

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة أدرار



كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والعلوم الإسلامية

قسم العلوم الاجتماعية

الدراسة الميدانية بشركة الأشغال العمومية والترقية العقارية بشروين ولاية أدرار

مذكرة مكملة لنيل شهادة ماجستير في علم اجتماع التنظيم و العمل

تحت إشراف الأستاذ الدكتور:

لعلى بوكميش

من إعداد الطالبة:

حنيني فاطمة

لجنة المناقشة

أ.د لعلى بوكميش	أستاذ التعليم العالي	جامعة أدرار	مشرفاً
أ.د شوشان محمد الطاهر	أستاذاً لتعليم العالي	جامعة أدرار	رئيساً
أ.د مولاي لحاج مراد	أستاذ التعليم العالي	جامعة وهران	مناقشاً
أ.د حجيج الجنيد	أستاذ التعليم العالي	جامعة وهران	مناقشاً

الموسم الجامعي: 2013 - 2014 م / 1434 - 1435 هـ

* شكر و تقدير *

* نحمد الله تعالى و نشكره على توفيقه لنا في

انجاز هذه المذكرة المتواضعة.

* أشكر الأستاذ المشرف لعلى بوكميش جزيل الشكر على قبوله الإشراف
على هذه المذكرة، و على توجيهاته التي كانت بمثابة نهج لي، كما أشكره

على تحفيزاته ، وأتمنى له من الله التوفيق و السداد.

* إلى كل الذين أعانوني و ساعدوني خاصة الزوج، الأخوات: فضيلة،
عائشة، عايدة.

* إلى إطارات و عمال شركتي الأشغال العمومية و الترقية العقارية بشروين
اللتان قبلتا إجراءات الدراسة ضمنها.

* إلى جميع المبحوثين الذين قبلوا ملئ الاستمارة.

* إلى جميع أساتذة علم الاجتماع بجامعة أدرار خاصة الذين أعانوني

في إنجاز هذا العمل. و إلى جميع الأساتذة الذين

درسوني في مرحلة الماجستير

* إلى كل من ساهم في إنجاز هذا العمل

من بعيد أو قريب

الإهداء

إلى اللذان علماني الأدب و السلوك الحسن

الوالدين الكريمين أطال الله في عمرهما.

إلى من انتظر إتمام هذا العمل بفارغ الصبر

الزوج الكريم

إلى نفسي التي هي أعز إلي من نفسي أبنائي الأحباء:

كوثر و عصام.

إلى جميع الإخوة و الزملاء.

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
1	الشكر والتقدير
2	الإهداء
3	فهرس المحتويات
9	فهرس الجداول
13	المقدمة
	الفصل الأول: الإطار المنهجي
16	أولاً- الإشكالية
19	ثانياً- الفرضيات
20	ثالثاً- أهمية الموضوع
21	رابعاً- أسباب اختيار الموضوع
22	خامساً- أهداف الدراسة
23	سادساً- التعريف الإجرائي لمفاهيم الدراسة.
25	سابعاً- نموذج الدراسة.
27	ثامناً- مجالات الدراسة.
30	تاسعاً- منهج الدراسة.
31	عاشراً- أدوات جمع البيانات.
33	حادي عشر- الدراسات السابقة.

الفصل الثاني: الثقافة التنظيمية

40

- تمهيد

المبحث الأول: ماهية الثقافة التنظيمية

41

- تمهيد

41

أولاً- تعريف الثقافة

43

ثانياً- تعريف الثقافة التنظيمية

48

ثالثاً- عناصر الثقافة التنظيمية

61

رابعاً- خصائص الثقافة التنظيمية

66

خامساً- أنواع الثقافة التنظيمية

72

سادساً- وظائف الثقافة التنظيمية

المبحث الثاني : تكوين الثقافة التنظيمية و آثارها.

تمهيد

75

أولاً- تكوين الثقافة التنظيمية.

76

ثانياً- المحافظة الثقافة التنظيمية.

82

ثالثاً- محددات الثقافة التنظيمية.

83

رابعاً- العوامل المؤثرة في الثقافة التنظيمية.

85

خامساً- تغيير الثقافة التنظيمية.

87

سادساً- تأثير الثقافة التنظيمية على المنظمة والعاملين فيها.

المبحث الثالث: مستويات ونظريات الثقافة التنظيمية.

تمهيد

93

أولاً- مستويات الثقافة التنظيمية

95

ثانياً- مراحل تطور الثقافة التنظيمية

96

ثالثاً- نظريات الثقافة التنظيمية

الفصل الثالث: التوافق المهني للعامل بالمؤسسة

102 تمهيد

المبحث الأول: ماهية التوافق المهني

تمهيد

103 أولاً- تعريف التوافق وأنواعه.

107 ثانياً- أهمية و أهداف التوافق العام

108 ثالثاً- المحددات الأساسية للتوافق

109 رابعاً- التوافق المهني في مجال العمل

111 خامساً- أهمية و أهداف التوافق المهني.

112 سادساً- مبادئ تحقيق التوافق المهني.

114 سابعاً- مظاهر سوء التوافق المهني.

115 ثامناً- العوامل المؤثرة في التوافق المهني

117 تاسعاً- علاج مشكلة سوء التوافق المهني.

المبحث الثالث: علاقة العامل بالمؤسسة و التوافق المهني.

تمهيد

119 أولاً- رغبات العمال داخل المؤسسة.

121 ثانياً- علاقة العامل بعمله.

122 ثالثاً- علاقة العامل بنظام المؤسسة.

123 رابعاً- علاقة العامل برؤسائه.

124 1- تعريف المدير.

129 2- أنشطة المدير.

131 3- أدوار المدير.

133 4- مستويات المدير.

135 5- وظائف المدير.

136	خامساً. علاقة العامل بزملائه.
137	سادساً. علاقة العامل بظروف عمله
	الفصل الرابع: الجانب الميداني للدراسة
140	تمهيد
	المبحث الأول: خصائص عينة الدراسة
	- تمهيد.
141	أولاً. وصف العينة حسب العمر
142	ثانياً. وصف العينة حسب الحالة العائلية.
143	ثالثاً. وصف العينة حسب المستوى التعليمي.
144	رابعاً. وصف العينة حسب المنصب الوظيفي.
145	خامساً. وصف العينة حسب الدخل
	المبحث الثاني: دور الشعائر و المراسم، في التوافق المهني
	للعامل مع عمله.
	- تمهيد.
146	أولاً. طرق اختيار العمال بالمنظمة.
147	ثانياً. طريقة استقبال العمال.
148	ثالثاً. كيفية الاحتفال بالمنظمة.
149	رابعاً. استعمال الآلة من طرف العامل.
150	خامساً. معرفة العمل على الآلة من طرف العامل.
151	سادساً. تلقي العامل التوجيه ملائم العمل بالنسبة للعامل.
152	سابعاً. ملائمة العمل بالنسبة للعامل.
153	ثامناً. رضى العامل عن عمله.
154	تاسعاً. تفكير العامل في العمل كمستقبل له.
155	عاشراً. كفاية الراتب.

157	حادي عشر. طريقة الاختيار و تأثيرها على بعض متغيرات التوافق المهني مع عمله.
164	ثاني عشر. استنتاج جزئي خاص بالفرضية الأولى المبحث الثالث: علاقة اللغة بالتوافق المهني مع الرئيس و الزملاء - تمهيد
165	أولاً. لغة المنظمة
166	ثانياً. لغة المجتمع المحلي
167	ثالثاً. تقاطع لغة المنظمة مع لغة المجتمع المحلي
173	رابعاً. علاقة لغة المنظمة بالتوافق المهني للعامل مع زملاءه
175	خامساً. استنتاج جزئي خاص بالفرضية الثانية. المبحث الرابع: علاقة معرفة العامل لرموز المنظمة بتوافقه المهني مع عمله. - تمهيد
176	أولاً. وجود رموز بالمنظمة
177	ثانياً. وجود شعار للمنظمة
178	ثالثاً. الاسم التجاري للمنظمة
179	رابعاً. علاقة معرفة العامل لرموز المنظمة بتوافق العامل مع عمله
182	خامساً. استنتاج جزئي خاص بالفرضية الثالثة. المبحث الخامس: دور القصص التي تروى بالمنظمة في التوافق المهني للعامل مع عمله و ظروف عمله. - تمهيد
183	أولاً. تداول أحداث الذين تقانوا في العمل.

184	ثانياً. طبيعة القصص بالمنظمة.
185	ثالثاً. علاقة طبيعة القصص بالتوافق المهني للعامل مع عمله.
187	رابعاً. علاقة طبيعة القصص بظروف العمل بالمنظمة.
190	خامساً. استنتاج جزئي خاص بالفرضية الرابعة.
	المبحث السادس: أثر القيم السائدة بالمنظمة في التوافق المهني للعامل مع رئيسه و زملاءه.
	- تمهيد
191	أولاً. قيمة الوقت.
194	ثانياً. قيمة العمل.
195	ثالثاً. قيمة الاحترام.
196	رابعاً. علاقة قيمة الوقت بالتوافق المهني للعامل مع الرئيس و الزملاء
202	خامساً. علاقة قيمة الاحترام بطريقة عمل العمال.
203	سادساً. استنتاج خاص بالفرضية الخامسة.
204	نتائج الدراسة.
210	الخاتمة
213	قائمة المراجع
220	الملاحق
227	ملخص الدراسة باللغة العربية.
229	ملخص الدراسة باللغة الانجليزية.

فهرس الجداول:

الصفحة	رقم وعنوان الجدول
28	جدول رقم(1) يوضح توزيع العمال بمحجرة الهامل
29	جدول رقم(2) توزيع العمال بالشركة العمومية للأشغال العمومية
141	جدول رقم(3) يوضح توزيع مفردات العينة حسب العمر .
142	جدول رقم(4) يوضح توزيع مفردات العينة حسب الحالة العائلية.
143	جدول رقم(5) يوضح توزيع مفردات العينة حسب المستوى التعليمي .
144	جدول رقم(6) يوضح توزيع مفردات العينة حسب المنصب الوظيفي.
145	جدول رقم(7) يوضح توزيع مفردات العينة حسب الدخل .
146	جدول رقم(8) يوضح طريقة اختيار العمال في المنظمة .
147	جدول رقم(9) يوضح طريقة استقبال العمال.
148	جدول رقم(10) يوضح طريقة الاحتفال في المنظمة .
149	جدول رقم(11) يوضح مدى استعمال الآلة من طرف العمال .
150	جدول رقم(12) يوضح طريقة معرفة العامل للعمل على الآلة .
151	جدول رقم(13) يوضح مدى تلقي العمال للتوجيه في بداية عملهم.
152	جدول رقم(14) يوضح مدى ملائمة العمل بالنسبة للعامل .
153	جدول رقم(15) يوضح مدى رضا العامل عن عمله .
154	جدول رقم(16) يوضح مدى اعتبار العمال للعمل الحالي كمستقبل له.

155	جدول رقم(17) يوضح مدى ملائمة راتب العامل لما يقوم به من عمل .
156	جدول رقم(18) يوضح مدى كفاية الراتب لسد حاجات العامل .
157	جدول رقم(19) يوضح طريقة اختيار العمال و تأثيرها على طريقة تعريفهم بالعمل على الآلة.
158	جدول رقم(20) يوضح مدى تأثير طريقة الاستقبال على من يعرف العامل بعمله .
159	جدول رقم (21) يوضح مدى تأثير طريقة اختيار العمال في رضاء هم عن ما يقدمونه من عمل.
160	جدول رقم(22) يوضح مدى تأثير طريقة اختيار العمال على قيامهم بعمل مناسب لهم.
161	جدول رقم(23) يوضح مدى تأثير طريقة اختيار العمال على تلقىهم التوجيه .
162	جدول رقم(24) يوضح مدى تأثير طريقة استقبال العمال على تلقىهم التوجيه.
163	جدول رقم(25) يوضح مدى تأثير طريقة الاحتفال على رضاء العامل عن عمله.
165	جدول رقم(26) يوضح اللغة المتحدث بها في المنظمة .
166	جدول رقم(27) يوضح اللغة المجتمع المحلي .
167	جدول رقم(28) يوضح التقاطع بين لغة المنظمة و لغة المجتمع المحلي.
168	جدول رقم(29) يوضح مدى تأثير اللغة المستعملة بالمنظمة على دراية الرئيس بالعامل .
169	جدول رقم(30) يوضح مدى تأثير اللغة على معاملة الرئيس للعامل.

170	جدول رقم(31) يوضح مدى تأثير اللغة على اهتمام رب العمل بأمر العامل .
171	جدول رقم(32) يوضح مدى تأثير اللغة على مشاركة العامل في إبداء الآراء .
172	جدول رقم(33) يوضح مدى تأثير اللغة على طريقة اتصال المدير بالعامل .
173	جدول رقم(34) يوضح مدى تأثير اللغة على نوع العلاقات بين العمال .
174	جدول رقم(35) يوضح مدى تأثير اللغة على تفاعل العمال .
176	جدول رقم(36) يوضح مدى وجود رموز لبعض المعدات بالمنظمة .
177	جدول رقم(37) يوضح مدى وجود شعار للمنظمة ومدى معرفة العامل له .
178	جدول رقم(38) يوضح الاسم التجاري للمؤسسة .
179	جدول رقم(39) يوضح مدى تأثير معرفة العامل للرموز المعدات على كيفية معرفة العمل عليها .
180	جدول رقم(40) يوضح مدى تأثير معرفة العامل لرموز المعدات على استعماله للألة.
181	جدول رقم(41) يوضح مدى تأثير معرفة العامل للرموز المعدات على مناسبة العمل له .
183	جدول رقم(42) يوضح مدى تداول أحاديث عن الذين تقانوا في العمل بالمؤسسة .
184	جدول رقم(43) يوضح طبيعة القصص التي تروى بالمنظمة .
185	جدول رقم(44) يوضح مدى تأثير القصص في مناسبة العمل

	للعامل.
186	جدول رقم(45) يوضح مدى تأثير القصص على تلقي العامل للتوجيه .
187	جدول رقم(46) يوضح مدى تأثير القصص على تأثير الضوضاء على العامل.
189	جدول رقم(47) يوضح مدى تأثير القصص على رغبة العمال في تغيير طريقة العمل نظراً للظروف المناخية .
191	جدول رقم(48) يوضح الوقت الذي يلتحق فيه العامل بعمله .
192	جدول رقم(49) يوضح مدى تعويض الوقت الضائع في العمل.
193	جدول رقم(50) يوضح مدى غضب الرئيس من التأخر العامل.
194	جدول رقم(51) يوضح قيمة العمل بالنسبة للعامل .
195	جدول رقم(52) يوضح قيمة الاحترام بالمنظمة .
196	جدول رقم(53) يوضح مدى تأثير قيمة الوقت على معاملة رب العمل للعامل.
197	جدول رقم(54) يوضح مدى تأثير قيمة العمل على إبداء العامل لرأيه.
198	جدول رقم(55) يوضح مدى تأثير قيمة الاحترام على تلقي العامل للمساعدة من طرف الرئيس.
199	جدول رقم(56) يوضح مدى تأثير قيمة الوقت على طريقة اعتياد العمال على بعضهم .
200	جدول رقم(57) يوضح مدى تأثير قيمة العمل على طبيعة العلاقات بين العمال .
202	جدول رقم(58) يوضح مدى تأثير قيمة الاحترام على طريقة عمل العمال .

المقدمة

تعتبر جماعة العمل التي ينتمي إليها الفرد من أهم الجماعات التي لا يمكنه الاستغناء عنها، بحيث توجد هذه الجماعات ضمن منظمات مختلفة من حيث ملكيتها ومن حيث نشاطها فقد تكون المنظمة عامة أو خاصة وقد تكون إنتاجية اقتصادية وقد تكون خدماتية. وعلى العموم فإن لكل منظمة خصوصيتها من حيث ما ذكرته و من حيث القيم و اللغة والتقاليد و الأساطير و القصص و الأنماط السلوكية حتى طريقة اللباس، جميع هذه العناصر تدخل ضمن ما يسمى بثقافة المنظمة التي تعتبر إطار معرفي يتمسك به أعضاء المنظمة من أجل فهم بعضهم و التعايش مع ما هو سائر في المنظمة. كما أن التفاعل القائم بين العمال بعضهم و بين العمال و الرؤساء و مناخ المنظمة و ظروف عمله يعتبر ذا أهمية كبرى في حياة المنظمة و مكانتها الاجتماعية و الاقتصادية قبل كل شيء و هي الأهم إذ تعتبر هذه العلاقات أساس العمل و أساس قوة و ضعف هذا الإطار المعرفي السائد بالمنظمة. وبالتالي الثقافة التنظيمية تحدد العديد من الأمور من بينها العلاقات بين العناصر الداخلية و مكونات المنظمة فهي قد توفق بينهم و قد تبعد بينهم، و من هنا وصلنا إلى موضوعي و هو دور الثقافة التنظيمية في التوافق المهني للعامل بالمؤسسة حيث تناولت في محاولتي لتغطية الموضوع ثلاث أطر و هي الإطار المنهجي للموضوع حيث يتضمن الإجراءات المنهجية للدراسة، والإطار النظري الذي يحتوي على

ماهية كل من المتغيرين: الثقافة التنظيمية و التوافق المهني و ما يربط بينهما. أما الإطار الميداني أو الإجرائي تضمن تحليل البيانات للموضوع والتأكد من مدى صحة الفرضيات من خلال متغيراتها .

أولاً- إشكالية الدراسة:

إن الوجود الإنساني على الأرض عبارة عن مجموعة تكتلات أو تجمعات بشرية لأفراد تجمعهم قيم معينة. فكل جماعة لا بد أن تكون لها مفاهيم ورموز وأنماط سلوكية تتفق عليها أفرادها. وفي حقيقة الأمر انتماء الفرد لهذه الجماعة يتطلب منه تفاعل وجملة من الأفعال و التضحيات من أجل الاستمرارية والتكيف ضمن هذه الجماعة مقابل تحقيق حاجاته و متطلباته الطبيعية والاجتماعية ، هذا التكيف والموائمة داخل الجماعة يختلف حسب الجماعة التي ينتمي إليها الفرد وحسب مرحلته العمرية وهذا ما يسمى بالتوافق الذي يعرف على أنه : "قدرة الفرد على التلاؤم و التكيف السليم بالبيئة المادية و الاجتماعية في شتى صورها: البيئة الأسرية، المهنية، الدراسية، الثقافية و الدينية."¹

والذي يهمنا هو التوافق الذي يحدث ضمن الجماعة المهنية للفرد، وهو ما أطلق عليه العلماء التوافق المهني الذي يعني محاولة العامل الموائمة بمجموعة من النشاطات مع ظروف المنظمة واضطراباتها. وقد عرف "محمد جمال يحيايوي" التوافق المهني على أنه : "التوفيق بين قدرات الفرد الجسمية و الذهنية وخصائصه لشخصية من جهة ومتطلبات العمل واستعداداته من جهة أخرى."⁽²⁾

أما "كمال دسوقي" عرفه على أساس أنه: "عملية معقدة إلى حد كبير تتضمن عوامل نفسية وجسمية واجتماعية كثيرة، فالعامل يبدأ عمله و يرى نفسه مضطر

(1) - كامل محمد عويضة، علم النفس الصناعي، دار الكتب العلمية، بيروت، 1996، ص 165 .

(2) - محمد جمال يحيايوي، دراسات في علم النفس، دار الغرب للنشر و التوزيع، بوهران، ط1 ج1، 2003، ص 414 .

إلى التكيف لظروف و مطالب كثيرة، والتكيف لا يقتصر على الآلة بل يتجاوزها للتكيف مع الزملاء و نظام العمل و الظروف الفيزيقية المحيطة به.⁽¹⁾

ولما كان التوافق المهني يتعلق بكل ما يحيط بالعامل في المنظمة من

ظروف مادية وظروف غير مادية لا بد أن نشير إلى العوامل التي يتأثر بها هذا التوافق داخل هذه المنظمة كالثقافة التنظيمية التي هي موضوع اهتمامنا. فلا يمكن التحدث عن التوافق دون التحدث عن الثقافة بصفة عامة التي تعد "جزء من البيئة الذي صنعه الإنسان"⁽²⁾، فالثقافة لا يجدها الإنسان جاهزة إنما جزء منها يأخذه كتراث والثاني يصنعه حسب محيطه وظروفه لهذا فهي تختلف من جماعة إلى أخرى، شأنها شأن التوافق. فالثقافة هي بدورها تنقسم لثقافة عامة وهي ثقافة المجتمع وثقافة خاصة حسب الجماعة التي ينتمي لها الفرد، وهذه الأخيرة لا تخرج عن الإطار العام للأولى. وتعتبر جماعة العمل من أهم الجماعات التي لها ثقافتها الخاصة التي توجهها نحو هدفها المنشود و الذي وضعت من أجله المؤسسة كما أن هذه الجماعة تعمل ضمن جو من القواعد و المدركات وأنماط سلوكية مشتركة و القيم تجعل أفرادها يستمرون ضمنها. وهو ما يسمى بالثقافة التنظيمية، وهو مفهوم لم يجمع العلماء حول تعريفه كبقية المفاهيم في علم الاجتماع، فقد عرفها "ليون": "البيئة التي يؤدي المواطن عمله فيها."⁽³⁾

(1) - عبد الفتاح محمود دويدا، أصول لم النفس المهني والصناعي و التنظيمي و تطبيقاته، دار المعرفة الجامعية، بالاسكندرية، 2000، ص ص 370-371 .

(2) - علي عبد الرزاق جليبي، المجتمع والثقافة والشخصية، دار المعرفة الجامعية، بالاسكندرية، 2003 ص 66 .

(3) - حسين حريم، السلوك التنظيمي، دار حامد، بالأردن، 2004، ص 337 .

انطلاقاً من هذا التعريف الموسع للثقافة التنظيمية لا يمكن أن نحكم عليها بأنها فضاء ضيق المجال يخص قيم العاملين فقط وإنما تتعدى ذلك لتحتوي كل ما يتعلق بهم داخل محيط العمل في جانبهم الشخصي مثل تفكيرهم وإبداعهم أو في جانبهم التعاملية و التفاعلية مثل أنماطهم السلوكية ونظامهم الداخلي و التزامهم وولائهم وممارساتهم العملية... لهذا فكلما كانت القيم و الحدود الموضوعية لسلوك الأفراد داخل المنظمة واضحة سهل عليهم التعامل و التصرف مع بعضهم.وسهل على المؤسسة فهم سلوك موظفيها و السيطرة عليه ويؤدي في الأخير إلى نتيجة أحسن.وهو ما يشير إليه تعريف "نلسون" للثقافة التنظيمية:"الثقافة التنظيمية التي يعتقد الأفراد في المنظمات لها تأثير قوياً و مباشر على أدائهم وعلاقاتهم برؤسائهم وزملائهم والمتعاملون معهم تعكس القيم و المعتقدات ودرجة التماسك والتكامل .."⁽¹⁾.من هنا نجد أن مكونات الثقافة التنظيمية و عمرها وقوتها تعكس حقيقة العلاقة الموجودة بين أفراد المنظمة بعضهم ببعض و بين الفرد و المؤسسة ككل .

وفي حقيقة الأمر الثقافة التنظيمية هي نتاج تفاعل جماعي داخل محيط العمل لجيل سابق وجيل حاضر و تراث مدة من الزمن لهذا فهي تحدد لنا جملة من العوامل من بينها نوعية العلاقة التي تكون بين العامل والمؤسسة و توافق العامل بالمؤسسة.

(1) - أحمد الكردي، إدارة السلوك التنظيمي، بدون طبعة، 2011، ص 15 .

و نظرا لما وضعت له المؤسسة من وجه عام ولتحقيق أهدافها من وجه خاص كان من الضروري أن تسعى هذه الثقافة إلى زيادة التوافق بين الأطراف الفاعلة ضمنها حتى تكون هناك فاعلية أكثر ووصولاً للمساعي المنشودة من ذلك.

من خلال ما سبق فإن إشكالية الدراسة تتمحور حول : دور الثقافة التنظيمية في التوافق المهني للعامل الجزائري و ذلك من خلال محاولة الإجابة على التساؤل الرئيسي الذي فحواه : ما هو دور الثقافة التنظيمية في التوافق المهني للعامل بالمؤسسة الجزائرية؟.

ثانياً. فرضيات الدراسة:

من خلال التساؤل الرئيسي السابق يمكن طرح فرضية عامة للموضوع :

للثقافة التنظيمية دور في التوافق المهني للعامل بالمؤسسة.

حيث تنفرع عن الفرضية الرئيسية الفرضيات التالية :

1. للشعائر و المراسم بالمنظمة دور في توافق العامل مع عمله.
- 2 . كلما كانت اللغة قريبة من المجتمع المحلي كلما كان التوافق المهني للعامل مع رئيسه و زملائه أقوى.
- 3 . معرفة العامل لرموز المنظمة يساهم في توافقه مع عمله.
4. القصص التي تروى في المنظمة لها دور في التوافق المهني للعامل مع عمله وظروف عمله.

5 . كلما كانت القيم السائدة بالمنظمة ايجابية كلما زاد توافق للعامل مع رئيسه وزملائه.

ثالثاً. أهمية الدراسة:

من خلال متغيرات الدراسة يمكن القول بأن الموضوع يكتسي أهمية من خلال الحقائق التالية:

1- مجال البحث الذي يتناول الثقافة التنظيمية ودورها في التوافق بين العامل والمؤسسة.

2 - كون الثقافة التنظيمية تساعد على فهم تحديد سلوك الأفراد.

3 - جل المؤسسات خاصة التي حلت بعد إفلاسها خصوصاً في فترات الاستعمار تسعى إلى معرفة أسباب فشلها من خلال دراستها لثقافتها وعلاقتها بجملة من المتغيرات.

4- إن معرفة و تفسير و التنبؤ و ضبط السلوك العمالي داخل المنظمة لا يكون إلا من خلال جملة الدراسات التي تمس العامل والمؤسسة معاً.

5 - سيادة المنافسة بين المنظمات أدت بالبعض منها إلى تحسين أدائها من خلال الاهتمام بالعوامل التي تجعل الفرد أكثر فاعلية و التي من بينها الثقافة التنظيمية و دورها في التوافق المهني.

6- ارتباط الموضوع بالتنمية الشاملة وذلك من خلال الاهتمام بالتوافق المهني للعامل مما ينعكس على أداء المؤسسة ومن ثم يكون له انعكاس على تنمية الدولة.

7- الموضوع يلقي الضوء على أحد أهم المتغيرات التنظيمية و هي الثقافة التنظيمية و كيف تحدد و تحسن علاقة ا لعامل بمحيطه المهني من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

8 - تسليط الضوء على أسباب نفور الأفراد من الأعمال الرسمية بالمنظمة.

رابعاً- أسباب اختيار الموضوع :

إن أي اختيار عند الفرد لابد أن يكون وراءه دوافع لذلك، فاختيار هذا الموضوع كان له سبب مهم و قوي كما دعت له عدة أسباب أخرى يمكن إجمالها فيما يلي:

1- الأسباب الذاتية :

1.أ- الرغبة في التعرف على الثقافة التنظيمية الموجودة في المنطقة ، هل هي ثقافة مستمدة من الثقافة العامة وتابعة لها أم أن لها ثقافة خاصة بها؟

وهل حقاً ثقافة هذه المؤسسات تميل إلى الكسل و عدم الانضباط أم أنه مجرد حكم قيمي عام حولها.

1.ب - الميل الشخصي للمواضيع ذات الطابع الثقافي عموماً وبحكم التخصص حاولت ربطه بتوافق المهني للعامل بالمؤسسة.

2 - الأسباب الموضوعية :

2. أ- كون الموضوع اخترته انطلاقاً من تبادل الأفكار مع بعض الأساتذة وبعض الطلبة تبادر الموضوع إلى ذهني مما دفعني إلى دراسته .

2. ب - محاولة إضافة شيء جديد على الدراسات السوسولوجية و ذلك من خلال محاولة فهم التأثيرات المختلفة للثقافة التنظيمية.

2. ج - محاولة معرفة سبب تقدم الغرب و ولوعنا بحضارته، فتقافتنا نحن تميل إلى السلوك الانحرافي كما هو ملاحظ من خلال الدراسات السابقة، وثقافة الآخر تميل إلى الإبداع و الانضباط و الجد و الإتقان و التفاني في العمل.

2. د - لفت انتباه المؤسسة و المنطقة إلى أهمية هذه الدراسات.

خامساً- أهداف الدراسة:

يمكن تلخيص أهداف الدراسة في النقاط التالية:

1- التعرف على ماهية الثقافة التنظيمية وعناصرها نظرياً و ميدانياً.

2 - معرفة جوانب اختلاف الثقافة التنظيمية.

3 - تقديم نموذج علمي يساعد الأجيال الأخرى على فهم الثقافة التنظيمية .

4 - التعرف على طبيعة العلاقة الموجودة بين مدير المؤسسة و العاملين بها.

5 - معرفة نوع التأثير الموجود بين متغيرات الدراسة (الثقافة التنظيمية و التوافق

المهني).

6. محاولة إعطاء رؤية صحيحة وواقعية على حقيقة العلاقات داخل المنظمة.

سادساً- التعريف الإجرائي لمفاهيم الدراسة:

إن المفاهيم الأساسية التي ركزنا عليها هما مفهومين أساسيين و هما الثقافة التنظيمية و التوافق المهني و سأتطرق إلى المفهوم الإجرائي للمفهومين لأن المفهوم اللغوي و الاصطلاحي سأتطرق إليهما في الإطار النظري.

1. الثقافة التنظيمية:

من الناحية الإجرائية: الثقافة التنظيمية من الناحية الإجرائية هي ذلك التفاعل الموجود بين قيم العمال و رموزهم و لغتهم و شعائرتهم و قصصهم و العلاقات الموجودة بين العمل و محيط العمل الداخلي فقط .

كما أن: الثقافة التنظيمية هي تلك القيم والأنماط السلوكية والممارسات العملية التي تساعد الأفراد في معرفة الإطار الصحيح لتصرفاتهم وتحدد طبيعة العلاقة الموجودة بين الفرد والمنظمة.

يمكن اعتبارها نسيج من التفاعلات المادية و المعنوية التي تحدث داخل المنظمة.

2- توافق المهني من الناحية الإجرائية :

التوافق المهني هو ذلك السلوك الذي يسعى من خلاله الفرد تجاوز الصعوبات ومحاولة إيجاد علاقة حسنة ومنسجمة بينه بين محيط العمل وظروفه.

3- العامل إجرائياً:

هو موظف يقوم بعمل ما ينطوي على تخطيط. وهو عضو داخل المؤسسة له واجبات وله حقوق. و يسعى لتحقيق حاجاته و حاجات المؤسسة للحفاظ على حسن العلاقة بينهما.

4 - المؤسسة إصطلاحاً: عرفت في قاموس الإدارة على أنها : هيئة مهنية

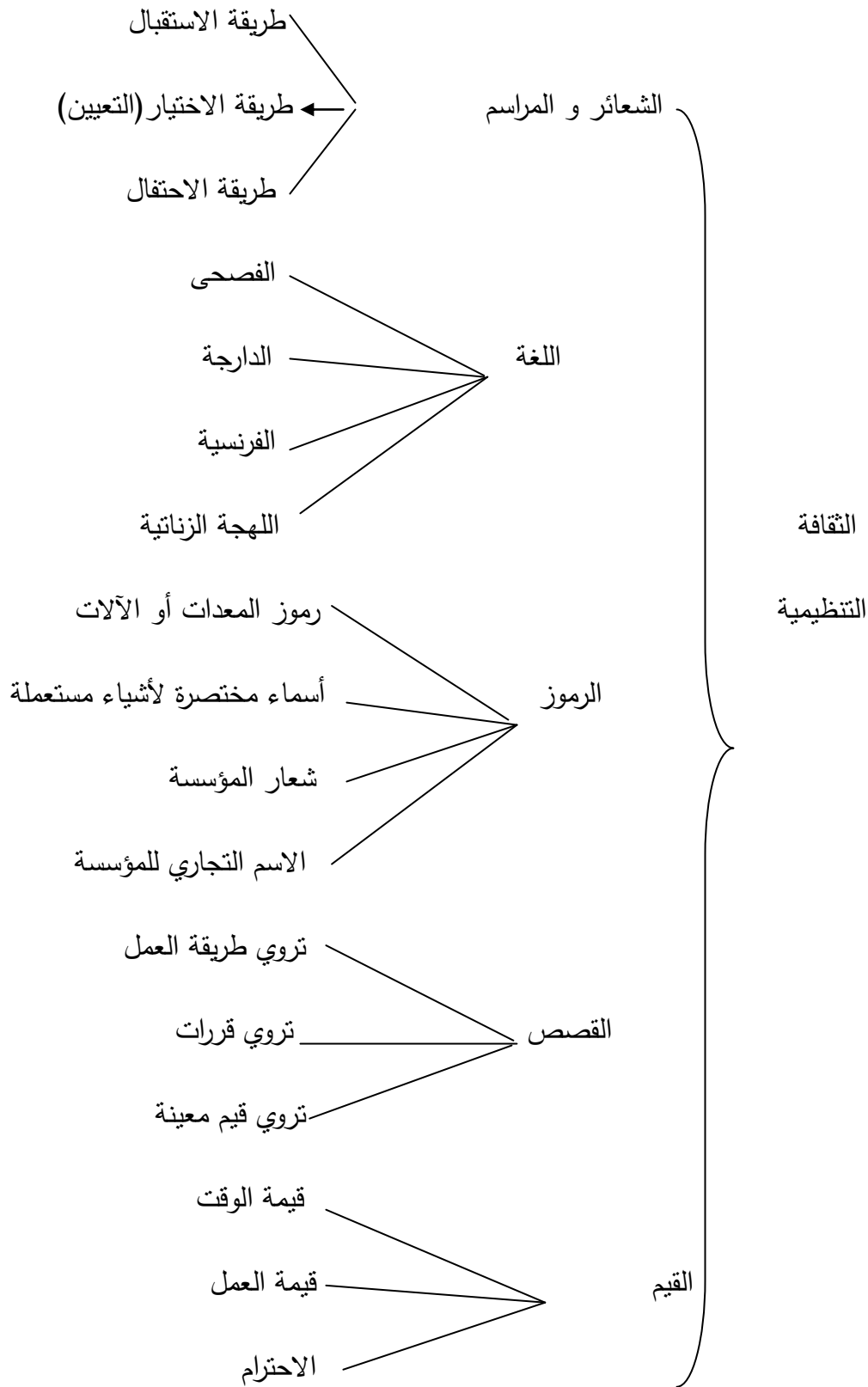
لأشخاص الذين يتولون وظائف إدارية تعنى بشؤون الموظفين⁽¹⁾

المؤسسة إجرائياً: المؤسسة هي ذلك الفضاء الذي يؤدي فيها العامل وظيفته.

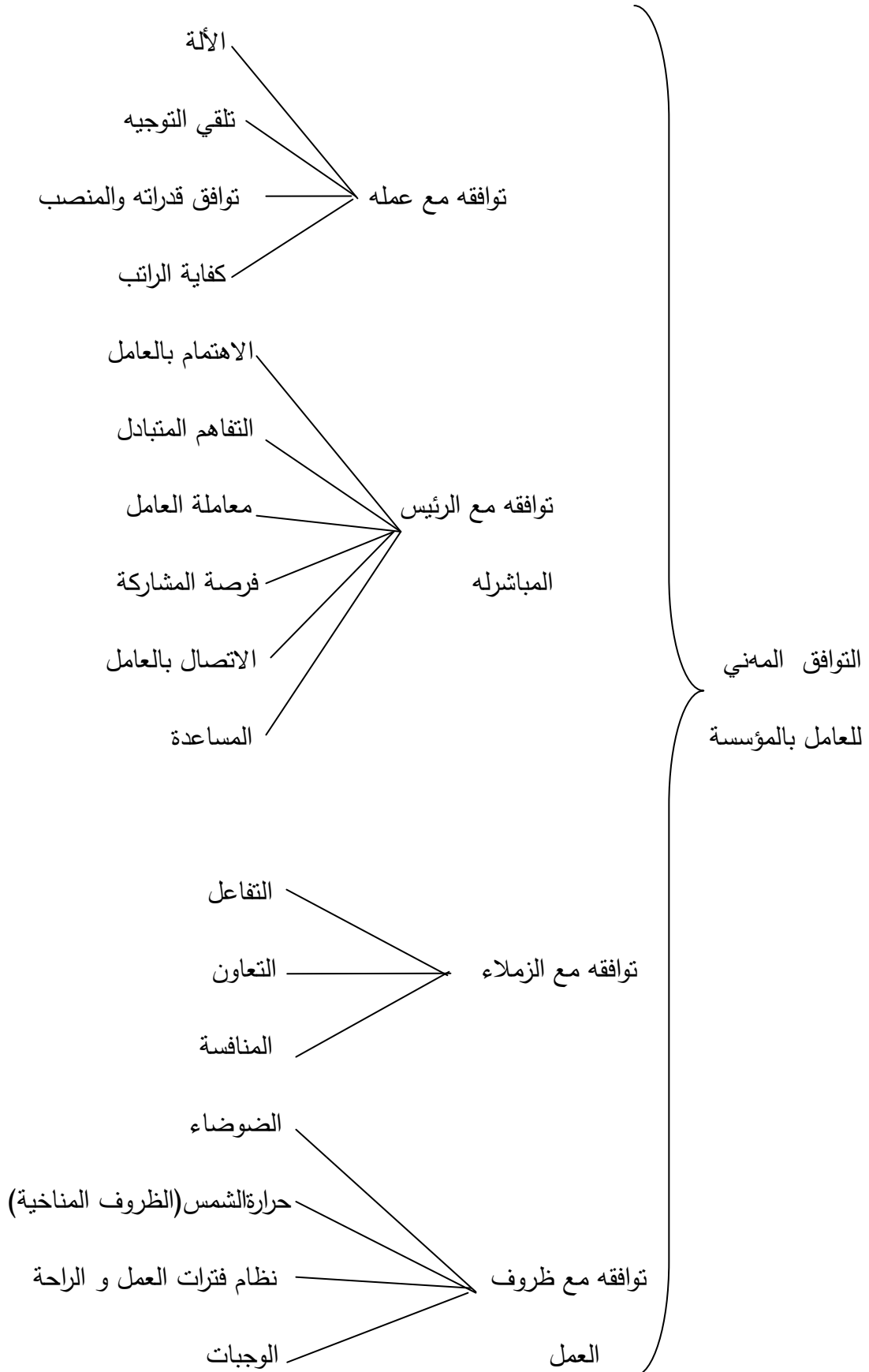
(1) - نبيه غطاس و روبرسون و أبرس، قاموس الإدارة، مكتبة لبنان، جوهانس، ص 198 .

سابعاً- نموذج الدراسة:

المتغير المستقل



المتغير التابع



ثامناً. مجالات البحث:

إن مجالات الدراسة تتحدد في ثلاث مجالات هي: المجال الزماني والمجال المكاني.

1 - المجال الزمني :

إن الانطلاقة الميدانية للدراسة كانت من خلال الزيارة الاستطلاعية للمؤسستين في شهر مارس 2013 حيث أجريت مقابلة مع مسؤولي المؤسستين، أما توزيع الاستمارة كان من منتصف شهر جوان 2013 إلى منتصف شهر أوت و جمعت في شهر سبتمبر .

2 - المجال المكاني :

حدد مجال بحثنا جغرافياً في شركتي الأشغال العمومية للأشغال و الترقية العقارية للأشغال بلدية شروين التي تقع في الناحية الشمالية الغربية لولاية أدرار تتربع على مساحة قدرها 3080 كلم² تبعد على ولاية أدرار ب 150 كلم يحدها من الشرق بلدية دلدول و المطارفة و من الغرب بلدية ظلمين ومن الشمال بلدية أولاد عيسى ومن الجنوب بلدية تسابيت. أما بالنسبة لشركتين فهما متجاورتين فشركة الترقية العقارية بشروين(محجرة الهامل) تقع على بعد 12 كلم² شمال مقر بلدية شروين، يحدها من الشمال أرض بيضاء، ومن الجنوب محجرة الأشغال العمومية(etp) ، ومن الغرب أرض بيضاء، ومن الشرق الطريق الوطني B51 .

أما الشركة العمومية للأشغال العمومية التي تعتبر كفرع للشركة الأم ببشار تقع شمال محجرة الهامل، يحدها من الشرق الطريق الوطني B51، ومن الجنوب أرض بيضاء، و من الغرب أرض بيضاء ثم عرق، وتبعد على شروين 12 كلم².

3- المجال البشري للدراسة:

تمثل المجال البشري للدراسة في مجموعة العاملين البالغ عددهم 48 في الشركة الأولى و هم يعملون بالتناوب، و 75 بالشركة الثانية.

- جدول يوضح توزيع العمال بالشركة الأولى (محجرة الهامل)

النسبة المئوية	العدد	توزيع العمال
50%	24	وحدة قلع الحجارة
25%	12	وحدة النقل
16.66%	08	وحدة تسيير الآلات
8.33%	04	الإدارة
100%	48	المجموع

- جدول يوضح توزيع العمال بالشركة الثانية (الشركة العمومية)

النسبة المئوية	العدد	توزيع العمال
40%	30	وحدة قلع الحجارة
16%	12	وحدة التكسير بالآلات
13.33%	10	وحدة المراقبة
24%	18	وحدة الخرسانة الاسفلتية
6.66%	05	الادارة
100%	75	المجموع

نظرا لطبيعة الموضوع وتعذر المسح الشامل، و تواجد العمال في عطلة إكتفينا بأخذ عينة قصدية متمثلة في جمع الأشخاص الذين وافقوا على ملئ الاستمارة حيث بلغ عددهم 110 و بعد استرجاع الاستمارة و فحصها تم إستبعاد 12 استمارة لعدم صلاحيتها لتحليل. و يصل عدد مفردات الدراسة إلى 98 مفردة. و من بين الشروط التي وضعتها لاختيار العينة ووحداتها :

* وجود الشركتين بالولاية و بالأخص في بلدية شروين .

* النشاط الإنتاجي للشركتين .

* انتماء العمال إلى هتين الشركتين وجودهم في مختلف المستويات من *مؤطرين

و محكمين و تنفيذيين .

تاسعاً- منهج الدراسة:

تعزى دقة النتائج و مصداقيتها إلى عدة نقاط في البحث من بينها حسن اختيار الباحث للمنهج الذي يتلاءم مع طبيعة الموضوع إذ يعتبر المنهج مجموعة من الخطوات يتبعها الباحث لتحقيق هدف معين.

بحيث يعرف "فرانسيس بيكون" المنهج: "هو الطريق المؤدي للحقيقة عن طريق مجموعة من الحقائق و القواعد العامة تحكم سير العقل و تحدد عملياته."⁽¹⁾

ويكتسي المنهج أهمية بالغة جداً لأنه يقف وراء تحديد العديد من الخطوات التي تليه، كما أنه نتيجة لاختيار الجيد للمراحل التي سبقتة خاصة تحديد أهداف البحث، ويقول "موريس أونجار" في هذا الصدد: "المنهج هو إجابة عن السؤال الذي مؤداه: كيف يمكن تحقيق الأهداف."⁽²⁾

لهذا يعتبر السبيل لتحقيق أهداف الدراسة و معالجة مشكلة البحث. ونظراً لتعدد المناهج و تنوعها لابد من اختيار المنهج المناسب لهذه الدراسة.

فحسب طبيعة موضوع و الميدان المقترح له ارتأينا اختيار منهجين لدراسته وهما النهج الوصفي لوصف الثقافة التنظيمية و التعرف عليها وعن مضامينها داخل مؤسسات المنطقة و لمعرفة مدى العلاقة الموجودة بينها وبين توافقية علاقة الفرد بالمؤسسة. وهو أنسب منهج لدراسة العلاقة بين المتغيرات و الكشف عنها

(1) - علي الغربي، أبجديات المنهجية في كتابة الرسائل الجامعية، 2006، ص74 .

(2) - موريس أونجار، منهجية البحث في العلوم الاجتماعية، ترجمة مصطفى ماضي وسعيد سبعول

دار القصبة، الجزائر، أبريل 2004 .

والمنهج الثاني هو المنهج التحليلي لان لا يمكن أن نكتفي بوصف الثقافة التنظيمية ودورها في التوافق المهني للعامل بالمؤسسة بل يجب أن أتعداه لمحاولة التحليل لهذه العلاقة في ضوء المؤسسات الإنتاجية و العناصر المكون لثقافتها.

عاشر- أدوات جمع البيانات:

إن تقنية البحث أو أدوات جمع البيانات أساسية في البحث لأنها الوسيلة التي من خلالها نتمكن من جمع المعطيات والبيانات الميدانية الخاصة بالموضوع المدروس، وتتعدد الأدوات و تختلف حسب أنواع البحوث و أهداف الدراسات.

ومن أبرز التقنيات وأكثرها استخداماً في البحوث الاجتماعية على وجه الخصوص: المقابلة و الاستمارة، هاته الأخيرة التي ارتأيت أن أعتمدها في دراستي كأداة لجمع المعطيات لكونها تمكني من حصر معلومات المبحوثين و الوصول إلى بعض الأشخاص الذين يتعذر الوصول إليهم، وباعتبارها أكثر موضوعية لأن قل ما تتدخل ذاتية الباحث فيها، و المبحوث في أغلب الأحيان يرتاح للورقة أكثر من الباحث، أضف لذلك أن تبويب البيانات في الاستمارة أسهل من بقية التقنيات. هذا بالإضافة إلى ملائمتها للموضوع و مجتمع الدراسة. لكن هذا لم يمنع من أستعمال المقابلة مع رؤساء الشركتين لمعرفة طريقة العمل و كيفية تقسيم العمال. ولقد صممت الإستمارة بالشكل التالي: خصص الجزء الأول للبيانات الشخصية للمبحوثين و يحتوي على 6 أسئلة. اما الجزء الثاني خصص لعناصر الثقافة التنظيمية و هو بدوره يحتوي على 17 سؤال. و المحور الثالث يخص التوافق المهني للعامل مع عمله ويضم 8 أسئلة .

و المحور الرابع عنون بالتوافق المهني للعامل مع الرئيس المباشر و يحتوي على 10 أسئلة. و المحور الخامس يتعلق بالتوافق المهني للعامل مع الزملاء و يضم 3 أسئلة، أما المحور الأخير يخص التوافق المهني للعامل مع ظروف العمل وفيه 4 أسئلة. و قد تم التوصل إلى الشكل النهائي للاستمارة بعد عرضها على محكمين و بعد تعديلها لعدة مرات .

الحادي عشر- الدراسات السابقة :

1- الدراسات الأجنبية

أ - دراسة لـ "ماجيكن" (M.Majken) بعنوان: العلاقة بين هوية المؤسسة

و رمزها وبين ثقافة المؤسسة هدفت الدراسة إلى: توضيح الترابط بين المتغيرين و خلصت إلى أن المؤسسات المعاصرة بحاجة لتعريف هويتها كجسر يربط المحيط الخارجي للمؤسسة وبين ثقافتها الداخلية و بيئتها

ب - دراسة لـ "دانيال" (D.Daniel) بعنوان: الثقافة التنظيمية و فعالية المنظمة وهدفت الدراسة إلى خلق نموذج للثقافة التنظيمية، والفعالية عن طريق اختبار فرضياتها الأربع لكن خلصت الدراسة إلى أن اتجاهات المؤسسة وأفرادها ل هم دور كبير في فعالية المنظمة.

ج - دراسة لـ "نيسلي" (N.Nissley) بعنوان: قوة إجراءات المنظمة (المعالجات التنظيمية و الصفات لما يسمى بثقافة المنظمة) اهتمت الدراسة بالإجراءات التنظيمية لشركة May Tag الأمريكية وخلصت الدراسة إلى أن إجراءات المنظمة ليست لها فقط قوة التأثير في حياة المنظم ة بل تؤثر أيضاً على حياة العمال داخل المنظمة وخارجها.(1)

(1) - د أسامة الفراج، المرجع السابق، ص 162.

2- الدراسات العربية :

أ . دراسة لـ " عبد الله ثابت فرحان " بعنوان: تأثير الثقافة التنظيمية على سلوك الموظفين الإداريين . دراسة ميدانية بجامعة صنعاء سنة 2007 . وكان سؤالها الرئيس يعالج تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين وانجازهم أما فرضيات الدراسة تمثلت في:

. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الثقافة التنظيمية السائدة لدى الموظفين الإداريين تعزى لمتغيرات ديمغرافيا.

. لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية بجامعة صنعاء على سلوك الإداريين و كانت النتائج الدراسة كالاتي :

. إن معدل الثقافة التنظيمية سائدة بمستوى متوسط م 3,19 و انحراف 1,31 وموظفي الجامعة غير متأكدين من سيادتها.

. و سلوك الموظفين الإداريين سائد لمستوى متوسط بمختلف العادة بداية بالإيجار وهناك علاقة طردية بين هذه المتغيرات و الثقافة

. لا توجد فروق إحصائية في مستوى الثقافة التنظيمية لدى موظفي إدارة الجامعة تعزى لمتغيرات ديمغرافيا ولا المؤهل العلمي ولا سنوات الخدمة.(1)

(1) - عبد الله ثابت فرحان، تأثير الثقافة التنظيمية على سلوك الموظفين الإداريين، بصنعاء، 2007

ب - الدراسة لـ : "د.شاكر جار الله الحسا ني" و د. "إياد فاضل محمد التميمي" بعنوان الثقافة التنظيمية ودورها بتعزيز المشاركة في اتخاذ القرار لمواجهة التحديات بالأردن. سنة 2008 و مطبقة على عينة مكونة من 147 عامل (حيث اعتمدت الدراسة على أربعة عناصر للثقافة التنظيمية و هي :

التعاون، الابتكار، التماسك، و الفاعلية. و ثلاث عناصر للمشاركة في اتخاذ القرار و هي : الاعتماد بفاعليتها و إدراك اثر المشاركة على قوة المدير و الالتزام بالمشاركة.

حيث توصلت لنتائج التالية:

. ارتفاع في مستوى تطبيق العناصر الثقافية التنظيمية وعناصر المشاركة.

. وجود فروق إحصائية في المشاركة تعزى للثقافة التنظيمية بحيث توجد فروق في آراء العاملين حول المشاركة⁽¹⁾.

ج - الدراسة لـ : دراسة "إيهاب فاروق مصباح العاجز" بعنوان " دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية " بغزة 2011، حيث كانت عينة الدراسة موظفي وزارة التعليم العالي الذين كان عددهم 249. وخلصت الدراسة إلى أنه لا توجد علاقة بين الثقافة التنظيمية و بين تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية ولا يتاح للموظفين إتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم دون الرجوع إلى رئيسه. كما أنه لا يتم تحفيز هؤلاء العمال و لا إعطائهم فرصة للمشاركة.

(1) شاكر جار الله الحسا ني W W W .4SHARED.COM، مارس 2013.

د- دراسة لـ: "أسامة الفراج" بعنوان نموذج مقترح لخصائص الثقافة التنظيمية في

المؤسسات القطاع العام بدمشق، وخلصت الدراسة إلى أربعة عناصر لهذا

النموذج المقترح تتعلق بالمدير والعاملين وبيئة العمل والأهداف .

فالعمال يرغبون في مؤسسات تحدد لهم مهامهم و طريقة أدائها بوضوح، والمدير

يرغب في عمال كقادة إداريون و يميز بينهم على أساس الفعالية والكفاءة و يتخذ

قراراته من خلال النقاش مع العاملين الذين يشاركون في صياغة الأهداف و هذا

من تحفيز بيئة المؤسسة لهم.

هـ - دراسة لـ: "للخازندار" بعنوان تأثير القيم الثقافية على الكفاءة الإدارية .هدفت

الدراسة لإيجاد العلاقة بين المتغيرين، وخلصت غلى وجود علاقة طردية بينهما.

ففي اليابان توصل الباحث إلى أن هناك أنماط سلوكية و قيم مؤسساتية تمثل

طابعاً نمطياً متأثر بالجوانب الدينية و العلاقات الأسرية حيث يسود ضمن هذه

المؤسسات قيادة أبوية صارمة و تحاول تعزيز الولاء بتحقيق الإستقرار في العمل.

و - دراسة لـ: "بوحنيفة" 2003 بعنوان المقارنة بين الثقافة التنظيمية الحديثة

التقليدية فوجد أن الثقافة التقليدية يتقيد أفرادها بالأوامر البيروقراطية ، أما الحديثة

فالأفراد يتطوعون من خلال العمل و حرية المبادرة. كما أن التقليدية تتميز بالمدير

المنعزل بمكانته السياسية و بإتباع استراتيجيته أما الحديثة المدير يعطي أهمية

للأفراد ويبادر للتغيير .

كما أن الأفراد يعتمدون على شخصية المدير في التقليدية، وفي الحديثة يعتمدون

على السلطة التي تم تفويضها.

ز- دراسة ل: "الرفاعي" 2008 بعنوان "دور الثقافة التنظيمية في تعزيز التنمية الإدارية" هدفت الدراسة إلى إظهار مفهوم الثقافة التنظيمية و أهميتها ومكوناتها ومدى علاقتها بالتنمية الإدارية. وتوصل إلى أن الإلتزام الذي تحدده الإدارة وفقاً لنوعية الثقافة التي تريد تحقيقها. كما أن الإتصال يتم من خلال تفهم العاملين للمبادئ الأساسية للثقافة.(1)

ح - دراسة ل: "أسعد أحمد مسعود عكاشة" بعنوان "أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي" وهدفت الدراسة إلى معرفة أثر الثقافة التنظيمية ومستوى الأداء الوظيفي و خلصت الدراسة إلى وجود أثر ايجابي للثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي نظراً للدور الفعال للثقافة التنظيمية في تجسيد الفكر الإداري، كما أن السياسات والإجراءات المتبعة توفر المناخ الملائم للأداء. حقوق العمال تضمن من خلال الأنظمة والقوانين المتبعة. كما أن الأنماط السلوكية السائدة تساهم في الأداء السائدة تساهم في الأداء المطلوب من قبل العاملين.(2)

ط - دراسة ل: "بوحنية قوي" بعنوان "ثقافة المؤسسة كمدخل أساسي للتنمية الشاملة": دراسة في طبيعة العلاقة بين المحددات الثقافية و كفاءة الأداء .

(1) - أسامة الفراج، نموذج مقترح لخصائص الثقافة التنظيمية في مؤسسات القطاع العام ، مجلة جامعة دمشق للعلوم الإقتصادية و القانونية، المجلد 27، 2011، ص ص 159 - 160 .

(2) - أسعد محمد أحمد عكاشة، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي ، كلية العلوم الإسلامية بغزة، 2008. (pdf)

حيث هدفت الدراسة إلى محاولة دراسة العلاقة المتبادلة بين الثقافة السائدة في المنظمات الإدارية و السياسية و كفاءة الأداء.(1)

ي - دراسة لـ: "محمد بن غالب الع وفي" بعنوان: "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي". بمنطقة الرياض وهدفت الدراسة لتعرف على القيم السائدة والمكونة للثقافة التنظيمية في هيئة الرقابة والتحقيق بالرياض، توصلت الدراسة إلى أن القيم السائدة هي قيم القوة والفعالية وفوق العمل والكفاءة ثم النظام ثم الصفوة ثم القيمة العدل ثم قيمة المكافأة وهي تسود بدرجة متوسطة في الهيئة.

(1) - بوحنية قوي، ثقافة المؤسسة كمدخل أساسي للتنمية الشاملة، مجلة الباحث، العدد 2 ، بورقلة 2003، ص 17 - 18 .

تمهيد:

إن وجود الأفراد ضمن عملهم يتطلب منهم جملة من الضوابط والقيود والمعايير والأنماط السلوكية يتفقون حولها، ويعملون على إحترامها وتثبيتها داخل المؤسسة التي يعملون بها وهذا ما نسميه بالثقافة التنظيمية للمنظمة وهي ليست بعيدة عن الثقافة العامة للمجتمع لا من حيث التعريف ولا من حيث المكونات ولا الخصائص لأن كلاهما تابع لثق من مجتمع واحد وفرد واحد يتوارثها الأجيال عبر الزمن. أما من حيث المنظرين فكل يرى الأسس الصحيحة للثقافة التنظيمية الجيدة، "فكندي" و "ديل" يريان أن الثقافة التنظيمية الجيدة تقوم في الشركات الإنتاجية على: العمل الجاد كعنصر أول ويجازى العامل على ذلك. وزيادة الإنتاج كعنصر ثاني وجب الثواب عليها وعملية كعنصر ثالث الثقافة العامة تسيير بقية العناصر وتفاعلها. والعنصر الرابع الثقافة الراهنة للشركة. (1) لهذا في هذا الفصل س نتناول الثقافة التنظيمية من حيث ماهية: (التعريف، والمكونات، والأنواع، الوظائف الخصائص، والمحددات، والنظريات التي رزاهها مناسبة لهذا الموضوع)، هذا دون أن ننسى أننا سنطرق للتعريف اللغوي والاصطلاحي للثقافة كمفهوم أساسي في الموضوع دون الخوض في تفاصيلها.

(1)- Deal t.E .and kennedy .A.A.(coporate cultures. Harmonds Sworth .penguin Books.2000.

المبحث الأول: ماهية الثقافة التنظيمية

تمهيد

سننتظر في هذا المبحث إلى تعريف كل من الثقافة بصفة عامة والثقافة التنظيمية بصفة خاصة، وعناصرها المتمثلة في اللغة والرموز، والقصص، والأساطير، والمراسم، والطقوس، والشعائر، والابطال، والبيئة المادية، والقيم كعصرهم، والمعتقدات، والأعراف، والتوقعات التنظيمية. ثم بعدها خصائص الثقافة التنظيمية، وأنواعها من وجهات نظر بعض العلماء، وفي الأخير وظائف الثقافة التنظيمية.

أولاً- تعريف الثقافة

الثقافة من الناحية اللغوية: ورد في لسان العرب " ثقَّف الشيء ثقْفًا، وثقافًا تُثَوِّفُه - حذقه و رجل ثَقْفٌ، و بَقْفٌ - حاذق الفهم - و اتبعوه فقالوا : بَقَّفَ بَقْفٌ وقال ابن السكيت: رجل بَقْفٌ بَقْفٌ، إذا كان ضابطاً لما يحويه قائماً به ويقال: ثقَّف الشيء وهو سرعة التعلم وثقف الشيء حذقته، وثقفته إذا ظفرت به، وثقف الرجل ثقافة أي صار حاذقاً خفيفاً. (1)

و الثقافة من الناحية الاصطلاحية :

تختلف التعارف عن بعضها لكن في أغلب الأحيان هي مكملة لبعضها لأنها توصلنا لفهم متكامل و من أهم التعارف :

- تعريف "كروبير" و "كلاكهون": هي أنماط ظاهرة أو كامنة مستقرة لسلوك مكتسب والانجازات التي تميز سلوك الجماعات الإنسانية بما فيها

(1) - ابن منظور، لسان العرب، بيروت، 1956، ص 19 - 20.

المصنوعات، كما أن الثقافة في جوهرها أفكار تقليدية و كل ما يتصل بها من قيم .

تعريف "تايلور": هو من أكثر التعارف المتفق عليها عند أغلب المنشغلين بمجال علم الاجتماع و الانثروبولوجيا و عرف الثقافة كالأتي: ذلك الكل المعقد الذي يشمل المعرفة و العقيدة و الفن و الأخلاق و القانون و العادات و كل ما يكسبه الإنسان باعتباره عضو في المجتمع .⁽¹⁾

تعريف "سامية محمد جابر": ذلك الكل الذي يشمل جانب مادي و إنساني وجانب روحي، كما تمكن الإنسان من التغلب على المشكلات الناتجة على الطبيعة المادية و البشرية.⁽²⁾

و من أحدث التعاريف للثقافة : هو الذي يعتبر الثقافة ذلك الجزء من البيئة الذي صنعه الإنسان .⁽³⁾

- إن جملة التعارف التي تطرقنا إليها تشير إلى مساهمة الإنسان في تكوين الثقافة مما يعطيها طابع اجتماعي و يجعلها متعارف عليها في المجتمع رغم اختلافها بين الجماعات و هذا طبعاً يعود لطبيعة الجماعات و هو ما يجب أن نشير إليه، وعلى العموم لا زريد أن نزيل الحديث عن الثقافة إنما نسعى لتوضيح معناها باعتبارها مفهوم مهم في دراستنا هذه. أما فيما يخص

(1) - عبد العاطي السيد، المجتمع و الثقافة و الشخصية ، دار المعرفة الجامعية ، الاسكندرية، 2003، ص 8.

(2) - سامية محمد جابر، علم الاجتماع العام، دار النهضة العربية، بيروت، ط1، 2003، ص 128 .

(3) - علي عبد الرزاق جليبي، دراسات في المجتمع و الثقافة و الشخصية ، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، 2003، ص 66 .

الخصائص وبقية العناصر فهي تقريباً نفس خصائص الثقافة التنظيمية التي هي موضوع البحث.

ثانياً- تعريف الثقافة التنظيمية:

إضافة إلى جملة التعاريف التي وضعناها في إشكالية الموضوع هناك مجموعة كتاب وعلماء آخرين عرفوا الثقافة التنظيمية كآتي:

عرفتها "ماجدة العطية" على أنها مجموعة معاني التي يتمسك بها الأعضاء وتميز كل منظمة عن الأخرى. (1)

لكن في حقيقة الأمر لا يمكن أن نخفي الجانب الظاهري للثقافة أو المادي لها فالتعبير عنها بالمعاني فقط يجعلها غير واضحة وكاملة في وظيفتها .

وقد عرفها "جيرالد جدينبرج" و"روبرت بارون" أنها: "إطار معرفي مكون من الاتجاهات والقيم ومعايير السلوك والتوقعات التي يتقاسمها العاملون في المنظمة". (2)

وعرفها الكاتب "جيسُن" وزملائه على أنها "هي شيء مشابه لثقافة المجتمع، وتتكون الثقافة التنظيمية من قيم ومعتقدات ومدركات وافتراسات

(1) - ماجدة العطية، سلوك الفرد و الجماعة، دار الشروق، بعمان، ط1، 2003، ص 326.

(2) - جيرالد جدينبرج و روبرت بارون، إدارة السلوك في المنظمات، تعريب رفاعي محمد رفاعي وإسماعيل علي بسيوني، دار المريخ، الرياض، صيغة، 2004، ص 627.

(3) - حسين حريم، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال ، دار الحامد. الأردن، دون طبعة، 2003، ص 328.

وقواعد ومعايير و أشياء من صنع الإنسان، وأنماط سلوكية مشتركة... وثقافة التنظيمية هي شخصية المنظمة ومناخها وهي تحدد السلوك والروابط وتحفز الأفراد". (1)

إن تعريف "جيسن" ملم إلى حد كبير بمكونات الثقافة التنظيمية لكن قول أنها مشابهة لثقافة المجتمع دليل على أنها ليست جزء منها وهو ما نراه نحن واضح لأن ثقافة المنظمة ما هي إلا من صنع الإنسان الذي وضع وكون ثقافة المجتمع وكون بعدها ثقافة المنظمة التي هي جزء منها سواء كانت متوافقة معها وتحمل نفس قيمها أو كانت معاكسة لها وهو شيء مستبعد جداً لكون ثقافة المنظمة تعبر عن قيم المجتمع ولا تكون معاكسة ومنقذة له وهو ما يوضحه أكثر تعريف "طارق طه" للثقافة التنظيمية:

"الثقافة التنظيمية تعرف في ظل النظام الاجتماعي السائد والبيئة التنظيمية للمنظمة، فهي من أهم محددات التصرف الإداري لهذا يمكن تعريفها على أنها مجموعة قيم ومعاني مشتركة ومفاهيم سائدة داخل التنظيم التي تحدد بدرجة كبيرة سلوك أفرادها". (2)

(2) - طارق طه، السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والانترنت، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، دون طبعة 2007، ص 24 .

فالمؤلف "طارق طه" لم يجعلها شيء منفصل عن ثقافة المجتمع بل عرفها في ظل نظامها الاجتماعي.

وقد أورد "محمد القاسم القريوتي" تعريف للثقافة التنظيمية في كتابه السلوك التنظيمي: "على أنها مجموعة من الافتراضات والقيم الأساسية التي تطورها جماعة معينة من أجل التكيف والتعامل مع المؤثرات الخارجية والداخلية والتي يتم الإنفاق عليها وعلى ضرورة تعليمها للعاملين الجدد بالتنظيم، من أجل إدراك الأشياء والتفكير بها بطريقة معينة تخدم الأهداف الرسمية." (1)

فهذا التعريف يؤكد على تكوين الثقافة التنظيمية وكيفية المحافظة عليها .

أما "أبو بكر محمود مصطفى" فهو يرى أنها انعكاس لثقافة المجتمع فحاول أن يعرفها عدة تعريفات يمكن أن نضعها في تعريف واحد شامل وهو: (2) "مجموعة قيم ومعتقدات مشتركة تحكم تفاعلات أفراد المنظمة فيما بينهم ومع غيرهم خارج المنظمة (العملاء، المنافسين، الزبائن) مما يحقق لهم ميزة تنافسية والاستقرار داخل المنظمة. كما أن هذه القيم تكون لهم نظام

(1) - محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، دار الشروق، الأردن، ط1، 2000، ص151.

(2) - مصطفى محمود أبو بكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة ، مدخل تطبيقي للأعداء وتطوير التنظيم الإداري للمنشآت المتخصصة، دار النشر الثقافية الإسكندرية، 2002-2003، ص 406.

مفاهيمي عام يقبلها الأفراد ويعمل بها مما تؤثر على طرق تفكيرهم ومن ثم سلوكياتهم الإدارية وأهداف المؤسسة في الأخير.

وقد وردت تعاريف أخرى في نفس المرجع من بينها: ت عرف لـ "ولن" wheelen بأنها مجموعة من المعتقدات والتوقعات التي يشارك بها أعضاء المنظمة.

أما "شارمزبور" **Shermesborn** عرفها بأنها : نظام من القيم والمعتقدات التي يشارك بها العاملون في المنظمة وتتمو هذا النظام ضمن المنظمة الواحدة .

أما "كوزن" **kossen** عرفها بأنها مجموعة القيم التي ي أخذها أعضاء المنظمة

(رؤساء ومرؤوسين) من البيئة الخارجية إلى البيئة الداخلية لتلك المنظمة.

كما أن الثقافة التنظيمية تعني ما تعلمه أفراد المنظمة خلال فترة زمنية من خلال محاولاتهم التعامل مع مشاكل بيئتهم الخارجية التي تهدد بقاء التنظيم، والمشاكل الداخلية للتنظيم، وعملية التعلم تشمل الجوانب السلوكية والإدراكية والعاطفية. وأكثر ثقافة تميزا هي التي يصل أفرادها إلى مرحلة من الإدراك المشترك وطريقة تفكير موحد بحيث تتحكم في شعور وأحاسيس المجموعة وقيمهم واتجاهاتهم وسلوكياتهم في الأخير.

أما سعاد نائف البرنوطي عرفت الثقافة المنظمة على أنها: ¹ "مجموعة القيم والاتجاهات والتقاليد والأعراف التي تسود المنظمة وتتبعكس على السلوك اليومي للعاملين ويتم تناقلها عبر الأجيال. فهي التي تصبغ شخصية الفرد واهتماماته." وهي تلعب دور هام في تحديد الأنظمة وخصائص الأفراد وسلوكياتهم شأنها شأن الثقافة القومية. فللمنظمات الناجحة ثقافة متميزة عميقة التأثير بطيئة التغيير تساهم في تكوين جوانب مهمة في شخصية الإنسان لأنها تزودهم بالقيم والاتجاهات التي تحتاجها المنظمة لنجاحها.

إن جملة التعاريف التي تطرقت لها متميزة عن بعضها البعض فالبعض منها عام شامل ولم لجوانب الثقافة التنظيمية والبعض الآخر جزئي اقتصر اهتمامه على جانب معين للثقافة أو بعض عناصرها لكن كل تعريف قد يشير إما لوظائف الثقافة التنظيمية أو لأنواعها فمن بين التعاريف التي تشير إلى وظائف الثقافة التنظيمية كتعريف جيسن وزملائه وطارق طه ومحمد قاسم القزوي زي. وأبو بكر محمود مصطفى وسعاد نائف البرنوطي. كما أن هذه التعاريف تشير ضمناً إلى أنواع الثقافة التنظيمية.

(1) - سعاد نائف البرنوطي، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، دار وائل للنشر، الأردن، ط3، 2008، ص479.

ثالثاً- عناصر الثقافة التنظيمية :

تشمل ثقافة أي منظمة على مجموعة عناصر تتجلى في القيم والمعايير التي توجه سلوك الأفراد داخل المنظمة وتساعد على فهمها وفهمهم لما حولهم مما يسهل عليهم تفسير الأحداث اليومية بالمنظمة. وكما أن هذه العناصر تنقل الثقافة من جيل إلى جيل وعن طريقها يتعلمون ثقافة المنظمة ويمكن أن نجمل هذه العناصر فيما يلي :

1- الرموز : يرى "جيرالد و "روبرت" أنها ⁽¹⁾: أشياء، أفعال، أحداث تتضمن معاني أكبر من معناها الظاهري مثل شعار المؤسسة أو عملها أو اسمها التجاري، والمصافحة بالأيدي فهي كلها معاني ترتبط بالمنظمة. فهناك بعض الشركات تصنع ما حصلت عليه من جوائز ورسومات وشهادات تقدير وهي رمز إلى أنها تسعى للنجاح . وبعض الشركات يكثر الورد كرمز لأن ثقافتها مفعمة بالصدقة والتقدير. لهذا فالرموز تلعب دور جد هام لإرسال المعاني المتعلقة بالثقافة التنظيمية .

و في نظر حسين حريم أن عناصر الثقافة التنظيمية (هي إضافة لما سبق) وتتجلى في ⁽²⁾:

2- اللغة : هي منظومة المعاني المشتركة بين أعضاء المنظمة يستخدمونها لنقل الأفكار والمعاني الثقافية وهي تعكس ثقافة المنظمة

(1) - جيرالد جدينيرج ، روبرت بارون، المرجع السابق، ص 640، بتصرف .
(2) - حسين حريم، المرجع السابق، ص 332-333.

وتبقيها حية فتساعد الأعضاء في التعرف على بعضهم ويصبح العاملون يتحدثون بأسماء مختصرة على آليات العمل والمعدات والوسائل وحتى الأنظمة، فمثلاً كلمة "ERISA" تعني قانون الضمان الاجتماعي للعاملين. وكلمة "BFOqs" تعني المؤهلات الوظيفية الأصلية.

ومع مرور الوقت تصبح لغة العاملين المشتركة تعبر عن ثقافتهم ولهذا يجد العاملون الجدد أنفسهم في بعض الأحيان غارقون في مصطلحات غريبة لكن بعد مرور الوقت تصبح هذه اللغة جزءاً منهم، وبعد استيعابها تصبح تلك المصطلحات مؤشر عاماً لثقافة المنظمة تساعد العاملين بالمنظمة على قبول ثقافتها والمحافظة عليها.

3- القصص والأساطير: هي روايات لأحداث في الماضي نعرفها جيداً

وهي مزيج من الحقائق والخيال وفي الغالب تدور هذه القصص حول المؤسسين الأوائل للمنظمة كما توفر المعلومات حول الأحداث التي مرت بها المنظمة.

فالقصة تنتقل القيم للغير مما يؤكد هذه القيمة مثل الشخص الذي يتخذ قرار ينقض به المؤسسة من الإفلاس أو الشخص أو المؤسس أو الإطار الذي يخالف النظام ليحافظ على قيمة المنظمة وثقافتها. وأغلب هذه القصص تربط الماضي بالحاضر وتسعى المنظمة من خلالها لإدارة هذا المكون الثقافي وتعلمه للأجيال والعاملين الجدد .

4- الأساطير: هي خرافة، قصة من نوع معين يعطي تفسير خيالي لكن مقبولاً لحدث ما كالقصة الخرافية التي يؤلفها العاملون حول مؤسسي المنظمة من أجل تفسير حدث جاري .

5- المراسم: أحداث يقوم الأفراد فيها بممارسة شعائر معينة وطقوس مثل الاحتفالات السنوية للتكريم التي تحيي قيم المنظمة التي قامت على أساسها كالاحتفالات التي تقام عند تنصيب الرؤساء الجدد كدليل على الإدارة الجديدة وتحقيق أهداف معينة ومثل الاحتفالات التي تقوم بها المؤسسات والشركات عند فوزها لوسام معين وتكرم فيه عمالها على النجاح.

6- الطقوس: احتفالات متكررة بطريقة نمطية معيارية تعزز قيم ومعايير معينة.

أما "ماجدة العطية" ترى بأن الطقوس: وهي عبارة عن فعاليات متتابعة تعبر عن قيم مهمة في المنظمة مثل أعضاء هيئة التدريس في الكلية يمرون بعدة مراحل لتثبيتهم كأعضاء دائمين وهذا يتطلب منهم تدريس جيد وخدمة الكلية حتى يتخذ القرار بتثيته من طرف الأعضاء القدامى. ويثبت إن كان يتوافق مع المعايير المحددة، ومن بين الطقوس استراحة يومية لتناول الشاي لتوفير فرصة لتقوية الروابط بين العاملين.

وتضيف عناصر أخرى تتجلى في مايلي: (1)

- 7- الشعائر :** مجموعة فعاليات وأحداث تفصيلية مخططة تعبر عن ثقافة معينة ومتنوعة وتستعمل الشعائر لنقل رسائل معينة كالطقوس التي تقام عند التحاق موظف جديد بالمؤسسة أو ترقية مسؤول. أو إيج نقاع غذاء غير رسمي أسبوعيا من أجل تقوية الروابط .
- 8- الأبطال :** أناس يتمسكون بقيم المنظمة وثقافتها ويقدمون دور نموذجي في الأداء والإنجاز.

9- البيئة المادية : هي جزء هام في الثقافة وهي الأشياء التي تحيط بالناس وتقدم لهم مثيرات حسية فورية وتتضمن كيفية تصميم المباني والمكاتب ونوع الأثاث والساعات المعلقة على الجدران والمكالمات الهاتفية.

9- القيم: من أصل لاتيني و معناها أن تكون ذا قيمة، وهي ذا جذور فلسفية انتشرت لتصبح مفهوم أساسي في العلوم الاجتماعية. فقبل علم النفس وعلم الاجتماع استخدمت عند أصحاب الاقتصاد أمثال "أدم سميث" في كتابه "ثروة الأمم" فقيمة الأشياء تحدد من خلال العمل. وبعد استخدام المصطلح في علم الاجتماع استعملت عدة مفاهيم قريبة منه كمفهوم "الضمير الجمعي" عند دوركايم " والأخلاق البروتستانتية وروح الرأسمالية " لماكس فيبر ". وبعد تأسيس القيم كموضوع أساسي من طرف

(1) - ماجدة العطية، المرجع السابق، ص339، بتصرف.

"بارسونز" في نهاية الثلاثينات، ساهم جملة من رواد الوظيفة في تطوير نظرية القيم و أبرزهم "كلوكهون" الذي عرف القيم على أنها: تطور ظاهري أو ضمنى يميز فرداً أو جماعة لما هو مرغوب فيه والذي يؤثر في الاختيار من بين ما هو متوافر من أسالي وسائل وأهداف الفعل الاجتماعي، ومجموعة من القيم تدخل في ما يسمى بالإطار القيمي وليس جميع القيم لها نفس المستوى فمنها ما هو في قمة الهرم كالقيم الأخلاقية (1).

أما "موسى اللوزي" يرى بأن القيم أساس فهم الاتجاهات و الدوافع عند الأفراد لهذا أصبحت من متطلبات العمل الإداري الناجح لكونها خصائص ثابتة نسبياً للمحيط الداخلي للمنظمة فإن كانت القيم العامة هي سلوك الأفراد العاملين فإن القيم التنظيمية تعكس شخصية التنظيم. وهو يرى بأنها تمر بعدة مراحل (2):

أ - مرحلة العقلانية: ينظر فيها للفرد من منظور مادي مما يفرز قيم مادية ترسخ هذه القيم، لكنها تغيرت مع التطور الإداري.

(1) - محمد بلحاجي، الأسرة الجزائرية بين الثبات والتغير في الوسط الحضري، دراسة مكتملة لنيل شهادة ماجستير غير منشورة، جامعة وهران، قسم علم الاجتماع، 2011 - 2012، ص 24- 25 .

(2) - موسى اللوزي، التنظيم وإجراءات العمل، دار وائل للنشر، بالأردن، ط 1، 2002، ص 231.

ب - **مرحلة المواجهة:** ظهرت فيها قيم مؤسسية جديدة مع ظهور النقابات وظهور قيم الحرية والاحترام والتقدير.

ج - **مرحلة الإجماع على الرأي:** تم فيها نقل الإدارة للعاملين ففرزت مفهوم القيم الإدارية واختلفت القيم من فرضيات X إلى Y .

د - **المرحلة العاطفية:** فتجارب هورثون شددت على أهمية المشاعر وكون الإنسان كتلة من المشاعر.

هـ - **مرحلة الإدارة والأهداف:** كانت القيم تركز على المشاركة بين الإدارة والعاملين.

و - **مرحلة التطور التنظيمي:** تشير إلى الجهد المخطط من المدروس والمدعوم من الإدارة العليا فظهرت قيم جديدة تمثلت في تحليل الأفكار و العلومات، و استخدام منهجية البحث العلمي والاهتمام بالعلاقات الإنسانية و ضغوط العمل و التوتر .

ز- **مرحلة الواقعية:** إن وضوح الثقافة و قيم المؤسسة يتم من خلال دراسة قيم وثقافة العاملين بالمؤسسة .

9. أ *أبعاد القيم التنظيمية:

تتجلى أبعاد القيم التنظيمية في الآتي⁽¹⁾:

(1) - موسى اللوزي ، المرجع السابق، ص 232.

- أسلوب الإدارة: يشمل على القوة و المكافأة.

- إدارة المهمة: تشمل قيم الكفاءة و الفعالية

- إدارة العلاقات: تشمل قيم العدل و القانون

و قد ورد عن **موسى اللوزي** تعريف آخر للقيم فهي : معتقدات يعتقد أصحابها بقيمتها ويلتزمون بمضامينها فهي تحدد السلوك المقبول والمرفوض وهي تتصف بثبات نسبي"

أما "**حسين عبد الرحمن رشوان**" عرف القيم على أنها: "أنماط السلوك التي تعبر عن هذه القيم وهي تعتبر موجّهات للسلوك الفرد المجتمع الذي يعيش فيه.

و تختلف القيم باختلاف السلالة أو الجنس أو الطبقة، ومع ذلك تبقى القيم تتسم بالعمومية وتتغير بتغير التكنولوجيا و انتشار السكان (1)

فمن خلال هذا التعريف يمكن القول بأن القيم التنظيمية لها دور في تحديد سلوك العمال داخل المنظمة وتعرفهم بحدود التصرفات التي يقومون بها، لأنها تصبح لهم موجها لما هو صائب وغير صائب. وهي لا تتغير بسرعة داخل المنظمة لذلك تتصف بالثبات لأن مدة تغييرها تطول وقد تتغير بتغير العمال بالمنظمة (إدخال عمال جدد بالمنظمة)

(1)- حسين عبد الرحمن رشوان، علم الاجتماع التنظيم ، مؤسسة شباب الجامعة، بالاسكندرية، 2004 ، ص188 .

راضين عن أهداف المنظمة. لهذا نجد أن المنظم يهتم بنشر قيم إيجابية تساعد في تحقيق أهدافها .

ويرى "محمد قاسم" أن المنظمات تضع قيم تقلل من الصراع وتساعد على انسجام العمال. وتختلف القيم التي تهتم بها المؤسسات وهناك قيم اقتصادية وقيم سياسية واجتماعية وتختلف حسب طبيعة نشاط المنظمة فالمؤسسات الاقتصادية لها قيم اقتصادية تعبر عن نشاطها وتتنظر للفرد على أنه اقتصادي يجب أن يكون عائد أكثر من دخله (ما ينتج) كما أن للمنظمات قيم اجتماعية مثل التنافس الذي يحتل المرتبة الأولى عند بعض المؤسسات التي تحقق أرقام قياسية في مجالات الإنتاج، لكن الشيء البارز في هنا هو اختلاف المعايير و القيم الأخلاقية و التشريعات من مجتمع إلى آخر و من منظمة إلى أخرى(1).

وتكتسي القيم التنظيمية أهمية كبيرة في تحديد سلوكيات العمال مثل الاهتمام بالعملاء، ونوعية المنتج، والعلاقة التعاونية بين العمال ، فطقن العمال بهذه القيم وتصبح جزءاً منهم فيسعون للنجاح من خلاله. وهناك منظمات تسعى لغرس قيم الإبداع والمعرفة والأخرى تغرس قيم إهمال التعليمات ومخالفة القوانين. لهذا اختلاف الوضعيات الاقتصادية للمؤسسة ويعود ذلك طبعاً إلى طبيعة القيم التنظيمية التي تتبناها كل منظمة و إلى طبيعة المجتمع التي تنتمي إليه. وهذه النقطة أشار إليها عدة مؤلفين في

(1) - محمد قاسم القريوتي، المرجع السابق، ص 163، بتصرف.

كتاباتهم من بينهم " مصطفى محمود أبو بكر" و "بوفلجة غياث" و "محمد قاسم القريوتي" وغيرهم.

"مصطفى محمود أبو بكر" يرى: أن قيم المنظمة التي تتجلى في أخلاقياتها تحكم سلوكات الأفراد وهذه القيم الأخلاقية تختلف عن التشريعات القانونية رغم وجود نقاط اشتراك بينهما⁽¹⁾.

وقد تناول "عبد الحفيظ مقدم" في مداخلة له في أحد الملتقيات : دور القيم كعناصر أساسية في ثقافة المجتمع وفي الأداء التنظيمي ، حيث أشار إلى أن المؤسسة لا تستطيع مواجهة الوسط الذي تتواجد فيه وهذا من جراء عدم تحكمها في المعطيات المكونة له. وهو يرى بأن هناك علاقة جدية غير متوازية بين المجتمع والمنظمة حددها في أربعة معايير تخص المنظمة وهي⁽²⁾ :

- أ - عدم القدرة للنسق التنظيمي في التدخل في الوسط الاجتماعي .
- ب - صعوبة تصحيح هذه المنظمة لنفسها على حساب الطلبات .
- ج - صعوبة تحرير نفسها من هيمنة العلاقات غير الرسمية .
- د - صعوبة المرور إلى مرحلة الاستقرار والتي تجعلها تلبية رغبات الوسط الاجتماعي.

(1) - مصطفى محمود أبو بكر، المرجع السابق، ص 410.

(2) - عبد الحفيظ مقدم، الثقافة و التسيير، أعمال الملتقى الدولي المنعقد بالجزائر، معهد علم النفس و علوم التربية ، جامعة الجزائر، 28 - 30 نوفمبر 1992، ص 184 .

إن مداخلة "عبد الحفيظ مقدم" تشير إلى نقطة مهمة وهي قوة العلاقة الموجودة بين ثقافة المؤسسة بعناصرها والمجتمع الذي تتواجد فيه، حيث أن المنظمة في حد ذاتها تتواجد في وسط اجتماعي أفرادها من ضمنه لا يمكن لهم العمل بها دون التأثر بوسطهم الاجتماعي ومحتوياته، وما هي هذه الثقافات إلا نسيج من العلاقات.

9 - ب *العوامل المحددة للنسق القيمي:

في نظر "بوفلجة غياث" أن النسق القيمي للمنظمة يتحدد من خلال مجموعة من العوامل حتى تنظم هذه القيم بطريقة منسجمة ومتناسقة ومترابطة وتتجلى هذه العوامل في (1):

. **العوامل الدينية** : التي تعتبر أهم قاعدة عند العامل لأن الدين مصدر شريعة ويوجه سلوكياتهم.

. **العوامل التاريخية**: فسلوكيات الفرد هي نتاج ما يمر به المجتمع منذ الاستعمار إلى الاستقلال .

. **العوامل السياسية** : فطبيعة النظام الليبرالي تختلف عن الاشتراكي، والاقتصاد الحر يختلف عن الاقتصاد العمومي.

(1) - بوفلجة غياث، القيم الثقافية و التسيير، مكتبة الفلاح، الكويت، ط1، 1999، ص 22 .

. **العوامل الاجتماعية:** فكل مجتمع عاداته وتقاليده تنتظر للعمل بنظرة معينة، و لعمل المرأة بنظرة معينة، وتنتظر لعلاقات العمال بالمشرفين بنظرة مختلفة.

. **العوامل الاقتصادية :** التي تشمل مستوى الدخل الذي يحدد مدى تلبية حاجات الفرد، وصعوبات وسائل الاتصال التي تؤثر على مدى احترام العامل للوقت.

هذا فيما يخص القيم الثقافية بصفة عامة، وفي أي منظمة كانت. وفي ما يلي خصص الكلام عن الدول النامية حيث يرى أن القيم الثقافية تعزز مجموعة من الانعكاسات السلوكية في الدول النامية تتمثل في⁽¹⁾:

. **التخلف و التغيب عن العمل:** إن عدم وجود إدارة قوية تستطيع معاقبة العامل، والقيام بالإجراءات المناسبة ضده.

- **ارتفاع مستوى حوادث العمل:** فالمؤسسات الإنتاجية تعاني من ارتفاع الإصابة بحوادث العمل، والأمراض المهنية لغياب سياسة سليمة للوقاية من الحوادث، وغياب الوعي بالمخاطر.

- **صراعات العمل :** تعرف مؤسسات الدول النامية صراعات بين الإدارة والعمال وبين مختلف الأفراد ويعود ذلك للخلفية الثقافية للعمال .

- **ضعف الرضا المهني :** فالعامل يعاني من التمر وعدم الرضا المهني مما يؤدي لسوء التكيف وظهور التسبب والإهمال خاصة بالمؤسسات العمومية .

(1) - بوفلجة غياث، المرجع السابق، ص 24.

9 - ج * بعض الحلول المساعدة على توافق القيم.

إن تناقض القيم و اختلافها ظاهرة سلبية يمكن التخفيف منها عن طريق عدة إجراءات أهمها⁽¹⁾:

- حصر العوامل الثقافية و القيمة داخل التنظيم التي بإمكانها التأثير على السلوك المهني للعامل داخل التنظيم .

- تصنيف التراث الثقافي والقيمي وهذا يتم من خلال الفصل بين القيم الإيجابية التي يجب الحفاظ عليها وتدعيمها، والقيم السلبية التي يتحتم العمل على تعديلها و تكييفها مع الواقع التنظيمي.

- التعرف على الجذور الثقافية لطرق التسيير الداخلية: كالتعرف على الدوافع الثقافية لبعض تقنيات التسيير الداخلية التي تتماشى وواقع المنظمات لأن هذا يساعد على فهم طبيعة مشاكل المؤسسات وهكذا يستبدل المستورد بالمحلي.

- إيجاد ثقافة خاصة بالتنظيم : يمكن بلورة ثقافة تنظيمية متمحورة حول الأهداف الرئيسية للمؤسسة باعتماد التكوين و الإعلام الداخلي، وتعزيز القيم الموجبة، وتكرار اللقاءات الهادفة إلى تحسين الاتصالات، ورفع درجة الانتماء.

(1) - بوفلجة غياث، المرجع السابق، ص 49.

من خلال ما قدمه **بوفلجة غياث** يمكن أن القول أن القيم الثقافية تعد أهم عنصر في الثقافة التنظيمية لأنها تحدد هيئة المنظمة المادية والمعنوية كما أن العناصر التي تناولها تساعد على التوافق القيمي بين عمال المؤسسة وبالتالي التوافق المهني العام للعامل مع المؤسسة.

وقد ورد عن "فاروق مصباح العاجز" عناصر أخرى للثقافة التنظيمية تتجلى في⁽¹⁾:

10- المعتقدات التنظيمية: هي أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل. وكيفية إنجاز العمل، والمهام التنظيمية ومن هذه المعتقدات أهمية المشاركة في صنع القرار والمساهمة في العمل الجماعي.

أما "المدهون والجزراوي" فعرفها بأنها: أفكار مشتركة بين العاملين في بيئة العمل لأنها متعلقة بكيفية إنجاز العمل والقيام بالمهام الموكلة لهم داخل المنظمة.

11- الأعراف التنظيمية: هي معايير يلتزم بها العاملون بالمنظمة باعتبارها مفيدة لهم، كالالتزام بعدم تعيين الأب والابن في نفس المنظمة. فهي غير مكتوبة لكن ملزومين بإتباعها وتسود داخل المنظمة.

12- التوقعات التنظيمية: هي تتمثل فيها توقعات الأفراد أو المنظمة خلال فترة معينة لعمل الفرد بالمنظمة كتوقعات الرؤساء من المرؤوسين

(1) - فاروق مصباح العاجز، المرجع السابق، ص 18، بتصرف.

وتوقعات المرؤوسين من الرؤساء والزملاء من الزملاء كتوقع الاحترام والتقدير.

أما المدهون والجزراوي يرى أن التوقعات التنظيمية هي ما يتوقعه الفرد من المنظمة وما تتوقعه المنظمة من الفرد خلال فترة عمل بالمنظمة فكل منها يسعى لهدف معين فالفرد قد يتوقع من المنظمة أن تتبنى إبداعاته وتعطي له وضع اجتماعي معين وأن يحقق مستوى معين من الرفاهية والمنظمة بالمقابل تتوقع من الفرد أن يعطي أفضل ما لديه وأن يلتزم بالقوانين وهذا يختلف من فرد إلى فرد ومن منظمة إلى منظمة.

- من خلال ما سبق يمكن الاستنتاج بأن هناك بعض هذه العناصر تعتبر كمضمون لثقافة المنظمة مثل الأعراف، والقيم والبعض منها وسائل لنقل هذه الثقافة كالشعائر والتقاليد واللغة فهي وسائل وفي نفس الوقت عناصر مكونة لها.

رابعاً - خصائص الثقافة التنظيمية :

إن خصائص الثقافة التنظيمية تختلف مفكر إلى آخر فهناك من جعل منها نفس خصائص الثقافة العامة و هناك من وضعها مختلفة.

"فماجدة العطية" و ضعت جملة من الخصائص تميز الثقافة التنظيمية وتعبر عن جوهرها تتجلى في⁽¹⁾:

(1) - ماجدة العطية، المرجع السابق، ص327، بتصرف.

- 1- الإبداع والمخاطرة : درجة تشجيع العاملين على الإبداع والمخاطرة.
- 2- الانتباه للتفاصيل : الدرجات التي يتوقع فيها من العاملين الانتباه والتدقيق.
- 3- الانتباه: تركز الإدارة على النتائج أو المخرجات وليس التقنيات والعمليات المستخدمة في الوصول للنتائج.
- 4- التوجه نحو الناس : درجة اهتمام الإدارة بتأثيرها على الأفراد بالمنظمة.
- 5- التوجه نحو الفريق: درجة تنظيم فاعليات العمل نحو الفريق وبشكل منسق.
- 6- العدوانية: درجة عدوانية الأفراد وتنافسهم لا ودية التعامل معهم .
- 7- الثبات: درجة تأكيد فاعليات المنظمة والمحافظة على الحال الراهنة بدلا من النمو.
- 8- تتميز الثقافة التنظيمية بالاختلاف والتميز من منظمة لأخرى .

(1) - محمد قاسم القريوتي، المرجع السابق، ص 152، بتصريف.

- 9- التأثير بثقافة المجتمع مما يجعل بعض المنظمات التي تعمل ضمن محيط اجتماعي معين تتشابه مع ثقافته لكن ليس لدرجة التطابق.
- 10- **التعددية**: لا توجد ثقافة تنظيمية واحدة داخل المنظمة بل نجد ضمنها ثقافة فرعية تقوى وتضعف حسب موقفها من الثقافة المهيمنة بالمنظمة وأهداف المنظمة.
- 11- **المبادرة الفردية**: درجة الحرية والمسؤولية والاستقلالية عند الفرد.
- 12- **دعم الإدارة** : إلى أي مدى تقوم الإدارة بتوفير الاتصالات الواضحة والمساعدة والمؤازرة للعاملين.
- 13- **الرقابة** : توسع الإدارة في تطبيق الأنظمة والتعليمات ومقدار الإشراف المباشر لمراقبة وضبط سلوك العاملين.
- 14- **الهوية**: مدى انتماء العاملين للمنظمة ككل بدلا من الوحدات أو مجال التخصص الذين يعملون به.
- 15- **نظم العوائد** : أي توزيع العوائد (الزيادات والعلاوات و الترقيات) على أساس معايير أداء العاملين مقارنة بالأقدمية لا غير.
- 16- **أنماط الاتصال**: إلى أي مدى يقتصر الاتصال على التسلسل الهرمي أو على القنوات الرسمية التي يحددها نمط التسلسل الرئاسي أو نمط شبكي يسمح بتبادل المعلومات في جميع الاتجاهات.

من خلال قراءة هذه الخصائص نلاحظ أن لها أبعاد هيكلية مثل (16- 13- 12-5.....) وأبعاد سلوكية تخص العاملين بالمنظمة مثل (14-11-9...) وعلى العموم هي ترمي لحسن فاعلية التنظيم.

في حين يرى "أبو بكر محمود مصطفى" بأن للثقافة التنظيمية خصائص تختلف عن سابقتها لأن الخصائص التي وضعها في كتابه هي انعكاس للثقافة العامة للمجتمع وهي كالاتي (1) :

1- الثقافة نظام مركب : لأنها تتكون من مجموعة عناصر فرعية داخلية تتفاعل فيما بينها لشكل الثقافة كاللغة والرموز والطقوس وما تشمله من ممارسات وغيرها من العناصر. لكن "مصطفى محمود" يرى بأن هناك ثلاث عناصر أساسية وهي: الجانب المعنوي (ويشمل القيم والأخلاق والمعتقدات والأفكار) والجانب السلوكي (ويشمل عادات وتقاليد أفراد المجتمع وممارساتهم العملية) والجانب المادي (يشمل كل ما ينتج من أشياء ملموسة من معدات ومباني وأطعمة).

2- الثقافة نظام متكامل : فانطلاقاً من كونها مركبة فهي تسعى دائماً لخلق التماسك والانسجام بين هذه العناصر لأن أي تغيير على أحد هذه العناصر يؤثر على باقي العناصر .

3- الثقافة نظام تراكمي متصل ومستمر : بحيث يقوم كل جيل من أجيال المنظمة بتسليمها لأجيال لاحقة فيتعلمونها عن طريق التقليد والمحاكاة

(1) - مصطفى محمود أبو بكر، المرجع السابق، ص407، بتصريف.

بعد أن يضيفوا إليها عناصر وخصائص وطرق انتظام وتفاعل العناصر والخصائص فيما بينها.

4- الثقافة نظام يكتسب متغير ومتطور: فاستمراريتها لا يعني تناقلها بين الأجيال فقط بل إنها في تغير مستمر تدخل عليها ملامح جديدة مع كل جيل وتفقد ملامح قديمة.

5- الثقافة لها خاصية التكيف: فهي تتصف بالمرونة والقدرة على التكيف لاستجابتها لمطالب الإنسان البيولوجية والنفسية حتى تتلاءم مع البيئة الجغرافية وبيئة المنظمة وما يحدث فيها من تغيرات.

ويرى "فاروق مصباح العاجز" في دراسته أن خصائص الثقافة التنظيمية تتجلى في⁽¹⁾:

1- الانتظام في السلوك والتقليدية: نتيجة للتفاعل بين أفراد المنظمة فإنهم يستخدمون لغة ورموز وعبارات مشتركة لها علاقة بسلوكهم.

2- المعايير: هناك معايير سلوكية فيما بين يتعلق بحجم العمل الواجب إنجازه.

3- القيم المتحكمة: فهناك قيم تتبناها المنظمة وتتوقع التزام أعضائها بها مثل الجودة العالية، الحد الأدنى من الغياب، الانصياع للأنظمة والتعليمات.

(1) - فاروق مصباح العاجز، المرجع السابق، ص 13- 14 .

4. الفلسفة: لكل منظمة سياستها الخاصة في معاملة العاملين

والعمال.

5. القواعد: التعليمات التي تصدر عن المنظمة وتختلف درجة تعامل

الأفراد بها.

6. المناخ التنظيمي: هي الخصائص التي تميز البيئة الداخلية للمنظمة

والتي يعمل الفرد ضمنها فتؤثر على قيمهم واتجاهاتهم.

خامساً. أنواع الثقافة التنظيمية :

لقد اختلف الكتاب في تصنيف الثقافة التنظيمية بالمؤسسة كل حسب

معايير معينة "فجيرالد جدينبرج" وزميله صنفاها حسب درجة الصداقة بالمنظمة

وفهم رسالة المنظمة وأهدافها إلى (1) :

1. ثقافة شبكة العلاقات : يتصف هذا النوع بدرجة عالية من الصداقة

في مقابل انخفاض درجة فهمهم لعملهم وأهداف المنظمة فينفقون جزء كبير

من وقتهم لبناء الصداقات ويتفادون المشاكل، فدرجة التماسك كبيرة بين

الأعضاء لمعرفة بعضهم بدرجة كبيرة.

2. ثقافة الأجزاء : مستوى الصداقة منخفض فيها في المقابل درجة

فهمهم لعملهم ولأهداف المنظمة كبيرة هذا النوع من الثقافة يضم الأشخاص

الذين لهم اهتمام كبير بعملهم مستعنيين بالاتصال المباشر والعلم بين الأفراد.

(1) - جيرالد جدينبرج، روبرت بارون، المرجع السابق، ص 634 بتصرف.

هذا النوع من الثقافة لا مجال فيه لإضاعة الوقت والثرثرة لأن الربح هو الأساس.

3. الثقافة المتناثرة : تنخفض فيها معرفة العاملين لعملهم وأهداف المنظمة والصدقة بينهم، و الأفراد لا يعرفون بعضهم لأن الاتصال بينهم محدود جدًا يقتصر على أوقات الضرورة. ليس هناك انتماء تنظيمي عند الأفراد.

4. الثقافة الطائفية : تتميز هذه الثقافة بدرجة عالية من الصداقة وبمعرفة رسالة المنظمة وأهدافها وهذا النوع من الثقافة نجده أكثر في المنظمات التي تعمل في مجال الكمبيوتر حيث نجد أفرادها أكثر تلاحم وانسجام نظرًا لفهم بعضهم البعض لدرجة عدم فهم القسم الذي ينتمي إليه الموظفين ودرجة الانتماء التنظيمي عالية جدا لدرجة أن أفرادها يرتدون ملابس بها رموز المنظمة، ويدعمونها بقوة.

وهناك من يقسم الثقافة التنظيمية حسب درجة قوتها مثل "حسن حريم" و"ماجدة العطية" فقد صنفوها إلى (1) :

1. الثقافة القوية : أكثر تأثير على سلوك العاملين لأنها تؤدي لمعدل دوران العمل وتشير لاتفاق عال بين العاملين مما يزيد تماسكهم بالقيم الجوهرية للمنظمة . وكلما كانت الثقافة قوية كلما كان الولاء والالتزام التنظيمي عال وهذا يقلل بدوره من ترك العمال للمنظمة .

(1) - ماجدة العطية، المرجع السابق، ص 329.

2- **الثقافة الضعيفة** : الركيكة لا يتم اعتناقها من طرف أعضاء المنظمة لأنها لا تحظى بالقبول عندهم، وفي حالة وجود هذه الثقافة في إحدى المنظمات سيجد العمال صعوبة في التوافق معها.

ويرى "حسين حريم" بأن هناك عاملان يحددان درجة قوة الثقافة التنظيمية وهما⁽¹⁾.

أ- **الإجماع أو مدى المشاطرة** لنفس القيم والاعتقادات في المنظمة وهذا ما تحدثت عليه أيضا ماجدة العطية لأن قوة الثقافة في قوة اجتماع أعضائها على قيمها والمشاركة الجماعية لهم. وحتى يحدث هذا الإجماع والتماسك حول القيم لابد من تعريف العاملين بالقيم السائدة في المنظمة ومنح الملتزمين منهم بمكافئات لتشجيع بقية العمال على ذلك .

ب- **الشدة** : مدى تمسك الأعضاء بالقيم والاعتقادات لأن زيادة قوة المنظمة بزيادة شدة التمسك بالقيم والاعتقادات .

كما أن قوة الثقافة تكسب العاملين تكوين ولاء عالي .

وفي حقيقة الأمر أن ضعف أو قوة ثقافة تتوقف على مكوناتها ومحدداتها.

في حين نجد "مصطفى محمود أبو بكر" قسم الثقافة التنظيمية إلى نوعين هما⁽¹⁾:

(1) - حسين حريم، المرجع السابق، ص 333.

الثقافة التنظيمية التكيفية والثقافة التنظيمية غير تكيفية:

فالثقافة التنظيمية **التكيفية** يهتم المدراء بالعملاء وأصحاب المصالح والعاملين ويقدرونهم ويهتمون بما يصدر عنهم يمكن أن يغير المنظمة للأفضل ، فلا تقم إبداعهم وابتكارهم والتحديث والتطور . فهم لهم إقبال كبير على التغيير خاصة إن كان الأمر فيه مصلحتهم وإن كان فيه مخاطر معينة.

أما الثقافة **غير تكيفية** فالمدراء فيها يهتمون بأنفسهم وجماعتهم فقط ويقدرون العمليات الإدارية ويتجنبون الخطر .

كما يتميزون بالعزلة والمناورة السياسية ولا يغيرون إستراتيجياتهم بسرعة . لكن قوة الثقافة لا تتوقف على صفات مدراء ها بل على قدرة هذه الثقافة على التكيف مع البيئة الخارجية بما يدعم ميزات المنافسية .

وقد أورد "فاروق مصباح العاجز" عدة تصنيفات أشار إليها بعض

العلماء هذه الثقافات تختلف من قطاع إلى آخر وتتجلى في⁽²⁾:

1- الثقافة البيروقراطية : تحدد السلطات و المسؤوليات فالعمل منظم

وموزع ومتسلسل وانتقال المعلومات يكون هرمي يعتمد على التحكم

والالتزام .

(1) - مصطفى محمود أبو بكر، المرجع السابق، ص 410 .

(2) - إيهاب فاروق مصباح العاجز، المرجع السابق، ص ص 22 - 23

- 2- **الثقافة الإبداعية** : تتميز بوجود عمل تساعد على الإبداع ويتميز أفرادها بحب المخاطرة في إتخاذ القرارات ومواجهة التحديات .
- 3- **الثقافة الساندة** : تتسم ثقافة المنظمة بالمساندة ومساعدة العاملين لبعضهم .
- كما أن المنظمة تعمل على خلق جو الثقة والتعاون وتتعامل مع الأفراد مركزة على الجانب الإنساني .
- 4- **ثقافة العمليات** : تركز على إنجاز العمليات أو العمل وليس النتائج. فنجد أعضاء المنظمة يعملون على حماية أنفسهم والتعامل بحذر مع بعضهم البعض مما يؤدي إلى قلة الرغبة في المخاطرة و الاهتمام فقط بتفاصيل الأداء عند أفراد المنظمة.
- 5- **ثقافة المهمة** : تركز على الهدف أو نتائج العمل معطية أهمية كبيرة في ذلك للفرد. كما أنها تحتوي على قواعد قليلة لأن الخبرة تلعب دور كبير عند الأفراد لتحقيق الأهداف.
- 6- **ثقافة الدور** : تركز هذه الثقافة على الأدوار الوظيفية للأفراد مستندة على القوانين والأنظمة. كما أنها تتميز بالأمن و الاستمرارية وثبات الأداء. ويرى "العنبي" أنها أكثر ملائمة للمنظمات البيروقراطية. والأداء الذي يتعدى حدود إدراك الدور غير مطلوب وثقافة الدور تحتاج لاستقرار وثبات وتطوير المتدرج البطيء في المنظمة.

7- ثقافة النفوذ : يرى "هاندي" أنها تشبه نسيج العنكبوت. وتتركز مصادر السلطة واتخاذ القرار عدد محدد من الأفراد الإستراتيجيين يتوجب عليهم إيجاد مواقف يجب على الأفراد الآخرين الالتزام بها مما يقلل الإبداع والابتكار ضمنها. والأفراد الذين يشغلون مراكز النفوذ والسلطة داخل المنظمة تتوقف عليهم قدرة هذه الثقافة على التكيف والتغير.

8- ثقافة الوظيفة أو العمل : هي ميزة المنظمات الديناميكية التي تهتم بالبحث العلمي والتكنولوجي وتبحث عن التغير وهذه المنظمات تعمل على استقطاب أصحاب الخبرات والمهارات. وتعتمد هذه الثقافة على الاتصال والتكامل كأداة للتكيف والاستجابة للتغيرات وهي في تعارض مستمر مع موارد المنظمة لأنها دائماً تحتاج لموارد ضخمة لتنفيذ الأفكار.

9- ثقافة الفرد : تميز النموذج الإداري الواعي بحيث يقوم الأفراد جماعياً بوضع الطريقة التي ستسير بها المنظمة كما أن الهيكل يخدم حاجات هؤلاء من منطلق رفض الهرمية في العمل ورقابة الإدارة المستمرة وإعطاء فرصة للإبداع والابتكار.

وهذه الثقافات يمكن أن نعتبرها ثقافات فرعية تدخل ضمن الثقافة التنظيمية لكل منظمة ويختلف هذا حسب طبيعة نشاطها.

*إن اختلاف هذه التصنيفات للثقافة التنظيمية يعود إلى اختلاف المعايير التي اتخذها كل كاتب في ذلك كميّار القوة والضعف وهناك من يصنفها تصنيف عام يجمع فيه جميع مؤسسات القطاع الصناعي إنتاجي

أو خدماتي وفي جميع القطاعات الأخرى وهو تصنيف شامل مثل التصنيف المأخوذ عن دراسة لـ "مصباح العاجز"

أما "شارل الهندي" قسم الثقافة التنظيمية إلى أربعة أنواع، وهو تقسيم قريب من التقسيم السابق و هي باختصار: الثقافة القوية، وثقافة الدور، وثقافة الواجب، وثقافة الشخصية⁽¹⁾.

سادساً- وظائف الثقافة التنظيمية :

للثقافة التنظيمية جملة من الوظائف تقوم بها داخل الهيكل التنظيمي والتي تثبت الدور الفعلي للثقافة داخل المنظمة ويمكن تلخيص وظائف الثقافة التنظيمية في نظر "حسين حريم" فيما يلي⁽²⁾:

- 1- إعطاء الأفراد بالمنظمة هوية تنظيمية: من خلال مشاركة العاملين نفس المعايير والقيم والمدرجات التي تمنحهم شعور موحد مما يساعد على تطوير الإحساس بغرض مشترك وشعورهم بهوية تنظيمية، وكلما كان للفرد القدرة على التعرف على أفكار وقيم المنظمة كلما قوي ارتباط العاملين بها وقوي شعورهم بأنهم جزء منها.
- 2- تسهيل الالتزام الجماعي: عند شعور الأفراد بالانتماء القوي للمنظمة بفعل الثقافة العامة المسيطرة مما يشعرهم أن اهتمامات المنظمة أكبر من اهتماماتهم الشخصية.

1- handy, Charles. B(1976) undertanding orgnization, Oxford university press.

(2) - حسين حريم ، المرجع السابق، ص 330.

3- تعريف استقرار النظام: من خلال التشجيع على التعاون بين أعضاء المنظمة ومن خلال الشعور بالهوية المشتركة والالتزام ولأنها توفر للأفراد المعايير.

4- تشكيل السلوك : من خلال مساعدة الأفراد على فهم ما يدور حولهم (لماذا تحدث الأشياء على النحو التالي).

كما أن تشكيل السلوك يكون من خلال توضيح معايير السلوك فالثقافة التي تهتم عملاءها نجد بها إرشادات واضحة حول نوع السلوك المطلوب.

5- تعريف الفرد بالحدود: من خلال معرفته الاختلافات الموجودة بين المنظمة وبقية المنظمات الأخرى معرفة السلوك المسموح في ظرف أوقات معينة.

6- توفير آلية السيطرة والإرشاد على أفراد المنظمة.⁽¹⁾

فمن خلال هذه الوظائف تتضح قوة الثقافة التنظيمية وتأثيرها.

لكن لقد ورد عن "الرخمي" في دراسة "فلووق مصباح العاجز" عن دور الثقافة التنظيمية في تفعيل الإدارة الإلكترونية " أن دور الثقافة التنظيمية يتجلى في⁽¹⁾:

(1)- ماجدة العطية ، المرجع السابق، ص330.

- 1- تكوين دليل إرشادي لإدارة العاملين وتحديد نماذج سلوكية والعلاقات التي يجب إتباعها .
- 2- تنظيم الإطار الفكري الخاص بتوجيه أعضاء المنظمة وتنظيم أعمالهم .
- 3- تمييز ملامح المنظمة عن غيرها من المنظمات .
- 4- تيسير مهمة الإدارة ، ومساعدتها على تحقيق الأهداف .
- 5- منح المنظمة الميزة التنافسية إذا كانت تؤكد على سلوكيات خلاقية كالتفاني في العمل .
- 6- استقطاب العاملين المتميزين والمبدعين.
- 7- زيادة قابلية المنظمة للتغيير ومواكبتها للتطورات الجارية حولها .
- 8- تشكيل ضغوط على العاملين بالمنظمة للمضي قدما في عملية التفكير والتصرف بطريقة تتسجم مع الثقافة السائدة.

(1) - فاروق مصباح العاجز، المرجع السابق، ص 19.

المبحث الثاني: تكوين الثقافة التنظيمية وآثارها.

تمهيد

سأتناول في هذا المبحث إلى تكوين الثقافة التنظيمية و كيفية المحافظة عليها بعد تكوينها، وما هي أهم محددات الثقافة التنظيمية، والعوامل المؤثرة فيها، وكيف ولماذا يتم تغير الثقافة التنظيمية، وبما تتأثر هذه الثقافة.

أولاً- تكوين الثقافة التنظيمية

إن التقاليد والعادات والمعايير السائدة في أي منظمة تمتد حدودها للرياديين أو مؤسسي المنظمة فهؤلاء المؤسسين بحكم دورهم لقيادة في مرحلة جد حساسة في حياة المنظمة يحملون رسالة ويسعون لتحقيقها وبلوغها ويستقطبون من يشاطرهم القيم والاعتقادات من خلال اختيارهم للعاملين المؤهلين الذين تتوافق قيمهم مع قيم واعتقادات المؤسسين. فمؤسسي المنظمة لهم دور كبير في الثقافة في مراحلها الأولى نظراً لرؤباهم حول ما يجب أن تكون عليه المنظمة وخلق الثقافة التنظيمية يتم بالطرق التالية حسب رأي "ماجدة العطية"⁽¹⁾:

1- يستخدم المؤسسون العاملون الذين يفكرون ويشعرون بنفس طريقتهم ويحتفظون بهم في المنظمة.

(1) _ ماجدة العطية، المرجع السابق، ص 333 - 334.

- 2 - إنشاء العمال الجدد على نفس طريقة التفكير والشعور .
- 3- السلوك الشخصي للرؤساء يكون نموذجي للدور ويشجع العامل على التوحد معهم ويدخلون معتقداتهم وقيمهم في المنظمة .
- أما "جيدنبيرج وبارون" فيؤيّن أن تكوين الثقافة تساهم فيه عدد من العوامل تتجلى في⁽¹⁾:
- 1- منشئ الشركة :** أي الأشخاص الذين أنشئوها وتظهر لديهم شخصية قوية ورؤية لما ستكون عليه المنظمة مستقبلا وكيف يتم الوصول إليه، وينتقل ذلك إلى العاملين الجدد ويتقبل وجهات نظرهم طالما هم بالمنظمة.
- 2- التأثير بالبيئة الخارجية:** أن نمو ثقافة المنظمة بخبرتها مع البيئة الخارجية سواء على مستوى الصناعة التي تعمل بها أو في السوق الذي تتعامل فيه.
- 3- الاتصال بالعاملين الآخرين :** إن الاتصال بالعاملين يؤثر على الثقافة لأن الثقافة التي تقوم على الفهم المشترك لا يواجهه العمال وما يرونه تكون أقوى.

ثانياً- المحافظة على الثقافة التنظيمية :

هناك ممارسات تتم داخل المنظمة عن طريق توفير عدد من الخبرات المشابهة لدى العاملين فالكثير من ممارسات الموارد البشرية

⁽¹⁾ - جيدنبيرج وبارون، المرجع السابق، ص337-338.

تعزز الثقافة التنظيمية، كاختيار العاملين معايير التقييم الأداء والتدريب فعاليات التطوير الذهني وإجراءات الترقية كلها ممارسات الغرض منها ضمان أن هؤلاء الذين يتم استخدامهم يتوافقون والثقافة التنظيمية يتم مكافأة هؤلاء الذين يعززون الثقافة التنظيمية ومعاينة الذين يتحدونها وهناك ثلاث قوى تلعب دور في المحافظة على الثقافة (1): **كعملية الاختيار، ممارسات الإدارة، أساليب التنشئة.**

1- **الاختيار** : الهدف من الاختيار هو انتقاء أفراد لهم معرفة ومهارة وقابليات لازمة لإنجاز الأعمال بنجاح داخل المنظمة ويختار أكثر من مترشح لهم قابلية على إنجاز متطلبات عمل معين، ويختارون الشخص الأكثر توافق مع قيم المنظمة لضمان التوافق المناسب بين الفرد والمنظمة كما أن المنظمة توفر معلومات للمتقدمين حول المنظمة حتى يتسنى لهم الانسحاب أو التقدم حسب توافق قيمهم مع قيم المنظمة فعملية الاختيار تحافظ على ثقافة المنظمة عن طريق عدم اختيار الذين يمكن أن يهاجموا ويهددوا جوهر قيم المنظمة.

2 **ممارسة الإدارة العليا** : تؤثر ممارسة الإدارة العليا على ثقافة المنظمة وذلك من خلال الأقوال والأفعال بحيث أن التنفيذيين الأساسيين يوجدون المعايير التي تنتشر من الأعلى إلى الأسفل داخل المنظمة، كحجم الحرية

(1) - حسين حريم، المرجع السابق، ص335.

التي تمنح للعاملين، اللباس، الأفعال التي تؤدي لزيادة الراتب والترقية ومكافأة أخرى أو أمور مماثلة.

وهناك أربعة أساليب يمكن من خلالها أن تؤثر الإدارة في تكوين وتطوير الثقافة التنظيمية هي:

2- أ. بناء الإحساس بالتاريخ "History" من خلال سرد تاريخ المنظمة وأبطالها.

2- ب. أيجاد الشعور بالتوحد "oneness" من خلال القيم والمعايير ودمج الأدوار.

2- ج تطوير الإحساس بالعضوية والانتماء "Membership" من خلال نظم العوائد، والتخطيط التنظيمي، والاستقرار التنظيمي من خلال الاختيار والتطبيع.

2- د. تفعيل التبادلية بين الأعضاء: من خلال المشاركة في اتخاذ القرار والتنسيق بين الجماعات.

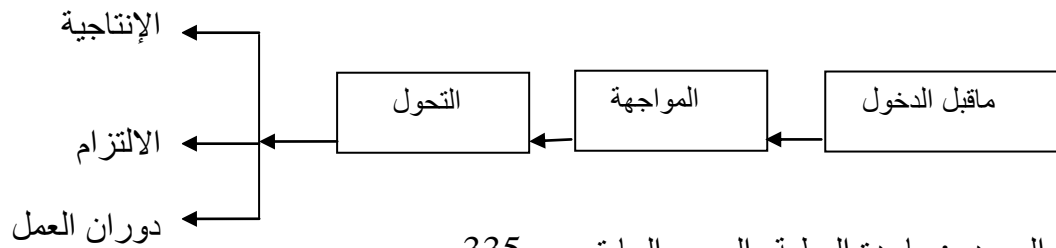
ويجمع الأحرف الأولى لكل أسلوب تصبح عندنا كلمة Home باعتبار أن الثقافة القوية تعمل مثل المنزل.

3- التنشئة الاجتماعية: إن سبب تخوف المنظمة من العاملين بها يعود لعدم اعتيادهم على ثقافتها وتمسكهم بثقافتهم الخاصة أكثر لهذا فهي تسعى لتكييف هؤلاء العمال مع ثقافتها بشكل تدريجي وهو ما يسمى

بالتنشئة الاجتماعية في المنظمة وتعتبر مرحلة دخول المنظمة أصعب مرحلة في التنشئة الاجتماعية حين ترغب المنظمة في تدميط الفرد وتحويله إلى عامل كفؤ صاحب المواقف. كل هذا سعياً منها للمحافظة على ثقافتها بشكل غير معنٍ إنما يمكن ملاحظته من خلال البرامج التدريبية للعمال الجدد في المنظمات

وترى "ماجدة العطية" أن عملية التنشئة تتكون من ثلاث مراحل

هي⁽¹⁾: ما قبل الدخول والمواجهة والتحول



المصدر: ماجدة العطية، المرجع السابق، ص 335.

فالمرحلة الأولى تكون قبل الدخول للمنظمة (مرحلة التعلم):

حيث نجد لدى الفرد مجموعة قيم وتوقعات اكتسبها إما من خلال مرحلة التعلم وإما من خلال عملية التدريب. فهناك على سبيل المثال بعض الكليات تعيد طلابها مباشرة لبعض المنظمات والمنظمة هي في المقابل تسعى لتوظيف من لهم أخلاقيات العمل والريح والإخلاص والجد.

(1) - ماجدة العطية، المرجع السابق، ص 336.

كما أن التعريف بالمنظمة قبل الدخول يعتبر مرحلة جد هامة في التنشئة.

فعملية الاختيار تسعى لضمان النمط الجيد من الأفراد الذين لهم قابليات مناسبة وتوقعاتهم ورغباتهم تتوافق مع المنظمة لأن ذلك ما يضمن نجاحهم.

أما في مرحلة المواجهة بعد دخول الفرد المنظمة يواجه احتمالية عدم التوافق بينه وبين المنظمة لهذا فالعمال الجدد يمرون بالتنشئة الاجتماعية حتى يتخلصون من افتراضاتهم وتحل محلها رغبات المنظمة. ويصبح الفرد يتعامل مع المنظمة ومشاكلها وهذا ما يوضح لنا مرحلة التحول التي توصل إليها الفرد.

أما "محمد سعيد سلطان" يرى بأن هذه التنشئة لها امتدادات لما قبل الدخول في المنظمة لأن الفرد له أفكار حول المنظمة و العمل قبل الدخول إلى المنظمة، وعليه قسم مراحل التنشئة الاجتماعية بالم -نظم- على خ-لاف "م-اجدة العطية" و "حسين حريم" رغم نقاط التشابه بينهم و هي كالتالي (1) :

3. أ- مرحلة الدخول إلى المنظمة : يحاول الفرد وضع توقعات عما عليه المنظمة وهذه التوقعات يبنها الفرد انطلاقاً من بعض المعلومات التي يحصل عليها من مصادر كالأصدقاء، والأقارب، والمجلات، أو المنظمة

(1) - محمد سعيد سلطان، المرجع السابق، ص 248 - 249.

نفسها (أثناء المقابلة أو التعيين)، ويجب على المنظمة إعطاء معلومات دقيقة عن المنظمة حتى لا يصاب الفرد بإحباط بعدها .

3. ب - مرحلة التأقلم و التكيف: عند بداية الفرد بالعمل ويكون موجه لإجراءات جديدة ويتعلم الثقافة والقيم و التصرفات و يقيم علاقات جديدة. وبعض المنظمات تقوم بتدريبات للعمال الجدد لفهم ماهية المنظمة.

3. ج - مرحلة الاستقرار: بعد أن يصبح الفرد عضو في المنظمة و بعد برامج التدريب قد يتحصل العامل على شهادة تقدير أو شهادة مؤقتة لقبوله بالمنظمة أو التثبيت وهذا يعتبر بداية لمرحلة الاستقرار لدى الفرد بالمنظمة.

من هنا يمكن القول أن نجاح مرحلة التنشئة الاجتماعية تتوقف على الاختيار الدقيق للعمال الجدد الذين سيعملون على المنظمة والمحافظة على تقاليدها وعاداتها ويكون تحويلهم له أثر إيجابي على المنظمة.

أما "حسين حريم" يرى بأن هناك مرحلة رابعة وهي⁽¹⁾ :

3 - د - نظم العوائد: لا نقصد بها العوائد المالية بل تشمل الاعتراف والتقدير والشعور بالانتماء للمنظمة.

(1) - حسين حريم، المرجع السابق، ص 335.

ثالثاً- محددات الثقافة التنظيمية

من خلال الدراسات السابقة التي أجريت في مجال الثقافة التنظيمية ثبت وجود ست محددات للثقافة التنظيمية حسب مرجع "محمد قاسم القريوتي" وهي كالآتي⁽¹⁾:

1- التاريخ والملكية: فتاريخ المنظمة وتطورها ونوعية القيادة وتبادلاتها الإدارية تعكس جزء من ثقافتها ونوعية ملكيتها تعكس جانب آخر من هذه الثقافة.

2- الحجم: حجم المنظمات بين الصغرى والكبرى يؤدي لاختلاف ثقافتها مما يؤدي لاختلاف أنماط الاتصال بها وأساليب القيادة أيضا.

3- التكنولوجيا: إن طبيعة التكنولوجيا المستخدمة لها دور كبير في ثقافة المنظمة فالمنظمات المتخصصة تستعمل تكنولوجيا متقدمة في تعاملاتها مما يؤثر على ثقافتها المنظمة. أما المؤسسات الخدمائية فهي تركز على خدمة عملائها بالمهارات الشخصية.

4- الأفراد: فطريقة العمل عند الأفراد في الإدارة العليا وتفضيلهم لنوعية أساليب معينة في التعامل وتشكيل قيم العمل تساعد في تحديد ثقافة المنظمة، فالإدارة يصعب عليها فرض ثقافة لا يؤمن بها العاملين

(1) - محمد قاسم القريوتي، المرجع السابق، ص 173.

بالمنظمة كما أن توافق الصفات الشخصية مع اهتمامات المنظمة له دور كبير جداً.

5- البيئة: فالطرق التي تختارها المنظمة في التعامل مع بيئتها الداخلية من عمال وغيرهم وبيئتها الخارجية من عملاء ومنافسين سوف تؤثر في كيفية تكوينها لثقافتها.

6- الغايات والأهداف: إن نوعية الأهداف والغايات التي تسعى المؤسسة في تحقيقها سوف تركز من خلالها على غرس قيم معينة تكون ضمن ثقافتها.

أما "مصطفى محمود أبو بكر" أضاف محدد آخر وهو⁽¹⁾:

7- الأخلاقيات والقيم السائدة في المنظمة: وما تشمله من طرق للتفكير وأساليب المعاملة الناتجة عن التفاعل بين الأخلاقيات الأسرية والاجتماعية والمهنية والقانونية.

رابعاً- العوامل المؤثرة في الثقافة التنظيمية

يرى "بيالستال" (BYLESTAL) بأن قوة وضعف ثقافة المنظمة يتأثر بجملة من العوامل وهي⁽²⁾:

(1) - مصطفى محمود أبو بكر، المرجع السابق، ص 408.

(2) - إيهاب فاروق مصباح العاجز، المرجع السابق، ص 28.

- 1- **حجم المنظمة:** ما دامت الثقافة ظاهرة ملازمة للتنظيمات فكلما صغر حجم الجماعات واشترك أعضاؤها في العديد من التجارب كلما كان هناك احتمال نشوء ثقافة مشتركة.
 - 2- **العنصر التنظيمي:** فالمنظمات القديمة في الغالب نجدها تمتاز بثقافة مميزة أكثر من المنظمات الحديثة العهد.
 - 3- **التقنية التنظيمية:** تساعد على إيجاد طريقة مقبولة لدى منسوبي التنظيم على القيام بمهام.
 - 4- **التنشئة الاجتماعية:** تعمل على تقوية وتعزيز بعض القيم والمبادئ بالمنظمة وكلما نشطت المنظمة في هذا كلما كانت قوية.
 - 5- **التغيير التنظيمي:** التغيير السريع في التنظيم وهياكله وأعضائه فالاختلاف وجهات نظر حول المتغيرات التنظيمية يضعف وجود ثقافة قوية بالمنظمة.
 - 6- **البيئة الخارجية:** أي استقرار بيئة التنظيم الخارجية مما يساهم في الاستقرار الداخلي وهذا يسمح بظهور ثقافة مميزة.
- أما "شين" shein يرى أن العوامل المؤثرة في الثقافة التنظيمية تتجلى في (1):

- 1- **تعاقب الأجيال:** فكل جيل دور في الطريقة تقديم الخدمات.

(1) - فاروق مصباح العامر، المرجع السابق، ص29.

2- القيادة الإدارية: لها دور في إيجاد ثقافة ذات طابع معين.

3- النمط الإداري السائد: هو الذي يمثل الواجهة الحقيقية للثقافة التنظيمية.

خامساً- تغير الثقافة التنظيمية

إن انتقال الثقافة التنظيمية من جيل إلى جيل أخذ يجعل منها غير ثابتة، أضف لذلك عدم استقرار العالم من حيث أسواقه وتقنياته وسياساته كلها عوامل تغير ثقافة المنظمة ويمكن تلخيصها في (1) :

1- تكوين قوة العاملين : فالعاملين الجدد الذين يدخلون المنظمة قد

يختلفون عن القدامى مع مرور الوقت وهذا يؤثر في ثقافة المنظمة

خصوصاً فيما يتعلق بوجهات نظرهم حول السلوك داخل المنظمة

فنتساءهم لمختلف العرقيات يجعلهم يختلفون حول الوقت واللباس والأكل ،

لهذا يمكن أن يكون التغير الثقافي يرجع للعمالة الجديدة.

2 - شراء الشركات : قد يعتبر سبب آخر لتغير ثقافة المنظمة بشكل

فجائي خصوصاً عند شراء الشركة أو دمجها من طرف منظمات أخرى

مما يؤدي إلى الاهتمام بالجانب المالي في البداية مما يظهر صراع ثقافي

خاصة عندما تكون الشركتين مختلفتين ثقافياً.

(1) - جيرالد جدينبرج، روبرت بارون، المرجع السابق، ص 644.

أما "ماجدة العطية" تضيف عوامل أخرى تؤدي إلى تغير الثقافة التنظيمية وهي⁽¹⁾:

3 - حدوث أزمة قوية : كتقليص التمويل، خسارة عميل أساسي، تغير تكنولوجيا أساسية بالمنظمة كل هذه الأزمات قد تستوجب تغيير مفاجئ لثقافة المنظمة.

4- تغيير القيادة : هذا التغيير قد يؤدي إلى توفير مجموعة قيم أساسية بديلة وينظر إليها إلى أنها أكثر أهمية في الوقت الراهن للمنظمة لأنها تستجيب لأزماتها ، ويجب أن يكون هؤلاء القادة رؤية جديدة لما تكون عليه المنظمة مستقبلا.

5 - المنظمات الجديدة والصغيرة : فتغير ثقافة المنظمة يكون أسهل كلما كانت المنظمة جديدة وصغيرة من حيث العمالة ، ويسهل على إدارة المنظمة تفصيل القيم الجديدة حينها.

6- الثقافة الضعيفة : كلما كانت الثقافة قوية باتفاق أعضاؤها على قيمها كلما كان من الصعب تغييرها والعكس صحيح ، فكلما كانت الثقافة ضعيفة كانت أكثر قابلية للتغير في حالة توفر الظروف.

من خلال ما سبق يمكن القول أن: جميع العناصر المكونة للثقافة قد تؤدي لغيرها مثل ظهور لغة جديدة وطقوس وقصص جديدة. أضف

(1) - ماجدة العطية، المرجع السابق، ص 342 .

لذلك تغيير نظام الكفاءات لتعزيز قيم جديدة ودوران العمل داخل المنظمة هو بدوره له أثر سريع على تغيير ثقافة المنظمة التي تقاس بالسنوات وليس بالأشهر.

ولتغيير ثقافة المنظمة لابد من تجهيز الأرضية لثقافة جديدة بدابة بتحسيس العمال بضرورة تغير هذه الثقافة لأن أداء الشركة لم يكن جيدا مثلا حتى يتقبلوا نسبيا التغير، بداية بتغيير بعض المناصب (دوران العمل) وتحديد القيم الجديدة والأفعال أو الثقافة الجديدة وتوضيحها ووضع السلوكات التي يجب تحفيزها وتحسن أداء المنظمة، و يجب الإشارة هنا إلى أن التحضير النفسي للعمال يعتبر أهم مرحلة لأنها تشمل المراحل التي بعدها خاصة عندما يكون التغير وفق خطة إدارية مسبقة وهذا ما ييسر التغير الثقافي المخطط له.

سادساً- تأثير الثقافة التنظيمية على المنظمة و العاملين بها.

تؤثر الثقافة التنظيمية على العاملين وإجراءات العمل، كما أن بعض أثرها تكون واضحة والبعض الآخر خفي مثل الضغوط التي تلقاها على العمال ليتوافقوا معها، فالثقافة التي تركز على أهمية جودة المنتجات مشاكلهم تحل بأدب وكفاءة عكس الثقافة التي تهتم بحجم الإنتاج فيجدون صعوبة في حل مشكلاتهم.

فالثقافة التنظيمية تؤثر على كل شيء بدءاً من ملابس العمال إلى الوقت المسموح به لبدأ الاجتماعات المتأخرة عن الوقت المحدد.

"أما تأثير الثقافة على إجراءات العمل أو أداء العمال فإننا سنجد أن عدد كبير من البحوث ركزت على ذلك ولا يكون هذا التأثير إلا عندما تكون الثقافة قوية عندها يقوم الأفراد بأعمال تتوافق مع ثقافة المنظمة أي أن ثقافتهم تتوافق مع ثقافة المنظمة من خلال الاختيار الجيد للعمال الذين لهم نفس القيم، ووضوح ثقافة المؤسسة.

فهذا النوع من التوافق يؤثر إيجابيا على التزام العمال بأهداف المنظمة ورضاهم الوظيفي وانخفاض دوران العمل بالمنظمة في المقابل" (1).

1- تأثير الثقافة التنظيمية على المنظمة:

تتعدد أوجه تأثير الثقافة على المنظمة من بينها (2) :

1 - أ. توجهات المنظمة والعاملين بها:

هي الطريقة التي تؤثر بها الثقافة لتحقيق أهدافها بحيث أن الثقافة قد تكون متوافقة مع الأهداف (قوة إيجابية) أو تكون غير متوافقة (قوة سلبية) لهذا فالثقافة قد تدفع المنظمة لتحقيق أهدافها أو تدفع بها بعيدا.

(1) - جيرالد جدينبرج، روبرت بارون، المرجع السابق، ص 643 بتصرف.

(2) - مصطفى محمود أبو بلو، المرجع السابق، ص 410

1 - ب - الانتشار : يشير الانتشار إلى الدرجة التي يشارك بها الأعضاء في تشكيل القيم السائدة بالمنظمة ومدى انتشارها وتبني ثقافة المنظمة يعني قوة هذه الثقافة.

1- ج - القوة : قوة الثقافة تشير إلى تأثيرها في أعضاء المنظمة .

1 - د - المرونة: تسمح الثقافة المرنة والعاملين بها بالتكيف مع الظروف والأزمات الطارئة ويوجد عدد من الوسائل تستخدم لتحقيق مرونة الثقافة مثل:

1د- تعيين مدير مسؤول عن الاستفسار عن الأحداث والتصرفات المتوقعة عن الوضع الحالي للمنظمة ويكون على دراية كاملة بالمنظمة وبيئتها .

2د- استقطاب أفراد من الخارج من أجل الرقابة والتحكم والإدارة وتكون وجهات نظرهم متطورة لحل المشكلات التنظيمية.

3د- ويمكن دعم المرونة من خلال التدريب المستمر الذي يمكن أعضاء المنظمة من تعلم العديد من الأعمال والمهارات والقدرات المختلفة.

1- هـ - الإلتزام: تؤثر الثقافة التنظيمية في درجة التزام أعضاء المنظمة وهو الدرجة التي يكون فيها أعضاء المنظمة مستعدين لإظهار ولاءهم وانتمائهم من أجل تحقيق أهداف المنظمة. كما أن الظروف والأحداث الطارئة تجعلهم ملتزمين بهذه الأهداف وراضين عنها أو عكس ذلك .

ويرى "مصطفى محمود أبو بكر" أن الثقافة القوية تكسب الفرد قدرا كبيرا من الالتزام والولاء من خلال العديد من العوامل التي يمكن أن تزيد ولاءهم والتزامهم⁽¹⁾:

1- إرساء رسالة المنظمة وإرساء القيم التي تساعد على تحقيق هذه الرسالة.

2- توضيح قيمة المنظمة عند الفرد والأعضاء.

3- أن تكون الثقافة قوية ولها ميزة تنافسية .

4- أن تكون لهذه الثقافة مخرجات لها قيمة مالية كأن تعمل الثقافة على زيادة الإنتاج وخفض التكاليف.

5- أن تكون للثقافة سمات خاصة بها تختلف عن بقية المنظمات المنافسة لها.

2. تحقيق التوافق بين العاملين و الثقافة

إن المنظمات بشكلها العام تختار العمال الذين يتوافقون مع ثقافتها التنظيمية كما أن العمال بدورهم يسعون للعمل ضمن منظمات تتوافق مع قيمهم.

وفي دراسة لـ "غول جون" "GOLE JONES" حدد أربعة أنواع أو

أشكال للثقافة التنظيمية اعتمادا على بعدين⁽¹⁾:

(1) - مصطفى محمود أبو بكر ، المرجع السابق، ص 411

العشرة اللطيفة التي تقيس درجة المودة بين الأفراد والأفراد الذين يتبادلون الأفعال اللطيفة دون أن تنتظروا مقابل على درجة كبيرة من اللطافة ، كما أن اجتماعية هؤلاء تتوافق مع درجة عالية من التوجه نحو الآخرين.

والبعد الثاني هو **الإتحاد** الذي يقيس التوجه نحو المهمة ويشير هذا الإتحاد إلى تغاضي الأفراد عن إهتمامهم الشخصية من أجل الأهداف المشتركة فالإتحاد يتوافق والاهتمام العال بالتفاصيل ودرجة عالية من العدوانية.

العشرة	الشبكي	الإشترابية
	التجزئة	المرتزقة

الإتحاد

فمن خلال الجدول حدد أنواع الثقافة التنظيمية في أربعة أشكال وهي :

2أ. الثقافة الشبكية (عالية الأجر ، منخفضة الإتحاد) : تنظر هذه

المنظمة لأفرادها على أنهم أصدقاء وعائلة واحدة والأفراد تسود المحبة بينهم. يتشاركون مع بعضهم في المعلومات بكل وضوح وصراحة وهذا ما يمكن أن ينعكس على الأداء بالسلب ويسبب خلل داخل سياسة المنظمة.

2ب . الثقافة المرتزقة (منخفضة الأجر وعالية الإتحاد) : هي ميزة

المنظمات التي تركز على الهدف بشدة والأفراد يصممون على تحقيق

(¹) - ماجدة العطية، نفس المرجع، ص 341

الهدف ولديهم حماس لإنجاز العمل وهي لا تهتم بتحقيق الربح بل تدمير المنافسين.

ومن سلبيات هذه الثقافة تؤدي إلى الإنسانية في التعامل مع الأفراد الذين لهم أداء منخفض.

2 ج . الثقافة المتجزئة (منخفضة الأجر، عالية الإتحاد): تقيم كل من الصداقة والأداء فالأفراد يشعرون بالانتماء ويركزون على تحقيق الهدف وقادتها لهم شخصية كارزمية ويسعى هؤلاء القادة لخلق حواريين و ليس تابعيين.

المبحث الثالث: المستويات و نظريات الثقافة التنظيمية.

تمهيد

سننظر في هذا المبحث إلى مستويات الثقافة التنظيمية ومراحل الثقافة التنظيمية منذ ولادتها إلى أن تصل إلى مرحلة الواقعية، وفي الأخير نظريات الثقافة التنظيمية التي نراها مناسبة للموضوع.

أولاً- مستويات الثقافة التنظيمية

إن تطور الثقافة التنظيمية يحدث من خلال مجموعة من القوى من داخل التنظيم أو من خارج التنظيم على مستوى المجتمع العام أو على مستوى نشاط المؤسسات وعلى آثار هذا تتحدد مستويات الثقافة التنظيمية في نظر "خليل محمد حسن الشماع" و"خضير كاظم حمود" كالتالي⁽¹⁾ :

1- ثقافة المجتمع : وتشمل القيم والاتجاهات والمفاهيم والأفكار السائدة داخل المجتمع والتي تمكن الأفراد من نقلها إلى المنظمة. فتقافة المجتمع تتأثر بعدة ظروف تؤثر في ثقافة المنظمة مثل الظروف والعوامل الاقتصادية والسياسية والهيكل الإدارية للدولة فجميع هذه العوامل تؤثر على رسالة وأهداف وخدمات ومنتجات المنظمة. "لهذا يجب أن تكون

(1) - خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، المرجع السابق، ص193، بتصرف.

ثقافة المنظمة متوافقة مع المجتمع حتى تتمكن من تحقيق أهدافها وتلقى كامل القبول من هذا المجتمع⁽¹⁾.

2- ثقافة النشاط: إن المنظمات التي لها نفس النشاط تتميز بتشابه من حيث قيمتها واتجاهاتها ومعتقداتها مما يؤثر على نمط التسيير ونمط اتخاذ القرار فيها وملابساتها وسياساتها العامة ونجد هذا واضح أكثر في سياسة البنوك والفنادق والشركات البترولية.

3- ثقافة المنظمة: فهي كذلك تختلف من حيث ملكيتها (إن كانت عامة أو خاصة) ومختلفة من حيث حجمها (كبيرة، صغيرة) كلها تتميز بثقافة مختلفة عن بعضها البعض وللواحدة منها ثقافة مختلفة في أماكن مختلفة.

كما أن المتغيرات الثقافية للمجتمع لها دور في سلوك المنظمة وتحقيق أهدافها ووسائل اتصاله. فالمنظمة هي بنت الثقافة السائدة بالمجتمع وعمال هذه المنظمة هم نتاج واقع ثقافي واجتماعي ويؤثر هذا الواقع على قراراتهم وسلوكاتهم وطريقة معالجتهم للمشاكل ومن ثم تؤثر على سلوكه العملي للأفراد. وفي أغلب الحالات تعالج المشاكل الإدارية في كنف القيم والأعراف والتقاليد الثقافية السائدة بالمجتمع.

(1) - مصطفى محمود أبو بكر، المرجع السابق، ص417.

ثانياً. مراحل تطور الثقافة التنظيمية

يرى "موسى اللوزي" بأن الثقافة التنظيمية لكل منظمة تمر بالمراحل التالية حتى تصل إلى ما هي عليه في الواقع⁽¹⁾ :

1- مرحلة العقلانية : تنظر للعامل بمنظور مادي بحث ، فهو في نظرهم آلة وتجاهلت ذات العامل وعلاقاته الإنسانية بحيث اعتمدت فقط على الحوافز المادية لأدائه الجيد وتتضمن هذه المرحلة الفترة الكلاسيكية لنظرية التنظيمية.

2- مرحلة المواجهة: بدأت بظهور النقابات، والاهتمام بالعلاقات الإنسانية ومنح الفرد حقوقه وتكليفه، وتصاعد قيم الحرية والاحترام.

3- مرحلة الإجماع على الرأي: حيث انتقلت الإدارة من المدر بين إلى العاملين وعززت القيم الإدارية لديهم وتطرت هذه المرحلة إلى فرضيات XY لترسيخ قيم كل منها.

4- المرحلة العاطفية: شددت على مشاعر وأحاسيس العمل واعتبرته كتلة من المشاعر وليس آلة.

5- مرحلة الإدارة بالهدف: ركزت على مبدأ الشورى والمشاركة في اتخاذ القرار وسياسات التنفيذ لتحقيق الأهداف.

⁽¹⁾ - موسى اللوزي، المرجع السابق، ص 334.

6- مرحلة التطوير التنظيمي: استخدمت المنهجية العلمية لتطوير

المنظمة لوضع خطط من خلال تحليل الأفكار والمعلومات الإدارية مما أدى لظهور اهتمامات جديدة كدراسة العلاقات الإنسانية وضغوط العمل والإجهاد وحالات التوتر والانفعال في العمل.

7- مرحلة الواقعية: هي مزيج من المراحل السابقة حيث يتم فيها الاهتمام

بالبيئة الخارجية والداخلية للمنظمة وظهرت مصطلحات جديدة.⁽¹⁾

ثالثاً- نظريات الثقافة التنظيمية :

إن آراء المنظرين حول الثقافة التنظيمية اختلف حسب مجتمعاتهم وحسب المراحل التاريخية التي عاشوها وهذا ما أثر على النظريات التي وضعوها حول الثقافة التنظيمية كما أن تشعب موضوع الثقافة التنظيمية واختلاف المؤثرات فيه يجعل هذه النظريات مختلفة وكثيرة لكن ا حاولنا انتقاء النظريات التي رأيناها مناسبة لموضوع وهي كالآتي⁽²⁾ :

1- نظرية الثقافة القوية: تشير هذه النظرية إلى أن قوة المؤسسة تعود إلى

قوة ثقافتها الناتجة عنها والموافقة لعملها وقيم عمالها وعاداتها وقواعدهم مما يعني أن هذه القوة تنعكس جيداً على أداءهم من خلال الأهداف المشتركة لهؤلاء العاملين

⁽¹⁾ - إيهاب فاروق المصباح، المرجع السابق، ص 26.

⁽²⁾ - مصباح فاروق العاجز، المرجع السابق، ص 11- 12.

والأهداف التي يترتب عليها تحفيز قوي للعمال.

2 .. نظرية التوافق: تشير هذه النظرية إلى مفهوم القوانين والتكامل بين ما تقدمه المؤسسة من سلع وخدمات وأهدافها وسياستها وإستراتيجياتها المعمول بها، حيث تتأثر الثقافة ببيئة المؤسسة إن كانت ساكنة أو متحركة ومتطلبات الجمهور الخارجي، و التوقعات الاجتماعية.

3 - نظرية التكيف: وهي ميزة المؤسسات ذات الأداء المتميز نتيجة لوجود ثقافات تساعد في القدرة على التكيف مع متغيرات المحيط فوجود ما يسمى بثقافة المؤسسة التكيفية يترتب عليه توافر درجة عالية من المرونة في بيئة العمل وهي التي تساهم في زيادة كفاءة و فعالية العمليات المؤسسية

وتخلق هذه الثقافة لدى العاملين شعور إيجابياً يتمثل في عدة نواحي منها:
زيادة الالتزام لدى العاملين بالعمل، زيادة انتمائهم، شعورهم بالارتباط والولاء،
والإبداع.

4 . نظرية القيم : يرى أصحاب هذه النظرية ندرة وجود مبدأ تكاملي يسود الثقافة. فالثقافة الواحدة يسودها عدد محدد من القيم، والاتجاهات التي تشكل الواقع لدى حاملي هذه الثقافة، وكل ثقافة توجد بها مجموعة من القوى التي يؤكد أفراد الجماعة على أهميتها وتسيطر على تفاعل الأفراد وتحدد أنماطهم الثقافية.

5- نظرية المؤسس : و مفادها أن المؤسس الأول هو من هو من يضع رسالة المنظمة وأهدافها، وإستراتيجياتها من خلال رؤية هو مؤمن بها بما يمتلكه من قيم وفلسفة ومعتقدات، وكيف ستكون المنظمة بعده وبالتالي يوجد نوع من الرمزية بينه و بين أعضاء المنظمة ويمكن لهؤلاء أن يصبحوا رموز الثقافة السائدة بالمنظمة.

6 - نظرية التفاعلية الرمزية : التفاعلية تبعاً لتسميتها تعتمد على المعاني والرموز على مستوى وحدة الفعل الصغرى ، فهي تتضمن معايير اجتماعية

وقيماً ثقافية، وتتطلب عملية خلق المؤسسات أن يوجه الفاعلون أفعالهم نحو بعضهم لتحقيق الإشباع المتبادل و لم يحدث هذا فإن أفعالهم تصبح ثابتة، ويتخذوا أنماط من الأدوار من حيث توقعات البشر أي من حيث المعاني والرموز.

كما أن التفاعلية تهتم بشكل المعاني التي يتم تداولها بين الأفراد أثناء تفاعلهم، فالرموز عرفها كريب على أنها : "معنى مشترك ويتطور بالتفاعل وهي التي تشكل عالمنا المشترك عن طريق المحادثات الخارجية، وبالتالي تفاعل الأفراد يولد المعاني"⁽¹⁾.

(1) - أيان كريب، النظرية الاجتماعية من بارسونز إلى هابرماس، (ترجمة محمد حسين علوم)، عالم المعرفة، الكويت، 1999، ص

من خلال جميع العناصر التي تناولناها في الفصل يمكن أن أستنتج عدة نقاط منها :

اختلاف وجهات نظر العلماء حول تعريف الثقافة التنظيمية لكن هذا الاختلاف ليس كلي لأن في المقابل هناك تشابه كاعتبار الثقافة التنظيمية جزء من ثقافة المجتمع ولها نفس المركبات، حتى من حيث أنواعها قسمها البعض تقسيم عام مثل "حسين حريم" و "ماجدة العطية".

وقسمها آخرون تقسيم يختلف من قطاع عام إلى خاص ومن إنتاجي إلى خدماتي مثل "مصطفى أبو بكر" و "إيهاب فلوق مصباح العاجز".

هناك نقطة أخرى لا بد أن نشير إليها وهي أن عناصر الثقافة وهي الرموز ، وال لغة، والقصص ، والأساطير، والمراسم ، والطقوس الشعائ، والقيم هي مركبات و في نفس الوقت هي وسائل ينقل بها العمال هذه الثقافة من جيل إلى جيل .

إن محددات الثقافة التنظيمية كالأفراد والتكنولوجيا وحجم المنظمة وتاريخها وملكيته والبيئة والأخلاقيات وقيم المنظمة تعتبر كعوامل مؤثرة في تكوين الثقافة وتغيرها.

كما يمكن للثقافة التنظيمية أن تمضي بالمنظمة والعمال إلى الأمام،
"أو أن تتراجع المنظمة بسببها وتكسر قدرة العامل على النجاح
والرضاء في دوره."¹

(1)- Common good careers :and is puphished under a creative commons Attribution / Noncomm ercial.Nosedives .2.5License

تمهيد :

يعتبر الفرد اللبنة الأساسية للمنظمة، فمن خلال ما يقوم به يمكن تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة عن طريق تفاعله مع زملاءه في العمل وأدوات العمل ومحيط العمل بصفة عامة الذي يؤثر في طبيعة سلوك الفرد وتتنوع أدواره الرئيسية. "فكل ما ينتجه ناتج عن التفاعل المحيطي الذي تعتبر المنظمة جزءاً منه و بين ذات الفرد التي تلعب دور هام"⁽¹⁾، فمن خلال ما قاله "خليل السماع" يمكن أن نقول أن ما هي عليه المنظمة ما هو إلا ناتج للتفاعل الحسن أو غير الحسن للفرد مع المحيط المهني.

و نظراً لكون هذا الفرد العنصر الأكثر أهمية في البيئة الداخلية للمنظمة فهو يسعى مع من فيها لتحقيق الأهداف التي تسعى لها المؤسسة فيسعى كل من المدير والعامل لتحقيق أهداف مختلفة ويتعاونون على ذلك لتسهيل ذلك. ولا يؤدي هذا ولا ذلك إلا من خلال التوافق المهني بين العامل والمؤسسة

وهو ما سنتناوله في هذا الفصل.

(1) - محمد حسن خليل السماع، خضير كاظم حمود، نظرية التنظيم، دار المسيرة، الأردن، ط1، 2000، ص 117.

المبحث الأول: ماهية التوافق المهني.

سنتناول في هذا المبحث ماهية التوافق المهني بما فيها التعاريف، والمحددات والأهمية، والأهداف، والمبادئ، ومظاهر سوء التوافق المهني، والعوامل المؤثرة فيه، وكيف تعالج مشكلة سوء التوافق.

أولاً- تعريف التوافق و أنواعه:

1- تعريف التوافق:

التوافق لغة: توافق توافقاً (وفق) القوم في الأمر: ضد تحالفوا⁽¹⁾.

اصطلاحاً: يعني مصطلح التوافق العام "علاقة انسجام بالبيئة التي يكون الفرد فيها قادراً على الحصول على كفايته من غالبية الحاجات ومقابلة متطلباته سواء كانت طبيعية أو اجتماعية"⁽²⁾.

وورد في تعريف آخر أن التوافق هو "عملية ديناميكية مستمرة تتناول السلوك والبيئة (الطبيعية و الاجتماعية) بالتغير أو التعديل حتى يحدث توازن بين الفرد وبين بيئته وهذا التوازن يتضمن إشباع الحاجات"⁽³⁾.

التوافق في معناه العام هو عملية أو السلوك الذي يحاول به الفرد التغلب على صعوبات أو العوائق التي تقف حيال تحقيق حاجة ما أو دافع. أما التكيف يتضمن تغييرات في سلوك الكائن الإنساني يستطيع بها أن يواجه استجاباته لظروف البيئة التي يعيش لها.

(1) - المنجد الاعدادي، دار الشروق ببيروت، ط1، 1999، ص 158 .

(2) - مجدي أحمد عبد الله ، علم النفس الصناعي بين النظرية و التطبيق، دار المعرفة الجامعية، 2005 ، ص 49 .

(3) - محمد جاسم محمد، علم النفس التجريبي (التجارب و التجريب في فروع علم النفس)، دار الثقافة، عمان، ط 1، 2004، ص 394 .

والتكيف يتضمن تغيير جوهريا من جانب الفرد لكي يواجه حاجاته ومطالبه والظروف المتغيرة للمجتمع.

فهناك الكثير من الباحثين يخلطون بين التكيف والتوافق فهذا الأخير يعني علاقة انسجام بالبيئة يكون الفرد فيها قادرا على الحصول على كفايته من غالبية الحاجات ومقابلة متطلباته الطبيعية والاجتماعية.

لهذا التوافق يعتبر شكل من أشكال النشاط يتضمن مجهودات توجه لعلاج الإنعصاب التي يتعرض لها الفرد في البيئة التي يعيش يواجه حاجات ومطالبه المتجددة وهذا السلوك يسمى بالتوافق.

وورد عن "مجدي أحمد محمد عبد الله" (1): أن "كولمان" يرى أن التوافق هو: السلوك الذي يحاول فيه الفرد أن يواجه حاجاته ومطالبه الاجتماعية والنفسية و البيولوجيا.

وهو مجهود يبذله الإنسان للحصول على علاقة منسجمة مع البيئة التي يعيش بها. أما "أنجلس" يرى أن التوافق هو تكيف شخصي مع البيئة الاجتماعية.

2- أنواع التوافق ومظاهره :

يرى "سوبر" حسب ما ورد في مرجع "مجدي أحمد عبد الله" بأن هناك مظهرين لتوافق هما (2):

1- التوافق الذاتي: يتعلق بتنظيم الذاتي.

2- التوافق الاجتماعي: يتعلق بالعلاقة بين الذات و الآخرين.

- ويرى الدكتور " عزت راجح" أن التوافق هو تغيير السلوك عند مواجهة مشكلة مادية اجتماعية و خلقية أو صراعا.

(1) - مجدي أحمد محمد عبد الله، المرجع السابق، ص 52 .

(2) - مجدي أحمد محمد عبد الله، نفس المرجع، ص 53- 56، بتصريف.

فهناك التوافق الاجتماعي والمهني و المدرسي وكل سوء توافق في جانب يؤثر على الجانب الآخر. وبعبارة أخرى أن الفرد المتوافق هو الذي يستطيع أن يغير من سلوكه كي ينسجم مع غيره من الأفراد بإتباع تقاليد معينة والخضوع للالتزامات معينة. وعلماء الاجتماع في تناولهم للتوافق الاجتماعي تناولوا علاقته بالثقافة، فالإنسان كائن اجتماعي ثقافي يعيش في مجتمع فيه علاقات متشابكة مع الآخرين وهو يخلق الثقافة لتؤثر في حياته والمجتمع ويصل لذلك من خلال عملية التفاعل.

أما "حامد عبد السلام زهران" يضيف أنواع أخرى للتوافق وهي⁽¹⁾ :

2أ- التوافق الأسري: يتضمن القيم و المبادئ النبيلة المختلفة الجوانب للأفراد داخل الأسرة والجيران وكيفية التغلب عليها ومعرفة أسباب عدم توافق أفراد الأسرة.

2ب- التوافق الصحي: الصحة تؤدي إلى التوافق والعكس صحيح وهذا يختلف حسب مستوى الصحة النفسية للفرد، والتوافق الصحي يتعلق بالجانب النفسي أكثر من الجسمي للفرد.

(1) - حامد عبد السلام زهران، ا لتوجيه و الارشاد النفسي ،

دار عالم الكتاب، القاهرة، ط2، 1999، ص ص 35 - 36 .

2ج - التوافق التربوي: يوجد في شتى مجالات التعليم ويضمن طريقة الفرد

في المساهمة الخطط التربوية التي تتلاءم وقدراته وأهدافه ويختار من

المناهج والمواد الراسية التي تساعد على اكتشاف إمكانياته وتطويرها.

2د- التوافق الديني: يوجد في مختلف ديار العبادة كالمساجد والكنائس

ويسعى لتكوين سلوك متكامل متماشياً مع المعتقدات الدينية مما يؤدي

للتوافق الشخصي والنفسي.

2هـ - التوافق الاقتصادي: يتضمن معرفة المعلومات عن العملاء وطبيعة

المنافسين والمنتوج ويسعى إلى معرفة مدى توافق متطلبات الزبون مع

المنتوج.

2و- التوافق المهني: يوجد في ميدان العمل ويتضمن الاختيار المناسب

للمهنة والتدريب لها والدخول فيها والشعور بالرضا والنجاح بعد ذلك،

ويتضمن معرفة أسباب الاضطرابات المهنية إن وجدت. (1)

(1) - حامد عبد السلام زهران، المرجع السابق، ص 157 . 377 .

ثانياً- أهمية و أهداف التوافق العام :

قد ورد عن "فرج عبد القادر طه" أهمية، ومجموعة من الأهداف للتوافق

المهنيوهي كالآتي⁽¹⁾:

1 - أهمية التوافق العام : تتمثل أهمية التوافق في النقاط التالي :

- 1- أ- بروز قيم نبيلة بين أفراد المجتمع و تكامله معها .
- 1 - ب - القدرة على الحب والثقة المتبادلة .
- 1- ج - الاندماج مما يحقق نقل الخبرات المختلفة .
- 1- د - شعور الفرد بالرضا عن ذاته .
- 1- هـ - نمو مسؤولية الفرد اتجاه نفسه و بيئته ووطنه .
- 1- و - تنمية روح التعاون وتعامل الجماعات .
- 1- ز - تنمية روح الإبداع انطلاقاً من الحاجات غير مشبعة كتحقيق الذات.

2 - أهداف التوافق العام :تتجلى أهداف التوافق العام في فيما يلي :

2- أ- تحمل المسؤولية و تقديرها.

2- ب - القضاء على العجز.

(1) - فرج عبد القادر طه، علم النفس الصناعي و التنظيمي، دار النهضة العربية، القاهرة، ط5، 1998، ص 45

- 2- ج . القدرة على التحكم على الذات .
 2- د- إبراز مساهمة الفرد له و للمجتمع و سهولة تحقيق الأهداف المسطرة .

ثالثاً- المحددات الأساسية للتوافق

تتجلى محددات التوافق المهني فيما يلي⁽¹⁾:

- 1 - **الإطار المرجعي**: وتوقعات الفرد عن الواقع، وقيمة فالطرق التي يتصرف بها الفرد ضمن موقف المخاطرة هي التي تجاهدنا والتي تشكل وتنقف الفرد مع توقعاتنا عن أنفسنا وواقعنا، فتوقعات الفرد عن ذاته والعالم يمكن أن يغير من درجة توفيقه.
- 2 - **الدوافع** : تؤثر دوافع الموقف عند الفرد في كمية الطاقة التي يتغلب بها على العقبات وقدرته على المثابرة .
- 3 - **كفاية الفرد**: وهي مهارات وقدرات الأساسية للتوافق و يبرز دورها في تقرير السلوك المناسب لحل موقف معين، وهي تتضمن كفاية حاسمة وعقلية وانفعالية واجتماعية للفرد.

⁽¹⁾ -مجدي أحمد عبد الله، المرجع السابق، ص 238- 241.

هذا فيما يخص المحددات الداخلية، أما فيما يخص المحددات الخارجية فهي كالتالي:

4 - التأييد الاجتماعي للسلوك: تأييد الأصدقاء والأسرة وجماعات العمل كلها

تجعل ما يواجهه الفرد اقل مما قد يكون عليه إن كان منعزلاً.

5 - التوقعات الاجتماعية والضوابط ومطالب الدور الذي يؤديه الفرد .

6 - موقف حياة الفرد .

رابعاً- التوافق المهني في مجالات العمل:

إن تتناسب قدرات العامل مع متطلبات العمل واحتياجاته يؤدي إلى التوافق في أداء العمل ورفع الروح المعنوية للعامل و ذلك يتم من خلال تدريب العامل على الآلات المستخدمة وتجنب معوقات التوافق المهني.

التوافق هو قدرة الفرد على التلاؤم والتكيف السليم ببيئته المادية والاجتماعية في شق صورها: الأسرية، المهنية، الدراسية، الثقافية، و الدنية.

أما التوافق المهني هو أحد فروع التوافق العام ولا شك أن مجال العمل يعد من أهم المجالات التي ينبغي أن يحقق فيها الفرد أكبر قدر من التوافق.

من ناحية أخرى التوافق هو عملية ديناميكية مستمرة يقوم بها الفرد لتحقيق التلائم ببيئته و بين البيئة المهنية، المادية والاجتماعية والمحافظة على هذا التلائم. فتكيف الفرد مع ظروف العمل ومطالبه وتكيفه مع التغييرات وصاحب العمل ورئيسه في العمل وزملائه مع متطلبات العمل وكذا مع إستعداداته الذاتية و الرضا عن العمل الذي يعتبر إحدى مظاهر التوافق. ولكي يحدث التوافق يجب أن يكون العامل متشبع لحاجاته فكلما شبعت حاجات العامل الفيزيولوجية، والأمن، والتقدير كلما زاد توافقه المهني. التوافق كمصطلح نفسي اجتماعي يشمل عوامل نفسية واجتماعية فالعامل الذي يلتحق بعمل جديد يتحتم عليه أن يتكيف مع النظام الجديد ومع الآلات التي يستعملها ومع مواعيد العمل وظروفه المتوقعة وغير متوقعة⁽¹⁾.

خامساً- أهمية و أهداف التوافق المهني :

1 - أهمية التوافق المهني: هي لا تختلف كثيراً عن أهمية التوافق العام وتتمثل في الآتي⁽²⁾..

(1) - الشيخ كامل محمد عويضة، علم النفس الصناعي ، دار الكتب العلمية، بيروت، ط1، 1996، ص 161-165، بتصرف.

(2) - (2) - فرج عبد القادر طه، المرجع السابق، ص 56 .

- 1 أ. تحقيق التوفيق بين قدرات الفرد ومتطلبات العمل من جهة و إشباع الحاجات المختلفة من جهة أخرى .
- 1 ب . تحقيق الانسجام الجماعي.
- 1 ج . تحقيق الصحة النفسية للعامل.
- 1 د . تحقيق الرضا الإجمالي عند العامل و الرضا عن جوانب معينة من بيئة العمل.
- 1 هـ . تحقيق توافق أفضل في جميع النواحي للعامل في بيئة عمله و خارج بيئة العمل و مكوناتها المختلفة.
- 2 - أهداف التوافق المهني تتمثل في⁽¹⁾:
- 2أ - رفع الروح المعنوية.
- 2ب - زيادة الإنتاج كماً و نوعاً.
- 2 ج - القضاء على العجز في مختلف أداءات الأفراد العاملين .
- 2 د - البقاء في العمل مع الجدية .
- سادساً- مبادئ لتحقيق التوافق المهني:

عرض "ليتارت ليقى" مبادئ ستة لتحقيق التوافق تعبر عن متطلبات نفسية

للعمال من خلال دراساته في السويد وهي⁽¹⁾:

- 1- أن يكون العامل مرغوب ومتنوعاً.
- 2- أن يحتوي العمل على عملية التعليم المستمر.
- 3- أن يحتوي العمل على التدعيم الاجتماعي والمعرفة:
- 4- أن يشترك العمال في صنع القرار.
- 5- أن ترتبط الحياة المهنية بالحياة الخاصة والاجتماعية للعامل.
- 6- أن يؤذي العمل كمستقبل يرجوه العامل.

وفي دراسة للتوافق المهني للعمال عرضت في مرجع "الشيخ محمد كامل

عويضة"، استطاعت بناء مقياس التوافق المهني للعامل، وقد توصلت إلى

عشرة مجالات يمكن أن تشير إلى التوافق أو سوء التوافق وهي⁽²⁾:

- 1- الحالة الانفعالية للعامل.
- 2- العامل الشكلي.
- 3- الكفاءة المهنية للعامل.

⁽¹⁾- الشيخ كامل محمد عويضة، المرجع السابق، ص 166.

⁽²⁾- الشيخ كامل محمد عويضة، المرجع نفسه، ص 167.

- 4- علاقة العامل بزملائه.
- 5- علاقة العامل برؤسائه.
- 6- امتثال العامل و انطباعه.
- 7- العامل المتغيب.
- 8- تكيف العامل مع الآلة.
- 9- مخاوف العامل .
- 10- مشكلات العامل الشخصية.

حيث عرف سوء التوافق المهني وفق لدراسة: على أنه عجز العامل عن التكيف السليم لظروف عمله المادية أو الاجتماعية أو هما معا، مما يجعله غير راض عنها وغير مرضي عنه.

سابعاً- مظاهر سوء التوافق المهني:

من مظاهر سوء التوافق و نتائجها الأتي⁽¹⁾:

- 1- سوء إنتاج العامل من حيث التكيف وقلته من حيث الكم.
- 2- كثرة الحوادث التي يتعرض لها العامل بالإضافة إلى وقوعه في أخطاء فنية كثيرة أثناء أداء عمله.
- 3- إساءة استخدام الآلات و الأدوات وكثرة الفاقد من المواد الخام.
- 4- تمارض العامل وكثرة غيابه عن العمل بدون عذر وكثرة ظاهرة دوران العمل.
- 5- يبدو على العامل أعراض التكاسل واللامبالاة لكل ما يدور حوله.
- 6- يصبح العامل أكثر شغبا في تعامله مع رؤسائه و زملائه.
- 7- إسراف العامل في الشكوى وتبدو عليه علامات ومظاهر التمرد على اللوائح والتعليمات والرؤساء بالمصنع وعدم الانصياع لذلك.
- 8- السلوك العدواني والتخريبي للعامل وتحريض زملائه من العمال على الشكوى والتمرد ضد اللوائح ونظم العمل.

⁽¹⁾ - الشيخ محمد كامل عويضة، المرجع نفسه، 168.

ثامناً- العوامل المؤثرة في التوافق المهني:

هناك جملة من العوامل التي تؤثر في التوافق المهني من بينها⁽¹⁾:

1- التغيرات اليومية: التي تحدث نتيجة التطور التكنولوجي لاستخدام المعدات

في العمل مما يؤدي لضغوط نفسية للعامل تتمثل في:

1أ- زيادة العمل الذهني لمواكبة العمل على مثل هذه اللالات.

1ب - التطور الكبير لهذه الألات يؤدي لخفض حاجة للعمال مما يهدد

العامل للاستغناء عنه رغم أن قوانين العمل لا تسمح بذلك، ويؤدي ذلك إلى

عدم إشباع تحقيق ذاته وهي من أهم الحاجات النفسية.

1ج - كما أن المصانع نتيجة لهذا التطور تلجأ إلى تدريب العمال على هذا

التطور مما يؤدي إلى نوع من التخوف لعدم استطاعتهم عدم اكمال التدريب

بنجاح مما يزيد قلق وتوتر العمال.

2- اختلاف البيئات من حيث العوامل الحضرية: فالعامل الذي يأتي من

الريف إلى المدينة من أجل العمل يجد هناك فرق بين البيئتين من حيث

الضوضاء

⁽¹⁾ - الشيخ كامل محمد عويضة، المرجع السابق، ص 169.168 بتصرف.

وطبيعة العلاقات مما يؤثر هذا على توافق هذا العامل وزيادة شعوره

بالاغتراب وعدم الانتماء، أساس العمل هو العامل المادي و يؤدي هذا

لانقطاع الصلة بين العامل وصاحب العمل و تغيير سريع في عاداته و قيمه.

3- العوامل الشخصية: وهي التي تؤثر بشكل مباشر وأعمق في التوافق

المهني. وأهم هذه العوامل:

3أ. عدم تناسب قدرات و مهارات العامل مع متطلبات الأداء.

3ب. الحالة الصحية السيئة: كلما كان العامل عاجز عن الأداء الجيد و

يشعره بالنقص.

3ج. قد تكون ظروف العامل الاجتماعي سبب في سوء التوافق وما من شك

أن المشكلات الأسرية والعائلية تؤثر بشكل مباشر في التوافق.

3د. الحالة النفسية والمزاجية للعامل والاضطرابات الانفعالية والنفسية والقلق

والإحباط وكل ما يؤدي به لعدم التوافق في العمل.

4- مناخ العمل: السائد داخل المصنع كالعلاقات الشخصية بين العمال وإدارة

المصنع والقيادة الديكتاتورية والظروف الفيزيائية والخدمات الاجتماعية

والصحية والنفسية، كإنشاء دور الحضانة للعلامات والتغذية والخدمات

الترفيهية كالرحلات والأندية لشغل أوقات الفراغ التي تؤثر سلباً على توافق العمال.

ثامناً- علاج مشكلة سوء التوافق المهني:

يمكن علاج مشكلة سوء التوافق المهني بالوسائل التالية⁽¹⁾:

1- إتباع الطرق العلمية في الاختيار و التوجيه و التدريب: إن تقدم علم

النفس الصناعي يجعل من هذه الطريقة متطورة عن طريق الأسلوب العلمي لتحليل الأفراد واختيار العمال وفقاً لقدراتهم، كما أن التدريب والتوجيه أصبحت له نظريات ووسائل تتلاءم مع تطور الآلة.

2- الإرشاد النفسي و الاجتماعي: الإرشاد النفسي يساعد على تشجيع العامل

للتعبير عن أفعاله والمشاعر السلبية فعندما تقمع هذه المشاعر يصبح العامل يتردد عن التعبير عنها وهذا ما يؤدي لتراكمها وظهورها بصورة سيئة، لهذا التعبير يساعده على الراحة والتصدي لمشكلاته وعلاجها، والكثير من المصانع تقوم بتعيين أخصائي من أجل ذلك.

(1) - الشيخ كامل محمد عويضة، المرجع السابق، ص 181 - 182.

3- الخدمات الإستشارية: الخدمات التي يحتاج لها الفرد متعددة وعدم

الحصول عليها قد يؤدي لسوء التوافق وهذه الخدمات تحتاج لخبرة أشخاص متخصصون.

4- توفير بيئة مناسبة للعمل: إن توفير البيئة المناسبة للعمل كتزويدها

بالآلات والمواد التي تساعد على الإنتاج وإشباع حاجات الفرد بالإضافة إلى

الظروف الفرعية كالإضاءة والتهوية و الضوضاء والاهتمام بالأنشطة

الترفيهية، وتكريم العمال وطرق الإدارة الديمقراطية.

المبحث الثاني: علاقة الفرد بالمؤسسة و التوافق المهني.

تمهيد

يعتبر الفرد ركيزة الصناعة لماله من دور بالغ في زيادة الإنتاج، رغم أن ذلك يتطلب منه زيادة عدد الساعات في العمل والسرعة و الدقة على حساب راحته النفسية. ورغم هذا فهو يسعى لتحقيق أماله ويطمح للتعامل مع رؤساء وزملاء يحترمونه، و يتوق إلى توافق سليم مع بيئة عمله بما تشمله من عناصر. سنتطرق في هذا المبحث إلى علاقة الفرد بالمؤسسة، أو التوافق المهني للفرد مع مختلف الأطراف الداخلية البيئة التنظيمية، بداية برغبات العمال لأن تحقيق هذه الرغبات هي بداية للتوافق والانسجام المهني للفرد، ثم علاقة العامل بعمله، وبنظام المؤسسة، ورؤساء العمل، ثم علاقته بالزملاء وظروف عمله.

أولاً- رغبات العمال داخل المؤسسة:

من خلال الدراسات فهناك مجموعة من الرغبات يسعى العامل لتحقيقها وأهم هذه الرغبات تتجلى في (1):

(1) - الشيخ محمد كامل عويضة، المرجع السابق، ص ص 10- 11.

1. طمأنة العامل بعدم فصله و استقراره في عمله.
2. وضوح التعليمات الخاصة بالعمل ووضوح اختصاصه و مسؤولياته.
- 3 . الاهتمام بالظروف الفيزيائية.
4. الوقاية من الحوادث والأمراض.
- 5 - توزيع الأجور بالعدل وفق مهارات العمال.
6. تحديد ساعات العمل بحيث لا يرهق العامل.
7. تخفيف وطأة التعب و الإرهاق والملل ببعض الطرق.
- 8 . المعاملات الإنسانية للعامل.
- 9 - الاستماع لشكواه وإنصافه إن كان على حق.
- 10 - أن يكون أمامه فرصة الترقية والتقدم الوظيفي.
- 11 - الخدمات الترويحية وشغل أوقات الفراغ .
- 12 - التأمين ضد العجز والشيخوخة و الموت والإصابة .
- 13 - العمل على رفع مستوى رفاهية أسرته .
- 14 . الإشراف المقترن بالعدل.

كما أن تلبية حاجات العامل يؤدي إلى علاقات التوافق داخل الجماعة التي

ينتمي إليها. كما أن إدراك الفرد للعلاقات الإنسانية الحسنة و دورها في

المنظمة يؤدي لتوافقه، وكذا ما يتقبله الفرد من نماذج سلوكية تتابعا بأداء

مهامه. كالنماذج التي تصدر عن أحد العملاء عند زيارته مثلا.⁽¹⁾

ثانياً- علاقة العامل بعمله:

إن علاقة العامل بعمله تتأثر بعوامل عدة كالتوسع الصناعي والتفرع أو

التخصص المهني نتيجة التقدم التكنولوجي الذي يجعل من عملية الاختيار

المهني صعبة وتتطلب توجيه مهني علمي نتيجة تطور الآلة، نظراً لاحتوائها

على أجزاء تتطلب ممن يديرها دقة الملاحظة والتفكير وأخذ المعلومات كافية

عنها يتصرفون تبعاً لها، وهكذا كلما قل التعامل بهذه المعلومات

والملاحظات تطلب الأمر توجيه مهني أكبر للفرد ضمن العمل المناسب

لقدراته والذي يحقق فيه أكثر قدر من التوافق.

(1) - جمال أبو شنب، العلاقات الإنسانية، دراسة في مهارات الإتصال و التعامل، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2006 ص 254 .

"كما أن ملاحظة الفروق الجسمية والعقلية والمزاجية والاجتماعية في التوجيه تجعل من بعضهم أكثر نجاحاً في عمل ما. رغم تشابه ظروف العمل والآلات والمعدات لها". (1)

لنا أن نتصور العامل الذي يعمل دون توجيه فيصبح مع مرور الوقت يعاني عجز في عمله أو ينتقل من عمل إلى آخر دون أجر مسبق له أو يدخل سوق البطالة وهذا ما يشعره بالإحباط من عمله وزملائه ومؤسسته مما يؤدي به لنتائج سوء التوافق المهني.

ثالثاً- علاقة العامل بنظام المؤسسة:

يرى "عباس محمود عوض"⁽²⁾: أن الفرد كلما شعر بالارتياح النفسي والأمن كلما زادت إنتاجيته وزاد دافعه للعمل مما يزيد ولاءه للمؤسسة وشعوره بالانتماء والتوحد معها وتوافقه مع عمله مما ينعكس ذلك على علاقته بالنظام والهيئات الإدارية. فالذي لا يجد الرضا النفسي عن طريق عمله يرضي نفسه كزعم للمتمردين بالمؤسسة، وأحياناً تكون المؤسسة مصدر للتأزم بين نظامها

(1) - فرج عبد القادر، المرجع السابق، ص 56.

(2) - عباس محمود عوض، دراسات في علم النفس الصناعي والمهني، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، بون طبعة، ص 22 .

الصارم وعقوباتها. لهذا تعد المشاركة وهي أسلوب تآزر بين الإدارة والعمال فيما يتعلق بالإنتاج ونظام العمل والحوافز لهذا يتطلب في نظام المؤسسة دليل لماله من فائدة في زيادة شعور الفرد بالانتماء وقلة عدوانه.

لهذا يجب على المؤسسة أو إدارتها بالخصوص أن تكون واعية للأسباب التي تجعل من الفرد في علاقة غير حسنة مع نظام المؤسسة تعمل على القضاء على هذه العوامل. وتوفر له كل ما يجعله متوافق وإياها دون أن يخل ذلك بنظامها وأهدافها وحاجات الفرد.

رابعاً- علاقة العامل بالرؤساء:

تعتبر هذه النقطة أهم من سابقتها لما لها من أهميته في سيكولوجية العامل فالمدير هو الإدارة في أعين مرؤوسيه وهو يؤثر فيهم معنوياً، ولسياسته صلة بإنتاج الجماعة أو المؤسسة. أغلب الشكاوي التي يقدمها العمال هي في الأساس عدوان موجه ضد الرئيس وتمرداً عليه لأن الرئيس قادراً على إثارة القلق في نفوس مرؤوسيه و خير دليل الدراسات التي أجريت حول تأثير القيادة على العمال ” كما أن في بحث "مايو" لاحظ أن أحد المجموعات زاد

إنتاجها نتيجة التفاهم المتبادل بين العمال و الإشراف مما أشعر العمال بالأهمية والمسؤولية“.

لهذا توصلت بعض الدراسات بالإضافة إلى دراسات أخرى ملاحظات حول علاقة العامل برئيسه، وأهم هذه الملاحظات⁽¹⁾:

- 1- معاملة الرئيس تشعر الفرد باحترامه لشخصيته.
- 2 - معاملة الرئيس تعطي فرصة للفرد بالنمو والتقدم المهني ذلك يعني إخلاص الفرد لمؤسسته عن طريق إخلاص المدير وعدله ورحمته.
- 3 - اعتبار المدير نفسه مثلاً يحتذى به يجعل منه حذر في تصرفاته ويجعل منه محط أنظار الكل و ملم باحترامهم.

فمن خلال جميع هذه العناصر يمكننا تحقيق التوافق بين الرئيس والمرؤوس بتحسين العلاقة بينهم مما يزيد الإنتاج و ينظر إلى عملية إشراك العمال في مجالس إدارة المؤسسة خطوة هامة لتحقيق الديمقراطية وتحقيق التوافق.

ولتوضيح أكثر لا بأس أن نتعرف على المدير و بعض المعلومات المهمة الخاصة به.

⁽¹⁾ - عباس محمود العوض، المرجع السابق، ص 24 .

1- تعريف المدير:

يعرف المديرون بأنهم أولئك الأشخاص القادرون على اتخاذ القرارات وتوجيه جهود كافة العاملين بالمنطقة على اختلاف مستوياتهم بكفاءة ومهارة وتنسيق نحو تنفيذ تلك القرارات لتحقيق الأهداف الموسومة، والوصول إلى نتائج المتوخاة ومن خلال إنجاز المهام والنشاطات المحددة بدراية ومهنية متخصصة.

فهم نمط مميز من العمل الجماعي المشترك الصادر عن الأوامر والتوجيهات الإقناعية وهذا ما يتطلب توفير مجموعة من السمات والخصائص الأساسية والمهارات الشخصية والفنية في ضوء طبيعية ونوعية العمل والظروف البيئية المحيطة. ومن المواصفات التي تجب توفرها في المدير⁽¹⁾:

1- الطاقات الجسمية والفكرية.

2- التسامح والطيبة وحب الآخر.

3- عدم التردد.

4- الأيمان.

(1) - موسى خليل، الإدارة المعاصرة (المبادئ ، الوظائف ، الممارسة)، المؤسسة الجامعية للدراسات، ببيروت، ط1، 2005، ص 47 .

5- الوعي بالأهداف.

6- الاستقامة.

7- الذكاء.

8- الحماس في العمل .

9- التفوق الفني .

10- القدرة على التعلم واكتساب المهارات .

فعمل المدير يستلزم التوافق مع المضمون الواقعي لانجاز مهماتهم ولتسهيل

مهمة المدير لابد من (1):

1أ. المعرفة الدقيقة للعاملين:

رغم صعوبة الأمر أمام العدد الهائل من العمال يسهل التعامل معهم إذا كان

العمال مكونين وفقا للأسلوب الذي تتطلبه عملية تجنب هذه الصعوبات، ومن

البديهي أن معرف المدير لمرؤوسيه المباشرين الذين يعدون على الأصابع

إما بطريقة مباشرة أو غير مباشرة فلا يمكن للمدير أن يقوم بوظيفته دون

الأعضاء المباشرين أو ما يسمى بالوسطاء أو التنفيذيين.

1ب - استبعاد غير قادرين عن العمل:

(1) - موسى خليل، المرجع السابق، ص 49 - 50، بتصرف.

لحماية العمل الوظيفي والحفاظ على تماسكه ووحدته وكفاءته في ممارسة وظائفه فعلى المدير استبعاد العمال الذين هم غير قادرين بوظيفتهم رغم صعوبة هذا الموقف لكن المدير قادر على هذه المهمة من خلال توفير شروط الاستبعاد فيأخذ التاريخ الوظيفي للعمال بعين الاعتبار والأعمال التي يقومون بها وتخصصهم المهني وأثارهم السلبية وانعكاساتهم، لكن دون أن يحدث خلل في تحقيق المصلحة العامة ولا بد من اعتماد نظام التعويض المادي والمعنوي لتحقيق الرضا النفسي لهؤلاء أو نقلهم لأعمال مساعدة.

1 ج - المعرفة التامة بالرابطة الوظيفية بين العاملين والإدارة:

حتى يحسن المدير تنفيذ ورعاية تلك الالتزامات والحقوق متبادلة الناشئة عن العقد أو الاتفاقية عليه معرفة ودراسة أوضاع العمال بشكل تام وعادل مما يحقق للمؤسسة مصالحها، لكن بحزم ومسؤولية دون أن يؤدي ذلك إلى حالات التعسف لدى العاملين والأخذ بعين الاعتبار الظروف الاجتماعية والاقتصادية لدى العمال.

1د. سلوك القدوة والمثال:

مما لا شك فيه أن القدرة التي يمتلكها المدير لفرض أوامره وطاقته على مرؤوسيه تكون بفعل الرهبة من العقبات، لكن تحقيق الطاعة وحماسة العاملين وروح النشاط و المبادرة دون جهود نتيجة كون المدير نفسه قدوة للعاملين. لذلك فهو النموذج المواظب، النشيط، المتحمس، المبادر والشجاع، والمرن سيكون مثال وقدوة لسير العمل نحو تحقيق الأهداف و الحصول على النتائج.

1هـ. التفقيش الدوري على العاملين: يعتبر التفقيش كافة الوحدات الخاضعة لسلطة المدير كواجب إداري له تأثير كبير على نشاط العاملين ونجاح عملهم. ويستعين بنظام رقابة متمكن من كشف الأخطاء والانحرافات ومبادرات العمال مع وضع برنامج إصلاحي منسجم مع قدرات ومتطلبات العمال.

1و. المشاركة الجماعية في القرار وكتابة التقارير:

إن المدير الذي يشارك عماله في اتخاذ القرار، يتعرف على أفكارهم، ويضمن فهمهم و قد يكون هذا بين المدير وعماله مباشرة أو بين المدير ومعاونيه أو رؤساء الأقسام.

1ز- عدم الإغراق في التفاصيل الجزئية للعمل:

إن عدم إعطاء اهتمام كبير لبعض الجزئيات وإعطاء أهمية للمهام الرئيسية تتطلب من المدير قيادة و صلاحيات القرار.

1ح - بث روح الوحدة والنشاط والحماس بين العاملين:

إن أول الخطوات لتحقيق وحدة العمال هو القضاء على الخلافات بين العمال فالتحفيز الذي يعتمد على يعطي للعمال بعض الحرية وحرصه على معالجة أخطائهم ومشاكلهم بروح إيجابية وتوجيهات إلى السلوك والأسلوب الصحيح في عملهم، والثناء على تضحيتهم بعيدا الذاتية كل هذا يؤدي لبث روح التعاون

والإخلاص بين العمال.

1ط - العدالة في ممارسة وسلوك المدير في كافة المستويات

- كما أن طبيعة عمل المدير تتطلب فهم استخدام الوقت لقراءة التقارير

والحضور.

2- أنشطة المدير:

إن معظم المؤسسات تعتمد على وظائف المشروع كنشاط للمدير وهذه

الوظائف أو الأنشطة تتجلى في⁽¹⁾:

2أ- الإنتاج: إدارة الإنتاج ويتولى إدارتها مدير الإنتاج ونشاطات هذا المدير

تتخصر في التخطيط وإدارة الأجهزة والمعدات والمواد اللازمة لإنتاج السلع

والخدمات عن طريق مراقبة والمخزون.

2ب - التسويق: هذه الوظيفة من اختصاص إدارة التسويق التي يتولاها مدير

التسويق ويشرف على ترويج السلع والخدمات ودراسة حاجات الأسواق

وأساليب جذب الزبائن.

2ج - البيع: تركز هذه المهمة على إدارة الأنشطة. مهمتها إيصال السلع

والخدمات للمستهلكين وتخفيف إيرادات المؤسسة عن طريق أعمال البيع.

2د - الشراء والتخزين: على رأسها مدير المستويات يؤمن كافة احتياجات

المؤسسة من مواد وسلع ضرورية لعملية الإنتاج مما يحقق استمرارية العمل

بأفضل الأسعار.

(1). موسى خليل، المرجع السابق، ص 56. «بتصرف».

2هـ - التمويل: يتولى هذه المهمة مدير المالية الذي يهتم بتأمين المصادر

المالية الضرورية لتوفير الأموال لعمليات الاستثمار بشكل دائم وتخطيط الهيكل المالي للمؤسسة من حيث تكاليف الاستثمار والمواد المتوقعة لتحقيق الأرباح وهو مسؤول عن عمليات المحاسبة والعلاقات مع البنوك والممولين الخارجيين.

2و- شؤون الأفراد وإدارة الموارد البشرية: يتولى هذا مدير الموارد البشرية

تتلخص مسؤوليته في الأفراد والمحافظة عليه ورعايتهم وتدريبهم وتنمية

قدراتهم الإنسانية والإشراف على التحفيز الوظيفي لزيادة فاعلية أداء

الموظفين ورفع مستوى الإنتاج

3- أدوار المدير

هناك ثلاث أدوار للمدير تتجسد في⁽¹⁾:

3أ. الأدوار الشخصية: تشير لقدرة المدير على استخدام مركزه لكسب

الآخرين وربطهم به.

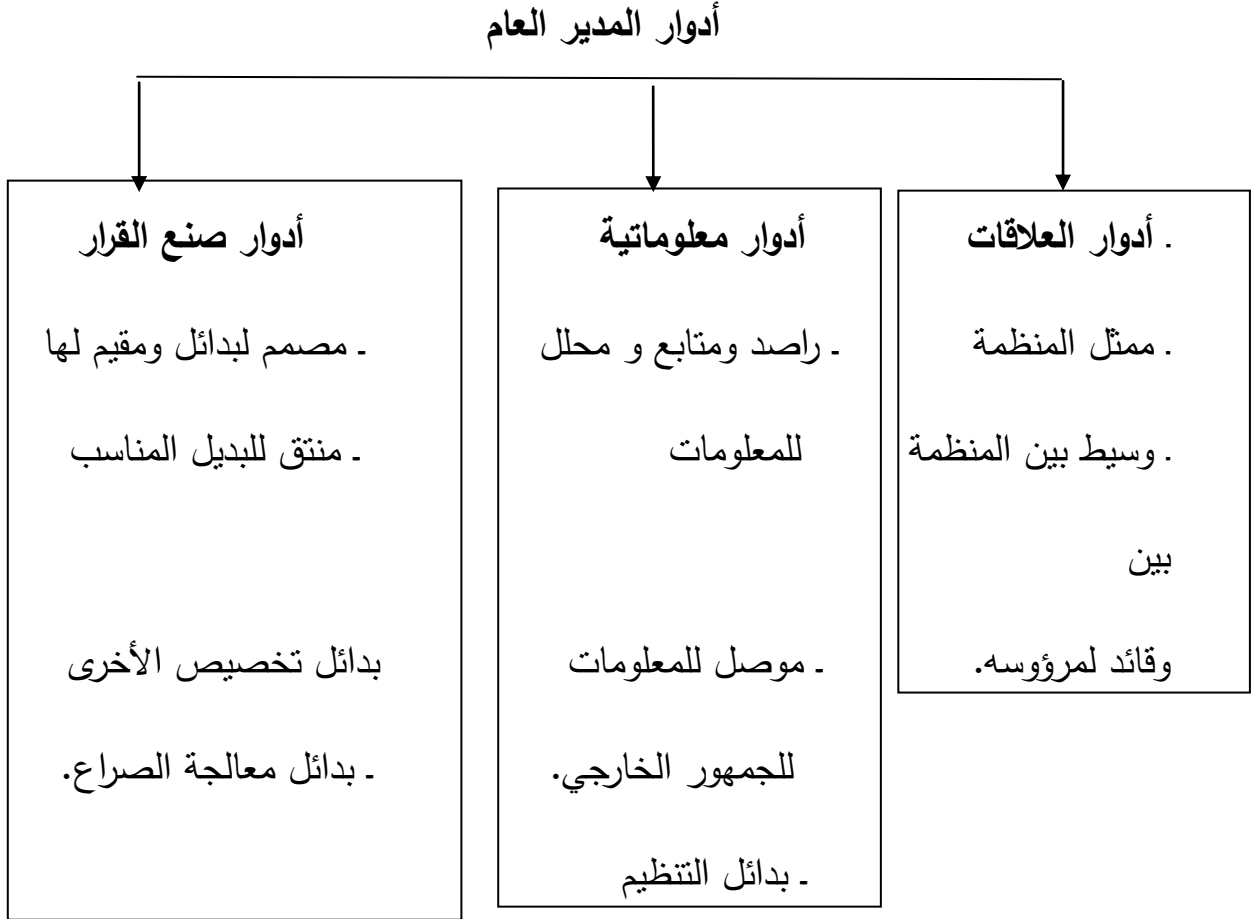
3ب - الأدوار المعلوماتية: تهتم بعملية تلقي المعلومات وإرسالها إلى حيث

تتطلب الحاجة.

(1) - موسى خليل، المرجع السابق، 57، بتصرف.

3ج - الأدوار التقريرية: ترمي للاستفادة من المعلومات الإدارية وإستعمالها في صياغة القرارات التي يحتاجها عمل أو نشاط مؤسسة.

الشكل رقم (1) يوضح أدوار المدير العام



(المصدر): عبد الغفار حنفي، عبد السلام أبو قحط، أساسيات تنظيم وإدارة

الأعمال، الدار الجامعية، بالاسكندرية، 2003-2004، ص 25 .

4- مستويات المديرين:

تتوزع وظائف المديرين على ثلاث مستويات إدارية من الأعلى إلى الأسفل وتتجلى في (1):

4أ. **مديرية القمة أو الإدارة العليا** : يتحكمون في سير القرارات والأعمال ويرسفون ويحددون الأهداف الكبرى واتخاذ القرارات اللازمة لتحقيقها،

وبالتالي

وضع الإستراتيجيات التي تضمن النجاح وتمثل هؤلاء المدير العام ونائبه وأعضاءه وهؤلاء المدراء يمثلون المؤسسة في علاقاتها الخارجية.

4ب - **مدير الوسط (التنفيذيون)** : يترأسون وظائف المديرين الذين يشغلون المناصب الدنيا بالمؤسسة ويضم هذا المستوى مديري الإدارات الذين ينفذون الخطط والسياسات المحددة وينسقون بين مختلف الوحدات والأنشطة في الهيكل التنظيمية أي أهم صلة وصل بين الإدارة العليا والدنيا، كمدير المصنع، مدير العمليات، مدير التوجيه.

4ج . **مدير القاعدة** : قيادة عمال وموظفي المؤسسة من حيث ترؤس

وتنسيق نشاط هؤلاء الأفراد اليومي ليتطابق مع الواجبات الموكلة لهم

(1)- موسى خليل، المرجع السابق، ص55، بتصرف .

بالإضافة إلى تصحيح أخطاء هؤلاء بموجب الأعمال المكلفين وتعليمات

مديري الوسط والتنفيذيين مثل رئيس العمال، المشرف أو مراقب مدير

المكتب، مدير الخدمات هم من خريجي الجامعة مباشرة

5- الوظائف غير إدارية للمدير:

بخلاف عمله الإداري هناك جملة من الوظائف تلقى على عاتق المدير وهي

كالآتي⁽¹⁾:

أ- تحقيق التوازن بين الأهداف وحل المشكلات خاصة أن بلوغ الأهداف

والغايات و المشكلات التي تواجه المنظمة.

ب - التفكير المنظم الشمولي والدقيق والعميق للمشكلات والمواقف.

ج - المدير يعمل مع ومن خلال الآخرين من أي مستوى تنظيمي ممكن إن

ساهم في تحقيق هدف ثانوي يؤدي لهدف هام.

د- المدير قناة للاتصال وتبادل المعلومات داخل المنظمة.

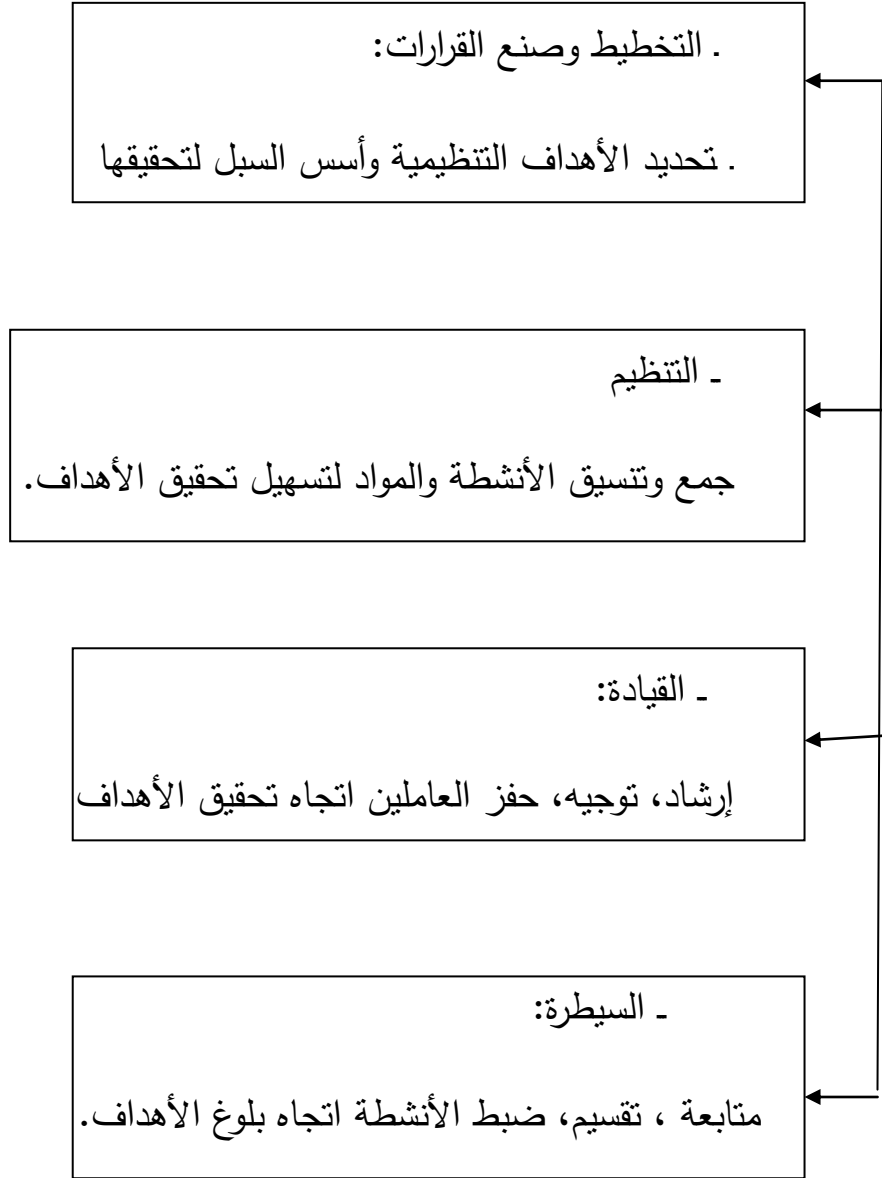
هـ - الوساطة في حل النزاعات داخل إدارته.

و- يحسن التوفيق والوساطة لدفع الجهود نحو تحقيق الأهداف.

⁽¹⁾ - عبد الغفار حنفي و عبد السلام أبو قحف، المرجع السابق، ص 78.

6- وظائف المدير:

الشكل رقم (2) يوضح وظائف المدير



(المصدر: عبد الغفار حنفي وعبد السلام أبو قحف، المرجع السابق، ص 30).

خامساً- علاقة العامل بزملائه:

إن دور الزملاء في العمل يمثل دور الأخوة في الأسرة و التوافق يتعلق في شقه الثاني بالعلاقات مع الآخرين. كما أن توحيد الجماعات يأتي نتيجة رغبة الفرد في الانتماء لهذه الجماعات لأنه تكسبه تقدير وتحقيق لأهدافه الشخصية.

"لهذا العمل الصناعي يتطلب طبع تعاوني لوحدات الإنتاج وتكامل العامل مع الآخرين من مختلف التخصصات كما أن التفاعل داخل المؤسسة يتطلب أخذ وعطاء بين الوحدات وهذا ما سماه "ألتن مايو" بالعلاقات النمطية الثابتة، يلاحظ "مايو" أن العلاقة بين العامل وزملاءه داخل المؤسسة تحدد من خلال التعاون والمنافسة وتلجأ أغلب المؤسسات إلى العامل الثاني وتراه ضرورة لزيادة الإنتاج لكن هذا التنافس قد يجد عليه سوء العلاقات الداخلية بين العمل والعدوان الناتج عن الإحباط.

لهذا يعتبر لتعاون والتنافس متعارضين وكلما جمعنا بينهما ضمنا سلامة العلاقات شرط أن تكون منافسة جماعية حتى تضمن التعاون بين الجماعة وبين الجماعات فيما بينها"⁽¹⁾.

من خلال هذا يمكن القول أن علاقة العامل بزملائه تحدد عدة عوامل كنظام المؤسسة وعلاقة العامل بهذا النظام ونوع القيادة.

سادساً- علاقة العامل بظروف عمله الفيزيقية:

قد تتوفر في العامل جميع شروط العمل لكن لا يحقق المستوى الكمي للإنتاج وهذا يعود لكون العنصر الفيزيقي له دور كبير في توافق العامل مع عمله وشعر الفرد بأهميته لأن غياب هذه العوامل الفيزيقية يشعر العامل بأنه لا يهتم به. وهذا ما كان واضح في دراسة "ألتن مايو" عندما وضع أهمية الظروف الفيزيقية. لهذا يجب على المؤسسة توفير ظروف الحفاظ على التوافق المهني أو التهيؤ لهذا التوافق. كما أن الظروف الفيزيقية تؤثر التوافق الفردي.

(1) - عباس محمود عوض، المرجع السابق، ص 25 - 26.

ونقصد بالظروف الفيزيائية الضوء والتهوية و رطوبة ونظام تتابع فترات العمل والراحة وجميع العوامل المادية التي تساعد العامل على رفع روحه المعنوية ومن تم رفع الإنتاج.⁽¹⁾

من خلال جميع العناصر التي تناولناها في الفصل يمكن أن نستنتج أن التوافق المهني للفرد هناك مجموعة من العوامل تمهد له الأرضية. كالتوافق الذاتي للفرد ورضاه عن عمله وسنه وجنسه و الشخصية السوية للفرد لأن لا يمكن التوافق مع شخصيته غير سوية وفي بيئة يملأها الصراع والنزاعات التنظيمية.

أضف لذلك أن عندما يحدث هذا التوافق هو بدوره يساهم في تحقيق جملة من العوامل كالاستقرار والثبات في العلاقات داخل المنظمة فضلا عن زيادة الإنتاج وفعاليته وهو أكبر هدف تسعى المؤسسة لتحقيقه.

(1) - فرج عبد القادر طه، المرجع السابق، ص 59 .

تمهيد:

تعتبر عملية النزول إلى الميدان من أهم مراحل البحث المرتبطة بما سبقها من المراحل بداية من الإشكالية والفرضيات و منهج و تقنيات جمع البيانات.. . وما يأتي بعدها من تصنيف وتبويب و تحليل للنتائج وهو ما نحن بصدده الآن فبعد نزولنا إلى الميدان و الاطلاع عليه تم توزيع الاستثمارات التي بلغ عددها 110، وأسترجع منها 98 استثمارة لصلاحياتها لتحليل.

المبحث الأول: وصف خصائص العينة

تمهيد:

سننظر في هذا المبحث إلى خصائص العينة وهو مانسميه البيانات الشخصية للمفردات العينة و من بين هذه الخصائص متغير العمر، ثم متغير الحالة العائلية، ومتغير المستوى التعليمي، ثم متغير المنصب الوظيفي، وفي الأخير متغير الدخل

أولاً- وصف العينة حسب متغير العمر

الجدول رقم (3) يوضح توزيع مفردات العينة حسب العمر.

العينة	التكرار	النسبة
أقل من 25	02	%2.17
من 26-35	55	%56.12
من 36-45	23	%23.46
أكثر من 46	18	%18.36
المجموع	98	%100

من خلال الجدول يمكن أن القول أن أغلب المبحوثين هم من الفئة الصغرى في العمر وهم الذين يتراوح عمرهم بين 26-35 سنة و هو ما تمثله النسبة %56.12 من أفراد العينة، وهذا يدل على وجود طموحات وأمال وحيوية لدى هؤلاء الأفراد. تليها نسبة الأفراد الذين يتراوح عمرهم بين 36-45

بنسبة أقل من سابقتها. حيث يمثلون 23.26% وهذا يدل على أن هناك اختلاف في الأعمار مما يدل على تبادل الخبرات بين العمال داخل المنظمة.

ثانياً- وصف العينة حسب متغير الحالة العائلية

جدول رقم (4) يوضح توزيع مفردات العينة حسب الحالة العائلية.

النسبة	التكرار	الحالة العائلية
26.54%	26	أعزب
73.46%	72	متزوج
100%	98	المجموع

من خلال الجدول يمكن أن نستنتج أن أغلب أفراد العينة هم متزوجين وهو ما تمثله نسبة 73.46% و هذا يدل على مسؤولية هؤلاء مما يجعل من راتبهم لا يكفي لسد حاجاتهم و متطلبات أسرهم. وتليها نسبة العمال العازبون وهم لا يقلون أهمية ومسؤولية عن الفئة السابقة لانتمائهم لأسرهم الممتدة وهذا يتطلب منهم سد بعض حاجياتها.

ثالثاً- وصف العينة حسب متغير المستوى التعليمي.

جدول رقم (5) يوضح توزيع مفردات العينة حسب المستوى التعليمي.

النسبة	التكرار	المستوى التعليمي
/	/	أمي
%26.54	26	يقرأ و يكتب
%27.55	27	ابتدائي
%23.47	23	متوسط
%18.36	18	ثانوي
%3.06	03	جامعي
%1.02	01	بدون إجابة
%100	98	المجموع

من خلال الجدول يمكن أن نستنتج أن أغلب العمال هم من مستوى ابتدائي وممن يقرءون ويكتبون بنسب متقاربة و هي %27.55 و %26.54 على التوالي و هم من مستوى متدني مما يدل على توظيفهم على أساس خبرتهم السابقة في العمل و كون الأعمال التي يقومون بها تمكنهم من تعلمها بسرعة.

رابعاً- وصف العينة حسب متغير المنصب الوظيفي

جدول رقم (6) يوضح توزيع مفردات العينة حسب المنصب

الوظيفي:

المنصب الوظيفي	التكرار	النسبة
تأطير	01	%1.04
تحكم	16	%16.32
تنفيذ	61	%62.24
بدون اجابة	20	%20.40
المجموع	98	%100

من خلال الجدول المبين أعلاه يمكن القول أن أغلب العمال تدرج مناصبهم ضمن قسم تنفيذ و هو ما تمثله نسبة 62.24% من أفراد مجتمع البحث و هذا ما يمكن إرجاعه إلى مستواهم التعليمي و طبيعة عمل المنظمة تتطلب تنفيذيين أكثر من محكمين والمؤطرين، أضف لذلك أن نسبة 20.40% من أفراد العينة لم يجيبوا عن السؤال لكونه محرج بالنسبة لهم أم أنهم لم يفهموا السؤال.

خامساً- وصف العينة حسب متغير مستوى الدخل.

جدول رقم (7) يوضح توزيع مفردات العينة نظراً لمستوى الدخل:

الدخل	التكرار	النسبة
ضعيف	13	%13.26
متوسط	43	%43.87
جيد	36	%36.73
ممتاز	02	%2.04
بدون إجابة	04	% 4.04
المجموع	98	% 100

من خلال نتائج الجدول يمكن أن نستنتج أن نسبة 43.87% من أفراد مجتمع البحث هم من ذوي الدخل المتوسط و تليها نسبة العمال الذين لهم دخل جيد و هي 36.73% وهذا ما يمكن إرجاعه إلى أقدميه العمال في المنظمة و طبيعة الأجور فيها.

- المبحث الثاني: دور للشعائر و المراسم بالمنظمة في توافق العامل مع عمله.

تمهيد

سنتناول في هذا المبحث إختبار صحة الفرضية الأولى والتي مفادها: للشعائر وللمراسيم السائدة بالمنظمة دور في توافق العامل في عمله:

جدول رقم (8) يوضح طريقة اختيار العمال بالمنظمة:

طريقة الاختيار	التكرار	النسبة
عن طريق امتحان	33	33.68%
وساطة	28	28.57%
دراسة ملف	32	32.65%
طرق أخرى	01	1.02%
بدون إجابة	04	4.08%
المجموع	98	100%

من خلال الجدول المبين أعلاه يمكن قول أن الطريقة المتبعة في المنظمة لاختيار العمال هي طريقة الامتحان و طريقة دراسة ملف العمال بنسبتين متقاربتين وهما 33.68% و 32.65% على التوالي وهذا يدل على وجود نوع من الموضوعية في اختيار و تعيين العمال بالمنظمة رغم كون نسبة 28.57% يختارون ويعينون باستعمال الوساطة بالمنظمة لكون مستواهم لا يسمح لهم باجتياز الامتحان ولا خبراتهم تسمح لهم بدراسة ملفاتهم.

جدول رقم (9) يوضح طريقة استقبال العمال:

النسبة	التكرار	مراسم الاستقبال
34.59%	34	تعريفك بالعمال
19.39%	19	استقبال مبهج
45.92%	45	بدون جو
100%	98	المجموع

من خلال الجدول أن أستنتج أن أغلبية العمال لا يتم استقبالهم لأول مرة بالمنظمة و هو ما تمثله نسبة 45.92% وهذا يدل على عدم وجود أي إبداء للاهتمام بنفسية العامل عند المجيء لما لذلك من أهميته على ما سيقدمه فيما بعد. وتليها نسبة 34.69% ممن يعرفون إلى العمال و هذا يعود إلى المركز الذي سيتخذونه في المنظمة وإلى الطريقة التي عين بها و هما ما سينعكس على العامل و أداءه.

جدول رقم (10) يوضح كيفية الاحتفال بالمنظمة

النسبة	التكرار	طريقة الاحتفال
33.69%	33	تكريمات
4.08%	04	شعائر
42.85%	42	لا نحتفل
/	/	أخرى
19.38%	19	بدون إجابة
100%	98	المجموع

نلاحظ من الجدول المبين أعلاه أن:

نسبة 42.85% من أفراد العينة يرون أنه لا يتم الاحتفال بالمنظمة في مناسبات معينة مما يعني أنها لا تولي اهتمام لذلك بقدر ما تهتم بالإنتاج و عمل الفرد، وتليها نسبة 33.69% من الأفراد الذين يكرمون أثناء الاحتفالات، وهذا ما يمكن تفسيره لكون هذه الاحتفالات ليست عامة وهي تتضمن فيئات معينة داخل إدارة المؤسسة وليس جميع العمال التنفيذيين.

جدول رقم (11) يوضح مدى استعمال الآلة من طرف العمال.

النسبة	التكرار	استعمال الآلة
59.19%	58	نعم
39.79%	39	لا
1.02%	01	بدون إجابة
100%	98	المجموع

من خلال الجدول يمكن القول أن أغلب أفراد العينة يستعملون الآلة و هو ما تعبر عنه نسبة 59.19% و بهذا يعود لكون المنظمة هي إنتاجية تتطلب عمال لهم خبرة في استعمال الآلة و قدرات تمكنهم من ذلك لتأكيد طبيعة نشاطها، أما نسبة 39.79% هم العمال الذين لا يستعملون الآلة وهذا يمكن إرجاعه لكونهم مؤطرين و محكمين بالمنظمة لهم أعمال أخرى تختلف عن سابقهم.

جدول رقم (12) يوضح طريقة معرفة العامل العمل على الآلة

التعرف على طريقة الاستعمال	التكرار	النسبة
كنت تعرفها	58	59.20%
عرفتها عن طريق الرئيس	11	11.22%
عن طريق أحد العمال	07	7.14%
عن طريق دليل	03	3.06%
بدون إجابة	19	19.38%
المجموع	98	100%

إن أغلب العمال الذين يستعملون الآلة كانت لديهم خبرة سابقة في ذلك و هو ما تعبر عليه نسبة 59.20% وهذا يعود لكونهم عملوا مسبقاً ضمن مجال مشابه لذلك و كون طبيعة نشاط المؤسسة صحراوي يلاءم طبيعة الأفراد و يسهل لهم التكيف معه، كما نجد في المقابل نسبة 3.60% من الأفراد الذين تعرفوا على طريقة العمل من خلال الدليل أو المنشور لكون أغلب وحدات العينة لها مستوى متدني لا يمكنهم قراءة و فهم محتوى الدليل.

جدول رقم (13) يوضح مدى تلقي العمال للتوجيه في بداية عملهم

النسبة	التكرار	تلقي التوجيه
50%	49	دائماً
8.17%	08	غالباً
30.61%	30	أحياناً
9.18%	09	نادراً
/	/	لا أتلقى توجيه
2.04%	02	بدون إجابة
100%	98	المجموع

من خلال الجدول يمكن استنتاج أن نسبة 50% من العمال يتلقون توجيه عند بداية عملهم بشكل دائم لكونهم حديثي الانضمام إلى المنظمة مما يتطلب من رؤسائهم الحرص على توجيههم لمعرفة كيفية سير العمل بالمنظمة، تليها نسبة 30.61% من الذين يتلقون التوجيه و الإرشاد أثناء بداية عملهم خصوصاً فيما يخص عملهم على الآلات أثناء الفترة التجريبية.

جدول رقم (14) يوضح مدى ملائمة العمل بالنسبة للعامل:

عملك يناسبك	التكرار	النسبة
نعم	79	%80.62
لا	16	%16.32
بدون إجابة	03	%3.06
المجموع	98	%100

من خلال الجدول يمكن القول أن نسبة 80.62% من العمال يرون بأن

العمل الذي يقومون به مناسب لهم هذا يعود لكون أنهم وظفوا رغم تدني مستواهم العلمي و لكون ربما طبيعة نشاط المؤسسة تحتاج لهؤلاء التنفيذيين، لهذا تم تعيينهم بها خصوصا في مجال التعبئة والطبخ و النقل والتشحن والكهرباء وغيرها من التخصصات البعيدة عن طبيعة النشاط كالنفجير أو التكسير و المراقبة والتسويق. و غيرها من المجالات لهذا فهم يرونه مناسب لهم.

جدول رقم (15) يوضح مدى رضى العامل عن عمله:

النسبة	التكرار	رضى العامل
69.40%	68	دائماً
8.16%	08	غالباً
20.40%	20	أحياناً
/	/	نادراً
2.04%	02	لست راضي
100 %	98	المجموع

من خلال الجدول يمكن استنتاج أن نسبة 69.40% من العمال لديهم

رضى دائم عن عملهم و هو ما يمكن تفسيره بالجدول و هم الذين يرون بأن هذا العمل هو الأنسب لهم و هم راضون على ما يقدموه لهذه المنظمة من جهد وعمل، تليها نسبة 20.40% من العمال الذين لهم رضى متوسط أو أحياناً يرضون عن عملهم وهذا ما يمكن إرجاعه للظروف التي يمرون بها مما يجعلهم غير راضين في بعض الأحيان و يفكرون في عمل آخر.

جدول رقم (16) يوضح مدى إعتبار العمال للعمل الحالي كمستقبل

لهم:

النسبة	التكرار	موافقة العامل لعمله
67.34%	66	نعم
18.38%	18	لا
14.28%	14	أفكر في عمل آخر
100%	98	المجموع

إن الجدول يعبر على أن نسبة 14.28% من العمال يفكرون في العمل

آخر و هو ما يبرر عدم رضائهم و هي نسبة قليلة مقارنة بالذين يفكرون في

هذا العمل كمستقبل لهم و هو ما عبرت عليه النسبة 67.34% من أفراد

العينة و هذا يمكن إرجاعه إلى رضائهم المهني عن ما هم فيه من ظروف وما

يقدمونه للمنظمة و باعتبار أن مناصب الشغل أصبحت صعبة المنال

خصوصاً أن لهم مستوى متدني لهذا فهم يسعون للحفاظ على مناصبهم الحالية

دون التفكير في سواها.

جدول رقم (17) يوضح مدى ملائمة راتب العامل لما يقوم به من

عمل:

النسبة	التكرار	ملائمة الراتب
58.7%	57	نعم
41.83%	41	لا
100%	98	المجموع

من خلال نسب الجدول يمكن القول أن نسبة كبيرة من العمال يرون أن راتبهم مناسب لما يقومون به مما يدل على قناعتهم و ينعكس هذا بالإيجاب على عملهم و هي ما تمثله نسبة 58.17% من العمال و هي نسبة ليست بعيدة جدا للذين يرون عكس ذلك و هذا يعود لحاجاتهم الأسرية ومتطلباتها اليومية التي تحتاج راتب أكثر.

جدول رقم (18) يوضح مدى كفاية الراتب لسد حاجات العامل:

هل يكفي الراتب	التكرار	النسبة
نعم	43	%43.87
لا	55	%56.12
المجموع	98	% 100

من خلال الجدول يمكن القول أن أغلب مفردات العينة ترى راتبها الذي تتقاضاه لا يكفي لسد حاجاتهم اليومية و هو ما تعبر عنه نسبة %56.12 وهذا يعود لكون هذه الحاجات كثيرة بمقابل الراتب القليل الذي لا يمكن سدها. أما الذين يرون بأن هذا يكفيهم لسد حاجاتهم فهم يمثلون %43.87 وهم الذين يتقاضون راتب جيد أو متوسط ويتميزون بالأقدمية في عملهم فهي نسبة تقل عن سابقتها مما يدل على أن الراتب لا يكفي لسد حاجات العامل.

جدول رقم (19) يوضح طريقة اختيار العمال و تأثيرها على طريقة

تعريفهم بالعمل على الآلة:

المجموع	بدون إجابة	طرق أخرى	عن طريق دراسة ملف	عن طريق وساطة	عن طريق امتحان	طريقة الاختيار معرفة استعمال الآلة
58 %59.18	3 %5.17	1 %1.71	15 %25.86	14 %24.13	25 %43.10	تعرفها من قبل
11 %11.22	/	/	2 %18.18	6 %54.54	3 %27.27	عرفتها عن طريق الرئيس
8 %8.16	/	/	3 %37.5	4 %50	1 %12.5	عن طريق أحد العمال
2 %2.04	/	/	1 %50	/	1 %50	عن طريق دليل
19 %19.38	/	/	11 %57.89	5 %26.31	3 %15.78	بدون إجابة
98 %100	3 %3.06	1 %1.02	32 %32.65	29 %29.59	33 %33.67	المجموع

من خلال الجدول المبين أعلاه يمكن القول أن أغلبية أفراد العينة الذين تم

تعينهم عن طريق امتحان أو دراسة الملف بنسب متقاربة وهي %33.67

و %32.65 على التوالي حيث هؤلاء الذين يختارون بالامتحان يعملون في

المنظمة من خلال دليل مما يدل على عدم توجيههم و هو ما عبرت عليه نسبة

%50 أما المعنيين بدراسة الملف هم أيضا يعملون باستعمال الدليل و هذا يدل

على إمكانية هؤلاء في فهم محتوى الدليل أو غياب من يعلمهم ذلك. وهذا يعني

أن هناك تأثير لطريقة الاختيار على تعريف العامل بعمله.

جدول رقم (20) يوضح مدى تأثير طريقة استقبال العمال على

من يعرفهم بعملهم:

المجموع	بدون إجابة	دليل المؤسسة	أحد العمال	رئيس القسم	خبرة سابقة	من عرفك بالعمل طريقة الاستقبال
34 %34.69	9 %26.47	1 %2.94	/	4 %11.76	20 %58.82	تجميع العمال وتعريفهم بك
19 %19.38	5 %26.31	/	3 %15.87	6 %31.57	5 %26.31	استقبال مبهج
45 %45.91	7 %15.55	2 %2.22	4 %8.88	1 %2.22	31 %47.40	بدون جواب
98 %100	21 %21.42	3 %3.06	7 %7.14	11 %11.22	56 %75.14	المجموع

من خلال الجدول يمكن الاستنتاج بأن نسبة 75.14% من أفراد عينة يعملون في المنظمة انطلاقاً من خبرتهم السابقة. وهم العمال الذين يتم استقبالهم بتجميع العمال وتعريفهم بهم، و الذين لا يستقبلون بدون جو بنسب متقاربة وهي 58.82% و 57.40% على التوالي وهذا يعود لكون هؤلاء لهم مكانة حتى تم تعريفهم أم أنهم من ذوي الأعمال التنفيذية لا يهتم بهم. أما الذين لم يجيبوا على السؤال لكونه محرج بالنسبة لهم، لكونهم تم تجميعهم وتعريفهم بالعمال أو استقبلوا استقبالا مبهجاً، وبالتالي هناك تأثير لطريقة استقبال العمال على طريقة من يعرفهم بعملهم لأن لخبرتهم دور في عملهم مما يعكس غياب المدير والعمال ودليل المنظمة.

جدول رقم (21) يوضح مدى تأثير طريقة اختيار العمال في رضاهم

عن ما يقدمونه من عمل:

المجموع	لست راضي	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً	رضى العامل طريقة الإختيار
33 %33.67	/	/	2 %6.06	2 %6.06	29 %87.87	امتحان
28 %28.57	1 %3.57	/	9 %32.14		18 %64.28	وساطة
32 %32.65	1 %3.12	/	7 %21.87	4 %12.5	20 %62.5	دراسة الملف
1 %1.02	/	/	/	/	1 %100	طرق أخرى
4 %4.08	/	/	2 %50	2 %50	/	بدون إجابة
98 %100	2 %2.04	/	20 %20.40	8 %8.16	68 %96.38	المجموع

من خلال النسب المبينة أعلاه يمكن أن استنتج أن أغلبية مفردات مجتمع

البحث الراضون عن عملهم دائماً هم الذين عينوا عن طريق الامتحان

بنسبة 87.8% وعينوا أيضاً عن طريق الوساطة ودراسة الملف أما الراضون

عن عملهم أحياناً هم الذين استعملوا الوساطة في تعيينهم. وبالتالي من خلال

نسب الجدول يمكنني أن أقول أن ليس هناك علاقة بين طريقة اختيار العمال

ورضاهم عن عملهم لأن النسب متقاربة.

جدول رقم (22) يوضح مدى تأثير طريقة اختيار العمال على قيامهم بعمل

مناسب لهم:

المجموع	بدون اجابة	لا	نعم	عملك مناسب لك طريق الإختيار
33 % 33.67	/	/	33 %100	عن طريق امتحان
28 % 28.57	2 %7.14	6 %21.42	20 %71.42	عن طريق وساطة
32 %32.65	1 %3.12	9 %28.12	22 %68.75	عن طريق دراسة الملف
1 %1.02	/	/	1 %100	طرق أخرى
4 %4.08	/	1 %25	3 %75	بدون اجابة
98 %100	3 %3.06	16 %16.32	79 % 80.61	المجموع

من خلال نتائج الجدول يمكن أن أستنتج أن جل المبحوثين يرون بأن العمل الذي يقومون به أو منصبهم مناسب لهم و هو ما عبرت عليه نسبة 80.61% و هم الأفراد الذين عينوا عن طريق الامتحان بالمنظمة بنسبة 100% وأقلها الذين عينوا بالوساطة و هذا يعود لكونهم فاقدين للأمل بالعمل ضمن مجال آخر غير هذا المجال في المنظمة. كما أن نسبة 16.32% من الأفراد العينة الذين يرون بأن عملهم غير مناسب لهم و هم من مختلف طرق

التعيين بالوساطة و دراسة الملف، و بالتالي ليس هناك تأثير لطريقة تعيين العمال في مدى رؤيتهم لما يقومون له مناسب لهم.

جدول رقم (23) يوضح طريقة اختيار العمال و تأثيرها على تلقيه

التوجيه:

المجموع	بدون اجابة	لا ألتفاه	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً	تلقي التوجيه طريقة الاختيار
33 %33.67	/	/	2 %6.06	13 %39.39	1 %3.03	17 %51.51	طريقة الامتحان
28 %28.57	/	/	2 %7.14	7 %25	2 %7.14	17 %60.71	عن طريقة وساطة
32 %32.65	2 %6.25	/	5 %15.62	10 %31.25	5 %15.62	10 %31.25	عن طريق دراسة الملف
1 %1.02	/	/	/	/	/	1 %100	طرق أخرى
4 %4.08	/	/	/	/	/	4 %100	بدون إجابة
98 %100	2 %2.04	/	9 %9.18	30 %30.61	8 %8.16	49 %50	المجموع

من خلال الجدول يمكن الاستنتاج أن أغلبية العمال يتلقون التوجيه دائماً

في بداية عملهم بنسبة 50% و هم العمال الذين عينوا عن طريق

وسائط 60.71% وهذا يدل على مدى الاهتمام الذي يعطى لهؤلاء. أما

العمال الذين يتلقون التوجيه أحياناً في بداية عملهم يمثلون 30.61% و تبرز

هذه النسبة أكثر عند العمال الذين تم تعيينهم عن طريق الامتحان بنسبة 39.39% أو عن طريق دراسة الملف بنسبة أقل و هي 31.25%، و هذا يدل على أن هناك تأثير لطريقة اختيار العمال على مدى تلقيهم التوجيه في بداية العمل و هو ما وضحه التوجيه الدائم لأصحاب الوسائط وأحياناً لأصحاب الامتحان أو دراسة الملف

جدول رقم (24) يوضح مدى تأثير طريقة استقبال العامل في تلقيهم

للتوجيه:

المجموع	بدون اجابة	لا أتلقى	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً	تلقي العامل التوجيه
							طريقة الاستقبال
34 %34.69	/	/	3 %8.82	6 %17.64	6 %17.64	19 %55.88	تجمع العمال و تعريفهم
19 %19.38	/	/	1 %5.26	14 %73.68	\	4 %21.05	استقبال مبهج
45 %45.91	/	/	5 %11.11	10 %22.22	2 %4.44	28 %62.22	بدون اجابة
98 %100	/	/	9 %9.18	30 %30.16	8 %8.16	51 %52.04	المجموع

إن الجدول تمكننا من استنتاج أن أغلبية العمال الذين يتلقون توجيه دائم بنسبة 52.04% هم الذين لا يتم استقبالهم بأي اهتمام عند قدومهم لأول مرة إلى المنظمة و هو ما أشارت إليه نسبة 62.22%، أما الذين يتلقون التوجيه أحياناً فهم يمثلون نسبة 30.61% هم الذين تم استقبالهم بابتهاج وحفاوة، وهو

ما مثلته نسبة 73.68% من هؤلاء و هذا يدل على عدم وجود تأثير لطريقة الاستقبال على مدى تلقي العامل التوجيه.

جدول رقم (25) يوضح مدى تأثير طريقة الاحتفال على رضاء العامل عن عمله:

المجموع	لست راضي	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً	رضاء العامل طريقة الاحتفال
33 %33.67	1 %3.03	/	/	/	32 %96.96	تكريمات
4 %4.08	1 %25	/	3 %45	/	/	شعائ
42 %42.85	/	/	3 %7.14	8 %19.04	31 %73.80	لا نحتفل
19 %19.38	/	/	14 %73.68	/	5 %26.31	بدون اجابة
98 %100	2 %2.04	/	20 %20.40	8 %8.16	68 %69.38	المجموع

من خلال الجدول يمكن الاستنتاج أن:

أن أغلبية عمال المنظمة الذين لديهم رضاء دائم عن عمله وهو ما تمثله نسبة 69.83% وهذه النسبة تبرز أكثر عند العمال الذين يكرمون أثناء احتفالات المؤسسة و هذا شيء متوقع لأن كل تحفيز و ثواب للفرد في مجال العمل يجنى منه رضاء وأداء جيد، وهو ما عبرت عنه نسبة 96.96% من هؤلاء .

تليها نسبة لديها بعض الإرضاء أو أحيانا يرضون على عملهم حسب الظروف بـ 20.40% و هم من الفئة الذين يرون بأن الاحتفالات في المؤسسة عن طريق الشعائر كما أن أعلى نسبة ممن ليسوا راضين عن عملهم هم من الفئة التي ترى أن الاحتفالات تقام بشعائر معينة بـ 25% و بالتالي هناك تأثير لطريقة الاحتفال على رضاء العامل على عمله و هو ما وضحته النسب المقروءة.

إستنتاج جزئي خاص بالفرضية الأولى.

من خلال ما سبق يمكن أن أقول :

- هناك تأثير لطريقة اختيار العمال على طريقة تعريفهم بالعمل .
- هناك تأثير لطريقة استقبال العمال على طريقة من يعرفهم بالعمل .
- ليس هناك تأثير لطريقة اختيار العمال على رضاءه بعمله.
- ليس هناك تأثير لطريقة تعيين العمال في مدى ملائمة ما يقومون به .
- هناك تأثير لطريقة اختيار العمال على مدى تلقيهم التوجيه .
- عدم وجود تأثير لطريقة الاستقبال على مدى تلقي العامل التوجيه .
- يوجد تأثير لطريقة الاحتفال على رضاء العامل على عمله.

المبحث الثالث - علاقة لغة المنظمة بالتوافق المهني .

تمهيد

سيتناول هذا المبحث إختبار الفرضية الثانية التي مفادها:

كلما كانت لغة المنظمة قريبة من لغة المجتمع المحلى كلما كان هناك توافق للزميل مع الرئيس والزملاء. وسوف نتأكد من صحتها من خال الجداول التالية:

جدول رقم (26) يوضح اللغة المتحدث بها في المنظمة:

النسبة	التكرار	اللغة المتحدث بها
/	/	الفصحى
%80,73	88	دارجة
%11	12	فرنسية
%8.25	09	اللهجة الزناتية
%100	109	المجموع

من خلال نتائج الجدول يمكن أن نستنتج أن أغلبية أفراد العينة يتحدثون الدارجة بـ %80,73 وتليها نسبة اللذين يستعملون الفرنسية بـ %11. أما كون العدد وصل إلى 109 يعود إلى أن بعض العمال يتحدثون اللغة الدارجة مع العمال اللذين يتحدثونها واللهجة الزناتية فيما بينهم أي أنهم لهم خيارين، ويعود

ارتفاع اللغتين إلى طبيعة المجتمع وإلى رموز بعض المعدات والآلات التي تحتاج من العامل التحدث بالفرنسية.

جدول رقم (27) يبين اللغة المتداولة في المجتمع المحلي:

النسبة	التكرار	لغة المجتمع
58.16%	57	الدارجة
36.18%	18	الفرنسية
23.46%	23	اللهجة الزناتية
100%	98	المجموع

من خلال الجدول يمكنني القول أن نسبة 58.16% من العمال هم يتحدثون الدارجة خارج المنظمة لأنها لغة المجتمع. وهذا يعود لانتماءاتهم الاجتماعية وتعودهم على استعمالها وهي لغة الأم بالنسبة لهم. أما نسبة 23.46% هم المتحدثون الزناتية كون المنظمة في منطقة تشيع فيها هذه اللهجة والعامل يتحدثها في الشارع والبيت أيضا ويتواصل من خلالها ببقية أفراد المجتمع.

جدول رقم (28) يبين التقاطع بين لغة المنظمة ولغة المجتمع:

المجموع	اللهجة الزناتية	الفرنسية	الدارجة	لغة المجتمع لغة المنظمة
/	\	\	\	الفصحى
87 %88.77	18 %20,68	17 %19,54	52 %59,77	الدارجة
02 %2.04	1 %50	1 %50	/	فرنسية
09 %9.18	4 %44,44	/	5 %55,55	اللهجة الزناتية
98 %100	23 %23,46	18 %18,36	57 %58,16	المجموع

من خلال الجدول المبين أعلاه يلاحظ أن الأغلبية الساحقة من عمال المنظمة يتحدثون الدارجة اجتماعياً بنسبة 58.16% وتبرز هذه الفئة عند اللذين يتحدثون الدارجة في المنظمة واللهجة الزناتية بنسب متقاربة وهي 59.77% و55.55% على التوالي على أن اللغة المستعملة في المنظمة هي نفسها المتحدث بها خارجا. أما الذين يتحدثون الزناتية اجتماعياً هم 23.46% وهم من العمال الذين يتحدثون الزناتية في المنظمة واللغة الفرنسية بـ 44.44% و50% على التوالي. وبالتالي فاللغة المستعملة في المنظمة هي نفسها اللغة المتحدث بها اجتماعياً أو أنها قريبة منها.

جدول رقم (29) يوضح مدى تأثير اللغة المستعملة بالمنظمة على دراية الرئيس بالعامل:

المجموع	لايهم	له دراية بأصحاب التعامل المباشر	سطحية	دقيقة	دراية الرئيس لغة المنظمة
/	/	/	/	/	الفصحى
107 %83.59	2 %1,86	27 %25,23	8 %7,47	70 %65,42	الدارجة
12 %9.37	/	3 %25	7 %58,33	2 %16,66	الفرنسية
9 %7.03	2 %22,22	2 %22,22	1 %11,11	4 %44,44	اللهجة الزناتية
128 %100	4 %3,12	32 %25	16 %12,5	76 %59,37	المجموع

إن النسب الموضحة في الجدول تدل على وجود معرفة دقيقة للرئيس بالعمال بنسبة 59,35% وهم اللذين يتحدثون الدارجة بنسبة بارزة وهي 65,42% من العمال وأقلها بكثير المتحدثون الزناتية بـ 44,44% أما اللذين يرون بأن المدير يهتم فقط بأصحاب التعامل المباشر معه هم من مختلف اللغات أي المتحدثين الدارجة والفرنسية والزناتية بنسب متقاربة كما هي موضحة في الجدول وبالتالي ليس هناك تأثير للغة المستعملة من طرف العامل بالمنظمة على مدى دراية الرئيس بالعمال.

جدول رقم (30) يوضح مدى تأثير اللغة على معاملة الرئيس للعامل:

المجموع	بدون إجابة	شيء آخر	حسب تميزك	حسب منصبك	حسب العمل والإخلاص	معاملة الرئيس لغة المنظمة
/	/	/	/	/	/	الفصحى
88 %80.73	3 %3,40	/	1	23 %26,13	61 %69,31	الدارجة
12 %11	/	/	1 %8,33	5 %41,66	6 %50	الفرنسية
9 %8.25		/	/	3 %33,33	6 %66,66	اللهجة الزناتية
109 %100	3 %2,75	/	2 %1,38	31 %28,44	73 %66,97	المجموع

من خلال الجدول يمكن القول أن أغلبية العمال بالمنظمة يعاملون من طرف الرئيس حسب العمل والإخلاص بنسبة 66,97% وهم الأفراد اللذين يتحدثون الدارجة واللهجة الزناتية بالمنظمة بنسب متقاربة وهي 69,31% و66,66% على التوالي مما يدل على وجود الموضوعية في التعامل مع العامل. أما نسبة 28,44% من العمال الذين تتم معاملتهم حسب منصبهم هم من الفئة التي تتحدث اللهجة الزناتية والدارجة بنسب متقاربة وهي 33,33% و26,13% على التوالي. فمن خلال هذه النسب يمكن أن نستنتج عدم وجود لأي علاقة وتأثير للغة المستعملة بالمنظمة على معاملة العامل من طرف الرئيس.

جدول رقم (31) يوضح مدى تأثير اللغة المنظمة على اهتمام رب العمل بأمور العامل:

المجموع	بدون إجابة	لا يهتم	الأمر الشخصية	العمل فقط	إهتمام الرئيس لغة المنظمة
/	/	/	/	/	الفصحى
93 %81.57	/	1 %1,07	62 %66,66	30 %32,25	الدارجة
12 %10.52	1 %8,33	/	10 %83,33	1 %8,33	الفرنسية
9 %7.89	1 %11,11	3 %33,33	3 %33,33	2 %22,22	اللهجة الزنااتية
114 %100	2 %1,75	4 %3,50	75 %65,78	33 %28,94	المجموع

من خلال الجدول يمكن القول أن هناك اهتمام رب العمل بالأمور الشخصية للعامل وهو ما توحى له النسبة 65,78% يقتصر فقط بالأشخاص الذين يتحدثون اللغة الفرنسية بـ 83,33% والدارجة بـ 66,66% مما يدل على وجود نوع من التفضيل لللغتين ولكونهما لغة رب العمل. وهو ما يفسره أكثر نسبة الذين يهتم الرئيس بأمور عملهم فقط وهي 28,94% وهم المتحدثين بالدارجة والزنااتية بتقارب نسبهم بـ 32,25% و 22,22% على التوالي وهذا ما يدفعنا إلى استنتاج أن اللغة المستعملة من طرف العامل لها تأثير على مدى اهتمام رب العمل به. لأن مظهر العامل وما يتحدث به له أهمية في عمله.

كما أن نسبة الذين لا يهتم الرئيس بهم تدل على ذلك وهم المتحدثون اللهجة الزناتية وهي نسبة 33,33%.

جدول رقم (32) يوضح مدى تأثير اللغة على مشاركة العامل في إبداء الآراء:

مشاركة العامل اللغة	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	وأبدي رأي	بدون إجابة	المجموع
الفصحى	/	/	/	/	/	/	/
الدارجة	30 %34,09	18 %20,45	22 %25	10 %11,36	5 %5,68	3 %3,40	88 %80,73
الفرنسية	3 %25	1 %8,33	5 %41,66	1 %8,33	/	2 %16,66	12 %11
الزناتية	/	1 %11,11	1 %11,11	1 %11,11	4 %44,44	2 %22,22	9 %8,25
المجموع	33 %30,27	20 %18,34	28 %25,68	12 %11	9 %8,25	7 %6,42	109 %100

من خلال الجدول يمكن القول أن أغلبية العمال الذين يبدون آراءهم بالمنظمة دائما وأحيانا بنسب متقاربة وهي 30,27% و 25,68% على التوالي. فالذين يبدونه دائما هم المتحدثون الدارجة بـ 34,09% أما الذين يبدونه أحيانا هم الذين يتحدثون بالفرنسية بـ 41,66% أي أن المشاركة في إبداء الرأي تقتصر على أصحاب اللغة الدارجة والفرنسية لكونهم أصحاب التحكم والمؤثرين بالمنظمة. أما الذين لا يبدونه أبدا هم الذين يتحدثون اللهجة الزناتية بـ 44,44% وبالتالي هذه النسب تدل على وجود تأثير للغة العامل على مدى

إبداء رأيه بالمنظمة . كما أن أقرب لغة المنظمة للغة المجتمع المحلي ليس له تأثير على مدى إبداء العامل رأيه في المنظمة.

جدول رقم (33) يوضح مدى تأثير اللغة على طريقة اتصال المدير بالعامل:

المجموع	بدون إجابة	عن طريق أحد العمال	كتابيا	شفويا	طريقة الاتصال اللغة
/	/	/	/	/	الفصحى
88 %80.73	/	11 %12,5	30 %34,09	47 %53,40	الدارجة
12 %11	/	1 %8,33	3 %25	8 %66,66	الفرنسية
9 %8.25	4 %44,44	3 %33,33	1 %11,11	1 %11,11	اللهجة الزناتية
109 %100	4 %3,66	15 %13,76	34 %13,91	56 %51,37	المجموع

من خلال الجدول يمكن الإستنتاج: أن الرئيس يتصل بالعمال اتصال شفوي لسهولة الاتصال بهم ولفهمهم ما يدور بينهم وهو ما عبرت عنه ارتفاع نسبة 51,37% منهم عند المتحدثين الفرنسية بـ 66,66% والدارجة بـ 53,40%. وهم نفس الفئة التي يتصل بها المدير كتابيا أيضا. أما الذين يتصل بهم عن طريق أحد العمال يمثلون 13,76% وهم المتحدثون باللهجة الزناتية بـ 33,33%. مما يدل على وجود تأثير للغة العامل عن طريق الاتصال بينه

وبين الرئيس. ففرب لغة المنظمة من المجتمع المحلي ليس له تأثير على اتصال المدير بالعمل.

جدول رقم (34) يوضح مدى تأثير اللغة على نوعية العلاقات العمال:

المجموع	الصراع	التنافس	التعاون	علاقات العمال اللغة
/	/	/	/	الفصحى
88 %80.73	1 %1,13	10 %11,36	77 %87,5	الدارجة
12 %11	1 %8,33	4 %33,33	7 %58,33	الفرنسية
9 %8.25	/	5 %55,55	4 %44,44	اللهجة الزناتية
109 %100	2 %1,83	19 %17,43	88 %80,73	المجموع

من خلال الجدول يمكن الاستنتاج أن نسبة 80,73 % من العمال الذين تسود بينهم علاقة التعاون هم المتحدثين الدارجة فيما بينهم بـ 87,5% وتليها وتليها نسبة المتحدثين اللغة الفرنسية بـ 58,33% وهذا يدل على وجود تعاون بين الأقليات اللغوية بالمنظمة. أما الذين يسود بينهم التنافس هم المتحدثين باللهجة الزناتية بـ 55,55 % من العمال لكونهم يسعون للحصول على اهتمام رب عملهم لكونهم لهم لهجة مختلفة عند بقية العمال. وبالتالي يمكن القول أن لغة العمال بالمنظمة لها دور وتأثير على نوعية العلاقات العمالية بالمنظمة

ويدل على أن تقارب لغة المنظمة باللغة المجتمع المحلي أفرزت علاقات تعاون وتنافس بين العمال وهو شيء إيجابي.

جدول رقم (35) يوضح مدى تأثير اللغة على تفاعل العمال:

المجموع	بدون إجابة	كل واحد لوحده	مجموعات	تفاعل العمال اللغة
/	/	/	/	الفصحى
88 %80,73	2 %2,27	15 %17,04	71 %80,68	الدارجة
12 %11	/	3 %25	9 %75	الفرنسية
9 %8,25	2 %22,22	6 %66,66	1 %11,11	اللهجة الزناتية
109 %100	4 %3,66	24 %22,01	81 %74,31	المجموع

من خلال الجدول يمكن القول أن أغلبية العمال الذين يعملون ضمن مجموعات بالمنظمة بنسبة 74,31% هم المتحدثين الدارجة والفرنسية بنسب متقاربة وهي 80,68% و 75% على التوالي أما الذين يعملون لوحدهم هم أكثر الذين يتحدثون اللهجة الزناتية وهو ما نفهمه من نسبة 66,66% منهم. وهذا يدل على أن اللغة المستعملة من طرف العامل لها دور في طبيعة عمله بالمنظمة وتفاعله معهم. وهذا يعود إلى كون هؤلاء أكثر قرب لفهم ما يدور

بينهم ولفهم رموز ولغة العمل بالمنظمة وكون أن الطبيعة الإنسانية تتسجم عن التشابه وتبتعد عن الاختلاف عند جل الأفراد وهذا أمر نسبي طبعاً.

إستنتاج جزئي خاص بالفرضية الثانية.

من خلال جميع الجداول المتعلقة بالفرضية يمكن استنتاج ما يلي:

. هناك تقارب بين لغة المنظمة ولغة المجتمع المحلي

. فيما يخص العلاقة بين توافق العامل بالرئيس وتأثرها باللغة المستعملة

فيلاحظ أن :

. هناك تأثير للغة في دراية الرئيس بالعمال ومدى اهتمام رب العمل بأمر

العامل، ومدى إبداءه رأيه

. هناك عدم تأثير للغة في معاملة الرئيس للعامل وطريقة الاتصال بين المدير

والعمال. وبالتالي لا يوجد هذا التوافق. وما يزيد ذلك اختلاف اللغات رغم

قربها.

. أما توافقه مع زملاءه فهناك توافق بين الزملاء. أما تأثير اللغة في ذلك كان

واضح جداً رغم أنه تأثير سلبي يؤدي إلى تكوين أقليات بالمنظمة.

المبحث الرابع: دور معرفة العامل للرموز في التوافق المهني.

تمهيد

سيتناول هذا العنصر إختبار الفرضية الثالثة التي مفادها:

معرفة العامل لرموز المنظمة يساهم في توافقه في عمله وسيتم التأكد من مدى صحتها أو عكس ذلك من خلال الجداول التالية:

جدول رقم (36) يوضح مدى وجود رموز لبعض المعدات بالمنظمة.

وجود رموز للمعدات	التكرار	النسبة
نعم	24	%24.48
لا	63	%64.28
بدون إجابة	11	%11.22
المجموع	98	%.100

من خلال نسب الجدول يمكن القول أن نسبة 64.48 % من العمال لا يعرفون رموز المعدات والأشياء بالمنظمة أما نسبة الذين لا يعرفون هذه الرموز ولا يعرفون بوجودها يمثلون 24,48 % وهي نسبة قليلة مقارنة بالذين لا يعرفونها مما يؤثر على اتصال العامل وأداءه بالمنظمة ويجعلهم غير راضين على ما يقدموه في عملهم مما يتطلب دورات وجلسات لتعريفهم بذلك .

جدول رقم (37) يوضح مدى وجود شعار للمنظمة ومدى معرفة العامل به:

وجود شعار للمعدات	التكرار	النسبة
نعم	24	24,48%
لا	30	30,61%
بدون إجابة	44	44,89%
المجموع	98%	100%

من خلال النتائج الموضحة أعلاه يمكن الإستنتاج : أن جل العمال لم يجيبوا وذلك 94,8% بنسبة باعتبارهم يجهلون وجود هذا الشعار أصلا وهو ما عبرت عليه نسبة الذين لا يعرفون هذا الشعار وهي 30,61% من العمال وهذا إن دل على شيء إنما يدل على مدى اهتمام العامل بعمله فقط دون الجانب المعرفي و الثقافي لهذا العمل.

جدول رقم (38) يوضح الاسم التجاري للمؤسسة:

الاسم التجاري بالفرنسية	التكرار	النسبة
PTP	25	%25,51
STG	73	%74,48
المجموع	%98	%100

PTP المؤسسة العمومية للأشغال

STG الترقية العقارية للأشغال العامة

من خلال الجدول المبين أعلاه يمكن القول أن توزيع العمال حسب

أماكن عملهم كان بنسبة 74,48% في المؤسسة الخاصة بالترقية العقارية

و 25,51% من العمال في المؤسسة العمومية للأشغال.

جدول رقم (39) يوضح مدى تأثير معرفة العامل لرموز المعدات على
كيفية معرفة العامل العمل عليها:

المجموع	بدون إجابة	المنشور	أحد العمال	الرئيس	خبرة سابقة	كيف تعرفت على العمل بالآلة معرفة الرموز
24 %24.48	2 %8.33	/	2 %8.33	1 %4.16	19 %79.16	نعم
63 %64.28	17 %26.98	3 %4.76	5 %7.93	10 %15.87	28 %44.44	لا
11 %11.22	2 %18.18	/	/	/	9 %81.81	بدون إجابة
98 %100	21 %21.42	03 %03.06	7 %7.14	11 %11.22	56 %57.14	المجموع

من خلال الجدول يمكن الإستنتاج أن أغلب العمال الذين يعملون وفقاً لخبرتهم السابقة بنسبة 57.14 % هم الذين لم يجيبوا على مدى معرفتهم لرموز المعدات بـ 81.81 % وبثيها نسبة 79.16 % ممن يعرفون رموز المعدات ويعلمون بخبرتهم السابقة على هذه الآلات لما لذلك من أهمية ويدل على احتكاكهم بميدان العمل قبل دخول المنظمة. أما الذين يعينهم الرئيس على استعمال الآلة يمثلون نسبة قليلة وهي 11,22 % وهم من لا يعرفون رموز المعدات. وبالتالي يمكن الاستنتاج أن هناك علاقة تأثير في معرفة العامل للرموز على كيفية معرفته العمل على الآلات.

جدول رقم (40) يوضح مدى تأثير معرفة العامل لرموز المعدات على مدى استعماله للألة:

المجموع	بدون إجابة	لا	نعم	استعمال الآلة / معرفة العامل للرموز
24 %24.48	/	6 %25	18 %75	نعم
63 %64.28	1 %1,58	32 %50,79	30 %47,61	لا
11 %11.22	/	1 %9,09	10 %90,90	بدون إجابة
98 %100	1 %1,02	39 %39,79	58 %59,18	المجموع

من خلال النسب الموضحة أعلاه يمكن الإستنتاج أن نسبة 59.18% من العمال الذين يستعملون الآلة هم الذين لم يجيبوا على مدى معرفتهم لرموز هذه المعدات بـ 90.90% مما يدل على أنهم يعملون بطريقة آلية وتليها نسبة الذين يعرفون رموز هذه المعدات ويستعلمون الآلة بـ 75% مما يسهل عليهم عملهم وطريقة التواصل بالإدارة والمشرفين عليهم. أما الذين لا يستعملون الآلة يمثلون 39.79% وهم الذين لا يعرفون رموز هذه المعدات بنسبة 50.79% وهذا يدل على أن هناك تأنيثاً لمعرفة العامل لرموز المعدات على مدى استعماله الآلة من خلال النسب المذكورة.

جدول رقم (41) يوضح مدى تأثير معرفة العامل لرموز المعدات على
مناسبة العمل له:

المجموع	بدون إجابة	لا	نعم	عملك يناسبك معرفة الرموز و المعدات
24 %24.48	1 %4,16	1 %4,16	22 %91,66	نعم
63 %64.28	2 %3,17	15 %23,80	46 %73,01	لا
11 %11.22	/	/	11 %100	بدون إجابة
98 %100	3 %3,06	16 %16,32	79 %80,61	المجموع

من خلال نتائج الجدول يمكن أن استنتج أن نسبة 80,61% من العمال يرون أن عملهم يناسبهم للأسباب التي ذكرناها سالفًا وتتضح النسبة أكثر عند العمال الذين يرون أن للمنظمة رموز وهذا لأنهم يدركون هذه الرموز. أما العمال الذين يرون بأن عملهم بالمنظمة غير مناسب لهم بالمنظمة من فئة العمال الذين لا يعرفون رموز المنظمة (رموز معداتها) ويعود هذا لكونهم يلقون صعوبة في التعامل مع الآخرين و الاتصال بهم من الناحية العملية خصوصاً عندما يتعلق الأمر بأن لغة هذه الرموز فرنسية لهذا فهم يرون بأن هذا العمل غير مناسب .

و بالتالي هناك تأثير لمعرفة العامل لرموز المعدات ورؤيته لعمله مناسب أو لا.

إستنتاج جزئي خاص بالفرضية الثالثة:

من خلال جميع جداول الفرضية يمكن أن نستنتج أن:

هناك تأثير لمعرفة العامل للرموز على كيفية معرفته طريقة العمل. وهناك

تأثير لمعرفته للرموز على مدى رؤيته لمنصبه مناسب له.

وهناك تأثير لمعرفته لرموز المنظمة على مدى استعماله الآلة .

و بالتالي تم تحقيق الفرضية لأن هناك تأثير لمعرفة رموز المنظمة على توافق

العامل في عمله.

البحث الخامس: دور القصص التي تروى في المنظمة في التوافق المهني.

تمهيد

سنتناول في هذا العنصر اختبار صحة الفرضية الرابعة التي مفادها :

القصص التي تروى في المنظمة لها دور في التوافق المهني للعامل مع عمله وظروف عمله. وسنحاول اختبار صحة هذه الفرضية من خلال الجداول التالية:

جدول رقم (42) يوضح مدى تداول أحاديث عن الذين تفاعلوا في العمل بالمؤسسة :

النسبة	التكرار	تداول الأحداث
82,65%	81	نعم
9,18%	9	لا
8,16%	8	دون إجابة
100%	98	المجموع

من خلال نسب الجدول يمكن الاستنتاج أن أغلبية العمال يرون بأن هناك تداول للأحداث و القصص التي تروى في المنظمة وهو ما عبرت عنه نسبة 82,65 % وهذا يدل على أن هناك بحث عن ماضي العمال ومعرفة ماذا فعلوا بالمنظمة من الإيجابي والسلبي مما قد يساعدهم في عملهم.

جدول رقم (43) يوضح طبيعة القصص التي تروى بالمنظمة:

النسبة	التكرار	نوعية القصص
59,18%	58	تروي طريقة عملهم
30,61%	30	قيم يتحلون بها
5,10%	05	تروي قراراتهم
/	/	شيء آخر
5,10%	05	بدون إجابة
100%	98	المجموع

من خلال النسب الموضحة أعلاه يمكن القول أن أغلبية العمال تروى بينهم طريقة عملهم بنسبة 59,18% لما من ذلك من أهمية على أداء العمال وصحتهم وتركيزهم. أما العمال الذين تتداول بينهم قيم يتحلون بها العمال القدامى بنسبة 30,61% نظرا لكون القيم هي الحجر الأساس بالمنظمة لهذا لا بد للعامل أن يتقضى عن هذه القيم .

جدول رقم (44) يوضح مدى تأثير القصص في مناسبة العمل

للعامل:

المجموع	بدون إجابة	لا	نعم	تناسب عمل القصص تروى
58	1	10	47	طريقة عملهم
%59.18	%1,72	%17,24	%81,03	
30	/	5	25	قيم يتحلون بها
%30.61		%16,66	%83,33	
5	/	1	4	تروي قراراتهم
%5.10		%20	%80	
/	/	/	/	شيء آخر
5	2	\	3	بدون إجابة
%5.10	%30		%60	
98	03	16	79	المجموع
%100	%3,06	%16,32	%80,61	

من خلال نتائج الجدول يمكن الاستنتاج أن نسبة العمال الذين يرون بأن عملهم مناسب لهم تمثل بـ 80,61 % وهم بنسب متقاربة عند جميع العمال التي تروى بينهم طرق العمل والقيم و القرارات .

كما أن العمال الذين يرون بأن عملهم غير مناسب لهم يمثلون 16,32 % وهذه النسب متقاربة عند جميع العمال الذين تروى بينهم قصص حول الطرق والقيم والقرارات مما يدل على عدم وجود تأثير للقصص التي تروى على رغبة العامل في منصبه.

جدول رقم (45) يوضح مدى تأثير القصص على تلقي العامل

للتوجيه:

المجموع	لا أتلقى	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما	تلقي التوجيه القصص تروى
58 %59.18	/	8 %13,79	13 %22,41	6 %10,34	31 %53,44	طريقة العمل
30 %30.61	/	1 %3,33	15 %50	02 %6,66	11 %36,66	قيم يتحلون بها
5 %5.10	/	/	2 %40	/	3 %60	تروي قراراتهم
	/	/	/	/	/	شيء آخر
5 %5.10	/	/	/	/	5 %100	بدون إجابة
98 %100	/	9 %9,18	30 %30,61	8 %8,16	51 %52,04	المجموع

من خلال الجدول القول أن جل العمال يتلقون التوجيه في بداية عملهم وذلك بنسبة 52,04% وتبرز هذه النسبة أكثر عند العمال الذي تتداول بينهم قرارات العمال وبالأخص المؤطرين والمحكمين . أما الذين يتلقون التوجيه أحيانا يمثلون 30% تتداول بينهم قيم العمال سألقي العمل بالمنظمة بنسبة 50% ويعود ذلك لكون تداول القيم يساعد العمال على معرفة ما يمكنهم من كسب مدرائهم ومرووسيهم و لمعرفة الطرق و القيم التي تساعدهم على توافق مهني

أكثر مع الزملاء و الرؤساء . و بالتالي هناك تأثير لما يروى في المنظمة على مدى تلقي العامل التوجيه المهني.

جدول رقم (46) يوضح مدى تأثير القصص التي تروى على تأثير الضوضاء على العامل :

المجموع	بدون إجابة	ليس لها تأثير	على الصحة	على التركيز	تأثير الضوضاء القصص تروى
58 %59.18	/	9 %15,51	7 %12,06	42 %72 ,41	طريقة العمل
30 %30.61	/	9 %30	9 %30	12 %40	قيم يتحلون بها
5 %5.10	/	2 %40	/	3 %60	تروي قراراتهم
/	/	/	/	/	شي آخر
5 %5.10	1 %20	/	2 %40	2 %40	بدون إجابة
98 %100	1 %1,02	20 %20,40	18 %18,36	59 %60,20	المجموع

من خلال نتائج الجدول يمكن أن نستنتج نسبة كبيرة من العمال الذين تؤثر الضوضاء على تركيزهم في العمل بنسبة 60,20% وتبرز النسبة أكثر من العمال التي تتداول بينهم طرق العمل الماضية مما يدل على رغبة العامل في تغيير هذه الطرق التي قد تؤثر على تركيزه. أما العمال الذين يرون بأن ليس للضوضاء تأثير على العامل يمثلون 20,40% وهم الذين تتداول بينهم قرارات العمال أو المنظمة هذا إن دل على شيء إنما يدل على أنهم إداريون بعيدين عن ضوضاء العمل والآلات وهذا يدل على تأثير القصص على تأثير الضوضاء على العامل لأن العامل يبحث دائما عن قصص تساعد في مجال العمل .

جدول رقم (47) يوضح مدى تأثير القصص التي تروى على رغبة العامل في تغيير طريقة العمل نظراً للظروف المناخية .

المجموع	لا يحدث تغيير	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً	تغير طريقة العمل وفق الظروف القصص تروى
58 %59.18	6 %10,34	1 %1,72	5 %8,62	7 %12,06	39 %67,24	طريقة العمل
30 %30.61	5 %16.66	/	9 %30	2 %6.66	14 %46.66	قيم يتحلون بها
5 %5.10		/	2	3	/	تروى قراراتهم
/	/	/	/	/	/	شيء آخر
5 %5.10	1 %20	/	2 %40	/	2 %40	بدون إجابة
98 %100	12 %12,24	1 %1,02	18 %18,36	12 %12,24	55 %56,12	المجموع

من خلال الجدول المبين أعلاه يمكن الاستنتاج أن جل العمال الذين

يرون ضرورة تغيير طريقة العمل وفقاً للمناخ بشكل دائم وهو ما تمثله

56,12% لأن تتداول بينهم طريقة عمل أسلافهم لما من ذلك من أضرار على

العامل. وهو ما عبرت عنه ارتفاع نسبتهم 67,24% أما الذين يرون وجوب

تغيير طريقة العمل وفقاً للظروف المناخية هم من العمال الذين تتداول بينهم

قرارات المنظمة بنسبة 40% مما يدل على وجود تأثير للقصص التي تروى

على تغيير طريقة عملهم وفقاً للظروف المناخية .

استنتاج جزئي خاص بالفرضية الرابعة:

من خلال جميع الجداول يمكن القول أن:

. لا يوجد تأثير للقصاص على رغبة العامل بمنصبه

. يوجد تأثير للقصاص بالمنظمة على مدى تلقي العامل التوجيه .

. يوجد تأثير للقصاص على تأثير الضوضاء على العامل .

. يوجد تأثير للقصاص على مدى رغبة العمال في تغيير طريقة العمل

وفقاً للظروف .

وبالتالي تثبت الفرضية انطلاقاً مما سبق .

المبحث السادس: أثر القيم السائدة بالمنظمة على التوافق المهني.

تمهيد

سنتناول في هذا العنصر اختبار صحة الفرضية الخامسة التي مفادها:

كلما كانت القيم السائدة بالمنطقة ايجابية كلما كان هناك توافق للعامل مع

رئيسه وزملاءه وسنحاول اختبار صحة الفرضية من خلال الجداول التالية:

جدول رقم (48) يوضح الوقت الذي يلتحق فيه العامل بعمله: (قيمة الوقت)

الوقت	التكرار	النسبة
في الوقت المحدد	96	%97.95
بعد 15 دقيقة	1	%1.02
بعد 1 سا	1	%1.02
بعد أكثر من 1سا	/	/
المجموع	98	%100

إن النتائج الموضحة في الجدول تمكن من القول أن الأغلبية الساحقة من العمال يلتزمون بوقت قدومهم للمنظمة أثناء العمل وهو ما عبرت عنه نسبة 97.95% من العمال الذين يصلون في الوقت المحدد للعمل. أما بقية العمال الذين لا يصلون في الوقت المحدد أي أنهم يتأخرون بـ 15 د أو 1 سا فهم بنسبة ضئيلة جدا وهي 2.04% وهذا يعود لأسباب مادية وهي

عدم امتلاكهم سيارات تنقلهم لمقر المنظمة لكونه بعيداً عن مقر سكنهم أو لأسباب شخصية آخر تتعلق بالعامل .

جدول رقم (49) يوضح مدى تعويض الوقت الضائع في العمل.

النسبة	التكرار	تأخر في الوصول تأخر في الخروج
55.10%	54	نعم
44.89%	44	لا
100%	98	المجموع

من خلال النسب الموضحة أعلاه يمكن القول بأن نسبة 55.1% من العمال يقومون بتعويض الوقت الضائع لهم من العمل أي أنهم إذا وصلوا متأخرين يخرجون متأخرين مما يدل على رغبة العامل والمنظمة في الحفاظ على الحجم الساعي لكل عام ل رغم الظروف التي تأخره باعتبار ذلك مساعدة له حفاظاً على الإنتاجية. أما عن رغبة نسبة 44.89% من العمال في تعويض وقت المتأخرين فيه قد يدل على تمردهم وعدم رغبتهم هؤلاء في الالتزام بالمنظمة .

جدول رقم (50) يوضح مدى غضب الرئيس من تأخر العمال :

النسبة	التكرار	يغضب المدير
88.77%	78	نعم
8.16%	8	لا
1.02%	1	لا يوجد الرئيس
2.04%	2	بدون إجابة
100%	98	المجموع

من خلال الجدول يمكن القول أن نسبة 88.77% من العمال يهرون أن الرئيس يغضب لتأخرهم عن العمل و هو شيء بديهي لكون الالتزام بالوقت من القيم الايجابية التي تمنح المنظمة فرصة القدوم إلى الأمام. عكس المنظمات التي يسود فيها التسبب من طرف العمال و الإدارة. أما الذين يرون بأن المدير لا يغضب لتأخرهم يمثلون 8.16% من العمال وهي نسبة ضئيلة مقارنة بهؤلاء الملتمون مما يدل على عدم تأثيرها.

جدول رقم (51) يوضح قيمة العمل بالنسبة للعامل.

قيمة العمل	التكرار	النسبة
مكسب اقتصادي	58	47.15%
مركز اجتماعي	24	19.51%
يزيد في المهارة	41	33.33%
المجموع	123	100%

من خلال النتائج الموجودة في الجدول يمكن القول أن نسبة 47.15% من العمال يهرون بأن العمل مكسب اقتصادي لكونهم يسدون حاجياتهم المادية أما الذين يرون بأن العمل ليزيدهم في المهارة يمثلون 33.33% لكون المهارة ذات أهمية في مجال عملهم كما أن اكتسابها يساعدهم حتى خارج المنظمة لأن هناك من العمال من يمارسون عملهم خارج المنظمة . وكون المجموع يساوي 123 يرجع لكون بعض العمال يرون للعمل قيمتين.

جدول رقم (52) يوضح قيمة الاحترام بالمنظمة :

النسبة	التكرار	اكتساب الاحترام
6.08%	7	العمل الكثير
42.60%	49	اتقان العمل
51.30%	59	الثقة المتبادلة
100%	115	المجموع

من خلال الجدول يمكن القول أن نسبة 51.30% من العمال يهرون أن قيمة الاحترام تكسب من خلال الثقة المتبادلة بين العمال وبينهم والإدارة مما يجعل من الثقة أساس التعامل فيما بينهم وأساس الاحتفاظ بالقيم الأخرى واكتساب الاحترام الذين يهرون بأن الاحترام يكون بالعمل المتقن يمثلون 42.60% للسبب المذكور سالفاً. وبالتالي هناك قيمة للاحترام بالمنظمة التي تكسب العامل قيمة إتقان العمل والثقة بين العمال.

جدول رقم (53) يوضح مدى تأثير قيمة الوقت على معاملة رب العمل للعامل.

المجموع	شيء آخر	حسب تمييزك بين العمال	حسب منصبك	حسب عملك وإخلاصك	معاملة رب العمل الوقت
96 %97.95	/	3 %3.12	29 %30.20	64 %66.66	في الوقت المحدد
1 %1.02	/	/	/	1 %100	بعد 15 د
1 %1.02	/	/	1 %100	/	بعد 1 سا
/	/	/	/	/	بعد أكثر من 1 سا
98 %100	/	3 %3.06	30 %30.61	65 %66.32	المجموع

من خلال الجدول يمكن القول بأن نسبة 66.32% من العمال الذين يعاملون حسب عملهم بالمنظمة هم الذين يقدمون للمنظمة بعد 15 د ب 100% والقادمون في الوقت المحدد 66.66% فهم يعاملون حسب التزاماتهم وإخلاصهم في العمل. أم- الذين يعاملون حسب منصبهم فهم المتأخرين عن العمل بـ 1 سا بـ 100% وهو أمر كثير لأن هذا التأخر عن العمل بشكل دائم يجعل من العامل محط أنظار العمال وقد يكون بداية لتمرد الباقين من العمال ومن خلال هتين النسبتين والجدول بأكمله نلاحظ تناقص

النسب تصاعديا مما يثبت بأن هناك تأثير لقيمة الوقت على مدى معاملة العامل من طرف رب العمل.

جدول رقم (54) يوضح مدى تأثير قيمة العمل على إبداء العامل لرأيه:

فرصة المشاركة قيمة العمل	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	لا أبدي	بدون اجابة	المجموع
مكسب اقتصادي	17 %29.31	17 %29.31	9 %15.51	8 %13.59	4 %6.89	3 %5.17	58 %47.15
مكسب اجتماعي	6 %25	/	11 %45.83	2 %8.33	2 %8.33	/	24 %19.51
يزيد في المهارة	6 %14.63	8 %19.51	17 %41.46	8 %19.51	2 %4.84	/	41 %33.33
بدون إجابة	/	/	/	/	/	/	/
المجموع	33 %26.82	20 %16.26	28 %22.76	12 %9.75	9 %7.31	7 %15.69	123 %100

إن النسب الموجودة في الجدول تمكنا من استنتاج أن نسبة الع-م-ال الذين يبدون رأيهم في المنظمة بصفة دائمة أو أحيانا بنسب متقاربة وهي 26.82% و 22.76% على التوالي. فالذين يبدون رأيهم بشكل دائم هم الذين يرون العمل مكسب اقتص . ادي ومكسب اجتماعي بنسب متقاربة وهي 29.31% و 25% على التوالي للكون هذين المكسبين هم-الم-هم-ني عند العامل، أي هناك تأثير الذين لا يبدون رأيهم دائما للكون النسبة في تناقص

تنازلي، أما الذين يبدونه أحياناً هم الذين يرون في العمل مكسب اجتماعي ويزيد في مهاراتهم بنسب متقاربة أيضاً - تتناقص تصاعدياً -

و بالتالي هناك تأثير لقيمة العمل على مدى إبداء العامل رأيه بالمنظمة.

جدول رقم (55) يوضح مدى تأثير قيمة الاحترام على تلقي العامل

للمساعدة من طرف الرئيس:

المجموع	لا يلتقي	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما	تلقي العامل المساعدة قيمة الاحترام
7 %7.14	/	/	4 %57.14	/	3 %42.85	بالعمل الكثير
49 %50	4 %8.16	/	17 %34.69	/	28 %57.14	اتقان العمل
59 %39.79	/	/	3 %5.08	5 %8.47	31 %52.54	الثقة المتبادلة
3 %3.06	1 %33.33	/	/	/	2 %66.60	بدون ايجابية
98 %100	5 %5.10	/	24 %24.48	5 %5.10	64 %65.30	المجموع

من خلال نتائج الجدول يمكن أن نستنتج أن العمال الذين يتلقون التوجيه

بشكل دائم في بداية عملهم يمثلون 55.65% وهم من العمال الذين يرون

بأن الاحترام يكسبهم من خلال العمل المتقن والثقة المتبادلة بنسب

متقاربة على التوالي وهي: 57.14% و 52.54%. ويعود ذلك لكون هؤلاء

حريصين على مكانتهم وعلاقاتهم داخل المنظمة أما الذين يتلقون التوجيه أحياناً يمثلون 20.86% من العمال وهم من الذين يرون في الاحترام يكون بالعمل الكثير بنسبة 57.14% ومن خلال هذه النسب أقول بان هناك تأثير لقيمة الاحترام على مدى تلقي عامل التوجيه بالمنظمة.

جدول رقم (56) يوضح مدى تأثير قيمة الوقت على طريقة اعتياد العمال على بعضهم:

المجموع	أمر صعب	أمر سهل	طريقة الاعتياد قيمة الوقت
96 %97.95	10 %10.41	86 %89.58	في الوقت المحدد
1 %1.02	/	1 %100	بعد 15 د
1 %1.02	1 %100	/	بعد 1 سا
/	/	/	بعد أكثر من 1 سا
98 %100	11 %11.22	87 %88.771	المجموع

من خلال النتائج الموضحة أعلاه يمكن القول أن أغلبية العمال الذين يرون بأن التعامل فيما بينهم أمر سهل بـ 88.77% هم العمال الذين يأتون إلى العمل في الوقت المحدد بنسبة 89.58% مما يعني أن الالتزام بالوقت عند العامل يساعده في الاندماج بشكل أسرع مع الآخرين وبشكل أسهل ويتضح أكثر عند العمال الذين يأتون بعد 15 دقيقة بنسبة 100%. أما

الذين يرون بأن الأمر صعب يمثلون 11.22% هم الذين يقبلون للمنظمة بعد 1 سا من العمل وهو ما عبرت عنه النسبة 100% لكونهم غير ملتزمين بوقت العمل مما يجعلهم صعبى الاعتياد م -ع العمال. من هنا يمكن القول بأن قيمة الوقت عند العامل لها تأثير على مدى اعتياده على بقية العمال.

جدول رقم (57) يوضح مدى تأثير قيمة العمل على طبيعة العلاقات بين العمال:

المجموع	الصراع	التنافس	التعاون	طبيعة العلاقات قيمة العمل
58 %47.15	/	10 %17.24	48 %82.75	مكسب اقتصادي
24 %19.51	1 %4.16	6 %25	17 %70.83	مكسب اجتماعي
41 %33.33	1 %2.43	3 %7.31	37 %90.24	يزيد في المهارة
123 %100	2 %1.62	19 %15.44	102 %82.92	المجموع

من خلال الجدول المبين أعلاه يمكنني القول أن جل عمال المنظمة الذين تسود بينهم علاقات التعاون بنسبة 82.92% من العمال وهؤلاء العمال هم الذين يرون أن العمل مكسب اقتصادي بنسبة 82.75% من العمال ويعود ذلك لكون التعاون أساس تفاعل العملية ويسعون من وراء ذلك لراتب أما العمال الذين يسود بينهم التنافس فهم يمثلون 15.44% وهم يرون بأن

العمل هو م ركز اجتماعي قبل كل شيء لكونهم يهتمون بمكانت-هم في المجتمع-ع وما يجزئد من هذه المكانة. وبالتالي يمكن القول بأن قيمة العمل عند العمال لا تختلف كثيرا باختلاف العلاقات العمالية مما يدل عل عدم وجود تأثير.

جدول رقم (58) يوضح مدى تأثير قيمة الاحترام على طريقة عمل

العمال

المجموع	بدون إجابة	كل واحد لوحده	ضمن مجموعات	طريقة العمل قيمة الاحترام
7	1	3	3	العمل الكثير
%6.08	%14.28	%42.85	%42.85	
49	1	11	36	العمل المتقن
%42.60	%2.04	%22.44	%73.46	
59	2	6	51	الثقة المتبادلة
%51.30	%3.38	%10.16	%86.44	
115	4	24	87	المجموع
%100	%3.47	%20.86	%75.65	

من خلال الجدول المبين أعلاه يمكن نستنتج إن نسبة 75.65 % من العمال الذين يعملون ضمن مجموعات داخل المنظمة يكسبون احترامهم من خلال الثقة المتبادلة بنسبة 86.44% لكون الثقة المتبادلة أساس التفاعل بين الافراد وأساس نجاح عملهم. أما نسبة 20.86% من العمال الذين يعملون لوحدها يرون أن الاحترام يكسب من خلال العمل الكثير وهو ما عبرت عنه النسبة 42.85% من العمال الذين يعملون لوحدهم ويعود ذلك لكون العمل الكثير قد يجلب الاحترام. لكن في الحقيقة نوعية العمل حسب القيمة الايجابية . وبالتالي هناك تأثير لقيمة الاحترام على طريقة عمل العمال.

إستنتاج جزئي خاص بالفرضية الخامسة:

من خلال جميع الجداول يمكن القول :

. هناك قيم ايجابية بالمنظمة كقيمة الوقت والالتزام به وقيمة العمل وقيمة الاحترام التي أثبتت وجود قيمة الإتقان و التقاني وقيمة الثقة المتبادلة.

ومن حيث وجود علاقة لهذه القيم على توافق العامل مع الرئيس فألاحظ أن :

. هناك تأثير لقيمة الوقت على معاملة رب العمل للعامل.

. هناك تأثير لقيمة العمل على فرصة مشاركة العامل.

. هناك تأثير لقيمة الاحترام على مدى تلقي العامل للمساعدة من طرف الرئيس.

أي للقيم الايجابية تأثير ايجابي على توافق العامل بالرئيس.

أما وجود علاقة لهذه القيم بتوافق العامل مع الزملاء فتم ملاحظة مايلي:

. قيمة العمل عند العامل لها تأثير على طريقة اعتبار العامل مع زملائه

. قيمة العمل لها تأثير على طبيعة العلاقات بين العمال

. قيمة الاحترام لها تأثير على طريقة العمل بين العمال

وبالتالي هناك لهذه القيم دور في زيادة أو نقص التوافق المهني بين الزملاء

من هنا يمكن القول بان الفرضية مثبتة.

نتائج الدراسة

من خلال تحليل جميع الجداول الخاصة بالفرضيات توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج :

أولاً- فيما يخص الفرضية الأولى التي مفادها:

للمراسم والشعائر بالمنظمة دور في التوافق المهني للعامل مع عمله.

خلصت الجداول المتعلقة بهذه الفرضيات إلى وجود تأثير لطريقة اختيار العمال على طريقة تعريفهم بالعمل (الجدول 19) وهو ما توضحه النسبة 33.67 % و 29.59 % و 32.65 % . وهناك تأثير لطريقة الاختيار على مدى تلقي العامل للتوجيه من خلال الجدول 23 . و ليس هناك تأثير على العموم لهذه الطرق على رضى العامل على عمله (الجدول 25) ولا على مدى ملائمة العمل بالنسبة للعامل (الجدول 27). وحتى طرق استقبال العمال لأول مرة بالمنظمة لها تأثير على مدى تلقي العامل للتوجيه (من خلال الجدول 24) وهو ما توضحه النسبة 52.04 % ممن يتلقون التوجيه دائماً. كما أن لطريقة استقبال العمال تأثير على رضاء العامل على عملهم من خلال (الجدول 25) وهو ما تشير إليه النسبة 69.38 % . وهو نفس ما توصلت له دراسة "فاروق مصباح العاجز" فيما يخص تحفيز العمال واعطائهم فرصة المشاركة، كما يلتقي ذلك مع ما توصلت له دراسة "أسامة الفراج". فالمنظمة رغم تدني المستوى التعليمي لعمالها إلا أنها تحاول تكييفهم

حسب أداء المؤسسة و استراتيجيتها وأهدافها مما يجعلها مرنة في بعض
فاعلياتها.

ثانياً- فيما يخص الفردية الثانية التي مفادها:

**كلما كانت لغة المنظمة قريبة من لغة المجتمع المحلي كلما كان التوافق
المهني للعامل مع زملاءه ورئيسه أقوى.**

خلصت الجداول المتعلقة بهذه الفرضية إلى:

وجود تقارب بين لغة المنظمة ولغة المجتمع المحلي و رغم عدم وجود تأثير
للغة المنظمة في معاملة الرئيس للعامل نظراً لعدم وجود توافق مهني بين
العامل والرئيس و هو ما عبرت عليه نسبة 66.97% و 1.38%
(الجدول 32 و 33).

أما التوافق المهني بين الزملاء فهو موجود رغم التأثير السلبي للغة في ذلك
و هو ما يؤدي لتكوين أقليات بالمنظمة كما سبق الذكر ويتضح من خلال
الجدول (34) و (35) مما يدل على أن الانتماء الجغرافي للعامل له دور في
ذلك من خلال اللغة المستعملة وهو عكس ما توصل له "عبد الله ثابت
فرحات" في دراسة حول الثقافة التنظيمية السائدة لدى الموظفين والمتغير
الجغرافي.

كما لغة المنظمة تع من أهم الرموز التي يتفاعل من خلالها الفرد فهي وضحت لنا أهم القيم السائدة بالمنظمة خاصة بعد تقاطع اللغة مع متغيرات أخرى.

ثالثاً- فيما يخص الفرضية الثالثة التي مفادها :

معرفة العامل لرموز المنظمة يساهم في توافقه في عمله.

وخلصت الدراسة فيما يخص هذا إلى أن:

معرفة العامل لرموز المنظمة لها تأثير واضح على معرفة العامل لطريقة العمل (الجدول 39) وهو ما توضحه النسبة 57.14 % ممن لهم دراية بهذه الرموز، وهناك تأثير للغة على مناسبة العمل للعامل (الجدول 41) من خلال النسبة 80.61 % رغم التأثير السلبي.

وبالتالي حسب ما تشير إليه نظرية التفاعلية الرمزية التي تطرقنا إليها سابقاً أن المعاني التي يعطيها الأفراد للرموز أثناء تفاعلهم لها دور كبير في عملهم و حتى في أنماط الأدوار التي يتخذونها. فمعاني رموز المنظمة تشكل العالم الذي يعمل ضمنه العامل في المنظمة.

رابعاً- فيما يخص الفرضية الرابعة التي مفادها:

القصص التي تروى في المنظمة لها دور في التوافق المهني للعامل مع عمله وظروف عمله.

وقد تم إثبات الفرضية لوجود تأثير واضح للقصص التي تروى على مدى تلقي العمل للتوجيه وهو ما دلت عليه النسبة 52.04 % (الجدول 45) ممن يتلقون التوجيه دائماً ويرون بأن هذه القصص تروي طريقة العمل وقرارات القدامى. كما أن للقصص التأثير على تأثير الضوضاء على العامل وهو ما أشارت إليه النسبة 60.20 % (الجدول 46) ممن تؤثر الضوضاء على تركيزهم.

و للقصص التأثير على رغبة العامل في تغيير طريقة العمل وفقاً للظروف المناخية وهو ما أشارت إليه النسبة 56.12 % (الجدول 47) ممن يرون بأن طريقة العمل تتغير دائماً وفقاً للظروف المناخية مما يشير إلى رغبة العامل في بيئة مناسبة للعمل لما لها تأثير على توافقه في عمله، وتجنب لمشكلة سوء التوافق المهني التي بدأت تظهر عند هؤلاء وهي مشكلة أشار إليها "الشيخ كامل محمد عويضة" في علاجه لمشكلة سوء التوافق (الجانب النظري).

كما يمكن تفسير هذا من خلال نظرية المؤسس التي تشير إلى أن السابقين بالمنظمة (الذين تروى عنهم قصص) هم الذين يضعون رسالة المنظمة وكيف تكون عليه فيما بعد وهو ما يبدو واضح من خلال تأثير القصص التي تروى على هؤلاء في رغبة العامل في تغيير الظروف وفي معاملاتهم لبعضهم.

خامساً- فيما يخص الفرضية الخامسة التي مفادها:

كلما كانت القيم السائدة بالمنظمة ايجابية كلما زاد توافق العامل مع رئيسه
و زملاءه.

وتوصلت الدراسة فيما الفرضية إلى مايلي:

للقيم الايجابية بالمنظمة تأثير على توافق العامل مع رئيسه من خلال تأثير
قيمة الوقت على معاملة رب العمل للعامل فنسبة 66.32 %
(الجدول 53) من العمال يعاملون حسب إخلاصهم.

وهناك تأثير لقيمة العمل على فرصة إبداء العامل لرأيه ويتضح ذلك من
خلال النسبتين المتقاربتين 26.82 % و 22.76 % على التوالي
(الجدول 54) وهم يرون أن العمل مكسب اقتصادي واجتماعي يزيد في
المهارة.

ولقيمة الاحترام تأثير على مدى تلقي العامل للمساعدة (الجدول 55) من
خلال النسبة 55.56 % التي توضح العمال الذين يتلقون المساعدة دائماً
يرون بأن الاحترام يكسب بإتقان العمل والثقة المتبادلة. ولهذه القيم السابقة
دور في التوافق المهني للعامل مع الزملاء من خلال قيمة الوقت و تأثيرها
على اعتياد العمال على بعضهم (الجدول 56) وتعتبر عليه النسبة 88.77 %
ممن يعتبرون أن الاعتياد أمر سهل ويلتحقون بالعمل في الوقت المحدد أو
بعد 15 د.

أما تأثير قيمة العمل على طبيعة العلاقات بين العمال تتضح من خلال النسبة 71.54 % (الجدول 57). وحسب نظرية القيم المتناولة أن هذه القيم التي تناولناها أكدت لنا وجود قيم أخرى مثل قيمة الالتزام والولاء وهذا ما يعطي قوة لثقافة هذه المؤسسات و هي ميزة ايجابية حسب نظرية القيم التي تناولناها.

الخاتمة

من خلال جميع ما تناولته يمكن القول أن الثقافة التنظيمية تعتبر حجر الأساس بالنسبة للمنظمة لكونها تحتوي على جميع الجوانب التي من شأنها أن تمضي بالمنظمة قدماً، فمن خلالها يمكن أن نحدد العناصر التي يمكن أن تؤثر و تتأثر بها مثل حجم المنظمة، والتنشئة الاجتماعية لها والتغير التنظيمي، والبيئة الخارجية لها، و محدداتها الأساسية كتاريخ وحجم وتكنولوجيا المنظمة، و بيئتها و الأفراد العاملين بها، والأهداف التي تسعى لتحقيقها. أما فيما يخص التوافق المهني للعامل فيلاحظ أن توافقه سواء مع الرئيس أو الزملاء أو محيط العمل أو ظروفه يعتمد بدرجة كبيرة على الرصيد الثقافي لدى هؤلاء ودوافعهم و قدرات الفرد لكن مهما يكن فإن هذا التوافق يتأثر بالتغيرات اليومية العامة للمجتمع والمنظمة واختلافات البيئة ومناخ العمل. أما فيما يخص الفرضيات فقد تم إثبات أغليبتها و نفي واحدة منها: فالفرضية الأولى تم إثباتها، أما الثانية نفيت أما الثالثة والرابعة والخامسة تم إثباتها. وهو ما تم تناوله بالتفصيل في نهاية كل فرضية.

و في الأخير نوجه جملة من التوصيات إلى كل الشركتين:

- إعطاء أهمية أكثر لطريقة استقبال العمال و توجيههم بالمنظمة لما من ذلك من أهمية.

- إعطاء أولوية أكبر للتوافق المهني للعامل مع رئيسه لأن العلاقات

التنظيمية تساهم في توفير جو مناسب للعمل و من تم الرقي.

- فتح مجال للدراسات ضمن هتتين الشركتين لوجودنا صعوبات أثناء التوزيع و أثناء الحصول على معلومات خاصة بموقع الشركة وعدد عمالها.
- إعطاء أولوية لتكوين العمال وهذا يرجع لرغبة البعض في تحسين وضعهم المهني بصفة عامة.
- وضع تحفيزات للعمال لرفع من معنوياتهم ومن تم أدائهم.

قائمة المراجع

1- المراجع العربية:

أولاً- المعاجم والقواميس:

- 1- بطرس البستاني، قاموس محيط المحيط، مطابع نيوريس، لبنان، ط1987، 1.
- 2- نبه غطاس، رويرسون، أبرس، قاموس الإدارة، مكتبة لبنان، جوهان، دون ط .

3- ابن منظور، لسان العرب، بيروت، دون ط، 1956

4- المنجد الإعدادي، دار الشروق، بيروت، ط1، 1999.

ثانياً- الكتب

- 1- أحمد الكردي، إدارة السلوك التنظيمي، دون طبعة، 2011
- 2- أحمد السيد مصطفى، ا لمدير في عالم صغير (رؤية مدير القرن الحادي و العشرين)، جامعة الزقازق، ط3
- 3- أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، دون ط، 2003
- 4- أيان كريب، (ترجمة محمد حسين) ، علوم النظرية الاجتماعية من بارسوتر إلى هابرماس، عالم المعرفة، الكويت، دون ط ، 1999.

5- الشيخ كامل محمد عويضة، علم النفس الصناعي، دار الكتب العلمية، بيروت، ط1، 1996.

6- بوفلجة غياث، القيم الثقافية و التسيير، مكتبة الفلاح، الكويت، ط1، 1999.

7- جيرالد جريندج، روبرت بارون، إدارة السلوك في المنظمات ، تعريب رفاعي محمد الرفاعي واسماعيل علي بسبوني، دار المريخ، المملكة العربية السعودية، ط1، 2004.

8- جمال أبو شب، ا لعلاقات الإنسانية، دراسة في مهارات الإتصال والتعامل، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، دون ط، 2006.

9- حسين حريم، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد و الجماعات في منظمات الأعمال، دار حامد، الأردن، ط2، 2003.

10- حسين عبد الرحمن رشوان، علم الإجتماع التنظيمي ، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، دون ط، 2004.

11- حامد عبد السلام زهران، التوجيه والإرشاد النفسي، دار عالم الكتاب، القاهرة، ط2، 1999.

12- طارق طه، السلوك التنظيمي في هيئة العولمة والأنترنات ، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، دون ط، 2007.

- 13- محمد سعيد سلطان ، السلوك الإنساني في المنظمات ، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2002.
- 14- محمد قاسم القزويني ، السلوك التنظيمي دراسة السلوك الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، دار الشروق، الأردن، ط1، 2000.
- 15- محمد أحمد عبد الله ، السلوك الإجتماعي وديناميسته ، دار المعرفة الإجتماعية، الإسكندرية، 2008.
- 16- محمد جمال يحيوي، دراسات في علم النفس ، دار الغرب للنشر والتوزيع، وهران، ط1، ج2003، 1.
- 17- محمد جاسم محمد، علم النفس التجريبي(التجارب و التجريب في فروع علم النفس)، دار الثقافة، عمان الأردن، ط1، 1999.
- 18- مجدي أحمد عبد الله، علم النفس الصناعي بين النظرية والتطبيق ، دار المعرفة الجامعية، دون ط، 2005 .
- 19- موسى خليل، الإدارة المعاصرة(المبادئ الوظائف الممارسات) ، المؤسسة الجامعية، بيروت، ط1، 2005.
- 20- موسى اللوزي، التنظيم وإجراءات العمل ، دار وائل، الأردن، ط 1، 2002.

- 21- مصطفى محمود أبو بكر، **التنظيم الإداري في المنظمات العاصرة(مدخل تطبيقي لاعداد وتطوير التنظيم الاداري للمنشآت المتخصصة)**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002- 2003.
- 22- موبس أونجار، ترجمة مصطفى ماضي وسعد سبعول، **منهجية البحث في العلوم الإجتماعية** ،دار القصبه، الجزائر، دون ط، أفريل 2004.
- 23- عباس محمود عوض، **دراسات في علم النفس الصناعي والمهني** ، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، دون ط.
- 24- عبد الغفار حنفي وعبد السلام أبو قحف، **أساسيات التنظيم وإدارة الأعمال**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003- 2004.
- 25- علي غربي، أ نمنة نزار، **التكنولوجيا المتسوردة وتنمية الثقافة العمالية بالمؤسسة الصناعية**، مخبر علم الإتصال، جامعة منتوري، قسنطينة، 1422- 2002.
- 26- علي عبد الرزاق جلبي، **علم الإجتماع الصناعي** ، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية ، ط1، 2003.
- 27- عبد الفتاح محمود دويدار، **أصول علم النفس المهني و الصناعي والتنظيمي و تطبيقاته**، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2000 .

- 28- علي العاطي السيد، **المجتمع والثقافة والشخصية** ، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2003.
- 29- فرج عبد القادر، **علم النفس الصناعي والتنظيمي** ، دار النهضة العربية، بيروت، ط1، 2006.
- 30- سامية محمد جابر، **دراسات في المجتمع والثقافة والشخصية** ، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، دون ط، 2003.
- 31- سعاد نائف البرنوطي، **إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)** ، دار وائل للنشر، الأردن، ط3، 2008.
- 32- خليل محمد حسن الشماع و خضير كاظم حمود، **نظرية المنظمة**، دار الميسرة، عمان، ط1، 2000- 1420.

ثالثاً- الرسائل الجامعية

- 1- أسعد محمد عكاشة، **أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي**، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإسلامية بغزة، 2008. (pdf)
- 2- إيهاب فاروق مصباح العاجز، **دور الثقافة التنظيمية في تفعيل الإدارة الالكترونية**، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية بغزة، 2011-1432. (pdf)
- 3- عبد الله ثابت فرحان، **أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي**، كلية العلوم الإسلامية بغزة، 2002. (pdf)

4- محمد بلحاجي، الأسرة الجزائرية بين الثبات والتغيير في الوسط الحضري، دراسة مكملة لنيل الماجستير غير منشورة، بهران، قسم علم إجتماع، 2011-2012.

رابعاً- الملتقيات والمجلات

1- عبد الحفيظ مقدم، الثقافة و السير، أعمال الملتقى الدولي المنعقد بالجزائر 30، 28/11/1992، جامعة الجزائر.

2- أسامة الفراج، نموذج مقترح لخصائص الثقافة التنظيمية في مؤسسات القطاع العام، مجلة دمشق للعلوم الإقتصادية و القانونية، المجلد 2011، 27

3- بوحنية قوي، ثقافة المؤسسة مدخل أساسي للتنمية الشاملة، مجلة الباحث، جامعة ورقلة، العدد 2003، 3.

II - المراجع الأجنبية:

1-Deal.Te.and Kennedy.A.A Corporate Cultures,

Harmonds sworth.Penguin books, 2000

2-Handy Charles,B, Understanding Orgnization, Oxford

University Press, 1976.

3-Common good Careers, and is published under

a creative commons Attribution-Noncomm ercial-

Nosedives- 2.5 License

III - المواقع

- شاكر الله الحساني، الثقافة التنظيمية، [http://www.4 shared.com](http://www.4shared.com)

12 مارس، 2013.

أولاً: البيانات الشخصية:

1. العمر: أقل من 25 سنة ، من 26 إلى 35 سنة

من 36 إلى 45 سنة ، أكثر من 46 سنة

2. الحالة العائلية: أعزب ، متزوج

مطلق ، أرمل

3. المستوى التعليمي: أمي ، يقرأ و يكتب ، ابتدائي

متوسط ، ثانوي ، جامعي

4. المنصب الوظيفي: تأطير ، تحكم ، تنفيذ

5. ضمن قسم:

6. الدخل: ضعيف متوسط ، جيد ، ممتاز

ثانياً البيانات المتعلقة بعناصر الثقافة التنظيمية والعنصر الغالب عليها

7. كيف تحصلت على الوظيفة: عن طريق الامتحان ، عن طريق وساطة

عن طريق دراسة الملف ، طرق أخرى أذكرها.....

8. كيف كانت مراسم استقبالك لأول مرة :

بتجميع العمال وتعريفهم بك

استقبال مبهج من طرف العمال

بدون أي جو خاص

9. كيف تحتفلون في المناسبات الخاصة بالمؤسسة: بتكريمات ، بشعائر

لا نحتفل ،أمور أخرى أنكرها...

10. هل للمؤسسة قانون عمل:مكتوب ،غير مكتوب ،لا تدري

11. في حالة وجود هذا القانون كيف تعرفت إليه:

عن طريق الرئيس المباشر ، عن طريق أحد العمال

عن طريق المشرف ،عن طريق منشور خاص

12. ما هي اللغة التي تتحدثون بها: الفصحى ،الدارجة

الفرنسية ،اللهجة الزناتية

13- ما هي لغة المجتمع المحلي:الدارجة ، الفرنسية ، اللهجة الزناتية

14. هل لديكم لغة خاصة أو رموز لبعض المعدات أو أشياء أخرى: ،

15. إذا كانت اجابتك بنعم هات مثال عن الأسماء المختصرة وماذا تعني.....

.....

16. هل لمؤسستكم شعار معين : نعم ، لا

..... أنكره:.....

17. ما هو الاسم التجاري لمؤسستك:.....

18. هل تتداول بينكم أحداث عن الذين تفاعلوا في العمل: نعم ، لا

19. هذه الأحداث: تروي طريقة عملهم ،قيم يتحلون بها

تروي قراراتهم ،شيء آخر أنكره.....

20 - ما هو الوقت الذي تصل فيه إلى العمل : في الوقت المحدد ، بعد الوقت بـ 15 د

بعد حوالي ساعة ، بعد أكثر من ساعة

21 . إذا تأخرت في الدخول إلى العمل هل تتأخر في الخروج: نعم ، لا

22 . هل يغضب رئيسك لتأخرتك: نعم ، لا ، لا يوجد الرئيس

23 . كيف تنظر إلى عملك: مكسب إقتصادي ، مركز إجتماعي

يزيدك في المهارة

24 . هل اكتساب الاحترام يكون: العمل الكثير ، بإتقان العمل

الثقة المتبادلة

25 . هل تهتمون بما ينتجه كل فرد أو ما يعمله: نعم ، لا

ثالثاً : التوافق المهني للعامل مع عمله:

26 . هل تستعمل آلة معينة : نعم ، لا

27 . كيف تعرفت على طريقة العمل بالوسائل أو الألة:

كنت تعرفها من قبل (خبرة سابقة)

عرفتھا عن طريق رئيس القسم

عن طريق أحد العمال

عن طريق دليل أو منشور

28 . هل تلقيت توجيه في بداية عملك أو عند تغيير منصبك:

دائماً ، غالباً ، أحياناً ، نادراً ، لا أتلقى توجيه

29 . هل ترى بأن العمل الذي تقوم به هو الذي يناسبك: نعم ، لا

30 . هل أنت راض عن عملك وما تقدمه للمؤسسة : دائماً ، غالباً ، أحياناً ، نادراً ، لست راض

31. هل تفكر في هذا العمل كمستقبل لك : نعم ، لا ، افكر في عمل آخر

32. هل راتبك مناسب لما تقوم به : نعم ، لا

33. هل يكفي راتبك لسد حاجاتك المادية : نعم ، لا

رابعاً التوافق المهني للعامل مع الرئيس المباشر له:

34. كيف هو رئيسك: صارم ، متسامح وطيب ، غير متردد

يعي عمله وأهداف المؤسسة ، يتميز بحماسة وذكاء ، لا يهتم

35. الرئيس له دراية بالعمال : دقيقة ، سطحية

له دراية بأصحاب التعامل المباشر ، لا يهتم

36. رب العمل يهتم بأمور: العمل فقط ، الأمور الشخصية ، لا يهتم

37. هل تعامل من طرف الرئيس: حسب عملك و إخلاصك ، حسب منصبك

حسب تميزك بين العمال ، شئ آخر أنكره.....

38. هل يزورك الرئيس من حين إلى اخر:

دائماً ، غالباً ، أحياناً ، نادراً ، لا يزورني

39. هل يعطيك الرئيس الفرصة أثناء الاجتماع لإبداء رأيك:

دائماً ، غالباً ، أحياناً ، نادراً ، لا أبدي رأيي

40. كيف يتصل المدير بك: شفهيّاً ، كتابياً ، عن طريق أحد العمال

41. عندما يشب نزاع بين العمال من يتدخل في فضه: الرئيس ، أحد العمال ، أحد المشرفين

42. كيف هي علاقتك برئيسك: حسنة ، جيدة ، غير جيدة ، ليست هناك أي علاقة

43. هل يساعدك الرئيس عندما تواجه مشكلة ما:

دائماً ، غالباً ، أحياناً ، نادراً ، لا يساعدي

خامساً: توافق العامل مع زملائه:

44 . كيف كان إعتيادك على زملائك: أمر سهل ، أمر صعب

45 . العلاقات بين العمال يسوده: التعاون ، التنافس ، الصراع

46 . هل تعملون ضمن: مجموعات ، كل واحد لوحده

سادساً : توافق العامل مع ظروف عمله:

47 . هل لضوضاء تأثير على تركيزك في العمل ، صحتك ، ليس لها تأثير

48 . هل تتغير طريقة العمل والإنتاج نظراً للظروف المناخية (اشعة الشمس):

دائماً ، غالباً ، أحياناً ، نادراً ، لا يحدث أي تغيير

49 . هل هنالك استراحات أثناء العمل: استراحة صباحية ، استراحة غداء

استراحة مساء ، لا توجد استراحة

50 . هل تتوفر لديكم الوجبات الخفيفة: دائماً ، غالباً ، أحياناً ، نادراً ، لا توجد

ملخص الدراسة باللغة العربية

هدفت الدراسة لتناول "دور الثقافة التنظيمية في التوافق المهني للعامل في المؤسسة الجزائرية"، و بالخصوص في مؤسسة الأشغال العمومية والترقية العقارية ببلدية شروين ولاية أدرار، حيث اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي و التحليلي لملائمتها للموضوع. استخدمت الإستمارة كأداة مهمة لجمع البيانات حيث وزعت على أغلبية موظفي المؤسستين الذين كانوا يعملون في فترة التوزيع و البالغ عددهم 110 وتم استرجاعها كليا لكن استبعدت 12 استمارة نظراً لعدم توفير الشروط المطلوبة فيها وفي الأخير كان عدد الإستمارات التي خضعت للتحليل 98 استمارة . وخلصت الدراسة للنتائج التالية:

- 1 - هناك دور للمراسم والشعائر المستعملة في المنظمة على توافق العامل في عمله.
- 2 - لا يوجد دور لتقارب لغة المنظمة من لغة المجتمع المحلي على توافق العامل مع الزملاء و الرئيس.
- 3 - معرفة العامل لرموز المنظمة يساعده إلى حد كبير على توافقه في عمله.
- 4 - القصص التي تروي في المنظمة حول طرق عمل العمال والقيم لها تأثير على التوافق العامل مع العمل و ظروف العمل.

5 - القيم الموجودة في المنظمة لها تأثير على التوافق العامل مع زملاءه ورئيسه.

وخلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها :

- 1- إعطاء أولوية أكثر لطريقة استقبال العمال و توجيههم بالمنظمة.
- 2- إعطاء أولوية وأهمية أكبر لعلاقة الرئيس بالعامل.
- 3- فتح مجال للدراسات ضمن هتتين الشركتين لوجودنا صعوبات في التواصل معها و توزيع الاستثمارات.
- 4- إعطاء أولوية لتكوين العمال لتحسين وضعهم المهني .
- 5- وضع تحفيزات للعمال للرفع من معنوياتهم ثم أدائهم .

الملخص باللغة الانجليزية

The study 's resume(summury)

The study has aimed to focus on " the role of the orgnizing culture in the proffessional congruity for the worker at the Algerian entrprise" , especially at the puplic works and the property's development entrprise of Charouine, Adrar.This study relies on the descriptive pattern and the analytic pattern for being suitable to the study . The questionnare has been delivered on 110 functioners who used to work at the entrprise above in a given period.However, 12 questionnaires have been omitted for not deing compatible with the afore_stated conditions . i.e 98 questionnaires have been set to analysis. The results are as follows:

1_ there is a role of decrees and rites which are used in the region for the congruity of the functioner at his/her work.

2_ There is no link between the region's language and the social tongue, this does not affect the agreement between the worker's mates and the loss.

3_ The functioner's knowledge of the region's elite helps him/her feel at ease at his/her work.

4_ stories that are told throughout the region about hard work and ethics have a noticeable influence on the functioner's working conditions.

5_ Ethics existing in the region affect the relation between the functioner and his/her mates.

The study has come to set of recommendations:

A_ Priority is given to the boss-worker relationship.

B_ Priority is given to the way of functioners' welcome and guidance.

C_ Priority to forming workers to improve their professional situation.

D_ The important of incentives in the workers' professional lives for encouraging them and improving their performance.