

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة ابن خلدون تيارت

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

الثقافة التنظيمية والدافعية للإنجاز

دراسة ميدانية في المؤسسة الوطنية للسباكة ALFET - تيارت -

مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر تخصص علم الاجتماع

تنمية وتسيير الموارد البشرية

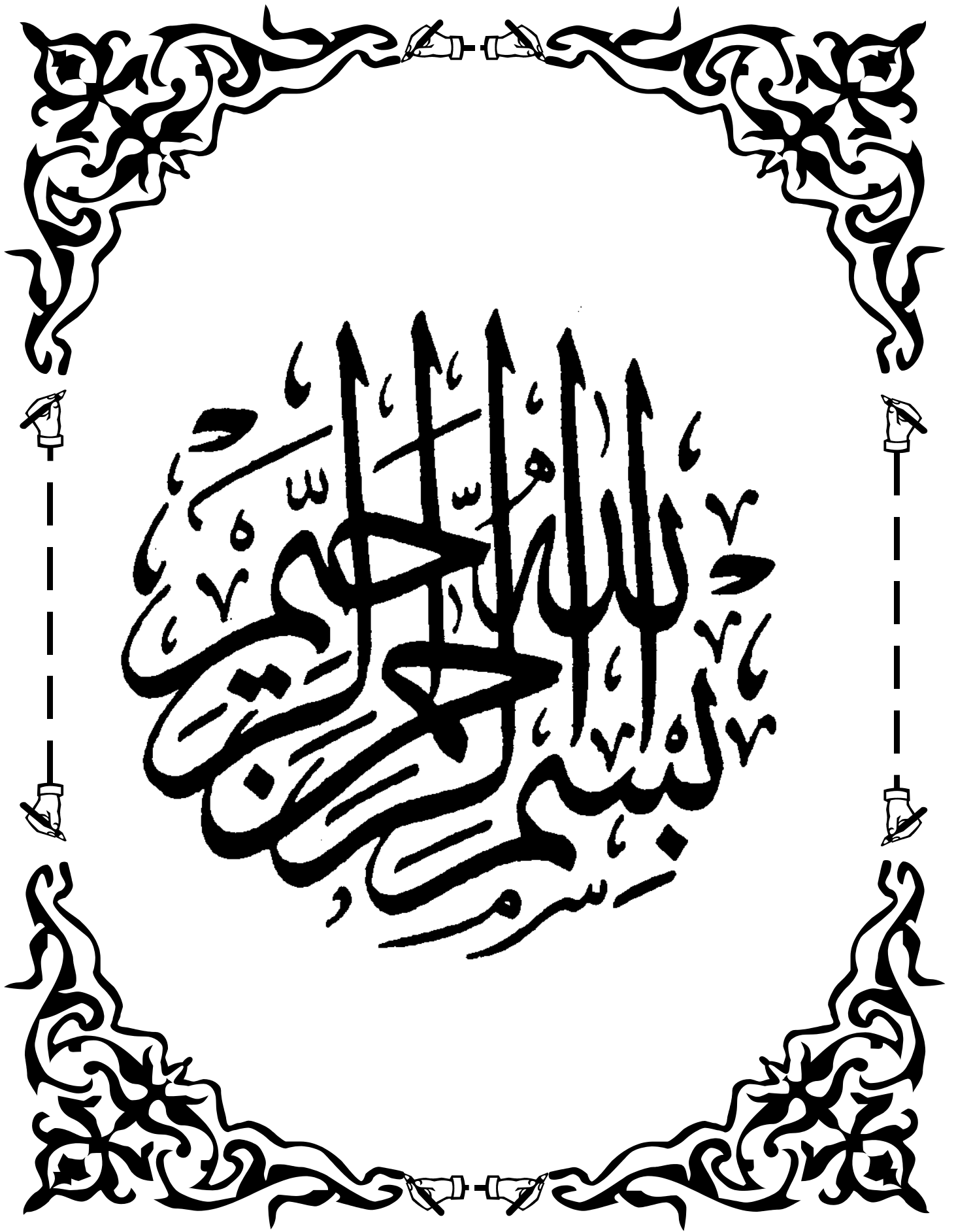
إشراف الأستاذ:

- موهوب مراد

إعداد الطالبة:

- عسكري حورية

السنة الجامعية: 2016 - 2017



شكر وعرفان

إن الحمد والشكر كله لله تعالى سبحانه عز وجل، أحمده على نعمه علي ولطفه بي أن وفقني لإتمام هذا البحث الذي لم يكن ليرى النور لولا توفيقه.

و مصداقا لقول الله تعالى: ﴿وَلَا تَنْسُوا الْفَضْلَ بَيْنَكُمْ﴾

[سورة البقرة: الآية: 237]

أتقدم بالشكر الجزيل إلى أستاذي الفاضل الأستاذ موهوب مراد أخصه بأسمى عبارات الشكر والاحترام والتقدير لما قدمه لي من جهد ونصح ومعرفة وخاصة ثقته بي أسأل الله العظيم أن يوفقه في حياته ويسدد خطاه .

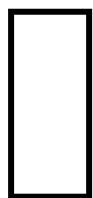
كما أتقدم بالشكر الجزيل لكل من ساهم في تقديم يد العون لإنجاز هذا البحث وأخص بالذكر أساتذتنا الكرام: بلجوهر خالد، سعيدي توفيق، تيش تيش سليمان، يحي عبد المالك، تياقة صديق . والشكر أيضا للجنة المناقشة التي قبلت مناقشة هذا العمل المتواضع.

كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى الوالدين الكريمين اللذين يعجز اللسان عن وصف قدرهما وقيمتهما أشكرهما على ثقتهما الكبيرة بي ودعواتهما المباركة.

والشكر إلى الأخت العزيزة نادية وحنان و فوزية على مساندي كثيرا .

والشكر مقدم لكل إخوتي وصديقاتي وكل من ساندي في إنجاز هذا العمل ولا أنسى بالشكر الى كل عمال مؤسسة السباكة بتيارت وعمال مكتبة ابن خلدون ومكتبة علوم التسيير والاقتصاد سيميتال.

قائمة الأشكال



قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
23	يمثل مكونات الثقافة التنظيمية	1
30	مدخلات ومخرجات الثقافة التنظيمية	2

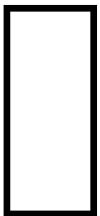
قائمة الجداول

□

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
54	يوضح أبعاد الثقافة التنظيمية.	01
55	يوضح أبعاد الدافعية للإنجاز.	02
55	يوضح بدائل الإجابة التي بنينا عليها المقياس.	03
56	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس.	04
57	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير السن.	05
57	يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.	06
58	يوضح توزيع أفراد العينة حسب المصلحة.	07
59	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية.	08
62	يوضح اجابات المبحوثين حول بعد طبيعة القوانين.	09
67	يوضح اجابات المبحوثين حول بعد العمل الجماعي.	10
70	يوضح اجابات المبحوثين حول بعد الالتزام التنظيمي.	11
73	يوضح اجابات المبحوثين حول بعد الرضا الوظيفي.	12
76	يوضح العلاقة بين بعد طبيعة القوانين وبعد الالتزام الوظيفي.	13
77	يوضح العلاقة بين بعد العمل الجماعي وبعد الرضا الوظيفي.	14

فهرس المحتويات



شكر و عرفان

إهداء

قائمة الأشكال

قائمة الجداول

فهرس المحتويات

أ مقدمة

الفصل الأول: تقديم الدراسة

02 أولاً: أسباب إختيار الموضوع

02 ثانياً: أهمية الموضوع

03 ثالثاً: أهداف الموضوع

04 رابعاً: إشكالية الدراسة

06 خامساً: فرضيات الدراسة

07 سادساً: تحديد مفاهيم الدراسة

10 سابعاً: الدراسات السابقة

17 قائمة المراجع

الفصل الثاني: الثقافة التنظيمية

19 أولاً: الإتجاهات النظرية المفسرة للثقافة

22 ثانياً: مكونات الثقافة التنظيمية

24 ثالثاً: خصائص الثقافة التنظيمية

25 رابعاً: وظائف الثقافة التنظيمية

26 خامساً: آليات خلق ثقافة المنظمة

28	سادسا: مستويات الثقافة التنظيمية
29	سابعا: خطوات تشكيل ثقافة المنظمة
30	ثامنا: أنواع الثقافة التنظيمية
31	تاسعا: أهمية الثقافة التنظيمية
32	قائمة المراجع

الفصل الثالث: الدافعية للإنجاز

36	أولا: الاتجاهات النظرية المفسرة الدافعية للإنجاز
40	ثانيا: بعض المفاهيم المتعلقة بالدافعية
40	ثالثا: تصنيف الدوافع
41	رابعا: لمحة عن نشأة مفهوم الدافعية للإنجاز
42	خامسا: أنواع الدافعية للإنجاز
42	سادسا: وظائف الدافعية للإنجاز
43	سابعا: مكونات الدافعية للإنجاز
43	ثامنا: أهمية الدافعية للإنجاز
44	تاسعا: خصائص الأفراد ذوي الدافعية للإنجاز
44	عاشرا: العوامل المؤثرة في الدافعية للإنجاز
45	الحادي عشر: قياس الدافعية للإنجاز
48	قائمة المراجع

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية

أولاً: مجالات الدراسة	50
1- المجال المكاني	50
2- المجال الزمني	51
3- المجال البشري	51
ثانياً: المنهج المستخدم للدراسة	52
ثالثاً: أدوات جمع البيانات	53
رابعاً: عينة وخصائصها	56
خامساً: الأساليب الإحصائية	59
قائمة المراجع	60

الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

أولاً: مناقشة نتائج الدراسة	62
1- عرض وتحليل بيانات المحور الثاني	62
2- عرض وتحليل بيانات المحور الثالث	70
ثانياً: إختبار العلاقة بين أبعاد متغير الثقافة التنظيمية وأبعاد متغير الدافعية للإنجاز لتفسير نتائج الفرضيتين	76
ثالثاً: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء فروضها	77
1- نتائج إختبار الفرضية الجزئية الأولى	77
2- نتائج إختبار الفرضية الجزئية الثانية	80
رابعاً: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة	82
خامساً: النتيجة العامة للدراسة	83

فهرس المحتويات:

84 إقتراحات والتوصيات

86 خاتمة

88 قائمة المراجع

..... ملخص الدراسة

الملاحق



مقدمة

أصبحت المسألة الآن أن يكون لكل مؤسسة في النسق المجتمعي ثقافة خاصة بها أمرا أساسيا ينبغي لتنظيمات اليوم أن توليها أهمية بالغة، ذلك وأن الثقافة التنظيمية وبحسب العديد من الباحثين تعتبر من المحددات الرئيسية لنجاح المنظمات أو فشلها، فعلى قدر تبني المؤسسة لقيم و مفاهيم و معتقدات تدفع أعضائها إلى الإلتزام بالعمل و تسخير كل طاقاتهم لتقديم الأفضل بقدر ما تضمن فرصا لتحقيق أهدافها بفعالية خاصة و أنها تعد نظاما مفتوحا تربطه علاقات مع جهات مختلفة.

فوجود ثقافة قوية تشجع العاملين وتزيد من دافعيتهم للعمل أمرا لا بد منه في المنظمة و بخاصة مع ما يشهده العالم اليوم من تغيرات سريعة، في مختلف المجالات والسبيل إلى تحقيق التكيف مع التغيرات لا يكون إلا بخلق ثقافة منظمة تركز مفاهيمها على إحترام وتقدير الموارد البشرية باعتبارها أهم ركيزة أساسية تعتمد عليها المنظمة في تحقيق أهدافها فإنه ينبغي لها "أي المنظمة" أن تهتم بها وتوفر مناخا تنظيميا من شأنه تحفيزها وزيادة دافعيتها للعمل فدافعية الإنجاز عامل مهم في رفع مستوى أداء الفرد و إنتاجيته في مختلف المجالات والأنشطة وهذا لا يكون إلا بتلبية حاجات الفرد التي ينبغي تحقيقها له.

فالعامل يحتاج إلى أن ينظر إليه على أنه عنصر فعال في المنظمة وأنه هو أساس نجاحها وأن المؤسسة لا تستطيع المحافظة على إستمراريتها، وكذلك تحقيق التميز إلا بجهود مواردها البشرية التي لا بد من أن يكون لها قدر من الدافعية للوصول إلى هدف معين و هي التي تحرك السلوك و توجهه لل غاية التي يقصدها، كما أنها تجعل الفرد يعمل على تذليل العقبات لأداء أشياء صعبة بجهود أقل مستعملا في ذلك ما لديه من قوة و مثابرة وإستغلاله لإمكاناته وطاقاته لتحقيق النجاح للمنظمة والسير بها إلى أعلى مستويات التميز.

وتأسيسا لما ذكرنا سابقا تحاول الدراسة الحالية المتعلقة بمدى مساهمة الثقافة التنظيمية في تحقيق الدافعية للإنجاز في مؤسسة السباكة بولاية تيارت، ولتحقيق هذا المسعى انقسمت الدراسة الحالية الى خمسة فصول ونذكرها فيما يلي:

الفصل الأول: قمنا فيه بتقديم الدراسة، فمن خلاله مهدنا للموضوع وذلك بتبيان أهميته وأهدافه وأسباب اختياره، وبعدها حددنا الاشكالية وفرضياتها الجزئية وقمنا أيضا بتحديد مفاهيم الدراسة ثم الدراسات السابقة.

الفصل الثاني: قمنا فيه بذكر المداخل النظرية المتعلقة بالمتغير الأول وهو الثقافة التنظيمية والعناصر المتضمنة له.

الفصل الثالث: قمنا بذكر المداخل النظرية المتعلقة بالدافعية للإنجاز والعناصر المتضمنة له.

الفصل الرابع: قمنا فيه بتحديد الاطار المنهجي للدراسة وقد ضم العناصر التالية: مجالات الدراسة، التعرف بالمؤسسة محل الدراسة، المنهج المستخدم، أدوات جمع البيانات، عينة الدراسة وخصائصها.

الفصل الخامس: قمنا بتحليل ومناقشة نتائج الدراسة وقد ضم مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة والنتيجة العامة بالإضافة الى التوصيات وملخص الدراسة.

وختمنا دراستنا بخاتمة ثم قائمة المراجع والملاحق.

A decorative border with intricate floral and scrollwork patterns, framing the central text. The border is composed of four corner pieces and four side pieces, all rendered in black on a white background.

الفصل الأول:

تقديم الدراسة

أصبحت مسألة الثقافة التنظيمية والدافعية للإنجاز من المسائل المهمة في أدبيات الفكر التنظيمي، لذا نجد العديد من الدراسات والبحوث التي قامت بدراستها وتفسيرها من وجهات نظر سوسيولوجية مختلفة وبمقاربات عديدة، ما يجعلنا نتقصى هذا الموضوع من وجهة نظر مغايرة لإثارة الجدل السوسيولوجي القائم حول طبيعة العلاقة القائمة بين هذين المتغيرين وذلك من خلال ما يتوفر لدينا من أدبيات نظرية ومعطيات إمبريقية واقعية.

أولاً- أسباب اختيار الموضوع:

تعددت الأسباب التي دفعت بنا إلى اختيار الموضوع من بين هذه الأسباب ما يلي:

- الرغبة الشخصية في تناول موضوع الثقافة التنظيمية والدافعية للإنجاز داخل المؤسسة الجزائرية.

- دافع الحصول على شهادة علمية.

- توفر مجموعة من الأدبيات حول الموضوع حفزنا لدراسته.

- يشكل موضوع الثقافة التنظيمية والدافعية للإنجاز مبحثاً أساسياً في إطار علم الاجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية، خصوصاً في ظل تنوع الثقافات وتأثيرها على دافعية الإنجاز للعامل داخل المؤسسة.

- محاولة التوسع في موضوع الدراسة ولو بجزء بسيط.

ثانياً- أهمية الموضوع:

يمكن تحديد أهمية الدراسة فيما يلي:

- الاستفادة من النتائج التي تكشف في الكثير من الأحيان جوانب القصور والعلل في موضوع الدراسة.

- تعتبر الثقافة التنظيمية الدافع الأساسي لتحريك واستثمار الطاقات البشرية داخل المنظمة.

- خلق روح التنافس وتنمية المهارات من خلال ثقافة العمل الجماعي داخل المؤسسة.

- تلعب الثقافة التنظيمية دوراً هاماً في تحديد اتجاهات وذهنيات الميسرين داخل المؤسسة.

- التعرف على واقع المؤسسة الجزائرية وما يجري بداخلها وكيفية تسيير إدارتها والعمليات والظروف السائدة فيها.

ثالثا- أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة الراهنة إلى تحقيق جملة من الأهداف التالية:

- التحقق إمبريقيا من صحة الفرضيات المصاغة من أجل الخروج بنتائج.
- محاولة التعرف على مدى مساهمة الثقافة التنظيمية في زيادة دافعية الإنجاز لدى العاملين داخل المؤسسة.
- محاولة التعرف على مدى تأثير طبيعة القوانين المستعملة داخل المؤسسة على التزام الوظيفي للموظفين.
- محاولة معرفة مدى تأثير ثقافة العمل الجماعي في تحقيق الرضا للموظفين داخل المؤسسة.
- التوصل إلى إطار فكري متكامل لتقويم الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة.

رابعاً- اشكالية الدراسة:

لقد فرض وجود المنظمات اليوم نفسه بصورة كبيرة على المجتمعات وهذه الأخيرة لا تستطيع أن تواكب ما يحدث من التطورات الحاصلة في مختلف الميادين والمجالات اعتماداً على القدرات الفردية لأن حجم التنوع والتباين في الحاجات الإنسانية للأفراد كبير جداً ولا يمكن تغطيته إلا من خلال التنظيمات.

ولهذا فإن المنظمات تشغل اهتمام العديد من الباحثين في شتى التخصصات كونها تعتبر من الركائز الأساسية لبناء المجتمع وتطوره، فهي تعبر عن وجود اجتماعي طور من قبل الأفراد لتحقيق أشياء لا يمكن تحقيقها.

ولذلك يتطلب أن تكون كل مؤسسة مختلفة عن غيرها من المؤسسات وذلك لضمان تميزها واستمراريتها في مجال المنافسة وخاصة أن أهم ما يشهده العالم اليوم هو التطورات السريعة في مختلف المجالات وهذا لحدة المنافسة بين التنظيمات على اختلاف أنواعها وأحجامها أي أنه من المهم أن تبنى كل مؤسسة مفاهيمها وقيمتها ومعتقدات خاصة تعبر عن استقلاليتها وشخصيتها المميزة لها، وهذا يعني أن تكون لها ثقافة تنظيمية خاصة بها.

وفي هذا الصدد فإن موضوع الثقافة التنظيمية حظي باهتمام كبير من طرف الباحثين في مجال السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية كونها من أهم الركائز الأساسية التي يستند عليها نجاح المنظمات لذا لا بد على هذه الخيرة العمل على خلق ثقافة خاصة بها، وتعمل على ترسيخها لمواردها العاملة بها، فمن خلالها تتجدد باعتبارها إطاراً مرجعياً ومرشداً وموجهاً لسلوكيات العاملين بها فالمنظمات التي تسعى لتحقيق البقاء والنمو عليها أن تبلور ثقافة تشكل قيم الفرد وعاداته داخل التنظيم وبما أن أفراد المنظمة لا يعلمون منعزلين أي منفردين على بعضهم البعض بل يجب أن يكون هناك جو من التعاون والثقة بينهم وهذا ما يميز العمل الجماعي في التنظيمات حيث أصبح العمل مع الجماعة محورياً أساسياً لنجاح المنظمة فهو يعتبر من أساليب التسيير الحديث التي تعتمد عليه المنظمات لتحقيق نجاحها.

فمن خلال تبادل الأعضاء المعارف والمهارات بينهم، تسود علاقاتهم جو من التفاعل وكل هذه المؤشرات من شأنها تحقيق فعالية المنظمة ولا تخلو أي مؤسسة مهما كانت من وجود قوانين تسعى لضمان تنفيذها وقبولها من طرف الموظفين فهي أيضاً تعتبر بمثابة ثقافة للمنظمة فالمؤسسة بدون قانون يحدد ويشعر مسؤولياتها وواجباتها لن تكون لها شخصية ولن تستطيع التحكم في مجريات الأمور في البناء التنظيمي.

وبالعودة إلى نظرة المؤسسات ماضيا فإنها تركز فقط على الجانب المادي وتوليه الأهمية البالغة على العنصر البشري فقد انصب تركيزها على زيادة الرأسمال والإنتاجية لكن مع التقدم الذي شهده عصر المنظمات غيرت هذه النظرة فأصبح ينظر إلى الموارد البشرية على أنها محور وأساس لنجاح المنظمات، كغيره من الموارد المادية والمالية لذا نالت الموارد البشرية اهتمام العديد من الأدبيات النظرية وأصبح اليوم التركيز عليها، وإلاء قيمة بالغة لها وذلك من خلال تدريب وتنمية وتحفيز هذه الموارد من أجل كسبه ما يخدم أهدافه التي سطرت لها مسبقا، وبعد هذا الاهتمام ستصل المنظمة إلى خلق حالة نفسية للعامل تعرف بالرضا فيشعر العامل برضاه عن نفسه وتقديره لها من جهة، ومن جهة أخرى الرضا عن العمل وهذا من شأنها خلق أثر إيجابي على كافة العمليات والأنشطة التنظيمية.

وإضافة إلى رضا العامل فإن ضمان التزامه في العمل يعد من الضروريات فالالتزام يعني احترامه لمواعيد عمله القيام بواجباته ومسؤولياته، إن العامل أيضا يحتاج لأن يشعر بشيء يحرك دافعيته للعمل والإنجاز وتقديم الأفضل وحب المخاطرة لذا ينبغي على المؤسسات العمل على تنمية مهارات العاملين بها وكذلك تحفيزهم سواءا ماديا أو معنويا فإذا غابت دافعية العمل باءت سيرورة العامل بالفشل على اعتبار أنه النواة الأساسية للمنظمة فمن الطبيعي أن يشعر العامل بنوع من الأمان الوظيفي وتوفر المناخ التنظيمي لإنجاز أعماله على أكمل وجه.

إضافة إلى حاجته إلى الاحترام والتقدير وكذلك عوامل أخرى من شأنها زيادة الدافعية للعمل لذا كان لزاما على المؤسسات أن تتبنى ثقافة تنظيمية قوية من شأنها خلق دافعية لدى الأفراد العاملين بها لتحقيق أهدافها ومن هنا تأتي ضرورة دراسة موضوع الثقافة التنظيمية كأحد مميزات التنظيمات الحديثة والدافعية للإنجاز كأحد المؤشرات الدالة على نمو واستمرار وبقاء المنظمة في نشاطها الوظيفي وعلى هذا الأساس انطلقت الدراسة الراهنة من سؤال مركزي مفاده:

الى أي مدى يمكن أن تساهم الثقافة التنظيمية على زيادة الدافعية للإنجاز لدى الإطارات داخل المؤسسة؟

وانبثقت عن هذا التساؤل أسئلة فرعية التالية :

- إلى أي مدى يمكن أن يساهم احترام القوانين على الالتزام الوظيفي لدى إطارات المؤسسة؟

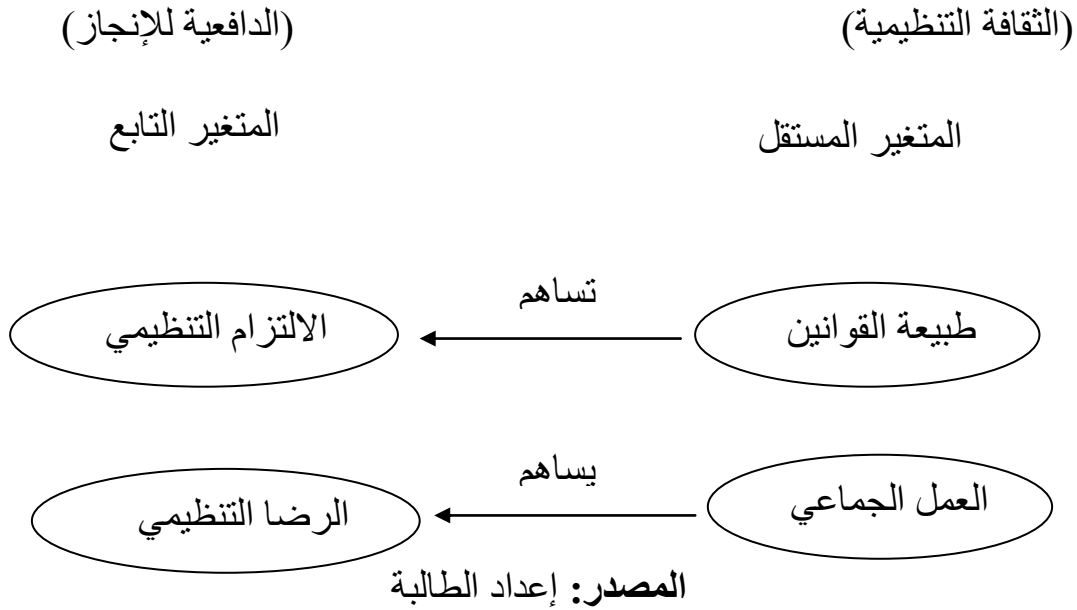
- إلى أي مدى يمكن أن يساهم العمل الجماعي في تحقيق الرضا الوظيفي لدى الإطارات داخل المؤسسة؟

خامسا- فرضيات الدراسة:

وعلى إثر هذه الأسئلة صيغة فرضيات الدراسة فجاءت الفرضية العامة على النحو التالي:

- تساهم الثقافة التنظيمية على زيادة دافعية الإنجاز لدى إطارات مؤسسة السباكة.
- والفرضيات الفرعية التالية:
- يساهم احترام القوانين في الالتزام الوظيفي لدى الاطارات داخل مؤسسة السباكة.
- يساهم العمل الجماعي في تحقيق الرضا الوظيفي لدى الإطارات داخل المؤسسة.

النموذج الفرضي للبحث



سادسا- تحديد مفاهيم الدراسة:

يعد الإطار المفاهيمي الخلفية التي تحدد سياق البحث، بحيث يساهم تحديدنا للمفاهيم في إعطاء وصياغة المعاني والدلالات التي يتشكل منها كل من مفهوم الثقافة التنظيمية ومفهوم الدافعية للإنجاز.

الثقافة التنظيمية:

الثقافة التنظيمية مفهوم واسع وذو جوانب متعددة ومن أهم التعريفات نجد:

التعريف الأول للثقافة نجد تعريف الأنثروبولوجي إدوارد تايلور بأنها: " ذلك الكل المركب الذي يشمل على المعرفة والمعتقدات والفن والأخلاق والقانون والعادات، أو أي قدرات أخرى أو عادات يكتسبها الإنسان بصفته عضوا في المجتمع". (بو الشرس كمال، 2015، 09).

ويعرفها اللوزي: أنها كلمة كاملة من مظاهر السلوك المكتسب الذي يضبط ويمارس بواسطته الأفراد في أي مجتمع. (جاسم بن قبحان الدويسري، 2007، 10).

يعرف **Edgar Marin** الثقافة التنظيمية: على أنها ذلك النظام الذي ينقل التجربة الموجودة لدى الأفراد والمعرفة الجماعية المركبة التي تتمثل في الاتجاهات (المعتقدات) القيم والمعايير السائدة بين الجماعات، الأساطير وتاريخ المنظمات والطقوس الجماعية (سعيد بن يمينة، 2015، 141).

ويعرفها شين **Shein** في كتابه الثقافة التنظيمية والقيادة بأنها: مجموعة المبادئ الأساسية التي اخترعها واكتشفها أو طورتها المنظمات أثناء حل مشكلاتها للتكيف الخارجي والاندماج الداخلي، والتي أثبتت فعاليتها، ومن ثم تعليمها الأعضاء الجدد كأحسن طريقة للشعور بالمشكلات وإدراكها وفهمها. (بو الشرس كمال، 2015، 10).

كما يعرفها كريت لوين **Kurt Lewin** بأنها: "مجموعة الافتراضات والقيم والقواعد والمعايير التي يشترك فيها أفراد المنظمة".

تعريف ديل وكني: "هي عبارة عن مجموعة ثابتة من القيم والرموز والطقوس وكذا القصص والأبطال التي تعمل تحت السقف تاركة أثارا على السلوك الخاص والعام في مكان العمل". (موسى خليل، 2000، 41).

ويعرفها Shermerborn: بأنها "نظام من المعتقدات والقيم يشترك فيها العاملون في المنظمة بحيث ينمو هذا النظام ضمن المنظمة الواحدة". (بلال خلق السكارنة، 2009، 28).

ويعرفها ويليام أوشي بأنها "الثقافة التي تتطوي على القيم التي تأخذ بها إدارة المؤسسة والتي تحدد نمط النشاط والإجراء والسلوك فالمديرون يفسرون ذلك النمط الفكري في الموظفين من خلال تصرفاتهم كما تتسرب هذه الأفكار إلى الأجيال اللاحقة من العاملين". (علي عبد الله، 1999، 220).

من خلال التعاريف السابقة وبعد النزول إلى الميدان تم صياغة التعريف الإجرائي للثقافة التنظيمية وهو:

أن الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة تتمثل في مجموعة القيم والمعايير التي يتبعها الأفراد، لتحديد سلوكياتهم وضبطها داخل العمل والتي تقوم على مبدأ احترام الأنظمة والالتزام بالقانون الداخلي للمؤسسة من أجل التعبير عن شخصية المؤسسة.

الدفاعية للإنجاز:

تعددت التعاريف حول الدفاعية واختلفت كل يراها حسب وجهة نظره، وحسب المقاربة التي يتبناها لذا نجد من بين هذه التعاريف ما يلي:

تعريف هب 1949: يعرفها "بأنها عملية يتم بمقتضاها إثارة نشاط الكائن الحي، وتنظيمه وتوجيهه إلى هدف محدد".

ويعرفها الترتوري 2006 على أنها "مجموعة الظروف الداخلية والخارجية التي تحرك الفرد من أجل تحقيق حاجاته، وإعادة الاتزان عندما يختل وللدوافع ثلاث وظائف أساسية في السلوك هي: تحريكه وتنشيطه وتوجيهه والمحافظة على استدامته إلى حين إشباع الحاجة". (ثائر أحمد غباري، 2008، 16).

ويعرفها ستيرز Steers على أنها "القوة الشاحنة للسلوك والدافعة له والمحافظة عليه والمواجهة له والتي توفقه". (محمد الصيرفي، 2009، 226).

وتعني مصطلحا عاما يستخدم للإشارة إلى أن مبادأة تصدر عن الفرد تكشف عن سلوك موجه نحو هدف، وعندما يطبق هذا المصطلح على الإنسان يصبح مفهوما سيكولوجيا اجتماعيا لا يمكن أن ينفصل عن تصور الفرد لذاته، أو عن

أدواره ومراكزه الاجتماعية ووجوده في مجتمع وثقافة معينة. (داود معمر، 2006، 25).

يعرف موراي الدافعية للإنجاز بأنها: "رغبة أو ميل الفرد للتغلب على العقبات وممارسة القوى والكفاح والمجاهدة لأداء المهام الصعبة بشكل جيد وبسرعة كلما أمكن ذلك". (عبد اللطيف خليفة، 2000، 88-89).

تعريف ماكيلاند وزملائه 1953: "يشير الدافع للإنجاز إلى استعداد ثابت نسبياً في الشخصية يحدد مدى سعي الفرد ومثابرتة في سبيل تحقيق وبلوغ نجاح يترتب عليه نوع من الإرضاء وذلك في المواقف التي تتضمن تقييم الأداء في ضوء مستوى محدد من الامتياز". (عبد اللطيف خليفة، 2000، 90).

ويرى فيرنون (Vernon) سنة 1973: أن الدافع إلى الإنجاز يرتبط بأهداف متجددة، وبشكل عام يتضمن السلوك المنجز النشاط الذي يتجه مباشرة نحو الاحتفاظ بمستويات معينة من الامتياز والتفوق العقلي، كما يتضمن الإنجاز منافسة الآخرين. (رشاد علي عبد العزيز موسى، 1994، 120).

من خلال ما تم التطرق إليه في التعاريف السابقة ونزولنا إلى الميدان نستخلص التعريف الإجرائي التالي:

تعد الدافعية للإنجاز الرغبة للقيام بعمل جيد والنجاح فيه مع التخطيط للمستقبل ووضع مستويات مرتفعة في الأداء والسعي نحو تحقيقها، وهي كذلك الطموح الذي يدفع الفرد للمثابرة من أجل بذل الجهد من خلال سلوكيات إنجازيه مهنية تدل على إقباله على العمل.

سابعاً- الدراسات السابقة:

يعد موضوع الثقافة التنظيمية من المواضيع التي حظيت باهتمام العديد من الباحثين، الأمر الذي أدى إلى تنوع الدراسات التي تناولته بمختلف أبعاده، وقد حاولت بعض هذه الدراسات ربط متغير الثقافة التنظيمية ببعض أبعاد الدافعية للإنجاز، ولقد صنفنا مختلف الدراسات المتعلقة بموضوع البحث على أساس دراسات عربية ودراسات محلية على النحو التالي:

أولاً- الدراسات المتعلقة بالثقافة التنظيمية والدافعية للإنجاز:

1- الدراسات العربية:

* الدراسة الأولى لأسعد أحمد محمد عكاشة بعنوان "أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي"، دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات Paltel في غزة لنيل شهادة الماجستير تمحورت الإشكالية حول البحث عن أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات.

بحيث قام الباحث بصياغة الفرضية العامة التي مفادها:

- هناك علاقة دالة بين الثقافة التنظيمية الإيجابية في شركة الاتصالات ومستوى الاداء الوظيفي.

والتي انبثقت منها الفرضيات الفرعية المتشكلة في:

- توجد علاقة دالة بين الانماط السلوكية السائدة ومستوى الأداء الوظيفي.

- توجد علاقة دالة بين القيم التنظيمية السائدة ومستوى الأداء الوظيفي.

- توجد علاقة دالة بين المعتقدات السائدة والأداء الوظيفي.

- توجد علاقة دالة بين الأنظمة والقوانين السائدة ومستوى الأداء الوظيفي.

- توجد علاقة دالة إحصائية بين المعايير ومستوى الداء الوظيفي.

ومن أجل التحقق من هذه الفرضيات اعتمد الباحث في ذلك على المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدم الاستبانة والسجلات والوثائق لجمع البيانات.

بحيث تمثلت نتائج في أنه هناك أثر إيجابي للثقافة التنظيمية على مستوى الأداء، وأظهرت أنه توجد علاقة دالة بين عناصر الثقافة التنظيمية وهي (السياسات والإجراءات- الأنظمة والقوانين المعايير، الانماط السلوكية، والمعتقدات التنظيمية) وبين مستوى الأداء

الوظيفي، وأظهرت الدراسة كذلك أن العاملين بحاجة إلى تطوير مستوى المهارات والقدرات المتعلقة بالجوانب الإبداعية والابتكارية بهدف القدرة على مواكبة المتغيرات والتطورات الجديدة.

***الدراسة الثانية لعبد العزيز حسن آل حسن** دراسة بعنوان "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بفاعلية التطوير التنظيمي"، دراسة تطبيقية على الإدارة العامة للمجاهدين بالمملكة العربية السعودية، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي في دراسته كما استخدم الاستبانة لجمع المعلومات.

طرح مجموعة من الأسئلة كانت كالتالي:

- هل هناك علاقة ايجابية بين المرتبة الوظيفية وكل من العدل والقوة والنظام وفعالية الهياكل التنظيمية؟

- هل هناك علاقة ايجابية بين متغير الثقافة التنظيمية وفعالية التطوير التنظيمي؟

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أن هناك فعالية متوسطة للتطوير التنظيمي في الإدارة العامة للمجاهدين.

- أن العاملين بالإدارة العامة للمجاهدين يدركون (القوة، الفعالية، الكفاية، فرق العمل، المكافأة، العدل، القانون والنظام) أي الثقافة التنظيمية تسود بدرجة عالية.

- أن هناك علاقة إيجابية بين متغير الثقافة التنظيمية وفعالية التطوير التنظيمي باستثناء متغير فعالية التدريب فقد كانت العلاقة ضعيفة جداً.

- أن هناك علاقة إيجابية بين المرتبة والوظيفة وكل من القوة والعدل والقانون والنظام وفعالية الهياكل.

***دراسة منير إبراهيم أحمد طالب (2011):** بعنوان علاقة الثقافة التنظيمية بالولاء التنظيمي للعاملين في الجامعات الفلسطينية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال.

انطلق الباحث من فرضية عامة مفادها أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي للعاملين الإداريين والأكاديميين بالوظيفة الإدارية في الجامعات الفلسطينية صاغ الباحث مجموعة من الفرضيات كانت كالتالي:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأنماط السلوكية السائدة والولاء التنظيمي للعاملين الإداريين والأكاديميين.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين السياسات والإجراءات والولاء التنظيمي.

ومن أجل تحقيق الدراسة على مستوى الميدان طبق الباحث العينة الطبقية العشوائية، وذلك باستخدام الاستمارة والملاحظة، بحيث توصل الباحث إلى النتائج التالية:

- تتوفر الثقافة التنظيمية لدى الإداريين والأكاديميين بالوظيفة الإدارية بالجامعة بقطاع غزة 71.44 % وأشارت النتائج إلى أن الإداريين والأكاديميين بوظيفة الإدارة بالجامعة لديهم ولاء تنظيمي بنسبة 76.7.

- كشفت النتائج وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين الثقافة التنظيمية لدى العاملين الإداريين والأكاديميين بالوظيفة الإدارية في الجامعة كلما زاد ولاؤهم بالجامعات التي ينتمون إليها.

***دراسة محمد بن غالب العوفي (2005):** بعنوان الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية على هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية.

تبلورت مشكلة الدراسة في التساؤل التالي: ما طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي في هيئة الرقابة والتحقيق بالمملكة العربية السعودية؟

وتمت صياغة الأسئلة الفرعية على النحو التالي:

- ما القيم السائدة المكونة للثقافة التنظيمية في هيئة الرقابة والتحقيق في منطقة الرياض؟

- ما مستوى الالتزام التنظيمي لدى منسوبي هيئة الرقابة والتحقيق في منطقة الرياض؟

- ما مدى اختلاف قيم الثقافة التنظيمية السائدة في هيئة الرقابة والتحقيق في منطقة الرياض؟

- ما مدى اختلاف مستويات الالتزام التنظيمي لدى منسوبي هيئة الرقابة والتحقيق باختلاف خصائصهم الشخصية؟

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وذلك بالاعتماد على أدوات جمع البيانات التالية: الملاحظة، المقياس والمقابلة.

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

أن أكثر القيم المكونة للثقافة التنظيمية التي تسود في هيئة الرقابة والتحقيق هي قيمة القوة، ثم الفاعلية، ثم فرق العمل ثم الكفاءة، ثم النظام وقيمة المكافأة وجميع هذه القيم تسود بدرجة متوسطة، وأكدت هذه الدراسة من خلال أدبيات التنظيم المعاصرة صعوبة عزل المنظمات عن بيئتها الثقافية والحضارية وفق النظرة العضوية، والإيكولوجية التي تتعامل.

2- الدراسات المحلية:

***كمال بوقرة (2007 / 2008):** بعنوان المسألة الثقافية وعلاقتها بالمشكلات التنظيمية في المؤسسة الجزائرية لقرارورات الغاز بباتنة، دراسة مكملة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع عمل وتنظيم.

درت معالم الإشكالية البحثية حول ما موقع المسألة الثقافية من المشكلات التنظيمية التي تعرفها المؤسسة الجزائرية أو بشكل آخر إلى أي حد تؤثر المسألة الثقافية في استقرار وفعالية المؤسسة الجزائرية وتحقيق أهدافها التنظيمية والاجتماعية والتنموية؟

حيث انطلق الباحث من الفرضية العامة التالية: تعدد القيم الثقافية لدى العامل السبب الرئيسي في المشكلات التنظيمية وتفرعت عنها الفرضيات التالية:

- كلما تناقضت القيم الثقافية للعامل مع القيم التنظيمية كلما ضعف انضباطه في العمل.

- كلما قل وعي العامل بالثقافة الصناعية كلما زاد تعرضه للإصابات والأمراض المهنية.

- كلما زاد الاختلاف حول القيم الثقافية كلما زادت صراعاة العمل.

- كلما كانت القيم الثقافية الوافدة غير مقبولة كلما زاد عدم الرضا عن العمل.

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي اختار الباحث عينة مكونة من 363 واستخدم أدوات جمع البيانات المتمثلة في الملاحظة، المقابلة الموجهة المقابلة الحرة، والوثائق والسجلات.

توصل الباحث إلى النتائج التالية:

النتيجة العامة وانطلاقاً من الفرضيات الفرعية السابقة فإن الفرضية العامة لهذه الدراسة والتي محتواها " تعد القيم الثقافية لدى العامل السبب الرئيسي في المشكلات التنظيمية فهي فرضية محققة وصادقة ويمكن تعميمها على المؤسسات الجزائرية لكن يؤخذ احتياطات المنهجية اللازمة في هذه الحالات.

بروز فارق واضح بين قيم العدل، القانون والنظام الفعالية، المكافأة من جهة وأشكال سوء السلوك، التمرد، تبديد الوقت، الاعتداء، مما يعكس العلاقة بين المتغيرين.

*دراسة عيساوي وهيبة (2011 / 2012): بعنوان أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي، دراسة حالة فئة الأفراد الشبه طبيين بالمؤسسة الاستشفائية العمومية ببشار، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في ادارة الأفراد وحوكمت الشركات.

تمحورت إشكالية الدراسة حول كيفية تأثير الثقافة التنظيمية في الرضا الوظيفي للأفراد الشبه طبيين بالمؤسسة الاستشفائية.

ومنه تتفرع الأسئلة التالية:

- ما درجة الرضا الوظيفي للأفراد؟

- كيف يؤثر كل من الجانب السلوكي، المعنوي والمادي للثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي للأفراد؟

- ما هو جانب الثقافة التنظيمية الأكثر تأثيراً على الرضا الوظيفي للأفراد؟

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي بالاعتماد على أدوات جمع البيانات المتمثلة في الملاحظة، المقابلة المقياس.

توصل من خلال دراسته إلى النتائج التالية:

- أن الثقافة التنظيمية من المحددات الرئيسية لنجاح المنظمة.

- توصل أنه يوجد علاقة بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي للأفراد.

وان الجانب المعنوي للثقافة التنظيمية لديه أقوى ارتباط بالرضا الوظيفي.

*دراسة جمال مقران (2005 / 2006): بعنوان أنماط الدافعية وعلاقتها بالرضا عن العمل، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع عمل وتنظيم جامعة الجزائر.

تم صياغة مجموعة من الفرضيات والمتمثلة في:

- هناك فروق ذات دلالة إحصائية ما بين فئة العمال الراضون وفئة العمال الغير راضون عن عملهم فيما يخص علاقة رضاهم بالدافعية الداخلية.

- هناك فروق ذات دلالة إحصائية ما بين فئة العمال الراضون وفئة العمال غير راضون عن عملهم فيما يخص علاقة رضاهم بالدافعية الخارجية لسبب الضبط بالتقصر.

- هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين العمال الراضون وفئة العمال غير الراضون عن عملهم فيما يخص علاقة رضاهم بالدافعية الخارجية.

استخدم الباحث المنهج الوصفي الإرتباطي باستعمال أداة الإستبانة والملاحظة والمقابلة، توصل الباحث من خلال دراسته إلى مجموعة من النتائج كانت كالتالي:

توصل الباحث إلى أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين العمال الراضون وغير الراضون في كلا من الدافعية الداخلية والخارجية وهذا دليل على أن كل الفرضيات تم تحققها، بالإضافة إلى اكتشاف الباحث لبعض المشاكل التي يواجهها المؤسسات الجزائرية وخاصة المتعلقة برضا العاملين.

*دراسة وافية صحراوي (2001 / 2002): قيم العمل والدافعية للإنجاز لدى إطارات المؤسسات الجزائرية، دراسة ميدانية في مؤسسة المواد الدسمة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس وعلوم التربية.

صاغ الباحث مجموعة من الفروض كانت كالتالي:

- القيم الداخلية هي القيم السائدة لدى الإطارات في المؤسسات الجزائرية محل الدراسة.

- لا يوجد فروق في مستوى دافع الإنجاز لدى إطارات المؤسسات محل الدراسة.

- لا توجد فروق في مستوى دافع الإنجاز لدى الإطارات بحسب قيم العمل السائدة لديهم.

استعمل الباحث المنهج الوصفي بالاعتماد على مجموعة من الأدوات المتمثلة في الاستبانة، الملاحظة، المقابلة.

توصل من خلال دراسته إلى النتائج التالية:

أن القيم تلعب دورا في تحديد السلوك الإنساني، وتشكل ثقافة مؤسسة ما وذلك من خلال الكشف عن أصناف القيم ومقارنتها ببعضها البعض وذلك بربط قيم العمل بالدافع للإنجاز، كما وجد أن قيم العمل لدى الإطارات الجزائرية، هي القيم الخارجية ولم تتحقق هذه العلاقة على مستوى العينة المدروسة بمعنى أن القيم الخارجية هي القيم السائدة لدى إطارات محل الدراسة.

قائمة المراجع:

الكتب:

1. بوالشرس كمال: الثقافة التنظيمية والأداء في العلوم السلوكية والإدارية، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، 2015.
2. بلال خلف السكارنة: أخلاقيات العمل، دار المسيرة للطباعة والتوزيع، عمان، 2009.
3. جاسم بن فيحان الدويسري: الثقافة المنظمة ودورها في تطبيق الجودة الشاملة، أطروحة العلوم الاجتماعية، جامعة نايف (السعودية)، 2007.
4. سعيد بن يمينة: تنمية الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2015.
5. موسى خليل، الإدارة المعاصرة، المبادئ، الوظائف، الممارسات، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، 2000.
6. عبد اللطيف محمد خليفة: الدافعية للإنجاز، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، 2000.
7. ثائر أحمد عباري: إدارة الموارد البشرية إطار نظري وحالات عملية، ط2، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
8. رشاد علي عبد العزيز موسى: علم النفس الدافع، دار النهضة العربية، الإسكندرية، 1994.

ثانياً: الأطروحات والدراسات الجامعية

9. علي عبد الله: أثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 1999.

ثالثاً: المجالات

10. محمد الصيرفي: التحليل على مستوى الفردي (الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي)، ج2، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2008.



الفصل الثاني:
الثقافة التنظيمية

حظي مفهوم الثقافة التنظيمية في العقود الأخيرة باهتمام فكري لم يشهد من قبل، وأصبحت تعد كإطار مرجعي للسلوك التنظيمي للفرد، كونها تحدد وتضبط سلوكيات وتفاعلات الموظفين داخل النسق المؤسسي، وعليه تم تخصيص هذا الفصل المعنون بالثقافة التنظيمية الذي تم من خلاله تناول:

الاتجاهات النظرية للثقافة التنظيمية، مكونات الثقافة التنظيمية، خصائص الثقافة التنظيمية ووظائفها، آليات خلق الثقافة التنظيمية، مستويات الثقافة التنظيمية، خطوات تشكيل ثقافة المنظمة، أنواع ثقافة المنظمة، أهمية الثقافة التنظيمية.

أولاً- الاتجاهات النظرية المفسرة للثقافة التنظيمية:

- **نظرية روح الثقافة:** يرى أصحاب هذه النظرية أن الثقافة التنظيمية تتميز بروح معينة تتمثل في الخصائص، والسمات المجردة، والتي يمكن استخلاصها من تحليل المعطيات الثقافية، وتسيطر تلك الروح على القيادة والعاملين في المنظمة أي روح الثقافة تشير إلى مجموعة من القيم التي ينظر إليها على أنها إطار مرجعي لمعظم أفراد جماعة التنظيم. (رعد حسن الصرن، 2004، 162).

نظرية النسق التعاوني لتشستر برنارد: يرى برنارد أن التنظيم عبارة عن نسق مفتوح يقوم على أساس تعاوني وذلك من خلال التعاون القائم بين الأفراد والتنظيم، أي أنه ينظر إلى التنظيم على أنه نظام تعاوني يتمكن فيه الأفراد من الاتصال ببعضهم البعض وتكون عندهم الرغبة في المساهمة والمشاركة بأعمالهم نحو تحقيق هدف مشترك، وبما أن المنظمة نظام تعاوني فاستخدام السلطة لا يجب أن يكون منحصراً على القيادة، بل لابد مشاركة مختلف المستويات الإدارية كما أكد على عنصر مهم وهو روح الفريق، وكل هذه الأمور تعتبر من أساسيات الثقافة التنظيمية التي تدعم المنظمة وتساهم في نجاحها. (عبد الله عبد الغني الطحم، طلعت بن عوض الله السواط: 39، 2003)

- **نظرية سجية الثقافة:** هذه النظرية من فكرة الخبرة المكتسبة التي يعطيها أعضاء التنظيم قيمة معينة مشتركة.

وتعتبر هذه الخبرة عن الصيغة العاطفية للسلوك الذي يدور نمطه حول الحالة الاجتماعية، أو يعبر عن مجموعة المشاعر والعواطف نحو المعالم التي تؤثر في معظم سلوكيات أفراد المنظمة، وهذه الخبرات تنمو من خلال التدريب

والممارسة اللذان يؤديان إلى تراكم مكوناتها لدى الفرد، وينتج هذا التراكم شكل المهارة والمعرفة التي تحدد سلوك الفرد وتؤثر فيه وتتجه عناصر الثقافة في هذه الخيارات إلى نوع من الإنسجام والتوافق مع القيم والاتجاهات العامة في شخصيات الأفراد. (عادل زايد، 2003، 24).

ويرى بعض العلماء أمثال لنتون أن مركز الفرد داخل التنظيم يطبع شخصيته بطابع معين وأن دور الفرد المهني ومكانته الاجتماعية ترتبط بمجموعة من العوامل تتعلق بـ:

- البيئة الأسرية باعتبارها المؤسسة الأولى لنقل الثقافة.

- البيئة الاجتماعية الثقافية والتي تتضمن كل الموروث الثقافي (العادات، التقاليد، الخبرات، القيم).

وعليه فإن سلوك الأفراد داخل المنظمات يعتبر انعكاساً للثقافي التي توجد فيها هذه المنظمات عن طريق الموروث الثقافي الذي يشكل للأفراد إدراكاً خاصاً حول: حقيقة بعض الأشياء مثل (الوقت، الأمان، المنافسة، الجودة).

- الأشياء ذات القيمة أو المهنة. - معايير السلوك. (الشلوي: 2005، 45).

نظرية القيم: يعتقد أنصار هذه النظرية أن ثقافة المؤسسة في مضمونها عبارة عن مجموعة محدودة من القيم والاتجاهات التي تشكل الواقع لدى الحاملين لتلك الثقافة، وحسب أولير فإن كل ثقافة توجد بها مجموعة من القوى التي يؤكد أفراد الجماعة على أهميتها، وتسيطر على تفاعل الأفراد، وتحدد أنماط الثقافة. (بوبر منصور: 2006-2007، 37).

نظرية التكيف: تنظر هذه النظرية إلى الثقافة داخل المؤسسة بأنها تشكل الأداء المتميز نتيجة لوجود ثقافات تساعد في القدرة على التكيف مع المتغيرات المحيطة، فوجود ما يسمى بالثقافة المؤسسية التكيفية يترتب عليه توافر درجة عالية من المرونة في بيئة العمل وهي التي تساهم في زيادة كفاءة التزام العاملين بالعمل، زيادة انتمائهم وشعورهم بالارتباط والولاء والإبداع. (إبراهيم توهامي وآخرون، 84).

نظرية التوافق: تشير هذه النظرية إلى مفهوم القوانين والتكامل بين ما تقدمه المؤسسة من سلع وخدمات وبين أهدافها وسياساتها واستراتيجياتها المعمول

بها، حيث تتأثر الثقافة هنا بعدة خصائص منها، بيئة المؤسسة الموجودة بها ما إذا كانت متحركة أو ساكنة تبحث عن التجديد والتميز في المنتج، فإن ثقافة المؤسسة لا بد لها من أن تتوافق قيمها ومعتقداتها مع هذه البيئة، أيضا متطلبات الجمهور الخارجي، حيث أن الزبائن والعملاء دائما تتغير أذواقهم وطلباتهم، وحتى توجهاتهم تماشيا مع التغيرات الحاصلة على المستوى العالمي ككل والتوقعات، الاجتماعية أيضا فتقافة المؤسسة لا بد أن تكون على استعداد كبير لمعرفة وتوقع هذه الأمور، مما يسهل التوافق معها وهذا ما يساعد الإدارة أيضا على التوافق والتجانس، وعلى اتخاذ القرارات الإدارية الناجحة. (إبراهيم توهامي وآخرون، 84).

النظرية اليابانية: (Z): تعد من النظريات الحديثة التي حققت نجاحا لافتا،

ابتكرها وليام أوشي وطرحها في كتاب نظرية Z ومن أهم السمات والمبادئ لهذه النظرية القيم المشتركة والتي لها تاريخ بعيد، تعلم من خلاله اليابانيون العمل معا ومواجهة المشاكل التي تتعرضهم وتعتمد أيضا الإدارة اليابانية على إشراك العاملين في صنع القرار وإبداء آرائهم في موضوعات ذات قيمة وأهمية كبيرة لمستقبل الوحدة التنظيمية التي يعملون فيها إضافة إلى العمل الجماعي الذي يعتبر من أهم الخصائص للمؤسسة اليابانية. (نادر أحمد: 2013، 610).

بحيث يعرف الفرد أنه عضو في جماعة أكثر من كونه فردا كما أن الثقافة التنظيمية تمتاز بعنصر التجانس الاجتماعي الذي يهدف أن كل عضو في الجماعة يجب أن يحافظ على العمل وفق النسق العام للجماعة وإدراك أهمية التفاعل مع جماعته، وتنادي عليه اليابانية بالالتزام بالواجب أي أن الموظف الذي يتم اختياره عليه تادية واجبه نحو الشركة والالتزام بروح العمل في الفريق المشترك بعضويته، حيث يكون العمل من أولى اهتماماته (علي عباس، 2008، 249-250)

ثانيا- مكونات الثقافة التنظيمية:

1- القيم: وتشير إلى ما يجعل الأفراد أو أعضاء المنظمة من ضوابط تحدد ما هو جيد وما هو سيء، وما هو غير مقبول من التصرفات والسلوكيات والاتجاهات والرغبات والاحتياجات والقرارات وغيرها.

2- المعتقدات: تشير إلى المعرفة والأفكار والتصورات المستقرة في أذهان الأفراد، ومن ثم تحدد منهج تفكيرهم وسلوكهم داخل المنظمة وخارجها، أي أن هذه المعتقدات تعتبر بمثابة الموجة لسلوكات العاملين في المنظمة وبها تتكون مهام ووظائف كل فرد في المنظمة واضحة وموجهة لتحقيق هدف معني وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة (سيد محمد جاد رجب، 2010، 470).

3- العادات والطقوس: تشير إلى ما اعتاد عليه الأفراد ويمارسونه بصورة متواصلة على مستوى الجماعة في مناسبات ومواقف معينة، سواء داخل المنظمة أو خارجها، وهي إحدى اعتبارات التي يستدل بها على ثقافة الأفراد والمنظمات والمجتمعات.

3- التقاليد: تشير إلى كل ما هو مسموح، أو غير مسموح به في نطاق الجماعات داخل المنظمة وخارجها، ومن ثم تحديد السلوك المناسب وغير المناسب وما يرتبط بها من جزاءات وعقوبات.

4- الرموز: تشير إلى كل ما يمكن استنباطه أو استدلاله أو اكتشافه من الأحاديث أو النقاشات أو التصرفات أو القصص أو الشعائر في جماعات معينة يمكن التعرف على ثقافة الأفراد ومنهجهم في التفكير وتوصيف اتجاهاتهم.

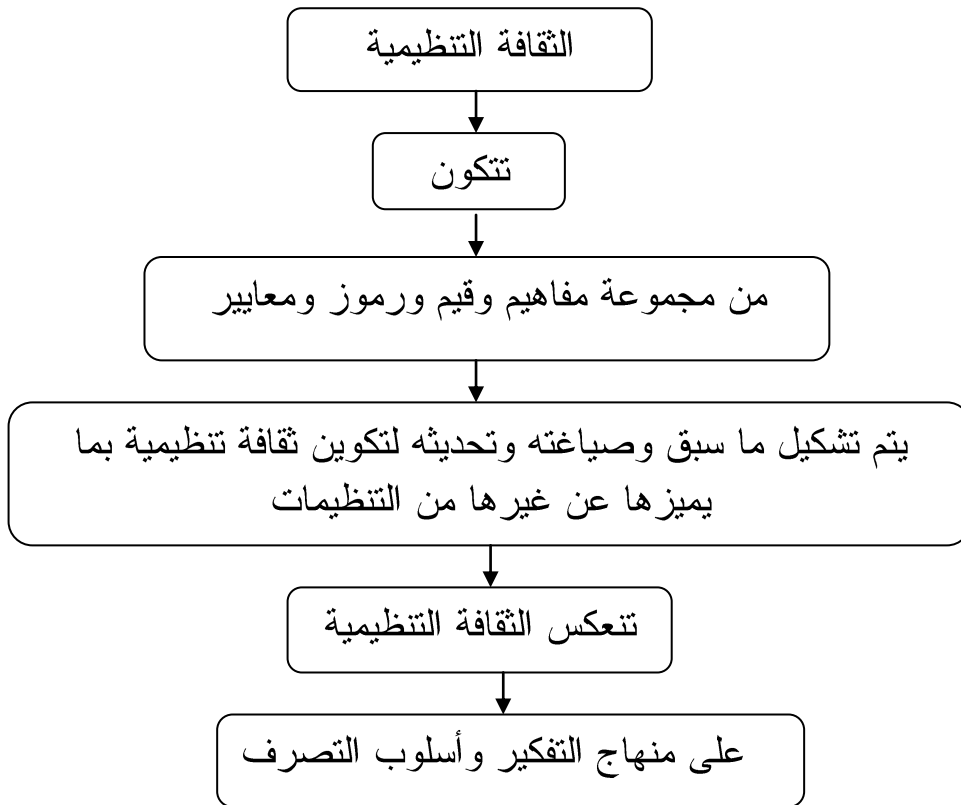
الافتراضات: المسلمات أو الحقائق المسلم بها بين الأفراد ونلقي القبول منهم وتكون بمثابة المرجع الذي يحكم إليه عند النزاع أو الاختلاف باعتبارها ثوابت وقواعد يجب احترامها والمحافظة عليها.

نمط الاتصال: يشير إلى آلية أو منهج الأفراد والجماعات في تبادل الآراء والأفكار وفي نقل المعلومات والأوامر والقرارات وفي صناعة وتبادل خطط وبرامج وسياسات العمل، ويعد ذلك أحد مكونات ثقافة الفرد والجماعات والمنظمات.

المعايير: الأسس والقواعد التي يتم الاستناد إليها للحكم على صحة أو خطأ التفكير وإلى كفاءة وجودة السلوك من عدمه وإلى القواعد أو الضوابط أو الميزان الذي به يقاس مدى قبول أو رفض الخطط والبرامج والسياسات والقرارات. (محمد محمود أبو بكر، 2010، 157، 158).

ويمكننا القول كذلك أن ثقافة المنظمة تتكون من القيم والمعتقدات والافتراضات الأساسية والمواقف والسلوكيات التي تتقاسمها مجموعة من الناس وتعد هي السلوك الذي ينتج عندما تصل المجموعة إلى مجموعة من القواعد غير المعلنة وغير المكتوبة من أجل العمل معاً، وتتكون ثقافة المؤسسة من جميع التجارب الحياة التي يجلبها كل موظف إلى مكان العمل. (Susan M. Heath field, 2016. 3).

الشكل رقم (1): يمثل مكونات الثقافة التنظيمية



المصدر: بو الشرس كمال: 2015، 19

ثالثا- خصائص الثقافة التنظيمية:

تستمد الثقافة التنظيمية خصائصها من خصائص الثقافة العامة في المجتمع من ناحية ومن خصائص المنظمات الإدارية من ناحية أخرى ويمكن تحديد خصائص الثقافة التنظيمية فيما يلي:

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

- **الجانب المعنوي:** النسق المتكامل من القيم والأخلاق والمعتقدات والأفكار.

- **الجانب السلوكي:** عادات وتقاليد أفراد المجتمع والآداب والفنون والممارسات العلمية المختلفة.

- **الجانب المادي:** كل ما ينتجه أعضاء المجتمع من أشياء ملموسة كالمباني والأدوات والمعدات والأطعمة وما إلى ذلك.

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

3- **الثقافة نظام تراكمي متصل ومستمر:** حيث يعمل كل جيل من أجيال المنظمة على تسليمها للأجيال اللاحقة ويتم تعلمها وتوزيعها عبر الأجيال إلى مكوناتها من عناصر وخصائص وطرق انتظام وتفاعل هذه العناصر والخصائص.

4- **الثقافة نظام يكتسب متغير ومتطور:** فاستمرارية الثقافة لا يعني تناقلها عبر الأجيال، كما هي عليه ولا تنقل بطريقة غريزية، بل إنها في تغير مستمر، حيث تدخل عليها ملامح جديدة وتفقد ملامح قديمة. (مصطفى أبو بكر، 2008، 77).

الثقافة شاملة وواسعة تتكون من عناصر كثيرة داخلية وخارجية منها ما هو ظاهر ومنها ما هو غير ظاهر.

تتسم الثقافة بالمرونة ويلاحظ ذلك في المنظمات الناجحة، حيث تغير ممارستها أو حتى النمط وأهدافها وتتجه نحو اتجاهات عدة بعضها يميل نحو

المجازفة والمخاطرة، وبعضها الآخر يركز على الإنجازية في المهنة. (إبراهيم أحمد عواد أبو جامع، 2009، 11).

رابعاً: وظائف الثقافة التنظيمية:

1- توضيح معايير السلوك الواجب الالتزام بها:

وبينما هذا يعتبر حيويًا للأعضاء الجدد في المنظمة، فإنه مهم لتذكير الأعضاء الحاليين ولتعظيم تصرفاتهم داخل المنظمة، فأي من التصرفات السلوكية مقبول؟ وأي منها مستهجن؟ يتم تحديد ذلك عبر الزمن بواسطة الثقافة التنظيمية.

- تحديد أسلوب وسرعة استجابة أفراد المنظمة لتحركات المنافسين واحتياجات العملاء بما تحقق للمنظمة تواجدها. (عزاوي عمر، كحيلية محمد: 2006، 61)

2- الشعور بالانتماء: تعتبر الثقافة التنظيمية بمثابة الشخصية للمنظمة فلها صفات وملامح وهوية محددة وبمرور الزمن يصبح العاملون منتمين إلى هذه الصفات والملامح والهوية، إلى درجة ظهور ما يطلق عليه المواطنة التنظيمية، ويؤدي الشعور بالمواطنة إلى أداء أفضل

3- الالتزام بأهداف المنظمة: ومن قوة انتماء العاملين إلى منظماتهم يلتزمون بأهداف المنظمة، وما تود أن تحققه من رسالة واستراتيجيات ومشروعات وبرامج، فحينما يشعر العاملون بأنهم منتمون إلى منظماتهم على استعداد لمساعدتهم في تحقيق أهدافها. (أحمد ماهر، 2007، 46).

وهناك وظائف أخرى للثقافة التنظيمية نذكر منها:

- تهيئة الإحساس بالكيان والهوية لدى العاملين.

- تكوين اتفاق جماعي بين أعضاء المنظمة حول الأهداف التي تحقق رسالة المنظمة الوسائل التي يمكن استخدامها لتحقيق تلك الأهداف والمعايير المستخدمة لقياس مدى تحقيق الأهداف.

- تستخدم الثقافة كأداة إدارية هامة لتحسين المخرجات الإنتاجية للمنظمة.

- تستخدم الثقافة كأداة للتغيير ووسيلة من وسائل التطوير التنظيمي. (أبو بكر محمد إسماعيل، 2009، 231، 232).

المحافظة على بقاء واستمرار المنظمة وتحقيق التكيف مع البيئة الخارجية.

خامسا- آليات خلق ثقافة المنظمة:

إنّ عملية خلق الثقافة التنظيمية امر شبيه بالتنشئة الاجتماعية للطفل، فهي قيم يتم تعلمها وتلقينها للأفراد منذ دخول المنظمة.

حيث تلعب الرؤية والفلسفة التي يؤمنون بها دورا كبيرا في تنمية القيم والثقافية باعتبارهم المؤسسين إذ (أن الثقافة تنشأ بفعل التفاعلات والممارسات والخبرات التي يروا بأنها سلوكيات يتم مكافئتها).

ويمكن القول بأن الآليات الرئيسية لتشكيل الثقافة هي:

1- إجراءات اختيار الموظفين:

تعتبر عملية اختيار الموظفين خطوة رئيسية في تشكيل ثقافة المنظمة، ذلك أنه ومن خلال عملية الاختيار يتم التعرف على الأفراد الذين ترى المنظمات أن لديهم صفات وأنماط سلوكية، وخفيايات ثقافية، واستعدادات وتوجهات مناسبة لها لأن عملية الاختيار تعني الأفراد الذين تتفق قيمهم وقيم التنظيم.

2- الممارسات الإدارية:

رغم أهمية القيم المعلنة، إلا أن الممارسات تبقى الاختيار الحقيقي لطبيعة ثقافة المنظمة السائدة، فقد ترفع المنظمة شعارات من أنها تتبنى ثقافة منظمة تكافئ الأمانة والإنجاز، وتبنى قيم المساءلة والشفافية ولكن ومن خبرة وواقع الممارسة اليومية يكتشف العاملون أن الإدارة لا تطبق إلا عكس ما تدفعه من شعارات حيث تتم الترفيات والحوافز لمن لهم وساطات وعلاقات خاصة مع الرؤساء أن مثل هذه الممارسات هي تشكيل الثقافة التنظيمي وليس الشعارات.

3- التنشئة والتطبيع:

لتنشئة الثقافة المطلوبة لدى العاملين أن تهتم المؤسسات وبعد اختيارها للمرشحين المناسبين بعملية التدريب.

فالتدريب هو نوع من التطبيع الاجتماعي (Socialisation) يتعلم من خلاله الموظفون الكثير عن المنظمة وأهدافها وقيمها وما يميزها عن المنظمات الأخرى.

4- القصص والطقوس والرموز والمفردات:

تتعرز ثقافة المنظمة وتستكمل الآليات الرسمية السابقة بمجموعة من الآليات غير الرسمية، وتتمثل في الطقوس والقصص التي يتم تداولها في التنظيم، يقصد إلقاء الضوء على القيم التي يحرص التنظيم على تعزيزها.

أما الطقوس فهي العادات التي تحرص المنظمة عليها ومن الأمثلة على ذلك إقامة الحفلات الخاصة بالمناسبات الاجتماعية، إقامة حفلات التكريم للمتفوقين، والمنجزين وأصحاب الأفكار التطورية.

وقد تحرص المنظمة أن يكون لها نمطها الخاص في اللباس، المباني، أثاث فترتبط هذه الرموز بذهن الموظف والمواطن مما يعزز صورة المؤسسة، وقد يصل الأمر إلى بعض التنظيمات أن تطور لها لغتها الخاصة. (صاولة حياة: 2008 / 2009، 43).

سادسا- مستويات الثقافة التنظيمية:

تتطور ثقافة المنظمة من خلال مجموعة من القوى التي توجد في مستويات مختلفة من الثقافة والتي تتمثل في ثقافة المجتمع، ثقافة النشاط، ثقافة المنظمة إضافة إلى ثقافة الجماعات المهنية.

1- ثقافة المجتمع: تمثل الثقافة في هذا المستوى القيم والاتجاهات

والمفاهيم السائدة في المجتمع الموجود فيه المنظمة والتي ينقلها الأعضاء من المجتمع إلى داخل المنظمة، وتتأثر هذه الثقافة بعدد من القوى الاجتماعية مثل نظام التعليم، النظام السياسي، والظروف الاقتصادية والهيكل الإداري للدولة، وتعمل المنظمة داخل هذا الإطار العام لثقافة المجتمع حيث تؤثر استراتيجيات المنظمة ومنتجاتها وخدماتها وسياساتها متوافقة مع ثقافة المجتمع حتى تكتسب المنظمة الشيوعية القبول من ذلك المجتمع، وتتمكن من تحقيق رسالتها وأهدافها.

2- ثقافة الصناعة (النشاط): يوجد تشابه في الثقافة داخل النشاط او

الصناعة الواحدة واختلافا بين ثقافة النشاطات والصناعات المختلفة، ويعني هذا أن القيم والمعتقدات الخاصة بمنظمة ما نجد في نفس الوقت تعتنقها معظم أو كل المنظمات العاملة داخل نفس الصناعة أو النشاط بحيث هذا الأخير يكون له تأثير مميز على جوانب رئيسية مثل نمط اتخاذ القرارات ومضمون البيانات، ونمط حياة الأعضاء، نوع الملابس، والأشياء الأخرى السائدة داخل المنظمات العاملة في نفس الصناعة أو النشاط ويتضح ذلك بالنظر في النمط الوظيفي في النشاطات. (مصطفى محمود أبو بكر، 2008، 90، 91).

3- الثقافة الداخلية للمنظمة: ويقصد بها مجموعة العوامل الثقافية

المشتركة بين الأفراد وجماعات العمل داخل المنظمة الناتجة من تلاقي الثقافات الجزئية الخاصة بكل فريق عمل داخل المنظمة وتعامل الأفراد واحتكاكهم القائم ببعضهم البعض إضافة إلى الأطر والبيانات التنظيمية التي تحددها المنظمات شأنه أن يوجد نمطا تفكيريا وثقافيا متجانسا لدى الأفراد، مما يمكن أفراد المنظمة من الالتزام بتنفيذ سياسات وقرارات المنظمة وتحقيق أهدافها، ذلك حسب هو فسيدي فإن التميز يتحقق من خلال إيجاد نمط مشترك للتفكير والتصرف لدى الأفراد.

4- ثقافة الجماعات المهنية (فرق العمل): هناك مجموعة من الثقافات داخل أي منظمة يمكن تقسيمها حسب مستويات هرمية، الإدارة العليا، الإطارات السامون إطارات متوسطة، وأعوان التحكم، تقنيين إداريين، وعمال أو حسب الوحدات الفرعية مثل: قسم، مصلحة، ورشة وهذا لديه فريق عمل، ويتعين على إدارة المنظمة إحداث نوع من التلاحم والتعاون بين أعضاء وفريق العمل في رفع مستوى أداء العاملين. (إلياس سالم: 2006، 24).

سابعاً- خطوات تشكيل ثقافة المنظمة:

جمع الباحثون على ان هناك سبع سمات تشكل العمود الفقري لثقافة المنظمة وهي كالتالي:

1-التجديد والمخاطرة: تعني مدى تشجيع المنظمة للتجديد والمخاطرة من جانب الافراد

2-الاهتمام بالتفاصيل: ويشير على مدى توقع المنظمة من أفرادها وممارساتهم الدقة، التحليل والانتباه للتفاصيل.

3-الاهتمام بالمخرجات: أي مدى تركيز الادارة على النتائج او المخرجات في مقابل التركيز على العمليات والاساليب التي تستخدم لتحقيق هذه النتائج .

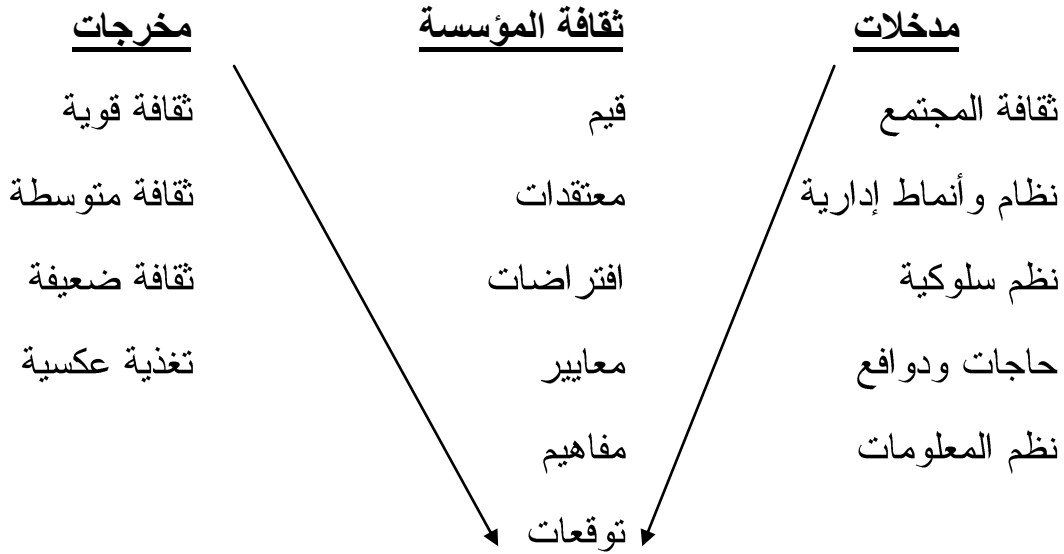
4-الاهتمام بالعمل الجماعي: من خلال تنظيم وتنفيذ الانشطة الوظيفية في فرق عمل بدل من تنفيذها على المستوى الفردي.

5-العدوانية والكفاح: وتشير إلى درجة المغامرة والتنافس بدلا من التعاون وعدم الإسراع في تنفيذ المهام.

6-الثبات: أي مدى تركيز أنشطة المنظمة على الاحتفاظ بالوضع القائم، في مقابل النمو والتجديد.

كل هذه الصفات ينبغي النظر إليها كقياس استمراري من أدنى درجة إلى أعلى درجة وفي ضوء التقدير الكلي لهذه الصفات السبع تتكون الصورة الكلية للثقافة السائدة في المنظمة.(علي عسكر:2009،223)

شكل (02): يوضح ثقافة المؤسسة كنظام مفتوح له مدخلات ومخرجات:



المصدر: (سعد بن يمينة، 2015، 146).

ثامنا- أنواع الثقافة التنظيمية:

أشار بعض الباحثين في الإدارة إلى ان انواع الثقافة التنظيمية تختلف من منظمة الى اخرى، ومن قطاع الى اخر ومن أبرز هذه الانواع ما يلي:

1-الثقافة البيروقراطية: وفي مثل هذه الثقافة تتحدد المسؤوليات والسلطات، فالعامل يكون منظما والوحدات يتم بينها تنسيق ويكون مسلسل السلطة بشكل هرمي ،وتقوم هذه الثقافة على التحكم والالتزام.

2-الثقافة الابداعية: وتتميز بتوفر بيئة للعمل مساعدة على الابداع ويتصف أفرادها بحب المخاطرة في اتخاذ القرارات، ومواجهة التحديات.

3-الثقافة المساندة: تتميز بالصدقة والمساعدة فيما بين العاملين، فيسود جو الاسرة المتعاونة وتوفر المنظمة الثقة والمساواة والتعاون ويكون التركيز على الجانب الانساني في هذه البيئة.

4-ثقافة العمليات: ويكون الاهتمام منحصرا على طريقة انجاز العمل ،وليس النتائج التي تحقق فينتشر الحذر والحيطة بين الافراد الذين يعملون على حماية انفسهم والفرد الناجح هو الذي يكون اكثر دقة، وتنظيما ويهتم بالتفاصيل في عمله.

5-ثقافة المهمة: تركز هذه الثقافة على تحقيق الاهداف ،وانجاز العمل وتهتم بالنتائج وتحاول استخدام الموارد بطرق مثالية من اجل ن تحقق أفضل النتائج وبأقل التكاليف.

6-ثقافة الدور: وهي التي تركز على نوع التخصص الوظيفي، وبالتالي الادوار الوصفية أكثر من الفرد، وتهتم بالقواعد والانظمة ،كما أنها توفر الامن الوظيفي ،والاستمرارية وثبات الاداء.(حمد بن فرحان الشلوي، 2005، 27، 28)

تاسعا- أهمية الثقافة التنظيمية:

1- تعتبر الثقافة المؤسسية أحد أساليب التطور التنظيمي للمؤسسة من خلال إحداث التغيير والتشجيع الأفراد العاملين على تقبل التغيير وتحسين بيئة المؤسسة من خلال إيجاد مناخ عمل جيد يشجع على إقامته.(رضا ابراهيم المليحي ، 2012، 11)

2- تعتبر الثقافة التنظيمية معيارا للسلوك تحدد ما هو مقبول وما هو غير مقبول من السلوكيات والقرارات على مختلف المستويات.(عبد العزيز صالح حبتور، 2005، 201)

3- تؤدي الثقافة التنظيمية إلى وجود نظام اجتماعي ثابت وتضيف الفجوة بين معتقدات الأفراد وأفعالهم، فالثقافات تعمل وتساعد على ربط المنظمة مع بعضها البعض.(سلمى المدان، 5، 2010)

4- تحدد الثقافة المؤسسية أبعاد الاختلافات بين المنظمة والمنظمات الأخرى بما يمنح أفراد المنظمة شعورا بالهوية التنظيمية وتحقق الاستقرار التنظيمي.

5- تنمي الولاء والانتماء للمنظمة وتسهل بناء الالتزام لدى الأفراد بشيء ما أكثر من الاهتمامات الشخصية الخرى للفرد.

6- تعد عاملا مهما في جلب العاملين المبدعين فالمنظمات الرائدة تجذب العاملين الطموحين، كما أن المنظمات التي تتبنى قيم الابتكار والتخوف تستهوي العاملين المبدعين.(بوديب دنيا، 2014، 90).

قائمة المراجع:

أولا- الكتب:

1. إبراهيم توهامي وآخرون، قضايا سوسيو التنظيمية، البدر للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر.
 2. أبو بكر مصطفى محمود: التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، الاسكندرية .
 3. أحمد ماهر: التنظيم دليل علمي لتصميم الهيكل والممارسات التنظيمية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2007.
 4. بو بكر منصور: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بسوء السلوك التنظيمي في الإدارة العمومية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة منتوري محمود قسنطينة(الجزائر)، 2006 / 2007.
 5. بoudib دنيا: الثقافة التنظيمية كمدخل لأحداث التغيير التنظيمي، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2013 / 2014.
- ثانيا- الاطروحات والرسائل الجامعية:
6. رضا صاحب أبو حمد العلي، سنان كاظم الموسوي: الإدارة لمحات معاصرة، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 2006.
 7. رعد حسن الصرن: نظريات الإدارة والاعمال دراسة 401 نظرية في الإدارة وممارسة وظائفها، دار الرضا للنشر والتوزيع، دمشق، 2004.
 8. سيد محمد جاد رجب: القيادة الاستراتيجية، مطابع الدار الهندسي، مصر، 2012.
 9. الشلوي أحمد بن فرحان: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا جامعة نايف للعلوم الأمنية(السعودية)، 2005.

10. صاولة حياة: الامتثال لثقافة المنظمة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة منتوري محمود قسنطينة(الجزائر) 2008-2009.
11. عادل محمد زايد: إدارة الموارد البشرية برؤية استراتيجية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، جامعة القرى، 2003.
12. عبد العزيز بن عثمان التويحيدي: الثقافة العربية والثقافات الأخرى، الرياض، 1998.
13. عبد العزيز صالح بن حبتور: الإدارة الاستراتيجية، إدارة جديدة في عالم متغير، ط2، دار المسيرة، عمان، 2007.
14. عبد الله عبد الغني الطجم، طلعت بن عوض الله أسواط، السلوك التنظيمي لمفاهيم النظريات التطبيقات، ط4، دار الحافظ للنشر والتوزيع، السعودية، 2003.
15. علي عباس : إدارة الموارد البشرية الدولية، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
16. علي عسكر: الاسس النفسية والاجتماعية للسلوك في مجال العمل(السلوك التنظيمي المعاصر)، دار المطبوعات، الكويت، 2009.
17. محمد محمود أبو بكر: أخلاقيات وقيم العمل في المخططات المعاصرة، دار الجامعية، الإسكندرية، 2010.
18. نادر أحمد: إدارة الموارد البشرية إطار نظري وحالات عملية، ط2، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
19. الياس سالم: تأثير الثقافة التنظيمية على اداء الموارد البشرية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد بو ضياف، المسيلة(الجزائر)، 2006.

ثالثاً: المجالات والمؤتمرات


20. إبراهيم أحمد عواد أبو جامع: الثقافة المؤسسية والابداع الاداري، المؤتمر الدولي للتنمية الادارية، قسم الادارة التربوية، الجامعة الاردنية، أيام 1-4 نوفمبر 2009

21. دار النعيم أبو بكر محمد إسماعيل: العلاقة بين الثقافة التنظيمية والرقابة الإدارية، مجلة درمان الإسلامية، العدد الأول، يناير 2009.

22. سلمى المدان: صباح محمد موسى وشوقي جواد: قياس أثر عوامل الثقافة التنظيمية في تنفيذ إدارة المعرفة في مؤسسة الاتصالات الأردنية "أورنج"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 44، 201

23. عزوي عمرو كحيلية محمد: مؤسسات المعرفة وثقافة المؤسسات الاقتصادية، مجلة الباحث، جامعة ورقلة، جامعة الاغواط(الجزائر)، 2006.

24 - <http://www.thebalace.com/whatmakeupyourcompanyculture?bysusanmheathfieldupttednovember13.2016> h23:30



الفصل الثالث:
الدافعية للإنجاز

تعد الدافعية القوى المحركة لسلوك الفرد نحو هدف معين، فهي من العناصر الأساسية التي تؤثر في سلوك الفرد، مما جعل لديها أهمية كبيرة ضمن موضوعات علم النفس وعلم النفس الاجتماعي، فالإنسان يعيش حياته مدفوعاً نحو تحقيق أهدافه التي تبلور معنى الحياة عنده ومن ثم يمكن تفسير الكثير من السلوك الإنساني في ضوء دافعية الفرد وإقباله على القيام بأعمال معينة مرهونة بنوع الدافعية لديه.

ومن هنا ارتأينا أن نتناول في هذا الفصل بعض المفاهيم المتعلقة بالدافعية بالإضافة إلى تصنيفات الدوافع مع ذكر لمحة وجيزة عن تطور مفهوم الدافعية للإنجاز وأنواعها وذكر مكونات الدافعية للإنجاز والأهمية التي تحظى بها مع ذكر العوامل المؤثرة في دافعية الإنجاز للأفراد وخصائص ذوي الدافعية للإنجاز.

أولاً: الاتجاهات النظرية المفسرة للدافعية للإنجاز:

نظرية العالمين لهرزبرغ: يقسم هيرزبرغ العوامل المؤثرة على العامل في المؤسسة إلى مجموعتين وهي عوامل وقائية وعوامل دافعة.

فالعوامل الوقائية ترتبط بطبيعة العمل ومحتواه وبيئته، وتعمل على وقاية العامل من عدم الرضا عن عمله، وتشمل هذه العوامل السياسات الإدارية والنظام الداخلي وعلاقات الاتصال مع الرؤساء والزملاء والمرؤوسين والشعور بالأمان وأسباب الاستقرار في العمل والعدالة والمعاملات والأجرة... الخ.

ويزيد رضا العامل في المؤسسة بإرتياعه إلى هذه الجوانب وبشعوره بقبول أحسن أو متوازن مقارنة إلى ما في مؤسسات أخرى كما تساهم في ذلك أيضاً العلاقات الحسنة التي يمكن أن يستفيد منها مع الغير في محيط العمل.

أما العوامل الدافعة أو المحفزة فتمثل في حب الإنجاز والاحترام والمسؤولية والتقدير، ووجود فرص التقدم في الحياة العملية... الخ، وهي عوامل مرتبطة بالوظيفة واستمرارها ومدى الاهتمام بمستقبل العامل ودوره في المؤسسة.

وبإشراك النوعين من العوامل تسهل عملية تحفيز الفرد وتحقيق رضا أعلى، وهو ما يؤثر إيجابياً على عمله ويرى هرزبيرغ ان اذا استطاعت المؤسسة توفير هذه العوامل من المسؤولية وفرص الترقية والإنجاز وغيرها فإن العامل سيؤدي نشاطاته بشكل أفضل، وبالتالي أكثر مردودية. (ناصر دادي عدون، 2003، 80).

نظرية الحاجة للإنجاز لماكلياند: قام هذا الباحث الأمريكي بعدة دراسات في دافع الإنجاز، حيث قدم العديد من المحاضرات لمجموعة من أصحاب الأعمال بغرض إثارة حاجة الإنجاز فيهم.

ونتيجة لأعمال في هذا الموضوع فقد وجد 10% من المجتمع الأمريكي المدروس يتمتع بحافز الإنجاز بالرغم من إدعاء معظم الناس بامتلاكه، وقد توصل إلى أن حاجة الإنجاز تتكون من عدة عوامل بما فيها نشأة الفرد منذ طفولته وخبراته المهنية ونوع المؤسسة التي يعمل فيها.

وقد توصل في دراساته الكمية التي قام بها ماكلياند وأعوانه إلى أن ذوي الإنجازات العالية يتصفون بالخصائص والصفات التالية:

- 1- الميل إلى المخاطر المتوسطة ولا إلى العليا منها والمنخفضة.
 - 2- الميل إلى الوضعيات والمواقف التي يتمكنون فيها من المسؤولية الشخصية في تحليل المشاكل وإيجاد الحلول.
 - 3- الرغبة في التغذية العكسية لإنجازاتهم ومراقبتها ليكونوا على علم بمستوى إنجازهم. (خليل محمد حسن الشماع و خضير كاظم محمود، 2000، 278)
- وأخذ ماكلياند يعمل على تنمية دوافع الإنجاز لدى الأفراد، واقترح لتحقيق ذلك أربع خطوات هي:
- 1- العمل على الحصول على التغذية العكسية وذلك من أجل متابعة وتعزيز نجاح الفرد والارتفاع نحو الأحسن.
 - 2- اختيار الفرد للأشخاص الذين عرفوا بإنجازاتهم ومحاولة الاقتداء بهم.

3- أن يسعى الفرد إلى تعديل انطباعه عن نفسه من خلال تصور يضع فيه نفسه مكان شخص آخر بحاجة للنجاح.

4- أن يحاول التحكم في أحلام اليقظة، وان يتحدث مع نفسه بصورة إيجابية.

نظرية التوقع لفروم: تعتبر هذه النظرية الصيغة الصحيحة والتكوين السليم للدافعية التي تأخذ في اعتبارها الفروقات الفردية فهي النظرية التي قدمها فكتور فروم وترتكز على الافتراض بأن الدافعية تبدأ برغبة الفرد للحصول على شيء ما سواء كان مادياً أو معنوياً.

والإنسان عند إتحاقه بالعمل يتوقع أن يحصل على إيراد مادي أو معنوي يشبع حاجته مقابل ما يقدمه للمؤسسة وما يطلب منه لبذل جهوده لإنجاز عمله فيها. ويرى أن العلاقة بين أهداف الفرد وأهداف المؤسسة تقوم على الفرضيات التالية:

1- أن العلاقة بين أهدافه الفردية وأهداف المؤسسة تحدد وقت ثلاثة متغيرات رئيسية.

- الجهد الذي يبذله الفرد ويتمثل بحجم أو ساعات العمل مثلاً.

- مستوى الأداء الناتج عن الجهد المبذول ويتمثل بكمية الإنتاج إنتاجية مثلاً.

- المردود المادي أو المعنوي سلبي أو إيجاباً، الذي يترتب على تحقيق هذا المستوى من الأداء ويتمثل بالأجر وبتقدير الزملاء والرؤساء وبالمكافآت والترقية والحوافز في مختلف أشكالها. (ناصر دادي عدون، 2003، 82).

نظرية اتكسون الحاجة للإنجاز:

تهدف هذه النظرية إلى توقع سلوك الأفراد الذين رتبوا بتقدير عال أو منخفض بالنسبة للحاجة للإنجاز.

ويقول اتكسون أن الناس يكونون مرتفعي الحاجة للإنجاز يكون لديهم استعداد أو كفاح من أجل النجاح.

هذا ويكونون مدفوعين للحصول على الأشياء التي تأتي من تحقيق أو إنجاز بعض الأهداف التي توجد فيها فرص النجاح ويتجنبون الأعمال السهلة وأنهم يقبلون على التدريب ليصبحوا أكثر إنجازاً. (ظاهر محمود الكلالدة، 2008، 214).

نظرية تولمان: لقد أوضح تولمان في نظريته حول الدافعية للإنجاز في ضوء منحنى توقع أن السلوك يتحدد من المثيرات الداخلية أو البيئة، كما أشار إلى أن الميل للأداء فعل معين هو محطة تفاعل بين ثلاث أنواع من المتغيرات وتتمثل في ما يلي:

- **المتغير الدافعي:** ويكمن في الحاجة أو الرغبة في تحقيق هدف معين.

- **متغير التوقع:** ويتمثل في الاعتقاد بان فعل ما في موقف سوف يؤدي إلى موضع الهدف.

متغير الباحث أو القيمة الهدف النسبية للفرد: فالمكافأة التي يتلقاها الفرد في المؤسسة مثلا لها قيمة كبيرة في زيادة الأداء فهي بمثابة باعث للأداء الأفضل وبذل الجهد والمزيد منه.

ويرى تولمان أنه كلما كانت التوقعات المرتبطة بتنمية الإنجاز ضئيلة ومحدودة تناقض والسلوك الموجه نحو الإنجاز وللتنبؤ بالسلوك الموجه نحو الإنجاز في الحاجة لمعرفة كل من.

- دافعية الشخص أو حاجته للإنجاز.

- توقعه بقدرته على الإنجاز في موقف معين.

حيث ركز في نظريته على منحنى التوقع، وأن السلوك يتحدد من خلال مثيرات داخلية وبيئة والميل، تحصل على ثلاث متغيرات الدافعية والتوقع والباعث، وأنه كانت توقعات الفرد نحو الإنجاز ضئيلة تناقص سلوكه نحو الإنجاز للتنبؤ به يجب معرفة حاجات ودافعية وتوقعه بقدراته وهذا ما تركز عليه عملية التوجيه أثناء عملية الاختيار والتخصص. (طاهر محمود الكلالدة، 2008، 219).

ثانيا- بعض المفاهيم المتعلقة بالدافعية:

قد تتداخل بعض المفاهيم بمفهوم الدافعية وذلك لأنها تعبر عن السلوك الإنساني بأشكال مختلفة نوعا ما وهي:

1- الحاجة: وتعرف بأنها الشعور بنقص معين، إذا ما وجد تحقق الإشباع فهذا الحرمان يحدث توترا وقد يكون الحرمان إما لحاجة بيولوجية أو نفسية. (معتر عبد الله، 1990، 56).

2- الحافز: يعرفه ماركس ملفن "القوة الدافعة للكائن الحي لكي يقوم بنشاط ما بغية تحقيق هدف معين، وهو حالة من التوتر تجعل الكائن الحي في حالة تهيء واستعداد للإستجابة.

3- الهدف: هو ما يرغب الفرد في الحصول عليه ويشبع الدافع بالوقت بنفسه بمعنى الموضوع الذي يسعى الفرد لبلوغه لإزالة التوتر.

4- الباعث: ويشير إلى محفزات البيئة الخارجية المساعدة على تنشيط دافعية الأفراد سواء تأسست هذه الدافعية على أبعاد فيسيولوجية أو اجتماعية وتقف الحوافز والمكافآت المالية.

5- أمثلة لهذه البواعث، فيعد النجاح أو الشهرة مثلا من بواعث الدافعية للإنجاز وفي ضوء ذلك فإن الحاجة تنشأ لدى الكائن الحي نتيجة حرمانه من شيء معين، ويترتب على ذلك أن تنشأ لدى الكائن الحي ويوجه سلوكه من اجل الوصول إلى الباعث. (خليل ميخائيل معوض 2006، 69).

ثالثا- تصنيف الدوافع:

هناك عدة تصنيفات للدوافع أهمها التصنيفات الثنائية وأشهر من قام بهذا التصنيف هو موارى الذي يقسم الدوافع إلى صنفين أساسيين هما:

1- الدوافع الفيسيولوجية (الأولية): والتي تعرف على أنها ترتبط بالحاجات الإنسانية الداخلية، أي أنها فطرية يولد الفرد مزودا بها تهدف إلى حفظ بقائه ككائن حي ومن أمثلة ذلك (الجوع، العطش، الجنس).

أو تصنف بأنها مشتركة بين الكائنات الحية وإشباعها يكون مباشرا لكن مختلفا في طريقته من كائن لآخر كما أنها دوافع ثابتة رغم تأثرها بالتعلم.

2- **الدوافع النفسية (الثانوية):** والتي تعرف على أنها ترتبط بحاجات الإنسان الخارجية أي ليس لها أسس فيزيولوجية لأنها مكتسبة تتأثر بما يتلقاه الفرد من خبرات التعلم نتيجة تفاعله مع البيئة الاجتماعية المحيطة به وتوصف هذه الدوافع بأنها تخص الإنسان دون الحيوان وإشباعها بطريقة غير مباشرة وهي تنقسم إلى قسمين:

أ- دوافع نفسية اجتماعية: كميل الفرد إلى تكوين العلاقات الاجتماعية ميله إلى السيطرة تأكيد الذات.

ب- دوافع ذاتية شخصية: وهي تحقيق الفرد لذاته من خلال الدافع إلى الإنجاز كالحاجة إلى النجاح الحاجة إلى الاحترام الحاجة إلى الانتماء. (مصطفى حسين باهي، 2005، 19).

رابعاً- لمحة عن نشأة مفهوم الدافعية للإنجاز:

يرجع استخدام مصطلح الدافع للإنجاز في علم النفس من الناحية التاريخية إلى ألفرد أدلر الذي أشار إلى الحاجة للإنجاز هي دافع تعويضي مستمد من خبرات الطفولة، وكورت ليفين الذي عرض المصطلح في ضوء تناوله لمفهوم الطموح بعدها استخدم العالم الأمريكي هنري موراي مصطلح الحاجة للإنجاز بشكل دقيق بوصفه مكوناً مهماً من مكونات الشخصية وذلك في دراسة بعنوان "استكشافات في الشخصية" والتي تعرض فيها موراي لعدة حاجات نفسية من بينها حاجة الإنجاز متأثراً بليفين ويعود الفضل إلى موراي في البدئ في تحديدي مفهوم الدافع وإرساء القواعد التي يمكن أن تستخدم في قياسها.

وقد أشار موراي إلى الحاجة في كثير من الأحيان أعطيت اسم إدارة القوى وافترض أنها تتدرج تحت حاجة كبرى وأشمل هي الحاجة إلى التفوق.

كما مرت دراسة الدافعية للإنجاز بعدد من الاطر ومن امثالها المحاولات التي قام بها كل من ماكيلاند وأنكسون، كلارك ولوويل (1953) لقياس الفروق الفردية في قوة الدافعية للإنجاز وذلك باستخدام فنيات مقياس تات Temotie (TAT) apperception. Test الذي استخدمه موراي/ وفي نفس الوقت كانت هناك محاولات لتحديد بدايات الدافعية للإنجاز في أساليب تربية الأطفال وما يرتبط بنمو الدافعية من عوامل اجتماعية وبعدها تركزت جهود الباحثين حول

صياغة نظرية الدافعية للإنجاز حيث اتجه العديد منهم إلى تأصيل التنظير في هذا الميدان. (محمود محمد بن يونس، 2007، 80).

خامسا- أنواع الدافعية للإنجاز:

ميز فيروف بين نوعين من الدافعية للإنجاز هما:

1- دافع الإنجاز الذاتي: ينبع من داخل الفرد وذلك بالاعتماد على خبراته السابقة، حيث يجد في الإنجاز والوصول إلى الهدف فيرسم لنفسه من خلال ذلك أهدافا جديدة بإمكانه بلوغها، بحيث يجد لذة في الإنجاز والوصول إلى الهدف.

دافع الإنجاز اجتماعي: يخضع لمعايير ومقاييس المجتمع، ويبدأ بالتكوين في سن المدرسة الابتدائية، حيث يندمج الدافع الذاتي والاجتماعي ليتشكل دافع الإنجاز متكامل ينمو مع تقدم السن، وكذا الإحساس بالثقة في النفس والاستفادة من الخبرات الناجحة للأقران. (عبد الغفار حنفي، 2008، 352).

سادسا- وظائف الدافعية للإنجاز:

تؤدي الدافعية وظائف أساسية في تحديد وتشكيل السلوك ومن هذه الوظائف ما يلي:

- **وظيفة منشطة:** تعمل على تحريك وتنشيط الطاقة الكامنة داخل الفرد، كما أن وضوح الأهداف مع التركيز عليها يعمل على تحفيز الطاقة الإنسانية والطاقة النفسية داخل كل فرد.

- **وظيفة انتقائية:** تجعل دافعية الإنجاز للإنسان ينتقي سلوكا محددًا يصل به لهدف التعميمية لتلك الطريقة التي أوصلته لهدفه.

- **وظيفة المثابرة:** تحقق دافعية الإنجاز وظيفة المثابرة والأصرار والصبر والاعتكاف حتى يتم إنجاز العمل.

- **الوظيفة التوجيهية:** تحقق دافعية الإنجاز وظيفة هامة للغاية هي وظيفة التوجيه وبما أن الإنسان يمتلك طاقة ذاتية توجهه في اتجاه يحدد ذلك الدافع ووجهته الصحيحة. (ثائر أحمد غباري، 2007، 19).

سابعاً- مكونات الدافعية للإنجاز:

يرى "أوزيل" 1969 أن هناك ثلاث مكونات للدافعية للإنجاز نلخصها كالتالي:

- **الحافز المعرفي:** وهو محاولة الفرد إشباع حاجاته بالمعرفة في ان يعرف ويفهم ذلك بأداء مهامه بكفاءة ويعبر عنه بسعي الفرد لإشباع حاجاته من الفهم وحل المشكلات والخبرة، لأنها تعينه على تحسين الأداء بكفاءة عالية.

- **توجيه الذات أو تكريس الذات:** وهو رغبة الفرد وشعوره بالمكانة والاحترام عن طريق أدائه المميز والملزم في آن واحد، بمعنى رغبة الفرد في الوصول إلى الشهرة والمكانة والمركز الاجتماعي عن طريق أدائه المميز والملتزم بالتقاليد الأكاديمية المعترف بها.

ثامناً- أهمية الدافعية للإنجاز:

تتزايد أهمية الدافعية للإنجاز يوماً بعد يوم بشكل متسارع بحيث أصبحت في عصرنا من المواضيع ذات الأهمية البالغة ويعود الفضل في ذلك إلى الجهود الكبيرة التي بذلها العلماء والباحثون منذ زمن طويل وإلى غاية يومنا هذا، ولقد أشارت العديد من البحوث والدراسات إلى جوانب مختلفة لأهمية الدافعية مثل ارتباطها بالنجاح، ودوره الفعال في توجيه السلوك إضافة إلى تأثيرها الواضح على القرارات التي يتخذها الأفراد في المواقف الحياتية المختلفة وكذا ارتباط الدافعية بمجموعة من الأمور الاقتصادية الاجتماعية، الأخلاقية والعديد من المتغيرات النفسية.

ومن الناحية الاجتماعية تظهر الأهمية الكبيرة للدافعية من خلال الاهتمام المتزايد لهذا المفهوم عند عامة الناس، فنجد الأولياء كثيراً ما يتساءلون عن أسباب انخفاض دافعية أبناءهم، ويتبادل أرباب العمل عن انخفاض دافعية الأفراد لأنواع معينة من المهن والأعمال... الخ.

وتجدر الإشارة إلى أن معرفة الفرد للاتجاه الحقيقي لدوافعه تساعد كثيراً على ضبطها وتوجيهها، والتحكم فيها كما أن معرفة الفرد لدوافع الآخرين ممن هم حوله تمكنه من إقامة علاقات جيدة معهم. (الكبسي وآخرون، 2000، 56).

تاسعا- خصائص الأفراد ذوي الدافعية للإنجاز بمستوى عالي:

1- يملكون النزعة للقيام بمجازفات محسوبة ومنضبطة لذلك يضعون لأنفسهم أهدافا تتطوي على التحدي والمجازفة وهم يفعلون ذلك كحالة طبيعية ومستمرة إذ أنهم لا يشعرون باللذة والإنجاز إذ كانت المهام والأهداف التي ينفذونها سهلة ومضمونة النتائج.

2- يتميز ذوي الإنجاز المرتفع بتحمل المخاطرة المتوسطة أي أن هناك إمكانية حساب احتمالات هذه المخاطرة.

دافع الانتماء: ويتمثل في سعي الفرد للحصول على الاعتراف والتقدير باستخدام نجاحه، ومختلف الأداء، ويأتي هنا دور كل من الأطراف المختلفة التي يتعامل معها الفرد ويعتمد عليها في تكوين شخصيته. (كامل محمد عويضة، 1996، 63).

3- يفضلون العمل على مهام تتحدى قدراتهم بحيث تكون هذه المهام واعدة بنجاح ولا يقبلون بمهام يكون النجاح مؤكدا أو مستحيلا.

4- يوصفون بأنهم منقلبون ولهم قيم نابغة من داخلهم ويميلون لأن ينجزوا أعمالهم جيدا رغبة في الإنجاز لذاته وليس لمجرد إرضاء الناس وعليه فهم يتميزون باستقلالية الشخصية وتفردهم عن غيرهم.

5- يفضلون المهام التي يقارن فيها أدائهم بأداء غيرهم، كما يختارون مهام وأعمال أو مهن أكثر واقعية، ولديهم قدرة أكبر من إحداث تزواج جيد بين قدراتهم والمهام التي يختارونها. (سهيلة علوي، 2007، 2008، 56).

عاشرا- العوامل المؤثرة في الدافعية للإنجاز:

يتوقع أن الأشخاص الذين لديهم دافعية الإنجاز عالية يكون إدراكهم للأشياء التي يؤديونها أو التي يطمحون للوصول إليها واضحة، وذلك مقارنة بالأشخاص الذين لديهم دافع للإنجاز منخفض، وذلك راجع إلى تدخل عدة عوامل من بينها نذكر.

التحدي البيئي:

يذهب ماكيلاند إلى القول بأن عملية قياس الدافعية للإنجاز تقوم على أساس طريقة تحدي الأفراد واستشارتهم لحثهم على الإنجاز، ويذهب أيضا إلى أن الناس يظهرون خاصية الدافعية العالية والنشطة إلى الإنجاز عندما يعاملون

بطريقة غير عادية أ عندما يكونوا ضحايا التعصب الاجتماعي، حيث أنهم في تلك الحالة يلجأون للإنجاز حتى يعرضوا الوضع الدوني الذي فرض عليهم، وتعتمد الإستجابة لهذا التحدي كما يرى "ماكيلاند" على المستوى الأولي لدافعية الإنجاز عند الجماعة، فإذا كانت الدافعية عالية تكون الاستجابة قوية، أما إذا كانت الدافعية منخفضة فيتصل استجابة الجماعة إلى أن تكون نوعاً من الانسحاب والتراجع، وتبعاً لهذا الفرض فإن درجة التحدي تحدد قوة الاستجابة، وذلك إذا ظلت دافعية الإنجاز في مستوى عال، فإذا كان التحدي من البيئة معتدلة تكون الإستجابة قوية جداً بينهما إذا كان التحدي البيئي كبيراً جداً أو صغيراً جداً فإن الاستجابة تكون أقل بعض الشيء، وذلك نحو ما ذهب إليه المؤرخ الإنجليزي "أرنولد توينبي".

وبهذا تعد درجة التحدي البيئي عاملاً أساسياً للتأثير في درجة دافعية الإنجاز التي يستشيرها التحدي، غير أن فاعليتها تتأثر كثيراً بالمستويات الأولية لدافعية الإنجاز، إذ تستجيب بعض الجماعات في بلد ما أكثر قوة والبعض الآخر أقل قوة لنفس التحدي، فالفرق في الاستجابة هنا سبب المستوى الأول لدافعية الإنجاز عند كل جماعة. (محمد فتحي فرج الزليتنى، 2008، 180-181).

الحادي عشر- قياس الدافعية للإنجاز:

تصنف مقاييس الدافعية للإنجاز إلى قسمين: الأولى مقاييس اسقاطية والثانية مقاييس موضوعية

1- المقاييس الاسقاطية:

مقاييس الإنجاز لمكيلاند وزملائه 1953: تقدير الصور والتخييلات أما ماكيلاند اختبار لقياس الدافعية للإنجاز، مكون من أربعة صور تم توليد بعضها من اختيار تفهم الموضوع (TAT) الذي أعده موراي 1938 كما صمم ماكيلاند البعض الآخر خصمه لقياس الدافع للإنجاز ويتم عرض كل صورة أثناء الاختبار على شاشة سينمائية لمدة عشرين ثانية أمام المفحوص، ثم يطلب الباحث منهم بعد ذلك كتابة قصة تغطي أربعة أسئلة بالنسبة لكل صورة من الصور الأربعة والأسئلة هي:

- ماذا حدث، ومن هم الأشخاص؟

- ما الذي أدى إلى هذا الموقف بمعنى ماذا حدث من الماضي؟

- ما محور التفكير، وما المطلوب أداءه، ومن الذي يقوم بهذا الأداء؟

- ماذا سيحدث؟ وما الذي يجب عمله؟

بعد ذلك يجيب على هاتئ الأسئلة في مدة لا تزيد عن أربعة دقائق ويستغرق الاختبار كله في حالة استخدام الصور الأربعة، عشرون دقيقة.

ويرتبط هذا الاختبار أصلا بالتخيل الابتكاري من خلال التحليل نواتج تخيلات المفحوصين لنوع معين من المحتوى. (رشاد عبد العزيز عبد الحافظ، 1999، 23).

مقياس الاستبصار فرنش: قامت فرنش بوضع مقاييس الاستبصار على ضوء الأساس النظري الذي وضعه ماكلياند لتقدير صور وتخييلات الإنجاز، حيث وضعت جملا مفيدة، تضيف أنماطا متعددة من السلوك يستجيب لها المفحوص بإستجابة لفظية إسقاطية عند تفسيره للمواقف السلوكية الذي يشمل عليه البند أو العبارة.

مقياس التعبير عن طريق الرسم (A.G.E.T): أرونسون: صمم هذا المقياس لقياس دافعية الإنجاز عند الأطفال لأنه وجد أن اختيار ماكلياند وزملائه وكذا اختيار فرنش للاستبصار صعبة بالنسبة للأطفال الصغار، وقد تضمن نظام التقدير الذي وضعه أرونسون لتصحيح اختيار الرسم فئات أو خصائص معينة كالخطوط والحيز والأشكال وذلك للتمييز بين المفحوصين ذوي الدرجات المختلفة لدافع الإنجاز. (رشاد عبد العزيز موسى، 1994، 22-25).

2- المقاييس الموضوعية:

حاول الباحثون تصميم مقاييس أكثر موضوعية لقياس دافع الإنجاز ومن بينهم.

2-1- اختيار الدافع للإنجاز لهرمانس 1970: حاول هرمانس بناء اختبار

الدافع بعيدا عن نظرية أنكسون وذلك بعد حصر جميع المظاهر المتعلقة بهذا التكوين، وقد انتقت زمنها الأكثر شيوعا على أساس أكدته البحوث السابقة وهي:

- مستوى الطموح.

- السلوك المرتبطة بقبول المخاطرة.

- المثابرة.

- توتر العمل.
- إدراك الزمن.
- التوجه نحو المستقبل.
- اختيار الرفيق.
- سلوك التعرف.
- سلوك الإنجاز.

ويتكون هذا الاستخبار من 29 عبارة متعددة الاختبارات. (مجدي أحمد محمد عبد الله، 187-188).

2-2- مقياس التوجه نحو الإنجاز إيزنكو ويلسون: ضمن استخبارات يتضمن سبعة مقاييس فرعية تقيس المزاج التجريبي المثالي ويتكون المقياس من 30 بنداً، يجاب عنها بنعم، غير متأكد، لا.

2-3- مقياس راي- لن الدافعية للإنجاز 1960: وضع لن هذا المقياس في 1960 وطوره راي في السبعينات ويتكون من 14 سؤالاً يجاب عنها بنعم، غير متأكد، لا وللتحكم في الإجابة تنعكس مفتاح تقدير الدرجات (التصحيح) وفي نصف عدد العبارات، والدرجة القصوى هي 42 وللمقاييس ثبات يزيد على 70. (مجدي أحمد عبد الله، 2003، 187-188).

قائمة المراجع

أولا- الكتب:

1. مجد أحمد عبد الله: السلوك الاجتماعي ودينامية محاولة تفسيرية، الإسكندرية، 2003.
 2. خليل ميخائيل معوض: علم النفس العام، مركز الإسكندرية للكتاب مصر، 2006.
 3. رشاد علي عبدالعزيز موسى: علم النفس الدافع، دار النهضة العربية، الإسكندرية، 1994.
 4. طاهر محمود كلالدة: تنمية وإدارة الموارد البشرية، دار النعمان، الأردن، 2008.
 5. عبداللطيف محمد خليفة: الدافعية للإنجاز، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، 2000.
 6. محمد فتحي فرج الزلتيني: أساليب النشئة الاجتماعية الأسرية ودوافع الإنجاز الدراسية، إصدار مجلس الثقافة، ليبيا، 2008.
 7. محمود محمد بنيونس: سيكولوجية الدافعية والانفعالات، دار البصيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 1999.
 8. مصطفى حسن باهي: مختار أمين عبد الغنى، علم النفس والرياضة، دار العالمية، القاهرة، 2005.
 9. معتز عبد الله: الدافعية في علم النفس العام، مكتبة غريب الإسكندرية، 1999.
 10. ناصر دادي عدون: إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دراسة نظرية وتطبيقية، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2003.
- ثانيا- الاطروحات والدراسات الجامعية:
11. سهيلة علوي: العلاقة بين تقدير الذات والدافعية للإنجاز لدى الطالب الجامعي، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة جيجل(الجزائر)، 2007 / 2008.

الفصل الرابع:

الإجراءات امنهجية

بعدما طرحنا أهم الأطر المعرفية وتعرضنا إلى المشكلة البحثية وحصرناها في مجموعة من الأهداف والتساؤلات والفرضيات، سنحاول في هذا الفصل التعرض إلى تقنيات البحث الميداني، التي تقود إلى اختبار مدى صدق الأميري لهذه الفرضيات والتساؤلات، وذلك بالاستعانة بأدوات منهجية، وهنا تكمن أهمية منهج البحث وأدواته باعتباره نقطة فصل بين الجزء النظري والجزء الميداني لأنه لا يمكن إنجاز بحث بجون الاعتماد على تقنيات منهجية محكمة.

أولاً- مجالات الدراسة:

تنصب الدراسة الميدانية على تحليل واقع الميدان الذي يجري فيه البحث وبما أن الدراية الميدانية تتطلب تحديد مجالاتها المختلفة من مجال مكاني وزماني وبشري فهي في الدراسة كالاتي:

1- المجال المكاني:

بطاقة تقنية لمؤسسة السباكة ALFET:

1-1- أجريت هذه الدراسة في المؤسسة الوطنية للسباكة بتيارت، تم الإمضاء على بناء المؤسسة بتيارت في 1975 من طرف ألمانيا الشرقية، وذلك من خلال تطبيق المخطط الوطني للسباكة للصناعات الجديدة، لتبدأ الإنتاج في 1983م في فرع الحديد والصلب، وفي سبتمبر 1995 تحولت إلى مؤسسة ذات أسهم مستقلة يديرها مجلس الإدارة، وطبقا لمسار إعادة الهيكلة الصناعية، انتظمت في شكل مجموعة صناعية مشكلة من ثلاثة (تيارت، وهران، العاصمة" الحراش") وهذا في سنة 1998م وبهذا تحولت المؤسسة رسميا إلى الجزائرية للسباكة في سنة 2000م.

تقع المؤسسة في المنطقة الصناعية زعرورة جنوب شرق ولاية تيارت على بعد 15 كلم على بوشقيف إذ تقدر مساحتها بـ 55 هكتار، مما أدى إلى تنوع نشاطها وإزدهارها، كانت المؤسسة تابعة لألمانيا، وفي سنة 1999 خصصوا جزءا منها لبناء الجامعة قدرت مساحتها بـ 13 هكتار وقد تم إختبار هذه المؤسسة لمجموعة من الأسباب أهمها:

- قرب الجامعة من المؤسسة محل الدراسة.

- حسن الاستقبال من طرف مسؤوليها.

مهامها: إنتاج وتسويق القطع المقلوبة المصنوعة من الحديد (سكة وفولاذ) ومن غير الحديد (الألمنيوم، البرونز) كما تقوم أيضا بنشاطات أخرى ثانية هي تصنيع الميكانيكية وقطاع البناء، قطاع مواد البناء، قطاع السكة الحديدية، قطاع الفلاحة، قطاع السيارات الصناعية، وقطاع متنوعة (العقار الحضري، وشبكات الطرق وشركة الاسمنت).

2-المجال الزماني للدراسة:

مرت الدراسة الميدانية بمراحل كانت على الشكل التالي:

المرحلة الأولى: وكانت بعد استلام طلب الترخيص للقيام بالدراسة الميدانية يوم 06 /02 /2017 قمنا في هذا اليوم بزيارة استطلاعية للمؤسسة من أجل التعرف عليها وقمنا بإجراء مقابلة مع ريش مصلحة المستخدمين لشرح كيفية تطبيق موضوع الدراسة داخل المؤسسة.

المرحلة الثانية: يوم 11-02-2017 تم بناء المقياس وعرضه على مجموعة من المحكمين.

المرحلة الثالثة: 13-03-2017 قمنا بتوزيع المقياس على جميع الإطارات الموجودين داخل المؤسسة.

المرحلة الرابعة: 20-03-2017 قمنا باسترجاع بعض الاستثمارات.

المرحلة الخامسة: 25-03-2017 تم استرجاع باقي الاستثمارات إلا ثلاثة منهم لم يتم استرجاعهم.

العدد الكلي للاستبيانات	الاستبيانات المسترجعة	الاستبيانات المفقودة
76	73	3

3-المجال البشري: تضم مؤسسة السباكة ALFET لصناعة الحديد حسب إحصائيات 2017، 340 عامل.

ويتوزع مجتمع الدراسة على ثلاثة أصناف مهنية موزعة كالتالي:

الصنف الأول: وتمثل فيئة الإطارات ويضم حوالي 76 فرد.

الصنف الثاني: يمثل فيئة أعوان التحكم ويضم حوالي 20 فرد.

الصف الثالث: ويضم فئة أعوان التنفيذ المقدر عددهم ب 245 فرد.

ثانيا- المنهج المستخدم في الدراسة:

عند القيام بأي دراسة علمية لابد من إتباع خطوات فكرية منظمة وعقلانية هادفة إلى بلوغ نتيجة ما وذلك بإتباع منهج معين يتناسب مع طبيعة الدراسة التي سنتطرق لها.

عرف المنهج بأنه الأسلوب أو الطريقة الواقعية التي يستعين بها الباحث لمواجهة مشكلة بحثية في دراسته. (عمر بوحوش: 1995م، 29)

فالمنهج هو الطريقة المتبعة للإجابة عن الأسئلة التي تثيرها إشكالية البحث بحيث نجد أن موضوع الدراسة وأهدافها هما اللذان يفرضان نوع المنهج المناسب، وهذا الاختيار الدقيق هو الذي يعطي مصداقية وموضوعية أكثر للنتائج المتوصل إليها وربما أن دراستنا حول "الثقافة التنظيمية والدافعية للإنجاز من وجهة نظر الاطارات داخل مؤسسة السباكة" فإنها تنتمي إلى الدراسات الوصفية الشائعة في البحوث الاجتماعية، والتي تقوم على تفسير الوضع القائم للظاهرة أو المشكلة من خلال تحديد ظروفها وأبعادها والعلاقة بين متغيرات الوضع القائم للظاهرة أو المشكلة.

بهدف الانتهاء إلى وصف عملي ودقيق متكامل للظاهرة أو المشكلة التي تقوم على الحقائق المرتبطة، فلقيام بجمع وجرد كل المعلومات المتعلقة بالموضوع، استلزم استخدام المنهج الوصفي، لأنه يركز على وصف دقيق وتفصيلي لظاهرة أو موضوع محدد على صورة نوعية أو كمية رقمية، وقد يقتصر هذا المنهج على الوضع القائم في فترة زمنية محددة أو تطوير يشمل فترات زمنية عديدة، يعرف المنهج الوصفي "بأنه أسلوب من أساليب التحليل المرتكز على معلومات كافية ودقيقة عن ظاهرة أو موضوع محدد من خلال فترات زمنية معلومة، وذلك من أجل الحصول على نتائج عملية ثم تفسيرها بطريقة موضوعية وبما ينسجم مع المعطيات الفعلية للظاهرة". (محمد عبيدات، محمد أبو نصار، عقلة مبيضين، 1999، 46)

ونظرا لكون الدراسة لا تتوقف على هذا الوصف من خلال جرد المعلومات المتعلقة بالدراسة، فلذلك اعتمدت على تقنيات المنهج الإحصائي من خلال تعميم البيانات المختلفة ثم استخلاص النتائج العامة للوصول إلى تفسيرات كيفية تضاف إلى النتائج الكمية.

ثالثاً- أدوات جمع البيانات المستخدمة في الدراسة:

إن دقة أي بحث علمي تتوقف إلى حد كبير على اختيار الأدوات المناسبة، التي تتماشى مع طبيعة الموضوع وإمكانية الباحث للحصول على البيانات والمعطيات التي تقدم هدف الدراسة.

إن طبيعة الموضوع المدروس تتطلب منا الاستعانة بأكثر من أداة منهجية، وهذا للإلمام بالموضوع ولكن نظراً لضيق الوقت لم أتوسع في استخدام هذه الأدوات وركزت على استعمال المقياس بشكل كبير أي أنه كان الأداة الأساسية للدراسة بينما تم الاعتماد على الأدوات الأخرى بشكل ثانوي ساعدتنا في تحليل البيانات الكمية المحصل عليها في الميدان، وكانت هذه الأدوات المنهجية كالتالي:

أ- الملاحظة: تعتبر الملاحظة من الوسائل المنهجية التي يعتمد عليها الباحث في جمع المادة العلمية والحقائق من مكان إجراء الدراسة لذلك فإن الملاحظة هي مشاهدة الظاهرة محل الدراسة عن كثب في إطارها المتميز، ووفقاً لظروفها الطبيعية. (موريس أنجرس، 2006، 214) والملاحظة كوسيلة بحثية تتمتع بفوائد كثيرة تميزها عن الوسائل الأخرى حيث تعطي للباحث، إمكانية ملاحظة سلوك وعلاقات وتفاعلات المبحوثين والإطلاع على أنماط وأساليب معيشتهم، وتتبع للباحث ملاحظة الأجواء الطبيعية غير المصطنعة لمجتمع البحث (إحسان محمد الحسن: 1996، 107). وتم توظيفها في الدراسة خاصة عند النزول الأولي إلى الميدان لمعرفة إن كان بإمكاننا تطبيق هذه الدراسة داخل المؤسسة.

2- المقابلة: تعرف بأنها عبارة عن محادثة موجهة بين الباحث وشخص أو أشخاص آخرين في الوصول إلى حقيقة أو موقف معين، يسعى الباحث لمعرفة من أجل تحقيق أهداف الدراسة، استخدمت المقابلة مع رئيس مصلحة المواد البشرية وتم الاعتماد على ما صرح به في تحليل النتائج المحصل عليها في الدراسة الميدانية.

المقياس: هو عبارة عن مجموعة من الأسئلة المغلقة التي ترتب على نحو معين لإعطاء درجة أو مجموع درجات بناء على إجابات المبحوث على أسئلة المقياس وبعد اختيار الصواب والخطأ ويعد نموذجاً للمقياس البسيط وقد يكون تقدير المبحوث هو عبارة عن الإجابات الخاطئة أو نسبة الإجابات الصحيحة إلى عدد أسئلة المقياس. (محمد محمود الجوهري، 2009، 130).

تم تقسيم المقياس المستخدم للدراسة إلى 03 محاور تضمن كل محور مجموعة من البنود التي تم الإجابة عليها من طرف المبحوثين.

ومن أجل معرفة إن كانت المعلومات الواردة في المقياس تخدم موضوع الدراسة تم عرض المقياس على الأستاذ المشرف وبعد تعديله ليظهر في شكله الأولي، تم عرضه على مجموعة من الأساتذة المحكمين، وذلك للتأكد من ما إذا كانت العبارات تخدم ما وضعت لأجله بحيث قاموا بتقديم مجموعة من الاقتراحات والنصائح، فتم تعديل وحذف ما يلزم ومن ثم إجراء تعديلات مناسبة ليخرج المقياس في صورته النهائية. (انظر الملحق رقم 4)

وتم بناء المقياس على الشاكلة التالية:

المحور الأول: وكان بعنوان البيانات الشخصية.

المحور الثاني: تضمن أبعاد الثقافة التنظيمية (طبيعة القوانين- العمل الجماعي)

الجدول رقم(01): يمثل أبعاد الثقافة التنظيمية

الرقم	البعد	الفقرات	عدد الفقرات
1	طبيعة القوانين	من 1 إلى 12	12
2	العمل الجماعي	من 13- 22	10

المحور الثالث: وتضمن أبعاد الدافعية للإنجاز (الالتزام الوظيفي والرضا الوظيفي) ويتوضح ذلك من خلال:

الجدول رقم (02): يمثل أبعاد الدافعة للإنجاز

عدد الفقرات	الفقرات	البعد	الرقم
12	من 23 إلى 34	الالتزام الوظيفي	1
12	من 35 إلى 46	الرضا الوظيفي	2

وقد تم الاعتماد على المقياس الخماسي Likert للإجابة على عبارات المقياس وذلك بالشكل التالي:

الجدول رقم (03): يمثل بدائل الإجابة التي بنيا عليها المقياس

البدائل	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
الدرجات	5	4	3	2	1

رابعاً- العينة وخصائصها:

كل بحث علمي يمر بمراحل مهمة في إنجازها ومن بين هذه المراحل المهمة طريقة اختبار العينة والعينة هي الجزء المستخدم في الدراسة والذي يمكن من خلاله الحكم على العمل فهي جزء من المجتمع الكلي للدراسة .

1-تعريف العينة: هي عدد محدود من مفردات مجتمع البحث المراد دراسته، وتم استخدام العينات في البحوث العلمية لعدة أسباب منها تعذر الوصول إلى جميع مفردات المجتمع كل البحث وارتفاع تكلفة البحث بطريقة المسح الشامل والحاجة إلى السرعة في الحصول على النتائج.

وفيما يخص عينة دراستنا الراهنة فلقد قمنا باختيار عينة قصدية والمتمثلة في الإطارات المتواجدة بمؤسسة السباكة، تم اختيارنا للإطارات راجع إلى طبيعة نشاط المؤسسة الذي لا يسمح لنا بالالتقاء مع أعوان التنفيذ وأعوان التحكم كون مكان العمل يشكل خطر، بالإضافة إلى رغبتنا في دراسة هذا الموضوع من زاوية مغايرة المتعلقة بمعرفة مدى مساهمة الثقافة التنظيمية في تحقيق الدافعية للإنجاز من منظور الاطارات داخل مؤسسة السباكة

2- خصائص العينة:

الجدول رقم 04: يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

النسبة %	تكرار	الجنس
69.9	51	ذكر
30.1	22	إناث
% 100	73	المجموع

يتضح من خلال البيانات المبوبة في الجدول أعلاه أن نسبة 69.9% من مجموع أفراد العينة تمثل فئة الذكور، ونجد في المقابل 30.1% من مجموع أفراد العينة تمثل الإناث.

يتضح لنا من خلال الشواهد الإحصائية المذكورة في الجدول أن معظم الإطارات داخل المؤسسة ممثلون في فئة الذكور مقارنة بفئة الإناث، وذلك راجع إلى طبيعة العمل في مؤسسة السباكة وهذا ما صرحت به مسؤولة مصلحة المحاسبة والمالية، وحسب ما تم ملاحظته أيضا لتزال المناصب العليا حكرا على الفئة الذكورية.

الجدول رقم 05: يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير السن

النسبة %	التكرار	السن
20.5	15	من 25 إلى 34 سنة
64.4	47	من 35 إلى 44 سنة
15.1	11	من 45 إلى 54 سنة
% 100	73	المجموع

تظهر البيانات الإحصائية في الجدول أعلاه والتي تتعلق بمتغير السن أن 47 من أفراد العينة تتراوح أعمارهم بين 35 سنة إلى 44 سنة بنسبة 64.4 % ثم تأتي الفئة العمرية من 25 إلى 34 سنة بنسبة 20.5 %، ثم اخر فئة عمرية من 45 إلى 54 سنة بنسبة 15.1 %.

من خلال الشواهد الإحصائية التي تم التعليق عليها نستنتج أن الفئة الثانية هي التي تحتل النسبة الأولى وذلك بنسبة 64.4 وذلك راجع إلى أن الاطارات داخل مؤسسة السباكة معظمهم شباب، فحصلهم على درجات علمية جامعية خولت لهم تقمص مناصب عليا وهذا ما صرح به أحد الاطارات أثناء ملء الاستبيان

الجدول رقم 06: يوضح أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة %	التكرار	المستوى التعليمي
63	46	جامعي
36.98	27	ثانوي
% 100	73	المجموع

يتضح من خلال البيانات المبوبة في الجدول رقم (06) أن معظم الإطارات ذو مستوى جامعي وقد عددهم بـ 46 وبنسبة 63% ثم تليها نسبة المستوى الثانوي البالغ عددهم 27 بنسبة 36.98%.

من خلال الشواهد الإحصائية يمكن القول أن معظم أفراد العينة من ذوي المستوى الجامعي وذلك راجع إلى المنصب الذي يتطلب أن يكون الفرد ذو خبرة وكفاءة عالية في حين نجد نسبة 36.98 % من أفراد العينة من ذوي المستوى الثانوي إلا أن لديهم شهادات خارج إطار الدراسة الجامعية حسب ما صرح به أحد المبحوثين والمتمثلة في الشهادات الخاصة بالتكوين المتواصل.

الجدول رقم 07: يوضح توزيع أفراد العينة حسب المصلحة

النسبة %	التكرار	المصلحة
5.5	4	الصيانة
11	8	الإدارة
4.1	3	المخبر
17.8	13	الإنتاج
16.4	12	التجارة والتسويق
23.3	17	المشتريات وتسيير المخزونات
8.2	6	المالية والمحاسبة
2.7	2	المشروع
5.5	4	المستخدمين
2.7	2	الجودة
2.7	2	مكتب الدراسات
% 100	73	المجموع

يتضح من خلال الشواهد الإحصائية المذكورة في الجدول (07) والمتعلقة بنسب وعدد الإطارات في كل مصلحة حيث نجد أن نسبة 23.3 % من أفراد العينة يعملون في مصلحة المشتريات وتسيير المخزونات تليها نسبة 17.8 % تعمل داخل مصلحة الإنتاج ونسبة 16.4 % تعمل داخل مصلحة التجارة والتسويق ثم تليها 11 % تعمل داخل الإدارة ونسبة 8.2 % إطار يعمل بمصلحة المالية والمحاسبة ونسبة 5.5 % في مصلحة الصيانة ونسبة 5.5 % بمصلحة المستخدمين وتليها بعد ذلك نسبة 4.1 % إطار يعمل بالمخبر ونسبة 2.7 % في مصلحة الجودة وآخر نسبة 2.7 % تعمل بمصلحة مكتب الدراسات.

استناداً إلى هذه المعطيات نستنتج أن غالبية الإطارات تتمركز في مصلحة المشتريات ومصلحة الإنتاج ومصلحة التجارة والتسويق وذلك راجع إلى طبيعة النشاط الذي تقدمه المؤسسة بحكم أنها مؤسسة صناعية إنتاجية تقدم سلع وخدمات.

الجدول رقم 08: يوضح توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية

الأقدمية	التكرار	النسبة %
أقل من 5 سنوات	8	11
من 5 إلى 9 سنوات	23	31.5
من 10 إلى 14 سنة	25	34.2
من 15 إلى 19 سنة	12	16.4
من 20 إلى سنة وما فوق	5	6.8
المجموع	73	% 100

تظهر المعطيات المبوبة في الجدول رقم (08) والمتعلقة بتغير الأقدمية أن نسبة 34.2% من أفراد العينة تتراوح أقدميتهم بين 10 إلى 14 سنة حيث بلغ عددهم 25 إطار ونجد نسبة 31.5 % من أفراد العينة تتراوح أقدميتهم من 5 إلى 09 سنوات بلغ عددهم 23 وتليها نسبة 16.4 % تتراوح أقدميتهم بين 15 إلى 16 سنة والذي بلغ عددهم 12 مبحوث ثم تليها آخر نسبة وهي 6.8 % بأقدمية من 20 إلى ما فوق حيث بلغ عددهم 5 مفردات.

من خلال الشواهد الإحصائية يتضح أن أغلب الإطارات تتراوح أقدميتهم من 10 إلى 14 سنة ومن 5 إلى 9 سنوات وذلك راجع إلى أن المؤسسة تحتفظ بالكوادر البشرية التي تعمل داخلها وخاصة أنهم اطارات ولديهم مؤهلات علمية كما وضحنا في الجدول الخاص بالمستوى التعليمي والذي أكد أن معظم المبحوثين لديهم مستوى جامعي.

خامسا- الأساليب الإحصائية المستخدمة:

استخدمنا برنامج Spss في التحليل الإحصائي واتبعنا من خلاله الأساليب الإحصائية التالية:


1- مقياس الإحصاء الوصفي (Descriptive statistique Measures)

وذلك لوصف خصائص عينة الدراسة باستخدام النسب المئوية والتكرارات والمتوسطة الحسابي إضافة إلى الانحراف المعياري للتعرف على معدل انحراف القيمة وسطها الحسابي.

2-معامل الارتباط بيرسون لاختبار فرضيات الدراسة وتقدير الارتباط بين متغير الدراسة (الثقافة التنظيمية والدافعية للإنجاز).

قائمة المراجع:

1. احسان محمد الحسن: الأسس العلمية لمناهج البحث، دار الطباعة، بيروت، 1999.
2. موريس أنجرس: منهجية البحث العلمي في العلوم الانسانية، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، دار القصة الجزائر، 2006.
3. محمد عبيدات محمد ابو نصار عقلة مبضين: منهجية البحث العلمي، (القواعد والمراحل والتقنيات)، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 1999.
4. عمار بوحوش: نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرين، دار العرب الإسلامي، بيروت، 2006.



الفصل الخامس:
عرض تحليل ومناقشة نتائج
الدراسة

بعد التعرف على الأسس المنهجية للبحث وخصائص العينة سنقوم بتحليل ومناقشة بيانات الفرضية الأولى في ظل أبعادها والمتعلقة بطبيعة القوانين والالتزام الوظيفي، والفرضية الثانية المتعلقة بالعمل الجماعي والرضا الوظيفي، وبعد ذلك نقوم باختبار العلاقة بين الثقافة التنظيمية والدافعية للإنجاز من خلال معامل الارتباط بيرسون

حتى نتوصل إلى مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات وفي ضوء الدراسات السابقة، توصلنا إلى استنتاج عام للدراسة.

أولاً- عرض وتحليل ومناقشة بيانات الدراسة:

1- عرض وتحليل بيانات المحور الثاني: المتعلق بأبعاد الثقافة التنظيمية.

الجدول رقم (09): يوضح إجابات المبحوثين حول بعد طبيعة القوانين

البيان المعياري	المتوسط الحسابي	مؤشر		مؤشر		مؤشر		مؤشر		مؤشر		العبارة	العبارة
		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%		
0.52	4.02	9	12.3	59	80.8	3	4.1	2	2.7	0	0	8	يتم إنجاز الخطط والبرامج وفق النصوص القانونية المعمول بها
0.59	3.72	3	4.1	56	76.7	10	13.7	4	5.5	0	0	9	يوجد التزام واضح من قبل الموظفين على تطبيق ما تنص عليه القوانين بالصرامة
0.49	3.69	0	0	52	71.2	20	27.4	1	1.4	0	0	10	تتسم القوانين بالصرامة
0.60	3.50	3	4.1	32	43.8	37	50.7	1	1.4	0	0	11	القوانين الساندة تضمن الحقوق الوظيفية للموظفين
0.58	3.27	2	2.7	19	26.0	49	67.1	3	4.1	0	0	12	تساهم القوانين المعمول بها بتحقيق معدلات العمل المطلوب
0.56	3.28	1	1.4	22	30.1	47	64.4	3	4.1	0	0	13	هناك فهم لدى الموظفين بطبيعة القوانين المعمول بها داخل المؤسسة
0.69	3.34	3	4.1	25	34.2	39	53.4	6	8.2	0	0	14	توفر القوانين المعمول بها مجالاً من الحرية لتفويض السلطة بين أعضاء التنظيم
0.46	3.45	1	1.4	36	49.3	31	42.5	5	6.8	0	0	15	توفر القوانين المعمول بها مجالاً من الحرية للتفاوض والنقاش مع الرؤساء
0.64	3.45	1	1.4	36	49.3	31	42.5	5	6.8	0	0	16	تساعد القواعد الإدارية على إنجاز العمل
0.64	3.30	1	1.4	27	37.0	38	52.1	7	9.6	0	0	17	أواجه صعوبات كبيرة في الاتفاق مع توجهات وسياسات المؤسسة
0.66	3.32	1	1.4	31	42.5	32	43.8	12	12	09	0	18	تراعى السياسات والإجراءات المتبعة ذهنياً الأفراد داخل المؤسسة
0.70	3.43	1	1.4	34	46.6	34	46.6	4	5.5	0	0	19	تتسم القوانين بالوضوح التام لدى العاملين
0.59	3.48	المتوسط والانحراف العام لبعدها طبيعة القوانين											

تشير معطيات الجدول رقم (09) إلى التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين اتجاه عبارات بعد طبيعة القوانين السائدة داخل المؤسسة الخاص بمتغير الثقافة التنظيمية، إذ يتضح من خلال الإحصاءات الواردة في الجدول أن متوسطات عبارات بعد طبيعة القوانين في مؤسسة السباكة (ALFET) من وجهة نظر الإطارات تراوحت بين (3.27-4.02) وفق مقياس التدرج الخماسي حيث بلغ المتوسط العام لعبارات هذا البعد (3.48) مما يدل على ان هناك آراء إجابيه على مستوى أفراد العينة تقع في درجة متوسطة إيجابية وانحراف معياري قدر ب 0.59.

العبارة رقم (08) تبين أن نسبة 80.8 % من أفراد العينة يقرون أنه يتم انجاز الخطط والبرامج وفق النصوص القانونية المعمول بها بينما نجد أن نسبة 4.1 % من أفراد العينة محايدون لهذه العبارة في حين نجد ان 2% غير موافقين، وذلك بمتوسط حسابي قدر ب 4.02 وانحراف معياري 0.52.

أما العبارة (09) والتي تنص على أنه يوجد التزام واضح من قبل الموظفين على تطبيق ما تنص عليه القوانين داخل المؤسسة نجد أن نسبة 76.7%توافق على هذه العبارة بينما 13.7 % محايدة و4% غير موافقة، بحيث قدر المتوسط الحسابي للعبارة ب 3.79 وانحراف معياري يساوي 0.59.

العبارة رقم (10) تبين أن نسبة 71.2 % من أفراد العينة تقرر أن القوانين المعمول بها داخل المؤسسة تتسم بالصرامة بينما 27.4 % محايدة و4% من أفراد العينة غير موافقة بمتوسط حسابي قدر ب 3.79 وانحراف معياري 0.49.

العبارة رقم (11) تبين أن نسبة 43.8 % من أفراد العينة تتفق على أن القوانين السائدة تضمن الحقوق الوظيفية للموظفين و 50.7 % من أفراد العينة محايدة و 1.4 % غير موافقة وذلك بمتوسط حسابي بلغ 3.50 وانحراف معياري 0.60.

العبارة (12) تبين أن نسبة 67.1 % من أفراد العينة محايدة، بينما 28.7% من أفراد العينة تقرر بأن القوانين السائدة تضمن الحقوق الوظيفية للموظفين بينما 1.4 من أفراد العينة غير موافقة وذلك بمتوسط حسابي قدر ب 3.50 وانحراف معياري 0.58.

العبارة (13): تبين أن نسبة 64.4 % من أفراد العينة محايدة، بينما نجد 32.5% من أفراد العينة تقرر أنه هناك فهم لدى الموظفين بطبيعة القوانين المعمول

بها داخل المؤسسة بينما 4.1 % غير موافقين وقدر المتوسط الحسابي لهذه العبارة بـ 3.28 وانحراف معياري 0.56.

تبين العبارة رقم (14) أن نسبة 53.4 % من أفراد العينة محايدة في حين نجد 38.3 توافق على أن القوانين المعمول بها داخل المؤسسة توفر مجالاً لحرية التعبير وتفويض السلطة بين أعضاء التنظيم، بينما نجد 8.2 % من أفراد العينة غير موافقة وذلك بمتوسط حسابي قدر بـ 3.34 وانحراف معياري يساوي 0.69.

تبين العبارة رقم (15) أن نسبة 50.6 % من أفراد العينة يتفقون على أن القوانين المعمول بها توفر مجالاً للتفاوض والنقاش مع الرؤساء بينما نجد نسبة 42.5 % من أفراد العينة محايدة ونسبة 6.8 % غير موافقة بمتوسط حسابي قدر بـ 3.45 وانحراف معياري يساوي 0.64.

تبين العبارة رقم (16) أن نسبة 50.6 % من أفراد العينة توافق على أن القواعد الإدارية تساعد على إنجاز العمل بينما 42.5 % محايدة، ونجد 6.8 % من أفراد العينة غير موافقة بحيث قدر المتوسط الحسابي لهذه العبارة بـ 3.45 وانحراف معياري يساوي 0.64.

تبين العبارة (17) أن 52.1 % من أفراد العينة محايدة بينما نجد نسبة 38.4 % من أفراد العينة توافق على أنها تواجه صعوبات كبيرة في الاتفاق مع توجهات وسياسات المؤسسة في حين نجد نسبة 9.6 % غير موافقة ويتضح ذلك من خلال المتوسط الحسابي الذي قدر بـ 3.30 وانحراف معياري مقدر بـ 0.66.

تبين العبارة رقم (18) أن نسبة 45.3 % من أفراد العينة توافق على أن السياسات والإجراءات المتبعة تراعي ذهنية الأفراد داخل المؤسسة بينما 43.8 % من أفراد العينة محايدة لهذه العبارة في حين نجد 12.3 % من أفراد العينة غير موافقة، وذلك ما يوضحه المتوسط الحسابي المقدر بـ 3.32 وانحراف معياري يساوي 0.66.

تبين العبارة رقم (19) أن نسبة 48 % من أفراد العينة توافق على أن القوانين تتسم بالوضوح التام لدى العاملين في المقابل نجد نسبة 46.6 % من أفراد العينة ذات توجه محايد للعبارة ونجد 5.5 % من أفراد العينة غير موافقة وذلك بمتوسط حسابي قدر بـ 3.43 و إنحراف معياري يساوي 0.59.

تبين الإحصائيات المبوبة في الجدول رقم (09) أن آراء أفراد العينة في جميع عبارات المجال كانت بدرجة إيجابية متوسطة وضعيفة وذلك ما وضح

المتوسط العام للعبارات المقدر بـ 3.48 والمتوسطات الخاصة بكل عبارة ويتضح كذلك أنه لا يوجد اختلاف بين إجابات المبحوثين والذي دل عليه الانحراف المعياري المقدر بـ 0.59

ونجد أن نسبة 80.8% من أفراد العينة يتفقون على أنه يتم إنجاز الخطط والبرامج وفق النصوص القانونية المعمول بها داخل مؤسسة السباكة بمتوسط مرتفع بلغ 4.02، وهذا ما أكدته رئيس مصلحة المستخدمين بقوله أنه يتم إجراء كل ما يخص المؤسسة من وضع خطط وبرامج وسياسات وفقا لقوانين المنصوص عليها سواء في النظام الداخلي للمؤسسة أو القوانين الخارجية (المتثلة في قرارات الوزارة الوطنية أو المؤسسة الأم بالعاصمة).

أكد على أنه هناك متابعة، وتوجيه مستمر من قبل الإدارة على تنفيذ الخطط والبرامج بما ينسجم مع طبيعة نظم وقوانين العمل، وبما يحقق مؤشرات الأداء المطلوبة، وهذا ما يتفق مع دراسة أحمد محمد عكاشة والتي بينت مدى احترام والتزام الموظفين للأنظمة والقوانين المعمول بها، ويتضح كذلك أن الموظفين يلتزمون بتطبيق ما تنص عليه القوانين أكدت هذه العبارة من خلال إجابات المبحوثين التي بلغت 76.7% والتي تبين أن هناك التزام واضح من قبل الموظفين على تطبيق النصوص القانونية المعتمدة داخل المؤسسة، وتتوافق هذه النتيجة مع دراسة عبد العزيز حسن التي أكدت أن الأفراد دائم في خضوع تا للإجراءات القانونية المتبعة داخل المؤسسة.

كذلك أكد أولير من خلال نظرية القيم أن القوانين تعتبر كقيمة وجب على الموظفين تطبيقها والالتزام بها، كما نجد في العبارة (10) أن معظم أفراد العينة يؤكدون على أن القوانين المعمول بها تتسم بالصرامة وذلك بنسبة 71.2% وبمتوسط حسابي فوق المتوسط قدر بـ 3.69 مما يوضح لنا أن القوانين والإجراءات داخل المؤسسة لها قوة قاهرة على الأفراد وذلك ما أكدته رئيس مصلحة المالية والمحاسبة بإقراره أنه عندما لا يتم تطبيق القانون يخضع العامل مباشرة إلى عقوبة وأن الأوامر التي تأتي من الإدارة العليا يكون الموظف ملزم بتطبيقها دون مناقشة، ومن خلال تواجدها بالمؤسسة في فترة الدراسة الميدانية، اتضح لنا أن المؤسسة تتبع التسيير التaylorي في تطبيق الأوامر وإجراءات العمل بمعنى ما يتم إقراره من طرف الإدارة لا بد له من التطبيق الفوري.

وفي المقابل نجد أنه رغم صرامة القوانين إلا أنها تضمن في بعض الأحيان الحقوق الوظيفية للموظفين وذلك ما أكد عليه المبحوثين حيث بلغت نسبة الاتفاق لهذه العبارة 47.9% وبمتوسط حسابي قدر بـ 3.50، من خلال العبارة رقم (12) نجد أن معظم المبحوثين محايدون لهذه العبارة بنسبة 67.1% وبمتوسط حسابي ضعيف قدر بـ 3.27 وهذا

يدل على أن القوانين المستخدمة داخل المؤسسة لا تحقق معدلات العمل المطلوب وذلك راجع إلى صرامتها كما أشار إليه رئيس مصلحة المحاسبة سابقا وصرح أحد الإطارات داخل المؤسسة أن العمال يجهلون القانون الداخلي مما يؤدي إلى تناقص وتيرة الأداء في مجال العمل.

ومن خلال الدراسة الاستطلاعية التي قمنا بها في المرحلة الأولى تأكد أنه لا يوجد قانون داخلي منشور في حرم المؤسسة وذلك يعكس تجاهل الإدارة أو تعمدتها على فعل ذلك، وكما هو معروف أن جل المؤسسات الجزائرية تمتاز بعدم الوضوح والشفافية وذلك ما أكدت عليه بعض الدراسات المتعلقة بثقافة المؤسسة الجزائرية مثل: دراسة صاولة حياة المعنونة "بالامتثال لثقافة المؤسسة"، أما فيما يخص العبارة رقم 13 نجد أن معظم آراء الإطارات كانت محايدة بنسبة 64.4 %، يفهم من خلال هذا الرأي أن نسبة ضعيفة من الموظفين لديهم فهم بطبيعة القوانين المعمول بها وذلك ما أكد عليه المتوسط الحسابي المقدر بـ 3.28 وهذا ما يدل على أن معظم مفردات عينة البحث يجهلون القوانين وذلك راجع إلى ذهنية المسيرين داخل المؤسسة وعدم إدلاءهم وتوضيهم بالنصوص القانونية التي تعمل بها المنظمة.

ونجد فيما يخص العبارات المتبقية "13- 14- 15-16-17-18-19" جاءت كلها محايدة بنسب متفاوتة، أي أن القليل من المبحوثين يوافقون على أن القوانين المعمول بها توفر مجالا من الحرية لتفويض السلطة ومجالا للحرية للتفاوض والنقاش، كما يتبين أن العمال يواجهون صعوبات كبيرة في الاتفاق مع توجهات وسياسات المؤسسة وأن الإجراءات المتبعة لا تراعي ذهنية الأفراد داخل المؤسسة هذا ما أكد عليه أحد الإطارات عند ملء المقياس بقوله أن كل ما يهم الإدارة هو تطبيق القانون بحذافيره ولا تهتم المؤسسة بأمور الموظف الشخصية.

الجدول رقم (10): يوضح إجابات المحبوثين حول العمل الجماعي

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق تماماً		موافق		لا		موافق جداً		موافق جداً		العبارة	
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
0.72	3.79	11	8	64.4	47	17.8	13	6.8	5	0	0	20	يعد العمل الجماعي أساسياً داخل المؤسسة
0.70	3.52	4.1	3	53.4	39	34.2	25	8.2	6	0	0	21	تشجع المؤسسة العمل بروح الفريق
0.70	3.54	5.5	4	50.7	37	37.0	27	6.8	5	0	0	22	تساهم فرق العمل في حل المشكلات التنظيمية
0.61	3.28	34	1	32.9	24	58.9	43	6.8	5	0	0	23	تتم عملية اقتراح الخطط بشكل جماعي
0.55	3.46	1.4	1	45.2	33	52.1	38	1.4	1	0	0	24	يحافظ الموظفون على علاقات عمل تستند إلى مبدأ التعاون في إنجاز المهام
0.56	3.35	1.4	1	35.6	2.6	60.3	44	2.7	2	0	0	25	يقوم الموظفون بأداء المهام بشكل جماعي دون متابعة المشرف
0.46	3.68	1.4	1	34.2	25	57.5	42	6.8	5	0	0	26	توجد حرية في عملية تقديم الأفكار الجديدة التي تسعى إلى تطوير إجراءات العمل
0.64	3.76	1.4	1	38.4	28	54.8	40	2.7	2	1.4	1	27	يساعد الموظفون بعضهم البعض في المؤسسة بشكل جماعي.
0.63	3.35	2.7	2	34.2	25	60.3	44	0	0	1.4	1	28	تهتم الإدارة بالموظفون ليشعر كل فرد أنه جزء من جماعة العمل
0.63	3.35	2.7	21	34.2	25	60.3	44	1.4	1	1.4	1	29	بإمكانك فهم تفاعل سلوك العاملين مع بيئة المنظمة
0.62	3.50	المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري											

تشير معطيات الجدول رقم (10) إلى أن التوزيعات التكرارية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المحبوثين اتجاه عبارات بعد العمل الجماعي الخاص بمتغير الثقافة التنظيمية، حيث يتضح من خلال الإحصاءات الواردة في الجدول أن متوسطات عبارات بعد العمل الجماعي في مؤسسة السباكة من وجهة نظر الإطارات تراوحت بين (3.28 و 3.79) وفق مقياس التدرج الخماسي، حيث بلغ المتوسط العام لعبارات هذا البعد (3.50) مما يدل على أن هناك آراء إيجابية متوسطة بانحراف معياري قدر (0.62).

نلاحظ من خلال الجدول إجابات المحبوثين على الشكل التالي:

تبين العبارة رقم (20) أن نسبة 75.4 % من أفراد العينة يؤكدون أفراد العمل الجماعي أساسياً داخل المؤسسة بينما نجد نسبة 17.8% من أفراد العينة محايدة لهذه العبارة في المقابل نجد نسبة 6.8 % غير موافقة وذلك بمتوسط حسابي قدر بـ 3.79 وانحراف معياري يساوي 0.72.

وتبين العبارة (21) أن نسبة 57.5 من مجموع أفراد العينة يقرون أن المؤسسة تشجع العمل بروح الفريق في حين نجد نسبة 34.2 محايدة ونسبة 8.2 غير موافقة وذلك بمتوسط حسابي قدر بـ 3.53 وانحراف معياري قدر بـ 0.70.

كما نجد أن العبارة رقم (22) تبين أن نسبة 56.2% من أفراد العينة يوافقون على أن فرق العمل تساهم في حل المشكلات التنظيمية، بينما نجد نسبة 37 % من مجموع أفراد العينة محايدة ونسبة 6.8 % غير موافقة وذلك بمتوسط حسابي قدر بـ 3.54 وانحراف معياري مقدر بـ 0.70.

أما العبارة رقم (23) تبين أن نسبة 58.9 % من مجموع أفراد العينة محايدة لهذه العبارة في المقابل نجد أن نسبة 34.3 توافق على عملية اقتراح الخطط بشكل جماعي كما نجد نسبة 6.8 غير موافقة، وبمتوسط حسابي قدر بـ 3.29 وانحراف معياري يساوي 0.61.

العبارة رقم (24) تبين أن نسبة 52.1 % من أفراد العينة محايدة ونسبة 46.6% توافق على أن الموظفون يحافظون على علاقات تستند على مبدأ التعاون في إنجاز المهام في المقابل نجد نسبة 1.4 % من أفراد العينة غير موافقين، بحيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.46 وانحراف معياري مقدر بـ 0.55.

العبارة رقم (25) تبين أن 60.3 % من مجموع أفراد العينة محايدون بينما نجد أن نسبة 36.10% من أفراد العينة يوافقون على أن الموظفون يقومون بأداء المهام بشكل جماعي دون متابعة المشرف، في حين نجد أن نسبة 2.7% من مجموع أفراد العينة غير موافقين بحيث بلغ متوسط العبارة 3.35 وانحراف معياري قدر بـ 0.55.

تبين العبارة رقم (26) أن نسبة 57.5 % من أفراد العينة محايدون ونجد نسبة 35.6 % يتفقون على أنه توجد حرية في عملية تقديم الأفكار الجديدة التي تسعى إلى تطوير إجراء العمل في المقابل نجد نسبة 6.8 % غير موافقون حيث بلغ متوسط العبارة 3.68 بانحراف معياري قدر بـ 0.46.

تبين العبارة رقم (27) أن نسبة 54.8 % من مجموع أفراد العينة محايدون ونجد في المقابل نسبة 39.8 % من أفراد العينة يوافقون على أن الموظفون يساعدون بعضهم البعض في المؤسسة بشكل جماعي ونجد 3.10 غير موافقون فبلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة بـ 3.76 وانحراف معياري قدر بـ 0.64.

تبين العبارة رقم (28) أن نسبة 60.3 % من أفراد العينة محايدون في حين نجد نسبة 36.9 % من أفراد العينة يوافقون على أن الإدارة تهتم بالموظفين ليُشعر كل فرد أنه جزء من جماعة العمل بينما نجد نسبة 1.4 % غير موافقين وذلك بمتوسط حسابي بلغ 3.35 وانحراف معياري قدر بـ 0.63.

تبين العبارة رقم (29) أن نسبة 60.3 % من أفراد العينة محايدون ونجد نسبة 36.10 % من مجموع أفراد العينة يوافقون على أنه بإمكانهم فهم تفاعل سلوك العاملين مع بيئة المنظمة في حين تجد نسبة 2.8 % غير موافقين بحيث بلغ المتوسط الحسابي للعبارة 3.35 وانحراف معياري قدر بـ 0.63.

تبين الإحصائيات سالفه الذكر المبوبة في الجدول رقم (10) أن آراء أفراد العينة في جميع مجال بعد العمل الجماعي كانت بدرجات متوسطة إلى ضعيفة وذلك ما أوضحه المتوسط العام لعبارات البعد المقدر بـ 3.50 ومتوسطات كل عبارة ويلاحظ أن إجابات المبحوثين كانت مختلفة وذلك ما أكد عليه الانحراف المعياري للعبارات المقدر بـ 1.21.

يتضح من خلال القراءة الإحصائية للجدول أن نسبة الموافقة على عبارات البعد تركزت في العبارات رقم (20، 21، 22) والتي تنص على أن العمل الجماعي أساسي داخل المؤسسة وأن المؤسسة تشجع العمل بروح الفريق وكذلك تساهم فرق العمل في حل المشكلات التنظيمية في المقابل نجد تناقض كبير في إجابات المبحوثين، وتحفظهم ومحايدتهم لباقي العبارات من: (23 إلى 29) مما يوضح أن المؤسسة لا تولي اهتماماً لفرق العمل ولا تعطي أهمية للعلاقات الإنسانية داخل العمل وذلك نتيجة لغياب الاتصال بين المصالح وبين الرؤساء والمرؤوسين، بحيث صرح رئيس المصلحة أن المؤسسة تفتقد لوسائل الاتصال، وذهنيات المسؤولين لا تقبل إشراك الموظفين للتعاون فيما بينهم أي أن المؤسسة تفتقد ثقافة التعاون والمشاركة التي أكدت عليها العديد من النظريات مثلًا لنظرية اليابانية ونظرية التوافق.

وأكدت النتائج الموضحة في الجدول أن العامل دائماً تابع للرئيس المباشر الذي يقوم بالإشراف عليه وهذا ما صرح به بعض الإطارات بقولهم على "أن الموظف لا بد له من تطبيق الأوامر الصادرة من المسؤول المباشر أو من الإدارة و لا يحق لأي موظف الدخول في نقاش مع رئيسه" وهذا ما يوضح أن المؤسسة لاتزال تسير وفق للنهج الكلاسيكي للتسيير.

2-تحليل بيانات المحور الثالث: المتعلق بأبعاد الدافعية للإنجاز

الجدول رقم (11): يوضح إجابات المحبوثين حول بعد الالتزام الوظيفي

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق تماما		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق تماما		العبارة	
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
0.59	3.80	1.4	1	84.9	62	8.2	6	4.1	3	1.4	1	يلتزم الموظفون في المؤسسة بالمواعيد الرسمية للعمل حسب النظام الإداري المعتمد	30
0.66	3.75	4.1	3	74.0	54	16.4	12	4.1	3	1.4	1	هناك اتفاق عام بين العاملين بأهمية الالتزام بأوقات الدوام	31
0.64	3.67	1.4	1	71.2	52	21.9	16	4.1	3	1.4	1	لا تتأثر سياسات وأنظمة المؤسسة عند تغيير إدارتها	32
0.70	3.30	1.4	1	37.0	27	54.8	40	4.1	3	2.7	2	يتم تطبيق القانون على حساب المصالح الشخصية	33
0.64	3.26	1.4	1	31.5	23	60.3	44	5.5	4	1.4	1	تقوم بتنفيذ العمل المطلوب منك فقط	34
0.49	3.19	0	0	23.3	17	72.6	53	4.1	3	0	0	تتفق الأهداف التي تحملها الجماعات مع الأهداف التي تسعى إليها المنظمة	35
0.70	3.24	1.4	1	32.9	24	57.5	42	5.5	4	2.7	2	لديا استعداد للقيام بأي عمل يوكل لي للاحتفاظ بعملي داخل المؤسسة	36
0.61	3.28	0	0	37.0	27	54.8	40	8.2	6	0	0	تنشابه قيمي وتوجهاتي مع قيم وتوجهات المؤسسة	37
0.80	3.35	2.7	2	43.8	32	43.8	32	5.5	4	4.1	3	يشجني العمل في المؤسسة على إظهار أقصى ما لديا من أداء	38
0.75	3.23	1.4	1	35.6	26	50.7	37	9.6	7	2.7	2	أرفض نقلي إلى وجهة أخرى لقناعتني بعملي في المؤسسة	39
0.71	3.38	1.41	1	45.2	33	46.6	34	4.1	3	2.7	2	في حالة حدوث أي تغيير سيؤدي بي إلى ترك العمل	40
0.80	3.27	2.72	2	37.2	27	49.3	36	6.8	5	4.1	3	أواجه صعوبات كبيرة في الاتفاق مع توجهات وسياسات الإدارة فيما يخص المسائل المتعلقة بالموظفين	41
0.67	3.39	المتوسط العام والانحراف المعياري لبعد الالتزام الوظيفي											

تشير معطيات الجدول رقم (11) إلى التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المحبوثين اتجاه عبارات الالتزام الوظيفي الخاص بمتغير الدافعية للإنجاز إذ يتضح من خلال الإحصاءات الواردة في الجدول أن متوسطات عبارات بعد الالتزام في مؤسسة السباكة من وجهة نظر الإطارات تراوحت بين (3.19 - 3.80) وفق مقياس التدرج الخماسي ، حيث بلغ المتوسط العام لعبارة هذا البعد (3.39) وانحراف معيار قدر ب(0.67) والذي يرمز إلى عدم الاختلاف بين إجابات أفراد العينة.

تبين العبارة رقم (30) أن نسبة 85.13 % من أفراد العينة توافق على ان الموظفين يلتزمون بالمواعيد الرسمية للعمل حسب النظام الإداري المعتمد في المقابل نجد 8.2 % من أفراد العينة محايدون ونسبة 5.5 % من أفراد العينة غير موافقون وقدر متوسط الحسابي للعبارة بـ 3.80 وانحراف معياري بـ 0.59.

وتبين العبارة رقم (31) أن نسبة 78.1 % من مجموع أفراد العينة يوافقون على أن هناك اتفاق عام بين العاملين بأهمية الالتزام بأوقات الدوام بينما نجد نسبة 16.4 % من أفراد العينة محايدون ونجد نسبة 5.5 % غير موافقون وقدر المتوسط الحسابي للعبارة بـ 3.75 وانحراف معياري بـ 0.66.

تبين العبارة رقم (32) أن نسبة 72.7 % من مجموع أفراد العينة يوافقون على أن سياسات وأنظمة المؤسسة لا تتأثر عند تغيير إدارتها في المقابل نجد نسبة 21.9 % من أفراد العينة محايدون ونسبة 5.5 % غير موافقون بحيث قدر المتوسط الحسابي للعبارة بـ 3.67 وانحراف معياري بـ 0.64.

تبين العبارة رقم (33) أن نسبة 54.8 % محايدون في حين نجد نسبة 38.3 % من أفراد العينة يوافقون على أنه يتم تطبيق القانون على حساب المصالح الشخصية مقابل 6.8 % غير موافقون، وقدر المتوسط الحسابي للعبارة بـ 3.30 وانحراف معياري يساوي 0.70.

تبين العبارة رقم (34) أن نسبة 60.3 % من مجموع أفراد العينة محايدون ونجد نسبة 32.6 % من أفراد العينة يوافقون على أنهم يقومون بتنفيذ العمل المطلوب منهم فقط وفي المقابل نجد نسبة 6.9 % غير موافقون وقدر المتوسط الحسابي لهذه العبارة بـ 3.26 وانحراف معياري بـ 0.64.

تبين العبارة رقم (35) أن نسبة 72.6 % من مجموع أفراد العينة محايدون، ونسبة 23.3 % من المبحوثين يتفقون على أن الأهداف التي تحملها الجماعات تتفق مع الأهداف التي تسعى إليها المنظمة بينما نجد 4.1 % غير موافقون، وقدر المتوسط الحسابي للعبارة بـ 3.19 وانحراف معياري بـ 0.49.

تبين العبارة رقم (36) أن نسبة 57.5 % من الإطارات محايدون ونجد نسبة 33.25 % من الإطارات يوافقون على أن لديهم استعداد للقيام بأي عمل يوكل إليهم للاحتفاظ بعملهم داخل المؤسسة في المقابل نجد 7.12 % غير موافقون وقدر المتوسط الحسابي للعبارة بـ 3.24 وانحراف معياري بـ 0.70.

نجد في العبارة رقم (37) أن نسبة 54.8 % من مجموع المبحوثين محايدون ونجد نسبة 37.0 % من مجموع المحبوثين موافقون على أن قيمهم وتوجهاتهم تتشابه مع قيم وتوجهات المؤسسة في المقابل نجد 8.2 % غير موافقون، وقدر المتوسط الحسابي للعبارة بـ 3.28 وانحراف معياري بـ 0.61.

تبين العبارة رقم (38) أن نسبة 43.8 من أفراد العينة يوافقون على أن العمل داخل المؤسسة يشجعهم على إظهار أقصى ما لديهم من أداء ونجد نسبة 43.8 محايدون ونسبة 9.6 % غير موافقون بحيث قدر المتوسط الحسابي للعبارة بـ 3.35 وانحراف معياري 0.80.

تبين العبارة رقم (39) أن نسبة 50.7 من مجموع المبحوثين محايدون في حين نجد نسبة 36.10 % من مجموع المبحوثين يتفقون على أنهم يرفضون نقلهم إلى وجهة أخرى لقناعتهم بعلمهم داخل المؤسسة، في المقابل نجد 11.13 % غير موافقون، وقدر المتوسط الحسابي للعبارة بـ 3.23 وانحراف معياري يساوي 0.75.

تبين العبارة رقم (40) إلى أن نسبة 46.7 % يوافقون على أنهم في حالة حدوث أي تغيير سيؤدي بهم إلى ترك العمل 46.6 محايدون، في المقابل نجد نسبة 6.8 غير موافقون وقدر المتوسط الحسابي للعبارة بـ 3.38 وانحراف معياري قدر بـ 0.71.

تبين العبارة رقم (41) أن نسبة 49.3 من مجموع الإطارات محايدون ونجد نسبة 39.77 من مجموع الإطارات يوافقون على أنهم يواجهون صعوبات في الاتفاق مع توجهات وسياسات الإدارة فيما يخص المسائل المتعلقة بالموظفين ونجد نسبة 10.9 غير موافقون وقدر المتوسط الحسابي للعبارة بـ 3.27 وانحراف معياري بـ 0.80.

من خلال الشواهد الإحصائية نستنتج أن آراء المبحوثين حول بعد الإلتزام الوظيفي جاءت بدرجات متوسطة إلى ضعيفة، وذلك ما وضحه المتوسط العام للعبارات ومتوسط كل عبارة على حدى، ونجد أن الإجابات كانت تتميز بعدم الاختلاف الذي دل عليها الإنحراف المعياري المقدر بدرجة 0.67.

بحيث نجد أن العبارات التي دلت على اتفاق المبحوثين كانت من (30 إلى 32) والتي مفادها أن الموظفون يلتزمون بالمواعيد الرسمية للعمل حسب النظام الإداري المعتمد وأن هناك اتفاق عاما بأهمية أوقات الدوام ويرجع ذلك إلى صرامة القوانين واهتماما الإدارة الكامل بمواعيد دخول وخروج العمال وتتفق هذه النتيجة مع دراسة منير إبراهيم أحمد طالب التي تثبت أن هناك التزام من قبل العاملين بأوقات العمل الرسمية، ويتضح من خل إجابات المبحوثين أن الانظمة والقوانين المعمول بها لا تتأثر في حالة حدوث تغيير ويعزو ذلك إلى تصريح أحد العمال " إلى أن القوانين المعمول بهاتأتي من الجهات العليا تأتي أن المؤسسة تخضع لقوى خارجية (المؤسسة الأم بالعاصمة) "أما باقي العبارات فكانت حفص من قبل المبحوثين راجع كما ذكرنا سابقا إلى أن المؤسسة هي نظام مغلق.

الجدول رقم (12): يوضح إجابات المبحوثين حول بعد الرضا الوظيفي

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق تماما		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق تماما		العبارة
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
3.46	4.26	5.5	4	78.1	57	12.3	9	1.4	1	1.4	1	تعمل المؤسسة على تهيئة الجو المناسب للعمل
0.57	3.75	1.4	1	63.0	46	34.2	25	1.4	1	0	0	هناك اهتمام متزايد بالعلاقات الإنسانية داخل العمل
0.53	3.64	1.4	1	63.0	46	34.2	25	1.4	1	0	0	تعمل المؤسسة على زرع الثقة في نفوس العاملين داخل المؤسسة
0.57	3.16	1.4	1	21.9	16	68.5	50	8.2	6	0	0	تسمح المؤسسة للعاملين بالمشاركة في اتخاذ القرار
0.57	3.20	0	0	27.4	20	67.1	49	4.1	3	1.4	1	تهتم المؤسسة بمشكلات العاملين
0.64	3.24	4.1	3	23.3	17	56.8	48	6.8	5	0	0	تقدم المؤسسة تحفيزات وعلاوات للعاملين
0.64	3.24	4.1	3	23.3	33	37.0	27	11	8	2.7	2	تحرص المؤسسة على تحقيق العدالة بين العاملين
0.84	3.36	4.1	3	45.2	34	39.7	29	9.6	7	1.4	1	يتمتع الموظفون بالقدرات الكافية للتكيف مع المتغيرات الجديدة
0.75	3.39	2.7	2	46.6	34	41.1	30	8.2	6	1.4	1	يتقبل الموظفون المخاطر لصالح المؤسسة
0.58	3.28	1.4	1	31.5	23	61.6	45	5.5	4	0	0	تنظر المؤسسة إلى المورد البشري أهم الموارد المتاحة داخلها
0.64	3.26	2.7	2	27.4	20	64.6	47	4.1	3	1.4	1	تقوم المؤسسة بالتقييم على أساس الأداء وليس على أساس الاعتبارات الشخصية
0.64	3.32	2.7	2	34.2	25	56.2	41	6.8	5	0	0	أشعر بالقليل من الولاء نحو المؤسسة
0.18	3.42	المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري										

تشير معطيات الجدول (12) إلى التوزيعات التكرارية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين اتجاه عبارات الرضا الوظيفي الخاص بمتغير الدافعية للإنجاز، إذ يتضح من خلال الإحصاءات الواردة في الجدول أن متوسطات عبارات بعد الرضا في مؤسسة السباكة من وجهة نظر الإطارات تتراوح بين (3.16 و4.26) وفق مقياس التدرج الخماسي، حيث بلغ المتوسط العام لهذا البعد (3.43) وانحراف معياري قدر بـ (0.87) والذي يشير إلى عدم الاختلاف في إجابات المبحوثين.

تبين العبارة رقم (41) أن 83.6 من مجموع المبحوثين توافق على أن المؤسسة تعمل على تهيئة الجو المناسب للعمل، ونجد نسبة 12.3 محايدون في

حين نجد 2.8 % غير موافقون، وقدر المتوسط الحسابي للعبارة بـ 4.26 وانحراف معياري بـ 3.46.

تبين العبارة رقم (42) أن نسبة 64.4 من مجموع المبحوثين يوافقون على أن هناك اهتمام متزايد بالعلاقات الإنسانية داخل العمل في المقابل نجد نسبة 34.2 % محايدون ونسبة 1.4 % غير موافقون بحيث قدر المتوسط الحسابي للعبارة بـ 3.75 وانحراف معياري بـ 0.57.

تبين العبارة رقم (43) أن نسبة 64.4 % من مجموع أفراد العينة يوافقون على أن المؤسسة تعمل على زرع الثقة في نفوس العاملين داخل المؤسسة، ونجد نسبة 34.2 محايدون في المقابل نجد 1.4 غير موافقون وقدر المتوسط الحسابي للعبارة بـ 3.64 وانحراف معياري بـ 0.53.

تبين العبارة رقم (44) أن نسبة 68.5 % من مجموع المبحوثين محايدون في حين نجد نسبة 22.13 % من مجموع المبحوثين يوافقون على أن المؤسسة تسمح للعاملين بالمشاركة في اتخاذ القرار في المقابل نجد 8.2 % غير موافقون، وقد قدر المتوسط الحسابي للعبارة بـ 3.16 وانحراف معياري بـ 0.57.

تبين العبارة (45) أن نسبة 67.1 % من مجموع المبحوثين محايدون في حين نجد نسبة 27.20 % موافقون على أن المؤسسة تهتم بمشكلات العاملين ونجد نسبة 5.5 % غير موافقة وقدر المتوسط الحسابي للعبارة بـ 3.20 وانحراف معياري بـ 0.57.

تبين العبارة رقم (46) أن نسبة 65.8 من مجموع المبحوثين محايدون ونسبة 27.4 % من مجموع المبحوثين يوافقون على أن المؤسسة تقدم تحفيزات وعلاوات للعاملين، ونجد في المقابل نسبة 6.8 % غير موافقون في حين نجد أن المتوسط الحسابي للعبارة قدر بـ 3.24 وانحراف معياري بـ 0.64.

تبين العبارة رقم (47) أن نسبة 49.3 % من مجموع المبحوثين يوافقون على أن المؤسسة تحرص على تحقيق المساواة بين العاملين ونجد نسبة 37 % محايدون في المقابل نجد نسبة 13.7 % غير موافقون وقدر المتوسط الحسابي للعبارة بـ 3.36 وانحراف معياري بـ 0.84.

تبين العبارة رقم (48) أن نسبة 48.14 % يوافقون على أن الموظفون يتمتعون بالقدرات الكافية للتكيف مع المتغيرات الجديدة، ونسبة 39.7 % محايدون

في المقابل 9.6% غير موافقون، بحيث قدر المتوسط الحسابي للعبارة بـ 3.39 وانحراف معياري 0.75.

تبين العبارة رقم (49) أن نسبة 48.14% من مجموع المبحوثين يوافقون على أنهم يتقبلون المخاطرة لصالح المؤسسة بينما 41.1% محايدون ونسبة 9.3% غير موافقون بحيث قدر المتوسط الحسابي للعبارة بـ 3.41 وانحراف معياري بـ 0.74.

تبين العبارة رقم (50) أن نسبة 61.6% من مجموع المبحوثين محايدون، ونسبة 32.9% من مجموع المبحوثين موافقون على أن المؤسسة تنظر إلى المورد البشري بأنه أهم الموارد المتاحة داخلها.

في المقابل نجد نسبة 5.5% غير موافقون، وقدر المتوسط الحسابي للعبارة بـ 3.26 وانحراف معياري 0.64.

تبين العبارة (51) أن نسبة 64.4% من مجموع أفراد العينة محايدون ونجد نسبة 29.11% موافقون على أن المؤسسة تقوم بالتقييم على أساس الأداء وليس على أساس الاعتبارات الشخصية ونجد نسبة 5.5% غير موافقون، وقدر المتوسط الحسابي للعبارة بـ 3.26 وانحراف معياري بـ 0.64.

تبين العبارة رقم (52) أن نسبة 56.2% محايدون ونجد نسبة 36.9% من أفراد العينة يوافقون على أنهم يشعرون بالقليل من الولاء اتجاه المؤسسة في حين نجد نسبة 6.8% غير موافقون وقدر المتوسط الحسابي للعبارة بـ 3.32 وانحراف معياري بـ 0.64.

تبين الإحصائيات التي تم التعليق عليها سابقاً أن إجابات المبحوثين كانت بدرجات إيجابية متوسطة وضعيفة، وذلك ما دل عليه المتوسط الحسابي لكل عبارة، في حين يتضح أنه الإجابات كانت غير مختلفة بين أفراد العينة وذلك ما دل عليه الانحراف المعياري المقدر بـ 0.87.

نستنتج أن إجابات أفراد العينة في البداية كانت تمتاز بالموافقة وذلك من خلال العبارات من 42 إلى 44 والتي أوضحت أن المؤسسة تعمل على تهيئة الجو المناسب للعمل وأن هناك اهتمام متزايد بالعلاقات الإنسانية داخل العمل وذلك عكس ما تم الإجابة عليه في عبارات بعد العمل الجماعي مما يجعلنا نستنتج أن إجابات المبحوثين متناقضة وذلك راجع إلى أن هناك فئة تتخوف من الإجابات وفي نفس الوقت تؤكد اجاباتهم على أن ما تم طرحه في العبارات، لا يتوافق مع

ما يوجد داخل المؤسسة ويتضح كذلك أن المؤسسة تهتم بحل المشاكل وتحفيز العاملين بدرجة ضعيفة بحيث تتعارض هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة عيساوي وهيبة التي تقرر أن هناك رضا وظيفي بين العمال وأن المؤسسة تقوم بتقديم تحفيزات وعلاوات فيما جاءت الإجابات المتبقية محايدة وذلك يعكس تماما ما نادى به النظريات الواردة في الدراسة كنظرية التوافق والنظرية اليابانية

ثانيا- اختبار العلاقة بين أبعاد متغير الثقافة التنظيمية وأبعاد متغير الدافعية للإنجاز لتفسير نتائج الفرضيتين:

بعد النتائج التي تحصلنا عليها من خلال الأساليب الإحصائية ومعرفة آراء الإطار داخل مؤسسة السباكة نحو أبعاد كل من الثقافة التنظيمية والدافعية للإنجاز المتمثلة في طبيعة القوانين، العمل الجماعي، الالتزام التنظيمي، الرضا الوظيفي، نحاول الآن معرفة نتائج اختبار فرضيات الدراسة وذلك باستخدام معامل الارتباط بيرسون عند مستوى الخطأ عند 0.05.

1- نتائج اختبار الفرضية الجزئية الأولى:

- إلى أي مدى يمكن أن تؤثر طبيعة القوانين المعمول بها داخل المؤسسة على الالتزام الوظيفي.

طبيعة القوانين			الالتزام الوظيفي
القرار الإحصائي	الدلالة الإحصائية	معامل الارتباط بيرسون	
دالة	0.00	0.47	

يوضح الجدول رقم (13) وجود علاقة طردية متوسطة دالة بين آراء الباحثين حول بعد طبيعة القوانين وبعد الالتزام الوظيفي بحيث بلغ معامل الارتباط 0.47 بدلالة إحصائية 0.00 وهي أقل من 0.05 ومنه نستنتج انه تم تحقق الفرضية الأولى بنسبة متوسطة.

2- نتائج اختبار الفرضية الجزئية الثانية:

- إلى أي مدى يساهم العمل الجماعي في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين.

الجدول رقم (14): يوضح نتائج اختبار الفرضية الثانية

الرضا الوظيفي			العمل الجماعي
القرار الإحصائي	الدلالة	معامل الارتباط	
غير دالة	0.18	0.15	

يوضح الجدول رقم(15) وجود علاقة غير دالة بين آراء المبحوثين حول بعد العمل الجماعي وبعد الرضا الوظيفي بارتباط ضعيف بلغ 0.15 ومستوى الدلالة بلغ 0.18 وهو أكبر من 0.05 ومن هنا نستنتج أنه لم يتم تحقق الفرضية الفرعية الثانية.

ثالثا- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء فروضها:

يتضح من خلال تبويبنا وتحليلنا للبيانات المستخلصة من الميدان والتي تخص دراستنا تمت مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفروض التي تم صياغتها وذلك على النحو التالي:

أ- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الجزئية الأولى: والتي مفادها - تساهم طبيعة القوانين المستخدمة في تحقيق الالتزام لدى العاملين داخل المؤسسة، والتي يتضح من خلالها أن إجابات المبحوثين كانت متوسطة إلى ضعيفة وهذا ما أكد عليه المتوسط العام للعبارات المتعلقة ببعد طبيعة القوانين وبعد الالتزام الوظيفي المقدر بـ (3.48، 3.39) بالإضافة إلى المتوسطات والنسب المئوية الخاصة بعبارات كل بعد والتي توضح ما يلي:

- أن نسبة 92.3 % من مجموع أفراد العينة يرون أنه يتم إنجاز الخطط والبرامج وفق النصوص القانونية المعمول بها وبمتوسط حسابي قدر بـ 4.02 وذلك راجع إلى أن المؤسسة تمتاز بإدارة تولى أهمية بالغة لما تتضمنه القوانين.

- نسبة 80.8 % من مجموع أفراد العينة يؤكدون على أنه يوجد التزام واضح من قبل الموظفين على تطبيق ما تنص عليه لقوانين داخل المؤسسة وقدر المتوسط الحسابي لهذه العبارة بـ 3.72 مما يدل على احترام الموظفين للقوانين السائدة داخل المؤسسة.

- نسبة 71.7 % من مجموع أفراد العينة يرون أن القوانين السائدة داخل المؤسسة تتميز بالصرامة وبمتوسط قدر بـ 3.69.

- نسبة 43.8% من مجموع أفراد العينة يرون أن القوانين السائدة تضمن الحقوق الوظيفية للموظفين وبمتوسط حسابي 3.50.
- نسبة 26% من مجموع افراد العينة أكدوا على أن القوانين تساهم في تحقيق معدلات العمل المطلوبة وبمتوسط حسابي 3.27
- 31.5% من مجموع أفراد العينة يرون أن هناك فهما لدى الموظفين بطبيعة القوانين المعمول بها داخل المؤسسة.
- 34.2% من مجموع أفراد العينة يقرون أن القوانين المعمول بها توفر مجالاً من الحرية للتفاوض والنقاش مع الرؤساء بمتوسط حسابي قدر بـ 3.28 وذلك ما يؤكد على غياب عملية الاتصال داخل المؤسسة.
- 49.3% من مجموع أفراد العينة يؤكدون على أن القواعد الإدارية تساعد على إنجاز المهام وذلك بمتوسط حسابي مقدر بـ 3.64.
- 38% من مجموع أفراد العينة يرون أن السياسات والإجراءات المتبعة تراعي ذهنية الأفراد، داخل المؤسسة وذلك بمتوسط حسابي قدر بـ 3.66.
- 46.6% من مجموع أفراد العينة يرون أن القوانين تتسم بالوضوح التام لدى العاملين بمتوسط حسابي يساوي 3.43.
- 84.9% من مجموع أفراد العينة يرون أن الموظفين يلتزمون بالمواعيد الرسمية للعمل حسب النظام الإداري المعتمد وذلك بمتوسط حسابي قدر بـ 3.80.
- 74% من مجموع أفراد العينة يرون أن هناك اتفاق عام بين العاملين بأهمية الالتزام بأوقات الدوام وبمتوسط حسابي قدر بـ 3.75.
- 71% يرون ان سياسات وانظمة المؤسسة لا تتأثر عند تغير ادارتها، وذلك بمتوسط حسابي قدر 3.67.
- 37% من مجموع أفراد العينة يرون أنه يتم تطبيق القانون على حساب المصالح الشخصية وذلك بمتوسط حسابي قدر بـ 3.30.
- 31.5% من مجموع أفراد العينة يؤكدون على أنهم يقومون بتنفيذ العمل المطلوب منهم فقط وذلك بمتوسط حسابي قدر بـ 3.26.
- 23.3 من مجموع أفراد العينة يتفقون على أن أهدافهم الشخصية تتفق مع الاهداف التي تسعى المنظمة الي تحقيقها وذلك بمتوسط حسابي قدر بـ 3.19

- 32.9% من مجموع أفراد العينة يرون أن لديهم استعداد للقيام بأي عمل يوكل إليهم للاحتفاظ بعملهم داخل المؤسسة.
- 37.0% من مجموع أفراد العينة يرون أن قيمهم وتوجيهاتهم تتشابه مع قيم وتوجهات المؤسسة وذلك بمتوسط سابي قدر ب 3.28.
- 43.8% من مجموع أفراد العينة يرون أن عملهم داخل المؤسسة يشجعهم على إظهار أقصى ما لديهم من أداء وذلك بمتوسط حسابي قدر ب 3.35 .
- 37.2% من مجموع أفراد العينة يرون أنهم يواجهون صعوبات كبيرة في الاتفاق مع توجيهات وسياسات الإدارة فيما يخص المسائل المتعلقة بالموظفين وذلك بمتوسط حسابي قدر ب 3.27.

ومن خلال ما سبق طرحه من نتائج المتعلقة بالفرضية الجزئية الأولى والتي مفادها: تساهم طبيعة القوانين في تحقيق الالتزام الوظيفي لدى اطارات مؤسسة السباكة، نستنتج أن هذه الفرضية ثبت صدقها ميدانيا بعلاقة موجبة طرديو متوسطة دالة وذلك ما أوضحه الجدول رقم (13) الخاص باختبار الفرضية الجزئية الأولى بحيث بلغ معامل الارتباط الدال على العلاقة بـ 0.47 وبدلالة إحصائية مقدرة بـ 0.00 عند مستوى الخطأ 0.05.

ب- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الجزئية الثانية:

والتي يتضح من خلالها أن إجابات المبحوثين كانت متوسطة إلى ضعيفة تميل غالبيتها إلى الحياد، وهذا ما أكد عليه متوسط العام للعبارات المتعلقة ببعء العمل الجماعي وبعء الرضا الوظيفي المقدرة بـ (3.50، 3.43) بالإضافة إلى المتوسطات والنسب المئوية الخاصة بعبارات كل بعد والتي توضح ما يلي:

- 64.4 % من مجموع أفراد العينة يرون أن العمل الجماعي أساسي داخل المؤسسة بمتوسط حسابي قدر بـ 3.79.

- 50.7 % من مجموع أفراد العينة يرون أن فرق العمل تسهم في حل المشكلات التنظيمية بمتوسط حسابي قدر بـ 3.53.

- 32.9 % من مجموع أفراد العينة يرون أنه تتم عملية اقتراح الخطط بشكل جماعي وذلك بمتوسط حسابي مقدر بـ 3.28.

- 45.2 % من مجموع أفراد العينة يرون أنهم يحافظون على علاقات عمل تستند إلى مبدأ التعاون في إنجاز المهام بمتوسط حسابي قدر بـ 3.46.

35.6 من مجموع أفراد العينة يرون أن الموظفون يقومون بأداء المهام بشكل جماعي دون متابعة المشرف وذلك بمتوسط حسابي قدر بـ 3.35.

- 34.2 % من مجموع أفراد العينة يقرون أن الإدارة تهتم بالموظفين ليشعر كل فرد أنه جزء من جماعة العمل وذلك بمتوسط حسابي قدر بـ 3.35.

- 78.1 % من مجموع أفراد العينة يرون أن المؤسسة تعمل على تهيئة جو العمل وذلك بمتوسط حسابي مقدر بـ 4.26.

- 63 % من مجموع أفراد العينة يرون أنه هناك اهتمام متزايد بالعلاقات الإنسانية داخل العمل.

- 63 % من مجموع أفراد العينة يؤكدون على أن المؤسسة تعمل على زرع الثقة في نفوس العاملين داخل المؤسسة بمتوسط حسابي قدر بـ 0.64.
- 21.9 % من مجموع أفراد العينة يؤكدون على أن المؤسسة تسمح للعاملين بالمشاركة في اتخاذ القرار بمتوسط حسابي قدر بـ 3.16.
- 27.4 من مجموع أفراد العينة يقرون على أن المؤسسة تعمل على حل مشكلات العاملين.
- 23.3 % من مجموع أفراد العينة يرون أن المؤسسة تقدم تحفيزات وعلاوات للعاملين بمتوسط حسابي قدر بـ 3.24.
- 45.2 % من مجموع أفراد العينة يؤكدون على أن المؤسسة تحقق العدالة بين العاملين بمتوسط حسابي 3.36.
- 46.6 % من مجموع أفراد العينة يؤكدون على أن الموظفين يتقبلون المخاطر لصالح المؤسسة وذلك بمتوسط حسابي قدر بـ 3.41.
- 31.5 % من مجموع أفراد العينة يقرون على أن المؤسسة تنظر إلى المورد البشري بأنه أهم الموارد المتاحة داخلها بمتوسط حسابي قدر بـ 3.28.
- 27.4 % من مجموع أفراد العينة يرون أن المؤسسة تقوم بالتقييم على أساس الأداء وليس على أساس الاعتبارات الشخصية وذلك بمتوسط حسابي قدر بـ 3.26.
- 34.2 % من مجموع أفراد العينة يؤكدون على أنهم يشعرون بالقليل من الولاء اتجاه المؤسسة بمتوسط حسابي قدر بـ 3.32.
- من خلال ما سبق طرحه من النتائج المتعلقة بالفرضية الجزئية الثانية والتي مفادها: إلى أي مدى يساهم العمل الجماعي في تحقيق الرضا الوظيفي لدى إدارات مؤسسة السباكة، نستنتج هذه الفرضية لم يثبت صدقها ميدانياً وذلك ما أكدته الجدول رقم (14) المتعلقة باختبار الفرضية الجزئية الثانية بحيث وجدنا أن العلاقة بين بعد العمل الجماعي وبعد الرضا الوظيفي غير دالة إحصائياً وذلك ما أشار إليه معامل الارتباط بيرسون المقدر بـ 0.15 والذي أوضح لنا أن العلاقة طردية موجبة ضعيفة غير دلالة بـ 0.18 عند مستوى الخطأ 0.05.

رابعاً- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة:

توصلت الدراسة الراهنة إلى جملة من النتائج العامة والخاصة التي طرحناها لمعالجة موضوع الدراسة، بحيث توصلت الدراسة الراهنة إلى مجموعة من النتائج التي تتشابه في جوانب منها وتختلف في جوانب أخرى ونجد أن الدراسات التي تم توظيفها كانت مجملها متشابهة مع الدراسة الحالية من خلال المنهج المستخدم وهو المنهج الوصفي وأدوات جمع البيانات المتمثلة في المقياس والملاحظة.

وفي هذا الصدد توصلت نتائج الدراسة الراهنة من خلال تحليلنا ومناقشتنا إلى صدق الفرضية الأولى ميدانيا التي تنص على مساهمة طبيعة القوانين في تحقيق الالتزام الوظيفي للإطارات دال مؤسسة السباكة بحيث تؤكد هذه الفرضية أن العمال داخل المؤسسة يلتزمون بالمواعيد الرسمية ويطبقون مجمل النصوص القانونية اتفقت هذه النتيجة مع دراسة أحمد محمد عكاشة والتي ترى أن القوانين داخل المؤسسة تعتبر عنصرا هاما لثقافة المنظمة وهي بمثابة قيمة تنظيمية وجب على الموظفين الالتزام بها، كما تم اتفاق دراستنا الحالية مع دراسة عبد العزيز حسن آل حسن التي توصلت إلى أن هناك علاقة إيجابية بين القانون والمرتبة الوظيفية وذلك ما تم الإشارة إليه في نتائج الفرضية الجزئية الأولى.

أما بالنسبة للفرضية الثانية والتي لم يتم إثبات صدقها ميدانيا والتي مفادها: يساهم العمل الجماعي في تحقيق الرضا الوظيفي لدى الاطارات


نجد أن نتائج هذه الفرضية اختلفت تماما مع النتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة التي تم استعمالها في دراستنا الحالية وذلك راجع إلى تغيير البيئة التنظيمية لعمل مؤسسة خصوصياتها وشخصيتها ويرجع كذلك الاختلاف إلى اختلاف ذهنيات أفراد العينة من مؤسسة إلى أخرى بالإضافة إلى الوقت التي أجريت فيه الدراسة، من خلال هذا نعرض بعض الدراسات التي اختلفت مع النتائج المتوصل إليها فيما يخص الفرضية الجزئية الأولى، نجد دراسة منير إبراهيم أحمد طالب التي أكدت على أن فرق العمل تلعب دورا مهما في زيادة معدلات العمل داخل المؤسسة وهذا على خلاف ما تم التصريح به داخل المؤسسة محل الدراسة التي تجهل، دور فرق العمل وهذا ما أكدت عليه دراسة كما توفرت التي تؤكد أن تجاهل دور فرق العمل يؤدي إلى عدم رضا العامل بينما نجد دراسة جمال مقران التي تؤكد أن معظم المشاكل التي تعاني منها المؤسسة الجزائرية متعلقة برضا العاملين وأنه لا يمكن بالضرورة أن يؤثر العمل الجماعي على رضا العاملين داخل المؤسسة.

خامسا- النتيجة العامة للدراسة:

تم تحقيق الفرضية الجزئية الأولى بعلاقة طردية موجبة متوسطة والتي مفادها أن احترام طبيعة القوانين يؤدي إلى التزام العاملين ويمكننا تفسير ذلك كما أن الإطار داخل مؤسسة السباكة لديهم ثقافة احترام القانون وتطبيقه على حساب المصالح الشخصية كون أن تلك القوانين تتسم بالصرامة والحدة لذا وجب إتباعها وتطبيقها تجنباً للدخول في أي صراع.

أما فيما يتعلق بالفرضية الجزئية الثانية لم يثبت صدقها ميدانيا فهي بعلاقة غير دالة والتي مفادها: إلى أي مدى يساهم العمل الجماعي في تحقيق الرضا الوظيفي.

ويمكن تفسير ذلك إلى أنه لا يمكن أن يكون سبب رضا العاملين داخل المؤسسة، هو تكوين فرق عمل أو يمكن القول أن سبب عدم تحقق الفرضية راجع إلى نقص وعي المسيرين لأهمية العمل الجماعي، نقص الاتصال بين المستويات الإدارية بالإضافة إلى عدم وجود قنوات اتصال.



خاتمة

ختاما لدراستنا الراهنة يتضح لنا أن موضوع الثقافة التنظيمية والدافعية للإنجاز لقي إهتماما بالغاً من طرف الباحثين والدارسين في مجال السوسولوجيا، بحيث أصبحت الثقافة التنظيمية تلعب دوراً بارزاً في صياغة استراتيجيات المنظمات بأشكالها المختلفة، وفي تشكيل اتجاهات العاملين وهوياتهم ومواقفتهم كما تسهم في خلق الدافعية والالتزام بما هو أكبر وأهم من المصالح الذاتية، هذا من جهة، ومن جهة أخرى إطاراً مرجعياً وسلوكياً مرشداً يلتزم الجميع بالعودة إليه.

لذا تم عرضنا في الفصول النظرية إلى إثارة جملة من التساؤلات والقضايا حول الثقافة التنظيمية والدافعية للإنجاز، كما أجرينا دراسة ميدانية للتحقق من مدى الصدق الإمبريقي للفروض المختلفة والتساؤلات.

حيث أثرنّا في الإطار النظري مختلف التساؤلات والمداخل المعرفية لدراسة الثقافة التنظيمية والدافعية للإنجاز، كما تناولنا في الجانب الميداني الذي تمحور حول المقاربة المنهجية التي مكنتنا من الإجابة عن القضايا المثارة ومن خلال جمع البيانات وتبويبها في جداول باستخدام برنامج spss وتحليلها حسب المحاور الواردة في المقياس .

ومن خلال ما ذكرنا سابقاً وما تم التطرق إليه في الدراسة نجد أن داستنا توصلت إلى عدة نتائج من أهمها وجود علاقة ايجابية متوسطة دالة بين احترام طبيعة القوانين والالتزام الوظيفي لدى إطارات مؤسسة السباكة، في حين نجد عدم وجود علاقة دالة بين العمل الجماعي والرضا الوظيفي، وهذا ما أكد لنا التحقق النسبي للفرضية العامة بقولنا انه يوجد علاقة ايجابية نسبية بين الثقافة التنظيمية والدافعية للإنجاز.

ورغم أهمية هذه النتائج التي تهدف إلى تحديد نوع الارتباط القائم بين الثقافة التنظيمية والدافعية للإنجاز، إلا أن هذا الموضوع يبقى دائماً محل اهتمام الكثير من الدراسات والأبحاث بغض النظر عن ارتباطه بباقي متغيرات التنظيم الأخرى، وبالنظر إلى اختلاف الواقع التنظيمي المعاش.



قائمة امراجع

أولا- الكتب:

1. إبراهيم توهامي وآخرون، قضايا سوسيو التنظيمية، البدر للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر.
2. ابو بكر مصطفى محمود: التنظيم الاداري في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، الاسكندرية .
3. احسان محمد الحسن: الأسس العلمية لمناهج البحث، دار الطباعة، بيروت، 1999.
4. أحمد ماهر، التنظيم الدليل العلمي لتصميم الهيكل والممارسات التنظيمية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007.
5. الكبسي وآخرون: المنهل في علم النفس التربوي، دار الكندي، الأردن، 2000.
6. بلال خلف السكارنة: أخلاقيات العمل، دار المسيرة للطباعة والتوزيع، عمان، 2009.
7. بوالشعر كمال: الثقافة التنظيمية والأداء في العلوم السلوكية والإدارية، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، 2015.
8. خضير كاظم حمود الفريحات وآخرون: السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
9. خليل ميخائيل معوض: علم النفس العام، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 2006.
10. رشاد علي عبدالعزيز موسى: علم النفس الدافع، دار النهضة العربية، الإسكندرية، 1994.
11. رضا إبراهيم المليحي: إدارة التمييز المؤسس بين النظرية والتطبيق، عالم الكتب، القاهرة، 2012.
12. رعد حسن الصرن: نظريات الإدارة والاعمال دراسة (401) نظرية في الإدارة وممارسة وظائفها ط1، دار الرضا للنشر والتوزيع، دمشق، 2004.
13. سعيد بنيمينية : تنمية الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2015.
14. سيد محمد جاد رجب: القيادة الاستراتيجية، مطابع الدار الهندسي، مصر، 2012.

15. طـاهـر مـحمـود كـلاـسـة : تـنـمـية وادارة الموارد البشرية، دار النعمان، الاردن، 2008.
16. عبد العزيز بن عثمان التوحيدى: الثقافة العربية والثقافات الأخرى، الرياض، 1998.
17. عبد العزيز صالح بن حبتور: الإدارة الاستراتيجية، إدارة جديدة في عالم متغير، ط2، دار المسيرة، عمان، 2007.
18. عبد العزيز صالح بن حبتور: الإدارة الاستراتيجية، إدارة جديدة في عالم متغير، ط2، دار المسيرة، عمان، 2007.
19. عبداللطيف محمد خليفة: الدافعية للإنجاز، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، 2000.
20. عبدالله عبدالغني الطجم، طلعت بن عوض الله أسواط، السلوك التنظيمى لمفاهيم النظرية والتطبيقات، ط4، دار الحافظ للنشر والتوزيع، السعودية، 2003.
21. علي عباس : إدارة الموارد البشرية الدولية، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
22. علي عسكر: الأسس النفسية والاجتماعية لسلوك فى مجال العمل السلوك التنظيمى المعاصر، دار المطبوعات، الكويت، 2009.
23. عمار بوحوش، نظريات الإدارة الحديثة فى القرن الواحد والعشرين، دار العرب الإسلامى، بيروت، 2006.
24. محمد عبيدات محمد ابو نصار عقلة مبضين: منهجية البحث العلمى، القواعد والمراحل والتقنيات، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 1999.
25. محمد فتحي فرج الزلتينى: أسالى بالنشئة الاجتماعية الأمرية ودوافع الإنجاز الدراسية، إصدار مجلس الثقافة، ليبيا، 2008.
26. محمد محمود أبوبكر: أخلاقيات وقيم العمل فى المخططات المعاصرة، دار الجامعية، الإسكندرية، 2010.

27. محمود محمد بن يونس: سيكولوجية الدافعية والانفعالات، دار البصيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 1999.
28. مصطفى أبوبكر: إدارة الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة الثقافية، إدارة الجامعة الإسكندرية، 2008.
29. مصطفى حسن باهي: مختار أمين عبد الغنى، علم النفس والرياضة، دار العالمية القاهرة، 2005.
30. معتز عبد الله: الدافعية في علم النفس العام، مكتبة غريب، الإسكندرية، 1990.
31. موريس أنجريس: منهجية البحث العلمي في العلوم الانسانية، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، دار القصة الجزائر، 2006.
32. موسى خليل: الإدارة المعاصرة، المبادئ، الوظائف، الممارسات، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، 2000.
33. مجيد أحمد عبد الله: السلوك الاجتماعي ودينامية محاولة تفسيرية، الإسكندرية، 2003.
34. نادر أحمد: إدارة الموارد البشرية إطار نظري وحالات عملية، ط2، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
35. ناصر دادي عدون: ادارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دراسة نظرية وتطبيقية، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2003.
36. وليد حليم غازي: دوافع واحتياجات العمل وأثرها على الرضا الوظيفي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2011.
37. عزاوي عمر و كحيلية محمد: مؤسسات المعرفة وثقافة المؤسسات الاقتصادية، مجلة الباحث، جامعة ورقلة، جامعة الاغواط(الجزائر)، 2006.

ثانيا- المذكرات:

38. الشلوي أحمد بن فرحان: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا جامعة نايف للعلوم الأمنية(السعودية)، 2005.
39. إلياس سالم: تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة(الجزائر)، 2006.
40. بو بكر منصور: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بسوء السلوك التنظيمي في الإدارة العمومية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة منتوري محمود قسنطينة(الجزائر)، 2006 / 2007.
41. جاسم بن فيحان الدويسري: الثقافة المنظمة ودورها في تطبيق الجودة الشاملة، أطروحة العلوم الاجتماعية، جامعة نايف(السعودية)، 2007.
42. سلمى المدان، صباح محم دموسى، شوقي جواد: قياس "أورنج"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 44، 2010.
43. سهيلة علـوطي: العلاقة بين تقدير الذات والدافعية الإنجاز لدى الطالب الجامعي، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة جيجل(الجزائر)، 2007 / 2008.
44. صاولة حياة: الامتثال لثقافة المنظمة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري محمود قسنطينة(الجزائر)، 2008 / 2009.
45. عادل محمد زايد: إدارة الموارد البشرية برؤية استراتيجية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، جامعة القرى، 2003.

46. عجال مسعودة: القيم التنظيمية وعلاقتها بجودة التعليم العالي، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، علم النفس عمل وتنظيم، جامعة منتوري محمود قسنطينة(الجزائر)، 2009 / 2010.

47. علي عبد الله: أثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 1999.

48. بوديب دنيا: الثقافة التنظيمية كمدخل لأحداث التغيير التنظيمي، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2013 / 2014.

49. الياس سالم: تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد بو ضياف، المسيلة(الجزائر)، 2006.

ثالثا- المجالات والدوريات:

50. إبراهيم أحمد عاود أبو جامع: الثقافة المؤسسية والإبداع الإداري في المؤسسة التربوية الأردنية، معهد الإدارية العامة، المؤتمر الدولي نحو التنمية، المملكة العربية السعودية، 01- 04 نوفمبر 2009.

51. دار النعيم أبو بكر محمد إسماعيل: العلاقة بين الثقافة التنظيمية والرقابة الإدارية، مجلة درمان الإسلامية، العدد الأول، يناير 2009.

52. محمد الصيرفي: التحليل على مستوى الفردي الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي، ج2، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2008.

رابعاً- المؤتمرات:

53. إبراهيم أحمد عاود أبو جامع: الثقافة المؤسسية والإبداع الإداري في المؤسسة التربوية الأردنية، معهد الإدارية العامة، المؤتمر الدولي نحو التنمية، المملكة العربية السعودية، 01- 04 نوفمبر 2009.

خامساً- المواقع الالكترونية:

54. <http://www.thebalace.com/whatmakeupyourcompanyculture?bysusanmheathfieldupttednovember13.2016h23:30>.

ملخص الدراسة

تناولت هذه الدراسة موضوع "الثقافة التنظيمية و الدافعية للإنجاز" دراسة ميدانية في مؤسسة السباكة الوطنية بتيارت.

إشكالية الدراسة: وتمثلت في الإجابة عن التساؤل المركزي التالي: إلى أي مدى تساهم الثقافة التنظيمية في تحقيق الدافعية للإنجاز

الأسئلة الفرعية:

1- إلى أي مدى يساهم إحترام طبيعة القوانين في تحقيق الإلتزام الوظيفي؟

2- إلى أي مدى يساهم العمل الجماعي في تحقيق الرضا الوظيفي؟

المنهج المستخدم: تم استخدام المنهج الوصفي لمحاولة الإحاطة بتفاصيل الموضوع

وتم جمع البيانات في هذه الدراسة بواسطة المقابلة، الملاحظة كأداة ثانوية مساعدة، ومقياس الإتجاه كأداة رئيسية

وبعد الانتهاء من تفريغ البيانات وعرضها وتحليلها وتفسيرها، توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

-الفرضية العامة محققة نسبيا

- مستوى الثقافة التنظيمية بالمؤسسة محل الدراسة متوسط و بالتالي فإن مساهمتها في تحقيق دافعية الإنجاز أيضا متوسط

-إحترام القوانين أمر لا بد منه في المؤسسة محل الدراسة و هذا ما فرض بدوره الإلتزام الوظيفي.

-المؤسسة محل الدراسة لا تتبنى بصفة كبيرة ثقافة العمل الجماعي و هذا يؤدي إلى إنخفاض درجة الرضا الوظيفي

-الثقافة التنظيمية بالمؤسسة محل الدراسة بشكل عام متوسطة

الملاحق

الملحق رقم (01):

قائمة المحكمين

الأستاذ	التخصص
بلجوهر خالد	علم الاجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية
بوشارب خالد	علم الاجتماع تنظيم وعمل
ياحي عبد المالك	علم الاجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية
عربات منير	علم الاجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة ابن خلدون - تيارت-

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

مقياس بحث بعنوان

دراسة ميدانية في المؤسسة الوطنية للسياحة - تيارت-
الثقافة التنظيمية والدافعية للإنجاز

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

إشراف الأستاذ:

- موهوب مراد

الموظر داخل المؤسسة:

- نذير

إعداد الطالبة:

عسكري حورية

ملاحظة هامة:

* الرجاء وضع العلامة (x) أمام الإجابة المناسبة

* إن المعلومات الواردة في المقياس سرية ولا تستخدم إلا لأغراض علمية

السنة الجامعية 2016/2017

المحور الأول: البيانات الشخصية

الجنس :

أنثى

ذكر

السن :

المستوى التعليمي:

جامعي

ثانوي

المصلحة:

الأقدمية:

المحور الثاني: الثقافة التنظيمية

غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	العبارة	البعد
					1 يتم انجاز الخطط والبرامج وفقا للنصوص القانونية المعمول بها	إدارة تتبع القيادة والتنظيم
					2 يوجد التزام واضح من قبل الموظفين على تطبيق ما تنص عليه القوانين داخل المؤسسة	
					3 تتسم القوانين بالصرامة	
					4 القوانين السائدة تضمن الحقوق الوظيفية للموظفين	
					5 تساهم القوانين المعمول بها بتحقيق معدلات العمل المطلوب	
					6 هناك فهم لدى الموظفين بطبيعة القوانين المعمول بها داخل المؤسسة	
					7 توفر القوانين المعمول بها مجالا لتفويض السلطة بين أعضاء التنظيم	
					8 توفر القوانين المعمول بها مجالا من الحرية للتفاوض والنقاش مع الرؤساء	
					9 تساعد القواعد الإدارية على انجاز العمل	
					10 أواجه صعوبات كبيرة في الاتفاق مع توجهات وسياسات المؤسسة	
					11 تراعي السياسات والإجراءات المتبعة ذهنية الأفراد داخل المؤسسة	
					12 تتسم القوانين بالوضوح التام لدى العاملين	

غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	العبارة	العدد
					يعد العمل الجماعي أساسيا داخل المؤسسة	13
					تشجع المؤسسة العمل بروح الفريق	14
					تساهم فرق العمل في حل المشكلات التنظيمية	15
					تتم عملية اقتراح الخطط بشكل جماعي	16
					يحافظ الموظفون على علاقات عمل طيبة تسند إلى مبدأ التعاون في انجاز المهام	17
					يقوم الموظفون بأداء المهام بشكل جماعي دون متابعة المشرف	18
					توجد حرية في عملية تقديم الأفكار الجديدة التي تسعى إلى تطوير إجراءات العمل	19
					يساعد الموظفون بعضهم البعض في المؤسسة بشكل جماعي	20
					تهتم الإدارة بالموظفين ليثعر كل فرد انه جزء من جماعة العمل	21
					بإمكانك فهم تفاعل سلوك العاملين مع بيئة المنظمة	22

المحور الثالث: الدافعية للإنجاز

غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	العبارة	العدد	البعد
					تعمل المؤسسة على تهيئة الجو المناسب للعمل	23	الوقت المتاح
					هناك اهتمام متزايد على العلاقات الإنسانية داخل العمل	24	
					تعمل المؤسسة على زرع الثقة في نفوس العاملين داخل المؤسسة	25	
					تسمح المؤسسة للعاملين بالمشاركة في اتخاذ القرار	26	
					تهتم المؤسسة بمشكلات العاملين	27	
					تقدم المؤسسة تحفيزات وعلاوات للعاملين	28	
					تحرص المؤسسة على تحقيق العدالة بين العاملين	29	
					يتمتع الموظفون بالقدرات الكافية للتكيف مع المتغيرات الجديدة	30	
					يتقبل الموظفون المخاطر لصالح المؤسسة	31	
					تنظر المؤسسة إلى المورد البشري بأنه من أهم الموارد المتاحة داخلها	32	
					تقوم المؤسسة بالتقييم على أساس الأداء وليس على أساس الاعتبارات الشخصية	33	
					أشعر بالقليل من الولاء نحو المؤسسة	34	

					35	في حالة حدوث أي تغيير في ظروفه الحالية سيؤدي بي إلى ترك عملي داخل المؤسسة
					36	يلتزم الموظفون في المؤسسة بالمواعيد الرسمية للعمل حسب النظام الإداري المعتمد
					37	هناك اتفاق عام بين العاملين بأهمية الالتزام بأوقات الدوام
					38	لا تتأثر سياسات وأنظمة المؤسسة عند تغيير إدارتها
					39	يتم تطبيق القانون على حساب المصالح الشخصية
					40	تقوم بتنفيذ العمل المطلوب منك فقط
					41	تتفق الأهداف التي تحملها الجماعات مع الأهداف التي تسعى إليها المنظمة
					42	لدي استعداد للقيام بأي عمل يوكل لي للاحتفاظ بعملي داخل المؤسسة
					43	تشابه قيمي وتوجهاتي مع قيم وتوجهات المؤسسة
					44	يشجعني العمل في المؤسسة على إظهار أقصى ما لدي من أداء
					45	أرفض نقلي إلى جهة أخرى لقناعتي بعملي في المؤسسة
					46	في حالة حدوث أي تغيير في ظروفه الحالية سيؤدي بي إلى ترك عملي في المؤسسة
					47	أواجه صعوبات كبيرة في الاتفاق مع توجهات وسياسات الإدارة فيما يخص المسائل المتعلقة بالموظفين

الالتزام الوظيفي

التوصيات والإقتراحات:

- من خلال نتائج الدراسة الراهنة التي أظهرت مستوى متوسط لكل من الثقافة التنظيمية و دافعية الإنجاز لابد من لفت الإنتباه والتأكيد على عدة أمور منها:
 - ينبغي على المؤسسة إلاء أهمية كبيرة للثقافة التنظيمية كونها أهم المؤشرات المميزة للتنظيمات الحديثة و الهادفة للبقاء
- ضرورة التركيز على دور العمل الجماعي في تحقيق أهداف التنظيم لأن وجوده فيه دليل على ضمان تحقيق الفعالية التنظيمية
- رضا الموظف ركيزة أساسية لا ينبغي الإستغناء عنها لذا لابد للمنظمة من توفير مناخ تنظيمي يضمن تحقيق الرضا لمواردها البشرية
- الإتصال بين مختلف الأطراف الفاعلة في التنظيم عنصر أساسي لإنجاز الأعمال بفعالية لما يشتمل عليه من جو تفاعلي وتبادل للمعلوما

دليل المقابل:

س1: هل تتبني مؤسستكم ثقافة تنظيمية معينة؟

.....

س2: ما هي أهم القيم التي تركز عليها مؤسستكم؟

.....

س3: كيف تنظر مؤسستكم للعمل الجماعي؟

.....

س4: كيف تقيم رضا العاملين في مؤسستكم؟

.....

س5: هل هناك إتصال بين العمال في منظماتكم؟

.....

س6: هل يلتزم العمال بمواعيد العمال؟

.....

س7: هل ترى أن عمال المؤسسة لديهم دافعية للإنجاز؟

.....