

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عبد الحميد بن باديس

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم تسيير

قسم علوم تسيير

تخصص: تسيير استراتيجي

عنوان المذكرة :

دور الثقافة التنظيمية في المؤسسة دراسة حالة بمؤسسة
اتصالات الجزائر مستغانم

تحت إشراف الأستاذة :

د. كبير هادية

من إعداد الطالبين

- حبوتن إسماعيل

- فقير عبد النور

لجنة المناقشة

رئيسا

استاذ التعليم العالي

د. بن شني يوسف

مؤطرة

استاذة محاضرة "قسم ا"

د. كبير هادية

مناقشا

استاذ محاضر "قسم ب"

د. مقراد عبد الله

السنة الدراسية 2022-2023

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عبد الحميد بن باديس

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم التسيير

تخصص: تسيير استراتيجي دولي

عنوان المذكرة :

دور الثقافة التنظيمية في المؤسسة دراسة حالة بمؤسسة
اتصالات الجزائر مستغانم

تحت إشراف الأستاذة :

د. كبير هادية

من إعداد الطالبين

- حبوتن إسماعيل

- فقير عبد النور

لجنة المناقشة

رئيسا

استاذ التعليم العالي

ا.د. بن شني يوسف

مؤطرة

استاذة محاضرة "قسم ا"

د. كبير هادية

مناقشا

استاذ محاضر "قسم ب"

د. مقراد عبد الله

السنة الدراسية 2022-2023

إهداء

بتوفيق من الله وصلت رحلتنا الجامعية لنهايتها

وها نحن نختم بحث تخرجنا بكل همة،

إلى من وضع المولى الجنة تحت قدميها أمي الحبيبة

إلى السند ومصدر الدعم أبي الغالي

إلى السند الثاني إخوتي الأعزاء وإلى كل فرد من عائلتي حبتون و فقير

إلى من تمنينا إن يشاركوننا الفرحة وانتقلوا لرحمة ربهم

إلى كل أقبائنا

نهديكم هذا العمل المتواضع

ونمتن لكل من كان له فضل في مسيرتنا الدراسية ولكل من دعمنا ولو بكلمة طيبة.

كلمة شكر

الحمد لله الذي وهبنا الصبر وفقنا في إتمام هذا العمل المتواضع.

نتقدم بجزيل الشكر وفائق الاحترام والتقدير إلى الأستاذة المشرفة والمقيمة

" كبرهادية " على النصائح التي أسدتها لنا والتوجيهات التي قدمتها لنا طوال فترة البحث.

كما نتقد بالشكر الجزيل إلى أعضاء لجنة المناقشة كل من الأستاذ الرئيس " بن شني يوسف " والأستاذ

المناقش " مقراد عبد الله. "

وأخيرا نشكر كل من ساعدنا من قريب أو من بعيد في انجاز هذا العمل.

ملخص

تبين الأبحاث السوسولوجية المعمقة حول المؤسسات، وظروف العمل بها، وتنظيمها، وعلاقتها الاجتماعية، أن البعد الثقافي متواجد في كل الأنساق الاجتماعية والاقتصادية. وهذا إثبات هام يزيد من أهمية النظام الاجتماعي للعلاقات المنظمة كمكان لسيرورة التحولات التي بإمكانها التأثير على الحياة والقدرة التطورية لمؤسسة ما. التي يمكن لها أن تعمل على بروز وظهور الأنشطة وتكاملها جماعيا، والتعاون والاتصال والإبداع داخل النسق الاجتماعي. و من زاوية أخرى تتطلب فاعلية المؤسسة تحقيق التوافق والملاءمة بين ثقافة المنظمة وبيئتها واستراتيجيتها والتقنية التي تستخدمها. فمن ناحية يجب أن تتوافق ثقافة المؤسسة مع البيئة الخارجية، بمعنى أن تتضمن هذه الثقافة القيم والمعايير والتقاليد تساعد المؤسسة على التكيف مع البيئة ومتغيراتها، بينما يجب من ناحية أخرى أي تكون ثقافة المؤسسة ملائمة لنوع التقنية المستخدمة، فالروتينية منها قيماً ومعايير وتقاليد تختلف عن تلك التي تلائم التقنية غير الروتينية،

الكلمات المفتاحية:

الثقافة التنظيمية، الفاعلية التنظيمية

Summary

In-depth sociological research into companies, their working conditions, organisation and related social relationships shows that the cultural dimension reigns in all social and economic systems. This is an established fact, which adds value to the social system of organised relations as a place that acts on the processes that determine the transformations that have the potential to influence the life, capacities and evolution of the company. Thus, the mobilisation of human resources with a view to achieving economic profitability is subject to the principles of social relations specific to production. However, if we look at things from another angle, we come to understand what the company requires in terms of its effectiveness in achieving harmony and coherence between its culture, its environment, its strategies and the technology it uses. On the one hand, it is important for the company to be able to promote a certain coherence between its aspirations and its external environment. In other words, it is desirable for this culture to include the values, criteria and traditions which would facilitate the company's adaptation to its environment and its variants. On the other hand, the company's culture should be adapted to the type of technology in force. Knowing that the concept of routine requires from the said company values, criteria and traditions that must .be totally different from those that go hand in hand with the technique devoid of routine

: Key words

Organisational culture, organisational effectiveness

قائمة الأشكال

الرقم	اسم الشكل	الصفحة
01	أنواع الثقافة التنظيمية	09
02	عناصر أساسية للثقافة التنظيمية	11
03	مكونات الثقافة التنظيمية	13
04	مستويات الثقافة التنظيمية	18
05	الهيكل التنظيمي للمديرية العامة للاتصالات الجزائر	25
06	الهيكل التنظيمي للوحدة العملية لاتصالات الجزائر لولاية مستغانم	40
07	التوزيع النسبي للأفراد العينة حسب الجنس	43
08	التوزيع النسبي للأفراد العينة حسب متغير الحالة الاجتماعية	47

قائمة الجداول:

الرقم	اسم الجدول	الصفحة
01	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	43
02	توزيع أفراد العينة حسب السن	43
03	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	45
04	توزيع الأفراد العينة حسب الخبرة	46
05	توزيع أفراد حسب متغير الحالة الاجتماعية	47
06	جداول الإستبيان	58-48

فهرس المحتويات

رقم الصفحة	البيان
	الإهداء
	الشكر والتقدير
	الملخص
	قائمة الأشكال والجداول
	فهرس المحتويات
01	المقدمة العامة
	الفصل الأول: الثقافة التنظيمية
05	تمهيد.
06	المبحث الأول: مدخل إلى الثقافة التنظيمية
04	المطلب الأول: ماهية الثقافة التنظيمية
08	المطلب الثاني: أنواع ومكونات الثقافة التنظيمية
13	المطلب الثالث: أهمية ومحددات الثقافة التنظيمية
16	المطلب الرابع: خصائص الثقافة التنظيمية
17	المبحث الثاني: عموميات حول الثقافة التنظيمية
17	المطلب الأول: مستويات الثقافة التنظيمية
18	المطلب الثاني: آليات خلق الثقافة التنظيمية
19	المطلب الثالث: عوامل ووظائف الثقافة التنظيمية
20	المطلب الرابع: أبعاد الثقافة التنظيمية
22	المبحث الثالث: تأثير الثقافة التنظيمية على المنظمة
22	المطلب الأول: إدارة الثقافة التنظيمية وتأثيرها على المنظمة
25	المطلب الثاني: دور الثقافة المنظمة وتأثيرها على المنظمة
27	المطلب الثالث: تأثير ثقافة المنظمة على المنظمة
30	خلاصة الفصل.
	الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر
31	تمهيد.
32	المبحث الأول: تقديم مؤسسة اتصالات الجزائر

32	المطلب الأول: عموميات عن مؤسسة اتصالات الجزائر
33	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر
36	المطلب الثالث: أهداف مؤسسة اتصالات الجزائر
35	المبحث الثاني: الجانب المنهجي للدراسة
41	المطلب الأول: أدوات الدراسة الميدانية
42	المطلب الثاني: اختبار أداة الدراسة وأساليب التحليل الإحصائي المستخدمة
38	المطلب الثالث: عرض وتحليل النتائج
61	خلاصة الفصل.
	خاتمة عامة

تعد الثقافة ظاهرة خاصة بالإنسان ولها أهمية كبيرة في التأثير على سلوك الأفراد والجماعات حيث يكتسبها بالتعلم من المجتمع الذي يعيش فيه الأفراد، وتسهم في تزويدهم بالقدرة على تحقيق الاتصال بينهم، وتعطي لهم الدور الذي يمكنهم القيام به داخل المنظمات). وكذلك أصبحت الثقافة التنظيمية عنصراً أساسياً في النظام العام للمنظمات و الذي ينبغي على قادة المنظمات أن يفهموا أبعادها وعناصرها لكونها الوسيط البيئي الذي تعيش فيه المنظمات والذي يؤثر على نوع السلوك الذي تتفاعل به مع غيرها أو عاملها، والمنظمات تعطي اهتماماً بالغاً لبيئة العمل والثقافة العامل لاقتناعها الراسخ بأن الإنسان هو الثروة الحقيقية للأمة و المحدد الرئيس للإنتاج، و من هنا جاءت عناية المنظمات بالثقافة التنظيمية بما تتضمنه من قيم وأخلاقيات واتجاهات وعادات وأفكار وسياسات توجه سلوك الأفراد في المنظمات التي يعملون بها وتؤثر في فعاليتها وكفاءتها الإنتاجية وبخاصة أن خصائصها تقسم بالاستمرارية النسبية وتؤثر في سلوك أداء الأفراد وتماسك البناء الاجتماعي للمنظمة وتبعاً لذلك نجد وجوب ترسيخ مبادئ وأسس ثقافة تنظيمية مرنة ومساندة لتدعيم عوامل الولاء والانتماء للمؤسسات الوطنية والإسهام في تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية.

إن فكرة دراستنا هذه كانت تنطبق على معظم المنظمات الخدمائية والتجارية إذ نراها بشكل الواضح ويتجسد للعيان في العديد من المنظمات العاملة في بلادنا.

الإشكالية:

وانطلاقاً من هذا جاءت إشكالتنا على النحو التالي:

- إلى أي مدى يمكن أن تساهم الثقافة التنظيمية في تفعيل المسؤولية بالمنظمة؟

وبناءات على إشكالية الدراسة تتبع التساؤلات الفرعية التالية:

ماهي الثقافة التنظيمية؟

- ماهي أبرز أنواع الثقافة التنظيمية؟

- كيف تتم عملية إدارة الثقافة التنظيمية في المنظمة؟

- وما هو الدور الذي تلعبه الثقافة التنظيمية وما تأثيرها على أداء المنظمة؟

فرضيات الدراسة:

من اجل دراسة هذا البحث تم صياغة مجموعة من الفرضيات انطلاقاً من الدراسات والنظريات

التي تناولت موضوع الثقافة التنظيمية بأداء العاملين على أن يتم اختبارها من خلال الدراسة

وتتمثل هذه الفرضيات في:

- تساهم الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين في مؤسسة - اتصالات الجزائر،

المقدمة العامة

- تساعد الثقافة التنظيمية في تطوير ورقي المؤسسة

أسباب اختيار الموضوع:

هناك عدة أسباب دفعتنا إلى اختيار هذا الموضوع من أهمها:

- الرغبة الذاتية في البحث في هذا الموضوع إضافة إلى ارتباطه الوثيق بتخصص تسيير استراتيجي.
- الميل الشخصي لمثل هذه المواضيع التي تتعلق بتحسين الأداء في المؤسسة.
- قابلية الموضوع للبحث والدراسة
- يعتبر هذا النوع من الموضوع من أهم المواضيع الحديثة،

أهداف الدراسة:

- محاولة اكتشاف ومعرفة واقع الثقافة التنظيمية في المؤسسة
- تحليل ودراسة الثقافة التنظيمية على أداء العاملين في المؤسسة
- التعرف على ماهية الثقافة التنظيمية، وأنواعها، وأهميتها

أهمية الدراسة:

• الجانب النظري:

تبرز هذه الدراسة أهمية العالقة التي تبين دور الثقافة التنظيمية في المؤسسات والدراسة أهميتها العلمية الممثلة في الاستفادة من نتائج البحث وعرضها ودراستها لتطبيقها على أرض الواقع، والذي سيعود بالإيجاب على أداء المؤسسة ككل.

• الجانب التطبيقي:

تعتبر المؤسسة الاقتصادية عمومية ذات قطاع مهم في الدولة، وتتجلى أهميتها في المساهمة الفعالة في التنمية الاقتصادية.

الحدود المكانية: مؤسسة اتصالات الجزائر-مستغانم –

الحدود الزمنية: تمت هذه الدراسة في الغرة الممتدة من 2023/01/02 إلى 2023/01/17

المنهج المستخدم في الدراسة:

يمكن اعتبار المنهج على انه الطريقة التي يتبعها الباحث لدراسة ظاهرة ما أو موضوع معين بهدف التعرف على أسبابها وتقديم حلول لها، ولتحقيق الأهداف المرجوة من البحث تم الاعتماد على المنهج التالي:

المقدمة العامة

المنهج الوصفي التحليلي: وهذا لأجل عرض المفاهيم المختلفة المتعلقة بالثقافة التنظيمية، وأيضاً من أجل أن يتيح لنا جمع البيانات والمعلومات عن موضوع الدراسة ومن أجل تفسير وتحليل المعطيات المأخوذة من الدراسة الميدانية واختبار الدراسة والتأكد من نتائج الاختبار.

صعوبات الدراسة:

خلال فترة انجاز البحث تعرضنا لمجموعة من الصعوبات نذكر منها:

- صعوبة الحصول على أغلب المعلومات في المؤسسة.
- عدم جدية وتكتم بعض العمال في الإجابة على الاستبيان،

هيكل الدراسة:

لمعالجة هذا الموضوع قمنا بتقسيم البحث إلى جانبين الفصل الأول جانب نظري والفصل الثاني جانب تطبيقي.

تناولنا في الجانب الأول متغيري الدراسة من خلال ثلاثة مباحث، تطرقنا فيها إلى الثقافة التنظيمية من التعريفات والأهمية والخصائص والأنواع والمبادئ والأهداف والمراحل، والعناصر ودورها على المنظمة أما الجانب الثاني تم التطرق فيه إلى الدراسة الميدانية والتي تضم الطرق والأدوات والأساليب المستخدمة وفي الأخير تحليل وتفسير النتائج المتوصل إليها.

الفصل الأول: الثقافة التنظيمية

تمهيد:

نال موضوع الثقافة التنظيمية في السنوات الأخيرة اهتمام الباحثين والدارسين في مجال الإدارة الاستراتيجية والسلوك التنظيمي، ومع بداية ظهور مفهوم الثقافة التنظيمية ازدادت أهمية البعد الثقافي في الدراسات الإدارية، حيث أحدثت تغيراً ملحوظاً في طرق أداء العمل وفي أساليب التعامل مع العنصر البشري، إذ أصبحت كل منظمة تسعى إلى إيجاد ثقافة تنظيمية قادرة على خلق مناخ تنظيمي ملائم يساعد أعضائها على الإبداع والمشاركة في اتخاذ القرار مما يدفع بهم إلى تحقيق أداء فردي وجماعي يمكن المنظمة من تحقيق أهداف.

في هذا الفصل سنقوم بدراسة الثقافة التنظيمية بمفهومها العام وخصائصها وأهميتها وأنواعها وعناصرها وطرق المحافظة عليها من خلال المباحث الثلاثة التالية:

- المبحث الأول: مدخل إلى الثقافة التنظيمية
- المبحث الثاني: عموميات حول الثقافة التنظيمية
- المبحث الثالث: تأثير الثقافة التنظيمية على المنظمة

➤ المبحث الأول: مدخل إلى الثقافة التنظيمية

- المطلب الأول: ماهية الثقافة التنظيمية

- أولاً: تعريف الثقافة

تعرف تايلور "هي الكل المركب الذي يشتمل على المعارف والعقائد والفنون والأخلاق والقوانين وجميع المقومات والعادات الأخرى التي يكتسبها الإنسان باعتباره عضواً في جماعة "

تعريف كلبا تريك "الثقافة كل ما صنعتته يد الإنسان وعقله من الأشياء ومن مظاهر في البيئة الاجتماعية، أي كل ما اخترعه الإنسان أو اكتشفه وكان له دور في العملية الاجتماعية"

تعريف اليونسكو "الثقافة بمعناها الواسع يمكن أن ينظر إليها على أنها جميع السمات الروحية والمادية والفكرية والعاطفية التي تميز مجتمعا بعينه أو فئة اجتماعية بعينها وهي تشمل الفنون والآداب وطرائق الحياة كما تشمل الحقوق الأساسية للإنسان ونظم القيم والتقاليد والمعتقدات"¹

- ثانياً: تعريف الثقافة التنظيمية

يرتبط مفهوم الثقافة التنظيمية بمفهوم الثقافة في علم الأجناس البشرية، فلم يعرف هذا الأخير شهرة في المنظمات إلا بعد الانتشار الحالي للثقافة التنظيمية، فقد جمع العالمان كروبير (Kroeber) وزميله كفاكهون (Khuckbon) سنة 1952، ما يزيد عن مائة وستة وأربعين تعريفاً لمفهوم الثقافة، فنذكر منها:

تعريف الباحثان (كروبير لاكمون): بأنها نماذج ظاهرة كامنة في السلوك المكتسب والمتنقل من خلال الرموز، والتي تكون الإنجاز المميز للجماعات الإنسانية، يمكن أن نعد الأنساق الثقافية نتاجاً للفعل من ناحية كما يمكن النظر إليها بوضعها شروط محددة للفعل المقبل²، يتبين من خلال هذا المفهوم البعد البنيوي للثقافة يبرزها كنماذج للسلوك والفعل، ويؤكد ديناميكية الثقافة بصنع الفرد، ولكنها تحدد سلوكه ويكتسب أفعاله، من خلال التفاعل الاجتماعي والتعلم. وتعرف بأنها جميع التي نطلق عليها عادة صفة الاجتماعية، والتي تميز جماعة بشرية معينة كالتقاليد والعادات الأفكار والتصورات والأساطير والمعتقدات، فالثقافة ماضي كما هي مستقبل

¹ منير محمد حسين علقم، ثقافة التنظيمية ودورها في صياغة الاستراتيجية "دراسة تطبيقية في وزارة الحكم المحلي الفلسطينية"، رسالة ماجستير، فلسطين، جامعة الخليل، 2013، ص، 11، 12.

² د عيس محمد سيري الثقافة الشخصية دراسات في الأنثولوجيا والسيكولوجية، الملتقى المصري للإبداع والتنمية، 1998، ص 81

من المنظور السوسولوجي¹، فالثقافة هي مركب من التقاليد والمعتقدات والأعراف والأفكار والتصورات والأخلاق والفن هذا المركب المتوارث اجتماعيا يحدد نمط وأسلوب الحياة في مجتمع من المجتمعات.

وتعرف أيضا بأنها "إطار معرفي مكون من الاتجاهات والقيم ومعايير السلوك والتوقعات التي يتقاسمها العاملون في المنظمة"².

يعرفها Alvesson بأنها كل ما يوحد المنظمة في ممارستها. وكل ما يميزها عن المنظمات الأخرى. هذا التعريف يوضح أن الثقافة التنظيمية هي كل ما يشكل هوية المنظمة ويميزها عن غيرها ثقافيا مما يحقق التماثل بين أعضاء المنظمة في السلوكيات الموجهة في حل المشكلات التي تواجه أعضاء المنظمة كمجتمع هادف.³

يعرفها Schein Edgar بأنها "مجموعة من الافتراضات الأساسية التي تم اختراعها أو اكتشافها أو تطويرها من قبل مجموعة تسعى للتعامل مع مشاكل التكيف الخارجي أو التكامل الداخلي والتي تم التحقق منها على نطاق واسع على أنها تعتبر صالحة وبالتالي ينظر إليها على أنها طرق صحيحة للتفكير أو التصرف في مواجهة المشاكل."⁴

كما يعرف أبو بكر الثقافة التنظيمية بأنها مجموعة القيم والمعتقدات التي تشكل منهج تفكير أعضاء المنظمة وإدراكهم، ومن ثم تؤثر في أسلوب ملاحظاتهم وتفسيرهم للأشياء داخل المنظمة وخارجها مما ينعكس على سلوك الأفراد وممارسات الإدارة وأسلوبها المتبع لأجل تحقيق رسالة المنظمة⁵

وأشار Stone 1996 أنها خليط من الافتراضات والقصص والسلوكيات والأساطير وغيرها من الأفكار التي تتلاءم مع بعضها لتعريف ما الذي يعنيه العمل في منظمة من المنظمات وتشير الثقافة التنظيمية إلى منظومة المعاني والرموز والمعتقدات و الطقوس والممارسات التي تتطور وتستقر مع مرور الزمن ، وتصبح سمة خاصة للتنظيم بحيث تخلق فهما عاما بين أعضاء التنظيم حول خصائص التنظيم والسلوك المتوقع من الأعضاء فيه.⁶

يؤكد كومار (2016، Kumar، على أن الثقافة التنظيمية تعد مفهوماً مهماً يبرز من خلال دوره في تحفيز العاملين على الابتكار والتفكير الإبداعي، وتساعد الثقافة التنظيمية على مواجهة المنافسة العالمية، والتغيير في الأنماط التكنولوجية والبيئة، كما وتعتمد الثقافة التنظيمية على تعليم العاملين في المنظمة

¹ فريديك معتوق مجم العلوم الاجتماعية، دار الكتاب العربي، بيروت، 198، ص118.

² جيرالد جرينبرج وآخرون، إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة رفاعي وآخرون، الرياض، دار المريخ للنشر ص 627

³ حسين مرزوق السرحاني، الثقافة التنظيمية السائدة في جامعتي الجوف و حائل من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ، دراسات عربية في التربية و علم النفس ، العدد 24 ، البرموك ، 2016 ، ص229

⁴ Cultureet structure organisationnelle , florent brunie et autre , p28

⁵ عيد اللطيف و آخرون ، دور الثقافة التنظيمية في التنبؤ بقوة هوية التنظيمية ، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية و قانونية ، المجلد 26 العدد

2 الأردن 2010أص 123

⁶ رضوي خوين ، الثقافة التنظيمية و فاعلية امنظمة ، مجلة الإدارة و الاقتصاد العدد 57 بغداد 2009 ص6

كيفية التصرف تجاه أصحاب المصلحة في المنظمة من خلال تبني السلوك التنظيمي المناسب، وتؤدي إلى تكوين بيئة تنافسية في المنظمة، وتجعل العاملين يتمتعون بالولاء للمنظمة. وتؤثر الثقافة التنظيمية بشكل مباشر على المنظمة والعاملين وتفيد في تحديد معدل دوران العمل، وتُعطى إحساساً بالهوية الجماعية لجميع العاملين نتيجة تكوين قيم ومعتقدات تتجاوز تطلعاتهم الشخصية، وتُعد عاملاً مهماً لإنشاء بيئة عمل قوية، وعلاقات إنسانية أفضل تحفز العاملين على أداء واجباتهم. كما وأن تبني ثقافة تنظيمية قوية يوفر القوة لمواجهة التحديات العالمية والبيئة المتغيرة والمنافسة الشديدة¹.

- المطلب الثاني: أنواع ومكونات الثقافة التنظيمية

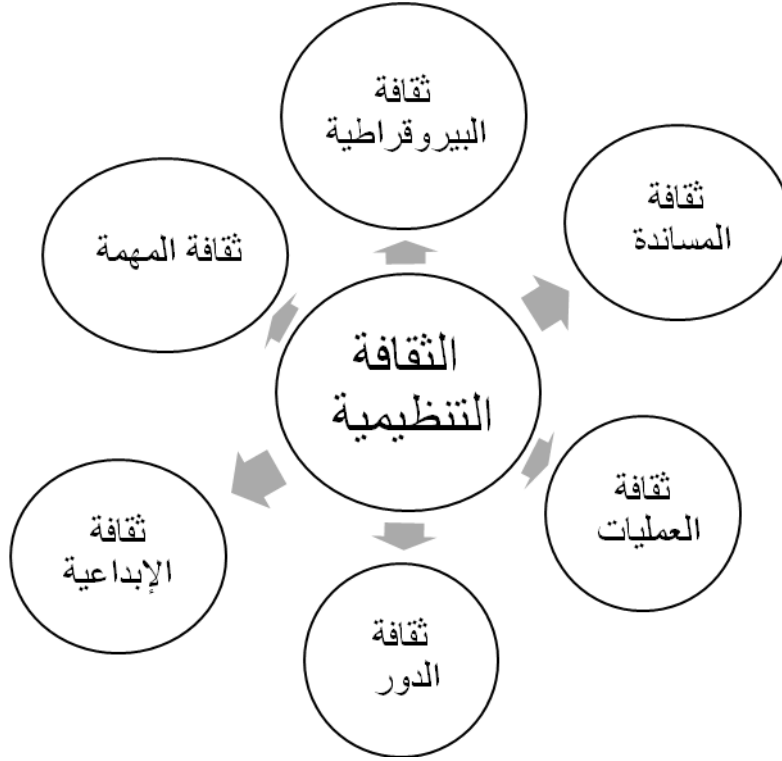
- أولاً: أنواع الثقافة التنظيمية²

- للثقافة التنظيمية أنواعها العديدة والتي تختلف من مكان إلى آخر حسب التقسيم الذي يستخدم كما أنها تختلف من منظمة إلى أخرى ومن قطاع إلى قطاع آخر وفيما يلي عرض لأبرز أنواعها:
- 1- الثقافة البيروقراطية (bureaucratic culture) تحدد فيها المسؤوليات والسلطات فالعمل يكون منظماً، ويتم التنسيق بين الوحدات، وتسلسل السلطة بشكل هرمي وتقوم على التحكم والالتزام.
 - 2- الثقافة الإبداعية (innovative culture) تتميز بتوفير بيئة العمل التي تشجع وتساعد على الإبداع ويتصف أفرادها بالجرأة والمخاطرة في اتخاذ القرارات ومواجهة التحديات.
 - 3- الثقافة المساندة (supportive culture) تتميز بيئة العمل بالصدقة والمساعدة فيما بين العاملين فيسود جو الأسرة المتعاونة، وتوفر المنظمة الثقة والمساواة والتعاون، ويكون التركيز على الجانب الإنساني فيها.
 - 4- ثقافة العمليات (Process culture) وينحصر اهتمام هذه الثقافة في طريقة إنجاز العمل وليس النتائج التي تتحقق، فينتشر الحذر والحيطه بين الأفراد الذين يعملون على حماية أنفسهم، والفرد الناجح هو الذي يكون أكثر دقة وتنظيم ويهتم بالتفاصيل في عمله.
 - 5- ثقافة المهمة (task culture) وتركز هذه الثقافة على تحقيق الأهداف وإنجاز العمل وتهتم بالنتائج وتحاول استخدام الموارد بطريقة مثالية من أجل تحقيق أفضل النتائج بأقل التكاليف
 - 6- ثقافة الدور (role culture) وينصب تركيزها على نوع التخصص الوظيفي وبالتالي الأدوار الوصفية أكثر من الفرد وتهتم بالقواعد والأنظمة، كما أنها توفر الأمن الوظيفي والاستمرارية وثبات الأداء.

¹ د.رشا محمد خالد محمد مقابله، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالممارسات الإدارية لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمية، جامعة الأردن، المجلة العلمية، العدد التاسع، المجلد 38، سنة 2022، ص 183

² محمد بن غالب العوفي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، بحث مقدم استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة الرياض، 2005، ص 25-26

الشكل رقم 01 يبين أنواع الثقافة التنظيمية



المصدر: من إعداد الطالب

- ثانيا: مكونات الثقافة التنظيمية:

إن حصر مكونات الثقافة التنظيمية يشكل محل لاهتمام الباحثين في الموضوع، فمنهم من يعتقد أن الثقافة مزيج من عدة عناصر لا يمكن تحديدها بصورة دقيقة، نتيجة أن الثقافة التنظيمية تتكون وتتشكل من خلال تفاعل مجموعة من العناصر من أهمها ما يلي¹:

- الصفات الشخصية لأعضاء المنظمة وما لديهم من اهتمامات وقيم ودوافع واحتياجات وأهداف،
- الخصائص الوظيفية في المنظمة ومدى ملازمتها مع الصفات الشخصية للعاملين فيها حيث تجذب
- المنظمة إليها من يتفق معها في ثقافتها،
- البناء التنظيمي للمنظمة ومدى ملاءمته مع الصفات الشخصية للعاملين فيها حيث تجذب المنظمة إليها من يتفق معها في ثقافتها

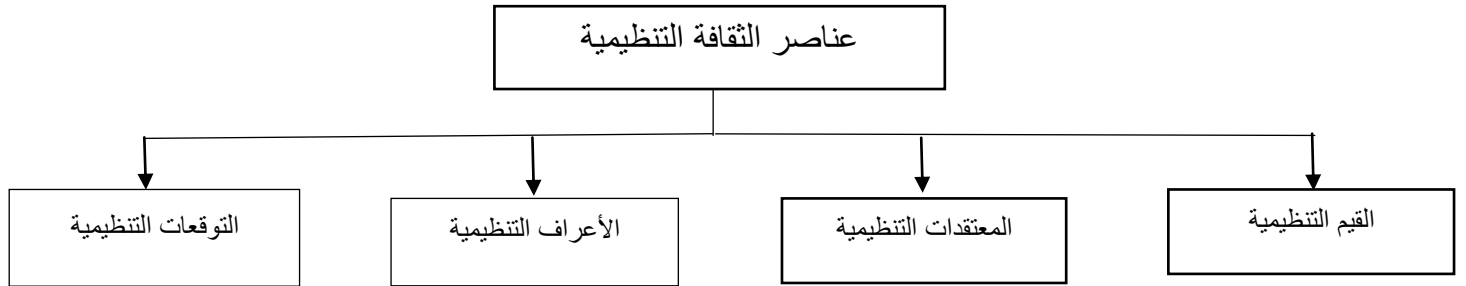
¹ رياض عيشوش، مساهمة الثقافة التنظيمية في نجاح تطبيق إدارة المعرفة، (دراسة حالة بعض الوكالات البنوك العمومية بالمسيلة)، تخصص إدارة المعرفة والمعارف، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2011، ص160، 161.

- البناء التنظيمي للمنظمة وما يشتمل عليه من خصائص التنظيم الإداري،
 - المنافع التي يحصل عليها عضو المنظمة في صورة حقوق تكون ذات دلالة على مكانته الوظيفية وتنعكس على سلوكياته وأدائه،
 - المفاهيم والتصورات السائدة في المنظمة.
 - وتتكون الثقافة التنظيمية من مجموعة من العناصر وهي كما يلي:1
- المجموعة الأولى الاشارات الثقافية وتشمل على ما يلي:
- 1- القيم وتعلق بسلوك الافراد: من خلال الأفكار والمعتقدات والفلسفة لتحقيق الانسجام الذي يعكس كفاءة المنظمة. ويمكن أن تتخذ القيم شكلين هما: شكل قولي (وهي تلك التي تبرز في خطابات المنظمة) وشكل غير قولي (وهو ما يبرز في باقي نشاطاتها) وتساهم القيم في توضيح وتوجيه وكفاءة السلوك التنظيمي للفرد والجماعة وقيم المنظمة قيم مصرح بها وقيم عملية مرتبطة بعملها. ومن هذه القيم المساواة بين العاملين، والاهتمام بإدارة الوقت والأداء واحترام الآخرين. فمثلا إذا أحب الفرد وظيفته وكانت فكرته عنها إيجابية ولديه اتجاه مصائد للوظيفة فإن ذلك يجعله يرى الجوانب الحسنة فيها ويتغاضى عن صعوباتها ويدافع عنها إذا انتقدها أحد ومن ثم يقبل على أدائها بشغف وعلى القيام بأعبائها وربما أبدع فيها والعكس صحيح.
 - 2- المعتقدات: وهي عبارة عن أفكار مشتركة حول نوع العمل والحياة الاجتماعية في المنظمة وأساليب إنجاز الأعمال مثل المشاركة في القرارات والمساهمة بالعمل الجماعي وأثره على الكفاءة والفاعلية للمنظمة
 - 3- الأعراف والتوقعات: والأعراف في معايير المدركة غير الملموسة يلتزم بها العاملون داخل المنظمة. أما التوقعات التنظيمية فعبارة عن توقعات الفرد أو المنظمة كلا منهما من الآخر خلال فترة عمل الفرد في المنظمة.
 - 4- الرموز: ويمثل علاقة خاصة تتعلق بالنظام الثقافي كاللباس والمكافئات والعلاقات التي تميز نظام المشاركة في النشاط الرمزي للمنظمة. وتمثل الرموز مرجعية المنظمة في تكيفها وتلاؤمها مع البيئة كما تعكس المستوى الحضاري للمنظمة وتبرز في أساليب الظهور المؤسسة اتجاه البيئة الخارجية، في قوانين السلوكيات الداخلية للمؤسسة، في تهيئة وترتيب الفضاء المكاني وفي خطابات المنظمة.
 - 5- الطابوهات (الممنوعات): وتعني المواضيع التي يجب عدم الخوض فيها أو الكلام عنها أو تداولها داخل المنظمة والتي من شأنها إحداث اضطراب في صورة العاملين داخل المنظمة وكذا الصورة الخارجية للمنظمة مما قد يؤثر سلبا على أداء العاملين والمنظمة ككل.

¹ نهى عيسى يوسف عبد الله، ثقافة التنظيمية وعلاقتها برأ مال الفكري لتمييز بالأداء وكسب ميزة تنافسية، متطلبات تخرج دبلوم عالي بالإدارة العامة، جامعة الكويت، 2016، ص16، 17، 18.

- 6- الأساطير: ويمكن تعريفها "بأنها المعتقدات تحمل قيم ومبادئ يعتنقها الناس ويعيشون بها أو من أجلها". وكل مجتمع يرتبط بنوع من الأساطير بعيد عن الصورة الفكرية والهدف منها بالمنظمة نقل أو تدعيم بعض القيم لدى العاملين وتعليمهم صور مثالية لأشخاص غير محددين حققوا نتائج مرضية بالمنظمة يسمون "أبطال المنظمة".
- 7- الطقوس أو الشعائر: لتحقيق تطوير الشعور بالانتماء المؤسسة وإعطاء أهمية الأحداث التي تحمل القيم الأساسية وتثبيت وبقاء الثقافة وذلك لتفادي التقلبات الناتجة عن تقلب الأنماط وتخص الطقوس حجم معين من الأعمال اليومية مما يعمل أغلب النشاطات اليومية شمالية مثل الوجبات الجماعية المطاعم للموظفين قد يكون اسلوب ممتاز في لبيت الثقافة، كما تعتبر أيضا التجمعات مواقع وأماكن شعائرية غنية بالمعاني كممارسة الرياضة الجماعية في نهاية الأسبوع مثلا.
- 8- الإشاعات: والتي تعتبر أخبارا لا أساس لها من الصحة وتوفر نوعا من الترويح وإزالة القلق وحالة عدم اليقين لدى العاملين في المنظمة، وهي تعتبر نوعا من الأساطير المتداولة يوميا في المنظمة.

الشكل 02: يبين عناصر أساسية للثقافة التنظيمية



المصدر من إعداد الطالب

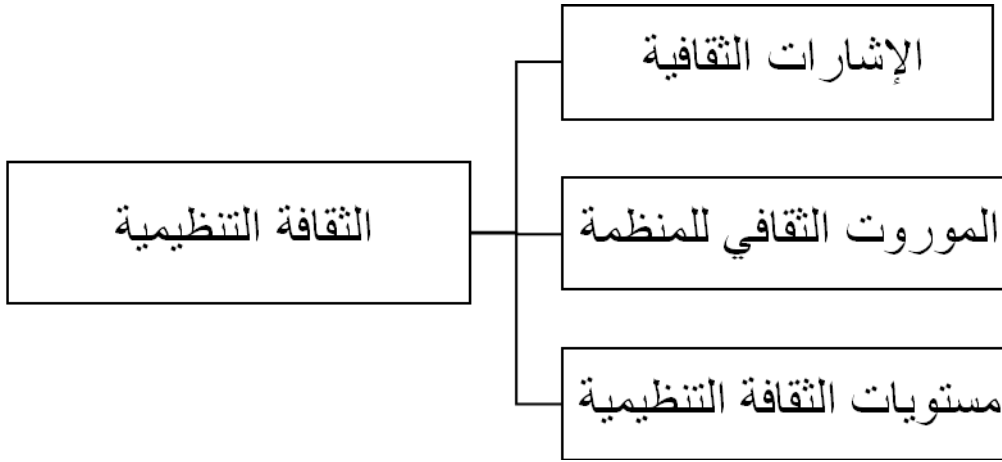
- المجموعة الثانية:

1- الموروث الثقافي للمنظمة ويشمل على ما يلي:

- 1-1 المؤسسون: إن ثقافة المنظمة ما هي إلا نتاج لثقافة الأعضاء المؤسسين، حيث تحد في الواقع العملي أن العديد من الثقافات تعكس قيم المؤسسين، ذلك أنهم يعملون على تكريس هذه الثقافة في منظماتهم حيث تبقى معتقداتهم سلوكياتهم، طرق تسيرهم قائمة حتى ولو غادروا المنظمة.
- 2-2 سلوك قادة المنظمة: يعتبر سلوك القادة من أهم العوامل المؤثرة في تشكيل ثقافة المنظمة، لأن العاملين سيدركون أن من أفضل الوسائل للارتقاء الوظيفي هو محاكاة سلوك القادة، ويجب التأكيد على أن العاملين تأثرون بما يفعله القادة أكثر مما يقولونه، حيث أن هناك اتفاق بأن ثقافة المنظمة تشكل بدرجة كبيرة بواسطة الإدارة العليا.

- 3-1 تاريخ المنظم: يلعب تاريخ المنظمة دورا مهما في تشكيل ثقافتها، ويتكون تاريخ المنظمة من التجارب التي مرت بها النجاحات المحققة وكذلك الفشل، ويشكل هذا الأرشيف مرجعا لأصحاب القرار وكذلك العاملين في المنظمة واختاره مرشد لتصرفاتهم مع التركيز على الايجابية فيها وتكرارها.
- 4-1 الأبطال: وهم أشخاص كانوا يعملون في المنظمة وقدموا أداء متميزا وأشياء مثالية من خلال ما يتمتعون به من كفاءة وانسجام مع قواعد وأنظمة المنظمة، وهم يديرون من الحيرة أفراد المنظمة.
- 5-1 مهنة المنظمة: (النشاط) تعرف مهنة المنظمة النشاط الرئيسي لها بأنها "مجموعة المهارات التي يتقنها أعضاء المنظمة (تكنولوجيا، معرفة الأسواق، قدرات تعليمية...) فهي تعبير عن معرفتها في القيام بمهمتها أحسن من الآخرين ويمكن أن تفيد في تأكيد الخصوصية المظلمة إضافة إلى إعطاء قيمة للعمل مما يعزز من مشاعر الانتماء والولاء لدى العاملين .
- وكلا من تاريخ المنظمة، الأساطير الخرافات الطقوس الجماعية والإشارات والرموز تغذي وتصون الثقافة التنظيمية، تعمل على توجيه سلوك الأفراد وخلق نوع من التناسق داخل المنطقة، إضافة إلى مساعدة الفرد على فهم دوره، وكذلك بالنسبة للأفراد المتعاملين مع المنظمة .
- وللإدارة دور بالتعرف على الاتجاهات الخاصة بالعاملين مثل معرفة ردة فعل الموظف عند اذخال نوع جديد من التكنولوجيا او شعورهم نحو اجراء عمل تتبعها. ويكون ذلك من خلال السبل التالية :
- إعطاء المعلومات والحقائق الصحيحة عن المواقف أو الحدث الذي يواجهه الأفراد.
 - الربط بين تغير الاتجاهات وبين الجوافز التي يمكن أن تعود على الأفراد نتيجة ذلك.
 - اعتبار الجماعة ومناقشتهم واللقاء معهم وسيلة فعالة لتعديل اتجاهات الافراد لما لها من أثر عليه.
 - إعطاء الفرصة لتجربة شيء جديد كآلة مثلا.
 - إبراز الحاجة للتغيير باستخدام مصادر معلومات موثوق بها

الشكل 03: مكونات الثقافة التنظيمية



المصدر: من إعداد الطالب

- المطلب الثالث: أهمية ومحددات الثقافة التنظيمية

- أولاً: أهمية الثقافة التنظيمية: 1

تأتي أهمية الثقافة التنظيمية من كونها قوة خفية ذات تأثير متعدد الجوانب في أنشطة المنظمات وعملياتها وبدورها في فاعلية المنظمة ومستويات أدائها، ومثل هذا الاعتقاد يسود لدى أغلب المفكرين في مجال الإدارة والتنظيم، إذ تنامي التفكير بقوة الثقافة التنظيمية في التأثير على السلوك التنظيمي، بوصفها مشغل القدرات الكامنة. فقد أشار Naryan & Naths إلى أن الثقافة التنظيمية القوية يمكن أن تكون مصدر للميزة التنافسية. تؤدي الثقافة التنظيمية مجموعة من الأغراض أو الأدوات منها ما يلي:

- 1- تحقيق التكامل الداخلي بين أفراد المنظمة والبيئة الخارجية
- 2- بمثابة دليل للإدارة والعاملين، تشكل أهم نماذج السلوك، والعلاقات التي يجب إتباعها والاسترشاد بها.
- 3- إطار فكري بوجه أعضاء المنظمة الواحدة، ونظم أعمالهم وعلاقاتهم وإنجازاتهم.
- 4- العاملون بالمنظمات لا يؤديون أدوارهم أو كما يشتهون، وإنما في إطار تنظيمي واحداً لذلك فإن الثقافة بما تحويه من قيم وقواعد سلوكية تحدد لهؤلاء العاملين السلوك الوظيفي المتوقع منهم وتحدد لهم تم شد ملبسهم ومظهرهم واللغة التي يكلمونها، ومستويات الأداء، ومنهجيتهم في حل المشكلات تحددتها أيضاً ثقافة المنظمة وتدريبهم عليها، وتكافتهم على إتباعها. لهؤلاء العاملين

¹ محمد بن غالب العوفي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، نفس المرجع لسابق، ص 6، 5

السلوك الوظيفي المتوقع منهم، وتحدد لهم أنماط العلاقات فيما بينهم وبينهم وبين المراجعين والجهات الأخرى التي يتعاملون معها. كما أن ملبسهم ومظهرهم واللغة التي يتكلمونها، ومستويات الأداء، ومنهجيتهم في حل المشكلات تحددها أيضا ثقافة المنظمة وتدريبهم عليها، وتكافئهم على إتباعها.

5- تعتبر الثقافة التنظيمية من الملامح المميزة للمنظمة عن غيرها من المنظمات، وهي كذلك مصدر فخر واعتزاز للعاملين بها، وخاصة إذا كانت تؤكد قيم معنية مثل الابتكار والتميز والريادة.

6- الثقافة القوية: تعتبر عنصراً فاعلاً ومؤيداً للإدارة، ومساعداً لها على تحقيق أهدافها وطموحاتها وتكون الثقافة قوية عند غالبية العاملين بالمنظمة عندما يرتضون قيمها، وأحكامها وقواعدها، ويتبعون كل ذلك في سلوكياتهم، وعلاقاتهم.

7- الثقافة القوية تسهل مهمة الإدارة والمديرين، إذ لا يلجؤون إلى الإجراءات الرسمية، أو الصارمة لتأكيد السلوك المطلوب.

8- تعتبر الثقافة القوية ميزة تنافسية للمنظمة إذا كانت تؤكد على سلوكيات ابتكارية كالنفاذ في عمل لكنها قد تصبح ضارة إذا كانت تؤكد سلوكيات روتينية، كالطاعة العمياء، والالتزام الحرفي بالرسميات.

9- ثامناً: ثقافة المنظمة، تعتبر عاملاً مهماً في استجواب العاملين الملائمين في المنظمات تجذب العاملين الطموحين، والمنظمات التي تبني قيم الابتكار والتفوق تستهوي العاملين المبدعين، والمنظمات التي تكافئ التميز ينظم إليها العاملون المجتهدون الذين يرتفع لديهم ثبات الذات.

- ثانياً: محددات الثقافة التنظيمية

من الأهمية بمكان إدراك أنه لا توجد منظمة ثقافتها مشابهة لمنظمة أخرى حتى ولو كانت تعمل في نفس القطاع، فجوانب عديدة تختلف فيها، فكل منظمة تحاول تطوير ثقافتها الخاصة بها وتعزيزها، فمن جوانب الاختلاف التي تعتبر محددات لها في المنظمة، وتعبّر عن نمط نسقها الثقافي السائد ما يلي:

● الإبداع والمخاطرة: أي درجة تشجيع العاملين على الإبداع والمخاطرة، حتى يكونوا مبدعين ولديهم روح مبادرة، ومدى الذي يكون فيه العاملين جسورين ويسعون للمخاطرة.¹

● الانتباه إلى التفاصيل: الدرجة التي يتوقع فيها من العاملين أن يكونوا دقيقين منتبهين إلى التفاصيل.²

● الانتباه نحو النتائج درجة تركيز الإدارة على النتائج أو المخرجات، وليس على التقنيات والعمليات المستخدمة لتحقيق هذه النتائج.

¹ حسين حريم، إدارة لمنظمات منظور الكلي، ط1، دار النشر والتوزيع، عمان، 2003، ص 262.

² ماجدة العطية، سلوك المنظمة سلوك الفرد والجماعة، دار الشرق للنشر والتوزيع، الأردن، 2003، ص 326.

- التوجه نحو الأفراد درجة اهتمام الإدارة بتأثيرها على الأفراد داخل المنظمة.
 - التوجه نحو الفريق درجة تنظيم فعاليات العمل دون الفريق لا الأفراد.
 - العدوانية درجة عدوانية الأفراد وتنافسهم، لا سهولة، ولا ودية التعامل معهم.
 - الثبات درجة تأكيد فعاليات المنظمة المحافظة على الحالة الراهنة بدلا من النمو.
 - درجة وضوح الأهداف والتوقعات من العاملين، أي مدى توجه المنظمة في وضع وتوقعات أداءية واضحة.¹
 - درجة التكامل بين الوحدات المختلفة في التنظيم للعمل بشكل منسق، ودرجة التعاون والتنسيق بين مخلف وحدات وأقسام المنظمة
 - مدى دعم الإدارة العليا للعاملين في قدرتها على توفير اتصالات واضحة، ومساعدة ومؤازرة العاملين.
 - مدى الرقابة المتمثلة في الإجراءات والتعليمات، وأحكام الإشراف الدقيق على العاملين.
 - مدى الولاء للمنظمة وتغليبها على الولاءات التنظيمية الذي يعبر الهوية. - طبيعة أنظمة الحوافز والمكافآت، فيما إذا كانت تقوم على الأداء أو معايير الأقدمية والوساطة .
 - درجة تقبل الاختلاف بسماع وجهات نظر المعارضة، أي درجة تشجيع العاملين على إعلان النزاعات والانتقادات بصورة مكشوفة والتسامح.
 - طبيعة نظام الاتصالات وفيما إذا كانت قاصرة على القنوات الرسمية التي يحددها نمط السلم الرئاسي، أو نمط شبكي يسمح بتبادل المعلومات في كل الاتجاهات.²
 - درجة المبادرة الفردية أي مستوى المسؤولية وحرية التصرف الممنوحة للموظفين.
 - درجة وضوح الأهداف والتوقعات بين الفئات السوسيو مهنية، فالمرؤوسين على إدراك بأهداف المنظمة وما يتوقع رؤسائهم منهم، وبالمقابل على إدارة المنظمة انتعي أهداف العاملين ما يتوقعونه من المنظمة وبذلك تتحدد آليات مطابقة الأهداف من خلال الثقافة الاتصالية المعزز من طرف القيادة الإدارية.
 - طبيعة صنع القرارات وأسلوب اتخاذ القرار بالمشاركة أو بطريقة فردية رئاسية.
 - **المطلب الرابع: خصائص الثقافة التنظيمية³**
- تفاوت السمات الثقافية للتنظيمات فهناك خصائص لها علاقة بالثقافة التنظيمية كمفهوم وهي كونها:

¹ حسين حريم، مرجع السابق، ص262

² محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، ط1، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، 2000، ص286، 287.

³ أ.عباس سمير، ثقافة التنظيمية وإستراتيجيات التغيير في المنظمات، بجون طبعة، مخبر التطبيقات النفسية والرتبوية جامعة منتوري، قسنطينة الجزائر، 2012، ص، 132، 133.

- 1- نظام مركب: حيث تتكون من عناصر تفاعل فيما بينها وتشمل الجانب المعنوي (نسق متكامل من القيم والأخلاق والمعتقدات والأفكار) وجانب سلوكي العادات والتقاليد والممارسات العملية والمراسيم (بالإضافة إلى جانب مادي (تشمل المباني والأدوات والمعدات).
 - 2- نظام متكامل: فهي تتجه باستمرار إلى خلق الانسجام بين عناصرها المختلفة ومن ثم بأي تغيير يطرأ على أحد جوانب نمط الحياة لا يلبث أن ينعكس أثره على باقي مكونات النمط الثقافي .
 - 3- نظام تراكمي (مستمر ومتصل): حيث يعمل كل جيل على تسليمه للأجيال اللاحقة ويتم تعليمها وتوريثها عبر الأجيال عن طريق التعلم والمحاكاة، وتزايد الثقافة من خلال ما تضيفه الأجيال إلى مكوناتها من عناصر وخصائص وطرق انتظام وتفاعل في هذه الأخيرة.
 - 4- نظام مكتسب متغير ومتطور: فاستمراريتها لا تعني تناقلها كما هي عليه ولا تنتقل بطريقة غريزية بل إنها في تغيير مستمر حيث تدخل عليها ملامح جديدة وتفقد ملامح قديمة .
 - 5- لها خاصية التكيف: تتصف الثقافة التنظيمية بالمرونة والقدرة على التكيف استجابة لمطالب الإنسان وحاجته ولكي تكون ملائمة للبيئة الجغرافية
- وهناك خصائص تتعلق بالثقافة التنظيمية كعملية أو سلوك رغم تفاوت درجة تواجدها والالتزام بها في التنظيم وأهم هذه الخصائص والسمات هي :

- درجة المبادرة الفردية: وما يتمتع به العاملون من مسؤولية ذاتية عن العمل وحرية التصرف
 - درجة قبول المخاطرة وتشجيع الموظفين على أن يكونوا مبدعين ولديهم روح المبادرة .
 - درجة وضوح الأهداف والتوقعات من العاملين.
 - درجة التكامل بين الوحدات المختلفة في مدى دعم الإدارة العليا للعاملين.
 - طبيعة أنظمة الحوافز والمكافآت وفيها إذا كانت تقوم على الأداء أو على الأقدمية أم على الوساطة والمحسوبية .
 - درجة تحمل الاختلاف والسماح بسماع وجهات النظر المعارضة.
 - طبيعية نظام الاتصالات وفيما إذا كان قاصر على القنوات الرسمية التي يحددها نمط التسلسل الرأسي أو نمطا شبكيا يسمح: تبادل المعلومات في كل الاتجاهات.
- وكل ما نلاحظ من هذه الخصائص أنها تشتمل على أبعاد هيكلية وسلوكية ورغم وضوح أثر الأبعاد السلوكية بشكل أوضح إلا أن الترابط بين هذه الأبعاد كبير، ونلاحظ أن خصائص المنظمة تريد من إيضاح الفروق بين المنظمات، فبالإضافة إلى المظاهر المادية فإن ما تتميز به منظمة قد لا تتميز به منظمة أخرى وحتى المنظمة الواحدة في نفس الفترة أو بعد مرور مرحلة زمنية معينة.

➤ المبحث الثاني: عموميات حول الثقافة التنظيمية

- المطلب الأول: مستويات الثقافة التنظيمية

تطور ثقافة المنظمة من خلال مجموعة من القوى التي توجد في ثلاث مستويات أساسية هي: المجتمع الصناعة أو النشاط والمنظمة، حيث تعتبر ثقافة المنظمة ناتج للثقافة بمفهومها الواسع على مستوى المجتمع وعلى مستوى الصناعة أو النشاط يتطلب التحليل الدقيق للثقافة فهم التداخل والتفاعل بين الثقافة على مستوى كل من الصناعة أو النشاط أو المجتمع مع خصائص المنظمة،

1- ثقافة المجتمع:

تمثل الثقافة في هذا المستوى القيم والاتجاهات والمفاهيم السائدة في المجتمع الذي تتواجد به المنظمة والتي ينقلها الأعضاء من المجتمع إلى داخل المنظمة، وتتأثر هذه الثقافة بعدد من القوى الاجتماعية مثل نظام التعليم النظام السياسي الظروف الاقتصادية والهيكل الإداري للدولة وتعمل المنظمة داخل هذا الإطار العام لثقافة المجتمع حيث يؤثر على استراتيجيات المنظمة ورسالتها وأهدافها ومعاييرها وممارستها، ويجب أن تكون استراتيجية المنظمة ومنتجاتها وخدماتها وسياساتها متوافقة مع ثقافة المجتمع حتى تكتسب المنظمة الشرعية والقبول من ذلك المجتمع وتتمكن من تحقيق رسالتها وأهدافها.

2- ثقافة النشاط / الصناعة:

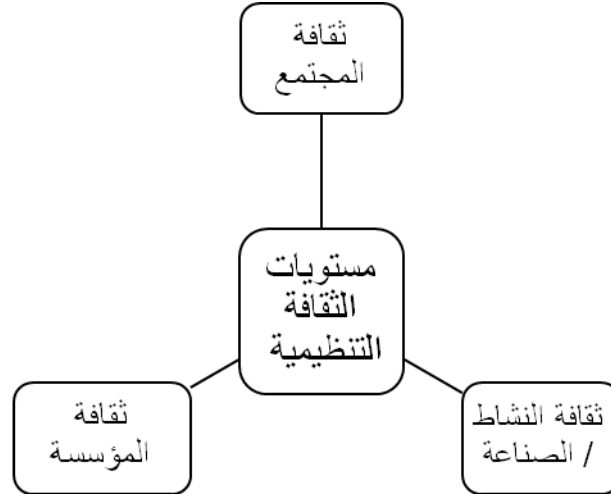
يوجد تشابه في الثقافة داخل النشاط أو الصناعة الواحدة واختلافات في الثقافات بين النشاطات والصناعات المختلفة ويعني هذا أن القيم والمعتقدات الخاصة بمنظمة ما توجد في نفس الوقت في معظم أو كل المنظمات العاملة داخل نفس النشاط وعبر الوقت يتكون نمط معين داخل النشاط يكون له تأثير مميز على جوانب رئيسية مثل نمط اتخاذ القرارات ومضمون السياسات ونمط حياة الملابس والأشياء الأخرى السائدة داخل المنظمات العاملة في نفس النشاط ويتضح ذلك بالنظر في النمط الوظيفي في نشاطات البنوك وشركات البترول أو شركات الطيران وغيرها.

3- ثقافة المؤسسة:

عادة ما تكون المؤسسات العامة والحكومية والمؤسسات الكبيرة والبيروقراطية ثقافات مختلفة عن المؤسسات الصغيرة أو الخاصة في مواقع أو أماكن العمل داخل نفس المؤسسة حيث يمكن أن تكون الثقافات الفرعية حول المستويات الإدارية والتنظيمية المختلفة داخل إدارات وأقسام أو قطاعات المؤسسة، ويرجع ذلك إلى أن الأفراد في هذه المستويات أو في الوحدات التنظيمية يواجهون متغيرات

مختلفة ويتعرضون لمصادر وأنواع من الضغوط مما يدفعهم إلى تشكيل مجموعة من القيم والعادات والمعتقدات والافتراضات التي تحكم سلوكهم أو التي يعتقدون أنها تحمي تواجدهم في المؤسسة¹

الشكل 04: مستويات الثقافة التنظيمية



المصدر: من إعداد الطالب

- المطلب الثاني: آليات خلق الثقافة التنظيمية²

تتجسد فكرة تكوين الثقافة التنظيمية من خلال الوعي بعملية تكوين الثقافة وفهم آلية نشؤها. وتكون خطوات تشكيل الثقافة التنظيمية وممارسات الإدارة العليا في بناء الثقافة التنظيمية كما يلي:

1- خطوات تشكيل الثقافة التنظيمية

هناك خطوات محددة لتشكيل الثقافة التنظيمية تأخذ التسلسل التالي:

- ضرورة الحرص والجدية في اختيار العاملين الجدد مما يمكن من الحصول على أفراد قادرين على قبول ثقافة المنظمة والتكيف معها
- تجريد العاملين الجدد من الثقافة والخبرات والقيم والتجارب السابقة بغية تمكينهم من تبني الثقافة السائدة وكذا قواعد السلوك الخاصة بالمنظمة
- التدريب الدوري للعاملين.

¹ عيساوي وهيبية، أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي "دراسة حالة فئة الأفراد اشبه طبيين بالمؤسسة الاستشفائية العمومية ترابي بوجمعة بيشار، رسالة ماجستير، تلمسان، جامعة أوبوكر بلقايد، الجزائر، 2012، 26، 27

² إلياس سالم، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء لموارد البشرية، رسالة ماجستير تخصص علوم تجارية، جامعة محمد بو ضيايف، مسيلة، الجزائر، 2006، ص 27 - 28

- استخدام نظام المكافأة والتحفيز بعناية بهدف تدعيم الأداء الجيد والذي يتحقق أهداف المنظمة.
- إرشاد العاملين دوريا للتأكيد من انتشار واعتناق الأفراد الثقافة المنظمة.
- تعريض العاملين للعديد من المواقف والتي يمكن من خلالها تعزيز الثقافة المنظمة لديهم.
- تكليف العاملين للقيام ببعض الأعمال من خلال التقليد والمحاكاة كتدريب العاملين على تبني الثقافة السائدة في المنظمة.

2- ممارسات الإدارة العليا وتأثيرها في بناء الثقافة التنظيمية

رغم أهمية القيم المعلنة أن الممارسات تبقى الاختبار الحقيقي لطبيعة الثقافة التنظيمية السائدة لأنه في الواقع يتبين أن العديد من الثقافات التنظيمية تعكس ثقافة أو هي من ثقافة المؤسسين أي أن الإدارة العليا أو الهيئة المؤسسة هي أول من تصنع اللبنة الأولى لبناء ثقافة تنظيمية فقد ترفع بعض الشعارات وتتبنى قيم الإنجاز والشفافية والمبادرة والعمل الجماعي، والمشاركة في اتخاذ القرارات إلا أنه في الواقع تحد عكس ذلك مما يضعف من ولاء العاملين وانتماءهم، وعليه فإن مثل هذه الممارسات السلبية والإيجابية هي التي تشكل الثقافة التنظيمية وليست الشعارات والسياسات التي لا تطبق. وعليه تعد الثقافة التنظيمية بعدا مهما لأي منظمة تسعى لتحقيق التفوق، فالمنظمة هي التي تتمتع بثقافة قوية تمكنها من المضي قدما نحو التميز.

- المطلب الثالث: عوامل ووظائف الثقافة التنظيمية

- أولا: عوامل الثقافة التنظيمية¹

ذكر Byleset أن ضعف وقوة ثقافة المنظمة يتأثر بمجموعة العوامل :

- 1- حجم المنظمة: تعتبر الثقافة من الظواهر الملازمة للجماعات التنظيمية فكلما صغر حجم الجماعات واشترك أعضاؤها في العديد من التجارب كلما كان هناك احتمال أكبر لنشوء ثقافة مشتركة، بينما يقل احتمال تكوين ثقافة واحدة للمنظمات الكبيرة الموزعة جغرافيا ووظيفيا.
- 2- العمر التنظيمي: غالبا ما تكون لدى المنظمات القديمة ثقافة مميزة أكثر مما هو موجود لدى المنظمات حديثة العهد والتي لا تزال تمر في المراحل الأولى من النمو والاستقلالية
- 3- التقنية التنظيمية: تساعد التقنية على إيجاد طريقة مقبولة لدى منتسبي التنظيم على القيام بالمهام وهذا يمثل أحد دعائم قيام ثقافة تنظيمية مشتركة. كما يؤثر إيجابا على مستوى الأداء.
- 4- التنشئة الاجتماعية: يخضع الفرد في المنظمة لعمليات مستمرة من التنشئة التنظيمية تعمل على تقوية وتعزيز بعض القيم والمبادئ لديه فكلما نشطت المنظمة في هذا المجال كلما كنا بصدد ثقافة تنظيمية أقوى .

¹ وسام عيد العزیز سلامة، القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى وزارة الداخلية والأمن الوطني رسالة ماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، تخص إدارة الدولة والحكم الرشيد، جامعة الأقصى فلسطين، 2015، ص49.

- 5- التغيير التنظيمي: التغيير السريع في التنظيم وأعضائه كترك العمل مثلاً، والتباين في وجهات النظر حول المتغيرات التنظيمية يضعف احتمال وجود ثقافة تنظيمية قوية.
- 6- البيئة الخارجية: استقرار بيئة التنظيم الخارجية يساهم في وجود استقرار داخلي، وهذا يسمح بظهور ثقافة تنظيمية مميزة.
- ثانياً: الوظائف الأساسية للثقافة التنظيمية: يؤكد روبينز Robbins بأن الثقافة التنظيمية تؤدي وظائف أساسية تتمثل في:¹
 - 1- عامل للتمايز: إذ تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات.
 - 2- اكتساب الهوية التنظيمية: إذ أن العمال يشتركون في جملة من القيم والمعايير، وهذا ما يشعرهم بالتوحد ومن ثم الانتماء للمؤسسة التي تدعم هذه القيم.
 - 3- تسهم في خلق الالتزام والانتماء لما هو أكبر وأهم من المصالح الدانية للأفراد، ألا وهو المنظمة.
 - 4- تعتبر الثقافة التنظيمية إطاراً مرجعياً وسلوكياً مرشداً يهتدي به العاملون في المنظمة.
 - 5- تعزز استقرار النظام، حيث تشجع الثقافة التنظيمية على التنسيق والتعاون الدائمين بين الأعضاء، وذلك من خلال تشجيع الشعور بالهوية المشتركة.
 - 6- تشكل السلوك من خلال مساعدة الأفراد على فهم ما يدور حولهم، فثقافة المنظمة توفر مصدراً للمعاني المشتركة التي تفسر لماذا تحدث الأشياء على نحو ما.
- **المطلب الرابع: أبعاد الثقافة التنظيمية**
 - 1- تحديد أبعاد الثقافة التنظيمية تتضمن الثقافة التنظيمية العديد من الأبعاد التي أكنت عليها العديد من الدراسات الأجنبية والعربية والتي تختلف من منظمة إلى أخرى ومن بلد إلى آخر، وهذا لا يمنع في الحقيقة من وجود بعض أبعاد الثقافة التنظيمية التي تنفرد بها كل منظمة على حدى ولا يمكن تعميمها على جميع المنظمات.
 - 2- تحليل أبعاد الثقافة التنظيمية: بالرجوع إلى الدراسات السابقة اتضح أن للثقافة التنظيمية مجموعة من الأبعاد والتي تؤثر بدورها في سلوك الأفراد، ويمكن توضيح ذلك في ما يلي:
 - بعد الاحتواء والترابط: يشير مفهوم الاحتواء والترابط إلى مدى أهمية العمل بالنسبة للفرد، ومدى اندماجه بقلبه وعقله في عمله؛ بحيث يصبح عمله جزءاً مهماً من حياته وأنه جزء من المنظمة وأن لعمله تأثير مباشر في تحقيق أهداف المنظمة، كما أن الاحتواء التنظيمي عبارة عن مجموعة من الممارسات والقيم التي تساهم في توفير بيئة عمل من شأنها أن تجعل الفرد

¹ أ. يحيى عبد المالك. الثقافة التنظيمية: الدلالات والأبعاد، جامعة آفاق العلوم، العدد السادس، جامعة، تيارت، الجزائر، 2017، ص299.

أكثر احتواءً لوظيفته وجعله أكثر ارتباطاً بعمله وبمنظمتها¹، كما أن بعد الاحتواء والترابط يخلق لدى العاملين توجهاً إيجابياً نحو المنظمة وقيمها، كما يعتبر وسيلة فعالة لدفع الأفراد إلى إخراج أفضل ما لديهم من المهارات والقدرات التي تمكنهم من أداء العمل، وهناك عدة متطلبات تسهم في تحقيق مفهوم الاحتواء والترابط كالاتجاه نحو تفعيل مشاركة العاملين في صناعة واتخاذ القرارات²، والاتجاهات نحو تطوير قدرات العاملين من خلال التمكين والتدريب والتعلم التنظيمي، والاتجاه والتطوير والتحفيز من خلال وتقدير العاملين ونشر ثقافة المكافأة وتشجيع الإنجاز والشعور بالأمن والاستقرار الوظيفي وتوفير الرعاية الصحية والاجتماعية المناسبين للعاملين ولأسرهم، والاتجاه نحو تفعيل الاتصالات لتحقيق التنسيق والتكامل بين الوحدات والأقسام المختلفة، مما يساهم في رفع الروح المعنوية للعاملين وتحفيزهم وبث روح التعاون والاندماج في جماعة العمل وهو ما يحقق نوع من الاحتواء والترابط الوظيفي³.

- بعد الاتساق والتجانس: يتضمن بعد الاتساق والتجانس مدى عمق واتساق القيم التي يطلقها أفراد المنظمة ومدى إيمانهم بها، وكذا على جودة التنسيق والتكامل بين الإدارات والأقسام المختلفة للمنظمة وهناك عدة متطلبات تسهم في تحقيق مفهوم الاتساق والتجانس كوضوح القيم الجوهرية، والاتفاق على القيم الجوهرية، وكذا التنسيق والتكامل بين الإدارات والأقسام المختلفة في المنظمة.
- بعد القدرة على التكيف: يتضمن بعد القدرة على التكيف مع متغيرات البيئة الداخلية والخارجية وجود نظام من المعتقدات والقيم والمعايير التي تدعم قدرة المنظمة على استقبال وتفسير وترجمة الإشارات الصادرة من البيئة إلى سلوكيات تعمل على زيادة فرصة المنظمة في البقاء والنمو، وذلك لتصور الرؤية المستقبلية للمنظمة، ورسم رسالتها وتحديد غاياتها على المدى البعيد وتحديد أبعاد العلاقات المتوقعة بينها وبين بيئتها بما يسهم في بيان الفرص والمخاطر المحيطة بها، ونقاط القوة والضعف المميزة لها، وذلك بهدف اتخاذ القرارات الاستراتيجية المؤثرة على المدى البعيد ومراجعتها وتقويمها.
- بعد تشجيع الإبداع والابتكار: يتضمن بعد تشجيع الإبداع والابتكار مجموعة من القيم والمعتقدات التي تسهم في توليد الأفكار وخلق روح الإبداع وتقديم الأفكار الجديدة، وزرع روح

¹ ماهر أحمد حسن محمد، عمر محمد مورسي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالابتكار الإداري للقيادات الإدارية لجامعة أسيوط، المجلة العلمية، مصر، كلية التربية، مجلد 28، العدد، 2012، ص289.

² عاكف لطفى خصاونة، إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن 2011، ص83.

³ يوسف جغلولي، القيادة الإدارية الوسطى وعلاقتها بتطوير الثقافة التنظيمية بالمن

- العمل الجماعي بين العاملين وإعطائهم الحرية لتقديم أفكار التي تؤدي إلى التغيير البناء، والعمل على تطبيق الأفكار الإبداعية بع اختبارها بشكل علمي
- بعد التوجه نحو النتائج يتضمن بعد التوجه نحو النتائج مجموعة من العمليات المتداخلة والمتكاملة تهدف إلى التحديد الدقيق والواضح للغايات والأهداف المرجوة واعتمادها شكل أساس للتخطيط والتوجيه في كافة مجالات النشاطات بالمنظمة وهذا من خلال تحديد المستوى المطلوب من قياس المستوى الفعلي للأداء وتحديد الفارق بين المستويين وكذا العمل على تضييقه وتحسين وتطوير الأداء الفعلي ليصل إلى المستوى المستهدف
 - بعد التوجه بالفريق: يتضمن بعد بالفريق العمل بروح الفريق الواحد من خلال التركيز على الهدف، وزيادة درجة إحساس التوجه العاملين بالهوية والانتماء والفخر بأدائهم الجماعي، وخلق بيئة عالية للتحفيز، واستجابة أسرع للمتغيرات التكنولوجية، من أجل تحسين الإنتاجية وزيادة قدرة المنظمات على التغلب على المشاكل في بيئات العمل المتغيرة وغير المستقرة وهو ما يمكن المنظمة من اكتساب ميزة تنافسية.
 - بعد التوجه بالعميل: بعد التوجه بالعميل هي عبارة عن فلسفة أو أسلوب إداري متكامل يقوم أساساً على توجيه سلوك أعضاء التنظيم نحو إيجاد وحفظ وتطوير وإدامة وتعزيز علاقات المنظمة زبائنها ومع بقية الشركاء كالمجهزين والموزعين والمساهمين من خلال تقديم المنافع المتميزة والقيمة المضافة، وبما يضمن رضاهم ويمكنها من الاحتفاظ بهم وكسب ولائهم ويحقق لها التميز والبقاء في السوق.

➤ المبحث الثالث: تأثير الثقافة التنظيمية على المنظمة

- **المطلب الأول: إدارة الثقافة التنظيمية وتأثيرها على المنظمة**
- تعمل ثقافة المنظمة على تحقيق الانسجام بين الأفراد العاملين في المنظمة لهذا الغرض، سنحاول من هذا العنصر مناقشة كيفية إدارة الثقافة داخل المنظمة وتوضيح أبرز جوانب تأثير ثقافة المنظمة على بعض الممارسات الإدارية
- 1- إدارة ثقافة المنظمة: يقصد بإدارة ثقافة المنظمة " عملية بناء وتطوير وتدعيم الأهداف الفردية والجماعية والتنظيمية " وتمر عملية إدارة ثقافة المنظمة بأربعة مراحل تبدأ ببناء الثقافة ثم نقلها والحفاظ عليها لتأتي مرحلة تشخيصها تم مرحلة حتمية التغيير.
 - 2- بناء ثقافة المنظمة¹: يتولى في الغالب عملية بناء وتشكيل ثقافة المنظمة الشخص أو الأشخاص الذين أنشأوا المنظمة حيث يكون لهم شخصية ديناميكية وقيم مسيطرة قوية ورؤية واضحة لما

¹ سالم إلياس، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، قسم علوم تجارية كلية العلوم الاقتصادية ولتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف مسيلة، الجزائر، 2006، ص26 .

ستكون عليه المنظمة في المستقبل وكيفية الوصول إلى ذلك وتستمر تلك الثقافة حتى بعد رحيلهم منها.

مثلاً ثقافة شركة مايكروسوفت التي تثنى إنفاق وقت طويل في العمل بالشركة لقد انتقلت هذه الثقافة إلى العاملين مما كان يفعله بيل جيتس مؤسس الشركة وفي بعض الأحيان تظل القيم التي غرسها مؤسس الشركة موجودة حتى بعد رحيله ومن ذلك على سبيل المثال القيم التي غرسها Raykro في سلسلة مطاعم ماكدونالدز من ضرورة حصول العملاء على طعام جيد بأسعار معقولة في بيئة أسرية نظيفة فإن هذه الثقافة ما زالت موجودة حتى الآن.

كما أنه لا يمكن أن تتشكل ثقافة المنظمة بمعزل عن الثقافة المجتمع فتري أن قوة الثقافة التنظيمية تتجلى في الإدارة اليابانية وذلك لاهتمامها بالقيم المصاحبة للسلوك العملي فالإدارة اليابانية تعكس في جوهرها ملامح الثقافة اليابانية وتسخر القيم السائدة في المجتمع لتكون في خدمة المنظمات الإدارية.

كما أن ثقافة المنظمة تنمو متأثرة بخيرة المنظمة مع البيئة الخارجية والتي تمارس نفس نشاط الشركة فعلى كل منظمة أن تجد لها مكاناً مناسباً في الصناعة التي تعمل بها أو السوق الذي تتعامل فيه وتعمل المنظمة على تحقيق ذلك في أيامها الأولى

3- نقل ثقافة المنظمة والحفاظ عليها: وفيما يلي عدد من الطرق والممارسات التي تسهم في انتقال الثقافة التنظيمية إلى العاملين وقبولهم لها

- اختيار العاملين: أولى خطوات المحافظة على الثقافة وأهمية اختيار واستخدام واحتفاظ المؤسسين بالموظفين الذين يفكرون ويشعرون للجان طريقهم في المنظمة وعدم التفريط بهم وإدخال معتقدات المؤسسين إلى معتقدات الموظفين وتشجيعهم على التوحد معهم.
- الرموز والشعارات إن الرموز والشعارات تقول أكثر مما تراه العين، وهي الأشياء التي تتضمن معاني أكبر بكثير من المعنى الظاهري لها فعلى سبيل المثال فإن بعض الشركات تعتمد على الشعارات ترمز إلى القيم التي تعتنقها فتستخدم استعارة لغوية أو أقوالاً لنقل موعظة كاملة في جملة قصيرة يسهل التقاطها وتكرارها من جانب العاملين وكذا عملاء الشركة ومن الأمثلة التقليدية للشعارات التي اتخذتها المنظمات شعار شركة جنرال إلكتريك الذي يقول: "التقدم والارتقاء هو ما نتيجة وشعار شركة فورد الذي يقول الجودة هي وظيفتنا الأولى" فهذه الشعارات ترمز لما تود المنظمة أن تقوله أو تثبته سواء لعاملها أو لجمهورها الخارجي لتعزيز مكانها.

- الاحتفالات: الاحتفال هو حدث مخطط تنظمه الإدارة لصالح العاملين وتحافظ المنظمة على ثقافتها عن طريق الاحتفالات المتعددة التي نقوم بها وتمثل في الاحتفال بعد عودة الموظفين إلى العمل أو في تعارف الموظفين الجدد على الموظفين القدماء أو في استقبال مدير جديد أو حفلات جوائز الموظفين المثاليين والمتميزين أو حفلات التخرج. وقد عبر أحد الخبراء عن معنى للثقافة فقال: "الاحتفالات بالنسبة للثقافة كالنص بالنسبة للفيلم"
- من الطرق التي تنتقل بها الثقافة وتساعد على المحافظة عليها المبادئ المكتوبة، فتسجل مبادئها بوضوح ليطلع عليها الجميع، وتحدد القواعد الأخلاقية التي تحكم تصرفاتها وتصرفات العاملين فيها ثم تقوم بطبع ذلك في كتيب يسعى دستور الأخلاق كما في بعض المنظمات، وهو عبارة عن جمل تعبر عن القيم الأخلاقية التي تلتزم بها الشركة وهو وسيلة مؤثرة في هذا المجال، فالفرد غالباً ما ينضم إلى إحدى الشركات دون أن يعرف نوع البيئة التي وضع نفسه و مستقبله الوظيفي فيها ، و بالتالي فإن التعبير بوضوح عن الدستور العمل في المنظمة يسمح للعامل بأن يقرر أن هجه المنظمة ملائمة أم لا.
- 4- تشخيص ثقافة المنظمة: يتم فيها تحليل كل الوثائق المتعلقة بالمنظمة، بإضافة القيام بزيارات ميدانية للمنظمة وذلك بعد الحصول على المعلومات الأولية والقيام باختبارات في بعض الأحيان حتى تتمكن من تشخيص الثقافة السائدة.
- ويمكن للمنظمة أن تستفيد من عملية التشخيص في:
 - تقييم مدى صحة المنطلقات للثقافة التنظيمية السائدة.
 - تقييم مدى شمول وتكامل وظائف الثقافة التنظيمية .
 - تقييم مدى القابلية لتطوير وظائف جديدة تتناسب مع التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة .
 - معرفة مدى فعالية الثقافة التنظيمية في أداء وظائفها.
 - اكتشاف أهم المعوقات الثقافية التنظيمية.
 - التأكد من ضبط الاتجاه الصحيح للثقافة التنظيمية باتجاه أولويات المنظمة الاستراتيجية.
- 5- تغيير ثقافة المنظمة: يعمل التغيير التنظيمي على إبراز موضوع الثقافة نظر الأهميته حيث أصبح شعار "ليس غير الثقافة لحل معظم المشكلات التنظيمية " محل اهتمام العديد من الدارسين في الإدارة سواء كانوا علماء ومستشارين.
- وتنصف ثقافة المنظمة بالتغيير والديناميكية حيث تتطور التنظيمية. وتتغير استجابة للمتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية أو الداخلية للمنظمة، أو في تركيبة وخصائص أعضاء المنظمة.

والمنظمات في الوقت الحالي لم تعد تتفاخر بحجمها وقوتها ورسوخها وثباتها بل أصبحت تتفاخر أيضاً بثقافتها وخصوصيتها التي تعكس تميزها ولأن الثقافة ترتبط أساساً بشخصية الكائن. وهويته فإن تغييرها يلقي دائماً نوعين من العقبات

- عقبة خوف القيادة الإدارية عند محاولة الانتقال من المعلوم إلى المجهول
 - عقبة رفض الناس بسبب ذلك الخوف ونظراً لصعوبة تغيير ثقافة المنظمة فإن الكثيرين يرون أن هذا التغيير مستحيل وبما أن الثقافة التنظيمية مرتبطة بالاستقرار والاستمرارية فإن تغييرها لا يتم بمجرد الرغبة في التغيير بل انها عملية معقدة وبحاجة إلى جهد ووقت لتحقيقها ولا يتم تغيير الثقافة إلا من حاجة ورغبة صادقة واقتناع الإدارة والقيادات العليا في المنظمة بعملية التغيير بحيث يقوم القادة والمديرون بدور أساسي في نجاح عملية التغيير وتغيير ثقافة المنظمة عندما تتغير القيادة أو عندما تقدم قيادتها على التغيير.
 - تواجه الإدارة مشكلة أو أزمات تجبرها على التغيير.
 - عند حلها أو دمجها مع غيرها من المنظمات
- في حالة وجود منافسة قوية يرى غالبية علماء التنظيم أنه يمكن تغيير عناصر الثقافة المرئية مثل اللغة والطقوس والتجهيزات والمعدات أما عناصر الثقافة الغير مرئية والمتمثلة في القيم والمعتقدات وسلوك العاملين فإنه يصعب تغييرها وتمثل أكبر تحدي يواجه الإدارة.
- ومن علماء التنظيم يرى أنه لكي يتغير سلوك العاملين يجب أن يروا القيمة الملازمة لتعديل سلوكهم في الاتجاه الجيد كالمكافآت مثلاً وفي حالة عدم الاستجابة للتغيير وعدم تعديل العاملين لسلوكهم تتخذ الإدارة حيالهم الخصم أو الإبعاد عن العمل واستقطاب عاملين جدد تتوافق ومن الثقافة الجديدة للمنظمة بل يتغير سلوك الأفراد عملية الاتصالات المكثفة ثقافتهم التنظيمية مع التي تتحدث عن الثقافة التنظيمية الجديدة ووضع برامج تدريبية للثقافة التنظيمية الجديدة وبعد ذلك تبدأ عملية تعيين أفراد جدد لديهم القيم والمعتقدات الجديد.
- المطلب الثاني: دور الثقافة المنظمة وتأثيرها على المنظمة
- تلعب ثقافة المنظمة دوراً هاماً لتحقيق أهداف المنظمة، ولها تأثير بالغ على مستويات عدة: على العاملين على الإدارة وحتى على كفاءة الأداء. لذلك سنناقش من خلال هذا المبحث أهم الأدوار التي تلعبها ثقافة المنظمة وتأثير هذه الأخيرة على المنظمة.

1- دور الثقافة في المنظمة: تتلخص أدوار ثقافة المنظمة في المؤسسات في النقاط التالية:¹

- إبراز الشخصية المتميزة للمنظمة عن غيرها من المنظمات.

¹ النجار محمد عدنان ، إدارة الأفراد ، إدارة الموارد البشرية و السلوك التنظيمي ، منشورات جامعة دمشق ، سوريا ، 1995 ص 385

- تمكين الأعضاء من الانتماء والانتساب إليها ومن التميز معها.
 - تحقيق التوازن الاجتماعي بين مصالح الأفراد الشخصية المتنافرة والضيقة.
 - تحديد معايير للسلوكيات فيما يجب أن يقوله ويفعله الأعضاء.
 - تمكن المنظمة من التحكم الآلي والطوعي باتجاهات وسلوكيات الأعضاء.
 - تقلل من احتمال ترك العمل ودوران العمل.
 - إضافة إلى هذه الأدوار هنا كمجموعة أخرى من الأدوار المتمثلة في:
 - تحقيق التكامل الداخلي بين الأفراد في المنظمة من خلال تعريفهم بكيفية الاتصال فيما بينهم والعمل معا بفاعلية.
 - تحديد معايير للسلوكيات فيما يجب أن يقوله ويفعله الأعضاء.
 - تمكن المنظمة من التحكم الآلي والطوعي باتجاهات وسلوكيات الأعضاء
 - تقلل من احتمال ترك العمل ودوران العمل
 - إضافة إلى هذه الأدوار هنا كمجموعة أخرى من الأدوار المتمثلة في:
 - تحقيق التكامل الداخلي بين الأفراد في المنظمة من خلال تعريفهم بكيفية الاتصال فيما بينهم والعمل معا بفاعلية
 - تحقيق التكيف بين أفراد المنظمة والبيئة الخارجية من خلال تعريفهم بأسلوب وسرعة الاستجابة لاحتياجات واتجاهات الأطراف ذوي العلاقة بالمنظمة في البيئة الخارجية
 - القيام بدور المرشد للأفراد والأنشطة في المنظمة لتوجيه الفكر والجهود نحو تحقيق أهداف المنظمة ورسالتها
 - تحديد أسلوب وسرعة استجابة أفراد المنظمة لتحركات المنافسين، واحتياجات العملاء
 - يحقق للمنظمة تواجدتها ونموها كما تلعب ثقافة المنظمة دورا كبيرا في إحداث التطوير أو التغيير التنظيمي للتماشي مع تغيرات بيئة العمل، ويأتي هذا الدور بالنظر بما تؤديه ثقافة المنظمة
- من دور للتكيف مع هذا المحيط نتيجة القيم والنظرة المشتركة والنظام المرجعي الذي يتقاسمه أعضاء المنظمة .
- وبذلك يمكن القول إن ثقافة المنظمة تدفع الطاقات وتوجه الجهود نحو أهداف أساسية، فهي أداة هامة من أدوات التسيير وعلى الرغم من أن كل الباحثين يرون أن لثقافة المنظمة أثرا إيجابيا على الفعالية إذا ما سار النمط السلوكي للأفراد اتجاه تحقيق الهدف، ودفعهم إلى إتباع معايير وأهداف

المنظمة، فإن من جهة أخرى يمكن أن يكون للثقافة أثر سلبي على الفعالية إذا ما وجهت أعضاء الجماعة بعيدا عن تحقيق أهداف المنظمة ودفع تهم إلى المضيفين اتجاه غير فعال.

- المطلب الثالث: تأثير ثقافة المنظمة على المنظمة

1- تأثير ثقافة المنظمة على بعض الممارسات الإدارية: تعمل ثقافة المنظمة على تحقيق الانسجام بين الأفراد العاملين في المنظمة لهذا الغرض، سنحاول من خلال هذا المبحث مناقشة مسألة تأثير ثقافة المنظمة على بعض الممارسات الإدارية كالقيادة الاختيار والتعيين التدريب وتقييم الأداء ونظام الجزاء.¹

● تأثير ثقافة المنظمة على عمليتي الاختيار والتوظيف: إن من أهم ممارسات الإدارة المسؤولة عن الموارد البشرية والتي تعتمد على ثقافة المنظمة، نجد عمليتي اختيار الأفراد وتوظيفهم، لأنها تين العمليتين تتعلقان بإدخال أشخاص غرباء ذوي ثقافات فردية تختلف عن ثقافة المنظمة، وبالتالي وجب على إدارة الموارد البشرية اختيار وتوظيف المترشحين الذي يملكون القدرات والمعارف والقيم التي يرى مسئولو المنظمة ضرورة تواجدها فيهم لضمان نجاح منظماتهم والرفع من فعاليتها. وعلى الرغم من أن المنهجية العلمية في إدارة الأفراد توصي بضرورة اختيار العاملين حسب التوصيف الوظيفي للعمل، إلا أن عملية الاختيار تؤدي عمليا إلى اختيار أولئك الأفراد الذين لديهم قيم مشتركة مع أو جزء كبير منها، سواء أكان ذلك يتم بشكل مقصود أو غير مقصود.

● تأثير ثقافة المنظمة على عملية التدريب: يعتبر الاستثمار في العملية التدريبية من أهم العناصر التي تسمح للمنظمة بتحسين أدائها، هذه العملية يجب أن تحترم قيم المنظمة وأساليبها في أداء الأعمال، لذلك يجب أن تأخذ بعين الاعتبار في البرامج التدريبية جوانب الثقافة المنظمة للمؤسسة، ومن أهم جوانب هذه الثقافة نجد العادة والعرف اللذين تتبعهما المنظمة فيما يتعلق بالتدريب، فالمنظمات التي تؤمن ثقافتها وتشجع التدريب ستكون الأنشطة التدريبية مستمرة أكثر من المنظمات التي تؤمن ثقافتها بالتدريب.

أضف إلى ما ذكرناه أنها نشير إلى ضرورة غنى البرامج التدريبية التي تسطرها المنظمة سواء داخلها أو خارجها بعناصر ثقافية من شأنها أن تدعم رضا العاملين ودافعهم، وتقلل من صراعات العمل، وتحفزهم على العمل بروح الفريق الواحد الذي يهدف إلى تحقيق الغاية نفسها.

● تأثير ثقة المنظمة على تقييم الأداء ونظم الجزاء: نقصد بتقييم أداء الأفراد " هو إسقاط حكم على مجموع الأنشطة التي يمارسها عامل من خلال نشرة محددة في منظمة ما هذا الحكم

¹ النجار محمد عدنان، إدارة الموارد البشرية و السلوك التنظيمي، منشورات جامعة دمشق، سوريا 1995 ص 387

يجب أن يستند على معايير مفسرة، وقواعد قائمة بطريقة تسمح للمقوم بإبداء رأي عام وموضوعي حول مردود ومستقبل العامل أما نظم الجزاء فنقصده الحوافز المادية والأدبية، وكذلك العقوبات التي تلحق بالفرد نتيجة إقدامه على القيام بعمل ما حيث أن عمليتي تقييم الأفراد وإثابتهم وعقابهم في المنظمات دفع بالأساس إلى دعم وإجرا العطاءات للسلوكيات التي تحقق أهداف المنظمة وتتماشى وقيمها وأساليبها في أداء الأعمال.¹

2- تأثير ثقافة المنظمة على النمط القيادي في المنظمة: تشكل التقاليد القيم السلوكيات والاتجاهات التي ينشئها الأفراد في المنظمة وثقافتها التي يتبناها هؤلاء ويجعلونها. لتصرفاتهم وانفعالاتهم قادة ومنقادين، ولأن القيادة هي عملية تأثير الأفراد على المجموعة لتحقيق أهداف محددة للمجموعة أو المنظمة، فإن النمط القيادي الذي به عملية القيادة في أي منظمة ما هو إلا انعكاسا لثقافة التعامل السائدة فيها

ومن ضمن النظريات التي اهتمت بالثقافة المنظمة والخلفية الثقافية للقيادة وتأثيراتها التي (Ouchi) لأوشي المختلفة في السلوك التنظيمي وخاصة في القيادة التنظيمية نجد نظرية تنطوي على مجموعة من القيم كالتوظيف طويل الأمد والثقة المتبادلة والعلاقات الإنسانية الوثيقة، حيث تعتبر هذه النظرية أن الأسس السليمة لثقافة التنظيم أن تتم عملية اتخاذ القرارات بالإجماع والمشاركة، حيث يشارك عدد كبير من الأفراد في صياغة القرارات الهامة، وتعتبر عملية المشاركة من أهم الوسائل التي تمكن من انتشار المعلومات على نطاق واسع وعلى تكريس قيم وأخلاق قيم التنظيم.²

- علاقة ثقافة المنظمة بالكفاءة الاقتصادية للمنظمات: الكتابات التي تناولت هذا الموضوع خاصة الحديثة منها أكدت على وجود علاقات بين الثقافات المنظمة والكفاءة الاقتصادية للمؤسسة، في الواقع العملي القليل من الدراسات الإحصائية التطبيقية أكدت هذه العلاقة وذلك بسبب صعوبات تتمثل بالأساس في ضرورة إجراءات حريات تمس عدد كافي من المؤسسات القياس خصائصها الثقافية وتحليلها كفاءتها الاقتصادية.³

¹ سعيد سلطان محمد 2002 ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، الطبعة الأولى ، دار وائل للنشر ، الأردن ص336
² مصطفى عاشوري ، سعيد لوصيف ، الخلفية الثقافية للقيادة في المؤسسة الجزائرية ، مداخلة ضمن ملتقى دولي حول الثقافة ، معهد علم النفس و علوم التربية ، جامعة الجزائر ص276
³ كمال قاسي ، المقومات و المعوقات الثقافية لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة و إيزو 9000 ، ماجستير كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير تخصص إدارة أعمال ، جامعة محمد بوضياف المسيلة ، الجزائر ، 2003 ص29

خلاصة الفصل:

إن نجاح أو فشل أي منظمة في تحقيق ثقافة تنظيمية مرهون بمدى امتلاكها لثقافة قوية متماسكة، هذه الأخيرة تعبر عن مجموعة من القيم والمعتقدات والافتراضات المشتركة بين العاملين، والتي تحكم طريقة تفكيرهم وطريقة تعاملهم مع المتغيرات البيئية، وقد تكونت عبر تاريخ حياة المنظمة، وتقع مسؤولية تطويرها على القادة أو المؤسسين الذين يحرصون ذلك النمط الفكري في العاملين من خلال فلسفتهم ورؤياهم وتوجهاتهم يؤمنون بها، فالثقافة القوية تسهل عملية التواصل بين الأفراد وتزيدهم تلاحماً فيما بينهم، لمواجهة مشاكل العمل التي تعترضهم مما يؤدي إلى الرفع في كفاءة المنظمة، وعلى العكس من ذلك فإن الثقافة الضعيفة والغير متماسكة تكون غير فعالة في أداء مهامها مما يخلق صعوبة لأفراد التنظيم للتوافق والتوحد مع المنظمة أو مع أهدافها وقيمها.

الفصل الثاني: دراسة حالة
بمؤسسة اتصالات الجزائر فرع
-مستغانم-

تمهيد:

بعد التطرق في الجزء النظري من الدراسة للمفاهيم المرتبطة بالثقافة التنظيمية والعلاقة التي تربطها بالمنظمة سيتم في هذا الفصل دراسة تطبيقية على مؤسسة اتصالات الجزائر بوكالة مستغانم من خلال التطرق إلى تعريف المؤسسة، ذكر مهامها، أدوارها وأهدافها بالإضافة إلى محاولة الإجابة على تساؤلات الدراسة واختبارها ومحاولة الإجابة على السؤال الرئيسي للبحث ومتعلق بدور الثقافة التنظيمية في المؤسسة بالإضافة إلى التعرف المنهج المستخدم، أدوات ومجتمع الدراسة.

➤ المبحث الأول: تقديم مؤسسة اتصالات الجزائر

تعتبر الجزائر واحدة من الدول التي بدأت تدرك أهمية تحديث قطاع الاتصالات، لذلك سعت إلى إحداث مؤسسات عمومية من بينها مؤسسة البريد والمواصلات التي تحولت والتي تحولت فيما بعد إلى اتصالات الجزائر والتي تنشط في مجال الاتصالات السلكية واللاسلكية ولذا سنحاول التحدث عن المؤسسة ابتداءً من نشأتها وتقديمها مروراً بهيكلها وتوزيع المسؤوليات وصولاً إلى نشاطها وخدماتها.

● المطلب الأول: عموميات عن مؤسسة اتصالات الجزائر

نقوم من خلال هذا المطلب بالتعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر بوحدة مستغانم

● أولاً: تعريف مؤسسة اتصالات الجزائر

شركة اتصالات الجزائر نشأة بعد إعادة هيكلة قطاع البريد والمواصلات، حيث تحصلت على الشكل القانوني في 11 اوت 2001 وبدأت نشاطها انطلاقاً من 6 جانفي 2002. وذلك تبعا للمرسوم التنفيذي رقم 04-02 والمتعلق بتوزيع الموظفين وأملاك إدارة البريد والمواصلات. وهي شركة عمومية ذات أسهم برأسمال افتتحي قدره 100 مليون دينار جزائري بعدد أسهم بلغ 20000 سهم ثم رفع رأسمال الشركة فيما بعد سنة 2005 إلى 50 مليار دينار جزائري بعدد أسهم يبلغ 10000000 سهم. تعمل في قطاع الاتصالات السلكية واللاسلكية تغطي كل التراب الوطني ومقرها الاجتماعي بالجزائر العاصمة بالطريق الوطني رقم 05 الديار الخمسة المحمدية الجراش العاصمة وعمر المؤسسة محدد قانوناً بتسع وتسعين سنة تتمثل مهامها في

- إنشاء وتشغيل وإدارة جميع أوجه الترابط الشبكي مع مشغلي الشبكات
- تطوير وتشغيل وإدارة الاتصالات السلكية واللاسلكية في القطاعين العام والخاص .
- توفير خدمات الاتصالات السلكية واللاسلكية لنقل وتبادل الصوت والرسائل النصية والبيانات الرقمية والمعلومات السمعية والبصرية

.وتسعى كذلك لتحقيق اهداف استراتيجية نذكر منها:

- تطوير شبكة وطنية محل لاتصالات السلكية واللاسلكية، وضمان توصيل المعلومات بدقة وبسرعة.
- رفع النوعية ونطاق الخدمة المقدمة للوصول لثقة العميل وخدمته بشكل متميز مما يسمح للمؤسسة برفع قدرتها التنافسية،

اتصالات الجزائر الرائد في مجال الاتصالات في الجزائر، تم انشاءها في إطار إعادة هيكلة قطاع البريد والمواصلات سنة 2000 بموجب القانون 2000/03 المؤرخ في 05 اوت 2000 والمحدد الأحكام العامة الخاصة بالبريد والمواصلات

لتصبح اتصالات الجزائر مؤسسة عمومية اقتصادية ذات أسهم براس مال اجتماعي تنشط في مجال الاتصالات، كما ان المؤسسة مطالبة بأداء مهام الخدمة العمومية بحيث تعتبر مؤسسة اتصالات الجزائر المتعامل الوحيد المستغل الشبكة الهاتف الثابت وشبكة الانترنت ADSL في الجزائر برأسمال اجتماعي يقدر ب 61.275,180,000 دج

● **ثانيا: مهام وخدمات مؤسسة اتصالات الجزائر**

من خلال هذا الفرع سوف يتم التعرف على مهام وخدمات مؤسسة اتصالات الجزائر

1- مهام مؤسسة اتصالات الجزائر:

- منح اشتراك للزبائن وتلبية حاجياتهم
- تسيير ومراقبة الهاتف
- استقبال الشكاوى والصيانة والتوجيه
- توفير خدمات الاتصالات السلكية واللاسلكية لنقل وتبادل الصوت والرسائل النصية والبيانات الرقمية والمعلومات السمعية والبصرية.

2- خدمات مؤسسة اتصالات الجزائر:

- الهاتف
- الإنترنت ADSL
- الجيل الرابع للهاتف الثابت 4 GLTE
- خدمة الويسي (WICI)
- خدمات التداول عن طريق الفيديو (visioconférence)
- تصميم او انشاء المواقع الالكترونية (بنقرة واحدة)
- المكتبة الالكترونية (في مكتبتني)،
- الرقابة الأبوية (famine)
- خدمة الدفع الالكتروني (خلاص)
- تقديم حلول متكاملة للشركات والمؤسسات العمومية

● **المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر**

يبين الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر إلى تقسيمات المؤسسة بحيث يوجد أربع مستويات رئيسية خلال اصلاحات 2003 وهي المديرية العامة بالعاصمة والمديريات الجهوية والوحدة العملية

الولائية والوكالة التجارية، واستمر العمل الى غاية سنة 2010 دون أي تغيير. ويمكن تبسيط هذه المستويات في اشكال ومحاولة شرحها.

1- الهيكل التنظيمي للمديرية العامة للاتصالات الجزائر

تعتبر المديرية العامة أعلى سلطة بالمؤسسة ورأس الهيكل التنظيمي تمارس سلطة الاشراف العام ووضع الاستراتيجيات والبرامج الكلية للمؤسسة. يرأسها المدير العام وبخوله بتنصيب أو عزل الامراء الاقليميين ومدراء الوحدات العملية بالتنسيق مع مجلس الادارة ويحتوي مباشرة بعد الادارة العامة مديريات الاقليمية (الجهوية) كما هو موضح.

1-1 التعريف بالمدير العام للمؤسسة

رئيس مجلس الادارة وبعد المسؤول الأول عن الاعمال القائمة حيث يتولى مع مساعديه مهمة تحقيق الاهداف المرسومة من قبل المصالح المختصة ومن مهامه:

- الحفاظ على الحصص في السوق.
- تطوير ثقافة الشركة في سوق المنافسة.
- تطوير التسويق العملي.
- السهر على تطبيق البرامج الموافق علمها والتنسيق بين المصالح.
- مراقبة تسيير النشاطات المختلفة في المؤسسة من خلال التقرير التي تصل إليها من المصالح المختلفة.
- النظر في الاقتراحات المقدمة من طرف المصالح.
- المحافظة على السير الحسن والعادي في الشركة.

2-1 الاستشارات الادارية في المؤسسة:

هي التي تمثل مختلف النشاطات الادارية. وتتكون من

1-2-1 الاستشارات التطبيقية

- إدارة التسويق والتجارة: هي المسؤولة عن كل المعاملات التجارية وتسويق الخدمات
- إدارة التوظيف تتكفل بنظام الاعلام في المؤسسة
- إدارة التقنية: هي المسؤولة عن النظام التقني في الشركة.
- إدارات الجهوية: تعتبر كإدارة مسؤولة عن مجموعة من الولايات وتوجد ثلاث عشر جهوية للاستشارات التطبيقية.

2-2-1 الاستشارات القانونية:

هي التي تتكفل بالأمر القانوني للشركة وتتكون من:

- إدارة المشاريع: هي المسؤولة عن تسيير ومراقبة مشاريع الشركة.
- المراجعة والتدقيق: تتكفل بمراجعة مختلف أنظمة التسيير.
- الجودة: هي المسؤولة عن جودة الخدمات للشركة.

3-2-1 إدارة الاستثمارات:

تتكفل بكامل الاستثمارات التي تخص الشركة وتتكون من:

- إدارة العلاقات العامة: وهي التي تتكفل بالعلاقات العامة للشركة داخليا وخارجيا.
- إدارة الموارد البشرية: هي المسؤولة عن العمال وتركيب نظام الشركة.
- الادارة المالية والمحاسبة: تتكفل بالمشاريع المالية والمحاسبة للشركة.
- الادارة الجهوية تختص بالتسيير في بعض الولايات، وتوجد إدارة جهوية واحدة خاصة بالاستثمارات.

الشكل رقم (05): الهيكل التنظيمي للمديرية العامة للإتصالات الجزائر



المصدر: الوثائق الداخلية لمؤسسة اتصالات الجزائر بوكالة مستغانم

2- التعريف بمصلحة التسويق للمؤسسة:

تقوم من خلال الفرع بالتعريف بمصلحة التسويق والهيكل التنظيمي لوكالة اتصالات الجزائر .

1-2 تعريف مصلحة التسويق:

تأتي بعد الوحدة العملية مباشرة وهي تمثل المستوى الرابع للهيكل التنظيمية لاتصالات الجزائر، وظيفتها المنتجات والخدمات وتحصيل إيرادات المؤسسة وتسعى للوصول لرضا وولاء المستهلكين عن طريق خدمتهم بكفاءة وفعالية بحيث تعتبر حلقة وصل بين المؤسسة وزبائنها، كما تتوفر على مكاتب امامية (الواجهة الأمامية) وتقوم بالالتقاء مع الزبائن وتحتك بهم وتتواصل معهم باستمرار ومكاتب خلفية (الواجهة الخلفية) تهتم وتقوم بدعم ومساندة الأنشطة الأخرى في أداء وظائفها بحيث تحتوي جملة من أقسام تجاريه والتي تتجسد نشاطاتها واهتماماتها بالوظائف التطبيقية بحيث تقوم كل مصلحة فيه بوظيفة تسويقية معينة وهي بدورها تنقسم إلى ثلاث أقسام

● قسم العلاقة مع الزبون:

تتمثل أهدافها ومبادئها في تنمية وتطوير التواصل بين مؤسسة اتصالات الجزائر بالزبائن والعملاء مهما كان نوعهم كالزبائن العاديين وكبار الحسابات والمؤسسات العمومية الخ.

● قسم قوى البيع وشبكة الوكالات التجارية:

تقوم بمتابعة وتقييم أداء الوكالات التجارية .

● قسم الفاتورة والتحصيل:

تقوم بالفاتورة انطلاقا من مرحلة تهيئتها حتى وصولها للزبون ومتابعة الديون.

● المطلب الثالث: اهداف مؤسسة اتصالات الجزائر:

تحاول مؤسسة اتصالات الجزائر تحقيق مجموعة من الأهداف ومنها:

- تحسين شبكة التغطية للوصول الى 95%.
- الزيادة في عدد المشتركين واسترجاع الحصص السوقية .
- استعمال مختلف التكنولوجيا الحديثة وتصدر قمة السوق

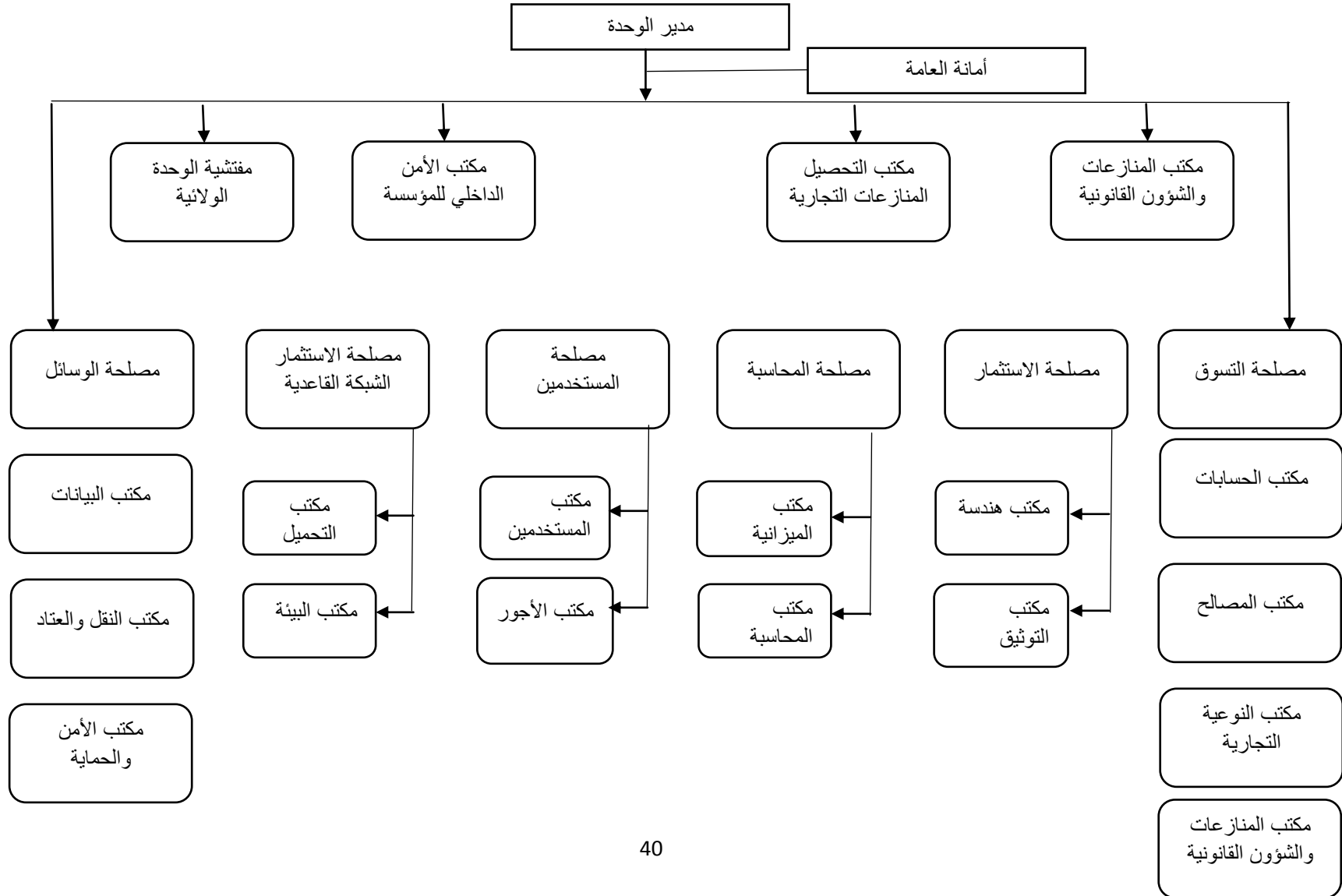
- الابداع أكثر في الاستراتيجية التجارية واعداد سياسات المالية فعالة وترقية الابتكار.
- وضع إجراءات جديدة فيما يخص تسيير الموارد البشرية .
- تحسين مستمر في نوعية الخدمة .
- المشاركة في التنمية الوطنية .
- الزيادة في عرض الخدمات الهاتفية وتسهيل عمليات المشاركة في مختلف مستعملين خاصة المناطق الريفية
- الزيادة في الجودة ونوعية الخدمات المعروضة المقدمة وجعلها أكثر من تنمية وتطوير الشبكة الوطنية للاتصالات، وفعالية توصيلها بمختلف المشاركة كممثل رئيسي في فتح برامج تطوير المؤسسة الاعلام في الجزائر.
- تطوير الخدمات الجديدة (البيع والشراء) عبر الشبكة العنكبوتية، وكذا التزويد بخدمات الاتصال عن بعد والتي تسمح بنقل وتبادل الرقمية المعلومات المرتبة والمسموعة الخ .
- العمل على كسب سمعة حسنة، والمحافظة عليها بتخلي على انماء التسيير التقليدية، والتصرفات السلبية.
- 3- شرح الهيكل التنظيمي للوحدة العملية لإتصالات الجزائر لولاية مستغانم :
وسنحاول التطرق لأهم المصالح :
- مدير الوحدة : و هو المسئول الرئيسي و الأول ومن مهامه الرقابة والمصادقة على مختلف مهام المصالح المتواجدة داخل المؤسسة .
- الأمانة العامة (سكرتاريا): وتعتبر كمساعد المدير الوحدة من تبليغ المراسلات لكل مصلحة خاصة بها .
- مكتب المنازعات و الشؤون القانونية: يهتم بمختلف المنازعات و الشؤون القانونية الخاصة بالمؤسسة والمتعلقة مع مختلف المؤسسات ,
- مصلحة استثمار لشبكة المشتركين :ومن مهامها التخطيط، متابعة المشاريع ، و هي مكلفة بالدراسات الخاصة بشبكة المشتركين ومتابعة التعطلات .
- مصلحة المحاسبة : ومن أهم مهامها تسيير ميزانية العمل وتمويل للمعدات والتجهيزات اللازمة والقيام بشؤون المحاسبة خاصة تلك المتعلقة بمناقصات التنظيم والتوثيق.

- مصلحة المستخدمين: ومهامها تسيير وتنظيم شؤون العمال كالتوظيف وتنظيم الامتحانات والمسابقات بالإضافة إلى الاهتمام بالشؤون الاجتماعية والثقافية والرياضية للعمال.
- مصلحة استثمار الشبكة القاعدية ومهامها تتمثل في متابعة تكييف التجهيزات، ونقل المكالمات الوطنية والدولية عبر الألياف البصرية وضمان وصولها.
- مصلحة الوسائل وتهتم بالمشتريات وتسيير الوسائل المادية (المركبات الأسهم المخزونات الخ...)
- مصلحة التسويق: مهامها التسيير الإداري للشبكات الهاتفية والاتصالات المتخصصة في الاستغلال والتسويق والتسعير. وهي مؤلفة من 04 مكاتب وكل مكتب له مهام خاص به.
 - أ- مكتب الحسابات الكبرى: دوره يتمثل في إنشاء الخطوط المتخصصة مثل "x25" أو «DZ PACK» وهي تعامل مع كل من البنوك الشرطة، الجيش الحماية المدنية... على مستوى الولاية ويقوم هذا الأخير بإنشاء أنظمة (الإنذار) للمؤسسات.
 - ب- مكتب المصالح الحديثة: يتمثل دوره أو مهامه في متابعة الوكلاء التجاريين من جانب "ADSL" من حيث عدد الزبائن وعدد الخطوط الممنوحة للإنترنت وحساب رقم الأعمال فيما يخص ADSL
 - ت- مكتب النوعية التجارية: يتمثل دوره في مراقبة وصيانة الخطوط الهاتفية fixe وحتى خطوط ال ADSL والخطوط المتخصصة على حسب نوع الزبون حيث ينقسم هذا الأخير إلى ثلاثة أنواع وهم الزبون العادي والزبون المتوسط والحسابات الكبرى والمصالح العمومية ومراقبة نوعية الخدمات المقدمة.
 - ث- المكتب التجاري وتتمثل مهامه فيما يلي :
 - ✓ تنظيم الوكالات التجارية وتحسيس دور كل عامل فيهم وبنوعية عمل الخطوط المتخصصة .
 - ✓ متابعة المداخل وذلك عن طريق فواتير الهاتف و ADSL عبر الوكالات التجارية التابعة لها
 - ✓ متابعة التركيبات (INSTALLATION) الجديدة للزبائن إن وجدت
 - ✓ وضع برنامج هادف مسطر لإتباعه عبر جميع الولايات وتحقيقه

- ✓ توجيه العمال مع التعامل مع الزبون أي كيفية تعامل العمال مع الزبون بطريقة حضرية.
- ✓ تحسيس وتوعية العمال بضرورتهم في هذه المؤسسة

✓ وأن لهم دور في زيادة المردودية من رقم الأعمال ولهم رأي في اتخاذ القرار فالمؤسسة أصلا قائمة عليهم.

الشكل رقم (06): الهيكل التنظيمي للوحدة العملية لاتصالات الجزائر لولاية مستغانم



المبحث الثاني: الجانب المنهجي للدراسة

المطلب الأول: أدوات الدراسة الميدانية

1- الأدوات المستعملة للحصول على المعلومات:

- الوثائق والسجلات: تم استعانة ببعض وثائق المؤسسة التي تتعلق بالهيكل التنظيمي للمركب
 - الاستمارة: باعتبار الاستمارة من أكثر الأدوات استعمالا في جمع البيانات، تم الاستعانة بها في جمع أكبر عدد ممكن من المعلومات التي تخص العمال وتعبير عن آرائهم وشعورهم حول موضوع الدراسة حيث تعتبر الاستمارة وسيلة فعالة للوصول الى المعلومات، وقد تم اعداد هذه بعدما تم تحديد ابعاد الموضوع ومكوناته وإدراك اهمية المعلومات المطلوبة وعلاقتها بالموضوع.
- وقد تم مراعاة العديد من الجوانب خلال اعداد الاستمارة منها: التدرج في الاسئلة وتسلسلها بهدف اثارة اهتمام المستجوبين وتنظيم افكارهم وترتيبها وتم ايضا الاعتماد على لغة بسيطة مستوحاة من خلال بيئة العمل ومحاكاة العمال، كما تم الابتعاد على الاسئلة المخرجة والتي تمنع الأفراد من الادلاء بالبيانات الواقعية، اضافة الى ذلك تم تكرار بعض الاسئلة بهدف التأكد من صدق المستجوبين.
- وقد اشتملت الاستمارة على قسمين رئيسيين :
- القسم الأول خاص بالأسئلة المتعلقة بالبيانات الشخصية كالجنس السن المستوى التعليمي، عدد سنوات الخبرة،
- بينما تناول القسم الثاني ثلاث محاور مقسمة كما يلي :
- المحور الأول: الاسئلة الخاصة بمدى مساهمة الثقافة التنظيمية في تحسين اداء العاملين وعددها 09 أسئلة
- المحور الثاني: أنواع الثقافة التنظيمية وعددها 06 اسئلة .
- المحور الثالث: الاسئلة الخاصة بواقع الثقافة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية

المطلب الثاني: اختبار أداة الدراسة وأساليب التحليل الإحصائي المستخدمة قبل الشروع في عملية التحليل واستخلاص النتائج، يجب اختبار أداة الدراسة وذلك من حيث مدى صدق وثبات العبارات التي ضمنها الاستمارة، حتى تكون النتائج ذات مصداقية وأكثر واقعية.

أ- صدق أداة الدراسة:

بعد اتمام الخطوة الأولى من اعداد الاستبيان وتطويره، تم عرضه في صورته الأولى على مجموعة من المحكمين من ذوي الخبرة والمعرفة في مجال الأبحاث العلمية للحكم عليه، وتحديد مدى وضوح عباراتها ومدى انتمائها الى محورها وملائمتها لقياس ما وضعت لأجله، وكفاية العبارات لتغطية كل محور من محاور متغيرات الدراسة، وبناء على ذلك تم تعديل بعض العبارات لتخرج في صورتها النهائية.

ب- أساليب التحليل الإحصائي المستخدمة:

بعد التأكد من الصدق الظاهري البنائي، ومعامل ثبات أداة الدراسة، وبعد التوقيع على اتفاقية التبرص بين جامعة عبد الحميد بن باديس -مستغانم- ومؤسسة اتصالات الجزائر محل الدراسة، والحصول على موافقة الجهات الإدارية المختصة لتطبيق الدراسة ميدانيا، تم توزيع (40) استبيانا على افراد عينة الدراسة، ولتسهيل اختبار فرضيات الدراسة والقيام بالحسابات اللازمة، ومعالجة البيانات بسرعة وبدقة أكبر، تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) وهو برنامج يحتوي على مجموعة كبيرة من الاختبارات الإحصائية مثل:

التكرارات والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري وأكثرها تعقيدا مثل تحليل التباين والانحدار.

كما تم استخدام برنامج مايكروسوفت اكسل Excel لإعداد الرسومات البيانية المتعلقة بالبيانات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة والتي تندرج ضمن المحور الأول للدراسة، وهذا من شأنه اعطاء صورة أكثر وضوحا على تركيبة افراد العينة.

المطلب الثالث : عرض وتحليل النتائج

أولاً: البيانات الشخصية

الجدول رقم (01): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

النسبة المئوية %	التكرارات	الجنس
85	34	ذكر
15	6	أنثى
100	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على نتائج الاستبيان وبرنامج SPSS
الشكل رقم (08): التوزيع النسبي للأفراد العينة حسب الجنس



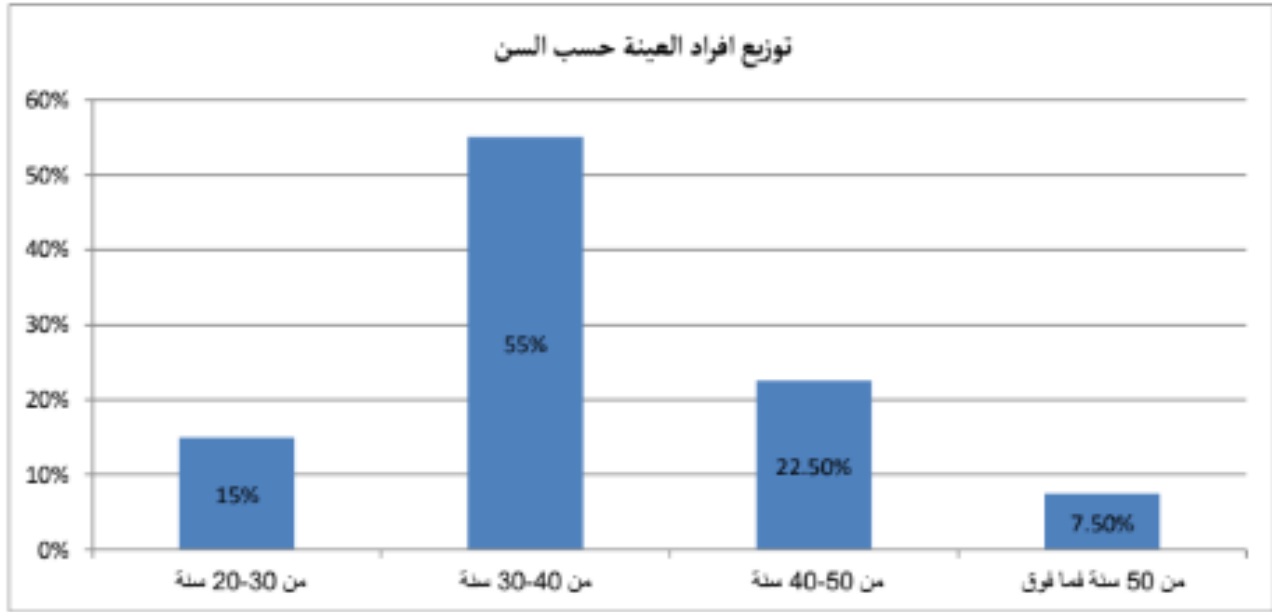
المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان وبرنامج EXCEL

من خلال الجدول رقم (01) والشكل رقم (08) نلاحظ ان نسبة الذكور والمقدرة ب (85%) أكبر من نسبة الإناث المقدرة ب (15%)، وهذا يعني ان عنصر الذكور هو العنصر السائد في المؤسسة.

الجدول رقم(02): توزيع أفراد العينة حسب السن

النسبة المئوية	التكرارات	السن
%15	6	من 20-30 سنة
%55	22	من 30-40 سنة

من 40-50 سنة	9	22.5%
من 50 سنة فما فوق	3	7.5%
المجموع	40	100%



المصدر من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج الاستبيان وبرنامج SPSS

الشكل رقم: التوزيع النسبي للأفراد العينة حسب السن

المنهج هو طريقة موضوعية يتبعها الباحث لدراسة ظاهرة من الظواهر بقصد تشخيصها وتحديد أبعادها او معرفة أسبابها وطرق علاجها والوصول إلى نتائج عامة يمكن تطبيقها. أي أنه ترتيب منسق للمبادئ والعمليات والعقلية التي نقوم بها ونحن بصدد الكشف عن الحقيقة والبرهنة عليها المنهج المستخدم في هذه الدراسة هو المنهج الوصفي التحليلي حيث لا يمكننا الوقوف على دور الثقافة داخل المؤسسة إلا من خلال وصف الواقع،

إن الدراسات الوصفية هي التي تهتم بجمع وتلخيص الحقائق الحاضرة المرتبطة بطبيعة أو بوضع.

جماعة الناس أو عدد من الأشياء أو مجموعة من الظروف أو فصيلة من الأحداث أو نظام فكري أو أي

نوع من الظواهر التي يرغب الشخص في دراستها ولكي يكون الباحث أقرب إلى الدقة يجب أن يتعدى

مستوى الوصف إلى تحليل الظواهر الموصوفة والكشف عن العلاقة بينهما فليس الهدف من هذه

الدراسة هو

المصدر من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان وبرنامج EXCEL

ما نلاحظه من الجدول رقم (02) والشكل رقم (09) ان اعمار افراد العينة تركزت عند الفئة (من

40-30 سنة) وذلك بنسبة، 55% اما نسبة 22,5% فتمثل الأفراد التي تتراوح اعمارهم بين (من 50-40

سنة)، اما الفئة العمرية (من 30-20 سنة) فتمثل نسبتها ب، 15% بينما بالنسبة للفئة العمرية التي

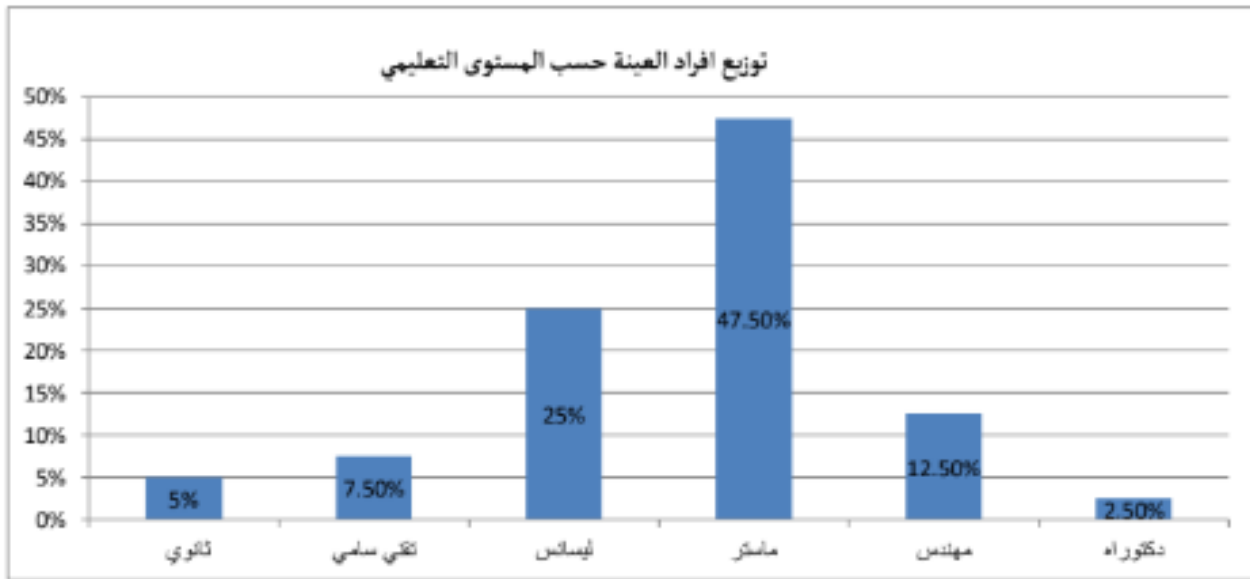
يتراوح سنها من 50 سنة فما فوق تمثل نسبتها، %7,5 ومن هذا نستنتج ان الفئة العمرية المسيطرة هي الفئة ذات الخبرة الجيدة.

الجدول رقم(03): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية %	التكرار	المستوى التعليمي
%5	2	ثانوي
%7,5	3	تقني سامي
%25	10	ليسانس
%47.5	19	ماستر
%12.5	5	مهندس
%2.5	1	دكتوراه
%100	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج الاستبيان وبرنامج SPSS

الشكل رقم(09): التوزيع النسبي للأفراد العينة حسب المستوى التعليمي



المصدر من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان وبرنامج EXCEL

نلاحظ من خلال الجدول رقم (03) والشكل رقم(10) ان مستوى ماستر يمثل اعلى نسبة ب، %47,5 ثم

تليها

نسبة من افراد العينة ذوي مستوى ليسانس والتي تقدر ب، 25% ثم تليها نسبة من افراد العينة ذوي مستوى

مهندس والتي تقدر ب، 12،5% ثم تليها نسبة من افراد العينة ذوي تقني سامي تقدر ب، 7،5% ثم تليها النسبة

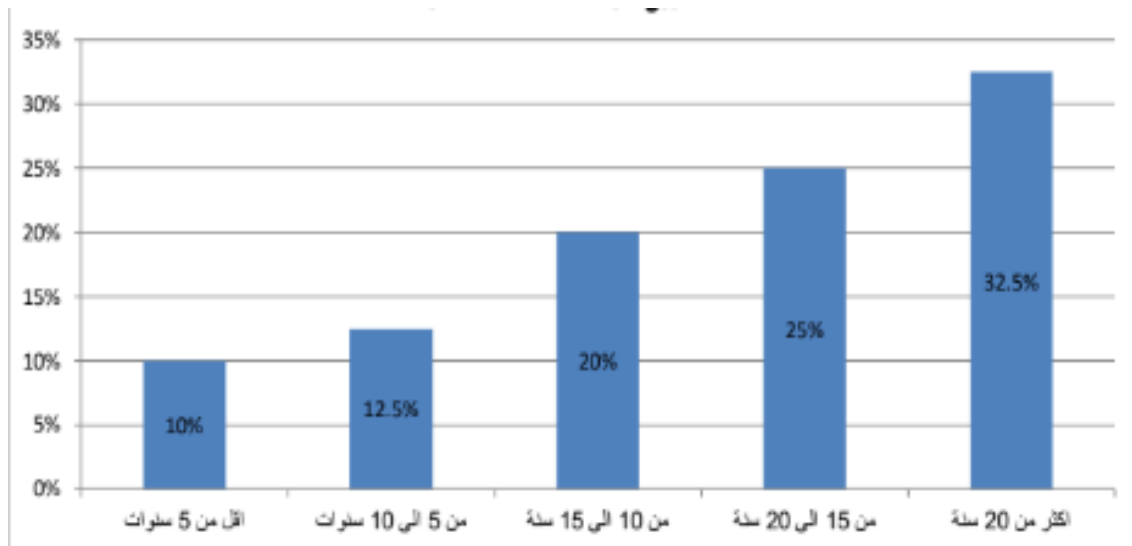
ذات المستوى الثانوي والمقدرة ب، 5% ثم تليها في الأخير نسبة من افراد العينة ذوي مستوى دكتوراه بنسبة تقدر ب، 2،5% وهذا يبين ان المؤسسة لها الإطارات والمسيرين ذوي كفاءة قادرة على تسيير المؤسسة بشكل جيد.

الجدول رقم 04: توزيع الأفراد العينة حسب الخبرة

الخبرة	التكرار	النسبة المئوية%
أقل من 5 سنوات	4	10%
من 5 إلى 10 سنوات	5	12.5%
من 10 إلى 15 سنة	8	20%
من 15 إلى 20 سنة	10	25%
أكثر من 20 سنة	13	32.5%
المجموع	40	100%

المصدر من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج الاستبيان وبرنامج SPSS

الشكل رقم (11): التوزيع النسبي للأفراد العينة حسب الخبرة



المصدر من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان وبرنامج EXCEL

نلاحظ من الجدول رقم (04) والشكل رقم (11) ان نسبة 10% من افراد العينة تقل خبرتهم عن 5 سنوات، بينما 12,5% خبرتهم من 5 الى 10 سنوات، ونسبة 20% من افراد العينة خبرتهم من 10 الى 15 سنة، ونسبة 25% خبرتهم من 15 الى 20 سنة، ونسبة 32,5% خبرتهم أكثر من 20 سنة، ويدل هذا على ان اغلب افراد العينة خبرتهم أكثر من 20 سنة، ومن هذا نستنتج ان المؤسسة تعتمد على العمال ذو الخبرة وهذا يساعدها على تسييرها ونجاحها ويمكن العمال الجدد من التعلم على يد عمال ذوي خبرة ومهارة.

الجدول رقم(05) توزيع أفراد حسب متغير الحالة الاجتماعية

النسبة المئوية %	التكرارات	الحالة الاجتماعية
25%	10	أعزب
62,5%	29	متزوج
00%	00	أرمل
2,5%	01	مطلق
100%	40	المجموع

المصدر من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج الاستبيان وبرنامج SPSS

الشكل رقم(12): التوزيع النسبي للأفراد العينة حسب متغير الحالة الاجتماعية



نلاحظ من الجدول رقم 05 والشكل رقم (12) أن أكبر نسبة فئة متزوج والتي قدرت بـ 62.5% والتي تليها فئة أعزب والتي قدرت بـ 25% وتليها فئة مطلق بـ 2,5% وأرمل بـ 00%. ويرجع هذا إلى نسبة المتزوجين أكبر قيمة 62.5%

• تانيا: عرض وتحليل إجابات أفراد العينة في المحور الأول:

بعنوان مدى مساهمة الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين

الجدول رقم (06): أتفق مع زملائي في العمل

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية%
نعم	35	87,5%
لا	05	12,5%
المجموع	40	100%

المصدر من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج الاستبيان وبرنامج SPSS

من خلال الجدول رقم (05) نلاحظ أن نسبة 87,5% من أفراد العينة المدروسة أجابوا بنعم أي أنهم يتفقوا مع زملائهم في العمل، بينما نجد 12,5% غير موافقين، وبالتالي نسبة الاتفاق قوية وذلك يعود بالإيجاب ويقود إلى أفكار ناجحة وبالتالي يتمكن الموظف من تحقيق النجاح في مشروع معين بالمؤسسة وفي المقابل اتجاه الأقلية يرجع إلى عدم الإيمان بذلك نظرا لتواجد صعوبات ما بعد الخطوة الأولى،

الجدول رقم (07): تهتم الإدارة بوجهات نظر العامل في العمل:

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية%
نعم	30	75%
لا	10	25%
المجموع	40	100%

المصدر من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج الاستبيان وبرنامج SPSS

نلاحظ من الجدول رقم (06) أن نسبة 75% من أفراد العينة أجابوا بـ نعم أي أن الإدارة تهتم بوجهات النظر العمال في العمل، بينما نسبة الأفراد الذين أجابوا بـ لا قدرت بـ 25% هم يرون أن الإدارة لا تهتم بوجهات نظر العمال في العمل.

الجدول رقم (08): ألتزم بأوامر مسؤولي في العمل

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية%
------------	-----------	-----------------

نعم	40	%100
لا	00	%00
المجموع	40	%100

المصدر من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج الاستبيان وبرنامج SPSS

نلاحظ من الجدول رقم (07) أن نسبة 100% من أفراد العينة أجابوا ب نعم أي أنهم ملتزمون بأوامر مسؤولين في العمل أما الفئة التي كانت إجابتهم ب لا فكانت نسبتها ب %00.

الجدول رقم (09): هل يتم توفير المعلومات اللازمة لمشاركتك في صنع القرارات الخاصة بالعملاء

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية %
نعم	18	% 45
لا	22	% 55
المجموع	40	%100

المصدر من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج الاستبيان وبرنامج SPSS

نلاحظ من الجدول رقم 09 أن نسبة 45% من أفراد العينة أجابوا ب نعم أي أنهم يصنعون قرارات خاصة بالعملاء أما الفئة التي كانت إجابتهم ب لا فكانت نسبتها ب % 55 لا يصنعون قرارات خاصة بالعملاء.

الجدول رقم (10): هل تقوم بتقديم باقتراحات تخص العمل

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية %
نعم	20	% 50
لا	20	% 50
المجموع	40	%100

المصدر من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج الاستبيان وبرنامج SPSS

نلاحظ من الجدول رقم 10 أن نسبة 50% من أفراد العينة أجابوا ب نعم أي أنهم قاموا بتقديم اقتراحات تخص العمل بينما نسبة الأفراد الذين أجابوا ب لا قدرت أيضا ب % 50. نعم نقوم بتقديم اقتراحات لخلق روح المنافسة والابتكار.

الجدول رقم (11) علاقتي جيدة بيبي وبين الإدارة

النسبة المئوية %	التكرارات	الاحتمالات
90 %	36	نعم
10 %	04	لا
100 %	40	المجموع

المصدر من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج الاستبيان وبرنامج SPSS

نلاحظ من الجدول رقم 11 أن نسبة 90% من أفراد العينة أجابوا ب نعم أي أن علاقتهم جيدة مع الإدارة بينما نسبة الأفراد الذين أجابوا ب لا قدرت ب 10%. بالطبع، هناك تواصل جيد بيني وبين الإدارة نظرا لسهولة لغة الخطاب

الجدول رقم (12): أجد فرصة لتقديم شكوى عندما يكون لدي مشكل أثناء أداء المهام الموكلة

النسبة المئوية %	التكرارات	الاحتمالات
87,5 %	35	نعم
12,5 %	05	لا
100 %	40	المجموع

المصدر من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج الاستبيان وبرنامج SPSS

نلاحظ من الجدول رقم 12 أن نسبة 87,5 % من أفراد العينة أجابوا ب نعم أي أن لهم فرصة لتقديم شكوى عندما يكون لديهم مشكل أثناء أداء المهام الموكلة بينما نسبة الأفراد الذين أجابوا ب لا قدرت ب 12,5 %

الجدول رقم (13): هل توجد لقاءات دورية بين المدير والموظفين لتبادل وجهات النظر حول العمل

النسبة المئوية %	التكرارات	الاحتمالات
92,5 %	37	نعم
7,5 %	03	لا
100 %	40	المجموع

المصدر من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج الاستبيان وبرنامج SPSS

نلاحظ من الجدول رقم 13 أن نسبة 92,5% من أفراد العينة أجابوا ب نعم أي أن لهم لقاءات دورية بين المدير لتبادل وجهات النظر حول العمل ا بينما نسبة الأفراد الذين أجابوا ب لا قدرت ب 7,5%

الجدول رقم(13): هل اطلعت على الثقافة التنظيمية عند التحاقك بالمؤسسة

النسبة المئوية %	التكرارات	الاحتمالات
100 %	40	نعم
00 %	00	لا
100 %	40	المجموع

المصدر من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج الاستبيان وبرنامج SPSS

نلاحظ من الجدول رقم (13) أن نسبة 100% من أفراد العينة أجابوا ب نعم أي أنهم مطلعون على الثقافة التنظيمية عند التحاقهم بالمؤسسة أما الفئة التي كانت إجابتهم ب لا فكانت نسبتها ب 00%

المحور الثاني: أنواع الثقافة التنظيمية وعددها 06 أسئلة .

1- الثقافة البيروقراطية

الجدول رقم (14): يوضح دعوة المؤسسة إلى تركيز على اللوائح والأنظمة في إدارة العمل

النسبة المئوية %	التكرارات	الاحتمالات
100 %	40	موافق
00 %	00	معارض
100 %	40	المجموع

المصدر من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج الاستبيان وبرنامج SPSS

يبين الجدول وجود احترام للوائح والأنظمة داخل المنظمة في إدارة العمل بنسبة 100

الجدول رقم (15): يوضح حرص على تسلسل السلطة بشكل هرمي

النسبة المئوية %	التكرارات	الاحتمالات
87.5 %	35	موافق
12.5 %	05	معارض

المجموع	40	%100
---------	----	------

المصدر من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج الاستبيان وبرنامج SPSS

يوضح الجدول الحرص الشديد على تسلسل السلطة بشكل هرمي بنسبة 87.5%، وهذه مبادئ البيروقراطية، بينما نسبة 12,5% من أفراد العينة يعارضون ذلك

الجدول رقم (16): يوضح الاهتمام بحل النزاعات والصراعات داخل المنظمة من خلال فرض حلول من الرؤساء

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية %
موافق	08	% 20
معارض	32	% 80
المجموع	40	%100

المصدر من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج الاستبيان وبرنامج SPSS

يؤكد الجدول رفض الأغلبية بنسبة 80% التدخل لحل النزاعات داخل المنظمة، فيما يرى 20% أن لا بأس في التدخل لحل النزاعات داخل المنظمة.

2- الثقافة الإبداعية:

الجدول رقم (17): الحصول على التقدير والاحترام من القائد عندما تجيد العمل

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية %
موافق	40	% 100
معارض	00	% 00
المجموع	40	%100

المصدر من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج الاستبيان وبرنامج SPSS

يؤكد الجدول الحرص الشديد على تقديم التقدير والاحترام من القائد عند القيام بعمل جيد بنسبة 100%

الجدول رقم (18): يوضح وضع الأهداف بصورة جماعية والعمل معا لتحقيقها

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية %
------------	-----------	------------------

موافق	20	50 %
معارض	20	50 %
المجموع	40	100 %

المصدر من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج الاستبيان وبرنامج SPSS

نلاحظ من الجدول أن هناك مشاركة جماعية متوسطة في وضع الأهداف والعمل على تحقيقها بنسبة 50% معارض وموافق أيضا،

3- الثقافة المساندة

جدول رقم(19) يوضح وجود جو من التفاهم بين أفراد المجموعة العمل

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية %
موافق	33	82.5 %
معارض	07	17,5 %
المجموع	40	100 %

المصدر من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج الاستبيان وبرنامج SPSS

من خلال الجدول نلاحظ أنه يوجد جو من التفاهم والتعاون بين مجموعات العمل بنسبة 82,5% بينما 17,5% يقرون بعدم وجود هذا الجو.

جدول رقم (20): يوضح تلقي المساندة معنوية أو مادية من الزملاء لمواجهة الأزمات الخاصة.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية %
موافق	11	27,5 %
معارض	29	72,5 %
المجموع	40	100 %

المصدر من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج الاستبيان وبرنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة عالية من أفراد العينة 72,5% تؤكد عدم تلقي مساندة مادية أو معنوية من طرف الزملاء، بينما 27,5% يقرون بتلقي هذا الدعم ثقافة العمليات:

جدول رقم (21): يوضح تردد في تطبيق الأساليب الجديدة للأداء العمل خوفا من الفشل

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية %
موافق	09	22,5 %
معارض	31	77,5 %
المجموع	40	100 %

المصدر من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج الاستبيان وبرنامج SPSS

يؤكد الجدول التردد في تطبيق أساليب جديدة للأداء العمل خوفا من الفشل بنسبة 55 بينما 66 من أفراد العينة تقر بعكس ذلك

جدول رقم (22): يوضح التركيز على تحديد الصلاحيات بكل دقة

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية %
موافق	40	100 %
معارض	00	00 %
المجموع	40	100 %

المصدر من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج الاستبيان وبرنامج SPSS

يوضح الجدول تركيز القادة على تحديد الصلاحيات بكل دقة، وهذا ما أكدت عليه عينة الدراسة بنسبة 100

جدول رقم (23): يوضح إنجاز المهام وبكفاءة عالية

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية %
موافق	38	95 %
معارض	02	05 %
المجموع	40	100 %

المصدر من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج الاستبيان وبرنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول 95% نسبة عالية جدا من أفراد العينة الدراسة تؤكد اهتمام بإنجاز المهام وبكفاءة عالية، بينما 05% من العينة ترى أن بعض المهمات لا تحتاج كفاءة عالية للإنجاز ثقافة المهمة

جدول رقم(24): يوضح تلائم القرارات الصادرة عن المنظمة مع أهدافها المرسومة

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية %
موافق	40	100 %
معارض	00	00 %
المجموع	40	100%

المصدر من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج الاستبيان وبرنامج SPSS

نلاحظ من الجدول نسبة 100% توافق على المتلائم القرارات الصادرة عن المنظمة مع أهدافها المرسومة

جدول رقم (25): يوضح عدم وجود أي اعتبار للوقت فالعبرة في إنجاز العمل الموكل فقط

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية %
موافق	07	7,5 %
معارض	33	82,5 %
المجموع	40	100%

المصدر من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج الاستبيان وبرنامج SPSS

يتبين من خلال الجدول أن نسبة 82,5% معارضة لهذا المبدأ فهي تعطي اعتبار للوقت والعمل بينما نسبة 7,5% لا يعبرون ذلك اهتماما

الجدول رقم(26): يوضح الحرص على الاهتمام بالأعمال اليومية

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية %
موافق	30	75 %
معارض	10	25 %
المجموع	40	100%

المصدر من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج الاستبيان وبرنامج SPSS

يوضح لنا الجدول أن 75% من أفراد العينة يهتمون بالأعمال اليومية، بينما 25% لا يعبرون ذلك أي

اهتمام

ثقافة الدور:

جدول رقم (27): يوضح الحرص على الاهتمام بالأعمال اليومية

النسبة المئوية %	التكرارات	الاحتمالات
75 %	30	موافق
25 %	10	معارض
100 %	40	المجموع

المصدر من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج الاستبيان وبرنامج SPSS

يوضح لنا الجدول أ، 75,5% من أفراد العينة يهتمون بالأعمال اليومية، بينما 25% لا يعبرون ذلك

أي اهتمام

جدول رقم (28): يوضح الميل إلى مقومة التغيير

النسبة المئوية %	التكرارات	الاحتمالات
62,5 %	25	موافق
37,5 %	15	معارض
100 %	40	المجموع

المصدر من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج الاستبيان وبرنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول ميل أغلبية الموظفين 70 إلى مقاومة التغيير، بينما نسبة 0 يرون غير ذلك

جدول رقم (29): يوضح اهتمام المؤسسة بتغييرات البيئة المحيطة بها

النسبة المئوية %	التكرارات	الاحتمالات
75 %	30	موافق

معارض	10	25 %
المجموع	40	100%

المصدر من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج الاستبيان وبرنامج SPSS

تؤكد 75% من أفراد العينة اهتمام المنظمة بتغييرات البيئة المحيطة بها، بينما 25% تؤكد عدم الاهتمام بالتغييرات

المحور الثالث: للعامل دور في نشر الثقافة التنظيمية في المؤسسة – اتصالات الجزائر –

جدول رقم (30): يوضح اهتمام العمال بأن تسود علاقات الود واحترام بين الموظفين

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية %
موافق	30	75 %
معارض	10	25 %
المجموع	40	100%

المصدر من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج الاستبيان وبرنامج SPSS

يوضح لنا الجدول اهتمام العمال بأن تسود علاقات الود والاحترام بين الموظفين بنسبة 75% بينما 25% تعارض ذلك ،

جدول رقم (31): يوضح منح القدة للموظفين فرصة عادلة لسماع شكواهم

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية %
موافق	37	92,5 %
معارض	03	7,5 %
المجموع	40	100%

المصدر من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج الاستبيان وبرنامج SPSS

نلاحظ أن أعلى نسبة من أفراد العينة 92,5% تؤكد منح القادة الموظفين فرصة لسماع شكواهم بينما نسبة 7,5% رأيت عكس ذلك.

جدول رقم (32): يوضح وجود احترام وتقدير للموظفين الذين يتقنون عملهم

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية %
------------	-----------	------------------

موافق	38	95 %
معارض	02	05 %
المجموع	40	100 %

المصدر من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج الاستبيان وبرنامج SPSS

يؤكد أغلب أفراد العينة بنسبة 95 على وجود احترام وتقدير للموظفين الذين يتقنون عملهم، بينما نسبة 05 من أفراد العينة يقرون بعدم وجود ذلك
جدول رقم (32): يوضح سعي القادة أن تكون أنظمة الاتصال مفتوحة وفعالة

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية %
موافق	40	100 %
معارض	00	00 %
المجموع	40	100 %

المصدر من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج الاستبيان وبرنامج SPSS

يظهر لنا الجدول سعي القادة أن تكون أنظمة الاتصال مفتوحة وفعالة

الجدول رقم (33): يوضح المرونة في التسيير تؤدي إلى المرونة في العلاقات

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية %
موافق	30	75 %
معارض	10	25 %
المجموع	40	100 %

المصدر من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج الاستبيان وبرنامج SPSS

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 75% تؤكد أن المرونة في التسيير تؤدي إلى المرونة في العلاقات ، بينما نسبة 25% ترى أن العلاقات بين الموظفين ليس لها علاقة بالتسيير
الجدول رقم (34) يوضح تحقيق الأهداف يؤدي إلى التساند الجماعي وبلوغ ذات المنفعة العامة

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية %
------------	-----------	------------------

موافق	36	90 %
معارض	04	10 %
المجموع	40	100 %

المصدر من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج الاستبيان وبرنامج SPSS

يشير الجدول إلى أن نسبة عالية جدا من أفراد لعينة 90% تؤكد أن تحقيق الأهداف يؤدي إلى التساند الجماعي وبلوغ ذات المنفعة العامة، بينما نسبة 10% من أفراد العينة رأّت عكس ذلك

المطلب الثالث النتائج العامة للدراسة على ضوء الفرضيات

1- نتائج الدراسة على ضوء الفرضية الأولى: من خلال تحليل البيانات يتضح أن للمساهمة الثقافية

التنظيمية دور فعال في تحسين أداء العاملين من خلال:

● 87.5 تؤكد أن اتفاق مع زملائي في العمل دور في نجاح ثقافة التنظيمية

● 75 أكدوا اهتمام الإدارة بوجهات نظر العمال في العمل

● 100 من العمال أكدوا أنهم ملتزمون بأوامر مسؤولي في العمل

● 90 من عملاء أكدوا أن علاقتهم جيدة مع الإدارة

2- نتائج الدراسة على ضوء الفرضية الثانية: يسود في المؤسسة عدة أنواع من الثقافة التنظيمية

من خلال تحليل البيانات يتضح أنه يسود نوعين من الثقافة التنظيمية:

➤ الثقافة البيروقراطية واتضحت هذه النسب

● 100 تؤكد وجود احترام للوائح والأنظمة داخل المؤسسة

● 89.5 تؤكد حرص شديد على تسلسل السلطة بشكل هرمي

● 95 تؤكد إنجاز المهام بكفاءة عالية

بما أنه يسود نوعين من الثقافة التنظيمية في المؤسسة اتصالات الجزائر وممثلتين في الثقافة

التنظيمية وثقافة العمليات فإن الفرضية الثانية صحيحة.

3- نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الثالثة:

4- العامل دور في نشر الثقافة التنظيمية في مؤسسة اتصالات الجزائر من خلال تحليل البيانات يتضح

لنا أن للعامل دور فعال في نشر الثقافة التنظيمية في المؤسسة ويبين ذلك من النسب التالية:

- 92.5 تأكد منح القائد الموظفين فرصة عادلة لسماع شكواهم
 - 95% تأكد وجود احترام وتقدير للموظفين اللدين يتقنون عملهم.
 - 100% تأكد سعر القائد أن تكون أنظمة الاتصال مفتوحة وفعالة
- بما أنه اتضح للعامل دور فعال في نشر الثقافة التنظيمية في مؤسسة اتصالات الجزائر فرع مستغانم فإن الفرضية الثالثة صحيحة.

ومن خلال النتائج التي توصلنا إليها ومن الفرضيات الثلاثة يمكن طرح التساؤل الرئيسي: كيف تساهم الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين في مؤسسة - اتصالات الجزائر -

هدفت هذه الدراسة إلى اكتشاف سمات الثقافة التنظيمية السائدة حاليا في المؤسسات العامة وكذلك تلك المفضلة من وجهة نظر المبحوثين حيث حققت الثقافة التنظيمية دورا فعالا في مؤسسة اتصالات الجزائر بالنسبة للفعالية التنظيمية، فقد وضعت بمؤشراتنا درجة تحقيق الهدف والرضا الوظيفي، إن هذا راجع إلى صحة الفرضيات الثلاثة

النتيجة العامة للفرضية الأولى: بناء على الفرضية الأولى تساهم الثقافة التنظيمية في الاندماج الجماعي للموظفين.

من خلال النتائج السابقة والمتوصل إليها بعد تحليل البيانات المتعلقة بالفصل الثاني توصلنا إلى أن المشاركة في الاندماج الجماعي للموظفين في تحديد أهداف المؤسسة الواجب تحقيقها التي تحرص على تطبيق الاحترام والتقدير بين الزملاء في المؤسسة مدروسة، وهذا راجع إلى صحة الفرضية القائلة ' تساهم الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر.

- بناء على الفرضية الثانية: تساعد الثقافة التنظيمية في تطوير ورفق المؤسسة فالثقافة التنظيمية قوة خفية ذات تأثير مزدوج، فهي من جهة تؤثر على المنظمة من خلال ما تزود به التنظيم من الإحساس بالهوية والقيم التي تسود في المؤسسة الذي يؤدي إلى إرتباط العمال برسالتها ويهدفها وبالتالي إلتزامهم بذلك ،

خلاصة الفصل

لقد تناولنا في هذا الفصل الجانب التطبيقي للدراسة والمتعلق بدراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر فرع مستغانم، وتطرقنا إلى جميع المعلومات الخاصة بالمؤسسة، ومن تم تحليل كافة البيانات المتعلقة بالدراسة ولقد حاولنا توضيح دور العامل في نجاح الثقافة التنظيمية في المؤسسة وتطويرها والعمل بها.



الخاتمة

في الأخير توصلنا إلى أن لكل منظمة ثقافتها الخاصة بها تميزها بذلك عن غيرها من المنظمات الأخرى فقوتها تشكل لها ميزة تنافسية بين المنظمات الأخرى. وأنه لا يوجد ثقافة مثالية تصلح لكل أنواع المنظمات، لكن هناك دائما الأفضل، وهي الثقافة التي تدعم استراتيجية المنظمة كأحد متطلبات النجاح لها وهنا يكون البحث عن التوافق بين ثقافة المنظمة والاستراتيجية المعتمدة في المنظمة وقوة الثقافة تجعل من الصعوبة بما كان تقليدها من قبل المنافسين، وعند حدوث التغيير يجب معه على الإدارة تغيير ثقافة المنظمة وإلا ضاعت جهود التغيير سدا.

والذي من خلاله تستطيع المنظمة تحديد الثقافة الأفضل الأمثل التي يمكن أن تتكيف بها مع المتغيرات المفروضة عليها من الخارج بالتالي الاستجابة للتغيير الحاصل في داخل المنظمة كما استجبنا أن نجاح التغيير الثقافي،

ولقد توصلنا إلى النتائج التالية:

- ✓ يسود في المؤسسة نوعين من الثقافة التنظيمية والمتمثل في كل من الثقافة البيروقراطية وثقافة العمليات
- ✓ وأيضا أثبتت الدراسة أن للعامل والقائد دور فعال ومهم جدا في نشر مفهوم الثقافة التنظيمية
- ✓ توصلنا إلى أن المشاركة في الاندماج الجماعي للموظفين يؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة.
- وبعد استعراض النتائج يمكننا تقديم التوصيات التالية:
- ✓ الحرص على إشراك العاملين في صنع مستقبل المؤسسة
- ✓ التشجيع على تشكيل فرق العمل للإنجاز المهام
- ✓ الحرص على نشر ثقافة تنظيمية جيدة
- ✓ الحرص على تقبل مقترحات العملاء الإبداعية والعمل على تنفيذها.



المصادر والمراجع

● قائمة المراجع:

● الكتب:

- د عيس محمد سيرى الثقافة الشخصية دراسات في الأنتولوجيا والسيكولوجية، الملتقى المصري للإبداع والتنمية، 1998،
- فريديك معتوق مجم العلوم الاجتماعية، دار الكتاب العربي، بيروت، 1989.
- جيرالد جرينبرج وآخرون، إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة رفاعي وآخرون، الرياض، دار المريخ للنشر
- حسين مرزيق السرحاني، الثقافة التنظيمية السائدة في جامعتي الجوف وحائل من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ، دراسات عربية في التربية وعلم النفس ، العدد 24 ، البرموك ، 2016 ،
- عبد اللطيف وآخرون ، دور الثقافة التنظيمية في التنبؤ بقوة هوية التنظيمية ، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية وقانونية ، المجلد 26 العدد 2 الأردن 2010
- رضوي خوين ، الثقافة التنظيمية وفاعلية المنظمة ، مجلة الإدارة والاقتصاد العدد 57 بغداد 2009
- رشا محمد خالد محمد مقابله، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالممارسات الإدارية لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمية، جامعة الأردن، المجلة العلمية، العدد التاسع، المجلد 38، سنة 2022
- رشا محمد خالد محمد مقابله، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالممارسات الإدارية لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمية، جامعة الأردن، المجلة العلمية، العدد التاسع، المجلد 38، سنة 2022
- حسين حريم، إدارة لمنظمات منظور الكلي، ط1، دار النشر والتوزيع، عمان، 2003
- ماجدة العطية، سلوك المنظمة سلوك الفرد والجماعة، دار الشرق للنشر والتوزيع، الأردن، 2003
- Cultureet structure organisationnelle , florent brunie et autre , p28
- محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، ط1، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، 2000
- أ.عباس سمير، ثقافة التنظيمية وإستراتيجيات التغيير في المنظمات، بجون طبعة، مخبر التطبيقات النفسية والرتبوية جامعة منتوري، قسنطينة الجزائر، 2012
- أ.عباس سمير، ثقافة التنظيمية وإستراتيجيات التغيير في المنظمات، بجون طبعة، مخبر التطبيقات النفسية جامعة منتوري، قسنطينة الجزائر، 2012
- أيحيا عبد المالك. الثقافة التنظيمية: الدلالات والأبعاد، جامعة آفاق العلوم، العدد السادس، جامعة، تيارت، الجزائر، 2017
- ماهر أحمد حسن محمد، عمر محمد مورسي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري للقيادات الإدارية لجامعة أسيوط، المجلة العلمية، مصر، كلية التربية، مجلد 28، العدد، 2012

- عاكف لطفي خصاونة، إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن 2011
- سالم إلياس، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، قسم علوم تجارية كلية العلوم الاقتصادية ولتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف مسيلة، الجزائر، 2006.
- النجار محمد عدنان ، إدارة الأفراد ، إدارة الموارد البشرية و السلوك التنظيمي ، منشورات جامعة دمشق ، سوريا ، 1995
- 1 سعيد سلطان محمد 2002 ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، الطبعة الأولى ، دار وائل للنشر ، الأردن
- 1 مصطفى عاشوي ، سعيد لوصيف ، الخلفية الثقافية للقيادة في المؤسسة الجزائرية ، مداخلة ضمن ملتقى دولي حول الثقافة ، معهد علم النفس و علوم التربية ، جامعة الجزائر الرسائل العلمية :
- منير محمد حسين علقم، ثقافة التنظيمية ودورها في صياغة الاستراتيجية "دراسة تطبيقية في وزارة الحكم المحلي الفلسطينية"، رسالة ماجستير، فلسطين، جامعة الخليل، 2013.
- محمد بن غالب العوفي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، بحث مقدم استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة الرياض، 2005.
- كمال قاسي ، المقومات و المعوقات الثقافية لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة و إيزو 9000 ، ماجستير كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير تخصص إدارة أعمال ، جامعة محمد بوضياف المسيلة ، الجزائر ، 2003
- نهى عيسى يوسف عبد الله، ثقافة التنظيمية وعلاقتها برأى شمال الفكري لتمييز بالأداء وكسب ميزة تنافسية، متطلبات تخرج دبلوم عالي بالإدارة العامة، جامعة الكويت، 2016 مراجع باللغة الأجنبية :
- Cultureet structure organisationnelle , florent brunie et autre

