

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد البشير الإبراهيمي - برج بوعريبيج -

قسم العلوم الاجتماعية

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية



واقع الثقافة التنظيمية في المؤسسة

الاقتصادية الجزائرية

مؤسسة مبرازة بالمؤسسة العمومية لصناعة الأنايب ALFAPIPE - غرداية -

مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر في علم الاجتماع التنظيم والعمل

إشراف الأستاذ:

* نوي عمار

إعداد الطالبين:

* بوسنان رستم

* ملال سعيد

السنة الجامعية: 2020/2019

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



﴿ يَرْفَعُ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا

الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ ﴾ صورة المجادلة الآية 11 .

صَدَقَ اللهُ الْعَظِيمُ

"العلاج الجذري لمشكلات التخلف، ليس في مواجهة هذه المشكلات
بوسائل جاهزة . . . بل لابد من مواجهتها بإنشاء حضارة، توظف الطاقات
الاجتماعية الموجودة، مهما كانت الظروف، وتنشئ تدريجياً وسائلها الفنية بقدر ما
تتخلص من رواسب ومعوقات ما قبل الحضارة"

مالك بن نبي تأملات

"الثقافة هي ما يبقى عالقا بالأذهان عندما ننسى ما تعلمناه
على مقاعد الدراسة والجامعات"

ادوارد هوري

شكر وتقدير:

نشكر الله ونحمده حمداً يوافي ويكافئ مزيده، كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه على هذه النعمة الطيبة والنافعة نعمة العلم والبصيرة، ونسلم على النبي الأمي الذي علم المتعلمين، وبعث في قلوب البائسين.

انطلاقاً من قول رب العزة ﴿وَإِذْ تَأَذَّنَ رَبُّكُمْ لَئِن شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ وَلَئِن كَفَرْتُمْ إِنَّ

عَذَابِي لَشَدِيدٌ﴾ ابراهيم:07، فالإعتراف فضيلة سامية فإن كان الشكر ترجمان النية، ولسان الطوية، وشاهد بإخلاص، فلا يسعنا إلى أن نتوجه إلى الله العلي القدير بالحمد والشكر على توفيقه لإتمام هذا العمل المتواضع والذي نرجوا أن نكون قد أصبنا فيه الرمي قدر الإمكان، وأن يكون خالصاً لوجهه الكريم،

أمسى دينا علينا شكر كل من ساعدونا في إنجاز هذا البحث، فها نحن نقدم أخلص شكرنا لهؤلاء متمنين لهم كل خير، ولا بأس أن نبدأ بأستاذنا المشرف -نوي عمار- الذي لم تمنعه أعماله ومشاغله العديدة من متابعة هذا العمل المتواضع بكل روح علمية وتواضع شديد وصبر كبير، فقد أمدنا نصحاً وتوجيهاً دون أن يبخل علينا بشيء مما علمه الله، فكان نعم القدوة علماً وخلقاً ونعم الأستاذ، فله منا جزيل الشكر وكامل العرفان. كما نتقدم بشكرنا الميمون إلى كل المشرفين والعاملين بمؤسسة ALFAPIPE في ولاية غرداية على التسهيلات التي قدموها والظروف الملائمة التي هيئوها لنا لإتمام وإنجاز هذا العمل في جانبه الميداني.

والشكر الموفور لأهل الفضل والعلم من أساتذتنا الكرام في قسم العلوم الاجتماعية بجامعة برج بوعريريج ونقول لهم جزاكم الله عنا كل خير. كما لا يفوتنا ان نتوجه بالشكر والتقدير إلى السادة الأساتذة لجنة المناقشة بتفضلهم لمناقشة هذه المذكرة وتقديمهم للملاحظات والتصويبات.

داعين الله العلي القدير أن يجعل عملنا هذا المتواضع خالصاً لوجهه الكريم في الدنيا وفي ميزان حسناتنا عند الآخرة -آمين-.

الإهداء:

نهدي هذا العمل بداية إلى رجال الاخلاص والوفاء وإخوان المبادئ والصفاء، إلى رجال المسؤوليات والتأثير ذوي النوايا الطيبة للتغيير والأقوال الفاعلة في المؤسسات الاقتصادية.

نهدي هذا العمل أيضا إلى شباب الغد الأفضل الذي يتسامى دوماً إلى الأمل إلى جيل الغد الأسعد الذي يسعى إلى هدفٍ شريفٍ موحدٍ من أجل مستقبل جزائرتنا الحبيبة مستقبل الوحدة والسودد.

إلى والدينا الأعزاء نبع العطاء الصافي حفظهم الله وأطال في أعمارهم، وإلى كل أفراد عائلة - بوسنان وملال - رجالهم ونسائهم كبارهم وصغارهم، وإلى الأصدقاء والخلائق، وإلى كل قارئ لهذا العمل عسى أن يفيد في مشواره العلمي وتحصيله الأكاديمي.

إلى كل شاب يتطلع لهدم أو ثار نفسه ليرتقي بثقافته إلى المعالي، إلى كل من يتخذ من العلم سبيلاً للدنيا والآخرة، ويسعى جاهداً لرفع رابته وتشريف مكاتبه، فمن أراد الدنيا فعليه بالعلم، ومن أراد الآخرة فعليه بالعلم، ومن أرادهما معا فعليه بالعلم.

إلى أولئك الباحثين في مجور الظلام عن قيس من نور...

إلى الملايين الحيارى من الشباب الباحث عن حل، المنقب عن مخرج من هذه الأزمة الطاحنة...

إلى أصحاب العقول النيرة والبصائر المستنيرة...

ولاننسى أن نهدي هذا العمل المتواضع إلى أحبائنا في الله وزملائنا في تخصص علم الاجتماع

التنظيم والعمل دفعة 2020، الذين قدموا لنا العون حتى لو بالسؤال عن الحال.

إلى كل هؤلاء جميعاً نهدي ثمرة هذا الجهد المتواضع.

فهرس المحتويات

ص	الموضوع
02	بسملة
03	آية كريمة
04	قول مأثور
05	شكر وتقدير
06	إهداء
07	فهرس المحتويات
11	فهرس الجداول
13	فهرس الأشكال
14	مقدمة
الفصل الأول: موضوع الدراسة	
19	1- الإشكالية
21	2- فرضيات الدراسة
22	3- أهمية الدراسة
23	4- أسباب اختيار الموضوع
24	5- أهداف الدراسة
25	6- تحديد المفاهيم
29	7- الدراسات السابقة
43	8- المقاربة النظرية للدراسة
الفصل الثاني: أدبيات سوسولوجية حول الثقافة التنظيمية	
48	تمهيد
49	1- مدخل إلى الثقافة التنظيمية
49	1.1- نشأة وتطور الثقافة التنظيمية
52	2.1- أهمية الثقافة التنظيمية
54	3.1- عناصر وخصائص الثقافة التنظيمية

57	4.1- العوامل المحددة للثقافة التنظيمية
58	2- مصادر، أنواع، مستويات ووظائف الثقافة التنظيمية
58	1.2- مصادر الثقافة التنظيمية
60	2.2- أنواع الثقافة التنظيمية
61	3.2- مستويات الثقافة التنظيمية
63	4.2- وظائف الثقافة التنظيمية
64	3- نظريات، نماذج، تشكيل الثقافة التنظيمية والمحافظة عليها
64	1.3- نظريات الثقافة التنظيمية
67	2.3- نماذج عالمية للثقافة التنظيمية
70	3.3- تشكيل الثقافة التنظيمية والمحافظة عليها
72	4.3- أثر الثقافة التنظيمية على المؤسسة
75	خلاصة
الفصل الثالث: الثقافة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية	
77	تمهيد
78	1- مسار تطور المؤسسة الاقتصادية العمومية في الجزائر
78	1.1- مرحلة التسيير الذاتي
79	2.1- مرحلة التسيير الإشتراكي
80	3.1- مرحلة إعادة الهيكلة
81	4.1- مرحلة إستقلالية المؤسسات
83	2- الإطار السوسيوثقافي للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية
83	1.2- الثقافة والمؤسسة أية علاقة؟
86	2.2- المؤسسة خلية اجتماعية ثقافية
88	3.2- المحيط الاجتماعي والثقافي للمؤسسة الجزائرية
89	4.2- انعكاسات التناقض القيمي والثقافي للمؤسسة الجزائرية
91	3- الثقافة التنظيمية في ظل متغيرات المؤسسة الجزائرية
91	1.3- تطور الثقافة التنظيمية للمؤسسة الجزائرية
94	2.3- سمات الثقافة التنظيمية للمؤسسة الجزائرية

96	3.3- مقارنة نظرية لواقع الثقافة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية
99	خلاصة
الفصل الرابع: منهجية البحث والتعريف بميدان الدراسة	
101	تمهيد
102	1- منهجية البحث
102	1.1- المنهج
104	2.1- أدوات جمع البيانات
112	3.1- بعض القواعد والقياسات الإحصائية
113	4.1- العينة
124	2- التعريف بميدان الدراسة
124	1.2- لمحة تاريخية عن ميدان الدراسة
126	2.2- لمحة جغرافية عن ميدان الدراسة
127	3.2- لمحة بشرية عن ميدان الدراسة
131	4.2- أهمية ميدان الدراسة ومدى ملاءمته للبحث
135	5.2- المجال الزمني للدراسة
137	خلاصة
الفصل الخامس: عرض و تحليل ومناقشة البيانات الميدانية	
138	تمهيد
139	1- تتوفر القيم التنظيمية لدى عمال مؤسسة ALFAPIPE
153	2- تتوفر المعتقدات التنظيمية لدى عمال مؤسسة ALFAPIPE
166	3- تتوفر التوقعات التنظيمية لدى عمال مؤسسة ALFAPIPE
177	4- مناقشة النتائج
177	1.4- مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات
182	2.4- مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة
183	5- النتيجة العامة
185	خلاصة

- فهرس المحتويات -

186	الخاتمة
192	قائمة المراجع
201	الملاحق
208	ملخص الدراسة باللغة العربية
209	ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية

فهرس الجداول:

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
106	قيمة معامل ألفا كرونباخ لثبات بيانات أسئلة الاستمارة	01
108	الملاحظات التي تم القيام بها في مؤسسة ALFAPIPE	02
115	عدد طبقات مجتمع الدراسة	03
116	طريقة المعاينة	04
117	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	05
118	توزيع أفراد العينة حسب متغير السن	06
119	الحالة العائلية لأفراد العينة	07
120	توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي	08
121	الفئة المهنية لأفراد العينة	09
122	توزيع أفراد العينة حسب سنوات العمل	10
123	توزيع أفراد العينة حسب أصل النشأة	11
127	المواصفات التكنولوجية لمنتجات المؤسسة	12
128	تطور العمال حسب الوحدات داخل مؤسسة ALFAPIPE	13
129	التعداد البشري داخل مؤسسة ALFAPIPE	14
139	آراء المبحوثين حول تخصيص المؤسسة لبرامج التدريب بغية أجل الرفع من أداء العاملين	15
142	استجابات المبحوثين حول استفادتهم من عملية التدريب خلال عملهم في المؤسسة	16
144	مدى وضوح أهداف البرنامج التدريبي بالنسبة للعاملين	17
145	آراء المبحوثين حول مساهمة التدريب في مجال العمل داخل المؤسسة وخارجها	18
147	استجابة المبحوثين حول قيام المؤسسة بتحفيز العمال المجتهدين في العمل	19
150	آراء المبحوثين حول عملية التحفيز في المؤسسة	20
152	آراء المبحوثين حول وجود العدالة عند توزيع الحوافز في المؤسسة	21
154	نظرة العمال للحوافز كسبب لاستمراريتهم في العمل	22
155	مشاركة العامل في صنع القرار داخل المؤسسة	23

158	آراء المبحوثين حول مشاركتهم في صنع القرار نحو تعزيز الإنتماء لديهم للمؤسسة	24
160	آراء المستجوبين حول رضاهم عن طريقة صنع القرارات في المؤسسة	25
162	إجابات المبحوثين حول تأثيرات عدم مشاركتهم في صنع القرارات	26
164	إجابات المستجوبين حول تشجيع إدارة المؤسسة على المساهمة في العمل الجماعي	27
166	آراء المبحوثين حول مساهمتهم في العمل الجماعي خلال تأديتهم لوظيفتهم داخل المؤسسة	28
167	آراء المبحوثين حول نتائج دور المشاركة في العمل الجماعي	29
169	إجابات المستجوبين حول مساهمة العمل الجماعي في تحقيق نتائج أفضل من العمل الفردي داخل المؤسسة	30
171	آراء المبحوثين حول مدى وجود أهداف يتوقعون من المؤسسة أن تحققها	31
173	الأمر التي يتوقعها العمال أن تركز عليها المؤسسة	32
174	مدى أخذ المؤسسة بعين الاعتبار الجهود الإضافية التي يبذلها العمال	33
175	توقعات العمال من المديرين في المؤسسة	34
177	مستوى الولاء التنظيمي الذي تتوقعه المؤسسة من أفرادها	35
178	توقعات المؤسسة من الأفراد	36
179	الأولويات التي تتوقعها المؤسسة من الأفراد	37
180	يوضح نظرة المؤسسة إلى الأفراد المتميزين	38
181	إجابات المبحوثين حول تمتع مركب ALFAPIPE بثقافة تنظيمية متنوعة	39
183	المتوسط الحسابي للنسب الخاصة بالفرضية الفرعية الأولى	40
185	المتوسط الحسابي للنسب الخاصة بالفرضية الفرعية الثانية	41
187	المتوسط الحسابي للنسب الخاصة بالفرضية الفرعية الثالثة	42

فهرس الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
51	مراحل تطور الثقافة التنظيمية	01
53	أهمية الثقافة التنظيمية للمؤسسة	02
56	عناصر الثقافة التنظيمية	03
59	مصادر الثقافة التنظيمية	04
61	أنواع الثقافة التنظيمية	05
64	الوظائف الأساسية للثقافة التنظيمية	06
70	آليات تشكيل الثقافة التنظيمية	07
71	عوامل بقاء الثقافة التنظيمية للمؤسسة	08

شهد علم الاجتماع التنظيم والعمل في الآونة الأخيرة توسعاً كبيراً في دراساته ومفاهيمه النظرية والتطبيقية بحكم ما أملت الظروف والمتغيرات والمستجدات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية وما تتطلبه من مواجهة علمية وعملية لكي تبقى المؤسسات عاملة بكفاءة وفعالية لتحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها، لأن قيمة الدراسات السوسيولوجية وأهميتها تكمن في تصورنا على مدى نجاحها في إثارة وبلورة مسائل وقضايا سوسيوتنظيمية حول المؤسسات العالمية منها والمحلية الوطنية في إطارها الكلياني (الماكروسوسيولوجي) والجزئي (الميكروسوسيولوجي).

إذ تعد المؤسسات اليوم جزءاً لا يتجزأ من حياتنا، فنحن كأفراد وجماعات نرتبط بمؤسسة أو بأكثر وخاصة في مجال العمل، غير أن هذه المؤسسات والعمل فيها لا يزال فهمه أمراً محيراً سواء كان ذلك من حيث بناءها ووظيفتها، أو من حيث طبيعة العلاقة القائمة داخل هذه المؤسسات، أو حتى علاقة هذه المؤسسات ببيئتها الخارجية، وقد بذلت جهود شتى في مجال سوسيولوجيا التنظيمات لتفسير سلوك المؤسسات، إلا أن هذه التفسيرات لم تصل بعد إلى درجة تمكننا من التفسير الكامل لما يجري بها والسيطرة عليها والتنبؤ لما سيجري فيها في المستقبل.

وفي ظل التغير السريع الذي يشهده العالم اليوم في المؤسسات والتنظيمات، كالعولمة، وحرية حركة رؤوس الأموال، والأيدي العاملة، وكذا ثورة المعلومات، ضف إلى ذلك ظهور مصطلحات جديدة في عالم التنظيم لم يعد يقتصر اهتمام المؤسسات على النواحي الاقتصادية من العوائد والأرباح والحصة السوقية وغيرها من العناصر المادية، لكن بدأت المؤسسات في العالم الإهتمام بالبعد المعنوي الثقافي في نجاح المؤسسة، التي أدركت أن التركيز على المورد البشري هو المفتاح لنجاحها، حيث صدر كتاب يكشف أهمية هذا العامل الذي ساعد في نجاح النموذج الياباني سنة 1981 لـ وليام أوشي.

ويعد موضوع الثقافة التنظيمية للمؤسسة والبحث في خصائصها من الموضوعات الجديدة نسبياً في الفكر الإداري والتنظيمي، فالثقافة في كينونتها مرتبطة بوجود الإنسان واستعداده للحياة بصورها المختلفة، حتى عدت الثقافة جهازاً للتمييز بين بني البشر ولذلك جذبت فكرة الثقافة التنظيمية اهتمام الباحثين في سلوك المؤسسة والقيادة وكذا الإدارة كونها إحدى مكونات بيئة المؤسسة الداخلية والخارجية، فهي بمثابة القاسم المشترك القادر على تحقيق الرابطة بينها تفاعلاً وانسجاماً وتنوعاً وتكاملاً، ومما يزيد من تعقيد الخوض في

موضوع الثقافة التنظيمية هو إختلافها من مؤسسة إلى أخرى، وتعددتها وتنوعها ضمن نطاق المجتمع الواحد، فكل مؤسسة تحاول تطوير ثقافتها الخاصة بها، ولما كانت المؤسسة تتأثر بالثقافة السائدة في المجتمع، فإن ذلك يجعل المؤسسات التي تعمل في نفس البيئة الاجتماعية تتشابه أيضا في بعض جوانب وأبعاد ثقافتها.

ويرى (عمر وصفي) بأن "وجود ثقافة تنظيمية داخل المؤسسة تحتوي على قيم وعادات سلوكية مفهومة وواضحة يؤدي إلى توحيد إدراك العاملين فيها لرسالتها، والقواعد السلوكية التي يجب الإلتزام بها من قبلهم، فتوضح ما هو مرغوب وأخلاقي وما هو غير ذلك، فالثقافة شئ أساسي وجوهري في جميع المؤسسات المعاصرة اليوم، ذلك أنها تساعد على تنمية السلوك التنظيمي فيها وتوجهه نحو أهدافها".¹

في حين يقر (عبد الله البريدي) "بأن الثقافة التنظيمية تعكس أعماق المستويات لنظام المعتقدات والقيم والتوقعات والقواعد والعادات التي تشكل سلوك الأفراد داخل المؤسسة بشقيه الإيجابي والسلبي على حد سواء".²

إذن على ضوء وجود علاقة ارتباطية بين نجاح المؤسسة وتركيزها على عناصر الثقافة التنظيمية مثل: القيم والمعتقدات والتوقعات، والتي تدفع أعضائها إلى الإلتزام بالابتكار والتحديث والعمل الجاد للمحافظة على الجودة وتحسين الخدمة وتحقيق ميزة تنافسية ملائمة لاحتياجات العملاء والأطراف ذوي العلاقة مع بيئة عمل المؤسسة.

وهذا ينطبق على المؤسسات أياً كانت طبيعة الصناعة التي فيها، والمؤسسات الاقتصادية الجزائرية هي إحدى المؤسسات التي تعمل في هذا المجال، لتلبية احتياجات المجتمع، إذ يرى الباحث (جمال غويد) في هذا الصدد بأن: "المؤسسة الصناعية الجزائرية تحتل مكان رئيسي في هذا الحراك (عملية التصنيع) فهي مكان للإنتاج المادي، ولكن أيضا مكان لإعادة تنشئة العمال، وجهاز قوي للإنتشار الثقافي داخل المجتمع ككل، مثل المدرسة، المؤسسة تعمل كمنشأة للتربية والتحديث"³، الأمر الذي جعل تسليط الضوء على المؤسسة

¹ عقيلي عمر وصفي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2005م، ص:98.

² عبد الله البريدي، ماذا نقصد بالثقافة التنظيمية - آفاق في السلوك التنظيمي - المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني، العدد 71، الرياض، المملكة العربية السعودية، يناير 2005م، <http://www.drber.com/ar/articles/scientific> (11/07/2020).

³ بودراع فوزي، ثقافة المؤسسة وطبيعة العلاقات الاجتماعية - دراسة ميدانية بمؤسسة سوناطراك، فرع مركب GPZ -، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، تحت إشراف: زمور زين الدين، تخصص علم الاجتماع العمل والتنظيم، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران، الجزائر، 2013/2014م، ص:01. (غير منشورة)

الاقتصادية الجزائرية يعد من المسائل الشائكة نتيجة لاعتبارها نسقاً مفتوحاً على المحيط الخارجي، خاصة الثقافة المحلية للمجتمع الجزائري التي تعد مقوماتها مغايرة لتلك القيم الثقافية الجديدة التي يحملها المشروع الصناعي، لذلك فإن فهم نوع ثقافة المؤسسة الجزائرية قد يساعدها في تحقيق أهدافها، ولما كانت المؤسسة العمومية **ALFAPIPE** في ولاية غرداية باعتبارها من المؤسسات الحيوية والهامة التي تعمل في مجال صناعة الأنايب وفي نفس البيئة فإن ثقافة هذه المؤسسة ليست مختلفة تماماً عن باقي المؤسسات الأخرى وليست متشابهة تماماً، لذا جاءت هذه الدراسة للتعرف على واقع الثقافة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

وانطلاقاً من الأهمية المتزايدة لدراسة موضوع الثقافة التنظيمية في رسم واقع المؤسسة وتأثيرها في مستقبلها، جاءت هذه الدراسة بعنوان "واقع الثقافة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية"، وذلك من خلال الإطلاع على الكتب والدراسات السابقة ذات العلاقة بالموضوع، إذ تأخذ هذا الدراسة بمعالجة الموضوع في جانبين، الأول نظري تناولنا فيه الأفكار النظرية المتعلقة بمتغير الثقافة التنظيمية، والجانب الثاني ميداني حُصص لكل ما تعلق بالدراسة الميدانية التي أجريت بالمؤسسة العمومية لصناعة الأنايب **ALFAPIPE** التي تقع بالمنطقة الصناعية بنورة بولاية غرداية.

الجانب النظري اشتمل على ثلاثة فصول رئيسية، فصل أول يحمل عنوان: موضوع الدراسة، انطلقنا فيه من تحديد إشكالية البحث وتساؤلاته وكذا فرضياته، مروراً بتوضيح أهمية وأسباب اختيار الموضوع وكذا أهدافه، ثم تحديد المفاهيم لتبيان ما الذي نقوم بدراسته بالضبط، بعدها قمنا بعرض موجز للدراسات السابقة التي تناولت نفس الموضوع أو موضوعات مشابهة، وأخيراً ولس آخراً تم تخصيصه للمقاربة النظرية للدراسة.

ويأخذ الفصل الثاني بعرض أدبيات سوسيولوجية عن الثقافة التنظيمية، تطرقنا فيه إلى ثلاثة عناوين رئيسية، بداية من "مدخل إلى الثقافة التنظيمية" والذي يضم أربعة عناصر جزئية وهي: نشأة وتطور الثقافة التنظيمية، أهمية الثقافة التنظيمية، عناصر وخصائص الثقافة التنظيمية، العوامل المحددة للثقافة التنظيمية، مروراً بعنوان "مصادر، أنواع، مستويات ووظائف الثقافة التنظيمية"، وهو يحتوي كذلك على أربعة عناصر جزئية مجملة ضمناً في العنوان السابق، وصولاً إلى عنوان "نظريات، نماذج، تشكيل الثقافة التنظيمية والمحافظة عليها"، وهي كذلك تضم أربعة عناصر جزئية مجملة ضمناً في العنوان السابق، بالإضافة إلى أثر الثقافة التنظيمية على المؤسسة كآخر عنصر.

وَعُنُونِ الفصل الثالث ب: **الثقافة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية**، والذي يحمل في طياته كذلك ثلاثة عناوين رئيسة، حيث اهتم الأول بعرض "مسار تطور المؤسسة الاقتصادية العمومية في الجزائر" وهو مقسم بدوره إلى أربعة عناصر جزئية وهي: مرحلة التسيير الذاتي، مرحلة التسيير الاشتراكي، مرحلة إعادة الهيكلة، مرحلة استقلالية المؤسسات، أما عن العنوان الرئيسي الثاني كان حول "الإطار السوسيوثقافي للمؤسسة الاقتصادية الجزائري"، وهو يضم بدوره أربعة عناصر جزئية وهي: الثقافة والمؤسسة أية علاقة، المؤسسة خلية اجتماعية ثقافية، المحيط الاجتماعي والثقافي للمؤسسة الجزائري، انعكاسات التناقض القيمي والثقافي للمؤسسة الجزائري، أخيراً تمت صياغة العنوان الرئيسي الثالث بـ "الثقافة التنظيمية في ظل متغيرات المؤسسة الجزائري"، حيث وردنا فيه ثلاثة عناصر جزئية وهي: تطور الثقافة التنظيمية للمؤسسة الجزائري، سمات الثقافة التنظيمية للمؤسسة الجزائري، مقارنة نظرية لواقع الثقافة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية.

أما الجانب الميداني للدراسة، فقد احتوى على دراسة أبعاد هذه الدراسة وفق الفرضيات المطروحة، وقد ابتدئناه بالفصل الرابع المعنون ب: **منهجية البحث والتعريف بميدان الدراسة**، والذي تناولنا فيه "منهجية البحث" المعتمدة في الدراسة، بداية من عرض المنهج المستخدم، ثم أدوات جمع البيانات وكيفية بناء كل أداة وطريقة تطبيقها ميدانياً (الملاحظة، والمقابلة، والاستمارة، والوثائق والسجلات الإدارية)، مروراً بتوضيح بعض القواعد والقياسات الإحصائية، وصولاً إلى تحديد العينة المناسبة وطريقة اختيارها.

هذا عن منهجية البحث أما عن "التعريف بميدان الدراسة" فقد بدأنا فيه بالحديث عن عرض لمحة تاريخية، وجغرافية وكذا بشرية عن ميدان الدراسة، ثم تبيان أهمية ميدان الدراسة ومدى ملاءمته للبحث، أما عن آخر عنصر فكان حول المجال الزمني للدراسة.

وبعد جمع البيانات التي تحتاجها الدراسة عن طريق الأدوات السابقة قمنا في الفصل الخامس الذي وسم بعنوان: **عرض وتحليل ومناقشة البيانات الميدانية بتبويب تلك البيانات في جداول إحصائية بسيطة**، ثم تحليلها وتفسيرها إحصائياً وسوسولوجياً حتى يتسنى لنا عرض النتائج الجزئية والنتيجة العامة النهائية للدراسة.

لنتتهي هذه الدراسة بخاتمة عامة تلخص مضمون البحث وحاولنا تقديم بعض الاقتراحات والتوصيات، لنعرض بعدها قائمة المراجع الأساسية المستخدمة في ثنايا الدراسة تلتها الملاحق التي ضمت الاستمارة، والمقابلة، والهيكلة التنظيمية للمؤسسة ثم ملخص الدراسة.

الفصل الأول: موضوع الدراسة

1- الإشكالية

2- الفرضيات

3- أهمية الدراسة

4- أسباب اختيار الموضوع

5- أهداف الدراسة

6- تحديد المفاهيم

7- الدراسات السابقة

8- المقاربة النظرية للدراسة

1- الإشكالية:

لقد أثبتت معظم الدراسات في الوقت الراهن على أن المؤسسات أصبحت عنصراً فعالاً وأساسياً في المجتمع، بحيث تربطها بالمجتمع علاقة متينة ومستمرة تتميز بالتأثير والتأثر من خلال الأخذ والعطاء فيما بينهما، فالمؤسسة كنسق أساسي من أنساق المجتمع تستمد مدخلاتها من الموارد بشرية، والتكنولوجيا، والأنظمة والمواد الأولية، وتقدم مخرجاتها إلى المجتمع على شكل سلع وخدمات لتسويقها، وبالمقابل يمكن اعتبار المجتمع النسق الكلي والبيئة المحيطة الذي تعيش فيه المؤسسة التي أنشأت من أجل تلبية مختلف حاجيات أفرادها.

ولا يمكن بأي حال من الأحوال أن يتم التقليل من دور وأهمية النسق الكلي -المجتمع- الذي هو نتاج نظام كلي مركب سماه (إدوارد تايلور) بالنظام الثقافي والذي حدده وعرفه بالضبط في أنها "الثقافة".

إذ تشكل الثقافة إحدى أهم المحاور الأساسية التي تراهن عليها الدول المتطورة والحكومات العالمية في تحقيق تنميتها وبناء حضاراتها وقيمها وكذا ترسيخ علاقتها ومكانتها بين الأمم.

ولقد اعتاد المسيرين والمهتمون بمجال التنظيم والمؤسسة الإعتماد في الدول النامية على المستورد من التقنيات والمعارف الغربية والشرقية، دون إعطاء أدنى اهتمام لواقع الأفراد في التنظيمات ومشاكلهم وخاصة ما تعلق منها بالثقافة والقيم وكذا المعايير، وهو ما ساهم في تكاثر المشاكل وتراكمها، وإنما عندما نتكلم عن الثقافة فإننا لا نقصد بها تلك المعارف المتكدسة لدى الفرد أو المستوى التعليمي الذي وصل إليه أفراد مجتمع معين وإنما نقصد بها "العلاقة التي تحدد السلوك الاجتماعي لدى الفرد بأسلوب الحياة في المجتمع، كما تحدد أسلوب الحياة بسلوك الفرد".¹

إن النظام الثقافي له تأثيره الخاص على حياة المؤسسات وكفاءتها، إذ أن هذه الثقافة هي المخزون الحي في المؤسسات والتي تعمل على إنشاء ثقافة خاصة بها تسمى بالثقافة التنظيمية والتي لا تختلف كثيراً عن ثقافة المجتمع - كما يؤكد عليه علماء الاجتماع والأنثروبولوجيا- وهذا ما يدعوا إلى الإهتمام بنسق جزئي آخر للمؤسسة وهو النسق الفرعي للثقافة التنظيمية، وبالتالي فقد أصبح معيار نجاح المؤسسات راجع بالدرجة الأولى إلى مدى إعتناقها لثقافة تنظيمية وتمسكها بها لأنها تمثل هويتها وتختلف كل مؤسسة عن أخرى باختلاف ثقافتها التنظيمية التي تُكسبها خصائص وممات تميزها عن غيرها من المؤسسات الأخرى.

كل هذا جعل الإهتمام بموضوع الثقافة التنظيمية للمؤسسات حتمية تفرضها النظريات الحديثة في الإدارة وعلماء التنظيم من جهة، ومن جهة أخرى تفرضها النتائج التي حققتها أدوات التنظيم التي تعتمد على أسس

¹ مالك بن نبي، مشكلة الثقافة، ط4، دار الفكر للنشر والتوزيع، الجزائر، 1989م، ص:43.

ثقافية في المؤسسات ذات الكفاءة العالية للوصول بها إلى المستوى التنافسي، وبالتالي تحديد مدى نجاح المؤسسة أو فشلها.

والحقيقة التي يمكن التنويه إليها أن المؤسسة الحديثة لا تتمثل في عالم مغلق من شأنه أن يفرز ثقافة كاملة الاستقلال، بل على العكس من ذلك فإنها شديدة الارتباط بمحيطها والتأثر به، سواء على الصعيد الاقتصادي أو على الصعيد الاجتماعي والثقافي.

وتعتبر المؤسسات الجزائرية كغيرها من المؤسسات التي تبحث عن طرق لإثبات ذاتها كنسقا مفتوحاً له علاقة تبادلية مع النسق الأكبر وهو المجتمع، حيث تسعى أن تكون رائدة في تخصصها، في خضم العديد من التحديات والصعوبات الناجمة عن البيئة الخارجية المضطربة والمعقدة والتي تتسم بعدم الثبات، مما يتطلب منها البحث عن وسائل تمكنها من مواكبة ومسايرة هذه التحديات الداخلية والخارجية الناتجة عن العولمة الثقافية والاقتصادية، وذلك عن طريق الاهتمام بالبيئة الداخلية للمؤسسة حتى تتلاءم مع البيئة الخارجية لها، ولتحقيق ذلك يجب عليها ترسيخ ثقافة تنظيمية واقعية وميدانية تتوافق مع متطلبات عملها لتحقيق أهدافها التي وجدت من أجلها.

وفي هذا السياق، يؤكد المختصون بأن أهمية مكانة الثقافة التنظيمية في المؤسسة تعود لفعاليتها الشديدة في صقل قيم الأفراد ومعتقداتهم الثابتة التي تحدد سلوكهم داخل التنظيم، والمؤسسة الاقتصادية في الجزائر تعاني من صعوبات كبيرة في تحقيق الأهداف التي كانت سبباً في وجودها، إذ أرجع الباحث السوسيولوجي الجزائري (علي الكنز) هذه الأزمة إلى البناء السوسيوثقافي للمجتمع الجزائري في دراسته لمركب الحجار بعناية في الثمانينات¹، ونفس المنحى إتجه إليه (هشام الشرايبي) في دراسته للمجتمع العربي، بحيث ربط الأزمة كذلك بالبنية السوسيوثقافية للمجتمع العربي كون أن بنية المجتمع هجين لا تحمل صفات الأصالة ولا قوة الحدثة المنتجة للحضارة الغربية التي على أساسها تنتج ثقافة تنظيمية متناقضة في المؤسسات الاقتصادية²، في حين دعم الباحث السوسيولوجي الجزائري (سعيد شبيخي) كلام سابقه حول فشل المؤسسات الصناعية الجزائرية والذي أرجع هذه الأزمة بالدرجة الأولى إلى القيم التنظيمية السائدة بين العمال آنذاك وكذا غياب الهوية الثقافية في العمل³، بحيث

¹ Ali El Kenz, **Le Complexe Sidérurgique d'El Hadjar: Une Expérience Industrielle En Algérie**, Centre National de la Recherche Scientifique, Paris, France, 1987, P P: 30/39.

² بن عيسى محمد المهدي، ثقافة المؤسسة -دراسة ميدانية للمؤسسة الاقتصادية العمومية في الجزائر حالة باب غاز PIPE GAZ غرداية-، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع، تحت إشراف: بوزيرة أخليفة، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر، 2005/2004م، ص:33/32. (غير منشورة)

³ دراج فريد، الرواسب السوسيوثقافية والمواطنة التنظيمية في المؤسسة -دراسة ميدانية على موظفي الشبايك بفروع بلدية المسيلة-، أطروحة مكملة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث LMD تخصص علم الاجتماع المؤسسة، تحت إشراف: رضا قجة، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2019/2018م، ص:130. (غير منشورة)

أن المؤسسة الجزائرية لم تستطع أن تشكل ثقافة تنظيمية أصلية تمكنها من خلق قوة إنتاجية حقيقية وفعّالة لإخراج المجتمع من الحالة الإنفعالية إلى حالة الفاعلية.

إننا عندما نتناول موضوع الثقافة التنظيمية فإننا لا نكشف عن سر أو قانون اجتماعي جديد غاب عن أذهان الباحثين الاجتماعيين، بل إنما نحاول أن نوضح كيف يمكن لنا أن ننظر للأوضاع الثقافية والتنظيمية في المؤسسة الجزائرية انطلاقاً من العمق الثقافي والاجتماعي للمجتمع الجزائري؛ ذلك أن معظم الدراسات اعتادت أن تتطرق إلى مثل هذه الموضوعات من شتى المداخل النظرية الجاهزة دون البحث عن العِلل الحقيقية الواقعية التي تقف وراء الأوضاع التي تعيشها مؤسساتنا.

وعلى هذا الأساس ارتأينا أن يتمثل محور دراستنا حول واقع الثقافة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية التي تشتمل على مجمل الرصيد الثقافي غير المادي التي ينتج عن العلاقات والتفاعلات داخل المؤسسة، وهو ما دفعنا من خلال هذه الدراسة لمعرفة مدى إدراك العامل الجزائري لعناصر الثقافة التنظيمية وهي: القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، والتوقعات التنظيمية، وكذا أهميتها في الوسط التنظيمي للمؤسسة الوطنية لصناعة الأنابيب **ALFAPIPE**.

ومن أجل دراسة وتحليل هذا البحث قمنا بطرح الإشكالية البحثية التالية:

- ما هو واقع الثقافة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية **ALFAPIPE** كميدان للدراسة؟

وتندرج تحت الإشكالية الرئيسية أسئلة فرعية وهي كالتالي:

- ما هي القيم التنظيمية السائدة لدى عمال مؤسسة **ALFAPIPE** كميدان للدراسة؟

- ما هي المعتقدات التنظيمية السائدة بين عمال مؤسسة **ALFAPIPE** كميدان للدراسة؟

- ماهي التوقعات التنظيمية السائدة لدى عمال مؤسسة **ALFAPIPE** كميدان للدراسة؟

2- فرضيات الدراسة:

يرتبط البحث العلمي ارتباطاً وثيقاً بالفرضيات لأنها تعدّ حلقة وصل ما بين الجانبين النظري والميداني، فصياغة وبناء فرضيات ملائمة لطبيعة الدراسة تعتبر من الخطوات الإجرائية الهامة، إذ أنها عملية منظمة تتم نتيجة الإلمام بجميع جوانب الموضوع المدروس لتترجم المشكلة البحثية إلى فرضيات، هذه الأخيرة تمثل حلولاً مبدئية أو أولية يمكن اختبارها ميدانياً، والتأكد من صحتها أو تنفيذها.

والفرضيات تساعد في الكشف عن الحقائق وتفسيرها ومعرفة الأسباب التي تؤدي إلى المشكلة، فهي: "أفضل حل ميسور لمشكلة من المشاكل الاجتماعية أو أفضل تفسير لحقيقة غير معروفة، فهي محاولة لوصف ظروف أو علاقة عنصر إذا وجد أنه صحيح عن طريق الإستنتاج المنطقي، فإن ذلك يمهد الطريق لقيام تفسير أو نظرية معينة"¹.

وبناء على ما تقدم حاولنا بناء مجموعة من الفرضيات على ضوء طبيعة الإشكالية لتكون الموجه الحقيقي للدراسة الحالية، وهي كما يلي:

الفرضية الرئيسية:

- هناك توفر للثقافة التنظيمية بين العمال في المؤسسة العمومية لصناعة الأنايب **ALFAPIPE** محل الدراسة.

الفرضيات الفرعية:

ولكي يتسنى لنا التحقق من الفرضية الرئيسية عمدنا إلى تقسيمها إلى جملة من الفرضيات الفرعية، ثم بناؤها كما يأتي:

- الفرضية الفرعية **01**: هناك توفر للقيم التنظيمية بين عمال مؤسسة **ALFAPIPE** محل الدراسة، من خلال مؤشر التدريب والتحفيز.

- الفرضية الفرعية **02**: هناك توفر للمعتقدات التنظيمية بين عمال مؤسسة **ALFAPIPE** محل الدراسة، من خلال مؤشر المشاركة في صنع القرار والمساهمة في العمل الجماعي.

- الفرضية الفرعية **03**: هناك توفر للتوقعات التنظيمية بين عمال مؤسسة **ALFAPIPE** محل الدراسة، من خلال مؤشر توقعات الأفراد من المؤسسة وتوقعات المؤسسة من الأفراد.

3- أهمية الدراسة:

يعد فهم الثقافة التنظيمية من أكبر نجاحات المؤسسات وتحظى بأهمية متزايدة في بيئة القرن الحادي والعشرين كمصدر استراتيجي، لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة، وعند تفهم العاملين للثقافة التنظيمية يكون بالتأكيد له أثر

¹ زيدان عبد الباقي، قواعد البحث الاجتماعي، ط2، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، مصر، 1976م، ص:09.

إيجابي للمؤسسات، تكمن الأهمية العلمية للدراسة فيما تمثله من إضافة معرفية ممكنة، ومن خلال الموضوع الذي تعالجه الدراسة من عدة جوانب وهي:

1.3- الأهمية العلمية:

- تعتبر الثقافة التنظيمية مدخل حديث للدراسة وموضوع معاصر لقي اهتمام كبير من مختلف الباحثين والمهتمين لما يساهم في فهم الميكانيزمات الداخلية للمؤسسة الصناعية.
- تمثل الدراسة إضافة معرفية متواضعة وممكنة من خلال رصد واقع الثقافة التنظيمية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بشكل عام وفي المؤسسة العمومية لصناعة الأنابيب **ALFAPIPE** على وجه الخصوص.
- المساهمة في إثراء-ولو بشكل متواضع- مجال الثقافة التنظيمية ولفت انتباه الباحثين المهتمين بميدان الدراسات التنظيمية والإدارية.
- فسح المجال لدراسات أكاديمية بمنظور آخر، وفي السياق ذاته.

2.3- الأهمية العملية:

- تساهم الدراسة إلى جانب غيرها من البحوث حول هذا المجال في تمهيد الأرضية السليمة لوضع دعائم طرق التسيير البشري التي تأخذ بعين الاعتبار الواقع الثقافي السائد في المجتمع.
- تلعب الثقافة التنظيمية دوراً كبيراً وأساسياً في نجاح أو فشل المؤسسات.
- هذا الموضوع يمكن أن يساهم في عمليات تأهيل المؤسسات الصناعية الجزائرية وبالتالي تمنحها ثقافة تنظيمية قوية، مما يساعدها في تحقيق أهدافها.

4- أسباب اختيار الموضوع:

إن أي دراسة ذات توجه أكاديمي -في علم الاجتماع بالخصوص- لا بد لها من الإلمام بموضوع البحث، ومعالجتها وفق معايير علمية مضبوطة ومتسلسلة تسلسلاً منطقياً تجعله يصل إلى نتيجة يمكن الاستفادة منها وإدراجها في التراث العلمي، إلا أن اختيار موضوع يصلح للدراسة هو غاية في التعقيد، إذ تتاب الباحث حيرة كبيرة في هذه المرحلة، ويواجه صعوبات كبيرة في تحديد ما يريد دراسته بالضبط، خاصة إذا وعي أن نجاح البحث يعتمد أساساً على عملية اختياره لموضوع البحث، لذا فالإطلاع على الموروث النظري والدراسات السابقة التي تناولت دراسات مشابهة قد يسهل من مهمة اختيار الموضوع، الأمر الذي من شأنه أن يعطي صورة صادقة

وواضحة عن الإمكانيات التي يتطلبها هذا البحث والمراجع المتوفرة والتي يمكن الاعتماد عليها، بالإضافة إلى الصعوبات التي يمكن أن تواجه الباحث خلال المراحل المستقبلية لإتمام عملية البحث، وعموماً تتوزع الأسباب منهجياً إلى أسباب ذاتية وأخرى موضوعية.

1.4- الأسباب الذاتية:

- التوجه الفكري المعرفي والشخصي من طرف الطالبين نحو المواضيع السوسيوثقافية بالعموم والدراسات المتعلقة بالهوية الثقافية بشكل خاص، مع محاولة اعطاء الطابع السوسيوتنظيمي لهذا البحث.

- الإقناع التام والجازم بأهمية الثقافة التنظيمية في أي مشروع تنموي وفي شتى المؤسسات الاقتصادية.

- الإستزادة والتعمق من طرف الطالبين في التخصص والتمكن من موضوعاته ومجالاته، التي من أهمها: الثقافة التنظيمية، خصوصاً أنه يتمتع بالكثير من الديناميكية والمرونة.

2.4- الأسباب الموضوعية: يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

- الأهمية العلمية والعملية للثقافة التنظيمية كعنصر أساسي في المؤسسة، ولما كانت الثقافة التنظيمية تكتسي هذه الأهمية إقتضى الأمر معرفة واقع الثقافة التنظيمية في المؤسسات الصناعية الجزائرية.

- الحاجة للبحث والاستقصاء في مجال الثقافة التنظيمية وواقعها في المؤسسات الصناعية.

- المحاولة الجادة في تقديم بعض المعلومات حول موضوع الثقافة التنظيمية، والذي يصب في صلب تخصص علم الاجتماع التنظيم والعمل.

- كثرة المراجع التي تتناول الموضوع وخاصة الحديثة منها.

5- أهداف الدراسة:

الأهداف هي النهايات التي تتحرك الدراسات نحوها أو تعمل لأجل الوصول إليها، ولهذا فإن اختيار الباحث لموضوع سوسيوتنظيمي واعتباره مشكلة تستحق الدراسة، يعني أن هناك مجموعة من الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها، وذلك بالتطرق لها في دراسته السوسيوولوجية التي هو بصدد إنجازها، وباعتبار دراستنا تدور حول واقع الثقافة التنظيمية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، سنوضح أهم الأهداف التي نصبو إلى تحقيقها فيما يلي:

- محاولة تشخيص الواقع الفعلي والتطبيق الحالي للثقافة التنظيمية من خلال أبعادها ومؤشراتها في المؤسسة الجزائرية.

- التعرف على القيم التنظيمية السائدة بمؤسسة ALFAPIPE محل الدراسة.

- معرفة المعتقدات التنظيمية السائدة بمؤسسة ALFAPIPE محل الدراسة.

- التعرف على التوقعات التنظيمية السائدة بمؤسسة ALFAPIPE محل الدراسة.

6- تحديد المفاهيم:

تتميز المفاهيم السوسولوجية بال "المرونة النسبية والموضوعية النوعية... لأنها تدرس الإنسان والمجتمع وكليهما يتميزان بالتغير والتبدل المستمرين..."¹، فالمفاهيم هي عبارة عن: "تصورات ذهنية عامة ومجردة لظاهرة أو أكثر، وللعلاقات الموجودة بينهما"²، لذلك يعد تحديد مفاهيم ومصطلحات البحث العلمي أمراً ضرورياً لما له من أهمية ومكانة متميزة في بناء البحث وتحديد دقته، فهو بمثابة الأساس الذي يسير وفقه البحث، فكلما اتسم هذا التحديد بالدقة تمكن الباحث من إجراء بحثه على أساس علمي سليم، مما يسهل إدراك المعاني والأفكار التي يعبر عنها الباحث.

إذن تتضمن دراستنا هذه مجموعة من المفاهيم الأساسية والثانوية، مثل: الثقافة، الثقافة التنظيمية، المؤسسة، المؤسسة العمومية، المؤسسة الاقتصادية، ولكننا سوف نقتصر ونركز في كافة فصول دراستنا على المفاهيم الأساسية التي وجب علينا تحديدها وتبيان معانيها وهي: الثقافة التنظيمية، المؤسسة الاقتصادية، لأن هذه المفاهيم تخدم بصفة أدق الإطار العام للدراسة والأهداف الخاصة التي نصبوا لتحقيقها.

1.6- الثقافة التنظيمية:

تعددت التعريفات التي تناولت موضوع الثقافة التنظيمية، مع عدم وجود اتفاق عام حول مفهوم الثقافة التنظيمية، حيث أشار (Sharma) إلى وجود أكثر من 250 تعريفاً للثقافة التنظيمية، قد يكون سبب عدم

¹ فضيل دليو، علي عربي، أسس المنهجية في العلوم الاجتماعية، سلسلة العلوم الاجتماعية، منشورات جامعة منتوري، فسنطبة، الجزائر، 1999م، ص:90.

² موريس أنجيس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية -تدريبات عملية-، تر: بوزيد صحراوي، ط2، دار القصة للنشر، الجزائر، 2006م، ص:158.

الاتفاق في تعريف الثقافة التنظيمية عائداً إلى خلفية هؤلاء الباحثين، واختلاف بيئاتهم و ثقافتهم وكذا توجهاتهم الفكرية والنظرية.¹

إذ عرّف (القريوتي محمد قاسم) الثقافة التنظيمية بأنها: "منظومة القيم الأساسية التي تتبناها المؤسسة، والفلسفة التي تحكم سياساتها تجاه الموظفين والعملاء، والطريقة التي يتم بها إنجاز المهام، والافتراضات والمعتقدات التي يشترك أعضاء المؤسسة في الإيمان والإلتفاف حولها".²

وقد عرف (حبتور) الثقافة التنظيمية على أنها: "العلاف القيمي، الفكري، والسلوكي، والمعرفي الذي يغلف المنظمة ويكوّن المرجعية، لقيادتها والعاملين معها".³

ويرى (نلسون وكويك) في أن الثقافة التنظيمية التي يعتنقها الأفراد في المؤسسات لها تأثيراً قوياً ومباشراً على سلوكهم وأدائهم لأعمالهم وعلاقاتهم برؤسائهم ومرؤسيهم وزملائهم والمتعاملون معهم، وتعكس هذه القيم والمعتقدات درجة التماسك والتكامل بين أعضاء المنظمة كأنها نظام رقابة داخلي يدق الأجراس عندما يخرج السلوك عن الحدود التي رسمت لهم؛ ومن ثم فإن القيم تعبر عن قدرة المنظمة على إيجاد قيم أساسية يمكن أن تتحرك حولها كل الجهود وعلى جميع المستويات في المؤسسة.⁴

نلاحظ من خلال التعريفات التي وردناها سابقاً أن الثقافة التنظيمية هي عامل يميز كل المؤسسات الاقتصادية، التي تجمع الأفراد حول هدف مشترك، إذ يمكن أن نجد ثقافة تنظيمية لفريق، لمجموعة، لقسم من المؤسسة لفرع من المؤسسة، لمؤسسة، لمؤسسة، لشبكة من المؤسسات، والثقافة بالنسبة للمجموعة هي نفس ما تمثله الشخصية - بمعنى علم النفس - بالنسبة للفرد، هذا الشيء الذي يتحكم في تصرفات الفرد التي تساهم في التفاعل والتعاون مع الآخرين.

وفي تعريف آخر أكثر وضوحاً حول الثقافة التنظيمية إذ تُعرّف على أنها: "مزيج من القيم والاعتقادات والافتراضات وكذا المعاني والتوقعات التي يشترك فيها أفراد مؤسسة أو جماعة أو وحدة معينة، ويستخدمونها في

¹ عبد القادر طواهرية، تطور نمط الثقافة التنظيمية وتأثيره على سلوك العامل داخل المؤسسة العمومية -دراسة ميدانية بمديرية الإدارة المحلية (D.A.L) ولاية أدرار-، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع التنظيم والعمل، تحت إشراف: حسين لوشن، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والعلوم الإسلامية، جامعة أدرار، الجزائر، 2014/2013م، ص: 12. (غير منشورة)

² القريوتي محمد قاسم، السلوك التنظيمي - دراسة السلوك الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة-، ط3، دار الشروق، عمان، 2000م، ص: 8.

³ حبتور عبد العزيز، مبادئ الإدارة الحديثة، ط1، دار المسيرة للطباعة والنشر، عمان، 2007م، ص: 9.

⁴ أنكسون فيليب، إدارة الجودة الشاملة، تر: عبد الفتاح النعماني، الجزء الأول، دط، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، مصر، 1996م، ص: 14.

توجيه سلوكياتهم وحل المشكلات"¹، علاوة على ذلك فهي مجموعة المعايير والتصرفات النمطية الناجمة عن استراتيجية المؤسسة، من قبل رؤساء المؤسسة، تاريخ المؤسسة، عاداتها وتقاليدها.

ويعد تعريف (E.H.Schien) من أكثر التعاريف تداولاً والتي يعرفها على أنها: "مجملة الاختبارات والافتراضات القاعدية التي اكتسبها أو أنتجتها و طورتها مجموعة معينة في محاولتها لإيجاد الحلول لمشاكل التأقلم الخارجي والاندماج الداخلي والتي أثبتت نجاعتها وفعاليتها بالنسبة لهم فاعتمدها من جهة وأصبحوا بذلك يتداولونها على أنها الطريقة الصحيحة والجيدة في إدراك ومعالجة هذه المشاكل"².

ويعرفها (ويليام أوشي W. Ouchi) بأنها "تتألف من مجموعة الرموز والطقوس والأساطير التي تنتقل من خلالها القيم والمعتقدات وكذا التوقعات التنظيمية إلى العاملين في المؤسسة، ويكون إيمان موظفيها بهذه المعتقدات إيماناً كاملاً"³.

وإثراءً لما وردناه سابقاً، يمكننا القول بأن الثقافة التنظيمية هي تركيبة للثقافات الفرعية لمختلف أقسام وفروع المؤسسة، كما أن مجموعات العمل الغير الرسمية بإمكانها تشكيل ثقافات خاصة بها، حسب الطبيعة المحددة لنشاطهم المهني من خلال: المصطلحات المحددة، لغة العمل، أنشطة محددة، الأحداث المشتركة، التفاعل والتعاون. من خلال ما تقدم من تعريف للثقافة التنظيمية اتضح أنه لا يوجد اجماع على تعريف واحد لهذا المفهوم، فالبعض يركز على تحليل الممارسات اليومية ومدى إدراك الأفراد لها ويهتم آخرون بالقيم التنظيمية السائدة في المؤسسة كما أن هناك من اعتبرها مجموعة من الافتراضات تشمل العناصر المادية والمعنوية إلى جانب التصرفات والمشاعر والأحاسيس والأقوال.

لكن رغم هذه الاختلافات في صياغة التعاريف، إلا أن هناك قاسماً مشتركاً بينها وهي أن الثقافة التنظيمية تعتبر أحد عناصر البيئة الداخلية للمؤسسة وهي محصلة العلاقات الاجتماعية المستمرة بين العاملين، والتي تشكل نمطاً سلوكياً موحداً داخل المؤسسة، والذي ينجر عنه تماسك المؤسسة وتكاملها حول العناصر الأساسية للثقافة التنظيمية وهي: القيم والمعتقدات وكذا التوقعات التنظيمية.

¹ حسين حريم، السلوك التنظيمي - سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال-، دط، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2004م، ص:327.

² أحمد علماوي، محمد حسان خمقاني، واقع الثقافة التنظيمية في المؤسسة الإنتاجية الجزائرية، -دراسة ميدانية-، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، العدد الثالث، دس، ص:49.

³ ويليام أوشي، النظرية الإدارية -النموذج الياباني في الإدارة-، تر: حسن محمد، دط، معهد الإدارة العامة بالرياض، المملكة العربية السعودية، 1985م، ص:62.

بناءً على كل ما سبق بيانه، يمكننا استنتاج تعريف منهجي إجرائي للثقافة التنظيمية، على أنها مختلف القيم والمعتقدات وكذا التوقعات السائدة لدى العاملين بالمؤسسة العمومية لصناعة الأنابيب **ALFAPIPE**، حيث تعكس هذه الأخيرة هوية المؤسسة وتوحد سلوك العاملين فيها وتوجهه نحو تحقيق أهدافها بما يتماشى مع سياستها واستراتيجيتها.

2.6- المؤسسة الاقتصادية الجزائرية:

المؤسسة الاقتصادية هي: "شكل اقتصادي وتقني وقانوني واجتماعي لتنظيم العمل المشترك للعاملين فيها، وتشغيل أدوات الإنتاج وفق أسلوب محدد لتقييم العمل الاجتماعي بغية إنتاج وسائل أو سلع الإستهلاك أو تقديم الخدمات في مجال النقل والتجارة"¹، فهي كيان مسير بطريقة نظامية فعالة بواسطة ميكانيزمات محكمة، بغية تحقيق أهداف معينة.

ويرى (بيرتلونفي Bertalanfy) أن: "المؤسسة الاقتصادية هيكل اجتماعي وعميل إقتصادي تتمتع بخصائص إقتصادية، ويمكن وصفها كنسق مفتوح لأنها"²

- مكونة من أقسام مستقلة مجمعة حسب هيكل خاص بها.
- تملك حدود تمكنها من تحديدها وتفصيلها عن البيئة الخارجية.
- هي نسق مفتوح لأنها تتكيف بوعي مع التغيرات البيئية بفعل القرارات المتخذة من طرف مسيرها، بواسطة نشاطات أعظائها.

ويمكن أن نبلور ما يصبوا إليه هذا التعريف في أن المؤسسة الاقتصادية نسق مفتوح يتمتع بسمات اقتصادية، والذي على أساسه يؤهلها إلى استقبال مدخلات وطرح مخرجات لها، وهذا من خلال التعامل مع النسق الخارجي والداخلي للمؤسسة.

ويعرف (ناصر دادي عدون) المؤسسة الاقتصادية على أنها: "إندماج عدة عوامل بهدف إنتاج أو تبادل السلع والخدمات مع الأعوان الاقتصاديين الآخرين وهذا في إطار قانوني ومالي واجتماعي تختلف نسبياً ومكانياً تبعاً لمكان وجود المؤسسة وحجمها ونوع النشاط الذي تقوم به؛ ويتم فيه اندماج عوامل الإنتاج بواسطة التدفقات

¹ صمويل عبود، اقتصاد المؤسسة، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1982م، ص:58.

² أوربية نضال، واقع الاتصال الداخلي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية -دراسة حالة مؤسسة soitex-، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، تحت إشراف: روجي حسنية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2016/2015م، ص:15. (غير منشورة)

النقدية الحقيقية (سلع وخدمات) وأخرى عينية وكل منها يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالأفراد حيث تتمثل الأولى في الوسائل والموارد المستعملة والثانية في التسيير والمراقبة".¹

وقد عرفها كذلك **صمويل عبود** بأنها: "شكل اقتصادي وتقني وقانوني واجتماعي لتنظيم العمل المشترك للعاملين فيها وتشغيل أدوات الإنتاج وفق أسلوب محدد لقيم العمل الاجتماعي بهدف إنتاج سلع أو وسائل الإنتاج أو تقديم خدمات متنوعة"²، فهي مؤسسة اقتصادية مستقلة تستعمل الوسائل البشرية و المادية الموضوعية تحت تصرفها قصد إنتاج سلعة، خدمات مخصصة للسوق أو البيع، ترمي إلى إشباع حاجات المواطن الجزائري في مختلف مجالات الحياة.

إذن وبناءً على مجمل التعاريف المقدمة سابقاً حول مفهوم المؤسسة الاقتصادية وجب علينا طرح تعريف إجرائي ملائم للموضوع الذي نحن بصدد دراسته وهو: تلك المؤسسات التي أنشئت من قبل الدولة الجزائرية، أو الأفراد بغرض تقديم خدمات مختلفة وفي جميع القطاعات للفرد الجزائري، وتتنوع هذه المؤسسات بين الصناعية كما هو شأن مؤسسة **ALFAPIPE** مجال دراستنا الحالية، ومنها ما هي خدماتية، وأخرى تجارية، وهي كلها تخضع لرقابة الدولة من خلال تطبيق قوانين الدولة الجزائرية عليها في تعاملاتها الداخلية، وعلاقتها الخارجية، مع العلم بأنها تخضع أو تتأثر بالثقافة السائدة في المجتمع الجزائري.

7- الدراسات السابقة:

إن ما يميز البحث العلمي هو الاستمرار والتراكم الهائل وهو ما سهل على العلم الوصول إلى تطورات هائلة حيث يستأنف الباحثون دراساتهم من منطلق النتائج التي تم التوصل إليها سابقاً، وبالتالي يصبح لدى الباحث معرفة كاملة تكسبه موروثاً علمياً يساعده على تجاوز خطوات بحثه.

إن التطرق للدراسات السابقة له دلالة قوية وأهمية كبيرة في إثراء الموضوع، فهي عبارة عن معارف تتجدد وتتنقد على أنقاضها الأفكار بما يتلاءم مع العصر³، لأنها تحدد الإطار النظري للبحث وتوجه الباحث السوسيولوجي نحو الأهداف التي رسمها، كما تعتبر الأداة التي تسلط الضوء على أي غموض من خلال النتائج المتوصل إليها.

¹ ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، ط1، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1998م، ص:10.

² صمويل عبود، مرجع سابق، ص:58.

³ ميمونة مناصرية، هوية المجتمع المحلي في مواجهة العولمة -من منظور أساتذة جامعة بسكرة-، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع والتنمية، تحت إشراف: عبد الرحمان بروق، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2011/2012م، ص:19. (غير منشورة)،

وسعيًا منا لتناول موضوع الثقافة التنظيمية من زاوية محددة ودقيقة -من حيث الواقع- ونظراً للانتشار الواسع في دراسة متغير الثقافة التنظيمية والذي لا يمكن حصره والإمام به، ولقلة الدراسات -حسب اطلاعنا- التي تناولت هذا الموضوع من نفس الزاوية التي نسعى للبحث فيها، فلا توجد دراسات متطابقة بشكل فعلي من عنوان الدراسة الذي هو: **واقع الثقافة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية**، والملاحظة الثانية التي يمكن تقديمها هي أن جُل الدراسات السابقة قديمة نسبياً في إطارها الزمني، ولم تصادفنا دراسات جديدة في الموضوع وهنا تكمن أهمية الدراسة ومميزاتها، فقد اكتفينا بعرض أهم الدراسات التي نراها قريبة أكثر لدراستنا الحالية، والتي نعتقد أنها أفادتنا في إنجاز البحث انطلاقاً من اختيار الموضوع إلى غاية النتائج التي سيتم الوصول إليها، وهذا من خلال تقسيمها إلى دراسة عربية ودراستين جزائريتين، وقد رُتبت الدراسات زمنياً من الأقدم إلى الأحدث، ومن الدراسات السابقة التي اعتمدنا عليها ما يأتي:

1.8- الدراسة العربية¹:

وهي بعنوان: **"واقع الثقافة التنظيمية وانعكاساتها في فاعلية بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم"** وهي عبارة عن رسالة ماجستير في إدارة الأعمال.

قامت بإعدادها الطالبة: **هدى جواد محمد بدر** سنة 2011م، وهي عبارة عن دراسة ميدانية كان مجالها الجغرافي بلديات **محافظتي الخليل وبيت لحم**، واستغرقت الدراسة حوالي سنة كاملة.

وقد تمحورت إشكالية البحث لهذه الدراسة في تساؤل رئيسي تمت صياغته كالآتي: ما واقع الثقافة التنظيمية السائدة في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم؟

وتفرعت من هذه الإشكالية الرئيسية **تساؤلات فرعية** وهي:

- ما واقع الثقافة التنظيمية السائدة في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم من حيث بعد الفلسفة؟
- ما واقع الثقافة التنظيمية السائدة في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم من حيث بعد القيم؟
- ما واقع الثقافة التنظيمية السائدة في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم من حيث بعد المعتقدات؟
- ما واقع الثقافة التنظيمية السائدة في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم من حيث بعد الأعراف والطقوس؟

¹ هدى جواد محمد بدر، **واقع الثقافة التنظيمية وانعكاساتها في فاعلية بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم**، قدمت هذه الرسالة لمطلوبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، تحت إشراف: يوسف أبو فارة، قسم إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة الخليل، فلسطين، 2011م. (غير منشورة)

- ما واقع الثقافة التنظيمية السائدة في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم من حيث بعد التوقعات؟

- ما واقع الثقافة التنظيمية السائدة في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم من حيث بعد الرموز والأساطير؟

وانطلقت الباحثة من الفرضية الرئيسية التالية: لا توجد فروق معنوية في آراء المبحوثين حول واقع الثقافة التنظيمية السائدة في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم (بأبعادها المختلفة) تعزى إلى متغيرات: الجنس، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، مكان العمل، تصنيف البلديات.

وتفرعت عن هذه الفرضية ستة فرضيات جزئية وهي:

- لا توجد فروق معنوية في آراء المبحوثين حول واقع الثقافة التنظيمية السائدة في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم (بأبعادها المختلفة) تعزى إلى متغير الجنس.

- لا توجد فروق معنوية في آراء المبحوثين حول واقع الثقافة التنظيمية السائدة في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم (بأبعادها المختلفة) تعزى إلى متغير الفئة العمرية.

- لا توجد فروق معنوية في آراء المبحوثين حول واقع الثقافة التنظيمية السائدة في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم (بأبعادها المختلفة) تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

- لا توجد فروق معنوية في آراء المبحوثين حول واقع الثقافة التنظيمية السائدة في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم (بأبعادها المختلفة) تعزى إلى متغير سنوات الخبرة.

- لا توجد فروق معنوية في آراء المبحوثين حول واقع الثقافة التنظيمية السائدة في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم (بأبعادها المختلفة) تعزى إلى متغير مكان العمل.

- لا توجد فروق معنوية في آراء المبحوثين حول واقع الثقافة التنظيمية السائدة في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم (بأبعادها المختلفة) تعزى إلى متغير تصنيف البلدية.

وقصد التثبت من صحة هذه الفرضيات من عدمها اعتمدت الباحثة في دراسته على المنهج الوصفي بغية الكشف ووصف الظاهرة في الوقت الحاضر وكما هي في الواقع، مركزةً على أداة الاستبيان، آخذةً الأفراد الذين الذين يتولون مناصب إدارية (رؤساء ومدراء الدوائر والأقسام والوحدات) وكان عددهم: 149 مفردة في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم كعينة للدراسة، التي كانت عينة عشوائية طبقية.

وهدفت دراسة الباحثة إلى معرفة واقع الثقافة التنظيمية السائدة في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم وانعكاسات الثقافة في الفاعلية التنظيمية لتلك البلديات، وذلك من خلال:

- معرفة واقع الثقافة التنظيمية السائدة في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم من خلال (الفلسفة، القيم، المعتقدات، الأعراف، الطقوس، الرموز، الأساطير والتوقعات).

- معرفة واقع الفاعلية التنظيمية (الداخلية والخارجية) لبلديات محافظتي الخليل وبيت لحم.

- معرفة واقع الثقافة التنظيمية وانعكاساتها على فاعلية الأنشطة لبلديات محافظتي الخليل وبيت لحم.

أما بالنسبة للنتائج المتوصل إليها يمكن تلخيصها فيما يلي:

- أن الثقافة التنظيمية السائدة في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم متوسطة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي (3.35) والانحراف المعياري (0.76).

- أن الفاعلية التنظيمية لبلديات محافظتي الخليل وبيت لحم كانت متوسطة حيث إن المتوسط الحسابي كان (3.62) والانحراف المعياري (0.73).

- أظهرت النتائج وجود علاقة طردية بين الثقافة التنظيمية بمحاورها (الفلسفة والقيم والمعتقدات والأعراف والطقوس والتوقعات والرموز والأساطير) والفاعلية التنظيمية (الداخلية والخارجية للبلديات المبحوثة).

- أظهرت النتائج وجود علاقة طردية بين الثقافة التنظيمية بمحاورها (الفلسفة والقيم والمعتقدات والأعراف والطقوس والتوقعات والرموز والأساطير) والفاعلية التنظيمية (الداخلية والخارجية للبلديات المبحوثة).

* تقييم الدراسة السابقة وتوظيفها:

لعل أهم ما يمكن أن يقال حول هذه الدراسة هو أنها في غاية الأهمية بالنسبة لدراستنا الحالية نظراً للتوضيحات التي قدمتها فيما يتعلق بموضوع الثقافة التنظيمية، فقد هدفت هذه الدراسة وبشكل رئيسي إلى التعرف على واقع الثقافة التنظيمية السائدة وانعكاساتها في فاعلية بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم وانعكاسات الثقافة في الفاعلية التنظيمية (الداخلية والخارجية) لتلك البلديات، فقد حاولت الباحثة هدى جواد محمد بدر الربط بشكل علمي ومنهجي لدراسة العلاقة المتبادلة بين الثقافة التنظيمية كمتغير مستقل والفاعلية التنظيمية كمتغير تابع من منظور التأثير والتأثر، وكذا إبراز أهمية هذا الموضوع نظراً لأن هذا النوع من المنظمات يعتبر من القطاعات الحيوية والهامة على الصعيد المحلي في ميدان الدراسة، وهذا ما تنفرد به هذه الدراسة، غير أن هناك مآخذ أو نقائص نلتمسها في ثنايا تحليلنا لهذه الدراسة، فمن المفارقات التي لاحظناها أن الباحثة في ثنايا ذكرها

لأهداف البحث تطرقت لمصطلح الفاعلية التنظيمية كمتغير مستقل ونوهة لأهميته في البحث في حين كان من المفروض - هذه وجهة نظر شخصية من الطالبين - توظيف هذا المصطلح أو المتغير في عنوان الدراسة لتوضيح العنوان وإزالة الغموض عنه، ومن العناصر الأساسية في البحث العلمي هي صياغة إشكالية علمية حول الموضوع المراد دراسته، لكن الباحثة تطرقت إلى مشكلة الدراسة بطريقة موجزة جداً وعقب ذلك قامت بصياغة تساؤلاتها، فالإشكالية تعتبر العمود الفقري للبحث العلمي، والتي منها يُفهم جوهر الإشكال الذي يُبحث حوله، إذن كان من المستحسن صياغة إشكالية على شكل فقرات ممنهجة بداية من تعريف الإشكالية مروراً بتحديدتها وصولاً إلى صياغة الإشكالية على شكل تساؤل رئيسي وتساؤلات فرعية، وفيما يخص عينة الدراسة فقد كانت صغيرة نوعاً ما نظراً لطبيعة الموضوع والدراسة الميدانية التي تتطلب عينة أوسع من هذا، وبإمكان الباحثة إدراج أدوات أخرى في الدراسة مثل الوثائق والسجلات الإدارية بالإضافة إلى الملاحظة المباشرة والمقابلات إن أمكن ذلك، ولم نعثر أيضاً في هذه الدراسة على أية إشارة لل صعوبات التي تعرضت إليها الباحثة في دراستها، أما غير ذلك فقد أصابت الباحثة في اختيار موضوعها نظراً لحدائث هذا الموضوع في ذلك الوقت وفي ذلك المكان - دولة الأردن - بطبيعة الحال، ومن الصعوبة بما كان القيام بدراسة على عدة بلديات في محافظتين وهذه من نقاط قوة الدراسة، والباحثة وُفقت في الوصول إلى إضافة علمية ونظرية قيمة لهذا الموضوع من خلال الوصول إلى أهداف البحث المرجوة، وأصبحت الدراسة كسند للدراسات المتلاحقة.

تشارك دراسة الباحث هدى جواد محمد بدر مع بحثنا هذا في تناول كلا الدراستين لموضوع الثقافة التنظيمية من حيث الواقع الحاضر الممارس فيه هذا النوع من الثقافة ومن حيث أهداف دراسة هذين الموضوعية، وفي نفس السياق عدم إدراج متغير آخر في عنوان الدراستين، وكذا عدم إعتمادهما لموضوع آخر في الجانب النظري، علاوة على ذلك تداخل كلا الدراستين في المنهج المستخدم وهو المنهج الوصفي، ونوع العينة والمستخدم وهي العينة العشوائية الطبقية، إضافة إلى إشتراك الدراستين في أدوات جمع البيانات الميدانية وهي أداة الإستمارة، ولايفوتنا في هذا المحور من نقاط التداخل أن نوه إلى اعتمادنا في أبعاد الثقافة التنظيمية على القيم التنظيمية، والمعتقدات، والتوقعات، التي تعتبر أبعاداً أساسية في الدراسة السابقة، فهنا يكمن جوهر الإستفادة الكبيرة من هذه الدراسة التي فتحت لنا الطريق بالنسبة لأبعاد الدراسة ومؤشراتها من خلال قياسها ميدانياً وتوظيفها في أداة الإستمارة والمقابلة.

هذا من جهة الإشتراك، أما من جهة الإختلاف التي هي طبيعية بين البحوث وهذا تفادياً للتكرار، فالدراسة السابقة ركزت - وبشكل نسبي - على دراسة علاقة الثقافة التنظيمية و الفاعلية التنظيمية، أما نحن بدورنا فركزنا على واقع الثقافة التنظيمية كمتغير أولي وأخير في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، كذلك من الإختلافات

الجهوية هي الإطار الزمكاني للدراستين، فهذه الدراسة السابقة قديمة نوعاً ما نظراً لحيثيات تلك السنوات ومستجدات هذا العصر، وكذا مجالها الجغرافي الذي تمحور حول بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم بدولة الأردن، أما نحن في دراستنا فالإطار المكاني هو المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، لأن هذه الدراسة كانت في إطار تخصص إدارة الأعمال لذلك وقع إختيار الباحث على ذلك المجال الجغرافي المذكور سابقاً كميدان لدراسته، أما نحن فقد انصب توجهننا نحو المؤسسة الاقتصادية بحكم التخصص -علم الاجتماع تنظيم وعمل- وهو أحسن مجال لمثل هذه الدراسات السوسيوتنظيمية، وفي هذا السياق نلتبس هناك فروق مادية ملموسة بين الميدانين، في حين نجد هناك فروق معنوية غير ملموسة وهي التفاوت النسبي للثقافة المجتمعية بين الدولتين العربيتين -الأردن والجزائر- وأكد أن هذا الاختلاف سوف يآثر على الدراساتين بشكل عام وفي النتائج المتوصل إليه بشكل أدق، ومن عناصر الاختلاف الرئيسية الأخرى في عينة الدراسة، فالدراسة الأولى وقع اختيارها على الأفراد الذين يتولون مناصب إدارية (رؤساء ومدراء الدوائر والأقسام والوحدات)، لكن عينة دراستنا كانت قد احتوت العاملين في المؤسسة الاقتصادية (إطارات، عمال تحكم، عمال تنفيذ).

2.8- الدراسات الجزائرية:

- الدراسة الأولى¹: التي تحمل عنوان: "ثقافة المؤسسة -دراسة ميدانية للمؤسسة الاقتصادية العمومية في الجزائر حالة بايب غاز PIPE GAZ غرداية"، وهي عبارة عن رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع.

قام بإعدادها الطالب: بن عيسى محمد المهدي، في السنة الجامعية 2005/2004م، وهي عبارة عن دراسة ميدانية تم إجراءها بالمؤسسة العمومية المنتجة للأنايب الناقلة للغاز الطبيعي المتواجدة بمدينة غرداية والمسماة بشركة PIPEGAZ، واستغرقت الدراسة سنة كاملة.

تمحورت تساؤلات إشكالية الدراسة في العناصر الآتية:

- ما هي طبيعة الأطر والنماذج الثقافية المتبناة من طرف مختلف الفاعلين الاجتماعيين المتواجدين داخل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتلعب دور الموجه لسلوكاتهم أو أفعالهم وتحدد مواقفهم المختلفة؟

- هل هذه السلوكات والأفعال الاجتماعية التي تتحكم فيها هذه الأطر المرجعية والنماذج الثقافية متطابقة ومتماشية مع مقتضيات العقلنة الاقتصادية التي تتطلبها هذه الأنواع من التنظيمات الاقتصادية المنتجة للتنمية والتقدم؟

¹ بن عيسى محمد المهدي، مرجع سابق.

- هل داخل المؤسسة محل الدراسة يوجد إطار مرجعي واحد أو نموذج ثقافي واحد يعبر عن كفاءة نسقتها التسييري والتنظيمي وقدرته على إعادة إنتاج التعاون والتضامن بين مختلف الفاعلين للمستوى الذي يضمن للمؤسسة أن تحقق أهدافها؟

- ما طبيعة التفاعل الذي يحكم مختلف الفاعلين سواء كانوا أفراد أو مجموعات؟ هل هو صراع، نزاع، تكامل؟ ومن أجل تحقيق أي غاية؟

للإجابة على هذه التساؤلات التي تتضمنها إشكالية الدراسة ثم وضع **الإفتراضات** التالية:

- إن الأفعال والسلوكات الاجتماعية التي تتم داخل المؤسسة من طرف العمال بصفتهم فاعلين اجتماعيين غير مطابقة للدور التاريخي أو الوظيفي بسبب عدم النظرة للعمل على أنه قيمة ثقافية تاريخية أو على الأقل ضرورة وظيفية، مما أدى إلى ظهور أفعال توظرها الاستراتيجية الخاصة بأصحابها.

- إن القرارات التسييرية التي تنتهجها الفئة القيادية داخل المؤسسة من أجل إنجاز هذه الأهداف الاقتصادية للمؤسسة أو التاريخية عجزت عن دمج هذه الاستراتيجية الخاصة وذلك بسبب التعامل مع التشكل البشري الموجود في المؤسسة على أنه جمع بسيط من الأفراد، تابع للبناء التنظيمي وليس تشكل اجتماعي نوعي قائم بذاته ومنتج لثقافة خاصة ومستقلة عن التنظيم الرسمي.

- إن التفاعلات التي تتم بين مختلف الفئات العمالية المكونة لمجتمع المؤسسة لا يوجد بينها التضامن المطلوب لخدمة مشروع تغييري يتطابق والأهداف التاريخية والاقتصادية للمؤسسة.

فيما يخص **منهجية** الدراسة وبالتحديد في معالجة المعطيات الإحصائية للدراسة اعتمد الباحث على منهجية الوصف والتفسير ثم الفهم لتقديم القراءة السوسيولوجية المناسبة وفق الأطر النظرية التي رسمها في الجانب النظري للدراسة لتتماشى مع دراسة الباحث، وعن أدوات الدراسة فقد استعمل الباحث مجموعة من الأدوات التي يرى أنها متكاملة فيما بينها من أجل تحقيق الأهداف المرجوة من دراسته الميدانية وهي: السجلات والوثائق الإدارية، الملاحظة، المقابلة، استمارة الاستبيان، مركزاً على عملية المعاينة لكل الفئات العمالية في المؤسسة، التي بلغ عددها 678 حيث اختار منهم 137 عاملاً كعينة للدراسة؛ معتمداً في ذلك المعاينة الطبقية لاختيار هذا العدد.

وكان الباحث يرمي للوصول إلى **أهداف** عملية محددة تتمثل في:

- القيام بتوصيف وتحديد النموذج الثقافي الموجه لسلوكات الفاعلين الاجتماعيين داخل المؤسسة والذي له معنى لديهم ويعتبر القوة المحركة أو الموجهة لهم.

- البرهنة على أن الأزمة التي تعيشها المؤسسة ليست أزمة إمكانيات مادية متمثلة في نقص الأموال والعتاد بالقدر ما هي أزمة معنوية التي تتمثل في غياب الإرادة الجماعية (الدمج) التي تتمثل في الدافعية والمواجهة القيمة بما يتناسب وطبيعة المؤسسة الاقتصادية.

- البرهنة على أن الآليات التسييرية من طرق ومناهج وتقنيات التي تستعملها الفئة القيادية داخل المؤسسة تداخلت واختلطت فيها الوسيلة بالهدف.

- البرهنة على أن التفاعلات القائمة داخل المؤسسة عقيمة ليست منتجة للحضارة ولا للتراكم الاقتصادي وليست حاملة في الوقت الراهن لقطيعة تاريخية.

وتوصلت هذه الدراسة إلى جملة من النتائج التي يمكن اختصارها في مايلي:

- غياب مفهوم العمل كإطار مرجعي يوجه السلوكات والأفعال وكقيمة ثقافية وحضرية أو وظيفية، مما أدى إلى تأطير الأفعال الاجتماعية الجماعية الداخلية بواسطة الاستراتيجيات الذاتية والخاصة.

- الفئة القيادية تتابع مدى تطبيق العمال للقوانين الداخلية للمؤسسة في حين تتناسب متابعة دور العامل الإنتاجي، كما أن الفئة القيادية تعمل على تطبيق واحترام القوانين الإدارية للمؤسسة فالقائد الناجح هو الذي يتمكن من تشكيل مجموعة عمل منسجمة ومتماسكة عن طريق فرض الانضباط وبالتالي فالفئة القيادية مغتربة للبنية البيروقراطية التي تحجب عنها القيم الحضارية مما يجعلها تعمل على إنتاج هذه البنية عوض أن تعمل على تحقيق النجاح الاقتصادية.

- تتعدد عوامل التشكل الهوياتي والانتماء داخل مجموعات العمل الشيء الذي يؤدي إلى تعدد الكيانات الاجتماعية داخل المؤسسة.

- العلاقات الاجتماعية الأفقية أو العمودية داخل المؤسسة تشتد وتضعف حسب الإنتماءات الظرفية وليست علاقات تضامن من أجل تحقيق الهدف الاقتصادي الذي هم موجودين من أجله في المؤسسة.

- العمال غير راضين عن وضعيتهم المهنية داخل المؤسسة، إضافة إلى عدم رضاهم عن المسؤولين بنسبة قليلة لم ترقى لأن تتحول إلى فكرة فاعلة محركة للسلوكات والأفعال الجماعية من أجل التغيير.

*** تقييم الدراسة السابقة وتوظيفها:**

بداية يمكن أن نقول أن هذه الدراسة من الدراسات القيمة والدسمة في حقيقة الأمر؛ والتي وقعت بين أيدينا وقمنا بمطالعتها وتبنيها كدراسات سابقة، نظراً لتمييزها في العديد من الجوانب النظرية منها والمنهجية، فقد تناولت

دراسة الباحث بن عيسى محمد المهدي "ثقافة المؤسسة" كمتغير واحد في مؤسسة عمومية اقتصادية في الجزائر، باعتبارها الموجه الأساسي لسلوك الفاعل الاجتماعي، حيث انطلق الباحث من حقيقة أن الثقافة هي وليدة هذا الكيان الاجتماعي أي مجتمع المؤسسة، وقد ركز على النماذج الثقافية المتبناة من طرف الفاعلين الاجتماعيين داخل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، وهو ما يُطلق عليه في دراستنا بنمط الثقافة التنظيمية، وما نستنتج من هذه الدراسة أنها تميزت بالتعمق الفكري والمعرفي بالنسبة للموضوع المقترح، بالإضافة إلى الصبغة السوسولوجية التي تميزت بها أفكار الباحث ومصطلحاته العميقة والغزيرة نوعاً وكيفاً، في حين نلاحظ أن طرح الباحث لإشكالية دراسته كان سليماً وصائباً، وأيضاً من حيث اختيار عينة الدراسة فقد اتسمت بكبر عددها (137) مفردة، وقد اعتمد الباحث أدوات مختلفة لجمع البيانات من الميدان وهذا ضروري للحصول على نتائج مطمئنة وهذه ملاحظة إيجابية تُحسب على الباحث، لكن لا يعني أن هذه الدراسة كانت كاملة ومستوفية لكل الشروط العلمية، فمن مآخذ هذه الدراسة أن عنوان البحث كان غامضاً نوعاً ما، فكان من الأحسن على الباحث أن يصيغ عنوانه بطريقة أخرى أكثر وضوحاً مثل: ثقافة المؤسسة الاقتصادية العمومية في الجزائر، واقع ثقافة المؤسسة الاقتصادية العمومية في الجزائر، وهذه تبقى وجهة نظر واجتهاد من طرفنا، أما عن الفرضيات المقترحة فهي خاطئة ولا تتوفر على مواصفات الفرضية العلمية، ذلك أنها تحتوي على العديد من المتغيرات التي يصعب قياسها وضبطها، كما أن المنهج الاستقرائي هو طريقة في التفسير، وليس منهجاً للوصول إلى الإجابة عن سؤال الإشكالية وإثبات صدق أو نفي الفرضيات، ولم نعثر أيضاً في هذه الدراسة على أية إشارة لأسباب إختيار الموضوع و عرض الدراسات السابقة حول الموضوع مع إغفالها لاقتراح أو تبني مقارنة نظرية وسوسولوجية للدراسة، وما عدا ذلك فإن دراسة الباحث تبقى دراسة قيمة وجانباً مرجعياً قوياً للدراسات اللاحقة الأخرى، فقد حاول من خلالها كشف المعوقات والحواجز التي تمنع نجاح المؤسسة الاقتصادية في الجزائر وتحول بينها وبين التطور والرفي وكذا الإزدهار.

وتتداخل هذه الدراسة مع بحثنا هذا في شئ مهم جداً وهو عنوان الدراستين "ثقافة المؤسسة" و "الثقافة التنظيمية"، في حقيقة الأمر ظاهرياً لا يتطابقان لأنه حسب اطالعاتنا المتواضعة حول هذين المصطلحين نجد أن مصطلح الثقافة التنظيمية لديه صياغة أخرى وهي ثقافة المؤسسة وهو مصطلح قديم نوعاً ما، لكن حديثاً تم بلورة المصطلح وصياغته بالثقافة التنظيمية نظراً لصلاحيته العلمية في الدراسات السوسيوتنظيمية، بالإضافة إلى تداخل الدراستين في المجال الجغرافي، فكلا الدراستين أجريت في مؤسسة صناعية عمومية جزائرية -مؤسسة PIPEGAZ قديماً و ALFAPIPE حديثاً* وفي نفس الإطار المكاني -ولاية غرداية-، علاوة على ذلك فإن الدراستين تتداخلان في المنهج المتبع وهو المنهج الوصفي وكذا في أدوات جمع البيانات وهي: الملاحظة،

* أنظر إلى فصل منهجية البحث والتعريف بميدان الدراسة، -لمحة تاريخية عن ميدان الدراسة-.

الإستمارة، الوثائق والسجلات الإدارية، ونوع العينة المستخدمة وهي العينة العشوائية الطبقية، أما عن الإستفادة الحقيقية من هذه الدراسة فكانت في حقيقة الأمر من الإطار العام للجانب النظري الذي كان غزيراً وثقيلاً بالأفكار المتعلقة بالثقافة التنظيمية في المؤسسات الجزائرية بوجه الخصوص، إذن أقل ما يمكن قوله أن هذه الدراسة أرشدتنا لكثير من الأمور والعناصر النظرية واستفدنا منها بشكل فعلي وواقعي وهو ما سوف نبرزه خلال دراستنا في الجانب النظري والتحليلي لعنصر الثقافة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

أما نقاط الإختلاف التي يمكن أن نلتبسها بين الدراسة السابقة ودراستنا الحالية في الإطار الزمني للدراستين وفي منهج البحث؛ فالباحث اعتمد ثلاث مناهج مختلفة: الوصفي والتفسيري ثم الفهم أما نحن بدورنا فقد ركزنا على المنهج الوصفي، بغية وصف واقع الثقافة التنظيمية في مؤسسة ALFAPIPE كميدان للدراسة، إذن فالدراسة السابقة أضافت المنهج التفسيري والفهم، زيادة إلى عناصر الإختلاف وهو فيما يخص إختيار العينة فالباحث قام بعملية المعاينة الجماعية لجميع عمال المؤسسة، أما نحن ستقتصر عينتنا على عدد معين من العمال بحكم تفاوت المستوى بين الدراستين الأولى كانت أطروحة دكتوراه أما دراستنا فهي مذكرة ماستر، فالأطروحات تتسم بالعمق والشمولية مقارنة بمذكرات الماستر والليسانس، إذن وراء كل هذه الإختلافات وعدم التداخل بين الدراستين يبرز أمراً آخر مهم وهو في الحقيقة يندرج تحت عنصر الإختلافات، وهو عدم تجانس وتشابه الأهداف التي تصبوا إليها كلتا الدراستين، فالباحث كانت له أهداف علمية وعملية والتي تم عرضها في ثنايا تقديمنا للملخص الدراسة وعناصرها قد سعى لتحقيقها وهو وُفق في ذلك، ومن الجهة المقابلة فإن لدراستنا أهداف أخرى قد سبق ذكرها في عنصر -أهداف الدراسة- سوف نسعى لتحقيقها بناءً على معطيات الدراسة الميدانية.

- الدراسة الثانية¹: وهي بعنوان: "الثقافة التنظيمية والعلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة الجزائرية -دراسة

حالة بالمؤسسة المينائية لسكيكدة-"، وهي عبارة عن مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع.

قامت بإعدادها الطالبة: سامية معاوي، سنة 2009م، والتي هي دراسة ميدانية كان مجالها الجغرافي:

المؤسسة المينائية لسكيكدة (EPS) كنموذج للدراسة، واستغرقت الدراسة حوالي سنتين كاملتين.

وبناءً على ما جاء في الإشكالية، يتضح لنا جلياً أن هذه الدراسة تسعى للإجابة على التساؤل الرئيسي

التالي:

¹ سامية معاوي، الثقافة التنظيمية والعلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة الجزائرية -دراسة حالة بالمؤسسة المينائية لسكيكدة-، مذكرة تخرج مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تحت إشراف: عبد الحميد قرفي، قسم علم الاجتماع، كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر، 2008/2009م. (غير منشورة)

- كيف تساهم الثقافة التنظيمية السائدة بالمؤسسة الجزائرية في تدعيم وتحديد العلاقات الاجتماعية بين العمال؟

كما طُرحت أسئلة فرعية متفرعة من السؤال المركزي وهي:

- هل يساهم الإتصال في رفع مستوى الانسجام بين العمال؟

- هل تساهم المشاركة في سيرورة القرار داخل المؤسسة في تعزيز روح الإنتماء لدى العمال؟

- هل تلعب معايير الجودة دوراً في تحسين الأداء عند العمال؟

- هل ينمي نشر ثقافة احترام الوقت التحكم في منظومة العمل عند العمال؟

أما عن الفرضيات العلمية فلم نجد لها مكاناً في الدراسة لأن الباحثة لم تتطرق إليها ولم تقم بصياغتها.

وفيما يخص المنهج فقد اعتمدت الباحثة في دراستها هذه على منهج دراسة الحالة المناسب للدراسات الوصفية ومرونته الشديدة في جمع البيانات سواء في أدواته أو في طريقة التحليل الكيفي، مركزة على أدوات جمع البيانات الآتية: الملاحظة، والمقابلة، القياس السوسيومترى، الوثائق والسجلات الإدارية، آخذت بعض عمال المؤسسة بطريقة عشوائية والتي كانت كعينة للدراسة مع عدم ذكر عدد العينة، والباحثة بطريقتها الخاصة تعاملت مع كل من توسمت فيه روح الإفادة بالمعلومات حول كل ما يتعلق بالموضوع.

وكانت الباحثة تصبوا من وراء معالجتها لهذا الموضوع إلى تحقيق جملة من الأهداف العلمية والعملية الآتية ذكرها:

- توضيح مفهوم الثقافة التنظيمية والكشف عن تأثيراتها على العلاقات الاجتماعية للعمال داخل المؤسسة الجزائرية، خصوصاً في ظل التحولات المتعددة الأبعاد والمنافسة الشديدة.

- ملامسة بعض مؤشرات الثقافة التنظيمية، وتحديدتها في القيم التنظيمية، ومن ثم محاولة فهم هذه القيم وعلاقتها ببعض العمليات الاجتماعية المؤثرة في سلوكيات واتجاهات العمال، وكذا إنتاجية العمل، وأخيراً فعالية ونجاعة المؤسسة.

- كشف الغطاء عن طبيعة العلاقات الاجتماعية السائدة بالمؤسسة الجزائرية في خضم ثقافة تنظيمية تتميز بالكثير من الخصوصية.

- محاولة إيجاد علاقة بين بعض القيم التنظيمية (المشاركة في اتخاذ القرار، النمط الاتصالي، احترام الوقت)، وبعض العمليات الاجتماعية المكونة للعلاقات الاجتماعية بين العمال (التماسك الاجتماعي، الصراع).

- التمرس على أدوات البحث العملي بنوع من التدريب، خصوصاً إذا علمنا أن الباحثة تحاول من خلال دراستها تطبيق منهج دراسة الحالة الذي يفترض أدوات جمع بيانات (الملاحظة، المقابلة) تتطلب الصبر، المثابرة، الجدية والصرامة العلمية.

أما بالنسبة للنتائج المتوصل إليها فيمكن تلخيصها فيما يلي:

- تتميز الثقافة التنظيمية السائدة بالمؤسسة ميدان الدراسة بالكثير من الخصوصية نظراً للأتماط التسييرية المنتهجة، إضافة إلى السياسات والاستراتيجيات التطويرية التي تبنتها في العشرين سنة الأخيرة، رغم التحولات الجوهرية والهيكلية التي شهدتها المجتمع الجزائري عموماً، والمؤسسة الجزائرية أكثر تحديداً.

- ساهمت الثقافة التنظيمية المميزة لمؤسسة ميناء سكيكدة في تدعيم وتعزيز العلاقات الاجتماعية القائمة أساساً على التفاعل الايجابي المعزز للقيم التنظيمية المكرسة من طرف الإدارة العليا وإدارة الموارد البشرية.

- إن الإستراتيجيات الإتصالية للمؤسسة والقائمة على الإصغاء ومختلف أشكال الإتصال الأخرى، إضافة إلى توفر مواردها البشرية على مهارات اتصالية، إضافة إلى التطور التكنولوجي في مجال الاتصالات والوعي بعلاقات العمل، وحدود التفاعل في المناصب ساهم في تحقيق الفعالية وتطوير علاقات الثقة والاحترام، وقوة الحضور كلها مدعمة للإنسجام بين الأفراد والجماعات المكونة للمؤسسة، وهو من مرتكزات التماسك الاجتماعي الذي تأكدنا منه فعلياً من خلال جماعات العمل التي طبقت عليها تقنية القياس السوسيومترى وأدوات جمع البيانات الأخرى.

- تقوم سياسيات المؤسسة على العقلانية، من خلال مشاركة العمال في اتخاذ القرارات، وهي القيمة الثقافية المكرسة والمغروسة في العمال عن طريق جملة من الآليات المعززة لهذا المبدأ ومنها: "علبة الأفكار" التي حفزت العمال على خدمة المؤسسة وشجعت على الإبداع، إضافة إلى الأخذ بآراء العمال في بعض القضايا الروتينية وكذا إعلامهم بكل المستجدات عن طريق التقارير واللقاءات الدورية وهو الأمر الذي ساهم فعلاً في تعزيز قيم الإنتماء للمؤسسة والرفع من الروح المعنوية للعمال، وكلها مؤشرات على تماسكهم وانخفاض معدلات الصراع الذي أصبح من الظواهر الصحية والسوية المهيكلة والمسيرة.

- تنتهج المؤسسة المينائية لسكيكدة نظام الجودة الشاملة كإطار مرجعي تقوم عليه جميع العمليات الإدارية وإجراءات العمال المختلفة، وفي هذا السياق تأكدنا ميدانياً بأن معايير الجودة في الحقيقة هي مجموعة إجراءات عملية لتحقيق جودة الخدمة والسلوك في آن واحد لذلك كان لابد من تنظيم جميع آليات العمال وفقها بل تعتبر المحرك الأساسي لتعاملات المؤسسة الداخلية والخارجية.

- قامت إدارة الموارد البشرية للمؤسسة بلعب دور محوري في ترسيخ قيم احترام الوقت بين العمال، بغية تشجيعهم على التحكم في منظومة العمل، وهنا لا بد من الاعتراف بأن معايير الجودة والنوعية التي تعتبر محور سياسة واستراتيجية المؤسسة، قد اعتبرت الوقت كمورد أساسي من مواردها إضافة إلى المورد البشري، فقيم احترام الوقت مكرسة ومساهمة في التحكم في منظومة العمل وتسريع وتيرته وتحقيق مستويات عالية من النجاعة والفعالية.
- إن الحديث عن قوة التماسك الاجتماعي بالمؤسسة لا يعني بالضرورة خلوها من مظاهر الصراع العمالي إلا أن وعي القائمين على شؤون المؤسسة بأهمية هذه الظاهرة في معرفة نقاط قوتها وضعفها، جعل منه أمراً صحياً بالمؤسسة.

* تقييم الدراسة السابقة وتوظيفها:

لقد تعددت الدراسات الأكاديمية والعلمية الجزائرية حول موضوع الثقافة التنظيمية لما يكتسيه هذا الموضوع من أهمية بالغة في الحقل السوسيوتنظيمي، ومن بين أهم هذه الدراسات نجد هذه الدراسة السابقة للباحثة سامية معاوي، والتي كشفت جانباً مهماً في الثقافة التنظيمية للمؤسسة الجزائرية، ألا وهو العلاقات الاجتماعية (الغير الرسمية) التي تكون مجسدة وظاهرة للعيان بين العاملين من خلال احتكاكاتهم وتفاعلاتهم اليومية في إطار الوظيفة أو ما يسمى بالفرق المهنية داخل النسق الكلي للمؤسسة، وفي هذا السياق أبرزت الباحثة أهمية هذا النوع من العلاقات بالنسبة للعاملين بشكل خاص وللمؤسسة بوجه العموم لما لها من تأثير في مردودية العامل وسهامه الوظيفي في المؤسسة مما يخول للمؤسسة تحقيق أهدافها المسطرة من عدمها، وإذا ألقينا نظرة تحليلية نقدية للمضمون، فإننا نجد أن عنصر الفرضيات غائب في صفحات الدراسة، وهذا أمر غير مقبول علمياً ومنهجياً، وهو ما يشكل صعوبة منهجية في التعامل مع الموضوع، خاصة في جانبه الميداني، لكن كان من الأفضل لو قامت بصياغة مجموعة فرضيات علمية وقامت بقياسها ودراستها ميدانياً حتى يتسنى لها معرفة مدى صدق وتحقيق الفرضيات من عدمها، ومن المآخذ التي لمسناها في الدراسة عدم إدراج عنصر الدراسات السابقة حول الموضوع وهي تعتبر من الأمور المهمة التي وجب على الباحث تناولها نظراً لتراكمية العلم واستفادته المتبادلة بين الدراسات القديمة والحديثة منها، ضف إلى ذلك عدم تقريب موضوع البحث لنظرية أو مدخل فكري لُتوجّه أهداف الباحثة وإطار دراستها نحو الطريق السليم.

بعد هذا التقييم المبسط للدراسة السابقة، سوف نخرج بداية في توظيف هذه الدراسة من خلال التطرق لنقاط التداخل بين دراسة الباحثة ودراستنا هذه، إذ نجد أن الدراستين تشتركان في تناول موضوع الثقافة التنظيمية كمتغير مستقل، والإشتراك الثاني في ميدان البحث وهو المؤسسة الاقتصادية الجزائرية الذي يتوافق مع ميدان كلا الدراستين، وكذا تداخل الدراستين في الأدوات المستخدمة لجمع البيانات الميدانية وهي: الملاحظة، الاستمارة

والوثائق والسجلات الإدارية، وفي المنهج المتبع وهو المنهج الوصفي رغم أن الباحثة لم تنوه ولم تُشر إلى هذا في دراستها لكن وظيفته بطريقة غير مباشرة نظراً لمتطلبات دراستها التي تستوجب تتبع المنهج الوصفي، زيادة على ذلك التداخل في نوع العينة المستخدمة وهي العينة العشوائية، وفي سياق آخر من نقاط الإشتراك فقد استفادة دراستنا الحالية من الجانب النظري لدراسة الباحثة وبالخصوص عنصر الثقافة التنظيمية.

أما فيما يخص نقاط الإختلاف بين الدراستين فهي عديدة ومنها المتغير الذي رُبط بالثقافة التنظيمية، فدراسة الباحثة ربطت بين متغير الثقافة التنظيمية والعلاقات الاجتماعية لما بينهما من علاقة وطيدة ومتداخلة، عكس دراستنا هذه التي نصبوا فيها بدراسة واقع الثقافة التنظيمية دون ربطه بمتغير آخر بُغية تحليل أبعاده ومؤثراته واستوفاء شروطه بهدف الوصول للأهداف المرجوة، فالدراسة السابقة ذات توجهين -الثقافة التنظيمية والعلاقات الاجتماعية- ودراستنا ذات رؤية أحادية -الثقافة التنظيمية-، فنحن استفدنا نسبياً من الجانب النظري لدراسة الباحثة فيما يخص عنصر الثقافة التنظيمية، لأن الباحثة تناولت مبحثين في الجانب النظري أحدهما للثقافة التنظيمية وآخر للعلاقات الاجتماعية عكس دراستنا التي تناولنا فيها فصل خاص للثقافة التنظيمية وفصل آخر للثقافة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية وهذه من نقاط الإختلاف كذلك، أما في الجانب الميداني وبالخصوص في الأدوات المستخدمة، ففي دراسة الباحثة استعملت أداة القياس السوسيومترى بالرغم من أن الباحثين والمتخصصين في علم المنهجية لا يعتبرون هذا النوع من الأدوات الرئيسية لجمع البيانات الميدانية، وهذه الأداة لم يتم التطرق إليها في دراستنا نظراً لعدة عوامل ومن بين أهمها ما ذكرناه سالفاً، وبطبيعة الحال الإختلاف في الإطار الزمني التي تعتبر نقطة لا غنى عنها بين كل الدراسات.

إذن يعتبر استطلاع الأبحاث السابقة من المراحل المنهجية المهمة في البحث العلمي، بهدف التعرف على الإسهامات السابقة في موضوع البحث، وعليه فقد جاءت دراستنا الحالية الموسومة بـ: "واقع الثقافة التنظيمية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية"، لتزواج بين بعض أهداف تلك الدراسات السابقة الذكر -ذات صلة بموضوع الثقافة التنظيمية- من خلال أهمية إدراك ووعي العاملين بمفهوم الثقافة التنظيمية بأبعادها ومؤثراتها في المؤسسة العمومية لصناعة الأنابيب **ALFAPIPE** كميدان للدراسة الحالية من جهة، ولتغطية جوانب عدة لم تشملها الدراسات السابقة من جهة أخرى، بالإضافة إلى أنها تأخذ من عدة منابع فكرية وعلمية سعياً منها إلى الإلمام بالموضوع من مختلف الجوانب والأبعاد، بُغية تحقيق التجانس البنائي والوظيفي لموضوع الثقافة التنظيمية بشكل عام، والذي هو واسع ومتشعب في أطروحاته.

8- المقاربة النظرية للدراسة:

يعتبر الإقتراب النظري والفكري من أحد الركائز الهامة لكل دراسة سوسيولوجية حيث يقترب الإطار النظري للدراسة من نظرية علمية أو أكثر تجعل الباحث يتحكم في موضوعه وتساعد في التحليل ليكتسي الطابع العلمي وتوجهه إلى الطريق الصحيح، فالنظرية عبارة عن إطار فكري يفسر مجموعة من الفروض العلمية ويضعها في نسق علمي مرتبط، فهي: " مجموعة أفكار أو مفاهيم مترابطة يمكن استخدامها لشرح وفهم حدث أو موقف، أو شرح وفهم الظواهر الاجتماعية".¹

إذ تعتبر المقاربة النظرية حسب المختصين في فلسفة العلوم أهم من دور المنهج العلمي، على اعتبار أن المنهج العلمي شئ مشاع بين كل العلوم²، إذ أن المقاربة النظرية هي بمثابة وسيلة لفهم الواقع وللكشف والتساؤل عن خلفية سلوك وأفعال الفاعلين والبحث عن ماهية المعاني والرموز المتبادلة والتي تصنع عالمهم وطرق تواصلهم وتبادلهم الاجتماعي، ذلك أن المؤسسة تعد مكان يقضي فيها العامل معظم وقته وجزء كبير من حياته، لذلك فهي مجال للتفاعل والتواصل والتبادل بين مختلف العناصر البشرية داخل المجال التنظيمي.

تتكون المؤسسات من تجمعات بشرية تتفاعل فيما بينها وذلك من أجل تحقيق أهداف مسطرة فهي تعتبر مكاناً خصباً لدراسة الثقافة التنظيمية، فالعنصر الإنساني يعتبر محور النظريات الاجتماعية، ولأن السلوك الإنساني يتميز عموماً بالمرونة والتغير، فقد تعددت النظريات والمداخل التي اهتمت به، لذلك وقع اختيارنا على مدخل البنائية الوظيفية، كإطار فكري نظري والتي فرضها مجال الدراسة وطبيعة الموضوع وإشكاليته، وذلك تفادياً للعفوية والذاتية، وإنما العمل بوعي وموضوعية، هذا ما نريده في معالجة موضوعنا " واقع الثقافة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية".

جاء المدخل الحديث من البنائية الوظيفية كرد على النظريات الكلاسيكية في الإدارة والتنظيم، وخاصة إزاء عجزها عن حل المشكلات القائمة آنذاك في التنظيمات الرأسمالية، وقد استعان هذا الاتجاه بالمماثلة العضوية في دراسة النظم الاجتماعية والتي تعتبر التنظيمات كائنات بيولوجية تحاول ضمان استمرارها والتكيف مع التغيرات البيئية، وكما أن الكائن يتكون من أعضاء وأجهزة متخصصة في القيام بعمليات معينة تضمن استمراره وبقائه وتوازينه فإن التنظيم يتكون من أجزاء تسوده عمليات تسعى إلى تحقيق أهدافه.

¹ بوب ماتيويز وليز روس، الدليل العملي لمناهج البحث في العلوم الاجتماعية، تر: محمد الجوهري، ط1، المركز القومي للترجمة، القاهرة، مصر، 2016م، ص:95.

² عبد الباسط عبد المعطي، اتجاهات نظرية في علم الاجتماع، دط، نظرية علم المعرفة، العدد 44، عمان، 1981م، ص:10.

كما استعان هذا الإتجاه بنظرية النسق وينطلق هذا المدخل من مسلمة أساسية هي فكرة تكامل أجزاء النسق في كل واحد، الإعتماد المتبادل بين عناصر المجتمع.¹

تكمن أهمية تحليلات البنائية الوظيفية المعاصرة في تطويرها وتحديثها للقضايا والموضوعات التي تم معالجتها بواسطة روادها التقليديين، حيث تمثلت المقولات الأساسية للبنائية الوظيفية المعاصرة؛ في عدة مصطلحات مثل: البناء أو النسق الاجتماعي، المتطلبات الوظيفية، والمعوقات والخلل الوظيفي، الإتفاق والوعي الاجتماعي، ولا تزال تثري العديد من النظريات السوسيولوجية الحديثة، وتعتبر نقطة انطلاقٍ لغيرها من النظريات تحت إطار النظريات السوسيولوجية المعاصرة في علم الاجتماع، ومن خلال أهم أفكار رواد البنائية الوظيفية سعى (تالكوت بارسونز) لدراسة مجموعة من الأنساق الاجتماعية ذات الطابع الدائم أو المستقر مما جعله يصنف هذه الأنساق إلى أنساق اجتماعية وثقافية وأخرى شخصية، حيث تُعتبر الأنساق الاجتماعية والثقافية من أهم الأفكار التي ركز (بارسونز) على دراستها ولاسيما أنه أعطى لها مزيداً من الإهتمام حيث قام بدراسة الدور الوظيفي للنسق الثقافي في المجتمع الحديث وكذا الثقافة التنظيمية السائدة داخل كل التنظيمات²، ومحاوله تفسير العلاقات الوظيفية والمتطلبات المرتبطة بعملية تحليل الأنساق الفرعية، باعتبار أن البناء الاجتماعي للمؤسسة نسق تفاعلي في علاقة تعاونية ولكل نسق فرعي منه يتضمن نسق تعاونيا بداخله³ وفي هذا الصدد يرى (هارلبس وهولبورن) "أن المجتمع الإنساني غير ممكن بدون ثقافة مشتركة، فهي تسمح للأفراد بالإتصال والفهم فيما بينهم وللعمل باتجاه أهداف مشتركة، إن وجود ثقافة مشتركة هي شرط وظيفي مسبق، أو حاجة أساسية لأي مجتمع يريد البقاء، وهو يقول أن نظام متقن للفعل الإنساني غير ممكن بدون نظام رمزي مستقر نسبياً"⁴، وقد حاول (بارسونز) أن يميز بين ثلاثة أنواع رئيسية من الأنماط الثقافية وهي أنساق الأفكار والمعتقدات، أنساق الأفكار والرموز التعبيرية، أنساق التوجيهات القيمية أو الأنماط التكاملية، وأثناء تحديده لطبيعة مكونات النسق الاجتماعي أشار إلى النسق الثقافي على أنه مجموعة المعايير والنماذج والقيم والإيديولوجيات والمعارف والقوانين وغير ذلك من مكونات الثقافة.

¹ حنان تيغزة، علاقة الرقابة البيروقراطية بفعالية التنظيم الصناعي بالجزائر -دراسة ميدانية بملبنة الأوراس-، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تنظيم وعمل، تحت إشراف: علي غربي، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2013/2012م، ص:108. (غير منشورة)

² عاشوري ابتسام، الإلتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية -دراسة ميدانية بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة (المديرية العامة)-، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، تحت إشراف: زوزو رشيد، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة محمد خيضر-بسكرة-، الجزائر، 2015/2014م، ص:29. (غير منشورة)

³ محمد عاطف غيث وعبد الله محمد، علم الاجتماع التنظيم، ط1، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1994م، ص:335.

⁴ هارلبس وهولبورن، سوسيولوجيا الثقافة والهوية، تر: حاتم حميد محسن، ط1، دار كيوان للطباعة والنشر، دمشق، سوريا، 2010م، ص:22.

وبالإسقاط على المؤسسة التي تمثل صورة مصغرة عن المجتمع فإنه ينسحب وينطبق عليها ما ينطبق على المجتمع، فالمؤسسة تمثل نسقاً متكاملًا يشمل ثقافة المؤسسة العامة إضافة إلى تفرع ثقافات متنوعة خاصة بالأفراد العاملين التي تحاول المؤسسة في أغلب الأحيان إحداث التساند الوظيفي بينهم إطار الثقافة العامة مما يؤثر على المؤسسة، فالأنساق الفرعية في المؤسسة تتساند وظيفياً وتتوافق لخدمة الهدف العام للنسق الكلي.¹

ولابأس من تعقيب بسيط حول نسق الأفكار والرموز التعبيرية، حيث يجد العامل نفسه ضمن عالم من الرموز والإشارات المحيطة به تشكل في مجملها الثقافة التنظيمية لمؤسسة **ALFAPIPE** كميدان لدراستنا الحالية، وهو ما أشار إليه (فيكتور تيرنر) حينما ألف كتاباً بعنوان: "غابة الرموز" حيث يعتقد أن الإنسان محاط بعدد غير محدود من الرموز ذات تقييمات معينة على تحديد الصلة بين الرمز والإنسان، حيث إذا كان للرمز قيمة إيجابية في المجتمع فإن صلة الإنسان بهذا الرمز تكون قوية ومتينة والعكس صحيح، فالفرد يستعمل الرموز والإشارات للتعبير عن حاجاته الاجتماعية والفردية.²

انطلاقاً من تصور (بارسونز) لأي مؤسسة على أنها نسق كلي يتكون من أنساق فرعية يوجد بينها تساند وتبادل من أجل خدمة هذا النسق الكلي وأهدافه ومن بين هذه الأنساق نجد النسق الثقافي، فكل مؤسسة لها أهدافها الخاصة، وهيكلها التنظيمي ويتشكل لها على مر الأيام ثقافة خاصة تهيكّل سلوكيات وأفعال أفرادها. وتعتمد هذه المقاربة باعتبار المشكلة داخل المؤسسة في طبيعة النسق الفرعي للثقافة التنظيمية التي تعمل على تطوير الكفاءات البشرية لإحداث التوازن واستقرار النسق الاجتماعي للمؤسسة في مواجهة مشاكله الداخلية والخارجية فيتم تبني المقاربة النسقية من خلال العناصر التالية:

- تعتبر المؤسسة بناء اجتماعي لها صفاتها وخصائصها المميزة لها أكثر من أي نسق آخر.
- تحليل العلاقات والعمليات المتداخلة مع الأنساق الفرعية داخل المؤسسة حتى يتلاءم الموقف التنظيمي مع متطلبات البيئة وظروفها.

حيث أن البناء الاجتماعي للمؤسسة الصناعية الجزائرية يعمل من خلال عنصر مهم جداً وهو: ضرورة وجود ثقافة تنظيمية كنسق فرعي تعبر عن هوية المؤسسة وتعمل على استمرار واستقرار بنائها، وهذا ماسوف يساعدها حتماً على تحقيق أهدافها.

¹ غضاب بيمية، دور ثقافة المؤسسة في تحقيق الجودة الشاملة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث تخصص علم الاجتماع التنظيم والعمل، تحت إشراف: بلخيري كمال، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد لمين دباغين، سطيف 02، الجزائر، 2017/2018م، ص: 106/105. (غير منشورة)

² علي شتا السيد، نظرية علم الاجتماع، دط، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، الإسكندرية، مصر، 1997م، ص: 190.

وهذه المقاربة تؤدي إلى نتيجتين مهمتين وهما:

- تعتبر الثقافة التنظيمية كنسق فرعي أساسي هام للموافقة والقبول للمؤسسة وتجميع الأنساق الفرعية المكونة لهذا النسق الاجتماعي.
- تظهر قيمة الثقافة التنظيمية كنسق فرعي في ملامح التأثير في بقية أنساق المؤسسة من موارد مادية وبشرية من أجل تحقيق التكامل والتكيف.

إذن بعد الإطلاع على مجمل الأفكار التي تركز عليها نظرية "البناية الوظيفية" والتي سنسعى إلى توظيفها في دراستنا هذه، ونظراً لاتفاقها مع الوجه العام لموضوع الدراسة -واقع الثقافة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية- وهذا ما عرضناه بشكل من التفصيل سابقاً في تقديمنا لهذا المدخل، فهي تفيد دراستنا الحالية في معرفة وتشخيص التأثيرات الداخلية والخارجية على محيط المؤسسة، خصوصاً في ظل المنافسة الشديدة التي يشهدها القطاع الاقتصادي الجزائري، كما تفيدنا في معرفة كيفية تشكل الثقافة التنظيمية في المؤسسة العمومية لصناعة الأنايب **ALFAPIPE**، من خلال معرفة تمثلات وقيم الإطارات، وعمال التحكم، وعمال التنفيذ، مما يتيح لنا تحقيق الأهداف التي نسعى للوصول إليها على ضوء الأفكار والمبادئ التي جاءت بها هذه النظرية، والتي تفسر الإطار المرجعي للأفعال الفردية والجماعية.

□
□
□
□
□
1: أكرينات سوسولوجية حول الثقافة التنظيمية.

تمهيد.

1.1: مدخل إلى الثقافة التنظيمية.

1.1.1: نشأة وتطور الثقافة التنظيمية.

2.1.1: أهمية الثقافة التنظيمية.

3.1.1: عناصر وعناصر الثقافة التنظيمية.

4.1.1: العوامل المحددة للثقافة التنظيمية.

2.1: مصادر، أنواع، مستويات ووظائف الثقافة التنظيمية.

1.2.1: مصادر الثقافة التنظيمية.

2.2.1: أنواع الثقافة التنظيمية.

3.2.1: مستويات الثقافة التنظيمية.

4.2.1: وظائف الثقافة التنظيمية.

3.1: نظريات، نماذج، تشكيل الثقافة التنظيمية والمحافظة عليها.

1.3.1: نظريات الثقافة التنظيمية.

2.3.1: نماذج عالمية للثقافة التنظيمية.

3.3.1: تشكيل الثقافة التنظيمية والمحافظة عليها.

4.3.1: أثر الثقافة التنظيمية على المؤسسة.

خلاصة.

تمهيد:

لقد حظي موضوع الثقافة التنظيمية باهتمام الكثير من منظري الإدارة الإستراتيجية والسلوك التنظيمي، وإدارة الموارد البشرية وكذا علم الاجتماع التنظيم، لما له من دور بارز في تشكيل هوية المؤسسة، فهي تتطور مع مرور الوقت، وترسخ بناء على التفاعل الاجتماعي بين العمال وتضامنهم فيما بينهم.

وإن من أجل ما قيل عن الثقافة التنظيمية أنها الحمض النووي ADN للمؤسسة، فهذا الوصف يعطي قيمة كبيرة للثقافة التنظيمية على مستوى المؤسسات، فهي تحتوي على مجموعة خصائص تؤهلها لأن تكون سلاح ذو حدين؛ إما تكون قوية ودافعة للمؤسسة نحو التقدم والتطور والصمود أمام التحديات الخارجية والداخلية للمؤسسة، أو عكس ذلك تصاب بالوهن والضعف في نشاطها فيؤدي بها إلى الزوال والإندثار.

وبناء على ما سبق سنهتم طوال هذا الفصل بالحديث عن الثقافة التنظيمية، وستكون الإنطلاقة من تناول مدخل إلى الثقافة التنظيمية، والذي يحتوي على عنصر نشأة وتطور الثقافة التنظيمية، وأهمية الثقافة التنظيمية، ومكونات وخصائص الثقافة التنظيمية، وأخيراً العوامل المحددة للثقافة التنظيمية، مروراً بالتطرق إلى مصادر، أنواع، مستويات ووظائف الثقافة التنظيمية، وهذا الأخير بدوره يضم أربعة عناصر والمعنونة بـ: مصادر الثقافة التنظيمية، وأنواع الثقافة التنظيمية، ومستويات الثقافة التنظيمية، وأخيراً وظائف الثقافة التنظيمية، وفي نهاية الفصل وكنصر ثالث نتناول نظريات، نماذج، تشكيل الثقافة التنظيمية والمحافظة عليها، وهذا لمحاولة التعرف على نظريات الثقافة التنظيمية ونماذج للثقافة التنظيمية، وكذا تشكيل الثقافة التنظيمية والمحافظة عليها، والنهاية تكون مع أثر الثقافة التنظيمية على المؤسسة.

1.1- مدخل إلى الثقافة التنظيمية:

1.1.1- نشأة وتطور الثقافة التنظيمية:

أولاً: تطور استعمال مصطلح الثقافة التنظيمية:

استعمل مصطلح الثقافة التنظيمية أو ثقافة المنظمة لأول مرة من طرف الصحافة المتخصصة سنة (1980)، وكان ذلك من طرف المجلة الاقتصادية الأمريكية (Business Week) وأدرجت بمجلة (Fortune) ركناً خاصاً تحت عنوان (Corporate culture) واضعين بذلك اللبنة الأولى لهذا المفهوم.¹ فيما ذكر (هوفستيد) أن مصطلح الثقافة التنظيمية لم يصبح شائعاً إلا مع حلول الثمانينات الميلادية وهو يميل لكتابين اثنين هما: ثقافة المنظمة (Corporate culture: Deal & Kenedy 1982) وكتاب البحث عن الامتياز ل: بترز ووترمان (& Watermen Petres: In search of excellence & 1982).

وفي مطلع التسعينات تزايد اهتمام العلماء لاسيما علماء السلوك التنظيمي منهم، بقضية "الثقافة التنظيمية" باعتبارها عاملاً منتجاً لمناخ العمل، مما يترك أثراً بالغاً على سلوك الأفراد ومستويات إنتاجهم وإبداعهم.²

ثانياً: تزايد الاهتمام الميداني بالثقافة التنظيمية:

لقد زاد الاهتمام بمفهوم الثقافة التنظيمية بناءً على ما حققته المؤسسات اليابانية الناجحة في مجال استخدام القيم الثقافية في إدارة المؤسسات، مثل اعتمادها على جماعية العمل والمشاركة القائمة على الثقة والاهتمام بالعاملين وتنمية مهاراتهم وقدراتهم الابتكارية، إضافة إلى المودة والتفاهم بين أعضاء المؤسسة، فهي تعبر عن مجموع القيم التي تساعد أعضاء التنظيم في فهم غايته الأساسية، وكيفية أداء المهام وهي الأدوار والأشياء التي ينظر إليها على أنها هامة، وتتضمن الثقافة التنظيمية القواعد والإجراءات ولغة الاتصالات الخاصة، وأنماط السلوك المقبولة وغير المقبولة في التنظيم، فالثقافة التنظيمية تعتبر جزءاً هاماً من مكونات البيئة الداخلية وتؤثر بشكل واضح على سلوكيات الأفراد وأنماط التصرفات الإدارية في المؤسسة، فدراسة الثقافة المؤسساتية تركز على المظاهر الثقافية والمعنوية في حياة التنظيمات الإدارية بدلاً من البحث في الجوانب المادية والهيكلية، ورغم ذلك لا يمكن أن ننكر

¹ بروش زين الدين وقاسمي كمال، إدارة التغيير وعلاقته بثقافة المؤسسة، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول التسيير الفعال للمؤسسات الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة، الجزائر، 03-04 ماي 2005م، ص: 06.

² سويسبي أحمد، الثقافة التنظيمية وتأثيرها على أداء العاملين بالمؤسسة -دراسة ميدانية بديوان الترقية والتسيير العقاري بالأغواط-، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تنظيم وعمل، تحت إشراف: بوكربوط عزالدين، قسم العلوم الاجتماعية، كلية الآداب واللغات والعلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، 2013/2012م، ص: 40. (غير منشورة)

التداخل بين الجانبين وأهميتهما على العمليات التنظيمية، ذلك كون التنظيم الإداري هو جزء من المجتمع المحيط، فإن الثقافة التنظيمية تعتبر جزءاً من ثقافة المجتمع وامتداداً لها.¹

إذ مرت قيم المؤسسة بمراحل عدة، نتيجة للتغير والتطوير فقد أثر التطور في تشكيل وإعادة تشكيل الثقافة التنظيمية، لذلك يمكن تحديد مراحل تطور الثقافة التنظيمية بالمراحل التالية:²

- المرحلة العقلانية:

في ظل هذه المرحلة تم النظر للفرد العامل من منظور مادي، بحيث يتم تحفيزه بحوافز مادية لأداء مهامه، وكان (إدوارد تايلور) من رواد هذه النظرية التي نظرت إلى الإنسان نظرة ميكانيكية، وفي هذه المرحلة تم إفراز قيم مادية رسخت هذه النظرية، إلا أن هذه القيم قد تغيرت، ويمكن ملاحظة هذا التغير في مراحل تطور الفكر الإداري، حيث تغيرت القيم في المرحلة الأولى من قيم مادية إلى قيم معنوية.

- مرحلة المواجهة:

وفي هذه المرحلة ظهرت قيم تنظيمية جديدة، كظهور النقابات العمالية، والإهتمام بالعنصر الإنساني، ومحاسبة الإدارة في حالة إهمال العنصر الإنساني، وإعطاء حقوقه وواجباته مما أدى إلى إفراز قيم الحرية، والإحترام والتقدير.

- مرحلة الإجماع في الرأي:

أظهرت هذه المرحلة قيم الحرية في العمل، حيث تم نقل الإدارة من المديرين إلى العاملين، وفي هذه المرحلة عزز (دوجلاس ماك غريغور) مفهوم وأهمية القيم الإدارية وتطرفت هذه المرحلة من خلال هذا المفهوم إلى فرضيات X و Y لترسيخ مجموعة من القيم في كل فرضية.

- المرحلة العاطفية:

لقد كانت القيم الجديدة التي أظهرتها هذه المرحلة امتداداً لتجارب هاوثورن، التي شددت على أهمية المشاعر والأحاسيس، وأن الإنسان هو كتلة من المشاعر والأحاسيس وليس مجرد آلة ميكانيكية.

¹ موسى اللوزي، التنظيم وإجراءات العمل، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002م، ص:225.

² حمد بن فرحان الشلوي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإنتماء التنظيمي -دراسة ميدانية على منسوبي كلية الملك خالد العسكرية المدنيين والعسكريين-، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2005م، ص ص:33/31. (غير منشورة)

– مرحلة الإدارة بالأهداف:

تركز القيم في هذه المرحلة على المشاركة بين الإدارة والعاملين فيما يتعلق بالعمليات التنظيمية من اتخاذ قرار وتخطيط وتنسيق وإشراف... إلخ، إضافة إلى العمل بشكل جماعي في تحديد أهداف التنظيم، وكذلك المسؤولية المشتركة.

– مرحلة التطوير التنظيمي:

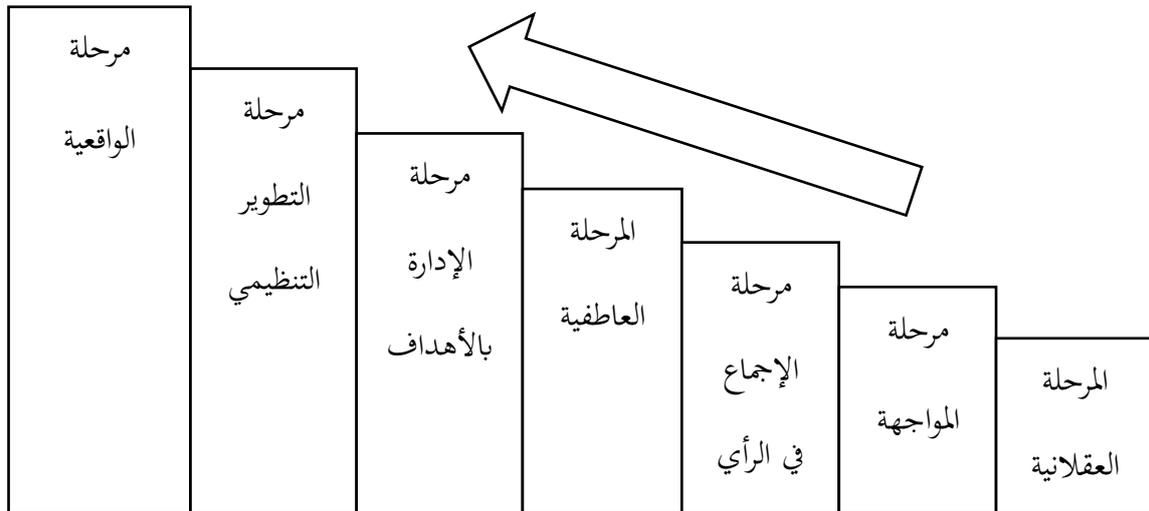
ظهرت في هذه المرحلة قيم جديدة تمثلت في تحليل الأفكار، والمعلومات الإدارية واستخدام منهجية البحث العلمي التي يمكن من خلالها إيجاد ما يعرف بالتطوير التنظيمي من خلال وضع خطط مستقبلية، وقد صاحب ذلك ظهور مفاهيم وقيم جديدة مثل الاهتمام بالعلاقات الإنسانية، والجوانب النفسية، ودراسة ضغوط العمل، والإجهاد وحالات التوتر والإنفعال.

– المرحلة الواقعية:

يمثل تطوير القيم في هذه المرحلة مزيجاً من مراحل التطور السابقة التي مرت بها القيم التنظيمية عبر إدراك عمل المديرين لمفهوم القيادة وأهميتها، ومراعاة ظروف البيئة المحيطة والتنافس، وظهور مفاهيم ومصطلحات جديدة.

ويمكن توضيح مراحل تطور الثقافة التنظيمية من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (01): يوضح مراحل تطور الثقافة التنظيمية



المصدر: من إعداد الطالبين انطلاقاً من الأدبيات الواردة في الصفحات السابقة.

وبناء على مراحل تطور الثقافة التنظيمية المذكورة سالفاً يتضح لنا أن هناك تدرج نوعي وبارز في تغير النظرة تجاه العامل من النظرة الآلية الكلاسيكية إلى النظرة الإنسانية الحديثة، كون الإنسان كلٌّ مركب من المشاعر

والأحاسيس والحقوق والواجبات، وله القدرة على أداء العمليات العقلية كالتفكير والتخطيط، وكذا إمكانية على تحمل المسؤولية وأدائها، وعلى هذا الأساس غيرت المؤسسة طريقة تعاملها مع المورد البشري.

2.1.1- أهمية الثقافة التنظيمية:

ترجع أهمية الثقافة المنظمة إلى دورها المؤثر في كافة أنشطة المؤسسة، حيث تشكل الثقافة المؤسسية ضغوطاً على العاملين بالمؤسسة للمضي قدماً في عمليتي التفكير والتصرف بطريقة تنسجم مع الثقافة السائدة بالمؤسسة، وتكمن أهمية الثقافة المنظمة في جملة من العناصر التالية:¹

- تساهم الثقافة التنظيمية في تكوين شخصية مستقلة للمؤسسة عن بقية المؤسسات الأخرى.
- تمكن من تحقيق انتماء الأفراد للمؤسسة وتحيزهم لها.
- تعمل على تحقيق التوازن بين مختلف مصالح الأفراد العاملين.
- تساعد على تجديد المعايير السلوكية للأفراد في تنفيذ أعمالهم.
- تمكن المؤسسة من التحكم التنظيمي باتجاهات وسلوكيات الأفراد.
- تخفيض معدلات دوران العمل ومسبباته وخاصة ترك العمل.
- تحفيز الطاقات والاهتمامات والسلوكيات على الأهداف الكبرى للمؤسسة كمحور رئيسي للنشاط الوظيفي.

إذ تتصارع الثقافة التقليدية مع الثقافة الحديثة داخل نفس التنظيم، وكذلك تتصارع ثقافة الجماعات المختلفة من حيث الزمان أو المكان أو اللغة أو حتى الدين والمعطيات الإنسانية الأخرى، كما تكمن أهمية الثقافة التنظيمية في أنها تعمل على تطوير فكر العاملين وتوجيههم نحو متطلبات ومصلحة العمل، وتمنح الموظفين هوية مستقلة، كما تدعم درجة الإحساس بالمسؤولية لدى العاملين، وتدفع الأفراد إلى الرقابة الذاتية خلال أدائهم لأعمالهم وواجباتهم الوظيفية، وتعمل على تشجيع الالتزام الجماعي، كما تدعم وتشجع الاستقرار الاجتماعي وتساعد الموظفين على فهم متطلبات المؤسسة.

بالإضافة إلى أن الثقافة التنظيمية تلعب دوراً في تحقيق الانسجام والتكامل الداخلي بين المؤسسة وبيئتها الخارجية، وتحث على الابتكار وروح الإبداع ومواجهة الأزمات، وتؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر عندما يكون هناك معتقدات أو افتراضات يستخدمها المخططون الاستراتيجيون عند بناء استراتيجياتهم، وبذلك يساعد

¹ مرسي خليل موسى، الإدارة العامة - المبادئ، الوظائف، الممارسة -، ط1، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، لبنان، 2005م، ص:42.

الفصل الثاني..... أدبيات سوسبولوجية حول الثقافة التنظيمية

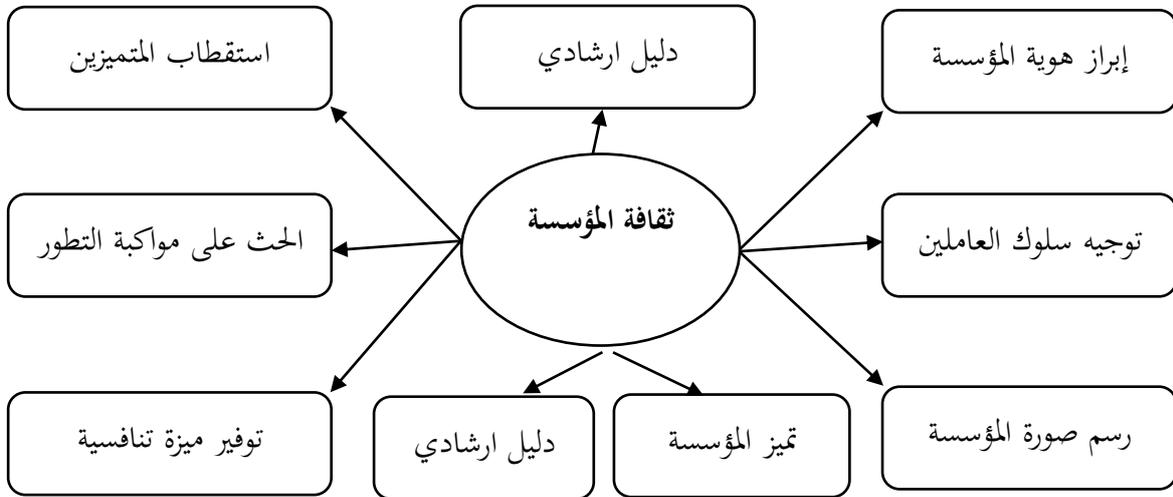
النسيج الثقافي في التعرف على نوع القيم، والمعتقدات المشتركة بين أفراد المؤسسة، وعلى كيفية تعاملهم مع البيئة الخارجية والمنافسين.

إن وجود ثقافة تنظيمية قوية في المؤسسة قد يكون بديلاً قوياً للإجراءات وقواعد العمل، وكلما تمكنت الثقافة من التوغل في أذهان وتصرفات العاملين، قلّ احتياج الإدارة لاستخدام قواعد وإجراءات عمل رسمية لتوجيه سلوكياتهم الوظيفية.¹

ونحن بدورنا نقول أن ثقافة المؤسسة تعتبر المحرك الأساسي لنجاح أي مؤسسة، فالثقافة التنظيمية تقوم بعمل في غاية الأهمية بغية تماسك الأعضاء، والحفاظ على هوية الجماعة وبقائها، وهي أداة فعالة في توجيه سلوك العاملين ومساعدتهم على أعمالهم بصورة أفضل، من خلال نظام القواعد واللوائح غير الرسمية والموجودة بالمؤسسة والذي يوضح لأفرادها وبصورة دقيقة كيفية التصرف في المواقف المختلفة، وذلك في ضوء ما هو متوقع.

ويمكن توضيح أهمية الثقافة التنظيمية من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (02): يبين أهمية الثقافة التنظيمية للمؤسسة



المصدر: إيهاب فاروق مصباح العاجز، دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية -دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي "محافظات غزة"-، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، تحت إشراف: يوسف عبد عطية بحر، قسم إدار الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2011م، ص:19. (غير منشورة)

مما سبق يتضح لنا جلياً أن الكثير من العناصر السابقة التي تبرز أهمية الثقافة التنظيمية يمكن أن تمثل نوعاً من القوة الدافعة للأفراد والمؤسسة، إضافة إلى التأثير الواضح للثقافة التنظيمية على الممارسات الإدارية خاصة تلك

¹ هدى جواد محمد بدر، مرجع سابق، ص ص:24/25.

المرتبطة بالأفراد في مقدمتها وظيفة التوجيه، أي توفر إطاراً لتنظيم وتوجيه السلوك التنظيمي، بمعنى أن الثقافة التنظيمية تؤثر على العاملين وعلى تكوين السلوك المطلوب منهم داخل المؤسسة، ونستنتج من ذلك أن الثقافة التنظيمية تمتاز بعدة صفات منها أنها مشتركة بين العاملين ويستطيعون تعلمها ويمكن أن يتعلموها شيئاً فشيئاً وتورث لهم.

فالثقافة التنظيمية عنصر أساسي موجود جنباً إلى جنب مع مكونات المؤسسة الأخرى مثل: الأفراد والأهداف، والتكنولوجيا والهياكل التنظيمية، ووفقاً لهذه النظرة فإنه من الضروري إدارة الثقافة التنظيمية بشكل يحقق الأهداف التي تسعى إليها المؤسسات.

3.1.1- عناصر وخصائص الثقافة التنظيمية:

1.3.1.1- عناصر الثقافة التنظيمية: تنشأ ثقافة المؤسسة بفعل الممارسات والتفاعلات والسلوكيات التي تحدث داخل الوسط المؤسسي، ومنه تنبع وتتكون الثقافة التنظيمية، والتي تشكل المحصلة الكلية للطريقة التي يفكر بها ويدركها الأفراد كأعضاء عاملين بهذه المؤسسة، والتي تؤثر على أسلوب الملاحظة، وتفسير الأشياء بالمؤسسة، وسنحاول في هذا العنصر تسليط الضوء على أهم العناصر والمكونات التي تُعد سبباً في ظهور الثقافة التنظيمية، وهذا حسب ما تم تداوله من قبل بعض الأساتذة والباحثين، وهي على النحو التالي:

أولاً: القيم التنظيمية: وهو كل ما تعتبره المؤسسة (الأحسن/ الأفضل)، وهي مجموعة الأفكار، والمعتقدات المشتركة للأفراد داخل المؤسسة، والتي تؤثر على سلوكياتهم،¹ والقيم التنظيمية هي الأشياء المهمة في مكان أو بيئة العمل، بحيث تعمل على توجيه سلوك العاملين²، وتكون هذه القيم مشتركة بين أفراد المؤسسة، وتعد دستوراً، أو مرجعاً داخلياً للأفراد، يحدد السلوك والإدراك المطلوب في التعاملات داخل المؤسسة، كل ما يتعلق بالأفكار والفلسفة التي يقتسمها الأفراد، وتقوم سلوكياتهم لتحقيق الانسجام الذي يعكس كفاءة المؤسسة، والتي من شأنها تشكيل قيم أساسية تساهم في تعبئة كل الطاقات على كافة المستويات، حيث تقوم القيم التنظيمية بتوجيه سلوك العاملين في بيئة العمل ضمن الظروف التنظيمية المختلفة، ومن أمثلة هذه القيم: المساواة بين العاملين، الاهتمام بإدارة الوقت، الاهتمام بالأداء، واحترام الآخرين³، ويجمع الباحثون على أن القيم تعد عنصراً محددًا للعلاقات بين مختلف المصالح والأفراد، كما تسمح لكل فرد أن يستطيع تقييم ما هو جيد، وما هو سيء، وتعطيهم القدرة على التحكم في الأشياء، وكيفية التصرف، والسلوك الذي يمكن أن يتخذ.

¹ أحمد بوشنافة وأحمد بوسهمين، أهمية البعد الثقافي وأثره على فعالية التسيير، مداخلة ضمن المنتدى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة المسيلة، الجزائر، 03-04 ماي 2005م، ص: 03.

² خضير كاضم حود فريجات وآخرون، السلوك التنظيمي، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009م، ص: 260.

³ محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003م، ص: 312.

إذ نقول أن للقيم أهمية بالغة لوجود المؤسسة، فكل المؤسسات تعمل على تبني أو تشكيل مجموعة من القيم، التي توضح الإتفاق المشترك الذي نلمسه بين عمال المؤسسة الواحدة حول ما هو مرغوب، أو غير مرغوب، جيد، أو غير جيد، مهم، أو غير مهم...، وغيرها من القيم التي تقدم صورة عن واقع الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة.

ثانيا: المعتقدات التنظيمية: 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.¹

ويعرفها الكاتب (محمد الفاتح محمود) بأنها: "عبارة عن تصورات مشتركة راسخة في أذهان العاملين في المؤسسة، وتدور حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل وطبيعة إنجاز الأعمال والمهام الوظيفية، وتكمن أهمية هذه المعتقدات فيما يلي: مشاركة العاملين في عملية صنع القرارات، وكيفية إدارة الأعمال المتخصصة لذاها، وأثر ذلك في تحقق الأهداف التنظيمية.²

ثالثا: الأعراف التنظيمية: يعرف الكاتب (محمد الفاتح) الأعراف التنظيمية على أنها: "عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المؤسسة على اعتبار أنها مفيدة لها، وغالباً ما تكون هذه الأعراف غير مكتوبة، واجبة الإلتباع، ومثال ذلك: عدم تعيين الأب والإبن في نفس المؤسسة، وخاصة المنظمات التجارية - كالبانوك-".³

رابعا: التوقعات التنظيمية: يقول الكاتب (محمود) في كتابه -أصول الإدارة والتنظيم- أن التوقعات التنظيمية هي: عبارة عن مجموعة من الأشياء المتوقعة التي يحددها أو يتوقعها الفرد من المؤسسة، وكذلك تتوقعها المؤسسة من الفرد خلال فترة عمل الفرد في المؤسسة، ومثال ذلك: التوقعات المتبادلة بين الرئيس والمرؤوس، وبين الزملاء فيما بينهم، والمتمثلة في التقدير والاحترام وتوفير بيئة تنظيمية تدعم احتياجات الفرد الاقتصادية والنفسية والاجتماعية.⁴

ويمكن توضيح عناصر الثقافة التنظيمية من خلال الشكل التالي:

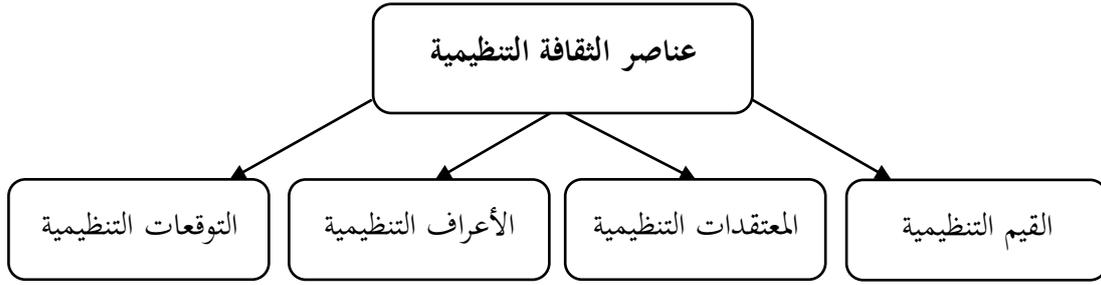
¹ أحمد بوشنافة وأحمد بوسهمين، مرجع سابق، ص: 03.

² محمد الفاتح محمود بشير المغربي، أصول الإدارة والتنظيم، ط1، دار الجنان للنشر والتوزيع، الأردن، 2016م، ص: 164.

³ نفس المرجع، ص: 164.

⁴ نفس المرجع، ص: 165/164.

الشكل رقم (03): يوضح عناصر الثقافة التنظيمية:



المصدر: من تصميم الطالبين انطلاقاً من الأدبيات الواردة في الصفحات السابقة.

2.3.1.1- خصائص الثقافة التنظيمية: لكل موضوع علمي خصائص أو مميزات ينفرد بها، إذ يمكن أن نعتبر

أن سمات الثقافة التنظيمية لا تتعد عن الخصائص العامة للثقافة مضافاً إليها التنظيم وخصوصيته، ومن جملة الخصائص يمكن أن نذكر مايلي:¹

- **الإنسانية:** يعد الإنسان الكائن الوحيد الذي يصنع الثقافة ويبدع في عناصرها، ويرسم محتواها عبر العصور، والثقافة بدورها تصنع الإنسان وتشكل شخصيته، فالثقافة إذن تمتاز بالإنسانية، فهي تشكل من المعارف والحقائق والمعاني والقيم التي يأتي بها الأفراد إلى المؤسسة، أو التي تتكون لديهم خلال تفاعلهم مع التنظيم.²
- **هي نظام مركب:** تضم الثقافة التنظيمية عدداً من المكونات القوية التي تتفاعل مع بعضها البعض لتشكيل ثقافة المؤسسة وتشمل الجانب المعنوي من القيم والأخلاق والمعتقدات والأفكار، والجانب السلوكي من عادات وتقاليد وآداب وفنون وممارسات عملية، والجانب المادي من أشياء ملموسة كالمباني والأدوات والمعدات والأطعمة وغيرها.
- **هي نظام متكامل:** فهي بكونها (كل مركب) تتجه باستمرار إلى بناء الانسجام بين عناصرها المختلفة وبالتالي فأي تغيير يطرأ على أحد جوانب نمط الحياة لا يلبث أن ينعكس أثره على باقي مكونات النمط الثقافي الكلي.
- **هي نظام تراكمي متصل ومستمر:** هي كيان مركب تتجه إلى تشكيل الانسجام بين مكوناتها الأساسية، أي تغيير يطرأ على أحد جوانبه لا يلبث أن ينعكس أثره على باقي مكوناتها، لكونها من صنع الإنسان،

¹ أبو بكر محمود مصطفى، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة -مدخل تنظيمي لإعداد وتطوير التنظيم الإداري للمنشآت المتخصصة-، دط، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2003م، ص:407.

² عيشاوي وهيبة وعيشاوي هجيرة، الثقافة التنظيمية في المؤسسة، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية -بحوث ودراسات-، العدد السابع، مخبر التنمية التنظيمية وإدارة الموارد البشرية، جامعة لونيبي علي البلدية، الجزائر، 02 أكتوبر 2016م، ص:101.

تمارس بواسطة كل أعضاء المؤسسة، فإن كل جيل في المؤسسة يعمل على تسليمها للأجيال اللاحقة مع مراعاة أنها لا تنتقل من جيل إلى آخر بطريقة فطرية وإنما يتم تعلمها وتوريثها عبر الأجيال في المؤسسة عن طريق التعلم والمحاكاة.

• لها خصوصية التكيف: تتصف الثقافة التنظيمية بالمرونة والقدرة على التكيف استجابة لمطالب العامل البيولوجية والنفسية ولكي تكون ملائمة للبيئة الجغرافية وتطور الثقافات والتغير الحتمي للبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة.

وجميع هذه الخصائص التي ذكرت أعلاه تعكس واقع الثقافة التنظيمية ومن خلالها تتمايز وتختلف وتتفاوت الثقافات من مؤسسة إلى أخرى، ولا يمكن أن يتم تبني ثقافة تنظيمية ما، مستوردة وصالحة لكل مؤسسة، بل يجب أن تُستنبط من الواقع المعاش داخل المجتمع، مع مراعاة الخصائص الثقافية لكل فرد داخل المؤسسة.

4.1.1- العوامل المحددة للثقافة التنظيمية:

تشير نتائج الدراسات والبحوث التي استهدفت تحليل وتشخيص الثقافة التنظيمية إلى وجود ستة عوامل محددة للثقافة التنظيمية صنفها الكاتب (محمد الفاتح محمود بشير المغربي) على الشكل الآتي:¹

أولاً- التاريخ والملكية: يعكس تاريخ تطور المؤسسة ونوعية القيادات التي تبادلت إدارتها جزءاً من ثقافتها، كما يعكس نوعية الملكية وهل هي عامة أم خاصة، محلية أم دولية جانباً آخر من الثقافة السائدة في المؤسسة.

ثانياً- الحجم: لا يعني بالضرورة اختلاف الثقافة بين المؤسسات الكبيرة والصغيرة، بقدر ما يعكس أسلوب الإدارة وأنماط الاتصالات ونماذج التصرفات في مواجهة المواقف والتي تتأثر باعتبارات الحجم.

ثالثاً- التكنولوجيا: على سبيل المثال، تركز المؤسسات المتخصصة في استخدام التكنولوجيا المتقدمة في عملياتها على القيم الخاصة بالمهارات الفنية في صياغة ثقافتها التنظيمية، في حين تركز المؤسسات الخدمائية على ثقافة خدمة العملاء والمهارات الشخصية.

رابعاً- الأفراد: تؤثر الطريقة التي يفضلها أعضاء الإدارة العليا في ممارسة العمل، وكذلك تفضيلات العاملين للأساليب المستخدمة في التعامل معهم في تشكيل قيم العمل السائدة في المؤسسة وكذلك ثقافتها المميزة، فالإدارة يصعب عليها فرض ثقافتها المميزة، أو ثقافة لا يؤمن بها العاملون والعكس صحيح.

خامساً- البيئة: فالطريقة التي تختارها المؤسسة في التعامل مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية من عملاء ومنافسين وموردين وعاملين... مهمة من أجل الحفاظ على نجاعتها وسمعتها.

¹ محمد الفاتح محمود بشير المغربي، مرجع سابق، ص: 169.

سادسا- **الغايات والأهداف:** تتأثر الثقافة السائدة بنوعية الغايات والأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيق الزيادة في خدمة العملاء، وتركز على غرس القيم الخاصة بعلاقات العملاء في ثقافتها التنظيمية.

فالثقافة التنظيمية يجب أن تتوفر فيها العناصر المذكورة أعلاه كي يسهل تحديدها ودراستها، هذا وأن هذه المحددات توضح لنا ملامح الثقافة السائدة في الوسط المؤسسي، فالكاتب (محمد الفاتح) ركز في كتابه على المحددات بصفة عامة والتي يسهل ملاحظتها، مثل: التكنولوجيا المستعملة والحجم المؤسسة...، وأما الباحثة (عيساوي وهيبية) فاهتمت على المحددات الشخصية للفرد داخل المؤسسة وأخلاقياته.

2.1- مصادر، أنواع، مستويات ووظائف الثقافة التنظيمية.

1.2.1- مصادر الثقافة التنظيمية:

تلعب الثقافة التنظيمية دوراً حيوياً في حياة المؤسسة، فهي تجمع المؤسسة في كيان واحد متكامل، تجعلها وحدة مترابطة لها اتجاه واضح ومحدد، وهي تجمع أعضاء المؤسسة وتوجههم نحو هدف موحد وهو استمرار وبقاء المؤسسة، والثقافة التنظيمية لا تنشأ بالصدفة، بل هي عملية معقدة وطويلة وتحتاج إلى فترة زمنية كي ترسخ فيها الافتراضات والقيم الخاصة بها، كما أنها تحتاج إلى وسائل لتنتقل من جيل إلى آخر داخل المؤسسة، ولكي يتم فهم الثقافة التنظيمية لابد من معرفة مصادرها التي تنبع منها، وأهمية كل مصدر من خلال الدور الذي يلعبه في تكوين الثقافة التنظيمية.

تعد المعتقدات، والقيم، والأنظمة الاجتماعية، والسياسية، والبيروقراطية، وكذا اللوائح الداخلية لكل مجتمع من المصادر الأساسية التي تنبع منها الثقافة بصفة عامة، وتنتشر الثقافة التنظيمية بين العاملين من خلال وسائل وقنوات متعددة، وأكثر تلك الأشكال نجد: القصص، والطقوس، والرموز المادية، واللغة، ويحدد كل من (بولمان وديل) أهم مصادر الثقافة التنظيمية في الأمور التالية:¹

- **العادات والتقاليد والأعراف:** وهي تمثل قيم المجتمع الذي يعيش فيه الفرد، وهي تعد من أهم مصادر الثقافة التنظيمية، كما أنها تؤثر في شخصية الفرد، وتحدد نمطه السلوكي وفق هذه التقاليد، وحسب المواقع الجغرافية، والبيئية التي يعيش فيها الفرد وتتواجد فيها المؤسسة.

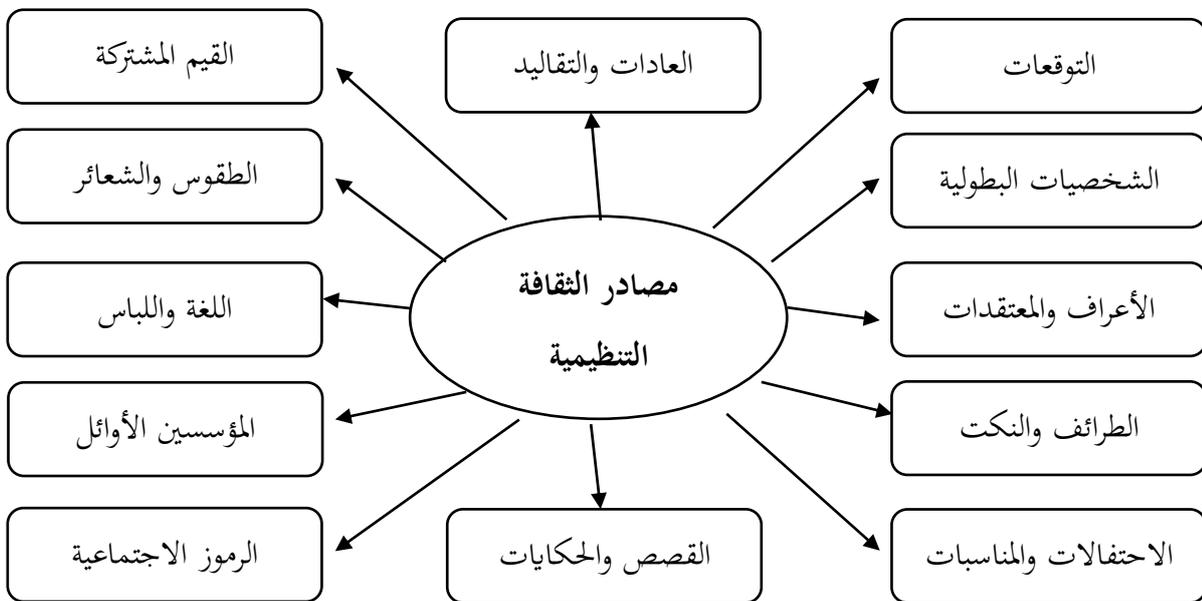
¹ عبد الستار مر كمال، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المؤسسات التربوية المختصة - تحليل إستطلاعي لمعلمي مدرسة "الأطفال معوقين بصريا" بمدينة الجلفة (دراسة مسحية)-، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل، تحت إشراف: هشام حسان، قسم العلوم الاجتماعية، كلية الآداب واللغات والعلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، 2014/2013م، ص ص:80/78. (غير منشورة)

الفصل الثاني..... أدبيات سوسبولوجية حول الثقافة التنظيمية

- الطقوس واحتفالات المناسبات: وتتمثل في الإحتفال بالعيد في بعض الأجهزة والمؤسسات أو الشركات، بعد عودة الموظفين والعاملين إلى العمل، والتقائهم ببعضهم في احتفالات بداية العام أو نهايته، أو في تعارف الموظفين الجدد على الموظفين القدماء، أو في استقبال مدير جديد، أو توديع موظفين انتقلوا إلى العمل في مكان آخر.
- الأساطير: وهي حكايات خرافية تستخدم كرموز اجتماعية، ولها وجهان: أحدها إيجابي والآخر سلبي، ويتجسد الجانب الإيجابي في ربط الإنسان بتراته، وثقافته القديمة ومجتمعه، وتقديم الدروس والعبر للاستفادة منها في مواجهة مشكلات الحاضر والمستقبل، أما الجانب السلبي فيتجسد في خلط الأساطير بين الحقيقة والخيال.
- المجاز، والطرائف، والنكت، والألعاب: يجري استخدامها كأساليب رمزية للتعبير عن المحبة والألفة وتخفيف بعض الصراعات بين العاملين، وتنقية القلوب من المشاحنات، أو سوء الظن أو عدم الثقة، وتعد الطرائف والنكت والألعاب والمجاز بمثابة وسائل إنسانية تستخدم في الاحتفالات والاجتماعات لإزاحة بعض العوائق في أثناء عملية الاتصال بين أعضاء المؤسسة، والتي تهدف إلى تعديل بعض الممارسات الإدارية أو السلوكية لبعض الأعضاء في المؤسسة.
- البطولات والأمثال الاجتماعية: وتتمثل في قصص القادة في مجال السياسة والإدارة والتاريخ وغيره، وتأخذ كقدوة ومثال يحتدى به في مؤسسات العمل الحديثة.

ويمكن توضيح مصادر الثقافة التنظيمية من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (04): يبين مصادر الثقافة التنظيمية



المصدر: إيهاب فاروق مصباح العاجز، مرجع سابق، ص:15.

ويتضح لنا أن هذه المصادر لها الأثر الكبير والعظيم في حياة المؤسسة وسيورها على النهج الصحيح، وذلك بتوجيه المورد البشري نحو تحقيق الهدف، ولها الدور الهام في تطوير أداء القدرات البشرية، مع إضافة خاصية للمؤسسة تميزها عن المؤسسات الفرعية، وبالتالي تشكل العادات والتقاليد، والقصص، والطقوس، والرموز، واللغة، هوية المؤسسة وقدراتها على السير قدماً في تشكيل ثقافة تنظيمية خاصة قادرة على البقاء والاستمرارية نحو الأفضل.

2.2.1- أنواع الثقافة التنظيمية: إن المتبع للأدبيات الإدارية والتنظيمية التي تناولت موضوع الثقافة التنظيمية، يجد أن هناك عدة أطرحات لأنواع الثقافة التنظيمية وذلك راجع إلى تعدد الباحثين واختلاف وجهات نظرهم في تقسيم الأنواع، حيث أشار بعض الباحثين في الإدارة إلى أن أنواع الثقافة التنظيمية تختلف من مؤسسة إلى أخرى، ومن قطاع إلى قطاع آخر، ومن أبرز هذه الأنواع نجد تقسيم الباحثان (السواط عوض الله) و(العتيبي سعود محمد) وهو كالآتي:¹

- **الثقافة البيروقراطية:** وفي مثل هذه الثقافة التنظيمية تتحدد المسؤوليات والسلطات، فالعمل فيها يكون منظماً، والوحدات يكون بينها تنسيق، وتسلسل السلطة يكون بشكل هرمي، وتقوم هذه الثقافة على التحكم والإلتزام.

- **الثقافة الإبداعية:** وتتميز بتوفر بيئة للعمل مساعدة على الإبداع، ويتصف أفرادها بحب المخاطرة في اتخاذ القرارات، ومواجهة التحديات.

- **الثقافة المساندة:** تتميز بالصدقة، والمساعدة فيما بين العاملين، فيسود جو الأسرة المتعاونة، وتوفر المؤسسة الثقة والمساواة والتعاون، ويكون التركيز على الجانب الإنساني بشكل كبير في هذه البيئة.

- **ثقافة العمليات:** ويكون الإهتمام محصوراً على طريقة إنجاز العمل، وليس للنتائج التي تتحقق، فينتشر الحذر والحيطه بين الأفراد، والذين يعملون على حماية أنفسهم، والفرد الناجح هو الذي يكون أكثر دقة وتنظيماً، ويهتم بالتفاصيل في عمله.

- **ثقافة المهمة:** تركز هذه الثقافة على تحقيق الأهداف وإنجاز العمل، وتهتم بالنتائج وتحاول استخدام الموارد بطرق مثالية من أجل أن تحقق أفضل النتائج، وبأقل التكاليف.

- **ثقافة الدور:** وهي التي تركز على نوع التخصص الوظيفي، وبالتالي الأدوار الوصفية أكثر من الفرد، وتهتم بالقواعد والأنظمة، كما أنها توفر الأمن الوظيفي والاستمرارية، وثبات الأداء.

¹ السواط عوض الله و العتيبي سعود محمد، البعد الوقي لثقافة التنظيم، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، كلية الاقتصاد والإدارة، الجزء12، العدد01، مركز النشر العلمي، المملكة العربية السعودية، دس، ص:26.

ويمكن توضيح أنواع الثقافة التنظيمية من خلال الشكل الآتي:

الشكل رقم (05): يوضح أنواع الثقافة التنظيمية



المصدر: إيهاب فاروق مصباح العاجز، مرجع سابق، ص: 23.

من خلال ذكر أنواع الثقافة التنظيمية يمكننا القول بأنّ نوع الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة يتحدد وفق عدة عناصر ومعايير، فطبيعة المجتمع الذي تنتمي إليها المؤسسة، وكذا النشاط الذي تزاوله، والذي لا يمكن عزله عن ثقافة الثقافة الوطنية ولا عزلها عن ثقافة القطاع الذي تنتمي إليه، ناهيك عن نمط القيادة السائد فيها، إلى جانب إستراتيجيتها وأهدافها المسطرة هي من تحدد طبيعة أو نوع الثقافة التنظيمية السائد فيها.

3.2.1- مستويات الثقافة التنظيمية:

ينتمي كل منا إلى عدد من الجماعات، أو شرائح المجتمع في وقت واحد، فالناس يحملون صفات جديدة متعددة من البرمجة الذهنية السائدة في هذه المستويات المختلفة من الثقافة، والتي تتمثل في: ثقافة المجتمع (الوطنية)، ثقافة النشاط (الصناعة)، ثقافة المؤسسة، إضافة إلى ثقافة الجماعات المهنية (فرق العمل).

تتطور ثقافة المؤسسة من خلال مجموعة من القوى، التي توجد في هذه المستويات الأساسية، حيث تعتبر ثقافة المؤسسة ناتج للثقافة بمفهومها الواسع على مستوى المجتمع، وعلى مستوى الصناعة، أو النشاط، ويتطلب التحليل الدقيق للثقافة فهم الداخل، والتفاعل بين الثقافة على مستوى كل من الصناعة، أو النشاط، أو المجتمع مع خصائص المؤسسة.

وسوف نورد فيما يلي المستويات الأربعة للثقافة التنظيمية وهي على الشكل الآتي:

المستوى الأول: ثقافة المجتمع

تعتبر من أهم مصادر ثقافة المؤسسة، حيث أن كل فرد ينضم إلى المؤسسة يكون حاملاً معه ثقافة مجتمعه، وثقافة الدولة التي يعيش فيها، من خلال ما يحمله من قيم، واتجاهات، ومعتقدات، ويساهم في تشكيل ثقافة تنظيمية للمؤسسة، وتتأثر هذه الثقافة بعدد من القوى الاجتماعية، مثل: النظام السياسي، النظام الاقتصادي، الظروف الثقافية والاجتماعية، الظروف البيئية والدولية، والعولمة، وتعمل المؤسسة داخل هذا الإطار العام لثقافة المجتمع، حيث تؤثر على استراتيجيات المؤسسة ورسالتها وأهدافها ومعاييرها وممارستها، ويجب أن تكون استراتيجية المؤسسة ومنتجاتها وخدماتها وسياساتها متوافقة مع ثقافة المجتمع، حين تكتسب المؤسسة الشرعية والقبول من ذلك المجتمع، وتتمكن من تحقيق رسالتها وأهدافها.¹

المستوى الثاني: ثقافة النشاط

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

المستوى الثالث: الثقافة الداخلية للمؤسسة.

ويقصد بها مجموعة العوامل الثقافية المشتركة بين الأفراد، وجماعات العمل داخل المؤسسة، الذي ينتج جراء تلاقي الثقافات الجزئية الخاصة بكل فريق عمل داخل المؤسسة، وتعامل الأفراد، واحتكاكهم الدائم ببعضهم البعض، إضافة إلى الأطر والسياسات التنظيمية التي حددها المؤسسة، وهذا الشيء من شأنه أن يوحد نمطاً تفكيرياً وثقافياً متجانساً لدى الأفراد، وهو الذي يمكن أفراد المؤسسة من الإلتزام بتنفيذ سياسات وقرارات المؤسسة وتحقيق أهدافها.²

¹ عبد الله احمد سالم، أهمية فهم الاختلافات الثقافية في بيئة العمل، ندوة الاتجاهات الحديثة في التطوير الإداري وتحسين جودة الأداء المؤسسي، طنجة، المملكة المغربية، 10-12 أبريل 2010م، ص:54.

² Med Nuiga, **La Conduite Du Changement Par La Qualité Dans Un Contexte Socioculturel -Essai De Modélisation Systémique Et Application A L'Entreprise Marocaine-**, Thèse De Doctorat En Génie Industrielle, Dirige Par : P. Truchot. Ensam, Paris, 2003, P:69.

المستوى الرابع: ثقافة الجماعات المهنية (فرق العمل)

هي ليست نتاجاً للخصائص الاجتماعية فقط، بل هي امتداد لماضي مهني مشترك، حيث أن جزءاً كبيراً من ثقافة وهوية الفرد تتشكل خلال عمله، وتؤثر على الثقافة التنظيمية للمؤسسة، حيث هناك مجموعة من الثقافات الفرعية داخل أي مؤسسة، يمكن تقسيمها حسب مستويات هرمية وهي: الإدارة العليا، الإطارات السامية، الإطارات المتوسطة، أعوان التحكم، تقنيون، إداريون وعمّال، أو حسب الوحدات الفرعية، مثل: قسم، مصلحة، ورشة، وهذا ما يقصد به (جماعة العمل)، ويتعين على إدارة المؤسسة إحداث نوع من التلاحم، والتعاون بين أعضاء وفريق العمل بغية الحصول على مستوى مرتفع من الأداء، ذلك أن لجماعية العمل دور مهم في الرفع من مستوى أداء العاملين.¹

4.2.1- وظائف الثقافة التنظيمية:

تمثل الثقافة التنظيمية المحرك الأساسي لنجاح أي مؤسسة، فهي تلعب دوراً كبيراً في تماسك الأفراد والحفاظ على هوية الجماعة، كما أن لديها مهام ووظائف عديدة تعمل على تحقيقها في نسق العام للمؤسسة، فقد أوردها الباحثان (جرينبرج جيرالد) و (بارون روبرت) في العناصر الآتية:²

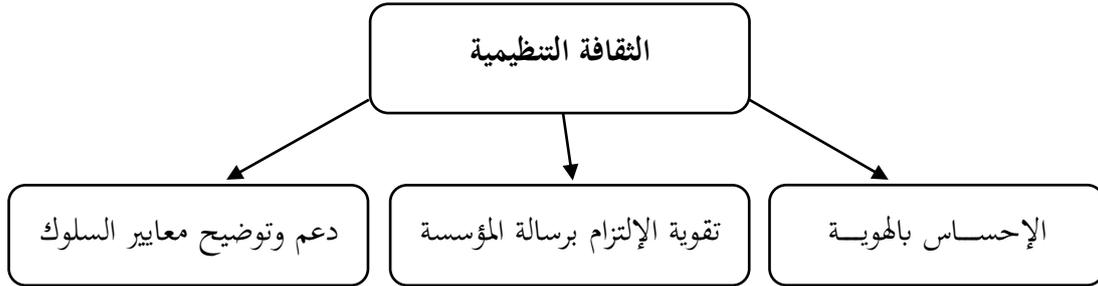
- تزود المؤسسة والعاملين فيها بالإحساس بالهوية: كلما كان من الممكن التعرف على الأفكار والقيم التي تسود في المؤسسة كلما زاد ارتباط العاملين برسالة المؤسسة وزاد شعورهم بأنهم جزء حيوي منها.
- إيجاد الالتزام برسالة المؤسسة: ذلك أن تفكير الناس عادة ما ينحصر حول ما يؤثر عليهم شخصياً إلا إذا شعروا بالإنتماء القوي للمؤسسة بفعل الثقافة العامة المسيطرة، وعند ذلك يشعرون أن اهتمام المؤسسة التي ينتمون إليها أكبر من اهتماماتهم الشخصية، ويعني ذلك بأن الثقافة تذكرهم بأن مؤسستهم هي أهم شيء بالنسبة لهم.
- تدعيم وتوضيح معايير السلوك بالمؤسسة: فالثقافة التنظيمية تقود أفعال وأقوال المورد البشري، مما يحدد بوضوح ما ينبغي قوله أو عمله في كل حالة من الحالات وبذلك يتحقق استقرار السلوك المتوقع من الفرد في الأوقات المختلفة، وكذلك السلوك المتوقع تجاه عدد من العاملين في نفس الوقت.

¹ خبابة علاء الدين، مرجع سابق، ص:23.

² جرينبرج جيرالد وبارون روبرت، إدارة السلوك في المنظمات، تر: رفاعي رفاعي وبسيوي اسماعيل، دط، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2004م، ص:360.

ويمكن توضيح الوظائف الأساسية للثقافة التنظيمية من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (06): يبين الوظائف الأساسية للثقافة التنظيمية



المصدر: من إعداد الطالبين انطلاقاً من الأدبيات الواردة في الصفحات السابقة.

وكتعقيب بسيط، إذا نظرنا إلى التنظيم الإداري لأي مؤسسة سنجده يمثل نظاماً اجتماعياً من صنع الإنسان، وعلى المدير ألا ينظر إلى المؤسسة أنها تحتوي على عدد من الوحدات المنفصلة، بل على أساس أن هذه الوحدات مترابطة وتشكل نظاماً كلياً متكاملًا، ويبرز دور الإدارة في تحقيق التكامل بين أفراد المؤسسة والوظائف المختلفة، وهذا ما يتيح لكل جزء من النظام أن يؤدي دوره في تحقيق الهدف المنشود والرئيسي للمؤسسة.

3.1- نظريات، نماذج، تشكيل الثقافة التنظيمية والحفاظ عليها:

1.3.1- نظريات الثقافة التنظيمية:

إن المتتبع للخلفية التاريخية لموضوع الثقافة التنظيمية في الدراسات التنظيمية يجد أنها لم تأتي من فراغ، بل كانت نتيجة محاولات ودراسات من مختلف النظريات والمفكرين المهتمين بال مجال التنظيمي والمؤسسي، وعليه سوف نورد أهم النظريات التي عاجلت هذا الموضوع، وهي كالتالي:

- **نظرية القيم:** يرى أنصار هذه النظرية ندرة وجود مبدأ تكاملي واحد يسود الثقافة، وإنما الثقافة الواحدة يسودها عدد محدود من القيم، والإتجاهات تشكل الواقع لدى الحاملين لتلك الثقافة، وأن كل ثقافة توجد بها مجموعة من القوى التي يؤكد أفراد الجماعة على أهميتها، تسيطر على تفاعل الأفراد، وتحدد الكثير من أنماطهم الثقافية.

- **نظرية روح الثقافة:** تنطلق هذه النظرية من أن كل ثقافة تنظيمية تتميز بروح معينة تتمثل في مجموعة من الخصائص، والسمات المجردة التي يمكن استخلاصها من تحليل المعطيات الثقافية، وتسيطر تلك الروح على شخصيات القادة والعاملين في المؤسسة، وعليه يمكننا القول أن روح الثقافة تشير إلى مجموعة القيم التي ينظر إليها على أنها إطار مرجعي لمعظم أفراد جماعة التنظيم، وتحدد أيضا النمو الثقافي الممكن تحقيقه من خلال ثقافة

المؤسسة المستمدة أصلاً من ثقافة المجتمع، وهذا يجعل روح الثقافة لأية مؤسسة إدارية تتمثل في جانبي الاستمرار والتطور.

- **نظرية التفاعل مع الحياة:** تعتمد هذه النظرية على الطريقة التي يتعامل بها أفراد التنظيم مع من حولهم، والتي يعرف القائد بواسطتها كل فرد في وحدته القيادية، حيث يؤدي القائد من خلالها دوره في التنظيم دون التصادم مع غيره، ويتمثل جوهر هذه النظرية في أن أسلوب النظر إلى الحياة يختلف عن روح الجماعة، وعن أسلوب التفكير وعن الطابع القومي، وإنما يمثل الصورة التي كونها أعضاء التنظيم عن الأشياء والأشخاص الذين يؤدون أدوار مهمة في حياتهم الوظيفية، وتعكس هذه الصورة قيم الجماعة، ودرجة تماسكها وأسلوب تعاملها مع القادة والزملاء داخل المؤسسة.

- **نظرية سجية الثقافة:** تتمحور أفكار هذه النظرية حول الخبرة المكتسبة التي يعطيها أعضاء التنظيم قيمة معينة مشتركة، وتعتبر هذه الخبرة عن الصيغة العاطفية للسلوك الذي يدور نمطه حول الحالة الاجتماعية، أو يعبر عن مجموعة المشاعر والعواطف نحو العالم، والتي تؤثر في معظم سلوكيات أفراد المؤسسة، وهذه الخبرة تنمو من خلال التدريب والممارسة اللذان يؤديان إلى تراكم مكوناتها لدى الفرد وينتج عن هذا التراكم شكل المهارة والمعرفة التي تحدد سلوك الفرد وتؤثر فيه، وتتجه عناصر الثقافة في هذه الخبرات إلى نوع من الإنسجام، والتوافق مع القيم والاتجاهات العامة في شخصيات الأفراد.

وهناك طروحات أخرى لبعض الباحثين حول نظريات الثقافة التنظيمية يمكن إيجازها فيما يلي:

أولاً: نظرية المستويات لفومبرن: حيث حدد ثلاث مستويات للمؤسسات هي: الاجتماعي والصناعي والتنظيمي، إذ يرى أن الثقافة التنظيمية هي نتاج لثقافة أوسع تكون المؤسسات التي قد تكاملت معها، ويعد التفاعل بين المستويات الاجتماعية والصناعية والثقافية مع خصائص المؤسسة أمراً مهماً في تحليل ثقافتها، ويتضمن المستوى الاجتماعي للقيم والاتجاهات والمعاني التي يجلبها الأعضاء في المؤسسة، إذ قد تتأثر الثقافة بقوى اجتماعية كالأنظمة التعليمية والسياسية والاقتصادية والتركيبية الاجتماعية للمجتمع ككل، فكلما كانت ثقافة المؤسسة منسجمة مع ثقافة المجتمع فإن ذلك يعني التماسك، إذ يتحقق ذلك بطرق عديدة منها قبول المنتجات والإعلانات ورسالة المؤسسة عندما ترغب في المحافظة على الشرعية والقبول.¹

ثانياً: نظرية المراحل لشين: تتجسد فكرة وجذور نشوء الثقافة التنظيمية وفق هذه النظرية على مفهوم الجماعة وحجم التغيير في أهدافها وافترضاها وما تركز عليه في سبل رسم معالم أدوارها بوضوح وبقوة، إذ يرى أن المؤسسة

¹ العزاوي سامي فياض، ثقافة منظمات الأعمال - الأعمال والمفاهيم والأسس والتطبيقات -، ط1، معهد الإدارة العامة، السعودية، 2009م، ص:85.

تتخذ من المجموعة التي تعمل فيها مساراً متسلسلاً من المراحل في تقدمها وتطورها، وهذه المراحل هي: مرحلة مواجهة السلطة والإعتمادية، ومرحلة المواجهة وتمايز الأدوار، ومرحلة الابتكار والإستقرار، ومرحلة البقاء والنمو.¹

ثالثاً: نظرية الأبعاد لشوالز: هذه النظرية تنظر للثقافة التنظيمية على أنها نتيجة تفاعل عوامل داخلية وخارجية تتمثل بالبعد التطوري، حيث أن لكل مؤسسة عندما تنشأ ثقافة وليدة تمر هي الأخرى بمجالات تتمثل بالتحدي والابتكار والإستجابة وكذا الإستقرار، ويكون البعد الداخلي متمثلاً باتجاهات المؤسسة نحو الإنجاز والشعور بالتطوير المهني، أما البعد الخارجي فيقصد به مدى التكيف والتفاعل مع البيئة الخارجية، بمعنى أنها تتسم بالمرونة والإبداع والمخاطرة، إذ تكون هذه العوامل الثلاثة مجموعات ضغط على نشوء الثقافة أو تغييرها أو ولادة ثقافات فرعية جديدة، وهذا من خلال التجديد أو تبني أهداف جديدة أو من خلال تغيير النسيج الثقافي السائد.²

هذا الأمر نفسه يتداخل مع نظرية النسق المفتوح، إذ على المؤسسات التي تريد الإستمرارية والتطور أن تواكب تغيرات البيئة الخارجية (ثقافة المجتمع، المنافسة، التكنولوجيا...)، وكذا مساندة التغيير هو الحل الأمثل للبقاء، وإذا ابتعدت عن هذا المقصد سوف تنغلق الثقافة التنظيمية على نفسها وتصاب بالضعف والوهن وينجر عنه الزوال بنسبة كبيرة، كل هذا نتيجة الجمود والإستاتيكا التي تصيب المؤسسة، مما سيسمح بظهور ثقافات فرعية مغايرة ومنافسة.

رابعاً: نظرية المؤسسة والقائد: القيادة التحويلية أو القيادة التبادلية بمعنى تبديل الثقافة السائدة في مؤسسة معينة بأخرى جديدة، ليعرفوا بالقيادة الرموز التحويلية، أي يقوم بتغيير النمط الثقافي السائد في المؤسسة عن طريق تغيير الأنظمة والهيكلة التنظيمية، ومن أجل نجاحها لجأ القادة إلى تغيير كل الأنظمة (القوة، الرقابة، والهيكلة التنظيمية) من أجل تعزيز المشاركة والمرونة وتواكب التكيف والإبداع، لأن هذه المكونات التنظيمية تساعد على إنجاز أهداف كثيرة من التنظيمات وهذا ما يعرف بثقافة التغيير الداخلي.³

خامساً: النظرية التعددية: يفسر (لويس) أن نشوء الثقافة ضمن منظور النظام عبر الأنظمة الفرعية تتمثل بالثقافات الثانوية الفرعية، ولأن الثقافة التنظيمية تكون محكومة بفعل الآليات الرسمية لتدعيمها، فإن أثر الثقافات

¹ نفس المرجع، ص ص: 87/88.

² نفس المرجع، ص ص: 88/89.

³ نسيم بومعروف، دور الثقافة التنظيمية في التوافق النفسي-الاجتماعي للعامل -دراسة ميدانية على موظفي مصالح التدريس بجامعة محمد خيضر-، أطروحة نهاية الدراسة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علم النفس تخصص علم النفس الاجتماعي تحت إشراف: نور الدين تاويرت، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2013/2014م، ص: 122. (غير منشورة)

الفرعية لن تتيح لها فرصة الإنتشار بسهولة بفعل وجود الحاجز المهني وهو سبب نشوئها، وتأثير الصراعات الناجمة عن التباين في قيم وافتراضات الجماعة.¹

2.3.1- نماذج عالمية للثقافة التنظيمية :

أولاً: شركة ماتسوشيتا اليابانية: أسس (كونوسوكي ماتسوشيتا) شركة في اليابان، فهي بُنيت بجهود كبيرة لمؤسسها الذي يعمل عملاً بسيطاً كمساعد لصاحب محل تأجير الدراجات، ثم بدأ التفكير في الأدوات الكهربائية واكتشف المشترك الكهربائي الذي يمكن من تشغيل أكثر من جهاز كهربائي على نفس مكان توصيلة الكهرباء، ثم دخل مجالات أخرى لإنتاج الأدوات والأجهزة الكهربائية، وأخذت الشركة تنمو وتتوسع عاماً بعد آخر وهي الآن من أكبر شركات العالم.

أما عن القيم التنظيمية وفلسفة الإدارة للشركة فهناك الكثير من المواقف المحيرة والأقرب للتناقضات في أسلوب العمل بشركة ماتسوشيتا، والتي يمكن تفهمها عندما نعرف القيم التي تكمن وراء هذه المواقف والتي تتلخص فيما يلي:²

- يتقبل المدير التنفيذي الآراء الجديدة وكسب ثقة العاملين بالرغم من أن مركزه يسمح له بقوة في التنظيم ولكن لا يستخدمه سلبياً.
- وضعت الشركة نشيداً خاصاً يردده 87000 موظفاً وعمالاً في جميع أنحاء اليابان كل صباح في الساعة الثامنة، والذي يعكس قواعد القيم التي تتمسك بها هذه الشركة.
- هناك نوعان من التدريب في الشركة: الأول لتنمية المهارات والثاني للتمسك بالقيم الخاصة بالشركة ويتم تلقين هذه القيم خلال فترة طويلة من التلمذ طوال الحياة الوظيفية في هذه الشركة.
- يطلب من الموظف العضو في أي مجموعة عمل التحدث مرة على الأقل كل شهرين ولمدة عشر دقائق إلى أفراد مجموعته عن قيم الشركة وعلاقتها بقيم المجتمع.
- إذا ارتكب أي فرد خطأ غير متعمد فالشركة تكون في غاية التسامح ويعتبر ذلك من ضمن تكاليف التدريب لتعلم شئى جديد، بينما يتلقى الموظف نقداً لاذعاً وقد يطرد من العمل عندما ينحرف عن المبادئ الأساسية للشركة.

¹ العزاوي سامي فياض، مرجع سابق، ص:90.

² براهيمى صونية، محاضرات في مقياس الثقافة التنظيمية، مطبوعة دعم بيداغوجي موجهة لطلبة السنة الأولى ماستر: علم اجتماع العمل والتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد لمين دباغين سطيف02، الجزائر، 2017/2018م، ص ص:33/32.

- تشمل القيم الروحية السبع المشتركة: خدمة المواطن من خلال الصناعة، العدالة والإنصاف، الوثام والتعاون، السعي للأفضل للياقة والتواضع، التكيف والإستيعاب، والامتنان.
- أعادت ماتسوشيتا الغرض الذي تعمل من أجله ووضعت بذلك فلسفة تربط قابلية تحقق الأرباح في العمل التجاري بالمصلحة الاجتماعية، وذلك على أساس أن العمل التجاري يقدم خدمة للمجتمع بتوفير احتياجاته، ويجب ألا تكون الأرباح هدفاً بشعة للمؤسسات، ويجب كسب ثقة المجتمع في ما تقدمه المؤسسة من شئ له قيمة وقبول اجتماعي.

تأتي شركة ماتسوشيتا الكتريك كومباني من بين الخمسين شركة الكبرى في العالم، على أساس النمو الهائل الذي أتاح لها تبوء هذه المرتبة هو بحد ذاته ظاهرة تترك في النفس أثراً عميقاً، إلا أننا عندما ننظر إلى نموها المقصود به نمو مجتمع مصغر في المجتمع الأكبر، وإلى ملاءمته الوفيرة لحضارة وقيم أمته وإلى انجازه المقصود لفعالية مستمرة نحو التقدم تبدو قادرة على الإستمرار حتى بعد رحيل مؤسسها، عندئذٍ ندرك بأنها ليست فقط ظاهرة عابرة من نجاح مالي يستدعي الإهتمام ويثير الدهشة.

فقد أصبحت ماتسوشيتا شركة عظيمة لا يقتصر نجاحها على جني الأرباح بل أنها تقدم أكثر من ذلك بكثير، ذلك أنها أصبحت نظاماً تنسيقياً يفي بحاجات مجتمعه وزبائنه ومديره وموظفيه، وهو فوق كل ذلك كله مبرمج بحيث يتكيف عند الضرورة مع ما قد يأتي من تغيرات.¹

ويمكننا القول أن الخصائص التي تتميز بها المؤسسات اليابانية ومن بينها شركة ماتسوشيتا الكتريك كومباني من مشاركة وروح فريق ومسؤولية فردية وجماعية إلى جانب الإشراف المباشر، وكذا الرقابة الذاتية كانت سبباً جوهرياً في تشكيل جو يسوده الإلتزام والإحترام في ظل ثقافة تنظيمية متميزة هي التي كان لها الأثر على المجتمع الياباني وبالتالي فهي سر للتقدم والتطور الرهيب الذي شهدته دول اليابان في العقد الأخير أمام نظرائها في العالم.

ثانياً: شركة آبل Apple للحاسبات: تسعى المؤسسات دائماً نحو التميز وصنع العلامة المميزة لها عن جميع منافسيها ولن يكون ذلك ما لم تتميز المنظمة بهوية خاصة بها تجعلها أكثر فاعلية وذات أثر بارز على المجتمع بشكل عام وعلى موظفيها بوجه الخصوص، من أبرز الأمثلة للمؤسسات ذات الهوية المميزة شركة "آبل Apple" فعلى الرغم من انتشارها الواسع في العالم وتعدد فروعها إلا أن لها هوية تنظيمية رائدة تتحدث عن نفسها حتى أصبح شعار التفاحة المقضومة معياراً للجودة في مجال الأجهزة الإلكترونية.²

¹ ريتشارد تانز باسكال وانطوني أئوس، فن الإدارة اليابانية، ط1، دار الحمراء للنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، 1990م، ص:15.

² عبد الله البريدي، الهوية التنظيمية - كيف ينظر الأفراد إلى منظماتهم-، مجلة التدريب والتقنية، العدد 96، المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2007م، ص:50.

تعد شركة "أبل" للحاسبات مثلاً يحتذى به، فجاحها يرجع إلى أكثر من مجرد امتلاكها للمنتج الصحيح في الوقت الصحيح، بل إنه أيضاً نتيجة لشعبية الشركة والثقافة التي تلتزم بها، وطبقاً لأحد التقارير فإن (ستيفن جوبز) رئيس الشركة والمشارك في تأسيسها، قد أحضر للشركة نمطاً صارماً للإتصالات وكرامية للتدرج الهرمي والقواعد، وقد ترجمت هذه الفلسفة في الشركة إلى نقص البيروقراطية والقواعد الغير الرسمية، وفي المقابل كانت "أبل" قادرة على جذب مجموعة من المتخصصين الشباب مرتفعي الدافعية الذين يمثل تحمسهم بمقصان في شرت يرتديها أعضاء فريق المشروعات "يعملون 90 ساعة في الأسبوع ويحبون كل دقيقة منه"، وفي "أبل" هكذا يتفق معظم الخبراء فإن ثقافة الشركة وقيمها الرئيسة ذات تأثير عظيم على نجاح الشركة.¹

ثالثاً: شركة مايكروسوفت: إن (بيل جيتس Bill Gates) الرئيس التنفيذي للشركة الذي اشتهر بمجموعة القيم التنظيمية التي يؤكد عليها: المبادرة الرائدة، الملكية، الابتكار والإبداع، الأمانة، الصراحة والاتصالات المفتوحة، ومن خلال التأكيد على المبادرة الرائدة، وقد جاهد (Bill Gates) لجعل مايكروسوفت تتصرف بشكل أقل من كونها شركة ديمقراطية كبيرة، وبشكل أكبر من كونها مجموعة من الشركات الصغيرة الأكثر تناسقاً وتكيفاً، وقد أكد على ضرورة منح مديري المستوى الأدنى حيزاً كبيراً من الإستقلالية في مجال صنع القرار، كما شجعهم على خوض غمار المخاطرة وتحمل نتائجها، لأن التأكيد الذي وضعه (جيتس) على قيم مثل الأمانة، الصراحة، الوضوح، الإتصالات المفتوحة، ما هو إلا انعكاس لمعتقداته حول ضرورة وجود حوار داخلي مفتوح لضمان نجاح العمليات داخل المؤسسة.

إن المديرين الاستراتيجيين مثل (بيل جيتس) يعملون بشكل متعمد على زرع قيم توضح لتابعيهم ضرورة الإلتزام بأداء أدوارهم بطرق مبتكرة، وهو يعملون على ترسيخ ودعم أعراف وقواعد سلوكية تقتضي بأنه لكي يصبح الموظفين مبتكرين ومبادرين ينبغي أن يشعروا بحرية التصرف والإستقلالية، حتى ولو بدا أن هناك فرصة للفشل، ويقوم مديرون آخرون برعاية وتشجيع قيم تقتضي ضرورة تحري الموظفين الحذر والحيطه في تعاملهم مع الآخرين، وضرورة التشاور مع رؤسائهم قبل اتخاذ القرارات المهمة، وتسجيل تصرفاتهم كتابة حتى يمكن مساءلتهم عما حدث، وقد يشجع مديرو بعض المؤسسات مثل الشركات الكيماوية والنفط والمؤسسات المالية وشركات التأمين، مفهوم التحفظ الحذر عند اتخاذ القرارات.²

¹ جرينج جيرالد وبارون روبرت ، مرجع سابق، ص ص: 558/557.

² شارلز هيل وجارديت جونز، الإدارة الإستراتيجية -مدخل متكامل-، تر: محمد سيد أحمد عبد المتعال واسماعيل علي بسويقي، ط1، دار المريخ للنشر والتوزيع، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2008م، ص ص: 26/25.

3.3.1- تشكيل الثقافة التنظيمية والحفاظ عليها:

تتميز الثقافة بصفة عامة بخاصية الانتقال والتوريث، فهي تراكمية وتنتقل من جيل إلى آخر، وهذا ينطبق تماماً على الثقافة التنظيمية باعتبار أن القاسم المشترك بينهما هو العنصر البشري، فالثقافة التنظيمية تتشكل بفعل التفاعلات والممارسات والخبرات التي يمر بها العاملون داخل التنظيم، والتي يعتقدون إنها سلوكيات يتم مكافأتها، فتعزز باعتبارها طريقاً لاكتساب مزيداً من المزايا والمنافع، ومن أهم الآليات الرئيسة لتشكيل ثقافة المؤسسة هي:¹

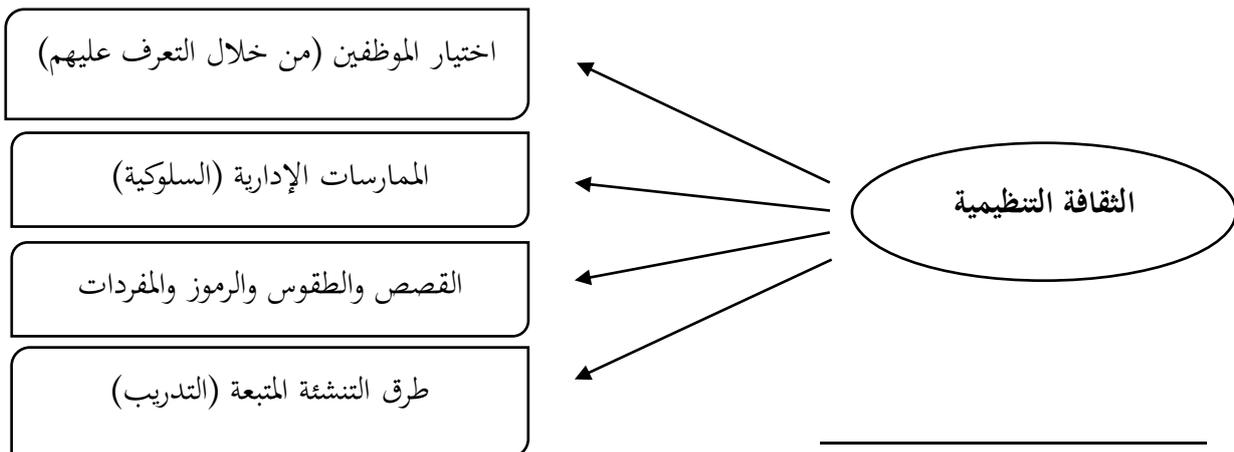
- **اختيار الموظفين:** تعتبر عملية اختيار الموظفين خطوة رئيسة في تشكيل الثقافة التنظيمية، ذلك أنه ومن خلال عملية الاختيار يتم التعرف على الأفراد الذين ترى المؤسسات أن لديهم مجموعة من الصفات والأنماط السلوكية، والخلفيات الثقافية، والإ استعدادات والتوجهات المناسبة لها، فعملية التعيين تعني في نهاية المطاف اختيار الأشخاص الذين يتفوقون مع قيم المؤسسة.

- **ممارسة الإدارة العليا:** رغم أهمية القيم المعلنة، إلا أن الممارسات تبقى الاختيار الحقيقي لطبيعة الثقافة التنظيمية السائدة، إذ يتضح ومن خلال الأفعال أنواع السلوك التي يتم مكافأتها والسلوكيات التي يتم استنكارها ومعاقبتها، ويشكل ذلك مؤشرات واضحة للعاملين.

- **التنشئة والتطبع:** يلزم لتثبيت الثقافة التنظيمية المطلوبة لدى العاملين أن تهتم المؤسسات وبعد تعيين الموظفين القيام بتدريبهم، فالتدريب هو نوع من التطبيع الاجتماعي يتعلم من خلاله الموظفون الكثير عن المؤسسة وأهدافها وقيمها وما يميزها عن المؤسسات الأخرى.

- **القصص والطقوس والرموز والمفردات:** تتعزز الثقافة التنظيمية وتستكمل الآليات الرسمية الثلاث السابق بمجموعة من الآليات غير الرسمية، وتمثل بالطقوس والقصص التي يتم تداولها في المؤسسة بقصد ترسيخ القيم التي تحرص المؤسسة على تعزيزها، ويوضح الشكل التالي آليات تشكيل الثقافة التنظيمية:

الشكل رقم (07): يوضح آليات تشكيل الثقافة التنظيمية



¹ محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، ط3، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن، 2008م، ص:381.

المصدر: من تصميم الطالبين انطلاقاً من الأدبيات الواردة في الصفحات السابقة.

وهناك مجموعة من العوامل التي تلعب دوراً كبيراً في المحافظة والبقاء على الثقافة التنظيمية للمؤسسة وهي:¹

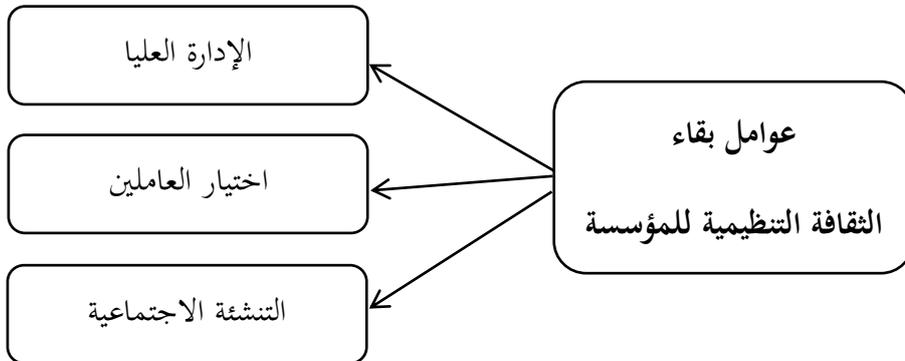
- **الإدارة العليا:** إن ردود فعل الإدارة العليا تعتبر عاملاً مؤثراً على ثقافة المؤسسة من خلال القرارات التي تتخذها، فهي تلتزم بالسلوك المنتظم من خلال استخدام لغة واحدة ومصطلحات وعبارات وطقوس مشتركة، وكذلك المعايير السلوكية التي تتضمن التوجهات حول العمل وفلسفة الإدارة العليا في كيفية معاملة العاملين وسياسة الإدارة تجاه الجودة والغياب، وكذلك سياستها حول تنفيذ القواعد والأنظمة والتعليمات، فإذا ما حافظت الإدارة العليا على سياستها وفلسفتها في جميع النواحي التي تخص المؤسسة ككل فإن هذا سيؤثر على ثقافة المؤسسة.

- **اختيار العاملين:** تلعب عملية جذب العاملين وتعيينهم دوراً كبيراً في المحافظة على ثقافة المؤسسة، والهدف من عملية الاختيار هو تحديد واستخدام الأفراد الذين لديهم المعرفة والخبرات والقدرات لتأدية مهام العمل في المؤسسة بنجاح، وفي عملية الاختيار يجب أن يكون هناك تناسق بين المهارات والقدرات وكذا المعرفة المتوفرة لدى الفرد مع فلسفة المؤسسة وأفرادها.

- **التنشئة الاجتماعية:** عند اختيار عناصر جديدة في المؤسسة فإن هذه العناصر لا تُعرف بثقافة المؤسسة وبالتالي يقع على عاتق الإدارة أن تعرف الموظفين الجدد على الأفراد العاملين وعلى ثقافة المؤسسة وهذا أمر ضروري حتى لا يتغير أداء المؤسسة.

ويمكن توضيح عوامل بقاء الثقافة التنظيمية للمؤسسة من خلال الشكل التالي:

شكل رقم (08): يبين عوامل بقاء الثقافة التنظيمية للمؤسسة



المصدر: من إعداد الطالبين انطلاقاً من الأدبيات الواردة في الصفحات السابقة.

¹ محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص:320.

تتكوّن الثقافة التنظيمية بفضل جهود الإدارة والعاملون، ولا يمكن الاعتماد أو تبني ثقافة تنظيمية جاهزة ومستوحات من مكان أو مؤسسة ما، بل من خلال تفاعل بعض المؤثرات الداخلية والخارجية تنتهي إلى ذلك الكل المعقد الذي لا بد من دراسته والإرتقاء به لتحقيق الأهداف التنظيمية بأقصى قدر من الفعالية، لذلك تسهر الإدارة على تكوين ذلك النوع من الثقافة التنظيمية المذكورة سلفاً، وهي الثقافة التنظيمية القوية، ولا يتأتى هذا إلا من خلال تضافر جهود الإدارة العليا، والحرص على تدريب العاملون في المؤسسة، لغرس قيم المؤسسة في نفوسهم. ونستنتج مما سبق أنه لا توجد مؤسسة لا تريد المحافظة على مكانتها في النسق العام للمجتمع الذي تنشط فيه وتحقيق مبدأ السيطرة، ولا يتأتى ذلك إلا من خلال المحافظة على الثقافة التنظيمية الخاصة بالمؤسسة والسعي نحو تطويرها على ضوء متغيرات الواقع وتطوراته الداخلية والخارجية، وعلى المؤسسة أن تعمل جاهدة على ترسيخ قواعد تلك الثقافة من خلال نشرها بين العاملين في المؤسسة سواء الجدد منهم والقدامى على سبيل المحافظة عليها لأطول مدة ممكنة.

4.3.1- أثر الثقافة التنظيمية على المؤسسة:

تشير دراسات عديدة إلى أثر الثقافة التنظيمية على جوانب وأبعاد عديدة من المؤسسة، وفي مقدمة ذلك علاقتها بالهيكل التنظيمي، وفعالية المؤسسة والأداء، والإبداع والإلتزام وغيرها، كما تشير إلى أنه يمكن أن تكون لثقافة المؤسسة نتائج ايجابية وسلبية.¹

- **ثقافة المؤسسة والفعالية:** لقد كشفت الدراسة التي أجراها (Waterman, Peters) عام 1982 حول خصائص المؤسسات متميزة الأداء، إذ أن هناك علاقة إيجابية بين الثقافة القوية وفعالية المؤسسة، فقد وجد أن هيمنة الثقافة وتماسكها هي صفة أساسية في المؤسسات متفوقة الأداء والإنجاز.

ويرى الكاتب (Joy Barney) أن الثقافة القوية يمكن أن تؤدي إلى إنتاجية اقتصادية أعلى حينما تكون ثقافة المؤسسة مصدر ميزة تنافسية، وذلك شريطة أن تكون هذه الثقافة ذات قيمة أي بمعنى تساعد على الإنجاز والأداء الأفضل، وأن تكون نادرة وغير قابلة للتقليد.

إن فعالية المؤسسة تتطلب تحقيق التوافق والمواءمة بين ثقافة المؤسسة وبيئتها واستراتيجيتها والتقنية التي تستخدمها، فيجب أن تتوافق ثقافة المؤسسة مع البيئة الخارجية، أي أن تتضمن القيم والمعايير والتقاليد التي تساعد المؤسسة على التكيف مع البيئة والتغيرات البيئية.

¹ حسين حريم، مرجع سابق، ص: 339.

- الثقافة التنظيمية والهيكل التنظيمي: إن الثقافة التنظيمية تؤثر في نوع الهيكل التنظيمي والعمليات والممارسات الإدارية (القيادة، واتخاذ القرارات، والاتصالات وغيرها)، وأن مواءمة الهيكل التنظيمي والعمليات الإدارية لثقافة المؤسسة يساعد على تحقيق مزيد من الفاعلية للمؤسسة.

وهنا لابد من الإشارة إلى أن الثقافة القوية تعزز وتقوي الثبات في سلوك الأفراد، وتحدد ما هو السلوك المطلوب والمقبول، وهذا يؤدي إلى نوع من الرقابة الضمنية التي تحققها الثقافة القوية على سلوك الأفراد، ونتيجة لذلك تقل الحاجة إلى الوسائل الهيكلية الرقابية في المؤسسات، والرقابة التي تحققها الثقافة هي رقابة على العقل والروح والجسد.

- الثقافة والانتماء (الولاء) التنظيمي: يتميز العاملون في المؤسسات ذات الثقافة القوية بدرجة عالية من الالتزام والانتماء للمؤسسة، فالإجماع الواسع على القيم والمعتقدات المركزية، والتمسك بها بشدة من قبل الجميع لإخلاص العاملين، وولائهم وتعلقهم الشديد بالمؤسسة، وهذا يمثل ميزة تنافسية هامة للمؤسسة تعود بنتائج إيجابية عليها.¹

إن الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسات تسهم في رفع أو خفض مستويات الأداء بمعدلات متباينة تبعاً لنوعية الثقافة السائدة، فالثقافة المرنة التي تعتمد على العمل في مناخٍ مفتوحٍ من الإتصالات وتبادل المعلومات، وإتاحة الفرصة للعاملين على المشاركة في عمليات اتخاذ القرار، ووضع أهداف المؤسسات، واقتراح الحلول والبدائل في ضوء الخبرة العملية للعاملين في المستويات الإدارية الأدنى وترفع من مستويات الأداء نتيجة إقبال العاملين على العمل وزيادة درجات ولائهم وانتمائهم للمؤسسات.

فالثقافة تساعد في إيجاد درجة من الالتزام حيث يشير الالتزام إلى الدرجة التي يكون فيها أعضاء المؤسسة مستعدين لبذل الجهود وإظهار انتمائهم للمؤسسة ولتحقيق أهدافها بمعنى أن الثقافة تشكل ظروفاً في المؤسسة تؤدي إلى جعل الأفراد مستعدين أو غير مستعدين بأهداف المؤسسة من أجل جعل الوصول إلى حالة عامة من الرضا الوظيفي.²

أما الثقافة الجامدة التي تعتمد على السلطة والركزية، وتقييد الصلاحيات، ولا تفوضها إلا في أضيق الحدود، وتعتمد على التسلسل الهرمي، وإصدار الأوامر والتعليمات، فإنها تجلب الجمود والتخلف، وتحد من قدرة الفرد على الابتكار والإبداع خوفاً العاملين من المساءلة عند الوقوع في الخطأ، مما يترتب عليه انخفاض مستوى

¹ حسين حريم، مرجع سابق، ص:340.

² أبو بكر مصطفى، الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية، دط، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2008م، ص:81.

الفصل الثاني..... أدبيات سوسولوجية حول الثقافة التنظيمية

الأداء، ولا يشترط جمود الثقافة التنظيمية أو مرونتها، بل قد تكون الثقافة التنظيمية غير ملائمة لطبيعة النشاط مما يترتب عليه انخفاض مستوى الأداء.¹

وعلى ضوء ما ذكر سابقاً يتضح لنا جلياً أن الثقافة التنظيمية تؤثر بشكل كبير على جميع أسس المؤسسة لأنها تعبر عن النمط السائد لتلك المؤسسة، وأي تغيير له أثر مباشر على المؤسسة وعلى الهيكل التنظيمي بوجه الخصوص، لأنه يعتبر جزء مهم وعنصر أساسي للمؤسسة في عملية التغيير التي تمس المؤسسة، وبالتالي الثقافة لها دور كبير في طبيعة تشكيل الهيكل التنظيمي في المؤسسة، وكذلك تأثير عملية الفعالية للمؤسسة، لأن الثقافة تحفز كل ما هو جامد وتعطيه القوة والدافع للإنجاز مع ما تم ترسيخه من ثقافة للعاملين في المؤسسة، ولا نغفل عن نقطة الدور الجوهري الذي تلعبه الثقافة في قضية الإلتزام والولاء للمؤسسة، لأن ثقافة الفرد إذا توافقت مع ثقافة المؤسسة فسوف ينتج عنه تحقيق التكامل والإنسجام، لذلك تلعب الثقافة التنظيمية دوراً مهماً في المؤسسة والموارد البشري من حيث عملية التأثير والتأثر.

¹ سهى سمير محمود عمرو، واقع الثقافة التنظيمية في مدارس وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية والتطلعات نحو تطويرها من وجهة نظر المديرين والمعلمين، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات نيل درجة الماجستير في الإدارة التربوية، تحت إشراف: محمد عمران، كلية العلوم التربوية، جامعة القدس، فلسطين، 2014م، ص:28. (غير منشورة)

خلاصة:

من خلال العناصر المطروحة في هذا الفصل نجد أن الثقافة التنظيمية أصبحت من المكونات الرئيسية لكل المؤسسات الحديثة والتي تجعل العامل لا يعمل في محيط يتسم بالفوضى والعفوية بل يعمل في ظل نظام اجتماعي وثقافي معترف ومتفق عليه من طرف الجميع، فهي تلعب دوراً استراتيجياً في تحقيق أهداف المؤسسة، وذلك من خلال نشرها وترسيخها لثقافتها التنظيمية في سلوكيات العمال بشكل يحقق لهم الولاء والانتماء لتلك المؤسسة، بناء على نوع الثقافة السائدة في المؤسسة كونها الوسط الاجتماعي الذي تعيش فيه الكائنات الاجتماعية المكونة للمؤسسة، وهذا ما أثبتته عدة نماذج لمؤسسات عالمية.

أما عن واقع الثقافة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية فلا يمكن اغفال ما مرت به المؤسسة الجزائرية من مراحل وأنظمة تسييرية، والتي أثرت على فحوى الثقافة التنظيمية من حيث القيم المفروزة فيها، هذه العناصر وأخرى سنبينها ونوضحها بنوع من التفصيل والدقة في ثنايا صفحات الفصل القادم.

2: الثقافة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

تمهيد

1.2: مسار تطور المؤسسة الاقتصادية العمومية في الجزائر.

1.1.2: مرحلة التسيير الذاتي.

2.1.2: مرحلة التسيير الإشتراكي.

3.1.2: مرحلة إعادة الهيكلة.

4.1.2: مرحلة استقلالية المؤسسات.

2.2: الإطار السوسيوثقافي للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

1.2.2: الثقافة والمؤسسة أية علاقة؟

2.2.2: المؤسسة خلية إجتماعية ثقافية.

3.2.2: المحيط الاجتماعي والثقافي للمؤسسة الجزائرية.

4.2.2: انعكاسات التناقض القيمي والثقافي للمؤسسة الجزائرية.

3.2: الثقافة التنظيمية في ظل متغيرات المؤسسة الجزائرية.

1.3.2: تطور الثقافة التنظيمية للمؤسسة الجزائرية.

2.3.2: سمات الثقافة التنظيمية للمؤسسة الجزائرية.

3.3.2: مقارنة نظرية لواقع الثقافة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية.

خاتمة

تمهيد:

تعد المؤسسات الاقتصادية الركيزة الأساسية التي تعتمد عليها أي دولة لتحقيق النمو الاقتصادي والتطور السريع ومنها الدولة الجزائرية بوجه الخصوص، مما جعل الدراسات والأبحاث تنصب عليها وتتطور مع التطور التاريخي للمؤسسة الاقتصادية لتشمل إهتماماتها بالثقافة التنظيمية للمؤسسة.

وتُظهر التحليلات ذات الطابع السوسيولوجي المتعلقة بالمؤسسة العمومية الجزائرية أن الثقافة التنظيمية تلعب دوراً جوهرياً في تنمية وتطوير هذه المؤسسات، إذ تترك بمكوناتها المعنوية و السلوكية والمادية بصمتها على المؤسسة وتكسبها سمة خاصة تميزها عن غيرها، في ظل تحديات الأنساق الثقافية والقيمية للمجتمعات الغربية التي من شأنها أن تؤثر على النسق الكلي للمؤسسة.

ومن هنا سنحاول في هذا العنصر الثاني من الفصل النظري رصد سمات وملامح الثقافة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية من خلال التطرق أولاً إلى مسار تطور المؤسسة الاقتصادية العمومية في الجزائر بهدف معرفة التحولات السوسيولوجية التي عرفتها هذه المؤسسات، ثم التعرف على مختلف الأطر السوسيوثقافية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية التي مهدت لبداية تجسيد فعلي من قبل المؤسسات بالإهتمام بهذا الجانب، لنسلط بعدها الضوء وكنعصر أخير على الثقافة التنظيمية في ظل متغيرات المؤسسة الجزائرية والذي يُعتبر جوهر وبؤرة الجانب النظري نظراً لارتباطه المباشر بموضوع دراستنا الحالية.

1.2- مسار تطور المؤسسة الاقتصادية العمومية في الجزائر:

شهدت المؤسسة الاقتصادية العمومية في الجزائر تطورات عديدة منذ الإستقلال إلى وقتنا الراهن وذلك لوجود عدة رهانات فرضتها التحولات والتغيرات في كافة الأنساق المجتمعية بطريقة مباشرة وغير مباشرة، ومن أهم هذه التحديات نجد: "استخدام الموارد المحدودة في المجالات الضرورية، الإعمار والتنمية والنمو، الإختلالات الهيكلية، استرجاع التوازنات الضرورية"¹، ومختلف التطورات والمراحل التي شهدتها المؤسسات الوطنية العمومية سوف نفضل فيها كما يلي:

1.1.2- مرحلة التسيير الذاتي:

وتعرّف بأنها: "تسيير العمال الديمقراطي للمنشآت والمستثمرات التي هجرها الأوروبيون أو التي تم تأميمها"²، وقد بدأت هذه المرحلة بعد استقلال الجزائر مباشرة سنة 1962، والتي جاءت كرد فعل لسياسة الفراغ الذي خلفه المستعمر الفرنسي بعد مغادرته الجزائر تاركاً فجوة كبيرة في الاقتصاد الوطني والمؤسسات الاقتصادية التي أُفرغت من العاملين الذين كانوا في الإدارة والمناصب الحساسة، مما دفع السلطات المسؤولة تحاول جاهدة في تجنب هذه العقبات والمشاكل التي تنخر بجسد الاقتصاد والمجتمع وعلى رأسها الفقر والبطالة، وهذا من خلال ملأ الفراغ الذي شهدتها المناصب في المؤسسات بالموظفين رغم قلة خبراتهم التسييرية وضعف مؤهلاتهم العلمية والعملية، وقد تميزت هذه المرحلة بعملية اتخاذ قرارات ظرفية وارتجالية لم تبنى أو تأسس على خبرات معينة نظراً للنقص الفادح منها، مما عجل من انتهاء هذه المرحلة ببداية مرحلة تأميم القطاعات الوطنية الكبرى كالأراضي الزراعية والبنوك وكذا المحروقات والمناجم في سنوات لاحقة.

وقد تميزت هذه المرحلة بعدة خصائص نوردتها كالآتي:³

- التوسع في عمليات التأميم لأهم القطاعات والممتلكات الوطنية الرئيسية التي كانت تحت سيطرة المستعمر الفرنسي، وبالخصوص ما يتعلق بالمجال الصناعي.
- تشكيل مؤسسات وطنية بديلة تهدف لمواكبة مخططات التنمية الوطنية.

¹ صالح صالح، محاضرات مقياس الاقتصاد الجزائري، الفصل الثاني: الاقتصاد الجزائري في مرحلة التخطيط ومحاولات التصنيع خلال الفترة 1967-1989م، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 01، الجزائر، 2015-2016م، ص: 02

² محمد السويدي، مقدمة في دراسة المجتمع الجزائري -تحليل سوسيوولوجي لأهم مظاهر التغير في المجتمع الجزائري المعاصر-، دط، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1990م، ص: 121.

³ بن عنتر عبد الرحمان، مراحل تطور المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وآفاقها المستقبلية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 02، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، جوان 2002م، ص ص: 111/112.

- اعتبار المؤسسات الوطنية العمومية هي الأساس الرئيسي للتطور الاقتصادي والاجتماعي وفرض نفسها، لاسيما تبنيها لنموذج منفرد للتنمية المستقلة.
- الإعتماد على المؤسسة الوطنية العمومية باعتبارها هدفاً في حد ذاته.
- التركيز على الأساليب الكلاسيكية في تسيير المؤسسة نظراً لنقص الكفاءات والإطارات المؤهلة، وقلة الخبرة والتجربة، إضافة إلى الظروف الاجتماعية والسياسية وكذا الاقتصادية العامة للبلاد في تلك الفترة.

وهنا يمكن أن نشير لحقيقة لا مفر منها وهي أن هذه الخصائص والمميزات التي وردناها سابقاً تحمل في طياتها أسباب مباشرة وغير مباشرة كانت وراء فشل وعدم تحقيق أسلوب التسيير الذاتي في المؤسسات لأهدافها المنشودة، وهذا بالرغم من الجهود والمساعي التي تم بذلها في سبيل إنجاح تسيير المؤسسات الاقتصادية العمومية وفق هذا الأسلوب إلا أنها في الأخير كُلتت هذه المساعي والجهود بالفشل، وهذا ما دفع الدولة لتبني نظام آخر كبديل للنظام الأول وهو التسيير الإشتراكي للمؤسسات.

2.1.2- مرحلة التسيير الإشتراكي:

لقد قامت هذه المرحلة على انقراض المرحلة السابقة، وذلك لفشل مرحلة التسيير الذاتي مما دفع السلطات المعنية والمسؤولة إلى محاولة إيجاد حل جديد يساعد على تحقيق الأهداف المرجوة من المؤسسات الاقتصادية العمومية، فقامت باتباع أسلوب التسيير الإشتراكي وهو: "نظام اجتماعي اقتصادي يقوم على الملكية العامة لوسائل الإنتاج، وقد تكون هذه الملكية العامة والجماعية للقضاء على الطبقات المستغلة - استغلال الإنسان لأخيه الإنسان- والتعاون بين العمال وعدم وجود اضطهاد اجتماعي وعدم وجود تناقض بين الربيف والحضر"¹، وقد بدأ التجسيد الفعلي لهذا النظام سنة 1971، حيث كان الهدف منه بالدرجة الأولى خدمة الجانب الاجتماعي وإصلاح أحوال وظروف المجتمع الجزائري وتوفير مناصب شغل وكذا القضاء على البطالة وتوفير احتياجات الأفراد أكثر من تركيزه على الجانب الاقتصادي، مما جعل المؤسسة الاقتصادية العمومية واقعاً سياسياً اجتماعياً أكثر منه مادياً اقتصادياً.

حيث أن الميثاق الذي نص على التسيير الإشتراكي قدم للعمال فرصة للمشاركة في التسيير من خلال انتخاب ممثلين عنهم في مجلس الإدارة والجمعية العامة واللجان العامة الدائمة، وقد ارتكزت استراتيجية الدولة

¹ إسماعيل عبد الفتاح عبد الكافي، معجم مصطلحات عصر العولمة - مصطلحات سياسية واقتصادية واجتماعية ونفسية وإعلامية-، ط1، دار النشر والتوزيع الإلكتروني للكتب العربية، القاهرة، مصر، 2008م، ص:476.

على وضع مخططات "الرباعي الأول 1970-1973" الذي أنشئ بموجبه مركب الحجر ومصنع أرزيو، ثم مخطط "الرباعي الثاني 1974-1977" الذي كان بمثابة تكملة للمخطط الرباعي الأول.¹

إلا أن نظام التخطيط المركزي أجبر المؤسسات الاقتصادية على تنفيذ توصيات الهيئات العليا، فكانت الأهداف الكبرى والمتعلقة بالإستثمارات كلها وكرية، وهذا ما جعل المؤسسات الوطنية في حالة عدم استقلالية عن الهيئات المركزية مما أثر سلباً على أدائها من الناحية المالية وعلى اتخاذ القرارات الإستراتيجية.²

فالتسيير الإشتراكي للمؤسسات كان حلاً سياسياً وليس تقنياً أو اقتصادياً وهذا بناء على تنامي عدد الصراعات العمالية في المؤسسة بين الهيئة المديرة والقوة العاملة التي لازال البعض من المسيرين يحنون إلى مرحلة التسيير الذاتي أي المرحلة التي أعطت للعمال حرية تسيير شؤون المؤسسة وإشراكهم في صنع القرار داخل المؤسسة بصفقتهم مساهمين بقوة عملهم.

3.1.2- مرحلة إعادة الهيكلة:

وقد بدأت هذه المرحلة سنة 1979، حيث جاءت كمحاولة لتطوير وتأهيل الاقتصاد الوطني من خلال تجنب الوقوع في الأخطاء التي وردت في المراحل السابقة وذلك بموجب المخطط الخماسي الأول، حيث تمت من خلالها هيكلة المؤسسات الاقتصادية العمومية والتي يقول عنها الباحث السوسولوجي الجزائري (جيلالي اليابس) أنها: "عبارة عن عملية إعادة تجميعها وتقليص لوظائفها، فأعطت الشركة الواحد عدد كبير من المؤسسات، وهي تتصف بما يلي:

- النسبية في الحجم والشكل.
- التخصص في النشاط الاقتصادي (إنتاج أو توزيع أو نقل... إلخ).
- قرب مقراتها الاجتماعية من منطقة نشاطها".³

¹ الطيب داودي، تقييم إعادة هيكلة المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية، مجلة المفكر، العدد الثالث، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، د س، ص:134.

² غضاب يمينة، مرجع سابق، ص:188.

³ بن عيسى محمد المهدي، تحليل سوسولوجي لأزمة العقلنة في التنظيم الصناعي في الجزائر -دراسة حالة وحدة عتاد الخرسانة بالحواش U.M.B-، رسالة لنيل شهادة الماجستير فرع: علم اجتماع العمل والتنظيمات، تحت إشراف: بوزيرة خليفة، معهد علم الاجتماع، جامعة الجزائر، 1995-1996م، ص ص:108/107. (غير منشورة)

من الأشياء المتعارف عنها أن لكل نظام أو سياسة معينة أسباب كامنة كانت وراء ظهور وبروز هذه الأنظمة، إذن من الأسباب التي دعت الدولة الجزائرية إلى تبني سياسة إعادة الهيكلة نجد مايلي:¹

- ضخامة حجم الشركات الوطنية الجزائرية وصعوبة التحكم في تسييرها.
- غياب سياسة اجتماعية فعالة وظروف ملائمة للعمل.
- تعدد مهام الشركة الوطنية مما أدى إلى ظهور مشاكل مست الجانب النوعي من فعالية وإنتاجية المؤسسات الاقتصادية، ومن الجانب الكمي للإنتاج.
- النتائج السيئة المحققة من طرف المؤسسات الوطنية بسبب التخطيط المركزي، ومركزية اتخاذ القرارات.
- سياسة التوظيف المتعبة من طرف الدولة والتي أفرزت عنها عمالة زائدة.

وقد تم تجسيد هذه المرحلة على مرحلتين: مرحلة إعادة الهيكلة العضوية ومرحلة إعادة الهيكلة المالية، وكل مرحلة كانت تحمل في طياتها هدف معين لخدمة المؤسسة الاقتصادية العمومية وتطورها بصفة خاصة وتنمية وازدهار الاقتصاد الوطني بشكل عام.

ورغم ما تم توفيره من وسائل مادية وبشرية وفق ما هو متاح في تلك الفترة، ورغم ما تم وضعه من مخططات وبرامج وسياسات اقتصادية لتطوير المؤسسات ومنه تطوير الاقتصاد الوطني إلا أنها كُفِّلت بالفشل، مما دفع بالجهات الرسمية إلى إعادة التفكير والنظر في السياسة المتبناة في تسيير المؤسسات، وهذا ما عجل في اقتراح سياسة جديدة ونظام مُغاير في التسيير وهي مرحلة استقلالية المؤسسات كمرحلة أخيرة من مراحل تطور المؤسسات الاقتصادية العمومية.

4.1.2- مرحلة استقلالية المؤسسات:

وهي السياسة الجديدة التي أسفرت عنها نتائج التخطيط والتسيير الجديد وإعادة النظر في السياسات السابقة والتي كانت سائدة في تلك الفترة، وأساليب التسيير المتبعة والتي باءت بالفشل، لاسيما بعد الأزمة التي عاشتها الدولة الجزائرية سنة 1986 خاصة بعد انخفاض أسعار البترول، مما أدى إلى تبني سياسة "استقلالية المؤسسات" والتي ظهرت في العيان ملامحها بعد صدور القانون رقم 88-01 المؤرخ في 12 جانفي 1988، والذي كان يعني كمفهوماً: "إعطاء الفرصة للمسيرين لتحقيق أهداف المؤسسة وفقاً لما تراه مناسباً وتحرير

¹ الطيب داودي، مرجع سابق، ص ص: 135/136م.

المبادرة وإلغاء المفهوم التقليدي للوصاية الذي جعل من المؤسسة مجرد أداء تسيير عن بعد¹، وقد كان امتداد لتصور نظري ظهر في بداية الثمانينات عن كل من (J.Chevalliers) و (D.Loschak) الذي يقوم على منطلق الجمع بين الملكية العمومية والتسيير البيروقراطي من جهة والتسيير الذي يتجاوب مع مقتضيات المنافسة والمردودية وكذا الفاعلية من جهة ثانية.²

ومن الأسباب التي كانت وراء انتهاج الدولة الجزائرية لهذه السياسة مايلي:

1. **الأسباب المالية:** لقد تواجدت في تلك الفترة هيئة مركزية تقوم بتقديم قروض طويلة المدى للمؤسسات الاقتصادية العمومية تساعدها على تسديد ديونها تجاه البنوك، إلا أن سوء التسيير المالي وغموضه حال دون تحقيق ذلك، مما أجبرت العديد من المؤسسات إلى الإقتراض من جديد لتغطية العجز المالي الذي تتخبط فيه.

2. **الأسباب الاقتصادية:** وقد تجلت ملامحها في غياب العقلانية والأسس العلمية في أساليب التسيير، من خلال تناقص اهتمام المؤسسات بدراسات متطلبات السوق والعمل على توفير رغبات واتجاهات المستهلكين، وكذا غياب استراتيجية منهجية لمواجهة مستجدات السوق وتقلباته كعدم القدرة على توفير المطالب الجديدة المقدمة لعدم مرونة الجهاز الإنتاجي، إضافة إلى عدم وجود حرية كافية تتيح للمؤسسات المخاطرة واتخاذ قراراتها الإستراتيجية بمعزل عن تدخل الأطراف الخارجية لها.

3. **الأسباب الاجتماعية:** والتي كانت ملامحها ظاهرة للعيان للنقص الفادح للسياسة الاجتماعية مثل توفير: "الإطعام، والنقل، والسكن، والصحة..." وبالخصوص القرارات القانونية التي تحدد إمكانيات كل مؤسسة، والتي لن تأخذ في الحسبان ظروفها الاقتصادية وامكانياتها المالية، مما جعل المؤسسات الاقتصادية العمومية تركز على الجانب الاجتماعي أكثر منه على الجانب الإنتاجي.

¹ عادل غزالي، أثر القيم الاجتماعية على التنظيم الصناعي الجزائري -دراسة ميدانية بمؤسسة صنع أجهزة القياس والمراقبة AMC العلمة ولاية سطيف-، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في تنمية الموارد البشرية، تحت إشراف: مسعودة خنونة، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الإخوة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2006-2007م، ص:116. (غير منشورة)

² J. Chevallier Et D. Loschak, **Rationalité Juridique Et Rationalité Managériale Dans L'administration Française**, In Revue Française D'administration Publique N24, Octobre/ Décembre, 1982, P:125.

وبناء على الظروف المحيطة بهذه المرحلة الحساسة من مراحل تطور المؤسسة الاقتصادية العمومية، وكذا في ظل الأسباب التي وجدت من أجلها والتي سبق ذكرها، كانت هذه المرحلة تسعى لتحقيق جملة من الأهداف وهي:¹

- إعادة ترتيب أولويات المهام المنوطة بالمؤسسة كاستغلال الطاقات البشرية، كفاءة التسيير، اللامركزية في التصرف.
- محاولة تنظيم المؤسسات الاقتصادية العمومية تجنباً للتشوهات والنقائص والانحرافات.
- السعي نحو تفادي سلبيات المرحلة التي سبقتها من خلال تعدد المهام وكثرة الوظائف، وكبر حجم المؤسسات، وصعوبة استيعاب التكنولوجيا، وسوء التوزيع الجغرافي والقطاعي للمشاريع.

ورغم المحاولات الفعلية والجادة التي قامت بها المؤسسات لتحقيق الأهداف التي سطرها إلا أن حالة من اللاتوازن ساهمت في تشكيل ثغرات حالة دون تحقيق ما كانت تصبوا إليه، بسبب سياسة إستيراد النظم والأساليب الغربية في التسيير وقولبتها بشكل تعسفي على المؤسسات الجزائرية في ظل عدم التوافق القيمي والثقافي بين المجتمعات الغربية والمجتمع الجزائري، مما أجبرها على التفكير من جديد في تبني أسلوب إصلاح اقتصادي جديد يتسم بالحدثة والديناميكية بناء على معطيات العصر ومستجداته.

2.2- الإطار السوسيوثقافي للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية:

1.2.2- الثقافة والمؤسسة أية علاقة؟:

إن الحديث عن العلاقة التداخلية بين الثقافة والمؤسسة يقودنا إلى تشخيص إسهام الثقافة في تحقيق النجاح الإداري والمؤسسي، وبالتالي الحديث عن الإدارة الرمزية، وفي نفس الوقت يجرنا إلى الحديث عن فعالية الثقافة وتأثيرها على الموارد البشرية المكونة للنسق التنظيمي.

أولاً: الإدارة الثقافية (الرمزية): إن القيم الثقافية الإيجابية الراسخة في جهاز الإدارة هي الأساس في التصدي للهجمات الداخلية والخارجية، فالرؤية الواضحة للطاقت الإداري، ومعرفة الأوضاع الخارجية للمؤسسة يساهمان في تحقيق المزيد من التقدم التنظيمي ونجاعة في الأداء، حيث تمنح الثقافة للطاقت المسير قوة إرغام جبرية لمختلف التمثلات والأفعال، لأن فهم أوضاع المؤسسة يأتي بواسطة تجسيد وتوظيف الجانب الأخلاقي والإيجابي للثقافة من طرف الإدارة، وهذه الأخيرة مسؤولة عن تدعيم وتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال

¹ بن عنتر عبد الرحمان، مرجع سابق، ص ص: 116/115.

تبنى استراتيجيات تسمح بالإرتقاء في الأداء والإنتاج ولهذا تتيح للثقافة التنظيمية في المؤسسة المجال لروح المبادرة والإستقلالية والتشارك القيمي والثقافي.¹

ولأن الثقافة هي الأخرى بناء غير ملموس ومعقد تشبه إلى حد ما "العقل الباطن"، فإنها تمثل مصدر الإنتاج الفعلي والسلوكي، فالحيط الثقافي للمؤسسة يشكل الرصيد العلائقي للأفراد في توجيه ممارساتهم وسلوكياتهم، مما يتيح فرصة أكبر لإستمرارية المؤسسة وتميزها على المؤسسات المماثلة لها، ويساعدها في تقويم الأداء المهني بشكل منظم.²

إذن كتعقيب على ماورد سابقاً فالمعرفة بأهمية الثقافة والعمل على نشرها كطابع إلزامي وقانون إجباري داخل نسق المؤسسات سوف يتيح لها بناء دليل عمل، وصياغة الإستراتيجيات الضرورية للفعل التنظيمي، الأمر الذي يآثر إيجاباً على الوظيفة المنوطة للمؤسسة والتي تتجسد في الهوية المعنوية وعلى السلوكيات الفردية والجماعية داخل الحقل التنظيمي، مما تسمح لها بتحقيق أهدافها على أسس علمية ومدروسة.

ثانياً: دعم التوجه الإستراتيجي للمؤسسة: إن الإهتمام بأنظمة المؤسسة، وتفعيل العمليات الإدارية الهادفة لتطوير المؤسسة أفرز توجهاً حديثاً من الفكر في الأدبيات التنظيمية، فالتصورات الكلاسيكية كان حيزها ضيقاً لتفعيل الإستراتيجية المؤسسة للأدوار الإنسانية كقالب هيكلية وهرمي، مما ساهم في تشكل موجات غضب وعنف شديدة في المؤسسات والمصانع خلال القرن التاسع عشر، بسبب طغيان النزعة المادية الماركسية.

وفي كل مؤسسة هناك صلة بين الذاكرة والمستقبل، وأي خلل في نمط الثقافة سيؤثر سلباً على الأداء العام للمؤسسة، ويرى (Dutton) أن العامل يحمل تصورين لمؤسسته، يعكس التصور الأول تقييمه الخاص حول ما تمثله المؤسسة وما هو موقفها، أما التصور الثاني فيعكس تقييمه حول رؤية أشخاص آخرين من خارج المؤسسة.³

¹ هيشور محمد لين، ثقافة المؤسسة والتغيير التنظيمي في المؤسسة الصناعية الخاصة الجزائرية -دراسة ميدانية بمؤسستي صرموك ومامي للمشروبات الغازية بسطيف-، أطروحة مقدمة بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية لنيل شهادة دكتوراه العلوم تخصص علم الاجتماع العمل والتنظيم -إدارة الموارد البشرية-، تحت إشراف: ميلود سفاري، جامعة محمد لين دباغين، سطيف2، 2016/2017م، ص: 108. (غير منشورة)

² صفاء صلاح الدين، إعادة الهندرة لأحد المداخل الحديثة للتطوير الإداري في المنظمات العامة، مجلة النهضة، المجلد الرابع، 2013م، ص: 165.

³ فاضل راضي الغزالي وهاشم فوزي العيادي، التماثل التنظيمي من منظور معاصر في عملية تعزيز وإدراك الهوية التنظيمية -دراسة تحليلية لعينة من كليات جامعة الكوفة-، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 15، العدد2، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية، العراق، 2013م، ص: 65.

كما أن مختلف أصحاب المصلحة أو الجماهير التنظيمية يمتلكون صورة مختلفة لنفس المؤسسة، ولهذا يمكن اعتبار المؤسسة براديجم تفسيري يسمح بتحقيق رسالة المؤسسة وأهدافها التنظيمية، مما يخول لها معرفة نوع النشاط الذي تمارسه ويكون لديها فكراً استراتيجياً ناتجاً عن الدور القيادي الذي يمارسه قائد أو مدير هذه المؤسسة باعتبارهما صانعين للإستراتيجية.¹

ثالثاً: فرض أسلوب الرقابة: إن التحولات التي شهدتها ومازالت تشهدها منظمات الأعمال تملي عليها وبشكل ضروري تغيير طريقة الرقابة بغية التأقلم مع التقلبات الفجائية للظروف الداخلية والخارجية للمؤسسة، لذلك من المهم تدعيم مهمة الرقابة بخلية متخصصة تراعي السياسة التنظيمية والتعليمات الداخلية وكذا المشاعر الإنسانية.

إن الرقابة التنظيمية في شكلها ومضمونها تعني التأكد من سيرورة العمل وفق الأهداف المرسومة والمخططة لها بكفاءة إدارية، وهي حسب تاننباون (**Tannenboun**) إحداث التحقق للمتطلبات التنظيمية والعمل على معالجة الانحرافات، واتخاذ القرارات اللازمة، وهي تساهم في نجاح العملية النهائية للمؤسسة.²

وتحاول الرقابة تكييف عمليات التحويل في المؤسسة باستمرار لتحقيق الأهداف التنظيمية المرغوبة، مما يسمح لها بدمج وتوليف عمل الأفراد وتوجيهه في المقام الأول، وتصحيح الأخطاء سعياً منها لتحقيق الوجهة الصحيحة.³

باختصار نقول أنه يجب أن يتحلى المدير بالمهارة التحليلية والمنطق التفسيري، وأن يمتلك حساً اجتماعياً ليراعي شعور العمال وظروفهم السوسيوثقافية، وأن يكون قادراً على الإقناع وغرس الوعي في نفوس العمال، والذي يمكن أن يجسد على شكل أفعال وسلوكيات مع مرور الوقت، وأن يتميز كذلك بنظرة مستقبلية استشرافية.

رابعاً: الثقافة وعلاقتها بالعاملين (الموارد البشرية): من الأمور الضرورية في استمرار الفئات السوسيو مهنية داخل المؤسسة في الإنتاج تطوير طرق التفكير الجمعي، وتعديل الثقافة التي ستمكن من إنتاج هويات وطاقات تنظيمية قادرة على رفع التحدي، فالفعالية التنظيمية للمؤسسة الاقتصادية لا تركز على

¹ السعيد قاسمي، التفاعل بين الرسالة والبيئة في المؤسسة الاقتصادية، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 11، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2011م، ص: 132.

² جون جاكسون وآخرون، نظرية التنظيم، تر: خالد حسن رؤوف، دط، معهد الإدارة العامة، السعودية، 1988م، ص: 486.

³ علي الشريف وآخرون، نظرية التنظيم، دط، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، 1979م، ص: 276.

ثقافة الطبقة الإدارية فقط، بل إن للعمال التنفيذيين حيز كبير وواسع من النجاح التنظيمي وكل تهميش اجتماعي أو إقصاء لهذه الفئة سينتج عنه إنخفاض في الروح المعنوية، والتي ستؤثر على المردودية الإنتاجية للمؤسسة على المستوى القريب والبعيد.

إذ تعتبر الثقافة التنظيمية للمؤسسة هي قريبة من تسيير الأفراد الذين يكونونها، مما يجعل عملية تسيير الموارد البشرية تستند إلى الثقافة أكثر منها للأنظمة الفنية والتقنية، وأن الإنتاج السلوكي الفردي والجماعي ومختلف التمثيلات تفسر في ضوء المدخل الثقافي.¹

وقد تحدث (Peter Drucker) مطولاً عن دور الثقافة اليابانية في هيمنتها على الأسواق التجارية في العالم، كما تطرق إلى الدعائم الاجتماعية للإدارة التنظيمية مركزاً على الجوانب الاجتماعية للعلاقات الإنسانية في ظل الثقافة السائدة في النسق الداخلي للمؤسسة والخارجي للمجتمع، كما تطرق إلى خصائص الإدارة الأبوية في المؤسسات اليابانية، ومن أبرز ملامح الإدارة الأبوية التعامل الأبوي للمدير مع عماله وموظفيه، فهو يتعامل معهم كما يتعامل الأب مع أبنائه، وفي بعض الأحيان يصل إلى حل مشكلاتهم العائلية، ومشاركتهم في اختيار الزوجة المناسبة.²

ولهذا نحن نقول بأن عملية بناء ثقافة مؤسسية قوية على أسس صحيحة تستدعي الكثير من الخبرات الموجودة في الذاكرة التنظيمية والتجارب التي مرت عليها المؤسسة، فلا حاضر بدون ماضي ولا مستقبل بلا حاضر، بل الضرورة التنظيمية تستوجب غرس الثقافة في عمق الفكر الفردي والجماعي، إلى درجة أن تصبح احساساً وسلوكاً يتطبع به العامل، وهذا ما يجعله يشعر وكأنه جزء من المؤسسة وهويتها، الأمر الذي يرفع من سلوكيات الولاء والمواطنة التنظيمية.

2.2.2- المؤسسة خلية اجتماعية ثقافية:

تعتبر المؤسسة خلية اجتماعية ثقافية وذلك لوجود عناصر ثقافية تمثل جوهر المؤسسة كاللغة وسلوكيات الأفراد والقيم، إضافة إلى التغيرات في الاتجاهات الاجتماعية التي تؤثر في المؤسسة كالهجرة الريفية نتيجة المتغيرات التي طرأت على المؤسسات الصناعية الجزائرية، وتعقد النقل نتيجة توسيع المدن، ومقتضيات المستهلكين وكذا العمال.

¹ هيشور محمد أمين، مرجع سابق، ص: 118.

² تقيّة محمد المهدي حسان، من أسرار نجاح التجربة اليابانية، المجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، العدد 5، جامعة حسبية بن بوعلوي، الشلف، الجزائري، 2011م، ص: 146.

والمؤسسة الاقتصادية منتجة لنسق اجتماعي شكلت من منطلق عقلنتها بناء اجتماعي نوعي يتناسب مع أهدافها، فهو يختلف على باقي الأنساق الأخرى، لأن هذا النسق كما يقول (آلان توران **A. Touraine**) "له القدرة على التأثير على نفسه من أجل تغيير نفسه بنفسه"¹، هذه الخاصية التي يتميز بها النسق الاجتماعي تجعله لا يفهم أو يتحدد فقط بواسطة القواعد والمعايير التي تحكمه كما رأينا في المقارنة البنائية الوظيفية والأنساق التي أرادت أن تحدد النسق الكلي للمؤسسة إلا بواسطة القواعد والمعايير والرموز التي يحملها النسق الفرعي للثقافة، بل يفهم أو يحدد بمدى قدرة هذا النسق الاجتماعي على تغيير وإعادة تشكيل هذه القواعد والمعايير التي تحكمه وتحكم سلوكات العمال في المؤسسة.

وهذا ما أكده صاحب كتاب علم الاجتماع المؤسسة (رونو سانسوليو) "أن المؤسسة ليست مرآة عاكسة لمحيطها المحلي أو غير المحلي تتصارع فيها ثقافات متباينة ومتناقضة بل المؤسسة لها كيانها الاجتماعي التنظيمي والاستراتيجي الذي يحكم الممارسة الجماعية والفردية يتفاعل معها ويؤثر فيها وتؤثر فيه بدورها، فعوض أن نبحت في ثقافة المجتمع في المؤسسة لا بد أن نبحت عن الثقافة التنظيمية كنتاج ومنتج للكيان الاجتماعي المتفاعل بداخلها"².

كما تقوم المؤسسة بوظيفة اجتماعية تكمن في تشغيل العمال لتلبية حاجياتهم، مستوى الأجور، والترقية، والتكوين... إلخ، وتتكون من مجموعات ممثلين الذين يدافعون عن مصالحهم وأهدافهم ضمن تجمعات غير رسمية تعكس مصادر الحكم، وتختلف كل هذه المجموعات الاجتماعية من حيث: المؤهلات، والثقافة، والأهداف، بحيث أن:³

- **المؤهلات:** تتمثل في القدرات البدنية والذهنية، وكذا الشهادات المتحصل عليها خارج المؤسسة ودخلها، والتي تؤهل الفرد للحصول على منصب عمل لائق، أو التحويل الداخلي بين المناصب، أو الترقية، وعلى سبيل المثال لا على سبيل الحصر الترقية التي تحصل داخل المؤسسات العمومية نتيجة الحصول على درجة علمية عليا في الجامعة كالحصول على شهادة ماستر أو دكتوراه.
- **الثقافة:** يختلف العمال حسب درجة انتماءهم للإطار الثقافي للمؤسسة، وكذا النسق الثقافي المجتمعي، وذلك وفقاً لدرجة انتماءهم وتشبعهم بالثقافة التي تشكل مصدر إلهام لهم، نظراً لقدرتها على إقناعهم والتأثير فيهم.

¹ Alain Touraine, **Pour La Sociologie**, Ed Du Seuil, Paris, 1974, P:97.

² بن عيسى محمد المهدي، مرجع سابق، ص:130.

³ عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ط5، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2013م، ص ص:31/30.

■ **الأهداف:** يختلف الأفراد العاملون من حيث الأهداف التي يسعى كل فرد لتحقيقها سواء كانت تصب في قالب الشخصي له وتخدم مصلحته الشخصية، أو تصب في إطار الهدف العام للمؤسسة الذي لا يمنع وجود الاختلاف في الأهداف العملية بين العمال سواء كانوا أفراداً أو وحدات تنظيمية تنتمي لدرجات سلمية مختلفة أو فرق عمل داخل المؤسسة.

3.2.2: المحيط الاجتماعي و الثقافي للمؤسسة الجزائرية:

إن الجزائر من حيث الثقافة الاجتماعية في المجتمع الكبير، وبناء على ضوء العديد من الدراسات التي أجريت حول النسق الثقافي، تم التفريق بين نمطين من الثقافة، الأول تقليدي متأثر بالعادات والتقاليد، وبوسائل العمل والإنتاج والتنظيم القديمة، ومتأثراً بالروابط القبلية والأسرية القوية، والتي كونت ما يعرف بالذهنية التقليدية أو مخيال اجتماعي قديم، في حين نجد هناك ثقافة حديثة متأثرة بالقيم السائدة في هذا العصر من الإستقلالية والحرية الصناعية والإدارية، وهو ما أدى إلى تشكيل نموذج تفكيري وذهن في السلوك والعمل، وهي ما يطلق عليها بالذهنية الصناعية.¹

ومن المظاهر التي يمكن أن نتمتع فيها أن الصنفين من الأنساق الثقافية المذكورة سالفاً هما غير منعزلين عن بعضهما البعض في مؤسسات مستقلة لكل منها توجهها الثقافي الخاص، بل على العكس من ذلك هذين النموذجين مجسدين معاً داخل النسق التنظيمي للمؤسسة الجزائرية، كيف ذلك؟ فهما يتعايشان معاً في محيط ينتابه الصراع والتوتر مما نتج عنه خلل في وظيفة النسق التنظيمي للمؤسسة، وعلى سبيل المثال هناك من يتقن اللغة الفرنسية ويتعامل بها ويمجدها على البعض الآخرين الذين يتعاملون باللغة العربية نظراً لخصوصيتها ومكانتها في النسق القيمي والهوياتي للمجتمع الجزائري، وفي هذا السياق قد عبر المفكر الجزائري (مالك بن نبي) قائلاً في مغزى كلامه بأن قيم الشخص في هذه الحالة فاقدة لفعاليتها، فالفرد يتشبث بالقيم التقليدية لمجتمعه ويقدها ولكنه لا يجد بيئة سانحة لتجسيدها وترجمتها إلى سلوكات لينتفع بها وينتفع بها المجتمع الذي يعيش فيه والعكس صحيح.

هذه الثنائية التي عانت منها الثقافة الجزائرية، ضف إلى ذلك قصور الهيئات المسيرة على تخطيط وبلورة أطر قيمية وقانونية لتوجيه الفعل الاجتماعي والاقتصادي الحديث كلها مؤشرات عانت منها المؤسسات الاقتصادية الجزائرية وهذا ضمن نماذج التسيير التي ذكرناها مسبقاً، إذ يمكن القول بأن الثقافة التنظيمية كانت غائبة أو مُغيبَة - إن صح التعبير - من المؤسسة الجزائرية طوال مراحل تطورها إذا ما تم التسليم بأن الثقافة

¹ بوفلجة غيات، القيم الثقافية والتسيير، ط1، دار الغرب للطباعة والنشر، وهران، الجزائر، 1998م، ص:28.

أسلوب حياة جماعة معينة تتضمن الآليات الضرورية لمواجهة المشكلات التي تقف في طريق تلك الجماعة وتحد من فعاليتها وقوتها، فقد بين الباحث (بن عيسى محمد المهدي) أن: "القوانين التنظيمية الرسمية لا تأتي موضحة وشارحة لقيم ومعايير النجاح والفعالية، أي لا تأتي لتكريس الدور الوظيفي وفق معايير ومقاييس الجودة والفعالية، كما أن السلوكيات الفردية للعمال تتحكم فيها الاستراتيجية الجزئية المنطلقة من الأهداف الخاصة لكل فرد (الأنا الشخصي) فيها وليس من أهداف استراتيجية من الرؤية الكلية للجماعة أو للمؤسسة"¹.

وعلى ضوء ماورد سابقاً نقول بأن المؤسسة الجزائرية قد فشلت فشلاً ذريعاً في استثمار وتوظيف عناصر الثقافة المحلية، والتركيز عليها في التسيير من خلال دمجها في النسق الفرعي للثقافة التنظيمية، وهذا بالرغم من وجود العديد من العناصر الإيجابية لثقافة المجتمع الجزائري التي تنشأ بأهمية إتقان العمل والتعاون ومساعدة الآخرين... إلخ، لكن هذه العناصر الإيجابية وأخرى قد انصهرت في الثقافة التنظيمية للمؤسسة الجزائرية لتحل محلها العناصر السلبية الأخرى،² بل الأدهى والأمر أن العناصر الإيجابية قد تحولت إلى عناصر سلبية لعدم توفر استراتيجية مناسبة تعمل على دمجها وسط الأنساق العقلانية الحديثة في التنظيم والإدارة، والثقافة في هذه الحالة تصبح استاتيكية منغلقة على ذاتها، وعاجزة على التفاعل مع الثقافات الأجنبية الأخرى.

4.2.2- انعكاسات التناقض القيمي والثقافي للمؤسسة الجزائرية:

تؤدي تناقضات القيم والثقافة في المؤسسة الجزائرية إلى مجموعة من المشاكل والصعوبات التنظيمية التي يصعب في غالبية الأحيان التعرف على أسبابها القيميّة، حيث يؤدي سوء تكيف العمال مع الواقع الثقافي والقيمي للمؤسسة إلى مجموعة من العمليات التي تتفاوت حسب درجة التناقض وقوة الضغوط ومن سوء التكيف البسيط إلى سوء العلاقات البشرية ثم الصراع أو الإنسحاب وأقوى رد فعل وأخطرها هو التخريب.

أولاً: صعوبة التكيف: إن قوة التناقضات والاختلافات بين القيم الثقافية والدينية وكذا الاجتماعية داخل المؤسسة الجزائرية يؤدي إلى صعوبة التكيف وعدم القدرة على تحمل ضغوط مختلف القيم المتعكسة، فكلما زادت الاختلافات والتناقضات زادت صعوبة التكيف وأدت إلى انعكاسات أوسع حيزاً وأكثر قوة³.

¹ بن عيسى محمد المهدي، مرجع سابق، ص: 153.

² حليس سمير، التغير التكنولوجي وتأثيره على الثقافة التنظيمية في المؤسسة الصناعية الجزائرية، أطروحة مقدمة بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية لنيل شهادة دكتوراه علوم في علم الاجتماع إدارة الموارد البشرية، تحت إشراف: كعباش رابح، جامعة محمد لامين دباغين، سطيف، الجزائر، 2016/2015م، ص: 174. (غير منشورة)

³ بوفلجة غياث، مرجع سابق، ص: 67/68.

ثانيا: فشل التكيف: تبرز هذه المرحلة مظاهر وملامح الفشل في ثلاث صور وهي:

أ- سوء العلاقات الإنسانية: هناك اختلاف في طبيعة القيم وتفاوت في درجات التكوين بين العمال والمسؤولين؛ حيث تتغلب القيم التقليدية على ذهنيات العمال بينما تتغلب القيم الحديثة على سلوكيات الإطارات، هذا مما يؤدي إلى ارتفاع درجة توتر العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة الجزائرية وخاصة بين العمال من جهة والمشرفين والمسيرين من جهة أخرى.

ب- انخفاض الرضا الوظيفي: إن سوء العلاقات الإنسانية والاختلافات القيمية في المؤسسة الجزائرية تؤدي في غالب الأحيان إلى انخفاض الرضا الوظيفي عن العمال ونقص الحوافز والدوافع إلى الإنجاز والإلتقان وتنتشر ما يسمى باللامبالاة وانخفاض الروح المعنوية مما تؤثر سلباً وبطريقة مباشرة على مردودية العامل من جهة وإنتاج المؤسسة الجزائرية من جهة ثانية.

ت- الإجهاد الذهني والبدني: إن مشاكل العمال وانخفاض الرضا المهني وتناقض القيم يؤدي إلى التعب والإجهاد نتيجة الضغوط النفسية التي يتعرض لها العامل، وهي في حقيقة الأمر محصلة للتناقضات القيمية والثقافية مما يؤدي إلى حالات من الإجهاد الذهني والتعب البدني دون بذل جهد مبرر لذلك التعب، وهنا تدخل قضية من أبرز وأحدث القضايا في علم الاجتماع التنظيم وهي: تأثير ثقافة المؤسسة أو الثقافة التنظيمية على الصحة النفسية والبدنية للعامل في المؤسسة الاقتصادية، وهذا بغض النظر عن الأمور الفيزيائية والتقنية في المؤسسة.

ثالثا: المواجهة: إن صعوبة العمل في المؤسسة الجزائرية وعدم القدرة على التكيف ومسايرة التغيير والاستجابة للمتطلبات الوظيفية يؤدي إلى ظهور آليات دفاعية يمكن حصرها في ثلاث أنماط وهي: الانسحاب والصراع وكذا التخريب.

أ- الانسحاب: وتتجسد هذه الآلية إما عن طريق ترك العمل نهائياً وخاصة في حالات الرخاء الاقتصادي الذي يسمح للعامل على إيجاد وظيفة بمؤسسة أخرى، وقد يفضل العامل البطالة على التعرض لضغوط العمل والتنظيم وما فيه من تناقضات، وتتجسد كذلك في بقاء العامل في المؤسسة مع اعتماده لأسلوب التخلف والتغيب العمدي والتمارض وتجنب العمل والتكاسل في أداء المهام وإنتاج أقل ما يمكن انتاجه، وهذه كلها سلوكيات تنبع من ذات العامل ونفسيته بناء على اقتناعه التام بما يقوم به من سلوكيات سلبية تؤثر فيه بدرجة أولى وعلى المؤسسة بدرجة ثانية.

ب- الصراع: ويتمثل هذا السلوك في مواجهة المواقف بصورة أكثر عنفاً وتكون في صورة صراعات عمالية واضطرابات واختلافات واضحة، تعتبر كبش فداء لتبرير صراعات نادراً ما يتعرف المسؤولين عن أسبابها القيمة ودوافعها الحقيقية وأهدافها المستقبلية، وهذا الصراع يمكن أن يكون على شكل حركات واحتجاجات عمالية داخل المؤسسة أو خارجها.

ت- التخريب: وتكون كمرحلة قصوى ونهائية تدفع العامل الجزائري إلى تخريب الوسائل المستعملة في العمل داخل المؤسسة مثل: الآلات والمعدات والتقنيات... إلخ، لكي يتخلص منها ويجد مبرراً شرعياً ومقبولاً للتوقف عن العمل ولو لمدة قصيرة.¹

وهذه السلوكات المذكورة سالفاً كلها مشاكل تنظيمية عانت ومازالت تعاني منها المؤسسة الاقتصادية الجزائرية نظراً للذهنية الراسخة في عقول العمال الجزائريين والمندرجة تحت مسمى "المخيل الاجتماعي"، فهو فعل متوارث أو بالأحرى مستمر بين الأجيال نظراً للمنظومة الفكرية والثقافية للمجتمع الجزائري، والتي تكتسي طابع المحافظة والإستمرارية في غالب الأحيان.

3.2- الثقافة التنظيمية في ظل متغيرات المؤسسة الجزائرية:

1.3.2- تطور الثقافة التنظيمية للمؤسسة الجزائرية:

سنحاول في هذا العنصر الدمج والربط بين مراحل تطور المؤسسة الجزائرية وسمات الثقافة التنظيمية في كل مرحلة وواقعها بغض النظر عن سمات كل مرحلة أو نظام منتهج من طرف الدولة وإطارها الخارجي على ضوء عملية التأثير والتأثر المذكورة سابقاً في عنصر: مسار تطور المؤسسة الاقتصادية العمومية في الجزائر، ولكن تفادياً للتكرار سنركز على الإطار الداخلي للمؤسسة الجزائرية والذي يتمثل في ثقافتها التنظيمية التي شهدت تغيراً وتطوراً كبيراً بين مرحلة وأخرى، وهذا ما سوف تناوله في العناصر الآتية:

أولاً: الثقافة التنظيمية في ظل نظام التسيير الذاتي: تميزت هذه المرحلة بغياب واضح لأسلوب تسيير فعال وناجع يعكس صورة واضحة وحقيقية لثقافة تنظيمية مؤسسية اقتصادية تتوافق مع المبادئ العلمية للتنظيم، بحيث تتماشى مع المتطلبات التنظيمية كالسلطة، واتخاذ القرار، وتقسيم العمل وغيرها كثير، فاتبعت

¹ بن خالد عبد الكريم، جودة حياة العمل وأثرها في تنمية الثقافة التنظيمية لدى موظفي القطاع الصحي -دراسة ميدانية بالمؤسسات الاستشفائية العمومية بولاية أدرار-، أطروحة للحصول على شهادة دكتوراه في العلوم في علم النفس العمل والتنظيم، تحت إشراف: مباركي بوحفص، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران2، الجزائر، 2017/2016م، ص:126/125. (غير منشورة)

المؤسسة الجزائرية أسلوباً تقليدياً منتهي الصلاحية في تنظيم عملية العمل إضافة إلى تداخل المسؤوليات بين الهيآت المراقبة لنشاطات المؤسسة، وهو ما ينعكس سلباً على الأداء العام للعامل وللمؤسسة على حد سواء.¹

إذ يمكن أن نبرهن كلامنا هذا بما قدمه الباحث (محمد السويدي) في كتابه: -التسيير الذاتي في التجربة الجزائرية وفي التجارب العالمية- حيث قال: "لا ينمو التسيير الذاتي إلا في الحالة التي يتزايد فيها تسيير العمال لشؤون المنشأة ويتناقص تدخل الدولة، لكن ما حدث في التجربة الجزائرية هو العكس، حيث اقتصر دور العمال في القيام بمهام محددة لهم دون استشارتهم واعتبارهم كشريك في التسيير مقابل تزايد تدخل الدولة وسيطرتها في التسيير".²

وعليه فمن غير العدل والموضوعية أن نعتبر المؤسسة الجزائرية المسيرة ذاتياً في هذه المرحلة تمتلك وتحوز على ثقافة تنظيمية قوية، وواضحة المعالم من حيث دورها في توجيه سلوك الأفراد والجماعات التنظيمية، ذلك أن التوجه العام السائد في تلك المرحلة كان يهدف إلى تحقيق الاستقلال الاقتصادي ولم تحمياً الظروف والشروط اللازمة التي تضمن نجاح ثقافة المؤسسة التنظيمية كالإهتمام بالعمال وميولهم الثقافية والقيمية، وكذا انشغالهم ومطالبهم الاجتماعية المتعددة.

ثانياً: الثقافة التنظيمية في ظل نظام التسيير الاشتراكي: لقد ميزت الثقافة التنظيمية للمؤسسة الاقتصادية العمومية تراكمات سلوكية سلبية اتسم بها المسيرين والعمال، حيث انتشرت السلوكيات الغير العقلانية، حيثما كان العمال كان شغلهم الشاغل دخل المؤسسة وقت الخروج من العمل ومتى تحين فترة المستحقات، فيما كان المسير يحرص على مصلحته الشخصية الضيقة، وهذه صورة واضحة تدل على انخفاض المستوى الثقافي والوعي التنظيمي لدى العمال، وهي نتيجة منطقية لانعدام ثقافة تنظيمية جزائرية خاصة من وحي العادات والتقاليد، أو وجود اتباع لثقافة مستمدة من نظريات غربية، مما ولد في بعض الأحيان صراع تنظيمي داخل النسق العام للمؤسسة.

عموماً يمكن أن نحدد بعض خصائص الثقافة التنظيمية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية آنذاك فيما يلي:³

- سيادة العلاقات الزبونية المصلحية والإجراءات غير الرسمية على حساب المجال التنظيمي للمؤسسة.
- مركزية السلطة وقلة فرص التواصل والتحاوور بين الفئات السوسيو مهنية.

¹ هيشور محمد ملين، مرجع سابق، ص: 131.

² دراج فريد، مرجع سابق، ص: 122.

³ بن يمينة السعيد، ثقافة المؤسسة الجزائرية، مجلة منتدى الأستاذ، العدد 5 و6، المدرسة العليا للأساتذة، قسنطينة، الجزائر، 2009م، ص: 95.

- كثرة المشاكل التنظيمية كالتغيب، دوران العمل، الصراع، الإضرابات العمالية.
- ضعف المستوى الثقافي للموارد البشرية وقلة الوعي التنظيمي للعمال.
- فقدان المناعة التنظيمية وغياب الوعي التنظيمي داخل المؤسسات.

وعلى ضوء مجمل الخصائص المذكورة سابقاً وغيرها، والتي كانت تتسم بها المؤسسات الاقتصادية الجزائرية أدت إلى تشكيل ثقافة تنظيمية ضعيفة تتسم في غالب الأحيان بالبيروقراطية الغير قادرة على إنجاح الأهداف والاستراتيجيات التسييرية بدليل فشل المؤسسات الاقتصادية العمومية في تحريك دواليب الاقتصاد.

ثالثا: الثقافة التنظيمية في ظل نظام إعادة الهيكلة: إن هذا النظام سعى إلى تجسيد إصلاحات جديدة في التسيير بالدرجة الأولى، حيث تم اللجوء إلى الأسلوب الإداري لحل المشكلات الاقتصادية ذات الطابع التقني، مع إهمال الجانب الحقيقي للمشكلة هو الجانب الثقافي الإنساني ذات الطابع المعنوي، ففي هذه المرحلة اتسمت الثقافة التنظيمية للمؤسسات العمومية من مرض البيروقراطية والمركزية المفرطة، وكان من الأجر التركيز على الذهنيات قبل التقنيات، وبالجانب المعنوي قبل المادي.¹

إن غياب الشروط الموضوعية المتمثلة في دراسة نوعية العلاقات الإنسانية، وأنماط الإتصال التنظيمي بين مجموعة الموارد البشرية المشكلة للنسق التنظيمي، وقيم العمل والثقافة التنظيمية والعمالية كل هذا أدى إلى فشل الإصلاحات الجديدة سواء على مستوى الإنتاج والمردودية أو على مستوى التنظيم والتسيير بما انعكس ذلك سلباً على العلاقات الوظيفية داخل المؤسسة، وما خلفه من آثار سلبية على الروح المعنوية للعمال حيث انتشرت مظاهر الاستياء والتذمر والإضراب عن العمل، نتيجة غياب كما قلنا ثقافة تنظيمية في المؤسسات الاقتصادية في الجزائر.

رابعا: الثقافة التنظيمية في ظل نظام استقلالية المؤسسات: إن معظم المؤسسات التي انتهجت هذا النظام عانت من تأخر في الوسائل القانونية اللازمة، وهو ما أسهم في الفصل بين ما كتب في النصوص وما هو موجود في الواقع، وبمعنى آخر أن هذه المؤسسات افتقدت إلى النضج والإحترافية للدخول في مرحلة اقتصادية جديدة، وكانت تفتقر للكثير من ميكانيزمات الثقافة التنظيمية والوعي بها وكذا التسيير العقلاني والرشيد.

ففي دراسة ميدانية أجراها الباحث (سعدون يوسف) على إحدى المؤسسات خلال المرحلة الاستقلالية عام 1990، توصل الباحث إلى عدة نتائج أبرزها: أن هناك غياب فعالية تسييرية للإداريين والتقنيين، وسرعة

¹ هيشور محمد أمين، مرجع سابق، ص: 137.

دوران المسؤولين بالمؤسسة، وعدم الإستقرار بالمنصب الواحد، وعدم فعالية التنظيمات الرسمية في مجال التحفيز لرفع الكفاءة والفعالية، وإلغاء الحوافز المادية والمعنوية للعمال والمسييرين وغيرها كانت وراء ضعف أداء العمال في المؤسسة.¹

علاوة على ذلك، شهدت البيئة الاجتماعية والتنظيمية الكثير من التوترات، ضف إلى ذلك الفوضى والإضرابات التي تميزت بها علاقات العمل، والتي انجرت عنها تخريب بعض المؤسسات، وبذلك لم تحقق الإصلاحات والتحويلات الجديدة الآمال المرجوة وزادت حدة التسيير العشوائي لشؤون المؤسسة الجزائرية، وهنا يمكن القول بأن المشكلة ليست اقتصادية أو مادية بحتة بقدر ما هي مشكلة ثقافة تنظيمية أو ذهنيات بالدرجة الأولى.

2.3.2: سمات الثقافة التنظيمية للمؤسسة الجزائرية:

كثيراً ما نلاحظ بالمؤسسات ذلك التناقض بين ما يحمله الأفراد في أذهانهم نظرياً، وما يقومون به فعلياً في أرض الواقع أي تناقض الفكر مع الممارسة وهذا حال واقع المؤسسة الجزائرية بدورها، من خلال السلوكيات التناقضية لعمالهم فإذا ما سألتهم عن الوقت قالوا الوقت من ذهب، وإذا سألتهم عن العمل قالوا عبادة، وإذا سألتهم عن إتقان العمل قالوا إن الله يحب من يتقن العمل، وهكذا فإن لكل سؤال جوابه الذي يتناسب مع القيم السائدة نظرياً عن حب العمل والتغيب عن العمل والانضباط والغش والولاء للمؤسسة والتضامن، حيث هي في الحقيقة عند ملاحظة مضامين السلوك التنظيمي في المؤسسة الجزائرية واقعياً تجدها قيم مهجورة عملياً إلى حد ما.²

كما أن المؤسسات الجزائرية لا تختلف في خصائصها عن غيرها من الدول العربية ودول العالم الثالث عموماً في المجتمعات النامية، إذ أن هناك إنتشار للأمية وكذا هجرة كثير من العمال الريفيين إلى المدن وضواحيها، والتحول من الأعمال الفلاحية إلى الأعمال الصناعية، الأمر الذي أدى إلى ظهور بعض القيم والعادات داخل المجتمع منها الولاء للقبيلة، والميل للكسل، وعدم إعطاء الوقت حقه من الإهتمام، وعدم التعود على العمل تحت إشراف مسؤول والانصياع لأوامره، كما أن هناك موقف يميل لعدم عمل المرأة والشك

¹ سعدون يوسف، علم الاجتماع ودراسة التغير التنظيمي في المؤسسات الاقتصادية، دط، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2005م، ص:34.

² القاسمي ناصر، سوسيولوجيا المنظمات، دط، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2014م، ص:110.

في علاقات المرأة العاملة، ناهيك عن ميل كثير من أفراد المجتمع إلى الإتكالية والحمول وعدم الإهتمام بالعمل الجدي.¹

إلا أن هناك من يرجع الأزمة التي تعيشها المؤسسة الجزائرية والسلبيات التي تحيط بها إلى عامل التاريخ والكرونولوجيا التي شهدتها المجتمع الجزائري خاصة في حقبة الاستعمار الفرنسي وما أنتجه من إنهماكية وإحباط لدى سلوك العامل انعكست على بيئة المجتمع والثقافة التنظيمية للمؤسسة الجزائرية.

إضافة إلى ما سبق من خصائص للثقافة التنظيمية بالمؤسسة الجزائرية يمكن طرح مايلي من خصائص والتي يتم الربط بين الإمتداد القبلي والقرابي وانعكاسهما السليبي على البيئة التنظيمية حيث تمتاز الثقافة التنظيمية للمؤسسة الجزائرية على أثر ذلك ب:²

- غياب المحاسبة وغياب إلزامية الوصول إلى نتيجة معينة وغياب التسيير بالأهداف وكذا اللامبالاة بالمستهلك.
- الإعتماد على مبدأ "المعرفة" أو "المصلحة"، فالمواطن الجزائري يلجأ إليها كلما أراد قضاء حاجة أو الحصول على خدمة لدى مؤسسة ما، ومهما كانت قيمة تلك الخدمة ونوعيتها، وحتى إن كانت حقاً من حقوقه الشرعية فهو يلجأ إليها أيضاً، حيث هي عملية وساطة يأخذ من خلالها الوسيط مقابلاً ويكون المقابل إما رمزياً يتمثل في الإعتراف بإسهام الوسيط ومكانته وقدراته أو يكون المقابل مادياً أو أجراً مالياً وذلك هو موضوع الرشوة.
- إنتشار ما يسمى بثقافة السر المتمثلة في منع تسرب المعلومات حول قضية أو خدمة ما إلى غاية الفوز بالسبق في الإستفادة من قرارات المؤسسة وقوانينها وتنظيماتها، وكذا منع تسرب المعلومات حول القرارات التي تتخذها المؤسسة باستعمال السلطة التقديرية وتفادي استعمال القانون.
- طبيعة السلطة الإستقلالية والإنفرادية تؤدي إلى ممارسات تعسفية من طرف الفاعلين القائمين على المؤسسات وذلك راجع إلى أن القرارات التي تتخذها المؤسسات غير قابلة للطعن، ونادراً ما تقدم المؤسسة الأسباب الحقيقية التي تقف وراء القرار المتخذ.

¹ غيات بوفلجة، مرجع سابق، ص: 27.

² قرني عبد الحميد، الإدارة الجزائرية، دط، دارالفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2008م، ص: 110.

وعلاوة على أن المؤسسة غيّبت الطعن لدى العامل والزبون فقد طبعت أيضا لديهما صورة المؤسسة القوية ذات السيادة المطلقة التي لا طائل من وراء الطعن في قراراتها، وهي صورة من بين الصور التي تشكل المخيال الاجتماعي للإدارة والمؤسسات الجزائرية.

3.3.2: مقارنة نظرية لواقع الثقافة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية:

أولاً: الخلفية الثقافية للقيادة في المؤسسة الاقتصادية: لقد أصبحت ظاهرة القيادة لا يمكن التعرض لدراستها بعيداً عن إطارها الثقافي والسياسي والاقتصادي وكذا الاجتماعي، وهذا ما أكده (شين) مع وجود تكامل وتفاعل بين الإطار الثقافي الكلي أي المجتمعي والإطار الثقافي الجزئي وهو الإطار التنظيمي للسلوك القيادي.

لقد أجريت عدة دراسات وبحوث ميدانية حول تأثير الثقافة على القيادة التنظيمية، من بينها بحث (زمان) سنة 1989 الذي خلص فيه إلى أن المؤسسات الجزائرية أكثر مركزية من المؤسسات البريطانية والفرنسية وشمل بحثه هذا 151 مؤسسة من الثلاث الدول السابقة الذكر.

تتميز المؤسسات الجزائرية بعدة جوانب مرضية منها غياب ثقافة قيادية قادرة على التكيف مع المحيط الذي يتميز بالإستمرارية والإستجابة للتغيير والتعلم منه من شأنه أن يحسن من الإنتاجية، وأن هذه التغيرات التنظيمية في الجزائر هو تغير في القوانين واصدارات لقرارات ايدولوجية بعيداً عن معرفة ثقافة المجتمع والنماذج القيادية التنظيمية التي بإمكانها أن تساهم في نجاح المؤسسات الاقتصادية العمومية في الجزائر.¹

إن غياب ثقافة قيادية فعالة في المؤسسات الجزائرية قد تعتبر من بين أسباب الأزمة التي تعيشها الجزائر وبالأخص على المستوى التنظيمي، مما اضطر البعض منها إلى غلق أبوابها وذلك لعدم قدرتها على التكيف مع التغيرات السريعة على عدة مستويات، وهذا الأمر الذي على أساسه نقول أن القيادة التنظيمية الفعالة هي التي تمكن المؤسسة الجزائرية من مواكبة التغيرات والتطورات الحاصلة في شتى جوانب المؤسسة ومن تحقيق التكيف مع محيطها وبالتالي تحقيق أهدافها وهذا لا يتحقق إلا بالتسيير الإيجابي للموارد البشرية من خلال توجيه السلوك القيادي إلى تحقيق الكفاءة.

¹ بن عيسى محمد المهدي، مرجع سابق، ص ص: 139/138.

ثانياً: البعد السوسيوثقافي للعامل والإدارة: إن فهم الإطار الثقافي والاجتماعي للمؤسسة يساعد على فهم وتفسير السلوك التنظيمي للأفراد وكذا فهم القيم التي يحملونها كأهمية الوقت، الرغبة في الإنجاز والإلتقان والصدق... إلخ، وتمثل هذه القيم عوامل نجاح أي عمل مؤسسة كما تختلف حسب اختلاف الثقافات.

ويساعد فهم وتحليل هذه القيم من طرف المسيرين على تحليل سلوكيات العمال والتنبؤ بها ومنه التحكم فيها، وكيفية تفسير المشكلات والاعتراضات التي يثيرها العمال ضد أي تغيير تقوم به المؤسسة في أنظمة العمل ومنه تتمكن الإدارة من رسم سياستها الناجعة بتوجيه سلوك الأفراد نحو تحقيق الكفاءة وذلك بمعرفة دوافعهم المتعلقة بالإطار الثقافي والاجتماعي المحيط بالمؤسسة.

كما أن معرفة النسق القيمي للمؤسسة يساعد المسيرين على وضع أساليب القيادة والرقابة وفق ما تتطلبه شخصية العامل الجزائري.

ومنه فإن الاهتمام بالمتغيرات والعوامل البيئية التي تعمل في إطارها المؤسسات يعتبر ذو أهمية بالغة على التأثير في كفاءة وفعالية المؤسسة، ولعل إهمال هذا البعد في نقل نظم التسيير من مجتمع إلى آخر ومن مؤسسة إلى مؤسسة أخرى في نفس الإطار الثقافي العام هو ما يفسر فشل هذه المحاولات.¹

إن إدارة المؤسسة الجزائري تتأثر تأثيراً مباشراً بالقيم السائدة في المجتمع الجزائري، كون المؤسسة نظاماً مفتوحاً تربطها علاقة تفاعل متبادلة مع المحيط الخارجي، حيث قيم المؤسسة ترتبط ارتباطاً كبيراً بالقيم المتعارف بها في المجتمع والتي تعتبر هذه الأخيرة نتاج المتغيرات البيئية الاجتماعية.²

ثالثاً: الإدارة الجزائرية وتحديات البيروقراطية: يرى البعض من الباحثين أن الجهاز البيروقراطي هو: عبارة عن وسيلة في خدمة سلطات الدولة الجزائرية التي بدورها ما إلا سلطة الطبقة البرجوازية السائدة في المؤسسات الاقتصادية العمومية، وهي الفكرة التي طرحها المفكر الألماني (كارل ماركس) وأكدها (انجلز) و (تروسكي) وغيرهم.

وتنتشر في الإدارة الجزائرية ظاهرة التحالفات الطبقية التي تشكل روابط ضعيفة بين الإدارة ومحيطها بصفة رسمية وسائدة في جميع المؤسسات الجزائرية.

¹ نفس المرجع، ص: 140.

² علي عبد الله، التحولات وثقافة المؤسسة، مداخلة ضمن الملتقى الوطني الأول حول الاقتصاد الجزائري في الألفية الثانية، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة البليدة، الجزائر، 20-21 ماي 2002م، ص: 225.

علاوة على ذلك فإن من بين ما يشككي به العامل الجزائري في المؤسسة الجزائرية تواجد ثقافتين بيروقراطيتين، واحدة حديثة تخص نخبة ذات اتجاه غربي وهي المسيطرة على أجهزة الدولة وسلطتها، والثانية تقليدية محلية تميز المجتمع الهامشي المحلي، وهي تابعة وتتناقد لتعاليم النظام النيويورقراطي.

أما العامل الجزائري أثناء مسابره للثقافتين فهو يحاول أن يملأ الفراغ بين العقلانية الحديثة وعقلانية المجتمع الهامشي مستعملاً في ذلك الثقافة التقليدية في تعامله مع المجتمع الهامشي والثقافة الغربية حينما يتعامل مع رؤسائه، فالعلاقة بين مكاتب إدارة المؤسسة الجزائرية هي عبارة عن تحالفات شخصية مصلحة والمباشرة التي تجمع وتفرق بين المجتمع الهامشي المحلي.

هكذا تحدد وضعية الإطار الجزائري في المؤسسات الوطنية بالعلاقات الشخصية مع العائلات المسيطرة على هرم المؤسسات في حين لا تحدد وضعيته وفق كفاءته ومؤهلاته.¹

إذ يمكن أن نبين مغزى هذا الكلام بأن تسيير المؤسسات الجزائرية تخضع لسلطة العائلات التي تفرض مصالحها الخاصة، والإشكال المطروح هنا أن هذه التحالفات الشخصية لا تضم جميع الموارد البشرية أو بالأحرى الطاقات البشرية، لأنها تركز في سياسة ضم الأعضاء لها على جهة واحدة ومجموعة معينة، وغيرها من الترتيبات الممكنة المتواجدة على مستوى إدارة مختلفة القطاعات والمؤسسات على حد سواء.

وعلى ضوء ما سبق يمكن القول الآن أن سير الإدارة في المؤسسة الجزائرية هو محصلة صراع بين الثقافة السائدة وهي ثقافة مجتمع مازال متمسكاً بمبادئ الحياة الاجتماعية أين تعتبر الكلمة وعلاقة الرجل لرجل هي الضمان الرئيسي لأية معاملة مهما كانت، وبين ثقافة ثانية وهي قائمة على مبادئ تتنافى مع القيم الجماعية فهي ثقافة المجتمع الرأسمالي الأوروبي الذي تسوده علاقات مجردة من الإنسانية، ومنه تعتبر المصالح بين هذه الثقافتين المتصارعتين قد يكون السبيل إلى تجنب نقص فعالية التسيير الإداري في المؤسسة الجزائرية.

¹ بن عيسى محمد المهدي، مرجع سابق، ص: 144.

خلاصة:

من خلال كل ما تم التطرق إليه في هذا الفصل، والذي تناولنا فيه المسار التاريخي لتطور المؤسسة الاقتصادية العمومية في الجزائر عبر أهم المراحل التي مرت بها، ثم قدمنا الإطار السوسيوثقافي للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، وأخيراً طرحنا العنصر الأهم في الجانب النظري وهو الثقافة التنظيمية في ظل متغيرات المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

يمكننا القول أن أهم سبب لفشل المؤسسة الاقتصادية العمومية في الجزائر في تحقيق أهدافها المسطرة من خلال أنماط تسيير المؤسسة الجزائري، هي الخصائص الثقافية للمجتمع الجزائري ومصادر القيم التقليدية، وهذا بدوره شكل تصورات وذهنيات في ذاكرة العمال والأجيال لتكتسب كسلوك تسييري وممارسات تنظيمية مثلت ثقافتها التنظيمية، فالمشكل الحقيقي للمؤسسة الجزائرية هو مشكل تسيير بشكل عام، أو مشكل ثقافة تنظيمية بوجه الخصوص.

إن الثقافة التنظيمية للمؤسسة ليست مجرد رؤية استراتيجية نظرية في تسيير المؤسسة من منظور اجتماعي ثقافي ونفسي، فكل من التسيير بالقيم وإدارة الجودة الشاملة، ومشروع المؤسسة وعوامة السلوك التنظيمي كل هذه الأوجه التطبيقية الثقافية في المؤسسة ما هي في الحقيقة إلا تجسيد ميداني للثقافة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية.

هذا كمقاربة نظرية بحثت في المؤسسات الاقتصادية العمومية في الجزائر، وماذا عن واقع الثقافة التنظيمية في المؤسسة العمومية لصناعة الأنابيب **ALFAPIPE** كميدان لدراستنا الحالية؟ هذا ما سوف نحاول الإجابة عنه في الجانب الميداني من هذه الدراسة الحالية في إطار صفحات الفصلين الذين سوف يتم التطرق إليهما لاحقاً.

الفصل الرابع: منهجية البحث والتعريف بميدان الدراسة.

تمهيد

1- منهجية البحث.

1-1: المنهج.

2-1: أدوات جمع البيانات.

3-1: بعض القواعد والقياسات الإحصائية.

4-1: العينة.

2- التعريف بميدان الدراسة.

1-2: لمحة تاريخية عن ميدان الدراسة.

2-2: لمحة جغرافية عن ميدان الدراسة.

3-2: لمحة بشرية عن ميدان الدراسة.

4-2: أهمية ميدان الدراسة ومدى ملاءمته للبحث.

5-2: المجال الزمني للدراسة.

خلاصة

تمهيد:

تعتبر مرحلة تطبيق منهجية عن طريق تقنيات البحث على أي دراسة محاولة لتكوين الباحث في مجال السوسيولوجيا؛ حيث "يتضمن مجال التكوين في علم الاجتماع محوراً خاصاً بإعداد وتدريب الطلبة على البحث السوسيولوجي، وينطلق هذا التدريب منذ المراحل الأولى في صيغة تدريس لمقاييس تهدف لتزويد الطالب بمعلومات عن المناهج وطرق البحث و أدواته"¹، فهذا التدريب الذي يبنى على مراحل يساعد الباحث في بناء منهجية علمية خالصة تسهم في البحث المثمر والتي يعرفها (مادلين غراويتز) بأنها "مجموعة المناهج والتقنيات التي تسهم في بلورة البحث وقيادة خطواته العلمية"²، إذن فإنه إلزاماً على الباحث في الحقل السوسيولوجي ربط العلاقة بين البحث النظري ومحيط الظاهرة معتمداً في ذلك على خطة منهجية، الأمر الذي يمكن الباحث من العمل المنظم والبحث بكل موضوعية وتبصر، وبالصرامة المطلوبة، خصوصاً أمام طبيعة الظاهرة الاجتماعية التي تمتاز بالتعقد والتشعب.

شملت هذه الخطة المنهجية عنصرتين رئيسيتين والذي تمثل أولهما في منهجية البحث والذي تضمن عناصر: المنهج، وأدوات جمع البيانات، وبعض القواعد والمقاييس الإحصائية، وأخيراً وليس آخراً عينة البحث، أما عن العنصر الثاني والذي يحمل عنوان: **التعريف بميدان الدراسة** فقد حمل في طياته: لمحة تاريخية عن ميدان الدراسة، و لمحة جغرافية عن الدراسة، وكذا لمحة بشرية عن الدراسة، ومن ثمّ تحديد أهمية ميدان الدراسة ومدى ملاءمته للبحث، ويليهما كآخر عنصر المجال الزمني للدراسة.

¹ عنصر العياشي، نحو علم اجتماع نقدي، ط1، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1999م، ص:83.

² Madeleine Grawitz, **Lexiques Des Sciences Sociales**, 7^o editions, Dalloz, Paris, 1999, p:272.

1- منهجية البحث:

1-1: المنهج:

هناك مناهج عديدة للبحث يستخدمها علماء الاجتماع، ويتوقف استخدامها على الباحث وطبيعة البحث، والإمكانات المتوفرة، ودرجة الدقة المطلوبة وأغراض البحث، ولعلّ من أكثر الطرق المنهجية شيوعاً في الدراسات الاجتماعية، المنهج التاريخي المقارن، والتجريبي، والمنهج الوصفي وغيرها، مما قد تقتصر فيه النتائج على الوصف، أو تتعدى ذلك إلى التحليل والتفسير وقد لا يكتفي الباحث بأحد هذه المناهج بل يقوم باستخدام أكثر من منهج في محاولة للمزج بينها.

وعليه من الضروري على أيّ باحث يسعى للوصول إلى نتائج ترضي فضوله العلمي والشك الإيجابي الذي دفعه نحو القيام بأي دراسة أن يعتمد على منهج بحث والذي يعرفه الأستاذ (رشيد زرواتي) بأنه "عبارة عن مجموعة العمليات والخطوات التي يتبعها الباحث بغية تحقيق بحثه، وبالتالي فالمنهج ضروري للبحث، إذ هو الذي ينيّر الطريق، ويساعد الباحث في ضبط أبعاده، ومساعي، وأسئلة وكذا فرضيات البحث"¹.

وبعبارة أخرى فإن المنهج هو مجموعة منظمة من العمليات تسعى لبلوغ هدف ما، وبالتالي كان على الباحث أن يستخدم مجموعة مناهج تساعده في حالة اختلاف المواضيع، حيث أن طبيعة الموضوع هي التي تفرض نوعاً من المناهج دون غيرها.

ولما كانت هذه الدراسة تعنى بوصف واقع الثقافة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة، وذلك من خلال تحليل وإبراز واقع المؤسسة الاقتصادية الجزائرية والأساليب الجوهرية المنتهجة من طرفها لتجسيد الثقافة التنظيمية، ومنه فإن طبيعة الموضوع يفرض علينا إتباع **المنهج الوصفي** أو ما يسمى كذلك بمنهج البحث الاجتماعي الذي يبحث عن الحاضر ويقوم على وصف وتفكيك الظاهرة محل الدراسة، والذي هو بطبيعة الحال يتلائم مع أهداف البحث.

والهدف من المنهج الوصفي على حد قول الباحث (محمد عبيرات) هو "دراسة الواقع الاجتماعي وتحليله وتفسيره، الذي يركز على معلومات كافية ودقيقة عن الظاهرة أو موضوع محدد من خلال فترة أو فترات زمنية معلومة، وذلك من أجل الحصول على نتائج علمية ثم تفسيرها بطريقة موضوعية"².

¹ رشيد زرواتي، تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية والإنسانية، ط4، زاعياش للطباعة والنشر، الجزائر، 2012م، ص:167.

² محمد عبيرات، منهجية البحث العلمي، ط2، دار وائل للنشر، الأردن، 1999م، ص:46.

ويُعرف الباحث (محمد شفيق) المنهج الوصفي "على أنه طريقة من طرق التحليل والتفسير بشكل علمي منظم من أجل الوصول إلى أغراض محددة"¹، وهو يهدف إلى وصف الظاهرة محل الدراسة وتشخيصها وإلقاء الضوء على جوانبها المختلفة، وجمع البيانات اللازمة عنها وفهمها وتحليلها من أجل الوصول إلى المبادئ والقوانين المتصلة بظواهر الحياة والعمليات الاجتماعية الأساسية والتصرفات الإنسانية.

ويُعد المنهج الوصفي من أكثر المناهج انتشاراً في مجال العلوم الاجتماعية، والذي يقول عنه (هويتني) "بأنه يقوم بدراسة الحقائق الراهنة المتعلقة بظاهرة أو موقف أو مجموعة من الناس أو مجموعة من الأحداث والأوضاع"²، ويعتمد المنهج الوصفي لتنفيذه على عدة خطوات هي:

- الشعور بالمشكلة، وجمع بيانات ومعلومات تساعد على تحديدها.
- تحديد المشكلة، وصياغتها بشكل سؤال محدد، أو أكثر من سؤال.
- وضع فرضيات كحلول مبدئية للمشكلة.
- وضع الإطار النظري الذي سيسير عليه الباحث لدراسته.
- اختيار العينة التي ستجرى عليها الدراسة، مع توضيح حجم هذه العينة، وأسلوب اختيارها.
- اختيار أدوات البحث: استمارة، مقابلة، ملاحظة...، ثم يقوم بتقنين هذه الأدوات، وحساب صدقها وثباتها.

- جمع المعلومات بدقة وتنظيم.
- الوصول إلى النتائج وتنظيمها وتصنيفها.
- تحليل النتائج وتفسيرها، واستخلاص التعميمات، والاستنتاجات.

والملاحظ من خلال هذه الدراسة، كما سبق التطرق إليه أنه اعتمدنا المنهج الوصفي وذلك لأجل التفصي والبحث في ما يخص واقع الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة العمومية الجزائرية لصناعة الأنابيب **ALFAPIPE** بميدان الدراسة، محاولين تحقيق أغراض وأهداف البحث المسطرة في بداية الدراسة والإجابة على التساؤلات التي أثرت في الإشكالية من خلال هذا المنهج، وهذا لمعرفة ووصف واقع وأبعاد الثقافة التنظيمية كماً وكيفاً، وكذا ما تبعه من خرجات استطلاعية وجولات ميدانية، وصولاً إلى أدوات جمع البيانات الرئيسية والأخرى المساعدة؛ وذلك في تناغم بين كلِّ محطّات هذه الدراسة.

¹ محمد شفيق، البحث العلمي والخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية، ط1، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 1985م، ص:106.

² عادل غزالي، مرجع سابق، ص:137.

1-2: أدوات جمع البيانات:

تعتبر أدوات جمع البيانات بالنسبة للباحث وسيلته الإنتاجية التي يعمل بواسطتها على دراسة الواقع وفهمه فهماً علمياً دقيقاً وليس فهم حدسي تخميني، ومن ثم تحتل هذه الأدوات أهمية خاصة وأساسية في الإنتاج العلمي من أجل تفصي الواقع الاجتماعي حول الظاهرة المدروسة، ومنه فإن الباحث (إحسان محمد الحسن) يعرفها بأنها "مجموعة من إجراءات وأدوات التقصي المستعملة منهجياً"¹، لذا فإنه من غير العلمي أن يكون البحث من دون أدوات تُسهّل عملية جمع المواد حول الظاهرة المراد دراستها²، وبالتالي لما كان موضوع الدراسة هو حول الثقافة التنظيمية وواقعها في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، فقد اعتمدنا على أربعة أدوات لجمع البيانات، الإستمارة كأداة رئيسية، الملاحظة، والمقابلة، والسجلات والوثائق الإدارية كأدوات مساعدة، وفيما يلي توضيح لكيفية استعمال كل أداة معتمدة.

1-2-1: الإستمارة:

هي الأداة الرئيسية الأولى التي تم الإستعانة بها في جمع المعطيات، والتي يعرفها (محمد شفي) أنها عبارة عن مجموعة من الأسئلة تعد إعداداً محدداً وترسل بواسطة البريد أو تسلم إلى الأشخاص المختارين لتسجيل إجاباتهم على صحيفة الأسئلة الواردة ثم إعادتها ثانية، ويطلق عليها البعض في هذه الحالة كلمة الإستخبار، ويتم ذلك بدون معاونة من الباحث للأفراد سواء في فهم الأسئلة أو تسجيل الإجابات عليها³، أو "هي وثيقة تتضمن مجموعة من الأسئلة توجه إلى المستجوبين، بغرض التحقق من الفرضيات"⁴، إن الأسئلة التي تحتويها وثيقة الاستمارة ترتبط ارتباطاً مباشراً بفرضيات الدراسة التي تمثل أبعاد الظاهرة من خلال ترجمة تلك الأبعاد إلى مجموعة من الأسئلة التي تمثل مؤشرات الظاهرة في الميدان.

ولما كانت الأداة تختلف باختلاف أهداف البحث والأسئلة المطروحة والمجتمع الذي ستطبق عليه فإن صحيفة الإستبيان هي الأداة المناسبة لإجراء هذه الدراسة لعدد من الإعتبارات منها:⁵

¹ إحسان محمد الحسن، مناهج البحث الاجتماعي، ط1، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005م، ص:75.

² جميلة شلغوم، واقع السوسولوجيا في الجزائر في ظل الحدائث وما بعد الحدائث -دراسة ميدانية لعينة من أساتذة علم الاجتماع بجامعة ورقلة وبسكرة-، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص علم اجتماع تنظيم وديناميكيات اجتماعية والمجتمع، تحت إشراف: جمال معتوق، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2013/2012م، ص:128. (غير منشورة)

³ محمد شفيق، مرجع سابق، ص:115.

⁴ سعيد سبعون، الدليل المنهجي في إعداد المذكرات والرسائل الجامعية في علم الاجتماع، ط1، دار القصبه للنشر، الجزائر، 2012م، ص:155/156.

⁵ شرقي رحيمة، أساليب التنشئة الأسرية وانعكاساتها على المراهق -دراسة ميدانية بولاية بسكرة-، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع العائلي، تحت إشراف: رابع حروش، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإسلامية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2005/2004م، ص:141. (غير منشورة)

* ضيق الوقت، ذلك أن مدة إكمال هذه المذكرة محدد ولا يكفي لإجراء مقابلات مع كل مفردة من مفردات البحث.

* توفر الإستمارة الحرية التامة في إجابة المبحوث عن الأسئلة.

* لأنها أقل أدوات جمع البيانات تكلفة من حيث الجهد والمال.

- طريقة توزيع الاستمارة:

هناك العديد من الطرق التي يتم بواسطتها توزيع الاستمارة، ولقد اعتمدنا على التوزيع المباشر أي اتصالنا مباشرة بالمبحوثين، وإيصالها بأنفسنا إلى يد المبحوثين، ولقد قمنا بتوزيع صحيفة الاستمارة شخصياً وباليد على المبحوثين لسببين رئيسيين وهما:

- بما أن الدراسة تخصنا بالدرجة الأولى فإننا لا نستطيع الإعتماد على الغير في توزيع الاستبيان وخاصة الجانب الميداني الذي يعد نقطة مهمة في الدراسة، كما أنه مجال التجريب والمواجهة، ومن أجل الإطمئنان بأن الاستبيان قد وصل بالفعل إلى يد المبحوثين.

- كذلك من أجل الإحتكاك والتقرب أكثر من المبحوثين وملاحظة ردود أفعالهم عن قرب.

فبعد الإطلاع على الدراسات السابقة وبعض النظريات المفسرة للموضوع، وكذا بعد الدراسة الإستطلاعية قمنا ببناء وصياغة إستمارة أولية، بالتشاور مع الأستاذ المشرف لمعرفة مدى وضوح الأسئلة وملائمتها للموضوع، ثم عرضناها بعد ذلك على مجموعة من الأساتذة الخبراء قصد تحكيمها ومعرفة رأيهم واقتراحاتهم، حيث أبدى كل منهم ملاحظات من حيث الشكل و المضمون، ليتم بعدها مراجعتها وتعديل ما أمكن تعديله وتصحيح الأخطاء، حيث حذفت بعض الأسئلة وأضيفت أخرى، وأعيدت صياغة أسئلة أخرى بطريقة أكثر بساطة ودقة وملائمة لموضوع الدراسة، حيث تم توزيع 90 إستمارة وبعد مدة زمنية طويلة والتي تزامنت مع غلق المؤسسة وكغيرها من المؤسسات الاقتصادية بسبب (كوفيد 19)، تم إسترجاع 75 إستمارة ونسبة 83.33% وهي النسبة المتاحة لدينا والتي سوف نركز عليها، أما عن الأسئلة المطروحة في الإستمارة فقد كانت متنوعة بين المغلقة والمفتوحة ومتعددة الإجابات؛ وهي تهدف إلى معرفة واقع الثقافة التنظيمية في المؤسسة ميدان الدراسة، فكان تقسيم صحيفة الاستمارة* إلى أربعة محاور رئيسية، وجاءت على النحو التالي:

المحور الأول: الذي يتعلق بالبيانات الشخصية، من السؤال 01 إلى السؤال 07، والهدف منها التعرف

على الخصائص السوسيو مهنية لعينة الدراسة.

المحور الثاني: الذي يتعلق أسئلته بالفرضية الأولى للدراسة والمتعلقة ببعده القيم التنظيمية داخل مؤسسة

ALFAPIPE، وهذا من السؤال 08 إلى السؤال 15، والهدف منها معرفة واقع القيم التنظيمية في

المؤسسة محل الدراسة من خلال مؤشرين رئيسيين وهما: التدريب والتحفيز.

* أنظر إلى الملحق رقم: 01، ص: 207.

المحور الثالث: يتعلق بأسئلة الفرضية الثانية للدراسة والمتعلقة ببعيد **المعتقدات التنظيمية** في مؤسسة **ALFAPIPE**، وهذا من السؤال **16** إلى غاية السؤال **23**، وكان الهدف منها تبيان واقع المعتقدات التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة من خلال مؤشرين رئيسيين وهما: المشاركة في صنع القرار والمساهمة في العمل الجماعي .

المحور الرابع: الذي تتمحور أسئلته حول الفرضية الثالثة للدراسة والمتعلقة ببعيد **التوقعات التنظيمية** داخل مؤسسة **ALFAPIPE**، وهذا من السؤال **24** إلى غاية السؤال **31**، والتي تصبوا لمعرفة واقع التوقعات التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة من خلال مؤشرين رئيسيين وهما: توقعات الأفراد من المؤسسة وتوقعات المؤسسة من الأفراد.

علاوة على ذلك إرتأينا أن ندرج سؤال عام حول موضوع الدراسة في آخر الإستمارة لإعطاء تصور وإتجاه عام وواضح حول الإجابات عن الأسئلة الفرعية التي سبقت في ثنايا محاور الفرضيات الثلاثة.
- **صدق وثبات الاستبيان:**

للتأكد من صدق بيانات الاستمارة وقدرتها على تحقيق أهدافها المرجوة، استخدمنا معامل الثبات (ألفا كرونباخ)، لقياس ذلك، وهذا ما يبينه الجدول الآتي:

الجدول رقم (01): يوضح قيمة معامل ألفا كرونباخ لثبات بيانات أسئلة الاستمارة

المحاور	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
القيم التنظيمية	08	0.95
المعتقدات التنظيمية	08	0.73
التوقعات التنظيمية	08	0.81
الإستمارة ككل	24	0.96

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج **spss**

على ضوء الجدول المبين أعلاه، حيث تم حساب معامل الثبات ألفا كرونباخ لمحاور الإستبيان كانت قيمها متذبذبة نوعاً ما بداية من **0.95** مروراً بـ **0.73** وصولاً إلى **0.81**، ، بالإضافة إلى معامل ألفا

كرونباخ للإستمارة ككل كانت قيمتها مقدرة بـ 0.96 وهي قيمة مقبولة إحصائياً مما يؤكد على ثبات محتوى محاور الإستمارة بمجملها.

1-2-2: الملاحظة:

تختلف الملاحظة العلمية عن غيرها من الملاحظات العادية أو العابرة، حيث أنه يجب أن يكون لكل باحث نظرة ثاقبة حول الظواهر التي تحيط به، لذلك وجب عليه استنطاق هذه الظواهر والخوض في تفاصيلها والبحث في مسبباتها، فتصبح الظاهرة هنا و كأنها محفز يثير الباحث نحو الكشف عن الحقائق، بحيث لا يمر عليها مرور الكرام، فالملاحظة هي رؤية وفحص ظاهرة موضوع الدراسة مع الإستعانة بأساليب البحث التي تتلاءم وتناسب مع طبيعة الظاهرة، وتكون هذه الملاحظة ملاحظة علمية "إذا سارت وفق منهج غائي معين ويقوم بها الباحثون لغرض علمي يستهدف الكشف عن طبيعة الظاهرة وعناصرها والعلاقات الخفية التي تربط هذه العناصر والوظيفة التي تؤديها."¹

ويستطيع الباحث المزود بتكنيك الملاحظة العلمية أن يُحوّل الظواهر التي تمر أمام عينيه إلى استنتاجات اجتماعية يمكن أن تتكون منها الفرضيات والنظريات والقوانين المفسرة للظواهر الذي يشاهدها ويدرسها الباحث العلمي²، لذلك يقول (أوغست كونت) أن ملاحظة الوقائع هي القاعدة العلمية الوحيدة لإنتاج المعارف الإنسانية.

لقد كانت الملاحظة البسيطة هي أول ما لفت انتباهنا لموضوع الدراسة، فانتشار الكثير من مظاهر الثقافة التنظيمية لدى العمال في المؤسسات الاقتصادية العمومية، أدى بنا إلى الإلتباه والتساؤل عن الأدوار والإستراتيجيات التي تقوم بها المؤسسة الاقتصادية العمومية لصناعة الأنايب **ALFAPIPE** كميدان للدراسة من أجل الحفاظ على هذه الثقافة.

- جوانب الاستفادة من الملاحظة:

* ملاحظة جميع الوقائع ووصفها من دون الحكم على تلك الوقائع بأحكام مسبقة نظرية، فالملاحظة تشترط الحيادية والموضوعية وملاحظة الوقائع في إطار علاقاتها.

* من خلال الملاحظة أصبحنا قادرين على تحليل الظواهر المتعلقة بموضوع الدراسة وإنشاء العلاقة بين الأبعاد والمؤشرات المرتبطة بالدراسة.

* تعتبر الملاحظة وسيلة فعالة لدراسة الواقع السوسيوتنظيمي بمختلف تمثلاته.

* أفادتنا في تدعيم الإستمارة والمقابلة ببعض الأسئلة الهادفة والمهمة، وأيضاً في تفسير وتحليل بيانات ومعطيات الدراسة المحصل عليها.

¹ إحسان محمد الحسن وعدنان سليمان الأحمد، المدخل إلى علم الاجتماع، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005م، ص:71.

² إحسان محمد الحسن، مرجع سابق، ص: 125.

عموماً اعتمدنا على الملاحظة بالمشاركة من أجل جمع البيانات المتعلقة بالظاهرة، والتي لم نتحصل على نتائج إيجابية حولها من خلال أسئلة الاستمارة أو المقابلة حول طبيعة الثقافة التنظيمية الممارسة في واقع المؤسسة، وكذا عدد الموظفين ومتغيرات أخرى ارتبطت بالإطار السوسيوثقافي والمكاني والبشري للدراسة، وهذا الشيء الذي أكدناه في جدول الملاحظات.

الجدول رقم (02): يوضح الملاحظات التي تم القيام بها في مؤسسة ALFAPIPE

مجال الملاحظة	مكان الملاحظة	تاريخ وتوقيت الملاحظة	نوع الملاحظة	بيانات ومعلومات حول السلوك المشاهد في الميدان
أبعاد الثقافة التنظيمية بشكل عام	التجول في مختلف مصالح وأقسام المؤسسة	نهاية شهر ديسمبر وبداية شهر جانفي	ملاحظة بالمشاركة ودون مشاركة	محاولة التأكد من مدى إمكانية إجراء دراسة ميدانية في المؤسسة، ومحاولة التعرف على المؤشرات الميدانية للموضوع (الثقافة التنظيمية) في المؤسسة محل الدراسة.
المساهمة في العمل الجماعي	التجول في مختلف مصالح وأقسام المؤسسة	الخميس والأحد 7 و9 فيفري 2020	ملاحظة مباشرة دون مشاركة + مشاركة	علاقة إيجابية بين الموظفين في المؤسسة، تفاعل مستمر ومباشر حتى خارج إطار العمل مع سيادة الاحترام المتبادل، مساعدة في إنجاز المهام المتعلقة بالزملاء حتى ولو كان على مستوى مصالح أخرى.
المشاركة في صنع القرار			ملاحظة بالمشاركة	مشاركة محدودة في عملية صنع القرار إلى فيما يتعلق بالترقية ووضع الميزانية وغيرها من الأمور الإدارية البحتة.
التدريب	في أقسام المؤسسة وخاصة مصلحة الموارد البشرية	الأحد 8 مارس 2020	ملاحظة بالمشاركة	إقامة دورات تدريبية وتكوينية، داخل وخارج المؤسسة على حسب الكفاءات والمؤهلات، بناء على الإعلانات والوثائق المقدمة إلينا، وكذا الوثائق المتعلقة في المكان المخصص لها، والتي تخص الدورات التدريبية الموجهة للعمال.

<p>كل عامل في الشركة أو في المؤسسة يخضع للتدريب بشكل واجب لمدة ثلاثة أيام في السنة، وهذه التعلّيمة نجدها موضحة في القانون الداخلي للمؤسسة المقدم من طرف الإدارة المركزية الأم (العاصمة)، أما عن شكل التدريب فيأخذ شكلين وهما:</p> <p>- <u>تدريب داخلي</u>: يكون داخل المؤسسة ويقدم من طرف مدرب متخصص في مجال معين.</p> <p>- <u>تدريب خارجي</u>: يكون خارج المؤسسة عن طريق إرسال العمال (حسب الوظيفة) إلى مراكز تدريب وطنية ودولية لمدة زمنية معينة ولأهداف مرسومة بشكل مسبق.</p> <p>ملاحظة: التدريب الخارجي الدولي يكون بمحض إرادة العامل ليس إجباري.</p> <p>ويكون هذا الأخير مخصص لفئة مهنية محددة (الإطارات) بحكم حساسية وأهمية المنصب.</p> <p>(لكن هذا لا يعني أن عمال التنفيذ والتحكم إذا تقدم أحدهم بطلب إجراء تدريب خارج الوطن يرفض طلبه).</p>	<p>ملاحظة بالمشاركة</p>	<p>الأحد 8 مارس 2020</p>	<p>مع مدير مصلحة الموارد البشرية</p>	<p>التدريب</p>
<p>حسب ما لاحظناه في اللوحات الاعلانية المتواجدة في أروقة ادارة المؤسسة أن هناك تجسيد واقعي وفعال لتحفيز العمال مادياً ومعنوياً وهذا عن طريق:</p> <p>- إجراء قرعة سنوية للعمرة لكافة العمال، يُختار</p>				<p>التحفيز</p>

<p>منها 15 فقط لإجراء هذه الشعيرة.</p> <p>- إبرام اتفاقية مع قاعات رياضية تسمح للعمال بممارسة هواياتهم المفضلة كتحفيز معنوي لربطهم بمؤسستهم والشعور بالإنتماء، فضلا عن تنظيم دورات رياضية داخلية متنوعة (كرة القدم، الكرة الحديدية...) تقام في فترات خارجة عن أوقات العمل.</p> <p>- تخصيص منح مادية تحفيزية من الإدارة المركزية بالعاصمة لكل العاملين لدى المؤسسة والمقدرة بـ: 5000 دج صبت في الحسابات الشخصية، وهذا بداية من الفاتح من شهر جانفي 2020.</p>				
<p>لاحظنا في مكاتب الإدارة والوحدات الإنتاجية بين العمال أن هناك ممارسة ومساهمة فعلية في العمل الجماعي بين مختلف الفئات المهنية، كمعتقدات تنظيمية، بحكم أن كل الوظائف تنجز بصفة جماعية لما لها من أهمية للعامل بشكل خاص وللمؤسسة بوجه العموم، وأن المؤسسة عبارة عن خلايا (خلية الموارد البشرية- خلية الاعلام والاتصال، خلية المالية والمحاسبة، الخلية التقنية والعلمية... إلخ) تضم مجموعة من العمال يعملون مع بعضهم البعض وبشكل مستمر.</p>				<p>المساهمة في العمل الجماعي</p>

على ضوء ما تم ذكره في ثنايا الجدول السابق الذي يبين مختلف الملاحظات العلمية التي تم القيام بها في مؤسسة **ALFAPIPE** كميدان للدراسة، نلاحظ أن هناك تنوع في الإطار الزمكاني للملاحظات وهذا لتقصي الحقيقة والتأكد من صدق الملاحظات السابقة مقارنة بالجديدة منها، بالإضافة إلى إجراء الملاحظات في مختلف نواحي وأقسام وكذا مصالح المؤسسة للتأكد من تجسيد كل المؤشرات والأبعاد في كافة أرجاء المؤسسة.

علاوة على ذلك لو قمنا بتحليل أو ربط علمي للملاحظات المقدمة مع الفرضيات التي طُرحت في بداية الدراسة لوجدنا أن هناك علاقة وصدق وبنسبة كبيرة للفرضيات، بحكم أننا أثبتنا حقيقة تواجد مؤشرات: التدريب، والتحفيز، والمساهمة في العمل الجماعي، وأخيراً المشاركة في صنع القرار، إذ أن هذه المؤشرات يمكن ملاحظتها في أرض الواقع وبالعين المجردة، أما فيما يخص مؤشر توقع الأفراد من المؤسسة وتوقع المؤسسة من الأفراد فهي مؤشرات معنوية خاصة بالعمال ولا نجد لها دليل واقعي في الميدان، لذلك سوف نحاول دراسة هذين المؤشرين ميدانياً عن طريق أسئلة الاستمارة ودليل المقابلة وإثبات صحتها من عدمه. إذن وبشكل عام يمكن القول بأن الملاحظات التي تم إجرائها ساهمت وبشكل كبير في إنجاح وتسهيل عملية الجانب الميداني في إثبات صدق وصحة الفرضيات الثلاثة في مؤسسة **ALFAPIPE**، دون نسيان الدور الفعال لأدوات: الاستمارة، والمقابلة، والوثائق والسجلات الإدارية.

1-2-3: المقابلة:

هي ذلك اللقاء المباشر الذي يجري بين الباحث والمبحوث الواحد أو أكثر من ذلك في شكل مناقشة حول موضوع معين، قصد الحصول على حقائق معينة، أو آراء ومواقف محددة.¹

وهي تبادل لفظي بين الباحث والمبحوث داخل المؤسسة الاقتصادية، بتوجيه مجموعة من الأسئلة حول العلاقة البحثية، مع تدوين الإجابات من طرف الباحث، حيث إن استعمال هذه الأداة ثانوي للحصول على معلومات لم يتمكن الحصول عليها عن طريق الاستمارة.

تمت الإستعانة بالمقابلة الحرة كأداة مساعدة نظراً لأهميتها وقيمتها في جمع معطيات وحقائق أكثر عمقاً لتحليل الظاهرة، والتي قد لا تمكننا الاستمارة من جمعها، حيث قمنا ببناء دليل المقابلة* والمتكون من عدة أسئلة هامة تُخدم في نظرنا المقترح العام للدراسة، وقمنا بعدها بإجراء مقابلتين مع مدير المؤسسة ومدير مصلحة الموارد البشرية، اللذان يتميزان بالخبرة الكبيرة في مجال العمل وقدرتهما على وصف حالة المتغير المراد أخذ البيانات حوله، وذلك من أجل جمع المعلومات الكافية والكفيلة بتوضيح نوعية الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة ورأيهم حول واقع هذه الثقافة في المؤسسة ومقارنتها ببعض نتائج الإستمارة.

1-2-4: الوثائق والسجلات الإدارية:

تعتبر الوثائق والسجلات من الأدوات المهمة في جمع البيانات والمعطيات المهمة الخاصة بالظاهرة، فقد استخدمنا هذه الأداة في جمع البيانات المتعلقة بمجتمع الدراسة، والتي أفادتنا بها مصلحة إدارة الموارد البشرية

¹ فضيل دليو، الأسس المنهجية في العلوم الاجتماعية، دط، الديوان الوطني للمنشورات الجامعية، قسنطينة، الجزائر، 1999م، ص: 191.

* أنظر إلى الملحق رقم: 02، ص: 212.

(D.R.H)، ويعد الإعتقاد عليها أمراً ضرورياً لمعرفة كل المعلومات المتعلقة بالمؤسسة، من التطور التاريخي مروراً بالتعداد البشري وصولاً إلى الموقع الجغرافي للمؤسسة وأهميتها في الساحة الاقتصادية، كما تحصلنا على الهيكل التنظيمي للمؤسسة* عن طريق الوثائق والمصادر المختلفة (المطبوعة والإلكترونية)، لأنها قدمت لنا الكثير من البيانات والمعلومات والمعطيات حول المؤسسة.

1-3. بعض القواعد والقياسات الإحصائية:

إن المنهج الوصفي يهدف إلى وصف الظاهرة كمياً وكيفياً، كما أنه لا يتوقف عند الوصف فقط مثلما ذكرنا سابقاً بل يتجاوز الوصف إلى تحليل هذه البيانات واستخراج الاستنتاجات، ويرتبط تحليل البيانات عملياً بالجانب السوسيولوجي والجانب الإحصائي باستخدام نظام **spss** (Statistical Package For Social Science) الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية، وهذا الأخير يتم من خلاله تحليل البيانات المتعلقة بأبعاد الدراسة ومؤشراتها التي ترتبط بالفرضيات المحددة للعلاقة الارتباطية بين متغيرات الدراسة، إذن فالتحليل الكمي أو الإحصائي يمكننا من قياس العلاقة بين المتغيرات، وإعطائه دلالة رقمية دقيقة للوصول إلى استنتاجات حول طبيعة الظاهرة، ويتحقق هذا من خلال الأدوات والمقاييس الرياضية والإحصائية التي تحدد وجود أو عدم وجود الدلالة الرقمية للعلاقة الارتباطية بين المتغيرات من أجل النفي أو الإثبات لما تم وضعه محل الافتراض، ومن بين هذه المقاييس والأساليب الإحصائية اعتمدنا على :

- التكرارات والنسب المئوية "**Effectif et Pourcentage**": تم الاعتماد عليها في محور البيانات الشخصية من أجل وصف خصائص أفراد عينة الدراسة، وباقي الجداول الإحصائية التي تعرض وتحلل وتناقش البيانات الميدانية.

- المتوسط الحسابي "**Moyenne**": استعمل من أجل معرفة متوسط إجابات المستجوبين حول كل عبارة من عبارات الاستمارة، ومن ثم تحديد مستواها.

- معامل الثبات ألفا كرونباخ "**Alpha de Cronbach**": ويستخدم لإجراء الثبات لعبارات الاستمارة، ومعامل الثبات يأخذ قيمة تتراوح بين الصفر والواحد الصحيح، فإذا لم يكن هناك ثبات في البيانات فإن قيمة المعامل تكون مساوية للصفر، وعلى العكس إذا كان هناك ثبات تام في البيانات فإن قيمة المعامل تساوي الواحد الصحيح.

* أنظر إلى الملحق رقم: 03، ص: 213.

وكما هو معروف في مجال العلوم الاجتماعية فإن معامل الثبات يكون مقبولاً ابتداءً من 0.6 والثبات يعرف بأن هناك اتساق في النتائج عند تطبيق أداة الاستمارة مرات عديدة، ومعامل الصدق هو الجذر التربيعي لمعامل الثبات.¹

- **الإحرف المعياري "Ecart type"**: وتم استخدامه للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد العينة لكل عبارة عن متوسطها الحسابي، ويلاحظ أن الانحراف المعياري يوضح التشتت في استجابات أفراد العينة.

4-1: العينة:

"العبرة في الإختيار هو الحصول على عينة تعطي نتائج ذات قيمة معينة بأقل تكلفة ممكنة، أو تعطي أعلى دقة بتكاليف محدودة"²، كما أنها "مجموعة فرعية من عناصر مجتمع بحث معين"³، وعليه فإن العينة هي مجموعة أفراد من مجتمع البحث، التي يجب أن تكون ممثلة لهذا المجتمع من أجل تعميم النتائج المتوصل إليها، "إن عالم الاجتماع في دراسته للعينة وانطباق نتائجه على المجتمع كالطبيب الذي يريد تحليل دم المريض، فيأخذ منه عينة بسيطة يعتبرها نموذجاً يمثل دم المريض كله ويقوم بفحصها وتحليلها وإطلاق الحكم والنتائج على الجسم المريض كله من خلالها"⁴.

ولما كان الهدف من الدراسة الحالية هو تقصي بعض الحقائق المتعلقة بواقع الثقافة التنظيمية في المؤسسة العمومية الجزائرية لصناعة الأنابيب **ALFAPIPE** كميدان للدراسة، باعتبارها من المؤسسات الصناعية الكبرى الرائدة في هذه الولاية بشكل خاص والجنوب الجزائري الكبير بشكل عام، وهذا من وجهة نظر مجموعة من العاملين في المؤسسة محلّ الدراسة، وكذا التأكد من صدق الفرضيات كان من الضروري الاعتماد على العينة بدل المسح الشامل.

ويتوقف صدق البيانات التي يحصل عليها الباحث حول مجتمع البحث على أسلوب الباحث في اختيار عينة بحثه، وباعتبار مجتمع الدراسة يتكون من عدة فئات سوسيو مهنية وهي:

- **الإطارات Les Cadres**: وهم جملة الموظفين الحاملين لشهادات جامعية عالية أو مايعادلها من شهادات الكفاءة، والذي لهم القدرة على التصور، فهم النصوص وتفسيرها.

- **عمال (أعوان) تحكم Agents De Maitrises**: وهم الموظفين المؤهلين الحاملين لدرجات معاونين الإداريين (كتاب إدرين وملحقين إداريين وتقنيين سامين).

¹ نسيم بومعرف، مرجع سابق، 2014/2013م، ص:230.

² راسم محمد جمال، مقدمة في مناهج البحث في الدراسات الإعلامية، ط1، مركز جامعة القاهرة للتعليم المفتوح، القاهرة، مصر، 1999م، ص:118.

³ موريس أنجوس، مرجع سابق، ص:301.

⁴ محي الدين مختار، الإتجاهات النظرية والتطبيقية في منهجية العلوم الاجتماعية، ط1، منشورات جامعة باتنة، ج1، باتنة، الجزائر 1999م، ص:239.

– عمال (أعوان) تنفيذ **Agent D'exécutions**: وهم الأعوان الذين يمارسون نشاطات جزئية لا تتطلب أية كفاءة وهي في بعض الأحيان مجرد تمهين على المدى القصير.

إن تركيز اهتمامنا على -الإطارات، والمنفذين، والمتحكمين- كفاعلين اجتماعيين دائمين بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية لم يكن اعتباطي، إنما جاء بناءً على الكثير من المعطيات التي توفرت لنا عبر الملاحظة الميدانية وعبر الدراسات التي تناولتها مختلف الحقول المعرفية وبالخصوص سوسولوجيا التنظيمات، والتي تؤكد أهمية العنصر البشري كمجموعة مهنية اجتماعية أساسية في البناء التنظيمي باعتبارها الرأسمال الذكي المؤهل معرفياً وميدانياً لتحقيق القيمة المضافة.

إذن بعض هذا العرض التوضيحي حول الفئات السوسيومهنية المتواجدة في ميدان الدراسة وأهميتها فإن العينة المناسبة لهذا المجتمع هي: **العينة العشوائية الطبقية**، والتي تعتبر إحدى الأنواع الأساسية التي تعطينا عينة ممثلة لمجتمع البحث.

إذ يقوم هذا النوع من العينات على تصنيف مجتمع البحث إلى مجموعات، وفقاً للفئات التي يتضمنها متغير معين أو عدة متغيرات، ثم اختيار وحدات عينة البحث عشوائياً من كل مجموعة.¹

نعتقد أن هذا النوع من المعاينة يتناسب وأهداف البحث، كون الثقافة التنظيمية تمس وتؤثر على جميع الفئات المهنية الثلاثة في الهيكل التنظيمي وتعطي لكل وحدة إحصائية فرصة في الظهور وتمثيل المجتمع المدروس، ولمعرفة واقع الثقافة التنظيمية في المؤسسة ميدان الدراسة يجب إستطلاع آراء واتجاهات كل الفئات المهنية حول الثقافة التنظيمية وتحديد أبعادها ومؤشراتها، حيث استعملنا أداة الإستمارة الموجهة للفئات المهنية الثلاث (إطارات، عمال تحكم، عمال تنفيذ) كتقنية رئيسية، وكما اعتمدنا على المقابلة والملاحظة وكذا الوثائق والسجلات الإدارية كتقنيات مكملة لجمع المعلومات.

يتكون مجتمع البحث من **900** عامل، لجأنا إلى عملية المعاينة الطبقية العشوائية، حسب الفئات المهنية المكونة لمجتمع الدراسة كما هو مبين في الجدول الآتي:

¹ بلقاسم سلاطية وحسان الجيلالي، منهجية العلوم الاجتماعية، دط، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، عين مليلة، الجزائر، 2004م، ص:118.

الجدول رقم (03): يبين عدد طبقات مجتمع الدراسة:

النسبة المئوية	عدد العمال	الفئة المهنية
02.44%	22	الإطارات
04.67%	42	عمال تحكم
92.89%	836	عمال تنفيذ
100%	900	المجموع

يتضح لنا من هذا الجدول بأننا اعتمدنا في هذه الدراسة على المعاينة الطباقية لكوننا نعتقد بأن انتماء العامل إلى فئة معينة وفي نفس الوقت إلى نشاط داخلي معين له تأثير كبير على أفعاله وسلوكاته داخل المؤسسة وهذا يرجع للأسباب التالية:

- الفئة المهنية تعطي لكل عامل الشعور بالانتماء الرسمي لها أو على الأقل يتصرف وفقها نظراً لطبيعة العمل الذي يقوم به وما يترتب عن ذلك من تمايز مهني.

- النشاطات الداخلية المختلفة تتضمن بدورها قواعد وضوابط تفرضها طبيعة التكنولوجيا المستعملة وطريقة تنفيذ العمل وطبيعة العمل ذاته تجعل كل نشاط داخلي يختلف عن الآخر من حيث المضمون والشكل.

إذ حددنا نسبة العينة التي تختار من مجتمع البحث البالغ عدد العمال (900 عامل) بنسبة 10% من مجتمع البحث الإجمالي على اعتبار أن المجتمع البحث كبيراً جداً، وبالتالي نختار هذه العينة بالقاعدة الثلاثية:

$$100\% = 900$$

$$90 \text{ مفردة} = 100 / 10 \times 900 = \underline{\hspace{2cm}}$$

$$10\% = X$$

وعلى اعتبار خصائص هذا المجتمع يتكون من فئات وطبقات سوسيو مهنية ثلاث، فإنه بنفس الطريقة وبنفس النسبة نختار عينة من كل طبقة (إطارات، عمال تحكم، عمال تنفيذ)، لتحقق المعاينة الطباقية العشوائية المحدد في هذه الدراسة التي يمكن إيضاحها من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (04): يبين طريقة المعاينة.

عدد أفراد العينة	نسبة المعاينة 10 %	العدد	الفئة
2	% 10	22	الإطارات
4	% 10	42	عمال تحكم
84	% 10	836	عمال تنفيذ
90	% 10	900	المجموع

إذن هذه هي العينة المختارة التي تم توزيع الإستمارة عليها قصد الإجابة على الأسئلة المتضمنة فيها وهذا خدمة لأهداف الدراسة.

وفيما يلي توزيع مفردات العينة حسب خصائصهم السوسيو مهنية:

إن الثقافة التنظيمية حسب (رونو سان سوليو) هي محصلة تفاعل عدة عوامل رئيسية ومن أهمها نجد الثقافة السابقة للعامل والتي تكون لها علاقة بجنسه، انتمائه الاجتماعي، مهنته السابقة، خبرته في مجال العمل الصناعي المنظم إلى غير ذلك من العوامل الشخصية الأخرى، إذ سوف نتعرض في هذا العنصر بطرح ودراسة خصائص المبحوثين، وذلك بتخصيص متغيرات تحدد لنا الخلفية الاجتماعية والأكاديمية لأفراد الدراسة، والتي كانت موضوع الأسئلة التي تضمنتها متغيرات تمثل البيانات الشخصية من الإستييان، أي من السؤال رقم 01 إلى السؤال رقم 07، وكل هذا يمكن تصنيفه على النحو التالي:

الجدول رقم (05): يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
88%	66	ذكر
12%	09	أنثى
100%	75	المجموع

يبين الجدول رقم (05) توزيع العمال حسب متغير الجنس، والذي من خلاله يظهر أن أغلب عينة الدراسة هم من الذكور وهذا بنسبة 88%، بينما قدرت نسبة الإناث بـ 12%، إذ أن هذه الأرقام والنسب نجدها متوافقة إلى حد بعيد مع الخصائص الديمغرافية للمجتمع الجزائري الذي يغلب عليه الجنس الذكوري.

يتبين لنا من خلال بيانات الجدول أعلاه أن أغلبية المبحوثين ذكور، وأن هناك سيطرة وهيمنة لعنصر على آخر - وهو العنصر الذكوري - على مناصب الشغل والعمل في المؤسسة محل الدراسة شأنها شأن باقي المؤسسات الاقتصادية العمومية في الجزائر، ذلك أن المجتمع الجزائري مجتمع ذكوري أو بتعبير (بيار بورديو) بـ: الهيمنة الذكورية **La Domination Masculine** فالرجل هو القادر على التسيير وإدارة الأعمال، وهناك من ذهب إلى أبعد من ذلك في مجال سوسيولوجيا المؤسسة إلى أن الدول العربية بشكل عام تحمل نظرة سلبية لعمل المرأة، كدراسة (هوفستاد) التي توصل من خلالها إلى أن الدول العربية تتميز بذكورية المناصب.¹

ويرجع سبب نقص العنصر الأنثوي في المؤسسات الصناعية إلى مجموعة الأمور التي بها ظوابط وشروط اجتماعية نابعة من ثقافة المجتمع الجزائري وكذا طبيعة المنطقة التي لا تزال محافظة بخضوعها للقانون الاجتماعي الذي يرمي فكرة سيطرة وتولي الذكور لمناصب العمل، وأن المجتمع الجزائري لا زال يحمل النظرة التقليدية تجاه المرأة ومدى قدرتها على الإدارة والتسيير في المؤسسات الاقتصادية، دون أن نغفل في المقابل عن نقطة هامة ألا وهي في الآونة الأخيرة بدأ ظهور العنصر الأنثوي في الساحة التنظيمية والصناعية بالخصوص، وبروز ملامح تشجيع عمل المرأة كعنصر فاعل داخل المجتمع ورفع كفاءات الجنسين لتطوير المؤسسات والإقتصاد، وهذا بسبب الإرتفاع النسبي في إلتحاق الفتيات بالتعليم الجامعي الأكاديمي، وتعذر الزواج وتكوين أسرة، مما يجعل من العمل هو الأمل الوحيد والملجأ الخاص في حياتهن، وهذا نتيجة التحول الجذري لطبيعة الأسرة الجزائرية والأسر العالمية من الأسرة الممتدة إلى الأسرة النووية أو النووية بحكم تأثير العولمة الثقافية والاجتماعية على كافة المجتمعات وبخاصة منها العربية.

¹ عائشة التايب، النوع وعلم اجتماع العمل والمؤسسة، ط1، منظمة المرأة العربية، القاهرة، مصر، 2011م، ص:73.

وعلى الرغم من سيادة هذه النظرة التقليدية، إلا أن الواقع العياني للمجتمع الجزائري يبرز بوضوح ملامح بروز مجتمع يعطي الأولوية في التوظيف لجنس الإناث، وهذا يعد نتيجة طبيعية للتحويلات التي مست الاقتصاد الوطني بعد انتقاله من الاقتصاد الموجه إلى الاقتصاد الحر.

الجدول رقم (06): يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير السن

النسبة المئوية	التكرار	فئات السن
09.33%	07	[30-20]
58.67%	44	[40-31]
24%	18	[50-41]
08%	6	[أكثر من 50]
100%	75	المجموع

نلاحظ من الجدول رقم (06) الذي يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير السن، ويوضح أعمارهم مقسمة إلى أربعة فئات، أن 58.67% من أفراد العينة يتراوح أعمارهم بين 31 - 40 سنة، و 24% تتراوح أعمارهم بين 41 - 50 سنة، بينما نجد نسبة 09.33% يشكلون الفئة الثالثة التي تتراوح أعمارهم بين 20 - 30 سنة، أما الفئة العمرية الرابعة وهي أكثر من 50 سنة لا يشكلون إلا نسبة 08%، إذ أن هذه الأرقام والنسب نجدها متوافقة إلى حد بعيد مع الخصائص الديمغرافية للمجتمع الجزائري الذي يغلب عليه عنصر الشباب.

من خلال نتائج الجدول أعلاه يمكن تفسير ذلك بأن أغلب العمال في المؤسسة محل الدراسة هم من فئة الشباب وهو حديثي العمل في المؤسسة نتيجة تقاعد الإطارات السابقة، وأن هذه الفترة من العمر هي المناسبة لتولي منصب أو وظيفة في المؤسسة، وأن هذه الأخيرة تستقطب موظفين شباب للقادرة على العمل، والتكيف مع المتغيرات الحديثة، وتكسب المؤسسة مكانة هامة من خلال طرح أفكار جديدة في العمل والإبداع فيها.

وقد برز هذا التوجه في تدعيم المؤسسات الاقتصادية بالطاقات الشابة خاصة مع الدخول في اقتصاد السوق وضرورة توفر المؤسسة على كفاءات تستطيع الإطلاع بمهام التسيير الحديث.

يتضح أن التشكيلة السوسيو مهنية للمؤسسة محل الدراسة مكونة من مزيج لمختلف الأعمار، حيث تركز على إطارات وعمال من ذوي الخبرة والتجربة، وتراهن على فئة العمال الجدد في ميدان الشغل والعمل القادرة على البديل والعطاء، وهذا المزيج من شأنه أن يولد نوعاً من التناغم والتكامل الوظيفي لدى كل فئة داخل المؤسسة.

الجدول رقم (07): يوضح الحالة العائلية لأفراد العينة

النسبة المئوية	التكرار	الحالة العائلية
80%	60	متزوج
06.67%	05	مطلق
08%	06	أعزب
05.33%	04	أرمل
100%	75	المجموع

يتضح لنا من خلال الجدول رقم (07) توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية، حيث نسجل نسبة مرتفعة لفئة المتزوجين وهي الغالبة والتي قدرت بـ 80%، في حين كانت هناك نسبة 08% والتي سجلت لدى فئة العزاب، بينما كانت نسبة فئة المطلقين هي 06.67%، وأخيراً تحصلنا على نسبة 05.33% للعمال الأرامل.

نفسر ذلك من خلال معطيات الجدول رقم (07)، إرتفاع نسبة المتزوجين لدى العمال في المؤسسة محل الدراسة إلى أن أغلب أفراد العينة في سن الزواج كما هو موضح في الجدول المبين أعلاه، إضافة إلى المستوى المعيشي الجيد للعمال الذي يسمح لهم بالزواج والإستقرار من دون أي عراقيل خاصة المادية منها. إن عامل الإستقرار الأسري يعتبر مؤشراً جيداً على النضج والإتزان والشعور بالمسؤولية، فالمتزوج عادة يكون أكثر انضباطاً وجدية في عمله، وأن هذه النتيجة تعطي مؤشر إيجابي وذلك بسبب أن غالبية عينة الدراسة لديهم استقرار اجتماعي ونفسي.

إذ يعتبر مؤشر الحالة العائلية أو الاجتماعية مكون أساسي من مكونات الهوية الاجتماعية لكل الفئات العمالية، ويعبر عن استقرارها العاطفي والاجتماعي، وما يعكسه على مستوى الاستقرار الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة، وإن كان موضوع الزواج كظاهرة اجتماعية يعرف في المجتمع الجزائري تغيراً وتحولاً جذرياً، إذ

أصبح مشكل السكن هو العائق الأكبر في الزواج، وعزوف الشباب عن الزواج، مما أضر سن الزواج لدى المجتمع الجزائري.

إذن في الأخير يتبين لنا أن الحالة العائلية لا تؤثر في تشكيل الثقافة وهذا راجع إلى أن العامل سواء كان مسؤول أو غير مسؤول أي متزوج أو أعزب أو مطلق فإنه يساهم في تشكيل الثقافة التنظيمية للمؤسسة ويدعم قيم العمل لديه.

الجدول رقم (08): يبين توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرار	الدرجة العلمية
08%	06	إبتدائي
09.33%	07	متوسط
18.67%	14	ثانوي
64%	48	جامعي
100%	75	المجموع

يبين هذا الجدول رقم (08) والذي يمثل توزيع العمال كعينة للدراسة بحسب المستوى التعليمي أو المؤهل العلمي أن نسبة 64% من أفراد العينة يتمتعون بمستوى علمي جامعي وهي النسبة الغالبة والذي من خلاله تم توظيفهم كعمال في المؤسسة محل الدراسة، بينما تمثل نسبة 18.67% فئة العمال ذو مستوى تعليمي ثانوي، في حين كانت نسبة الدرجات العلمية الأخرى موزعت على مستوى تعليمي متوسط بـ 09.33% ومستوى تعليمي إبتدائي بنسبة 08%.

إن متغير المؤهل العلمي للمبحوثين يعتبر من المؤشرات المهمة في تحديد الهوية المهنية والاجتماعية للعمال وكذا طبيعة الكفاءة التي تميز أفراد مجتمع الدراسة، يعني هل هي كافية علمياً وذهنياً في حالة ما إذا كان هؤلاء لهم مستوى تعليمي جامعي أو ثانوي، لذلك أثبتت النتائج المتحصل عليها من خلال الجدول رقم (08) أن أغلب العمال في المؤسسات الاقتصادية الصناعية يحملون شهادات ذات مستوى جامعي وهذا نظراً لقيمة وأهمية الشهادات العلمية الجامعية في توظيف العمال المؤسسات في القطاع الصناعي، وكذا وجود قبول اجتماعي أو نظرة إيجابية لخريجي الجامعة من طرف شرائح المجتمع، ولكن هذا لا يمنع وجود مستويات علمية أدنى لتوظيف العمال في المؤسسة محل الدراسة.

إذن فإن المستوى التعليمي ضروري جدا ويساهم مساهمة كبيرة في العمل بشكل جيد وفق شروط علمية منظمة ومضبوطة، وأن طبيعة نشاط المؤسسة محل الدراسة يقتضي توفر مستوى تعليمي متخصص في مجالات معينة يمليه القانون الداخلي للمؤسسة.

وكنتيجة نهائية لهذا العنصر يتبين لنا أن المؤسسة محل الدراسة تتوفر على فئة مهنية لها مستوى عالي فهي تحمل شهادات ومؤهلات جامعية أكاديمية تؤهلها لاحتلال مناصب ذات مسؤولية و تمكنها من أن تكون لها قدرة كامنة وهامش كبير على التطور وتطوير المؤسسة والإرتقاء الذهني المتواصل بدون محدودية ويسمح للمؤسسة من جهة أخرى أن تؤسس لكفاءات متخصصة وقادرة على التسيير الحسن للمؤسسة مما بخول لها تحقيق أهدافها.

الجدول رقم (09): يوضح الفئة المهنية لأفراد العينة

النسبة المئوية	التكرار	الفئة المهنية
02.67%	02	إطار
05.33%	04	عامل تحكم
92%	69	عامل تنفيذ
100%	75	المجموع

نلاحظ من الجدول السابق الذي يقدم لنا توزيع العمال حسب الفئات المهنية أن 92% من مجموع أفراد العينة مثلتها فئة عمال التنفيذ بتقدير 69 عامل، ثم تليها في المرتبة الثانية فئة عمال التحكم بنسبة 05.33% وبتقدير 04 عمال، ثم تأتي في الأخير فئة الإطارات بنسبة 02.67% بتقدير عاملين.

يمكن تفسير ذلك التفاوت باعتبار طبيعة المجتمع الإنتاجي الذي يستلزم وجود كفاءات مهنية على مستوى العمل في ورشات تركيب الأنابيب الحلزونية، وكذا طبيعة العمل الذي يتطلب الجهد العضلي داخل المؤسسة مما يستلزم تواجد أكثر لعمال التنفيذ ثم التحكم وأخيراً الإطارات.

ما يمكن أن نسجله هو الصعوبة التي واجهتنا في تحديد هذه الفئات المهنية، نظراً للهيكل التنظيمي غير المستقر والمتضخم للمؤسسة، وهذا يجزنا إلى القول أن تحديد المهام والوظائف وتقسيم العمل على مستوى المؤسسة غير محدد بشكل جيد، والذي من شأنه أن يضمن السير الحسن لأمر التسيير والإدارة في المؤسسة، وهذا ما عبرت عنه بعض الإطارات من تداخل في المسؤوليات والصلاحيات الممنوحة على قلتها، ويؤكد المفكر

السوسيولوجي الفرنسي (ميشال كروزيه) على أن التضخم وعدم تحديد الهيكل التنظيمي يسهل في ظهور العديد من الحلقات المفرغة للبيروقراطية، التي لا تزيد سوى من تعقد التنظيم وتصلبه وجموده مما يصعب من عملية التسيير في المؤسسة، إضافة إلى التسبب في ظهور الضغوطات والصراعات في التنظيم، وهذا من شأنه أن يؤثر في بناء المؤسسة ووظيفتها المنوطة بها.

الجدول رقم (10): يبين توزيع أفراد العينة حسب سنوات العمل أو (الخبرة المهنية)

عدد سنوات العمل	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	18	24%
5-10 سنوات	43	57.33%
أكثر من 10 سنوات	14	18.67%
المجموع	75	100%

تعتبر الأقدمية على الفترة الزمنية التي يقضيها العامل وهو في علاقة مع هذه المؤسسة بصفقتها كيان اجتماعي يعمل على تشريب العامل بصورة واعية أو غير واعية للقواعد والضوابط التي تحكم هذا الكيان¹، حيث نلاحظ من هذا الجدول الذي يبين توزيع أفراد العينة حسب سنوات العمل في المؤسسة، أن نسبة الباحثين الذين صرحوا بأن لديهم خبرة مهنية من 5-10 سنوات قدرت بـ 57.33%، ثم تليها نسبة الباحثين الذين أدلوا بأن لديهم خبرة عمل أقل من 5 سنوات كان بنسبة 24%، كما نسجل نسبة 18.67% للمبشرين الذي صرحوا بأن لديهم خبرة أكثر من 10 سنوات، إذ يتبين لنا من هذا التوزيع الإجمالي لأفراد العينة لمتغير سنوات العمل أن أكثرهم موجودون في الفئة الثانية التي أقدميتهم من 5-10 سنوات داخل المؤسسة.

من خلال ماورد في الجدول رقم (10) نستنتج أن النسبة المئوية بين الباحثين متقاربة إلى حد ما ومنه نقول أن هناك تنوع بين الخبرة والشباب من جهة، ومن جهة أخرى هناك تقارب بين عدد العمال الحديثي الخبرة والعمال القدامى ذوي الخبرة الطويلة في ميدان العمل المؤسساتي، مما يؤدي إلى التكامل والتعاون الفعال بين العمال ونقل الخبرات والتجارب، وهو ما يشكل إطار للتفاعل والتواصل بين مكونات مجتمع الدراسة إذا

¹ بن عيسى محمد المهدي، علم الاجتماع التنظيم، دط، مطبعة امبايلاست، الجزائر، دس، ص: 251.

ما اعتمدت على قواعد تنظيمية منصفة وقيم اجتماعية مهنية تتفق مع ثقافة المؤسسة المحلية باعتبارها نسق مفتوح على المجتمع المحلي.

إنه من الواجب والضروري الإهتمام بسنوات العمل لأن الخبرة تؤدي إلى تشكيل يد عاملة مؤهلة ومدربة، وكما أنه يمثل مؤشر على أنهم ذوي خبرة فعالة واحترافية وأنه دليل كذلك على قدم المؤسسة وإستقرار عمالها فيها نظراً لمجموعة الظروف المادي والمعنوية داخل المؤسسة محل الدراسة، وهذه الظروف تؤدي إلى تفاني العامل في عمله وتقبل الوظيفة التي يشغلها بأكمل وجه وأحسن صورة وهذا ما يرجع إيجاباً على نفسية العامل بحد ذاته، وعلى المؤسسة محل الدراسة بأكملها، مما يخول لها في تحقيق أهدافها التنظيمية منها والاقتصادية.

الجدول رقم (11): يبين توزيع أفراد العينة حسب أصل النشأة

أصل النشأة	التكرار	النسبة المئوية
من المنطقة	65	86.67%
خارج المنطقة	10	13.33%
المجموع	75	100%

إن ما نعنيه بأصل النشأة هو طبعاً الوسط الذي نشأ وأنحدر من العامل، فهي عملية مهمة في البحث السوسيولوجي، لذلك هدفنا إلى البحث عن أصل النشأة الاجتماعية بالنسبة للمبحوثين كما يلخصه الجدول أعلاه، بغية تحديد الوسط الاجتماعي والثقافي الذي ينحدر منه عمال المؤسسة محل الدراسة، وكذلك من حيث معرفة السياسة التي تنتهجها في توظيف أبناء المنطقة أو تفضيل اليد العاملة القادمة من خارج المنطقة أو بالأحرى هيمنة مجموعة أو طبقة اجتماعية معينة على أصل اليد العاملة في المؤسسة محل الدراسة، إذ يتضح لنا من خلال الجدول رقم (11) أن أغلبية المبحوثين صرحوا بأن أصل نشأتهم من المنطقة أو من ولاية غرداية وذلك بنسبة 86.67%، في حين كانت نسبة المبحوثين الذي أدلوا بأن أصل نشأتهم من خارج المنطقة كانت بنسبة 13.33%.

نفسر ذلك من خلال معطيات الجدول أعلاه أن وضعية السكن داخل ولاية غرداية بكل قصورها خصوصاً وأن المؤسسة محل الدراسة غير بعيدة عنهم تساعد العمال على الإلتحاق بمناصب عملهم في الوقت المحدد ولا يجدون صعوبات في ذلك، وبالتالي توفر وتبعث فيهم نوعاً من الإنضباط والمواظبة على العمل، علاوة على ذلك يؤدي إلى قوة التعارف والتضامن بين الفاعلين، الذين هم من أصل المنطقة، مما يؤدي إلى تكاثف وتضامن بعض العمال كوجود الرابط القرابي أو الرابط الجهوي داخل التنظيم، هذا الترابط والتكاثف يعمل على

تضارب بين الأهداف والمصالح مما يؤدي إلى إنتاج سلطتين داخل المؤسسة سلطة رسمية تستمد قوتها من التنظيم والقوانين الرسمية وسلطة غير رسمية تستمد قوتها من الترابط الموجود داخل المجتمع المحلي.

بينما قد يطرح إشكالاً لدى العمال الذين هم من خارج المنطقة في الإلتحاق بالمؤسسة والتأخر عن موعد العمل وذلك بسبب بعد المؤسسة من مقر سكنهم مما قد يعيق نشاطهم داخل المؤسسة وبالتالي وجب عليهم بذل جهد إضافي.

وهذه النقطة بالذات لديها إيجابيات وسلبيات كثيرة لكن بالرغم من ذلك يمكن القول أن التنوع الثقافي للعمال في المؤسسة محل الدراسة حسب (Alain Cardo) يساعد على تطوير الأشخاص وفرق العمل، فكلما كانت فرق العمل مختلفة ثقافياً، كلما ساعد ذلك على تطوير العمل الجماعي، إذن فالقاعدة الأساسية في تطور فرق العمل هي أن يكون أعضائه يقتسمون ما يحققونه من مسؤولية التطور والنجاح في الفريق.¹

2- التعريف بميدان الدراسة:

تعتبر وحدة الأنايب ALFAPIPE من المؤسسات العمومية الاقتصادية الجزائرية المساهمة في التنمية الاقتصادية الوطنية والمحلية لولاية غرداية، حيث أنّ نشاطها يتجلى في تغطية السوق الداخلية وتلبية حاجات المؤسسات بأساليب تكنولوجية حديثة محدّدة، وتسعى أيضاً إلى تصدير منتوجها للحصول على مكانة اقتصادية عالمية وجلب العملة الصّعبة، وبناء على الوثائق والسجلات الإدارية المقدمة من طرف مديرية الموارد البشرية سنتطرق في هذا العنصر إلى التعريف بالمؤسسة.

1-2: لمحة تاريخية عن ميدان الدراسة:

تعتبر صناعة الحديد والصلب من أهمّ الصناعات التي تساهم في التنمية الاقتصادية، ومن بين المؤسسات التي تعتمد على صناعة الحديد والصلب المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنايب بغرداية "TUSGH" التي أنشأت سنة 1974 وهي من أقدم المؤسسات العمومية الاقتصادية الجزائرية برأس مال قدره 7.000.000.000 دج، حيث قامت الشركة الألمانية "HOCH" بإنجاز هذا المشروع بكافة هياكله بالمنطقة الصناعية بنورة، ومساعدة المؤسسة لفترة طويلة دامت 10 سنوات بعد تسليمها مفاتيح المشروع، والذي يعد أكبر وحدة إنتاج على مستوى ولاية غرداية، بحيث انطلق النشاط الفعلي بالمؤسسة سنة 1977 والتي كانت تضم عدد من العمال بلغ 764 عاملاً، وخلال هذه السنوات طرأت عليها تغييرات تحدّدها في مايلي:

¹ Alain Cardon, **Profils D'équipes Et Culture D'entreprise, -Mettre Votre Équipe En Valeur-**, Les Edition D'organisation, Paris, France, 1992, P:20.

- 05 نوفمبر 1983م تمّ إعادة هيكلة الوحدة وهذا حسب القرار الصّادر في الجريدة الرسمية رقم 16 بتاريخ 08 نوفمبر 1983 بمرسوم 627/83.
- في سنة 1986، تمّ إنشاء ورشة التّغليف بالزّفت في إطار توسيع نشاطها.
- وفي سنة 1989 إنقسمت إلى وحدتين هما:
 - * وحدة الأنابيب والخدمات القاعدية "ISP" التي تشمل حوالي 390 عامل.
 - * وحدة الخدمات المختلفة "UPD" التي تشمل حوالي 350 عامل.
- وفي سنة 1991 تمّ ضمّ الوحدتين من جديد نظرًا لفشل تسيير وحدة الخدمات المختلفة "UPD" بسبب الخطأ في الدّراسة التّقنية لورشة التّغليف الدّخلي بالإسمنت للأنابيب النّاقلة للمياه، حيث أعيدت الوحدة إلى حالتها السّابقة، وأصبحت تسمّى وحدة الأنابيب الحلزونية والخدمات القاعدية "TUBESSPIRAL".
- وفي سنة 1992 تمّ إنشاء ورشة جديدة للتّغليف الدّخلي والخارجي للأنابيب بمادة البوليتلان "POLLYTHYLENE" من أجل التّطور والتّحسين في جودة المنتجات.
- ما بين 1994-1997م شهدت وحدة الأنابيب الحلزونية والخدمات القاعدية ركودًا في الإنتاج بسبب انخفاض قيمة الدّينار وضغط المنافسين بحيث أصبحت قيمة الأنبوب جاهزًا تساوي قيمة مادته الأولى، ممّا أدّى بالمؤسسة إلى تفضيل شراءه جاهزًا من الخارج، وهذا ما أدّى بها إلى تقديم التّقاعد المبكّر للعمّال وتقليص مدّة العمل والعقود بقصد تسريح العمّال بطريقة غير مباشرة، وذلك لندرة العمل ممّا أدّى إلى تدخل الدّولة بإصدار قرار يلزم المؤسسات المستهلكة بالشّراء من المؤسسات المحليّة قصد تحسين وضعيتها.
- وفي 08 فيفري 1998م أعيدت هيكلة الأنابيب واحتفظت بنفس التّسمية إلى غاية 2000م.
- وفي 15 أكتوبر 2000م بعد إعادة هيكلة الأنابيب أصبحت مؤسسة عمومية إقتصادية تحمل إسم مؤسسة الأنابيب النّاقلة للغاز "PIPEGAZ" ومديرية مستقلة ماليًا إداريًا تابعة لمجمّع الأنابيب "GROOPE ANABIB".
- وفي 20 جانفي 2001م تحصّلت مؤسسة الأنابيب على شهادة الجودة العالمية "ISO.9001" وعلى شهادة المعهد الأمريكي البترولي "APIGI".
- وفي سنة 20 جانفي 2002م تمّ إدخال مشروع جديد لمراقبة النّوعية "NDT" يعمل بالأشعة الصّينية X.
- وفي 15 أوت 2006م فكّرت مؤسسة "PIPEGAZ" في مشروع دمج الشّركتين "PIPEGAZ" ومؤسسة "ALFATUS" بالحجّار لزيادة رأس مالها.
- وفي سنة 2007م تمّ دمج المؤسّستين معًا وأصبحت تحمل إسم "PIPEGAZ".

- و في إطار التحوّلات الاقتصادية تمّ دمج شركة "PIPEGAZ" بنورة "غرداية"، ومؤسسة "ALFATUS" بالحجّار "عنّابة" وأصبحتا وحدتين ضمن المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب "ALFAPIPE"، وهذه اختصار ل: ALGERIENNE DE FABRICATION DE PIPE حيث أن المؤسسة أصبحت تابعة للمديرية العامة بمجاردة بالجزائر العاصمة.¹

2-2: لمحة جغرافية عن ميدان الدراسة:

تقع المؤسسة محل الدراسة **ALFAPIPE** بولاية غرداية التي تبعد عن العاصمة الجزائرية بحوالي 600 كلم وتقع الولاية في الجزء الشمالي من الصحراء الجزائرية فهي ولاية فتية انبثقت من التقسيم الإداري لسنة 1984 وتتشكل من تسعة دوائر، أما مساحتها فهي 86.105 كلم وعدد سكانها حسب آخر الاحصائيات أكثر من 470 ألف نسمة (238543 ذكور و229319 إناث)، أما الفئة النشطة فتقدر بحوالي 18% من إجمالي عدد السكان أي حوالي 60.375 فرداً قادر على العمل أما الفئة العاملة من مجمل الفئة النشطة تقدر بحوالي 83% هذا يجعلها في طليعة الولايات الجزائرية التي تتميز بنسبة منخفضة من البطالة مقارنة بالولايات الأخرى إذ أن نسبة البطالة فيها حوالي 17% وتتنوع اليد العاملة المشغولة على قطاعات النشاط الاقتصادي المختلفة كما يلي:

- الإدارة والخدمات وهي أعلى نسبة وتقدر ب: 27%.

- القطاع التجاري وهو ثاني نسبة ويقدر ب: 21.7%.

- قطاع البناء والأشغال العمومية ويقدر ب: 17.6%.

- القطاع الصناعي ويقدر ب: 16.2%.

- القطاع الزراعي ولا يمثل إلا نسبة 9.5%.

- أنشطة أخرى متنوعة كالسياحة وغيرها وتقدر ب: 8%.

تتواجد مؤسسة **ALFAPIPE** بالمنطقة الصناعيّة بنورة التي تبعد بـ 8 كلم من ولاية غرداية، إذ تتربع على مساحة تقدر بـ 24 هكتار من بينها 4.2 هكتار مساحة مغطاة، وتعدّ أكبر وحدة إنتاج على مستوى ولاية غرداية، وتقدر الطاقة الإنتاجية 100.000 طن سنويا أي بما يعادل 1300 كلم طولي من

¹ معلومات متحصل عليها من مصلحة إدارة الموارد البشرية

الأنابيب الحلزونية التي يبلغ قطرها 42 بوصة، وتستطيع هذه المؤسسة أن تنتج أنابيب حلزونية بمواصفات تكنولوجية أخرى كما هي مبينة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (12): يبين المواصفات التكنولوجية لمنتجات المؤسسة

سمك صفائح الأنبوب	القطر	طبيعة المنتج
- من 7.92 إلى 15.88 ملم	- من 16 إلى 36 بوصة	أنبوب حلزوني
- من 8.74 إلى 15.88 ملم	- من 42 إلى 48 بوصة	
- من 9.52 إلى 15.88 ملم	- من 52 إلى 64 بوصة	

وتغطي منتجات هذه المؤسسة حوالي 60% من الاحتياج الوطني في قطاع المحروقات وكذا قطاع الري، أما المواد الأولية التي تستعملها وخاصة الحديد والصلب المسطح التي تستوردها من دول أجنبية وخاصة ألمانيا واليابان كما أن النشاط الاقتصادي للمؤسسة مرتبط أساساً على مدى قدرتها التسويقية في الظفر بصفقة تجارية مع المؤسسات الوطنية سواء الناشطة في قطاع البترول والغاز أو في قطاع الري ولهذا السبب نجد أن التعداد البشري للقوة العاملة وخاصة اليد العاملة ذات التأهيل البسيط يتغير من فترة لأخرى حسب حجم النشاط إذ يتراوح ما بين 1000 عامل في حالة إنتعاش النشاط إلى 650 عامل في حالة تراجع النشاط، وكل هذه التفاصيل وأخرى المتعلقة بالتعداد البشري للمؤسسة سنوضحه في العنصر القادم.

2-3: لمحة بشرية عن ميدان الدراسة:

يعتبر العنصر البشري العنصر الأهم في مؤسسة **ALFAPIPE**، إذ شهد التعداد البشري للمؤسسة تذبذباً وتغيراً كبيراً وهذا راجع إلى المشاريع التي تقوم بها المؤسسة، فكلما كانت هناك مشاريع ازداد عدد العمال، بمعنى أن المؤسسة في حالة توفر المشاريع تجدد عقود العمال المؤقتين أما في الحالة العكسية تعمل على تسريحهم مع إمكانية استدعائهم، والجدول المبين أدناه يبرز تطورات إجمالي اليد العاملة بمختلف أصنافها.

الجدول رقم (13): يوضح تطور العمال حسب الوحدات داخل مؤسسة ALFAPIPE

السنوات	الإطارات	أعوان التحكم	أعوان التنفيذ	المجموع
2000	94	170	609	873
2001	114	187	365	666
2002	122	200	500	822
2003	137	199	633	969
2004	134	191	335	660
2007	117	150	751	1018
2008	139	272	470	881
2009	168	196	132	496
2010	118	207	219	544
2011	124	274	318	716
2012	55	116	798	969
2013	17	110	691	818
2014	65	126	599	790
2015	44	102	619	765
2016	80	171	514	691
2017	25	66	711	802
2018	32	102	620	754

879	791	59	29	2019
-----	-----	----	----	------

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على البيانات المقدمة من مصلحة إدارة الموارد البشرية.

وحسب إحصائيات شهر جانفي 2020 الجديدة لتعداد الموارد البشرية في مؤسسة ALFAPIPE فهي تضم 900 عامل يتوزعون على المصالح والأقسام التالية:

الجدول رقم (14): يوضح التعداد البشري داخل مؤسسة ALFAPIPE

المجموع	فئة عمال التنفيذ	فئة عمال التحكم	فئة الإطارات
900	836	42	22

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على البيانات المقدمة من مصلحة إدارة الموارد البشرية.

دراسة وتحليل الهيكل التنظيمي*

تتجلى أهمية الهيكل التنظيمي للمؤسسة في تحديد مختلف المسؤوليات وكذلك المهام، وهذا من أجل الوصول إلى الأهداف السابقة، وكذلك من أجل المساعدة في الرقابة والتنظيم والسير الحسن لمختلف العمليات والأنشطة، ومحاولة التنسيق بين الوظائف لبلوغ الأهداف بأقل التكاليف. سنحاول من خلال هذا العنصر دراسة الهيكل التنظيمي للمؤسسة وتوضيحه من خلال العناصر الآتية ذكرها:

- أ. **المدير العام:** يمثل أعلى سلطة في المؤسسة، حيث يقوم بالإشراف على المديرية التابعة لها، كما يقوم بإصدار الأوامر والتعليمات واتخاذ القرارات من أجل تنمية وتطوير المؤسسة.
- ب. **السكرتارية:** هي ذلك الجهاز من العاملين المنظم والمساعد الأمين للمدير والمسؤولين في إنجاز وأداء أعمالهم الوظيفية والتي تقدم مساعدات وخدمات للإدارة سواء فنية أو مكتبية، وتقوم بمعاونة تلك الوحدات الإدارية، وتعتبر القلب النابض الذي يمد كافة الأجهزة بما يلزمها من معطيات وبيانات، ومراقبة المديرية الأخرى وتتبع الإنحرافات أثناء حدوثها للتقليل من الأخطار.
- ت. **مساعد الأمن الصناعي:** مهمته تولى كل ما يخص الأمن الداخلي والخارجي للمؤسسة، كما أنه يقوم بإعطاء التعليمات للعمال لتفادي الحوادث المحتمل وقوعها، وتوعيتهم بمختلف إجراءات الوقاية، بالإضافة إلى إقامة دوريات مراقبة يومية حول الورشات والمصالح لضمان سير النشاط على أحسن الظروف.

* أنظر إلى الملحق رقم: 03، ص: 213.

ث. مساعد المدير لرقابة التسيير: مهمته السهر على مراقبة ومتابعة مختلف العمليات لمديريات المؤسسة، ويحرص على تطبيق جميع الأوامر والقرارات بكل صرامة وجدّية، وذلك من خلال الرّبط والتّسيق بين المهام المختلفة لجميع المديريات ومصالحها، بالإضافة إلى متابعة العمل.

ج. المديرات: يوجد خمس مديريات وهي على التّوالي:

- المديرية التقنية: وتعدّ الركيزة الأساسية للإنتاج، إذ تقوم بوضع البرامج الإنتاجية إنطلاقاً من تحديد معاييرها والمدّة اللازمة لعمليات الإنتاج، وهي تحرص على تقديم مختلف الخصائص والمواصفات المتعلقة بالاستثمارات الجديدة، وتضم الدوائر والمصالح التالية: دائرة صنع الأنابيب، دائرة ضمان الجودة، دائرة التّغليف، دائرة الصّيانة، مصلحة البرمجة.

- مديرية الموارد البشرية: تتولّى هذه المديرية السهر على مصالح المستخدمين، سواء من حيث التّوظيف، والتّدريب، والتّأهيل، والتّحفيز، والتّرقية، وتوزيع الأجور، والمكافآت، والعطل، وتوفير التأمين الشّامل لهم، والوظيفة الإجتماعية إنّجاه الضّمان الاجتماعي وذلك على أساس معلومات المديرية من مختلف الإدارات الأخرى، كما تضم ثلاثة دوائر وهي: دائرة المستخدمين، دائرة التسيير، دائرة الإعلام الآلي، مساعد قضائي.

- المديرية المالية: تعد من أهم المديريات لدى المؤسسة وذلك لأنّ عملها حسّاساً نوعاً ما مقارنة مع باقي المديريات، إذ تهتمّ بمختلف العمليات المالية والمحاسبية وذلك بتحليل الحسابات ومراقبة مختلف التّصريحات من أرقام العمّال لمعرفة الضّرائب واجبة الدّفع، كما تهتمّ بإعداد مختلف الدّفاتر والسّجلات المحاسبية، إضافة إلى القيام بإعداد مختلف الميزانيات ومراقبتها، وهذا كلّه بهدف تحديد الوضعية أو الحالة المالية العامّة للمؤسسة ومتابعة سير التّشاط، وهي تضم: إدارة الميزانية والمراقبة، دائرة المحاسبة العامة، دائرة الخزينة.

- المديرية التّجارية: تعتبر همزة وصل بين الشركة والزّبائن حيث تقوم بتلقّي كافة الطلبات والعروض المقدّمة لدراستها، كما تهتمّ بكل الإجراءات والعمل على تلبية أكبر عدد ممكن من الطلبات، وتضم: دائرة التّجارة، دائرة التّسويق.

- مديرية التّموين: تعتبر هذه المديرية وسيطاً بين المؤسسة والمورّد، فيقوم بإعداد برنامج التّموين إمّا عن طريق جلب الإحتياجات المختلفة للمؤسسة من الدّاخل أو عن طريق الإستيراد، إضافة إلى حرصها على التّخزين الأمثل وتوفير ما تحتاجه المؤسسة من مواد أولية ولوازم بالكمّية المطلوبة وأقل سعر وفي الوقت المناسب، وتضم: دائرة الشّراء، دائرة تسيير المخزون.¹

¹ معلومات متحصل عليها من مصلحة إدارة الموارد البشرية

2-4: أهمية ميدان الدراسة ومدى ملاءمته للبحث:

2-4-1: أهمية المؤسسة:

- كون أنها مؤسسة عمومية اقتصادية قائمة بذاتها ومتكاملة وليست مجرد وحدة إنتاجية تابعة هيكلية لمؤسسة أم *Entreprise Mère*، هذه الميزة تمكننا على التأكد من صحة أو عدم صحة الفرضيات الرئيسية والفرعية المتعلقة بواقع الثقافة التنظيمية من خلال أبعاد القيم والمعتقدات وكذا التوقعات التنظيمية للعاملين داخل المؤسسة.

- أنها مؤسسة إنتاجية صناعية هذا يجعلها متميزة عن المؤسسات الخدمية أو التجارية سواء بما تتضمنه من مجموعات عمل إنتاجية لها تخصصات مهنية وصناعية عديدة ومتنوعة وما يتطلبه ذلك من استعمال أنماط لثقافة تنظيمية للعمل أو للعملية الإنتاجية، وما تأثير كل هذا على السلوكيات والأفعال بداخلها هذا ما يتطابق ضمناً مع محتوى الدراسة.

- تلعب المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب **ALFAPIPE** دوراً كبيراً في تنمية الاقتصاد الوطني من خلال دعمها الكبير لقطاع المحروقات والذي يعد من أهم القطاعات الاقتصادية الوطنية، حيث تقوم بتغطية حوالي **60%** من احتياجات السوق الوطنية من الأنابيب البترولية والغازية واحتياجات قطاع المياه وما كانت تتميز به وحدة الأنابيب بغرداية قبل الشراكة مع باقي الفروع الأخرى للمؤسسة الأم هو السمعة الطيبة التي تحظى بها لدى المؤسسات الوطنية خاصة سوناطراك باعتبارها الزبون الرئيسي للمؤسسة، وهذا بفضل الجودة العالية للمنتج وذلك لتطبيقها لمعايير الإيزو **9001** ومعايير جودة المنتجات البترولية، بالإضافة إلى احترام الآجال المحددة لإنجاز الطلبات، وهذا ما ساعدها على إنجاز أكبر المشاريع التابعة لسوناطراك.

- إن هذه المؤسسة بما تتميز به من خصائص تجعلها مطابقة لنموذج المؤسسة الصناعية الكبرى حسب تصنيف (آلان توران) لأنواع المنظمات الحديثة التي تكون فاعليتها ونجاحها تتوقف على مدى قدرتها لنمطها التسييري في إيجاد الحلول للإشكالات المطروحة على المؤسسة داخلياً وخارجياً أي قدرة الفاعلين المتواجدين على الخلق والإبداع في تجاوز المعوقات الداخلية والخارجية للمؤسسة.

- أنها مؤسسة من حيث وجودها الفعلي ليست حديثة النشأة بل إنها منحدره من مؤسسة ضخمة كانت تشكل مفخرة الصناعة الجزائرية حسب (علي الكنز) وهي شركة الحديد والصلب **S.N.S** التي تعتبر أول شركة أسستها الجزائر في ميدان الصناعة، مما جعلها تواكب كل التغيرات والتطورات التي عرفتتها المؤسسة الجزائرية منذ نشأتها إلى يومنا هذا.¹

¹ بن عيسى محمد المهدي، مرجع سابق، ص ص: 261/260.

- من أجل المحافظة على مركزها في السوق تتبع المؤسسة سياسة التوسيع في النشاط بتطبيق برنامج التطوير، حيث كانت البداية في سنة 1986 بإنشاء ورشة جديدة للتغليف بالزفت كما قامت في سنة 1992 بإنشاء ورشة للتغليف الخارجي للأنايب بمادة البوليثيان حيث تمكن هذه التقنية من الحصول على أنابيب أكثر جودة ومقاومة للظروف الطبيعية.

- على الصعيد المحلي فهي تساهم في تشغيل عدد كبير من العمال مما يعني امتصاص جزء من البطالة الموجودة على مستوى المنطقة حيث يشمل التشغيل جميع المستويات كالسائقين، رجال الأمن الداخلي، والمسيرين، والعمال داخل وخارج الورشات، والمهندسين، كما تساهم في فك العزلة عن باقي المناطق بصفة عامة ومنطقة غرداية بصفة خاصة مما يزيد من فعالية دورها الاستراتيجي والقريب من أهم مناطق تواجد الحقول البترولية كحاسي مسعود، قاسي طويل، حاسي رمل، عين أمناس، مع مساهمتها في زيادة إيرادات الولاية من خلال الضرائب التي تقوم بدفعها إلى مصلحة الضرائب.

- على الصعيد الدولي لعبت المؤسسة دور فعالاً في نشر السمعة الحسنة على المستوى جودة منتجات المؤسسات الوطنية بعد تحصلها على شهادتي ISO 9001 و API-Q1.

- لقد لقيت المؤسسة اعترافاً من شركة Bechtel الأمريكية المتخصصة في الأنابيب، على أن المؤسسة تصنع الأنبوب ذو جودة عالية.¹

فانطلاقاً من هذه المميزات الميدانية لهذه المؤسسة من جهة ونظراً لأهميتها التي تميز المؤسسة محل الدراسة من جهة ثانية فاختيارنا لها كان في اعتقادنا الاختيار العقلاني والمناسب.

2-4-2: أهداف المؤسسة:

تتمثل أهدافها في العناصر التالية:

- المساهمة في تنمية الإستثمارات في المنطقة وذلك بفكّ العزلة عنها.
- الإحتكاك بالمؤسّسات الأجنبية من أجل إكتساب الخبرة والتكنولوجيا الجديدة.
- محاولة كسب مستثمرين أجنب من خلال التعريف بالمؤسّسة.
- تغطية مختلف الحاجات الوطنية للمؤسّسات: "سونطراك ، سونالغاز ، البناء ، الرّي".
- إيجاد أسواق داخلية وخارجية لتصريف المنتجات للحصول على المادّة الأولية.
- المشاركة في المشاريع الوطنية الكبرى.
- تلبية طلبات المستهلكين كمّاً ونوعاً وفي الوقت المناسب.
- توفير العملة الصّعبة عن طريق بيع المنتج لعملاء أجنب.

¹ أحمد علماموي و محمد حسان خمقاني، واقع الثقافة التنظيمية في المؤسسة الإنتاجية الجزائرية -دراسة ميدانية-، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، العدد الثالث، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، د س، ص ص: 56/55.

- التخفيض من ديون المؤسسة.

- تسعى إلى التغيير والتطوير في كافة المجالات لضمان بقائها واستمراريتها.

- تقوم بجميع الأساليب والتقنيات الجديدة في إطار عملها.

- تقوم بتطوير التقنيات الجديدة في إطار عملها.

3-4-2: نشاط المؤسسة:

أهم نشاط للمؤسسة يتمثل في إنتاج الأنابيب المصنوعة من الحديد والصلب بغرض نقل البترول والغاز الطبيعي والماء وكل الموانع تحت ضغط عالي، بحيث تبلغ الطاقة الإنتاجية للمؤسسة في الحالات العادية 100000 طن سنويًا، وتنتج المؤسسة أنابيب يتراوح قطرها ما بين 406 إلى 1825 ملم، وهذا القطر يميزها عن بقية المؤسسات الأخرى الأم تساهم بـ: 70% من إنتاج المجتمع، كما أنها تسعى دائمًا لتغطية السوق الداخلي وتلبية إحتياجات أكبر القطاعات: "سونطراك، سونالغاز، مديرية الري"، كما أننا نجد أنشطة مختلفة منها:

- بيع مشتقات الحديد للتجار والخواص والمقاولين.

- بيع منتجات الأنابيب المرتبة، الطاولات الممزوجة والزوايا.

- صناعة الأنابيب الخاصة بنقل البترول، الغاز، الماء، وأيضا جميع الموانع ذات الضغوط العالي.

- تتمثل المواد الأولية التي تقوم المؤسسة باستعمالها على شكل لفافات حديدية والتي تقوم بشرائها من مصنع الحجارة "SIDER" أو تستوردها من الخارج كألمانيا واليابان وفرنسا، ويصل وزن اللفافات الحديدية حوالي 20 طن، وتعمل المؤسسة بأربع خطوات إنتاجية "A.B.C. D" بمعدل 24/24 ساعة من خلال ثلاث فرق عمل في اليوم، حيث أنها تعمل باستمرار حتى في أيام العطل والأعياد الدينية والوطنية، ويوجد ورشتين لصناعة الأنابيب:

- الورشة الأولى: خاصة بتحويل المادة الأولية "LESBOBINES" أنبوب حلزوني بالتلحيم الإلكتروني الداخلي والخارجي.

- الورشة الثانية: خاصة بالتغليف حسب استعمالات كل أنبوب:

* أنابيب موجهة لنقل البترول يتم تغليفها من الخارج فقط.

* أنابيب الغاز يتم تغليفها من الداخل والخارج.

* أنابيب المياه تظلي من الداخل ضد الصدأ.

2-4-4: المتعاملون مع المؤسسة:

أ- العملاء:

العميل الرئيسي للمؤسسة والذي يحتل المرتبة الأولى بنسبة 90 % هي المؤسسة الوطنية سونطراك، بالإضافة إلى مؤسسات أخرى كسونالغاز ومؤسسات توزيع المياه حيث أن شهادة "ISO 9001" جعلتها تكسب عملاء من خارج الوطن مثل شركة "BRITISH PETROLUM" التي تشرف على إنجاز مشروع عين صالح لنقل الغاز والشركة الأمريكية "BICTEL".

ب- الموردون:

يمثلون أهم العناصر بالنسبة للمؤسسة وهم المصادر التي تجلب منها المادة الأولية وكل مستلزمات العملية الإنتاجية، كما أن المؤسسة تقوم بعملية اختيار الموردون المناسبون على أساس معلومات مختلفة كالتسعر، شروط الدفع، وقت التّموين، كما أنّها تتعامل مع الموردون داخليون وخارجيون.

– الموردون الداخليون:

وهم مختلف المؤسسات الوطنية التي تقوم بالشراء منها ونجد من بينها:

* مؤسسة "ALFASID" المختصة ببيع المادة الأولية.

* مؤسسة "ENTPL" التي تقوم بتموين المؤسسة بأسلاك التّلميم.

* مؤسسة "NAFTAL" المختصة ببيع الزيوت والوقود.

* مؤسسة "ENGI" التي تقوم ببيع الأكسجين والأزوت.

* مؤسسة "ENAPCI" التي تقوم ببيع مواد الطّلاء.

– الموردون الخارجيون:

وهي المؤسسات الخارجية التي تزود المؤسسة بمختلف المواد اللازمة لنشاطها ومن بينها نجد:

* مؤسسة "SGGT" الألمانية المتخصصة في إنتاج قطع الغيار.

* مؤسسة "CITOH" اليابانية التي تموّن المؤسسة بالمواد الأولية.

* مؤسسة "AGFACEVAERT.NY" البلجيكية المنتجة لأشرطة الأشعة والمنتجات المتطورة.

* مؤسسة "ATOFINA" الفرنسية التي تقوم بإنتاج مواد التّغليف (البوليتيلان).

* مؤسسة "CONTROLAB" الفرنسية المتخصصة في إنتاج وسائل المراقبة المخبرية.

ج- المنافسون:

تعتبر مؤسسة "ALFATUS" الجزائرية للأنايب هي المنافسة الوحيدة على المستوى الوطني، أما على المستوى العالمي نجد مؤسسة "BENDER" الألمانية من أهم المنافسين العالمين، إلا أن المؤسسة لا تولي اهتماماً كبيراً بمنافسيها في السوق.

د- الوسطاء:

هم عناصر الرّبط المستهلكين والمنتجين سواء كان هذا المنتج تجارة جملة أو تجزئة أو وكلاء.

و- الحكومة:

وهي المسؤولة عن فرض التشريعات والقوانين المتعلقة بنشاط المؤسسة، ونجد من بين هذه المسؤوليات فرض الضرائب وتحديد الأسعار وقوانين الإستيراد والتصدير، كما أن الدولة تفرض على المؤسسة شراء موادها الأولية من شركة "SIDAR" من أجل تنمية الصناعة المحلية.

5-2: المجال الزمني للدراسة:

يمكننا أن نختتم بموضوع في فترة معينة من تطوره أو في فترات من تقدمه، غير أنه غالباً ما تتم دراسة ظاهرة ما في فترة معينة، لأن عملية البحث ترتبط عادة بفترة زمنية محدّدة، لذلك كانت الدراسة محددة بوقت زمني وهو من شروط قابلية الإنجاز التي تكلم عنها كل من (موريس أنجوس) و (ريمون كيفي)، ويقصد بالمجال الزمني تلك الفترة التي يستغرقها الباحث في دراسته للجانب النظري والجانب الميداني الذي يتمثل في جمع البيانات والمعلومات من ميدان الدراسة.

لقد بدأ التفكير في موضوع الدراسة في شهر سبتمبر من السنة الجامعية الجديدة 2020/2019، حيث تم استشارة مجموعة من الأساتذة في الموضوع لهدف توجيهنا لبعض مسائل البحث، ليُعرض بعد ذلك على المشرف في شكل تصور مبدئي، وبعد أخذ وردّ تمّ الاتفاق على موضوع البحث مع قابلية دراسته سوسيولوجياً في ديسمبر 2019، ليتّم بعدها مباشرة البدء في تجسيد الفكرة عملياً من خلال:

- تخصيص الفترة المئوية من شهر جانفي 2020 للجولات الاستطلاعية في الميدان وإجراء مقابلات غير مقننة مع بعض إطارات وعمال المؤسسة وكذا الحصول والإطلاع على الوثائق والسجلات الإدارية للمؤسسة؛ بعد أخذ الموافقة لإجراء الدراسة فيها بطبيعة الحال، وهذا بالتزامن مع الإستطلاع المكتبي على البحوث والدراسات وكذا المكتب المتعلقة بالظاهرة التي تكون الإرث النظري للموضوع، الذي أفادنا في تحديد وتدقيق الموضوع وبلورة الإشكالية العامة للدراسة، إضافة إلى زيارة ميدانية لمصنع المؤسسة للتعرف أكثر عن كيفية صنع الأنايب ميدانياً، والمراحل التي تمر بها خلال العملية الإنتاجية في الورشات أي من دخولها من مادة أولية خام إلى خروجها بمنتج تام وكيفية تسويقها خارج المصنع، وهذا بهدف ملاحظة أبعاد ومؤشرات البحث في المؤسسة محل الدراسة للموازنة والتنسيق بين الجانب النظري والواقع الإمبريقي.

- وفي الفترة الممتدة من بداية شهر فيفري إلى منتصف شهر مارس 2020، كان العمل على إنجاز الفصول النظرية والمنهجية للدراسة، والذي حاولنا فيه الإحاطة والإلمام بأهمّ الجوانب النظرية والمعرفية حول متغيرات الموضوع، وهذا بالتوازي مع بناء أداة الإستمارة وتحكيمها إلكترونياً من طرف أساتذة ودكاترة وتصحيح ما وجب تصحيحه ثم الإنطلاق في توزيعها على المبحوثين.

- أما الفترة المتبقية فقد خصصناها للجانب الميداني التي امتدت من الأسبوع الثالث لشهر مارس إلى غاية منتصف شهر أوت 2020، وتمّ خلالها تحديد مختلف الجوانب الميدانية للدراسة، والتي تخللتها زيارات متكررة لهذه المؤسسة وعقد لقاءات متواصلة مع الإدارة ومختلف المصالح والعمال والإداريين، بالإضافة إلى جمع الإستمارات وتفريغها باستعمال برنامج **spss** واستخراج الجداول وتحليلها والخروج بنتائج الدراسة، وكذا المراجعة والطبع النهائي للمذكرة.

ملاحظة: نلاحظ أن فترة الدراسة الميدانية امتدت لفترة طويلة نظراً لما أحدثته (كوفيد 19) من مستجدات في غلق غالبية المؤسسة ومنها المؤسسة محل الدراسة، ثم وقع هناك تدبب في الرجوع إلى العمل في الشركة بين الغلق والفتح.

إذن بشكل عام كان هناك تنوع وتناوب زمني ومنطقي بين الدراسة النظرية والزيارات الميدانية لتكملت النقص الذي يمكن أن يلاحظ في كلا الجانبين، وكذا محاولة إجراء إسقاط علمي للجانب النظري على الميداني والعكس صحيح، وهذا ما يتطلبه البحث العلمي المنهجي.

خلاصة:

بعد الفراغ من إعداد الفصلين النظريين المتضمنين لمختلف الجوانب المعرفية والتصورية لموضوع البحث، وبعد ضبط الفصل الخاص بالإجراءات المنهجية التي تمّ اعتمادها للنزول للميدان وجمع البيانات من المبحوثين، بعد بناء الأداة وتحكيمها، يمكن الانتقال إلى خطوة هامة أخرى في منهجية إعداد البحوث السوسولوجية الميدانية؛ والمقصود هنا هو عرض وتحليل ومناقشة البيانات الميدانية.

وقد تمّ تخصيص الفصل الموالي لهذا الغرض، من خلال القيام بعرض البيانات في جداول إحصائية (تكرارية) والتعليق عليها إحصائياً وتحليلها سوسولوجياً مع تخصيص عنصر لمناقشة النتائج المتوصل إليها.

تمهيد:

تعتبر مرحلة عرض البيانات وتحليلها وكذا مناقشة النتائج مرحلة غاية في الأهمية؛ حيث تُظهر المجهود الذي بذله الباحث طيلة فترة البحث وتتوّج الدراسة في نهايتها بنتائج، فهي تدفع البحث العلمي نحو المزيد من التقدم والتطور.

ومن خلال مراحل هذه الدّراسة المتواضعة، كان لا بد من الوصول لمجموعة من النتائج التي تعكس فرضيات البحث، وسنحاول من خلال هذا الفصل أن نقدم تحليلاً إحصائياً للبيانات وقراءة سوسولوجية للنتائج التي تتعلق بجملة من الأسئلة التي طرحت في الإستمارة*، وذلك من خلال عرض البيانات في جداول تكرارية، مع محاولة القيام بالمعالجة الكيفية عن طريق تحليل المعطيات الكمية في ضوء التحليل الشامل لموضوع الدراسة والارتباطات الموجودة بين مختلف المعطيات المحصل عليها، وهذا بغية الوصول إلى مناقشة البيانات الجزئية للفرضيات والنتائج العامة لهذه الدّراسة.

* أعددنا مجموعة من الأسئلة والتي توزعت بحسب مؤشرات كل فرضية بترتيب موضوعي ومنطقي، بحيث أن كل بعد من أبعاد الاستمارة يضم مؤشرين ولكل مؤشر يضم أسئلة معينة، كما اعتمدنا في التحليل والمناقشة استحضار فقرات من دليل المقابلة الحرة لتعزيز والتدعيم والإيضاح، إلى جانب بعض المؤشرات التي رصدناها عبر الملاحظة البسيطة وبالمشاركة، أثناء الزيارة الميدانية لمجتمع الدراسة ولقاءاتنا من بداية الدراسة الاستطلاعية.

1- تتوفر القيم التنظيمية لدى عمال مؤسسة ALFAPIPE:

من أجل التحقق من صدق الفرضية الأولى من عدمها، تم تحليل بياناتها في الجداول المخصصة لها إحصائياً ومن ثم سسيولوجياً، والتي كانت من الجدول رقم (15) إلى غاية الجدول رقم (22)، وهذا ما يمكن إيضاحه في الآتي:

الجدول رقم (15): يوضح آراء الباحثين حول تخصيص المؤسسة لبرامج التدريب بغية الرفع من

أداء العاملين

النسبة المئوية		التكرار	الاحتمالات	
%05.33		04	لا	
%94.67	%60	45	نتائج تقييم الأداء	نعم معايير خضوع التدريب
	%21.33	16	سلطة المسؤول	
	%12	09	اختيار العامل	
	%01.33	01	أخرى	
%100		75	المجموع	

هناك ضرورة ملحة للتعرف على واقع عملية التدريب بالمؤسسة بصورة أكثر تحديداً لمعرفة مدى تأثيرها على الكفاءة الإنتاجية للأفراد، وإذا اعترفنا بدور الموارد البشرية كمحور فعال في نشاط المؤسسة سوف نركز على إحدى أهم الوسائل لبلوغه ألا وهي معايير خضوع التدريب.

من خلال البيانات التي عبر عنها الباحثين الملخصة في الجدول أعلاه، والتي أظهرت أن نسبة كبيرة من عينة الدراسة والممثلة بـ %94.67 أجابت بأن مؤسسة ALFAPIPE تخصص بشكل فعلي برامج لتدريب العمال، من بين هؤلاء ذكر 45 فرداً وبنسبة %60 أن برامج التدريب في المؤسسة تخضع لنتائج تقييم الأداء، وكذلك نجد 16 فرداً أي بنسبة %21.33 ذكروا أن سلطة المسؤول هو المعيار الذي تخضع له برامج التدريب، في حين صرحوا 09 أفراد وبنسبة %12 أن برامج التدريب تخضع لاختيار العامل، وأخيراً نجد فرداً واحداً طرح معيار آخر والتي تمثله نسبة %01.33، والمتعلق بمعايير متطلبات منصب العمل من مهارات.

أما أفراد عينة البحث الباقون وهم 04 أفراد أي بنسبة 05.33% يرون بأن المؤسسة محل الدراسة لا تخصص برامج للتدريب لأجل الرفع من أداء العاملين.

ما تحمله هذه المعطيات الإحصائية من دلالات سوسيولوجية لما يحمله التدريب من أهمية في تطوير كفاءة وخبرات الأفراد وهذا ما عبر عليه (الطجم عبد الله) في كتابه "السلوك التنظيمي" الذي اعتبر أن التدريب وسيلة لتمكين قدرات ومهارات العمال من أجل تطويرها والقضاء على الأساليب التقليدية في العمل.¹

لقد قامت المؤسسة محل الدراسة بدورات تعليمية تدريبية في مسعاها للإرتقاء بأداء العاملين طيلة السنوات الماضية حيث على سبيل المثال عقدت دورات حول إدارة قضايا المجتمع يوم 13-14/02/2017 بإشراف الهيئة المختصة NIRWAY غرداية وقد وصلت الكلفة لهذا التكوين الذي شمل عاملين إلى 51480.00 دج إضافة إلى التكوين لأربع عمال في إطار حماية الأفراد ومعدات الشبكات الأرضية بإشراف EGIC ابن سينا وهران في 08-11/09/2017 بلغت تكلفته 154080.00 دج.

أما سنة 2018 فقد قامت أيضا بعدة دورات تكوينية نذكر على سبيل المثال منها دورة بعنوان القيادة الاستراتيجية للمؤسسات BSC لـ 06 عمال إداريين تحت إشراف VCS غرداية امتدت من 24-26/03/2018 بتكلفة قدرت بحوالي 288900.00 دج إضافة لتكوين من نفس الجهة المختصة بعنوان المراجعة الداخلية لعاملين أيام 06-08/03/2018 بتكلفة قدرت بـ 112350.00 دج.

أما سنة 2019 فقد كانت هي الأخرى مشتملة على عدد معتبر من التكوينات نذكر منها التكوين الذي قامت به BESSTZGOS عنابة حول الصحة والسلامة CHS أيام 11-12/01/2019 لحوالي 16 عامل من المؤسسة بتكلفة 643500.00 دج إضافة إلى تكوين في تشغيل وصيانة الأنظمة الهيدروليكية لخمسة عمال امتدت لأيام 26-29/04/2019 برعاية EGIC ابن سينا وهران بتكلفة بلغت 192600.00 دج، وتكوين آخر بعنوان API للورشنة 03 آليا أيام 01-05/08/2019 بتكلفة 130005.00 دج، إضافة لدورة لمجموعة عمال بعنوان الوعي بالجودة بإشراف EBITS أيام 25-27/04/2019 بتكلفة 187200.00 دج، هذا وهناك تكوينات أخرى قامت بها المؤسسة بمساعدة هيئات دولية على غرار IS بفرنسا وهو تكوين للحصول على شهادة UT2 لسبعة عمال على دفعتين.

إضافة لتكوينات لتعليم اللغة الإنجليزية بالغرفة التجارية بغرداية لـ 13 عامل بتكلفة 17130000 دج.²

¹ مروان حسن البربري، دور جودة الحياة الوظيفية في الحد من ظاهرة الاحتراق الوظيفي لدى العاملين في شبكة الأقصى للإعلام والإنتاج الفني، رسالة ماجستير مقدمة في برنامج القيادة والإدارة، د د م، كلية الإدارة، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين، 2016م، ص: 17. (غير منشورة)

² معلومات متحصل عليها من مصلحة إدارة الموارد البشرية.

الفصل الخامس عرض وتحليل ومناقشة البيانات الميدانية

لذلك وتحليل سوسيولوجي على ما عرضناه سابقاً حول مختلف الدورات التكوينية للعمال في السنوات الأخيرة على الإتجاه العام للمؤسسة الذي يبرز الاهتمام البالغ بالتحسين المستمر لجودة مهارات العاملين وقدرات المورد البشري، إضافة إلى تكوينات خاصة بالثقافة والخلفيات التنظيمية والإنتاجية وهو الأمر الذي يبرز ويوضح الاستراتيجية طويلة الأمد للمؤسسة من جهة والوضعية الجيدة لعمال المؤسسة حالياً وفي المستقبل مما يمكنها من مجابهة التحديات المستقبلية، ونرى أن هذا الاتجاه يكلف المؤسسة تكاليف كبيرة لكن المنتوج المنتظر من تلك التدريبات يبرر تحمل تلك النفقات.

إذن فالعامل كبناء إجتماعي يؤدي دور ووظيفه معينة، وحسب ما أتت به النظرية البنائية الوظيفية، فأى تغير في البناء يقابله تغير في الوظيفة، لذا بات على المؤسسة أن تهتم بالموافقة بين العامل ووظيفته من خلال إخضاعه لدورات تدريبية وهذا ما تنتهجه إدارة مؤسسة ALFAPIPE.

إن الأهداف المسطرة للمؤسسة محل الدراسة بعيدة كل البعد عن متطلبات المناصب فيها، لقد أصبحت المؤسسة محل الدراسة تدرب حاملي لشهادات في الإدارة أو التسيير لا مسيرين مما يجعل الاهتمام ضروري وفوري بالتدريب في المؤسسة.

وهنا يبرز دور إدارة الموارد البشرية في عملية التدريب، والذي يرتكز أساساً على تدريب العمال وزيادة قدراتهم على الإسهام والرفع من أداءهم بناء على نتائج تقييم الأداء وهذا كما وضحناه في الجدول، وهذه الأخيرة عملية تقييمية يقوم بها رؤساء العمل في كل فترة معينة تملئها تشريعات وقوانين المؤسسة تبين فيها مكان القوة والضعف لكل يد عاملة في المؤسسة، والتي من خلالها تتخذ الإجراءات اللازمة لإخضاع التدريب على ضوء كل تلك الإجراءات الخاصة، وأن تمكين الأفراد لرفع أداءهم الوظيفي يتطلب التدريب المكثف في كل الجوانب المتعلقة بالوظيفة، وهنا تبرز جوهر العلاقة بين مؤشر التدريب والرفع من أداء العاملين

الجدول رقم (16): اجابات المبحوثين حول استفادتهم من عملية التدريب خلال عملهم في

المؤسسة

النسبة المئوية		التكرار	الاحتمالات	
%04		03	لا	
%96	%60	45	كافية	نعم
	%36	27	غير كافية	
%100		75	المجموع	

إن إرساء لعبة الثقافة في أرجاء المؤسسة الصناعية العمومية كحال ميدان الدراسة يقتضي وضوح المساعي والأهداف المخططة والمرجوة، فلا يمكن تصور إرساء ثقافة تنظيمية دون مرافقة تكوينية في الفكر والسلوك الفردي والجماعي، ولعل نجاعة الثقافة التنظيمية تنطلق من رسوخ ثقافة تكوينية وتدريبية تؤهل العامل.

نلاحظ من الجدول السابق لإجابات الباحثين حول هذا السؤال المتعلق باستفادهم من عملية التدريب خلال عملهم في المؤسسة أن **96%** من مجموع أفراد العينة أجابوا بأنهم استفادوا من عملية التدريب خلال عملهم في المؤسسة، من بين هؤلاء ذكر **45** فردا ونسبة **60%** من المجموع الإجمالي لأفراد العينة أن عملية التدريب في المؤسسة كافية، في حين صرح **27** فرداً أي بنسبة **36%** أن عملية التدريب غير كافية في المؤسسة محل الدراسة.

أما عن الباحثين الباقون والمقدر عددهم بـ **03** أفراد والتي تمثلهم نسبة **04%** كانت إجاباتهم سالبة أي أنهم لم يستفيدوا من عملية التدريب خلال عملهم في المؤسسة.

من هذه المعطيات الإحصائية كما نرى نستنتج أن نسبة كبيرة من أفراد عينة البحث صرحوا بأنهم استفادوا من عملية التدريب والتكوين أو ما يطلق عليه كذلك بالتنشئة التنظيمية بشكل عام، وهذا ما يتوافق مع الشيء الموضح في الجدول السابق رقم (15) حول تخصيص مؤسسة **ALFAPIPE** لبرامج التدريب لأجل الرفع من أداء العاملين، وهذا الشيء الذي أكده لنا كل من مدير المؤسسة و مدير إدارة الموارد البشرية في المقابلة التي أجريت معهم، وعلى سبيل المثال يقول المدير: "بموجب أن المؤسسة تتوفر على نظام جودة التسيير وفقا لمعايير **ISO 9001:2015**، **5L-API**، و **API-Q1** بالإضافة إلى شهادة اعتماد مخبر التجارب الفيزيائية والكيميائية وفقا لمعيار **ISO/CEI-17025:2017** و التقدم في الحصول على شهادة الجودة الخاصة بالصحة والبيئة والسلامة في العمل وفقا لمعايير **ISO-14001** و **ISO-45001**، كل هذا يتطلب من المؤسسة انتداب موظفين ذوي كفاءة و توفير وسائل التطوير المستمر عبر آلية التدريب و تقديم البيانات و الدلائل المادية لإثبات مجهود التكوين بحيث يعتبر هذا الأخير من جهة أخرى أحد الوسائل الضريبية التي وضعتها الدولة الجزائرية لضمان قيام المؤسسات بتنفيذ برامج تدريبية للتكوين المستمر لصالح موظفيها مقابل الإعفاء من دفع الضريبة الخاصة بذلك وفقا لنسب تتوافق و حجم مجهود التكوين".

مما يوضح النظرة الإستراتيجية للمؤسسة محل الدراسة، بحيث تعد هذه الحالة إستراتيجية لدى مسؤولي إدارة المؤسسة، وما تشكله من فرص لنقل القيم التنظيمية وتقنيات التعامل مع مختلف الوضعيات المهنية وما يخلقه من فاعلية على النسق التنظيمي بشكل عام، فمن خلال نظرية التحليل الاستراتيجي يحدد (ميشال كروزيه) موارد السلطة داخل المؤسسات، والتي من أهمها اكتساب المعرفة أو المعلومات المتعلقة بالعمل من

خلال الدورات التدريبية والتكوينية، والتي تجعل من مكتسيها يتمتعون بوضعية ملائمة في المفاوضات مع التنظيم أو مع الأفراد، على أساس أن قراره سيكون بالضرورة هو الأحسن.

إن مؤسسة **ALFAPIPE** تسعى للوصول إلى الكفاية والحد المناسب للدورات التدريبية، حيث أكد لنا مدير إدارة الموارد البشرية بقوله: "إن المؤسسة محل الدراسة واعية بحجم المنافسة، وذلك نحن نولي عناية خاصة بالتدريب والتكوين، وصولاً إلى الكفاية والنصيب سعيًا منا لرفع أداء العاملين وتحسينه"، فهي تحرص على تلقين العمال التدريب الكافي والشافي منذ بداية توظيفه مما يجعله يقوم بالقطيعة مع تصوراته القبلية حول صعوبة العمل داخل هذه المؤسسة، أو عدم تلقيه للتدريب والتكوين ضف إلى ذلك تخوفه من عدم كفاية عملية التدريب في تحسين أدائه الوظيفي وهكذا يركز جهده على كيفية إتقان العمل عوض التفكير في كيفية التمكن من القيام به، وهذا ما أكد عليه (كايرو ايشيكاوا) في مبادئه الأساسية التي وضعها للجودة الشاملة حيث أكد على "ضرورة التركيز على تدريب وتعليم العاملين على قدر كافي بقصد تحسين مهاراتهم وأدائهم في العمل وتمكينهم من إتقان المهام المسندة إليهم، وإشراكهم جميعاً في مناقشة المشكلات والحلول المقترحة"¹.

وجملة القول أن التدريب نظام متكامل بنائياً ووظيفياً، لذلك يتعين الاهتمام باختيار الخبراء أو المدربين بالشكل الذي يضمن تحقيق الفعالية الوظيفية المرجوة فليس المهم الاعتراف بأهمية التدريب والتخطيط له وتحديد الاحتياجات ومحتوى البرامج، فمثل هذه الجهود يمكن أن تكون محدودة النتائج لو تم تنفيذها بأسلوب غير ملائم، وعلى هذا الأساس فإن الإختبار العلمي لطرق التدريب أحد المعايير الأساسية المحددة لدرجة فعاليته وكفايته بالنسبة للعمال لتحقيق التكامل البنائي والوظيفي في آن واحد.

الجدول رقم (17): يبين مدى وضوح أهداف البرنامج التدريبي بالنسبة للعاملين

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
واضح	32	42.67%
واضح جزئياً	35	46.67%
غامض	06	08%
أخرى	02	02.66%
المجموع	75	100%

يسعى أي برنامج تدريبي إلى تحقيق وتجسيد جملة من الغايات والأهداف، ومما لا شك فيه أن الخطوة الأولى التي يجب التفكير فيها عند إعداد أي برنامج تدريبي هي تحديد الأهداف بدقة ووضوح، لأنها تساعد في

¹ عمار بوحوش، نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرين، ط1، دار الغريب الإسلامي للنشر، بيروت، لبنان، 2006م، ص:111.

الفصل الخامس عرض وتحليل ومناقشة البيانات الميدانية

رسم الطريق الذي يؤدي إلى تحقيقها، كما أنها تعتبر المقياس لتقييم النشاط بعد تنفيذه والحكم عليه بالنجاح أو الفشل في ضوء تحقيق الأهداف أو العكس.

إذ نلاحظ من المعطيات الإحصائية لإجابة المبحوثين حسب هذا الجدول رقم (17) الذي يبين مدى وضوح أهداف البرنامج التدريبي بالنسبة للعاملين أن 35 فرداً من أفراد العينة أي بنسبة 64.67% يرون بأن أهداف البرنامج التدريبي واضح جزئياً بالنسبة إليهم، فيما يرى 32 فرداً أي بنسبة 42.67% أن هناك وضوح تام للبرنامج التدريبي، بينما نجد 06 أفراد يرون بأن البرنامج التدريبي غامض ويتناهى اللبس، فيما نجد نسبة 02.66% كإجابات أخرى عن السؤال وهي: يحتاج إلى تضافر الجهود/ يتوقف على درجة توصيل الرسائل.

ما نستخلصه من هذه المعطيات الإحصائية التي جاءت في الجدول وتحليل سوسولوجي نقول أن المؤسسة محل الدراسة تتبع سياسة واضحة لأهداف البرامج التدريبية وغاياته وهذا ما يعود بالإيجاب على العمال والمؤسسة بشكل عام، وهذه الأخيرة لكي تكون فعالة وتحقق أهدافها لا بد أن تضع ميكانيزمات واضحة للبرامج التدريبية التي تساعد على تخفيض عدد الحلول البديلة التي يجب أن يأخذها العامل في اعتباره، ويؤدي هذا إلى أن تقل خبرته، ويقل الوقت الذي يقضيه قبل الوصول إلى القرار.¹

فالبعض يرى أن الهدف الرئيسي من البرنامج التدريبي هو العمل على رفع كفاءة الموظف عن طريق تزويده بأحدث الأساليب والإجراءات والمعلومات الخاصة بإدارة العمل، في حين ينظر البعض الآخر إلى أن تغيير سلوك الأفراد لسد الثغرة بين الأداء الفعلي ومستوى الأداء المرغوب تحقيقه هو الهدف الرئيسي من التدريب.²

الجدول رقم (18): يوضح آراء المبحوثين حول مساهمة التدريب في مجال العمل داخل المؤسسة

وخارجها

النسبة المئوية	التكرار	مساهمة التدريب
56%	42	فهم أهداف الثقافة التنظيمية
09.34%	07	السعي نحو الابتكار والإبداع
08%	06	خلق الاستعداد للتغيير التنظيمي
26.66%	20	زيادة الأداء والإنتاجية
100%	75	المجموع

¹ عبد الهادي الجوهري وإبراهيم أبو الغاز، إدارة المؤسسات الاجتماعية -مدخل سوسولوجي-، دط، المكتب الجامعي الحديث، الأزارطة، 2001م، ص:33.

² رفاي يمينة و فهيمة ذيب، عملية التدريب المهنيين المفاهيم والمعوقات، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية -بحوث ودراسات-، العدد التاسع، الجزء الثاني، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة لونييسي علي 02، البليدة، الجزائر، 2017م، ص:47.

يعد التدريب أحد المداخل للإستثمار في الموارد البشرية، تتبناه المؤسسات الاقتصادية على اختلاف أنواعها من أجل تطوير تنظيماتها وتحسين أداؤها، وبرزت أهميته على أساس أنه يوفر المرونة التنظيمية لمواجهة التحديات، فضلاً عن كونه يحقق التمكين والمشاركة الفعالة في مجال العمل داخل المؤسسة وخارجها.

إن اشتراك العمال في دورات تدريبية من شأنه أن يؤدي إلى زيادة مهاراتهم في التوظيف العقلاني للتقنية وتطوير معارفهم العلمية والعملية، مع العلم أن أي برنامج تكويني لابد أن يخضع للتقويم والتحديث المستمر، فضلاً عن الإستعانة بخبراء متخصصين في مجال التدريب، وعلى ضوء هذه الأهمية نصبوا من خلال بيانات الجدول رقم (18) إلى توضيح الدور الذي يلعبه مساهمة التدريب في مجال العمل داخل المؤسسة وخارجها.

إذ تثبت البيانات الإحصائية للجدول أعلاه أن التدريب يساهم في مجال العمل داخل المؤسسة وخارجها في فهم أهداف الثقافة التنظيمية وهذا حسب ما صرح به نسبة 56% من المبحوثين، أما مساهمة التدريب في السعي نحو زيادة الأداء والإنتاجية في مجال العمل داخل المؤسسة وخارجها مثلتها نسبة 26.66% من آراء المبحوثين، في حين نجد نسبة 09.34% من المبحوثين صرحوا بأن التدريب يساهم في السعي نحو الإبتكار والإبداع، وأخيراً يتبقى لدينا نسبة 08% من المبحوثين الذي أدلوا بدلوهم بأن التدريب في مجال العمل داخل المؤسسة وخارجها يساهم في خلق الإستعداد للتغيير التنظيمي.

ما يثير فضولنا السوسيولوجي في هذا المقام هو ما جاء به العالم الياباني (وليام أوتشي) في نظريته الإدارة اليابانية التي تعبر عن نتاج فكري متراكم للمؤسسة اليابانية، فهذه الأخيرة هي مؤسسة عائلية تقوم وترتكز على العديد من المبادئ والأسس التي تعد في نفس الوقت من أسرار نجاح المؤسسة اليابانية وهي مبدأ التدريب والتحسين المستمر أو ما يعرف اليوم بـ "الكايزن"، لأن النموذج الياباني بنظرته الإيجابية والمحترمة للمورد البشري داخل المؤسسات، فالتدريب والتكوين الذي يتلقاه العامل الياباني في مؤسسته يساهم جلياً في مجال العمل في فهم ثقافتها التنظيمية الخاصة بها داخل المؤسسة وخارجها، لذلك عمدنا لطرح هذا السؤال على المبحوثين بغية معرفة مساهمة التدريب في مجال العمل داخل المؤسسة وخارجها.

إذن يمكن أن نعتبر فهم الثقافة التنظيمية لأي مؤسسة اقتصادية مرهون أو متوقف على درجة الاهتمام بالتدريب والتكوين، فكلما ارتفعت درجة ومستوى التدريب لدى العمال كلما ساهم ذلك بالتبع في فهم الثقافة التنظيمية، لأن هذه الأخيرة تعتبر شيئاً أساسياً يجب أن يعيه ويفهمه العامل في المؤسسة، ومن جهة يمكن أن نعتبر هذه النقطة إيجابية لنا بحكم أننا نتطلع إلى فهم واقع الثقافة التنظيمية في المؤسسة ومدى إدراك العامل لهذه الثقافة مما يعطينا مؤشرات إيجابية لموضوعنا وهذا ما سوف نثبته في الجدول الأخير رقم (39) للسؤال العام حول تمتع المؤسسة لثقافة تنظيمية متنوعة.

الجدول رقم (19): يبين اجابة المبحوثين حول قيام المؤسسة بتحفيز العمال المجتهدين في العمل

النسبة المئوية		التكرار	الاحتمالات	
%18.67		14	لا	
%81.33	%13.33	10	تحفيز معنوي	نعم أشكال التحفيز
	%57.33	43	تحفيز مادي	
	%10.66	08	ترقية إلى منصب أعلى	
%100		75	المجموع	

نلاحظ من هذا الجدول رقم (19) حول قيام المؤسسة بتحفيز العمال المجتهدين في العمل أن أغلبية المبحوثين البالغ عددهم 61 فرداً أي بنسبة %81.33 أثبتوا بأن المؤسسة تحفز العمال المجتهدين في العمل، من بين هؤلاء أكد 43 فرداً وبنسبة %57.33 من المجموع الإجمالي لأفراد العينة بأن العمال المجتهدين يتلقون تحفيزاً مادياً، فيما ترى نسبة %13.13 أي 10 أفراد أن العمال المجتهدين يحصلون على تحفيز معنوي، أما الذين يقرون بأن الأفراد المجتهدين يحصلون على ترقية إلى منصب أعلى جراء اجتهادهم وتفانيهم في العمل هم 08 أفراد وبنسبة مئوية قدرت بـ %10.66.

أما عن أفراد عينة البحث الباقون والمقدر عددهم بـ 14 فرداً وبنسبة لم تتجاوز %18.67 نفوا وجود أي نوع من أنواع التحفيز للعمال المجتهدين والمتفوقين في العمل داخل المؤسسة. تعتبر عملية التحفيز الطريقة المثلى أو المناسبة التي تمكن إدارة المؤسسة بربط العامل بعمله ليقوم بدوره على أكمل وجه وبكل نجاعة وفعالية، فالمؤسسات الحديثة عرفت عدة طرق ومناهج تحفيزية، منها من اهتمت بالعمال بنظرة ميكروسوسولوجية فانطلقت من سيكولوجية العامل، وبذلك كانت تبحث عن العوامل التي تحقق الرضى كالتأيلورية لـ (فريدريك تايلور) ومدرسة العلاقات الإنسانية لـ (إلتون مايو)، ومنها من اهتمت بالبحث عن حاجات العامل مثل نظرية الحاجات لـ (أبراهام ماسلو) إلى غير ذلك، ثم بعد ذلك لم تعد طرق وآليات التحفيز تهتم بالفرد في حد ذاته بل بالفرد كعضو في مجتمع مصغر وهنا بدأت تظهر أشكال تنظيمية وتحفيزية أخرى تعتمد بالخصوص على الرفع من درجة ومستوى الإلتناء والولاء إلى مجموعة العمل وللمؤسسة ككل ذلك عن طريق القيم والمعايير الثقافية التي أصبحت تميز المؤسسة والكيانات الصناعية عن بعضها البعض.

ومن خلال تواجدها في مختلف الفروع ومصالح المؤسسة، وتطبيقنا للملاحظة بالمشاركة وجدنا أن إدارة المؤسسة توفر بشكل فعلي وواضح للعيان أشكالاً مختلفة لتحفيز العمال وهذا ما سوف نثبته في الجداول اللاحقة، هذا بشكل عام أما بالخصوص فهي تراعي فئة العمال المجتهدين في العمل من خلال فاعليتهم وديناميكيتهم مقارنة بالعمال الآخرين، فهي تخصص لهم حوافز خاصة مقابل حرصهم وتفانيهم في العمل، وهذا ما صرح به كذلك مدير المؤسسة و مدير الموارد البشرية أثناء مقابلتنا الشخصية معهم فيما يخص الجواب عن سؤال: ما هو واقع القيم التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة، وهو الأمر الذي أكده كذلك الباحثين توفره من خلال بيانات الجدول أعلاه.

نستنتج أن المؤسسة تقوم دائماً بمكافأة وتحفيز العمال المجتهدين في العمل سواء المعنوية منها والمادية وهذا ما يزيد من التزامهم بمواعيد العمل وارتفاع رضاهم الوظيفي مما يزيد من ولائهم للمؤسسة، وهذا التحفيز غالباً ما يكون مادياً، كيف ذلك؟

كتفسير سويسولوجي نقول أن أشكال التحفيز في المؤسسة تتخذ بشكل كبير التحفيز المادي عن طريق الرواتب والعلاوات والمنح المقدمة للعمال جزاء اجتهادهم وتفانيهم في العمل، والدليل الذي يثبت كلامنا هذا هو ما صرحه لنا مدير المؤسسة عند مقابلتنا به حيث قال: "في إطار الاتفاقية الجماعية للمؤسسة و ضمن باب التحفيز وضعت المؤسسة جملة من الآليات المتنوعة المتعلقة بتحفيز وترقية العمال المجتهدين بحيث هي مضبوطة بعدة معايير تهدف إلى الرفع من مستوى أداء الموظفين و متوقفة مباشرة عليه و تتأثر بطبيعة الحال بعوامل الانضباط و السلوك، منها :

- الشهرية: مثل منحتي المردود الفردي و الجماعي.
- السنوية : مثل الترقية السنوية في الدرجات و هي مرتبطة بتقييم الأداء المستمر و السنوي بالإضافة إلى منحة المردود السنوي.
- متوسطة المدى: مثل الرفع في الرتبة في نفس منصب العمل أو الرفع في الرتبة بترقية لمنصب أعلى.
- طويلة المدى: مثل الرفع في الدرجات بعد 10 سنوات خدمة في المؤسسة و أخرى بعد 15 سنة خدمة، بالإضافة إلى تحفيزات الوفاء المتمثلة في الميداليات البرونزية، الفضية و الذهبية بعد 10، 18 و 25 سنة خدمة.

وتوجد تحفيزات هامة أخرى مرتبطة بنهاية الخدمة عند التقاعد أو الوفاة (تصرف هذه الأخيرة لذوي الحقوق).

وتجدر الإشارة في هذا الإطار إلى أن التحفيزات ليست بالضرورة مادية أو متعلقة بالمسار المهني، فتوفير ظروف مادية و معنوية جيدة في محيط العمل يعد أيضاً من التحفيز و خاصة المتعلقة بالصحة و السلامة المهنية و البيئة مثل توفير وسائل الحماسة و النقل و الرعاية الصحية و حق التمثيل، ومن جهة أخرى العمل

الفصل الخامس عرض وتحليل ومناقشة البيانات الميدانية

على الشكر والثناء من خلال الشهادات والمدح أمام الزملاء، مما يعني أن الحوافز المعنوية لها أثر بالغ من الحوافز المادية من خلال رفع الروح المعنوية وتعزيز العلاقات بين الرئيس والمرؤوسين وهذا ما يحفز العمال على تقديم أعمال إبداعية جديدة بالإهتمام."

إن آلية التحفيز المادي أو النظام الأجرى المطبق في المؤسسة والقائم على أساس المكانة الهرمية والأقدمية يجعلان من الأجرة تتميز بالاستقرار والثبات ثبوت العامل في منصبه وفي المؤسسة، لأن كل هذه الطرق والأشكال التحفيزية لها ارتكازاتها الفكرية وضوابطها التنظيمية التي تتماشى معها ولها إفرازاتها الإيجابية أو السلبية سواء على مستوى الدافعية عند العامل أو على المؤسسة ككل.

إذن ما نستخلصه من هذا العنصر بصفة عامة أن آليات الدمج والتحفيز ليست بآليات معزولة لوحدها بل لابد أن تكون مندمجة في إطار ضوابط تنظيمية حتى تؤدي الغرض التي وضعت من أجله إلى أن تصبح عامل مساعد على تكريس سلوكيات وأفعال منطلقة من استراتيجية خاصة بأصحابها كما هو الحال في المؤسسة محل الدراسة، بحيث الجزء الأكبر من الأجرة تضبطه القواعد والقوانين الإدارية التي تتجاوز في البعض منها القانون الداخلي للمؤسسة وللجزء المتغير يخدم استراتيجية الرئيس في علاقته بمرؤوسيه وذلك لكون أن العامل لا يشكل قيمة ثقافية حضارية فعالة تحرك السلوكيات والأفعال من جهة وعدم وجود نظام قادر على إعادة إنتاج سلوكيات وأفعال تلتزم بالدور الوظيفي من جهة ثانية.

الجدول رقم (20): يوضح آراء المبحوثين حول عملية التحفيز في المؤسسة

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
مقبولة جدا	18	24%
مقبولة	43	57.33%
غير مقبولة	11	14.67%
غير مقبولة تماما	03	04%
المجموع	75	100%

حول سؤالنا عن واقع عملية التحفيز في المؤسسة كانت إجابات المبحوثين باعتبارهم يتوزعون على مختلف الفئات المهنية إذ يعيشون ويعايشون واقع ممارسات القيم التنظيمية من خلال التحفيزات والمكافئات ومختلف الأفعال الإدارية كفاعلين اجتماعيين، حيث لخصنا إجاباتهم وفق الجدول رقم (20) عن السؤال أعلاه، فقد أجاب 43 فرداً من أفراد العينة أي بنسبة 57.33% يرون بأن عملية التحفيز في المؤسسة مقبولة، فيما يرى 18 فرداً أي بنسبة 24% أن عملية التحفيز في المؤسسة مقبولة جداً، بينما نجد نسبة 11 من المبحوثين صرحوا بأن عملية التحفيز غير مقبولة، فيما نجد 03 أفراد من أفراد العينة والذين يمثلون نسبة 04% أثبتوا بأن عملية التحفيز في المؤسسة غير مقبولة تماماً.

ما يمكن أن نقرأه من الجدول بقراءة سوسولوجية أن المؤسسة محل الدراسة تتبع جملة من التحفيزات والمكافآت للعمال بغية نشر ثقافة الجودة والتطبيق الأمثل لاستراتيجية الجودة الشاملة بما يمثله عنصر التحفيزات من أثر على الأداء والعمل، ويمكن أن ندعم تحليلنا هذا بمجموعة ملاحظات علمية قمنا بها في المؤسسة والتي وردناها في جدول الملاحظات، وكذا ما يدعم رأينا الخاص بنتائج المقابلات التي قمنا بها مع مدير المؤسسة ومدير الموارد البشرية وذلك من خلال:

- **الترقية:** حيث تكون على طريقتين إما الترقية في نفس المنصب إذا كان ذلك متاحاً لتحسين الأداء، أو ما يسمى كذلك بالنقل الوظيفي العمودي أي في نفس الوظيفة، أو الترقية في حالة حصول منصب شاغر ذو تصنيف أعلى وهو ما يؤدي بالعامل للعمل الأحسن وتحسين مردوديته ذلك بغية منه في الترقية المذكورة سابقاً.

- **العلاوات:** وهي كذلك تنقسم إلى علاوات المردود الفردي تهدف لتدعيم المردود الفردي للشخص و تدفع سنوياً وتحسب على أساس مؤشرات منها حجم العمل ونوعيته والإلتزام والإنضباط العام وتصل هذه العلاوات لنسبة 20% من الأجر القاعدي، والنوع الثاني هو العلاوات ذات المردود الجماعي وتهدف إلى تثبيت الانتاجية تسدد شهرياً وتحدد على أساس مقاييس بقرار داخلي للمؤسسة أما علاوة المردودية السنوية فهي تدفع في حالة وجود فائض في الميزانية، إضافة لتكريمات لعمالها القدامى تصنف على أساس ميداليات من الذهبية تمنح عليها 30000 دج إلى ميدالية برونزية تمنح بموجبها 10000 دج.

وفي نهاية تحليلنا لهذا العنصر نصل إلى نتيجة مفادها بأن جل العمال صرحوا بأن عملية التحفيز مقبولة لأنها استوفت كل الشروط والمعايير التي تنص عليها وثيقة العمل في المؤسسة، هذا الأمر الذي سيساهم لا محال في تحقيق وتجسيد ثقافة تنظيمية متينة وقوية، وتمسك العاملين بالسلوك المرغوب والثقافة المتبعة في المؤسسة والإمتثال لقيمها ومعاييرها الوظيفية فيها، نتيجة التحفيزات التي تمنحها المؤسسة محل الدراسة، إلا أن هناك عمل شاق وطويل ينتظر إدارة المؤسسة للرفع من مستوى القبول المثالي والعالي لعملية التحفيزات لدى العمال

الجدول رقم (21): يبين آراء المبحوثين حول وجود العدالة عند توزيع الحوافز في المؤسسة

النسبة المئوية		التكرار	الاحتمالات	
%09.33		07	لا	
%90.67	%34.67	26	العلاقة برؤساء العمل	نعم أسس توزيع الحوافز
	%48	36	الإلتزام في العمل	
	%08	06	القيام بأعمال إضافية	
%100		75	المجموع	

تعمل الحوافز المادية والمعنوية كقوة دافعة للعمل والاندماج، حيث أن مكان العمل ليس مجرد جمع لعدد من الأفراد، وإنما كيان اجتماعي تربطه علاقات تبادلية على أساس المكانة والدور وتوزيع النفوذ والقوة، وترتبط عملية التبادل بالحوافز المرتبطة بتحقيق الحاجات، وتوزيع المكانة والقوة، ليس على مستوى الأفراد في بنية الجماعة فقط، وإنما بين الجماعات التي تدخل في عمليات التبادل، وذلك بما يرتبط بهذه العملية من تفاوت في القوة والامتيازات والاعتبارات.

نلاحظ من إجابات المبحوثين حول وجود العدالة في توزيع الحوافز في المؤسسة أن النسبة الكبيرة كانت لآراء المبحوثين الذين أجابو بنعم حول وجود العدالة في توزيع الحوافز في المؤسسة وذلك بنسبة %90.67، من بين هؤلاء صرح 36 فرداً وبنسبة بلغت %48 من المجموع الإجمالي للمبحوثين صرحوا بأن توزيع الحوافز في المؤسسة يقوم على أساس الإلتزام في العمل، في حين نجد نسبة %34.67 للمبحوثين الذي أكدوا بأن العلاقة برؤساء العمل هو الأساس الذي يقوم عليه توزيع الحوافز في المؤسسة، أما نسبة الفئة الأخيرة والمقدرة بـ %08 فهي للمبحوثين الذي أجابوا بأن توزيع الحوافز في المؤسسة يقوم على أساس القيام بأعمال إضافية.

في حين أن نسبة المبحوثين الذي صرحوا بعدم وجود العدالة عند توزيع الحوافز في المؤسسة كانت ممثلة بنسبة %09.33.

إن قراءة الجدول إحصائياً توضح لنا أن الخطوات الفعالة لإرساء مبادئ الثقافة التنظيمية في المؤسسة تبدأ من الإهتمام بالعدل في توزيع الحوافز بين العمال، حيث أكد لنا مدير المؤسسة ومدير إدارة الموارد

البشرية عند مقابلتهم أن العدل والمساواة في توزيع الحوافز والمكافآت بين العمال هو رأسمال حقيقي والإستثمار فيه هو سر نجاح القيم التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة، فالفرق بين المؤسسات الناجحة والفاشلة يكمن في نوعية الثقافة والقيم التنظيمية المتحكمة والسائدة في المؤسسة، وهذا ما تؤكدته الشواهد الإحصائية في الجدل أعلاه.

نستنتج من خلال الجدول أن النسبة الكبيرة من المبحوثين تشعر بوجود عدالة عند توزيع الحوافز في المؤسسة، لما للعدالة والمساواة من أهمية وكذا للدور المهم الذي تلعبه الحوافز في رفع وزيادة أداء العاملين، وهذا ما أكدت أهميته نظرية "الإدارة العلمية" بتأكيدتها على أهمية العدل في توزيع الحوافز المادية في زيادة الإنتاج، وكذا مدرسة "العلاقات الإنسانية" في تأكيدها على أهمية الحوافز المعنوية ودورها في رفع الأداء وتحقيق الرضا عن العمل.

والعكس صحيح بحيث الحوافز والمكافآت تعتبر من العوامل المؤثرة سلباً في الثقافة التنظيمية إن لم تجسد بطريقة عادلة بين العمال والمستخدمين على غرار المؤسسة محل الدراسة، فهي تؤثر في بناء ووظيفة المؤسسة، لأنه إذا وقع خلل في البناء وعدم مساواة فإنه سوف يؤثر بالتبع في وظيفتها المنوطة بها مما يؤدي إلى عدم التقيد والإلتزام يقيم ومعايير المؤسسة، فالعدل في بنية الحوافز يؤدي إلى نجاح في وظيفتها الحقيقية.

أما عن تحليلنا السوسولوجي لأسس توزيع الحوافز في المؤسسة أن هذه الأخيرة تتبع معياراً واضحاً وموضوعياً في توزيع الحوافز ألا وهو الإلتزام في العمل، إذ تتضح مؤشرات الميدانية من خلال: الحضور في الوقت المناسب للعمل، عدم التغيب والإنتقطاع عن العمل، عدم خلق مبررات وأسباب للتغيب، المحافظة على ممتلكات المؤسسة، الولاء والإلتزام للمؤسسة، تأدية الوظيفة والعمل على أحسن وأكمل وجه، الدينامكية والفعالية الوظيفية في العمل، هذه كلها ملامح تثبت بها أن العامل يلتزم حقيقة في عمله بالمؤسسة، والذي على أساسه تقدم له الحوافز والمكافآت.

إذن من الأشياء الموضوعية والمنطقية اتباع المؤسسة هذه الاستراتيجية والميكانيزم في توزيع الحوافز وهذا ما يظهر في العيان، الشيء الذي يعطي قيمة مضافة للمؤسسة ومكانة في السوق الاقتصادية الوطنية.

الجدول رقم (22): يوضح نظرة العمال للحوافز كسبب لاستمراريتهم في العمل

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	59	78.67%
لا	16	21.33%
المجموع	75	100%

التحفيز كنظام معمول به، وكمارسة تنظيمية شائعة مهم جداً في جودة الحياة داخل المؤسسة، إذ يرفع من سقف الطموحات والتوقعات، ويزيد من حالات التجديد والتطوير على المستوى الفردي والجماعي، كما يساهم في تقديم الدعم المعنوي للفئات المستخدمة والإستمرارية في العمل، والإشتغال في أحسن الظروف هو مطلب يمكن تعويضه لنظام الحوافز بنوعه المادي والمعنوي.

ونلاحظ من هذا الجدول رقم (22) الذي يقدم لنا نظرة العمال للحوافز المادية والمعنوية التي تقدمها المؤسسة كسبب في استمراريتهم في العمل أن 59 فرداً من أفراد العينة أي بنسبة 78.67% يرون بأن الحوافز هي السبب الرئيسي لاستمراريتهم في العمل، بينما نجد 16 فرداً والممثلة بـ 21.33% نفوا بأن تكون الحوافز هي العامل الأساسي لمواصلتهم في العمل داخل المؤسسة.

إن التوافق بين الحوافز المقدمة من طرف المؤسسة وطبيعة العمل الذي يمارسه العامل عادة ما يكون سبباً في مواصلة العامل واستمراريته في تلك المؤسسة بغض النظر عن طبيعة المؤسسة إنتاجية أو تجارية أو حتى صناعية كالمؤسسة محل الدراسة، وهذا من شأنه أن يحقق للفرد أحد أهم الحاجات التي تخلق التحفيز في العمل لدى الموظف، والتي تحدث عنها (أبراهام ماسلو) في "نظرية الحاجات" وهي الحاجة إلى إثبات الذات، والتي صنفها في أعلى السلم الهرمي كأحد أهم الحاجات الإنسانية بحيث يرى (ماسلو) أن معرفة هذه الحاجات تمكن من فهم السلوك الإنساني باعتبارها دوافع أساسية للسلوك، والحاجة لتحقيق الذات تعني تحقيق طموحات الفرد العليا في أن يكون الإنسان ما يريد أن يكون، وهي تحقق الأهداف وتوفرها يمكن من استغلال الطاقات الخلاقة للأفراد.¹

نستنتج من خلال نتائج الجدول أعلاه أن أغلبية العمال يشعرون بالإنتماء للمؤسسة واستمراريتهم في العمل فيها لأن المؤسسة تمنحهم وتوفر لهم الحوافز والمكافآت المادية والمعنوية، وما يثبت كلامنا هذا بعض التصريحات للعمال في مقابلة حرة معهم حينما قالوا أن المؤسسة منزلهم وأنهم يشعرون بالإرتياح في عملهم وذلك لأنها تحقق احتياجاتهم الخاصة بالإضافة إلى العمل في المؤسسة يحسن من مستواهم المعيشي على ضوء الأجور والحوافز المقدمة لهم.

¹ سكيبة بن حمود، مدخل للتسيير والعمليات الإدارية، شركة دار الأمة للنشر والتوزيع، دط، الجزائر، 2012م، ص ص: 48/47.

2- تتوفر المعتقدات التنظيمية لدى عمال مؤسسة ALFAPIPE:

من أجل التحقق من الفرضية الثانية قمنا بتحليل بياناتها في الجداول المخصصة لها إحصائياً ومن ثم سوسيولوجياً، والتي كانت من الجدول رقم (23) إلى غاية الجدول رقم (30)، وهذا ما يمكن ايضاحه في الآتي:

الجدول رقم (23): يبين مشاركة العمال في صنع القرار داخل المؤسسة

النسبة المئوية		التكرار	الاحتمالات	
%44		33	لا	
%56	%28	21	اتصال شخصي	نعم طرق المشاركة في صنع القرار
	%13.33	10	اجتماعات	
	%04	3	تمثيل نقابي	
	%10.67	8	تقارير	
%100		75	المجموع	

يعد موضوع مشاركة العمال في صنع القرار بأي مؤسسة وفتح المجال لهم بانصاف وتكافؤ الفرص، عامل يساعد المؤسسة في تعزيز كل طاقاتها البشرية وتفعيل أدوارها لخدمة الأهداف وتحسين صورة المؤسسة الداخلية والخارجية، كما يدفع العمال للعمل وإبداء حسن النية في التعاون وتعزيز الثقة والاعتراف المتبادل بين العمال والنسق التنظيمي الاجتماعي، مما يزيد من إلتئامهم للمؤسسة، حتى يتمكن العمال بالإندماج والتعبير عن ولائهم وانتمائهم للمؤسسة من المنطقي أن يدركوا أن لهم مشاركات في صنع القرار وأنهم جزء من العالم الثقافي والاجتماعي للمؤسسة.

نلاحظ من خلال إجابات الباحثين المبينة في الجدول رقم (23) حول هذا السؤال المتعلق بمشاركة العمال في صنع القرار داخل المؤسسة أن الإلتجاه العام سجل نسبة %56 لصنف وجود مشاركة في صنع القرار كإجابة إيجابية على السؤال، من بين هؤلاء ذكر 21 فردا وبنسبة %28 من المجموع الكلي لأفراد العينة بأن الإلتصال الشخصي برؤساء العمل هي الطريقة السائدة في صنع القرار داخل المؤسسة، فيما يرى 10 أفراد أي بنسبة %13.33 قالوا بأن الاجتماعات هي الطريقة المعمول بها في صنع القرار، بينما نجد 08 أفراد

والمتمثلة نسبتهم **10.67%** يروا بأن الطريقة المتعارف بها للمشاركة في صنع القرار هي التقارير، وأخيراً نجد **03** أفراد من أفراد العينة والذين يمثلون نسبة **04%** يرون بأن التمثيل النقابي هي الطريقة التي يسايرونها في صنع القرار داخل المؤسسة.

في حين نجد **33** فرداً وبنسبة بلغت **44%** نفوا بالسلب بأن العمال لا يشاركون في صنع القرار داخل المؤسسة.

وعند البحث فيما تحفيه هذه النسب من دلالات سوسيولوجية نستشف أن المؤسسة تتوفر على مجال واسع لمشاركة العمال في صنع القرار* داخل المؤسسة وهذا ما عبر عليه أغلبية مفردات العينة بنسبة **56%** ويرجع هذا إلى طبيعة المشاكل التنظيمية والوظيفية التي تستدعي في بعض الأحيان اتخاذ قرار فردي وأحياناً أخرى يتطلب حل جماعي كما يرجع هذا أيضاً إلى طبيعة الفئات المهنية وكذا العمليات التنظيمية، وهذا ما أكده (هربرت سيمون) عندما طرح نموذج الرشد المحدود في الإدارة، أو ما يعرف بنموذج "الرجل الاقتصادي" وهو مغاير تماماً لما قدمته المدرسة الكلاسيكية، إذ يرى أن جميع العمليات التنظيمية تدور حول صنع واتخاذ القرار، إذ أن (سيمون) لا يطمح إلى القرار الرشيد التام بل إلى القرار الصائب في ظل المعطيات والمعلومات الممكنة¹، وهذا ما توصلت إليه نتائج الجدول السابق.

وعليه يمكن القول أن ميل المؤسسة إلى إشراك العامل وإعطائه حرية المشاركة في صنع القرار واقتراح وعرض جميع الأفكار والمقترحات تجعل هذه المشاركة أحسن بديلاً لتحقيق الأهداف المسطرة وتنفيذ القرارات التي شارك في وضعها، كما أن هذه المشاركة من شأنها حماية العامل من إستبداد الإدارة العليا وتسليطها وممارسة السلوكات البيروقراطية عليهم كما عبر عنها (ماكس فيبر)، علاوة على ذلك من شأن هذه المشاركة أن ترسخ إلتئامهم والتزامهم للعمل أي أن المشاركة تجعل الفرد يشعر بأنه جزء لا يتجزأ منها مما يزيد من إخلاصه ووفاءه وتفانيه في خدمة المؤسسة، وكل هذا إن دل على شيء إنما يدل على ثقة المؤسسة بالعمال التي تملكها وبإمكاناتها مما يزيد من مستوى إبداعهم وتطوير قدراتهم داخل التنظيم.

ومنه نستنتج في الأخير أن المؤسسة محل الدراسة تتبنى نظام خاص لمشاركة العمال في صنع القرار، والذي من شأنه أن يعزز روح الإلتئام والولاء لهم مما يزيد من حماسهم للعمل أكثر ورضاهم عن العمل، وكل هذا يؤدي إلى تطوير كفاءتهم، لكن ماذا عن الطرق التي تتبعها المؤسسة في صنع القرار؟

* نشأة نظرية صنع القرار أو ما يسمى أيضاً باتخاذ القرار في غضون الحرب العالمية الثانية لغايات استراتيجية عسكرية بالدرجة الأولى، إلا أنها اتسعت فيما بعد لتشمل محاولات نمذجة القرار في المجالات الإدارية المختلفة (القضاء، المؤسسات الإنتاجية، والسلطة، ومظاهر التنافس، والصراع، والتحالفات وغيرها).

¹ مصيبح صليحة، العلاقات الإنسانية وفعالية اتخاذ القرار -دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الإستشفائية نظور عبد الحميد "القل"-، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص: التنظيم والعمل، تحت إشراف: حميدي سامية، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2016/2015م، ص:194. (غير منشورة)

تمتلك كل مؤسسة اقتصادية ومنها مؤسسة **ALFAPIPE** كميّان للدراسة طرق خاصة ومعينة لإشراك عمالها في صنع القرار داخل المؤسسة، وقد لخصها مدير المؤسسة في مقابلتنا معه في الآتي: "توجد آليات قانونية تجعل من العمال يشاركون في صنع القرار والإطلاع على واقع المؤسسة المالي من خلال "الاتصال الشخصي بممثلي العمال" بما يعرف بلجنة المشاركة بحيث يخصص مقعدين في مجلس إدارة المؤسسة مخصصين لهم، كما تمنح المؤسسة من خلال ثقافتها التنظيمية، الفرصة لكل مستخدمي المؤسسة للتعبير عن أنفسهم و مشاركة رؤسائهم في اتخاذ بعض القرارات أو التحضير لها و منحهم بعض الصلاحيات و المسؤوليات من خلال أنظمة الجودة.

وهذه الطرق إذا اختلفت في بناءها وشكلها فإنها تتفق في وظيفتها وأهدافها التي تصبوا إليها، لكن هناك مجموعة من القواعد التي لا بد أن تتبعها أي مؤسسة في عملية صنع القرار والتي حددها (ليفوندا) وهي ترتبط بالقواعد الإجرائية الآتية:¹

- قاعدة الإستئناف: بمعنى فرص لتبديل وتعديل القرارات إذا ما ظهر ما يبرر ذلك ويدعمه.
 - القاعدة الأخلاقية: بمعنى أن توزيع المصادر يجب أن يتم وفقاً للمعايير الأخلاقية السائدة.
 - قاعدة التمثيل: يجب أن تستوعب عملية اتخاذ القرار وجهات نظر أصحاب العلاقة.
 - قاعدة عدم الإنحياز: يجب عدم تمكين المصلحة الشخصية من التأثير على مجريات عملية صنع القرار.
 - قاعدة الدقة: يجب أن تصنع القرارات بناء على معلومات صحيحة وسليمة ودقيقة.
- إن تطبيق هذه القواعد الذهبية في المؤسسة محل الدراسة يمر بالضرورة على مدى مشاركة الفاعلين من دون إقصاء أو تمييز في هذه العملية، بمعنى تبني ثقافة الحوار وتبادل الأفكار والنقاش الحر بين مختلف الفاعلين بالمؤسسة، عبر تشجيع النشاط النقابي، وتكثيف اللقاءات التقييمية وجلسات العمل بين مختلف الفئات المهنية، وأيضاً من خلال لقاءات مناسبة اجتماعية.

¹ احمد بجاج، العدالة التنظيمية وعلاقتها بثقافة المؤسسة -دراسة ميدانية للجماعات المحلية ببلدية ورقلة-، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في الاجتماع التنظيم والعمل، تحت إشراف: هشام حسان، قسم علم الاجتماع والديمقراطية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، 2018/2017م، ص:286. (غير منشورة)

الجدول رقم (24): يبين آراء المبحوثين حول مشاركتهم في صنع القرار نحو تعزيز الإنتماء لديهم للمؤسسة

النسبة المئوية		التكرار	الاحتمالات	
%80		60	نعم	
%20	%09.33	07	المشاركة صورية شكلية	لا البدائل المقترحة
	%04	03	لا يترك المجال لذلك	
	%05.34	04	كل شئى واضح في تعليمات العمل وإجراءاته	
	%1.33	01	أخرى	
%100		75	المجموع	

يربط (تالكوت بارسونز) ميكانيزمات إعداد وتعبئة الموارد التي تحتاجها المؤسسة لتحقيق أهدافها، بثلاث مجموعتا من القرارات توضح الخطوات اللازمة لتحقيق الهدف، إذ يشترك (بارسونز) و (هيربرت سيمون) في اعتبار عملية صنع القرارات واتخاذها عملية تنظيمية أساسية في المؤسسات، وذلك باعتبارها آلية وظيفية جوهرية لتحقيق الهدف وتمكين البناء التنظيمي واستمراره¹.

إذ سجلنا من خلال إجابات المبحوثين المبينة في الجدول أعلاه حول هذا السؤال الذي يوضح مشاركة العمال في صنع القرار ودورها في تعزيز الإنتماء لديهم للمؤسسة أن الإتجاه العام له مثلته نسبة %80 لصنف الإجابة بنعم، كما نجد في الجدول أقل نسبة والمقدرة بـ %20 من مجموع مفردات العينة الذين يعتبرون أن مشاركتهم في صنع القرار في المؤسسة لا يعزز الإنتماء لديهم، من بين هؤلاء أكد 07 أفراد وبنسبة %09.33 من المجموع الإجمالي لأفراد العينة بأن المشاركة في صنع القرار لا يعزز الإنتماء لديهم لأن المشاركة صورية شكلية، فيما يرى 04 أفراد أي بنسبة %05.34 أن كل شئى واضح في تعليمات العمل وإجراءاته، بينما نجد 03 أفراد وبنسبة %04 يروا بأن المجال لصنع القرار لا يترك لذلك أصلاً، فيما نجد فرداً واحداً من أفراد العينة والذي تمثله نسبة %01.33 طرح بديل آخر للإجابة عن السؤال.

¹ راجع كعباش، علم الاجتماع التنظيم، دط، مخبر علم اجتماع الاتصال، قسنطينة، الجزائر، 2006م، ص:163.

يتضح من خلال هذه المعطيات أن العمال يساهمون ويشاركون في صنع القرار داخل المؤسسة محل الدراسة ورسم استراتيجياتها وبشكل كبير، هذا ما يؤدي إلى شعور العمال بالولاء للمؤسسة والانتماء لها، إذ يمكن أن نعبر عن هذا الولاء بالذهاب إلى العمل والحضور في الوقت المحدد، حيث أن أكبر نسبة من العمال يذهبون في الوقت المناسب وذلك باعتبار أن احترام الوقت ومواعيد الدخول إلى العمل والخروج منه من مبادئهم الشخصية مما يؤدي على تحقيق أهداف المؤسسة وأهدافهم الشخصية، كما أنهم يعتبرون الوقت مورد هام داخل العمل وجب حسن إستغلاله في أداء المهام الموكلة إليهم، مما يضمن السير الجيد للعمل ونجد أكبر نسبة لدى العمال تظهر جلياً ملامح ولائهم بعد إيداع عطل مرضية مما يقضي على دوران العمل وحوادث إضطرابات، وهذا على حد تعبير مدير المؤسسة في المقابلة التي أجريت معه.

وفي المقابل نجد أن هناك نسبة جد ضعيفة من العمال الذي يعتبرون أن المساهمة في صنع القرار داخل المؤسسة لا تساعد على تعزيز الولاء عندهم ويمكن أن يرجع هذا إلى أن هؤلاء العمال لم يستطيعوا الاندماج في سياسة المؤسسة أو كونهم عمال جدد لم يفهموا طريقة العمل، أو لعدم وجود علاقة جيدة مع زملائهم والرؤساء.

علاوة على ما ذكرناه سابقاً تتم عملية صنع القرار في أعلى هرم السلطة عن طريق ممثلي العمال كما ذكرناه سابقاً، وقد أكدت آراء الباحثين أن الإطارات العليا المسيرة والمتواجدة على مستوى الإدارة العليا بالمؤسسة محل الدراسة، هي المسؤولة عن صنع القرار، أما القاعدة وبما تضمنه من عمال - خاصة التنفيذيين منهم - فلا يتدخلون في هذه العملية، وبالتالي فلا يشاركون فيها فعلياً، بل هو يصنع بعيداً عنهم وما عليهم سوى التنفيذ.

وهذا ما يتنافى ويتعارض مع أفكار العالم الياباني (وليام أوشي) في نظريته "الإدارة اليابانية"، إذ يوضح أن المؤسسة اليابانية هي مؤسسة عائلية تقوم على عدة مبادئ ومن أهمها نجد المشاركة الجماعية في صنع القرار واتخاذها، وبالمقارنة مع نتائج الجدول أعلاه نجد أن المؤسسة محل الدراسة لا تسمح بمشاركة كلية للعاملين في صنع القرار، إذ أن إدخال المنهج الياباني في الإدارة مهم وأساسي من أجل خلق روح الفريق وتحقيق الاستقرار بما يعزز الانتماء للمؤسسة وبالتالي زيادة مستويات الأداء، وتحقيق أهداف المؤسسة بأكثر فاعلية، وهذه الفكرة بالتحديد ليست بعيدة عن ما وردناه في طرحنا لنموذج شركة ماتسوشيتا اليابانية عند عنصر - نماذج علمية للثقافة التنظيمية - في الفصل النظري.

من خلال نتائج الجدول أعلاه نستنتج أن المشاركة قضية معقدة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وفي المؤسسة محل الدراسة، وتختلف مبادئها من مؤسسة إلى أخرى، ومن قطاع لآخر، أيضاً يختلف فهمها وإدراكها وتمثلها من فئة مهنية إلى أخرى، كما أنها ليست تقليداً تنظيمياً متوارثاً ومتعارفاً عليه في المؤسسة، وليست مكوناً ثقافياً مجسداً بالمعنى الحقيقي في جسد المؤسسة، وحسب آراء الباحثين المتحصل عليها، فإنها لم تصل بعد إلى المستوى المطلوب الذي يشكل ما يسمى بالهوية المهنية.

الجدول رقم (25): يمثل آراء المبحوثين حول رضاهم عن طريقة صنع القرارات في المؤسسة

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	31	41.33%
لا	44	58.67%
المجموع	75	100%

تتم بيانات الجدول رقم (25) بمعرفة مستوى رضا أفراد العينة عن الطريقة التي تصنع بها القرارات في المؤسسة، إذ نجد أن أغلبية أفراد العينة الذين أجابوا بلا تمثلهم نسبة 58.67% أي ما يعادل 44 فرداً، بينما الذي أجابوا بنعم حول السؤال فهم 31 فرداً من أفراد هذه العينة أي بنسبة 41.33%.

عادة ما يعرف الإنسان العربي ببدائوته وعلاقته الأسرية والاجتماعية والقبلية الدافعة والمبنية على العلاقات الشخصية بالدرجة الأولى، وإن مكانة الفرد في المجتمع من مكانة القبيلة التي ينتمي إليها، إلا أن تفتح العالم العربي على الحضارة وظهور مؤسسات صناعية وخدمائية حديثة، كلها عوامل أدت إلى ظهور قيم ثقافية تتطلب ذهنية مؤسساتية، ذلك لأن الأنظمة الصناعية الحديثة تتطلب مجموعة من القيم التنظيمية والممارسات وأمط السلوك، وهو ما يتناقض مع القيم الثقافية السائدة في المجتمعات، وفي مناقشته لمسألة عمق الروح العشائرية وصعوبة الامتثال للمنطق الصناعي أكد (محمد بشير) عمق هذه الأخيرة وتأثيرها على سلوكيات العمال والإدارة من خلال دراسة (جمال غريد) التي أكدت أن التوظيف، الترقية، صنع واتخاذ القرار في المركب الكبير بالحجار SNS من كل الشمال الشرقي أين يجتمع العمال حسب جهاتهم الأصلية، ويبقى في غرداية التمييز بين الطقس الاباضي والمالكي هو المحدد... وتظهر في المركب الكبير للنسيج بسيدو(الغرب) بكل وضوح أهمية الإنتماء القلبي في تلك الفترة.

وهنا يمكننا أن نطرح فكرة غاية في الأهمية وهي في حقيقة الأمر لها علاقة وطيدة بقضية رضا العامل بالطريقة التي تصنع بها القرارات داخل المؤسسة وهي إحكام صنع القرار إلى الإنتماء العشائري والمذهبي للعمال مما ينتج عنه تفريق واضح وصريح بين العمال ممن لديهم الحق والأولوية في صنع قرار أو اتخاذه ليس على أساس موضوعي أو تنظيمي بل على أساس ذاتي مذهبي إن صح التعبير، وهذا ما أشار له مدير الموارد البشري بطريقة عفوية وغير مقصودة -لكنها تحمل دلالات كبيرة- في مقابلة معه حول هذا الموضوع بحكم أن المؤسسة متواجدة في منطقة حساسة تضم مواطنين من المذهبين المالكي والإباضي، وبطبيعة الحال المؤسسة تضم في أغلبيتها عمال من المنطقة وهذا ما أكدناه في الجدول رقم (11) في تحديد خصائص العينة، وهذا التمييز والتفريق ظهر جلياً وتزايد بشكل كبير بعد أحداث أو أزمة غرداية 2014، وهذا باعتبار أن المؤسسة تنظيماً ونسقاً مفتوحاً ينشط وسط بيئة اجتماعية ثقافية يجعلها مصدر لاستقطاب كثير من العادات والثقافات الفرعية المشكلة لثقافة المجتمع، لأنها نسق فرعي لا يتجزأ من أنساق المجتمع الكلي فهي تتأثر بالمحيط الاجتماعي

الفصل الخامس عرض وتحليل ومناقشة البيانات الميدانية

للمجتمع وتأثر فيه في بناءها ووظيفتها وهذا ما أكدته كل من (بارسونز) و(هارلميس وهولبورن) في النظرية البنائية الوظيفية، وأكدناه كذلك في المقاربة النظرية للموضوع، وهذا ما يجعلنا نطرح إشكالاً غاية في التعقيد وهو: هل من الضروري إشراك المؤسسة في كل القضايا التي تحدث في المؤسسة أو الإكتفاء ببعض منها؟ وما فائدة ذلك للمؤسسة وللعمال؟.

و يمكن أن نقول أن عملية صنع القرار في المؤسسة تكون مرهونة بعرش أو قبيلة العامل التي ينتمي إليها، ويصبح مركز العامل في صنع القرار من مركز القبيلة أو العرش الذي ينتمي إليه، وبهذا المنحنى فإن العامل لا يشعر بأن المؤسسة جزء منه لأن ثقافة المجتمع تؤثر على ثقافة المؤسسة وليس العكس، ومن خلال تفاعل العالم مع أفراد الجماعة يزداد تكريسه لتلك القيم التي تميزهم عن باقي الجماعات من القبائل أو العروش داخل المؤسسة، والتي تظهر على شكل تكتلات، والذي ينجر عنه مشاركة جماعية في صنع القرار. وختاماً لتحليل هذا العنصر ما يسعنا إلا أن نقول أن هناك مشاركة في صنع القرار من طرف العمال داخل المؤسسة محل الدراسة وهذا ما أثبتته سابقاً الجدول رقم (23)، لكن الشيء الذي لا يرضي العمال في المؤسسة هو الطريقة التي تصنع من خلالها القرارات التي تأخذ أبعاداً ذاتية بعيداً عن الموضوعية وهذا ما وضحنه سالفاً.

الجدول رقم (26): يوضح إجابات المبحوثين حول تأثيرات عدم مشاركتهم في صنع القرارات

النسبة المئوية	التكرار	التأثيرات
10.67%	08	تقلق من وتيرة العمل
72%	54	تعمل بنفس الطريقة السابقة
08%	06	تزيد من وتيرة العمل
04%	03	تحس بالإحباط
05.33%	04	تميل إلى التغيب
100%	75	المجموع

وفقاً لما تم ذكره إن عدم مشاركة العمال في صنع القرارات داخل المؤسسة يؤثر بشكل كبير عليهم وهو ما يؤكد العرض الرقمي في الجدول رقم (26)، بحيث نلاحظ أن نسبة 72% من أفراد العينة يعملون بنفس الطريقة السابقة في حال عدم مشاركتهم في صنع القرار، بالإضافة إلى نسبة 10.67% لصنف المبحوثين الذي أكدوا أنهم يقللون من وتيرة العمل، بالمقابل نجد 08% من المبحوثين الذين أكدوا أنهم يزيدون من وتيرة العمل، فيما وصلت النسبة إلى 05.33% لدى صنف المبحوثين الذي صرحوا بأنهم يميلون إلى التغيب، بينما تبقى لدينا أقل نسبة وهي 04% يشعرون أو يحسون بالإحباط كرد فعل على عدم مشاركتهم في صنع القرارات.

وما يلفت الإنتباه من خلال بيانات الجدول أعلاه هو أنه كلما نقصت نسبة عدم مشاركة العمال في صنع القرارات داخل المؤسسة تسبب ذلك في ظهور عدت تأثيرات أو سلوكيات كردة فعل تلقائية ومباشرة لذلك، وهو ما يدل على اتجاه عدم الولاء الوظيفي لدى العمال بالمؤسسة.

إذن كما قلنا أنه يمكن في بعض الأحيان عدم إشراك العامل في صنع القرارات داخل المؤسسة لذلك طرحنا عليهم سؤال: ما هو تأثير عدم إشراك العامل في صنع القرار؟

إذن عندما نأتي ونقوم بتحليل إجابات المبحوثين نجد أن العمال وكما وضحناه سابقاً أن أغلبيتهم لا يبالون لهذا الأمر ويتأثرون بها، فهم يواصلون العمل بنفس الطريقة السابقة وهذا سلوك عقلائي وإيجابي منهم، وكذلك يثبت شخصية العامل بالمؤسسة ووعيه بأن تحقيق أهداف المؤسسة والمواصلة في العمل والتفاني فيه هي أولى من مشاركته في صنع القرار من عدمها، لكن ماذا لو كانت أغلب إجابات العمال أنه يميلون إلى التغييب مثلاً، إذن هنا سوف نطرح إشكالية عميقة ومتجدرة حول السلوك السلبي كرد فعل مباشر من العمال، لذلك هذا السلوك الإيجابي يحسب عليهم كشخصيات سيكولوجية مستقلة، وكذلك تحسب على المؤسسة ودورها وكذا العمل الجبار الذي تقوم به في سبيل التنشئة التنظيمية المنطقية لموردها البشري، وهذا من النتائج الإيجابية للدورات التدريبية.

أخيراً ما عسانا إلا أن نقول في هذا العنصر أنه وجب على المؤسسة محل الدراسة أن تشرك جميع العمال بمختلف فئاتهم المهنية في عملية صنع القرار لتفادي جميع التأثيرات والسلوكيات السلبية الناجمة عن إبعادهم من هذا الأمر، لكي تتاح لجميع الفئات بما فيها عمال التنفيذ الفرصة لتفجير طاقاتهم وامكانياتهم في المبادرة والابداع نحو تحقيق أهداف المؤسسة، والإستعداد للعمل بفعالية مع المدير بدلاً من العمل ضده.

الجدول رقم (27): يبين إجابات المبحوثين حول تشجيع إدارة المؤسسة على المساهمة في العمل الجماعي

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	68	90.67%
لا	07	09.33%
المجموع	75	100%

نلاحظ من خلال أرقام الجدول الاحصائية أن 90.67% من المستجوبين الذي صرحوا بأن إدارة المؤسسة محل الدراسة تشجع العمال على المساهمة في العمل الجماعي، تقابلها نسبة 09.33% من صرحوا بأن المؤسسة لا تشجع تماماً على المساهمة في العمل الجماعي.

إن مسألة الجماعات داخل المؤسسة، أو كما يسميها بعض المفكرين بالجماعات الغير رسمية التي أشارت إليها "مدرسة العلاقات الإنسانية" من خلال تجارب مصانع "هاوثورن"، أول من أثار الاهتمام إلى هذه المسألة وركزت على أهمية هذه الجماعات وتأثيرها في التنظيم الرسمي والسير الحسن لعمل أي مؤسسة،

بحيث توصل (التون مايو) من خلال تجاربه في شركة "وستن إلكتروك" إلى " أن العمال يميلون إلى تكوين تنظيمات غير رسمية لتقييد الإنتاج، واتضح أن هذه التنظيمات تتكون من جماعات العمل وتهدف إلى توجيه كل فرد بأن يسلك مسلكاً معيناً لا يشد فيه عن الجماعة، ويلجأ العمال إلى تكوين هذه التنظيمات إذا شعروا بعدم اطمئنانهم عن مستقبلهم وسخطهم على شروط العمل التي يعملون فيها، فيكون شعورهم هذا عاملاً هاماً في ترابط واندماج أفراد الجماعة نحو غاية واحدة وهدف معين".¹

وهذا ما لاحظناه من خلال دراستنا هذه في كل الفروع الإدارية والإنتاجية في المؤسسة محل الدراسة فكل فرع هو عبارة عن تنظيم يضم جماعات عمل، وهي في حقيقة الأمر من القوانين أو الأعراف التنظيمية المتعارف عليها والموضحة في القانون الداخلي للمؤسسة وهذا ما تمت ملاحظته من خلال سلوكيات العمال في المؤسسة، "كل الوظائف والأعمال تؤدي بصفة جماعية" أو "العمال في مؤسستنا يعملون كخلية نحل" هذه بعض من التصريحات التي أدلى بها مدير المؤسسة ومدير الموارد البشرية عند مقابلتنا بهم، فالعامل لا يهتم كثيراً بمصالحه الشخصية بقدر ما يهتم ويركز على المصلحة الجماعية في كل الأمور المرتبطة بالعمل، وهذا نتيجة حرص وتشجيع إدارة المؤسسة على إرساء قيمة العمل الجماعية وتعظيمها في نفوس العمال.

هذه السلوكيات تتم في إطار ما يسميه الباحثون بـ "معايير العمل الجماعي" فمن خلال تجاربه توصل (التون مايو) إلى "اكتشاف شبكة العلاقات الاجتماعية الرسمية، وأنماط التفاعل التلقائي التي تظهر بين جماعة العمل، الذي تبنى من خلاله مجموعة من القواعد العامة للسلوك، ووظيفة هذه القواعد تكمن في تدعيم تماسك الجماعة، وتمكنها من تحقيق الاستقلال الذاتي عن الإدارة".²

من خلال كل ما سبق من التحليل نستنتج أن ثقافة المساهمة في العمل الجماعي تصنعها الثقافة التنظيمية للمؤسسة باعتبارها نسقاً اجتماعياً ذو خصوصية معينة يحتوي على جملة من القيم والمعايير والتقاليد والأفكار والاتجاهات التي تتبناها المجموعات المختلفة وهذا ما تم الإشارة إليه في الفصل الأول لموضوع الدراسة، والمرتبطة بالإنتماء وممارسات السلطة والعمل وغيرها من القضايا في مؤسسة ALFAPIPE محل الدراسة.

¹ حسان الجيلاني، الجماعات في التنظيم -دراسة نفسية اجتماعية للجماعات في المنظمة-، ديوان المطبوعات الجامعية، ط1، الجزائر، 2015م، ص:93.

² حسان الجيلاني، مرجع سابق، ص:93.

الجدول رقم (28): يوضح آراء الباحثين حول مساهمتهم في العمل الجماعي خلال تأديتهم لوظيفتهم داخل المؤسسة

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	67	89.33%
لا	08	10.67%
المجموع	75	100%

من الجدول أعلاه رقم (28)، نجد أن غالبية أفراد العينة والذي أجابوا بنعم عن السؤال تمثلهم نسبة 89.33% أي ما يعادل 67 فرداً، بينما نجد 08 أفراد من مجموع الباحثين أي بنسبة 10.67% يرون بأنهم لا يساهمون في العمل الجماعي خلال تأديتهم لوظيفتهم داخل المؤسسة.

إن تكوين جماعات العمل الغير رسمية أو تكتل العمال على شكل كيانات اجتماعية داخل المؤسسة يعد أمراً طبيعياً ومألوفاً في كل المجتمعات، فالإنسان لديه الدافعية إلى الانتماء للجماعات المختلفة، بحيث وفي دراسته وتحليله للفعل الاجتماعي الغير عقلائي أكد (باريتو) من خلال تقسيمه للدوافع الموجهة للفعل الاجتماعي أنه من خلال دوافع تكوين الانتماء للمجتمعات وحب الجماعة يكمن حرص الإنسان على تعزيز انتمائه إلى مجتمعه وجماعته ولنقل جماعته في المؤسسة، باعتبار أن الإنسان لديه اتجاه فطري للعيش في نظام مستمر له عقيدة ووطن وقيم وأخلاقيات معينة¹، وهي الحقيقة التي أكدها (عبد الرحمن ابن خلدون) بحيث أن الاجتماع الإنساني حسبه يعتبر أمراً ضرورياً وأن الإنسان اجتماعي بطبعه، ويوضح السبب في قوله " أن قدرة الواحد من البشر قاصرة عن تحقيق حاجاته"².

فالعامل بكونه عنصراً رئيسياً في النسق العام للمؤسسة محل الدراسة، فهو ليس كائناً فردياً يسعى إلى إشباع غاياته الأنانية، إنما يحتاج إلى التفاعل والعمل الجماعي أثناء تأديته لوظيفته، إذ يحاول جاهداً للمساهمة بشكل أو بآخر في العمل الجماعي والاندماج في جماعات العمل الرسمية منها والغير الرسمية لما لها من أهمية بالغة بالنسبة لشخصية العامل في تحقيق حاجاته ورغباته التي يصبوا إليها، وكذا الأهمية الكبيرة بالنسبة للعمل وزيادة الإنتاج والسرعة في الأداء وإتقان العمل الجماعي لمصاعب العمل وتجسيد قيم التعاون والتكامل الوظيفي بينهم.

إذ يلاحظ من خلال المعطيات الاحصائية الواردة في الجدول أن هناك إيمان بالعمل الجماعي من طرف العمال في المؤسسة من خلال مساهمتهم فيه خلال مسارهم الوظيفي داخل المؤسسة، وهذا راجع لطبيعة المنطقة المحافضة على الأصول المجتمعية المعروفة بالعمل الجماعي، والتي ينحدر أغلب عمالها منها فهي تحاول جلياً لتطبيق هذه الميزة والخصلة الحسنة، لذلك فالعمل الجماعي هو من المعتقدات التنظيمية التي تطبقها المؤسسة بكونه أداة فعالة في استمرارية سير المؤسسة.

¹ عبد الله محمد عبد الرحمن، النظرية في علم الاجتماع، دط، دار المعرفة الجامعية، القاهرة، مصر، 2006م، ص: 349.

² عبد الباسط عبد المعطي، اتجاهات نظرية في علم الاجتماع، دط، سلسلة عالم المعرفة، الكويت، 1990م، ص: 55.

الجدول رقم (29): يبين آراء المبحوثين حول نتائج دور المشاركة في العمل الجماعي

النسبة المئوية	التكرار	النتائج
68%	51	التقليل من المشاكل
08%	06	زيادة الثقة بالنفس
09.33%	07	سرعة الأداء
14.67%	11	استمرار وبقاء المؤسسة
100%	75	المجموع

المؤسسات لا تستطيع أن تشجع وتحفز العمال على التعاون إلا إذا تمكنت من معالجة الحالات السلبية والصعبة التي تقف وراء مستوى التعاون الجماعي المنخفض، فبعد تحديدها وتشخيصها يتم صياغة البدائل اللازمة لرفع حالة التعاون المشترك، ومن ثم بلورة نجاح الثقافة التنظيمية في الهيكلة الاجتماعية للمؤسسة، وفي ضوء هذه الأهمية نسعى من خلال بيانات الجدول إلى معرفة النتائج الفعلية التي تحققت قيمة المشاركة في العمل الجماعي بين الأفراد العاملين.

ومن خلال قراءة البيانات المدونة في الجدول أعلاه رقم (29) يتضح لنا أن أعلى نسبة سجلت بين المبحوثين بلغت 68% والتي تؤكد على أن المشاركة في العمل الجماعي يساهم في التقليل من المشاكل، تليها نسبة 14.67% لدى المبحوثين الذين أكدوا أن المشاركة في العمل الجماعي يساعد في استمرار وبقاء المؤسسة، بينما نجد 09.33% من أفراد العينة الذي صرحوا بأن سرعة الأداء هي النتيجة الفعلية للمشاركة في العمل الجماعي، في حين نجد 08% من المبحوثين يقرون بأهمية المشاركة في العمل الجماعي في زيادة الثقة بالنفس.

إن مساهمة العمال في العمل الجماعي باعتباره شكل من أشكال التفاعل الاجتماعي داخل المؤسسة محل الدراسة وانتمائهم إلى جماعات العمل للحماية من تأثيرات التنظيم الرسمي وأعباء مشاكل العمل، من خلال قوانين ومعايير الجماعات، يجعل من العمال الذي ينتمون إلى جماعات العمل الرسمية باختلاف أشكالها أو طبيعتها بالنسبة للفرد سواء جماعة الأصدقاء ضمن مكان العمل أو جماعة الزملاء، أو جماعات التنظيم في مختلف أماكن العمل في المؤسسة، يكون شعورهم بالانتماء إلى تلك الجماعات قوي مقارنة بالانتماء للمؤسسة ويقلص من حدة المشاكل التي تقع بين العمال، وبالتالي فالعامل يحس بأنه جزء من جماعة العمل الرسمية وليس المؤسسة محل الدراسة، واتجاهاته تتشكل وفقاً لمعايير وقوانين التنظيم الرسمي وتمثل قيمه لقيم الجماعات المختلفة على حساب قيم ومعايير وتوجيهات التنظيم الرسمي للعمل بالإدارة والورشات بالمؤسسة محل الدراسة.

إذن على ضوء ما ورد من معطيات احصائية في الجدول أعلاه نخلص إلى نتيجة مفادها بأن المساهمة في العمل الجماعي يقلل من وقوع المشاكل التنظيمية والتقنية بشكل خاص والتي غالباً ما يقع فيها العمال في كافة المؤسسة نتيجة للعمل الفردي وقلة التركيز ونقص الفعالية، وبالتالي ينقص مستوى المشاكل ليزداد مستوى أداء أحسن للأفراد في المجموعة، وأن العلاقة بين التقليل من المشاكل وحجم المجموعة أو العمل الجماعي بشكل أدق هي علاقة خطية، بمعنى أن المشاكل تنقص وتقل بتزايد عدد أفراد العمل.

الجدول رقم (30): يمثل إجابات المبحوثين حول مساهمة العمل الجماعي في تحقيق نتائج أفضل

من العمل الفردي داخل المؤسسة

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
دائماً	58	77.33%
أحياناً	14	18.67%
أبداً	03	04%
المجموع	75	100%

من الأشياء المهمة في جماعات العمل اتجاهات العمال نحو بعضهم البعض وشعورهم بأنهم جماعة متجانسة نحو بعضهم، ليجدوا استقراراً ومكاناً ينتمون إليه، وعملاً يستطيعون رؤية الهدف منه بوضوح، ويذهب (سارجنت فلورنس) إلى أبعد من ذلك، بحيث أن ما يربط العامل بعمله هو الجماعة أو التعاون وليس النفوذ أو الإهتمام بالعمل الفردي.¹

يتضح لنا من خلال الجدول أن العمل الجماعي يساهم في تحقيق نتائج أفضل وأكبر من العمل الفردي داخل المؤسسة، وهو الشيء المعبر عنه بنسبة **77.33%** بالنسبة للمبحوثين الذي أكدوا أنه دائماً ما يحقق العمل الجماعي نتائج أفضل من العمل الفردي، وتقابلها نسبة **18.67%** من أفراد العينة الذين عبروا بإحتمالية مساهمة العمل الجماعي أفضل من العمل الفردي في تحقيق نتائج أفضل، فيما تقل القيمة النسبية بـ **04%** لدى المبحوثين الذي فندوا بعبارة أبداً احتمالية مساهمة العمل الجماعي في تحقيق نتائج أفضل من العمل الفردي داخل المؤسسة.

من خلال الإجراءات الميدانية التي قمنا بها ومن خلال المقابلة والملاحظة بالمشاركة أثناء تواجدها في المؤسسة محل الدراسة، لاحظنا صدق وواقعية إجابات المبحوثين المبينة في الجدول بأهمية العمل الجماعي ومدى مساهمته الفعالة والكبيرة في تحقيق نتائج أفضل، وهي نتيجة حقيقية لدعم ومساهمة إدارة المؤسسة في إرساء

¹ سعيد محمد عثمان، دراسات في علم النفس الصناعي - سيكولوجية التوافق المهني للعامل دراسة ميدانية-، دط، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2006م، ص ص: 33/34.

قيمة المساهمة في العمل الجماعي وهذا ما أكدناه سابقاً في الجدول رقم (27)، وكل هذا أسفر عن تعظيم أهمية المؤسسة ومنتجاتها ذات الجودة العالمية من خلال حصولها على إشارة معيار الإيزو العالمي واكتساح منتوجاتها السوق الوطنية وتمويلها لأكبر ومعظم الشركات البترولية وهذا ما تناولناه في الفصل المنهجي عند عنصر "أهمية ميدان الدراسة ومدى ملاءمته للبحث"، وكل هذا من النتائج المباشرة للمساهمة في العمل الجماعي داخل المؤسسة محل الدراسة.

هذا المنحنى من الحديث يقودنا إلى تحليلات سوسيو دينية عن مصادر تشبع العمال بقيم العمل الجماعي والروح التعاونية بعيداً عن الفردانية وكل مظاهر الأنانية والتي هي عبارة عن رد فعل أو بمثابة تغذية رجعية والتي اتجه المختصون في علم النفس الاجتماعي بأنها "تقوم بضبط سلوك المرسل وتوجيهه في المراحل اللاحقة"¹ تظهر في سلوك العمال على ضوء القيم الإسلامية التي يُبينها المولى عز وجل في كتابه الحكيم والسنة النبوية في كثير من المواضع والشواهد مثل: القرآن الكريم غالباً ما يخاطب الناس بصيغة الجماعة "يا أيها الناس" "يا أيها الذين ءامنوا"، "يد الله مع الجماعة" "في الإتحاد قوة وفي التفرق ضعف"، علاوة على ذلك نجد أن قوة النحل في عملها الجماعي كخلية، وكذا النمل الصغير عندما يعمل معاً كفريق يصبح كبيراً بعمله العجيب والغريب، كل هذه الشواهد والأدلة تثبت أهمية نتائج أي عمل أو فعل جماعي إنساني مقارنة بالجهد الفردي في كافة مجالات الحياة وحتى الإقتصادية منها والمؤسساتية وهو ما يظهر في المؤسسة محل الدراسة من خلال نتائج الجدول السابق.

¹ جابر نصر الدين ولوكيا الهاشمي، مفاهيم أساسية في علم النفس الاجتماعي، ط2، مخبر التطبيقات النفسية والتربوية، الجزائر، 2012م، ص:129.

3- تتوفر التوقعات التنظيمية لدى عمال مؤسسة ALFAPIPE:

من أجل التحقق من صدق الفرضية الأولى من عدمها، تم تحليل بياناتها في الجداول المخصصة لها إحصائياً ومن ثم سسولوجياً، والتي كانت من الجدول رقم (31) إلى غاية الجدول رقم (38)، وهذا ما يمكن إيضاحه في الآتي:

الجدول رقم (31): يوضح آراء المبحوثين حول مدى وجود أهداف يتوقعون من المؤسسة أن تحققها

النسبة المئوية		التكرار	الاحتمالات	
%13.13		10	لا	
%86.67	%41.34	31	تحقيق الاستقرار داخل المؤسسة	نعم الأهداف المتوقعة
	%13.33	10	تقديم خدمة راقية للزبائن	
	%30.67	23	تطوير المورد البشري للمؤسسة	
	%01.33	01	أخرى	
%100		75	المجموع	

إن وضوح نظرة إدارة المؤسسة وأعمالها بغية دعم التوقعات التنظيمية للعمال، والذي يعتبر كأسلوب في ترسيخ الثقافة التنظيمية وتطويرها، فالأفراد لديهم أهداف معينة ويرغبون من المؤسسة أن تحققها لهم ومن أجل ذلك وجب على إدارة المؤسسة أن تتابع بقرب وكتب هذه الأهداف ومحاوله تحقيقها لهم بعناية فائقة. نلاحظ من خلال آراء المبحوثين المبينة في الجدول رقم (31) حول هذا السؤال المتعلق بالأهداف التي يتوقعونها من المؤسسة أن تحققها أن نسبة 86.67% من المبحوثين يتوقعون من المؤسسة أن تحقق لهم مجموعة من الأهداف، من بين هؤلاء صرح 31 فرداً ونسبة 41.34% من المجموع الكلي لأفراد العينة أن تحقيق الاستقرار داخل المؤسسة هو الهدف الذي يتوقعونه من المؤسسة، بينما نجد نسبة 30.67% أي 23 فرداً يشبتون بأن الهدف الرئيسي الذي يتوقعونه من المؤسسة هو تطوير المورد البشري للمؤسسة، في حين نجد نسبة 13.33% أي 10 أفراد يتوقعون من المؤسسة تقديم خدمة راقية للزبائن، وأخيراً نجد فرداً واحداً يتوقع تطوير الأساليب التنظيمية باستمرار وهذا بنسبة 04%.

أما عن أفراد عينة البحث الباقي والمقدر عددهم بـ 10 أفراد والذين تمثلهم نسبة 13.13% ذكروا بأنهم لا يتوقعون أهدافاً من المؤسسة لتحقيقها لهم.

أولت النظرية البنائية الوظيفية إهتماماً كبيراً للفرد في دراستها للمؤسسات، فعندما ينتقل الفرد للعمل داخل المؤسسة ينقل معه شخصيته وتكون له مصالح وأهداف خاصة قد لا تتواءم بالضرورة مع الأهداف الرسمية للمؤسسة، ومع ازدياد مدى التباعد بين الأهداف التنظيمية والأهداف الخاصة للأفراد فإنهم قد يقاومون بأساليب متعددة ما يصدر إليهم من تعليمات رسمية، ومن هذا المنظور يؤكد (سيلزنيك) على ظاهرة تدعيم النسق كأهم الظواهر التنظيمية.

ويبدو من خلال ما سبق أن توقعات العمال للأهداف تساعد على توجيه سلوكهم وضبطه نحو التوقعات التنظيمية ويظهر ذلك من خلال ما يتوقعه الأفراد من المكاسب التي سيستفيدون منها، أو ما سيسخرونه وهذا ما يتوافق مع نظرية التوقعات لـ (فروم).

إذن يمكن أن نقول أن الأهداف التنظيمية التي يحملها الأفراد هي سمة فطرية ومنطقية بما أن سيكولوجية الإنسان تثبت بأنه عبارة عن حيوان له رغبات عاطفية وحاجات وكذا أهداف قوية يسعى إلى تحقيقها بشتى الوسائل والطرق وفي كل زمان ومكان، سواء عن طريق نفسه أو عن طريق مؤسسة أو هيئة أو تكتل معين، هذا بشكل عام لكن ماذا عن الأهداف التي يتوقعونها الأفراد من مؤسسة **ALFAPIPE**؟

إن أهم ما يمكن استخلاصه هو أن تحقيق الإستقرار والثبات أو التوازن في كل النواحي التقنية منها والبشرية يساعد كثيراً على تعزيز حوافز الإنتاج في العمل، فقد أدى هذا الإهتمام الخاص الذي أولته إدارة المؤسسة إلى زيادة الإنتاجية، فتحقيق الاستقرار يشبع حاجات الأفراد إلى الأمان كما يؤدي إلى ارتفاع الأجور.

وإذا استنتقنا ما تحمله السطور والتصريحات من معاني فإننا نقر بالموضوعية والواقعية التي يتميز بها عمال المؤسسة محل الدراسة، لأنهم استهدفوا مباشرة قضية تحقيق الاستقرار لما لهذه الأخيرة من أهمية كبيرة سواء في المؤسسة محل الدراسة أو في كافة المؤسسات والمنظمات، لأنه عندما يستتب الأمن والاستقرار في المؤسسة فالتبع تأتي كل النتائج الإيجابية الأخرى وإذا غاب الاستقرار فأنذر هنالك بالمشاكل والإضطرابات.

ومن جهة أخرى يمكن أن يطرح شخص ما سؤالاً: هل هذا الهدف المتوقع من العمال جاء نتيجة عدم تمتع المؤسسة بالاستقرار والثبات؟ هنا نجيب نفيًا بلا، فالمؤسسة لديها كل المؤهلات والوسائل التي حققتها ومازالت تُحققها لاستقرارها، لذا العمال يريدون الاستمرارية وتواصل هذه الميزة في مؤسستهم لأطول فترة ممكنة.

الجدول رقم (32): يمثل الأمور التي يتوقعها العمال أن تركز عليها المؤسسة

النسبة المئوية	التكرار	التوقعات
64%	48	متابعة الأخطاء التقنية التي يقع فيها العمال والقيام بتصحيحها
17.33%	13	المتابعة الدقيقة لمدى تطبيق القوانين والإجراءات الإدارية
18.67%	14	متابعة كل عامل لمدى إنجازه لدوره الإنتاجي
100%	75	المجموع

يرى العديد من المفكرين بأنه كي تحقق المؤسسة الثقافة التنظيمية المطلوبة فإنه يجب عليها التركيز على العامل وليس المنتج، وهذه النظرة تعطي لها التفكير في ضبط وتحقيق الثقافة ويصبح التركيز عليها منذ البداية بداية بتخطيط الأنشطة والفعاليات مروراً بالمرجات النهائية ووصولاً إلى استبعاد المقارنات التقليدية بين العمال، فالإنتاج سيكون نحو تحقيق القيمة الشاملة للعامل، وذلك لأن العامل هو الدافع والحافز الأساسي لتحسين المنتجات وتحسين مخرجات المؤسسة وتحقيق أهدافها، واستناداً إليه وجب على المؤسسة التركيز على الأمور التي يتوقعها العمال الخاصة بهم.

إذ نلاحظ من البيانات المتضمنة في الجدول رقم (32) أن 48 فرداً من مجموع أفراد العينة وبنسبة 64% قد أقرت بأن من الأمور التي يتوقعون أن تركز عليها المؤسسة هي متابعة الأخطاء التقنية التي يقع فيها العمال والقيام بتصحيحها، فيما يرى 14 فرداً أي بنسبة 18.67% أن متابعة كل عامل لمدى إنجازه لدوره الإنتاجي هو الأمر الأساسي الذي يتوقعون أن تركز عليه المؤسسة، في حين نجد 13 فرداً من أفراد العينة والذين يمثلون نسبة 17.33% يتوقعون أن تركز المؤسسة على المتابعة الدقيقة لمدى تطبيق القوانين والإجراءات الإدارية.

وإن دلت هذه النسب على شيء فإنها تدل على أن هناك وعي بضرورة السماع لتوقعات واقتراحات العمال نظراً لأهميتهم في إضافة قيمة أخلاقية للمؤسسة من جهة واعتباره حتمية لا بد منها من جهة أخرى، فكلما التزمت المؤسسة بسماع وتحقيق توقعات العمال كلما تمكنت من زيادة الإنتاج كماً وكيفاً لأن المؤسسة تعي جيداً احتياجات العمال المتغيرة والمستحدثة.

إن ما نستنتجه من المعطيات الإحصائية الواردة في الجدول وبعد التعليق الإحصائي حول الأمور التي يتوقع العمال أن تركز عليها المؤسسة أن متابعة الأخطاء التقنية التي يقع فيها العمال والقيام بتصحيحها هو القرار الأصوب من المبحوثين، لأن العمال في أي مؤسسة كانت في بعض الأحيان يقعون أو يرتكبون بعض الممارسات السلبية أثناء تواصلهم مع الآلات والمكينات، نظراً لتعدد عمل تلك الآلة أو قلة الخبرة أو الكفاءة الحقيقية في تسيير تلك الآلة، لأن هذا سوف يؤثر سلباً على المنتج النهائي للمؤسسة، لذلك مادام المؤسسة محل الدراسة متحصلة على شهادة الإيزو والكفاءة العالمية فإن عمالها دائماً ما يسعون إلى تقديم منتج يليق بسمعة المؤسسة وهذا لا يتأتى إلى بالسهر والمتابعة الحقيقية والصارمة لكل التجاوزات التقنية التي يقع فيها العمال.

الجدول رقم (33): يوضح مدى أخذ المؤسسة بعين الاعتبار الجهود الإضافية التي يبذلها العمال

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
دائماً	52	69.33%
أحياناً	14	18.67%
أبداً	09	12%
المجموع	75	100%

نلاحظ من خلال هذا الجدول رقم (33) والذي يلخص إجابات الباحثين حول موضوع أخذ المؤسسة بعين الاعتبار الجهود الإضافية التي يبذلها العمال، أن نسبة 69.33% من الباحثين يصرون بأن المؤسسة دائماً ما تأخذ بعين الاعتبار الجهود الإضافية التي يبذلها العمال، بالمقابل نجد نسبة أخرى من الباحثين وهي 18.67% أدلوا بأنه أحياناً ما تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار الجهود الإضافية المبذولة من العمال، وأخيراً نجد احتمال أبداً عبرت عنه نسبة 12% من الباحثين.

إذ يعتبر العمل التطوعي والجهود الإضافية من أهم مكونات النسيج الاجتماعي والنفسي للمؤسسة، وغياب اهتمام الإدارة بتلك الجهود يعد تدميراً للقيم والعلاقات الاجتماعية للعاملين، فلها أهمية في حقل الإدارة والتنظيم، لأنها ترتبط ارتباطاً وثيقاً بأهداف المؤسسة، وتحدث العدالة عند تساوي جهود العمال واهتمام المؤسسة بتلك الجهود.

إن تقديم العمال لأعمال وجهود إضافية تطوعية خارج المهام الرسمية يعتبر أعلى درجات الولاء للمؤسسة، ويعد بمثابة سلوك واستجابة للسلوك الإداري للمسؤولين في كيفية التعامل مع العمال، من حيث أخذ المؤسسة بعين الاعتبار جهود العمال المقدمة من عدمها.

إذن وكخلاصة لهذا العنصر نصل إلى نتيجة مفادها أن أخذ المؤسسة محل الدراسة بعين الاعتبار الجهود الإضافية التي يبذلها العمال وهذا ما وضحناه في الجدول سابقاً يعزز فيهم الشعور بالمسؤولية اتجاه العمل، كما يعد عاملاً مساعداً على رفع المعنويات والتكيف والاندماج مع فريق العمل ومجتمع المؤسسة، بالإضافة إلى الإهتمام بتحسين العمل والإنجاز في الوقت المناسب والكيفية المطلوبة، كما يشجع على التعاون وتقديم المساندة وتبادل المعلومات.

الجدول رقم (34): يبين توقعات العمال من المديرين في المؤسسة

النسبة المئوية	التكرار	التوقعات
09.33%	07	أن يكونوا حازمين ولكن بعدالة
72%	54	أن يمارسوا الديمقراطية وقبول آراء الآخرين
17.33%	13	أن يدعموا ويستجيبوا لاهتمامات العمال
01.34%	01	أخرى
100%	75	المجموع

نجد أن الإشراف الجيد هو الذي يقوم على التوجيه والابتعاد عن التخويف والتهديد وكذا المبالغة في الشدة أو ما يطلق عليه بالقيادة الديكتاتورية كما يقوم على إتاحة الفرصة للعمال بالمبادأة وتقديم الاقتراحات، إذ وضحت في هذا السياق تجارب **هاوثورن** أن طريقة إدارة العاملين والإشراف عليهم والتعامل معهم تعتبر من أهم العوامل الحاسمة في زيادة الإنتاج وراحة العاملين النفسية حتى لو كانت ظروف العمل غير مريحة.

كما يتبين لنا من هذا الجدول أنه تم اقتراح ثلاثة توقعات كبداية محددة على المبحوثين وتركنا لهم البديل الرابع مفتوح، فكانت اختياراتهم لهذه التوقعات موزعة بحيث أن نسبة 72% من المبحوثين يتوقعون من المديرين أن يمارسوا الديمقراطية وقبول آراء الآخرين، وهنا نجد أن تجارب **(ليفين ولييت)** و **(هوايت)**، بينت أن الإدارة والإشراف أو القيادة والرئاسة الديمقراطية في مقابل الديكتاتورية والفوضوية تعتبر أصح الأساليب الثلاثة لزيادة الإنتاج وراحة العاملين ورضاهم النفسي وحبهم للعمل والرئيس والملاء، وتربطهم بالجماعة وتساهم في ارتفاع الروح المعنوية للأعضاء¹، في حين نجد نسبة 17.33% من المبحوثين الذي يتوقعون من المديرين أن يدعموا ويستجيبوا لاهتمامات العمال، بينما نجد ثلث من المبحوثين الذين تمثلهم نسبة 09.33% ممن يتوقعون من المديرين أن يكونوا حازمين ولكن بعدالة، وأخيراً نجد فرداً واحداً قدم توقعاً آخر من المديرين وهذا حسب رأيه الشخصي والذي تمثله نسبة 01.34% وهو تطبيق نمط تسيير مرن و متوافق مع الموقف المناسب الذي تتطلبه.

إن العاملين في أي مجال هم بمثابة البطارية التي تحتاج إلى شحن من حين لآخر، وتصبح حالات الملل والتعب السلبية في بعض الأحيان من روتين في حياة العمل، فعلى المدير أن يفرغ هذه الشحنات وإحلال شحنات ايجابية محلها للإستمرار وذلك بوسائله الذكية، وأن يحرص دائماً على أن تكون حرارة العمل لديهم مرتفعة في معظم الوقت، ولكن دون ضغوط نفسية فلا بد أن يكون هناك اتصال مباشر ومستمر بين المدير

¹ فرج عبد القادر طه، علم النفس الصناعي والتنظيمي، ط4، دار المعارف، القاهرة، مصر، 1983م، ص:268.

الفصل الخامس عرض وتحليل ومناقشة البيانات الميدانية

والعاملين ويأتي هنا دور المسؤول في توطيد هذا الاتصال وتدعيمه عن طريق ممارسة الديمقراطية ومبدأ الشورى بالإضافة إلى إخبار موظفيه بكل ما يقابل الشركة من نجاح أو تعثر.

ونستطيع أن نخرج من هذا باستنتاج مفاده أن ممارسة المديرين للديمقراطية وقبول آراء الآخرين لديها أهمية بالغة في نفسية العامل، فهي تتأثر بطريقة مباشرة بالنظام المتبع في إصدار الأوامر وسط نسق المؤسسة، إذ يعتبر النظام الديمقراطي والتشاورى هو أحسن وأنجع النظم المتبعة في أرقى المؤسسات العالمية وأحسنها، لذلك أولى عمال المؤسسة محل الدراسة أهمية لهذا العنصر.

إذن كلما ارتفعت نسبة الممارسة الديمقراطية في المؤسسة ارتفعت معها كل المؤشرات الإيجابية لدى العمال -الفعالية والدينامكية، سرعة الأداء ودقته، الولاء الوفاء للمؤسسة-، فنجاح المؤسسة مرهون بمدى ممارسة مديريها للديمقراطية والعكس صحيح.

الجدول رقم (35): يمثل مستوى الولاء التنظيمي الذي تتوقعه المؤسسة من أفرادها

النسبة المئوية	التكرار	المستوى
69.33%	52	كبير
21.33%	16	متوسط
09.33%	07	ضعيف
100%	75	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلبية العمال من مجموع أفراد العينة صرحوا بأن مستوى الولاء التنظيمي الذي تتوقعه المؤسسة من أفرادها كبير وهذا بنسبة 69.33%، فيما يرى 16 فرداً أي بنسبة 21.33% أن مستوى الولاء التنظيمي متوسط، في حين نجد 07 أفراد من مجموع المبحوثين والذين يمثلون نسبة 09.33% صرحوا بأن المستوى ضعيف من الولاء التنظيمي الذي تتوقعه المؤسسة من أفرادها.

يظهر الولاء التنظيمي للمؤسسة من خلال اهتمام العمال بأهدافها التي تسطر من طرف مسؤوليها، ومن ناحية أن سلوك واتجاهات العمال هي استجابة لأسلوب إدارة المؤسسة في التسيير فإن الأخيرة تؤثر على الولاء من حيث طبيعتها، فالسياسات الداخلية التي تساعد على إشباع حاجات الأفراد العاملين تساهم في تنمية الولاء، وهو أسلوب الإدارة بالمشاركة التي تهتم بمختلف قضايا العمال، سواء المرتبطة بالعمل أو خارج نطاق العمل¹، وعليه سألنا المبحوثين عن مستوى الولاء الذي تتوقعه المؤسسة من أفرادها.

إذ توضح المعطيات مدى توقع المؤسسة للولاء التنظيمي من أفرادها من خلال الحفاظ على تحقيق أهداف المؤسسة، كما أن هذا الولاء يكون عن طريق الإمثال الدائم للمسؤول المباشر وهذا يرجع إلى حسن

¹ دراج فريد، مرجع سابق، ص: 189.

الفصل الخامس عرض وتحليل ومناقشة البيانات الميدانية

العلاقة بين العمال والمسؤولين في المؤسسة أو ربما لطبيعة مهامه التي تفرض ذلك ويرجع هذا إلى الرغبة في الاستمرار داخلها وأيضاً إنتشار فكرة الضمير الجمعي على الفردي وبالتالي التخلص من الأنانية.

بالمقابل نجد أن هناك من يقلل من نسبة توقعات المؤسسة لولاء أفرادها لها وهي نسبة قليلة وهذا نتيجة عدم تماشي أهداف المؤسسة مع الأهداف الشخصية ويرجع هذا إلى عدم الرضا على أسلوب التسيير.

وبناء على كل ما سبق يمكن القول أن المؤسسة تتوقع ولاءً تنظيمياً مرتفعاً من أفرادها، وهذا سعيّاً منها في تحقيق أهدافها المسطرة منذ البداية من خلال بذل جهد كل طرف من أطراف المؤسسة، والعمل على تقديم أفكار وآراء جديدة ابتكارية تساهم في تطويرها والعمل على الرفع من الإنتاج وتمثيلها أحسن تمثيل أمام المؤسسات الأخرى وفق برنامج مسطر لها مما يجعل العمال أكثر إندماجاً بالعمل وولاءً وإتلاءً مما يؤدي إلى تطوير كفاءتهم.

الجدول رقم (36): يوضح توقعات المؤسسة من الأفراد

التوقعات	التكرار	النسبة المئوية
مطيعين ومخلصين لرؤسائهم	28	37.33%
على مستوى المسؤولية في أداء المهام	39	52%
محفيين ذاتيا وأكفاء ومبادرين	07	09.34%
أخرى	01	01.33%
المجموع	75	100%

تثبتت البيانات الموزعة في الجدول أعلاه أن نسبة 52% من العمال الذين أكدوا أن المؤسسة تتوقع من الأفراد أن يكونوا على مستوى المسؤولية في أداء المهام، وكذا نسبة 37.33% من العمال يرون أن المؤسسة تتوقع من الأفراد أن يكونوا مطيعين ومخلصين لرؤسائهم، في حين نجد نسبة من العمال والمقدرة بـ 09.34% يصروحن بأن المؤسسة تتوقع أن يكون الأفراد محفيين ذاتيا وأكفاء ومبادرين، كما نلاحظ اقتراح توقع آخر من طرف أحد المبحوثين وهو على حد تعبيره: "لا أظن أن هناك ظروف يحتاج العامل لتوفيرها".

يشير (تالكوت بارسونز) في نظريته البنائية الوظيفية إلى نقطة مهمة وهي المحافظة على النمط والتطابق بين الأدوار التي يؤديها الفرد داخل المؤسسة، إذ تتطلب المطابقة وجود آليات تحقق التناغم أو الإنسجام بين توقعات المؤسسة من هؤلاء الأفراد داخل المؤسسة وخارجها، وهذا ما أطلق عليه بمصطلح الكمون أو المحافظة على النمط وهذا ما تم الإشارة إليه في المقاربة النظرية للدراسة.

وما يثبت تحليلنا هذا هو ما صرح به مدير المؤسسة في مقابلتنا معه حيث يقول: "لا تنتظر المؤسسة من أفرادها سوى القيام بواجباتهم على أحسن وجه ممكن و تحقيق مستويات من المسؤولية والأداء الجيد للمهام

الفصل الخامس عرض وتحليل ومناقشة البيانات الميدانية

الموكلة لهم، بالإضافة إلى مشاركتهم الإيجابية في الرفع من مستويات السعادة في العمل بصفة فردية و جماعية من خلال توفير أجواء عمل جيدة".

إذن فالعمال وراء هذه الإجابات يشعرون بشكل تلقائي إلى أن المؤسسة تتوقع منهم أن يكونوا على مستوى المسؤولية في أداء المهام، لأنها وفرت لهم كل الظروف الملائمة بداية من البرامج التدريبية مروراً إلى التحفيزات المادية والمعنوية وصولاً إلى البيئة التنظيمية الملائمة، لذلك تبقى الكرة في ملعب العمال ليكونوا على قدر المسؤولية والمكانة الملقاة على عاتقهم، فكل عامل راجع من إطار أو عامل تحكم أو عامل تنفيذ وكل مسؤول عن راعيته.

الجدول رقم (37): يبين الأولويات التي تتوقعها المؤسسة من الأفراد

الأولويات	التكرار	النسبة المئوية
تلبية احتياجات ومتطلبات رؤسائهم والإدارة العليا	54	72%
تأدية واجباتهم الوظيفية في ضوء السياسات والإجراءات	12	16%
تلبية التحديات المهمة وإيجاد أفضل الطرق لتأديتها	09	12%
المجموع	75	100%

تهتم بيانات الجدول رقم (37) بتوضيح آراء أفراد عينة البحث فيما يتعلق الأولويات التي تتوقعها المؤسسة من الأفراد داخل المؤسسة، إذ تبين بيانات الجدول أن 54 فرداً من مجموع أفراد العينة وبنسبة بلغت 72% يرون بأن من الأولويات التي تتوقعها المؤسسة من الأفراد هي تلبية احتياجات ومتطلبات رؤسائهم والإدارة العليا، بينما نجد 12 فرداً وبنسبة 16% يعطون الأولوية لتأدية واجباتهم الوظيفية في ضوء السياسات والإجراءات، وأجاب 09 أفراد من أفراد العينة والذين يمثلون نسبة 12% على اختيار تلبية التحديات المهمة وإيجاد أفضل الطرق لتأديتها كأولوية قصوى تتوقعها المؤسسة من الأفراد.

يذهب (بارسونز) إلى توضيح مسألة التكامل بين الوظيفة القانونية للأفراد والتوقعات الحقيقية للمؤسسة تجاه هؤلاء الأفراد، وأن هذا التكامل يتحقق من خلال النسق القيمي السائد في المؤسسة محل الدراسة، ومن خلال الأهداف السوسيوتنظيمية، وتتأكد عملية التكامل من خلال أنماط معيارية محددة تنظم العمليات المختلفة التي يتم من خلالها مواجهة المتطلبات الوظيفية التي يفرضها نظام المؤسسة، وعلى الأفراد تلبية هذه التوقعات وضمان تحقيقها للمحافظة على الأداء الوظيفي في إطار النظام العام والأوسع.

مادام للعمال احتياجات وتوقعات تجاه المؤسسة كمنسق فرعي في المجتمع لديها توقعات تجاه الأفراد، فهي تزيد وتنقص حسب اختلاف حجم المؤسسة وبيئتها الموجودة فيها، لذلك تتوقع مؤسسة ALFAPIPE من عمالها وهذا على حسب قولهم أن يقوموا بتلبية احتياجات ومتطلبات رؤسائهم والإدارة العليا، لأن العمال مقيدين بأوامر الإدارة العليا وتعليماتها الصادرة منها كلما اقتضت الضرورة، وإذا

تحقق هذا الأمر سنقول بأن هناك تكامل وتجانس وظيفي بين الرؤساء والإدارة العليا من جهة وبين العمال من جهة أخرى، وهذا الأمر ركزت عليه كثيراً نظرية البنائية الوظيفية في دراستها للعلاقة بين المورد البشري في المؤسسة وبين الإدارة العليا فيها، فالوظيفة الحقيقية للعمال تقتضي منهم تلبية احتياجات ومتطلبات الإدارة العليا والرؤساء، وبالتالي سوف يساهم هذا الأمر في تحقيق وتجسيد الأهداف المسطرة واقعياً من كلا الطرفين.

الجدول رقم (38): يوضح نظرة المؤسسة إلى الأفراد المتميزين.

النسبة المئوية	التكرار	نظرة المؤسسة
09.33%	07	مصدر للتميز والإبداع وتحقيق النجاح للمؤسسة
40%	30	رأس مال حقيقي يجب الاهتمام به
50.67%	38	عامل يجب المحافظة عليه
100%	75	المجموع

من البيانات الواردة في الجدول رقم (38) يتبين أن نسبة 50.67% أي ما يعادل 38 فرداً يقرون بأن المؤسسة ترى إلى الأفراد المتميزين بأنهم عمال يجب المحافظة عليهم، بينما نجد نسبة 40% أي 30 فرداً يثبتون بأن المؤسسة ترى إلى الأفراد المتميزين على أنهم رأس مال حقيقي يجب الاهتمام به، وأجاب 07 من الباحثين بأن الأفراد المتميزين هم مصدر للتميز والإبداع وتحقيق النجاح للمؤسسة ويمثل هؤلاء الأفراد نسبة 09.33%.

ومن هذه النتائج نرى أن غالبية أفراد العينة والذين يمثلون نسبة 50.67% يقرون بأن المؤسسة محل الدراسة تمتلك ثقافة ديناميكية تعمل على تعظيم والإعلاء من شأن الأفراد المتميزين والطموحين، وتشجعهم على المخاطرة والتحدي، وتسمى هذه بالثقافة الإبداعية، وأن مثل هذه الثقافات يجب أن تدعمها الإدارة العليا وتوفر لها المناخ المناسب الذي يحافظ على العمال المبدعين والمتميزين.

تتمتع مؤسسة ALFAPIPE باليد العاملة المتميزة والناجعة وبأعداد لا بأس بها مما يخول لها في تحقيق أهدافها بناء على اسهاماتهم المتميزة، فكل مؤسسة لديها نظرة خاصة لهذه الفئة من العمال إلا أن المؤسسة محل الدراسة تنظر إلى الأفراد المتميزين وهذا حسب قول أفراد العينة على أنهم عمال يجب المحافظة عليهم، حقيقة يجب المحافظة عليهم للدمج بين خبرتهم واسهاماتهم وبين فتوة اليد العاملة الجديدة للدمج والتكامل بينهما، وهذا من شأنه أن يبعث الإستقرار والاستمرارية لليد العاملة في المؤسسة لسنوات عديدة لتحقيق المؤسسة أهدافها المسطرة على ضوء اسهامات الأفراد المتميزين.

الجدول رقم (39): يمثل إجابات المبحوثين حول تمتع مركب ALFAPIPE بثقافة تنظيمية

متنوعة

النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات
82.67%	62	نعم
17.33%	13	لا
100%	75	المجموع

لقد أردنا من وراء طرحنا لهذا السؤال العام والمفتوح أن نشخص تمثلات العاملين واتجاهاتهم وميولاتهم نحو قضايا معينة، وعلى وجه الخصوص معرفة مدى تمتع مؤسسة ALFAPIPE بثقافة تنظيمية متنوعة، ونقصد هنا بمتنوعة أي في مجال القيم، والمعتقدات، والتوقعات التنظيمية، أو حتى عناصر أخرى للثقافة التنظيمية، ووجدنا أن هناك توجهاً إيجابياً للعمال نحو تمتع المؤسسة بثقافة تنظيمية.

تؤكد الشواهد الواردة في الجدول رقم (39) الذي يمثل إجابات المبحوثين حول تمتع مركب ALFAPIPE بثقافة تنظيمية متنوعة، إذ نجد نسبة 82.67% من أفراد العينة صرحوا بأن المؤسسة محل الدراسة تتميز وتمتع على ثقافة التنظيمية متنوعة، في حيث نجد 13 من المبحوثين أي بنسبة 17.33% صرحوا بأن المؤسسة لا تتمتع بثقافة التنظيمية متنوعة.

من خلال هذا الجدول يتضح أن أغلبية العمال في المؤسسة محل الدراسة يرون بأن المؤسسة حسب العمل فيها والممارسة اليومية والخبرة المكتسبة تتمتع بثقافة تنظيمية، وكان الهدف من طرح هذا السؤال العام هو معرفة تصورات العمال حول ثقافة المؤسسة التنظيمية، هذا من جهة ومن جهة أخرى معرفة مدى توافق وتطابق إجابات المبحوثين على كل الأسئلة المتضمنة في الاستمارة مع السؤال الأخير، وهنا يمكننا إدراج شكل هذه الثقافة التنظيمية وواقعها حسب ما أدلى به أغلبية المبحوثين في السؤال المفتوح حول إذا كانت تتمتع بثقافة تنظيمية من عدمها، إذن بين أو وضع ذلك؟

إن معظم آراء العمال حول الثقافة التنظيمية تشترك جلها حول تمتع مركب ALFAPIPE بثقافة تنظيمية متنوعة، وهذه التوضيحات والأدلة حسب قول العمال يمكن عرضها بنوع من التفصيل في النقاط الآتية:

- الحمد لله تتمتع المؤسسة بثقافة تنظيمية في كافة النواحي ما يجعلها في ريادة المؤسسات لصناعة الأنايب.
- هناك مجال واسع للمبادرات الفردية والجماعية للممارسة الميدانية لمؤشرات الثقافة التنظيمية.
- هي الآن في تغير مستمر و نوعي من خلال تطور معايير الجودة التي عليها الالتزام بها كونها تعمل في مجال إنتاج يندرج في إطار عالمي و مفتوحاً جداً.

- أعتقد وبكل صراحة أن المؤسسة ورثت ثقافة تنظيمية قديمة قدم المؤسسات الاقتصادية في الجزائر مع محاولتها لإعطاء دماء جديدة لهذا النوع من الثقافة.
 - هناك ثلة من العمال القدامى المخلصين الذين تتجسد فيهم القيم الثقافية التنظيمية لأنهم يعتبرون القدوة والمثل الأعلى الذي يحتدى به.
 - بشكل عام أنا راضٍ عن المؤسسة التي أشتغل فيها بحكم أنها تتمتع بميزات عديدة تأهلها للنجاح والاستمرارية.
- إذن من خلال ما ورد سابقاً حول تمتع المؤسسة بثقافة تنظيمية والتي إذا ما اختلفت في فروعها ونوعها فإنها تشترك في أصول الأهداف التي ترمي إليها، يمكن القول أن المؤسسة محل الدراسة وكغيرها من المؤسسات الاقتصادية الصناعية في الجزائر غالباً ما تتمتع بثقافة تنظيمية، فالحفاظ على استقرار المؤسسة واستمراريتها والذي يعتبر مكسب للدولة الجزائرية والمجتمع الغرداوي، فهو مرهون بمدى تبنيها لثقافة تنظيمية خاصة بها والسعي نحو تدعيمها بكل الوسائل والمتطلبات والحفاظ عليها، وهذا ليتسنى للمؤسسة محل الدراسة تحقيق أهدافها على المدى القصير والطويل، ومنها تحقيق التكامل البنائي والوظيفي كمؤسسة اقتصادية صناعية والإعلاء من قيمتها ومكانتها في الساحة الاقتصادية وإعطاء صورة واضحة وإيجابية للأفراد في المجتمع المحلي والوطني وحتى الدولي.

4- مناقشة النتائج:

1.4- مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات:

1.1.4- مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الأولى:

تمت صياغة الفرضية الفرعية الأولى على النحو التالي: هناك توفر للقيم التنظيمية بين عمال مؤسسة ALFAPIPE، ولأجل التأكد من صدقها اعتمدنا على مجموعة من البيانات المتضمنة في الجداول التي تحمل الأرقام التالية: 15-16-17-18-19-20-21-22.

- من خلال الجدول رقم (15) الذي يوضح أن أكبر نسبة قدرت بـ **94.67%** من آراء الباحثين حول تخصيص مؤسسة ALFAPIPE بشكل فعلي لبرامج التدريب بغية الرفع من أداء العاملين.

- يتبين لنا من خلال بيانات الجدول رقم (16) أن أغلبية العمال استفادوا من عملية التدريب خلال عملهم في المؤسسة وهذا بنسبة **96%**.

- إضافة إلى نتائج الجدول رقم (17) والتي تبين أن نسبة **46.67%** من الباحثين صرحوا بأن هناك وضوح لأهداف البرامج التدريبية بالنسبة للعاملين في المؤسسة.

- نجد من خلال ما تقدم في الجدول رقم (18) أن التدريب يساهم في مجال العمل داخل المؤسسة وخارجها في فهم أهداف الثقافة التنظيمية وهذا حسب ما صرح به نسبة **56%** من الباحثين.

- إن أغلب الباحثين أثبتوا بأن مؤسسة ALFAPIPE تقوم بتحفيز العمال المجتهدين في العمل، والتي عبرت عنه نسبة **81.33%** وهذا ما تظهره بيانات الجدول رقم (19).

- من خلال الجدول رقم (20) نلاحظ أن أكبر نسبة من الباحثين قدرت بـ **57.33%** يعتبرون أن عملية التحفيز في المؤسسة مقبولة.

- إن الباحثين صرحوا بأنه توجد عدالة في توزيع الحوافز وسط بيئة المؤسسة، وهذا بنسبة مئوية بلغت **90.67%**، بناءً على ما ورد في الجدول رقم (21).

- إن أغلب الباحثين أثبتوا بأن الحوافز التي تقدمها المؤسسة هي السبب وراء استمراريتهم في العمل والتي عبرت عنه نسبة **78.67%** وهذا ما تظهره بيانات الجدول رقم (22).

الجدول رقم (40): يبين المتوسط الحسابي للنسب الخاصة بالفرضية الفرعية الأولى:

الجدول	النسبة المئوية
المؤشر الأول: التدريب	
15	94.67%
16	96%

17	%46.67
18	%56
المؤشر الثاني: التحفيز	
19	%81.33
20	%57.33
21	%90.67
22	%78.67
المتوسط الحسابي	%75.17
الإنحراف المعياري	0.65

بشكل إجمالي حقق محور القيم التنظيمية متوسطاً حسابياً قدر به **75.17%** وانحرافاً معيارياً قدر به **0.65** مما يشير إلى درجة مرتفعة على هذا المحور من قبل المبحوثين.

من خلال الجدول أعلاه الذي يوضح المتوسط الحسابي للنسبة الخاصة بمحور القيم التنظيمية، والتي بلغت نسبته **75.17%**، وبالتالي بعد بناء وتركيب الجداول وتحليلها على المستوى الإحصائي والسوسولوجي يمكننا الحكم بصحة وصدق الفرضية الفرعية الأولى التي مفادها:

✓ هناك توفر للقيم التنظيمية لدى عمال مؤسسة **ALFAPIPE**.

2.1.4 - مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الثانية:

كانت الفرضية على النحو الآتي: هناك توفر للمعتقدات التنظيمية بين عمال مؤسسة **ALFAPIPE**، ولأجل التأكد من صدقها اعتمدنا على مجموعة من البيانات المتضمنة في الجداول التي تحمل الأرقام الآتية: **23-24-25-26-27-28-29-30**.

• يتبين لنا من خلال بيانات الجدول رقم (23) أنه يوجد مشاركة فعلية للعمال في صنع القرار داخل المؤسسة بنسبة قدرت بـ **56%**.

• كما أن مشاركة العمال في صنع القرار يعزز الإلتزام لديهم للمؤسسة وهذا ما تمثله نسبة **80%** في الجدول رقم (24).

• كما أن أغلبية المبحوثين أدلوا بإجاباتهم بالنفي حول رضاهم عن طريقة صنع القرار في المؤسسة والتي تمثلتها نسبة **58.67%** داخل الجدول رقم (25).

- نجد من خلال ما تقدم في الجدول رقم (26) أن أغلب المبحوثين يؤكدون على أنهم يعملون بنفس الطريقة السابقة في حال عدم مشاركتهم في صنع القرار بنسبة قدرت بـ 72%.
- يتبين لنا من خلال بيانات الجدول رقم (27) أن أغلب أفراد العينة أقروا بأن إدارة المؤسسة محل الدراسة تشجع العمال على المساهمة في العمل الجماعي بنسبة وصلت إلى 90.67%.
- من خلال ما ورد في الجدول رقم (28) أن معظم عمال مؤسسة ALFAPIPE أجابوا بأنهم يساهمون في العمل الجماعي خلال تأديته لوظيفتهم داخل المؤسسة، وهذا بنسبة 89.33%.
- بناء على ما تم توضيحه في الجدول رقم (29) نلاحظ أن أكبر نسبة من العمال يصرحون بدور المشاركة في العمل الجماعي في التقليل من المشاكل وذلك بنسبة مئوية بلغت 68%.
- يساهم العمل الجماعي في تحقيق نتائج أفضل وأكبر من العمل الفردي داخل المؤسسة بنسبة وصلت إلى 77.33%، وهذا من خلال ما تبينه الأرقام الإحصائية في الجدول رقم (30).

الجدول رقم (41): يبين المتوسط الحسابي للنسب الخاصة بالفرضية الفرعية الثانية:

الجدول	النسبة المئوية
المؤشر الأول: المشاركة في صنع القرار	
23	56%
24	80%
25	58.67%
26	72%
المؤشر الثاني: المساهمة في العمل الجماعي	
27	90.67%
28	89.33%
29	68%
30	77.33%
المتوسط الحسابي	74%
الانحراف المعياري	0.75

بشكل إجمالي حقق محور المعتقدات التنظيمية متوسطاً حسابياً قدر بـ 74% وانحرافاً معيارياً قدر بـ 0.75 مما يشير إلى درجة مرتفعة على هذا المحور من قبل المبحوثين.

من خلال الجدول المبين أعلاه الذي يوضح المتوسط الحسابي للنسبة الخاصة بمحور المعتقدات التنظيمية، والتي بلغت نسبته **74%** وبالتالي بعد بناء وتركيب الجداول وتحليلها على المستوى الإحصائي والسوسولوجي يمكننا الحكم بصحة وصدق الفرضية الفرعية الثانية والتي مفادها:

✓ هناك توفر للمعتقدات التنظيمية بين عمال مؤسسة **ALFAPIPE**.

3-4: مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الثالثة:

تمت صياغة الفرضية الفرعية الثالثة على النحو التالي: هناك توفر للتوقعات التنظيمية لدى عمال مؤسسة **ALFAPIPE**، ولأجل التأكد من صدقها اعتمدنا على مجموعة من البيانات المتضمنة في الجداول التي تحمل الأرقام التالية: **31-32-33-34-35-36-37-38**.

- يتبين من خلال ما ورد في الجدول رقم (31) أن لأغلبية العمال أهداف يتوقعون من المؤسسة أن تحققها لهم وهذا بنسبة **86.67%**.
- كما أن الجدول رقم (32) الذي يوضح أن أكبر نسبة قدرت بـ **64%** تمثل آراء الباحثين حول متابعة الأخطاء التقنية التي يقع فيها العمال والقيام بتصحيحها كأمر أساسي يتوقعون أن تركز عليها المؤسسة.
- يتبين لنا من خلال بيانات الجدول رقم (33) أن المؤسسة محل الدراسة دائماً ما تأخذ بعين الاعتبار الجهود الإضافية التي يبذلها العمال وهذا حسب ما صرح به الباحثين المقدره نسبتهم بـ **69.33%**.
- كما يتبين لنا من خلال الجدول رقم (34) أن العمال يتوقعون من المديرين في المؤسسة أن يمارسوا الديمقراطية وقبول آراء الآخرين وهذا بنسبة **72%**.
- إضافة إلى نتائج الجدول رقم (35) والتي تبين أن نسبة **69.33%** من الباحثين صرحوا بأن مستوى الولاء التنظيمي الذي تتوقعه المؤسسة من أفرادها كبير.
- نجد من خلال ما تقدم في الجدول رقم (36) أن المؤسسة تتوقع من أفرادها أن يكونوا على مستوى المسؤولية في أداء المهام بنسبة مئوية قدرت بـ **52%**.
- إن أغلب العمال في المؤسسة يرون بأن من الأولويات التي تتوقعها المؤسسة من الأفراد هي تلبية احتياجات ومتطلبات رؤسائهم والإدارة العليا والتي عبرت عنه نسبة **72%**، وهذا ما تظهره بيانات الجدول رقم (37).
- من خلال الجدول رقم (38) نلاحظ أن المؤسسة تنظر إلى الأفراد المتميزين على أنهم عمال يجب المحافظة عليهم، وهذا ما عبر عنه معظم الباحثين والذين تمثلهم نسبة **50.67%**.

الجدول رقم (42): يبين المتوسط الحسابي للنسب الخاصة بالفرضية الفرعية الثالثة:

النسبة المئوية	الجدول
المؤشر الأول: توقعات الأفراد (العمال) من المؤسسة	
86.67%	31
64%	32
69.33%	33
72%	34
المؤشر الثاني: توقعات المؤسسة من الأفراد (العمال)	
69.33%	35
52%	36
72%	37
50.67%	38
67%	المتوسط الحسابي
0.70	الانحراف المعياري

بشكل إجمالي حقق محور التوقعات التنظيمية متوسطاً حسابياً قدر بـ **67%** وانحرافاً معيارياً قدر بـ **0.70** مما يشير إلى درجة مرتفعة على هذا المحور من قبل المبحوثين.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه الذي يوضح المتوسط الحسابي للنسبة الخاصة بمحور التوقعات التنظيمية، والتي بلغت نسبته **67%** وبالتالي بعد بناء وتركيب الجداول وتحليلها على المستوى الإحصائي والسوسولوجي يمكننا الحكم بصحة وصدق الفرضية الفرعية الثالثة التي مفادها:
 ✓ هناك توفر للتوقعات التنظيمية بين عمال مؤسسة **ALFAPIPE**.

4-4: مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة:

بعد تعرضنا في الفصل النظري إلى طرح الإشكالية البحثية ومختلف التصورات الفكرية والنظرية التي تناولت موضوع "الثقافة التنظيمية"، والتي اتسمت بتعدد الرؤى الفكرية والمنطلقات النظرية في معالجتها لهذا الموضوع، سوف نحاول التعرض إلى مختلف ما توصلت إليه الدراسات الأخرى في بيئات أخرى حول الموضوع الذي نعالجه في هذه الدراسة.

والجدير بالذكر أن نتائج الدراسة الراهنة تتفق في أجزاء منها مع نتائج الدراسات التي أجريبت في سياقات اجتماعية متباينة وتختلف عنها في جوانب أخرى، إذ يمكن أن نقارن بين نتائج دراستنا ونتائج الدراسات السابقة فيما يلي:

● **تتفق نتائج الدراسة الراهنة مع نتائج دراسة بين عيسى مهدي،** حيث وجدت أن هناك تعدد لعوامل التشكل والانتماء داخل مجموعات العمل عن طريق مثالا: مساهمة العمال في العمل الجماعي مما يساهم إلى تعدد الكيانات الاجتماعية وهو ما يتفق مع نتائج دراستنا، التي أثبتت دور المؤسسة محل الدراسة في تطبيق وتجسيد ثقافة المساهمة في العمل الجماعي.

● **تتفق نتائج دراستنا مع ما توصلت إليه الباحثة سامية معاوي،** حيث توصلت إلى أن الثقافة التنظيمية لمؤسسة ميناء بسكيكدة ساهمت في تدعيم وتعزيز العلاقات الاجتماعية القائمة أساساً على التفاعل الإيجابي المعزز للقيم التنظيمية المكرسة من طرف الإدارة العليا وإدارة الموارد البشرية، وهو ما يتفق مع دراستنا في عنصر الواقع الإيجابي للقيم التنظيمية، كما تتفق نتائج الدراسة مع ما توصلت إليه الباحثة في عنصر إشراك العمال في عملية اتخاذ القرار، وهي القيمة الثقافية المكرسة والمغروسة بين العمال في كلا المؤسستين.

● **تختلف نتائج الدراسة الراهنة مع نتائج الدراسة التي توصلت إليها الباحثة هدى جواد محمد بدر،** حيث خلصت إلى أن الثقافة التنظيمية السائدة في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم متوسطة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي (30.35)، وهو وما يختلف نسبياً مع نتائج الدراسة الراهنة التي توصلت إلى أن الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة العمومية لصناعة الأنابيب ALFAPIPE مرتفعة جداً وشهدت مستويات عالية.

5- النتيجة العامة:

إن دراستنا لموضوع الثقافة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، من خلال الدراسة الميدانية التي أجريناها بالمؤسسة العمومية لصناعة الأنابيب **ALFAPIPE**، كانت مبنية على فرضية رئيسية تقريرية واحدة، تتفرع منها ثلاث فرضيات فرعية، وعليه:

بناءً على تحقق الفرضية الفرعية الأولى والتي مفادها:

- هناك توفر للقيم التنظيمية بين عمال مؤسسة **ALFAPIPE**، (من خلال مؤشر التدريب

والتحفيز)

وإثبات صحة الفرضية الفرعية الثانية والتي مفادها:

- هناك توفر للمعتقدات التنظيمية بين عمال مؤسسة **ALFAPIPE**، (من خلال مؤشر المساهمة

في العمل الجماعي والمشاركة في صنع القرار)

وتحقق الفرضية الفرعية الثالثة والتي مفادها:

- هناك توفر للتوقعات التنظيمية بين عمال مؤسسة **ALFAPIPE**، (من خلال مؤشر توقعات

الأفراد من المؤسسة وتوقعات المؤسسة من الأفراد)

بناءً على ما سبق يتضح لنا بأن الفرضية العامة للدراسة قد تحققت وأثبتت إحصائياً أنها صحيحة فيما

يتعلق الأمر بتوفر الثقافة التنظيمية بين عمال مؤسسة **ALFAPIPE** محل الدراسة.

إن الثقافة التنظيمية باعتبارها تترجم مرحلة وصلت إليها أدبيات حقل سوسيولوجيا التنظيم ومجال التنظيم والعمل، تعد أدوات مهمة لفهم طبيعة وأنماط التفاعلات الاجتماعية ومختلف الاتجاهات وأبعادها التي تشكل الفعل الفردي والجماعي، كما أنها تقدم النماذج المفسرة للسلوك، وقواعد بناء الكيانات الاجتماعية، والقواعد التي تضبط العلاقات الرسمية وغير الرسمية داخل التنظيم، وكيفية إدراك الواقع الطبيعي والاجتماعي.

وبالتالي وكنتيجة عامة نظم جميع جوانب الدراسة يمكن القول بأن المؤسسة الوطنية العمومية لصناعة

الأنابيب الحلزونية **ALFAPIPE** لديها تجسيد واقعي للثقافة التنظيمية ولها أثر بالغ في الحفاظ عليها،

فهناك واقع إيجابي وواضح للمؤشرات البحثية المختارة من طرفنا والتي ارتأينا أن ندرسها نظرياً وقياساً ميدانياً

من باب المثال لا على سبيل الحصر، وهي القيم التنظيمية من خلال مؤشر التدريب والتحفيز في المؤسسة محل

الدراسة، وكذا واقع المعتقدات التنظيمية من خلال مؤشر المشاركة في صنع القرار والمساهمة في العمل الجماعي،

وللتوقعات التنظيمية من خلال مؤشر التوقعات الأفراد (العمال) من المؤسسة وتوقعات المؤسسة من الأفراد

(العمال)، فالمحافظة على الثقافة التنظيمية دعوته أساسية في المؤسسة محل الدراسة، أما عن النقائص الأخرى

التي تعترى القيم، والمعتقدات، والتوقعات التنظيمية في المؤسسة والتي يمكن اعتبارها سلبية وجب الوقوف عليها

ومحاولة تفاديها، لأنها لا تؤثر سلباً فقط على الثقافة التنظيمية داخل المركب كمؤسسة اقتصادية، بل حتى على النسق العام للمؤسسة محل الدراسة.

وعليه نستخلص في القول أن المؤسسة محل الدراسة استطاعت من تشكيل سلوك وممارسات وهوية مشتركة لعمالها ومعارف جديدة لتكوين وتنمية كفاءاتهم، باندماجهم في ثقافتها التنظيمية، مما أدى ذلك لبناء كفاءاتهم المهنية وتنميتها لمعارفهم وتصوراتهم لضمان استقرارهم ومشاركتهم في الكل المركب، وذلك كمقياس لنجاحها، بالمحافظة على ثقافتها وتنظيمها دون القبول بتغييرها، باعتبارها مؤسسة اقتصادية وطنية لا منافس لها موزعة عبر صحراء الجزائر وشمالها وما تحققه من منفعة وأهميتها بمنطقة غرداية والصحراء، كمؤسسة جزائرية لها قيمتها، وقيمة لعمالها في انتماءهم لها داخل وخارج المؤسسة.

خلاصة:

لقد تم في هذا الفصل معالجة وتبويب وتحليل البيانات الخاصة بواقع الثقافة التنظيمية في المؤسسة العمومية لصناعة الأنابيب الحلزونية **ALFAPIPE** بغرداية، انطلاقاً مما جاء في المعطيات النظرية للدراسة منها: القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية والتوقعات التنظيمية.

وتم قياس كل فرضية فرعية على حدى مستخدمين الأسلوب الكمي الإحصائي من خلال عرض البيانات في شكل جداول تتضمن نسب مئوية وتكرارات، ثم استخدام الأسلوب الكيفي السوسيولوجي الذي يعتمد على وصف الجداول والتعليق عليها من خلال استنطاق الأرقام وربطها بالمعطيات النظرية واستخلاص دلالتها العلمية.

ومن خلال تحليل البيانات وتفسيرها توصلنا إلى النتائج حاولنا ربطها بمنطلقات دراستنا والأسس التي بنيت عليها تساؤلات مشكلة البحث ثم مناقشتها للخروج بنتائج عامة تحقق أهداف الدراسة.

الخاتمة:

لعل من أبرز ما أحدثته التغيرات والتوجهات العالمية وروافدها الإقليمية والمحلية من تأثيرات جذرية في مفاهيم الإدارة الجديدة، هو ذلك الإنشغال التام والعناية الفائقة بالموارد البشري باعتباره حجر الأساس والموارد الأهم الذي تعتمد عليه المؤسسة في تحقيق أهدافها، ومن أجل الاستفادة من قدراته وطاقاته وزيادة فعاليته كان لزاماً على المؤسسة توفير أو إرساء ثقافة تنظيمية لهذا المورد.

ولقد تبين من خلال دراستنا هذه "واقع الثقافة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية" في جانبها النظري والتطبيقي أن الثقافة التنظيمية تعتبر من أهم مكونات البيئة الداخلية للمؤسسة وهي المحدد الأساسي لتهيئة الأفراد والعاملين لتقبل أي نظام إداري داخل المؤسسة من شأنه أن يساهم في تطويرها، لأنها تعبر عن القيم والمعتقدات السائدة بالإضافة إلى التوقعات وهذه كلاهما عناصر داعمة للمؤسسة لتطبيقها للأنماط الإدارية الحديثة التي تمكنها من تحسين مستوى أدائها وتنافسيتها والوصول إلى الريادة، لذا يتوجب على المؤسسات الجزائرية -بوجه الخصوص- الإهتمام بتقوية الثقافة التنظيمية بمكوناتها المختلفة وجعلها عنصراً إيجابياً وداعماً لها.

وباعتبار الثقافة التنظيمية متغير مستقل بذاته لمجموعة من الأبعاد والتي اعتمدنا عليها وحصرناها في: القيم، والمعتقدات، وكذا التوقعات التنظيمية، يمكن القول بأن واقع الثقافة التنظيمية في المؤسسة العمومية لصناعة الأنابيب **ALFAPIPE** ذات تصور إيجابي في جانبه المادي والمعنوي، وأنها تتمتع بمجموعة من المقومات الثقافية من شأنها أن تشكل نقطة قوة للمؤسسة مثل: التدريب والتحفيز، وكذا المشاركة في صنع القرار والمساهمة في العمل الجماعية، بالإضافة إلى توقعات المؤسسة من الأفراد وتوقعات الأفراد من المؤسسة، إلا أن هناك العديد من الممارسات والقيم الثقافية المستترة -إن صح التعبير- الغير الظاهرة في العيان يمكن أن تكون عائقاً رئيساً في وجه تحقيق ثقافة تنظيمية مناسبة، وهذا في ظل عالم يتميز بالتحولات المتسارعة التي لا يمكن مجابتهها إلا من خلال منظومة ثقافية تنظيمية مرنة متكيفة مع مختلف المستجدات وسريعة في إيجاد البدائل والحلول المطلوبة والفورية.

ومن خلال التحليل السوسيولوجي والدراسة التي قمنا بها والتي تعبر عن الواقع المعاش والسائد بين عمال مؤسسة **ALFAPIPE** بولاية غرداية، وثقافتها التنظيمية في تكوين كفاءاتها المهنية والإجراءات والسيرورة التي تتخذها لتحقيق ذلك، توصلنا إلى مجموعة من النتائج المتمثلة فيما يلي:

- الثقافة التنظيمية إطار فكري يوجه أعضاء المؤسسة الواحدة وينظم أعمالهم وعلاقاتهم وإنجازاتهم، لأن العمال بالمؤسسات لا يؤدون أدوارهم بشكل فردي أو كما يشتهون، وإنما في إطار تنظيمي واحد، وعليه فإن الثقافة بما تحويه من قيم، وقواعد سلوكية تحدد لهؤلاء العمال السلوك الوظيفي المتوقع منهم، وتحدد لهم أنماط العلاقات بين بعضهم، وبين العملاء والجهات الأخرى التي يتعاملون معها.

- إن نجاح عملية التدريب للكفاءات بالمؤسسة يرجع إلى فعالية هذا برنامج الذي يحدد حسب المعطيات الحديثة، وما يحتاجه العمال والمؤسسة من معرفة إحتياجاتهم في التكوين، ذلك يعطي فعالية في رفع التأهيل وتنمية الكفاءة المهنية لتكتسب كثقافة خاصة بالمؤسسة لتحقيق أهدافها.

- إن الكفاءة المهنية وتكوينها، لها أهمية في عملية الترفية وتحفيز العمال عليها بالمؤسسة، ما يعكس ثقافتها التنظيمية في التقييم الدائم والمستمر لكفاءة العامل وانضباطه من طرف المسؤولين، وبتربيته في الدرجة أو إلى منصب أعلى ضمن السلم الإداري، سواء ترقية أفقية أو عمودية، يعطي ذلك أثر إيجابي على سلوكه في المؤسسة.

- إن العامل المادي له دوره في حياة العامل الجزائري، خاصة في خضم هذه التغيرات والتطورات الاقتصادية والاجتماعية والظروف المعيشية، فنجدهم يبحثون عن زيادات في الأجور والمكافآت، مما يساهم في انضباطهم واندماجهم بثقافة المؤسسة التنظيمية خلال حياتهم المهنية.

- يوجد اهتمام واضح لدى المؤسسة محل الدراسة بالقيم التنظيمية، إذ تتوافر لدى العاملين قناعات مشتركة بأهمية التدريب والتحفيز للعمل بجودة عالية وياتقان.

- يوجد اهتمام واضح لدى المؤسسة بالمعتقدات التنظيمية، إذ تتوافر لدى العاملين قناعات مشتركة بأهمية المشاركة في صنع القرار والمساهمة في العمل الجماعي، لما لهما من أهمية بالغة تجاه نفسية العامل بحد ذاته والمؤسسة بشكل خاص.

- يوجد اهتمام واضح لدى المؤسسة بالتوقعات التنظيمية، إذ تتوافر لدى العاملين والمؤسسة قناعات مشتركة بأهمية توقعات الأفراد من المؤسسة وتوقعات المؤسسة من الأفراد بما يكفل لهما العمل معا لتحقيق أهدافهما بشكل متوازي.

وتأسيساً على ما سبق من النتائج المستخلصة، نلاحظ أن ما يتصف به سلوك العاملين بشكل عام هو محصلة لقيم وتوقعات ومعتقدات غير موثقة، شكلت في مجملها ثقافة تنظيمية ترسخت في أذهان الأفراد

المتمنين لهذه المؤسسة، وصارت مصدراً لسلوكياتهم سواء ما كان منها إيجابياً أو ما كان سلبياً، لكن وكما قلنا سابقاً تبقى بعض الممارسات السلبية البيروقراطية التي تحول بينها وبين تطبيق ثقافة تنظيمية شاملة في مؤسسة **ALFAPIPE** محل الدراسة أو المؤسسات الجزائرية بوجه العموم، مما يحتاج منها إلى تاريخ طويل وتغيير في الذهنيات لبناء ثقافة مؤسسية نابعة من رحم وعمق المجتمع الجزائري.

التوصيات:

بعد إنجاز هذا البحث حول واقع الثقافة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ارتأينا أن نورد التوصيات التالية:

- من منطلق أهمية الثقافة التنظيمية نوصي باستخدام مدخل الثقافة التنظيمية لتوجيه فكر العاملين نحو مصلحة العمل، ولتدعيم درجة الإحساس بالمسؤولية والرقابة الذاتية على أعمالهم ومساعدتهم في فهم متطلبات العمل لتحقيق أهداف المؤسسة من خلال التطوير والتحديث للعناصر المشكلة للثقافة التنظيمية (قيم، معتقدات، توقعات) ومعرفة نقاط القوة والعمل على تعزيزها وتحديد نقاط الضعف والعمل على تحسينها من خلال التقييم المستمر من أجل إيجاد ثقافة قوية داعمة لتحقيق الأهداف.

- الإستمرار في تعزيز الممارسات الإدارية التي من شأنها تشكيل الثقافة التنظيمية للمؤسسة محل الدراسة مثل تعزيز قيم: التدريب، التحفيز، المساهمة في العمل، صنع القرار...، والتي حصلت على متوسطات حسابية عالية خصوصاً في مجال القيم.

- نوصي بضرورة إعادة الاعتبار لمفهوم وماهية الثقافة التنظيمية في الوسط المهني خاصة لدى الهيئة القيادية والمشرفين كونهم المسؤولين عن نشر ثقافة المؤسسة وتعزيزها وترسيخها والمحافظة عليه.

- رفع مستوى الوعي الثقافي والتنظيمي للفئات السوسيو مهنية على حد سواء من أجل توحيد الكفاءات الفردية والجماعية وتوجيهها لصالح المؤسسة.

- نوصي بضرورة وضع خطة مشتركة لتنظيم دورات تكوينية خاصة بنشر القيم التنظيمية والتعريف برموز المؤسسة ومختلف العناصر المشكلة لثقافتها وهويتها لتعزيز الإنتماء لديهم.

الاقتراحات:

انطلاقاً من النتائج السابقة الذكر يمكن أن نقدم جملة من الاقتراحات والتي نراها ضرورية لتطوير ثقافة تنظيمية لمؤسسة **ALFAPIPE** كميدان الدراسة والمؤسسات الاقتصادية وحتى الإدارات العمومية بشكل

عام، بما يتماشى ومتطلبات تأهيل هذه المؤسسات وتمكينها من مواجهة المنافسة خاصة بعد عقد اتفاق الشراكة مع الاتحاد الأوربي وسعي المؤسسة لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة بعد حصولها على شهادة ISO9002 ثم ISO9001 الشيء الذي يمكنها من تحقيق مركز جوهري في السوق مع احتدام المنافسة العالمية، توجه هذه الاقتراحات إلى المؤسسة محل الدراسة والسلطات العمومية الوصية وتتمثل الاقتراحات فيما يلي:

- ضرورة تكوين العمال وتدريبهم وفسح المجال لهم لتحمل بعض المسؤوليات وتشجيع حرية التعبير وتقديم الاقتراحات وإصدار القرارات المناسبة.

- ضرورة مشاركة العمال في تسيير المؤسسة وتحديد أهدافها مما من شأنه إتاحة الفرصة لظهور قيم تسهم في تدعيم الولاء والانضباط وتحمل المسؤولية والثقة المتبادلة بين إدارة المؤسسة ومواردها البشرية.

- يجب أن يقتنع إطارات الإدارة العليا بضرورة توفير الخدمات الاجتماعية والترفيهية للعمال من خلال إقامة لقاءات وحفلات وملتقيات ومخيمات وتربصات ضمن نوادي في المؤسسة أو خارجها وتشجيع الطقوس الجماعية والذي من شأنه أن يعزز من روابط الصداقة والأخوة والمحبة بين العاملين وإقامة علاقات غير رسمية تمكن من تقوية الشعور بالإنتماء والرضا.

- ضرورة منح المكافآت والتحفيزات اللازمة بغرض إشباع حاجات العمال وتحقيق مستوى من الرضا بدفعهم إلى بذل جهود معتبرة، إضافة إلى ربط هذه المكافآت بمستوى أداء الأفراد مع مراعاة الفروق الفردية والجهود المبذولة، ذلك أن العدالة في منح الحوافز والمكافآت يعتبر طريقة لتشجيع العمال المجتهدين على تقديم أداء مقنع وفي نفس الوقت هي وسيلة لتحفيز العمال غير المجتهدين.

- ضرورة إشراك العاملين في صنع القرارات وتحديد الأهداف ورسم السياسات والتوجهات المستقبلية للمؤسسة مما يدعم من قيم الاعتراف والتقدير للعامل ويزيد من الشعور بالإنتماء والولاء للمؤسسة ويقوي من دافعية الأفراد للأداء.

- أخيرا نقترح على السلطات العمومية الوصية تأهيل الثقافة التنظيمية للمؤسسة الاقتصادية بغية الاستعداد لإدخال أنظمة تسيير حديثة تتلاءم وقيم العامل والمؤسسة وكذا المجتمع الجزائري ككل.

وخلاصة القول نشير بأنه يمكن أن تكون هذه الدراسة مرحلة تمهيدية لمواضيع بحث مستقبلية في علم الاجتماع والاقتصاد والإدارة، خاصة مشاريع بحث الدراسات العليا، لذلك يمكن الإشارة إلى آفاق أخرى لهذه

الدراسة مكتملة لما جاء فيها، وإشكاليات جديدة لمواصلة البحث فيها نظراً لأهميتها النظرية والتطبيقية نورها فيما يلي:

- الثقافة التنظيمية وعلاقتها بسياسات التوظيف في المؤسسة الجزائرية.
- دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الأداء المستدام.
- أثر الثقافة التنظيمية في تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسة الجزائرية.
- تأثير القيم الثقافية الإسلامية على أداء الموارد البشرية.
- دور القيم الإسلامية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة.

وفي الأخير نقر بالصعوبات المنهجية والميدانية التي واجهتنا طيلة فترة إنجاز البحث، وكذا بالنقائص التي نحاول تجنبها في مرحلة لاحقة من مراحل البحث العلمي، لأن هذا العمل اجتهاد بشري وجهد إنساني لا بد أن يلازمه النقص ويحتاج إلى التصويب والتوجيه.

قائمة

الفرع

أولاً: المراجع باللغة العربية:

أ: الكتب:

- 1) أبو بكر محمود مصطفى، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة -مدخل تنظيمي لإعداد وتطوير التنظيم الإداري للمنشآت المتخصصة-، دط، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2003م.
- 2) أبو بكر مصطفى، الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية، دط، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2008م.
- 3) أتكسون فيليب، إدارة الجودة الشاملة، تر: عبد الفتاح النعماني، الجزء الأول، دط، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، مصر، 1996م.
- 4) إحسان محمد الحسن وعدنان سليمان الأحمد، المدخل إلى علم الاجتماع، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005م.
- 5) إحسان محمد الحسن، مناهج البحث الاجتماعي، ط1، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005م.
- 6) بلقاسم سلاطينة وحسان الجيلالي، منهجية العلوم الاجتماعية، دط، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، عين مليلة، الجزائر، 2004م.
- 7) بن عيسى محمد المهدي، علم الاجتماع التنظيم، دط، مطبعة امبابلاست، الجزائر، دس.
- 8) بوب ماتيووز وليز روس، الدليل العملي لمناهج البحث في العلوم الاجتماعية، تر: محمد الجوهري، ط1، المركز القومي للترجمة، القاهرة، مصر، 2016م.
- 9) بوفلجة غيات، القيم الثقافية والتسيير، ط1، دار الغرب للطباعة والنشر، وهران، الجزائر، 1998م.
- 10) جابر نصر الدين ولوكيا الهاشمي، مفاهيم أساسية في علم النفس الاجتماعي، ط2، مخبر التطبيقات النفسية والتربوية، الجزائر، 2012م.
- 11) جرينبرج جيرالد وبارون روبرت، إدارة السلوك في المنظمات، تر: رفاعي رفاعي ويسويوني اسماعيل، دط، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2004م.
- 12) جون جاكسون وآخرون، نظرية التنظيم، تر: خالد حسن رؤوف، دط، معهد الإدارة العامة، السعودية، 1988م.
- 13) حبتور عبد العزيز، مبادئ الإدارة الحديثة، ط1، دار المسيرة للطباعة والنشر، عمان، 2007م.
- 14) حسان الجيلاني، الجماعات في التنظيم -دراسة نفسية اجتماعية للجماعات في المنظمة-، ديوان المطبوعات الجامعية، ط1، الجزائر، 2015م.
- 15) حسين حريم، السلوك التنظيمي -سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال-، دط، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2004م.
- 16) خضير كاضم حمود فريجات وآخرون، السلوك التنظيمي، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009م.
- 17) رايح كعباش، علم الاجتماع التنظيم، دط، مخبر علم اجتماع الاتصال، قسنطينة، الجزائر، 2006م.
- 18) راسم محمد جمال، مقدمة في مناهج البحث في الدراسات الإعلامية، ط1، مركز جامعة القاهرة للتعليم المفتوح، القاهرة، مصر، 1999م.

- (19) رشيد زرواتي، تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية والإنسانية، ط4، زاعياش للطباعة والنشر، الجزائر، 2012م.
- (20) ريتشارد تانز باسكال وانطوني أئوس، فن الإدارة اليابانية، ط1، دار الحمراء للنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، 1990م.
- (21) زيدان عبد الباقي، قواعد البحث الاجتماعي، ط2، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، مصر، 1976م.
- (22) سعدون يوسف، علم الاجتماع ودراسة التغير التنظيمي في المؤسسات الاقتصادية، دط، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2005م.
- (23) سعيد سبعون، الدليل المنهجي في إعداد المذكرات والرسائل الجامعية في علم الاجتماع، ط1، دار القصبه للنشر، الجزائر، 2012م.
- (24) سعيد محمد عثمان، دراسات في علم النفس الصناعي - سيكولوجية التوافق المهني للعامل دراسة ميدانية-، دط، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2006م.
- (25) سكينية بن حمود، مدخل للتسيير والعمليات الإدارية، شركة دار الأمة للنشر والتوزيع، دط، الجزائر، 2012م.
- (26) شارلز هيل وجارديت جونز، الإدارة الإستراتيجية -مدخل متكامل-، تر: محمد سيد أحمد عبد المتعال وسماعيل علي بسيوتي، ط1، دار المريخ للنشر والتوزيع، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2008م.
- (27) شارلز هيل وجارديت جونز، الإدارة الإستراتيجية -مدخل متكامل-، تر: محمد سيد أحمد عبد المتعال وسماعيل علي بسيوتي، ط1، دار المريخ للنشر والتوزيع، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2008م.
- (28) صمويل عبود، اقتصاد المؤسسة، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1982م.
- (29) عائشة التايب، النوع وعلم اجتماع العمل والمؤسسة، ط1، منظمة المرأة العربية، القاهرة، مصر، 2011م.
- (30) عبد الباسط عبد المعطي، اتجاهات نظرية في علم الاجتماع، دط، سلسلة عالم المعرفة، الكويت، 1981م.
- (31) عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ط5، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2013م.
- (32) عبد الله محمد عبد الرحمن، النظرية في علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، دط، القاهرة، مصر، 2006م.
- (33) عبد الهادي الجوهري وإبراهيم أبو الغاز، إدارة المؤسسات الاجتماعية -مدخل سوسيولوجي-، دط، المكتب الجامعي الحديث، الأزاريطه، 2001م.
- (34) العزاوي سامي فياض، ثقافة منظمات الأعمال -الأعمال والمفاهيم والأسس والتطبيقات-، ط1، معهد الإدارة العامة، السعودية، 2009م.
- (35) عقيلي عمر وصفي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2005م.
- (36) علي الشريف وآخرون، نظرية التنظيم، دط، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، 1979م.
- (37) علي شتا السيد، نظرية علم الاجتماع، دط، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، الإسكندرية، مصر، 1997م.
- (38) عمار بوحوش، نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرين، ط1، دار الغريب الإسلامي للنشر، بيروت، لبنان، 2006.
- (39) عنصر العياشي، نحو علم اجتماع نقدي، ط1، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1999م.
- (40) فرح عبد القادر طه، علم النفس الصناعي والتنظيمي، ط4، دار المعارف، القاهرة، مصر، 1983م.

- قائمة المراجع -

- (41) فضيل دليو، الأسس المنهجية في العلوم الاجتماعية، دط، الديوان الوطني للمنشورات الجامعية، قسنطينة، الجزائر، 1999م.
- (42) فضيل دليو، علي غربي، أسس المنهجية في العلوم الاجتماعية، سلسلة العلوم الاجتماعية، منشورات جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 1999م.
- (43) القاسمي ناصر، سوسيولوجيا المنظمات، دط، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2014م.
- (44) قرني عبد الحميد، الإدارة الجزائرية، دط، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2008م.
- (45) القريوتي محمد قاسم، السلوك التنظيمي - دراسة السلوك الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة-، ط3، دار الشروق، عمان، 2000م.
- (46) مالك بن نبي، مشكلة الثقافة، ط4، دار الفكر للنشر والتوزيع، الجزائر، 1989م.
- (47) محمد السويدي، مقدمة في دراسة المجتمع الجزائري -تحليل سوسيولوجي لأهم مظاهر التغير في المجتمع الجزائري المعاصر-، دط، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1990م.
- (48) محمد الفاتح محمود بشير المغربي، أصول الإدارة والتنظيم، ط1، دار الجنان للنشر والتوزيع، الأردن، 2016م.
- (49) محمد شفيق، البحث العلمي والخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية، ط1، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 1985م.
- (50) محمد عاطف غيث وعبد الله محمد، علم الاجتماع التنظيم، ط1، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1994م.
- (51) محمد عبيات، منهجية البحث العلمي، ط2، دار وائل للنشر، الأردن، 1999م.
- (52) محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003م.
- (53) محي الدين مختار، الإتجاهات النظرية والتطبيقية في منهجية العلوم الاجتماعية، ط1، منشورات جامعة باتنة، ج1، باتنة، الجزائر 1999م.
- (54) مرسي خليل موسى، الإدارة العامة -المبادئ، الوظائف، الممارسة-، ط1، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، لبنان، 2005م.
- (55) موريس أنجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية -تدريبات عملية-، تر: بوزيد صحراوي، ط2، دار القصة للنشر، الجزائر، 2006م.
- (56) موسى اللوزي، التنظيم وإجراءات العمل، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002م.
- (57) ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، ط1، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1998م.
- (58) هارلميس وهولبورن، سوسيولوجيا الثقافة والهوية، تر: حاتم حميد محسن، ط1، دار كيوان للطباعة والنشر، دمشق، سوريا، 2010م.
- (59) ويليام أوشي، النظرية الإدارية -النموذج الياباني في الإدارة-، تر: حسن محمد، دط، معهد الإدارة العامة بالرياض، المملكة العربية السعودية، 1985م.

ب: القواميس و المعاجم:

(1) إسماعيل عبد الفتاح عبد الكافي، معجم مصطلحات عصر العولمة - مصطلحات سياسية واقتصادية واجتماعية ونفسية وإعلامية-، ط1، دار النشر والتوزيع الإلكتروني للكتب العربية، القاهرة، مصر، 2008م.

ج: الرسائل الجامعية:

(1) احمد بجاج، العدالة التنظيمية وعلاقتها بثقافة المؤسسة -دراسة ميدانية للجماعات المحلية ببلدية ورقلة-، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم، في الاجتماع التنظيم والعمل، تحت إشراف: هشام حسان، قسم علم الاجتماع والديمقراطية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، 2018/2017م.

(2) أوربية نضال، واقع الاتصال الداخلي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية -دراسة حالة مؤسسة soitex-، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، تحت إشراف: روجي حسنية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2016/2015م.

(3) إيهاب فاروق مصباح العاجز، دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية -دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي "محافظة غزة"-، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، تحت إشراف: يوسف عبد عطية بحر، قسم إدار الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2011م.

(4) بن خالد عبد الكريم، جودة حياة العمل وأثرها في تنمية الثقافة التنظيمية لدى موظفي القطاع الصحي -دراسة ميدانية بالمؤسسات الاستشفائية العمومية بولاية أدرار-، أطروحة للحصول على شهادة دكتوراه في العلوم في علم النفس العمل والتنظيم، تحت إشراف: مباركي بوحفص، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران2، الجزائر، 2017/2016م.

(5) بن عيسى محمد المهدي، تحليل سوسيولوجي لأزمة العقلنة في التنظيم الصناعي في الجزائر -دراسة حالة وحدة عتاد الخرسانة بالحرش U.M.B-، رسالة لنيل شهادة الماجستير فرع: علم اجتماع العمل والتنظيمات، تحت إشراف: بوزيرة خليفة، معهد علم الاجتماع، جامعة الجزائر، 1996-1995م.

(6) بن عيسى محمد المهدي، ثقافة المؤسسة -دراسة ميدانية للمؤسسة الاقتصادية العمومية في الجزائر حالة بايب غاز PIPE GAZ غرداية-، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع، تحت إشراف: بوزيرة خليفة، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر، 2005/2004م.

(7) بودراع فوزي، ثقافة المؤسسة وطبيعة العلاقات الاجتماعية -دراسة ميدانية بمؤسسة سوناطراك، فرع مركب GPIZ-، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، تحت إشراف: زمرور زين الدين، تخصص علم الاجتماع العمل والتنظيم، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران، الجزائر، 2014/2013م.

(8) جميلة شلغوم، واقع السوسيولوجيا في الجزائر في ظل الحداثة وما بعد الحداثة -دراسة ميدانية لعينة من أساتذة علم الاجتماع بجامعتي ورقلة وبسكرة-، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص علم اجتماع تنظيم وديناميكيات اجتماعية والمجتمع، تحت إشراف: جمال معتوق، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2013/2012م.

- 9) حليس سمير، التغيير التكنولوجي وتأثيره على الثقافة التنظيمية في المؤسسة الصناعية الجزائرية، أطروحة مقدمة بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية لنيل شهادة دكتوراه علوم في علم الاجتماع إدارة الموارد البشرية، تحت إشراف: كعباش رابح، جامعة محمد ملين دباغين، سطيف، الجزائر، 2016/2015م.
- 10) حمد بن فرحان الشلوي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإنتماء التنظيمي -دراسة ميدانية على منسوي كلية الملك خالد العسكرية المدنيين والعسكريين-، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2005م.
- 11) حنان تيغزة، علاقة الرقابة البيروقراطية بفعالية التنظيم الصناعي بالجزائر -دراسة ميدانية بملبنة الأوراس-، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تنظيم وعمل، تحت إشراف: علي غربي، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية. جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2013/2012م.
- 12) دراج فريد، الرواسب السوسيوثقافية والمواطنة التنظيمية في المؤسسة -دراسة ميدانية على موظفي الشبابيك بفروع بلدية المسيلة-، أطروحة مكتملة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث LMD تخصص علم الاجتماع المؤسسة، تحت إشراف: رضا قجة، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، الجزائر، 2019/2018م.
- 13) سامية معاوي، الثقافة التنظيمية والعلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة الجزائرية -دراسة حالة بالمؤسسة المينائية لسكيدة-، مذكرة تخرج مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تحت إشراف: عبد الحميد قربي، قسم علم الاجتماع، كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر، 2009/2008م.
- 14) سهى سمير محمود عمرو، واقع الثقافة التنظيمية في مدارس وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية والتطلعات نحو تطويرها من وجهة نظر المديرين والمعلمين، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات نيل درجة الماجستير في الإدارة التربوية، تحت إشراف: محمد عمران، كلية العلوم التربوية، جامعة القدس، فلسطين، 2014.
- 15) سويسي أحمد، الثقافة التنظيمية وتأثيرها على أداء العاملين بالمؤسسة -دراسة ميدانية بديوان الترقية والتسيير العقاري بالأغواط-، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تنظيم وعمل، تحت إشراف: بوكربوط عزالدين، قسم العلوم الاجتماعية، كلية الآداب واللغات والعلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، 2013/2012م.
- 16) شرقي رحيمة، أساليب التنشئة الأسرية وانعكاساتها على المراهق -دراسة ميدانية بولاية بسكرة-، مذكرة مكتملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع العائلي، تحت إشراف: رابح حروش، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الاجتماعية الإنسانية والعلوم الإسلامية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2005/2004م.
- 17) عادل غزالي، أثر القيم الاجتماعية على التنظيم الصناعي الجزائري -دراسة ميدانية بمؤسسة صنع أجهزة القياس والمراقبة AMC العلما ولاية سطيف-، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في تنمية الموارد البشرية، تحت إشراف: مسعودة خنونة، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الإخوة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2007/2006م.
- 18) عاشوري ابتسام، الإلتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية -دراسة ميدانية بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة (المديرية العامة)-، مذكرة مكتملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص

- تنظيم وعمل، تحت إشراف: زوزو رشيد، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2015/2014م.
- 19) عبد الستار مر كمال، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المؤسسات التربوية المختصة - تحليل إستطلاعي لمعلمي مدرسة "الأطفال معوقين بصريا" بمدينة الجلفة (دراسة مسحية)-، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل، تحت إشراف: هشام حسان، قسم العلوم الاجتماعية، كلية الآداب واللغات والعلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، 2014/2013م.
- 20) عبد القادر طواهرية، تطور نمط الثقافة التنظيمية وتأثيره على سلوك العامل داخل المؤسسة العمومية -دراسة ميدانية بمديرية الإدارة المحلية (D.A.L) ولاية أدرار-، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع التنظيم والعمل، تحت إشراف: حسين لوشن، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والعلوم الإسلامية، جامعة أدرار، الجزائر، 2014/2013م.
- 21) غضاب يمينة، دور ثقافة المؤسسة في تحقيق الجودة الشاملة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث تخصص علم الاجتماع التنظيم والعمل، تحت إشراف: بلخيري كمال، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد لمين دباغين، سطيف 02، الجزائر، 2018/2017م.
- 22) مروان حسن البربري، دور جودة الحياة الوظيفية في الحد من ظاهرة الاحتراق الوظيفي لدى العاملين في شبكة الأقصى للإعلام والإنتاج الفني، رسالة ماجستير مقدمة في برنامج القيادة والإدارة، د د م، كلية الإدارة، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين، 2016م.
- 23) مصييح صليحة، العلاقات الإنسانية وفعالية اتخاذ القرار -دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الإستشفائية تطور عبد الحميد "القل"-، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص: التنظيم والعمل، تحت إشراف: حميدي سامية، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2016/2015م.
- 24) ميمونة مناصرية، هوية المجتمع المحلي في مواجهة العولمة -من منظور أساتذة جامعة بسكرة-، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع التنمية، تحت إشراف: عبد الرحمان برقوق، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2012/2011م.
- 25) نسيمة بومعروف، دور الثقافة التنظيمية في التوافق النفسي-الاجتماعي للعامل -دراسة ميدانية على موظفي مصالح التدريس بجامعة محمد خيضر-، أطروحة نهاية الدراسة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علم النفس تخصص علم النفس الاجتماعي تحت إشراف: نور الدين تاويرت، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2014/2013م.
- 26) هدى جواد محمد بدر، واقع الثقافة التنظيمية وانعكاساتها في فاعلية بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم، قدمت هذه الرسالة لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، تحت إشراف: يوسف أبو فارة، قسم إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة الخليل، فلسطين، 2011م.
- 27) هيشور محمد لمين، ثقافة المؤسسة والتغيير التنظيمي في المؤسسة الصناعية الخاصة الجزائرية -دراسة ميدانية بمؤسستي صرموك ومامي للمشروبات الغازية بسطيف-، أطروحة مقدمة بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية لنيل شهادة دكتوراه العلوم تخصص علم الاجتماع العمل والتنظيم -إدارة الموارد البشرية-، تحت إشراف: ميلود سفاري، جامعة محمد لمين دباغين، سطيف 2، 2017/2016م.

د: المجالات:

- (1) أحمد علماوي، محمد حسان خمقاني، واقع الثقافة التنظيمية في المؤسسة الإنتاجية الجزائرية، -دراسة ميدانية-، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، العدد الثالث، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، د.س.
- (2) بن عنتر عبد الرحمان، مراحل تطور المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وآفاقها المستقبلية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد02، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، جوان 2002م.
- (3) بن يمينة السعيد، ثقافة المؤسسة الجزائرية، مجلة منتدى الأستاذ، العدد 5 و6، المدرسة العليا للأساتذة، قسنطينة، الجزائر، 2009م.
- (4) تقيّة محمد المهدي حسان، من أسرار نجاح التجربة اليابانية، المجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، العدد5، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائري، 2011م.
- (5) رفعي يمينة و فهيمة ذيب، عملية التدريب المهنيين المفاهيم والمعوقات، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية -بحوث ودراسات-، العدد التاسع، الجزء الثاني، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة لونيبي علي 02، البلدة، الجزائر، 2017م.
- (6) السعيد قاسمي، التفاعل بين الرسالة والبيئة في المؤسسة الاقتصادية، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 11، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2011م.
- (7) السواط عوض الله و العتيبي سعود محمد، البعد الوقي لثقافة التنظيم، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، كلية الاقتصاد والإدارة، الجزء12، العدد01، مركز النشر العلمي، المملكة العربية السعودية، د.س.
- (8) صفاء صلاح الدين، إعادة الهندرة لأحد المداخل الحديثة للتطوير الإداري في المنظمات العامة، مجلة النهضة، المجلد الرابع، 2013م.
- (9) الطيب داودي، تقييم إعادة هيكلة المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية، مجلة المفكر، العدد الثالث، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، د.س.
- (10) عبد الباسط عبد المعطي، اتجاهات نظرية في علم الاجتماع، نظرية علم المعرفة، العدد 44، عمان، 1981م.
- (11) عبد الله البريدي، الهوية التنظيمية -كيف ينظر الأفراد إلى منظماتهم-، مجلة التدريب والتقنية، العدد 96، المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2007م.
- (12) عبد الله البريدي، ماذا نقصد بالثقافة التنظيمية -آفاق في السلوك التنظيمي-، المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني، العدد 71، الرياض، المملكة العربية السعودية، يناير 2005م. <http://www.drber.com/ar/articles/scientific> (تاريخ الزيارة: 11/07/2020).
- (13) عيشاوي وهيبة وعيشاوي هجيرة، الثقافة التنظيمية في المؤسسة، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية -بحوث ودراسات-، العدد السابع، مخبر التنمية التنظيمية وإدارة الموارد البشرية، جامعة لونيبي علي البلدة، الجزائر، 02 أكتوبر 2016م.
- (14) فاضل راضي الغزالي وهاشم فوزي العيادي، التماثل التنظيمي من منظور معاصر في عملية تعزيز وإدراك الهوية التنظيمية -دراسة تحليلية لعينة من كليات جامعة الكوفة-، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 15، العدد2، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية، العراق، 2013م.

هـ: الملتقيات والندوات:

- (1) أحمد بوشنافة وأحمد بوسهمين، أهمية البعد الثقافي وأثره على فعالية التسيير، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة مسيلة، الجزائر، 03-04 ماي 2005م.
- (2) بروش زين الدين وقاسمي كمال، إدارة التغيير وعلاقته بثقافة المؤسسة، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول التسيير الفعال للمؤسسات الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة مسيلة، الجزائر، 03-04 ماي 2005م.
- (3) عبد الله احمد سالم، أهمية فهم الاختلافات الثقافية في بيئة العمل، ندوة الاتجاهات الحديثة في التطوير الإداري وتحسين جودة الأداء المؤسسي، طنجة، المملكة المغربية، 10-12 أفريل 2010م.
- (4) علي عبد الله، التحولات وثقافة المؤسسة، مداخلة ضمن الملتقى الوطني الأول حول الاقتصاد الجزائري في الألفية الثانية، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة البليدة، الجزائر، 20-21 ماي 2002م.

و: المحاضرات:

- (1) براهيمي صونية، محاضرات في مقياس الثقافة التنظيمية، مطبوعة دعم بيداغوجي موجهة لطلبة السنة الأولى ماستر: علم اجتماع العمل والتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد لمين دباغين سطيف 02، الجزائر، 2017/2018م.
- (2) صالح صالح، محاضرات مقياس الاقتصاد الجزائري، الفصل الثاني: الاقتصاد الجزائري في مرحلة التخطيط ومحاولات التصنيع خلال الفترة 1967-1989م، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 01، الجزائر، 2015-2016م.

ثانيا: المراجع باللغة الفرنسية:

- 1) Ali El Kenz, **Le Complexe Sidérurgique d'El Hadjar: Une Expérience Industrielle En Algérie**, Centre National de la Recherche Scientifique, Paris, France, 1987.
- 2) Med Nuiga, **La Conduite Du Changement Par La Qualité Dans Un Contexte Socioculturel -Essai De Modélisation Systémique Et Application A L'Enterprise Marocaine-**, Thèse De Doctorat En Génie Industrielle, Dirige Par : P. Truchot. Ensam, Paris, 2003.
- 3) J. Chevallier Et D. Loschak, **Rationalité Juridique Et Rationalité Managériale Dans L'administration Française**, In Revue Française D'administration Publique N24, Octobre/ Décembre, 1982.
- 4) Alain Touraine, **Pour La Sociologie**, Ed Du Seuil, Paris, 1974.
- 5) Madeleine Grawitz, **Lexiques Des Sciences Sociales**, 7^o editions, Dalloz, Paris, 1999.
- 6) Alain Cardon, **Profils D'équipes Et Culture D'entreprise -Mettre Votre Équipe En Valeur-**, Les Edition D'organisation, Paris, France, 1992.

العلماء حقا

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد البشير الإبراهيمي " برج بوعريريج "

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم العلوم الاجتماعية



استمارة حول:

واقع الثقافة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية لصناعة الأنابيب ALFAPIPE -غرداية-

مذكرة ماستر في علم اجتماع التنظيم والعمل

تحت إشراف:

* أ. نوي عمار

إعداد الطالبين:

* بوسنان رستم

* ملال سعيد

أخي الكريم / أختي الكريمة

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

في إطار الإعداد لدراسة علمية، نرجو منكم قراءة هذه الاستمارة والإجابة عنها بدقة وموضوعية، بوضع إشارة (x) في المكان الذي يعبر من وجهة نظرك حول كل سؤال. علما أن هذه البيانات لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي وستشكل دقة إجاباتكم مساهمة فعالة في موضوعية وجودة البحث.

تقبلوا منا فائق التقدير والإحترام

السنة الجامعية: 2020/2019

المحور الأول: البيانات الشخصية:

- 1- الجنس: ذكر أنثى
- 2- السن: 20-30 سنة 31-40 سنة 41-50 سنة أكثر من 50 سنة
- 3- الحالة العائلية: متزوج (ة) مطلق (ة) أعزب (ة) أرمل (ة)
- 4- المستوى التعليمي: ابتدائي متوسط ثانوي جامعي
- 5- الفئة المهنية: إطار عامل تحكم عامل تنفيذ
- 6- سنوات العمل: أقل من 5 سنوات 5-10 سنوات أكثر من 10 سنوات
- 7- أصل النشأة: من المنطقة خارج المنطقة

المحور الثاني: توفر القيم التنظيمية لدى عمال مؤسسة ALFAPIPE

- 8- هل تخصص المؤسسة برامج للتدريب لأجل الرفع من أداء العاملين؟ نعم لا

إذا كانت الإجابة بـ "نعم" هل يخضع التدريب لـ؟

- * نتائج تقييم الأداء * سلطة المسؤول

- * اختيار العامل * أخرى تذكر:

- 9- هل سبق وأن استفدت من عملية التدريب خلال عملك في هذه المؤسسة؟ نعم لا

إذا كان نعم، هل ترى أنها كافية لتحسين أدائك؟ كافية غير كافية

- 10- ما مدى وضوح أهداف البرنامج التدريبي بالنسبة لكم؟

- * واضح * واضح جزئياً

- * غامض * أخرى تذكر:

- 11- هل يساهم التدريب في مجال العمل داخل المؤسسة وخارجها في؟

- * فهم أهداف الثقافة التنظيمية * السعي نحو الابتكار والإبداع

- * خلق الاستعداد للتغيير التنظيمي * زيادة الأداء والإنتاجية

- * أخرى تذكر:

12- هل تقوم المؤسسة بتحفيز العمال المجتهدين في العمل؟ نعم لا

إذا كان "نعم" ما هي أشكال هذا التحفيز؟

* تحفيز معنوي * تحفيز مادي

* ترقية إلى منصب أعلى * أخرى تذكر:.....

13- هل عملية التحفيز في مؤسستك؟

* مقبولة جدا * مقبولة

* غير مقبولة * غير مقبولة تماما

14- هل توجد عدالة في توزيع الحوافز في مؤسستك؟ نعم لا

في حالة الإجابة بـ "نعم" على أي أساس يكون توزيع الحوافز:

* العلاقة برؤساء العمل * الالتزام في العمل

* القيام بأعمال إضافية * أخرى تذكر:.....

15- هل استمرارك بالعمل هنا سببه الحوافز المادية والمعنوية التي تقدمها المؤسسة؟ نعم لا

المحور الثالث: توفر المعتقدات التنظيمية لدى عمال مؤسسة ALFAPIPE

16- هل تشارك في صنع القرار داخل المؤسسة؟ نعم لا

في حالة الإجابة بـ "نعم" هل هذه المشاركة تتم عن طريق؟

* اتصال شخصي * اجتماعات

* تمثيل نقابي * تقارير

* أخرى تذكر:.....

17- هل مشاركتك في صنع القرار في المؤسسة يعزز انتماءك إليها؟ نعم لا

إذا كانت الإجابة بـ "لا" فهل:

* المشاركة صورية شكلية * لا يترك المجال لذلك

* كل شيء واضح في تعليمات العمل وإجراءاته * أخرى تذكر:.....

18- هل أنت راض عن الطريقة التي تتخذ بها القرارات في مؤسستك؟ نعم لا

في حالة الإجابة بنعم لماذا؟.....

19- عندما لا تشارك في صنع القرارات هل؟

- * تقلل من وتيرة العمل
- * تعمل بنفس الطريقة السابقة
- * تزيد من وتيرة العمل
- * تحس بالإحباط
- * تميل إلى التغيب
- * أخرى تذكر:.....

20- هل ترى أن إدارة المؤسسة تشجع على المساهمة في العمل الجماعي؟ نعم لا

21- هل تُحس بأنك تساهم في العمل الجماعي خلال تأديتك لوظيفتك داخل المؤسسة؟ نعم لا

22- حسب رأيك هل المشاركة في العمل الجماعي يؤدي إلى:

- * التقليل من المشاكل
- * زيادة الثقة بالنفس
- * سرعة الأداء
- * استمرارا وبقاء المؤسسة
- * أخرى تذكر:.....

23- هل تعتقد أن المساهمة في العمل الجماعي يحقق نتائج أفضل من العمل الفردي داخل المؤسسة؟

- دائما أحيانا أبدا

المحور الرابع: توفر التوقعات التنظيمية لدى عمال مؤسسة ALFAPIPE

24- هل هناك أهداف تتوقع من مؤسستك أن تُحققها؟ نعم لا

إذا كان نعم ما هي هذه الأهداف:

- * تحقيق الاستقرار داخل المؤسسة
- * تقديم خدمة راقية للزبائن
- * تطوير المورد البشري للمؤسسة
- * أخرى تذكر:.....

25- ما هي الأمور التي تتوقع أن تركز عليها المؤسسة؟

- * متابعة الأخطاء التقنية التي يقع فيها العمال والقيام بتصحيحها
- * المتابعة الدقيقة لمدى تطبيق القوانين والإجراءات الإدارية
- * متابعة كل عامل لمدى إنجازه لدوره الإنتاجي

26- هل تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار الجهود الإضافية التي تبذلها؟ دائما أحيانا أبدا

27- هل تتوقع من المديرين في المؤسسة؟

- * أن يكونوا حازمين ولكن بعدالة
- * أن يمارسوا الديمقراطية وقبول آراء الآخرين
- * أن يدعموا ويستجيبوا لاهتمامات العمال
- * أخرى تذكر:.....

28- ما هو مستوى الولاء التنظيمي الذي تتوقعه المؤسسة من أفرادها؟

* كبير * متوسط * ضعيف

29- هل تتوقع المؤسسة من الأفراد أن يكونوا؟

* مطيعين ومخلصين لرؤسائهم * على مستوى المسؤولية في أداء المهام

* محفزين ذاتيا وأكفاء ومبشرين * أخرى تذكر:

30- هل تتوقع المؤسسة من أفرادها أن يعطوا الأولوية:

* لتلبية احتياجات ومتطلبات رؤسائهم والإدارة العليا

* لتأدية واجباتهم الوظيفية في ضوء السياسات والإجراءات

* لتلبية التحديات المهمة وإيجاد أفضل الطرق لتأديتها

* أخرى حدد:

31- هل تنظر المؤسسة إلى الأفراد المتميزين على أنهم:

* مصدر للتميز والإبداع وتحقيق النجاح للمؤسسة

* رأس مال حقيقي يجب الاهتمام به

* عامل يجب المحافظة عليه

* أخرى تذكر:

32- حسب رأيك هل يتمتع مركب ALFAPIPE بثقافة تنظيمية متنوعة؟ نعم لا

كيف ذلك؟

.....
.....
.....

مع الشكر والتقدير لجهدك المبذول في الإجابة على هذه الاستمارة

الملحق رقم 02 : دليل المقابلة

دليل المقابلة:

المحور الأول: البيانات الشخصية:

1- الجنس:.....

2- السن:.....

3- المستوى التعليمي:.....

4- الفئة المهنية:.....

5- سنوات العمل:.....

الأسئلة المتعلقة بالفرضيات الثلاثة: القيم، المعتقدات، التوقعات التنظيمية

1- ما هو واقع القيم التنظيمية لدى عمال مؤسسة ALFAPIPE:

.....
.....
.....

2- ما هو واقع المعتقدات التنظيمية لدى عمال مؤسسة ALFAPIPE:

.....
.....
.....

3- ما هو واقع التوقعات التنظيمية لدى عمال مؤسسة ALFAPIPE:

.....
.....
.....

الملحق رقم 03: الهيكل التنظيمي للمؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب "ALFAPIPE"



ملخص الدراسة:

1- إشكالية البحث:

- ما هو واقع الثقافة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ALFAPIPE كميّان للدراسة؟

2- التساؤلات الفرعية:

- ما هي القيم التنظيمية السائدة لدى عمال مؤسسة ALFAPIPE كميّان للدراسة؟
- ما هي المعتقدات التنظيمية السائدة بين عمال مؤسسة ALFAPIPE كميّان للدراسة؟
- ما هي التوقعات التنظيمية السائدة لدى عمال مؤسسة ALFAPIPE كميّان للدراسة؟

3- أهمية البحث:

تبرز من خلال أن فهم الثقافة التنظيمية يعد من أكبر نجاحات المؤسسات، وهي تحظى بأهمية متزايدة في بيئة القرن الحادي والعشرين كمصدر استراتيجي، لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة، وعند تفهم العاملين للثقافة التنظيمية يكون بالتأكيد له أثر إيجابي للمؤسسات، وتكمن الأهمية كذلك فيما تمثله هذه الدراسة من إضافة معرفية ممكنة.

4- أهداف البحث:

- محاولة تشخيص الواقع الفعلي والتطبيق الحالي للثقافة التنظيمية من خلال أبعادها ومؤشراتهما في المؤسسة الجزائرية.
- التعرف على القيم التنظيمية السائدة بمؤسسة ALFAPIPE محل الدراسة.
- معرفة المعتقدات التنظيمية السائدة بمؤسسة ALFAPIPE محل الدراسة.
- التعرف على التوقعات التنظيمية السائدة بمؤسسة ALFAPIPE محل الدراسة.

5- ميدان البحث والمنهج المتبع:

كان مجال الدراسة الراهنة في المؤسسة الاقتصادية العمومية لصناعة الأنايب الحارونية ALFAPIPE بولاية غرداية، ومن حيث الإجراءات المنهجية اعتمدت الدراسة الراهنة على المنهج الوصفي، واشتمل مجتمع البحث على كل عمال المؤسسة المقدر عددهم بـ 900 عامل بمختلف مستوياتهم المهنية (إطارات، عمال تحكّم، عمال تنفيذ)، في حين قدرت حجم العينة المختارة بـ 90 عامل كعينة عشوائية طبقية، وتم تطوير استبيان لغرض جمع البيانات من هذه العينة، بالإضافة إلى المقابلة والملاحظة، وفي ضوء ذلك تم جمع وتحليل البيانات، واختبار الفرضيات باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.

6- نتائج البحث:

- يوجد اهتمام واضح لدى المؤسسة محل الدراسة بالقيم التنظيمية، إذ تتوافر لدى العاملين قناعات مشتركة بأهمية التدريب والتحفيز للعمل بجودة عالية وإتقان.
- يوجد اهتمام واضح لدى المؤسسة بالمعتقدات التنظيمية، إذ تتوافر لدى العاملين قناعات مشتركة بأهمية المشاركة في صنع القرار والمساهمة في العمل الجماعي، لما لها من أهمية بالغة تجاه نفسية العامل بمد ذاته والمؤسسة بشكل خاص.
- يوجد اهتمام واضح لدى المؤسسة بالتوقعات التنظيمية، إذ تتوافر لدى العاملين والمؤسسة قناعات مشتركة بأهمية توقعات الأفراد من المؤسسة وتوقعات المؤسسة من الأفراد بما يكفل لها العمل معا لتحقيق أهدافها بشكل متوازي.

7- الكلمات المفتاحية:

الثقافة التنظيمية، القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، التوقعات التنظيمية، مؤسسة ALFAPIPE.

Summary of the study

1- Search problem:

- What is the reality of the organizational culture of the Algerian Economic Establishment **ALFAPPE** as a field of study?

2- Sub-questions:

- What organizational values do **ALFAPPE** employees have as a field of study?
- What organizational beliefs do **ALFAPPE** workers hold as a field of study?
- What organizational expectations do **ALFAPPE** employees have as a field of study?

3- Importance of research:

It emerges from the fact that the understanding of organizational culture is one of the greatest successes of institutions, and it is increasingly important in the twenty first century environment as a strategic source for achieving sustainable competitive advantage, and when workers understand organizational culture, it certainly has a positive impact on institutions, and the potential addition of knowledge is also important.

4- Research objectives:

- Attempt to diagnose the actual reality and the current application of organizational culture through its dimensions and indicators in the Algerian establishment.
- Identify the **ALFAPPE** organizational values under consideration.
- Knowledge of **ALFAPPE** organizational beliefs in question.
- Identify the organizational expectations of the **ALFAPPE** in question.

5- Field of research and approach:

The current area of study was the Public Economic Organization for Snail Pipe Industry (**ALFAPPE**) in the state of Ghardaia. In terms of methodological procedures, the current study was based on the **descriptive method**. The research community included all **900** employees at various professional levels of the organization (frames, control workers, execution workers), while the size of the selected sample was estimated at **90** workers as a random class sample, In addition to the interview and observation, in the light of this, data collection and analysis, and hypothesis testing using the social sciences statistical package **SPSS**.

6- Search results:

- There is clear interest in organizational values in the institution under consideration, as the staff have common convictions for the importance of training and motivation to work at a high quality and well-educated level.
- The Foundation has a clear interest in organizational beliefs, as workers have common convictions for the importance of participating in decision making and contributing to collective action, since they are very important to the psychology of the worker in itself and the institution in particular.
- The Foundation has a clear interest in organizational expectations, as employees and the Foundation have common convictions for the importance of the expectations of individuals from the Foundation and the Foundation of individuals so that they can work together to achieve their goals in a parallel manner.

7- Keywords:

organizational culture, organizational values, organizational beliefs, organizational expectations, **ALFAPPE**.