيف فيكون التدريب في هذه الحالة بمثابة التقييم أو التعريف للموظف بالمنصب الذي يسند إليه، وكذلك تعريفه بمحيط العمل الذي سيعمل في ظلّه فنجد أن مثل هذا النوع من التدريب في هذه الوضعية يركز على تعريف هؤلاء الموظفين الجدد بقواعد العمل، وتعليمهم واجبات وخصائص مسؤوليات وظيفتهم قصد بلوغ أكبر مستوى من الأداء، أما بالنسبة للفئة التي أقدميتها تتراوح ما بين 5 إلى 15 سنة فيرجع خضوعها للتدريب مرة واحدة في هذا الاتجاه لاحتوائها على

الفصل التاسع: التدريب وأثره على السلوك التنظيمي.

الفئة التي أقدميتها لا تتجاوز 5 سنوات، حيث أن الغرض من عملية التدريب في هذه الحالة هو الإتقان يجعلها أكثر استجابة وتكيفاً مع المنصب الذي تشغلها لأن الموظف الذي تكون أقدميته 5 سنوات يكون لا زال في مرحلة البحث عن السبل الناجعة لتطوير مهاراته وقدراته بهدف صبغة سلوكه بمظاهر مميزة تساعده على أداء جيد يحتاج للتقدير والتمكين ضمن الثقافة التي ينتمي إليها في مؤسسته، وقد اتضح ذلك من خلال تصريحات أحد الباحثين "أنا مازلت في عهد جديد بهذه المؤسسة".* أما بالنسبة للفئة الثانية التي تم خضوعها للتدريب أكثر من مرتين تخص الباحثين الذين أقدميتهم أكثر من 15 سنة وهو دليل على مدى اهتمام المؤسسة بتزويد هؤلاء بمهارات سلوكية وذهنية تسهل عليهم أداء واجبه الوظيفي بطرق حديثة مساندة لتطورات العصر التي تشهدها الإدارة الخدمائية في مختلف المصالح مثل الخدمات البيومترية لنقل المعلومات، ويصب الرأي في نفس الاتجاه عند الفئة التي أقدميتها تتراوح ما بين 5 إلى 15 سنة قصد تذليل بالمشكلات الميدانية التي يمكن أن تقع فيها، وتلبية لحاجات الوظيفة التي تتطلبها حتى تتمكن المؤسسة من الحفاظ على تميزها وتألقها في إيصال خدماتها في الوقت المحدد. والتدريب في هذه الحالة يعد بمثابة مجموعة من الجهود الإدارية والتنظيمية التي تهدف من خلاله المؤسسة إلى الاستمرارية وإجراء تغيير في مهارات ومعارف الموظفين بما يحسن من سلوكهم، وذلك ضمن جملة من الخصائص الحالية والمستقبلية لكي يتمكن من الإيفاء بمتطلبات وظيفته وأن يطور مستوى أدائه.

وفي الأخير يمكن القول أن الأقدمية تلعب دوراً مهماً وفعالاً في زيادة مستوى تلقي الموظف للتدريب، فكلما كانت أقدميته كبيرة كلما كان له الحظ أكثر في عملية التدريب وتعلم مهارات جديدة، وبالتالي هذا ما يشير إلى مدى اهتمام المؤسسة بأفرادها وسهرها على تمكينهم من إيجاد أساليب جديدة لأداء مهامهم والرفع من مستوى أدائهم.

* - تصريح أحد الباحثين في مقابلة له بالاستمارة كموظف جديد في مصلحة التكوين المتواصل.

ثانيا: مرات الخضوع للتدريب ومستوى الالتزام بالنظام الداخلي.

الجدول رقم (29): علاقة عدد مرات الخضوع للتدريب و درجة الالتزام بالنظام الداخلي.

عدد مرات درجة التدريب الالتزام بالنظام الداخلي	مرة	مرتين	أكثر من مرتين	المجموع
كلي	—	10	60	70
		%16,66	%70,58	%38,88
جزئي	20	50	25	95
	%57,14	%83,33	%29,41	%52,77
شبه منعدم	15	—	—	15
	%42,85			%8,33
المجموع	35	60	85	180
	%100	%100	%100	%100

تبعاً للمعطيات المشار إليها في الجدول الأعلى نلاحظ أن الاتجاه العام يصرح بأن درجة الالتزام بالنظام الداخلي في السلوك التنظيمي الذي يقوم به الموظف هو جزئي وذلك نسبة 52,77% وهي مدعمة بنسبة 83.33% عند المبحوثين الذين خضعوا للتدريب مرتين، ثم تليها نسبة 57,14% عند الفئة التي خضعت للتدريب مرة واحدة، وبعدها نسبة 29,41% عند الفئة التي خضعت للتدريب أكثر من مرتين، في المقابل نجد نسبة 8,33% يرون أن درجة الالتزام بالنظام الداخلي في السلوك التنظيمي الذي يسلكه الأفراد داخل المؤسسة شبه منعدم وهو مدعم بنسبة 42,85% عند الفئة التي خضعت للتدريب مرة واحدة.

فعموماً نلاحظ على إثر المعطيات الإحصائية السابقة أن أغلب المبحوثين للعينة المسحوبة يصرحون بأن درجة الالتزام بالنظام الداخلي في السلوك التنظيمي للموظف الذي يتصرفه أثناء أداء المهام هو جزئي خاصة عند الفئة التي خضعت للتدريب بين مرة ومرتين وهذا دليل على نوع من المرونة في تطبيق القوانين من أجل كسب ثقة هذا الموظف الذي يظهر أنه في عهد جديد من حيث التوظيف مثلما سبق وأنا أشرت إليه في الجدول رقم (28). وبالتالي نجد أن المؤسسة تتبع في هذه

الفصل التاسع: التدريب وأثره على السلوك التنظيمي.

الحالة سياسة ترغيب الموظف لتقبل ثقافتها التي تسعى إليها، وذلك بإشعاره بنوع من الراحة والطمأنينة مما يجعلها تجنب الصراعات الداخلية التي تولد عدم الفعالية في انجاز المهام المسند، وبالتالي هذا ما قد يضعف من قيمة الانتساب لها، أما بالنسبة للرأي الثاني الذي يرى بأن درجة الالتزام بالنظام الداخلي في سلوك الموظف شبه منعدم فهو يخص الفئة التي خضعت للتدريب مرة واحدة وهو دليل على عدم استفادتها من دورات التدريب مما جعلها لا تعرف طريقة التكيف بسلوكها وتصرفها نحو متطلبات البناء التنظيمي الذي تتطلبه هذه المؤسسة، وهذا ما جعلهم يجدون نوعاً من الصعوبة للاندماج مع قواعد العمل المعمول بها.

وعليه يمكن القول في الأخير أن تأثير دورات التدريب على درجة الالتزام بالنظام الداخلي في سلوك الموظف الذي يسلكه واضحاً، فكلما كانت عدد الدورات التي خضع لها الموظف في مساره المهني كثيرة، كلما ساعده ذلك على تقبله لهذا النظام بنوع من القناعة والثقة التي يضعها بمؤسسته، كما يوضح لنا هذا مدى مرونة القانون الداخلي الذي تتبعه هذه المؤسسة الذي يجعلها قادرة على خلق بيئة إبداعية تسمح باستثمار الأمثل للمواهب الأفراد وقدراتهم مع إعطاء حيوية كبيرة للتنظيم الذي تسعى من خلاله لتحقيق أهدافها.

ثالثا: مدى خضوع الموظف للتدريب ونوع العلاقة التي تربطه بمسؤوله.
الجدول رقم (30): تأثير عدد مرات الخضوع للتدريب على العلاقة مع المسؤول.

عدد مرات العلاقة للتدريب بالمسؤول	مرة	مرتين	أكثر من مرتين	المجموع
حسنة	15 %50	38 %54,28	50 %62,5	103 %57,22
عادية	10 %33,33	30 %42,85	30 %37,5	70 %38,88
سيئة	5 %16,66	2 %2,85	—	7 %3,88
المجموع	30 %100	70 %100	80 %100	180 %100

على اثر المعطيات المبينة في الجدول أعلاه يتضح لنا أغلب المبحوثين صرحوا بأن نوع العلاقة التي تربطهم بمسؤوليتهم أثناء مزاولتهم لمهامهم هي حسنة وذلك بنسبة 57,22% وهي مدعمة بنسبة 62,5% عند الفئة التي كان لها الحظ في عملية التدريب أكثر من مرتين، وبعدها تليها نسبة 54,28% عند الفئة التي خضعت للتدريب مرتين، وأخيرا نسبة 50% عند الفئة التي خضعت مرة واحدة للتدريب، في المقابل نجد نسبة 3,88% تصرح بأن العلاقة التي تربطها بمسؤولها أثناء قيامها بمهامها سيئة وهي مدعمة بنسبة 16,66% عند الفئة التي تلقت مرة واحدة للتدريب مقارنة بنسبة 2,85% عند الفئة التي خضعت للتدريب مرتين.

فمن خلال المعطيات السابقة نجد أن الاتجاه العام يرتكز على أن نوع العلاقة التي تربط الموظفين بمسؤولهم هي حسنة أثناء قيامهم بمهامهم، وهذا نجد بنسب متقاربة لدى كل الفئات التي خضعت للتدريب مرة ومرتين وأكثر من مرتين، وبالتالي هذا ما يبرز لنا عدم إيجاد الموظف صعوبة في سلوكه أثناء اتصاله بمسؤوله فأغلب المبحوثين يعيشون نوع من الاستقرار والاطمئنان في وظيفتهم، وذلك باعتبار أن نوع السلوك التنظيمي الذي يسلكه الموظف أثناء أدائه لمهامه هو بمثابة عملية إدارية وفي

الفصل التاسع: التدريب وأثره على السلوك التنظيمي.

نفس الوقت اجتماعية أي يظهر مدى تلاؤم القيم التي تحملها ثقافة هذه المؤسسة مع التنشئة الاجتماعية التي يكون قد تطبع عليها هذا الموظف في وسطه الأسري، وبهذا يظهر لنا دور التدريب في ترتيب هذه العلاقات التنظيمية تحت توجيهات المسؤول الذي يمثل القوام الأعلى الذي تعتمد عليه المؤسسة في تسيير أعمالها من أجل تحقيق أهدافها. أما بالنسبة للفئة الثانية التي ترى أن علاقتها بمسؤولها سيئة فهي ترجع لضعف مستوى التدريب الذي تلقته خلال مسارها المهني، والذي لم تجد فيه القدر الكافي لتنمية قدراتها ومهارتها، مما جعلها تجد صعوبة في التصرف مع المسؤول وحتى مع الزملاء، وقد اتضح لنا ذلك من خلال تصريح أحد المبحوثين في قوله " أنا مزال ملقيتش روعي في هذه المؤسسة معلبلش واش ندير المسؤول من جهة وحتى الزملاء لي نخدم معهم نفس الشيء الحاجة لي نديرها ما تعجبش"*.

فانطلاقاً مما سبق يتضح لنا أن التدريب لم تكن له القوة المؤثرة في خلق علاقة معينة مع المسؤول وإنما فقط ساعد على ترتيب سلوك الموظف في الاتجاه الملائم لسير العملية التنظيمية بما يخدم المصلحة العامة. لكن هذا لا يعني أن نقص من أهمية ودور المسؤول في المؤسسة. وإلا كيف لنا أن نتصور علاقات الموظفين مع بعضهم البعض في صورة علاقات منفصلة لأداء مهام مستقلة. وبالتالي ما تفقد مهامهم ميزة التنسيق وتميل لخدمة الأهداف الشخصية على حساب الأهداف العامة.

* - تصريح أحد المبحوثين في مقابلة له بالاستمارة بمصلحة المستخدمين.

رابعا: طبيعة التدريب وطريقة انجاز الموظف لمهامه.

الجدول رقم(31): العلاقة بين طبيعة التدريب و طريقة إنجاز المهام.

طبيعة التدريب طريقة إنجاز المهام	نظري	تطبيقي	الاثنين معا	المجموع
بسهولة	20 %26,66	30 %54,54	34 %68	84 %46,66
بصعوبة نوعا ما	22 %29,33	5 %09,09	12 %24	39 %21,66
بصعوبة	33 %44	20 %36,36	4 %8	57 %31,66
المجموع	75 %100	55 %100	50 %100	180 %100

يظهر لنا من خلال النتائج الإحصائية المبينة في الجدول أعلاه أن أغلبية الباحثين يصرحون بأن طريقة انجازهم للعمل المقدم من طرف مسؤولهم يتم بسهولة وذلك بنسبة 46.66% وتدعمها في ذلك نسبة 68% عند الفئة التي خضعت للتدريب النظري والتطبيقي أي الاثنين معا، ثم تليها نسبة 54,54% عند الفئة التي خضعت للتدريب التطبيقي وأخيرا نسبة 26,66% عند الفئة التي خضعت للتدريب النظري، في المقابل نجد نسبة 21,66% يصرحون بأن طريقة انجازهم للعمل المقدم من طرف مسؤولهم يتم بصعوبة نوعا ما وتدعمها في ذلك نسبة 29,33% للباحثين الذين خضعوا للتدريب النظري، مقارنة بنسبة 24% للذين خضعوا للتدريب النظري والتطبيقي وأخيرا بنسبة 9,09% للفئة التي خضعت لتدريب التطبيقي.

تبعاً للمعطيات الإحصائية السابقة يتضح لنا أغلب للباحثين من العينة المسحوبة يصرحون بوجود سهولة في طريقة انجازهم للمهام المقدم من طرف المسؤول وهذا خاصة عند الفئة التي خضعت للتدريب بنوعية (النظري والتطبيقي) في كل من مجالات التأمين والمحاسبة والإعلام الآلي وهو دليل على مدى اهتمام المؤسسة بأفرادها وبالإثراء المعرفي لهم من أجل تحيين مستواهم وأسلوبهم في تقديم الخدمات الإدارية، وتقريب إدارة المؤسسة من زبائنهم، باعتبار أن مؤسسة الدراسة تمثل مركز لإجراء

الفصل التاسع: التدريب وأثره على السلوك التنظيمي.

المسابقات التي تنظمها وزارة الداخلية على مقر الإدارات المحلية التي تشمل كل من الولايات والدوائر وحتى البلديات، وكذلك المسابقات الخارجية سواء الكتابية وحتى الشفهية، فالمدرسة هي التي تسخر موارد مالية وبشرية لتتبع هذه المسابقات. وكذلك نجد نفس الرأي بالنسبة للفئة التي تخضع للتدريب التطبيقي فهي لا تجد أي صعوبة لقيامها بمهامها الموجه من طرف مسؤوليها وذلك راجع لمدى كفاءة هذه الفئة التي اكتسبتها من التدريب الميداني والتطبيقي الذي خضعت له في إنجاز الوجبات المطلوبة في الوقت المحدد، أما بالنسبة للفئة التي خضعت للتدريب النظري فهي الأخرى متمكنة من وظيفتها المسندة إليها لكن بنسبة ضئيلة مقارنة مع الفئات الأخرى. أما بالنسبة للفئة التي صرحت أنها تجد نوع من الصعوبة في إنجاز المهام المقدم من طرف مسؤوليها السبب يرجع لتلقيها فقط التدريب النظري، إضافة إلى أن أغلب هذه الفئة هي حديثة التوظيف بهذه المؤسسة فهي لا تزال لم تفهم طبيعة وظيفتها، وبهذا فهي تحتاج لمجموعة من الشروح والتوجيهات النظرية حول طبيعة مهامها، وقد اتضح لنا ذلك من خلال تصريح أحد الباحثين بقوله "أول تدريب تلقيته بعد توظيفي بهذه المؤسسة سنة ونصف من مسار المهني". كما صرح آخر أن: "هذا النوع من التدريب ساعدني كثيرا في معرفة طبيعة مهام المسند إليها".** أما بالنسبة للفئة الثانية التي تصب في نفس الرأي إلا أن تدريبها كان قد شمل على الاثنین معا فيرجع لعدم قدرتها التأقلم مع بعض التصرفات التي يسلكها المسؤول اتجاههم، وبالتالي هذا ما أدى إلى عرقلة من معرفة طريقة إنجازهم للمهام اتجاهه، وقد تبين ذلك من خلال تصريح أحد الباحثين: "أنا حرت مع هذا المسؤول لبلاي ربي بيه وجه ديما مقلوب عليا كيما درت مقدرتش نربح".*** وأخيرا تأتي الفئة التي كان تدريبها تطبيقي إلا أنها لا زالت تعاني صعوبة نوعا ما من إنجاز المهام المقدم من طرف مسؤولها فهو راجع لطبيعة المهام المسند لها و الذي لا يتوافق مع ميولها ورغباتها وقد اتضح لنا ذلك من خلال تصريح أحد الباحثين: "أنا حبيت نبدل مصلحة لي راني فيها".****

إلا أن على العموم نقول في الأخير أن التدريب الذي تتبعه المؤسسة في مصالحتها هو يشمل الاثنین معا، وبالتالي هذا دليل على مدى مراعاتها لاحتياجاتها ومتطلبات المنصب الذي يشغله كل

* - تصريح أحد الباحثين في مقابلة له بالاستمارة من فئة الإطارات.

** - تصريح أحد الباحثين في مقابلة له بالاستمارة مسؤول عن مصلحة التجهيزات والوسائل العامة.

*** - تصريح أحد الباحثين في مقابلة له بالاستمارة من فئة أعوان التنفيذ.

**** - تصريح أحد الباحثين في مقابلة له بالاستمارة من فئة أعوان التحكم.

الفصل التاسع: التدريب وأثره على السلوك التنظيمي.

موظف داخل هذه الخلية التنظيمية، مما يرفع في أدائهم السلوكي لمواكبة التطورات التكنولوجية التي توجب تكيف ثقافتها ضمنها، ولتأكد من هذا نحاول أن نعرف طبيعة الأثر الذي يخلله كل نوع من هذا التدريب على نفسه الموظف من خلال سلوكه التنظيمي وهذا ما سنحاول إظهاره في الجدول الموالي رقم (32).

الجدول رقم (32): علاقة الفئة المهنية بطريقة الخضوع للتدريب.

المجموع	إطارات عليا	إطارات	أعوان التحكم	أعوان التنفيذ	الفئة المهنية طريقة تدريب الموظف بالمؤسسة
159 %88,33	3 %100	16 %100	50 %90,90	90 %84,90	إجباري على كل موظف
21 %11,66	—	—	5 %9,09	16 %15,09	حسب رغبة الموظف
180 %100	3 %100	16 %100	55 %100	106 %100	المجموع

على غرار المعطيات السابقة في الجدول أعلاه يتضح لنا أن الاتجاه العام من العينة المسحوبة يصرح بأن دورات التدريب في المؤسسة هي إجبارية على كل موظف وذلك بنسبة %88,33 وهي مدعمة بنسبة %100 عند كل من الإطارات العليا والإطارات، ثم تليها نسبة %90,90 عند أعوان التحكم وأخيرا نسبة %84,90 عند أعوان التنفيذ، في المقابل نجد نسبة %11,66 ترى أن التدريب يتم حسب رغبة الموظف وهي مدعمة بنسبة %15,09 عند أعوان التنفيذ ونسبة %9,09 عند أعوان التحكم.

حسب النتائج الإحصائية السابقة يتضح لنا أن المؤسسة تعطي أهمية بالغة لتنمية قدرات أفرادها وتطويرها وذلك يظهر من خلال إجبارية عملية التدريب على مختلف الفئات المهنية خاصة منها الإطارات العليا والإطارات باعتبارها فئة حساسة ومهمة لتسيير أنشطتها لذا فهي تحاول النهوض والتحكم في مستوى أدائها حتى تكون تصرفاتها أكثر استجابة وحادثة لتطورات العصر التي تتطلبها

الفصل التاسع: التدريب وأثره على السلوك التنظيمي.

الخدمات الإدارية هذا من جهة، ومن جهة أخرى نجد أن المؤسسة تعمل جاهدة على توفير الدعم الكامل والاستقرار لهذه الفئة لأن من خلالها تضمن استقرارها واستقرار كافة مصالحها، مما يقلل من درجة التوتر بين الموظفين ويحقق لمستوى من سلوك منظم تسعى إليها من خلال نظامها الداخلي. ونجد تقريبا نفس المستوى من الاهتمام لفئة أعوان التحكم باعتبارها القوة الفعلية لتحقيق مستوى من الأداء الفعلي الذي تسعى إليه المؤسسة في بناء أهدافها. أما فيما يخص فئة أعوان التنفيذ التي كان رأيها في نفس الاتجاه فيرجع ذلك لرغبة المؤسسة في اكساب هذه الفئة لقدرات مهارية وفكرية تمكنها من مساهمة التطورات التكنولوجية الحاصلة. أما بالنسبة للفئة التي ترى أن التدريب يكون حسب رغبة الموظف فهي ضئيلة جدا مقارنة بالنسبة للأولى وهي تخص فئة صغيرة من أعوان التنفيذ وبعض أعوان التحكم ويرجع ذلك لعدم شعورها بروح المسؤولية للمجهودات التي تقوم بها المؤسسة، فنجدها تهتم فقط بالمصلحة الشخصية على حساب المصلحة العامة، فتقدم الأعذار الشخصية لعدم حضور الدورات التدريبية التي تنظمها المؤسسة لأن في رأيها المنصب الذي تشغلها يرجع للتخصص الذي سبق وأن دراسته قبل الالتحاق بالوظيفة، وقد ظهر لنا ذلك من أقوال بعض المبحوثين:

" كيف لي أن أتدرب على وظيفة وأنا لست مختصا فيها " *، كما صرح آخر: " أنا الوقت الي نضيع في التدريب جبلي ربي نقضيه في خدمتي مع زملائي ولا مع ولادي خير من ضيع جهدي بلا فائدة في هذا التمسخير تع زمر" **.

وبهذا نستنتج أن السياسة الإجبارية التي تتبعها المؤسسة في اخضاع مختلف الفئات المهنية لعملية التدريب، دليل على مدى اهتمامها الأدائي بموردها البشري الذي تعتبره مورد مهم ومتميز على غرار جميع الموارد التي تملكها.

* - تصريح أحد المبحوثين في مقابلة له بالاستمارة متخرج من كلية علم النفس موظف بمصلحة المستخدمين. .
** - تصريح أحد المبحوثين في مقابلة بالاستمارة يشغل مهام عون إدارة في مصلحة الدراسات.

الفصل التاسع: التدريب وأثره على السلوك التنظيمي.

الجدول رقم (33): علاقة الأقدمية بتقدير المصاريف المخصصة لعملية التدريب.

الأقدمية قيمة المصاريف	أقل من 5 سنوات	من 5 إلى 15 سنة	أكثر من 15 سنة	المجموع
كبيرة	32,25% 20%	22 23,65%	10 40%	52 18,88%
متوسطة	30 48,38%	58 62,36%	15 60%	103 57,22%
منخفضة	12 19,35%	13 13,97%	—	25 13,88%
المجموع	62 100%	93 100%	25 100%	180 100%

يظهر لنا من خلال الجدول الأعلى الاتجاه العام يصرح بأن قيمة المبالغ المالية التي تصرفها المؤسسة في عمليات التدريب هي متوسطة و ذلك بنسبة 57,22% تدعمها في ذلك نسبة 62,36% عند ذوي الأقدمية من 5 إلى 15 سنة ثم يليها نسبة 60% عند ذوي الخبرة أكثر من 15 سنة، وأخيرا نسبة 48,38% عند الفئة التي أقدميتها أقل من 5 سنوات، في المقابل نجد نسبة 13,88% يصرحون بأن قيمة المبالغ المالية التي تصرفها المؤسسة في دورات التدريب هي منخفضة وهذا نجده عند الفئة التي أقدميتها أقل من 5 سنوات مقارنة بنسبة 13.97% عند الفئة التي أقدميتها من 5 إلى 15 سنة.

نستنتج من خلال المعطيات الإحصائية السابقة أن الرأي العام للعينة المسحوبة يتجه إلى أن الميزانية المخصصة لدورات التدريب متوسطة وهذا بالنسبة للفئة التي أقدميتها تتراوح ما بين 5 إلى 15 سنة وأكثر من 15 سنة وهو دليل على مدى وعي هذه الفئة بالمجهودات التي تبذلها المؤسسة من أجل تحسين أداء أفرادها، كما يوضح هذا مدى وجود بين هؤلاء ثقافة تنظيمية مكيفة محافظة والتي تبحث في محاولة الرفع من سمعة المؤسسة، مما يدفع بهم إلى الاهتمام و تقدير مسؤولية المهمات المسندة إليهم، فيحاولون بذل مجهودات أكبر من أجل تحقيق ذواتهم. حتى يكون عند حسن ظن

الفصل التاسع: التدريب وأثره على السلوك التنظيمي.

مسؤولهم، فحين نجد رأي فئة ذوي الخبرة أقل من 5 سنوات يصب في نفس الاتجاه و ذلك يرجع لاهتمامها هي الأخرى بمدى تحسين مستوى أدائها فهي تعتبر التدريب عنصر مهم للرفع من مكانتها في السلم الوظيفي، وبهذا يعتبر التدريب حق وظيفي يجعلها تتكيف على إثره مع التطورات الحاصلة في مناصب وظائفها، أما بالنسبة للرأي الثاني الذي يقر بقيمة المبالغ المالية التي تصرفها المؤسسة في دورات التدريب هي منخفضة خاصة عند الفئة التي أقدميتها أقل من 5 سنوات فيرجع إلى قلة خبرتها في الميدان فهي لا تزال تعيش نوعا من عدم الاستقرار في المناصب المسندة إليها، وبالتالي هذا ما يجعلها تبحث عن الأعذار لتغطية نقائصها بالمقارنة مع الفئة التي أقدميتها من 5 إلى 15 سنة فهي تمثل هي الأخرى نفس الرأي ويرجع ذلك لاعتبار شروط الوظيفة التي تعمل في ظلها غير محفزة بالمقارنة مع الإمكانيات التي تملكها المؤسسة، فهي تطالب بمسؤوليات أكثر من طرف مسؤولها حتى يضمن لها النجاح لتحقيق أهداف المؤسسة.

في الأخير نستخلص أن متغير الأقدمية يلعب دور مهم في تقدير المبحوث لقيمة المبالغ المالية المخصصة للتدريب، لكن على العموم تبقى متوسطة وهذا دليل على الأهمية المعتبرة التي توليها المؤسسة بأفرادها من أجل تحسين مستوى أدائهم وتنمية قدراتهم.

الفصل التاسع: التدريب وأثره على السلوك التنظيمي.

خامسا: قيمة المصاريف المبذولة في عملية التدريب وتناسبها مع أهداف المؤسسة.
الجدول رقم (34): علاقة قيمة المصاريف المخصص للتدريب وأهداف المؤسسة .

المجموع	منخفضة	متوسطة	كبيرة	قيمة المصاريف خدمة أهداف المؤسسة
15 %8,33	—	—	15 18,29%	نعم
131 %72,77	25 %62,5	50 %86,20	56 %68,29	نوعا ما
34 %18,88	15 %37,5	8 %13,79	11 %13,41	لا
180 %100	40 %100	58 %100	82 %100	المجموع

يتبين لنا من خلال الجدول الأعلى الاتجاه العام يصرح بأن البرنامج يخدم أهداف المؤسسة ولكن بشكل جزئي وهذا يتمحور في عبارة "نوعا ما" بنسبة %72,77 وتدعمها في ذلك نسبة %86,20 يرون أن الميزانية التي تخصصها المؤسسة للتدريب هي متوسطة ثم تليها نسبة %68,29 يرون أن الميزانية المخصصة للتدريب هي كبيرة، وأخيرا نسبة %62,5 يرون أن النسبة المخصصة للتدريب هي منخفضة، فيما تقابلها نسبة %8,33 يصرحون بأن برنامج التدريب يخدم أهداف المؤسسة وتدعمها في ذلك نسبة %18,29 يرون أن الميزانية التي تخصصها المؤسسة لتدريب موظفيها هي كبيرة.

فمن خلال التحليل الإحصائي للمعطيات السابقة الذكر يتضح لنا أن هناك علاقة طردية بين هذين المتغيرين، بحيث أن درجة خدمة هذا البرنامج لأهداف المؤسسة يتحدد من خلال نوع الميزانية المخصصة له والتي تظهر من خلال قيمة المصاريف التي تصرفها المؤسسة أثناء هذه الدورات فيما يخص المأكل والمشرب والتنقل وحتى المبيت عندما تكون المراكز المخصصة للتدريب خارج المؤسسة وبالتالي يظهر لنا أن أغلب الباحثين من العينة المسحوبة يصرحون أن هذا البرنامج يخدم أهداف

المؤسسة ولكن بشكل متوسط خاصة عند الفئة التي ترى أن قيمة المبالغ التي تصرفها المؤسسة أثناء هذه الدورات هي متوسطة وهو شيء منطقي، حيث نجد أن درجة خدمة هذا البرنامج لأهداف المؤسسة يتعادل مع متوسط الميزانية التي تخصصها المؤسسة، إذ أن عملية تخصيص المؤسسة لمبالغ مالية التي تتعلق باختيار أحسن الاستراتيجيات والسياسات بخلق جو من التفاعل والانسجام ويشعر الموظف بنوع من الأهمية لتحسين سلوكه التنظيمي، وبالتالي هذا ما يزيد في مستوى إنجازه وينمي ثقته بالمؤسسة ويصبح كأنه جزء لا يتجزأ منها، وبالتالي هذا ما يجعله يؤمن بشكل كبير بثقافتها. أما بالنسبة للفئة التي تصب في نفس الاتجاه وترى أن الميزانية المخصصة لدورات التدريب هي كبيرة يرجع لاقتناع هذه الفئة بقيمة المجهودات المبذولة من طرف المؤسسة، مما يحقق لها نوع من الرضى في وظيفتها ويقوي من رغبتها بتحقيق أهداف المسطرة من هذا البرنامج، فنجد هذه الفئة تبذل كل ما في وسعها من أجل تحسين أدائها وتجنب السلوكيات السلبية التي تعرقل من سير وظيفتها، حيث عبر لنا أحد الباحثين في قوله: " أجد المؤسسة تبذل كل ما بوسعها في هذه الدورات لتجعل موظفيها متألقا على جميع الموظفين اللذين يعملون بقطاع الخدمات في باقي المؤسسات الأخرى، بالرغم أن هناك بعض الوظائف بسيطة لا تحتاج في نظري إلى تدريب الذي يخلق تكاليف زائدة في ميزانية المؤسسة".* وكذا نجد نفس الرأي للفئة الثالثة التي تصب في نفس الاتجاه ولكن ترى أن الميزانية التي تصرفها أثناء هذه الدورات منخفضة، فهي تعتقد أن المؤسسة تخصص مبالغ كبيرة لهذا التدريب لكن لا تصرفها في الحاجات الحقيقية التي يحتاجها التدريب المخصص للموظف من أجهزة وتوفير أخصائين حقيقيين وإنما أغلبها تذهب في المأكل والمشرب وهذا ليس بالشيء الصحيح، وقد تبين لنا هذا من خلال تصريح أحد الباحثين في قوله: " الطريقة التي تأقلم عليها الموظفون الجزائريين هي أن في دورات التدريب يكون الأكل والمشرب مضمون مع الجودة في تقديم الأطباق، مما يجعل البعض لا يركزون في اكتساب المعارف أثناء الدروس وإنما جهدهم الجهاد كله هو معرفة ماذا سيقدم لهم كطبق للغداء مع نوع الفاكهة**"، وبالتالي هذا ما يجعل هذا البرنامج يخرج عن خدمة أهداف الحقيقية التي تسعى إليها المؤسسة، أما فيما يخص الفئة التي ترى أن هذا البرنامج يخدم أهداف المؤسسة وأن الميزانية التي تصرفها كبيرة دليل على مدى استقرار هذه الفئة في وظيفتها، فهي ترى أنها استفادت من هذا البرنامج من جانبين جانب مهني وهو ساعدها في أدائها لمهامها وجانب شخصي

* - تصريح أحد الباحثين في مقابلة له بالاستمارة كإطار متخرج من جامعة الحقوق .

** - تصريح أحد الباحثين في مقابلة له بالاستمارة في أحد الدورات التدريبية المنعقدة بالمؤسسة.

الفصل التاسع: التدريب وأثره على السلوك التنظيمي.

وهو يتمثل في تطوير قدراتها ومهاراتها الفكرية هذا ما جعلها راضية عن هذا البرنامج لذا فهي تنظر إلى أن التدريب شيء مهم لتحقيق الفعالية في الأداء مما يعود بالفائدة ويحقق للأهداف المسطرة. بهذا المعنى نستنتج أن أغلبية المبحوثين يستغلون ما تم تعلمه أثناء دورات التدريب لتحقيق أهداف ومتطلبات المؤسسة حسب احتياجات المنصب ومكانتهم في السلم الوظيفي، وكذا حسب نوع الميزانية المخصصة لتنمية جهودهم وتطوير أدائهم داخل المؤسسة.

الجدول رقم (35): علاقة المستوى التعليمي ومدى كفاية مدة التدريب.

المستوى التعليمي كفاية مدة التدريب	إجمالي	ثانوي	جامعي	المجموع
نعم	5 %14,28	20 %33,33	60 %70,58	85 %47,22
لا	30 %85,71	40 %66,66	25 %29,41	95 %52,77
المجموع	35 %100	60 %100	85 %100	180 %100

يظهر لنا من خلال الجدول الأعلى الذي يبين علاقة المستوى التعليمي ومدى كفاية مدة التدريب التي يتلقاها الموظف، أن الاتجاه العام يصرح مدة التدريب غير كافية لتنمية قدرات الموظف وذلك بنسبة %52,77 وهي مدعمة بنسبة %85,71 عند ذوي المستوى الإجمالي، ثم تليها نسبة %66,66 عند فئة ذوي المستوى الثانوي وأخيرا نسبة %29,41 عند ذوي المستوى الجامعي، في المقابل نجد نسبة %47,22 يصرحون بأن مدة التدريب كافية. وتدعمها في ذلك نسبة %70,58 عند ذوي المستوى الجامعي ثم تليها نسبة %33,33 عند ذوي المستوى الثانوي وأخيرا نسبة %14,28 عند ذوي المستوى الإجمالي.

مما سبق من المعطيات الإحصائية يتضح لنا أن أغلبية المبحوثين من العينة المسحوبة تصرح بعدم كفاية مدة التدريب التي تتلقاها للكشف عن مواهبها وتوجيه اهتماماتها إلى المسائل التي تخدم أهداف المنظمة، وذلك قصد تجاوز بعض الأخطاء السلبية المميزة لسلوكها بهدف التغيير الأفضل

الفصل التاسع: التدريب وأثره على السلوك التنظيمي.

للتدريب الذي نادى به جال بروكس¹، ونجده خاصة عند ذوي المستوى الإكمالي وهذا دليل على مدى اهتمام هذه الفئة بتحسين أدائها الخدماتي خاصة وأنها تشغل منصب مهم وحساس داخل المؤسسة، حيث صرح لنا أحد المبحوثين بقوله: " كنت خدام في مصلحة التكوينات حاليا جابوني لمصلحة البحوث والمكتبة لكن ما فهمت فيها ترن راني نتبع وخلص مع الزملاء".*

كما نجد أيضا فئة ذات المستوى الثانوي هي الأخرى تنظر أن هذا البرنامج غير كافي لتغطية النقائص التي يشعر بها الموظف في سلوكه، وذلك راجع لوجود بعض الموظفين رغم تميزهم بمستوى تعليمي متدني إلا أنهم خضعوا في مساهم المهني مرة أو مرتين للتدريب، كما أن المناصب التي يشغلونها تفوق مستواهم بكثير وهذا ما جعلهم يطالبون المؤسسة بإعادة النظر في تدريب أفرادها تبعا للمناصب التي يشغلونها. أما بالنسبة لرأي الفئة ذات المستوى الجامعي في نفس الاتجاه فهو يرجع لوجود بعض الأقليات داخل المؤسسة تحتاج إلى تدريب أكثر نظرا لإسناد إليها مهمات ليست من اختصاصها بل تفوق مستواهم، وبالتالي هذا ما جعلها تطالب بإعادة النظر في ترتيبها حسب المناصب التي تتلاءم وتخصصها، أما بالنسبة للرأي الثاني الذي يرى أن هذا البرنامج كافي تمثله فئة ذات المستوى الجامعي فهو دليل على مدى استفادة هذه الفئة من التدريب بمختلف أنواعه، إلى جانب التدريب النظري الذي تلقته بالجامعة قبل التحاقها بوظيفتها وهو شيء طبيعي باعتبار أن أغلب هذه الفئات تحتل مراكز عليا في المؤسسة نظرا لمستواها. أما بالنسبة للإجابة بنعم عند الفئة ذات المستوى الثانوي فيرجع تصريحها بكفاية البرنامج التدريبي نظرا لاستفادتها بقدر كافي من دورات التدريب، حيث جعلها تتمكن من المنصب الذي تشغله فنجد أغلب هذه الفئة أنها أخذت أكثر من دورتين في مساهم المهني، وقد اتضح ذلك من خلال قول أحد المبحوثين: " الحمد لله لقد كان لي الحظ والتدريب بما فيه الكفاية"**, أما فيما يخص الإجابة بنعم عند الفئة ذات المستوى الإكمالي فيرجع لبساطة المناصب التي تشغلها فهي لا تحتاج إلى دورات تدريبية كثيرة لتعلم المهام المسند إليها هذا من جهة ومن جهة أخرى يرجع ذلك للخبرة الطويلة لهذه الفئة في الميدان مما يجعلها تقوم بمهامها على أحسن وجه دون أن تحتاج إلى دورات تدريبية مكثفة.

1- جال بروكس: قدرات التدريب والتطوير (دليل علمي)، ترجمة عبد الإله إسماعيل ومراجعة عبد اللطيف بن صالح

الإدارة العامة للطباعة والنشر، مصر، 2000، ص 281.

* - تصريح أحد المبحوثين في مقابلة له بالاستمارة كعون متحكم.

** - تصريح أحد المبحوثين في مقابلة له بالاستمارة كان برتبة ملحق أصبح في رتبة ملحق رئيسي.

الفصل التاسع: التدريب وأثره على السلوك التنظيمي.

وفي الأخير نستنتج أن المستوى التعليمي يلعب دورا مهما في توجيه رأي المبحوثين بمدى كفاية برامج التدريب أو عدم كفايته، وبالتالي كلما كان المستوى التعليمي عالي لدى الموظف كلما أصبح ليس بحاجة إلى برنامج تدريبي مكثف.

يعتبر التدريب أحد أهم الأساليب لتنمية الموارد البشرية إذ يعد عنصر مهم لتوجيه سلوك الموظفين، وذلك من خلال تنمية مشاعر الولاء والانتماء مما يؤدي إلى زيادة ثقافة المؤسسة بين مختلف الفئات المهنية فتتمو الروح المعنوية لديهم ويخلق بناء ثقافي متبادل بين جميع الأطراف، كما أنه يلعب دورا مهما في الرفع من الروح المعنوية لدى الموظف مما ينعكس ذلك على سلوكه ويعزز من انتمائه للمؤسسة، إلا أن نوع التدريب يكون تبعا لطبيعة المنصب الذي يحتله الموظف في السلم الوظيفي بهدف توفير كفاءات قادرة على توجيه سلوك مميز يساعد بالاندماج والتكيف مع التطورات التكنولوجية والعلمية في مجال الخدمات فينعكس ذلك على المستوى الأدائي للمؤسسة. كما تلعب الأقدمية هي الأخرى دورا مهم وفعالاً في زيادة حضور الموظف في عملية التدريب.

حيث درجة التزام الموظف بالنظام الداخلي يتأثر بعدد دورات التدريب إلا أنها لم تكن لها القوة المؤثرة في خلق علاقة معينة مع المسؤول وإنما فقط ساهمت على ترتيب سلوك الموظف في الاتجاه الملائم لسير العملية التنظيمية. كما أن اعتماد المؤسسة على التدريب النظري والتطبيقي ساعد الموظف على إيجاد نوع من السهولة والمتعة في قيامه بمهامه، إضافة إلى السياسة الإيجابية التي تتبعها المؤسسة في إخضاع مختلف الفئات المهنية دليل على مدى اهتمامها بالأدائي بموردها البشري الذي تعتبره مورد مهم على باقي كل الموارد التي تملكها، إذ من خلاله تحقق التحدي للمنافسات التي تواجهها. ونجد أن رؤية هذا المورد تتضح أكثر لتقديره لقيمة المبالغ المالية التي تصرفها المؤسسة أثناء هذه الدورات حسب الخبرة التي يكون قد قضاها بها، وبالتالي هذا ما يسهل عليه استغلال فرص تدريبه لتحقيق أهداف ومتطلبات المؤسسة حسب احتياجات المنصب الذي يشغله، إضافة إلى دور الأقدمية والمستوى التعليمي الذي يملكه الموظف حيث لهما دخلا كبيرا ومهما في تحديد مدى كفاية هذا البرنامج أو عدم كفايته لتنمية القدرات، إذ نجد أن كلما كان الموظف يتميز بمستوى تعليمي عالي كلما أصبح الموظف ليس بحاجة إلى برنامج تدريبي مكثف.

الفصل العاشر: الانضباط ودوره في بناء السلوك التنظيمي.

أولاً: تواجد الموظفين في أماكن وظائفهم ودرجة انجازهم للمهام في الوقت المحدد.

ثانياً: طبيعة النظام واستراتيجيته في تعديل السلوك السلبي لدى الموظف بالمؤسسة.

ثالثاً: طريقة استقبال الموظف المتأخر عن وقت الدوام وتأثيرها في بناء علاقته بمسؤوله.

رابعاً: نوع الشعور الذي يمرر به الموظف وقته بالمؤسسة وانعكاسه على سلوكه.

خامساً: الرقابة والنظام الداخلي.

الفصل العاشر: الانضباط ودوره في بناء السلوك التنظيمي .

سنتطرق في هذا الفصل إلى التأثير الذي يلعبه عنصر الانضباط في تحديد قواعد السلوك التنظيمي باعتباره من العناصر المهمة لتحقيق التوازن التنظيمي وذلك من خلال بعض المؤشرات التي نجد من أهمها ما يلي: الاهتمام بترتيب وسائل العمل في مكانها، تواجد الموظفين في أماكن وظيفتهم أثناء أوقات الدوام، نوع النظام الداخلي في المؤسسة الوسيلة المستعملة للانتقال إلى الوظيفة، مدى الالتزام بأوقات العمل، طريقة استقبال المسؤول للموظف المتأخر، كيفية تمرير الوقت أثناء أداء المهام، فكرة الالتزام بلباس العمل، دور المراقبة وفعاليتها.

الجدول رقم(36): علاقة الجنس بالاهتمام بترتيب وسائل العمل .

الجنس الاهتمام بترتيب وسائل العمل	ذكر	أنثى	المجموع
نعم	40 %40	70 %87,5	110 %61,11
لا	60 %60	10 %12,5	70 %38,88
المجموع	100 %100	80 %100	180 %100

حسب الجدول الأعلى يظهر لنا الاتجاه العام يميل إلى أن أغلب المبحوثين من العينة المسحوبة يهتم بترتيب وسائل العمل في مكانها، وذلك بنسبة 61,11% وهي مدعمة بنسبة 87,5% عند الإناث مقارنة بنسبة 40% عند الذكور، في المقابل نجد نسبة 38,88% لا يولون الاهتمام بترتيب وسائل العمل وهذا خاصة عند فئة الذكور بنسبة 60% مقارنة بنسبة 12,5% عند الإناث.

فتبعاً للمعطيات الإحصائية السابقة يتضح لنا أن الاهتمام بترتيب وسائل العمل يكون بشكل كبير عند فئة الإناث وهذا شيء طبيعي لأن المرأة من عاداتها تهتم بتدابير البيت وترتيبها فهي بطبعها لا تستطيع أن تعمل في فوضى، فنجد هذا الترتيب شيء مهم في سلوكهن حيث صرحن بعض

الفصل العاشر: الانضباط ودوره في بناء السلوك التنظيمي .

المبحوثات أثناء ملئ للاستمارة بالمقابلة " أنهن يعتبرن مكتهن مثله مثل المطبخ الذي يحرصن على ترتيبه في بيوتهن، فهن لا يستطعن تحضير وجبة ما دون أن يكون المطبخ نظيف ومرتب لكل الأشياء في مكانها" *، وبهذا نعتبر أن الترتيب جزءاً لا يتجزأ من انضباط الموظف في سلوكه داخل المؤسسة من أجل القيام بوظيفته على أحسن وجه، ونجد نفس الرأي لبعض المبحوثين اللذين هم من جنس الذكور إذ يعتبرون الترتيب شيء مهم لتكيف الفرد في إطار وظيفتهم، وذلك حسب ما تمليه عليهم القواعد التنظيمية، فيحين يمكن تفسير الرأي الثاني بعدم الاهتمام بترتيب وسائل العمل في مكانها عند فئة الذكور بنوع من التهاون واللامبالاة مما يولد عدم الانضباط فهم يركزون فقط على أداء واجباتهم المطلوبة في الوقت المحدد. أما قضية الترتيب فيرون أنها من اهتمامات المرأة ولا دخل لهم في ذلك وقد اتضح لنا ذلك من خلال تصريح أحد المبحوثين في قوله: " أنا ما عنديش الخاطر باش نقى ونزوق ونخط، وإنما نعرف خدمتي وين نخطها ونوجدتها في وقتها بزاف عليا، أما قضية ترتيب المكتب ونظافته فهو من عمل المنظفات اللواتي وظفتهن المؤسسة" **، وكذلك نلتمس هذا الرأي عند بعض الأقلية من جنس الإناث اللواتي يتميزن بنوع الفوضى في حياتهن الوظيفية بسبب غياب الضمير المهني في أداء مهامهن الذي يقمن به.

وفي الأخير نستنتج أن قضية الترتيب أمر مهم لتقوية السلوك التنظيمي في سبيل تحقيق المصلحة العامة التي تسعى إليها المؤسسة، فكيف للموظف أن يعرف مهامه إذ لم يضع مخطط منظم لمكتبه ولترتيب أموره مهما كانت وظيفته. إذن الترتيب شيء مهم لخلق الانضباط والالتزام بالنظام الداخلي وبهذا نجد علاقة طردية واضحة بين المتغيرين، حيث كلما كان الجنس من فئة الإناث كلما ساعد ذلك على الترتيب و الانضباط في السلوك التنظيمي والعكس صحيح .

* - تصريح أحد المبحوثات في مقابلة لها بالاستمارة تؤدي مهام سكرتيرة بأحد المكاتب.

** - تصريح أحد المبحوثين في مقابلة له بالاستمارة بمكتبه .

الفصل العاشر: الانضباط ودوره في بناء السلوك التنظيمي .

أولاً: تواجد الموظفين في أماكن وظائفهم ودرجة انجازهم للمهام في الوقت المحدد.
الجدول رقم (37): العلاقة بين تواجد الموظفين في أماكن وظائفهم وإنجاز المهام في الوقت المحدد .

المجموع	لا	نعم	تواجد الموظفين في	
			إنجاز المهام في الوقت المحدد	أماكن وظائفهم
113	15	98	دائماً	
%62,77	%30	%75,38		
67	35	32	أحياناً	
%37,22	%70	%24,61		
180	50	130	المجموع	
%100	%100	%100		

تظهر لنا البيانات الإحصائية في الجدول الأعلى أن الاتجاه العام يميل إلى القول أن أغلب المهام تنجز دائماً في الوقت المحدد وذلك نسبة 62,77% وهي مدعمة بنسبة 75,38% يصرحون بتواجدهم الدائم في أماكن وظائفهم مقارنة بنسبة 30% غير متواجدين دائماً في أماكن وظائفهم، في المقابل نجد نسبة 37,22% أحياناً ما ينجزون مهامهم في الوقت المحدد وهي مدعمة بنسبة 70% لا يتواجدون دائماً في أماكن وظائفهم بالمقارنة بنسبة 24,61% يتواجدون دائماً في أماكن وظائفهم.

حسب القراءة الإحصائية السابقة يمكن أن الاستنتاج أن أغلب الباحثين يلتزمون بإنجاز المهام الموكلة إليهم والحرص على إكماله في الوقت المحدد ويتدخل في ذلك عنصر مهم وهو يتمثل في مدى تواجدهم في أماكن وظائفهم أثناء الحاجة وهذا ما يؤكد (برنار شستر-Bernard chester)¹ حيث يكتبون فقط باستعمال الهاتف الداخلي لقضاء مصالحهم دون أن يتكون مكانهم شاغراً، مما يجعل المسؤول يبحث عنهم، أو يخضعوا لضغوطات من طرف الإدارة، إلا أن في نفس هذا الاتجاه نجد هناك من لا يتواجد دائماً في أماكن وظيفته إلا أنه يتمتع بإنجاز المهام في الوقت المحدد وهذا

1- Bernard chester ، نقلا عن عبد الوهاب سوسي: المنظمة المتغيرات الأبعاد التنظيم، دار النجاح للكتاب، الجزائر، 2009، ص49.

الفصل العاشر: الانضباط ودوره في بناء السلوك التنظيمي .

راجع لطبيعة وظيفته التي تجعله مضطر للخروج في مصلحة ما للمؤسسة، ونظرا لتمكّنه من المهام المسند إليه فإن عمله يكون دائما في الوقت المحدد، وبالتالي هذا ما يضمن سيرورة العملية التنظيمية أما بالنسبة للفئة الثانية التي يكون إنجازها لمهامها أحيانا في الوقت المحدد فيرجع لكثرة المسؤوليات المسندة إليها، حيث في أغلب الأحيان لا تتواجد في مكان وظيفتها بسبب كثرة الاجتماعات المستدعى لها مما يجعلها تشغل عن مهماتها هذا من جهة، ومن جهة أخرى قيامها بمهام غير المهمات المسندة إليها من أجل إقامة علاقات تعاونية تساعد على التنسيق بين الجهود لتتبع الملفات العالقة والتي لا تحتاج التأخير عند المسؤول، أما وجود بعض الأقلية بتواجدها الدائم في مكان وظيفتها إلا أنها لا تسلم المهام في الوقت المحدد فيرجع إلى نوع من اللامبالاة والإهمال بانشغالها بالحديث في الهاتف الخليوي أو الداخلي مع بعض الزملاء وترك الواجبات المسندة إليها تتراكم، وهذا ما يجب على المؤسسة أن تنظر فيه وتحاول تعديله وإلا أصبح خطر داهم يعرقل من سلوك تنظيمي لبقية الموظفين.

وفي الأخير نقول أن متغير إنجاز المهام في الوقت المحدد في علاقة طردية بتواجد الموظفين في أماكن وظيفتهم، فكلما كان التشبث بمكان الوظيفة كبيرا ساعد ذلك على إنجاز المهام في الوقت المحدد والعكس صحيح، وبهذا يعتبر الانضباط مؤشرا مهما لترتيب سلوك الأفراد حسب الحركات المهمة والإيجابية التي تخدم المصلحة العامة للنظام الداخلي الذي تحمله المؤسسة.

الجدول رقم (38): علاقة الفئة المهنية بمدى الاطلاع على القانون الداخلي.

الفئة المهنية الاطلاع على القانون الداخلي	أعوان التنفيذ	أعوان التحكم	إطارات	إطارات عليا	المجموع
نعم	90 %84,90	45 %81,81	16 %100	3 %100	154 %85,55
لا	16 %15,09	10 %18,18	—	—	26 %14,44
المجموع	106 %100	55 %100	16 %100	03 %100	180 %100

الفصل العاشر: الانضباط ودوره في بناء السلوك التنظيمي .

من خلال الجدول الأعلى يتضح لنا أن الأغلبية الساحقة للموظفين المستجوبين يطلعون على القانون الداخلي وذلك بنسبة 85,55% وتدعمها في ذلك نسبة 100% عند كل فئة الإطارات العليا والإطارات ثم تليها نسبة 84,90% عند أعوان التنفيذ وبعدها تليها نسبة 81,81% عند أعوان التحكم، في المقابل نجد نسبة 14,44% لا يطلعون على القانون الداخلي تدعمها في ذلك نسبة 18,18% عند أعوان التحكم ونسبة 15,09% عند أعوان التنفيذ.

فمن خلال القراءة الإحصائية السابقة يتضح لنا أن فئة الإطارات العليا والإطارات هي التي تحتل الصدارة في إطلاعها على القانون الداخلي، وهذا شيء منطقي نظرا للمناصب التي تشغلها والتي تتطلب منها المعرفة التامة بالقوانين التنظيمية حتى تتمكن من الإشراف على المرؤوسين باعتبارها الفئة الأكثر مسؤولية عن أي خطأ أو خلل يحدث بالمؤسسة، وبعدها تأتي فئة أعوان التنفيذ هي الأخرى تهتم بإطلاعها على القانون الداخلي حتى تتمكن من تجنب السيطرة والضغط الذي سيقع عليها من طرف الفئات المسيرة لها، بمعرفة ما هي واجباتها وكيف لها أن تدافع عن حقوقها، وأخيرا تأتي فئة أعوان التحكم التي هي الأخرى تصب في هذا الاتجاه بهدف أن تكون لها دراية بكيفية انتقال الأوامر من الفئات العليا إلى الفئات التنفيذية، مما يسمح لها أن تعرف ما هي الواجبات المسندة إليها والتي يجب أن تحرص على القيام بها، مقابل معرفة كيف لها أن تضمن حقوقها وتطالب بها، أما بالنسبة للفئة التي ليس لها دراية تامة بهذه القوانين فهي تمثل نسب متقاربة بين كل من فئة أعوان التحكم وأعوان التنفيذ، ويرجع السبب في ذلك إلى قلة الوعي الثقافي لهذه الفئة بسبب الإهمال الشخصي وضعف المستوى الدراسي الذي اتضح لنا من خلال تصريحات بعض المبحوثين في قولهم: " أنا كي نعرف القانون الداخلي ولا منعرفش كيفكيف هما يعرفوا شكون اطلعوا أنا مستوى الدراسي ضعيف ما يسمحليش باش نوصل واش حبوا هما".* فيبدو لنا أن هذه الفئة تعيش نوع من الاستياء اتجاه الوضع الذي تعيشه داخل المؤسسة، وهذا الشيء ليس بالأمر الصحيح وإنما المعرفة الشخصية للقوانين تساعد على تنمية الوعي المهني لدى الموظف اتجاه وظيفته مهما كان مستواه ودرجته في السلم الوظيفي، لذا على المؤسسة أن لا تستهزأ بهذه الأقلية وإنما يجب أن تتحرى في هذا الأمر وتحاول تعديله حتى تتمكن من تجنب أي تقصير الذي من شأنه يمكن أن يخل بالقاعدة التنظيمية الرسمية.

* - تصريح أحد المبحوثين في مقابلة له بالاستمارة من فئة أعوان التنفيذ بمصلحة النظام الداخلي.

الفصل العاشر: الانضباط ودوره في بناء السلوك التنظيمي .

وفي الأخير نستنتج من خلال ما سبق أن المعرفة التامة بقوانين الوظيفة من طرف أغلبية أفراد العينة المسحوبة ساعد على تنمية ثقافة انضباطية قوية، حيث سمحت للمؤسسة لاكتساب نوع من التميز والتألق بين نظائرها من المؤسسات.

ثانيا: طبيعة النظام واستراتيجيته في تعديل السلوك السلبي لدى الموظف بالمؤسسة.

الجدول رقم (39): طبيعة النظام وعلاقته بالتعامل مع السلوك الغير المرغوب.

طبيعة النظام طريقة مقابلة السلوك	يقبل التفاوض	متسلط نوعا ما	صارم ومتسلط	المجموع
التفهم ومحاولة التعديل	23 % 57,5	10 % 16,66	10 % 12,5	43 %23,88
التوبيخ	17 %42,5	20 %33,33	30 %37,5	67 %37,22
العقاب	—	30 %50	40 %50	70 %38,88
المجموع	40 %100	60 %100	80 %100	180 %100

من خلال الملاحظة الأولى للجدول الأعلى يتضح لنا أن أغلبية من المبحوثين يجدون العقاب والتوبيخ كرد على سلوكهم السلبي أثناء اختراقهم لبعض القواعد التنظيمية التي تسهر المنظمة للحفاظ عليها في ثقافتها، وذلك بنسب متقاربة أي %38,88 يقابلها المسؤول بالعقاب ونسبة %37,22 يقابلها بالتوبيخ وتقدم بعض الإنذارات الشفوية، وهي مدعمة بنسبة %50 ترى أن النظام صارم ومتسلط نوعا ما في نفس الوقت، في المقابل نجد نسبة %23,88 ترى أن المسؤول يقابل السلوك الغير المرغوب بالتفاهم ومحاولة التعديل، وذلك بالنصح والإرشاد وهي مدعمة بنسبة %57,5 تجد أن النظام الداخلى للمؤسسة يقبل التفاوض مقارنة بنسبة %16,66 تجده متسلط نوعا ما وأخيرا بنسبة %12,5 تجده صارم ومتسلط في نفس الوقت.

الفصل العاشر: الانضباط ودوره في بناء السلوك التنظيمي .

وبهذا يتضح لنا من خلال النسب الإحصائية السابقة الذكر في الجدول السالف أن المسؤول متشدد نوعا ما مع مرؤوسيه من أجل خلق نوع من الانضباط في سلوكهم الذي يساعدهم على الالتزام بقواعد العمل والحفاظ على النظام الداخلي، وهو دليل على أن طبيعة النظام يكتنفها نوع من الصرامة والتسلط في تطبيق القوانين، لكن هذا لا يعني أنه نظام ديكتاتوري ملؤه القوة والعنف وإنما يكتنفه نوع من المرونة والتساهل في حالة وقوع بعض الظروف الطارئة.

وقد ظهر لنا ذلك من خلال تصريح بعض الباحثين في قولهم: "عقلية الخدام الجزائري لزمها تزيار ولا ما يخدمش"^{*}، لذا نجد هذا النظام بمثابة "النقطة الأساسية لدى السلم الإداري... من أجل تنظيم سلوك الموظفين"¹، وهذا ما أدى إلى ظهور ما يسمى بالانضباط الوقائي، أي "تعليم الموظف مسبقا بالتصرفات التي تعتبرها المؤسسة مقبولة، وتعلمهم في نفس الوقت عقوبات التي ترفقها"²، أما بالنسبة للرأي الثاني الذي يرى أن المسؤول يتفهم ظروف الموظف ويحاول تعديل سلوكه من خلال النصح والإرشاد فهو يبرز لنا أن طبيعة النظام مرن ويقبل التفاوض وذلك حسب طبيعة الظروف وهذا ما يخلق نوع من التمسك والثقة المتبادلة بين الطرفين، مما يدفع بالمرؤوسين للقيام بالمهام المسندة إليهم بكل حماس فينمي ضميرهم المهني ويجعلهم أكثر تقيدا بالنظام الداخلي للمؤسسة في سلوكهم.

وبهذا نقول في الأخير مما سبق أن طبيعة النظام تؤثر على طريقة مقابلة المسؤول لسلوك الموظف الغير المرغوب، وهذا بدوره يؤثر على درجة التزام الموظفين بسلوك الانضباط أثناء أدائهم الوظيفي.

* تصريح أحد الباحثين في مقابلة له بالاستمارة كاتار في مصلحة التربصات.

1- Phillippe Scheubig: **choisir et former des hommes**, Edition: d'organisation, Paris,2000 p22 .

2- Marie Thérèse, Bernard Turgeon : **Supervision et gestion des ressources humaines** Edition : Chevillière, Canada, 1992, p 458.

الفصل العاشر: الانضباط ودوره في بناء السلوك التنظيمي .

الجدول رقم (40): علاقة مكان الإقامة بنوع الوسيلة المستعملة للانتقال بالوظيفة.

مكان الإقامة الوسيلة المستعملة لانتقال بالوظيفة	بولاية الجزائر	خارج ولاية الجزائر	المجموع
سيارة	10 %9,09	25 % 25	35 %19,44
نقلا خاصا بالموظفين	75 %68,18	—	75 %41,66
حافلة	20 %18,18	45 %75	65 %36,11
ماشيا	5 %4,54	—	5 %2,77
المجموع	110 %100	70 %100	180 %100

يصرح الاتجاه العام لمعطيات الجدول الأعلى نحو الوسيلة المستعملة للانتقال بالوظيفة نقلا خاصا بالموظفين التابعة للمؤسسة بنسبة %41,66 وهي مدعمة بنسبة %68,18 بالنسبة للموظفين الذين يقيمون بولاية الجزائر، فيما تقابلها نسبة %2,77 للموظفين الذين يلتحقون بوظيفتهم مشيا وهي تخص أيضا الموظفين الذين يقيمون بولاية الجزائر.

حسب المعطيات الإحصائية السابقة في الجدول الأعلى نلاحظ أن أغلب المبحوثين يستعملون النقل الخاص بالموظفين الذي توفره المؤسسة وهذا الرأي نجده يتعلق بالموظفين الذين يقيمون بولاية الجزائر في حين لا نجد أي إجابة بالنسبة للموظفين الذين يقيمون خارج ولاية الجزائر، أي أن النقل لا يخصهم باعتبارهم من خارج ولاية الجزائر وبالتالي هذا ما جعلنا نظن في بداية الأمر أن هناك نوع من الإجحاف في حق هؤلاء باعتبار المؤسسة لم تتحرك ساكنا لوضع نقل عام يخص هذه الفئة رغم المعاناة التي تعانيها يوميا وعندما حاولنا التقرب من بعض المسؤولين ومعرفة ما السبب في ذلك كانت إجابته على النحو الآتي: " أن هذا النقل في البداية كان خصيصا لتلاميذ المدرسة المقيمون على

الفصل العاشر: الانضباط ودوره في بناء السلوك التنظيمي .

مستوى ولاية الجزائر وبعد توفر الداخلية أصبح عن غنى هذا النقل فأشتغل لنقل الموظفين لكن بشرط وعقد مع (شركة كالطام) أن النقل فقط للموظفين الذين يقيمون بولاية الجزائر أما بالنسبة للموظفين الذين يقطنون خارج ولاية الجزائر ليس لهم الحق في ذلك وإنما المؤسسة توفر لهم غرف للمبيت لمن يهمله الأمر، أما إذا أراد التنقل فله الحق أن يستفيد من البطاقات المهنية التي تضعها المؤسسة بعقد اتفاق مع وزارة التعليم العالي ليسمح لهذا الموظف بأن يتنقل في الحافلة الخاصة بالطلبة مع دفع مقدار مالي رمزي حق هذه البطاقة كل موسم. لكن ما لاحظناه أن هذه الفئة لم تستعمل هذا الأمر وإنما بقيت تستعمل النقل العمومي من حافلات والتنقل عبر السيارات للذين يمتلكونها، ويرجعون الأعدار في حالة تأخرهم عن مواعيد الدوام إلى ازدحام المرور، هذا ما جعل المؤسسة تأخذ موقف صارم بالنسبة لهؤلاء لا رجعة فيه وهي الخضم من الأجر في حالة التأخر مما جعل أغلب الموظفين يحرصون على الدخول في الوقت الرسمي للدوام وقد خلق نوع من الانضباط والذي سوف نكشفه من خلال الجدول الموالي (41)، أما بالنسبة للأقلية التي تلتحق بالوظيفة سيرا على الأقدام المسافة الفاصلة بين مقر سكنها ومقر عملها إذ لا تتجاوز 200 إلى 300 متر.

نستنتج من خلال ما سبق أن توفير هذه الشبكة الواسعة من التنقل للموظفين ساعد بشكل كبير على تحقيق نوع من المواظبة على مواعيد الرسمية للدوام ضمن البيئة التنظيمية التي تتوفر عليها المؤسسة رغم الاختلاف البيئي في مكان الإقامة.

الفصل العاشر: الانضباط ودوره في بناء السلوك التنظيمي .

الجدول رقم (41): علاقة الحالة المدنية بالالتزام بأوقات الدوام.

الحالة المدنية الإقبال المبكر على الوظيفة	أعزب	متزوج	مطلق	أرمل	المجموع
دائما	52 % 80	38 %38	5 % 50	5 %100	100 %55,55
أحيانا	10 %15,38	42 %42	5 % 50	—	57 %31,66
نادرا	3 %4,61	20 %20	—	—	23 %12,77
المجموع	65 %100	100 %100	10 %100	5 %100	180 %100

تبرز لنا معطيات هذا الجدول ميل الاتجاه العام نحو تصريح أغلبية المبحوثين من العينة المسحوبة للإقبال المبكر على الوظيفة بشكل دائم وهي مدعمة بنسبة 100% عند فئة الأرامل، ثم تليها نسبة 80% عند فئة العزاب بعدها تليها نسبة 50% عند الفئة المطلقين وأخيرا نسبة 38% عند فئة المتزوجين، في المقابل نجد 12,77% نادرا ما يلتحقون بوظائفهم بشكل مبكر وتدعمها في ذلك نسبة 20% عند فئة المتزوجين ونسبة 4,61% عند فئة العزاب.

فيظهر لنا من خلال النتائج الإحصائية السابقة أن الأغلبية يصرحون بأنهم يقبلون على وظيفتهم دائما في وقت مبكر وهذا دليل على المواظبة لمواعيد الدوام، تبعا للإجراءات الصارمة التي اتخذتها المؤسسة في ذلك مثل ما سبق وأن لاحظناه في الجدول السابق (40)، فهي غير متسامحة مع الموظفين اللذين لا يحترمون أوقات الدوام لأنها تعتبره من الشروط الأساسية لاحترام المنصب، وهو واجب تنظيمي يلزم الموظف بالتقيد به. ونجد من أكثر الفئات التي تدعم هذا الرأي هي فئة الأرامل وذلك راجع لمدى تمسك هذه الفئة بمنصبها الذي تعتبره المصدر الأول لجلب قوت معيشتها هذا من

جهة، ومن جهة أخرى ليس لها سند آخر تتكل عليه يرفع عليها غبن المعيشة ومشاكل الحياة، ثم تليها فئة العزاب باعتبارهم في مستقبل العمر على الحياة لذا فهم بحاجة إلى الشغل ليضمنوا مستقبلهم إذ نجد أغلب هذه الفئة في بداية خبراتها لذا فهي حريصة على احترام الموعد الرسمي لوظيفتها خاصة بعد أن عانت مرارة البطالة، أما بالنسبة لرأي المطلقين الذي يصب هو الآخر في نفس الاتجاه فهي تحترم مواعيد الدوام نظرا لسعيها على توفير الرخاء لمواجهة متاعب الحياة، إثر المسؤولية التي أصبحت على عاتقها بعد الطلاق، وأخيرا تأتي فئة المتزوجين التي هي الأخرى تهتم بإقبالها المبكر على الدوام رغم الظروف الصعبة التي تعاني منها هذه الفئة بسبب مسؤولية الأسرة التي تقع على عاتقها إلا أنها مجبرة على أنها تحافظ على وظيفتها خاصة ونحن في زمن الأسعار المرتفعة أين أصبح على الرجل والمرأة أن يتعاونتا حتى يتمكنتا من مواصلة مسيرة العيش. أما بالنسبة للرأي الثاني الذي يقر بأن الإقبال على الوظيفة يكون نادرا في الوقت الرسمي فتمثله فئة المتزوجين وذلك راجع لانشغال هذه الفئة بالأمر الأسرية مثلما سبق وأن ذكرنا، مما يجعلها تعطل للخروج من البيت في الوقت المبكر خاصة منها فئة الإناث بسبب انشغالها بتدابير البيت وتحضير الأولاد ومستلزمات الزوج، وقد اتضح لنا ذلك من خلال تصريحات بعضهن في الاستمارة بالمقابلة التي أجريناها معهن في قول أحدهن: " نض بكري نجري مع شغل الدار والذراري حتى نلقى الوقت تقرب راحلي والله عيت من هذا الروتين" ، أما بالنسبة لتصريح بعض الأقلية من فئة العزاب للالتحاق نادرا بالوقت الرسمي للدوام يرجع لصعوبة الاستيقاظ المبكر من النوم بسبب الإرهاق والتعب اليومي الذي يرجع لإقامة هذه الفئة خارج ولاية الجزائر يجعلها تدخل كثيرا في أزمة ازدحام المرور الذي يرهقها نفسيا ويؤثر على مستوى انضباطها. في الأخير نقول تبعا لمجهودات المؤسسة على تنوع وسائل النقل للموظف بما يخدمه ساعد ذلك على تحقيق نوع من المواظبة في سلوكه التنظيمي للالتحاق بالوقت الرسمي للدوام، وبالتالي هذا ما جعله أكثر استعدادا نفسيا لبذل أقصى جهد من أجل تحسين أدائه، إلا أن وجود بعض الأقليات التي لا تزال تعرف نوع من التهاون راجع لطبيعة الحالة المدنية التي تعتبر كمتغير طردي في هذه العلاقة حيث كلما كانت الفئة متزوجة كلما كثرت انشغالها وقل انضباطها والعكس صحيح، لذا لا بد للمؤسسة النظر في هذا الأمر ومحاولة تعديل السلوك السلي وإلا أصبح خطر يدهم النظام الداخلي

* تصريح أحد المبحوثات في مقابلة لها بالاستمارة من فئة المتزوجين .

الفصل العاشر: الانضباط ودوره في بناء السلوك التنظيمي .

ثالثا: طريقة استقبال الموظف المتأخر عن وقت الدوام وتأثيرها في بناء علاقته بمسؤوله.
الجدول رقم (42): طريقة التعامل بسبب التأخر عن الدوام وتأثيره على العلاقة بالمسؤول.

طريقة التعامل مع الموظف التأخر	الفهم والنصح	الخصم من الأجر	التوبيخ أمام الجميع	تقديم إنذار شفوي	المجموع
حسنة	40 %72,72	50 %55,55	—	—	90 %50
عادية	15 %27,27	30 %33,33	10 %66,66	10 %50	65 %36,11
سيئة	—	10 %11,11	5 %33,33	10 %50	25 %13,88
المجموع	55 %100	90 %100	15 %100	20 %100	180 %100

يبدو لنا جليا من خلال التمعن في إحصائيات هذا الجدول ميل الاتجاه العام للتصريح بأن نوع العلاقة التي تربط المرؤوسين بمسؤوليهم هي حسنة وذلك بنسبة 50 % وهي مدعمة بنسبة 72,72 % تلقى الفهم والنصح في حالة التأخر مقارنة بنسبة 55,55 % يتم الخصم من أجرهم في حالة التأخر، في المقابل نجد رأي ثاني والذي يصرح بأن نوع العلاقة التي تربطه بمسؤوله هي سيئة بنسبة 13,88 % وتدعمها في ذلك نسبة 50 % يقدم لها الإنذار الشفوي في حالة التأخر مقارنة بنسبة 33,33 % يقدم لها التوبيخ أمام الجميع وفي الأخير نسبة 11,11 % يتم الخصم من أجرها. فمن خلال القراءة الإحصائية تبدو لنا أن العلاقة التي تربط بين الطرفين هي علاقة حسنة وهذا ما يسهل التكيف التنظيمي ويزيد من درجات الالتزام بإنجاز المهام في الوقت المحدد خاصة وإن كان المشرف يتمتع بمهارات عالية في التعامل مع مرؤوسيه لتوجيه جهودهم نحو خدمة الأهداف العامة التي

الفصل العاشر: الانضباط ودوره في بناء السلوك التنظيمي .

تسعى إليها المنظمة، وخلق جو من الانسجام الفعال بينهم، فالعلاقة المبنية على التفاهم تساعد على الثقة مما يخلق الارتياح والطمأنينة للطرف الآخر، أما قضية الخصم من الأجر فتعتبر كسياسة تتبعها المؤسسة وتجبر المسؤول بتطبيقها على الموظف كثير التأخيرات حتى تزرع فيهم نوع من الخوف للالتزام في سلوكهم التنظيمي بعنصر الانضباط واحترام الوقت الرسمي للدوام. أما بالنسبة للفئة التي ترى أن علاقتها بالمسؤول سيئة فهي ترجع استيائها لاختلاف العقوبة التي يقابل بها المسؤول الموظف بالرغم أن الخطأ واحد والمتمثل في التأخر الغير المبرر، فعندما حاولنا التقرب من بعض المسؤولين ومعرفة سبب ذلك كانت تصريحاتهم على الشكل الآتي: "هذا الأمر يرجع للخبرة فالمسؤول بعد احتكاكه بمرووسيهم يصبح يعرف خصائص كل واحد منهم فليس من العدالة التنظيمية أن يعاقب الذي يتأخر مرة أو مرتين في الشهر مثل الذي مكتوب على جبينه موظف متأخرا يوميا، لذا فدرجة العقوبة تكون تبعا لعدد مرات التأخر التي يستحقها كل واحد"*، وبالتالي هذا ما يسمح لنا بتفسير أنماط السلوك وتوجيهها بطريقة نظامية تمكن من خلق فريق متجانس وقادرا على أداء المهام على أحسن وجه.

وفي الأخير يمكن القول أن موقف المسؤول الذي يعد بمثابة القائد الموجه لسلوك التنظيمي للموظفين والمؤسس الشرعي لقواعد الانضباط التي تحدد بواسطتها العملية التنظيمية، عنصر مهما وأساسيا في تحديد نوع العلاقة السائدة بين الرئيس والمرووس داخل المؤسسة.

* تصريح أحد المبحوثين في مقابلة له بالاستمارة كاطار مسؤول في مصلحة التوثيق والبحث والخبرة.

الفصل العاشر: الانضباط ودوره في بناء السلوك التنظيمي .

رابعاً: نوع الشعور الذي يمرر به الموظف وقته بالمؤسسة وانعكاسه على نفسيته من خلال سلوكه.
الجدول رقم (43): شعور الموظف بمرور الوقت وانعكاسه على نفسيته من خلال سلوكه.

مجموع	ببطيء	نوعاً ما ببطيء	بسرعة	مرور الوقت شعور الموظف
100 %55,55	—	20 %33,33	80 %80	الارتياح
55 %30,55	5 %25	30 %50	20 %20	نوع من الاضطراب
25 %13,88	15 %75	10 %16,66	—	القلق والتوتر
180 %100	20 %100	60 %100	100 %100	المجموع

على حسب المعطيات المشار إليها في الجدول الأعلى يتضح لنا الاتجاه العام يصرح أن أغلب الباحثين يجدون الشعور بالارتياح في سلوكهم أثناء أدائهم لمهامهم وهي مدعمة بنسبة 80% عند الفئة التي تجد أن الوقت يمر بسرعة تكاد تشعر بمروره مقارنة بنسبة 33,33% لها نفس الرأي لكن تجد الوقت يمر نوعاً ما ببطيء، في المقابل نجد نسبة 13,88% يشعرون بنوع من القلق والتوتر الذي يظهر على مستوى سلوكهم أثناء أدائهم لمهامهم وتدعمها في ذلك نسبة 75% يجدون أن الوقت يمر ببطيء مقارنة بنسبة 16,66% يجدون أن الوقت يمر نوعاً ما ببطيء.

تمثيلاً للمعطيات الإحصائية السابقة في الجدول الأعلى يظهر لنا أن أغلب الباحثين من العينة المسحوبة يشعرون بارتياح في سلوكهم أثناء أدائهم لمهامهم وهذا ما يجعلهم يجدون أن الوقت يمر بسرعة إذ يكاد لا يكتفيهم في ترتيب أمورهم، وهو يعد مؤشراً إيجابياً عن قوة العلاقات الاجتماعية التي تربطهم فيما بينهم، فيسود الأمن والطمأنينة مما يوحي بالإخاء والتعاون والتضامن بين أفراد المؤسسة ويكون الالتزام بقواعد النظام ومحاولة التمسك به، إلا أن في نفس الاتجاه نجد هناك من يشعر بأن الوقت يمر نوعاً ما ببطيء وهذا راجع لبساطة المهام المسند إليهم فتجدهم يتفرغون من

الفصل العاشر: الانضباط ودوره في بناء السلوك التنظيمي .

وظائفهم المسندة إليهم في وقت مبكر وبعدها لا يجدون ما يقومون به، وقد اتضح لنا ذلك من خلال تصريحات بعض المبحوثين في قولهم: "العمل في الإدارة روتين اخليك حابس أو تحسب في الوقت".* أما بالنسبة للرأي الثاني الذي يعيش القلق والتوتر في سلوكهم هذا ما يجعلهم يشعرون بأن الوقت يمر ببطيء فيرجع ذلك لتفاقم وتراكم بعض الظروف إذ لا يجدون آذان صاغية لمشاكلهم وانشغالهم، لكن في حالة الخطأ يجدون الإدارة تتسارع في تطبيق القوانين والإجراءات المتعلقة بالتأديب وبالتالي هذا ما يسبب لهم نوع من الاستياء والتذمر، وكذا نفس الشيء بالنسبة للفئة الثانية التي تصب في نفس الاتجاه تجد أن الوقت يمر نوعا ما ببطيء مما يسبب لها ذلك الفراغ الروحي فيجعلها تشعر بنوع من الاستياء إلى جانب الروتين المتكرر الذي تجده يوميا في أداء وظيفتها مما ينقص من إمكانياتها ويجعلها غير قادرة على الإبداع و الابتكار في سلوكها.

مما سبق نستنتج أن طريقة تمرير الموظف للوقت في وظيفته لها صدى واسع ومؤثرا في نفسيته فكما كان الوقت يمر بسرعة كلما شعر بنوع من الراحة والاستقرار الذي ينعكس على سلوكه التنظيمي فيتحدد وفقه نوع الانضباط.

الجدول رقم (44): علاقة الفئة المهنية بفكرة الالتزام بلباس الوظيفة.

الفئة المهنية فكرة الالتزام بلباس الوظيفة	أعوان التنفيذ	أعوان التحكم	إطارات	إطارات عليا	المجموع
نعم	86 %81,13	45 %81,81	16 %100	3 %100	150 %83,33
لا	20 %18,86	10 %18,18	—	—	30 %16,66
المجموع	106 %100	55 %100	16 %100	03 %100	180 %100

يبدو لنا بوضوح من خلال المعطيات المذكورة في الجدول أعلاه أن أغلب المبحوثين يصرحون بفكرة الالتزام بلباس الخاص لوظيفتهم بهذه المؤسسة، وذلك بنسبة %83,33 وهي مدعمة بنسبة

* - تصريح أحد المبحوثين في مقابلة له بالاستمارة بمكتب الأرشيف.

الفصل العاشر: الانضباط ودوره في بناء السلوك التنظيمي .

100% عند كل من الإطارات العليا والإطارات، ثم تليها نسبة 81,81% عند أعوان التحكم ونسبة 81,13% عند أعوان التنفيذ، وهما نسبتين متقاربتين إذ لا يكاد يوجد الفرق بينهما المقدر ب: 0,86% فيما تقابلها نسبة 16,66% لا ترغب بارتداء هذا النوع من اللباس المفروض من طرف المؤسسة، وهي مدعمة بنسبتين متقاربتين عند كل من أعوان التنفيذ وأعوان التحكم المقدره بحوالي: 18,86% عند الفئة الأولى و18,18% عند الفئة الثانية. أما فيما يخص الارتباط بين المتغيرين المذكورين في الجدول السابق نستنتج أن أغلب المبحوثين من العينة المسحوبة ملزمون بارتداء اللباس الخاص بوظيفتهم داخل هذه المؤسسة، وهو المتمثل في اللباس الكلاسيكي الذي يليق بالموظف في مجال الإدارة، وهذا شيء منطقي ومجذ لأن تدعمه فئة الإطارات العليا والإطارات باعتبارهم المسؤولين عن توجيه وتنظيم سلوك الموظفين، إذ يعدون بمثابة المثال الأعلى لهؤلاء، ثم تليها تدعيم الفكرة عند كل من أعوان التحكم والتنفيذ بنسب متقاربة بما أنهم يشتغلون في أماكن نظيفة تحتاج اللياقة وحسن المظهر، حتى يتمكنوا من تمثيل المؤسسة بأحسن صورة أمام الزبائن الذين يقصدون المدرسة بأغراض علمية وعملية. كما أن ما هو معروف ومثبتا في ثقافة هذه المؤسسة تعطي أهمية بالغة وكبيرة للباس أفرادها إذ تحدد له بند في قانونها، وتعتبره جزءا من الانضباط الداخلي الواجب الالتزام به في نظامه لأنه في نظرها يعطي المرأة الحقيقة لما هو موجود بداخلها. أما بالنسبة للأقلية التي لا تحبذ فكرة اللباس فهي تخص بعض فئات أعوان التنفيذ وأعوان التحكم وذلك نظر لتميزهم بلباس غير اللباس الكلاسيكي وهو خاص بأعمال الممكنة في حظيرة السيارات، أو عمل البستنة، أو التنظيف فهذا ما يجعلهم يشعرون بنوع من الحرج أثناء انتقالهم بين مصالح المؤسسة والتقاءهم ببعض الزبائن.

وفي الأخير نستنتج مما سبق أن طبيعة المهنة التي يمارسها الموظف في المؤسسة هي التي تفرض عليه نوع اللباس الواجب ارتدائه، أما قضية التحديد أو انزعاج من اللباس فهي ترجع لطبيعة شخصية الموظف ومدى اقتناعه بالفكرة لكن بالرغم من كل هذا يبقى متغير الفئة المهنية يلعب دورا مهما وفعالا في خلق نظام ثابت يسهل العملية الانضباطية في ظل الثقافة التنظيمية العامة التي تمثلها المؤسسة.

خامسا: الرقابة والنظام الداخلي.

الجدول رقم (45): الرقابة وتأثيرها على درجة الالتزام بالنظام الداخلي.

المجموع	وجوب المراقبة		درجة الالتزام بالنظام الداخلي
	لا	نعم	
96 %53,33	—	96 %76,19	كلي
50 %27,77	20 %37,03	30 %23,80	جزئي
34 %18,88	34 %62,96	—	شبه منعدم
180 %100	54 %100	126 %100	المجموع

يتضح لنا من خلال المعطيات الواردة في الجدول الأعلى أن الاتجاه العام يميل نحو درجة الالتزام بالنظام الداخلي في السلوك بطريقة كلية المقدرة بنسبة 53,33% وهي مدعمة بنسبة 76,19% تقر بوجود ضرورة المراقبة لتجسيد عنصر الانضباط. فيما تقابلها نسبة 18,88% ترى أن درجة الالتزام بالنظام الداخلي في السلوك شبه منعدم وذلك لعدم وجود المراقبة بنسبة 62,96%. من خلال النسب الإحصائية السابقة نستنتج أنه لا يمكن تجسيد عنصر الانضباط في غياب الرقابة الإدارية حسبما أكدته تقريبا مجمل أفراد العينة المسحوبة، فالمراقبة ترتبط ارتباطا وثيقا بإصدار القرارات وتنفيذها لذا لا يمكن إغفال دورها في تحقيق التوازن التنظيمي كونها أداة هامة في تقييم لسلوكيات للموظفين بطريقة موضوعية، مما يسمح الامتثال بالقانون الداخلي غير أن هذا الحكم لا يمكن اعتباره مطلقا بل هو نسبي ويحتمل جانبا كبيرا من الصحة ولعل السبب في ذلك هو أن الموظف يحمل طموحات وظيفية كبيرة يحاول تجسيدها ميدانيا للحصول على مزايا وظيفية، لهذا فهو

الفصل العاشر: الانضباط ودوره في بناء السلوك التنظيمي .

يعمل جاهدا الابتعاد عن التصرفات التي يمكن أن تنجر عنها العقوبات التأديبية، فهو يدرك جيدا أنه من خلال مراقبة المسؤولين لسلوكياته وأدائه فإن ذلك يمس مباشرة بمستقبله الوظيفي لذا يعمل على تكيف سلوكياته وفقا للنظام الداخلي خاصة أمام واقع الشغل الذي يتميز بقلّة العرض أمام قوة الطلب، فالمراقبة للسلوك وأداء الموظف لتجنب بعض التحايل والإهمال يضمن الالتزام الفعلي لأداء الوظيفة بأحسن وجه، وهو ما يؤدي إلى الاستمرارية وتحقيق أهداف المنظمة. بينما للذين يرون أن درجة الالتزام بالنظام الداخلي في سلوك الموظف هو شبه منعدم وذلك راجع لعدم وجود المراقبة لتصرفاتهم لأن في نظرهم الانضباط يكون ذاتيا وتحميده يأتي من خلال التنشئة الاجتماعية التي يستوحونها من أخلاقيات دينية في التربية القاعدية، فأخذها الفرد قبل التحاقه كموظف في المؤسسة إضافة إلى أن تقسيم الوظائف في المؤسسة ينتج عنه وضوح كبير للأدوار التنظيمية، وهو ما يؤدي إلى القيام بالواجبات المخولة للموظف بكل شفافية وفي منتهى الانضباط.

بهذا مما سبق لا يمكن تغييب دور المراقبة في تحقيق الانضباط والامتثال للقانون الداخلي، فهي تعد بمثابة العمود الفقري التي تقوم عليها العملية التنظيمية لتحقيق الانسجام والالتزام الفعلي لقواعد الوظيفة من خلال ثقافة المؤسسة، وبهذا نستنتج أن الالتزام بالنظام الداخلي في السلوك يكون متعلق بمدى درجة الرقابة التي تفرضها المؤسسة في تحقيق عنصر الانضباط.

وفي الأخير يمكن القول أن من أهم القواعد التي تعتمد عليها أي مؤسسة كانت اقتصادية أو اجتماعية أو خدمية للارتقاء بمستوى السلوك التنظيمي للموظف هو عنصر الانضباط وذلك باعتباره من العناصر المهمة لتحقيق نوع من التطور التنظيمي. إلا أن ذلك يكون تبعا لنوع الظروف المبتازية والثقافية التي تحيط ببيئة العمل. فانطلاقا من النتائج المتحصل عليها في مؤسسة الدراسة نستنتج أن الترتيب لوسائل العمل شيء مهم لخلق الانضباط والالتزام بالنظام الداخلي إلا أن شدة تمسك الموظف به في سلوكه يكون بشكل مختلف حسب طبيعة الجنس، وهذا ما ينتج عنه إنجاز المهام في الوقت المحدد الذي يكون تبعا بمدى ارتباط الموظف بمكان وظيفته. كما أن إطلاع أغلب الفئات المهنية على القانون الداخلي يساعد على بناء ثقافة انضباطية قوية تساهم في تحقيق نوع من التميز والتألق للمؤسسة فيظهر من خلال طبيعة النظام السائد داخل المؤسسة الذي يحدد بدوره طريقة مقابلة المسؤول للسلوك الغير المرغوب، مما يؤثر ذلك على درجة التزامه بسلوك الانضباط أثناء

الفصل العاشر: الانضباط ودوره في بناء السلوك التنظيمي .

أدائه الوظيفي. كما أن عمل المؤسسة على تنويع شبكة النقل للموظفين ساعد ذلك بشكل كبير على تحقيق نوع من المواظبة ضمن البيئة التنظيمية بالرغم من الاختلاف البيئي في مكان الإقامة. طبيعة الحالة المدنية للمبحوث تؤثر على طريقة الالتزام الموظف بالأوقات الرسمية للدوام، فنجد الموظف المتزوج ليس بنفس الطريقة من حيث الانضباط والالتزام على غرار الحالات الأخرى. إذ أن طريقة استقبال المسؤول للأخطاء التي تصدر في سلوكيات الموظفين يؤثر على تحديد نوع العلاقة التي تربطه بهم مما يؤثر بدوره على طريقة تمرير الموظف للوقت الرسمي في وظيفته فيترك ذلك صدى واسع ومؤثرا في نفسيته، فكلما كان الوقت يمر بسرعة كلما شعر الموظف بنوع من الراحة والاستقرار فيتحدد وفقه مدى التزامه بعنصر الانضباط. نجد أن نوع المهام الذي يمارسه الموظف في المؤسسة هو الذي يفرض عليه نوع اللباس الواجب ارتدائه أما قضية التحبيذ أو الانزعاج من اللباس فهي ترجع لطبيعة شخصية الموظف ومدى اقتناعه بالفكرة، لهذا تعتبر الرقابة بمثابة القاعدة الأساسية لبناء قاعدة تنظيمية قوية قوامها الانسجام والالتزام الفعلي لقواعد الوظيفة.

الفصل الحادي عشر: المناخ التنظيمي ودوره في بناء سلوك الأفراد داخل المؤسسة.

أولاً: أولويات المؤسسة ودورها في بناء نوع الشعور الذي يكنه الموظف لها.

ثانياً: مدى وفرة وسائل العمل لدى المؤسسة وتأثيرها على مستوى أداء الموظف.

ثالثاً: المدة المستغرقة للرد على انشغالات الموظف وانعكاسها على معنوياته.

رابعاً: طبيعة الهيكل التنظيمي ومدى مطابقته للقرارات المتخذة للواقع.

خامساً: دوافع الخضوع لأوامر المسؤول وطريقة استقبال السلوك السلبي الغير المقصود.

الفصل الحادي عشر: المناخ التنظيمي ودوره في بناء سلوك الأفراد داخل المؤسسة.

يعتبر الفرد داخل المؤسسة العنصر البشري المهم والفعال الذي يعمل ضمن قواعد تنظيمية لتحقيق الأهداف العامة، لذا فإن توفير المناخ الملائم للوظيفة يعد من المحفزات المادية والمعنوية التي تهتم، مما يشجع على تحريك دوافعه وطاقته نحو تحقيق الأداء المطلوب. أما في حالة ما إذا كانت بيئة العمل غير مكيفة مع الظروف المناسبة لأدائهم للمهام فإن ذلك سينعكس سلباً على سلوك الأفراد اتجاه التنظيم الذي ينتمون إليه، لذا سنحاول التطرق في هذا الفصل إلى دراسة المناخ التنظيمي الذي تحتويه مؤسسة الدراسة ومدى تأثيره على السلوك الموظف بما يضمن انسجامهم مع القواعد الرسمية وهذا في إطار معالجة الفرضية الرابعة، وقد اعتمدنا في هذه الفرضية على عدة مؤشرات أهمها: أولويات المؤسسة وتأثيرها على شعور الموظف الذي يعكسه سلوكه إثر أداء مهامه، مدى توفر المتطلبات الضرورية في مكان الوظيفة وتأثيره على طبيعة الأداء، وكذا الأقدمية وعلاقتها بتحديد نوع الاتجاه الذي يتخذه الموظف أثناء وقوعه في المشكل، المدة المستغرقة للرد على المشكل وطبيعة شعور الموظف، طبيعة الهيكل التنظيمي وتأثيره على طريقة رد المسؤول عن الأخطاء. طبيعة اللغة المتحكمة فيها مع نوع الصعوبة التي يمكن للموظف أن يجدها في التعامل، مدى الخضوع لأوامر المسؤول تحدد طبيعة الجزاء المترتب عن الخطأ الغير المقصود، الفئة المهنية ومدى استعمالها للمطعم لتناول الغذاء الأقدمية وتحديدها لعوامل الاستقرار الوظيفي. فمن خلال هذه المؤشرات سنحاول معالجة بياناتها والإلمام بجوانب الفرضية مما يسمح لنا بالإجابة عليها والتحقق من مدى صدقها.

أولاً: أولويات المؤسسة ودورها في بناء نوع الشعور الذي يكنه الموظف لها.
الجدول رقم (46): أولويات المؤسسة وتأثيرها على شعور الموظف أثناء أدائه لمهامه.

أولويات المؤسسة شعور الموظف أثناء أدائه لمهامه	الوظيفة	الموظف	الوظيفة والموظف	المجموع
الاعتزاز	40 %57,14	20 %57,14	56 %74,66	116 %64,44
الراحة	25 %35,71	15 %42,85	19 %25,33	59 %32,77
التذمر	5 %7,14	—	—	5 %2,77
المجموع	70 %100	35 %100	75 %100	180 %100

بناءً على المعطيات الظاهرة في الجدول الأعلى يتضح لنا أن الاتجاه العام يميل نحو تصريح أغلب الباحثين بأن نوع المشاعر التي تخيم سلوكهم أثناء أدائه لمهامه هو الاعتزاز وذلك بنسبة %64,44 وهي مدعمة بنسبة %74,66 عند الفئة التي ترى أن الأولوية موجهة للوظيفة والموظف في نفس الوقت، ثم تليها نسبة %57,14 ترى أن الأولوية موجهة للوظيفة وبنفس النسبة ترى أن الاهتمام موجه للموظف فيما تقابلها نسبة %2,77 ترى أن ما يميز شعور الموظف أثناء أدائه لمهامه هو الاستياء والتذمر وتدعمها في ذلك نسبة %7,14 ترى أن الأولوية موجهة للوظيفة.

من خلال القراءة الإحصائية السابقة نستنتج أن أغلبية الرأي للعينة المسحوبة ترى أن الاعتزاز هو الشعور المهم الذي يخيم سلوكهم أثناء أدائهم لمهامهم، هذا بالنسبة للفئة التي ترى أن الأولوية موجهة للوظيفة والموظف في نفس الوقت مما يوحي لنا على وجود علاقات اجتماعية قائمة على أساس التلاحم والتعاون إضافة إلى أنه دليل واضح على مدى تشبع هذه الفئة بالراحة النفسية التي تولد لها الطمأنينة والولاء والطاعة لقواعد التي تنظمها المؤسسة، فتخلق نوع من الثقة بين الموظفين

الفصل الحادي عشر: المناخ التنظيمي ودوره في بناء سلوك الأفراد داخل المؤسسة.

والإدارة مما يجعلهم يحافظون على المصلحة العامة ويسعون إلى تحقيق أهداف المؤسسة التي يرون أنها من أهدافهم الشخصية، وهذا ما يتوافق مع منطق التنظيم الإداري **لفايول** الذي يؤكد فيه على "ضرورة مساندة المصالح الشخصية للمصلحة العامة للمؤسسة"¹ حتى تحقق ما يسمى بالفاعلية التنظيمية، أما بالنسبة للفئة الثانية والتي تصب في نفس الاتجاه فهي ترى أن الاهتمام متوازن في الحدود التنظيمية للمؤسسة بين الموظف والوظيفة، إذ نجد نفس النسبة لكلا الاهتمامين أي بمعنى أن الرأي متساوي في النسبة المئوية. أما فيما يخص الرأي الثاني الذي يقر بأن نوع الشعور الذي ينعكس من خلال السلوك التنظيمي للموظفين أثناء أدائهم لمهامهم هو الاستياء خاص بالفئة التي ترى أن الأولوية موجهة كلها للوظيفة، أما مصلحة الموظف فهي غائبة تماما في المؤسسة، وذلك بسبب طغيان المصالح الخاصة لبعض المسؤولين على حساب الموظفين، وبالتالي تتولد نوع من النزعة الفردية التي تضعف الالتزام بتحقيق أهداف المؤسسة واستراتيجياتها، فيؤثر ذلك سلبا للالتزام بقواعد النظام الداخلي المسطر الذي يظهر في ضعف مستوى الأداء الفعلي عند الموظف، وهذا ما يتنافى مع منطق **الفيري** في التنظيم الذي يدعو إلى ضرورة تضيق المجال للعلاقات الخاصة حتى لا تؤثر على الأدوار الرسمية المحددة بقوانين وأنظمة وتعليمات رسمية².

وبهذا نستنتج في الأخير أن هناك علاقة طردية بين المتغيرين، بحيث أن اهتمام المؤسسة بالوظيفة والموظف في نفس الوقت يجعل المبحوثين يشعرون بنوع من الاعتزاز والأمن، مما يولد لديهم التفاعل والانسجام الذي ينتج عنه الالتزام الفعلي بالنظام الداخلي، وهذا ما يخفف من مستوى السلي في سلوكيات التنظيمية التي يسلكها الموظف اتجاه المهام المسند إليه.

1- صبحي جبر العنبي: تطور الفكر والأساليب في الإدارة، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2005، ص28.

2- نفس المرجع، ص 33.

الفصل الحادي عشر: المناخ التنظيمي ودوره في بناء سلوك الأفراد داخل المؤسسة.

ثانيا: مدى وفرة وسائل العمل لدى المؤسسة وتأثيرها على مستوى أداء الموظف.

الجدول رقم (47): توفر وسائل العمل وتأثيرها على مستوى أداء الموظف.

المجموع	لا	نعم	توفر وسائل العمل طبيعة الأداء
60 %33,33	47 %54,02	13 %13,97	مرتفع
80 %44,44	30 %34,48	50 %53,76	متوسط
40 %22,22	10 %11,49	30 %32,25	منخفض
180 %100	87 %100	93 %100	المجموع

على حسب المعطيات المذكورة في الجدول الأعلى يتضح لنا الاتجاه العام يميل إلى أن طبيعة الأداء الذي يظهر من خلال سلوك الموظف هو متوسط وذلك بنسبة %44,44 وهي مدعمة بنسبة %53,76 ترى أن مكان الوظيفة يتوفر على المتطلبات الضرورية لأداء المهام مقارنة بنسبة %34,48 تنفي وجود أدنى متطلبات للقيام بالوظيفة، في المقابل نجد نسبة %22,22 ترى أن مستوى الأداء الذي يظهر في سلوك الموظف هو منخفض وتدعمه في ذلك نسبة %32,25 تقر بوجود المتطلبات الضرورية لأداء الوظيفة، مقارنة بنسبة %11,49 تصرح بعدم وجود المتطلبات الضرورية لإنجاز المهام المسند.

فمن خلال القراءة الإحصائية السابقة يظهر لنا أن نسبة الأداء للقيام بالدور الوظيفي هو متوسط والشيء الذي يبرر ذلك هو أن مكان العمل لمزاولة الوظيفة لا يحتوي على القدر الكافي للمتطلبات الضرورية، لأن طبيعة هذه الظروف والوسائل كما صرح البعض في تصريحاته أثناء مقابلتنا لهم لا تساهم بالوجه المطلوب في تسهيل المهام للموظف، مقارنة بالإمكانات الكبيرة التي تملكها

الفصل الحادي عشر: المناخ التنظيمي ودوره في بناء سلوك الأفراد داخل المؤسسة.

المؤسسة وهذا ما يجعله لا يندفع بوتيرة عالية لتحقيق الأهداف المسطرة، أما بالنسبة لتفسير وجود في هذا الرأي للفئة التي تصرح بتوفر مكان الوظيفة على المتطلبات الضرورية دليل على نوع من التحفظ من طرف الموظفين رغبة في الحصول على بعض المكاسب المادية مثل الترقية إضافة على أنها سياسة تسعى بها للحفاظ على سمعة المؤسسة، أما بالنسبة للرأي الثاني الذي يرى أن طبيعة الأداء منخفض فهو يرجع لعدم تناسب المهارات المبذولة من طرف الموظفين مع الإمكانيات المتوفرة، وبالتالي هذا ما يؤدي إلى تشتت جهودهم فتزيد توتراتهم مما يجعلهم مرهقين نفسياً ويظهر ذلك واضح في سلوكهم فتجدهم لا يهتمون بالالتزام الحقيقي للقواعد التي يملها النظام الداخلي. أما وجود بعض الأقلية في هذا الرأي والذي يناشد بوجود المتطلبات الضرورية للوظيفة هو راجع للمكانة الاجتماعية في السلم الوظيفي، مما يجعلهم يحاولون أن يكونوا متحفزين في تصريحاتهم. وقد اتضح لنا ذلك من خلال قول أحدهم: "استمرارية المؤسسة مسؤولية الجميع، إذن لا بد أن يكون كل واحد منا على حسب قدر المهام المسند إليه، حتى نحقق الأفضل وذلك تبعاً لما هو موجود".*

لذا نقول في الأخير لا بد للمؤسسة إعادة النظر في الشروط الضرورية لمتطلبات الوظيفة، حتى يتم رفع مستوى الوعي الأدائي عند الموظف، مما يحقق الأهداف العامة للمؤسسة.

الجدول رقم (48): علاقة الأقدمية بنوع الاتصال أثناء وقوع المشكل.

الأقدمية / نوع الاتصال	أقل من 5 سنوات	من 5 إلى 15 سنة	أكثر من 15 سنة	المجموع
القيادة العليا	12 %19,35	40 % 43,01	15 %60	67 %37,22
المسؤول المباشر	20 %32,25	35 %37,63	10 %40	65 %36,11
الزملاء	30 %48,38	18 %19,35	—	48 %26,66
المجموع	62 %100	93 %100	25 %100	180 %100

*- تصريحات أحد المبحوثين في مقابلة له بالاستمارة كإطار بمصلحة الميزانية والمحاسبة.

الفصل الحادي عشر: المناخ التنظيمي ودوره في بناء سلوك الأفراد داخل المؤسسة.

يظهر لنا الاتجاه العام يميل من خلال الجدول الأعلى أن أغلب المبحوثين يصرحون بأن اتصالمهم في حالة وقوع المشكل يكون بالقيادة العليا وذلك بنسبة 37,22% وهي متقاربة مع النسبة التي تتصل بالمسؤول المباشر أي بتقارب جد ضئيل يقدر ب 1,11%، ونجدها مدعمة بنسبة 60% عند ذوي الأقدمية أكثر من 15 سنة، ثم تليها نسبة 43,01% عند ذوي الخبرة من 5 إلى 15 سنة وأخيرا نسبة 19,35% عند ذوي الخبرة أقل من 5 سنوات، فيما تقابلها نسبة 26,66% تتصل بالزملاء لحل المشكل وهي مدعمة بنسبة 48,38% عند الفئة التي خبرتها أقل من 5 سنوات مقارنة بنسبة 19,35% عند ذوي الخبرة من 5 إلى 15 سنة.

ضمن القراءة الإحصائية للبيانات البارزة في الجدول الأعلى يظهر لنا أن أغلب المبحوثين يتصلون بالقيادة العليا في حالة وجود المشكل وهذا خاصة عند الفئة التي أقدميتها أكثر من 15 سنة، وعند الفئة التي أقدميتها تتراوح ما بين 05 إلى 15 سنة وهو دليل على مدى وعي هاتان الفئتان للظروف المحيطة بوظيفتهما نتيجة للخبرة الكبيرة التي تملكها، كما أن الاتصال بالقيادة العليا أو المسؤول المباشر يجعل الموظف يريح الوقت وحتى الجهد في تصحيح العائق الذي يعترضه مما يمكنه من استمرار أداء مهامه هذا من جهة، ومن جهة أخرى نجد أن في حالة الاتصال المباشر بهذه المصالح الأولى وإخبارهم عن انشغالات ومشاكل الموظفين تساعد على تشخيص أسبابها، مما يساهم في وضوح الظروف التي وقعت فيها، وبالتالي تكون الرؤية مفصلة للمشكل عند المصالح المسؤولة أي لا يكون هناك تشويش ويمكن وضع لها حد فاصل نهائي لوقوع مثلها في المستقبل، أما بالنسبة لوجود بعض الأقلية التي رغم أنها تملك الخبرة أقل من 5 سنوات إلا أنها مثلها مثل الفئات ذات الأقدمية الطويلة تتصل بالقيادة العليا في حالة مواجهتها للمشكل، وهذا دليل على مدى إطلاع هذه الفئة على القانون الداخلي الذي ينظم سلوكها، مما يجعلها تعرف ما هي واجباتها من حقوقها وحتى تعلم الطرق الصحيحة في التصرف أثناء وقوع الأزمة. إلى جانب هذا نجد رأي ثاني مقابل وهو يمثل اتصال الموظف بالزملاء في حالة وقوع المشكل خاصة عند الفئة التي أقدميتها أقل من 5 سنوات مما يبرز لنا أنها لا تزال غير قادرة التكيف والاندماج مع قواعد النظام الداخلي باعتبارها فئة حديثة التوظيف بالمؤسسة هذا من جهة، ومن جهة أخرى يوضح لنا ذلك ضعف العلاقة التي تربطها بمسؤولها نتيجة تخوفها من أن تكون عرضة للمراقبة من طرفه، خاصة في حالة ما إذا كانت لا تزال في عهد التربص فنجدها تفضل الحل باتصالها للزملاء بدل من القيادة العليا إخفاء للمشكل وتجنب تفاقم الوضع والتأزم أكثر، دون

الفصل الحادي عشر: المناخ التنظيمي ودوره في بناء سلوك الأفراد داخل المؤسسة.

معرفتها بأن هذا الزميل سيصبح عرضة للتدخل في كل مهماتها والتي يمكن أن تورطها في مشاكل أكثر تعقيدا مما يجعلها أكثر مراقبة من طرف مسؤوليها، أما وجود بعض الأقلية التي هي الأخرى تتصل بالزملاء في حل مشاكلها رغم الخبرة التي تملكها من 5 إلى 15 سنة دليل على مدى قوة الروابط الاجتماعية التي جعلتها في تلاحم وتعاون كبير ومساندة قيم التضامن والعمل الجماعي التي تساعدها على زيادة الولاء التنظيمي وجعلتها ترتبط ببيئة وظيفتها بشكل أكبر، فتعتبر أن ما يواجه المنظمة من مشكلات هو تهديد لأمنها واستقرارها، الأمر الذي يؤدي إلى تقبلها لروح المشاركة في تخفيف عن بعضها من حدة المشاكل التي تواجهها وذلك بروح معنوية عالية واستعداد متميز.

وفي الأخير نستنتج أن مستوى الوعي واتضح الرؤية لإيجاد الطريقة الصحيحة لمواجهة المشاكل أثناء أداء المهام، لها علاقة وثيقة بمدى طول الخبرة التي يقضيها الموظف بالمؤسسة، حيث نجد أن كلما كانت الخبرة طويلة ساعد ذلك الموظف على فهم ظروف وظيفته واستيعابه أكثر للقانون الداخلي الذي ينظم سلوكهم، وبهذا يمكن القول أن الجهة الكفيلة بإشباع وتلبية حاجات ومطالب الموظفين بصدد المشاكل التي قد يجدونها في أماكن ووظائفهم تشكل مغناطيسا لجذب ولائهم واتجاهاتهم .

ثالثا: المدة المستغرقة للرد على انشغالات الموظف وانعكاسها على معنوياته.

الجدول رقم (49): مدة الرد على انشغالات الموظف وعلاقته بشعوره أثناء أدائه لمهامه.

المجموع	لا	نعم	طول المدة المستغرقة للرد	
			انعكاسه على المشكل	على شعور الموظف
57	42	15	الاعتزاز	
%31,66	%44,21	%17,64		
74	50	24	الراحة	
%41,11	%52,63	%28,23		
49	3	46	التذمر	
%27,22	%3,15	%54,11		
180	95	85	المجموع	
%100	%100	%100		

الفصل الحادي عشر: المناخ التنظيمي ودوره في بناء سلوك الأفراد داخل المؤسسة.

فمن خلال الجدول الأعلى يتبين لنا أغلب الموظفين المسحوبين من العينة يشعرون بنوع من الراحة في سلوكهم وذلك بنسبة 41,11% وهي مدعمة بنسبة 52,63% لا يجدون المدة المخصصة للرد على مشاكلهم طويلة، مقارنة بنسبة 28,23% يصرحون بأنهم يعانون من طول المدة للرد على مشاكلهم، في المقابل نجد نسبة 27,22% يشعرون بنوع من الاستياء والتذمر الذي يظهر سلوكهم وتدعمها في ذلك نسبة 54,11% يعانون من طول المدة للرد على مشاكلهم مقارنة بنسبة 3,15% لا يجدون المدة التي يقضونها في الانتظار للرد على مشاكلهم طويلة.

بعد هذه القراءة الإحصائية نستنتج أن طبيعة شعور الموظف الذي ينعكس من خلال سلوكه التنظيمي مرتبط بالمدة المستغرقة للرد على مشاكله، فنلاحظ أن هناك علاقة طردية بين المتغيرين حيث كلما كانت المدة المستغرقة غير طويلة للرد على المشاكل كلما شعر المبحوث بنوع من الراحة والاهتمام وهذا ما يعكسه الرأي الأول فينتج الانسجام مع المهام المسند مما يحقق نوع من الاستقرار الاجتماعي فتكون الدافعية لبذل أقصى الجهود من أجل الإنجاز في الوقت المحدد والمكان المحدد وحسب الرغبة المطلوبة. أما بالنسبة للرأي الثاني فنجدهم يشعرون بنوع من الاستياء والتذمر بسبب تفاقم المشاكل وطول المدة للرد على مشاكلهم يجعلهم يشبهين بآلات حيث حاضرين جسدياً إلا أنه غائبين معنويًا، فيؤثر ذلك سلباً على سلوكياتهم وأدائهم الوظيفي، وهذا من شأنه يعرقل في مستوى جهوداتهم المبذولة ويضعف من دافعيتهم نحو الإنجاز فتتمو الاتجاهات نحو التصرفات السلبية مما يؤدي إلى تعطيل مسيرة عجلة التنمية التي يسعى إليها النظام الداخلي للمؤسسة.

وفي الأخير نقول أن المؤسسة عبارة عن نسق اجتماعي مفتوح مع بيئتها الاجتماعية والاقتصادية فهي تؤثر فيها وتتأثر من خلالها، مما ينعكس ذلك على السلوكيات التنظيمية التي يحملها الموظفين لذا يتوجب الاهتمام بمشاكلهم والرد عليها في الوقت المحدد، مما يسهل توفير الفرص للاستقرار التنظيمي الذي يحقق الاندماج الفعال مع متطلبات العمل الوظيفي.

رابعاً: طبيعة الهيكل التنظيمي ومدى مطابقته للقرارات المتخذة للواقع.

الجدول رقم (50): الهيكل التنظيمي وعلاقته بمدى مطابقتها للقرارات المتخذة للواقع.

المجموع	غير ملائم	يحتاج إلى تعديل	ملائم	الهيكل التنظيمي تناسب للمؤسسة القرار مع حجم الخطأ
100	5	15	80	نعم
%55,55	%16,66	%26,31	%86,02	
80	25	42	13	لا
%44,44	%83,33	%73,68	%13,97	
180	30	57	93	المجموع
%100	%100	%100	%100	

سنحاول أن نبين من خلال الإحصائيات الموضحة في الجدول الأعلى أن الاتجاه العام يصرح برد المسؤول على أخطاء الموظف تكون في أغلب الأحيان متناسبة مع تصرفاته وسلوكياته وذلك بنسبة %55,55 وهي مدعمة بنسبة %86,02 ترى أن الهيكل التنظيمي للمؤسسة ملائم مقارنة بنسبة %26,31 ترى أنه يحتاج إلى تعديل وأخيراً تأتي نسبة %16,66 ترى أن هذا الهيكل غير ملائم في المقابل نجد رأي آخر يصرح بعدم تناسب رد المسؤول مع الأخطاء التي تصدر من طرف الموظف وذلك بنسبة %44,44 وهي مدعمة بنسبة %83,33 ترى أن الهيكل التنظيمي للمؤسسة غير ملائم مقارنة بنسبة %73,68 ترى أنه يحتاج إلى تعديل وأخيراً تأتي نسبة %13,97 ترى أن هذا الهيكل ملائم.

فعلى حسب المعطيات الإحصائية السابقة يتضح لنا أن هناك تقارب في تضارب الرأي حول مدى تناسب رد المسؤول على أخطاء الموظف أثناء حدوث بعض التصرفات والسلوكيات السلبية، إذ يعد الفارق النسبي بين هذين الرأيين بـ %11,11، وهذا ما سنحاول تفسيره في التحليل الآتي :

يظهر لنا من خلال الرأي الأول الذي يصرح بأن رد فعل المسؤول مناسب للأخطاء التي تصدر من طرف الموظف، وذلك باعتباره أنه نوع من الانضباط الذي يسعى لتحقيقه بين الموظفين من أجل

الفصل الحادي عشر: المناخ التنظيمي ودوره في بناء سلوك الأفراد داخل المؤسسة.

الالتزام بقواعد العمل، حتى تتحقق فعالية النظام الداخلي الذي هو مصدر أساسيا ومرجعا مهما لفهم مختلف السلوكيات سواء منها المرغوبة أو غير المرغوبة، وتوضيح أساليب العقاب والتأديب فيها. وبالتالي هذا ما يجعل الهيكل التنظيمي الذي يحدد مستوى المسؤوليات ملائم، أما بالنسبة للفئة الثانية التي تصب في نفس الاتجاه ولكن ترى أن النظام الداخلي يحتاج إلى تعديل فهو راجع لوجود بعض المشاكل التنظيمية التي تربط الموظف بجماعة العمل المنتمي لها، وقد اتضح لنا ذلك من خلال تصريح أحد الباحثين في قوله: " أنا المسؤول ميدروونجنشيش لكن كاين بعض الناس معيا في السرفيس بالطيف منهم*"، أما بالنسبة للرأي الثالث دائما في نفس الاتجاه لكن يرى أن الهيكل التنظيمي الذي ينظم المؤسسة غير ملائم تماما ذلك راجع لطبيعة صرامة النظام الذي ينظم سلوك الموظف مما يجعله يشعر بنوع من التقيد والالتزام يحد من مستوى حرية تصرفاته، وهذا ما يجعله يأمل في التغيير بكل ترقب وانتظار. أما بالنسبة للرأي المقابل الذي يرى أن رد المسؤول لا يتناسب مع الأخطاء التي تصدر من الموظف وذلك نجده عند الفئة التي ترى أن الهيكل التنظيمي للمؤسسة غير ملائم تماما وهو يرجع لوجود بعض المعوقات الوظيفية كصعوبة الاتصال وغموض بعض قوانين التنظيم، مما يؤدي إلى تذبذب العلاقات في العمل فيزيد في شعورها بالاستياء والتذمر وعدم التكيف مع هذه القوانين وبالتالي هذا يجعلها تشعر بالاغتراب في محيط عملها، الذي قد يسبب في وجود بعض السلوكيات السلبية أثناء أدائها لوظيفتها، لذا فهي تطالب بمسؤولين أكفاء لتطبيق القانون الداخلي على أحسن وجه، حتى يساعد ذلك في تحسين ظروفها الداخلية مما يؤدي إلى سيادة ثقافة قوية بين الإدارة وأفرادها التي تعتبر كطريقة كفؤة تساعد في التصميم للخطط الاستراتيجية واكتساب قدرة حيوية متكاملة في الإنتاج والإبداع التكنولوجي، فتسهل في تكوين أنظمة اتصال فعالة قادرة على الفصل في الصعوبات. أما بالنسبة للفئة الثانية والتي تصب في نفس الاتجاه وترى أن الهيكل التنظيمي للمؤسسة يحتاج إلى تعديل فيرجع لتذبذب العلاقة بين المسؤول ومرووسيه بسبب المتطلبات الزائدة في إشباع الحاجات فيخلق لديهم عدم التلاؤم بين حاجياتهم الشخصية والحاجات العامة للمؤسسة، مما يفسر قيامهم ببعض السلوكيات الغير المرغوبة التي تؤدي بهم إلى تلقي العقاب الذي قد لا يتناسب مع حجم الخطأ الصادر عنهم، أما بالنسبة للفئة الثالثة التي تصب هي الأخرى في نفس الاتجاه فهي ترى رغم تصريح بعض الباحثين بعدم تناسب رد المسؤول مع أخطاء الموظف إلا أن الهيكل

*- تصريحات أحد الباحثين في مقابلة له بالاستمارة من فئة أعوان التحكم بمصلحة التعليم والتنسيق البيداغوجي.

الفصل الحادي عشر: المناخ التنظيمي ودوره في بناء سلوك الأفراد داخل المؤسسة.

التنظيمي للمؤسسة ملائم وذلك بنسبة ضئيلة مقارنة بالنسب الأخرى، ويرجع ذلك إلى مدى أهمية دور المشرف في تعزيز وتدعيم للسلوكيات المرغوبة وتعديل غير المرغوبة منها وتقويمها حسب النظام الداخلي الذي تمليه المؤسسة على موظفيها، وبالتالي هذا إما يفسح المجال للحوار البناء وتوضيح الاستفسارات عن تقبل رد المسؤول أو عدم تقبله والذي يبقى شخصي حسب مدى وعي الموظف بقواعد النظام الداخلي، وحسب درجته في السلم الهرمي الوظيفي .

وفي الأخير نستنتج أن رأي الباحثين بطبيعة الهيكل التنظيمي الذي تحتويه المؤسسة يؤثر في درجة وعيهم لتقبل قرار المسؤول وتقديرهم لتناسبه مع حجم الخطأ الصادر عن السلوك الغير المرغوب. الجدول رقم (51): اللغة المتحكمة وعلاقتها بوجود صعوبة في التعامل أثناء أداء المهام.

المجموع	اللغتين معا	فرنسية	عربية	اللغة المتحكمة
				إيجاد الصعوبة في التعامل
37	—	10	27	نعم
%20,55		%58,82	%35,06	
143	86	7	50	لا
%79,44	%100	%41,17	%64,93	
180	86	17	77	المجموع
%100	%100	%100	%100	

من خلال المعطيات الموضحة في الجدول الأعلى يظهر لنا الاتجاه العام يميل إلى أغلب الباحثين لا يجدون الصعوبة في التعامل مع الزملاء وذلك بنسبة %79,44 وهي مدعمة بنسبة %100 بالنسبة للذين يتقنون اللغتين معا، ثم تليها نسبة %64,93 للذين يتقنون اللغة العربية، وأخيرا نسبة %41,17 عند الفئة التي تتقن اللغة الفرنسية، في المقابل نجد نسبة %20,55 يجدون الصعوبة في التعامل مع الزملاء وهذا خاصة عند الفئة التي تتقن اللغة الفرنسية بنسبة %58,82 مقارنة بنسبة %35,06 عند الفئة التي تتقن اللغة العربية فقط.

وبهذا يتبين لنا أن أغلب المبحوثين يصرحون أنهم لا يجدون الصعوبة في تعاملهم مع الزملاء وذلك نظرا لتمتعهم بإتقان اللغتين معا مما سهل لهم التفتح على العالم الخارجي وفهمهم أكثر لقواعد النظام الداخلي، كما أعطى لهم هذا التحكم قدرة الاستيعاب لمختلف الأهداف والخطط العامة على إثر التعليمات والأوامر المتخذة في سبيل ذلك من طرف المسؤولين المباشرين عن العمليات التنظيمية ونجد نفس الرأي عند الفئة التي تتقن اللغة العربية هي الأخرى لا تجد الصعوبة في التعامل مع الزملاء نتيجة فهمها للمهام الموكلة إليها مما يسمح لها بتحرك وظائفها حسب ما تطلبه سيرورة عجلة التنمية التي تعمل المؤسسة من خلالها في سبيل الوصول إلى تحقيق تفاعل بين مختلف أعضائها، أما بالنسبة لرأي الفئة التي تتقن فقط اللغة الفرنسية فنجدها تصب هي الأخرى في نفس الاتجاه لكن بنسب متفاوتة مقارنة بالنسب السابقة وهذا دليل واضح على امتلاك هذه الفئة درجة أقل من العقلانية مقارنة بالزملاء الذين يتمتعون بإتقان اللغتين معا واللغة العربية، فتكون درجة الاندماج الاجتماعي مع مستوى الثقافة التنظيمية التي تحملها المؤسسة أقل، مما ينتج عنه بعض التصرفات التي تتنافى مع المبادئ التي تسعها إليها المؤسسة، وذلك نتيجة صقلهم وتشبعهم بقواعد الثقافة التنظيمية الغربية التي تعتمد على آليات وتكنولوجيات حديثة لا مكان لها في المؤسسة الجزائرية، وبالتالي هذا ما يؤدي إلى وجود بعض المشاكل التنظيمية التي يصعب التكيف معها.

أما بالنسبة لتصريح الاتجاه الثاني الذي يجد صعوبة في التعامل مع الزملاء فهو يرجع لاختلاف اللغة وهذا الرأي نجده خاصة عند الفئة التي تتقن اللغة الفرنسية فقط، مما يجعلها تعيش نوع من العزلة الاتصالية عن جماعة العمل التي تنتمي إليها، فيؤثر ذلك على درجة تدفق المعلومات بشكل أو بآخر فنتج عنها عدم القدرة الكافية على التعبير وإيصال الأفكار والاهتمامات إلى الأطراف الأخرى مما يخلق لديها نوع من الاغتراب المهني أثناء أدائها لمهامها. أما بالنسبة للرأي الثاني الذي يصب في نفس الاتجاه فهي تمثلها الفئة التي تتقن اللغة العربية هي الأخرى تجد الصعوبة في التعامل مع الزملاء وهذا راجع لاعتبار أغليتهم حديث التوظيف في مختلف الفئات المهنية إذ لا يحسنون التعامل باللغة الفرنسية بالطريقة التي يجيدها رؤسائهم بسبب أنهم نشأوا في محيط مجتمع لا يشجع على تعلم اللغات، أو تكونوا خلال بداية مشروع التعريب المعمم الذي تبنته الجزائر في مطلع التسعينات ومن ثم فتجدهم يتقنون اللغة الوطنية أكثر من اللغات الأجنبية، وبالتالي هذا ما يسبب لهم بعض الإحراج الذي يجعلهم يشعرون بنوع من النقص تكون نتائجه واضحة أثناء أدائها لمهامهم.

الفصل الحادي عشر: المناخ التنظيمي ودوره في بناء سلوك الأفراد داخل المؤسسة.

وفي الأخير نقول عدم اشتراك الفاعلين في لغة واحدة يؤدي إلى نوع من العزلة والفراغ الاتصالي مما يؤثر ذلك سلبا على طريقة تصرف الموظف بين الزملاء، كما أن تعدد اللغات في التنظيم يؤدي إلى إضعاف من العلاقات الاجتماعية بين الموظفين مما ينقص من درجة التكيف والانتماء لثقافة التنظيمية التي تسعى إليها المؤسسة، فينتج الصراع بين الأفراد بسبب نقص التفاهم الإيجابي بينهم وكذا يؤثر هذا على نوعية العمل التنظيمي بالتعليمات وحتى تفسيرها وتطبيقها، مما يقضي على الطبيعة الاجتماعية الإنسانية للتنظيم من خلال وضع الفواصل والجوانب الغامضة بين الأفراد المنتمين إلى فئات تنظيمية مختلفة التي يقلل من فرص التفاعل الإيجابي بين مكونات التنظيم وهذا ما يشعر الموظف بنوع من الاغتراب داخل المؤسسة.

خامسا: دوافع الخضوع لأوامر المسؤول وطريقة استقبال السلوك السلبي الغير المقصود.

الجدول رقم(52):العلاقة بين دوافع الخضوع لأوامر المسؤول وكيفية التعامل مع الخطأ الغير المقصود.

المجموع	لشعور بروح المسؤولية	لسلطته	لاحترامه	دوافع الخضوع	
				طبيعة الأوامر	الجزء المسؤول المترتب
101	50	5	46	التفاهم ومحاولة التعديل	69,69%
%56,11	%79,36	%9,80			
40	10	10	20	التوبيخ	30,30%
%22,22	%15,87	%19,60			
9	3	36	—	العقاب	
%21,66	%4,76	%70,58			
180	63	51	66	المجموع	
%100	%100	%100	%100		

من خلال المعطيات الموضحة في الجدول الأعلى يتضح لنا الاتجاه العام يصرح بطبيعة الجزء الذي يتلقاها الموظف من طرف المسؤول في حالة الخطأ الغير المقصود هو التفاهم ومحاولة التعديل بنسبة %56,11 وهي مدعمة بنسبة %79,36 يجدون من الأسباب التي تدفعهم للخضوع لأوامر

الفصل الحادي عشر: المناخ التنظيمي ودوره في بناء سلوك الأفراد داخل المؤسسة.

المسؤول هي الشعور بروح المسؤولية، مقارنة بنسبة 69,69% يجدون من الأسباب التي تدفعهم للخضوع لأوامره هي الاحترام والتقدير، وأخيراً تأتي نسبة 9,80% يجدون من الأسباب التي تدفعهم للخضوع له هي سلطته، في المقابل نجد نسبة 21,66% يقرون على أن طبيعة الجزاء المترتبة عن الخطأ الغير المقصود هو العقاب وذلك مدعم بنسبة 70,58% يرون من الأسباب التي تدفعهم لاحترام مسؤولهم هي السلطة المخولة له مقارنة بنسبة 4,76% يرون من الأسباب التي تجعلهم يخضعون لأوامره هي الشعور بروح المسؤولية اتجاه المهام المسند لهم.

فمن خلال التحليل الإحصائي السابق للجدول الأعلى يتضح لنا أن أغلب المبحوثين يصرحون أنهم يجدون التفاهم ومحاولة التعديل لأخطائهم الغير المقصودة من طرف مسؤوليهم أثناء أدائهم لمهامهم هي التي جعلتهم يشعرون بروح المسؤولية التي يمثلها هذا القائد، باعتباره المرآة الحقيقية لتطبيق قواعد النظام الداخلي الذي تسير عليه أنشطة المؤسسة، وبهذا كان الاحترام والتقدير للامتثال بأوامره. انطلاقاً بتمثيله بالأب الروحي لتوجيه مختلف سلوكيات الموظفين وأعمالهم، ما حقق له في الأخير نوع من السلطة الإدارية التي تحول له حق فرض الأوامر وإلزام المرؤوسين بإتباعها حسب ما يتماشى مع ثقافة المؤسسة من أجل تحقيق أهدافها. في المقابل نجد رأي آخر للمبحوثين الذي يقر بأن العقاب كان كرد فعل مهم لأخطائهم الغير المقصودة من طرف مسؤولهم، وقد جاء ذلك نتيجة للسلطة التي يحرزها في الهيكل الوظيفي. فأصبحوا يخضعون لأوامره نتيجة لهذه الأخيرة التي ولدت الرسمية بينهما مما تسبب في خلق نوع من الانفصال والتباعد بين الطرفين (الرئيس، والمرؤوس) فأدى إلى قلة روح الانتماء والزمالة، وقد تذبذبت العلاقات الإنسانية بينهما وحتى الاجتماعية مما أدى إلى ظهور مشاكل وضغوطات تنظيمية التي يعملون في ظلها فجعلتهم يتصرفون بطريقة خاطئة عرضتهم لصراعات مع مسؤوليهم فاستوجب ذلك العقاب لتهذيب سلوكهم، وبالتالي هذا ما يظهر لنا نوع من النقص في الوعي الثقافي لهذه الفئة بسوء تقديرها لأهمية مسؤولية المهام الذي يشغله هذا المشرف في الهيكل التنظيمي.

وبالتالي نقول في الأخير أن استخدام المشرف لإطاعة أوامره الأسلوب المتدرج في العقاب لتهذيب سلوكيات الموظفين الغير المقصودة يعتبر بذاته سلوك تنظيمي يتفق بشكل كبير مع قواعد تنظيمية للمؤسسة حسب ما يمليه نظامها الداخلي الذي يسعى للحفاظ على علاقات العمل في جو مناخي ملائم.

الفصل الحادي عشر: المناخ التنظيمي ودوره في بناء سلوك الأفراد داخل المؤسسة.

الجدول رقم (53): علاقة بين الحالة المدنية والحصول على المساعدات المالية.

الحالة المدنية	أعزب(ة)	متزوج(ة)	مطلق(ة)	أرمل(ة)	المجموع
تقديم المؤسسة للمساعدات					
نعم	45 %69,23	10 %10	2 %20	— %	57 %31,66
لا	20 %30,76	90 %90	8 %80	5 %100	123 %68,33
المجموع	65 %100	100 %100	10 %100	05 %100	180 %100

يميل الاتجاه العام لهذا الجدول نحو عدم الاهتمام المؤسسة بتقديم المساعدات المادية و الاجتماعية لأفرادها وذلك بنسبة 68,33% وهي مدعمة بنسبة 100% عند فئة الأرمال ثم تليها نسبة 90% عند الفئة المتزوجة وبعدها مباشرة نسبة 80% عند الفئة المطلقة، وأخيرا نسبة 30,76% عند فئة العزاب في المقابل نجد نسبة 31,66% صرحت بأن كان لها الحظ في تلقيها للمساعدات المادية والمعنوية (الاجتماعية) وهي مدعمة بنسبة 69,23% عند فئة العزاب ثم تليها نسبة 20% عند الفئة المطلقة وأخيرا نسبة 10% عند الفئة المتزوجة.

يظهر لنا من خلال التحليل الإحصائي للجدول الأعلى أن المؤسسة ليست من المؤسسات المشجعة لأفرادها بمساعدات مادية و اجتماعية معنوية وذلك يرجع للحجز المالي الذي تعاني منه مؤخرا بسبب سياسة التقشف المتبعة من طرف الحكومة الجزائرية، لكن هذا لا يمنعها من تقديم الدعم المعنوي اللازم الذي يحتاجونه مما يرفع من معنوياتهم أكثر داخل وخارج المؤسسة، ونجد هذا الرأي خاصة عند فئة الأرمال باعتبارها أكثر الفئات بحاجة لهذه المساعدات نظرا للظروف المزرية التي تمر بها بسبب ثقل كاهلها بعبء مسؤولية الأبناء الذين تتطلب تربيتهم حاجات كثيرة تستوجب مصاريف زائدة بسبب غلاء المعيشة، هذا إلى جانب الدعم المعنوي بعد غياب أحد الطرفين من الوالدين سواء الأم أو الأب مما يتطلب توفير أكثر لمشاعر الحنان والمداعبة التي لا يستطيع الموظف الأرملة أن يوفرها

لأسرته ما لم تكن المؤسسة توفرها له من خلال المناخ التنظيمي الذي يعمل في ظله لأن كما يقال (فاقد الشيء لا يعطيه). وتصب الفئة المتزوجة في نفس الرأي فهي الأخرى ترى تقصير تنظيمي كبير من طرف المؤسسة من خلال عدم تقديمها لمساعدات مادية أو معنوية تشجعها على إبراز قدرات إبداعية أو أفكار جديدة تساهم بواسطتها في تطوير وتنمية خدمات المؤسسة، فهي تعتبر البيئة التي تعمل في ظلها صعبة ومعقدة غير ثابتة عند مستوى معين، نظرا لارتباطها هي الأخرى بمسؤولية أفراد تكثر حاجاتهم لذا فهم يعجزون عن تحقيق الإشباع الكافي لهذه الحاجيات بالاعتماد على الأجر الشهري الناتج عن التوظيف بالمؤسسة، فتجدهم يأملون كثيرا بهذه المساعدات سواء منها المادية أو المعنوية وحتى الاجتماعية من أجل تحسين ظروفهم و الاهتمام بأسرهم أكثر، وذلك من خلال محاولة تحقيق التوازن بين متطلباتهم الشخصية والأسرية و المتطلبات التي تفرضها بيئة العمل. أما الفئة الثالثة والتي تصب هي الأخرى في نفس الاتجاه فهي تخص الفئة المطلقة وترى أن عدم إيجادها للقدر الكافي من المساعدات المادية والمعنوية يجعلها تشعر بعدم الاهتمام التنظيمي مما ينعكس ذلك سلبا على سلوكها التنظيمي فيظهر الضعف في معنوياتها من خلال التقصير في أداء مهامها مما يؤثر ذلك على استقرارها التنظيمي، أما الفئة الرابعة والأخيرة فهي تخص فئة العزاب والتي لها نفس الرأي السابق ما يجعلها تفقد روح المنافسة والحماس الذي يجعلها تبحث في أحسن الوسائل وأحدث التقنيات لنيل أكبر عدد من المساعدات، فنجدهم يشعرون بالتهميش والعزلة مما ينمي لديهم مشاعر سلبية تنقص من معنوياتهم وتضعف من مستوى إنجازهم لمهامهم. أما بالنسبة للفئة المقابلة التي ترى أن المؤسسة تقدم مساعدات مادية ومعنوية فيمكن إرجاعها تلك إلى المساعدات التي توفرها لهم بعد وقوعهم في أحداث اجتماعية مهمة مثل زواج أو وفاة... إلخ هذا من جهة، ومن جهة أخرى يجدون المنصب الذي يشغلونه في هذه المؤسسة يعتبر أكبر مساعدة مادية ومعنوية يجعلهم يستطيعون الاهتمام بأسرهم إلى جانب توفير الاستقرار النفسي لأنفسهم، خاصة وقد أصبحنا في زمن يصعب الحصول فيه على منصب شغل معين، وهذا الرأي نجده خاصة عند فئة العزاب باعتبارهم أنهم تذوقوا مرارة البطالة والتسكع في الطرقات.

وفي الأخير نقول أن المؤسسة تعتبر نسق اجتماعي مفتوح مع بيئتها الاجتماعية فهي تؤثر فيها وتتأثر بها، إذ لا يمكن العمل بمعزل عن هاتين البيئتين. فالبيئة الاجتماعية التي يعمل الموظفون في ظلها تحمل تأثيرات مختلفة ومتداخلة تنعكس على سلوكياتهم التنظيمية مما يستوجب على المؤسسة

الفصل الحادي عشر: المناخ التنظيمي ودوره في بناء سلوك الأفراد داخل المؤسسة.

الاهتمام أكثر بهم من خلال تنوع في تقديم المساعدات المادية والمعنوية من أجل الإشباع الاجتماعي والنفسي لهم¹، لذا فهي تنطلق في هذه المساعدات بدءا بمراعاة لظروفهم التي يعملون في ظلها ومحاولة مساعدتهم حتى يتمكنوا من التعامل الجدي مع هذه الأوضاع وتجاوزها، الأمر الذي يجعلهم يجدون فرص للاستقرار التنظيمي والاندماج الفعال مع متطلبات العمل الوظيفي.

الجدول رقم (54): العلاقة بين الفئة المهنية ومكان تناول الغذاء.

الفئة المهنية استعمال المطعم لتناول الغذاء	أعوان التنفيذ	أعوان التحكم	إطارات	إطارات عليا	المجموع
نعم	92,98%	15	2	—	115 %63,88
لا	08	40	14	03	65 %36,11
المجموع	106	55	16	03	180 %100
	%7,54	%72,72	%87,5	%100	
	%27,27	%12,5	%100	%100	

يميل الاتجاه العام لهذا الجدول تصريح أغلبية الباحثين باستعمال المطعم لتناول الغذاء وذلك بنسبة %63,88 وهي مدعمة بنسبة %92,54 عند أعوان التنفيذ ثم تليها نسبة %27,27 عند أعوان التحكم وأخيرا نسبة %12,5 عند الإطارات، في المقابل نجد نسبة %36,11 لا يستعملون المطعم لتناول الغذاء وهي مدعمة بنسبة %100 عند فئة الإطارات العليا، ثم تليها نسبة %87,5 عند الإطارات وبعدها نسبة %72,72 عند فئة أعوان التحكم وأخيرا نسبة %7,54 عند أعوان التنفيذ.

على إثر النتائج الإحصائية للجدول الأعلى يتضح لنا أن أغلب الفئات المهنية تصرح بتناول الغذاء في المطعم وهذا يعد من المؤشرات المهمة لتباين تأثير المناخ التنظيمي على سلوك الأفراد داخل

1- طاهر أجيم: إنتاجية العامل الجزائري والشخصية المنتجة في المؤسسة الصناعية بالجزائر، دراسة تحليلية نظرية مجلة العلوم الإنسانية، العدد 18، جامعة منتوري، قسنطينة، 1999، ص 46.

الفصل الحادي عشر: المناخ التنظيمي ودوره في بناء سلوك الأفراد داخل المؤسسة.

المؤسسة وذلك من خلال عدم تشغيل تفكير الموظف بطريقة الانتقال لجلب الغذاء أثناء ساعة الراحة إضافة إلى تجنب المصاريف الزائدة لشراء الغذاء خاصة وأن مؤسسة الدراسة تقع بمنطقة حيدرة المعروفة بالأسعار المرتفعة لمختلف السلع منها المأكولات السريعة، كما يعد هذا كدليل واضح على مدى اهتمام المؤسسة بالظروف المحيطة بيئة العمل للموظف بغرض مساعدته على أداء وظيفته على أحسن وجه إضافة إلى اهتمامها بصحة وسلامة أفرادها وأمنهم من التسمم الغذائي الذي قد يحدث لهم من خلال تناولهم لبعض الأطعمة التي تباع في الخارج هذا من جهة وبطريقة غير مباشرة، ومن جهة أخرى الحرص على إجبار الموظف للالتزام في سلوكه بعنصر الانضباط إثر تحديد أوقات الغذاء والاستراحة واستئناف الدوام، وهذا ما يساعد على تنمية السلوك الإيجابي لدى الموظف والاستفادة منه أكثر في أداء مهامه. إلا أن العلاقة بين الفئة المهنية واستعمال المطعم لتناول الغذاء كانت عكسية حيث أن نسبة تناول الموظفين للغذاء في المطعم ترتفع كلما نزلنا في السلم الوظيفي، إذ نجد أن أكثر الفئات التي تتناول الغذاء في المطعم هي فئة أعوان التنفيذ مقارنة مع فئة أعوان التحكم والإطارات وهذا شيء منطقي لأن هذه الفئة تتميز بدخل ضعيف، إذ لا يكاد يكفيها لجلب المستلزمات الضرورية للأفراد اللذين تقع على عاتقها مسؤوليتهم، وبالتالي فهي تستغل الفرصة لتناول الغذاء في مطعم المؤسسة بسعر منخفض حتى توفر لنفسها المصاريف لاستغلالها في تلبية حاجيات أفراد عائلتها. أما بالنسبة للفئة التي لا تستعمل المطعم لتناول الغذاء فهي تمثلها فئة الإطارات العليا هذا باعتبار أغلبهم مسؤولين فهم يشعرون بالخجل لتناول الغذاء مع الموظفون البسطاء نظرا لتمييزهم بدخل مرتفع، هذا من جهة ومن جهة أخرى تحوفا من فقدان الاحترام والهيبية من طرف مرؤوسيهم بعد جلوسهم على طاولة واحدة يتقاسمون فيها الغذاء، وهذا عكس تماما ما نجد في ثقافة المؤسسة عند المجتمعات اليابانية، حيث نجد المسؤول يحرص كثيرا على مجالسة مرؤوسيهم ومشاركتهم في كل تحركاتهم مهما كانت بسيطة أو تافهة فهو لا يشعرهم بأي فرق بينه وبينهم، حيث يعتبر نفسه موظف بسيط في أداء المهام المسند إليه، وبالتالي هذا ما يكسبه الثقة والولاء التام من طرفهم والذي يؤدي بدوره إلى تجنب الحركات الزائدة والسلبية في سلوكهم التنظيمي التي قد تشوه العملية التنظيمية للمؤسسة.

وبهذا نستنتج أن احتواء المؤسسة للمطعم لتناول الغذاء لا يعتبر عنصرا كافيا على توفير المناخ التنظيمي الذي يسعى إليه كل موظف في إيجاد الراحة النفسية والاجتماعية للإستقرار الوظيفي، ففي

الفصل الحادي عشر: المناخ التنظيمي ودوره في بناء سلوك الأفراد داخل المؤسسة.

حالة ما إذا كان المسؤول لا يشارك مرؤوسيه ويتشاور معهم في الأخذ ببعض القرارات التي تخدم أهداف المؤسسة، مما قد يؤدي ذلك إلى خلق هوة تنظيمية صعبة لملا فراغها تخل بالسلوك التنظيمي لدى الأفراد اللذين تحتويهم المؤسسة.

الجدول رقم (55): العلاقة بين الاقدمية وسبب الاستقرار الوظيفي.

الأقدمية عوامل الاستقرار الوظيفي	أقل من 5 سنوات	من 5 إلى 15 سنة	أكثر من 15 سنة	المجموع
طبيعة الإشراف	30 %48,38	40 %43,01	—	70 %38,88
جماعة العمل	25 %40,32	08 %8,60	05 %20	38 %21,11
طبيعة المنصب	07 %11,29	45 %48,38	20 %80	72 %40
المجموع	62 %100	93 %100	25 %100	180 %100

يميل الاتجاه العام للجدول الأعلى إلى أن من أهم العوامل المساعدة على الاستقرار الوظيفي هي طبيعة المنصب وذلك بنسبة %40 وهي مدعمة بنسبة %80 عند الفئة ذات خبرة أكثر من 15 سنة، ثم تليها نسبة %48,38 عند ذوي الخبرة من 5 سنوات إلى 15 سنة، وبعدها نسبة %11,25 عند الفئة ذات خبرة أقل من 5 سنوات، في المقابل نجد نسبة %21,11 ترى أن من أهم العوامل المساعدة على الاستقرار الوظيفي هي جماعة العمل، وهي مدعمة بنسبة %40,32 عند الفئة ذات خبرة أقل من 5 سنوات ثم تليها نسبة %20 عند الفئة ذات خبرة أكثر من 15 سنة، وأخيراً نسبة %8,60 عند الفئة ذات خبرة من 5 سنوات إلى 15 سنة.

بعد القراءة الإحصائية السابقة يتضح لنا أن طبيعة المنصب الممارس هو أهم العناصر المساعدة على التكيف الوظيفي خاصة لدى الفئة التي تفوق خبرتها أكثر من 15 سنة، فالموظف إذا كان

الفصل الحادي عشر: المناخ التنظيمي ودوره في بناء سلوك الأفراد داخل المؤسسة.

يشعر بالاستقلالية في منصبه فإنه يسلك سلوك سوي مما يتماشى مع الثقافة التي تسعى إليها المنظمة. باعتباره أهم عنصر للانسجام، حيث ينظر إليه من عدة زوايا أهمها:

يعتبر كمورد مادي هام فهو أساس تواجد الموظف بالمؤسسة وعنصر لتحقيق الطموحات وإثبات الذات لاحتلال المركز الاجتماعية المناسب في وسط المجتمع، لأن النظرة للموظف تختلف بالنظرة إلى البطال، خاصة وإذا سلمنا أن التوظيف يعتبر عامل لتحقيق الاستقرار الاجتماعي، كما أن طبيعة المنصب في حد ذاته تعبيراً على مدى شعور الموظف بالحرية و الاستقلالية اللازمة، فهو مقياس للسلوك التنظيمي، وذلك من خلال إكساب الموظف لقدر من المعرفة والخبرة الفنية اللازمة للأداء الوظيفي، مما يسمح له باكتساب مزايا وظيفية و ضمان الاستمرارية في المؤسسة. أما بالنسبة للرأي المقابل فيتمثل في جماعة العمل وهذا الرأي نجده خاصة عند الفئة التي أقدميتها أقل من 5 سنوات ويمكن تفسير ذلك باعتبار أن هذه الفئة قليلة الخبرة المهنية لذا تجدها تحاول الاندماج في جماعة ذات أقدمية كبيرة لتستفيد من معارفها وخبراتها الوظيفية، فجماعة العمل تعتبر كعنصر مهم في إدماج الموظفين مع مناصبهم، وهو ما ينتج التعود على أساليب الإنجاز وطرقه والتكيف مع إجراءاته وقوانينه. وهذه الجماعة لها دور كبير في تحقيق الاستقرار للموظفين بتدعيمها لسلوكهم التنظيمي حيث يشعرون بالطمأنينة والانتماء للمؤسسة مما يحقق الإلزام بقواعدها، فالمؤسسة لا يمكن النظر إليها من الجانب الرسمي فقط بل وسط تنظيمي تحتوي على شبكة من العلاقات الاجتماعية المتفاعلة ضمن جماعة العمل مما يساهم في التأثير على سلوكهم وتعديله بما يتماشى وقيم ثقافتها.

وبهذا الصدد يمكننا القول في الأخير أن الأقدمية تلعب دوراً مهماً وفعالاً في تحديد شبكة العلاقات الاجتماعية التي تساهم في بناء مجموعة من المعايير التي تحدد من خلالها عوامل الاستقرار الوظيفي. فتشكل قواعد سلوكية عامة تساعد على خلق الثقة المتبادلة بين عناصر المنظمة مما يؤدي إلى بناء ثقافة تنظيمية قوية ملؤها الإخاء والتعاون والانسجام بين مختلف الفئات المهنية التي تحتويها المؤسسة.

يظهر لنا من خلال ما توصلنا إليه في نتائج هذه الفرضية أن جل أولويات المؤسسة تتجه نحو الوظيفة والموظف في نفس الوقت وهذا ما يجعل المبحوثين يشعرون بنوع من الأمن والاعتزاز، فيخلق لديهم التفاعل الذي ينتج عنه الانتماء الفعلي للنظام الداخلي، مما ينقص من درجة مستوى السليبي لسلوكيات التنظيمية التي يسلكها الموظف اتجاه المهام المسند إليه. إلا أن ذلك لم يكن بشكل كافي وقد ظهر لنا من خلال مستوى النتائج للمؤشر الثاني الذي يقر بأن طبيعة الإنجاز متوسط والسبب

الفصل الحادي عشر: المناخ التنظيمي ودوره في بناء سلوك الأفراد داخل المؤسسة.

هو عدم توفر المؤسسة على مختلف المتطلبات الضرورية والمهمة للأداء، مما أوجب على المؤسسة إعادة النظر في الشروط الضرورية لمتطلبات الوظيفة بهدف الرفع من مستوى الوعي الفعلي في سلوك الموظف بما يحقق الهدف المطلوب. غير أن نتيجة الخبرة الطويلة التي تميزت بها أغلب الفئة المهنية التي تملكها مؤسسة الدراسة، وضحت لهم الرؤية لإيجاد الطريقة الصحيحة لمواجهة المشاكل أثناء أدائهم لمهامهم حيث ساعدهم على فهم ظروف وظيفتهم وأمكنهم من استيعاب أكثر للقانون الداخلي الذي ينظم سلوكهم. وبالتالي هذا ما سمح لأن تكون الجهة الكفيلة بإشباع وتلبية حاجيات ومطالب الموظفين بصدد المشاكل التي قد يجدها في أماكن وظائفهم تشكل مغناطيسا لجذب ولائهم واتجاهاتهم، وباعتبار أن المؤسسة عبارة عن نسق اجتماعي مفتوح مع بيئتها الاجتماعية والاقتصادية فهي تؤثر فيها وتتأثر من خلالها، مما ينعكس ذلك على السلوكيات التنظيمية التي يحملونها. لذا فبموجب اهتمامها بمشاكلهم والرد عليها في الوقت المحدد، يسهل توفير فرص الاستقرار التنظيمي الذي يحقق الاندماج الفعال مع متطلبات العمل الوظيفي، إلا أن تبعا لرأي الموظفين بطبيعة الهيكل التنظيمي الذي تحتويه المؤسسة يؤثر في درجة وعيهم لتقبل حكم المسؤول وتقديرهم لتناسبه مع حجم الخطأ الصادر عن سلوكهم السلبي الغير المقصود كما تبين لنا من خلال نتائج هذه الدراسة أن أهم شيء يميز بين مختلف الفاعلين الاجتماعيين لهذه المؤسسة عدم اشتراكهم في لغة واحدة وهذا ما أدى في بعض المصالح إلى نوع من العزلة والفراغ الاتصالي فكان تأثيره واضح من خلال سلوكيات بعض الموظفين، إذ أدى ذلك إلى انقسام هذه الفئات أثناء التعاملات الإدارية إلى معربين ومفرنسين، نتج عنه وجود بعض الصراعات بين الفئتين. فظهرت بعض الفواصل والجوانب الغامضة بين هؤلاء الأفراد مما قلل من فرص التفاعل الإيجابي ومكونات التنظيم الذي ينتمون إليه، وقد جعلهم ذلك يشعرون بنوع من الاغتراب والعزلة داخل المؤسسة. إلا أن نتيجة استخدام أغلب المشرفين عن المصالح للأسلوب المتدرج في تهذيب سلوكيات مرؤوسين الغير المقصودة أدى إلى تخفيف من حدة هذا الصراع، مما نتج عنه وجود سلوك تنظيمي متكيف بشكل كبير مع متغيرات القواعد التنظيمية، وحسب ما يمليه نظامها الداخلي الذي تحرص من خلاله للحفاظ على علاقات العمل في جو مناخ تنظيمي ملائم، إلا أن نتيجة لعدم وجود مساعدات مادية، وكافية لمختلف مستويات الفئات المهنية أدى إلى نوع من الضعف بين البيئة التنظيمية والاجتماعية مما أوجب إعادة النظر في معطيات ظروف العمل من خلال دراستها دراسة علمية وموضوعية لفهمها والتفاعل معها بعقلانية، بما

الفصل الحادي عشر: المناخ التنظيمي ودوره في بناء سلوك الأفراد داخل المؤسسة.

ينسجم والمتطلبات الضرورية لتحقيق ثابت تنظيمي يسمح بالاستقرار والاندماج الفعال مع مختلف متطلبات العمل الوظيفي، وقد حاولت المؤسسة الاهتمام أكثر بظروف الاجتماعية للموظفين من خلال توفير مكان للغذاء، إلا أن ذلك لم يكن بالشكل الكافي لتوفير الراحة النفسية والاجتماعية التي يسعى إليها الموظف في حالة غياب مشاركة الرئيس لهم. كما أن مؤشر الأقدمية يلعب دورا مهما وفعالا في تحديد شبكة العلاقات الاجتماعية التي تساهم في بناء مجموعة من المعايير التي تحدد من خلالها عوامل الاستقرار الوظيفي في شكل قواعد تنظيمية تساعد على خلق الثقة المتبادلة بين عناصر المنظمة مما يؤدي إلى بناء ثقافة قوية.

الإستنتاج العام:

يعتبر البحث العلمي هو المسعى الذي يتبناه كل باحث أثناء دراسة لظاهرة ما، وذلك بدءا بمشكل معين الذي يحاول صياغته في إطار إشكالية دقيقة ومحددة ضمن إطار نظري متكون من مجموعة من الأفكار والدراسات المتخصصة في نفس المجال. وبناء على مفاهيم مجردة التي استنبطتها من النظريات المهمة للدراسة والتي حولتهما إلى أبعاد ومؤشرات قابلة للتجسيد على أرض الواقع من خلال تقنية الإستمارة بالمقابلة، مما خلق لدينا كما معرني ثري بالخطابات والبيانات الكمية والتي قمنا بتفسيرها وتأويلها سوسيولوجيا على ضوء الرصيد النظري الذي تم إستنطاقه من خلال بعض الإحصائيات التي أخذت من الجانب الميداني للدراسة، وبالتالي هذا ما أمكننا للإجابة على تساؤلنا الرئيسي المطروح في الإشكالية، وهو أن هناك تأثير واضح بين الثقافة التنظيمية والسلوك الذي يسلكه الموظف في إطار العملية التنظيمية التي يعمل في ظلها بدءا بنظام القيم وعملية التدريب التي تتلقاها كل فئة مهنية ووصولاً إلى تحقيق ما يسمى بعنصر الإنضباط في إطار مناخ ملائم ومساعد لأداء المهام المسند.

فانطلاقاً من إعتبار أن الثقافة شيء معنوي غامض المعالم فقد حاولنا تفسيرها من خلال التركيز على السلوكيات الموظفين أثناء أدائهم للعملية التنظيمية التي تتخذها المؤسسة من أجل تسيير أعمالها، فعلى إثر المعطيات البيانية التي تم استنتاجها من مجتمع الدراسة اتضح لنا أن هذه القاعدة التي تسيير وفقها المؤسسة لعبت دوراً مهماً وفعالاً في إرساء عناصر ثقافتها، مما خلق نوع من الإلتواء والولاء لها من طرف أفرادها.

وبالتالي هذا ما أكد لنا صحة الفرضية الأولى التي تصرح بأن (كلما زاد تشبع الموظف بقيم المؤسسة ساعد ذلك على تحسين سلوكه التنظيمي)، والتي نجد من أهم النتائج التي توصلنا إليها في هذه الفرضية هي:

- للفئة المهنية التي تحتويها المؤسسة دخلاً فعالاً في بناء وتنمية قيمة الوظيفة داخل المؤسسة، إذ كلما كان التفكير إيجابياً على المؤسسة ساعد ذلك على بناء سلوك مفيد للأداء الجيد.
- الإختلاف في المستوى التعليمي يؤدي إلى وجود تباين واضح في درجة الوعي والتفكير بما يحكم التصرفات بين الزملاء وذلك ضمن الإطار القاعدي الذي تمليه ثقافة المؤسسة.

- لعب مؤشر الإجماع بين الفئات المهنية دورا في بناء قيمة التفاعل والتعاون بين كل من الإدارة والموظفين.

- وجود نوع من العدالة التنظيمية في توزيع الفرص للإهتمام باقتراحات الموظفين أثناء الاجتماعات بغض النظر عن مكان إقامتهم، يرفع من روح معنوياتهم ويزيد في درجة إنتمائهم وإندماجهم مع القاعدة التنظيمية مما يولد الرضى المهني لديهم.

- تفعيل قيمة الشناء بين المسؤول والمرؤوسين تبعا لمتغير الجنس يشجع المبحوثين بالرغبة للبقاء والإنتماء للمؤسسة إلى جانب مؤشر الراتب الشهري الذي يعتبر هو الآخر المحفز الأكثر إهتماما للإنتماء للمؤسسة .

- كما نجد أن عامل الأقدمية يزيد في قيمة الولاء التنظيمي لدى المبحوثين مما يحسن في سير أداء وظيفتهم ويرفع بمستوى سلوكهم من خلال تحقيق لما يسمى بالتكامل والتفاعل الجماعي والنفسي داخل الجماعة، إلا أن ذلك يتوقف على العملية التدريبية التي تنظمها المؤسسة بين مختلف الفئات المهنية التي تحتويها من أجل تدعيم ثقافتها وتعزيزها، فيظهر هذا التأثير على سلوك الموظف إما إيجابا أو سلبا وذلك تبعا لمدى الإستغلال العقلاني لهذه العملية، وبالتالي هذا ما يؤدي إلى تحقيق الفرضية الثانية التي تصرح (كلما إهتمت المؤسسة بتدريب موظفيها ساعد ذلك على خلق سلوك تنظيمي إيجابي) وذلك يظهر من خلال النتائج التالية:

- يعد التدريب عنصر مهم في ترتيب سلوك الموظفين داخل المنظمة، وهذا ما ينمي لديهم مشاعر الولاء والإنتماء ويقوي من قاعدة الثقافة التي تحتويها فيظهر بناء ثقافي متبادل بين جميع أطراف العملية التنظيمية.

- نوع التدريب يكون تبعا لطبيعة المنصب الذي يحتله الموظف في السلم المهني، مما يؤدي ذلك إلى وجود إختلاف واضح في سلوكيات الموظفين داخل المؤسسة من حيث الإندماج مع ثقافتها.

- تعد الأقدمية من العوامل المساهمة في زيادة حضور الموظف داخل المؤسسة لعملية التدريب على القاعدة التنظيمية التي تنظمها من أجل تسيير أعمالها.

- تعتبر دورات التدريب عنصر مهم لترتيب سلوك الموظفين حسب ما يتماشى والنظام الداخلي.

- لم تكن لعملية التدريب القوة المؤثرة في خلق علاقة معينة بين المسؤول ومرؤوسيه، وإنما فقط ساعد على ترتيب سلوكيات الموظفين في الإتجاه الملائم لمواصلة التنظيم واستمراره.

- إعتقاد المؤسسة على التدريب النظري والتطبيقي ساعد الموظف على إيجاد نوع من السهولة والمتعة في أداء مهامه.
- السياسة الإجبارية التي تتبعها المؤسسة في إخضاع مختلف الفئات المهنية لعملية التدريب، دليل على مدى إهتمامها الأدائي بالموارد البشري على باقي كل الموارد التي تملكها.
- إتضاح رؤية التقدير للميزانية المخصصة للتدريب حسب الأقدمية التي يكون قد عاشها الموظف داخل المؤسسة.
- أغلبية المبحوثين يحاولون استغلال ما تم تعلمه أثناء دورات التدريب لتحقيق أهداف ومتطلبات المؤسسة، وذلك حسب احتياجات المنصب الذي يشغلونه وكذا حسب نوع الميزانية المخصصة لتنمية جهودهم.
- للمستوى التعليمي دخلا كبيرا في تحديد رأي المبحوث حول كفاية البرنامج التدريبي أو عدم كفايته إذ كلما كان المستوى التعليمي عالي كلما أصبح الموظف ليس بحاجة كبيرة إلى برنامج تدريبي مكثف. فعلى إثر عملية التدريب التي اتبعتها المؤسسة في تسيير مختلف أنشطتها ظهر ما يسمى بعنصر الانضباط على مستوى سلوك أفرادها، وهذا ما أدى إلى تحقيق الفرضية الثالثة التي تصرح هي الأخرى (كلما زاد الانضباط لدى الموظف ساعد ذلك على تحسين سلوكه التنظيمي) باعتباره من القواعد الأساسية المهمة لتحقيق التطور التنظيمي، ونجد من أهم النتائج التي توصلنا إليها في تحليل مؤشرات هذه الفرضية هي:
- الترتيب شيء مهم لخلق الانضباط والإلتزام بالنظام الداخلي، إلا أن درجة تمسك الموظف به في سلوكه يكون بشكل مختلف حسب طبيعة الجنس، حيث كلما كان الموظف من جنس الإناث كان الترتيب لوسائل العمل أكثر.
- إنجاز المهام في الوقت المحدد يكون تبعا لإرتباط الموظف بمكان وظيفته، لأن عدم الإرتباط يؤدي إلى التقصير التنظيمي وهذا ما ينتج عنه الإهمال في ممارسة الأدوار الرسمية بالشكل المطلوب وفي الوقت المحدد.
- إطلاع أغلب الفئات المهنية على القانون الداخلي فتح أفاقا واسع لبناء ثقافة تنظيمية قوية ملاءها الإخاء والتعاون وهذا ما أدى إلى تحقيق نوع التميز والتألق.
- وجود نظام داخلي يقبل التفاوض وروح المناقشة، خلف نوع من التفهم بين الرئيس والمرؤوس في مواجهة الأخطاء والسلوكيات السلبية الغير المرغوب فيها ومحاولة تعديلها.

- عمل المؤسسة على توفير شبكة نقل بين الموظفين لربط مقر سكنهم بمنصبهم ساعدهم على احترام الوقت الرسمي للدوام، وبالتالي هذا ما أدى إلى وجود نوع من الانضباط في سلوكهم التنظيمي بالرغم من الاختلاف البيئي في مكان الإقامة.

- تلعب الحالة المدنية دورا مهما وفعالاً في درجة الالتزام بالأوقات الرسمية للدوام، فنجد الفئة ذات الارتباطات الأسرية تكون أكبر تهاونا وتسيبا من حيث التقيد بالنظام الداخلي وهذا ما يولد نوع من الصعوبة للتكيف مع البيئة التنظيمية.

- طريقة إستقبال المسؤول للفئة المتأخرة من الموظفين يؤثر على تحديد نوع العلاقة التي تربطه بهم وهذا ما يشكل لنا الصورة الحقيقية حول النظام الداخلي للمؤسسة، الذي نجده يتسم بعلاقات حسنة تشجع على الإستقرار والثبات للالتزام بالسلوك التنظيمي.

- طريقة تمرير الموظف للوقت الرسمي في وظيفته له صدى واسع ومؤثر في نفسيته، حيث كلما كان الوقت يمر بسرعة كلما شعر الموظف بنوع من الراحة والإستقرار في وظيفته الذي يخلق لديه فيه الإحساس بالإنتماء والتقدير مما يشجعه على الانضباط في سلوكه.

- التدرج في السلم الهرمي للمهام هو الذي يفرض على الموظفين نوع اللباس الواجب إرتدائه، أما قضية التحبيذ أو إنزعاج من هذا اللباس فهي ترجع لطبيعة شخصية الموظف ومدى إقتناعه بالفكرة.

- تعد الرقابة بمثابة المؤشر الحقيقي لترتيب سلوك الموظفين ضمن قاعدة تنظيمية ذات أسس سليمة قوامها الإنسجام والالتزام الفعلي لقواعد العمل، وهذا باعتبارها وظيفة إدارية وعملية مستمرة متجددة، إذ يتم بمقتضاها التحقق من أن الأداء يتم على النحو الذي حددته الأهداف والمعايير الموضوعية، وذلك بهدف قياس درجة النجاح الفعلي لهذا الأداء من أجل التقويم والتصحيح، وليست الرقابة إصطيادا لأخطاء الموظفين وممارسة سبل السيطرة للتحكم غير المجدي في الأفراد، ولكنها وسيلة لتحقيق نوع من التنظيم والفعالية داخل المؤسسة، إذ من خلالها تستطيع الإدارة معرفة كيفية سير العمل بهذه الأخيرة، للتأكد من حسن التسيير وتحقيق الأهداف وكشف الأخطاء أو التقصير أو الإنحراف والعمل على إصلاحه ووضع الإجراءات الوقائية اللازمة للقضاء على أسبابه ونجد أن الرقابة الإدارية الفعالة تعتمد على التوجيه والإشراف والإصلاح أكثر من مجرد التعرف على الأخطاء ومعاينة مرتكبيها، فالرقابة الزائدة تؤدي إلى إعاقه نجاح النظام، وذلك بالمقاومة التي تلقاها من طرف الموظفين لأن الموظف عادة ما يقبل درجة معينة من الرقابة لكن إن زادت عنها تؤدي به إلى رفضها ومقاومتها.

وتبعاً لما ذكرناه سابقاً عن دور كل من القيم والتدريب وعنصر الانضباط في توجيه السلوك داخل المؤسسة من أجل عملية تنظيمية فعالة تساهم في تحقيق البناء العام للأهداف المرجوة، نجد أن ذلك كله مرهون بالظروف البيئية التي يرسمها المناخ التنظيمي داخل المؤسسة، مما يؤدي إلى التسيير والاستغلال الحسن للمورد البشري الذي هو أساس هذه العملية، وبالتالي هذا ما يدفعنا للقول بأن الفرضية الرابعة قد تحققت على أرض الميدان. حسب النتائج التي توصلنا إليها من خلال تحليلنا لأهم المؤشرات التي إحتوتها وقد صرحت هي الأخرى (عناية المؤسسة بالمناخ التنظيمي ينعكس إيجاباً على سلوك موظفيها) ومن أهم النتائج التي توصلنا إليها هي كما يلي:

- إتجاه جل أولويات المؤسسة نحو الوظيفة والموظف في نفس الوقت خلق لدى المبحوث نوع من الأمن والتفاعل مع النظام الداخلي، وبالتالي أدى ذلك إلى نقص من درجة المستوى السليبي للسلوكات التنظيمية التي يسلكها الموظف إتجاه المهام المسند إليه.

- طبيعة الإنجاز متوسط والسبب هو عدم توفر المؤسسة على مختلف المتطلبات الضرورية والمهمة للأداء، مما أوجب على المؤسسة إعادة النظر في الشروط الضرورية لمتطلبات الوظيفة التي لم تكن بالشكل الكافي من حيث درجة الإهتمام مثلما سبق وأن ذكرنا لتحقيق مستوى الفعلي من الإنجاز في سلوك الموظف بغرض الهدف المطلوب.

- طول الخبرة المهنية لأغلب الفئات الوظيفية التي تحتويها مؤسسة الدراسة وضحت لها الرؤية لإيجاد الطريقة الصحيحة للإتصال لمواجهة المشاكل أثناء أدائها لمهامها. حيث ساعدها ذلك على فهم ظروف وظيفتها مما أمكنها على استيعاب أكثر للقانون الداخلي الذي ينظم سلوكها.

- إهتمام المؤسسة بمشاكل الموظفين والرد عليها في الوقت المحدد سهل توفير فرص الإستقرار التنظيمي، مما حقق نوع من الإندماج الفعال مع متطلبات العمل الوظيفي.

- رضى أغلب المبحوثين عن طبيعة الهيكل التنظيمي الذي تحتويه المؤسسة أثر في درجة وعيهم لتقبل حكم المسؤول وتقديرهم لتناسبه مع حجم الخطأ الصادر عن السلوك الغير المرغوب.

- عدم إشتراك مختلف الفاعلين الاجتماعيين لهذه المؤسسة في لغة واحدة أدى في بعض المصالح إلى نوع من التهميش والعزلة، والذي نتج عنه الفراغ الإتصالي وقلة الإنسجام الإجتماعي، فظهر الإنقسام في هذه الفئات أثناء التعاملات الإدارية إلى معربين ومفرنسين، مما أدى إلى وجود بعض الصراعات بين الفئتين وبالتالي هذا ما قلل من فرص التفاعل الإيجابي بينهما.

- إمتلاك المؤسسة لمشرفين عن المصالح أكفاء ومتخصصين في مجال الإدارة مكنهم من التحكم في زمام الأمور ومحاولة فرض العقوبات بشكل متدرج على الموظفين المخطفين، قصد تصحيح للخطأ الغير المقصود الذي يرتكبونه أثناء أدائهم لمهامهم، وبالتالي هذا ما أدى إلى تخفيف من حدة هذه الصراعات التي نتج عنها بناء سلوك تنظيمي متكيف بشكل كبير مع متغيرات القواعد التنظيمية بغرض الحفاظ على العلاقات الإيجابية في وسط العمل الجماعي.
- قلة المساعدات المادية والمعنوية الموجهة لمختلف الفئات المهنية أدى إلى نوع من الضعف بين البيئة التنظيمية والإجتماعية، وبالتالي هذا ما نتج عنه عدم التناسق بين الجهود المبذولة لمختلف الفاعلين في التنظيم، وعدم تساندها وتكاملها بهدف تحقيق الأهداف المطلوبة.
- عمل المؤسسة على توفير مكان لتناول الغذاء لم يكن يشكل القدر الكافي لتوفير الراحة النفسية والإجتماعية التي يسعى إليها الموظف في حالة غياب مشاركة الرئيس لهم.
- تعتبر الأقدمية متغير مهما في تحديد شبكة العلاقات الإجتماعية، حيث تساهم في بناء مجموعة من القيم والمعايير التي تحدد من خلالها عوامل الإستقرار الوظيفي في شكل قواعد تنظيمية تساعد على خلق الثقة المتبادلة بين عناصر المنظمة، مما يؤدي إلى بناء ثقافة قوية ملؤها التماسك والتعاون بغرض تحقيق الأهداف العامة.

خاتمة:

خاتمة:

يتضح لنا من خلال البحث العلمي أن التركيز على وفهم وتحليل سلوكيات وتفاعلات العنصر البشري داخل عالم التنظيم في إطار ثقافي معين، هو مطلب حيوي واستراتيجي لتفعيل والارتقاء بأداء المؤسسة وذلك كمنسق تنظيمي واجتماعي يعمل بتوافر وتضافر عدة وسائل وإمكانيات مادية وبشرية وقوانين تنظيمية، إضافة إلى قيم ومعايير اجتماعية لأن نجاعة أهدافها مرهون بنجاح وتفعيل أداء العنصر البشري، باعتباره أسمى وأهم عناصر إنتاجها. فلقد بات بالفعل السلوك التنظيمي يتبوأ ويستحوذ على أهمية وقيمة كبيرة في فكرة وثقافة مختلفة بين الباحثين والمفكرين على تلون وتنوع مشاربهم الإيديولوجية. وهذا لكونه يعد المطية الحقيقية الذي من خلاله يمكن خلق الثروة أو ما يسمى برأسمال المشروعات والتنظيمات، وتحقيق القيمة المضافة في جميع المستويات التنظيمية، إلى جانب هذه الأهمية يجب أن نعترف ونقر بصعوبة إدارة والسيطرة على سلوك الفرد داخل المنظمة وإكسابه سلوكا اجتماعيا سويا. فهي عملية صعبة لأن المكونين في مختلف المؤسسات الاجتماعية يقل اهتمامهم بالصفات السلوكية أو العادات التي يتصف بها الأفراد، حيث تغيير العادات أمرا صعبا مثله مثل ترك أفراد المجتمع ما يتعلمون من عادات سلبية ومضرة، إذ ليس بالأمر الهين كذلك الفرد السوي عندما يطبق العادات الإيجابية يعتبر في نظر الآخرين شادا وأنه لا يستطيع القيام بذلك بسبب عدم توفر البيئة الاجتماعية الملائمة. الأمر الذي يدفعنا إلى مواجهة الموقف، لأن هناك حاجة ماسة لتوجيه سلوكيات الأفراد لإكسابهم عادات إيجابية على مستوى كل من المؤسسات نظرا لأهميتها في كل من الحياة الاقتصادية والاجتماعية¹. لذا يجب على المكون الاجتماعي أن يركز على ترسيخ الاستجابات آلية لدى المتعلم حتى يتمكن من الحصول فيما بعد على سلوكيات محبذة إذ يعتبر وضع مقاييس محددة لضبط تصرفات الأفراد أمر غير ممكن، ويتجلى هذا من خلال محاولة إدارة المنظمات إخضاع الموظفين لخدمة أهدافها، الأمر الذي يدفع بالموظفين إلى استغلال نفوذها وتحويلها إلى أجهزة متخصصة في خدمة الأفكار والمبادئ التي يؤمنون بها، لأن العلاقات الاجتماعية يترتب عنها تحديد نوعية الاتصال الذي يكون متنوع بين الاتصال الرسمي المستمد من القوانين الداخلية للمنظمة والاتصال الغير الرسمي الذي يكون نتيجة مجموعة من القيم والمعتقدات الراسخة في أذهان الأفراد، مما يدفعهم إلى التعاون. وتقوي العلاقات الدينية والثقافية والسياسية والاجتماعية، وحتى العقائدية فيما

1- عمار بوحوش: نظرية التنظيم، سلسلة مكتبة الشعب، الجزائر: مطبعة الشركة الوطنية، د. ت، ص 23.

بينهم¹. وعلى هذا الأساس ومن باب المساهمة في التنظيمات الجزائرية عمدنا إلى بناء دراستنا في هذا الجانب. فكانت مشكلة بحثنا في الجزء النظري حول كيفية تأثير ثقافة المؤسسة على السلوك التنظيمي بالاعتماد على كل من القيم التنظيمية والعملية التدريبية التي تخضع لها كل فئة مهنية للوصول إلى سلوك متميز ومضبوط ضمن مناخ تنظيمي يسعى لاكتشاف الطاقات والاستعدادات الكامنة بهدف تحميل الأفراد المسؤوليات في مختلف مستويات الهرم الإداري والاستفادة منها في مجال الاتصال الداخلي والعلاقات التي يقيمونها فيما بينهم بغرض التفاعل الاجتماعي الإيجابي الذي يمكنهم من التكيف مع أدوارهم الوظيفية باعتباره عنصر أساسي في تحريك الديناميكية التنظيمية، وبمحاولة منا تجسيد ما جئنا به في المجال النظري على الواقع الميداني ظهرت لنا مجموعة من العوامل الأساسية التي ساهمت في تفعيل العملية التنظيمية وذلك إثر مواطن كثيرة من تأثير الثقافة الاجتماعية على السلوكيات التي تحدث داخل التنظيم إذ نجد من أهمها مايلي:

السلم الهرمي الذي يكون حسب الموظف يعزز من قيمة المؤسسة، مما يخلق مدلول واسع وانعكاس كبير على سلوكه، حيث كلما كان التفكير عن المؤسسة إيجابيا ساعد ذلك على بناء سلوك مفيد وحسن للأداء الجيد. كما أن الاختلاف في المستوى التعليمي يؤدي إلى الاختلاف في درجة الوعي والتفكير بما يحكم الموظف مع الزملاء فنجد الموظف ذو المستوى الجامعي يعطي أهمية كبيرة للقيمة فحين الفرد ذو المستوى الثانوي أو الإكمالي يهتم بالأعراف والتقاليد للتصرف مع الزملاء، كما تساهم وجود الاجتماعات بين الرئيس والمرؤوس في بناء قيمة التفاعل والتعاون بين كل من الإدارة والموظفين. إلا أن عدم وجود وتتمين لبعض القدرات الإبداعية التي يحملها الموظفين في سلوكياتهم أدى إلى نوع من التمرد على النظام الداخلي، وهذا خلق وجود القصور في الأداء، إضافة إلى تميز أغلب الفئات المهنية بخبرة طويلة ساهم ذلك في بناء سلوك تنظيمي يكاد يخلو من الحركات الزائدة المعرقة للعملية التنظيمية. ومن هنا جاءت عملية التدريب التي اعتبرت هي الأخرى من أهم الأساليب لتنمية القدرات التي يحتويها المورد البشري، إذ تعد عنصر مهم لتوجيه سلوكه داخل المنظمة من خلال تنمية مشاعر الولاء والانتماء مما يؤدي إلى تعزيز من ثقافة المنظمة وقوتها بين مختلف الفئات المهنية، فتنمو الروح المعنوية لديهم ويخلق بناء ثقافي متبادل بين جميع الأطراف والعناصر التي تحتويها المنظمة. وعلى إثر اهتمام المؤسسة بعملية التدريب وتخصيص لها مبالغ مالية معتبرة لتنمية

1- حمو أبو ظريفة: العادات في الحياة الاجتماعية والاقتصادية، مرجع سابق، ص ص 75، 77.

مواهب وقدرات الأفراد وتحسين سلوكياتهم ظهر ما يسمى بعنصر الانضباط والذي يعد هو الآخر من العناصر المهمة لتحقيق نوع من التطور التنظيمي، وذلك انطلاقاً من اعتباره الدعامة الأساسية إذ من خلاله يتم ترتيب وسائل العمل في مكانها وإنجاز المهام في الوقت المحدد، إضافة إلى التزامهم بالأوقات الرسمية للدوام الذي يكون تبعاً للحالة المدنية للمبحوث مما يترتب عنه بعض المسؤوليات الاجتماعية وهذا ما يخلق اختلاف في طريقة استقبال المسؤول للأخطاء التي تصدر عنهم فتحدد على إثره نوع العلاقة الاتصالية بينهم مما يعطي لنا الصورة الواضحة عن النظام الداخلي. وهذا كله يكون تبعاً لنوع الظروف البيئية والاجتماعية التي يعمل في ظلها الموظف، فتحدد من خلاله العوامل والأبعاد المتفاعلة والمتباينة التي تؤثر بالإيجاب أو بالسلب على السلوك التنظيمي الذي يمس بدوره فعالية المؤسسة وبالتالي هذا ما كشف لنا عن تأثير المناخ التنظيمي على سلوكيات الموظفين من خلال اهتمام المؤسسة وإعطاء أولوياتها لكل من الوظيفة والموظف في نفس الوقت مما جعل المبحوثين يشعرون بنوع من الأمن مما خلق لديهم التفاعل الإيجابي الذي سمح بالالتزام الفعلي للنظام الداخلي، كما عمل على التخفيف من مستوى السلب للسلوكيات التنظيمية التي يسلكها الموظف اتجاه المهم المسند إليه غير أن ذلك لم يكن بالشكل الكافي، وقد ظهر لنا من خلال طبيعة الإنجاز المتوسط المحقق والسبب راجع إلى عدم توفر المؤسسة على مختلف المتطلبات الضرورية والمهمة للأداء، هذا إضافة إلى قلة المساعدات المادية المقدمة لمختلف الفئات المهنية الذي أدى إلى نوع من الضعف في العلاقة بين البيئة التنظيمية والاجتماعية، مما استوجب على المؤسسة إعادة النظر في الشروط الضرورية لمتطلبات الوظيفة بهدف الرفع من مستوى الوعي الفعلي لسلوك الموظف بما يحقق الهدف المطلوب، غير أن نتيجة للخبرة الطويلة التي تميزت بها أغلب الفئات المهنية داخل المؤسسة ساعدتها على إيجاد الاتجاه الصحيح من الاتصال لمواجهة المشاكل أثناء أدائها لمهامها، فخلق لديهم نوع من التفهم لظروف وظيفتهم وأمكنهم لاستيعاب أكثر للقانون الداخلي الذي ينظم سلوكهم وتكييفها حسب ما يملكونه من إمكانيات.

وفي الأخير نقول أن صلاحية ونجاعة الأنظمة في تحقيق أهدافها ينطلق من إعداد الفرد الصالح لأنه أساس صلاح المجتمع ومؤسساته، ويتحقق ذلك ابتداءً من امتثال مختلف الفاعلين الاجتماعيين سواء كانوا رؤساء أو مرؤوسين في مختلف الأنساق التنظيمية بالقيم الدينية والاجتماعية والثقافية الإيجابية وتدويرها فيما بينهم بطريقة مرنة، للتخلي بصفة تدريجية عن القيم السلبية وهكذا دواليك إلى أن تشكل أفراد اجتماعيين ثابتين سلوكياً وقيماً، وبناتقلهم للشغل في التنظيمات تكون سلوكياتهم

سوية، مما يساعد بدوره على تكوين ثقافة تنظيمية نابغة من القيم الإيجابية لمجتمعنا، بهذا نتمكن من بناء نموذج إداري نرغب فيه إذ يتوافق مع خصوصيتنا مما يضمن لنا عدم التناقض بين الأفراد والتنظيمات التي نعمل في ظلها.

الاقتراحات:

انطلاقاً من النتائج السابقة الذكر التي تحصلنا عليها من خلال الجانب النظري والميداني لهاته الدراسة يمكن أن نقدم جملة من الاقتراحات التي نراها ضرورية لتطوير ثقافة تنظيمية للمؤسسة الجزائرية بصفة عامة ومؤسسة الدراسة بصفة خاصة، والمساندة في بناء سلوك تنظيمي لدى الموظفين على أسس متينة وخالية من الحركات الزائدة التي تسبب دوران العمل في حلقات مفرغة مثلما أشار إليه المفكر الكلاسيكي للإدارة العلمية الحديثة **فدريك تايلور** في كتابه **(الإدارة العلمية)**، مما يحقق النجاح في العمل الإداري لدى الموظفين ويطوره. وبالتالي هذا ما يتماشى ومتطلبات تأهيل هذه المؤسسات وتمكينها من مواجهة المنافسة الخارجية خاصة بعد عقد اتفاق الشراكة مع الاتحاد الأوربي والانضمام إلى منظمة التجارة العالمية، فنوجه هذه الاقتراحات إلى مؤسسة محل الدراسة والسلطات العمومية الوصية والتي يمكن إيجازها فيما يلي:

- ضرورة قيام إدارة هذه المنظمة بتشخيص الثقافة السائدة بداخلها في مجموع السلوكيات التنظيمية المعززة والمحددة لوظيفتها، من خلال الاستثمار لما هو إيجابي بواسطة عملية التدريب والتخلص لما هو سلبي في سلوكيات الموظفين من أجل تحقيق ما يسمى بالانضباط، وذلك على إثر جملة من القيم التي تعمل على غرسها في ثقافة الموظف بدءاً من اليوم الذي يتم توظيفه بالمؤسسة.

- وجوب الاهتمام ورد الاعتبار للموارد البشرية وخلق ظروف وطرق عمل تساهم في إشباع حاجاتهم ضمن إطار الوظيفة تحقق لهم أهدافهم الخاصة من خلال خلق مناخ تنظيمي ملائم للوظيفة ملؤه الاحترام والتقدير والتحفيز مما يدفع بهم إلى مستوى أداء جيد.

- محاولة تجسيد على أرض الواقع ما تم تعلمه في العملية التدريبية المفروضة على مختلف الفئات المهنية للموظفين، وذلك بفسح المجال لهم لتحمل بعض المسؤوليات وتشجيع حرية التعبير وتقديم الاقتراحات بإصدار قرارات مناسبة.

- الاعتراف بالمهارات والقدرات الإبداعية والفكرية والخبرات المتراكمة لدى الأفراد، والابتعاد عن استعمال القوة والسلطة وطرق الردع السلبية التي لا تجدي نفعا سوى التخويف والترهيب، مما يجعل الموظف يتخلى عن أدائه الجيد للمهام المسند إليه، هذا ما يسمح له بالإفصاح عن أفكاره وتوفير فرص الإبداع له.

- ضرورة مشاركة الموظفين في تسيير المؤسسة وتحديد أهدافها من شأنه إتاحة الفرصة لظهور قيم تساهم في تدعيم الولاء والانضباط وتحمل المسؤولية والثقة المتبادلة بين إدارة المؤسسة ومواردها البشرية.

- إسناد الذهنيات الجديدة لتكوين ثقافات متطورة من خلال فتح المجال على العالم الخارجي، مما يساهم في تدعيم ثقافي إيجابي للمنظمة، ويساعد على التخلي عن التسيير التقليدي الذي يهتم فقط بالإنتاج واحترام تطبيق القوانين من أجل خلق سلوك تنظيمي أكثر دواما واستمرارا داخل المؤسسة وهذا بإشعار الموظف أنه ليس مجرد آلة لأداء المهام المسند والخضوع للأوامر فقط، وإنما يعد كيان اجتماعي له ثقافته المتميزة والمستقلة، يساهم بواسطتها في التعبير عن هويته الاجتماعية لخلق ثقافة تنظيمية ممتدة.

- العمل على تحسين للأوضاع الاجتماعية والنفسية التي تعيش في وسطها الفئة التنفيذية باعتبارها القاعدة الأساسية التي تبني عليها المؤسسة ثقافتها.

- تجنب النظام الرقابي الثقيل على الموظفين الذي يحدد من حريات تصرفاتهم في أداء مهماتهم وذلك بهدف تحقيق الولاء والانتماء للمؤسسة.

- تعزيز نظام الاتصال الفعال بين الرئيس والمرؤوسين، حتى يتم وضع قاعدة للمشاورة والاستماع والتفهم التي تسمح بتحقيق ما يسمى بالمشاركة الجماعية في القيادة لتسيير الأعمال الإدارية والتي لها دورا في خلق السلوك التنظيمي الذي يتبعه الموظفون في أداء مهماتهم. كما أنه يساهم في بناء ثقافة قوية ملؤها الإحسان والتعاون فيقوي من دافعية الإنجاز لدى الأفراد للأداء وبهذا تتحقق الأهداف العامة للمؤسسة.

- يجب أن تقتنع إدارات الإدارة العليا بضرورة توفير الخدمات الاجتماعية والترفيهية للموظفين من خلال إقامة لقاءات وحفلات، ملتقيات، مخيمات، تريضات ضمن نوادي في المؤسسة أو خارجها وتشجيع العادات الجماعية الذي من شأنه أن يعزز من روابط الصداقة والأخوة والمحبة بين الموظفين كما أن إقامة علاقات غير رسمية تمكن من تقوية الشعور بالانتماء والرضا.

- ضرورة منح المكافآت والتحفيزات اللازمة بعرض إشباع حاجات الموظفين وتحقيق مستوى من الرضا يدفعهم إلى بذل جهود معتبرة، إضافة إلى ربط هذه المكافآت بمستوى أداء الأفراد مع مراعاة الفروق الفردية والجهود المبذولة، ذلك أن العدالة في منح الحوافز والمكافآت يعتبر طريقة لتشجيع الموظفين المجتهدين على تقديم أداء مرض أو وسيلة لتحفيز الموظفين غير المجتهدين.

- ضرورة اعتقاد القادة في المؤسسة بأهمية قيمة القدوة لدى الأفراد ذلك أن القائد هو محل قدوة لدى رؤوسيه، مما يؤثر على سلوكياتهم سلبا أو إيجابا إذا فهو مطالب بتقديم المثال الحسن لما يجب أن يكون عليه القائد من انضباط في المواعيد واحترام الوقت وحسن استغلال الأفراد على أمثل ما يمكن الوصول بهم إلى أفضل النتائج، إضافة إلى ضرورة تحويل الشعارات والقيم المعلنة إلى ممارسات فعلية ذلك أن ممارسات وسلوكيات المسؤولين تعتبر أحسن دافع للأفراد لتنفيذ ما هو مطلوب منهم.

- ضرورة استفادة المؤسسات من نتائج البحوث الجامعية خاصة بحوث الدراسات العليا(ماجستير دكتوراه) حتى يكون ذلك أكثر تشجيعا للبحث العلمي.

- نقترح على المؤسسة تغيير تسمية قسم المستخدمين والإدارة العامة بشؤون الاجتماعية إلى قسم إدارة الموارد البشرية.

- نقترح كذلك على وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعات التقليدية توثيق الصلة بوزارة التعليم العالي والبحث العلمي بغية الاستفادة من خبرات ومعارف الأساتذة والمتخصصين في مجال الإدارة الاستراتيجية وإدارة الموارد البشرية وعلم اجتماع المنظمات من خلال تكثيف إقامة ملتقيات وندوات ودورات تكوينية يشرف عليها هؤلاء المتخصصين لصالح إطارات ومسيري وعمال المؤسسة الاقتصادية.

- ضرورة اهتمام طلبة كليات علم الاجتماع والإدارة العامة بمواضيع الإدارة الاستراتيجية والموارد البشرية والتي تعتبر موضوع القيم والثقافة موضوعا محوريا في هذه العلوم وما للثقافة من تأثير جوهري على سلوك وأداء الأفراد، حيث أن عدم التكيف معها بشكل ملائم وكافي يؤدي إلى اعتبارها مشكلة حقيقية للتسيير في المؤسسات الجزائرية.

- ضرورة اهتمام المشرفين على كليات علم الاجتماع التنظيمات وحتى العلوم الاقتصادية والتسيير بالتوجيه والإرشاد اللازمين للطلبة بغية مساهمتهم في حل المشاكل التي تواجه بيئة الأعمال.

- ضرورة اهتمام الجامعة ووزارة التعليم العالي بتحسين ظروف الطالب خصوصا طلبة الدراسات العليا وتمكينهم ماديا برفع المنحة الدراسية وكذلك توفير المراجع والكتب المتخصصة في التخصصات الحديثة خاصة توفير الفرصة لهم للاستفادة من مراكز ومخابر البحث المتواجدة عبر مختلف الجامعات.

- ضرورة عودة المجتمع الجزائري بصفة عامة ومؤسسات العمل بصفة خاصة على مختلف أشكالها وأنواعها (إنتاجية، اقتصادية، خدمتية) إلى القيم السامية والأخلاق الرفيعة التي جاءت بها الرسالة العصماء والنهل من معينها الصافي بغية التمكن من إنشاء جيل يحمل هم النهضة على كواهله

للحاق بركب المجتمعات المتقدمة، إذ نجد أن الموظف الياباني يخلص عمله لإرضاء للإله بوذا. إذن فلما لا نكون نحن مثل هذا المجتمع باعتبارنا أفضل منه بكثير من ناحية أننا أكرمنا بدين سمح يعتبر أفضل الديانات التي بعثت إلى الأرض.

وفي الأخير يمكن القول أن هذه الدراسة تنتمي إلى علم اجتماع العمل وقد تمكنا من خلالها إلى حد كبير من تحديد بعض العوامل المتحكمة في السلوك التنظيمي بالمؤسسة الإدارية العمومية الجزائرية لكن هذا لا يعني أننا توصلنا إلى القياس الفعلي لحجم المشكلة ودرجة تأثيرها وانتشارها بل أن ذلك يتوقف على مدى متابعة البحث حول نفس الموضوع في دراسات مستقبلية أخرى، من حيث أهمية الثقافة التنظيمية في تفعيل المؤسسة ودورها في إرساء سلوك تنظيمي قوامه الأداء الجيد.

قائمة المصادر والمراجع:

قائمة المصادر والمراجع.

أولاً: المراجع باللغة العربية.

I- الكتب:

- 1- أحمد حسن الرفاعي: المنهج البحث لعلمي، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، الأردن 1996.
- 2- أحمد رمضان، بدر حامد: السلوك التنظيمي، دار النهضة العربية، ط5، مصر، 1993.
- 3- أحمد سيد مصطفى: ادارة السلوك التنظيمي رؤية معاصرة، جامعة بنها، مصر، 2000.
- 4- أحمد علي جبر، عبد المحسن جودة، السلوك الإنساني في المنظمات، المنصورة: المكتبة العصرية، مصر، 1999.
- 5- أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية: دار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر. 1999.
- 6- أيمن أحمد الدويك: السلوك الانتهازي في العمل، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، ط1، الجزائر 2007.
- 7- إبراهيم العمري: الإدارة دراسة نظرية وتطبيقية، القاهرة: دار غريب للنشر والتوزيع، مصر 1982.
- 8- إبراهيم الفسقي: قوة التحكم في الذات (المركز الكندي للتنمية البشرية)، سلسلة النجاح الكويت، د.ت.
- 9- إبراهيم دوريس: الإدارة العامة في النظرية والممارسة، بيروت: دار النهضة العربية، لبنان 1974.
- 10- بكر القباني: الإدارة العامة، القاهرة: دار النهضة العربية، ج 2، مصر، 1968.
- 11- بوفلحة غياث: مبادئ التسيير البشري، وهران: دار الغرب للطباعة والنشر، ط1 الجزائر، 2003.
- 12- بوفلحة غياث: القيم الثقافية وفعالية التنظيمات، وهران: دار الغرب للطباعة و النشر، ط2 الجزائر، 2010.
- 13- جودت بن جابر: علم النفس الاجتماعي، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2004.
- 14- حسان هشام: منهجية البحث العلمي، مطبعة الفنون البيانية، ط1، الجزائر، 2007.

- 15- حسين أحمد الطعاني: التدريب الإداري المعاصر، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1 الأردن، 2007.
- 16- حسين حريم: السلوك التنظيمي (سلوك الأفراد في المنظمات)، عمان: دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 1979.
- 17- حسين عبد الحميد أحمد رشوان: علم الاجتماع التنظيم، الاسكندرية: مؤسسة الشباب الجامعية، مصر، 2004.
- 18- حسين قيد: علم النفس العام (رؤية معاصرة)، القاهرة: مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، مصر 2004.
- 19- وسيلة حمداوي: إدارة الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية للمطبعة الجهوية، الجزائر 2004.
- 20- خضير كاضم حمود، ياسين الخرسة: إدارة الموارد البشرية، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع ط1، الأردن، 2007.
- 21- رابح كعباش: علم اجتماع التنظيم، مخبر بحث علم الاجتماع الاتصال للبحث والترجمة جامعة قسنطينة، الجزائر، 2006.
- 22- راوية حسن: إدارة الموارد البشرية (رؤية مستقلة)، الاسكندرية: المكتب الجامعي الحديث مصر، 1999.
- 23- زهير محمد الكرمي: الإنسان والتعلم، القاهرة: دار الهلال للترجمة، مصر، 1998.
- 24- سالم بن سعيد القحطاني: القيادة الإدارية (التحول نحو نموذج القيادي العالمي)، الرياض: مرامر للطباعة والتغليف، ط2، العراق، 2008.
- 25- سامر جلدة: السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة، عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2009.
- 26- سعيد عامر، علي عبد الوهاب: الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، مركز وايد سرفيس للاستشارات والتطوير الإداري، ط2، مصر، 1998.
- 27- سعيد بدر مرسي: الايديولوجيا ونظرية التنظيم (مدخل نقدي)، الاسكندرية: دار المعرفة الجامعية، مصر، 2000.

- 28- سيد محمد جاد الرب: إدارة الموارد البشرية (موضوعات وبحوث متقدمة)، مطبعة العشري للنشر والتوزيع، مصر، 2004.
- 29- صالح بن نوار: فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، قسنطينة: مخبر علم الاجتماع والاتصال للبحث والترجمة، الجزائر، 2006.
- 30- صبحي جبر العيني: تطور الفكر والأساليب في الإدارة، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع ط1، الأردن، 2005.
- 31- صديق محمد عفيفي، أحمد ابراهيم عبد الهادي: السلوك التنظيمي (دراسة في تحليل السلوك للبيروقراطية)، مكتبة عين الشمس، ط10، مصر، 2003.
- 32- صلاح الدين عبد الباقي: الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، الاسكندرية: الدار الجامعية الجديدة للنشر، ط1، مصر، 2002.
- 33- صلاح الدين محمد عبد الباقي وآخرون: إدارة الموارد البشرية، الاسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2007.
- 34- صلاح الدين محمد عبد الباقي: السلوك الانساني في المنظمات، الاسكندرية: الدار الجامعية، مصر، 2001.
- 35- صلاح عبد الباقي: السلوك الفعّال في المنظمات، الاسكندرية: دار الجامعة للنشر والتوزيع مصر، 2000.
- 36- طارق طه: السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والانترنت، الاسكندرية: دار الفكر الجامعي مصر، 2006.
- 37- طارق محمد السويدان، محمد أكرم العدولوني: مبادئ الإبداع، قرطبة للنشر والتوزيع، الرياض 2004.
- 38- عامر الكبيسي: السلوك التنظيمي وقضايا معاصرة (التنظيم الإداري الحكومي بين التقليد والمعاصرة)، مطابع دار الشرق، ج 4، مصر، 1998.
- 39- عبد الرحمان محمد عيسوي: علم النفس والإنتاج، بيروت: دار النهضة العربية، لبنان 1982.
- 40- عبد العزيز بن جنتور: الإدارة الاستراتيجية (إدارة جديدة في عالم متغير)، عمان: دار الميسرة للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2005.

- 41- عبد الغفار حنفي: السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الاسكندرية: دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع، مصر، 2002.
- 42- عبد الله كامل الهماي: أسلوب البحث الاجتماعي و تقنياته، جامعة قاريونس، ليبيا 1988.
- 43- عبد الهادي الجوهري، إبراهيم أبو الغفار: إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2005.
- 44- عبد الهادي الجوهري: إدارة المؤسسات الاجتماعية، الاسكندرية: المكتب الجامعي الحديث مصر، 2001.
- 45- عبد الوهاب سوسي: منظمة المتغيرات الأبعاد والتنظيم، دار النجاح للكتاب، الجزائر 2009.
- 46- عدلان الكرمي: التطبيق العلمي للإدارة العامة، عمان: مطابع الدستور التجاري الأردن، 1997.
- 47- عطا الله محمد تيسير الشرعة: إدارة العملية التدريبية (النظرية والتطبيق)، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، د.ت.
- 48- علي الحوات: النظرية الاجتماعية (اتجاهات أساسية)، منشورات شركة الجا، طرابلس 1998.
- 49- علي الشريف: الإدارة المعاصرة، الاسكندرية: الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، مصر 2000 .
- 50- علي الشقراوي: إدارة النشاط الإنتاجي، القاهرة: دار الجامعة، مصر، 2000.
- 51- علي عبد الوهاب: إستراتيجية التحفيز الفعال، دار الإسلامية للتوزيع والنشر، مصر، 2000
- 52- عمار بوحوش: نظرية التنظيم، سلسلة مكتبة الشعب، مطبعة الشركة الوطنية، الجزائر، د.ت.
- 53- عمر صخري: اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات، الجزائر، 1992.
- 54- عمر وصفي عقيلي: إدارة الموارد البشرية المعاصرة (بعد استراتيجي)، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2005.
- 55- فؤاد القاضي: إدارة التغيير، القاهرة: المطبعة العثمانية للنشر والتوزيع، مصر، 1997

- 56- الفضيل رتيمي: المنظمة الصناعية بين التشئة والعقلانية، دار بن مرابط للنشر والتوزيع ج1، ط1، الجزائر، 2009.
- 57- فيصل حسونة: إدارة الموارد البشرية، عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
- 58- كامل بربر: تنمية الموارد البشرية آتجاهات وممارسات، بيروت: دار المنهل اللباني، ط1 لبنان، 2008.
- 59- كامل محمد المغربي: السلوك التنظيمي، مفاهيم وأسس سلوك الأفراد والجماعة في التنظيم، عمان: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، ط3، الأردن، 2004.
- 60- كمال التابعي: القيم الإجتماعية والتنمية الريفية، القاهرة: مكتبة نهضة الشرق للنشر والتوزيع مصر، د.ت.
- 61- مالك بن نبي: الرشاد والتهيه، بيروت: الفكر المعاصر، لبنان، 1978.
- 62- مالك بن نبي: تأملات، دار الفكر، دمشق، 1999.
- 63- مالك بن نبي: شروط النهضة، بيروت: دار الفكر المعاصر، لبنان، د.ت.
- 64- مالك بن نبي: مشكلة الثقافة، بيروت: دار الفكر المعاصر، لبنان، 2000.
- 65- مجيد الكرخي: التخطيط الاستراتيجي (عرض نظري وتطبيقي)، عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- 66- محمد الحسن إحسان: الأسس العلمية لمناهج البحث العلمي، بيروت: دار الطليعة للطباعة والنشر ط3، لبنان، 1994 .
- 67- محمد الصيرفي: إدارة الوقت، الاسكندرية: مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، مصر 2007.
- 68- محمدالصيرفي: السلوك التنظيمي، الاسكندرية: مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، ج1 ط1، مصر، 2005.
- 69- محمد بكري سونيا: تخطيط و مراقبة الإنتاج، الاسكندرية: الدار الجامعية، مصر، 1998 .
- 70- محمد قاسم القريوتي: السلوك التنظيمي (دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال)، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، ط5، الأردن، 2009.

- 71- محمد قاسم القريوتي: نظرية المنظمة والتنظيم، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، الأردن 2000.
- 72- محمود الشكرجي: إدارة المشاريع الصناعية، بيروت: مطابع دار الكتاب، ج2، لبنان، د.ت
- 73- محمود سليمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2002.
- 74- مدحت محمد أبوالنصر: بناء وتدعيم الولاء المؤسسة لدى العاملين داخل المنظمة، دار وائل، للنشر والتوزيع، الأردن، 2005.
- 75- مصطفى كامل: إدارة الموارد البشرية، القاهرة: الشركة العربية للنشر والتوزيع، ط1، مصر 1994.
- 76- مصطفى محمود أبو بكر: الموارد البشرية (مدخل لتحقيق الميزة التنافسية)، الإسكندرية: دار الجامعية، مصر، 2003.
- 77- مصطفى محمود أبو بكر: دليل التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الاستراتيجية الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2000.
- 78- موسى اللوزي: التطور التنظيمي (أساسيات ومفاهيم حديثة)، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 1999.
- 79- ناصر دادي عدون: اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، ط2، الجزائر، 1998.
- 80- ناصر محمد العدلي: السلوك الإنساني والتنظيمي (منظور كلي مقارن)، الرياض: الإدارة العامة للبحوث، العراق، 1995.
- 81- نعمة عباس الحفاجي: ثقافة المنظمة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ط2، الأردن 2009.
- 82- ياسين حمدي وآخرون: علم النفس الصناعي والتنظيمي، دار الكتاب الحديث، ط1 الكويت، 1999.
- 83- يوسف محمد حجيم الطائي وآخرون: إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، عمان: مؤسّسة الوزّاق للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2006.

84- يوسف مسعداوي: أساسيات في إدارة المؤسسات، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع الجزائر، 2013.

II- الكتب المترجمة إلى اللغة العربية:

85- أنتوني غدنز: علم الاجتماع، ترجمة: فايز الصياغ، المنظمة العربية للترجمة (مؤسسة ترجمان) الكويت، د.ت.

86- أندرودي سيزلاقي، مارك جي ولاس: السلوك التنظيمي والإدارة، ترجمة: جعفر أبو القاسم أحمد، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1991.

87- جال بروكس: قدرات التدريب والتطوير (دليل عملي)، ترجمة: عبد الإلاه اسماعيل، مراجعة عبد اللطيف بن صالح، الإدارة العامة للطباعة والنشر، مصر، 2000.

88- شارلز وجاريت جونز: الإدارة الاستراتيجية، ترجمة ومراجعة: رفاعي محمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ للنشر، ج1، المملكة السعودية، 2001.

89- غراهام داولينغ: تكوين سمعة الشركة الهوية والصورة والأداء، ترجمة: وليد شحادة، مطبعة العبكان، ط1، المملكة السعودية، 2003.

90- لويس كوهين: مناهج البحث العلمي في العلوم الاجتماعية والتربوية، ترجمة: كوثر حسين كوجك، القاهرة: الدار العربية للنشر والتوزيع، ط1، مصر، 1990.

91- ميشل آر مسترونج: إذا كنت مديرا ناجحا كيف تكون أكثر نجاحا، مكتبة جرير للترجمة والنشر والتوزيع، الأردن، 2001.

92- موريس أنجرس: منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية تدريبات علمية، ترجمة بوزيد صحراوي، كمال بوشرف، سعيد سبعون، دار القصة للنشر و التوزيع، ط2، الجزائر، 2008.

III- المجالات والدوريات:

93- حسن حريم: القيادة الإدارية مفهوما وأنماطها، مجلّة العلوم الاجتماعية، ج4، ع4 الكويت، 1977.

94- صلاح محمّد حضور: عوامل أساسية لنجاح إدارة الشرطة في تحقيق أهدافها، مجلّة الفكر الشرطي، ج12، ع1، الشارقة، 2003.

95- طاهر أجعيم: إنتاجية العامل الجزائري والشخصية المنتجة في المؤسسة الصناعية بالجزائر دراسة تحليلية نظرية، مجلة العلوم الإنسانية، ع 18، جامعة منتوري، قسنطينة، 1999.

96- عيسى قبوق: المناخ التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين، مجلة العلوم الإنسانية، ع 16، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2009.

97- فؤاد الشيخ نجيب: ثقافة الابتكار، المجلة العربية للإدارة، مج 24، ع 4، مصر، 2004.

98 - محمد محمود الذنبيات: المناخ التنظيمي وأثره على أداء العاملين في أجهزة الرقابة المالية والادارية في الأردن، دراسات في الجامعة الأردنية، ع 1، م 26، الأردن، 1999.

IV- الملتقيات والمؤتمرات:

99- أحمد بوشنافة وأحمد بوسهمين: أهمية البعد الثقافي وأثره على فعالية التسيير، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول التسيير الفعّال في المؤسسات الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير جامعة المسيلة، د.ت.

100- بروش زين الدين، كمال قاسمي: إدارة التغيير وعلاقته بثقافة المؤسسة، الملتقى الدولي حول التسيير ، جامعة الجزائر، 04، 03، 2005.

101- حمو أبو ظريفة: العادات في الحياة الاجتماعية والاقتصادية، ورقة مقدمة إلى الملتقى الدولي حول الثقافة والتسيير المنعقد بجامعة الجزائر، 28، 30 نوفمبر 1992، ديوان المطبوعات الجامعية.

102- عبد الله البريدي: نحو فهم بيئة الثقافة التنظيمية في التعليم التقني بالسعودية، كمدخل للتطور (دراسة استطلاعية)، المؤتمر التقني الثالث للمؤسسة العامة للتعليم التقني والتدريب المهني 11 14 ديسمبر 2004.

V- المراسيم والقرارات:

103- القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 05-12-2004 المتضمن تصنيف المناصب العليا للم و.إ (ج.ر، ع 6)، 2005.

104- القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 11-12-2009 المتضمن وضع بعض الأسلاك النوعية التابعة لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي في حالة الخدمة لدى وزارة الداخلية والجماعات المحلية للم و.إ (ج.ر، ع 74)، 2009.

- 105-** القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 15-7-2004 المتضمن التنظيم الإداري للم و.إ (ج.ر. ع58)، 2004.
- 106-** القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 25-05-2009 يحدد شروط الالتحاق بالمناصب العليا التابعة للم و.إ (ج.ر، ع38) .
- 107-** مرسوم رئاسي رقم 05-440 المؤرخ في 12-11-2005 الذي يسند إلى وزير الداخلية والجماعات المحلية، سلطة الوصاية على م.و.إ (ج.ر، ع75)، 2005.
- 108-** مرسوم تنفيذي 6-419 المؤرخ في 22-11-1966 المتضمن تنظيم المدرسة الوطنية للإدارة وسيرها (ج.ر، ع75)، 2006.
- 109-** المرسوم التنفيذي رقم 96-92 المؤرخ في 3 مارس 1996 المتعلق بتكوين الموظفين وتحسين مستواهم وتحديد معلوماتهم (ج.ر، رقم16)، 1996.
- 110-** المرسوم الرئاسي رقم 05-440 المؤرخ في 12 نوفمبر 2005.
- 111-** المرسوم الرئاسي رقم 05-440 المؤرخ في 12 نوفمبر 2005، يسند إلى وزير الداخلية والجماعات المحلية سلطة الوصاية على م.و.أ (ج.ر، ع75)، 2005.
- 112-** مرسوم رقم 35-84 المؤرخ في 18 فيفري 1984 يسند للوزير الأول، سلطة الوصاية على المدرسة الوطنية .
- 113-** مرسوم رقم 64-155 المؤرخ في 8 جوان 1964 المتضمن إنشاء المدرسة الوطنية للإدارة (ج.ر، ع5)، 1964.
- 114-** مرسوم رقم 66-246 المؤرخ في 11 أوت 1966 المتضمن أحداث كاتب عام ب م.و.إ (ج.ر، ع71) 1966.
- 115-** مرسوم رقم 66-338 المؤرخ في 24-11-1966 المتضمن أحدث وظيفة مدير التدريبات ب م.و.إ (ج.ر، ع102)، 1966.
- 116-** مرسوم رقم 82-250 المؤرخ في 24 جويلية 1982 بعدل ويتم المرسوم رقم 60-155 المتضمن إنشاء م.ر.إ (ج.ر، عدد 30)، 1982.
- 117-** مرسوم رقم 87-270 المؤرخ في 18 فيفري 1987 يسند إلى وزير التعليم العالي والبحث العلمي، سلطة والوصاية على م.ر.إ (ج.ر، ع51)، 1986.

IV- الرسائل والأطروحات:

- 118- أبو معطي سعد عبد الله: الانتماء وعلاقته بكل من الدافعية والتوجه العلمي في الحياة واستيعاب قيم الجماعة، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة طنطا، كلية الآداب، المملكة العربية السعودية، 1999.
- 119- الأزهر العقبى: القيم الاجتماعية والثقافية المحلية وأثرها على السلوك التنظيمي للعامل رسالة دكتوراه في علم الاجتماع التنمية ، رسالة غير منشورة، جامعة قسنطينة، 2009/2008 .
- 120- الفضيل ريمي: التنشئة الاجتماعية واشكالية العقلانية داخل المنظمة الصناعية (دراسة ميدانية بمجمع صيدال المدية)، أطروحة دكتوراه، رسالة غير منشورة، إشراف علي مزيجي، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الاجتماعية والانسانية، جامعة الجزائر، 2005/2004 .
- 121- إبراهيم بن حمد البدر: المناخ التنظيمي وعلاقته بضغوط العمل، اطروحة دكتوراه قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف للعلوم الأمنية، السعودية، 2006.
- 122- محمد المهدي تقي المدعو حسان: الانضباط الذاتي للأفراد في المؤسسة الجزائرية أطروحة دكتوراه دولة في علم الاجتماع تنظيم و عمل، جامعة الجزائر، 2007 /2006.
- 123- محمد بن غالب العوفي: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي (دراسة ميدانية على هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض)، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2005.
- 124- ليندة لطيفة بن مهرة: ثقافة الأجير الشاب واستراتيجيات تحقيق حاجاته (دراسة ميدانية) رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة أبي بكر بلقايد بتلمسان، الجزائر، 2015.
- 125- نور الدين بوعشة : الخلفية الثقافية للقيادة وأثرها على التماسك الاجتماعي التنظيمي رسالة دكتوراه العلوم في علم الاجتماع تنظيم وعمل، غير منشورة، جامعة الجزائر 2 (أبو القاسم سعد الله)، 2016/2015 .
- 126- يوسف جغولي: القيادة الإدارية الوسطى وعلاقتها بتطوير الثقافة التنظيمية بالمنظمة الإدارية، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع التنظيم والعمل، جامعة سعد دحلب، 2011/2010.

I – Les livres:

- 127– Aileen Bardi, Réal Starmand: La confiance au sein des organisations, Paris, 1995.
- 128– Benjamin Schneids: Organizational climat, San Francisco, Boss publishers, 1990.
- 129– Berthier Nichole: Les techniques des enquêtes Armand colin Paris, 1998.
- 130– Chignon Rodolphe, Matolon Benjamine : Les enquêtes sociologiques théorie et pratique, 4^{eme} édition, Paris ,1984.
- 131– D’hibrane (Ph): Vers une gestion culturelle des entreprises, Annales de mines, 1986.
- 132– Dayan Armand : Manuel de gestion, Edition : Ellipses, Paris, 1999.
- 133– Deal (T), Kennedy (A): Coporate culture penquin, Edition: london, 1982.
- 134– Detrie Stratègor : Politique générale de l’entreprise dunad, Paris, 1997.
- 135– Friedberg Edgar : Le pouvoir et la régle, Edition: Seuil, Paris 1999.
- 136– Gille Bressy, Christian konkol: Economie d’entreprise, 4^{eme} édition Dalooz, Paris, 1998 .
- 137– Henry Fayol: Administration industrielle et générale Edition: Eng, Alger,1990.

- 138– Jean–Paul de Gaudmar: L'ordre et la production (naissance et formes de la discipline à l'usine), Edition: lunard, Paris, 1982.
- 139– J. Combassie: La méthode en sociologie, Edition : Gasbah, Algeré, 1998.
- 140– J. Detrie: Stratégie politique générale de l'entreprise' Dunda, Paris, 1997.
- 141– J. Greenberg and Baron: Behaviour in organizations, Edition: Boston, Allemande bacon, 1993.
- 142– J. Williams: Human Behaviour in organizations cincinath South–Western pub com, 1978.
- 143– Jacqueline Barraud et autres: La fonction des ressources humaines, 3^{eme} édition d'undo, Paris, 2008.
- 144– John kotter, James Heskett: Le second souffle de l'entreprise cultureet performance, traduit par lansence micolait, Edition : d'organisation, Paris,1993.
- 145– Jouse Alouche et autres: Ency cholpédie des ressources humaines, librairie nuibert, Paris, 2003.
- 146– Lang henry : Le management du titanic (les leçons d'un naufrage), Edition: d'organisation, Paris, 1999.
- 147– Lgalens Jonse, Roussel Pierre: Méthodes des recherches en gestion des ressources humaines, Paris, 1993.
- 148– M.Degay: La politique des ressources humaines dans l'entreprise, Edition: d'organisation, Paris, 1989.

- 149– Marie Thérèse, Bernard Turgeon: Supervision et gestion des ressources humaines, Edition: chevelière, Canada, 1992.
- 150– Marie Dominique pujol: Ressources humaines, la boîte à outil de L'entrepreneur, Edition: d'organisation, Paris, 2000.
- 151– Marx Karl : Le capital, tome2, Edition: sociles, Paris,1979.
- 152– P. Bernoux : La sociologie des entreprises, Edition : seuil, Paris, 1999.
- 153– Philippe Schewbig: Les communications de l'entreprise , Edition : Mc grawhill, Paris, 1991.
- 154– Philippe Shewbig : Choisir et former des hommes Edition : d'organisation, Paris, 2000.
- 155– Raymond Boudon: Les méthodes en sociologie, Presse Universitaire de France (PUF), Paris, 1970.
- 156– Sekiou Blondin et autres : Gestion des ressources humaines dans les PME, édition de Boeck Université, Canada ,1993.
- 157– Stratgor (J) : Stratégie, structure, décision, identité, Inter édition : Paris, 1988.
- 158– Subir Chowdhury: Organization 21CNJ, financial times prentice Hall, 2003.
- 159– William Richard Scott: Organizations, rational, natural and open systems, 4th édition, New jersey, Prentice-hall, 1998.

II- Les dictionnaires:

160- Dictionnaire de la langue Française: Institut pédagogique national, Alger, S.D.

161- Dictionnaire Hachette Junior: 43 Quai de grenelle 75905, Paris cedesc 15, 2002.

III- Les revues:

162- Blake ASforth: Climate formation issues and extensions, Acadmy of management eviue, vol 10, N° 4, 1983.

163- Brith Biv : Culture d'entreprise à la recherche des valeurs partagées, in revue personnel, Paris, N°455 décembre 2004.

164- Brunet Luck: Climat organisationnel et efficacité scolaire, revue québécoise de psychologie, Vol 21, N°1 Canada, 2001.

165- Marc Bosche : Corporate culture sans Histoire, revue Française de gestion (R.F.G), N°47-48, Paris, 1984.

166- M.Thevent: la culture d'entreprise en neuf question, revue Française de gestion (R.F.G) N49-50, Paris, 1985.

الملاحق:



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الجزائر 2 - أبو القاسم سعد الله

كلية العلوم الاجتماعية

قسم علم الاجتماع

تخصص: تنظيم وعمل



رقم الاستمارة:

استمارة بحث حول.

لإعداد رسالة دكتوراه العلوم في علم الاجتماع تنظيم وعمل بعنوان:

واقع الثقافة التنظيمية وتأثيرها على السلوك التنظيمي داخل المؤسسة الجزائرية.

دراسة حالة بالمدرسة الوطنية للإدارة (مولاي أحمد مدغري)

تحت إشراف الأستاذ:

د. الهاشمي مقراني

من إعداد الطالبة:

عويشة مسيلتي

ملاحظة:

في إطار إنجاز بحث علمي، نضع بين يديكم استمارة للإجابة على الاسئلة المضمنة فيها، والتي نرجو من سيادتكم قراءة عباراتها بتمعن ووضع علامة (X) أمام الجواب المناسب لكم. ونعدكم أن إجاباتكم لن تستعمل إلا لأغراض علمية، وستبقى محفوظة سريا. نشكركم مسبقا جزيل الشكر عن مساعدتكم للمسعى العلمي.

السنة الجامعية: 2018/2017

المحور الأول: البيانات الشخصية.

1. الجنس: 1-1 ذكر ، 2-1 أنثى
2. السن: 1-2 [20,30] ، 2-2 [40, 31]
- 3-2 [50,41] ، 4-2 [51 فأكثر]
3. المستوى التعليمي:
- 1-3 إكمالي ، 2-3 ثانوي ، 3-3 جامعي
4. اللغات التي تتقنها:
- 1-4 عربية ، 2-4 فرنسية ، 3-4 اللغتين معا
5. الحالة المدنية:
- 1-5 أعزب(ة) ، 2-5 متزوج(ة)
- 3-5 مطلق(ة) ، 4-5 أرمل(ة)
6. الفئة المهنية:
- 1-6 منفذ ، 2-6 متحكم ، 3-6 اطار ، 4-6 اطار عالي
7. مكان الإقامة:
- 1-7 بولاية الجزائر ، 2-7 خارج ولاية الجزائر
8. الإقديمية في المنصب:
- 1-8 أقل من 05 سنوات ، 2-8 من 05 إلى 15 سنة ، 3-8 أكثر من 15 سنة

المحور الثاني: البيانات الخاصة بطبيعة القيم التنظيمية.

9. ماذا تمثل لك المؤسسة التي تعمل فيها؟
- 1-9 مكان لكسب الرزق ، 2-9 مكان لإبراز القدرات والمهارات
- 3-9 فضاء لتمير الوقت ، 4-9 أخرى
10. ماذا يحكم تعاملك مع زملائك؟
- 1-10 مجموعة من القيم ، 2-10 مجموعة من الأعراف والتقاليد
- 3-10 مجموعة من النظم والقواعد ، 4-10 مجموعة من العلاقات الاجتماعية
11. هل سبق لك وأن حضرت اجتماعا؟
- 1-11 نعم ، 2-11 لا

12. هل الاقتراحات المطروحة في الاجتماعات تأخذ بعين الاعتبار في تحسين مهام المؤسسة؟

1-12 نعم ، 2-12 لا

13. إذا كان نعم فما مدى تطبيقها على أرض الواقع؟

1-13 كلي ، 2-13 جزئي ، 3-13 منعدم

14. هل تلقي الثناء من طرف المسؤول في حالة نجاح هذه الاقتراحات؟

1-14 دائما ، 2-14 أحيانا ، 3-14 نادرا

15. ما هو الشيء الذي يجذب انتماءك للمؤسسة؟

1-15 الأجر المناسب ، 2-15 جماعة العمل

3-15 الحوافز ، 4-14 الخوف من البطالة

16. هل ترغب في التغيير في حالة اذا ما وجدت مؤسسة تقدم لك أجر أفضل؟

1-16 نعم ، 2-16 لا

المحور الثالث: البيانات الخاصة بنوع التدريب الذي تتلقاه كل فئة مهنية.

17. هل سبق لك وأن خضعت للتدريب؟

1-17 نعم ، 2-17 لا

18. ما نوع التدريب الذي توفره مؤسستك؟

1-18 داخلي ، 2-18 خارجي

19. كم عدد المرات التي تلقيت فيها التدريب وأنت موظف بهذه المؤسسة؟

1-19 مرة ، 2-19 مرتين ، 3-19 أكثر من مرتين

20. ما طبيعة البرنامج التدريبي الذي تتبعه مؤسستك؟

1-20 نظري ، 2-20 تطبيقي ، 3-20 الاثنين معا

21. هل ترى أن هذا البرنامج شيء مهم في توجيه سلوكك داخل المؤسسة؟

1-21 نعم ، 2-21 لا

22. ما هي المجالات التي تلقيت فيها التدريب؟

1-22 التأمين ، 2-22 المحاسبة ، 3-22 الإعلام الآلي

23. كيف هي دورات التدريب في مؤسستك على الفئات المهنية؟

1-23 إجباري على كل موظف ، 2-23 حسب رغبة الموظف

24. كيف تجد قيمة المبالغ المالية التي تصرفها مؤسستك أثناء هذه الدورات؟

1-24 كبيرة ، 2-24 متوسطة ، 2-24 منخفضة

25. هل ترى أن مدة التدريب كافية لتنمية قدرات الموظف؟

1-25 نعم ، 2-25 لا

المحور الرابع: البيانات الخاصة بعنصر الانضباط.

26. هل ترى أن الآخرين يهتمون بترتيب الأشياء في مكانها؟

1-26 نعم ، 2-26 لا

27. هل تجد عادة الموظفين متواجدين في أماكن وظيفتهم عند حاجة ما تتعلق بالعمل؟

1-27 نعم ، 2-27 لا

28. كيف تجد النظام الداخلي في مؤسستك؟

1-28 يقبل التفاوض ، 2-28 متسلط نوع ما ، 3-28 صارم

29. ماهي الوسيلة التي تستعملها في انتقالك إلى وظيفتك؟

1-29 سيارة ، 2-29 نقلا خاصا بالموظفين

29-3 حافلة ، 4-29 ماشيا

30. هل تلتحق على وظيفتك في وقت مبكر؟

1-30 دائما ، 2-30 أحيانا ، 3-30 نادرا

31. كيف يتم استقبالك من طرف مسؤولك إذا ما التحقت متأخرا؟

1-31 يتفهمك وينصحك ، 2-31 يوبخك أمام الجميع

3-31 يخصم من أجرك ، 4-31 يعطي لك إنذارا

32. أثناء تأديتك لمهامك، كيف يمر الوقت؟

1-32 بسرعة ، 2-32 نوعا ما ببطيء ، 3-32 ببطيء

33. هل تجذب فكرة الالتزام بلباس الوظيفة؟

1-33 نعم ، 2-33 لا

34. هل الرقابة ضرورية لتجسيد عنصر الانضباط في المؤسسة؟

34-1 نعم ، 34-2 لا

المحور الخامس: الظروف السوسيو مهنية والمعايير التنظيمية.

35. حسب رأيك لمن تولي مؤسستك الأهمية؟

35-1 للوظيفة ، 35-2 للموظف ، 35-3 للوظيفة والموظف معا

36. هل مكان وظيفتك يتوفر على المتطلبات الضرورية لأداء مهامك ؟

36-1 نعم ، 36-2 لا

37. إذا واجهتك مشكلة أثناء قيامك بمهامك إلى أين تتجه؟

37-1 القيادة العليا ، 37-2 المسؤول المباشر ، 37-3 الزملاء

38. هل تستغرق الجهة المعنية وقت مطول لرد على هذا المشكل؟

38-1 نعم ، 38-2 لا

39. كيف تجد الهيكل التنظيمي الداخلي للمؤسسة؟

39-1 ملائم ، 39-2 يحتاج إلى تعديل ، 39-3 غير ملائم

40. هل تجد صعوبات في تعاملك وتصرفك مع زملاء العمل؟

40-1 نعم ، 40-2 لا

41. ماهي الدوافع التي تجعلك تخضع لأوامر مسؤولك؟

41-1 لاحترامه ، 41-2 لشعورك بروح المسؤولية ، 41-3 لسلطته

42. هل مؤسستك من بين المؤسسات التي تقدم لموظفيها مساعدات ؟

42-1 نعم ، 42-2 لا

43. هل تستعمل المطعم لتناول الغذاء فيه؟

43-1 نعم ، 43-2 لا

44. في رأيك ما هي عوامل الاستقرار الوظيفي؟

44-1 طبيعة الإشراف ، 44-2 جماعة العمل ، 44-3 طبيعة المنصب

المحور السادس: البيانات الخاصة بالسلوك التنظيمي.

45. بما يتميز سلوكك أثناء تأديتك لمهامك داخل المنظمة؟

45-1 الارتياح ، 45-2 نوع من الاضطراب ، 45-3 القلق

46. في حالة أن صدر عنك سلوك غير مرغوب فيه دون قصد، كيف يقابله مسؤولك؟

1-46 بالتفاهم ومحاولة التعديل ، 2-46 بالتوبيخ ، 3-46 بالعقاب

47. كيف هي علاقتك بمسؤولك؟

1-47 حسنة ، 2-47 عادية ، 3-47 سيئة

48. كيف تنجز العمل المقدم لك من طرف مسؤولك؟

1-48 بسهولة ، 2-48 نوعاً ما بصعوبة ، 3-48 بصعوبة

49. هل إنجازه لعملك يكون دائماً في الوقت المحدد؟

1-49 نعم ، 2-49 لا

50. ماهو طبيعة الأداء الذي تشعر به أثناء أدائك لمهامك؟

1-50 مرتفع ، 2-50 متوسط ، 3-50 منخفض

51. هل السلوك الذي تنظمه مؤسستك بين أفرادها يتماشى مع القيم التي تؤمن بها؟

1-51 نعم ، 2-51 لا

52. هل ترى أن رد مسؤولك يتناسب مع الأخطاء التي تقوم بها؟

1-52 نعم ، 2-52 لا

53. كيف تتم استقبال مبادرات الموظفين من طرف المسؤول؟

1-53 بأهمية ، 2-53 نوعاً ما ، 3-53 بتجاهل

54. ما نوع الشعور الذي ينعكس على سلوكك كونك موظف بهذه المؤسسة؟

1-54 الاعتزاز ، 2-54 الراحة ، 3-54 التذمر

55. كيف ترى درجة الالتزام بالنظام الداخلة للمؤسسة من خلال سلوك زملائك؟

1-55 كلي ، 2-55 جزئي ، 3-55 شبه منعدم

56. كيف تجد القاعدة التنظيمية التي تنظم سلوكك؟

1-56 جد مرنة ، 2-56 مرنة نوعاً ما ، 3-56 جامدة

❖ ملاحظة: تحقق من انك قد أجبت عن كل الأسئلة.

وشكراً