

الثقافة التنظيمية وأثرها على الكفاءة الإنتاجية دراسة تطبيقية على العاملين بشركة جروب وبل للحلول البيئية المتكاملة

د. منى صابر فاضل حسن (*)

المستخلص :

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الثقافة التنظيمية وأثرها على الكفاءة الإنتاجية . اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي حيث تم تطبيق استبيان على العاملين بالشركة وعددهم (١٠٠) مفردة.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها :

أن العلاقة بين الأنماط السلوكية السائدة ومستوى الكفاءة الإنتاجية مرتفعة حيث توفر الإدارة بيئة عمل صحية وأمنة كما يوجد تقدير معنوي لمجهودات العاملين

العلاقة بين المعتقدات والقيم التنظيمية السائدة ومستوى الكفاءة الإنتاجية مرتفعة حيث تؤكد المؤسسة على التحسين المستمر في طرق وأساليب العمل لتحقيق جودة الإنتاج كما أن المؤسسة تبدو كعائلة كبيرة تهتم بالجوانب الإنسانية للعاملين.

أن العلاقة بين الأنظمة والقوانين السائدة ومستوى الكفاءة الإنتاجية ذات درجة متوسطة حيث تتبنى المؤسسة قواعد صارمة تجاه كل من يقصر في عمله .

أن العلاقة بين السياسات والإجراءات السائدة ومستوى الكفاءة الإنتاجية ذات درجة متوسطة حيث لا يوجد لدى المؤسسة خطة عمل للتعامل مع حالات الطوارئ والمشكلات التي قد تواجه العاملين .

(*) مدرس بقسم علم الاجتماع – كلية الآداب – جامعة الوادي الجديد.

مقدمة :

إن عالمنا المعاصر يشهد تحولات وتغيرات عميقة سريعة ومستمرة مست مختلف نواحي الحياه الاجتماعية والاقتصادية والثقافية والعلمية والتكنولوجية وبالتالي يتوجب علي كل المجتمعات أن تساير هذه التحولات إذا ما أرادت ضمان مكانه محترمه لها في هذا العالم .

وبما أن المؤسسات الاقتصادية من أهم مكونات المجتمع وجب عليها التكيف مع هذه التغيرات لكي تستطيع النجاح والاستمرار في نشاطها ، ولا يتأتي ذلك إلا من خلال الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة لديها وخاصة المورد البشري الذي يعد أهم هذه الموارد ويتحقق ذلك بتوفير المناخ الملائم للعمل وزرع القيم السامية في العاملين كالانضباط ، الإلتقان ، الجدية ، الإلتزام ، الولاء وحسن المعاملة وغيرها من القيم النبيلة التي تدخل ضمن ما يعرف بثقافة المؤسسة أو الثقافة التنظيمية والتي من المفترض أن تكون السبيل لتحقيق الكفاءة الإنتاجية للمنظمة .

وطبقاً لما أعلنته مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار فإن قطاع الصناعة هو عصب التنمية الاقتصادية باعتبارها من أكثر القطاعات تحقيقاً لمعدلات نمو مرتفعة بالإضافة إلى دوره في دعم الناتج القومي فهو يسهم بحوالي ١٨% من الناتج المحلي الاجمالي ويستوعب القطاع نحو ٣٠% من اجمالي القوى العاملة أي ما يقارب ٢.٥ مليون عامل في حوالي ٣٨ ألف منشأة صناعية . كما تم إطلاق البرنامج القومي لتعميق الصناعات المحلية من قبل مركز تحديث الصناعة بهدف زيادة تنافسية المنتجات المحلية المصرية لتكون

بديلاً لمثيلاتها المستوردة ودعم الكفاءة الإنتاجية في القطاعات الصناعية الواعدة من خلال تطوير قاعدة صناعية متنوعة من الموردين المحليين توفر منتجاً بسعر منافس وبجوده عالية .

ومما سبق تأتي أهمية الدراسة لأهمية القطاع محور الدراسة حيث تسعى الباحثة للتعرف على الثقافة التنظيمية لواحدة من أهم شركات معالجة المياه

أولاً : الدراسات السابقة :

* الدراسات الخاصة بالثقافة التنظيمية :

(١) دراسة " بومدين بلكبير " :

أهمية الثقافة التنظيمية في تحقيق الابتكار وتحسين مستويات الأداء في المؤسسات^(١).

هدفت الدراسة إلي تحديد أثر الثقافة التنظيمية علي الابتكار والأداء في المؤسسات واعتمدت علي أسلوب تحليل المضمون لمجموعة من الدراسات السابقة حول الموضوع وخلصت الدراسة إلي أن القدرات والخصائص الثقافية للمؤسسات لها دور أساسي في التأثير علي الابتكار من خلال خلق مناخ مناسب للإبداع والتميز في المؤسسة .

(٢) دراسة " فاطمة حيني " :

دور الثقافة التنظيمية في التوافق المهني للعامل بالمؤسسة الجزائرية^(٢) .
هدفت الدراسة إلي التعرف علي نوع التأثير الموجود بين متغيرات الدراسة (الثقافة التنظيمية والتوافق المهني) واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وكانت عينة الدراسة مجموعة من العاملين بالمؤسسة ٩٨ عامل وأسفرت الدراسة إلي أن هناك دور للمراسم والشعائر المطبقة في المنظمة علي التوافق في العمل وأن معرفة العامل لرموز المؤسسة والقصص التي تروي حول طرق العمل الجادة والقيم الإيجابية يساعد العامل إلي حد كبير في تقبله وتوافقه مع العمل وظروفه .

(٣) دراسة " آسيه عثمانى " :

الثقافة التنظيمية ودورها في تعزيز قيم العمل^(٣) .
هدفت الدراسة إلي الإحاطة بالثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة (مطاحن الحضنة بالمسييلة) وإبراز أبعادها ومصادرها المختلفة وكيف يمكن أن تكون قوه دافعه لتحسين قيم العمل للمؤسسة وتحقيق أهدافها واعتمدت الدراسة علي المنهج الوصفي التحليلي وخلصت إلي أنه كلما زاد الاتصال بين العمال والإدارة زادت معرفتهم باللوائح والقوانين التنظيمية ، وكلما كان فريق العمل متعاوناً ومتفاهماً كلما زاد ذلك من تأدية العمل المطلوب من قبل العمال وبالتالي ينعكس علي درجة اتقان العمل وتميزه .

٤) دراسة " عوده مشاركة و عطيه مصلح " :

الثقافة التنظيمية ودورها في تعزيز الولاء الوظيفي لدي العاملين في
الوزارات الحكومية في فلسطين^(٤)

هدفت هذه الدراسة إلي معرفة أبعاد الثقافة التنظيمية ومستوي الولاء
الوظيفي للعاملين في الوزارات الفلسطينية ، وكذلك معرفة وجود علاقة ارتباط بين
الثقافة التنظيمية والولاء الوظيفي ، وقد تكون مجتمع الدراسة من موظفي بعض
الوزارات الفلسطينية في مدينة رام الله وكان مجموع المبحوثين (١٣٦) موظفاً ،
واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط
ذات معنوية قوية بين الثقافة التنظيمية والولاء الوظيفي وتبين وجود علاقة ارتباط
إيجابية بوجه عام بين أبعاد الثقافة التنظيمية وأبعاد الولاء الوظيفي باستثناء وجود
علاقة سلبية بين الثقافة البيروقراطية والولاء ، وعدم وجود علاقة بين الثقافة
الإبداعية والولاء المستمر .

٥) دراسة " اندرياس هارتمان " :

دور الثقافة التنظيمية في تحفيز السلوك الابتكاري في شركات المقاولات^(٥)

هدفت الدراسة إلي الكشف عن العلاقة بين الثقافة والابتكار في شركات
البناء ، وتوصلت إلي أن قيود المشروع والفصل الإقليمي بين أجزاء أعمال شركة
المقاولات قد يقللان من الآثار التحفيزية للإجراءات الإدارية في شركات البناء ،
كما أن الثقافة التي تشجع الحلول الجديدة والتحسينات المبتكرة تمنع الأفكار من
الضياع وتعطي فرصة أكبر لإعطاء التغذية الراجعة الفورية وتوفير قنوات اتصال
والسماح بتحسين العمل وتنظيم المهام واستخدام نظام المكافآت والحوافز الشامل
يعتبر من الإجراءات التنظيمية المناسبة في هذا الصدد .

*** الدراسات الخاصة بالكفاءة الإنتاجية :-**

(٦) دراسة " وفاء بوقلوف " :

دور التدريب في رفع الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة^(٦) .

هدفت الدراسة إلي الوقوف علي مدي تطبيق النشاط التدريبي في المؤسسة الجزائرية ومساهمته في تحقيق أهدافها والتأثير الذي أحدثته البرامج التدريبية في الكفاءات الإنتاجية للمؤسسة الاقتصادية ، واعتمدت الدراسة علي المنهج الوصفي التحليلي ، وقد تم اختيار عينة بطريقة قصدية تتكون من ١١ عاملاً خاضعاً للتدريب ثم تطبيق استماره استبيان عليهم وأسفرت الدراسة إلي أن رفع الكفاءة الإنتاجية لا يتم إلا بعد إدراك المؤسسة بأهمية اعتماد سياسة تدريبية فعالة .

(٧) دراسة " مصطفى بن عوده " :

دور إدارة السلامة والصحة المهنية في تحسين الكفاءة الإنتاجية بالمؤسسات الصناعية الجزائرية^(٧) .

بالتطبيق علي مجمع مطاحن الجلفة ، هدفت الدراسة إلي التعرف علي طبيعة تأثير إدارة السلامة والصحة المهنية في تحسين الكفاءة الإنتاجية واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وتم تطبيق استبيان علي عينة مكونة من ٧٠ موظفاً ، وخلصت الدراسة إلي أن هناك علاقة تأثير موجبة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد إدارة السلامة والصحة المهنية (الالتزام – التخطيط – الفحص – التصحيح) وبين الكفاءة الإنتاجية لدي العاملين بمجمع مطاحن الجلفة .

(٨) دراسة " هيثم أحمد عيسي " :

العوامل المؤثرة في إنتاجية العمل^(٨) .

هدفت الدراسة إلي التعرف علي العوامل المباشرة الأكثر تأثيراً في إنتاجية العمل وكفاءته واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي بتطبيق أداة الاستبيان في بعض الجهات الحكومية وتوصلت الدراسة إلي أن أهم العوامل المؤثرة في إنتاجية العمل هي :

أ (العوامل المؤثرة في القدرة علي العمل أهمها المستوي الصحي ومستوي المعيشة والتغذية .

ب) العوامل المؤثرة في رغبة العمال وشملت مستوي الأجر والحوافز ، أسلوب الإدارة وظروف وشروط العمل.

ج) العوامل المؤثرة في رغبة العمال وتضمنت مستوى التعليم والتدريب التأهيلي .
٩) دراسة " ليلي عبد الكبير " :

أساليب الرقابة وعلاقتها بالكفاءة الإنتاجية بالتطبيق علي مؤسسة حضنة الحليب بالمسيلة^(٩) .

هدفت الدراسة إلي الوقوف علي أهمية أساليب الرقابة في تحقيق أهداف المؤسسة وأهم العناصر التي تؤدي إلي رفع الكفاءة الإنتاجية واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي واستمارة مقابلة وطبقت علي (٥٦) مفردة من إجمالي (٥٠٠) عامل باستخدام العينة العشوائية حيث تم توزيع (٦٠) استمارة وتم استرجاع (٥٦) وتوصلت الدراسة إلي أن الرقابة بكل أساليبها تعتبر آلية تمنع حدوث أي انحراف وتقاومة مما يساهم في رفع الكفاءة الإنتاجية من خلال إلزام الأفراد بإنجاز الأعمال في الوقت المحدد وبإتقان .

١٠) دراسة " المعتصم بالله سليمان ، محمد المدهون " :

التدوير الوظيفي الحكومي ودوره في الكفاءة الإنتاجية في الوزارات الفلسطينية^(١٠) .

هدفت الدراسة إلي التعرف علي واقع التدوير الوظيفي ودوره في الكفاءة الإنتاجية بالوزارات في قطاع غزة ، حيث متطلبات التدوير الوظيفي (التدريب – تصميم الوظائف – إستراتيجية التطور الوظيفي – النظم والإجراءات) وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وتطبيق استبيان وزعت علي (٣٠٧) موظفاً باستخدام طريقة العينة العشوائية وتوصلت الدراسة إلي أن الكفاءة الإنتاجية جيدة بمتوسط حسابي نسبي بلغ (٦٣.٣٥%) وأن هناك علاقة إيجابية بين متطلبات التدوير الوظيفي بابعاده الأربعة سابقة الذكر وبين الكفاءة الإنتاجية .

ومن خلال العرض السابق للدراسات السابقة يمكن استخلاص مجموعة من الملاحظات علي النحو التالي :

- معظم الدراسات في مجال علم المحاسبة والتسيير وهناك ندرة في مجال علم الاجتماع .
- كل الدراسات استخدمت المنهج الوصفي من خلال تطبيق استمارة الاستبيان أو دليل المقابلة نظراً لطبيعة مجال الدراسة . باستثناء دراسة

- "بومدين بلكبير" التي اعتمدت علي أسلوب تحليل المضمون لمجموعة من الدراسات السابقة حول الموضوع .
- أكدت الدراسات المتعلقة بالثقافة التنظيمية على دورها الفعال في تحقيق نتائج ايجابية كتحسين مستويات الأداء والتوافق المهني وتعزيز قيم العمل وتحفيز السلوك الابتكاري والولاء الوظيفي . إلا أن الثقافة البيروقراطية كانت سلبية الأثر على الولاء الوظيفي .
 - الدراسات المتعلقة بالكفاءة الانتاجية ربطتها ببعض أبعاد الثقافة التنظيمية للمؤسسة كالتدريب والصحة المهنية واسلوب الإدارة وشروط العمل وأساليب المتابعة والرقابة والتدوير الوظيفي وجميعها توصلت لعلاقة ايجابية بين هذه الأبعاد وتحقيق الكفاءة الانتا
 - معظم الدراسات تم اجرائها في دولة الجزائر الشقيقة .
 - افتقدت بعض الدراسات تحديد أبعاد الثقافة التنظيمية بشكل محدد .

ثانياً : مشكلة الدراسة وتساؤلاتها :-

تتبلور مشكلة الدراسة الراهنة في التعرف علي أثر الثقافة التنظيمية من خلال أبعادها (الأنماط السلوكية – القيم والمعتقدات – الأنظمة والقوانين – السياسات والاجراءات المعمول بها) للشركة محل الدراسة على الكفاءة الانتاجية للعاملين بها .

تساؤلات الدراسة :

- ما مدى العلاقة بين الأنماط السلوكية السائده ومستوى الكفاءة الانتاجية ؟
- ما مدى العلاقة بين القيم والمعتقدات التنظيمية ومستوى الكفاءة الانتاجية ؟
- ما مدى العلاقة بين الانظمة والقوانين المطبقة ومستوى الكفاءة الانتاجية ؟
- ما مدى العلاقة بين السياسات والاجراءات المعمول بها ومستوى الكفاءة الانتاجية ؟

ثالثاً : مفاهيم الدراسة :-

- مفهوم الثقافة التنظيمية :

إن مجال الثقافة التنظيمية من المجالات الحديثة نسبياً التي دخلت إلي كتب العلوم الاجتماعية فهي تعتبر عنصراً هاماً في تكوين منظمات الأعمال وتقوم بدور

حيوي في تجسيد وتطوير الفكر الاقتصادي والإداري الحديث داخل المنظمة ، ولكل منظمة ثقافتها الخاصة بها حيث يعكس هذا المفهوم منظومة من القيم والاتجاهات ومعايير السلوك داخل أي مجتمع ، فالثقافة التنظيمية جزء من الثقافة العامة يتعلمها الفرد خلال عمله مع الآخرين^(١٠) .

ويعرفها " هنري وهاريسو " بأنها المعتقدات العميقة الخاصة بكيفية تنظيم العمل وممارسة السلطة ومكافأة ورقابة العاملين والدورة الرسمية المعتمدة في العمل^(١١) .

ويري " جيلسن " أن الثقافة التنظيمية هي نظام من القيم المشتركة والمعتقدات التي تنتج عنها قواعد السلوك ولكل منظمة الثقافة الخاصة بها^(١٢) . وفي إطار الدراسة الراهنة فإن المفهوم الإجرائي للثقافة التنظيمية تبلور في كونه مجموعة من القيم والقوانين والسياسات والسلوكيات والتي من شأنها التأثير على كفاءة العمل والإنتاج .

- مفهوم الكفاءة الإنتاجية :

يعد موضوع الكفاءة الإنتاجية من الأمور الهامة التي استرعت اهتمام دول العالم عامة علي اعتبار إنها مؤشر للربحية والتميز ، ومما يزيد من أهمية موضوع الإنتاجية هو علاقتها الوطيدة بالمستوي المعيشي للفرد والمجتمع عامة والإنتاجية المرتفعة تعود بالنفع علي المنظمة والعاملين فيها وعلي المجتمع وأبنائه ككل ، وتعرف الكفاءة الإنتاجية بأنها الاستعمال الأمثل لعناصر الإنتاج وكافة الموارد البشرية والمادية والمالية والمعلومات المتاحة بهدف الحصول علي أقصى نفع منها^(١٣) .

وتعرف بأنها أداء الشيء السليم بطريقة سليمة بواسطة أدوات وآلات ومواد جيدة وبأفراد مهرة في الزمان والمكان الملائمين وبالتكلفة المناسبة لإخراج الإنتاج والخدمات الجيدة^(١٤) .

ويري البعض أنها تتمثل في تلك العلاقة بين مدخلات العملية الإنتاجية من جهة وبين المخرجات الناتجة من هذه العملية من جهة أخرى حيث ترتفع الكفاءة الإنتاجية كلما ارتفعت نسبة الناتج إلي المستخدم من الموارد^(١٥) .

فالكفاءة الإنتاجية بناءً على ما سبق تركز على الاستغلال الأمثل للعناصر المنتجة (مواد ، آلات ، أفراد) بهدف زيادة الإنتاج وجودته بتكلفة أقل في وقت مناسب بالإضافة إلي عامل الاستمرارية في تحسين قدره عناصر الإنتاج .
نخلص مما سبق إلي بلورة المفهوم الإجرائي للكفاءة الإنتاجية بأنه انتاج السلع والخدمات بالجودة المطلوبة من خلال الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة بأقل تكلفة وفي أقل وقت ممكن تحت مظلة الثقافة التنظيمية المطبقة في المؤسسة .

رابعاً : الإطار النظري للدراسة :

تعتمد الباحثة في هذه الدراسة علي بعض نظريات مدرسة العلاقات الإنسانية والتي تمحورت فكرتها الرئيسية في أن العامل هو محور التنظيم بدلاً من اعتباره مجرداً من الجانب الإنساني حسب الاتجاهات الكلاسيكية ، ومن أهم رواد هذه المدرسة :

١) أوليفر شيلدون : Oliver Childon .

حيث يعتبر الإنجليزي شيلدون الرائد الأول الذي أرسى الملامح الأولى لهذه المدرسة بحيث يري أن المشكلة الأساسية في المنظمات الاقتصادية هو تحديد التوازن الصحيح بين المخرجات المادية الإنتاجية وإنسانية الإنتاج . إن شيلدون يري أن التنظيم الإنتاجي هو مجموعة من الأشخاص وليس مجموعة من الماكينات ، ويؤكد علي مجموعة من القواعد التي يجب إتباعها للرفع من معنويات العاملين والتمثلة في :

- لا بد من مساعدتهم علي خلق بيئة العمل الخاصة بهم .
- لا بد أن يتلقوا وسائل تحقيق مستوي مرتفع من المعيشة .
- لا بد أن يكون لديهم وقت كاف للتنمية الذاتية .
- لا بد من تأمينهم ضد المخاطر .
- لا بد من وجود روح المساواة في العلاقات بين الإدارة والعاملين .
- لا بد أن يشتركوا في الأرباح طبقاً لإسهاماتهم ، ولهذا فإن شيلدون نادي بأن تنظر الإدارة للجانب الإنساني للعاملين وضرورة العمل علي رفع الروح المعنوية ، وذلك من أجل تحقيق إنتاجية أكبر^(١).

٢) ماري باركر فوليت : Mary Paker Follet .

أيدت فوليت اتجاه شيلدون فكانت من الأوائل الداعين إلي ضرورة اهتمام الإدارة بالجانب الإنساني داخل المنظمة فانصب اهتمامها علي الاعتراف برغبات العاملين التي تشكل حافزاً علي أداء أعمالهم كأفراد وجماعات ، ومن بين أهم الأفكار التي قدمتها فوليت أثناء دراستها للتنظيم ما يلي :-

- * التنسيق هو روح الإدارة وعليها أن تنتبه إلي أن المشكلة الأساسية في التنظيم هي صعوبة التوافق والتنسيق بين جهود الأفراد ، لذا تري فوليت أن هناك أربعة جوانب مهمة لتنسيق الإدارة لجهود العاملين وهي :
- أن أفضل عملية تنسيق هي التي تتم عن طريق الاتصال المباشر بين الأفراد .
- من الضروري أن تكون عملية التنسيق مستمرة .
- التنسيق مهم خاصة في المراحل الأولى للمجهود البشري .
- يجب أن يشمل التنسيق كافة العلاقات المتبادلة ولكل جوانب المواقف التي يتعرض لها العاملين .
- يتطلب التعاون والتنسيق أن تتحلي الإدارة بثقافة قيادية مقبولة غير متسلطة .
- ضرورة الترابط الاجتماعي والتفكير الجماعي في حل مشكلات التنظيم^(١٧) .

٣) جورج ألتون مايو : G.Elton Mayo

أجري التون مايو دراسات هاوثورن الشهيرة في مصانع الويسترن الكتريك بين سنتي (١٩٢٧-١٩٣٢) برفقة زملائه بحثاً عن المتغير الأساسي الذي يؤثر علي العملية الإنتاجية حيث أنطلق من اختبار العلاقة بين الظروف الفيزيقية في المصنع وبين الإنتاجية ، ثم تطورت هذه الدراسة ليصل مايو إلي عوامل أخرى تتمثل في جماعات العمل ، الروح المعنوية ، الاتجاهات ، القيم ، المعايير والدافعية^(١٨) .

ويمكن تلخيص أفكار مايو والتي تعد أساساً لمدرسة العلاقات الإنسانية في

الآتي :

- ١) يتميز الأفراد برغبات وحاجات ودوافع متباينة ومتمايزه وعلي الإدارة الأخذ بعين الاعتبار هذه الفروق والتباينات .
- ٢) التخصص والتقسيم الدقيق للعمل ليس بالضرورة هو أفضل أشكال التنظيم ، فكثيراً ما يؤدي إلي الملل والاعتراب ما يؤثر سلباً علي إنتاجية العامل .

- ٣) العامل ليس مجرد إنسان اقتصادي ، فالحوافز المعنوية لها دور رئيسي إلي جوانب الحوافز المادية .
- ٤) تشجيع روح الجماعة وعمل الفريق عنصراً هاماً لتحقيق أهداف المنظمة بصورة سليمة .
- ٥) لابد من الاهتمام بالقادة وخاصة من حيث التدريب والاختيار لقد كشفت دراسة مايو وبشكل علمي لأول مرة عن أهمية الجوانب المعنوية للتنظيم ، فلقد لفت انتباه الباحثين إلي دور القيم والأفكار والاتجاهات في الرفع من إنتاجية العاملين ، وعدم اعتبار الدوافع المادية فقط أساساً لزيادة الإنتاجية^(١٩) .
- وتري الباحثة وفقاً لهذا الطرح بأن مدرسة العلاقات الإنسانية بتركيزها علي الجوانب المعنوية والقيمية والمناخ الجماعي كعنصر أساسي لتحقيق الإنتاجية المرجوة يمكن استخدامها كنظرية موجهة في الدراسة الراهنة ذلك لان الجوانب المعنوية والقيمية للتنظيم هي ذاتها الثقافة التنظيمية لأي مؤسسة والتي من المفترض ان تشكل في النهاية تصورات وسلوكيات العاملين واتجاهاتهم والتي بدورها ربما تنعكس سلبياً وإيجابياً علي جميع عمليات وأنشطة المؤسسة كما أنها تتحكم في قدرة العاملين علي فهم السياسات الإدارية الداخلية ، وتنفيذ التوجهات الاستراتيجية والتي تعني بالأساس بتحقيق أهداف المؤسسة أو التنظيم .

منهجية الدراسة وإجراءاتها

تمهيد:

تهدف الدراسة الحالية إلى دراسة الثقافة التنظيمية وأثرها على الكفاءة الإنتاجية. ويتناول هذا الفصل وصف لإجراءات البحث الميدانية التي قامت بها الباحثة لتحقيق أهداف البحث وتتضمن تحديد المنهج المتبع في البحث ومجتمع البحث، وعينة البحث وأداة البحث والتحقق من صدقها وثباتها، والمعالجة الإحصائية المستخدمة في تحليل النتائج. من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي حيث تم تطبيق استبيان على جميع العاملين بالشركة وعددهم (١٥٥) . وكان عدد ما يصلح منهم للتحليل الإحصائي (١٠٠) فقط .

مجتمع الدراسة:

جميع العاملين بشركة جلوب ويل للحلول البيئية المتكاملة وهي شركة تعمل في مجال معالجة المياه لجميع الأغراض المنزلية والطبية والصناعية والصرف الصحي والصرف الصناعي وبها خمسة أقسام (قسم التركيبات والصيانة المنزلية- قسم التركيبات والصيانة الصناعية - قسم المبيعات- قسم المشروعات- قسم خدمة العملاء بشقبة المنزلي والصناعي)

بناء أداة الدراسة:

تمّ تصميم أداة الدراسة (الاستبيان) بهدف دراسة الثقافة التنظيمية وأثرها على الكفاءة الإنتاجية، وقد قامت الباحثة بإعداد أداة الدراسة من خلال مراجعة الأدبيات المتعلقة بهدف الدراسة، وكذلك بعد الاطلاع على الدراسات السابقة ومراجعة أدواتها المتعلقة بموضوع الدراسة الحالية، حيث تكونت أداة الدراسة مما يلي:

أولاً: البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة.

ثانياً: محاور وعبارات الاستبانة ويشتمل على أربعة محاور رئيسية،

وهما كما:

- المحور الأول: الأنماط السلوكية والكفاءة الإنتاجية ويتكون من ٩ فقرات.

- المحور الثاني: المعتقدات والقيم والكفاءة الإنتاجية ويتكون من ١٠ فقرات.

- المحور الثالث: الأنظمة والقوانين والكفاءة الإنتاجية ويتكون من ٩ فقرات.

- المحور الرابع: السياسات والإجراءات والكفاءة الإنتاجية ويتكون من ٧ فقرات.

صدق أداة الدراسة:

تم التأكد من صدق الاتساق الداخلي وذلك بتطبيق الأداة على عينة استطلاعية عددها (٣٠) فرد خارج عينة الدراسة وتم حساب صدق البناء، حيث تم حساب معامل الارتباط بين إجابات العينة على كل فقرة من كل محور وبين إجمالي إجابات العينة عن جميع فقرات المحور التابعة له الفقرة وذلك باستخدام برنامج (SPSS)، حيث جاءت النتائج على النحو التالي:

المحور الأول: الأنماط السلوكية والكفاءة الإنتاجية:

جدول (١) معامل ارتباط بيرسون بين كل فقرة والدرجة الكلية للمحور

الأول

رقم الفقرة	معامل ارتباط بيرسون	رقم الفقرة	معامل ارتباط بيرسون
1	608**	6	787**
2	557**	7	676**
3	613**	8	579**
4	753*	9	771**
5	711**		

** دال عند مستوى دلالة ٠.٠١

* دال عند مستوى دلالة ٠.٠٥

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين الفقرات والدرجة الكلية لمحور الأنماط السلوكية والكفاءة الإنتاجية جاءت جميعها

معاملات جيدة ومقبولة؛ حيث كانت كلُّها دالة عند مستوى دلالة أقل أو يساوي (٠.٠٥).

المحور الثاني: المعتقدات والقيم والكفاءة الإنتاجية:

جدول (٢) معامل ارتباط بيرسون بين كل فقرة والدرجة الكلية للمحور الثاني

معامل ارتباط بيرسون	رقم الفقرة	معامل ارتباط بيرسون	رقم الفقرة
531**	6	573**	1
724**	7	699**	2
645**	8	871**	3
744**	9	750**	4
801**	10	824**	5

** دال عند مستوى دلالة ٠.٠١

* دال عند مستوى دلالة ٠.٠٥

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين الفقرات والدرجة الكلية لمحور المعتقدات والقيم والكفاءة الإنتاجية جاءت جميعها معاملات جيدة ومقبولة؛ حيث كانت كلُّها دالة عند مستوى دلالة أقل أو يساوي (٠.٠٥).

المحور الثالث: الأنظمة والقوانين والكفاءة الإنتاجية:

جدول (٣) معامل ارتباط بيرسون بين كل فقرة والدرجة الكلية للمحور الثالث

معامل ارتباط بيرسون	رقم الفقرة	معامل ارتباط بيرسون	رقم الفقرة
776**	6	588**	1
646**	7	736**	2
642**	8	732**	3
705**	9	807**	4
		751**	5

** دال عند مستوى دلالة ٠.٠١

* دال عند مستوى دلالة ٠.٠٥

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين الفقرات والدرجة الكلية لمحور الأنظمة والقوانين والكفاءة الإنتاجية جاءت جميعها معاملات جيدة ومقبولة؛ حيث كانت كلها دالة عند مستوى دلالة أقل أو يساوي (٠.٠٥).

المحور الرابع: السياسات والإجراءات والكفاءة الإنتاجية:
جدول (٤) معامل ارتباط بيرسون بين كل فقرة والدرجة الكلية للمحور الرابع

رقم الفقرة	معامل ارتباط بيرسون	رقم الفقرة	معامل ارتباط بيرسون
1	660**	5	753**
2	556**	6	618**
3	866**	7	719**
4	745**		

** دال عند مستوى دلالة ٠.٠١

* دال عند مستوى دلالة ٠.٠٥

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين الفقرات والدرجة الكلية لمحور السياسات والإجراءات والكفاءة الإنتاجية جاءت جميعها معاملات جيدة ومقبولة؛ حيث كانت كلها دالة عند مستوى دلالة أقل أو يساوي (٠.٠٥).

ثبات أداة الدراسة:

ثبات أداة الدراسة يعنى أن الأداة ستعطي نفس النتائج تقريباً عند تطبيقها مرات عديدة على العينة نفسها ويقصد به إلى أي درجة تعطي أداة الدراسة قراءات متقاربة عند كل مرة تستخدم فيها، أو يعني التأكد من إن الاستجابة ستكون واحدة تقريباً لو تكرر تطبيقها على أشخاص مختلفين في أوقات مختلفة، ولقياس مدي ثبات الأداة قام الباحث بتطبيق الاستبانة على عينة الدراسة وتم استخدام معاملات ثبات ألفا كرونباخ

Alpha Cronbach للتأكد من ثبات أداة الدراسة، ويوضح الجدول التالي قيم معاملات الثبات ألفا كرونباخ لكل محور من محاور الاستبيان:

جدول (٥) معاملات الفاكرونباخ لمحاور الدراسة

المحور	عدد الفقرات	قيمة ألفا كرونباخ
الأنماط السلوكية والكفاءة الإنتاجية	9	884
المعتقدات والقيم والكفاءة الإنتاجية	10	843
الأنظمة والقوانين والكفاءة الإنتاجية	9	812
السياسات والإجراءات والكفاءة الإنتاجية	7	842
الدرجة الكلية للاستبيان	35	899

تشير نتائج الجدول السابق إلى أن معاملات الثبات بطريقة ألفا كرونباخ كانت مناسبة لأغراض البحث العلمي لكافة محاور الاستبيان؛ إذ كانت جميعها مقبولة علمياً وتفي بمتطلبات التطبيق، كما تشير نتائج الجدول السابق إلى ارتفاع معاملات الثبات بطريقة ألفا كرونباخ على الدرجة الكلية، حيث بلغت (٠.٨٩٩) ومما سبق يتبين أن الاستبيان يتسم بدرجة عالية من الثبات لذا يمكن الاعتماد عليه كأداة للدراسة والوثوق بنتائجها.

أساليب تحليل البيانات:

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها، تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية، والتي يرمز لها اختصاراً بالرمز (SPSS). وذلك بعد ترميز وإدخال البيانات إلى الحاسب الآلي، كما يلي: أعطيت الإجابة لمقياس ليكارت الخماسي كما يلي: (موافق بشدة = ٥ درجات)، (موافق = ٤ درجات)، (محايد = ٣ درجات)، (غير موافق = ٢ درجتين)، (غير موافق بشدة = ١ درجة واحدة)، ومن ثم قام الباحث بحساب الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة.

ولتحديد طول خلايا المقياس الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) المستخدم في محاور الدراسة، تم حساب المدى (٥ - ١ = ٤)، ثم تقسيمه على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح أي (٤/٥ = ٠.٨٠). بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما يوضحها الجدول الآتي:

جدول رقم (٦) درجة الموافقة ومدى الموافقة على مقياس ليكرت الخماسي

مقياس الحكم علي النتائج	فئة المتوسط		درجة الترميز (الوزن النسبي)	التدرج وفقاً لمقياس ليكرت
	إلى	من		
ضعيفة جداً	١.٨٠	١	١	معارض جداً
ضعيفة	٢.٦٠	١	٢	معارض
متوسطة	٣.٤٠	٢.٦١	٣	محايد
عالية	٤.٢٠	٣.٤١	٤	موافق
عالية جداً	٥.٠٠	٤.٢١	٥	موافق جداً

ولخدمة أغراض الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها من خلال أداة الدراسة في الجانب الميداني، استخدمت عدد من الأساليب الإحصائية لمعرفة اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول التساؤلات المطروحة، وذلك باستخدام أساليب المعالجة الإحصائية المناسبة باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وذلك بعد أن تم ترميز البيانات وإدخالها إلى الحاسب الآلي، ثم تم استخراج النتائج وفقاً للأساليب الإحصائية الآتية:

- ١- التكرارات والنسب المئوية (Frequencies & Percentage):
للتعرف على الخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة.
- ٢- المتوسط الحسابي (Mean): لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض إجابات أفراد عينة الدراسة عن المحاور الرئيسية (متوسط متوسطات العبارات).

- ٣- الانحراف المعياري (Standard Deviation): للتعرف على مدى انحراف إجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، ولكل محور من المحاور الرئيسية عن متوسطها الحسابي، وقد استخدمت الدراسة هذا الأسلوب نظراً لأن الانحراف المعياري يوضح التشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، إلى جانب المحاور الرئيسية، فكلما اقتربت قيمته من الصفر تركزت الإجابات وانخفض تشتتها بين المقياس.
- ٤- معامل ارتباط بيرسون (Pearson): لقياس الاتساق الداخلي بين عبارات الأداة (الاستبانة) وكل محور تنتمي إليه.
- ٥- معامل الثبات ألفا كرونباخ (cronbach,s Alpha): الحساب معامل ثبات أداة الدراسة.

نتائج الدراسة وتفسيرها

يتناول هذا الفصل عرضاً للناتج التي توصلت إليها الدراسة الحالية، وذلك من خلال عرض استجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات الأداة، ومعالجتها إحصائياً، وصولاً إلى النتائج وتحليلها وتفسيرها، في ضوء الأطر النظرية، والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، ويقوم الباحث بمناقشة النتائج التي توصلت إليها الدراسة، وتفسيرها من خلال الإجابة عن أسئلتها والتحقق من فروضها.
أولاً: البيانات الشخصية:

تم حساب التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة البحث وفقاً للمتغيرات:

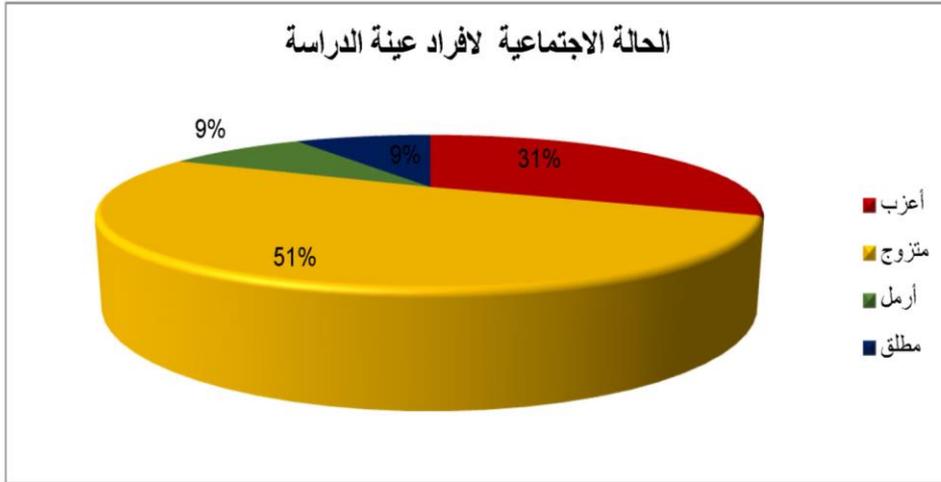
١- الحالة الاجتماعية:

جدول رقم (١) توزيع أفراد الدراسة وفق الحالة الاجتماعية

النسبة	التكرار	الحالة الاجتماعية
31.0	31	أعزب
51.0	51	متزوج
9.0	9	أرمل
9.0	9	مطلق
100%	100	المجموع

يتضح من الجدول أنّ نسبة (٥١%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة متزوجين ونسبة (٣١%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة عزاب ونسبة (٩%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة أرامل ونسبة (٩%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة مطلّقين.

شكل رقم (١) توزيع أفراد الدراسة وفق الحالة الاجتماعية



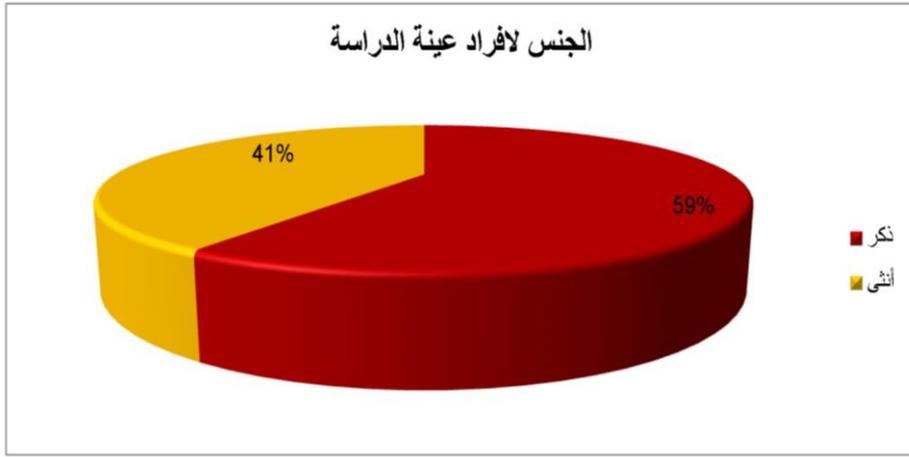
٢- الجنس:

جدول رقم (٢) توزيع أفراد الدراسة وفق متغير الجنس

النسبة	التكرار	الجنس
59.0	59	ذكر
41.0	41	أنثى
100%	100	المجموع

يتضح من الجدول أن نسبة (٥٩%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة من الذكور، ونسبة (٤١%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة من الإناث.

شكل رقم (٢) توزيع أفراد الدراسة وفق متغير الجنس



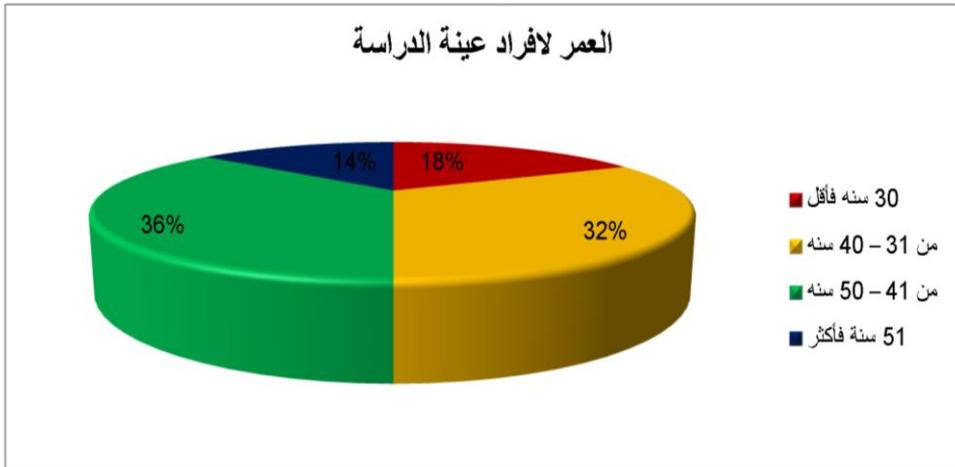
٣- العمر:

جدول رقم (٣) توزيع أفراد الدراسة وفق العمر

النسبة	التكرار	العمر
18.0	18	٣٠ سنة فأقل
32.0	32	من ٣١ - ٤٠ سنة
36.0	36	من ٤١ - ٥٠ سنة
14.0	14	٥١ سنة فأكثر
100%	100	المجموع

يُتضح من الجدول أنّ نسبة (٣٦%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة أعمارهم من ٤١ إلى ٥٠ سنة، ونسبة (٣٢%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة أعمارهم من ٣١ إلى ٤٠ سنة، ونسبة (١٨%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة أعمارهم ٣٠ سنة فأقل ونسبة (١٤%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة أعمارهم ٥١ سنة فأكثر.

شكل رقم (٣) توزيع أفراد الدراسة وفق العمر



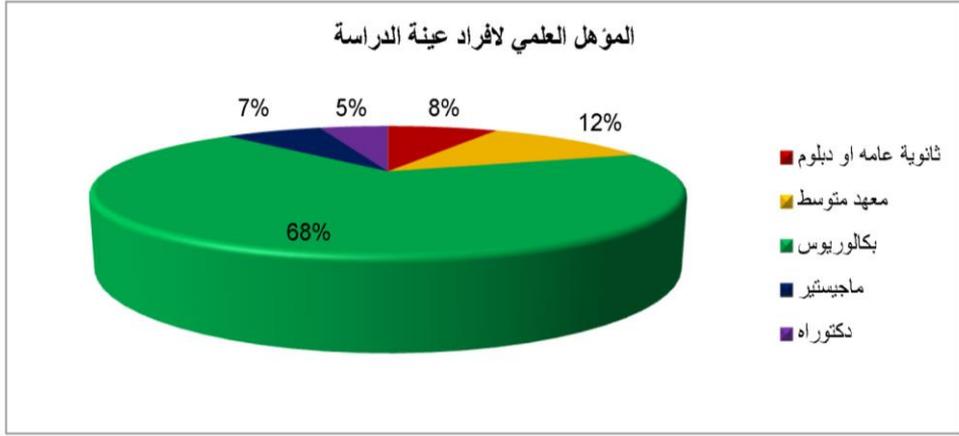
٤ - المؤهل العلمي:

جدول رقم (٤) توزيع أفراد الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي

النسبة	التكرار	العمر
8.0	8	ثانوية عامة أو دبلوم
12.0	12	معهد متوسط
68.0	68	بكالوريوس
7.0	7	ماجستير
5.0	5	دكتوراه
100%	100	المجموع

يُتضح من الجدول أنّ نسبة (٦٨%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة مؤهلهم العلمي بكالوريوس، ونسبة (١٢%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة مؤهلهم العلمي معهد متوسط، ونسبة (٨%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة مؤهلهم العلمي ثانوية عامة أو دبلوم، ونسبة (٧%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة مؤهلهم العلمي ماجستير، ونسبة (٥%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة مؤهلهم العلمي دكتوراه.

شكل رقم (٤) توزيع أفراد الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي



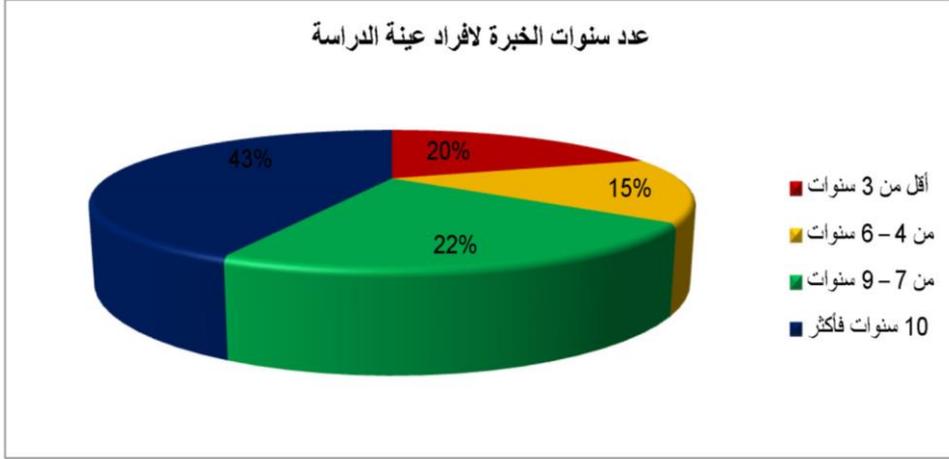
٥- عدد سنوات الخبرة:

جدول رقم (٥) توزيع أفراد الدراسة وفق متغير عدد سنوات الخبرة

عدد سنوات الخبرة	التكرار	النسبة
أقل من ٣ سنوات	20	20.0
من ٤ - ٦ سنوات	15	15.0
من ٧ - ٩ سنوات	22	22.0
١٠ سنوات فأكثر	43	43.0
المجموع	100	100%

يُتضح من الجدول أنّ نسبة (٤٣%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة لديهم ١٠ سنوات فأكثر من الخبرة، ونسبة (٢٢%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة لديهم من ٧ إلى ٩ سنوات من الخبرة، ونسبة (٢٠%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة لديهم أقل من ٣ سنوات من الخبرة، ونسبة (١٥%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة لديهم من ٤ إلى ٦ سنوات من الخبرة.

شكل رقم (٥) توزيع أفراد الدراسة وفق متغير عدد سنوات الخبرة



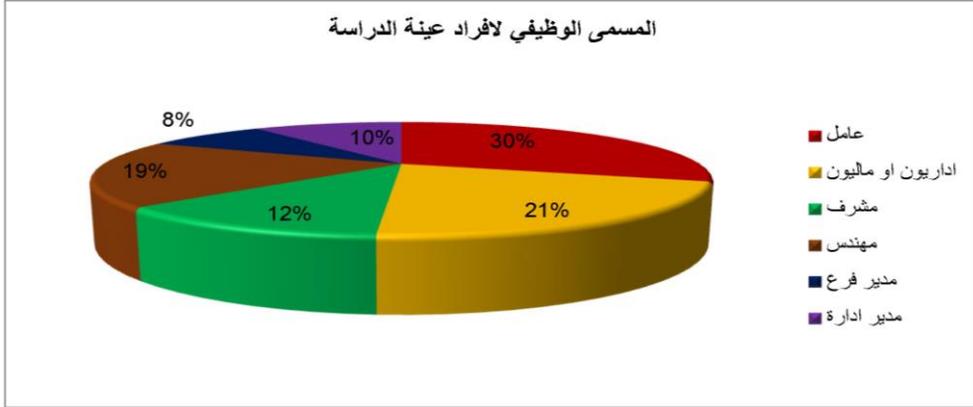
٦- المسمى الوظيفي:

جدول رقم (٦) توزيع أفراد الدراسة وفق متغير المسمى الوظيفي

النسبة	التكرار	المسمى الوظيفي
30.0	30	عامل فنى
21.0	21	إداريون أو ماليون
12.0	12	مشرف
19.0	19	مهندس
8.0	8	مدير فرع
10.0	10	مديرى إدارة ونوابهم
100%	100	المجموع

يُتضح من الجدول أنّ نسبة (٣٠%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة عمال فنيين ونسبة (٢١%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة إداريون أو ماليون، ونسبة (١٩%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة مهندسين، ونسبة (١٢%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة مشرفين، ونسبة (١٠%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة مديرين إدارات ونائبين لهم، ونسبة (٨%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة مديرى فروع.

شكل رقم (٦) توزيع أفراد الدراسة وفق متغير المسمى الوظيفي



السؤال الأول: ما مدى العلاقة بين الأنماط السلوكية السائدة ومستوى الكفاءة الإنتاجية؟

للتعرف على مدى العلاقة بين الأنماط السلوكية السائدة ومستوى الكفاءة الإنتاجية؛ تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المحور الأول كما يلي:

الثقافة التنظيمية وأثرها علي الكفاءة الإنتاجية

جدول (٧) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لفقرات المحور الأول

الرقم	الفقرة	الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
		معارض جداً	معارض	محايد	موافق	موافق جداً				
١	تقوم المؤسسة بإدخال الوسائل التكنولوجية الحديثة في العملية الإنتاجية	ك	9	13	13	15	50	1.398	9	موافق
		%	9.0	13.0	13.0	15.0	50.0			
٢	توفير الإدارة بيئة عمل صحية وأمنة	ك	5	6	7	12	70	1.159	4	موافق بشدة
		%	5.0	6.0	7.0	12.0	70.0			
٣	تشجيع المؤسسة روح الإبداع والابتكار لدى العاملين	ك	5	6	9	17	63	1.162	4	موافق بشدة
		%	5.0	6.0	9.0	17.0	63.0			
٤	تعلم المؤسسة علي الحد من المعوقات	ك	6	8	9	15	62	1.245	7	موافق
		%	6.0	8.0	9.0	15.0	62.0			
٥	يوجد تقدير معنوي لمجهودات العاملين	ك	5	6	7	14	68	1.157	2	موافق بشدة
		%	5.0	6.0	7.0	14.0	68.0			
٦	تهتم الإدارة بتقسيم الورديات اليومية وفق الأعمال	ك	4	8	9	16	63	1.160	6	موافق بشدة
		%	4.0	8.0	9.0	16.0	63.0			
٧	تقيس المؤسسة مستوى أداء العمل بمعايير محددة	ك	5	6	7	21	61	1.145	5	موافق بشدة
		%	5.0	6.0	7.0	21.0	61.0			
٨	تستمع الإدارة لمقترحات العاملين وتحاول تطبيقها	ك	6	11	16	9	58	1.318	8	موافق
		%	6.0	11.0	16.0	9.0	58.0			
٩	نظام العمل المتبع يلقي استحسان العاملين	ك	3	6	8	22	61	1.053	3	موافق بشدة
		%	3.0	6.0	8.0	22.0	61.0			
		المتوسط العام					4.21	1.20	موافق بشدة	

يتبين من الجدول السابق أن العلاقة بين الأنماط السلوكية السائدة ومستوى الكفاءة الإنتاجية جاء بدرجة عالية جداً، حيث جاء المتوسط العام مساوياً (٤.٢١)، ودرجة موافقة (موافق بشدة)، بانحراف معياري بلغ (١.٢٠)، وهي قيمة مرتفعة تدلُّ على تباين آراء أفراد عينة الدراسة حول العلاقة بين الأنماط السلوكية السائدة ومستوى الكفاءة الإنتاجية، وتراوحت قيم الانحرافات المعيارية لفقرات هذا المحور بين (١.٣٩٨ - ١.٠٥٣)، وجاءت جميع الفقرات ذات قيم مرتفعة؛ مما يوضِّح تباين آراء أفراد عينة الدراسة حول جميع الفقرات.

وجاءت في الترتيب الأول العبارة رقم (٢): (توفر الإدارة بيئة عمل صحية وأمنه)، بمتوسط حسابي بلغ (٤.٣٦)، وانحراف معياري بلغ (١.١٥٩)، يليها العبارة رقم (٥): (يوجد تقدير معنوي لمجهودات العاملين)، بمتوسط حسابي بلغ (٤.٣٤)، وانحراف معياري بلغ (١.١٥٧)، ثم العبارة رقم (٩): (نظام العمل المتبع يلقي استحسان العاملين) بمتوسط حسابي بلغ (٤.٣٢)، وانحراف معياري بلغ (١.٠٥٣)، بينما جاءت في الترتيب الأخير العبارة رقم (١): (تقوم المؤسسة بإدخال الوسائل التكنولوجية الحديثة في العملية الإنتاجية) بمتوسط حسابي بلغ (٣.٨٤)، وانحراف معياري بلغ (١.٣٩٨).

وترى الباحثة أن العلاقة بين الأنماط السلوكية السائدة ومستوى الكفاءة الإنتاجية جاء بدرجة عالية جداً، وهذا يدل على أن العلاقة بين الأنماط السلوكية السائدة ومستوى الكفاءة الإنتاجية مرتفعة. حيث توفر الإدارة بيئة عمل صحية وأمنه كما يوجد تقدير معنوي لمجهودات العاملين. ويتفق ذلك مع أوليفر شيلدون في التأكيد على أهمية خلق بيئة عمل صحية مادياً ومعنوياً وتأمين ضد المخاطر لتحقيق الكفاءة المرجوة.

السؤال الثاني: ما مدى العلاقة بين المعتقدات والقيم التنظيمية السائدة ومستوى الكفاءة الإنتاجية؟

للتعرف على مدى العلاقة بين المعتقدات والقيم التنظيمية السائدة ومستوى الكفاءة الإنتاجية؛ تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المحور الثاني كما يلي:

الثقافة التنظيمية وأثرها علي الكفاءة الإنتاجية

الرقم	الفقرة	الموافقة						المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
		معارض جداً	معارض	محايد	موافق	موافق جداً					
١	المؤسسة تبدو كعائلة كبيرة تهتم بالجوانب الإنسانية للعاملين	ك	3	6	8	26	57	4.28	1.045	2	موافق بشدة
		%	3.0	6.0	8.0	26.0	57.0				
٢	توجد سلبيات تنظيمية وإدارية تشكل عائقاً أمام الكفاءة الإنتاجية	ك	4	8	10	25	53	4.15	1.140	6	موافق
		%	4.0	8.0	10.0	25.0	53.0				
٣	تعزز المؤسسة سياسة التدريب والتعليم لضمان جودة الإنتاج	ك	4	8	8	21	59	4.23	1.145	4	موافق بشدة
		%	4.0	8.0	8.0	21.0	59.0				
٤	يفهم العاملون أهداف المؤسسة بشكل واضح	ك	4	8	8	22	58	4.22	1.142	5	موافق بشدة
		%	4.0	8.0	8.0	22.0	58.0				
٥	تؤكد المؤسسة علي التحسين المستمر في طرق وأساليب العمل لتحقيق جودة الإنتاج	ك	3	6	6	23	62	4.35	1.038	1	موافق بشدة
		%	3.0	6.0	6.0	23.0	62.0				
٦	يسود في المؤسسة العمل بروح الفريق	ك	5	10	14	12	59	4.10	1.259	7	موافق
		%	5.0	10.0	14.0	12.0	59.0				
٧	تهتم المؤسسة بإنجاز العمل في الوقت المحدد له	ك	7	13	12	18	50	3.91	1.334	10	موافق
		%	7.0	13.0	12.0	18.0	50.0				
٨	يسود المؤسسة التركيز علي الولاء والثقة المتبادلة والالتزام في العمل	ك	3	8	8	24	57	4.24	1.093	3	موافق بشدة
		%	3.0	8.0	8.0	24.0	57.0				
٩	تنتهج المؤسسة منهجية العمل الجماعي مما يساعد في زيادة الكفاءة الإنتاجية	ك	7	10	15	20	48	3.92	1.292	9	موافق
		%	7.0	10.0	15.0	20.0	48.0				
١٠	تهتم المؤسسة بقياس رأي الجمهور في السلعة المباعة	ك	7	10	13	16	54	4.00	1.310	8	موافق
		%	7.0	10.0	13.0	16.0	54.0				
		المتوسط العام						4.14	1.18	موافق	

يتبين من الجدول السابق أن العلاقة بين المعتقدات والقيم التنظيمية السائدة ومستوى الكفاءة الإنتاجية جاءت بدرجة عالية، حيث جاء المتوسط العام مساويا (٤.١٤)، ودرجة موافقة (موافق)، بانحراف معياري بلغ (١.١٨)، وهي قيمة مرتفعة تدلُّ على تباين آراء أفراد عينة الدراسة حول العلاقة بين المعتقدات والقيم التنظيمية السائدة ومستوى الكفاءة الإنتاجية.

وتراوحت قيم الانحرافات المعيارية لفقرات هذا المحور بين (١.٣٣٤ - ١.٠٣٨)، وجاءت جميع الفقرات ذات قيم مرتفعة؛ مما يوضح تباين آراء أفراد عينة الدراسة حول جميع الفقرات.

وجاءت في الترتيب الأول العبارة رقم (٥): (تؤكد المؤسسة على التحسين المستمر في طرق وأساليب العمل لتحقيق جودة الإنتاج)، بمتوسط حسابي بلغ (٤.٣٥)، وانحراف معياري بلغ (١.٠٣٨)، يليها العبارة رقم (١): (المؤسسة تبدو كعائلة كبيرة تهتم بالجوانب الإنسانية للعاملين)، بمتوسط حسابي بلغ (٤.٢٨)، وانحراف معياري بلغ (١.٠٤٥)، ثم العبارة رقم (٨): (يسود المؤسسة التركيز على الولاء والثقة المتبادلة والالتزام في العمل)، بمتوسط حسابي بلغ (٤.٢٤)، وانحراف معياري بلغ (١.٠٩٣)، بينما جاءت في الترتيب الأخير العبارة رقم (٧): (يسود المؤسسة التركيز على الولاء والثقة المتبادلة والالتزام في العمل) بمتوسط حسابي بلغ (٣.٩١)، وانحراف معياري بلغ (١.٣٣٤).

وترى الباحثة أن العلاقة بين المعتقدات والقيم التنظيمية السائدة ومستوى الكفاءة الإنتاجية جاءت بدرجة عالية، وهذا يدل على أن العلاقة بين المعتقدات والقيم التنظيمية السائدة ومستوى الكفاءة الإنتاجية مرتفعة حيث تؤكد المؤسسة على التحسين المستمر في طرق وأساليب العمل لتحقيق جودة الإنتاج كما أن المؤسسة تبدو كعائلة كبيرة تهتم بالجوانب الإنسانية للعاملين. ويتفق ذلك مع ما توصلت إليه دراسات (أسيا عثمانى ، عودة مشاركة ، اندرياس هارتمان) فيما توصلوا إليه من العلاقة

الايجابية بين الثقافة التنظيمية وتعزيز قيمة العمل والالتقان والولاء
الوظيفي وتحفيز السلوك الابتكاري للعاملين .
السؤال الثالث: ما مدى العلاقة بين الأنظمة والقوانين السائدة ومستوى
الكفاءة الإنتاجية؟

للتعرف على مدى العلاقة بين الأنظمة والقوانين السائدة ومستوى
الكفاءة الإنتاجية تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعياريّة
لفقرات المحور الثالث كما يلي:

جدول (٨) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لفقرات المحور الثالث

الترتبة	الفقرة	الموافقة						المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
		معارض جداً	معارض	محايد	موافق	موافق جداً					
١	تتبنى الإدارة نظام إقامة حلقات نقاشية بين العاملين والإدارة لمناقشة كافة الجوانب المتعلقة بالعمل	ك	35	12	18	9	26	2.79	1.622	9	محايد
		%	35.0	12.0	18.0	9.0	26.0				
٢	هناك معايير واضحة لتقييم الأداء وجودته في هذه المؤسسة	ك	30	10	11	16	33	3.12	1.671	5	محايد
		%	30.0	10.0	11.0	16.0	33.0				
٣	تلتزم المؤسسة بالقوانين الملزمة بتطبيق متطلبات السلامة المهنية	ك	29	6	8	18	39	3.32	1.699	2	محايد
		%	29.0	6.0	8.0	18.0	39.0				
٤	نظام الحوافز المادية يشجع علي المنافسة بين العاملين لمصلحة العمل	ك	32	9	12	15	32	3.06	1.681	6	محايد
		%	32.0	9.0	12.0	15.0	32.0				
٥	ساعات الراحة بين فترات العمل كافية لاستعادة النشاط وزيادة الكفاءة في العمل	ك	32	10	15	12	31	3.00	1.664	7	محايد
		%	32.0	10.0	15.0	12.0	31.0				
٦	تتبنى المؤسسة أنظمة لمراقبة الأداء وانجازه في الوقت المحدد له	ك	29	7	13	16	35	3.21	1.665	3	محايد
		%	29.0	7.0	13.0	16.0	35.0				
٧	تتبنى الإدارة نظام إقامة حلقات نقاشية بين العاملين والإدارة لمناقشة كافة الجوانب المتعلقة بالعمل	ك	31	6	10	18	35	3.20	1.694	4	محايد
		%	31.0	6.0	10.0	18.0	35.0				
٨	تتبنى المؤسسة قواعد صارمة تجاه كل من يقصر في عمله	ك	27	3	4	25	41	3.50	1.667	1	موافق
		%	27.0	3.0	4.0	25.0	41.0				
٩	تتبنى الإدارة مبدأ بتقسيم العمل بشكل موضوعي كل حسب تخصصه	ك	34	9	14	10	33	2.99	1.703	8	محايد
		%	34.0	9.0	14.0	10.0	33.0				
		المتوسط العام						3.13	1.67	محايد	

يتبين من الجدول السابق أن العلاقة بين الأنظمة والقوانين السائدة ومستوى الكفاءة الإنتاجية جاءت بدرجة متوسطة، حيث جاء المتوسط العام مساويا (٣.١٣)، ودرجة موافقة (محايد)، بانحراف معياري بلغ (١.٦٧)، وهي قيمة مرتفعة تدلُّ على تباين آراء أفراد عينة الدراسة حول العلاقة بين الأنظمة والقوانين السائدة الكفاءة ومستوى الكفاءة الإنتاجية.

وتراوحت قيم الانحرافات المعيارية لفقرات هذا المحور بين (١.٧٠٣ - ١.٦٢٢)، وجاءت جميع الفقرات ذات قيم مرتفعة؛ مما يوضِّح تباين آراء أفراد عينة الدراسة حول جميع الفقرات.

وجاءت في الترتيب الأول العبارة رقم (٨): (تتبنى المؤسسة قواعد صارمة تجاه كل من يقصر في عملة)، بمتوسط حسابي بلغ (٣.٥)، وانحراف معياري بلغ (١.٦٦٧)، يليها العبارة رقم (٣): (تلتزم المؤسسة بالقوانين الملزمة بتطبيق متطلبات السلامة المهنية)، بمتوسط حسابي بلغ (٣.٣٢)، وانحراف معياري بلغ (١.٦٩٩)، ثم العبارة رقم (٦): (تتبنى المؤسسة أنظمه لمراقبة الأداء وانجازه في الوقت المحدد له) بمتوسط حسابي بلغ (٣.٢١)، وانحراف معياري بلغ (١.٦٦٥)، بينما جاءت في الترتيب الأخير العبارة رقم (١): (تتبنى الإدارة نظام إقامة حلقات نقاشية بين العاملين والإدارة لمناقشة كافة الجوانب المتعلقة بالعمل) بمتوسط حسابي بلغ (٢.٧٩)، وانحراف معياري بلغ (١.٦٢٢).

وترى الباحثة أن العلاقة بين الأنظمة والقوانين السائدة ومستوى الكفاءة الإنتاجية جاءت بدرجة متوسطة، وهذا يدل على أن العلاقة بين الأنظمة والقوانين السائدة ومستوى الكفاءة الإنتاجية ذات درجة متوسطة حيث تتبنى المؤسسة قواعد صارمة تجاه كل من يقصر في عمله قد تصل الى الفصل من العمل مما قد يشعر الموظف المقصر في عمله (حتى لو لظروف خارج إرادته لفترة قصيرة) بشئ من عدم الأمان والخوف قد ينعكس على أدائه لعمله . .

السؤال الرابع: ما مدى العلاقة بين السياسات والإجراءات السائدة ومستوى الكفاءة الإنتاجية؟

للتعرف على مدى العلاقة بين السياسات والإجراءات السائدة ومستوى الكفاءة الإنتاجية؛ تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المحور الرابع كما يلي:

الثقافة التنظيمية وأثرها علي الكفاءة الإنتاجية

جدول (٩) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لفقرات المحور الرابع

الترتبة	الفقرة	الموافقة						المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
		معارض جداً	معارض	محايد	موافق	موافق جداً					
١	خطط وسياسات المؤسسة تسهم بشكل فعال في تحقيق الكفاءة الإنتاجية للعاملين	ك	31	7	11	16	35	3.17	1.694	4	محايد
		%	31.0	7.0	11.0	16.0	35.0				
٢	تعمل المؤسسة علي دراسة وتحليل معطيات البيئة الخارجية واحتياجات السوق لوضع الإستراتيجية الملائمة	ك	22	13	20	17	28	3.16	1.516	5	محايد
		%	22.0	13.0	20.0	17.0	28.0				
٣	يوجد لدى المؤسسة خطة عمل للتعامل مع حالات الطوارئ والمشكلات التي قد تواجه العاملين	ك	16	6	11	24	43	3.72	1.471	1	محايد
		%	16.0	6.0	11.0	24.0	43.0				
٤	تتبنى المؤسسة سياسة تفعيل دور الموارد البشرية والثقة العالية في قدراتهم	ك	18	6	11	24	41	3.64	1.508	2	موافق
		%	18.0	6.0	11.0	24.0	41.0				
٥	منتجات المؤسسة تلاقي القبول من العملاء	ك	19	10	15	20	36	3.44	1.526	3	موافق
		%	19.0	10.0	15.0	20.0	36.0				
٦	تحدد المؤسسة النجاح علي أساس جودة الإنتاج وتخفيض تكاليفه	ك	35	9	13	8	35	2.99	1.732	6	محايد
		%	35.0	9.0	13.0	8.0	35.0				
٧	تسعى المؤسسة لاختراق أسواق جديدة وزيادة الحصة السوقية والتنافسية	ك	38	12	15	8	27	2.74	1.661	7	محايد
		%	38.0	12.0	15.0	8.0	27.0				
		المتوسط العام						3.27	1.59	محايد	

يتبين من الجدول السابق أن العلاقة بين السياسات والإجراءات السائدة ومستوى الكفاءة الإنتاجية جاءت بدرجة متوسطة، حيث جاء المتوسط العام مساويا (٣.٢٧)، ودرجة موافقة (محايد)، بانحراف معياري بلغ (١.٥٩)، وهي قيمة مرتفعة تدلُّ على تباين آراء أفراد عينة الدِّراسة حول العلاقة بين السياسات والإجراءات السائدة ومستوى الكفاءة الإنتاجية.

وتراوحت قيم الانحرافات المعيارية لفقرات هذا المحور بين (١.٧٣٢ - ١.٤٧١)، وجاءت جميع الفقرات ذات قيم مرتفعة مما يوضِّح تباين آراء أفراد عينة الدِّراسة حول جميع الفقرات.

وجاءت في الترتيب الأول العبارة رقم (٣): (يوجد لدي المؤسسة خطه عمل للتعامل مع حالات الطوارئ والمشكلات التي قد تواجه العاملين) بمتوسط حسابي بلغ (٣.٧٢)، وانحراف معياري بلغ (١.٤٧١)، يليها العبارة رقم (٤): (تتبنى المؤسسة سياسة تفعيل دور الموارد البشرية والثقة العالية في قدراتهم)، بمتوسط حسابي بلغ (٣.٦٤)، وانحراف معياري بلغ (١.٥٠٨)، ثم العبارة رقم (٥): (منتجات المؤسسة تلاقي القبول من العملاء)، بمتوسط حسابي بلغ (٣.٤٤)، وانحراف معياري بلغ (١.٥٢٦)، بينما جاءت في الترتيب الأخير العبارة رقم (٧): (تسعي المؤسسة لاختراق أسواق جديدة وزيادة الحصة السوقية والتنافسية) بمتوسط حسابي بلغ (٢.٧٤)، وانحراف معياري بلغ (١.٦٦١).

وترى الباحثة أن العلاقة بين السياسات والإجراءات السائدة ومستوى الكفاءة الإنتاجية جاءت بدرجة متوسطة، وهذا يدل على أن العلاقة بين السياسات والإجراءات السائدة ومستوى الكفاءة الإنتاجية ذات درجة متوسطة حيث يوجد قصور لدي المؤسسة في تبنيها لخطه عمل للتعامل مع حالات الطوارئ والمشكلات التي قد تواجه العاملين. وفي تحديد الشركة لمعايير النجاح بالإضافة إلى حاجة الشركة لمزيد من الطموح لاختراق أسواق جديدة .

ملخص نتائج الدراسة وتوصياتها

عرضت الباحثة فيما سبق نتائج البحث الميدانية، وذلك من خلال عرض استجابات أفراد عينة البحث على تساؤلات البحث ومعالجتها إحصائياً باستخدام مفاهيم الإحصاء الوصفي وأساليبه الإحصائية، وصولاً إلى النتائج وتحليلها وتفسيرها وسيتم فيما يلي تناول ملخص الدراسة، وينتهي بتقديم التوصيات والبحوث المقترحة.

ملخص الدراسة:

يسعى البحث الحالي إلى دراسة الثقافة التنظيمية وأثرها على الكفاءة الإنتاجية، وذلك من خلال الإجابة عن الأسئلة التالية:

- ما مدى العلاقة بين الأنماط السلوكية السائدة ومستوى الكفاءة الإنتاجية؟

- ما مدى العلاقة بين المعتقدات والقيم التنظيمية السائدة ومستوى الكفاءة الإنتاجية؟

- ما مدى العلاقة بين الأنظمة والقوانين السائدة ومستوى الكفاءة الإنتاجية؟

- ما مدى العلاقة بين السياسات والإجراءات السائدة ومستوى الكفاءة الإنتاجية؟

نتائج الدراسة:

ويتمثل ذلك في عرض أبرز النتائج التي توصل إليها البحث فيما يتعلق بالإجابة عن أسئلة الدراسة وتحقيق أهدافها، على النحو التالي:

- العلاقة بين الأنماط السلوكية السائدة ومستوى الكفاءة الإنتاجية جاءت بدرجة عالية جداً، حيث جاء المتوسط العام مساوياً (٤.٢١)، ودرجة موافقة (موافق بشدة)، بانحراف معياري بلغ (١.٢٠)، وهذا يدل على أن العلاقة بين الأنماط السلوكية السائدة ومستوى الكفاءة الإنتاجية مرتفعة حيث توفر الإدارة بيئة عمل صحية وأمنة كما يوجد تقدير معنوي لمجهودات العاملين.

- العلاقة بين المعتقدات والقيم التنظيمية السائدة ومستوى الكفاءة الإنتاجية جاءت بدرجة عالية، حيث جاء المتوسط العام مساوياً (٤.١٤)،

ودرجة موافقة (موافق)، بانحراف معياري بلغ (١.١٨)، وهذا يدل على أن العلاقة بين المعتقدات والقيم التنظيمية السائدة ومستوى الكفاءة الإنتاجية مرتفعة حيث تؤكد المؤسسة على التحسين المستمر في طرق وأساليب العمل لتحقيق جودة الإنتاج كما أن المؤسسة تبدو كعائلة كبيرة تهتم بالجوانب الإنسانية للعاملين.

- العلاقة بين الأنظمة والقوانين السائدة ومستوى الكفاءة الإنتاجية جاءت بدرجة متوسطة، حيث جاء المتوسط العام مساويا (٣.١٣) ودرجة موافقة (محايد)، بانحراف معياري بلغ (١.٦٧)، وهذا يدل على أن العلاقة بين الأنظمة والقوانين السائدة ومستوى الكفاءة الإنتاجية ذات درجة متوسطة حيث تتبني المؤسسة قواعد صارمة تجاه كل من يقصر في عمله .

- العلاقة بين السياسات والإجراءات السائدة ومستوى الكفاءة الإنتاجية جاءت بدرجة متوسطة، حيث جاء المتوسط العام مساويا (٣.٢٧)، ودرجة موافقة (محايد)، بانحراف معياري بلغ (١.٥٩)، وهذا يدل على أن العلاقة بين السياسات والإجراءات السائدة ومستوى الكفاءة الإنتاجية ذات درجة متوسطة حيث لا يوجد لدي المؤسسة خطة عمل للتعامل مع حالات الطوارئ والمشكلات التي قد تواجه العاملين .

توصيات الدراسة:

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة الحالية من نتائج، يمكن للباحثة وضع التوصيات على النحو الآتي:

- سماع الإدارة لمقترحات العاملين ومحاولة تطبيقها.
- إدخال المؤسسة للوسائل التكنولوجية الحديثة في العملية الإنتاجية.
- انتهاج المؤسسة منهجية العمل الجماعي للعمل على زيادة الكفاءة الإنتاجية.

- اهتمام المؤسسة بقياس رأي الجمهور في السلعة المباعة.
- تبني الإدارة نظام إقامة حلقات نقاشية بين العاملين والإدارة لمناقشة كافة الجوانب المتعلقة بالعمل.

- تحقيق بعض المرونة في تطبيق القواعد المنظمة للعمل والبعد عن الطرد التعسفي من العمل .
- تحقيق المزيد من الاهتمام بالخطط والسياسات للتعامل في حالات المشكلات السريعة والطوارئ.
- أن تسعى المؤسسة لاختراق أسواق جديدة وزيادة الحصة السوقية والتنافسية.
- العمل على دراسة وتحليل معطيات البيئة الخارجية ومستجدات الأحوال الاقتصادية للجمهور واحتياجات السوق لوضع الإستراتيجية الملائمة.

المراجع :

١. بومدين بلكبير . أهمية الثقافة التنظيمية في تحقيق الابتكار وتحسين مستويات الأداء في المؤسسات . إطار تحليلي لمجموعة من الدراسات السابقة . بحث منشور (حوليات جامعة قلمة للعلوم الاجتماعية رقم ٧/ ٢٠١٣ .
٢. فاطمة حنيني . دور الثقافة التنظيمية في التوافق المهني للعامل بالمؤسسة الجزائرية . دراسة ميدانية بشركة الأشغال العمومية بشروين ولاية أدرار . بحث منشور (جامعة أدرار. كلية العلوم الانسانية والاجتماعية والعلوم الاسلامية) ٢٠١٤ .
٣. آسية عثمانى . الثقافة التنظيمية ودورها في تعزيز قيم العمل . دراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة بالجزائر . رسالة ماجستير منشورة (جامعة المسيلة .كلية العلوم الانسانية والاجتماعية) ٢٠١٤ .
٤. عودة مشاركة ، عطية مصلح .الثقافة التنظيمية ودورها في تعزيز الولاء الوظيفي لدى العاملين في الوزارات الحكومية في فلسطين . بحث منشور(مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الادارية والاقتصادية . المجلد الأول ع(٤) ٢٠١٥ .

5. Andreas Hartman .The role of organizational culture in motivating innovative behavior in construction firms. <https://www.emerald.com. Insight/ content 9.2006> .
٦. وفاء بوقلوف . دور التدريب فى رفع الكفاءة الانتاجية للمؤسسة .دراسة ميدانية للمؤسسة العمومية للتغذية وتربية الدواجن . وحدة الحروش سكيكرة. بحث منشور (جامعة العربى بن مهيدى _ أم البواقى .كلية العلوم الاجتماعية والانسانية)٢٠١٧ .
٧. مصطفى بن عوده .دور إدارة السلامة والصحة المهنية فى تحسين الكفاءة الانتاجية بالمؤسسات الصناعية الجزائرية بالتطبيق على مجمع مطاحن الجلفة .بحث منشور (مجلة إدارة الجودة الشاملة .جامعة الجلفة . مجلد ١٨ العدد ١)٢٠١٧ .
٨. هيثم أحمد عيسى .العوامل المؤثرة فى انتاجية العمل . بحث منشور (مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية .سوريا : مجلد ٤٠ العدد ٦) ٢٠١٨ .
٩. ليلى عبد الكبير . أساليب الرقابة وعلاقتها بالكفاءة الانتاجية . دراسة ميدانية بمؤسسة حضنة الحليب بالمسيلة بالجزائر. رسالة ماجستير منشورة (جامعة محمد بوضياف بالمسيلة . كلية العلوم الانسانية والاجتماعية)٢٠١٧ .
١٠. المعتصم بالله سليمان ، محمد المدهون . التدوير الوظيفى الحكومى ودوره فى الكفاءة الانتاجية فى الوزارات الفلسطينية . جامعة غرداية . مجلة الواحات للبحوث والدراسات ، ٢٠٢٣ مج ١٦ ، ١٤ . صص ٤١٣-٤٤٠ .
١١. محمود العميان . السلوك التنظيمى فى منظمات الأعمال . عمان : دار وائل للنشر ، ٢٠٠٢ . ص ١١٣ .
١٢. رعد عبد الله الطائى ، عيسى قدارة . إدارة الجودة الشاملة . عمان : دار البازورى للنشر ، ٢٠٠٨ . ص ٥٦ .
١٣. عايدة سيد الخطاب . ادارة الموارد البشرية . القاهرة : دار القلم العربى ، ٢٠٠٨ . ص ٧٨ .
- ١٤ . يوسف حجيم الطائى . نظم ادارة الجودة الشاملة فى المنظمات الانتاجية . عمان : دار البازورى للنشر ، ٢٠١٠ . ص ص ٤٥-٤٧ .

١٥. أحمد محمد المصرى. الكفاءة الانتاجية للمنشآت الصناعية: التكلفة- الوقت- الأداء. الاسكندرية : مؤسسة شباب الجامعة ، ٢٠٠٤. ص ٢٤ .
١٦. حنان على موسى . الصحة والسلامة المهنية وأثرها على الكفاءة الانتاجية فى المؤسسة الصناعية . الجزائر. رسالة ماجستير منشورة (جامعة المسيلة . كلية العلوم الانسانية والاجتماعية) ٢٠١٥ . ص ١٥٠ .
١٧. صالح بن نوار . فعالية التنظيم فى المؤسسات الاقتصادية (جامعة منتورى. قسنطينة. مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة) ٢٠٠٦. ص ١٥٠ .
١٨. صونية حداد . علاقة القيم الادارية بانتاجية العامل. باتنة (بحث منشور جامعة الحاج لخضر . كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الاسلامية) ٢٠١٥. ص ٢١٠ .
١٩. طلعت ابراهيم لطفى . علم اجتماع التنظيم . القاهرة : دار غريب ، ٢٠٠٧. ص ٨٥ .
٢٠. محمد اسماعيل قبارى . مشكلات التنظيم الادارى والعلوم السلوكية . الاسكندرية: منشأة المعارف ، ١٩٩٠. ص ١٣٩ .