



جامعة قاصدي مرباح ورقلة
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم النفس وعلوم التربية

مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر أكاديمي في علم النفس عمل وتنظيم

من إعداد : طرمون أحمد

الثقافة التنظيمية وعلاقتها
بالتوافق المهني
لدى موظفي مديرية الأشغال العمومية
بمدينة ورقلة

لجنة المناقشة :

❖ أ د / الهادي سراية رئيس الجلسة
❖ أ د / الحاج قدوري المشرف والمقرر
❖ أ د / طارق صالح عضو مناقش

الموسم الجامعي : 2022/2021

إهداء

إلى روح أبي الطاهرة رحمة الله عليه

وأهدي ثمرة جهدي إلى أعز إنسانة في حياتي، التي أنارت دربي

بنصائحها، وكانت بحرا صافيا يجري بفيض الحب، والبسمة

إلى من زينت حياتي بضياء البدر، وشموع الفرح، إلى من

منحتني القوة والعزيمة، للالتحاق بالجامعة، وكانت سببا في مواصلة

دراستي إلى من علمتني الصبر والاجتهاد، إلى الغالية على قلبي

أمي العزيزة

أطال الله في عمرها وأمدّها بالصحة والعافية

وإلى رمز الإخلاص والوفاء ورفيقة الدرب التي لم تبخل بمساعدتي

يوما ما، التي ملأت حياتي بالتحدي وتخطي الصعاب زوجتي أم

عبد العزيز عليه رحمة الله

إلى كل زملاء الدراسة متمني لهم التوفيق والسداد، إلى كل الأصدقاء، إلى من

ساعدني في كتابة هذه المذكرة وإتمام هذا العمل، إلى كل الأشخاص الذين أحمل

لهم أسمى عبارات المحبة والتقدير

كلمة شكر وتقدير

لا شك بأن العرفان بالجميل هو شيمة الأرواح النبيلة
والحمد والشكر لله جل في علاه فإنه ينتسب الفضل كله في إكمال
هذا العمل والكمال يبقى لله وحده، كما أتقدم الى أستاذي الفاضل
الحاج قدوري المشرف بأجمل عبارات الشكر والتقدير في هذه الأسطر
والعبارات البسيطة ومهما نقول فسوف أضل مقصرا في حقك يا أستاذي ولن
أجد التعبير عن علو قدرك، إليك مني أجمل الأمنيات بالصحة والعافيو المستقبل
الباهر وكلمات شكر منبعها القلب بكل حب وإخلاص لصبرك وتحملك معي، وكلمة
شكر بمزيد من الاستثناء والتقدير أتوجه بها إلى كل الأساتذة الذين درسوني في
الجامعة وأخص بالذكر كلية علم النفس وعلوم التربية وخاصة أساتذة علم
النفوس عمل وتنظيم والى كل من كان لنا الشرف أن تعلمنا على أيديهم وإلى كل من
أسدى إلينا معروف وكلمة شكر خاصة إلى كل محبي العلم والمعرفة من الأصدقاء
الدين شجعوني طيلة هذه المدة ولكل من مد يد العون لإتمام هذا العمل.

تهدف الدراسة الحالية إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والتوافق المهني لدى موظفي مديرية الأشغال العمومية بمدينة ورقلة وكذا التعرف على مستوى التوافق المهني لديهم والبحث عن طبيعة الفروق بينهم في التوافق المهني تبعاً لمتغيرات الجنس والسن والحالة الاجتماعية والمستوى التعليمي والتقني حيثيات الموضوع تم اتباع القواعد والخطوات العامة للمنهج الوصفي باعتباره المنهج المناسب لذلك وتم تطبيق الدراسة على عينة قوامها 80 فرد من موظفي المديرية ولجمع البيانات تم استخدام أداة لقياس الثقافة التنظيمية وأداة لقياس التوافق المهني بعد التأكد من خصائصهما السيكومترية وبعد المعالجة الإحصائية للبيانات المتحصل تم التوصل إلى النتائج التالية:

- _ مستوى التوافق المهني لدى موظفي مديرية الأشغال العمومية بمدينة ورقلة مرتفع؛
- _ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والتوافق المهني لدى موظفي مديرية الأشغال العمومية بمدينة ورقلة؛
- _ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين موظفي مديرية الأشغال العمومية بمدينة ورقلة تبعاً لمتغيرات الجنس والسن والحالة الاجتماعية والمستوى التعليمي، وتم مناقشة وتفسير هذه النتائج على ضوء مجموعة من الدراسات السابقة وما جاء في الجانب النظري ورؤية الباحث.

Abstract

The current study aims to identify the nature of the relationship between organizational culture and professional compatibility among the employees of the Directorate of Public Works in Ouargla, as well as to identify their level of professional compatibility and to search for the nature of the differences between them in professional compatibility according to the variables of gender, age, social status, educational level and investigation of the merits of the subject. The rules and steps were followed. The general descriptive approach is considered the appropriate approach for that. The study was applied to a sample of 80 employees of the Directorate. To collect data, a tool was used to measure organizational culture and a tool to measure professional compatibility after verifying their psychometric properties and after statistical processing of the data obtained, the following results were reached:

- _ The level of professional compatibility among the employees of the Directorate of Public Works in Ouargla is high
- _ There is a statistically significant relationship between organizational culture and professional compatibility among the employees of the Directorate of Public Works in Ouargla
- _ There are no statistically significant differences between the employees of the Directorate of Public Works in Ouargla according to the variables of gender, age, social status and educational level. These results were discussed and interpreted in the light of a set of previous studies and what came in the theoretical aspect and the researcher's vision.

فهرس المحتويات

رقم	المحتوى	الصفحة
	إهداء	أ
	كلمة الشكر	ب
	ملخص الدراسة بالعربية	ج
	ملخص الدراسة بالانجليزية	د
	فهرس المحتويات	هـ
	فهرس الجداول	ح
	فهرس الأشكال	ط
	المقدمة	02
	الباب الأول: الجانب النظري	
الفصل الأول : تقديم موضوع الدراسة		
01	إشكالية الدراسة	06
02	تساؤلات الدراسة	08
03	أهمية الدراسة	08
04	أهداف الدراسة	09
05	فرضيات الدراسة	09
06	مفاهيم الدراسة	10
07	حدود الدراسة	10
08	الدراسات السابقة	11
الفصل الثاني : الثقافة التنظيمية		
01	تمهيد	20
02	مفهوم الثقافة وبعض المفاهيم المرتبطة بها	21
03	مفهوم الثقافة التنظيمية وتطورها التاريخي وبيان أهميتها وخصائصها وآليات تشكيلها	22
04	عناصر، أنواع وظائف الثقافة التنظيمية	24
05	مستويات الثقافة التنظيمية	36

فهرس المحتويات

الفصل الثالث : التوافق المهني		
53	تمهيد	01
54	مفهوم التوافق المهني	02
58	نظريات التوافق المهني	03
61	مظاهر وشروط التوافق المهني	04
64	العوامل المؤثرة في التوافق المهني	05
66	قياس التوافق المهني	06
68	سؤال التوافق المهني	07
69	سبل تحسين التوافق المهني	08
71	خلاصة الفصل	09
الباب الثاني: الجانب الميداني		
الفصل الرابع : إجراءات المنهجية		
73	تمهيد	01
74	منهج الدراسة	02
75	حدود الدراسة	03
76	التعريف بالمؤسسة	04
79	أدوات جمع البيانات	05
81	الخصائص السيكومترية	06
87	أساليب المعالجة الاحصائي	07
88	خلاصة	08

الفصل الخامس : عرض ومناقشة النتائج		
90	تمهيد	01
91	عرض النتائج التساؤل الأول	02
91	نتائج الفرضية الأولى	03
93	نتائج الفرضية الثانية والثالثة	04

فهرس المحتويات

94	مناقشة نتائج وتفسير التساؤل الأول	05
95	مناقشة نتائج وتفسير الفرضية الأولى	06
98	مناقشة وتفسير الفرضية الثانية والثالثة	07
101	خاتمة عامة	08
103	الاقتراحات	09
	قائمة المراجع	10
	الملاحق	11

فهرس الجداول

قائمة الجداول

الصفحة	المحتوى	رقم
27	مراحل تطوير الممارسات الادارية	01
74	خصائص عينة الدراسة الاستطلاعية	02
75	خصائص عينة الدراسة الأساسية	03
80	توزيع بنود الاستبيان حسب محاور الثقافة التنظيمية	04
83	حساب صدق المقارنة الطرفية لتطبيق اختبار صدق الاستمارة	05
85	نتائج حساب الصدق بطريقة المقارنة الطرفية لاستبيان الثقافة التنظيمية	06
85	نتائج حساب الثبات لاستبيان الثقافة التنظيمية	07
86	نتائج حساب الصدق بطريقة المقارنة الطرفية لاستبيان التوافق المهني	08
91	نتائج حساب التساؤل الأول	09
92	نتائج حساب الفرضية الأولى	10
93	نتائج حساب الفرضية الثانية	11
94	نتائج حساب الفرضية الثانية	12

فهرس الأشكال

قائمة الأشكال

الصفحة	المحتوى	رقم
25	المضامين الأساسية للثقافة التنظيمية	01
41	مستويات الثقافة التنظيمية	02
42	الوظائف الأساسية للإدارة	03
45	العوامل الأساسية للثقافة التنظيمية	04
47	المراحل الأساسية للتغيير الثقافي	05
59	هرم ماسلو للحاجات	06

مقدمة:

في ظل التحولات الجديدة التي تحيط بالمؤسسات، كالعولمة، حرية حركة رؤوس الأموال، والمعلومات (ثورة المعلومات)، ظهور التكتلاتوجب على هذه المؤسسات التأقلم والتكيف مع هذه المتغيرات لكي يسمح لها بالنجاح والاستمرار فالمؤسسات الناجحة هي التي أدركت أن الاهتمام بالموارد البشري هو مفتاح لنجاحها والسبيل الأمثل لتحقيق أهدافها، ولعل من أوجه الاهتمام هو سعي المؤسسات إلى الاعتراف بدوره، أهمية، وإيجاد إدارة خاصة به، إضافة إلى بروز موضوع التوافق المهني الذي حظي بأهمية كبيرة من قبل الباحثين في مجالات السلوك التنظيمي.

إذ تنبع أهمية التوافق المهني للأفراد من الطبيعة الخاصة للعنصر البشري الذي يتكون لأفراده انفعالات ومشاعر إزاء العمل الذي يؤديه والبيئة المحيطة به، فهو دالة لسعادة الإنسان واستقراره، أيضا من أثر التوافق على العديد من مؤشرات أداء المنظمات مثل تحسين أداء الأفراد، ورفع الإنتاجية، الحضور، الانتظام في العمل، المحافظة على الرأسمال البشري من التسرب والضياع.

يأتي توافق الأفراد في أعمالهم نتيجة لعدة عوامل متداخلة مع بعضها من الصعب عزلها بدرجة تامة، من هذه العوامل نجدا لثقافة التنظيمية التي أصبحت من الموضوعات التي تحظى بالأهتمام الكبير في مجالات السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية على اعتبار أنها من المحددات الرئيسية لنجاح المنظمات أو فشلها، حيث ترتبط بين نجاح النظرية وتركيزها على القيم والمفاهيم التي تدفع أعضائها إلى الالتزام والعمل الجاد والابتكار والتحديث وميزة تنافسية والاستجابة السريعة للنائمة لاحتياجات العملاء والأطراف ذوي العلاقة في بيئة عمل المنظمة، على التشكيلة الثقافية والاجتماعية، هذا ما سمح بتطابق أهداف الفرد مع المؤسسة، حيث أولت هذه المؤسسات أهمية قصوى للقيم التنظيمية التي تساعد على النجاح كقيم الانضباط، الصرامة، الجدية، والمنافسة، المعتقدات التنظيمية، النظام الداخلي التقدير للكفاءة والمبدعين بالإضافة إلى تشجيع الاقتراحات، كل هذه العناصر تدخل ضمن الثقافة التنظيمية للمؤسسة.

ولما كان قطاع الأشغال العمومية من القطاعات الحيوية والأساسية في كل بلد، وأحد أهم المؤشرات التي بها تقاس بها معدلات التنمية في دول العالم، وكونه قطاع أساسي في الحياة اليومية فالدولة الجزائرية في السنوات الأخيرة أولت اهتمام كبير لهذا القطاع عبر كامل التراب الوطني بحيث قامت هذه الأخيرة بإنشاء الكثير من الهياكل والمنشآت والمشاريع وتجهيزات، فضلا عن تغطية هذه المنجزات بأيد عاملة متخصصة، هذا ومن جهتها تبقى الدولة الجزائرية تعمل على تطور قطاع الأشغال العمومية ومسايرة كل التطورات التي تجري في العالم فيما يخص هذا المجال.

ونتيجة لما ذكر من أهمية لهذا القطاع، وباعتبار أن الفئة الكبرى العاملة هي من الموظفين، جاءت دراستنا هذه كمحاولة لمعرفة لمعرفة علاقة الثقافة التنظيمية بالتوافق المهني لهذه الفئة. واستهدت هذه الدراسة بفصل تمهيدي تناولنا فيه عرض الإشكالية وفرضيات الدراسة، أهدافها، أسباب اختيار الموضوع، المفاهيم الإجرائية المتعلقة بمتغيرات الدراسة وكذا عرض الدراسات السابقة لكلا من متغير الموضوع. وقد قسمت هذه الدراسة إلى باين وهما :

الباب الأول وتطرقنا فيه إلى الجانب النظري ويحوي ثلاث فصول تطرقنا في الفصل الأول إلى تقديم موضوع الدراسة وذلك من خلال إبراز الإشكالية التي يدور حولها موضوع الدراسة ومجموع التساؤلات والفرضيات وكذا تبين أهمية وأهداف الدراسة والتعاريف الإجرائية لمتغيرات الدراسة وتطرقنا في الفصل الثاني إلى متغير الثقافة التنظيمية وما يرتبط به من عناصر وتطرقنا في الفصل الثالث إلى متغير التوافق المهني وما يرتبط به من عناصر وتناولنا في الباب الثاني إلى الجانب الميداني بحيث تطرقنا فيه في الفصل الرابع إلى التعريف بإجراءات الدراسة الميدانية بدأ بالمنهج المستخدم في الدراسة ومجتمع الدراسة والأدوات المستخدمة لجمع البيانات والأساليب المستخدمة للمعالجة الإحصائية وتطرقنا في الفصل الخامس إلى عرض ومناقشة وتفسير النتائج وختمت هذه الدراسة بخاتمة عامة ومجموعة من المقترحات.

الباب الأول الجانب النظري

الفصل الأول

تقديم موضوع الدراسة

1 - الإشكالية:

تعتبر ثقافة المنظمة عن نمط التصرفات العامة وقواعد السلوك التي يقتنع بها العاملين داخل المنظمة ويتبنونها في تعاملاتهم، حيث تتضمن طقوساً وممارسات ترسخ مع الزمن لتشكل أساليب التفكير وطرق إنجاز العمل واتخاذ القرارات وغيرها، حيث يعد موضوع ثقافة المنظمة والبحث في خصائصها من الموضوعات الجديدة نسبياً في الفكر الإداري والتنظيمي، ودراسة وتحليل ثقافة المنظمة يظهر لنا مدى رضا الأفراد، فالثقافة التنظيمية تلعب دوراً هاماً في تحديد وتحسين الأنماط السلوكية السائدة في المؤسسة من خلال توقع الأحداث وفهم التصرفات ومواقف الأفراد وعاداتهم ومساعدة المؤسسة على التغلب على التحديات الداخلية والخارجية وتوفير المناخ التنظيمي الملائم للعمل والاستفادة من مميزات العمل الجماعي، كما تعبر عن قيم الموظفين وسلوكياتهم التي يلمسها المتعاملون مع المنظمة، هذه الثقافة ذات تأثير فعال على أداء الأفراد والأداء الكلي للمنظمة، إذ أن هيمنة وسيادة وتماسك الثقافة في المنظمة، أثبتت بأنها المحدد الأساسي للنجاح، ومما يزيد من تعقيد الخوض في موضوع الثقافة التنظيمية هو اختلافها بين مؤسسة وأخرى وتعددتها واختلافها ضمن نطاق المؤسسة الواحدة، وتبرز اختلافات كثيرة أخرى عندما نتحدث عن ثقافة ضمن اقتصاد تخطيطي شامل واقتصاد سوق اجتماعي، فمن خلال الدراسات السابقة حول الثقافة التنظيمية، يمكن القول أنها اختلفت عن بعضها البعض في نوع الدراسة والهدف منها، إلا أنها اشتهرت في هدف واحد ألا وهو بيان ودراسة أبعاد الثقافة التنظيمية، فاعتبار موضوع الثقافة التنظيمية موضوع مهم وحساس، هذا ما جعل هناك الكثير من الدراسات والبحوث العربية والاجنبية حوله، وهذا ما تظهره الدراسات السابقة حول هذا الموضوع كدراسة بسام أبو حشيش (2010) والتي هدفت إلى التعريف على واقع الثقافة التنظيمية والسائدة في جامعة الاقصى الى دراسة الفرحان (2003) والتي هدفت إلى التعرف على واقع الثقافة التنظيمية والتطور الإداري في مؤسسات القطاع العام الأردني، ودراسة العلاقة بينهما وأيضاً دراسة أحمد بن فرحان الشلوي (2005) والتي هدفت إلى التعرف على علاقة الثقافة التنظيمية بالانتماء التنظيمي، لدى منسوبي كلية الملك جالد العسكرية المدنيين والعسكريين، ودراسة سمير يوسف محمد

عبد الإله (2006) والتي هدفت الى التعرف على نوع الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعة الاسلامية وجامعة الازهر وجامعة الاقصى بقطاع قزة ومن جهة أخرى دراسة أسعد أحمد محمد عكاشة (2008) فقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع الثقافة التنظيمية في شركة الاتصالات الفلسطينية وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي بالإضافة إلى دراسة عيساوي وهيبة (2012) والتي تهدف الى التعرف على تأثير الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي للموارد البشرية، وأخيرا دراسة دراة أجنبية لتوان وفينتاتش والتي تهدف الى معرفة العلاقة التنظيمية والابداع التكنولوجي في قطاع المستشفيات الخاصة.

ولهذا يجب على المنظمة تحقيق كل ما يرغب به العامل في عمله لتحقيق التكيف والرضا عن العوامل وتوافقه المهني، حيث يتأثر العامل بكثير من العوامل داخل بيئة عمله تؤدي به إلى تعبير إنتاجه وعطائه بالزيادة أو النقصان، وهذا ما يجعله غير متوفق مهنيا لأن توافقه يدفعه إلى زيادة في الانتاج وتحقيق أهداف المنظمة والتوافق المهني يمثل نمط حياة وصورة ذاتية والموضوعية لدى الأفراد العاملين في مؤسسات الدولة أو غيرها فهو عملية ديناميكية مستمرة يقوم بها الفرد لتحقيق التكيف و الانسجام بينه وبين البيئة المهنية التي يعمل بها مثل ما جاء في (دراسة مريم تسكتاني 98 السعودية).

وقد حظي موضوع الثقافة التنظيمية باهتمام الباحثين بالنظر للدراسات التي أجريت حوله وكمثال على ذلك دراسة بسام أبوخشيش (2001) بعنوان الثقافة التنظيمية وعلاقتها بإدارة المعرفة جامعة الأقصى بغزة من وجهة نظرة أعضاء هيئة التدريس فيها.

هدفت الدراسة للتعرف إلى الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة الأقصى وعلاقتها بإدارة المعرفة وذلك من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة لمناسبتها لها، كما استخدم الباحث استبيان كأداة أساسية، وطبق على عينة بلغت (98) عضوا من الهيئة في الجامعة التي تبلغ قوامها (306) وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أن الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة الأقصى كما يراها أعضاء الهيئة التدريسية ضعيفة وذلك بوزن نسبي قدره 67،57%؛

- أن مستوى إدارة المعرفة في جامعة الأقصى كما يراها أعضاء الهيئة التدريسية أيضا ضعيفة، وذلك بوزن نسبي قدره 59،10% ؛
- أن ضعف مستوى إدارة المعرفة في جامعة الأقصى له علاقة بضعف الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعة (بسام أبو حشيش، 2001، ص75).
- وعليه سنحاول في هذه الدراسة إبراز العلاقة بين العوامل التنظيمية والتسيرية للثقافة المهنية للمؤسسة في علاقتها بالتوافق المهني وذلك بدراسة التوافق المهني في بيئة عمل فيها الكثير من العوامل المتداخلة فيما بينها، محاولين بذلك إبراز العلاقة المحتمل وجودها بين الثقافة التنظيمية والتوافق المهني .

على ضوء ما سبق سنحاول الإجابة على التساؤل التالي :

تساؤلات الدراسة :

- ما مستوى التوافق المهني لدى موظفي مديرية الأشغال العمومية بورقلة ؟
- هل توجد علاقة بين الثقافة التنظيمية السائدة والتوافق المهني لدى موظفي مديرية الأشغال العمومية لمدينة ورقلة ؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين موظفي الأشغال العمومية بمدينة ورقلة في مستوى التوافق المهني تعزى لمتغير الجنس والسن والتفاعل بينهما؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين موظفي الأشغال العمومية بورقلة في مستوى التوافق المهني تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية والمستوى والتفاعل بينهما؟
- أهمية الدراسة :

تكتسي هذه الدراسة أهمية كبيرة من حيث المتغيرات التي تدرسها على غرار الثقافة التنظيمية التي لها دور مهم في رسم وتعيين حدود المنظمة، وذلك من خلال إعطائها خصوصية وهوية خاصة تميزها عن باقي المؤسسات الموجودة في المحيط، وهذا تظهر الثقافة التنظيمية كأحد عوامل إثبات الهوية والتميز عن المحيط الخارجي، وذلك انطلاقا من القيم و العناصر الثقافية المشتركة بين العمال والتي تسمح لهم بالتميز والاختلاف عن باقي أفراد المجتمع وأفراد المؤسسات الأخرى. إن للثقافة التنظيمية دور مهم جدا داخل المنظمة، حيث من خلالها يتم جمع العديد من الأفراد على اختلاف مستوياتهم التعليمية ومصالحهم الشخصية داخل منظمة واحدة، يعملون من خلالها ويشتركون في عمل واحد من أجل تحقيق هدف مشترك،

ويرجع ذلك إلى أن هذه الثقافة التنظيمية تعمل على تعزيز وتقوية نقاط الاتحاد، وإضعاف تلك التي تؤدي إلى التفرقة والاختلاف وكما تدرس هذه الدراسة متغير التوافق المهني الذي يعتبر مجالاً من مجالات التوافق الاجتماعي، وقد حظي هو الآخر بدراسات متعددة وذلك أهميته البالغة في حياة الفرد خصوصاً المهنية منها، إذ يعد مؤشراً للنجاح في أي مهنة، وهو أمر ضروري لقيام الفرد بمهام عمله على أكمل وجه، وحسب ما هو مطلوب منه، وعن طريقه يقاس مدى رضا الفرد عن مهنته، والعكس صحيح.

- أهداف الدراسة :

- تحديد العلاقة بين الثقافة التنظيمية والتوافق المهني لدى موظفي مديرية الأشغال العمومية بمدينة ورقلة؛

- تحديد الفروق بين موظفي مديرية الأشغال العمومية بمدينة ورقلة في مستوى التوافق المهني باختلاف الجنس والسن والتفاعل بينهما؛

- تحديد الفروق بين موظفي مديرية الأشغال العمومية بورقلة في مستوى التوافق المهني باختلاف الحالة الاجتماعية والمستوى والتفاعل بينهما.

فرضيات الدراسة :

- توجد علاقة ارتباطية بين الثقافة التنظيمية والتوافق المهني لدى موظفي مديرية الأشغال العمومية؛

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين موظفي مديرية الأشغال العمومية بمدينة ورقلة في مستوى التوافق المهني تعزى لمتغير الجنس والسن والتفاعل بينهما؛

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين موظفي مديرية الأشغال العمومية بورقلة في مستوى التوافق المهني تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية والمستوى والتفاعل بينهما.

التعاريف الإجرائية :

- الثقافة التنظيمية :

هي كل ما تتوفر عليه مديرية الأشغال العمومية من قيم تنظيمية، التوجه للعمل الفريق، نظام الحوافز، القوانين والأنظمة ونظام الاتصالات والتي يعمل خلالها عمال وموظفي مديرية الأشغال العمومية بمدينة ورقلة ويعتبر عنه باستجاب المفحوصين على المقياس المستخدم في الدراسة.

- التوافق المهني :

هو حالة شعورية ايجابية يشعر بها العامل في عمله وفق للأبعاد التالية والمتمثلة في (طبيعة وظروف العمل، الراتب والترقية، العلاقة مع المسؤولين والإدارة، العلاقة مع زملاء العمل) والتي يسعى من خلالها لتحقيق التكيف بينه وبين بيئته المهنية وشعوره بالتوافق وتحديد بمجموعة استجابات عينة البحث على المقياس، وذلك باختبار البدائل التالية (أوافق بشدة، أوافق، محايد، أعارض، أعارض بشدة) لدى موظفي مديرية الأشغال العمومية بمدينة ورقلة، بتاريخ، سنة 2021-2022.

حدود الدراسة :

- الحدود المكانية : تم إجراء هذه الدراسة بمديرية الأشغال العمومية والكائن مقرها بمدينة ورقلة.

- الحدود البشرية : أجريت الدراسة على عينة من موظفي مديرية الأشغال العمومية بمدينة ورقلة والمقدر عددهم ب 110 موظف.

- الحدود الزمنية : لقد أجريت الدراسة الحالية خلال السنة الجامعية 2021-2022 من أوئل شهر مارس الى متوسط شهر ماي.

الدراسات السابقة :

1- دراسة بسام أبو حشيش (2001): بعنوان الثقافة التنظيمية وعلاقتها بإدارة المعرفة في جامعة الاقصى بغزة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها .

هدفت الدراسة للتعرف إلى الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة الاقصى وعلاقتها بإدارة المعرفة وذلك من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية. وقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي بلغت (98)عضو من الهيئة في الجامعة التي تبلغ قوامها (306)، وتوصلت الدراسة الى النتائج التالية :

- أن الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة الاقصى يراها أعضاء الهيئة التدريسية ضعيفة وذلك بوزن نسبي قدره 57،67%؛

- أن مستوى دائرة المعرفة في جامعة الاقصى كما يراها أعضاء الهيئة التدريسية أيضا ضعيفة ، وذلك بوزن نسبي قدره 10،59%؛

- أن ضعف مستوى إدارة المعرفة في جامعة الاقصى له علاقة بضعف الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعة (بسام أبو حشيش، 2001، ص75).

- دراسة حمد بن فرحان الشلوي، (2005)، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي دراسة ميدانية على منسوبي كلية الملك خالد العسكرية المدنيين والعسكريين (المملكة العربية السعودية) تتمثل مشكلة الدراسة أن لثقافة التنظيمية دور مهم في التأثير على سلوك العمال في المنظمات وانتمائهم التنظيمي، لذا سعى الباحث وبحكم أنتابه للعمل بكلية الملك خالد العسكرية من خلال هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الثقافة التنظيمية بالكلية، وكذلك مستوى الانتماء التنظيمي لمنسوبيها، وتحديد علاقة الثقافة التنظيمية بالانتماء التنظيمي.

تتبع أهمية هذه الدراسة من إمكان استفادة القيادات في كلية الملك خالد العسكرية من نتائج الدراسة في التعريف على مستوى الثقافة التنظيمية، والعمل على تحسينها، وكشف علاقتها بالانتماء التنظيمي لمنسوبي كلية المدنيين والعسكريين، وتعد هذه الدراسة من الدراسات العلمية الجادة التي تبحث في مثل هذا الموضوع في بيئة عسكرية لها خصوصيتها على مستوى الحرس الوطني العربي السعودي.

وخلصت هذه الدراسة إلى النتائج التالية :

- إن مستوى الثقافة التنظيمية في كلية الملك خالد العسكرية سائد بدرجة مرتفعة نسبياً؛
- إن مستوى الانتماء التنظيمي لمنسوبي الكلية مرتفع بمختلف أبعاده؛
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدى منسوبي الكلية في مستوى الثقافة التنظيمية وفقاً لاختلاف الخصائص الشخصية الوظيفية؛
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدى منسوبي الكلية في مستوى الانتماء التنظيمي وفقاً لمتغير طبيعة العمل لصالح العسكريين؛
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدى منسوبي الكلية في مستوى الانتماء التنظيمي وفقاً للاختلاف والخصائص الشخصية والوظيفية؛
- توجد علاقة طردية موجبة بين الثقافة التنظيمية والانتماء التنظيمي بمختلف أبعاد وبين قيم الثقافة التنظيمية والانتماء التنظيمي لدى منسوبي كلية الملك خالد العسكرية المدنيين والعسكريين. (بن فرحان. 2005، ص 4،5)
- دراسة أسعد أحمد عكاشة (2008) أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات "paltel" في فلسطين.
- هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع الثقافة التنظيمية في شركة الاتصالات الفلسطينية "paltel" وإثراء على مستوى الأداء الوظيفي.

قام الباحث باستخدام الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات الأولية، وطبقت على عينة عشوائية من (312) موظفا بنسبة (20%) من مجتمع الدراسة المكون من (1561) موظفا، حيث تم توزيع (312) أستانة على أفراد عينة الدراسة، وتم استرجاع (280) استبانة، وكانت نسبة لمدود (79.48%) من حجم العينة، وقام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي. وخلصت الدراسة إلى نتائج أهمها:

- أظهرت الدراسة أن هناك إثر ايجابي للثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي من شركة الاتصالات الفليسطنية "paltel".

- أظهرت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر الثقافة التنظيمية وهي (السياسات والإجراءات - الأنظمة والقوانين - المعايير والمقاييس - الأنماط السلوكية - القيم التنظيمية - التوقعات التنظيمية - المعتقدات التنظيمية - الاتجاهات التنظيمية) وبين مستوى الأداء الوظيفي؛

- أظهرت الدراسة أن العمال بحاجة إلى تطوير مستوى المهارات والقدرات المتعلقة بالجوانب الإبداعية والابتكارين بهدف مواكبة التطورات الجديدة. (أحمد، 2008، ص11)

- دراسة توان وفينتاتش 2010 (Tuan and Ventatesh P144)

وهدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع التكنولوجي في قطاع المستشفيات الخاصة، واعتمدت الدراسة على استخدام التجريب في معرفة إثر الثقافة التنظيمية في الإبداع التكنولوجي، وتم إجراء الدراسة على (8) مستشفيات خاصة في فيتنام، تم في هذه الدراسة تحديد أبعاد الثقافة التنظيمية وأبعاد الإبداع التكنولوجي. تم استخدام الأبعاد التالية: الرؤيا، شكل الهيكل التنظيمي، آليات الدعم، ومحفزات الإبداع بالإضافة إلى تسليط الضوء على الإبداع.

كانت أهم نتائج الدراسة بأن ثقافة المنظمة تلعب دورا رئيسيا في تشجيع وتطبيق الإبداع التكنولوجي، وبينت أيضا أن عناصر ثقافة المنظمة المذكورة تدعم أو تثبط الإبداع التكنولوجي وأن المستشفيات كانت تعمل ضمن ثقافة مختلفة عن بعضها، وبالتالي فإن الإبداع كان متفاوتا من مستشفى لآخر. (P، 2010، Tuan and vetatesh .)

فمن خلال الدراسات السابقة حول الثقافة التنظيمية، يمكن القول أنها اختلفت عن بعضها البعض في نوع الدراسة والهدف منها، إلا أنها اشتركت في هدف واحد ألا وهو بيان ودراسة أبعاد الثقافة التنظيمية، فباعتبار موضوع الثقافة التنظيمية موضوع مهم وحساس، هذا ما

جعل هناك الكثير من الدراسات والبحوث العربية والأجنبية حوله، وهذا ما تظهره الدراسات السابقة حول هذا الموضوع كدراسة بسام أبو حشيش (2001) والتي هدفت إلى التعرف على الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة الأقصى وعلاقتها بإدارة المعرفة وذلك من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية بالإضافة إلى دراسة الفرحان (2003) والتي هدفت إلى التعرف على واقع الثقافة المنظمة والتطوير الإداري في مؤسسات القطاع العام الأردني ودراسة العلاقة بينهما.

- دراسة محمد بن فرحان الشلوي (2005) والتي هدفت إلى التعرف على علاقة الثقافة التنظيمية بالإنماء التنظيمي لدى منسوبي كلية الملك خالد العسكرية المدنيين والعسكريين، ودراسة سمير يوسف محمد عبد الإله (2006) والتي هدفت إلى التعرف على نوع الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر وجامعة الأقصى بقطاع غزة، ومن جهة أخرى دراسة أحمد محمد عكاشة (2008) فقد هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الثقافة التنظيمية في شركة الاتصالات الفلسطينية وأثارها على مستوى الأداء الوظيفي بالإضافة إلى دراسة عيساوي وهيبه (2012) والتي تهدف الدراسة إلى التعرف على تأثير الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي للموارد البشرية، وأخيرا؛

- دراسة أجنبية لتوان وفينتاتش (2010) والتي هدفت إلى معرفة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع التكنولوجي في قطاع المستشفيات الخاصة. ولهذا يجب على المنظمة تحقيق كل ما يرغب به العامل في عمله لتحقيق التكيف والرضا عن العمل وتوافقه المهني، حيث يتأثر العامل بكثير من العوامل داخل بيئة عمله تؤدي به إلى تغيير إنتاجه وعطائه بالزيادة أو النقص، وهذا ما يجعله غير متوافق مهنياً لأن توافقه يدفعه إلى الزيادة في الإنتاج وتحقيق أهداف المنظمة والتوافق المهني يمثل نمط الحياة وصورته الذاتية والموضوعية لدى الأفراد العاملين في مؤسسات الدولة أو غيرها، فهو عملية ديناميكية مستمرة يقوم بها الفرد لتحقيق التكيف والانسجام بينه وبين البيئة المهنية التي يعمل بها.

- دراسة أورتا 1999 Orata أمريكا

الموضوع : التعرف على مشكلات أعضاء هيئة في التدريس المقررات التربوية بجامعة أوهايو وارتباطها بالتوافق المهني لديهم.

الهدف : التعرف على مشكلات أعضاء هيئة في التدريس المقررات التربوية بجامعة أوهايو وارتباطها بالتوافق المهني لديهم.

- العينة : 150 فردا من أعضاء هيئة التدريس.
- النتائج :
- أن أكثر المشكلات التي تواجه الأستاذ كبرا لمجموعات الطلابية مما يؤدي إلى إرهاقه يقلل فرص التدريس الفعال؛
- صعوبة تقويم الطلاب في بعض المقررات الدراسية التي يفترض تدريسها على الطلاب بصرف النظر عن ميولهم واهتماماتهم يشكل صعوبة في تقبل الطلاب لمحتوى المقرر؛
- ضعف المستوى التعليمي وخلفية إعداد الطالب في مرحلة التعليم قبل الجامعة لا تساعد الأستاذ على تنمية طرق التفكير الإبداعي لدى الطلاب وإكسابهم مهارات استخدام التقنيات الحديثة لينعكس ذلك على مستوى أداءهم التعليمي بعد التخرج. (فحجات 2010، ص، 98)
- دراسة مريم تكستاني 1998 (السعودية)
- الموضوع : التوافق المهني وبعض سمات الشخصية لدى معلمي ومعلمات التربية الخاصة.
- الهدف : معرفه مدى التوافق المهني والعوامل المؤثرة في الرضا عن العمل.
- العينة : 213 معلما ومعلمة من معاهد الأمل للصم ، ومعاهد التربية الفكرية .
- الأدوات : مقياس التوافق المهني من إعداد الباحثة.
- مقياس الشخصية من أعداد الباحثة.
- النتائج : أثبتت النتائج:
- وجود علاقة بين التوافق المهني وسمات الشخصية والتوازن الانفعالي والمسؤولية والتحليل والعطف؛
- وجود فروق في التوافق المهني بين معلمي ومعلمات التربية الخاصة في الامل ، التربية الفكرية (الشيخ، 2010، ص، 39).
- دراسة بوعطيط سفيان 20065 (الجزائر)
- الموضوع : طبيعة الإشراف وعلاقتها بالتوافق المهني دراسة ميدانية بمركب ميتال ستيل عنابه
- الهدف : معرفة العلاقة بين نمط الإشراف السائد داخل المؤسسة محل الدراسة وتوافق عمالها العينة : 80 عاملا من العمال العاملين بمصلحة الموارد البشرية لمؤسسة ميتال ستيل عنابة
- الأدوات : مقياس لقياس التوافق المهني والإشراف من أعداد الباحث.
- النتائج : وجود علاقة ارتباطية بين طبيعة الإشراف والتوافق المهني.

عدم وجود تأثير للمتغيرات الديموغرافية (الجنس- السن - الحالة المدنية - المستوى التعليمي - الأقدمية) على مستوى التوافق المهني.

- دراسة محمد عبيد هاشم الصعب (السعودية) 2009

الموضوع : قيم العمل وعلاقتها بالتوافق المهني لدى عينة من المرشدين بتعليم الليث والقنفذة
الهدف : معرفة العلاقة بين قيم العمل والتوافق المهني لدى المرشدين بتعليم الليث والقنفذة
والفرق بين المرشدين في التوافق المهني وقيم العمل تبعاً للتخصص ،مكان العمل ، عدد سنوات
الخبرة .العينة : 149 مرشد مدرسيا من المستويات الثالث من التعليم (ابتدائي، متوسط،
ثانوي) للبنين في محافظتي الليث والقنفذة.

الأدوات : مقياس قيم العمل إعداد عالم وزايد 1992.

مقياس التوافق المهني إعداد الشاعرعي 2004 وتعديل الباحث.

- النتائج :

- توجد علاقة ارتباطية موحية بين درجات قيم العمل ودرجات التوافق المهني لدى عينة
الدراسة؛

- وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات درجات قيم العمل لصالح مرتفعي التوافق المهني .

- عدم وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات درجات قيم العمل لدى عينة البحث تبعاً
للتخصص ،مكان العمل ،عدد سنوات الخبرة .

- عدم وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات درجات التوافق المهني لدى عينة البحث تبعاً
للتخصص ،مكان العمل ،عدد سنوات الخبرة .(بوعطي، 2006، ص، 67) .

التعليق على الدراسات السابقة للتوافق المهني :

أما فيما يخص دراسات التوافق المهني فقد تباينت بتباين الهدف الذي أعدت لأجله فمنها ما
هدفت إلى معرفة علاقته بالاعتراب كما في دراسة ريفيرا (2007)، والإشراف كدراسة بوعطي
(2006)، وضغوط العمل كدراسة مكناسي (2007) وقيم العمل كدراسة الصعب (2009)،
ومنها من تناولت علاقته ببعض السمات الشخصية كدراسة تركستاني (1998)، والشهري
(2000) ومنها أيضا من هدفت إلى معرفة مدى تأثيره بالمشكلات التي تواجه العامل كدراسة
أوراتا (1999).

التعليق على الدراسات السابقة لكلا الموضوعين :

من خلال الدراسات السابقة التي تم عرضها، وقد تم عرض 15 دراسة منها 07 دراسات متعلقة بالثقافة التنظيمية، و08 دراسات متعلقة بموضوع التوافق المهني، ومعظمها دراسات في الوطن، ولكل دراسة الجانب الذي تم دراسته، والزمن الذي تم إجراؤها فيه، والمهنة المستعمل والوسائل الإحصائية المستعملة وأداة الدراسة، فهي تمثل بالنسبة للباحث انطلاقة موجهة ودليلا في منهجية الدراسة والبحث العلمي في اختيار أبعاد الثقافة التنظيمية التي تمت دراستها في هذا البحث.

الفصل الثاني الثقافة التنظيمية

تمهيد:

لقد حظي موضوع الثقافة التنظيمية في الآونة الأخيرة باهتمام عدة مجالات علمية مثل الإستراتيجية والسلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية وكذا علم النفس واجتماع المنظمات باعتبارها أحد العوامل الأساسية المحدد لنجاح وتفوق منظمات الأعمال، خاصة في الوقت الحالي الذي تتميز فيه بيئة الأعمال بتغيرات سريعة من شأنها التأثير في أداء المنظمات وتحقيق أهدافها، فالمنظمات التي تملك ثقافة تكيفيه وقوية تمكن أعضائها من الالتزام والانضباط الإبداع والتحديث، المشاركة في اتخاذ القرارات مما يدفع بهم إلى تحقيق أداء فردي متميز يمكن المنظمة من تحقيق أهدافها وسنحاول في هذا الفصل التطرق لأغلب حيثيات هذا الموضوع.

_ مفهوم الثقافة وبعض المفاهيم المرتبطة بها :

مفهوم الثقافة

أولاً : المفهوم الغوي للثقافة:

يري يمورغون (De morgon) أن مصطلح الثقافة "Culture" مشتق من كلمة "Culture" اللاتينية الأصل والتي تعني عملية حرث الأرض (Collera، P 53، nuiga med، 2003) فيما يرى البعض الآخرون هذا المصطلح مشتق من الفعل اللاتيني "Collera"، والذي يعني كذلك عملية زراعة الأرض ثم أخذ البعد الروحي والعقلي للشخص في القرن 18، ليعبر فيما بعد عن التطور الذكائي والاجتماعي للإنسان والجماعات الإنسانية، وعرف تحولاً جديد سنة 1971 مع أعمال كل من غوستاف (Gustav) وتاييلور (E.B Taylor) اللذان استعملوا مصطلح الثقافة كمرادف لمصطلح الحضارة، فصار يعبر عن وقائع وخصائص مجتمع ما. (بوباية، 1995، ص 81-96) وأول من استعمل هذا المصطلح هم الأنثروبولوجيين، وعلى الرغم من كثرة استخدام هذا المصطلح إلا أنه لا يوجد اتفاق عام على تعريفه، بل تجد الكثير من التعاريف والتي تجاوزت في مجموعها 176 تعريفاً، وذلك لاختلاف وجهات النظر وتعدددها، ولكن بظل تعريفه مهما اتسع قاصراً على الإحاطة بكل الجوانب المكونة للثقافة، وتعني كلمة الثقافة في اللغة : رعاية العقل والاعتناء بتهديب الإنسان .

ثانيا : المفهوم التنظيمي للثقافة :

ويمكن تعريفه بأنه وسائل الحياة المختلفة التي توصل إليها الإنسان منذ القدم عبر التاريخ السافر منها والمتضمن العقلي واللاعقلي ، والتي توجد في وقت معين، والتي تكون وسائل إرشاد وتوعية الأفراد في المجتمع. (عاشوري ولوصيف 1992، ص، 272) .

1 : ويعرفها "هوفستيد" (Hofstede) بأنها : الخصائص والقيم المشتركة التي تميز مجموعة من الأفراد عن مجموعات الأخرى . (مقدم، ص، 17).

2 : كما يرى تايلور (E.B.Taylor) بأن الثقافة هي ذلك الكل المركب الذي يشتمل على المعرفة والمعتقدات والفن والأخلاق والقانون والعادات أو أي قدرات أخرى وقدرات يكتسبها الإنسان بصفته عضوا في المجتمع . (بوفلجة، 1998، ص 07).

3 : كما تعرف الثقافة بأنها جملة الأفكار والمعارف والمعاني والقيم والرموز والانفعالات والوجدانيات التي تحكم حياة المجتمع في علاقاته مع الطبيعة والماء، وفي علاقات أفرادهم ببعضهم وبغيرهم من المجتمعات، وبهذا الألوان من الفكر والمعاني والتعبير يتميز المجتمع الإنساني باعتباره صانعا وناقلا لعناصر الثقافة جيلا بعد خيل. (فراج، 1992).

4 : تعريف منظمة الأمم المتحدة والعلوم والثقافة :

جميع السمات الروحية والمادية والفكرية والعاطفية التي تميز مجتمعنا بعينه أو فئة اجتماعية بعينها وهي تشمل الفنون والآداب وطرائق الحياة، كما تشمل الحقوق الإنسانية للإنسان، ونظم القيم والتقاليد والمعتقدات والتي تجعل كائنات تتميز بالإنسانية المتمثلة في العقلانية والقدرة على النقد والالتزام الأخلاقي، وعن طريقها نهتدي إلى القيم ونمارس الخيار، وهي وسيلة الإنسان للتعبير عن نفسه، والتعرف عن ذاته كمشروع غير مكتمل، والى إعادة النظر في انجازاته والبحث عن توازن مدلولات جديدة إبداع أعمال يتفوق فيها على نفسه (2006، ص30).

5 : تعريف المنظمة الإسلامية للتربية والعلوم والثقافة : الوعاء الحضاري الذي يحفظ للأمة وحدتها، ويضمن تماسكها، ويكسبها السمات الفكرية المميزة، في رمز هويتها، وركيزة وجودها وهي جماع فكرها، وخلاصة إبداعها، ومستوى عبقريتها، وهي مصدر قوتها، ومنبع تميزها بين الأمم (العلاي، مرجع سابق، 61)

2 - مفهوم الثقافة التنظيمية وتطورها التاريخي وبيان أهميتها وخصائصها وآليات تشكيلها
1-2 مفهوم الثقافة التنظيمية .

هي مجموعة خاصة من القيم والأعراف والقواعد السلوكية يتقاسمها الأفراد والجماعات في المنظمة والتي تحكم الطريقة التي يتفاعلون بها مع بعضهم البعض ويتعاملون بها مع باقي الأفراد ذوي المصلحة (هل وجونز، 2001، ص 650) عرف "Scon" الثقافة التنظيمية بأنها القيم والاعتقادات المتمسك بها (المشتركة) بين أعضاء التنظيم بدلا من تنوع التصورات الفردية والتي من خلالها يتم رسم السلوك العام. (بلال خلف 2009، ص 359) وكما عرفت بأنها الفلسفات، المفاهيم، القيم، الافتراضات. المعتقدات، الاتجاهات، والمعايير، التي تربط إجراء المنظمة في وقت واحد والمشارك بين العمال. (سيزلافي وولاس، 1991، ص 458).

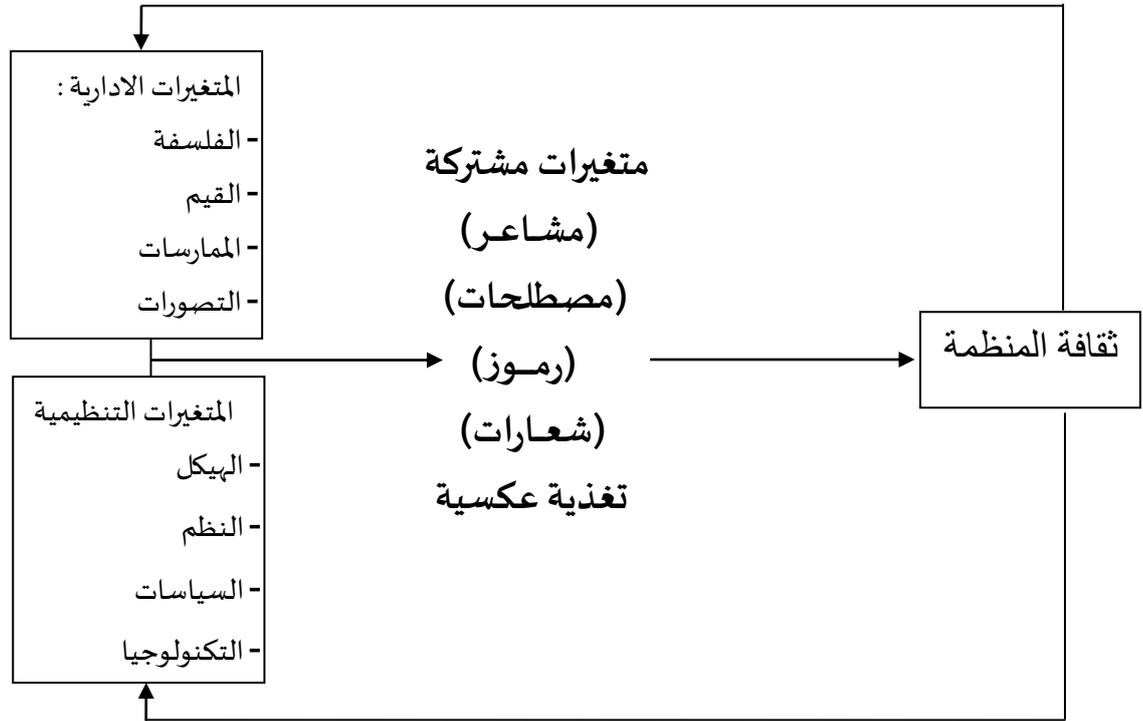
وكما عرفت بأنها تتضمن الطرق الفنية (التكنولوجيا) والعمليات وتوزيع الحيز المكانية بطريقة معقدة في شبكة الروتين. (محمد فتحي، 2003، ص 17). يمكن القول أن التعريف السابق، يمكن القول أن التعريف للثقافة يركز على الجزء المادي والتنظيمي والتكنولوجي للثقافة الذي يعمل على ترابط الأفراد في المنظمة بطريقة معقدة. عرفها "Kurt Lewin" بأنها مجموعة الافتراضات والاعتقادات والقيم والقواعد والمعايير التي يشترك بها أفراد المنظمة وهي بمثابة البيئة الإنسانية التي يؤدي بها الموظف عمله فيها، والثقافة شيء لاحس ولا يشاهد ولكنه حاضر في كل مكان من المنظمة ويؤثر فيها (حريم وساعد، 2006، ص 230). من خلال التعريف السابق، يمكن القول أن هذا التعريف للثقافة التنظيمية هي نظام غير رسمي يضم الخصائص والعوامل الإنسانية المشتركة أو الجزء المعنوي من الثقافة الذي يؤثر على المنظمة وأفرادها. أما باحثو الإدارة الاستراتيجية بأن الثقافة التنظيمية هي نظام من القيم المشتركة والمعتقدات والعادات التي تسود داخل المنظمة والتي تتفاعل مع الهياكل والسياسات التي لتنتج أعرافا سلوكية وان لكل منظمة ثقافتها التي تمتاز بها عن بقية المنظمات. (بلال خلف، نفس المرجع، ص 359). من خلال التعريف السابق يمكن القول انه تعريف أراد تبين التفاعل بين الثقافة بعناصرها هيكل المنظمة كنظام رسمي، وهذا التفاعل يخلق أعراف سلوكية يلتزم بها الأفراد، والاختلاف والتمايز بين المنظمات في الثقافة عرف "شيرمبورن" الثقافة التنظيمية بأنها نظام من القيم والمعتقدات يشترك فيه العاملون في التنظيم بحيث ينمو هذا النظام ضمن التنظيم الواحد. (المدهون والجز راوي، 1995، ص 397). إطار معرفي مكون من الاتجاهات القيم والمعايير السلوك والتوقعات التي يتقاسمها العاملون في المنظمة (جربلبرج وبارون، 2004، ص 627). عرف "كونس" الثقافة التنظيمية بأنها مجموعة القيم التي يجلبها

أعضاء المنظمة (رؤساء ومسؤولين). من البيئة الخارجية إلى البيئة الداخلية لتلك المنظمة (العميان، 2002، ص311).

يمكن تعريف ثقافة المنظمة بأنها مجموعة خاصة من القيم والأعراف والقواعد السلوكية التي يتقاسمها الأفراد والجماعات في المنظمة، والتي تحكم الطريقة التي يتفاعلون بها مع بعضهم البعض والتي يتعاملون بها مع باقي الأفراد ذوي المصلحة، أن قيم المنظمة تشكل المعتقدات والأفكار المرتبطة بأنواع الأهداف التي يتعين على أعضاء المنظمة تبنيها ومعايير السلوك التي يجب التي يجب أن يتحلى بها أعضاء المنظمة لتحقيق تلك الأهداف (شارلز وجاريت جونز، 2001، ص650). ويعرف " ويليام اوتشي بأنها الثقافة التي تنطوي على القيم التي تأخذ بها إدارة المؤسسة والتي تحدد نمط النشاط والإجراءات والسلوك، فالمديرون يفسرون ذلك النمط الفكري في الموظفين من خلال تصرفاتهم كما تنسب هذه الأفكار إلى الأجيال اللاحقة من العاملين (علي عبد الله، 1999. ص220). ويرى "بلوجاك" أن ثقافة المؤسسة هي طريقة التفكير والسلوك الاعتيادي والتقليدي، وتكون مقسمة ومشاركة بين أعضاء المنظمة وتعلم شيئا فشيئا للأعضاء الجدد من أجل قبولهم في المنظمة (عبد السلام أبو قحف، 2002، ص243). نحو مفهوم أشمل للثقافة التنظيمية: ومن أهم التعريف وأكثرها شيوعا وشمولية لمفهوم الثقافة التنظيمية تعريف " شان" (E.H.Schein) حيث يرى بأنها مجموعة من المبادئ الأساسية التي اخترعتها الجماعة أو اكتشفتها أو طورتها أثناء حل مشاكلها للتكيف الخارجي والاندماج الداخلي، والتي أثبتت فعاليتها ومنثم تعليمها للأعضاء الجدد كأحسن طريقة للشعور بالمشكلات وإدراكها وفهمها (عشوي، لوصيف، مرجع سابق، ص273) ومن واقع التعريف السابقة يمكن استخلاص :

العناصر التالية لتحديد مفهوم الثقافة التنظيمية :

- إن الثقافة هي مجموعة مبادئ وأسس.
- إن الثقافة من صنع الإنسان.
- تستعمل من أجل التكيف والاندماج مع بيئة المنظمة.
- تكتسب وتلقن وتنتقل بين الأفراد.
- أنها أداة لحل المشاكل التنظيمية.



الشكل رقم (1) يعكس المضامين الأساسية للثقافة التنظيمية

المصدر: مؤيد سعيد سالم، 2002، ص 168.

فالمصطلحات والشعارات والرموز والمفاهيم إضافة إلى القيم والمعتقدات هي التي تشكّل الأساس لثقافة المنظمة وتبني المنظمة هويتها المميزة أو شخصيتها الفريدة. نلخص إلى التعريف الإجرائي التالي: نقصد بثقافة المؤسسة تلك المعايير والقيم وضوابط السلوك التي أنتجها الكيان الاجتماعي المتفاعل داخل المؤسسة بصفتهما منظمة تتميز بالاستقلالية النسبية على المحيط المتواجدة فيه، ولانتكلم عن الثقافة التي أنتجتها البيان الاجتماعي الكلي، كما أنها مجمل الاختيارات والافتراضات القاعدية التي اكتشفتها وأنتجتها وطورتها مجموعة بشرية معينة في محاولاتها لأجل حلول لمشاكل التأقلم الخارجي ولاندماج الداخلي والتي أثبتت نجاعتها وفعاليتها بالنسبة لهم.

2.2 - التطور التاريخي للثقافة التنظيمية:

قد انبثق مفهوم الثقافة التنظيمية في الأساس من أدبيات الإدارة والسلوك التنظيمي وهذا يرجع إلى ظهور المنظمات الحديثة وتزايد مشكلتها التنظيمية، ولم يتوصل علماء التنظيم إلى تعريف محدد للثقافة التنظيمي، وإنما طوروا كثير من التعريف التي يغلب عليها التداخل وان كان بعضها يكمل بعض. وقد استخدمت الثقافة التنظيمية كمظلة تؤدي الكثير من المفاهيم مثل القيم، النماذج الاجتماعية، القيم والتكنولوجية وتأثيراتها. في بداية الثمانينيات ظهر ما يسمى بنظرية الثقافة التنظيمية وقحو هذه النظرية إن لكل منظمة ثقافته الخاصة بها وهذه

الثقافة تتكون من الجوانب الملموسة أو المرئية أو المشاهدة في المنظمة هي من صنع الإنسان وهي من أكثر المستويات رؤية ويستطيع الفرد مشاهدتها أو لمسها بنفسه وتعرضها المنظمة بوعي أو بدون وعي، وتوجد البيئة المادية المحيطة مثل تصميم المبنى والمكتب وهذا الجانب مرئي ولكنه لا يعبر بشكل دقيق عن ثقافة المنظمة. أما الافتراضات الأساسية التي يكونها الأفراد حول منظماتهم وبيئتها الخارجية حيث ينبع نمط الإدارة إلى حد بعيد من الافتراضات التي تفرضها عن الكيفية التي تؤدي لها الأعمال وهي التي توجه سلوك فعليا وترشد أعضاء المنظمة إلى كيف يفهمون ويفكرون ويشعرون حيال الأشياء أو الموضوعات، هي التي توفر الإطار أو المقدمة. المنطقية التي تبنى عليها القيم، وعليه تفهم الافتراضات الأساسية على أنها داخلية أو ضمنية في الإنسان وهي أكثر مستوى الثقافة التنظيمية خفية وبالطبع ليس من السهل ملاحظتها وتتطلب دقة وعناية في البحث، وعليه أصبحت القيم هي الجوهر الأساسي للثقافة التنظيمية. ومن هذا المنطلق يمكن القول إن الثقافة التنظيمية، تعبر عن القيم التي يؤمن بها الأفراد في منظمة ما، وهذه القيم تؤثر بدورها في الجوانب الإنسانية الملموسة من المنظمة في سلوك الأفراد. وعليه يتضح إن مفهوم الثقافة التنظيمية، قد مر بعدة مراحل حتى تبلور واتضح في معناه الحالي والذي يمثل القيم والمبادئ التي تركز عليها المنظمات والإدارات الحالية ومن هذا تتجلى أهمية الثقافة التنظيمية في خلق منظمات ناجحة ورائدة. (الكبيسي، 1998، ص 70).

_ أهمية الثقافة التنظيمية :

أولا: مرحلة تطور الممارسات الإدارية :

شهدت الممارسات الإدارية عدة تطورات لخصها "رتشار سكوت (Richard Scott) في أربع مراحل ويمكن توضيح ذلك في المصفوفة التالية :

الجدول رقم (01) يوضح مراحل تطور الممارسات الإدارية .

النظام			
		المغلق	المفتوح
القائد	الرشيد	1900 – 1930 Taylor Weber	1960 -1970 Chandier Lorsch Lawrence
	الاجتماعي	1930 – 1960 Mayo MC Gregor Bernard Selznick	الآن 1970 March Weick

وفما يلي شرح المصنوفة :

أ - مرحلة النظام المغلق ذو القائد الرشيد ومؤداها أنه بالإمكان حل المشاكل الإدارية باستعمال مجموعة من القواعد والإجراءات الإدارية

ب - مرحلة النظام المغلق ذو القائد الاجتماعي وتؤكد ضرورة الاهتمام بالفرد مما يؤكد على ادائه ونتاجيته.

ج - مرحلة النظام المفتوح ذو القائد الرشيد مفادها أن للبيئة الخارجية تأثير على الهياكل التنظيمية للمنظمة كذا المنظمة ككل مع ضرورة الاهتمام النواحي الإستراتيجية في إدارة المنظمات.

د - مرحلة النظام الاجتماعي المفتوح زاد الاهتمام في هذه المرحلة بأهمية البيئة الخارجية وانصبت أفكار المنظرين في السلوك التنظيمي غير الرسمي والمبادرات الشخصية والتطور واستخدام بعض المفاهيم والنظريات الجديدة في الدارة ومن أهمها مدخل الامتياز لكل من

(Peter & Waterman) حيث قام ببحث موضوع التميز الإداري لبعض المنظمات الأمريكية الرائدة معتمدين في تحليلها على إطار "ماكيتري" الذي سيتم عرضه لاحقا كمدخل نظري لتحليلهما، وقد استنتجا ثمانية مبادئ كانت اليبب في تحقيق التميز لهذه الشركات أهمية الثقافة التنظيمية وتأثيرها على الأداء : تقوم الثقافة التنظيمية بدو هام في منظمات الأعمال، حيث تزود المنظمة والعمال فيها بالاحسان بالهوية، وكلما كان منى الممكن التعرف على الأفكار والقيم التي تسود في المنظمة كلما ارتبط العمال قويا برسالة المنظمة (جرينبرج، بارون، 2004، ص 630) إن الثقافة التنظيمية إحدى عناصر هوية المنظمة وتتمثل في طريقة التفكير وأسلوب أداء العمليات ليكتسب الأعضاء الجدد الثقافة التنظيمية لتحقيق الانتماء وضمان البقاء في المنظمة (جو، 2000، ص 360) وتمكن أهمية الثقافة التنظيمية أيضا في أنها توفر إطارا ممتاز لتنظيم وتوجيه السلوك التنظيمي ، بمعنى إن الثقافة التنظيمية تؤثر على العمال وتشكل أنماط سلوكهم المطلوب أن يسلكونها داخل التنظيم الذي يعملون فيه (المدهون والجزراوي، 1995، ص 397.398) ويمكن إيجاز أهمية الثقافة التنظيمية كما يلي:

أولا : هي بمثابة دليل للإدارة والعمالين ، تشكل لهم نماذج السلوك والعلاقات التي يجب.

أتباعها والاسترشاد بها.

ثانيا : هي إطار فكري يوجه أعضاء المنظمة الواحدة وينظم أعمالهم وعلاقاتهم وانجازاتهم.

ثالثا : العاملون بالمنظمات لا يؤدون أدوارهم فرادى أو كما يشتهون، وإنما في إطار تنظيمي واحد، لذلك فان الثقافة كما تحويه من قيم وقواعد سلوكية تحدد لهؤلاء العاملين السلوك الوظيفي المتوقع منهم، وتحدداهم أنماط العلاقات فيما بينهم وبين المراجعين والجهات الأخرى ومنهجيتهم في حل المشكلات وتحدداهم ثقافة المنظمة وتدريبهم عليها وتكافئهم على إتباعها.

رابعا : تعتبر الثقافة التنظيمية من الملامح المميزة للمنظمة عن غيرها من المنظمات ، وهي كذلك مصدر فخر واعتزاز للعاملين بها ، وخاصة إذا كانت تؤكد قيما معينة مثل الابتكار والتميز والزيادة.

خامسا : الثقافة القوية تعتبر عنصر فاعلا ومؤيدا للإدارة ومساعد لها على تحقيق أهدافها وطموحاتها.

سادسا : الثقافة القوية تسهل مهمة الإدارة والمديرين، فلا يلجأون إلى الإجراءات الرسمية أو الصارمة لتأكيد السلوك المطلوب.

سابعاً : تطوير الإحساس بالعضوية والانتماء وتعزيز العضوية من خلال مجموعة كبيرة من نظم العمل وتعطي استقرار وظيفياً تقرير جوانب الاختبار الصحيح للعاملين وتدريبهم وتطويرهم.

ثامناً : زيادة التبادل بين الأعضاء وهذا يأتي من خلال المشاركة بالقرارات وتطوير فرق العمل والتنسيق بين الإدارة المختلفة والجماعات والأفراد

تاسعاً : تعتبر الثقافة عنصر جذريا يؤثر على قابلية المنظمة للتغيير وقدرتها على مواكبة التطورات الجارية من حولها .

عاشراً : تحتاج ثقافة المنظمة كأي عنصر آخر في حياة المنظمات إلى مجهودان واعية وتغذيها وتقويتها وتحافظ على استقرارها ورسوخها في أذهان العاملين وضمائرهم وإتباعهم لتعليماتها في سلوكهم وعلاقاتهم. (الرخيبي، 1421، ص 58. 59) ومما سبق تتضح لنا أهمية الثقافة التنظيمية باعتبارها الإطار التنظيمي والفكري الذي يوجه أعضاء المنظمة ويوحد أعمالهم مما يدفعنا إلى البحث في كيفية تأثيرها وأهم مستوياتهم في المجتمع، فإن الكثير من السمات السابقة يمكن إن تمثل نوعاً من القوة الدافعة للأفراد والمنظمة إضافة إلى التأثير الواضح للثقافة التنظيمية على الممارسات الإدارية خاصة تلك المرتبطة بالأفراد في مقدمتها ووظيفة التوجيه.

2- 4 خصائص الثقافة التنظيمية

تعتبر الثقافة العملية مكتسبة من خلال التفاعل والاحتكاك بين الأفراد في بيئة العمل ، وقد تكتسب الثقافة في المدرسة والعمل، وعندما يكتسبها الفرد في المنظمة تصبح جزءاً من سلوكه من خلال الثقافة نستطيع إن نتنبأ بسلوك الأفراد معتمدين على ثقافتهم (العميان، 2002، ص312).

- ثقافة المنظمة عملية إنسانية حيث يعتبر الإنسان هم المصدر الرئيسي لها أي انها لا من صنعها وبدونه لأتكون هناك ثقافة.

- الثقافة نظام تراكمي ومستمر حيث أن كل جيل من أجيال المنظمة يعمل على تسليمها للأجيال اللاحقة فهي تعلم وتورث جيلاً بعد جيل؛

- ثقافة المنظمة نظام مركب يتكون من مجموعة من المكونات أو الأجزاء الفرعية المتفاعلة فيما بينها في تكون ثقافة المنظمة وتشمل العناصر التالية؛ (ابوبكر، 2003، ص406)

- الجانب المعنوي ويتمثل في الأخلاق والقيم والمعتقدات والأفكار التي يحملها الفرد؛

- السلوكي ويتمثل في عادات وتقاليد الفرد والمجتمع، الآداب والفنون والممارسات المختلفة؛
- الجانب المادي وهو كل ما يحتاجه الأفراد من أشياء ملموسة؛
- ثقافة المنظمة لها خاصية التكيف ، فهي نظام مرن له القدرة على التكيف مع مطالب الإنسان البيولوجية والنفسية مع البيئة الجغرافية المحيطة بالمنظمة؛
- تعكس الثقافة المنظمة المناخ التنظيمي السائد من ناحية طرق وأساليب المشاركة في اتخاذ القرار التعامل معي العملا، اتجاهات ومشاعر الإدارة العليا نحو العاملين، إضافة إلى لغة الخطاب الإداري والمصطلحات المستعملة في ذلك داخل المنظمة.
- إن ثقافة المنظمة تساهم، وتؤثر في تشكيل رسالة المنظمة وهي دالة على ثقافتها.
- الثقافة نظام متكامل فهي تشكل كلا متكاملًا وتسعى إلى خلق انسجام بين مجموع أجزائها فأى تغير يطرأ على أي جزء من جوانب الحياة يؤثر على النمط الثقافي للمنظمة والمجتمع.
- للثقافة التنظيمية خاصية التغيير نظرا لتأثرها بالتغيرات البيئية والتكنولوجية إلا إن عملية تغييرها قد تلاقي بعض الصعوبات لتعود الأفراد على نمط سلوك معين.
- وعلى ضوء دراسة أجراها كل بيترز ووترمان (Pster and Waterman 1984) تم فيها تحديد العديد من الصفات والخصائص المميزة للشركات الرائدة في ميدان الأعمال في الولايات المتحدة الأمريكية، حيث تمثل هذه الصفات بعض الخصائص ذات العلاقة بالثقافة التنظيمية التي عادة ما تكون إحدى المكونات الجوهرية في رسالة المنظمة وتتمثل هذه الصفات بالآتي :
- الانجاز نحو التصرف أي التعامل السريع مع المشاكل المطروحة ويجاد حلول آنية لها بدلا من الإجراءات الروتينية التي تتم عن طريق قنوات رسمية، أي اعتماد على مبدأ المرونة في أداء المهام؛
- التقرب من المستهلكين ومعرفة حاجاتهم ورغباتهم والسعي إلى إشباعها منة خلال تقديم منتجات ذات جودة عالية وتقديم المزيد من الخدمات لهم بغية تعميق ولائهم للمنظمة ومنتجاتها؛
- تحقيق الإدارة الذاتية من خلال وجود جو من الاستقلالية لدى العاملين والذي من شأنه إن يشجع التفكير الخلاق والابتكار والإبداع والتطور المستمر لأداء الأفراد؛

- تعظيم الإنتاجية من خلال الأفراد وأمانهم بأهمية والاهتمام البالغ بهم واعتبارهم رأس المال حقيقي يمثل جوهر العملية الإنتاجية وتزويدهم بالمعلومات الخاصة بأهداف المنظمة ورأسها والمهام المطلوبة منهم والسعي لتلبية متطلباتهم مما من شأنه إن يحفزهم لتحقيق أداء مميز .

- تحديد مجموعة من القيم والمعتقدات وقواعد والسلوك الخاصة بالمنظمة والعمل على ترسيخها لدى العاملين واعتبارها الموجه الرئيسي لأنشطة المنظمة وفعاليتها بغية تمكينهم من انجاز انشكة وعمليات المنظمة وتحقيق أهدافها؛

- استخدام استراتيجيه التنوع الأنشطة ومنتجات المنظمة بغية توزيع المخاطر وتدعيم القدرة التنافسية - السعي لتحقيق الاستقرار في البيئة التنظيمية واستخدام الهيئة الرادارية البسيطة وتقليل المسافة التنظيمية بين مختلف المستويات الإدارية مما يسهل من عملية الاتصال داخل المنظمة ويؤدي إلى تكوين إطار مرجعي يزيد من قدرة المنظمة على حل المشكلات التي تواجهها وتمكينها من التكيف مع المتغيرات البيئية؛

- تحقيق التوازن بين المركزية واللامركزية من خلال التحسين بملكية المنظمة وإيجاد الاستقلالية في الممارسة الإدارية في جو يمكن من الابتداع والخلق لدى الأفراد. (عداي الحسيني، 2000، ص96.95)

2- 5 آليات تشكيل وبناء الثقافة التنظيمية

يتطلب بناء ثقافة تنظيمية قوية ذات تكيف عال مع البيئة ضرورة تأكد اختيار العاملين الجدد ذلك إن عملية اختيار الموظفين خطوة رئيسية في تشكيل الثقافة التنظيمية ذلك انه ومن خلال عملية الاختيار يتم التعرف على الأفراد الذين ترى المنظمات إن لديهم مجموعة من الصفات والأنماط السلوكية والخلفيات الثقافية والاستعدادات والتوجهات المناسبة لها، فعملية التعيين تعني في نهاية الأمر اختيار الذين يتفوقون مع قيم المنظمة (القربوتي، 2000، ص 64).

وبعد عملية الاختيار يخضع العاملون الجدد إلى مقابلات صارمة حيث يتم فقط اختيار العاملين الذي يلاءمون الثقافة السائدة وان يكون لديهم استعداد وميل لقبول هذه الثقافة ، بعد ذلك يخضع هؤلاء الأعضاء إلى عملية التطوع الاجتماعي والذي يعتبر من العوامل الرئيسية التي تسهم في بناء واستمرار الثقافة التنظيمية وذلك لأنه يمثل الوسيلة التي من خلالها يتم اكتساب الاعتقادات والقيم والافتراضات التي تكون الثقافة، فهو الآلية

الرئيسية التي ينقل بها الإطار الثقافي من جيل إلى جيل ومن شخص إلى شخص (هاز ولد ليفت، 1987، ص 255).

فالثقافة الضعيفة التي تسود المنظمة هي التعبير عن الاختيار السيء للعاملين، ولكن توصلت الدراسات إلى إن المنظمات التي تسودها ثقافات قوية تعاني من الألام لتعرض العاملين بها إلى تطبيع اجتماعي محكمة وقياسية.

1 - خطوات تشكيل الثقافة التنظيمية :

هناك خطوات محددة لتشكيل الثقافة التنظيمية تأخذ التسلسل التالي (المرسي ثابت، 2002، ص 440.441)

- 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؛

- استخدام نظام المكافأة والتحفيز بعناية بهدف تدعيم الأداء التحفيز والذي يحقق أهداف المنظمة؛

- إرشاد العاملين دوريا للتأكد من انتشار واعتناق الأفراد لثقافة المنظمة؛

- تعريض العاملين للعديد من المواقف والتي يمكن من خلالها تعريف ثقافة 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 إلا أن الممارسات تبقي الاختيار الحقيقي لطبيعة الثقافة التنظيمية السائدة، لأنه في الواقع بين إن العديد من الثقافات التنظيمية تعكس ثقافة المؤسسين أو هي من ثقافة المؤسسين أي ان لإدارة العليا أو الهيئة المؤسسة هي أو من تصنع اللبنة الأولى لبناء ثقافة تنظيمية فقد ترفع بعض الشعارات وتتبنى قيم الانجاز والشفافية والمبادرة والمساءلة والعمل الجماعي، والمشاركة في اتخاذ القرارات إلا انه في الواقع نجد عكس ذلك مما يضعف ولاء العاملين وانتمائهم، وعليه فان مثل هذه الممارسات السلبية الايجابية هي التي تشكل الثقافة التنظيمية وليست الشعارات والسياسات التي لا تنطبق.

3- عناصر، أنواع، مستويات، وظائف الثقافة التنظيمية والعوامل المحددة لها ومعايير قياسها :

3_ عناصر ، أنواع وظائف الثقافة التنظيمية

تعتبر الثقافة التنظيمية نظام يتكون من مجموعة من العناصر أو القوى التي لها تأثير شديد على سلوك الأفراد داخل المنظمة ، والتي تشكل المحصلة الكلية للطريقة التي يفكر ويدرك بها الأفراد كأعضاء عاملين بهذه المنظمة، والتي تؤثر على أسلوب ملاحظة وتفسير الأشياء بالمنظمة، وتتمثل هذه العناصر (المكونات) في الأساطير، القصص والحكايات، الطقوس والاحتفالات، البطولات والأبطال، الرموز الاجتماعية والسياسية والشعبية، العادات والقيم والأعراف والتي تتبناها المنظمة لتحديد نمط النشاط والسلوك ويتم غرسها في الأفراد العاملين عن طريق تصرفات المسؤولين . (بوشنافة، بوسهمين، يومي 2005، ص3.4). ويمكن تقسيم العناصر المكونة للثقافة المنظمة إلى مجموعتين رئيسيتين :

الإشارات الثقافية، والموروث (الارث) الثقافي للمنظمة.

1 - أولاً : الإشارات الثقافية

وتشمل القيم الثقافية على مايلي :

أ – القيم :

وهي قواعد تمكن من التمييز بين الخطأ والصواب والمرغوب والغير مرغوب وبين ما يجب ان يكون وما كائن أي كمرشد ومراقب للسلوك الإنساني لأنه يزود برؤية من اتجاهات الأفراد وطبيعة ثقافة المؤسسة. (أحمد بوشنافة واحمد بوسهمين، المرجع نفسه، ص 3)

حيث تقوم القيم التنظيمية بتوجيه سلوك العاملين في بيئة العمل، ضمن الظروف التنظيمية المختلفة، ومن هذه القيم المساواة بين العاملين، والاهتمام بإدارة الوقت، والاهتمام بالأداء واحترام الآخرين

ب – المعتقدات :

وهي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وطريقة إنجاز الأعمال والمهام التنظيمية، ومن هذه المعتقدات نجد المشاركة في عملية صنع القرارات والمساهمة في العمل الجماعي وأثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية. (العميان. 2003\02، ص312).

ج - الأعراف والتوقعات :

يقصد بالأعراف تلك المعايير المدركة وغير الملموسة التي يلتزم بها العاملون داخل المنظمة .
(بوشنافة، بوسهمين، مرجع سابق)

أما التوقعات التنظيمية فتتمثل في التعاقد السيكلوجي غير المكتوب والذي يعني مجموعة من التوقعات يحددها أو يتوقعها الفرد أو المنظمة أو كلا منهما من الأخر خلال فترة عمل الفرد في المنظمة، مثال ذلك توقعات الرؤساء من المرؤوسين، والمرؤوسين من الرؤساء، والزملاء من الزملاء الآخرين والمتمثلة بالتقدير والاحترام المتبادل، وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم احتياجات الفرد العامل النفسية والاقتصادية، (العميان، مرجع سابق، ص313).

و - الرموز :

هي عبارة عن إشارات متميز مثل الشعارات وهي الصورة الرمزية الممثلة للمنظمة ، إضافة إلى نمط اللباس والنمط المعماري (شكل المباني وتجهيزاتها) وكيفية إدارة الوقت، اللغة المستعمل داخل المنظمة.

هـ - الطابوهات (الممنوعات)

وهي ما تود المنظمة إخفائه ورفضه، وتعني المواضيع التي يجب عدم الخوض فيها أو الكل المعنها أو تداولها داخل المنظمة، وعي لتجارب مأساوية مرت بها المنظمة، كاخفافات تجارية، مدير فاشل، والتي من شأنها أحداث اضطراب في صورة العاملين داخل المنظمة وكذا الصورة الخارجية للمنظمة، (محمود سليمان العميان، ص313) مما قد يؤثر سلبا على أداء العاملين والمنظمة ككل. (Philippe Schleswig. 1991. P 44)

و - الأساطير :

تعتبر الأسطورة رواية من تمثيل أشخاص خياليين (Dictionnaire de la langue Française) (Alger p 52). ويمكن تعريفها بأنها المتقدات المشبعة أو المحملة بالقيم والمبادئ التي يعتنقها الناس والتي يعيشون بها أو من أجلها ويرتبط كل مجتمع بنسق من الأساطير بعيد عن الصورة الفكرية المعقدة التي تتضمن في الوقت نفسه كل النشاط الإنساني (كمال قاسمي، 2003، ص19) فهي عبارة أحداث ماضية، الهدف منها نقل أو تدعيم بعض القيم لدى عمال المؤسسة، فهي تحمل تعليما لأفراد المنظمة في شكل صورة مثالية عن أشخاص غير

محددین سبق لهم أن حققوا نتائج مرضية بالمنظمة، ويسمى الأشخاص الذين تنسب إليهم هذه الأساطير بأبطال المنظمة. (Bressy et Konkoyt. Op. p 52)

ز - الطقوس الجماعية والاحتفالات :

الطقوس هي عبارة عن التطبيقات المنظمة والثابتة للأساطير المتعلقة بالأنشطة اليومية للمنظمة مثل اللغة المستعملة، طريقة استقبال موظف جديد، الاحتفالات السنوية، العيد السنوي للنشأة المنظمة، وتعريف الطقوس الجماعية بأنها التعبير المتكرر للأساطير بواسطة أنشطة منظمة ومبرمجة (Pascal Laurant &français Bouard.1991 p 247)

ذلك بهدف تأمين نقل مجموعة من القيم الى العاملين إضافة إلى تقوية الشعور بالانتماء للمنظمة. كما تؤدي الطقوس الجماعية مجموعة من الوظائف أهمها : (كمال قاسمي، مرجع سابق، ص 20)

- التأكيد على القيم المشتركة مثل التجديد والمشاركة؛

- تجميع الطقوس بين مختلف المستويات والوظائف باعتبارها سلوكيات معترف بها من طرف المجتمع؛

أما الاحتفالات فهي نشاطات مبرمجة خصوصا من أجل مكافأة العاملين (Steven L MC (Shame &Mary Ann Von Glinow .2000.p 502 أو تشجيعهم حيث تقام في مناسبات معينة، تستطيع الإدارة من خلالها تعزيز قيم معينة وخلق رابطة بين أعضاء المنظمة والإشادة بما يفعله العاملون المتميزون مما يخلق جوا من التنافس بين العاملين يؤدي إلى تحسين أدائهم الفردي

ج - الإشاعات : من التشكيلات الرمزية لثقافة المنظمة نجد الإشاعات والتي تعتبر أخبارا لا أساس لها من الصحة، تكون في شكل سيناريوهات خيالية توفر نوعا من الأساطير المتداولة يوميا في المنظمة.

2 - ثانيا : الموروث الثقافي للمنظمة : يشمل الموروث الثقافي للمنظمة على مايلي :

أ- المؤسسون :

إن ثقافة المنظمة ما هي إلا نتاج لثقافة الأعضاء المؤسسون ، حيث نجد في الواقع العلمي ان العديد من الثقافات تعكس قيم المؤسسون، ذلك بأنها يعملون على تكريس هذه الثقافة في منظماتهم، حيث تبقى معتقداتهم، سلوكياتهم، طرق تسييرهم قائمة حتى لو غادروا المنظمة.

ب - سلوك قادة المنظمة :

يعتبر سلوك قادة من أهم العوامل المؤثرة في تشكيل ثقافة المنظمة، لأن العاملين سيدركون أن من أفضل الوسائل للارتقاء الوظيفي هو محاكاة سلوك القادة، ويجب التأكد على أن العاملين يتأثرون بما يفعله القادة أكثر مما يقولونه (سعود عبد العزيز الشمري WWW.alkahraba.com). حيث أن هناك اتفاق بان ثقافة المنظمة تشكل بدرجة كبيرة بواسطة الإدارة العليا.

ج - تاريخ المنظمة :

يلعب تاريخ المنظمة دورا هاما 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 باتخاذهم مرشدا لتصرفاتهم مع التركيز على الايجابية فيها وتكرارها.

د - الأبطال :

وهم الأشخاص الذين كانوا يعملون في المنظمة وقدموا أداء متميز وأشياء مثالية من خلال ما يتمتعون به من كفاءة وانسجام مع قواعد وأنظمة، وهم يعتبرون من خيرة أفراد المنظمة .

هـ - مهنة المنظمة (النشاط) :

تعرف مهنة (حرفة) المنظمة - النشاط الرئيسي لها - بأنها " مجموعة المهارات التي يتقنها أعضاء المنظمة (تكنولوجيا، معرفة الأسواق، وقدرات تنظيمية...) " (Françaisouard. p249). (OP. cit Pascal laurant & -) ، فهي تعبر عن معرفتها في القيام بمهنتها أحسن من الآخرين. ويمكن أن تفيد في التأكيد خصوصية المنظمة إضافة إلى العطاء قيمة للعمل مما يعزز من مشاعر الانتماء والولاء لدى العاملين.

مما سبق يتضح أن كلا من تاريخ المنظمة، الأساطير، الخرافات الطقوس الجماعية والاحتفالات، الإشارات والرموز تغذي وتصون الثقافات التنظيمية، تعمل على توجيه سلوك الأفراد وخلق نوع من التناسق داخل المنظمة، إضافة إلى مساعدة الفرد على فهم دوره، وكذلك بالنسبة للأفراد المتعاملين مع المنظمة.

3-2 أنواع الثقافة التنظيمية : هناك عدة أنواع من الثقافة التنظيمية، إلا أن هناك شبه اتفاق على وجود نوعين أساسيين هما: الثقافة التنظيمية القوية والثقافة التنظيمية الضعيفة إضافة إلى نوعين آخرين هما : الثقافة المثالية والثقافة التكميلية (الموقفية) .

1 - الثقافة القوية:

تعرف الثقافة القوية بأنها " لحد الذي يجعل الأعضاء يتبعون ما تمليه عليهم الإدارة " (علي عبد الله 1999، ص 225)، ويمكن القول أن الثقافة المنظمة قوية في حالة كونها تنتشر وتحظى والقبول من جميع أو معظم أعضاء المنظمة ويشتركون في مجموعة متجانسة من القيم والمعتقدات والتقاليد المعايير التي تحكم سلوكياتهم واتجاهاتهم داخل المنظمة. (محمود أبو بكر، 2000، 145). ومما يجعل الثقافة قوية كون القيم الأساسية قوية ويشترك فيها العاملون.

وتتمتع الثقافة بمجموعة من الخصائص نذكر منها: (علي عبد الله، مرجع سابق، ص 225).
الثقافة: تشير الثقة والدقة والتهذيب ووحدة الذهن والتي تعتبر عاملا مهما من عوامل تحقيق إنتاجية مرتفعة. الألفة والمودة : يمكن للألفة والمودة أن تتأتى من خلال إقامة علاقات متينة وحميمية مع جميع الأفراد داخل المنظمة من خلال الاهتمام بهم ودعمهم وتحفيزهم. فيما يرى ستيفن روبرت " أن الثقافة القوية تعتمد على : (العميان، مرجع سابق، ص 312) عنصر الشدة والذي يرمز إلى قوة تمسك أعضاء المنظمة بالقيم والمعتقدات السائدة. عنصر الجماع والمشاركة لنفس الثقافة التنظيمية السائدة من قبل الفرد، والذي يعتمد الإجماع على تعريف الأفراد بالقيم السائدة في المنظمة وما يحصلون عليه من كافات وحوافز جراء التزامهم. إضافة إلى بعض الخصائص التي تتسم بها الثقافة القوية نوردتها فيما يلي: (مصطفى محمود أبو بكر، نفس المرجع، ص 145). تشجيع وتحفيز النزعة نحو التصرف، مع التأكيد على الاستقلالية والمبادأة وتشجيع الموظفين على تحمل المخاطرة، أنها تنبثق عن طبيعة رسالة المنظمة، ويتعين عليها أن تركز جهودها فيما تجيد من التركيز على قيم التوجه بالمستهلك. إرساء تصميم تنظيمي من شأنه أن يحفز الموظفين على بذل أفضل ما لديهم بغية تعظيم الإنتاجية من خلالهم، وان احترام الفرد يمثل الوسيلة الأساسية التي يمكن للشركة من خلالها استحداث البيئة السليمة للسلوك الإنتاجي.

2_ الثقافة الضعيفة هي الثقافة التي لا يتم اعتناقها بقوة من أعضاء المنظمة ولا تحظى بالثقة والقبول الواسع من معظمهم، وتفتقر المنظمة في هذه الحالة إلى التمسك المشترك بين أعضائها بالقيم والمعتقدات، وهنا سيجد أعضاء المنظمة صعوبة في التوافق والتوحد مع المنظمة أو مع أهدافها وقيمها. ففي الحالة الثقافة الضعيفة يحتاج العاملون إلى التوجهات وتهتم الإدارة بالقوانين واللوائح والوثائق الرسمية المكتوبة، كما تجسد في نظم

الإدارة الأوتوقراطية ونمط الإدارة العائلي والسياسي وفيها تنخفض الإنتاجية ويقل الرضا الوظيفي لدى العاملين، كما قد يتم فيها الشعور بالغرابة عن الثقافة والمجتمع والمحيط وهي ظاهرة الاغتراب الاجتماعي، (بوشنافة، بوسهمين، مرجع سبق ذكره، ص06)، حيث تبدو القيم والمعايير الاجتماعية السائدة عديمة المعنى للفرد، ويشعر الفرد بالعزلة والإحباط. (على عبد الله، مرجع سبق ذكره، ص226).

3_ الثقافة المثالية :

يرى كل من Drucker و Waterman ضرورة وجود ثقافة منظميه مثالية وحيدة، والتي تميز أحسن المنظمات الناجحة هذه الثقافة التي يجب أن تمتلكها المنظمات الراغبة في النجاح . ويرجع أصل هذا النوع من الثقافة التنظيمية إلى الأمريكي فريدريك تايلور (Taylor Friedrich) حيث اعتبر أنه من الكافي تحديد لكل مهمة أحسن طريقة للأداء، أي تحديد الهياكل بدون غموض فكل شيء مضبوط وفق (One best Way) وقد كان يبحث عن الطريقة المثلى لتحسين الأداء.

4_ الثقافة التكوينية (الموقفية) :

يقترح بعض الباحثين أمثال "كالوري" (Calori) و "دراكر" (Drecker) مدخل موقفي للثقافة أي ضرورة تكيف الثقافة التنظيمية مع الظروف البيئية، ذلك أن اختبار ثقافة تنظيمية جيدة يتوقف على الظروف التي تمر بها المنظمة وفق اختيار مبدأ (Fit Way) ذلك أنه لا توجد ثقافة مثالية تصلح لكل المنظمات وفي كل الظروف البيئية . (قاسمي، 2003، ص34).

3- مستويات الثقافة التنظيمية

1_ ثقافة المجتمع :

تتمثل الثقافة في هذا المستوى في القيم والاتجاهات والمفاهيم السائدة في المجتمع الموجود فيه المنظمة، ويتم نقلها من المجتمع إلى داخل المنظمة عن طريق العاملين مما يساهم في تشكيل ثقافة تنظيمية، وتتأثر هذه الثقافة بعدد من القوى الاجتماعية مثل: النظام السياسي، النظام الاقتصادي، الظروف الثقافية والاجتماعية، البيئة الدولية والعملة، تعمل المنظمة داخل هذا الإطار العام لثقافة المجتمع حيث يؤثر على إستراتيجية المنظمة وأهدافها ومعاييرها وممارستها لكي تحظى المنظمة بالقبول والشرعية وجب عليها ان تكون إستراتيجيتها متوافقة مع ثقافة المجتمع الذي تعمل فيه.

ثقافة النشاط (الصناعة):

أن القيم والمعتقدات الخاصة بمنظمة ما نجدها معتنقة في الوقت نفسه من طرف معظم المنظمات العامة في نفس النشاط (الصناعة)، أي أن هناك تشابه في الثقافات التنظيمية للمنظمة العاملة في نفس النشاط، مما من شأنه تكوين نمط معين من داخل الصناعة يكون له تأثير على نمط اتخاذ القرار مثلا نمط الحياة الأعضاء، نوع الملابس، ويتضح ذلك جليا في النمط الوظيفي للبنوك والفنادق مثلا.

3_ الثقافة الداخلية للمنظمة :

ويقصد بها مجموعة العوامل الثقافية المشتركة بين الأفراد والجماعات العمل داخل المنظمة والنتائج من تلاقي الثقافات الجزئية الخاصة بكل فريق عمل داخل المنظمة وتعامل الفرد واحتكاكهم الدائم ببعضهم البعض إضافة إلى الأطر والسياسات التنظيمية التي تحددها المنظمة مما من شأنه أن يوجد نمطا تفكيريا ثقافيا متجانسا لدى الأفراد، مما يمكن أفراد المنظمة من الالتزام بتنفيذ سياسات وقرارات المنظمة وتحقيق أهدافها، ذلك بأنه حسب "هوفستيد" (P69-Med،Cit،OP ،Nouiga) فإن التمييز يتحقق من خلال إيجاد نمط مشترك للتفكير والتصرف لدى الأفراد.

4 - ثقافة الجماعات المهنية (فرق العمل) :

هناك مجموعة من الثقافات الفرعية داخل أي منظمة يمكن تقسيمها حسب مستويات هرمية، الإدارة العليا، السامون الإطار متوسطة وأعوان التحكم، تقنيين، إداريين وعمال، أو حسب الوحدات الفرعية مثل : مصلحة، ورشة، وهذا ما يقصد به فريق (جماعة) العمل، ويتعبن على إدارة المنظمة أحداث نوع من التلاحم والتعاون بين أعضاء وفريق العمل بغية الحصول على مستوى مرتفع من الأداء ذلك أن لجماعة دور مهم في الرفع من مستوى أداء العاملين. (علي عبد الله، 21 ماي 2002، ص 226)

1	الجزء الظاهر من أنماط السلوك مرئي
2	القيم والقناعات في أذهان وقلوب الناس فتراضات أساسية مأخوذة على علاقتها عن طبيعة البشر وطبيعة
3	النشاط الإنساني وطبيعة الحقيقة وطبيعة دور الإنسان في الحياة مسلمات غير مرئية

شكل رقم (02) يوضح مستويات الثقافة التنظيمية (الهوري ، 2002 ، ص 292).

المستوى الأول: يتضمن الأشياء التي يقوم الإنسان بصنعها وتتمثل في التصرفات والسلوكيات، الشعائر الطقوس، الرموز.

المستوى الثاني: ويمثل هذا المستوى بما يعرف بالقيم وتحدد هذه القيم النمط السلوكي للعاملين كما تحدد ما هو متعارف عليه.

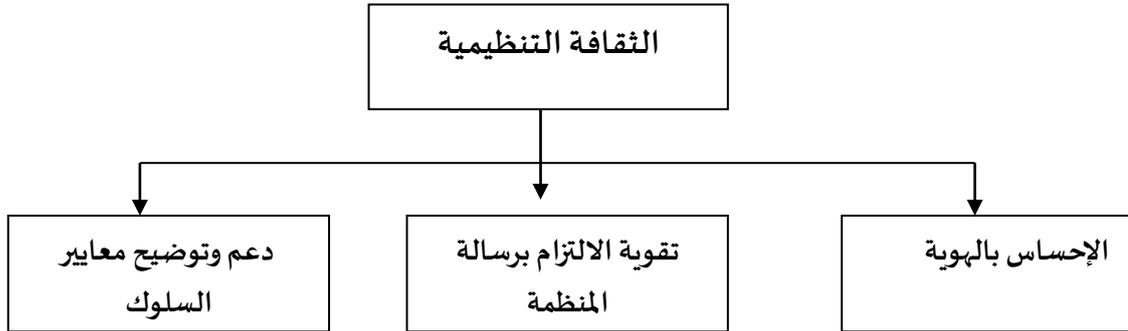
المستوى الثالث: يشير إلى الفرضيات وهي الأشياء التي توجه سلوك العاملين، داخل المنظمة وتحدد كيفية فهم هؤلاء الأفراد لما يدور حولهم.

مما سبق نستنتج أن مستويات الثقافة التنظيمية تختلف باختلاف النشاط، المهنة، أو حتى من ناحية فرق العمل والمجتمع ولكل واحد منها نظام وقيم ومعتقدات خاصة به، تختلف في بعض الأحيان عن غيرها، مما يؤثر حتما على مكونات وخصائص هذه الثقافات بما يتماشى ومتطلبات التنظيم والمجتمع.

3_ 4 وظائف الثقافة التنظيمية:

توجد ثقافة المنظمة الشعور بالكيان والهوية لدى العاملين وتمكنهم من إيجاد الالتزام بينهم. تدعم استقرار المنظمة كنظام اجتماعي وتمكنها من البقاء والتكيف مع بيئتها الخارجية.

تحقيق التكامل بين العمليات الداخلية للمنظمة مما يمكنها من النمو والاستمرار والبقاء وتحقيق التكامل الداخلي بين الأفراد من خلال نمط ملائم للاتصال فيما بينهم والعمل معا بفاعلية. تحقيق التكيف المنظمة وبيئتها الخارجية من خلال التوجيه الأفراد وإرشادهم نحو ذلك. تحديد طريقة للتعامل مع حركات المنافسين والاستجابة السريعة نحو تلبية احتياجات العملاء بغية تمكين المنظمة من النمو والبقاء. إضافة إلى أن لثقافة المنظمة بالغ الأهمية في إيجاد الالتزام والولاء بين العاملين والتغليب المصلحة العامة على المصلحة الشخصية. (عداي الحسني، 2000، ص 94).



الشكل رقم (3) يوضح الوظائف الأساسية للإد(جرينبرج، بارون: المرجع السابق ، ص 631).

3-5 العوامل المحددة للثقافة التنظيمية :

تشكل المنظمة من خلال التفاعل العديد من العناصر والاعتبارات أهمها مايلي: صفات الأفراد الشخصية وما يتمتعون به من قيم ودوافع واهتمامات. خصائص الوظيفة ومدى تلاؤمها مع صفات الأفراد الشخصية، ذلك أن الأفراد يتجهون نحو المنظمات التي تتلاءم وتتوافق مع اهتماماتهم وقيمهم، كما تستقطب المنظمات الأفراد الذين يتفوقون مع ثقافتها. خصائص البناء التنظيمي أو التنظيم الإداري للمنظمة والتي تنعكس على نمط الاتصال وطرق اتخاذ القرارات وكذا تدفق المعلومات من وإلى الإدارة. المكافآت والحوافز المادية والأدبية التي يحصل عليها أفراد المنظمة والتي تعكس مكانة الوظيفة للفرد والتي لها تأثير على سلوكياته وطريقة عمله. والأخلاقيات والقيم السائدة في المنظمة والتي تشتمل على أساليب التفكير وطرق التعامل بين الأفراد بعضهم البعض ومع الأطراف الخارجية، وتكون هذه الأخلاقيات من قيم وأخلاقيات الفرد المستمدة من العائلة والمجتمع، أخلاقيات المهنة والتي توجد سلوكيات الأفراد أثناء العمل إضافة إلى أخلاقيات المجتمع. (محمود أبوبكر، 2003، ص 82-83)

1-6 معايير قياس الثقافة التنظيمية :

سبق وان تم القول أن الثقافة التنظيمية هي نسق من المعتقدات والقيم والمبادئ والمثل العليا والتي يشترك فيها أعضاء المنظمة والتي لها تأثير على سلوكهم وأدائهم وكذلك على جميع النواحي الحياة التنظيمية مثل كيفية اتخاذ القرارات وكيفية التعامل مع العاملين كيفية استجابة المنظمة للبيئة المحيطة بها، ولقياس ثقافة طور لنا كل من "هاريسون وستكور" (R.harrison & H .Stoker) أداة للقياس مكونة من 15 سؤال يتفرع كل سؤال إلى أربعة خيارات ثم يتم إعطاء درجة الثقافة الحالية والدرجة الثقافة المرجوة، وذلك لي معرفة مستوى الثقافة السائدة، وهم التساؤلات المطروحة لذلك مايلى:(محمد أكرم العدلوني 2002، ص 44-52).

لمن يتوقع أن يعطي أفراد المنظمة الأولوية ؟

من هم الأفراد المتميزون في المنظمة ؟

كيف تتعامل المنظمة مع أفرادها ؟

كيف تتم عملية اتخاذ القرارات في المنظمة ؟

كيف يتم التعامل مع الصراعات داخل المنظمة ؟

كيف يتم التعامل مع القوانين و الأنظمة في حالة تعارضها مع مصالح الأفراد ؟

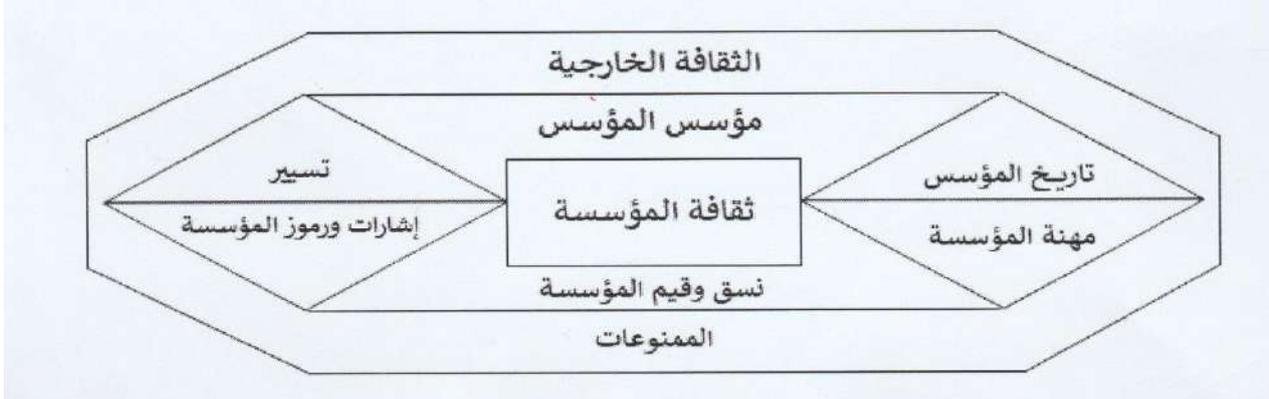
على أي أساس تقوما لعلاقات بين أفراد داخل المنظمة ؟

ماهو مصدر الدافعية نحو العمل لدى الأفراد ؟

4- تشخيص وتغيير الثقافة التنظيمية :

تعتبر عملية التشخيص الثقافي خطوة أساسية لمعرفة مستوى الثقافة السائدة بغية تدعيمها أو تصحيح وعلاج الأخطاء الثقافية أو تغييرها كلياً، وسنتعرض في هذا المبحث إلى عمليتي التشخيص والتغيير هدف التشخيص الثقافي إلى فهم شامل لكل ما يهيم المؤسسة ووجودها ، مما يستدعي الرجوع إلى الخبرات والتجارب الماضية، إلى مهنتها الحقيقية، لنسق قيمتها... وذلك بهدف التعرف على الحلول الإستراتيجية المناسبة التي استعملتها المنظمة في الماضي بنجاح (محمد الطاهر بوبايا، مرجع سابق، ص 43)، إضافة إلى الاكتشاف السريع والذكي للأمراض التنظيمية وتدعيم المناعة التنظيمية التي يكون من شأنها بناء مناخ تنظيمي ايجابي (عبد الله البريدي 2005، ص 53. فالتشخيص إذن يوفر المعلومات التي تمكن من www.gotevot.edusi أعضاء المنظمة مما يجعلها ذات أداء مرتفع وبالتالي تدعيمها وتحقيق أهدافها بنجاح. أن

تقديم الثقافة في شكلها الكلي صعب للغاية وعليه فمن الضروري القيام بتشخيص الثقافة وتحديد العوامل الأساسية من الجوانب متعدد والتي نبيها في الشكل التالي: (محمد الطاهر بوبايا، 1996، ص 27-43)



الشكل رقم (04): العوامل الأساسية للثقافة التنظيمية

أن التشخيص الكامل يتعرض لجميع العناصر الداخلية (متعلقة بالبيئة الداخلية للمؤسسة)، والخارجية (البيئة الخارجية) وفق:

تحليل كل الوثائق بالمنظمة أو الوثائق الخارجية التي تؤثر على المنظمة مثل القوانين الحكومية؛

القيام بزيارات الميدانية للمنظمة وذلك بعد الحصول على المعلومات الأولية من خلال الوثائق لما يوفره الميدان من تعمق في التحليل باستعمال الاستمارات وإجراء المقابلات والقيام باختبار في بعض الأحيان ويمكن للمنظمة أن تستفيد من عملية التشخيص في: (عبد الله البريدي، مرجع سابق، ص 53)

- تقييم مدى صحة المنطلقات للثقافة التنظيمية السائدة؛
- تقييم مدى الشمول والتكامل وظائف الثقافة التنظيمية؛
- تقييم قابلية الثقافة التنظيمية لتطوير وظائف جديدة تتناسب مع التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة؛
- معرفة مدى فعالية الثقافة التنظيمية في أداء وظائفها؛
- اكتشاف أهم معوقات الثقافة التنظيمية والتي تسبب حالة من العجز التنظيمي؛
- تقييم وضع الثقافة التنظيمية الديناميكي خاصة ما يتعلق بقدرتها على التجديد والإبداع في مجالات التطوير وتوسع وتحقيق الزيادة؛

التأكد من ضبط الاتجاه الصحيح لثقافة التنظيمية صوب أولويات المنظمة الإستراتيجية.
3-2 التغيير الثقافي :

ليس لجميع المنظمات ثقافة قوية تمكنها من تحقيق أداء مرتفع، فبعض المنظمات لديها ثقافة ضعيفة من شأنها إن تؤثر في تدني أداء العاملين ومنه يتعين على مديرها العمل على تغيير ثقافة منظمهم.

غير إن العديد من المديرين يواجهون مشكلة الخوف من فشل مبادرات التغيير في منظماتهم في تحقيق الغايات والأهداف المرجوة ويرجع على ذلك إلى مقاومة التغيير من استعمال مجموعة أليا تسمح لها بتغيير الثقافة الحالية بثقافة جديدة تمكنها من قبول التغيير. وسنتعرض في هذا المبحث إلى : مفهوم التغيير الثقافي، وبعض المفاهيم المتعلقة به، أسباب التغيير الثقافي ومراحله، وسائل (أليات) التغيير.

أولا : مفهوم التغيير الثقافي :

التغيير الثقافي هو عملية داخلية تهدف من خلالها منظمات لتكيف مع عمليات التغيير الخارجي (بالكبير بومدين فؤاد بوفطيمة، مرجع سابق ص 286)، فنقطة البداية التغيير هو تحديد جوانب السلوك والأداء المتوقع.

وضمن التشخيص الصحيح يمكن التعامل مع الثقافة التنظيمية كعامل هام في استراتيجيات المنظمة وعرفة إمكانية استمرار المنظمة بذات ثقافتها التنظيمية الحالية لمجابهة التحديات المحيطة، ومنه يتم التفكير في الطرق المناسبة لأحداث التغيير يساعد على تحديث نظام القيم الراهنة وإحلالها بقيم تتلاءم مع التحولات المستمرة، ويكون هذا التغيير في حالة وجود فجوة بين الثقافة الحالية والثقافة الجديدة (Cultural gap).

ثانيا : مفهوم التغيير التنظيمي :

يقصد به أحداث تعديلات مخططة من خلال حياة المنظمة لمواجهة ظروف أو مواقف أو نتيجة التوصيف السلبي لجوانب معينة يتطلب الأمر تغييرها (أبو بكر، 2001، ص 297)، بهدف زيادة فعالية المنظمة وتحقيق المواءمة المرغوبة مع بيئة المنظمة.

ثالثا : مفهوم التطور التنظيمي :

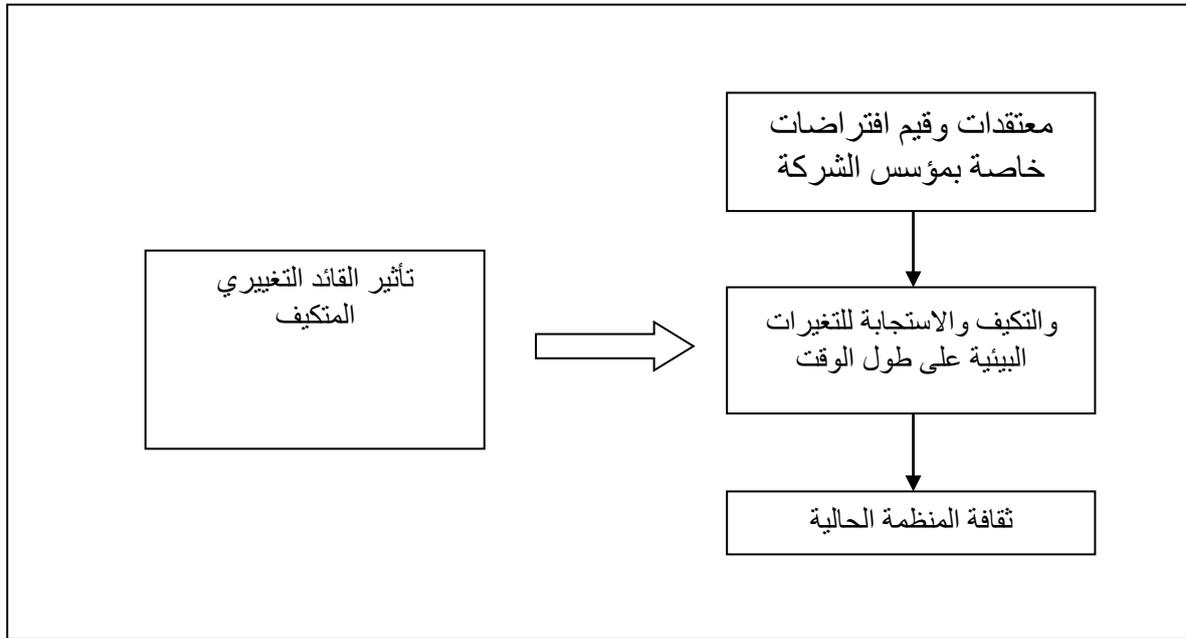
يراد بالتطور التنظيمي تغيير شامل للمنظمة ينصب على المستقبل البعيد ويضمن بصفة أساسية ثقافة المنظمة وقدرتها على حل المشكلات واتخاذ القرارات والتكيف مع البيئة التي يحيط بها. (عامر وعلي عبد الوهاب، 1998، ص 508)

وحسب "دافيد ويلسون" (دافيد ويلسون، 1999) إن كلا من الثقافة التنظيمية والتغيير التنظيمي قد ارتبطا بروابط قوية لا يمكن لأي الخلاص منها وتقع المناقشات السببية لهذه الروابط في خط مستقيم مفرد الاتجاه وذلك يرجع لأسباب التالية :

وجود ارتباط قوي بين الثقافة التنظيمية والأداء التنظيمي .

من أجل تغيير الأداء التنظيمي وجب الاهتمام أولاً بهيكل الثقافة التنظيمية .

المنظمات التي يكتب لها النجاح هي المنظمات التي تولي اهتماماً كبيراً بالأفراد وتتميز باللامركزية والتي تعتبر مصدراً للإبداع . إن تغيير الثقافة التنظيمية وسلوكيات الأفراد ومواقفهم لا يمكن إن يتم الأبعد إقناع العاملين وتهيئتهم نفسياً بضرورة رفض السلوكيات الحالية إن طريقة أدائهم الحالية غير مرغوبة وان مصالحهم ستتعاظم حال إحداث التغيير، عندئذ نجد أن كل أفراد المنظمة يسعون لتحقيق الأهداف التي تسعى لأجلها المنظمة، والشكل التالي يوضح لنا تأثير القائد (الإدارة العليا) في تعديل (تغيير) الثقافة التنظيمية



الشكل رقم (05): المراحل الأساسية للتغيير الثقافى : (عداي الحسني، 2000، ص76)

4- 3 : أسباب التغيير الثقافى وخطوات إحداثه :

أولاً: أسباب التغيير الثقافى :

يقترح كينيدي خمسة أسباب لقيام المنظمة بتغيير ثقافتها: (بلعجوز وعزي، 2005، ص07-08)

1- إيمان المنظمة العميق ببعض القيم والتي لا تتناسب مع بيئتها الشديدة التغير .

2_ وجود منافسة شديدة في مجال نشاط المنظمة ، إضافة إلى معدل التغيير السريع في هذا النشاط .

3_ تمتع المنظمة بموقع تنافسي أقل من الموقع التنافسي للمنافسين .
وجود منظمة على أعتاب الدخول إلى عالم المنظمات كبيرة الحجم .
صغر حجم المنظمة منع نموها بشكل متسارع أوجب عليها التغيير .
ثانياً : الخطوات العمالية لإحداث التغيير الثقافي :

هناك مجموعة من الخطوات العملية لإحداث التغيير على مستوى الثقافة التنظيمية أهمها :
(علي عبد الله ، مرجع سابق ، ص 12) .

يعتبر تغيير كل من سلوكيات واتجاهات وقيم وافترضات العاملين تجاه العمل ، الوقت ، النظام السلطة ، المؤسسة ، القادة ، أنفسهم الآخرين ، وكذا الإقلاع عن الخلط بين العلاقات الإنسانية والشخصية وأهدافها مصالح المنظمة إضافة إلى التأكد على أهمية التقييم المستمر للأداء من أهم سبل البقاء والنمو في بيئة شديدة التغيير .

ضرورة فهم الإدارة للقيم الثقافية والسلوكيات السائدة ودراستها بهدف معرفة الجوانب الإيجابية والسلبية من أجل تعزيز الإيجابي ومعالجة السلبي والتخلص منه .
تحديد المتطلبات المرغوب تحقيقها من طرف المنظمة .

العمل على التخلص من الإعتقادات والممارسات الخاطئة وتعديل السلوكيات وتطويرها وفقاً للمتطلبات المرغوب تحقيقها .

تحديد الفجوة بين الثقافة الحالية والسلوكيات الجديدة ومدى تأثيرها على المنظمة .
الاستفادة من خيارات الباحثين والخبراء من خلال إقامة ندوات وملتقيات بقصد التعرف على تجارب خبرات المنظمات الرائدة .

إرسال نظام اتصال فعال من شأنه أن يسهل عملية انتقال وحركة الأفكار والممارسات من وإلى الإدارة بشكل ينمي ثقافة المنظمة .

وضع نظام استحقاق يمكن العاملين من تلبية حاجاتهم وتعزيز الرغبة في الإنجاز والتميز .
إرسال نظم اختيار ، تعيين ، تدريب ، ترقية ، تقييم للأداء ، منظومة حوافز ، والتي تعتبر من أهم المقومات الإنضباط والالتزام والمسؤولية وتنمية الشعور بالانتماء والولاء وروح الفريق إضافة إلى تشجيع ثقافة الإبداع والابتكار ، وإبداء الرأي ، والرقابة الذاتية .
أقلمة والموائمة الاجتماعية .

- إحلال الأفراد الراغبين والمستعدين للتغيير بالأعضاء المقاومين له؛
 - ضرورة الاهتمام بالكفاءة والحيلولة دون سيطرة غير الأكفاء عليهم؛
 - اتخاذ الإجراءات التي من شأنها أن تكفل تبني السلوك التنظيمي الجديد؛
 - 4-4: أسباب مقاومة التغيير:
- إن عملية التغيير الثقافي ليست بسيطة لأنها غالباً ما تواجه مقاومة من طرف بعض الأفراد والجماعات على مستوى المؤسسة ككل والتي قد يكون مردها إلى الأسباب التالية اعتقاد بعض الأفراد بان التغيير ليس حالة طبيعية وان الأمور تسير على غير المعتاد، إضافة إلى اطمئنانهم بطريقة التسيير الحالية يخلق لديهم حالة من القلق والاضطراب والرفض.
- خوف الأفراد من عم نجاح التغيير والنتائج غير المتوقعة له، واعتباره قفز نحو المجهول .
 - عدم التحضير الكافي لعملية التغيير وعدم توفر الأدلة الكافية على ايجابيته وكذا المعلومات الكافية عن كفيته، إضافة إلى ضعف ثقة الأفراد بأنفسهم وبقيادة التغيير وانه يعود بالفائدة على فئة معينة فقط مما يخلق مقاومة له .
 - اعتقاد بعض الأفراد انه لا طائل من التغيير، إضافة إلى استفادة البعض الآخر من الوضع الحالي للمنظمة يجعلهم يقاومون التغيير ، ذلك انه يفقدون بعض الامتيازات وانه تهديد لهم.
 - تمرد العاملين من خلال شعورهم أن التغيير مفروض عليهم .
 - عدم وجود ثقافة تنظيمية قوية تمكن الأفراد من التكيف منع التغيير ،اي تعارض قيم الأفراد مما يجعل من ذلك عائقاً أساسياً للتغيير.
 - تعجل الأفراد في الحصول على نتائج فورية وعدم ثقتهم في الوعود.
- 5-4: آليات (وسائل) التغيير الثقافي :
- يجعل على قائد المنظمة عند قيامه بأي عملية تغيير أن يستعمل مجموعة من الآليات أو الأدوات التي تسمح له بتغيير الثقافة السائدة في المنظمة بثقافة جديدة تسمح بقبول التغيير من قبل جميع، ومن بين الآليات المتاحة نجد :

- اللغة: يجب على قادة المنظمة والمسؤولين تغيير المصطلحات القديمة وإحلالها بمصطلحات مناسبة لعملية التغيير .
- التعليم والتكوين: أي تكوين الأفراد على تطبيقات ومفاهيم وممارسات جديدة تتلاءم مع التغيير.
- الاتصال: أي ضرورة إفهام الأفراد وإعلامهم وإزالة إي قلق أو خوف حيال التغيير المرتقب وتوفير جميع المعلومات التي يحتاجها الأفراد حو التغيير.
- التوقع والرؤية : أي ضرورة توقع القادة للتهديدات التي ستواجهها للمنظمة ، ثم تنبيه الأفراد لكيفية مواجهتها وما ستكون عليه المنظمة في المستقبل .
- الانتظام المعياري: من خلال استعمال القيم والمؤشرات والأهداف والتقديم والاحترام والحوافز وكذا المكافآت لبلوغ التغيير المنشود.
- الموضه : أي قيام المنظمة بمواكبة الجديد في عالم الأعمال والتعرف عليه والاستفادة منه مثل : إدارة الجودة الشاملة، الإنتاج في الوقت المحدد just- in –time.
- الأمثلة والنماذج الثقافية: وهي بمثابة رمز يقتدي بها مثل القادة والمنظمات الرائدة أو الأبطال . كل هذه الآليات يمكنها أن تتيح للمؤسسة التكيف مع التغيرات الخارجية والعمل في بيئة مضطربة تتأخر ويكون مصيرها الزوال . (علي عبد الله، نفس المرجع، 2002، ص12)

خلاصة:

من خلال ما تم ذكره عن التطور التاريخي للثقافة التنظيمية، أهميتها ومستوياتها مكوناتها، خصائصها، أنواعها، وظائفها ... إلى نتيجة مفادها أن الثقافة التنظيمية هي مجموع القيم، والاتجاهات، العادات والأعراف التي ترسمها المنظمة من أجل سن قوانين وتنظيمات خاصة بها والتي تنعكس بذلك على السلوك اليومي للعاملين من ثقافة احترام الوقت والالتزام التنظيمي والوظيفي فكل هذه الثقافات يتم تناقلها عبر الأجيال لاستمرار وجود المنظمة فهي التي تحدد شخصية الفرد واهتمامه داخل المنظمة.

الفصل الثالث

التوافق المهني

تمهيد

يعتبر التوافق المهني مهم جدا في حياة الأفراد العاملين في مؤسسات الدولة أو غيرها لأنه عبارة عن عملية ديناميكية مستمرة يقوم بها الفرد لكي يتمكن من سد حاجاته وتحقيق أهدافه، وذلك بتحقيق التكيف والانسجام بينه وبين البيئة المهنية التي يعمل فيها، ومما لاشك فيه فإنه لا بد من تحقيق أكبر قدر ممكن من التوافق المهني في مجال العمل لأن العامل يقضي معظم وقته في عمله وكذلك فكره وجهده، لأن العمل من أهم ما يبرز المكانة والقيمة ويعود بالنفع للعامل وللمجتمع.

مفهوم التوافق:

أ : التعريف اللغوي: التوافق مأخوذ من وفق الشيء أي ما لاءمه وقد وافقه موافقة، واتفق معه اتفاقا التوافق من الفعل الثلاثي " وفق " تشتق كلمة الوفاق بمعنى الموائمة والتوافق يعني لغة الاتفاق والتظاهر، ووفق الشيء أي لاءمه ووافقه موافقة ووفقا، واتفق معه توافقا. ووفق بين شيئين، أي لائم بينهما وجعلهما منسجمين، ويقال توافق بين أشخاص أي تفاهم، وقبول تطابق في التفكير أو الشعور أو التصرف. الخلو من الاختلاف والتنافر. (ابن منظور، 1981، ص959)

ب : التعريف الاصطلاحي: يرى "لورنس" أن التوافق في قدرة الفرد على إبداء استجابات سليمة تتلاءم مع بيئته هذه لأخيرة التي قام بالتفصيل فيها الاجتماعي والمادي والمهنية والنفسية. يعرفه "إيزنك" Eysenck " هو حالة من علاقة التجانس مع البيئة التي يستطيع الفرد فيها الحصول على الإشباع لمعظم حاجاته، وأن يحقق المتطلبات الجسمية والاجتماعية.(عبد الحميد، 1998، ص25).

ويعرفه الهاشي 1986 " هو تلك العملية المتفاعلة والمستمرة (ديناميكية) يمارسها الفرد الإنساني شعوريا أو لاشعوريا والتي تهدف إلى تغيير السلوك ليصبح أكثر توافقا مع بيئته ومع متطلبات دوافعه". (أبو دلو، 2009، ص77).

أما "لورنس" إن التوافق هو قدرة الفرد على أن يتكيف تكيفا سليما وأن يتواءم مع بيئته الاجتماعية أو المادية أو المهنية أو مع نفيه. (طه، 2001، ص45).

ويعرفه عطا الله ودلال على أنه "الحالة التي يحصل إليها العضو بعد التحرر من الحاجة، والشعور بالارتياح بعد تحقيق الهدف" (الخالدي، العلمي، 2009، ص15) من خلال هذا

التعريف نجد أن التوافق هو الحالة التي يؤول إليها الفرد بعد حصوله على الإشباع سعياً منه لتحقيق أهدافه.

كما قد عرفه كل من مروان وعصام على أنه "العملية الديناميكية التي يحدث فيها تغيير أو تعديل في سلوك الفرد أو في أهدافه وحاجاته أو فيها جميع ويصاحبه شعور بالارتياح والسرور، إذا حقق الفرد ما يريد، ووصل إلى أهدافه، واشبع حاجاته، ويصاحبه شعور عدم الارتياح والاستياء إذا فشل في تحقيق أهدافه، من إشباع حاجاته". (أبو حويج والصدفي، 2008، ص48).

ومن جهته عبد الحميد يرى "إن عملية التوافق ليست جامدة ثابتة تحدث في موقف معين، أو فترة معينة وتنتهي، بل إنها عملية مستمرة دائمة، فعلى الفرد أن يواجه سلسلة لا تنتهي من المشاكل والمواقف التي تحتاج إلى سلوك مناسب يؤدي إلى خفض التوتر عادة والالتزان والاحتفاظ بالعلاقة مع البيئة. وهذا يعني أن الفرد مطالب بإعادة الاتزان والاحتفاظ بالعلاقة المنسجمة مع البيئة، فكلما أطاح بهذا الاتزان أو هدد هذه العلاقة أي مثير داخلي أو خارجي، وهو ما نعنيه عندما نقول إن عملية التوافق عملية ديناميكية وظيفية" (شاذلي، 2001، ص55).

تعريف التوافق المهني :

يرى حمود بديع مبارك القاسم التوافق المهني بأنه "توافق العامل مع جميع متغيرات العمل بما يبعث على الرضا المهني، ويتضمن ذلك رضا العامل وإشباع حاجاته وتحقيق طموحاته وتوقعاته، مما ينعكس على إنتاجيته وكفايته وعلاقته بزملائه ورؤسائه ومع بيئته العمل وإذا لم يتحقق للعامل الرضا فإنه ينعكس سلباً على انتظامه في العمل، حيث يكثر تدمره وشكواه وغيابه وتأخره عن العمل". (القاسم، 2001، ص48).

ويعرفه "صبرة محمد علي وآخرون" 2004 بأنه قدرة الفرد على التلاؤم والتكيف السليم لبيئته المادية والاجتماعية في شتى صورها البيئية، الأسرية، المهنية، الدراسية، العاطفية، الدينية. (صبرة محمد علي وآخرون، 2004، ص30).

ويعرفه أيضاً فرج طه بنسبة لنتائجه على أنه: "إحدى هذه النتائج هي الرضا المهني فهناك الرضا الإجمالي عن العمل كما أن هناك الرضا عن جوانب معينة من بيئة العمل... ومقياس الرضا الإجمالي عن عمل يسمح للعامل أن يقيم كل جانب للعمل فيما يتعلق بالأهمية النسبية له

، ومقاييس الرضا المهني لها جوانب كثيرة مرابطة تشير إلى التوافق المهني، من بين هذه زيادة الأجر، التقدم داخل الشركة، الثبات في العمل، التنقل، سمعة العامل، والاستفادة من قدرات الفرد (طه، 1988، ص52).

ويعرفه "أشرف محمد عبد الغني" 2001" هو قدرة الفرد على تغيير سلوكه وعاداته واتجاهاته عندما يواجه مشكلة ما حتى يقيم بينه وبين بيئته علاقة أصلح وأنسب (أشرف محمد عبد الغني، 2001، ص355). ويعرفه أحمد محمد عبد الخالق بأنه "يشير إلى الانسجام بين العامل وعمله أي العمل ويتحقق ذلك بعدة طرق أهمها حسن اختيار المهنة الملائمة على أدائها بشكل جيد. كما يعرفه عبد الحميد محمد شاذلي بأنه "يتضمن الرضا عن العمل وإرضاء الآخرين فيه، ويتمثل في الاختيار المناسب للمهنة عن قدرة واقتناع شخصي والاستعداد لها علما وتدريباً والدخول فيها والصلاحية المهنية والكفاءة والإنتاج والشعور بالنجاح والعلاقات الحسنة مع الرؤساء والزملاء والتغلب على المشكلات ولا ينبغي أن نتصور أن التوافق المهني هو توافق الفرد لواجبات عمله المحدودة" (شاذلي، 2001، ص64). محكات الشخصية السوية: حاول البعض وضع محكات وتحديد مميزات سلوكية لوصف الشخصية سوية التوافق. من ذلك القائمة التالية من المحكات والتي وضعها (ماسلو) Maslow و (متلمان) Mittelmann مع بعض التعديلات التي أدخلها كوفيل وزملاؤه في كتابهم "علم النفس الشواذ" السابق الرجوع إليه. وهي:

- 1 - شعور كاف بالأمان.
 - 2 - درجة معقولة تقويم الذات (الاستبصار).
 - 3 - أهداف واقعية في الحياة.
 - 4 - اتصال فعال بالواقع.
 - 5 - تكامل وثبات في الشخصية.
 - 6 - القدرة على التعلم والخبرة.
 - 7 - تلقائية مناسبة.
 - 8 - انفعالية معقولة.
 - 9 - القدرة على إشباع حاجات الجماعة، مع درجة ما من التحرر من الجماعة (أي الفردية).
 - 10 - رغبات جسدية غير مبالغ فيها، مع القدرة على إشباعها في الصورة مقبولة.
- ويذكر الدكتور محمد عماد الدين إسماعيل الميزات السلوكية للشخصية سوية التوافق فيما يمكن أن نجمل أهمها فيما يلي :

1- القدرة على التحكم بالذات: لذلك كان الشخص السوي هو الشخص الذي تعلم أن يتنازل عن لذات قريبه عاجلة في سبيل ثواب أجل أبعد أثرا وأكثر دواما نظرا لقدرته على إدراك عواقب الأمور.

- تحمل المسؤولية وتقديرها : فالشخص السوي ينظر إلى الأمام دائما ويقدر نتائج الفعل قبل أن يقدم عليه ويعمل حساب الربح والخسارة في كل خطوة يخطوها. ومعنى ذلك أنه يكون مستعد دائما لدفع الثمن إذا كان موفقه مخالف لموقف الجماعة وهو يستعد لدفع الثمن عن رضا وتقبل دون هروب أو تملص وباختصار فإن الشخص السوي هو الشخص الذي يعتبر نفسه مسؤولا عن أعماله ويتحمل هذه المسؤولية عن طيب خاطر- التعاون: إن اعتماد الناس على بعضهم البعض وخاصة في المجتمع الحديث جزء أساسمحياتهم الاجتماعية وعلى هذا الأساس يصبح الشخص السوي هو الشخص الذي يحقق هذه الطبيعة الاجتماعية، هو الشخص الذي يعتمد عليه عند الآخرين والذي يقر في الوقت نفسه بحاجة غلهم إن الطفل يكتسب هذه الصيفة عن طريق تقمصه لشخصية والده في أثناء عمليه التطبيع الاجتماعي Socialization. فإذا كان موقف الوالد سويا فإن الطفل منه أن الشخص السوي هو الذي يعمل للأجرين ويوجههم ويسعى لخيرهم، وهو الشخص الذي يمكنه أن يهتم بمساعدة الآخرين وأن يكون معهم علاقات شخصية وعاطفية وثيقة، علاقات مبنية على الاهتمام والرعاية وليس على مجرد الرغبة في التعالي أو ممارسة السلطة.

4_ القدرة على الحب والثقة المتبادلة: أما اعتراف الشخص بحاجاته إلى الآخرين فإنه يتضمن أيضا القدرة على تكوين علاقات شخصية وثيقة بهم، وعلاقات مبنية على الثقة المتبادلة . وهذه الصفة الهامة في الشخصية هي التي يمكن أن نعبر عنها بالقدرة على أفعال الشخص السوي هو الشخص الذي يستطيع أن يحب، وهذه الصفة أيضا يتعلمها الطفل نتيجة لاقتران إشباع حاجته الأولية بحضور الوالدين، فهذان الشخصان هما اللذان يقومان على راحته ويحققان له الأمن والاطمئنان، وبذلك تتكون لديه عاطفة إيجابية نحوهما، ويعمم الطفل هذا الاتجاه نحو الآخرين فينشأ عنده حب للناس عن طريق حبه لوالديه، إلا أن الموقف السوي من الوالدين هنا شرط أساسي لنمو هذا الاتجاه العاطفي بشكل متكامل. (طه، 1986، ص40، 41، 42)

2-نظريات التوافق المهني :

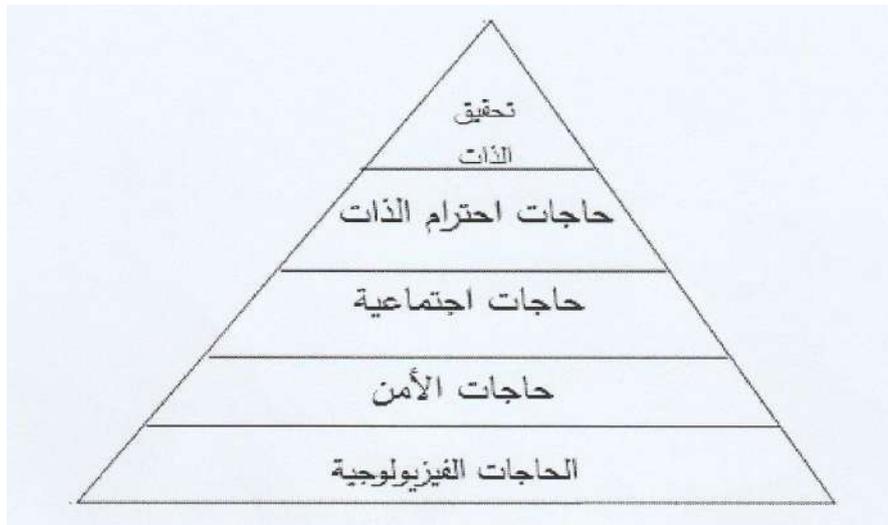
4_1 النظريات السلوكية :

أ نظرية أبراهم ماسلو MASLOW 1954 حسب هذه النظرية فالفرد يعمل على تحقيق طموحاته، وقد سماها بنظرية الحاجات، فالفرد يسلك طريقه مهنة ما قصد إشباع حاجات معينة فهو يعمل على تحقيق التوافق بتحقيق طموحاته.

وتفترض نظرية الحاجات أن الأفراد وفي محيط العمل يدفعون للأداء بالرغبة في إنشاء مجموعة من الحاجات الذاتية، ويستند ماسلو إلى ثلاث إفتراضيات أساسية :

1_ البشر كائنات محتاجة من الممكن أن تأثر إحتياجاتها على سلوكها، والحاجات الغير مشبعة فقط هي التي تؤثر في السلوك، أما الحاجات المشبعة فلا تصبح دافعة للسلوك .

_ ترتيب الحاجات حسب أهميتها. 3_ يتقدم الإنسان للمستوى التالي من الهرم ،عندما يتم إشباع بالحاجات الدنيا .



الشكل رقم (6) يوضح هرم ماسلو للحاجات

وحسب هذه النظرية لا يمكن للإنسان أن يحقق التوافق حتى يتمكن من تحقيق كل الحاجات بداية بالدنيا في قاعدة الهرم إلى المركبة في قمة الهرم. (مكاسي، 2009، ص 5)

ب - نظرية فريدريك هيرزبرج : Herzberg

لقد جاءت نظريته المعروفة العاملين كتطوير للنظرية السابقة (نظرية الحاجات) ولقد أعتمد في ذلك على دراسة شملت مائتي مهندس ومحاسبين واستخدام طريق الأحداث الجوهرية جمع البيانات وقد أستخدم في المقابلات أسئلة مثل: هل يمكن أن تصف حالتك

عندما تحس بالرضا التام بوظيفتك ولقد جاءت عموماً نتائج الدراسة كالآتي إن العمال يرغبون في وجود مجموعة عوامل في محيط العمل مما يساعدهم على التوافق : ولقد كانت استجابات أفراد عينة الدراسة منقسمة إلى مجموعتين:

المجموعة 01: يرغب أفرادها فيما يلي :

- العمل في منظمة تعترف بإنجازاتهم؛
- العمل في مناصب تتوفر فيها فرص الترقية؛
- العمل في توافق متطلباتها مع قدراتهم قصد تقديم جهد أكبر؛
- العمل في وظيفة تمكنهم من استعمال جميع قدراتهم.

المجموعة 02: يرغب أفرادها في مايلي:

- العمل في منظمة ذات أشراف فني مناسب .
- العمل في جو تسوده علاقات إنسانية تتسم بالتعاون وروح الجماعة والاتصال السليم .
- العمل في منظمة توفر له وظيفة مستقرة .
- العمل ضمن رفاهية وراقي .

وبالتالي يمكن القول بأن التوافق المهني عملية تتم عن طريق تحقيق الأفراد لمجموعة الرغبات بينتها نتائج هذه الدراسة تتمحور في أغلبها في الأمن والبحث عن الاستقرار الوظيفي والعلاقات الاجتماعية بالإضافة إلى الحالة الاجتماعية والمكانة الراقية ،نمط الإشراف المناسب والمسؤولية والترقية .

4-2 نظرية العلاقات الإنسانية:

تعود إلى العالم (ألنون مايو MayoElton) هذه الخيرة التي مبادئها كانت نتيجة للدراسات التي قام بها الباحث في شركة الكهرباء لمدينة هاوثورن والتي كان تهدف إلى دراسة العلاقات بين الإضاءة وفعالية العمل في الأداء إلا أن النتائج جاءت مخالفة للتوقعات، فلقد أكد هذه التجارب أن الأفراد يسعون من خلال عملهم إلى تحقيق مجموعة من الحاجات تتمثل في الاستقرار الأمن الوظيفي، تحقيق الانتماء وإبداء قراراته داخل جماعة العمل، والإبداع في مهنته. (عشوي، 1997، ص77).

تقييم النظرية: لقد اختلفت هذه النظرية عن النظرية المادية، فقد ركزت على الجانب الإنساني للعمل فقد اهتمت به اهتماما كبير جدا.

3-4 النظرية المادية :

وقد ظهرت هذه النظرية في نهاية القرن 19 م وبداية القرن 20م وعرفت باسم التنظيم العلمي للعمل بقيادة (تايلور) TAYLOR وقد حاول تحديد الأسس العلمية والقيم المادية والتي تساعد الإدارة على زيادة الإنتاج بأقل جهد ممكن وزمن أقل وتعتبر هذه النظرية أن الإنسان العامل اقتصادي بطبعه يسعى جاهدا لزيادة أمواله، فحسب هذه النظرية فإن الفرد يعمل على زيادة الإنتاج بغرض تحسين أجره وبالتالي جمع أكبر قدر من الأموال، ولكي تزيد المؤسسة من إنتاجها حسب (تايلور) لابد من العمل على التفرقة بين العمال ذوي الطموح المنخفض، فتعمل على تحقيق طموحات الأول بشكل سريع وتوفر له الوسائل المادية المناسبة والحديثة والتي تمكنه من الإنتاج السريع كما تعمل على تدريبه في استعمالها قصد زيادة الإنتاج. ومن هنا نستنتج بأن (تايلور) قد حضر متطلبات وحاجات الأفراد في الأجر فالفرد متوافق مهنيا إذا أستطاع أن يحصل على الأجر المناسب فيكفي تحقيق مقدار معين من المال حي يكون متوافقا مهنيا (مكناسي، 2007، ص55).

5- مظاهر وشروط التوافق المهني

5-1 مظاهر التوافق المهني :

يؤكد جميع العلماء أنه يمكن الاستدلال على التوافق المهني من خلال مجموعتان أساسيتان منة العلاقات وهما الرضا والارتضاء.

أ – الرضا : فيشير إلى الدرجة الكلية لمشاعر الأفراد الايجابية نحو كل من عمله وإدارة العمل وكذلك نحو إدارة التطوير الذي يتم في بيئة العمل ، ويتمثل في عدة أشكال منها :الرضا عن الزملاء ، الرضا عن ظروف العمل، الرضا عن طبيعة العمل والمؤسسة ، الرضا عن المسؤول
ب – الإرضاء: ويعتبر عنه بمدى كفاءة العامل وأهليه وكفايته بالطريقة التي يقدر بها الرؤساء والزملاء، ويشمل مايلي :
إرضاء المسؤول والزملاء، الانضباط، إتباع نضام سير العمل بالمؤسسة (عبد الحميد، 1998 ، ص130).

2- تقسيم التوافق المهني :

لقد قامت جامعة مينسوتا MINNESOTA بأمرिका كتاب عن التوافق المهني قام بإعداده مجموعة من الأساتذة بها، حتى قاموا بتقسيم التوافق المهني إلى:
- الرضا عن العمل؛

- الروح المعنوية؛
 - اتجاهات العمل و دوافعهم؛
 - المحكات السلوكية والصالحية للمهنة.
 - وتتلخص بحوث أساتذة هذه الجامعة فيما يلي :
 - يمكن الاستدلال على التوافق المهني من عاملين : الرضا والإرضاء .
 - حيث يتضمن الرضا :
 - تقبل العمل بشكل عام؛
 - تقبل العمل للظروف البيئية بالعمل؛
 - تقبل العمل لطريق الإشراف؛
 - تقبل العمل لطرق التسيير والإدارة؛
 - رضا العامل عن الأجر وعن ساعات العمل؛
 - تقبل العامل لنوع العمل وأهميته وكفايته.
 - أما الإرضاء: هو تلك الطريقة التي يقدر الرؤساء من حللاها العامل والتي يعبر عنها سلبيا بما يلي:
 - التغيب عن عمله؛
 - التأخر عن مواعيد عمله؛
 - الحوادث التي يقع فيها والتي تقع منه؛
 - عدم استقراره في العمل؛
 - والتي يعبر عنها إيجابيا بتوافق قدراته ومهارته مع مطالب العمل ومقتضياته؛
 - الفروق بين الأفراد، لها دلالة وأهمية.
- 3 - يستلزم التوافق المهني بعض الوقت لحدوثه، فالفترة التي يقضيها الفرد في عمله تكون في مجموعها الفترة التي يستغرقها في عملية التوافق ويلاحظ أن الرضا والإرضاء قد يتفاوت بالنسبة للفرد الواحد مع مرور الأيام، فصور التغير التي تطرأ على نوع الحاجات المراد إشباعها والإرضاء من أهم محاور التوافق.
- 4 - عملية التوافق المهني تختلف من مهنة إلى أخرى، فالمحكان ذات الدلال تختلف من مهنة إلى أخرى، كما قد يختلف نمط العلاقات المتداخلة في المحكات نفسها من مهنة أخرى.

5- يتأثر التوافق المهني بعوامل السن والجنس، المستوى التعليمي، التدريب ونمط الشخصية والتوافق خارج نمط العمل، ولذا فإنه يبدو من المعقول أن درجة الإشباع والإرضاء تعكس درجات مختلفة من التوافق المهني بالنسبة للسن، الجنس، المستوى التعليمي والتدريب وغيرها، لذا يجب أن نضع في اعتبارنا هذه النواحي حتى نفهم ناحية توافق مهني على حقيقتها.

6 - العوامل المرتبط بالرضا عن العمل هي: الأجر، الزملاء في العمل، الشعور بالأمن، إتاحة وفرص الترقية يمكن فهم اتجاهات العمال في نطاق علاقاتهم بالمحکمات السلوكية والحوادث. الوسائل تستخدم في قياس التوافق المهني: مقياس الرضا المهني، قياس الاتجاهات والروح المعنوية، قياس الطموح الاستعدادات والقدرات، قياس الميول، قياس الصلاحية للعمل، استبيان عن تاريخ المهني، (2005، ص322-223).

6 - شروط التوافق المهني: توجد شروط توفرها يضمن التوافق المهني من بينها:

- شعور العامل بالرضا عن مستواه الاقتصادي؛
 - شعوره بأن صاحب العمل يقدره ويهتم به؛
 - إدراكه أن رؤسائه والمشرفين عليه، يحرصون على مصالحه قدر حرصهم على مصالح العمل؛
 - توفر فرص الترقية في العمل؛
 - توفر فرص الاستفادة من أفكاره وأرائه إلخ؛
 - شعوره بالأمن والأسقرار النفسي في العمل.
- وكذلك هناك مجموعة من العلاقات في مجال العمل، يتيح توفرها النفسي والتوافق الصحيح مع أف علاقة العامل بعمله علاقته بنظام المؤسسة وعلاقته بالرؤساء، علاقة العامل بزملائه وبظروف العمل.

ويعرض "ليتارت ليفي" بعض العوامل التي يراها مهمة في تحقيق التوافق المهني:

- أن يكون العمل مرغوب ومتنوعا؛
- أن يحتوي العمل على عملية التعليم المستمر؛
- أن يشترك العامل في صنع القرار؛
- أن يحتوي العمل على التدعيم الجماعي والمعرفة؛
- أن ترتبط الحياة المهنية بالحياة الخاصة والاجتماعية للعامل. (أولادحيمودة، 2005، ص79-80).

7- العوامل المؤثرة في التوافق المهني :

7-1 العوامل المؤثرة في التوافق المهني

هناك عدة عوامل بإمكانها أن تؤثر في توافق الفرد مهنيًا، ويمكن حصرها في ثلاث جوانب :
عوامل شخصية وعوامل مرتبطة بالعمل وعوامل خارجية.

أ – العوامل الشخصية: تعد خصائص الشخصية الجسمية والنفسية والعقلية من العوامل المباشرة في التأثير على حالة العامل وسرته في مجال عمله، حيث يقول عبد الحفيظ المقدم (إن التوافق الجيد يحدث عند ما يكون هناك توفيق بين متطلبات العمل وبين إمكانيات الفرد الجسمية والذهنية والشخصية، فكلما ازدادت درجة التوافق بين الطرفين ازدادت معها درجة تكيف الفرد ونجاحه المهني). (مقدم، 1994، ص11) فالأمراض الجسدية والعاهات واضطرابات الحواس وغيرها يقلل من درجة تفاعل العمل مع زملائه وتقاسمه الأدوار معهم، كما تزيد من حالات تأخر عن العمل وتغيبه مما يخفض من معدل أدائه، كما تعتبر كذلك الخصائص النفسية والاضطرابات الانفعالية كالقلق والانطواء والعدوان...من العوامل المؤثرة بدرجة قوية على صيرورة حياة العامل في ميدان عمله، حيث أشارت أحد الدراسات إلى أن مشاعر الاكتئاب أدت إلى انخفاض كفاءة الممرضات المهنية وظهور مشكلات في علاقاتهن في العمل.

ب – العوامل المرتبطة بالعمل : يعد وجود العوامل المادية والنفسية والاجتماعية المحيطة بالعامل في مجال عمله بالشكل الذي يضمن استمرار العمل في ظروف صحية تريحه وتساعد على أداء عمله وفق النظام المحدد، دافعا قويا للاهتمام بالعمل والإخلاص والتثبت به قد يصل الأمر إلى حد الإغفال عن الكثير من العوامل المحيطة كانخفاض الأجر، عدم ملائمة التوقيت...في حين أن ظروف العمل القاهرة من تعب، ملل، ورتابة وسوء العلاقات مع والمسؤولين، والصراع مع الزملاء وقلة الوسائل وتسلط وصرامة التعليمات كل هذا يؤدي للعامل إلى الشعور بالاستياء نحو عمله، ويؤثر هذا على رضاه ثم على توافقه في العمل بشكل عام، الأمر الذي يدفعه إلى السعي نحو البحث عن عمل في مكان آخر، وهكذا فإن الظروف الملائمة للعمل بإمكانها تغطية الكثير مما لا يتيح العمل للعامل كما أن الظروف السيئة في العمل تغني العامل كما يفيد في سبيل ما يسعى إليه.

ج- العوامل الخارجية : إن العامل قبل أن يكون عضو في مؤسسة فهو عضو في جماعات أخرى كثيرة ومختلفة يختلف مركزه فيها من جماعة لأخرى فهو المسؤول والمسيطر الذي

يعتمد عليه داخل الأسرة المتكونة من الزوج والأولاد، وهو داخل أسرته الكبيرة المتكونة من الوالدين والأشقاء، بين السيطرة والخضوع بقدر ما يجمعه بهم من علاقة، وهو عضو كذلك في جماعات النادي، المقهى الأصدقاء وهو يتأثر بهم جميعاً، (أبوا لنيل، 1994، ص 290) ولهذا فإن توافق الفرد يرتبط بتوافقه في كل هذا الجماعات لأنها تتداخل فيما بينها وترتبط ببعضها البعض، وينعكس هذا التوافق على مظاهر الحياة المختلفة، وبخاصة العمل حيث وجد أن الكثير من المشاكل التي تواجه العمال في عملهم إنما هي حصيلة مشاكل أخرى خارج نطاق العمل. ويؤكد هذا أيضاً محمود السيد أبو النيل حيث يرى أن مشاكل التوافق لا ترتبط بضرور العمل وحدها فحسب بل يتأثر العمل بما في المنزل أثناء العمل كما يتأثرون في المنزل بما في العمل، ومن لصعب استبعاد التوافقات في العمل عن التوافقات خارج العمل، (أبوا لنيل، 1985، ص 267).

8 - قياس التوافق المهني :

إن قياس درجة التوافق المهني لدى الفرد العامل تستوجب استعمال عدة وسائل لكون عملية التوافق عملية مركبة تتداخل فيها عدة عوامل لكونها أيضاً عملية معقدة ومتغيرة وكونها أيضاً عبارة عن مشاعر وإحساسات شخصية تستنتج من سلوكيات وتصرفات العامل في المؤسسة ونظراً لتعدد العوامل المكونة لها فالوسائل المستخدمة في قياس التوافق المهني هي :

8 - 1 : قياس الرضا الإجمالي عن العمل والذي يعبر عنه بمدى رضا الفرد عن عمله من حيث الأجر، المكانة الاجتماعية التي يحققها له عمله، بالإضافة إلى رضا العامل عن نمط الإشراف داخل المؤسسة ونمط التسيير وإحساسه بأن المؤسسة توفر له الأمن والعدالة وفرص الترقية والعلاقات الاجتماعية السائدة فيها ورضاه عن نظام الحوافز والظروف الفيزيائية، (عبد الحميد، 1998، ص 135)

8 - 2 قياس الروح المعنوية المعنوية :

ويعرفها محمود بديع مبارك القاسم الروح السائدة أو المزاج السائد بين الأفراد الذي يشكلون جماعة معينة والتي تتميز في الثقة بالجماعة وإيمان الفرد بدوره فيها بإخلاصه وولائه لها، (القاسم، 2001، ص 51). من خلال هذا التعريف يتضح لنا أن هناك عملية ربط بين احتياجات الفرد والروح المعنوية وما مدى إشباع هذه الحاجات، وعلى مدى قدرة العامل على التكيف والتأقلم مع عمله، فهذه النظرة تربط أيضاً بالروح المعنوية للفرد وبالرضا الذي يشعر به في عمله ويرى بعض المفكرين أن الروح المعنوية تخص الفرد حيث تصف لنا شعوره وتقبله

للعمل، وفي هذا السياق يرى منصور فهيم "بأن الروح المعنوية تصف مشاعر العامل أو المدير نحو عمله أو شعوره بالرضا لهذا العمل، (حسين ناجي عارف، 2010، ص123). فالروح المعنوية تعتبر أحد المؤشرات التي يعتمد عليه للحكم على مدى توافق العامل في بيئة عمله فارتفاعها يكون مرتبط بمدى إشباعه لحاجاته وانخفاضه يكون سببه في عدم الإشباع لهذه الحاجات.

8 - 3 مقياس الإتجاه ليشمل مقياس فرعية لقياس الإتجاهات نحو جوانب العمل المختلفة؛

8 - 4 مقياس للرغبات؛

8 - 5 مقياس لقياس مستوى الطموح؛

8 - 7 : مقياس للميول؛

8 - 8 : مقياس الإنتاجية Productivité والكفاءة الإنتاجية efficiency؛

8 - 9 : مقاييس مقننة للغياب، والحوادث، والتنقل، والمخالفات النظام، والشكاوي؛

8 - 10 : استبيان عن التاريخ المهني Works historie questionnaire يشمل قائمة بالأعمال التي شغلها الفرد منذ بدء عمله طوال الوقت، مع وصف هذه الأعمال ومدى بقائه في كل منها، ومستوى كل منها، وسبب تركه لكل منها، ووسائله في إيجاد العمل، وفترات تعطله.

8 - 11 : محك للملائمة المهنية، ويمكن أن يقارن على أساسه مدى كون العامل مناسب للعمل من حيث خصائصه كاستعداداته وميوله، (طه، 1986، ص 55).

9- 1 تعريف سوء التوافق المهني :

إن التوافق المهني هو الانسجام والتلاؤم بين العامل ومحيط عمله فان لم يحدث هذا التلاؤم نتيجة الأسباب أو عوامل، نتج عن ذلك سوء توافق مهني، هذا الأخير الذي يعرف على أنه فشل الفرد في عمله أيا كانت الأسباب وراء ذلك. (كمال، 2007، ص 224).

سوء التوافق المهني بمعناه يبدو في عجز الفرد عن إقامة علاقات راضية ومرضية بينه وبين من يتعامل معهم من الناس والأشياء في بيئته الاجتماعية والمادية أي في عجز عن حل مشكلاته على اختلافها. (عبد الغني، مرج سابق، ص 355)

سوء التوافق المهني هو الوجه السلبي لعملية التوافق المهني، وهو نمط سلوكي غير ملائم يتمثل في عجز العاملين عن التكيف السليم لظروف عملهم ولظروفهم الشخصية أو كلاهما بما يجعلهم غير راضين عنها وغير مرضي عنهم. (القاسم، مرجع سابق، ص 49)

ومن مظاهر سوء التوافق المهني نذكر مايلي:

- سوء إنتاج العامل من الكيف وقلته من حيث الكم.
- كثرة الحوادث التي يتعرض لها العامل، ووقوعه في أخطاء فنية كثيرة أثناء أداء العمل
- إساءة استخدام الآلات والأدوات.
- كثرة العيابات بدون عذر.
- المرض أو إعداءه كثيرا.
- يبدو على العامل أعراض التكاثر واللامبالاة لكل ما يدور حوله في المصنع.
- تحريض زملاء على الشكوى من اللوائح والترحيب بحركات التذمر.
- يصبح العامل أكثر شغبا وعدم طاعة تعليمات المؤسسة وتعليمات المدير.
- ترك محل العمل بدون إذن.
- الإسراف في الشكاوي والتمرد على نظام العمل ولوائحها. (عريضة، مرجع سابق، ص 176)
- مما سبق يمكن القول أن العامل سيء التوافق لا يبدو عليه مظهر واحد من مظاهر سوء التوافق بل تظهر لديه عدة مظاهر ذات علاقة بجوانب السلوك المتعددة، فيكون العامل سيء التوافق عنيدا مشاغبا وذي مشاكل مع رؤسائه وزملاءه، ومصدر إزعاج وإتلاف وتبذير وكثير التمارض والتغيب وكثير التنقل بين خطوط الإنتاج وأقسام العمل مما يؤثر سلبا على عمله الإنتاج من حيث الكم والنوع بصفة خاصة وعلى توافقه العام بصفة عامة لأن سوء التوافق في أي مجال معين يكون له صداه وتأثيره في جميع المجالات الأخرى وذلك لأن الإنسان وحده نفسية وجسمية واجتماعية وإذا اضطرب جانب منها اضطربت له سائر جوانبها الأخرى، فنقص قدرة العامل تؤدي إلى صراع نفسي، والصراع النفسي ينقص قدرة العامل على العمل وتفسد علاقاته الاجتماعية. (دويدار، ص 371).

10 - سبل تحسين التوافق المهني: إن مظاهر سوء التوافق المهني يمكن أن تتبدد من خلال البرامج الوقائية والعلاجية والتي يعتمد على تحسين توافق العامل، وتوطيد علاقته بكل المتغيرات البيئية والنفسية المحيطة به ومن بين هذه السبل نذكر:

10 - 1 وضع العامل المناسب في المكان المناسب: ولا يتم ذلك إلا من خلال عمليتي الاختيار المهني والتوجيه المهني إن هذا الأسلوب من شأنه أن يقوي علاقة العامل بمهنته فيتمسك بها حيث يحقق ذاته من خلالها، فضلا عن المزايا والفوائد التي يمكن أن تحصدها الشركة أو المؤسسات.

10 - 2 تقوية علاقة العامل بالمؤسسة: فالعلاقة الحسنة تعكس التوافق للعامل، وفي ضوء ما تقدم ينبغي أن يكون بكل مؤسسة إنتاجية وحدة للبحوث النفسية والاجتماعية والتي يكون من بين أهدافها دراسة مشكلات العاملين والوقوف على مصادر الضغوط الخاصة بهم وكذلك المتغيرات الخاصة بتقبلهم للمهنة، فدراسة هذه المتغيرات يمكن أن تساعد على وضع الحلول الوقائية والعلاجية لمشكلات العاملين والعمل على تقوية عوامل الرضا والإرضاء لديهم.

10 - 3 إن ديناميات التوافق النفسي المهني تعتمد على خلق الانسجام بين العام وعمله إذن علاقة دينامية العامل وعمله الذي يتضمن (الألات والضرور الفيزيقية والعلاقة بالزملاء والمشرفين... الخ وإذا أردنا نحقق توافقا نفسيا مهنيا للعامل فعلىنا تقوية العلاقة بين الرئيس والمرؤوس)

10 - 4 تقوية علاقة العامل بزملائه

ويعتبر هذا من أهم أبعاد المهني والنفسي، وهذا يدعونا للتوصية بتقوية أجواء من الشللية والمنافسة المذمومة، إن علاقة العامل بزملائه تعتمد على اعتبارين رئيسيين هما والمنافسة، فضلا عن إثراء الحياة الاجتماعية داخل المؤسسة الإنتاجية ذلك إلا من خلال تعددية الأنشطة وإثراء.

10 - 5 تقبل العامل لمهنته : ولن يتقبل العامل لمهنته إلا إذا اختار العمل الذي يناسب قدرته وينفق مع ميول واستعداداته وكذلك سيماته بالشخصية، فعلى اصحاب العمل إن يوظفوا مبدأ الإختيار والتوجيه حيث أن هذا المبدأ يكفل رفع معدلات الإنتاج وكذلك يزيد من رضا العامل عن مهنته.

10 - 6 خلق المواءمة : بين العامل والآلة يكفل لنا أمنا صناعيا ونفسيا جيدا، كما يعمل على تقوية العلاقة مع الآلة.

10 - 7 إن التوافق المهني للفرد لا يستمد من خلال البيئة الداخلية للعمل فقط إذ أن مؤسسة الإنتاج تتأثر بالمجال الحيوي والوسط الاجتماعي المحيط بهذه المؤسسة، إن قيمة الفرد ترتبط

بعوامل مهنية داخل المؤسسة وعوامل إجتماعية أخرى خارج المؤسسة، ويلاحظ أن أي خلل في التوافق الأسري يؤثر في التوافق وفروعه المختلفة. وباختصار إن مشكلات العامل داخل المصنع قد تكون من داخل المصنع أو ربما تكون من خارجه، وحتى يخلق توافقا مهنيا جيدا للعامل علينا أن نحل مشكلاته على المستويين الداخلي والخارجي للمؤسسة. (ياسين والموسوي وعسكر، 1999، ص 23).

خلاصة الفصل

مما ذكر سابقا نستنتج أن التوافق المهني هو مدى تلاؤم الفرد وبيئته عمله ويسعى كل فرد عامل لتحقيق هذا النوع من التوافق، والذي هو هدف العامل وأرباب العمل على حد السواء وهذا من أجل نوع من التقدم والزيادة في الإنتاج وتحقيق المؤسسة عموما، وكلما توافرت الشروط والظروف والعوامل المساعدة، يمكننا تحقيق أكبر قدر ممكن من التوافق المهني.

الباب الثاني الجانب الميداني

الفصل الرابع إجراءات منهجية

تمهيد:

بعدها تطرقنا للجانب النظري للدراسة يمكن إن نتطرق للجانب الميداني الذي يعتبر أهم خطوة في البحث العلمي، وأول شيء نتعرض له هو عرض الإجراءات المنهجية المتبعة، وذلك من خلال عرض المنهج المتبع في الدراسة، بالأضعاف إلى حدودها الرمانية والمكانية، وأهم الأدوات المستخدمة في جمع البيانات، والخصائص السيكومترية للأداة، الأساليب الإحصائية، وأخيرا لتعريف بالمؤسسة.

1- منهج الدراسة :

يتبع كل باحث منهجا معين يتناسب وطبيعة موضوعه والأهداف التي يسعى إلى تحقيقها هذا لأن المناهج تختلف باختلاف المواضيع، فلكل منهج وظائفه، وخصائصه التي يستخدمها كل باحث في ميدان اختصاصه. وقد تم الاعتماد في دراستنا هذه على المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة، ويهتم بوصفها وصفا دقيقا، كما يقوم على كشف العلاقة الإرتباطية بين المتغيرات، كما يهتم بتحديد الظروف والعلاقات التي توجد بين الظروف فيعرفه سامي محمد ملحم هو أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي والمنظم لوصف ظاهرة أو المشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة. (ملحم، 2010، ص 370)

2- مجتمع الدراسة: تم توزيع أدوات الدراسة على جميع موظفي مديرية الأشغال العمومية البالغ عددهم 140 موظف وتم استرجاع 110 منهم فقط لتكون هي عينة الدراسة وقد تم اختيارهم بطريقة قصدية نظرا لاعتبارات وهدف البحث وقد تم تطبيق الدراسة الاستطلاعية على 30 فردا منهم وتبقى 80 فرد منهم تم تطبيق عليهم الدراسة الأساسية وفيما يلي الخصائص المميزة لهم .

جدول رقم (2) يوضح خصائص عينة الدراسة الاستطلاعية

الفئات	ذكور	إناث	متزوج	أعزب
العدد	17	13	18	12
المجموع	30		30	

جدول رقم(3) يوضح خصائص عينة الدراسة الأساسية

المستوى			السن			الحالة الاجتماعية		الجنس		المتغيرات
مهندس	جامعي	أقل من جامعي	أقل من 40 فأكثر	أقل من 40 سنة	أقل من 30 سنة	أعزب	متزوج	أنثى	ذكر	الفئات
16	34	30	52	18	10	20	60	38	42	العدد
80			80			80		80		المجموع

3- التعريف بالمؤسسة : من خلال المقابلة التي أجريت مع رئيس مصلحة تسيير الموارد البشرية تم الحصول على المعلومات المتعلقة بالمؤسسة محل الدراسة وسنتناول عرض تعريف مديرية الأشغال العمومية لمديرية ورقلة، وذلك من خلال تعريف نشأة المؤسسة ومهامها والهيكل التنظيمي داخل المديرية بمدينة ورقلة ومحاولة عرض مهام مصلحة المستخدمين.

1- تعريف مديرية الأشغال العمومية بورقلة :

مديرية الأشغال العمومية لولاية ورقلة هي مصلحة تقنية ومؤسسة عمومية ذات طابع اداري تحت وصاية الأشغال العمومية.

2- نشأة مديرية الأشغال العمومية بورقلة :

تعتبر مديرية الأشغال العمومية من أقدم المنشآت الموجودة في الجنوب الجزائري وبدأ نشاطها منذ سنوات الاحتلال الفرنسي وكانت على النحو التالي:
في سنة 1958 كانت تعرف باسم النظام البلدي للمناطق الصحراوية (O.S.R.S) وكانت تشمل إدارة واحدة ذات صفة مختلفة في ميدان الري والأشغال العمومية والتعمير والبناء وفي

ديسمبر من سنة 1962 أصبحت تدعى المؤسسة الصحراوية O.S لها نفس الصلاحيات .O.C.R.S.

وبتاريخ 1966/01/01 تغيرت تسمية المؤسسة الصحراوية O.S إلى تنظيم التعاونية الصناعية O.C.I تماشياً مع تغيير الصلاحيات في المصلحة التقنية في سنة 1969 تكفلت وزارة الأشغال العمومية بمؤسسة O.C.I وأحدثت مديرية المنشآت والتجهيز التي تظم المديرية التالية:

- مديرية الري؛

- مديرية التعمير والبناء؛

هذا إلى غاية 1971 وفي الفاتح من جاني سنة 1986 تغير اسم مديرية المنشآت والتجهيز إلى مديرية المنشآت القاعدية أي من O.C.I إلى D.I.B وتغير إسم المديرية التابعة إلى الأخيرة إلى :

- مديرية المنشآت القاعدية؛

- مديرية النقل؛

- مديرية البناء والتعمير ؛

وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 328/90 المؤرخ في 1990/10/27 أنشأت مديرية الأشغال العمومية وهو الاسم الحالي له\ه المديرية التابعة لوزارة الأشغال العمومية وأصبحت مديرية قائمة بذاتها.

3- مهام مديرية الأشغال العمومية :

جمع ومركزة وتحليل البيانات الإدارية وتطوير وصيانة البنية التحتية الأساسية، وضمان تنفيذ التدابير المتفق عليها؛

الامتثال لمعايير التشغيل، الانجاز، التعليم وصيانة البنية التحتية الأساسية؛

ضمان تنظيم الطرق العامة من خلال القانون؛

تنفيذ التدابير اللازمة لضمان عملية التطوير وصيانة البنية التحتية الأساسية؛

اقترح ورفع التصنيف عن الطرق؛

تنظيم وتنفيذ المساعدة التقنية للبلديات لاتخاذ الإجراءات صيانة الطرق الحضرية والطرق الوطنية؛

ضمان تنفيذ علامات الطرق؛

4 - الهيكل التنظيمي:

تتكون مديرية الأشغال العمومية بولاية ورقلة من 04 مصالح وهي 03 تقنية و01 إدارية :
مصصلحة منشأة الطرق: وتتكون من 03 مكاتب (مكتب الدراسات-مكتب إنجاز المنشآت
القاعدية مكتب إنجاز المنشآت الفنية). حيث يتمثل دور هذه المصلحة في متابعة الدراسات
التقنية.

التأكد من التنفيذ التدابير الرامية لضمان تطوير وإدارة الطرق.
جمع المعلومات اللازمة لإعداد استعراضات السنوية والدورية لبرنامج الإشغال العمومية
العامة وتنفيذها.

يشرف على رصد عملية الاستثمار ومرافق البينة التحتية الأساسية (بناء التأهيل وتعزيز
وتحديث شبكة الطرق حتى انتهاء العملية النهائية من المشاريع وتسليمها نهائيا)
وضع المقترحات التقنية للعمليات الاستثمارية الجديدة .

الإشراف على رصد الاستثمار المطار وعملية العمل الفني للجسور، الهياكل، المنشأة الفنية.
رصد وتحقيق في الدراسات التي أعدتها مكاتب الدراسات السابقة بمرافقة الرقابة الفنية.
مصصلحة منشآت المطارية : وتتكون هذه المصلحة من 03 مكاتب (مكتب دراسات المنشآت
المطارية وإنجازها - مكتب الصيانة والمحافظة) تقوم هذه المصالح بصيانة المطارات على تراب
الولاية ووضع الإشارات العمودية والمتمثلة في خط للطائرات وتقنية المدرج والحفاظ على
الطريق الخاص بالطائرة ومراقبة الإنارة بالمدرج وما إلى ذلك من أعمال تفيد في سلامة الطائرة
والركاب.

مصصلحة استغلال وصيانة شبكة الطرق : تتكون من 03 مكاتب (مكتب استغلال منشآت
الطرق وأمن الطرق - مكتب صيانة منشأة الطرق - مكتب استغلال الفنية وصيانتها)
يتمثل دور هذه المصلحة في المحافظة على الممتلكات العمومية للهياكل القاعدية المتكونة من
الطرق المصنفة إلى 03 أصناف :

طريق وطني - طريق ولائي - طريق بلدي. (مسالك غير مصنفة)

يقوم مكتب استغلال الطرق بالاستغلال الذي يفيد فيؤمن الطرقات ووضع الاشارات العمودية والأفقية والمزالق الأمنية بالاطافة إلى القضاء على النقاط السوداء، بالإضافة إلى متابعة البرامج التنموية المسجلة ضمن برنامج صيانة الطرقات والمتابعة الدورية للميزانية الثانوية لصيانة الطرقات.

مصلحة الادارة والوسائل : تتكون مصلحة الإدارة والوسائل من 03 مكاتب (مكتب تسيير الموارد البشرية – مكتب المحاسبة والميزانية والوسائل العامة- مكتب المنازعات والصفقات والأرشيف) يعد هذا القسم همزة وصل بين هذه المصالح ويضمن عملية التنسيق فيما بينها لأن المصالح كلها مكتملة لبعضها.

4- أدوات جمع البيانات :

استبيان يقيس الثقافة التنظيمية: من إعداد الأستاذ قدوري أحمد، اعد لقياس الثقافة التنظيمية، وقد شملت الاستمارة على 5 محاور وهي (القيم التنظيمية، الاتجاهات السياسات والتنظيمية، السياسات الإجراءات التنظيمية، التوقعات التنظيمية، المعتقدات التنظيمية). وقد قسمت الإجابات إلى 4 أربعة أطراف مرتبة من اليمين إلى اليسار وهي كما يلي:



جدول رقم (4) يوضح توزيع بنود الاستبيان حسب محاور الثقافة التنظيمية

والجدول التالي يمثل تقسيم الاستمارة النهائية حسب المحاور التالية:

المحاور	رقم العبارة
النظام الداخلي (السياسات والإجراءات)	19-28-23-15-3-1
الاتجاهات التنظيمية	22-21-10
المعتقدات التنظيمية	27-11
القيم التنظيمية	29-26-20-18-17-14-12-9-7-5-4-2
التوقعات التنظيمية	25-24-16-13-8-6

أداة التوافق المهني :

من إعداد الأستاذ واحدي عبد المجيد أعد لقياس التوافق المهني، يتضمن مؤشرات ومظاهر سلوكية استدلالية تقتضي الإحاطة بالموضوع، يتكون من 32 فقرة تتوزع على أربعة جوانب كتالي:

- 1- جانب الرضي: 11 سؤال: عن مركز العمل، الإيجابي المهني، ظروف العمل، ونتائجها الأجر الخدمات الاجتماعية، نمط العمل، أهداف المؤسسة، النظام، العمل، الاستقرار.
- 2- جانب العلاقات مع الزملاء: 4 أسئلة عن العلاقات الاجتماعية، طبيعة العمل الجماعي
- 3- جانب العلاقة مع الرؤساء أسئلة، المراقبة والتقييم التنفيذ، المشاركة والشكوى التقدير المعارضة المخاوف.

- 4 - جانب العلاقة بمركز العمل: 10 أسئلة: تمثل قيمة العمل، طبيعة العمل وشؤونه الأمن الأخطاء التغيب التأخر المرض الحوادث ويتضمن كل مؤشر وأعامل على بنود سلبية وأخرى إيجابية : العبارات الإيجابية:

27،26،23،19، 17،18،16،15،14،12،08، 07،06،05،04،03،02،01

العبارات السلبية:

09،10،11،13،20،21،22،25،28،29،30،31

وهي صورة من الأسئلة المقيدة، أو المغلقة التي تحصر في إجابة واحدة باعتماد الجوانب المناسبة من مقترح عبارة: نعم – لا – لا أدري

وقد تم التقيد في معالجة البيانات بالسلم الثلاثي للتنقيط على الشكل التالي :

نعم للإجابة الموجبة _ لا للإجابة السلبية: 3 نقاط.

لا للإجابة الموجبة _ نعم للإجابة السلبية: 0 نقطة.

لا أدري للإجابة الموجبة والسلبية: 1 نقطة.

وتم الاعتماد على مقياس التنقيط للتمييز بين فئة المتوافقين وسيئي التوافق، بمقارنة

درجة تحصيل كل واحد مع متوسط التوافق (العام أو الجزئي) كما يأتي:

الرضي بمجموع نقاط 33 ومتوسط نقاط 16,5 – العلاقة مع الزملاء بمجموع نقاط 12 ومتوسط نقاط 6 – العلاقة مع الرؤساء بمجموع 10,5 – العلاقة بمركز العمل بمجموع نقاط 30.

- الخصائص السيكومترية للإدارة (استبيان الثقافة التنظيمية):

تم قياس الخصائص السيكومترية للاستبيان من قبل الباحث كما يلي :

1-6- الصدق:

صدق الاستبيان :

يعتبر الاستبيان صادق إذا كان يقيس ما وضع لقياسه مع العلم أن هناك عدة طرق لمعرفة مدى صدق الاستبيان، وفي هذه الدراسة تم الاعتماد على صدق المحكمين والصدق التمييزي.

6-1-1- صدق المحكمين والصدق الظاهري: قام الباحث بعرض الأستبانة في صورتها الأولية على عدد من المحكمين من معهد العلوم الإنسانية والاجتماعية والذي بلغ عددهم 7 محكمين.

6-1-2- صدق المقارنة الطرفية :

تعتبر هذه الطريقة من بين الطرق الاجتماعية في قياس الصدق، وتقوم في جوهرها على مقارنة متوسط الدرجات الكبرى مع متوسط درجات الصغرى في نفس الميزان. (مقدم عبد الحفيظ، 1003، ص 40) لاختبار صدق الإست مارة قام الباحث بتطبيقها على أفراد عينة استطلاعية عشوائية شملت 16 طبيب وبعدها قام بترتيب مجموعة القيم العليا والدنيا وذلك حسب الترتيب التنازلي ثم تم استخراج نسبة 33 بالنسبة للقيم، و33 بالنسبة للقيم الدنيا من عينة العشوائية. ثم تم حساب المتوسط الحسابي لكل قيمة (العليا والدنيا) والانحراف المعياري لكل مجموعة على حدا. ثم تم حساب العلاقة بين المجموعتين من خلال معادلة "ت" T.Test، الموضح في الجدول التالي :

جدول رقم (05) يوضح حساب صدق المقارنة الطرفية بتطبيق اختبار صدق الاستمارة

مستوى الدلالة	ت المجدولة	درجة الحرية	ت المحسوبة	الدرجات		الدرجات		ن
				الدنيا	العليا	العليا	الدنيا	
0,05	2,04	30	2,15	3ع2	2م	1ع2	1م	6
				81	6	129	89	
					9	2		

ومن خلال الجدول رقم يتبين لنا قيمة "ت" المحسوبة أكبر من قيمة "ت" المجدولة عند مستوى الدلالة 0,05 المحسوبة عند درجة الحرية 30 والتي قدرت ب $t = 2,15$ وهذا يعني أن التباين المحصل عليه يعتبر دال إحصائياً، مما يدل على أن لاختبارين صادق لما وضع له وهذا يعني قبول الاختبار كأداة للدراسة.

6- 2- الثبات: ويقصد بالثبات الاختبار نفس الدرجة أو القيم لنفس الفرد إذا ما تكررت عملية القياس (عوض، 1998، ص53) هناك العديد من الطرق لتحقيق ثبات الاستمارة منها حساب معامل ألفا كرونباخ وطريقة إعادة الاختبار وطريقة التجزئة

النصفية وهذه الأخيرة التي تم الاعتماد في حساب الثبات. قام الباحث إجراء اختبار الثبات على نفس العينة العشوائية الإستطلاعية التي شملت 16 فرد، وذلك عن طريق التجزئة النصفية لإنجاد معامل الارتباط يرسون بين معدل العبارات الفردية ومعدل العبارات الزوجية للاختبارين. وقد تم تصحيح معامل الارتباط باستخدام معامل الارتباط سيبرمان براوين للتصحيح حيث تم التوصل إلى معامل الارتباط يرسون $r = 0,43$ عند درجة الحرية تساوي 30 ومستوى الدلالة 0,05 ومنه "ر" المحسوبة أكبر من "ر" المجدولة والتي تساوي 0,349 مما يدل

على ثبات الأداة وللتحقيق قام الباحث بتطبيق معامل الارتباط سيبرمان براوين وكان معامل الثبات يساوي 0,60 ومن خلال هذه القيمة يمكن الاعتماد على الاختبار والحكم على ثباته واعتباره دالا إحصائيا عند درجة الحرية 30 ومستوى الدلالة 0,05.

6- 2 - صدق وثبات استبيان التوافق المهني :

صدق وثبات المقارنة الطرفية

تم الاعتماد في دراسة ثبات المقياس على طريقة إعادة الاختبار، وطبق معامل الاختبار بيرسون، وتم التوصل بالنسبة للاستبيان على معامل ارتباط قيمة 0,75 وذلك عند مستوى دلالة 0,01 وهي علاقة متوسطة، وبالتالي مقياس التوافق المهني ثابت.

الخصائص السيكومترية للدراسة الحالية:

تم تطبيق الدراسة الاستطلاعية على 30 فرد من أفراد مجتمع الدراسة لعدة أهداف من بينها قياس الخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة وفيما توضيح ذلك:

مقياس الثقافة التنظيمية :

الصدق: تم قياس الصدق لمقياس الثقافة التنظيمية بطريقة المقارنة الطرفية باختبار

(ت) لعينتين مستقلتين والجدول الموالي يوضح نتائج ذلك.

جدول رقم (06) يوضح نتائج حساب الصدق بطريقة المقارنة الطرفية لاستبيان الثقافة التنظيمية

مستوى الدلة	قيمة ت	د ح	انحراف م	متوسط ح	ن	
دالة عند مستوى 0.01	7.33	18	9.58	50,91	10	ف عليا
			6.29	90,64	10	ف دنيا

يتضح من خلال الجدول أن قيمة اختبار (ت) للفروق بين متوسط الدرجات العليا والدنيا بلغت 7.33 وهي قيمة دالة عند 0,01 ويدل ذلك على أن الأداة تتمتع بالصدق ويمكن تطبيقها.

2 - الثبات

تم حساب الثبات لمقياس الثقافة التنظيمية بمعامل ألفا كرومباخ وطريقة التجزئة النصفية بمعامل الارتباط بيرسون والجدول الموالي يوضح نتائج ذلك

جدول رقم (07) يوضح نتائج حساب الثبات لاستبيان الثقافة التنظيمية

الثبات		طرق قياس	الأداة
النصفية		التجزئة	الثقافة التنظيمية
ر بعد التعديل	ر قبل التعديل	ألفا كرومباخ	
0.91	0.85	0.92	

يتضح من خلال الجدول أن نتائج حساب الثبات التي تم قياسه بطريقتين طريقة معامل ألفا كرومباخ الذي بلغت قيمته 0.92 وتم حساب الثبات أيضا بطريقة التجزئة النصفية بمعامل الارتباط بيرسون الذي بلغت قيمته 0.85 قبل التعديل وبعد التعديل بلغت قيمة سييرمان براوين 0.91 ويدل ذلك على ثبات الأداة.

2- استبيان التوافق المهني

1- الصدق

تم حساب الصدق لمقياس التوافق المهني بطريقة المقارنة الطرفية باختبار (ت) لعينتين مستقلتين وفي الجدول التالي توضيح لنتائج القياس.

جدول رقم (08) يوضح نتائج حساب الصدق بطريقة المقارنة الطرفية لاستبيان التوافق

المهني

مستوى الدلة	قيمة ت	د ح	انحراف م	متوسط ح	ن	
دالة عند مستوى 0.01	7.37	18	57,3	90,71	10	ف عليا
			77,1	60,62	10	ف دنيا

يتضح من خلال الجدول أن قيمة اختبار (ت) للفروق بين متوسط الدرجات العليا والدنيا بلغت 7.37 وهي قيمة دالة عند 0.01 ويدل ذلك على أن الأداة تتمتع بالصدق ويمكن تطبيقها

2 – الثبات

تم حساب الثبات لمقياس التوافق المهني بمعامل ألفا كرومباخ وطريقة التجزئة النصفية بمعامل الارتباط بيرسون والجدول التالي يوضح نتائج القياس.

جدول رقم (09) يوضح نتائج حساب الثبات لاستبيان الثقافة التنظيمية

الاداة		طرق قياس	الثبات
الثقافة التنظيمية	الفا كرومباخ	التجزئة	النصفية
	0.91	ر قبل التعديل	ر بعد التعديل
		0.85	0.91

يتضح من خلال الجدول أن نتائج حساب الثبات التي تم قياسه بطريقتين طريقة معامل ألفا كرومباخ الذي بلغت قيمته 0.91 وتم حساب الثبات أيضا بطريقة التجزئة النصفية بمعامل الارتباط بيرسون الذي بلغت قيمته 0.85 قبل التعديل وبعد التعديل بلغت قيمة سيرمابراون 0.91.

_ أساليب المعالجة الإحصائية :

لمعالجة بيانات الدراسة احصائيا تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لإجراءات الدراسة وتم الاستعانة في ذلك باستخدام الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية spss22 وفيما يلي توضيح الأساليب المستخدمة:

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وتم استخدامهما لقياس الصدق بالنسبة للأداتين ولمعالجة بيانات التساؤل الأول، معامل الارتباط بيرسون وتم استخدامه لقياس ثبات الأداتين ولمعالجة بيانات الفرضية الأولى معامل الفا كرومباخ وتم استخدامه لقياس ثبات الأداتين اختبار ت لعينة واحدة وتم استخدامه لقياس نتائج التساؤل الأول اختبار ت لعينتين مستقلتين تم استخدامه لقياس صدق الأداتين تحليل التباين التفاعلي وتم استخدامه لمعالجة بيانات الفرضية الثانية والثالثة.

الخلاصة:

لقد تم في هذا الفصل عرض الإجراءات المنهجية المتبعة في الدراسة، حيث تطرقنا إلى المنهج المتبع والتعريف بمجتمع وعينة الدراسة الأساسية وبميدان الدراسة، كما قمنا بتحديد أدوات جمع البيانات، ومن ثم الخصائص السيكومترية لمقياس الدراسة، بالإضافة إلى عرض الأساليب المعالجة الإحصائية لتحليل البيانات المتحصل عليها والتي سوف يتم عرضها ومناقشتها في الفصل الموالي.

الفصل الخامس

عرض ومناقشة النتائج

تمهيد

نستعرض في هذا الفصل نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة المتحصل عليها، وقد تم استخدام الاختبار الإحصائي اللازم لتوضيح العلاقة بين الثقافة التنظيمية السائدة في مديرية الأشغال العمومية بمدينة ورقلة والتوافق المهني لدى موظفي المؤسسة محل الدراسة وذلك بالاعتماد إيجاد معامل الارتباط بيرسون بين الثقافة التنظيمية والتوافق المهني وفيه يلي اختبار الفرضيات وعرض النتائج المتحصل عليها وتحليلها ومناقشتها .

1 - عرض النتائج :

1 - نتائج التساؤل الأول :

1-1 نص التساؤل : ما مستوى التوافق المهني لدى موظفي مديرية الأشغال العمومية بورقلة
تم قياس نتائج التساؤل باختبار (ت) لعينة واحدة والجدول الموالي يوضح نتائج ذلك

جدول رقم (10) يوضح نتائج التساؤل الأول

الأداة	ن	المتوسط	الانحراف	قيمة ت	مستوى الدلالة
		ح	م		
التوافق المهني	80	67.60	89,4	4.74	دالة عند مستوى 0.01

يتضح من خلال الجدول الذي يوضح نتائج التساؤل الأول أن قيمة ت بلغت 4.74 وهي قيمة دالة عند مستوى الدلالة 0.01 وتدلل هذه النتيجة على أن مستوى التوافق المهني مرتفع لدى عمال مديرية الأشغال العمومية بورقلة.

2 - نتائج الفرضية الأولى :

نص الفرضية: توجد علاقة بين الثقافة التنظيمية والتوافق المهني لدى موظفي مديرية الأشغال العمومية بمدينة ورقلة.

تم قياس الفرضية بمعامل الارتباط بيرسون وفيما يلي توضيح لنتائج الفرضية موضحة في الجدول التالي:

جدول (11) يوضح نتائج الفرضية الأولى

المتغيرات	قيمة ر	مستوى الدلالة
التوافق المهني	0.62	دالة
الثقافة التنظيمية		

من خلال النتائج الموضحة في الجدول الذي يبين نتائج معالجة البيانات الخاصة بالفرضية الأولى تم التوصل إلى أن قيمة معامل الارتباط بيرسون تساوي 0.62 وهي قيمة دالة عند مستوى الدلالة 0.01 ويؤكد ذلك على تحقق فرضية البحث أي أنه توجد علاقة بين الثقافة التنظيمية والتوافق المهني لدى عمال مديرية الأشغال العمومية بمدينة ورقلة.

3 - الفرضية الثانية :

نص الفرضية : توجد فروق في مستوى التوافق المهني لدى عمال مديرية الأشغال العمومية بورقلة تعزى لمتغير الجنس والسن والتفاعل بينهما.

جدول رقم (12) يوضح نتائج الفرضية الثانية

مستوى الدلالة	قيمة ف	درجة الحرية	متوسط المربعات	مجموع المربعات	
غير دالة	0.21	1	4.87	4.87	الجنس
غير دالة	1.50	1	34.28	68.57	السن
غير دالة	4.11	2	93.70	187.40	الجنس*السن

من خلال النتائج الموضحة في الجدول يتبين أن قيمة ف للفروق بين عمال مديرية الأشغال العمومية في مستوى التوافق المهني باختلاف الجنس بلغت 0.21 وهي قيمة غير دالة وقيمة ف للفروق باختلاف السن بلغت 1.50 وهي قيمة غير دالة وبلغت قيمة ف لتفاعل الجنس والسن 4.11 وهي قيمة غير دالة وتدلل هذه النتيجة على عدم تحقق الفرضية البحث وبالتالي نرفضها ونقبل الفرض البديل أي أنه لا توجد فروق في مستوى التوافق المهني لدى عمال مديرية الأشغال العمومية بورقلة تعزى لمتغير الجنس والسن والتفاعل بينهم.

4 - نتائج الفرضية الثالثة:

نص الفرضية : توجد فروق في مستوى التوافق المهني لدى عمال مديرية الأشغال العمومية بورقلة تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية والمستوى التعليمي والتفاعل بينهما لمعالجة بيانات

الفرضية تم استخدام تحليل التباين التفاعلي والجدول الموالي يوضح نتائج المعالجة الإحصائية.

جدول رقم (13) يوضح نتائج الفرضية الثالثة

مستوى الدلالة	قيمة ف	درجة الحرية	متوسط المربعات	مجموع المربعات	
دالة عند 0.05	00,4	1	25,64	25,64	الحالة الاجتماعية
دالة عند 0.01	77,9	1	96,156	92,313	المستوى الدراسي
غير دالة	14,2	2	06,16	90,68	الحالة* المستوى

من خلال النتائج الموضحة في الجدول يتبين أن قيمة ف للفروق بين عمال مديرية الإشغال العمومية في مستوى التوافق المهني باختلاف الحالة الاجتماعية بلغت 4.00 وهي قيمة دالة عند مستوى 0.05 وقيمة ف للفروق باختلاف المستوى الدراسي بلغت 9.77 وهي قيمة دالة عند مستوى الدلالة 0.01 وبلغت قيمة ف لتفاعل الحالة الاجتماعية والمستوى 2.14 وهي قيمة غير دالة وتدلل هذه النتيجة على أنه توجد فروق بين العمال في مستوى التوافق المهني باختلاف الحالة الاجتماعية وباختلاف المستوى ولا توجد فروق بينهم في ذلك في تفاعل الحالة الاجتماعية والمستوى الدراسي .

2_ مناقشة النتائج :

1_ مناقشة نتائج التساؤل الأول : من خلال النتائج التي توصلنا إليها تم تأكيد على أن مستوى التوافق المهني مرتفع لدى عمال مديرية الأشغال العمومية بورقلة وتتفق نتائج هذه الدراسة بخصوص ذلك مع نتائج دراسة بدرية محمد يوسف الروحية 2016 بعنوان التوافق المهني وعلاقته بالفاعلية الذاتية المدركة لدى عينة من الموظفين في المديرية العامة لدى عينة الدراسة. كما تتفق نتائج دراستنا أيضا مع نتائج الدراسة التي قام بها هشام زروقة بعنوان الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالتوافق المهني دراسة ميدانية على موظفي مؤسسة اتصالات

الجزائر - فرع بسكرة- حيث توصل إلى أن مستوى التوافق المهني لدى عينة الدراسة كان مقبولا كما تتفق نتائج الدراسة أيضا مع نتائج الدراسة التي قام بها عوماري وتهامي وقماري محمد بعنوان مستوى الطموح وعلاقته بالتوافق المهني لدى أئمة مساجد مديرية الشؤون الدينية والأوقاف بمدينة تمنراست حيث توصلنا إلى أن مستوى التوافق المهني مرتفع. ونفسر هذه النتيجة بالرجوع إلى العوامل المساعدة على ذلك منها ما مسناه خلال التطبيق وتصريحات الموظفين من بين هذه العوامل العلاقة الجيدة بين الموظفين فيما بينهم والعلاقة الجيدة بين الرؤوساء والمرؤوسين بالاطافة إلى المناخ التنظيمي الجيد السائد داخل المؤسسة ونظام الحوافز المتبع من طرف المؤسسة ومن خلال التوافق المهني السائد والمشجع للعلاقات ما بين الزملاء في العمل لما يجعل الرضاء عن مختلف الظروف البيئية والتنظيمية والاجتماعية السائدة في بيئة العمل ومما سبق نستنتج أن هناك عدة عوامل متنوعة ومختلفة تؤدي إلى ارتفاع مستوى التوافق التنظيمي منها أسلوب التحسين في المهارات والقدرات كذا الكفاءة المطلوبة للمهنة والتحفيز من طرف الرؤوساء والمدربين، وغيره وعوامل الأخرى كثيرة مساهمة في رفع المستوى لدى الموظفين بصفة عامة.

1_ مناقشة نتائج الفرضية الأولى : بعد المعالجة الإحصائية لبيانات الفرضية الأولى توصلنا إلى أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والتوافق المهني لدى عمال مديرية الأشغال العمومية بمدينة ورقلة.

وتتفق هذه النتيجة مع مجموعة هائلة من الدراسات على سبيل المثال الدراسة التي قامت بها زروقي صباح تحت عنوان المناخ التنظيمي وعلاقته بالتوافق المهني لدى عمال شركة الكهرباء والغاز ورقلة حضري حيث توصلت إلى أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية في المناخ التنظيمي والتوافق المهني بإبعاده.

وتتفق هذه النتيجة مع الدراسة التي قام بها هشام زروقة بعنوان الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالتوافق المهني جامعة بسكرة لدى مؤسسة اتصالات الجزائر فرع بسكرة وجاءت النتائج كالتالي بعد: مناقشة الفرضية توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى القيم التنظيمية السائد ومستوى التوافق المهني لدى موظفي فرع بسكرة، بمؤسسة اتصالات الجزائر. ويتبين من نتيجة اختبارا لفرضية تقدر قيمة الارتباط وفق معامل برتبة 0.53: عند مستوى الدلالة 0.01 بأنه توجد علاقة دالة إحصائية بين مستوى القيم التنظيمية السائدة ومستوى التوافق وتتفق هذه النتيجة مع - دراسة حمد بن فرحان الشلوي، (2005) بعنوان، الثقافة

التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي دراسة ميدانية على منسوبي كلية الملك خالد العسكرية المدنيين والعسكريين المملكة العربية السعودية وخلصت الدراسة إلى النتائج التالية : إن مستوى الثقافة التنظيمية في كلية الملك خالد العسكرية سائد بدرجة مرتفعة نسبي إن مستوى الانتماءات الوظيفية. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لدى منسوبي الكلية في مستوى الانتماء التنظيمي وفقا لمتغير طبيعة العمل لصالح العسكريين .منسوبي الكلية في مستوى الانتماء التنظيمي وفقا للاختلاف والخصائص الشخصية والوظيفية .بمختلف أبعاد وبين قيم الثقافة التنظيمية والانتماء التنظيمي لدى منسوبي كلية الملك خالد العسكرية المدنيين والعسكريين.

ونفسر هذه النتيجة المرتفعة راجعة إلى الاهتمام الذي توليه المؤسسة للثقافة التنظيمية بالإضافة لما لحظناه من تصريحات الموظفين أن ثقافة المنظمة التي تقوم على نظام التشجيع ، التقدير اللازم للأداء على تقييم صحيح لمجهود الموظفين وأن المؤسسة تعمل وفقا لمبدأ إتقان العمل وانجازه يحافظ على سمعة المؤسسة وشخصيتها ويعزز ذلك إلى ما توليه المؤسسة من اهتمام مشترك مقبول حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وتشير إلى أن المهام والصلاحيات واضحة إلى حد ما، الإيجابية نحو تحقيق الأداء، بالتالي كل فرد يعرف ما عليه وماله من مهام.

أن المؤسسة تتوفر على ثقافة المشاركة وتدعمها في صناعة القرار، على أي موظف فيها مهما كانت المستويات الوظيفية، لديهم قناعات مشتركة في صناعة القرار، تعزيز مكانة، الفرد داخل التنظيم الإداري وهذا ينعكس ايجابيا على مستوى توافقه مهنيا وإنتاجيته في المؤسسة، أي المؤسسة الحديثة اليوم أصبحت قوية من بسماحتها، الثقافة التنظيمية على أن المشاركة في اتخاذ القرار. يعتقدون بأهمية تجسيد التعاون والتفاعلين الموظفين كفريق واحد أثناء تأدية مهامهم كما يتضح لنا ونفسر هذا بان الثقافة التنظيمية حققت الأهداف والتنسيق بين الوحدات الإدارية وتحسين علاقات العمل وزيادة درجة التنسيق بين المصالح المشتركة والمستويات الإدارية المختلفة، كما أن إتباع أسلوب العمل الجماعي من شأنه أن يطور في علاقات العمال ودينامياتهم، يعتقدون بأهمية حرية تبادل المعلومات من خلال نظام السائد في المؤسسة، زيادة في حرية الاتصال بين الموظفين وتوفير الظروف المناسبة والمريحة والمكيفة للجو الداخلي للموظفين وذلك من أجل تحقيق التوافق المهني وكما هو معروف أن الأفراد يأتون إلى بيئة العمل وهم يحملون حاجات ورغبات وتوقعات مختلفة وهذه التوقعات

والمشاعر والأحاسيس والقيم والمعتقدات تتفاعل مع بعضها البعض لكي تؤدي في النهاية إلى تشكيل اتجاهات الأفراد نحو المؤسسة ونحو بيئة العمل قد تكون تلك الاتجاهات سلبية أو إيجابية، الإيجابي يترتب عليه ممارسة الفرد للأنماط السلوكية الإيجابية مثل الرغبة في مواصلة العمل والبقاء في المؤسسة وكذا بدل الجهد والوقت من أجل تنفيذ المهام على أكمل وجه، والعمل بمبدأ التعاون بينما الأنماط السلبية فتمثل الأنماط السلوكية السلبية فتمثل الصور التي تظهر لدى الأفراد كالرغبة في ترك العمل وإهمال الوقت في تأدية المهام وعدم الإخلاص في العمل وعدم الانتماء للمؤسسة.

ومن خلال النتائج المفسرة للفرضية اتضح إن الثقافة التنظيمية للمؤسسة تعمل على تهيئة البيئة المناسبة التي تشجع على تكون وتشكيل التوقعات والاتجاهات الإيجابية والعمل على وضع النظام الداخلي الملائم لتنفيذ المهام الذي براغي العلاقات السائد بين الموظفين ويساهم في تنظيمها ، ووضع الأنظمة والقوانين التي تخدم مصالح الموظفين والمؤسسة معا مما يساعد على تعزيز العلاقات بين الإدارة والموظفين وهذا يؤدي إلى رفع مستوى تقدير الثقافة التنظيمية بالتوافق المهني لدى الموظفين فيما بينهم وبين الإدارة وهذا من خلال الاهتمام بالقيم والمعتقدات والتوقعات والإجراءات والقوانين السائدة.

2 - مناقشة نتائج الفرضية الثانية والثالثة : بعد المعالجة الإحصائية لبيانات الفرضيتين توصلنا إلى أنه لا توجد فروق في مستوى التوافق المهني لدى عمال مديرية الأشغال العمومية بورقلة تبعاً لمتغيرات الجنس والسن والتفاعل بينهما، كما أنه لا توجد فروق بينهما في ذلك تبعاً لمتغيرات الحالة الاجتماعية والمستوى التعليمي والتفاعل فيما بينهما.

وتتفق هذه النتيجة مع الدراسة التي قام بها أبو غالي وبسيسو سنة 2010 بعنوان التوافق المهني وعلاقته بالفاعلية المدركة في مديرية التربية والتعليم يتضح من خلال عرض النتائج لا توجد فروق لدى الموظفين في المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة الداخلية تبعاً لمتغير الجنس والسن، وتتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة فحجان سنة 2010 ودراسة طه وباسين 2012 حيث أشارت نتائج دراستهم إلى أنه لا توجد فروق لمتغيرات الحالة الاجتماعية والمستوى الدراسي لديهم وتتفق كذلك نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة العتيبي سنة 2013 التي أظهرت عدم وجود فروق بين الموظفين في مستوى درجات التوافق المهني تبعاً لمتغيرات الجنس والسن والحالة الاجتماعية والمستوى التعليمي لديهم والتفاعل بينهما، ومن خلال هذه

المناقشة لهذه النتائج والتي تتفق مع دراستنا بأنه لا توجد فروق في مستوى التوافق المهني لدى الموظفين تبعاً للمتغيرات الدراسية.

ومن خلال مناقشة الفرضيتين بعد المعالجة الإحصائية وبالاتفاق مع الدراسات الأخرى نفسر بان هذه النتيجة تعود غالى أجواء العمل المريحة التي يشعر بها الموظفون والحرية التي يتمتعون بها في ممارسة أعمالهم، والعلاقات الطيبة بينهم وبين رؤسائهم وزملائهم القائمة على الاحترام والتقدير، إضافة إلى المكانة الاجتماعية التي يحظون بها، ونرى أن التوافق المهني لأبدى أن يصل إلى مستوى عال عن جميع الموظفين، وذلك لأن استقرار الأمن الوظيفي وما يتحلى به الموظف من قيم أخلاقية عميقة مستمدة من الدين الإسلامي والعادات والتقاليد الأصيلة تجعله يشعر بالرضا والعرفان، إضافة إلى البيئة الفيزيائية التي تبعث الراحة في العمل من حيث المبنى والمكاتب المجهزة، والدخل الذي يتقاضونه، وتبين على أن أفراد العينة متفقون بان المؤسسة توفر بيئة عمل ملائمة ويدل على أن الموظفين متفقون بان المؤسسة تسعى دوما لتلبية ما يتوقعه الموظفين منها فيما يتعلق بالعلاوات والمكافآت والحوافز وما توفره لإشباع الرغبات وتلبية الحاجات مما يدفعهم لمزيد من التوافق المهني في ما بينهم بعيد عن كل المتغيرات.

الخطمة

إستنتاج :

تبين من خلال دراستنا هذه وفي جوانبها النظرية والتطبيقية أن مفهوم الثقافة التنظيمية مكون مهم في بناء هوية وشخصية المنظمة، حيث تستمد قوتها من خلال التأثير في سلوكيات وممارسات الموارد البشرية داخل المنظمة وخارجها، كما يعتبر آلية لضمان ودور حياة المنظمات في صورة قوية وإيجابية ما تحمله تلك الموارد من قيم ومعتقدات وما تلتزم به من معايير وتوقعات في المنظمة والتي تساهم في تحقيق كافة الأهداف الفردية والجماعية والتنظيمية، وهذا لا يتم إلا بإدراك أهمية إدارة ثقافة المنظمة لتجسيد التوافق القيمي بين الأفراد والمنظمة، حيث ينعكس إيجابيا فيما تحققه من درجة عالية في مستوى التكيف المهني والالتزام بالسياسات والأهداف ونظم العمل، فالثقافة التنظيمية عامل يؤثر بشكل كبير ومباشر على مستويات التوافق المهني في المنظمات من خلال ما تطبقه من فلسفة عمل ونظم وقواعد وإجراءات. من أجل الاستفادة من قدراته وطاقاته وزيادة فعاليته كان لزام على المنظمة توفير المناخ التنظيمي الملائم الذي يحقق التوافق المهني لهذا المورد، وباعتبار التوافق المهني متغير تابع لمتغير الثقافة التنظيمية بمكوناتها (المعنوية، والسلوكية، والمادية) كما يمكننا القول بأن درجة التوافق المهني السائد بأي منظمة يتأثر بالثقافة التنظيمية السائدة بهذه المنظمة، ويعتبر موضوع الثقافة التنظيمية من أهم العوامل التي تؤثر وبشكل مباشر على مستويات الأداء والفعالية والإبداع والدافعية والولاء والانتماء للمنظمة والالتزام بفلسفتها وأنظمتها وقواعدها وإجراءاتها، الذي ينعكس على مستوى التوافق المهني للعامل وهذا البحث: يتناول بالدارسة والتحليل العلاقة بين الثقافة التنظيمية والتوافق المهني لدى موظفي مديرية الأشغال العمومية بمدينة ورقلة. وشمل المجتمع الإحصائي للدراسة عينته من موظفي مديرية الأشغال العمومية بمدينة ورقلة وشملت الدراسة على عينة قوامها (80) موظفا، وبعد جمع البيانات عن طريق استعمال مقياس الثقافة التنظيمية والتوافق المهني ولمعالجتها إحصائيا وعرضها ومناقشتها خلصنا إلى نتيجة مفادها أن هناك مستوى مرتفع للتوافق المهني لدى موظفي مديرية الأشغال العمومية بورقلة، وتوجد علاقة بين الثقافة التنظيمية والتوافق المهني لدى لموظفين، عدم اوجود فروق بين الموظفين في مستوى التوافق المهني باختلاف الجنس والسن والتفاعل بينهما، وعدم وجود فروق بين الثقافة التنظيمية والتوافق المهني باختلاف الحالة الاجتماعية والمستوى.

المراجع

المراجع العربية

- ابن منظور أبو الفصل، لسان العرب، دار المعارف، القاهرة، 1981.
- أبو النيل، محمود السيد 1985، علم النفس الصناعي دراسة عربية وعالمية بيروت، ط 1م، دار النهضة العربية.
- أبو النيل محمود السيد 1994م، سلسلة علم النفس الأمراض السيكومترية، المجلد الأول دار النهضة العربية، بيروت، ط 2.
- أبو النيل محمود السيد 1985، علم النفس الصناعي بحوث عربية وعالمية، دار النهضة العربية القاهرة.
- أبو النيل محمود السيد، علم النفس الصناعي بحوث عربية وعالمية، دار الفكر العربي القاهرة 2005.
- أبو بكر مصطفى محمود وحسين السيد طه 2005، المدير وتنمية سلوك العاملين مدخل إستراتيجي لإدارة السلوك الإنساني والتنظيمي في المنظمات المعاصرة القاهرة، مطابع الولااء الحديث.
- ابو حويج مروان والصفدي، عصام 2008 المدخل إلى الصحة النفسية، دار الميسر للنشر والتوزيع والطباع الأردن.
- أبو دلو، جمال، 2009 الصحة النفسية، دار أسامة للنشر، عمان.
- أبو قحف عبد السلام 2002 إدارة الأعمال الدولية الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة
- احمد بوشناقة وبوسهمين أحمد، أهمية البعد الثقافي وأثره على فعالية التسيير، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول التسيير الفعال للمؤسسات الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة المسيلة، يومي 03-04 ماي 2005.
- اخلاص محمد عبد الحفيظ مصطفى حسين باهي، طرق البحث العلمي والتحليل الإحصائي في المجالات التربوية والنفسية والرياضية، مركز الكتاب للنشر، ط 2، القاهرة.
- أشرف محمد عبد الغني، علم النفس الصناعي أسسه وتطبيقاته، ط 1 المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، 2001.
- اندرو دي سيزلافي ومارك جي والأس، السلوك التنظيمي والأداء، ترجمة، جعفر أبو القاسم احمد، الإدارة العامة للبحوث، المملكة العربية السعودية، 1991.

- بديع محمود مبارك القاسم علم النفس المهني بين النظرية والتطبيق ، ط 1 ، مؤسسة الرواق للنشر والتوزيع ، عمان 2001 .
- بورش زين الدين ، الخطة الإستراتيجية ، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، 2000
- بلال حتف السكارلة ، التطور التنظيمي ، والإداري دار الميسر ، والنشر والتوزيع والطباعة عمان ،الأردن ، 2009.
- جرليز وبرون روبرت ، السلوك في المنظمات، ترجمة، رفاعي إسماعيل سيوفي، دار المريح للنشر ، الرياض ، 2004،
- جواد شوقي، سلوك التنظيمي ، دار الحامد للنشر والتوزيع عمان، الاردن، 2000 .
- حسين ناجي عارف، السلوك التنظيمي، دار يافا العلمية للنشر والتوزيع، ط 1، عمان 2010 .
- حمدي ياسين وآخرون، علم النفس الصناعي والتنظيمي بين النظرية التطبيق، ط، دار الكتاب الحديث، مصر، 1999 .
- الخالدي، عطا الله والعلمي، فؤاد دلال سعد الدين، الصحة النفسية وعلاقتها بالتكيف والتوافق، دار صقاء لنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- دويدر ، عبد الفتاح محمد، أصول علم النفس المهني والصناعي والتنظيمي وتطبيقاته، دار المعرفة الجامعية، الأزاريطة، مصر 2000
- راجع احمد عزت، أصول علم النفس، المكتب المصري الحديث، الإسكندرية، مصر، 1996.
- السلم مؤيد سعيد ، تنظيم المنظمات ، دار عالم الكتاب الحديث الأردن ، 2002 . 25 – شادلي ، عبد الحميد محمد ، الصحة النفسية وسيكولوجية الشخصية ، المكتب الجامعية ، ط ، 2 الإسكندرية مصر ، 2001
- تشارلز جاريت جونز ، الإدارة الإستراتيجية ، الجزء ترجمة ومراجعة : رفاعي محمد ومحمد سيد أحمد عبد المعتال، دار المريخ للنشر، الرياض المملكة الغربية السعودية 2001
- عباس سمير ، الثقافة التنظيمية واستراتيجيات التغيير في المنظمات ، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع ، عين مليلة، الجزائر ، 2012 .
- عبد الحفيظ لمقدم ، الإحصاء والقياس النفسي التربوي ، ديوان المطبوعات الجامعية ، ط 1، الجزائر ، 1994 .

- عبد الحميد. إبراهيم شوقي، عام النفس وتكنولوجيا الصناعة، دار قباء، القاهرة مصر، 1998.
- عبد الخالق ، أحمد محمد، أصول الصحة النفسية، دار المعرفة الجامعية الإسكندرية، مصر، 1997 .
- عثمان حسين عثمان، دور ثقافة المنظمة في تحقيق النجاح والتميز، بحث لم ينشر، 2005.
- عشوي، مصطفى، أسس علم النفس الصناعي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر 1997
- علي عبد الله التحولات وثقافة المؤسسة، الملتقى الوطني الأول حول الاقتصاد الجزائري، كلية العلوم الاقتصادية، البلدية، 21، ماي، 2002.
- علي صبوة محمد علي وشريت، محمد عبد الغني، سيكولوجية الصناعة أسسه وتنظيماته، دار المعرفة الجامعية، الأزاريطة، مصر، 2004.
- عوض، عباس محمد، دراسات في علم النفس الصناعي والمهني، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية، مصر 1997.
- عويضة، كمال محمد محمود، علم النفس الصناعي، دار الكتاب العالمية ، بيروت، لبنان، 1996.
- فرج عبد القادر طه، علم النفس الصناعي والتنظيمي، الدار الجامعية للطباعة والنشر، ط 2، لبنان، 1996
- فلاح حسين عداي الحسيني، الإدارة الإستراتيجية، مفاهيم مدخلها وعملياتها المعاصرة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2001
- القاسم، محمود بديع مبارك، علم النفس المهني بين النظرية والتطبيق ، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2001.
- قاسمي كمال، دار التغير وعلاقتها بثقافة المؤسسة، مداخل ضمن الملتقى الدولي حول التسيير الفعال للمؤسسات الاقتصادية كلية العلوم الاقتصادية، جامعة لمسيلا، يومي 03-04 ماي 2005.
- الكبسي عامر، التطور التنظيمي، دار الشرق للطباعة والنشر، الدوحة، 1998.
- كمال، طارق علم النفس المهني والصناعي، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2007.

- ليقت هارولد، الإدارة الرائدة، بناء الابداع والتصميم والتقييم في المنظمات، طایل السعيد شحاته، شريكة المكتبات الكويتية المحدودة الكويت، 1997.
- محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل، عمان الأردن، 2003.
- غير منشورة جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2007.
- المدهون موسى والجزراوي إبراهيم، تحليل السلوك التنظيمي سيكولوجيا واداريا للعاملين والجمهور، المركز العربي للخدمات الطلابية، عمان، 1995.
- مصطفى محمود ابوبكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، للنشر الإسكندرية، مصر، 2003 .
- ياسين حمدي والموسوي، حسين وعسكر، علي، علم النفس الصناعي والتنظيمي بين النظرية والتطبيق، دار الكتاب الحديث، ط1، مصر 1999.
- جمعة أولاد حيمودة، الاتجاه نحو المهنة وعلاقتها بالتوافق المهني لدى مستشاري التوجيه المدرسي والمهني، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة ورقلة .
- رويم فايز، علاقة الاتصال الشخصي لدى العمال بتوافقهم المهني، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة ورقلة 2005.
- عبدالله علي، أثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية حالة الجزائر، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، تحت إشراف عبد السلام سعدي، كلية العلوم والتسيير، جامعة الجزائر، 1999.

- مكناسي محمد، التوافق المهني وعلاقته بضغط العمل لدى موظفي المؤسسات العقابية دراسة ميدانية على أعوان السجون بمؤسسة إعادة التأهيل بقسنطينة، رسالة ماجستير

-Dictionnaire de la Langue Française Institut pédagogiques National Alger

1998 Economie d'entreprise 4edition Dalloz - Gilles Bresse et Christian Kokouy

Parise .

- Med Nuiga 2003 la Conduite du Changement systématiques par la qu'élite dans
contexte socioculturel essai de modélisation systematique et application al
entreprise marocain de thèses de doctorat en génie industrielle dirige par MP
TRUCHOT .ENSAM. PARIS .

- Pascal Iourant & François Boucard 1991 Economie d'entreprise BTS Tome 2
éditions d organisations Paris.

- Philippe Schleswig 1991 les combinaisons de l'entreprise MCGRAW –HILL
.Paris.

Mc hill , MC shame & Mary Ann von Glinow Organizational behavior , - Steven L
USA .

الملاحق

ملحق رقم (1) استبيان الثقافة

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

مركز الجامعي ورقلة

قاصدي مباح

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم النفس وعلوم التربية

تخصص : ثانية ماستر علم النفس تنظيبي

استمارة بحث

الأخ الكريم ، الأخت الكريمة :

يسعدني أن أقدم لك هذه الاستمارة والتي صممت للحصول على بعض البيانات التي تخدم أهداف البحث العلمي وهذا لتكملة إنجاز مذكرة التخرج (درجة ماستر) من المركز الجامعي بعنوان : الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالتوافق المهني لدى موظفي مديرية الأشغال العمومية بمدينة ورقلة . أمل من سيادتكم التكرم بتعبئة الاستمارة المرفقة وذلك بإبداء الرأي بكل دقة وموضوعية لكل عبارة من عبارات الاستمارة بما ترونه مناسب وذلك بوضع الإشارة (X) في المكان المناسب . علما بأن هذه الاستمارة مخصصة لأغراض البحث العلمي فقط وستكون موضوع السرية التامة . كما نتشرف باختياركم ضمن عينة الدراسة . ونشكر حسن تعاونكم وجهدكم المبذول .
بارك الله فيكم

يرجى وضع العلامة (X) أمام الإجابة المناسبة

أولاً: البيانات الشخصية :

ذكر أنثى

30 سنة فأقل 40 سنة 40 فأكثر

أعزب متزوج

أقل من ثانوي مهندس جامعي

سنوات الخبرة: أقل من 3 سنوات 4-7 سنوات 8 فأكثر

ثانياً: التوافق المهني:

الرقم	العبارات	نعم	لا	لا أدري
01	هل أنت قانع بمركز عملك ؟			
02	هل كان توجهك المهني وفق اختيارك ؟			
03	هل أنت راضي عن ظروف العمل المحيطة بك ؟			
04	هل أنت راضي عن نتائج عملك ؟			
05	هل أنت راضي عن الأجر الذي تتقاضاه ؟			
06	هل أنت راضي عن ظروف العمل المحيطة بك ؟			
07	هل أنت راضي عن أسلوب العمل المعمول به ؟			
08	هل تعتقد أن أهداف المؤسسة ، هي خدمة مصالح العمال ؟			
09	هل شاركت في تنديد أو معارضة أو إضراب ؟			
10	هل تعتقد انه من المحتم عليك العمل لفترة طويلة في عملك الحالي ؟			
11	هل تفكر في تغيير عملك ؟			
12	هل تفضل العمل الجماعي ؟			
13	هل غالباً ما تؤدي عملك لوحده ؟			
14	هل لديك علاقة اجتماعية طيبة مع الزملاء ؟			
15	هل في الغالب تكون برفقة زملائك أثناء العمل ؟			
16	هل علاقتك مع رئيسك حسنة ؟			
17	هل يلقي عملك المراقبة والتقييم من طرف المشرفين ؟			
18	هل تصغي لجميع التعليمات الرسمية التي تصلك ؟			
19	هل كثيراً ما تعبر عن آرائك وتبلغ شكواك ؟			
20	هل ترى العلاقة المهنية موجهة بتحذير أو تجاوزات ؟			

			هل حدث وأن تدخلت في منازعات أو تعرضت لمشاكل أو عقاب ؟	21
			هل أنت متخوف من الفصل أو التسريح أو التحويل ؟	22
			هل ترى أن مركز عملك ومهامك ذات أهمية ؟	23
			هل تعتبر أن العمل الذي تقوم به بسيط أو مثير ؟	24
			هل يولد عملك التعب أو الملل ؟	25
			هل الوسائل التي تعمل بها صالحة ؟	26
			هل تشعر أنك في مأمن عن الخطر؟	27
			هل ترتكب أخطاء تقنية ؟	28
			هل سبق لك وأن غيبت ؟	29
			هل كثيرا ما تتأخر عن الدوام ؟	30
			هل كثيرا ما تخرج في عطل يومية ؟	31
			هل سبق لك أن تعرضت لحادث عمل ؟	32

ملحق رقم (2) استبيان التوافق المهني

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

مركز الجامعي ورقلة

قاصدي مرباح

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم النفس وعلوم التربية

تخصص : ثانية ماستر علم النفس تنظيبي

استمارة بحث

الأخ الكريم ، الأخت الكريمة :

يسعدني أن أقدم لك هذه الاستمارة والتي صممت للحصول على بعض البيانات التي تخدم أهداف البحث العلمي وهذا لتكملة إنجاز مذكرة التخرج (درجة ماستر) من المركز الجامعي بعنوان : الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالتوافق المهني لدى موظفي مديرية الأشغال العمومية بآمل من سيادتكم التكرم بتعبئة الاستمارة المرفقة وذلك بإبداء الرأي بكل دقة وموضوعية لكل عبارة من عبارات الاستمارة بما ترونه مناسب وذلك بوضع الإشارة (X) في الماك علمابأن هذه الاستمارة مخصصة لأغراض البحث العلمي فقط وستكون موضوع السرية التام كما نتشرف باختياركم ضمن عينة الدراسة. ونشكر حسن تعاونكم وجهدكم

بارك الله فيكم

يرجى وضع العلامة (X) أمام الإجابة المناسبة
أولاً: البيانات الشخصية :

ذكر أنثى

30 سنة فأقل 40 سنة 40 فأكثر

أعزب متزوج

أقل من ثانوي مهندس جامعي دراسات عليا

سنوات الخبرة : أقل من 3 سنوات 4-7 سنوات 8 فأكثر
ثانياً: التوافق المهني :

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	غير موافق	غير موافق بشدة
01	يلتزم الموظفون بالنظام الداخلي السائد في المؤسسة .				
02	يوجد قناعات مشتركة لدى الموظفين بأهمية المشاركة في عملية اتخاذ القرارات .				
03	يراعي النظام الداخلي ثقافة الموظفين داخل المؤسسة .				
04	تعتبر إدارة المؤسسة المورد البشري من أهم الموارد المتاحة فيها .				
05	يلتزم الموظفون بالمؤسسة بمواعيد العمل الرسمية حسب النظام الإداري المعتمد .				
06	تسعى إدارة المؤسسة لتلبية ما يتوقعه الموظفون من علاوات وحوافز ومكافآت .				
07	توجد حرية في عملية تقديم الأفكار الجديدة التي تسعى إلى تطوير إجراءات ونظم العمل .				
08	أتوقع بأن إدارة المؤسسة تأخذ في الاعتبار الجهود التي				

				يبدلها الموظفون ذو الكفاءة والخبرة العالية في المحافظة على مكانة المؤسسة .	
				يتمتع موظفي المؤسسة بالمهارات والقدرات الكافية من أجل التكيف مع المتغيرات والتطورات الجديدة .	09
				تعمل إدارة المؤسسة بشكل مستمر على توفير أحدث النظم والتقنيات والأجهزة المتقدمة بهدف إنجاز الأعمال بالكفاءة والسرعة المطلوبة .	10
				هناك معتقدات مشتركة لدى أفراد المؤسسة .	11
				يحافظ الموظفون على العلاقات الطيبة التي تستند إلى مبدأ التعاون والتكامل في إنجاز المهام .	12
				اغلب الموظفون يرغبون في أن يتيح نظام الاتصال الإداري المتبع حرية أكبر في تبادل الأفكار بين المستويات المختلفة داخل المؤسسة .	13
				يتمتع موظفي المؤسسة بالدافعية المطلوبة لزيادة حجم الخدمات التي تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة .	14
				يساهم النظام الداخلي في تحقيق أهداف المؤسسة .	15
				توفر المؤسسة الأمان الوظيفي للفرد طالما أنه ملتزم بالنظم والقوانين واللوائح الداخلية للمؤسسة .	16
				يهتم الموظفون بعامل الوقت في إنجاز المهام والواجبات في الفترة الزمنية المحددة .	17
				يوجد قناعات مشتركة لدى الموظفين بأهمية المشاركة في عملة اتخاذ القرارات .	18
				تعمل الأنظمة والقوانين على ضمان حقوق الموظفين	19
				هناك توجد لدى الموظفين نحو تعزيز قدراتهم من أجل تطوير نظم العمل .	20
				يرغب الموظفون في تشكيل فرق العمل كأسلوب في حل	21

				قضايا العمل والعمال .	
				يعمل الموظفون على خلق علاقات طيبة مع رؤسائهم لتحقيق التوافق والانسجام لمزيد من التقدم والانجاز .	22
				يتمتع الموظفون بمعرفة طبيعة النظام الداخلي السائد في المؤسسة .	23
				يقوم الموظفون ببذل الجهود اللازمة من اجل تحقيق الانجازات التي تتوقعها المؤسسة منهم .	24
				يتوقع الرؤسا بأن يقوم الموظف بكافة مهامه وواجباته طالما انه يحصل على كافة حقوقه الوظيفية التي تنص عليها الأنظمة والقوانين واللوائح الداخلية للمؤسسة .	25
				يحافظ الموظفون باستمرار على ممتلكات المؤسسة .	26
				يعتقد الموظفون بضرورة زيادة في حجم المكافأة والحوافز والعلوات السنوية الممنوحة لهم .	27
				يوفر النظام الداخلي للمؤسسة مناخا ملائما يساعد الموظفين في تحقيق مهامهم وواجباتهم .	28
				تعمل المؤسسة على تطوير المسار الوظيفي للأفراد ليتمكنوا من مواكبة التطورات والمتغيرات الجديدة .	29

Group Statistics

ملحق رقم (3) الخصائص السيكومترية لأداة الثقافة التنظيمية

Group Statistics

1- الصدق

	F	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
d	????	10	،91 5000	58297،9	03040.3
	????	10	،64 9000	29727،6	99137،1

Independent Samples Test

	Levene's Test for Equality of Variances	t-test for Equality of Means		t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
	F	Sig.	Lower						Upper	
Equal variances assumed		344.	565.	336.7	18	.000.	60000.26	62614.3	98176.18	21824.34
Equal variances not assumed				336.7	551.15	.000.	60000.26	62614.3	89486.18	30514.34

Scale: ALL VARIABLES

-2 الثبات :

Case Processing Summary

	N	%
Valid	30	100.0
Cases Excluded ^a	0	0.0
Total	30	100.0

1

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.924.	2

2

Correlations

Correlations

	f	z
Pearson Correlation	1	.859**

	Sig. (2-tailed)		000.
	N	30	30
	Pearson	859**	1
	Correlation		
z	Sig. (2-tailed)	000.	
	N	30	30

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

T-Test ملحق رقم 4 : خصائص السيكومترية لأداة التوافق المهني

الصدق

1 Group Statistics

F	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
????	10	،71 9000	57305.3	12990.1
????	10	،62 6000	77639.1	56174.،

Independent Samples
t Test

	Levene's Test for Equality of Variances	t-test for Equality of Means	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
										Lower	Upper
										d	Equal variances assumed
Equal variances not assumed			370.7	193.13	000.،	30000.9	26183.1	57802.6	02198.12		

Scale: ALL VARIABLES

الثبات

Case Processing Summary

	N	%
Valid	30	100.0
Cases Excluded ^a	0	0.0
Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.915	2

Correlations

Correlations

		VAR00005	VAR00006
VAR00005	Pearson Correlation	1	.855**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	30	30
VAR00006	Pearson Correlation	.855**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	30	30

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

ملحق رقم 05 : 1- نتائج التساؤل الأول.

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
d	80	6000.67	89795.4	54761.4

One-Sample Test

	Test Value = 65					
	T	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
d	748.4	79	.000	60000.2	5100.1	6900.3

Correlations

2- نتائج الفرضية الأولى

Correlations

	t	th
Pearson Correlation	1	.62**
Sig. (2-tailed)		.000
N	80	80
Pearson Correlation	.62**	1
Sig. (2-tailed)	.000	
N	80	80

Between-Subjects Factors

**.

	Value Label	N
g	00.1	42
	00.2	38
s	00.1	10
	00.2	18
	00.3	52

Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Univariate Analysis of Variance

-3 نتائج الفرضية الثانية :

Tests of Between-Subjects Effects

Dependent Variable: d

Source	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Corrected Model	010 ^a .211	5	202.42	854.1	.113
Intercept	740.219465	1	740.219465	9642.891	.000
g	876.4	1	876.4	214.645	.645
s	574.68	2	287.34	506.1	.228
g * s	402.187	2	201.093	117.4	.010
Error	190.1684	74	2.5922		
Total	000.367476	80			
Corrected Total	200.1895	79			

051).111 (Adjusted R Squared = .a. R Squared =

Estimated Marginal Means

1. Grand Mean

Dependent Variable: d

Mean	Std. Error	95% Confidence Interval	
		LowerBoun d	UpperBoun d
349.67	686.	983.65	716.68

2. g

Dependent Variable: d

g	Mean	Std. Error	95% Confidence Interval	
			LowerBoun d	UpperBoun d
?	667.67	859.	955.65	378.69
?	032.67	070.1	901.64	163.69

3. s

Dependent Variable: d

s	Mean	Std. Error	95% Confidence Interval	
			LowerBoun d	UpperBoun d
?1	667.68	540.1	599.65	735.71
?2	667.65	193.1	290.63	043.68
?3	714.67	664.	392.66	036.69

4. g * s

Dependent Variable: d

g	s	Mean	Std. Error	95% Confidence Interval	
				LowerBound d	UpperBound d
	?1	333.67	948.1	453.63	214.71
?	?2	667.68	377.1	923.65	411.71
	?3	000.67	974.	060.65	940.68
	?1	000.70	385.2	247.65	753.74
?	?2	667.62	948.1	786.58	547.66
	?3	429.68	902.	632.66	225.70

Univariate Analysis of Variance

-4 نتائج الفرضية الثالثة

Between-Subjects Factors

		Value Label	N
h	00.1	a	20
	00.2	m	60
m	00.1	?1	30
	00.2	?2	34
	00.3	?	16

Tests of Between-Subjects Effects

Dependent Variable: d

Source	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
--------	----------------------------	----	----------------	---	------

Corrected Model	556 ^a .706	5	311.141	797.8	000.
Intercept	552.186516	1	.186516	.11611	000.
h	258.64	1	258.64	000.4	049.
m	926.313	2	963.156	772.9	000.
h * m	902.68	2	451.34	145.2	124.
Error	644.1188	74	063.16		
Total	000.367476	80			
Corrected Total	200.1895	79			

330).373 (Adjusted R Squared = .a. R Squared =

1. Grand Mean

Dependent Variable: d

Mean	Std. Error	95% Confidence Interval	
		LowerBoun d	UpperBoun d
710.67	628.	458.66	962.68

2. h

Dependent Variable: d

h	Mean	Std. Error	95% Confidence Interval	
			LowerBoun d	UpperBoun d
a	967.68	138.1	700.66	233.71
m	453.66	534.	389.65	518.67

3. m

Dependent Variable: d

m	Mean	Std. Error	95% Confidence Interval	
			LowerBoun	UpperBoun
			d	d
?1	050.71	776.	504.69	596.72
?2	865.66	810.	251.65	480.68
?	214.65	515.1	196.62	233.68

4. h * m

Dependent Variable: d

h	m	Mean	Std. Error	95% Confidence Interval	
				LowerBoun	UpperBoun
				d	d
a	?1	400.72	267.1	875.69	925.74
	?2	500.66	417.1	677.63	323.69
	?	000.68	834.2	353.62	647.73
m	?1	700.69	896.	914.67	486.71
	?2	231.67	786.	665.65	797.68
	?	429.62	071.1	294.60	563.64