



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة البليدة "2" لونيبي علي
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم العلوم الاجتماعية

العنوان:

البعد الاستراتيجي للموارد البشرية وإشكالية الثقافة التنظيمية

دراسة ميدانية بفرع توزيع الكهرباء و الغاز بعين وسارة

أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه ل م د في علم الاجتماع

تخصص: علم اجتماع التنظيم والموارد البشرية

إشراف الأستاذ:

رتيمي الفضيل

إعداد الطالب:

طمار محمد

السنة الجامعية: 2023/2022



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة البليدة "2" لونيبي علي

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

العنوان:

البعء الاستراتيجي للمورد البشري و إشكالية الثقافة التنظيمية

دراسة ميدانية بفرع توزيع الكهرباء و الغاز بعين وسارة

أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه ل م د في علم الاجتماع

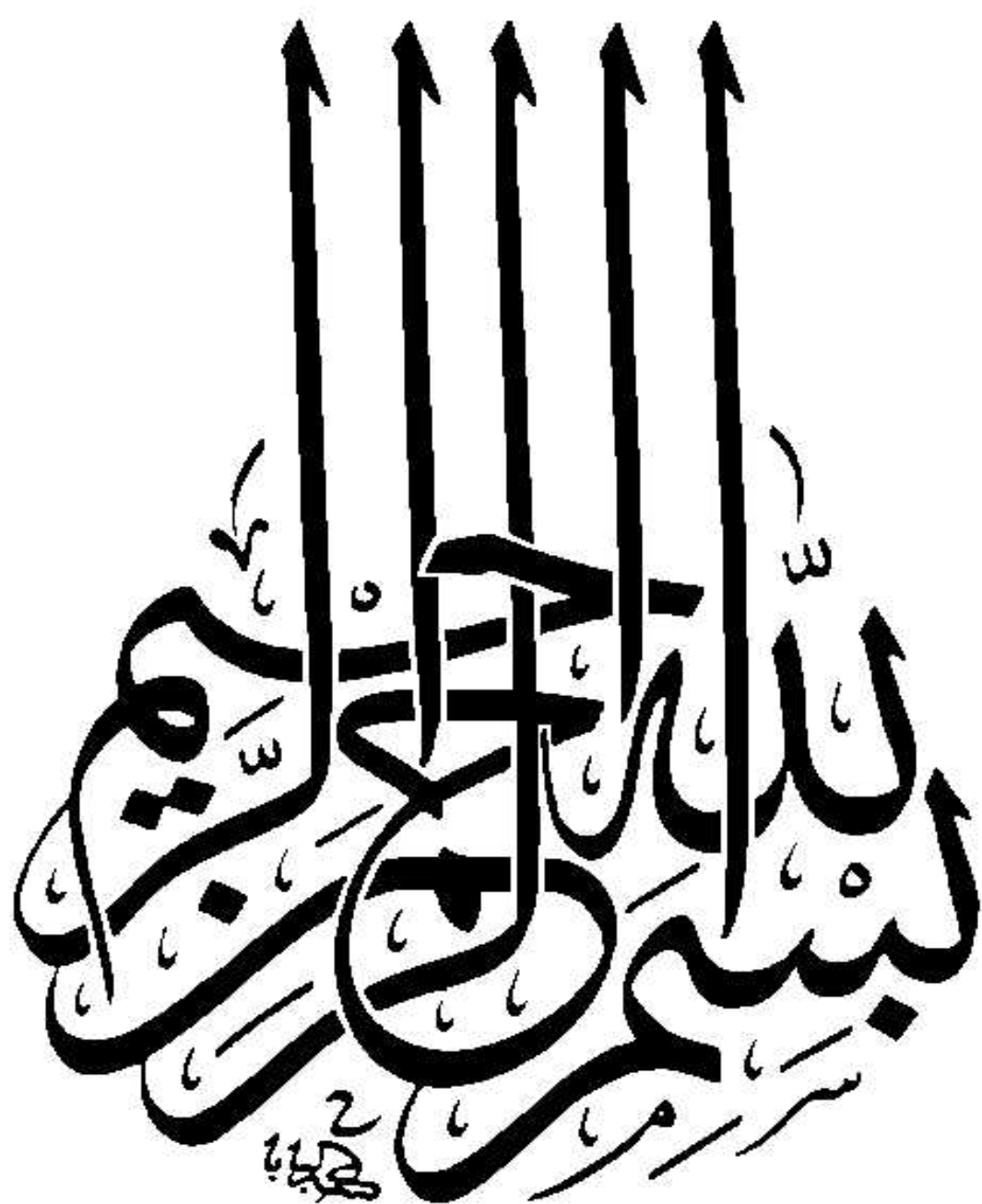
تخصص: علم اجتماع التنظيم والموارد البشرية

إعداد الطالب:

طمار محمد

الصفة	الجامعة	الرتبة	الأستاذ
رئيسا	جامعة البليدة 2	أستاذة	سامية زوج
مقررا و مشرفا	جامعة البليدة 2	أستاذ	الفضيل رتيبي
عضوا مناقشا	جامعة البليدة 2	محاضرة أ	غنية إيطاطاين
عضوا مناقشا	جامعة البليدة 2	محاضرة أ	نساخ فاطمة
عضوا مناقشا	جامعة يحيى فارس المدينة	أستاذ	حاج الله مصطفى
عضوا مناقشا	جامعة زيان عاشور الجلفة	محاضر أ	عبد الرحمان شداد

السنة الجامعية: 2023/2022



الإهداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلى الوالدين

الكريمين حفظهما الله ،

إلى جميع أخوتي و أخواتي .

إلى زوجتي الكريمة .

إلى ابنتي آية و أولادي .

إلى روح الأستاذ بن عيسى علال والأستاذ

العيادي السعيد .

شكر و تقدير

إلى الأستاذ المشرف الفاضل رتيمي.

إلى أعضاء لجنة التكوين و مخبر التنمية التنظيمية

وإدارة الموارد البشرية بجامعة البليدة 2.

و إلى كل من ساعدني في هذا العمل من قريب

أو من بعيد.

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى محاولة معرفة العلاقة بين الثقافة التنظيمية من جهة و بين المورد البشري (الفاعل الاستراتيجي) من جهة أخرى، ومن أجل ذلك قسمنا المنهج إلى منهج كمي معتمدين في ذلك على الاستمارة كأداة رئيسية في هذه الدراسة وقد اخترنا المسح الشامل كنوع العينة فكان عدد أفراد العينة 93 مفردة وهو عدد عمال الفرع كما قمنا بثلاث مقابلات مع المدراء الفرعيين، أما ما هو كفي فاعتمدنا أداة الملاحظة بالمشاركة.

و قد توصلت هذه الدراسة إلى أن استراتيجية الفعل التنظيمي للمورد البشري تتحقق في ظل الثقافة التنظيمية للمؤسسة من خلال أن المعتقدات و الممارسات داخل المنظمة تعمل على فرض نفسها على المورد البشري باختلاف مؤهله العلمي و أن الموارد البشرية العاملة بالمؤسسة تسعى لتحقيق مكاسب شخصية وتُكوّن جماعات داخل التنظيم تستطيع من خلالها تحقيق أهدافها و إستراتيجيتها، أما المنظمة فلها قيمها التنظيمية الخاصة بها و التي تسعى إلى فرضها على المورد البشري.

الكلمات المفتاحية: الثقافة التنظيمية، المورد البشري ،استراتيجية الفعل التنظيمي ،المؤهل العلمي، القيم التنظيمية.

Abstract:

This study aims to try to find out the relationship between the organizational culture on the one hand and the human resource (the strategic actor) on the other hand, and for that we divided the method into a quantitative method, relying on the questionnaire as a main tool in this study, and we chose the comprehensive survey as the type of sample, so the number of The sample is 93 single, which is the number of the branch workers. We also conducted three interviews with the sub-managers. As for what is qualitative, we adopted the participation observation tool.

This study concluded that the organizational action strategy of the human resource is achieved in light of the organization's organizational culture through the beliefs and practices within the organization working to impose themselves on the human resource with different educational qualifications, and that the human resources working in the organization seek to achieve personal gains and form groups within the organization. Through which it can achieve its goals and strategy, the organization has its own organizational values that it seeks to impose on the human resource.

Keywords: organizational culture, human resource, organizational action strategy, academic qualification, organizational values.

فهرس المحتويات:

I	الإهداء
II	شكر و تقدير
III	الملخص
V	فهرس المحتويات
IX	فهرس الجداول
XII	فهرس الأشكال
02	مقدمة
	الباب الأول: الإطار المنهجي و النظري للدراسة
	الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة
09	1. أسباب إختيار الموضوع
09	2. أهمية الدراسة
10	3. أهداف الدراسة
11	4. الإشكالية
14	5. فرضيات الدراسة
16	6. تحديد المفاهيم
25	7. المقاربة النظرية
35	8. الدراسات السابقة

56	9. صعوبات الدراسة
	الفصل الثاني: الثقافة التنظيمية
60	تمهيد
61	1. تعريف الثقافة التنظيمية
62	2. خصائص وسمات الثقافة التنظيمية
63	3. أهمية الثقافة التنظيمية
64	4. مكونات الثقافة التنظيمية
66	5. أبعاد الثقافة التنظيمية
67	6. العوامل المحددة لثقافة المنظمة
69	7. أنواع الثقافة التنظيمية
70	ملخص الفصل
	الأصل الثالث: المورد البشري و التنظيم
72	تمهيد
73	1. تعريف المورد البشري
74	2. لماذا جاء الاهتمام بالفرد كمورد بشري ؟
76	3. المداخل النظرية لمفهوم المورد البشري
83	4. مفهوم التنظيم
85	5. التنظيم في النظريات السوسيولوجية

86	6. التنظيم و العقلنة
88	7. التحليل الاستراتيجي و التنظيم
91	8. التنظيم و الثقافة
93	9. التنظيم ونسق الفعل
95	ملخص الفصل
	الباب الثاني : الإطار الميداني للدراسة
	الفصل الرابع :الإجراءات المنهجية
100	تمهيد
101	أولاً: مجالات الدراسة
101	المجال المكاني
109	المجال الزمني
109	المجال البشري
110	ثانياً: منهج الدراسة
111	ثالثاً: أدوات جمع البيانات المستخدمة في الدراسة
111	المقابلة
111	الإستمارة
112	الوثائق والسجلات
112	رابعاً:العينة المستخدمة للدراسة

	الفصل الخامس: عرض و تحليل نتائج الدراسة
115	تمهيد
116	1- الخصائص السوسيوديموغرافية لعينة الدراسة
132	2- عرض و تحليل نتائج الفرضية الأولى
144	3- عرض و تحليل نتائج الفرضية الثانية
158	4- عرض و تحليل نتائج الفرضية الثالثة
178	5- الاستنتاج العام
182	الخاتمة
184	قائمة المراجع
	الملاحق

فهرس الجداول:

15	الجدول رقم 01: التحليل المفهومي لمتغيرات الدراسة
117	الجدول رقم 02: يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس
120	الجدول رقم 03: يوضح توزيع أفراد العينة حسب فئات السن
121	الجدول رقم 04: يوضح توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي
123	الجدول رقم 05: يوضح توزيع أفراد العينة حسب الاقدمية في المؤسسة
125	الجدول رقم 06: يوضح توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية
127	الجدول رقم 07: يوضح توزيع أفراد العينة حسب أصل المنشأ
129	الجدول رقم 08: يوضح توزيع أفراد العينة حسب طبيعة منصب العمل
131	الجدول رقم 09: يوضح توزيع أفراد العينة حسب الموطن الاصلي
133	الجدول رقم 10: يبين علاقة المؤهل العلمي بأسلوب انجاز المهام
135	الجدول رقم 11: يبين علاقة المؤهل العلمي بمسايرة المؤسسة التطور التكنولوجي في انجاز العمل
137	الجدول رقم 12: يبين علاقة المؤهل العلمي بقيام المؤسسة بدورات تكوينية مستمرة للمورد البشري
139	الجدول رقم 13: يبين علاقة المؤهل العلمي بالفئة المستهدفة بالتكوين
140	الجدول رقم 14: يبين علاقة المؤهل العلمي بمراعاة المؤسسة للمخاطر الناتجة عن أداء العمل
141	الجدول رقم 15: يبين علاقة المؤهل العلمي بقيام المؤسسة بتشجيع العمال المتميزين في العمل
142	الجدول رقم 16: يبين علاقة المؤهل العلمي بطبيعة التشجيع
143	الجدول رقم 17: يبين علاقة المؤهل العلمي بالمشاركة في أعمال تضامنية داخل المؤسسة
146	الجدول رقم 18: يبين علاقة عملية الاتصال في العمل بأهداف المنظمة
148	الجدول رقم 19: يبين العلاقة بين المجيبين بنعم حول عملية الاتصال مع وجود رؤية واضحة حول أهداف المؤسسة لديهم
149	الجدول رقم 20: يبين العلاقة بين سعي المؤسسة إلى تحسين وسائل الاتصال وتماشى أهداف المنظمة مع الدور الذي تقوم به في الواقع

150	الجدول رقم 21: يبين العلاقة بين العمل ضمن جماعة العمل والاستجابة للمؤسسة في حالة احتاجتك خارج أوقات العمل
152	الجدول رقم 22: يبين العلاقة بين ما يقدمه المورد البشري من جهد يلقي المقابل المادي المناسب و تحفيز المؤسسة على العمل ضمن جماعة العمل
154	الجدول رقم 23: يبين العلاقة بين التشجيع على الانضمام للمؤسسة و تحفيز المؤسسة على العمل ضمن جماعة العمل
156	الجدول رقم 24: يبين العلاقة بين كيفية الالتحاق بالمهنة و العلاقة بالزميل
157	الجدول رقم 25: العلاقة بين الشعور بالفخر للانتماء لهذه المؤسسة و كيفية معالجة الخلافات
161	الجدول رقم 26: يبين كيفية اتخاذ القرار داخل المؤسسة و علاقته بالشعور بالمسؤولية عند أداء العمل
163	الجدول رقم 27: يبين العلاقة بين مجموعة القوانين الموجودة في المؤسسة وكيفية اتخاذ القرار
165	الجدول رقم 28: يبين العلاقة بين الحرص على احترام و تطبيق القوانين في المؤسسة و كيفية اتخاذ القرار
167	الجدول رقم 29: يبين العلاقة بين كيفية النظر للعمل مع المشاركة في اتخاذ القرار
168	الجدول رقم 30: يبين العلاقة بين القيمة الاجتماعية للعمل بالمؤسسة والاجابة بنعم حول أهمية المشاركة في اتخاذ القرار
170	الجدول رقم 31: يبين العلاقة بين وجود العدالة في تطبيق القوانين بالمؤسسة مع اشراك العمال بتقديم مقترحات جديدة
171	الجدول رقم 32: يبين العلاقة بين وجود العدالة في تطبيق القوانين بالمؤسسة مع الاجابة بنعم حول الأخذ بالإقتراحات
172	الجدول رقم 33: يبين العلاقة بين الاجابة بنعم حول احترام القوانين مع الشعور بالحرية في طرح الأفكار و التعبير عن الآراء في المؤسسة
173	الجدول رقم 34: يبين العلاقة بين مجموعة القوانين الموجودة في المؤسسة وكيفية تلقي التعليمات
174	الجدول رقم 35: يبين العلاقة بين الخوف من الإجراءات المتخذة في حال عدم احترام الوقت و وجود عقوبات في حال الإخلال بأداء المهام.

176	الجدول رقم 36: يبين العلاقة بين الحرص على احترام و تطبيق القوانين في المؤسسة و نوعية العقوبة في حال الاخلال بأداء المهام
178	الجدول رقم 37: يبين العلاقة بين الحرص على إنجاز المهام المطلوبة في الوقت المحدد مع استعمال الوسائل التكنولوجية في عملية مراقبة الموارد البشرية

فهرس الأشكال:

21	الشكل رقم 01: مراحل بناء جماعة العمل
23	الشكل رقم 02 : النموذج الوظيفي لنسق الفعل
29	الشكل رقم 03: مصادر التحليل الاستراتيجي
34	الشكل رقم 04: العلاقة التفاعلية بين الثقافات الأخرى و ثقافة المؤسسة
88	الشكل رقم 05: مصادر التحليل الاستراتيجي
90	الشكل رقم 06: إستراتيجيات الفاعل
108	الشكل رقم 07: الهيكل التنظيمي للمؤسسة
118	الشكل رقم 08: يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس
120	الشكل رقم 09: يوضح توزيع أفراد العينة حسب فئات السن
122	الشكل رقم 10: يوضح توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي
124	الشكل رقم 11: يوضح توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في المؤسسة
126	الشكل رقم 12: يوضح توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية
128	الشكل رقم 13: يوضح توزيع أفراد العينة حسب أصل المنشأ
130	الشكل رقم 14: يوضح توزيع أفراد العينة حسب طبيعة منصب العمل
132	الشكل رقم 15: يوضح توزيع أفراد العينة حسب الموطن الاصلي

مقدمة

مقدمة:

يعتبر موضوع الثقافة التنظيمية من المواضيع الحديثة في علم اجتماع المنظمات، وقد حظي باهتمام كبير من قبل منظري علم اجتماع المنظمات، و علم اجتماع الإدارة، وإدارة الموارد البشرية على حد سواء باعتبارها من أهم عوامل نجاح و تفوق أي منظمة على نظيراتها، فهوية أي منظمة هي مرآة لثقافتها التنظيمية، فكلما كانت ثقافة المنظمة قوية اكتسبت هوية، و هذا ما يساعد في نجاحها و المضي في تحقيق أهدافها، أما في حالة المنظمة ذات الثقافة الضعيفة فإن هويتها تكون ضعيفة أو مغيبة ما يؤدي إلى زوالها، وقد تم الانتقال من النظر إلى المنظمة من الجانب المادي و التقني إلى الجانب الثقافي، لأن المنظمة هي في تفاعل دائم مع محيطها تؤثر و تتأثر به خاصة من جانب القيم التنظيمية و المعتقدات و الممارسات.

فشل المداخل الكلاسيكية في إيجاد الحلول للمشاكل المتكررة للمنظمات خاصة المشاكل اللامادية أدى الى ظهور الثقافة التنظيمية كمفسر لمشاكل المنظمات الحديثة، فقد أصبحت الإمكانيات المادية، و التقنية غير كافية لنجاح المنظمات الحديثة، و إنما صار وجود ثقافة تنظيمية قوية ضرورة حتمية لنجاح أي منظمة، و هذا في وجود مورد بشري كفء يوافق ثقافة المنظمة ويساهم في تحقيق أهدافها في وقت و جهد أقل و كفاءة و مردودية عاليتين.

فبعد أن كان المورد البشري(العامل) ينظر إليه في المدارس الكلاسيكية على أنه عبء على المنظمة، أصبح في التفكير الإداري الحديث أهم مورد بها يساهم في تطور المنظمة، وتحقيق أهدافها المسطرة، فهذا المورد البشري يصعب تقليده فهو ليس بضاعة تشتري أو آلة أو تقنية يتم استيرادها، ففوة أي منظمة هي في قوة مواردها البشرية، لذا وجب على المنظمة الإهتمام بعملية

استقطاب المورد البشري و تطوير إمكانياته من خلال التكوين و التدريب و كذا المحافظة عليه من خلال المكافآت والحوافز المادية منها أو المعنوية.

لكل مورد بشري بالمنظمة أهداف يسعى لتحقيقها و غايات يسعى للوصول لها قد تتوافق هذه الأهداف مع أهداف المنظمة المرسومة مسبقا، و قد تتعارض معها ، ففي الحالة الأولى ينصهر المورد البشري داخل المنظمة، و يكون عنصرا إيجابيا يساعد في تحقيق الأهداف ،أما إذا كان هناك تعارض بين أهدافه و أهداف المنظمة فسيحاول كل من المورد البشري من جهة و المنظمة من جهة أخرى فرض نفسه على الآخر، ما قد يؤدي إلى الصراع و يؤثر بالسلب على سيرورة المنظمة، لأن لكل مورد بشري استراتيجيته الخاصة به، و التي تضمن له إشباع رغباته وتحقيق أهدافه.

و لدراسة العلاقة بين الثقافة التنظيمية و البعد الإستراتيجي للمورد البشري قمنا بهذه الدراسة، حيث قسمنا الدراسة إلى جانبين أحدهما نظري، و الآخر ميداني و كل جانب يكمل الآخر، وقد تضمنت دراستنا خمسة فصول مقسمة كما يلي:

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة الذي تطرقنا فيه إلى أسباب إختيار الموضوع، أهمية الدراسة، أهداف الدراسة، الإشكالية، فرضيات الدراسة ، تحديد المفاهيم، المقاربة النظرية، الدراسات السابقة وفي الأخير صعوبات الدراسة.

الفصل الثاني : كان مخصصا للثقافة التنظيمية تطرقنا فيه في البداية إلى تعريف الثقافة التنظيمية ،ثم خصائص وسمات الثقافة التنظيمية ،ثم أبعاد الثقافة التنظيمية لنصل إلى أهمية الثقافة التنظيمية و مكونات الثقافة التنظيمية والعوامل المحددة لثقافة المنظمة ،و في الأخير أنواع الثقافة التنظيمية.

الفصل الثالث : كان بعنوان المورد البشري و التنظيم و الذي تطرقنا فيه في البداية إلى تعريف المورد البشري، ثم لماذا جاء الإهتمام بالفرد كمورد بشري ثم المداخل النظرية لمفهوم المورد البشري و بعدها مفهوم التنظيم و التنظيم في النظريات السوسيولوجية و التنظيم و العقلنة وصولاً إلى التحليل الاستراتيجي و التنظيم ثم التنظيم و الثقافة و أخيراً التنظيم ونسق الفعل.

الفصل الرابع : تم فيه عرض الإجراءات المنهجية للدراسة و قد تضمن هذا الفصل : مجالات الدراسة و منهج الدراسة ثم أدوات جمع البيانات المستخدمة في الدراسة و أخيراً العينة المستخدمة للدراسة.

الفصل الخامس : كان مخصصاً لعرض وتحليل النتائج الميدانية و قد تم فيه تحليل البيانات وتفسير النتائج على ضوء فرضيات الدراسة لتختتم الدراسة بخلاصة عامة.

الباب الأول

الباب الأول :

الإطار المنهجي و النظري للدراسة

الفصل الأول

الفصل الأول :

الإطار المنهجي للدراسة

1. أسباب اختيار الموضوع

2. أهمية الدراسة

3. أهداف الدراسة

4. الإشكالية

5. فرضيات الدراسة

6. تحديد المفاهيم

7. المقاربة النظرية

8. الدراسات السابقة

9. صعوبات الدراسة

1. أسباب اختيار الموضوع

كل بحث علمي له أسباب تجعل الباحث يقوم به معتمداً على تصوره حول الظواهر الاجتماعية وعلى رصيده العلمي، كما أن أهمية موضوع البحث و تشعباته تجعل الباحث يدرسه ويتعمق فيه خاصة أن موضوع الثقافة موضوع حديث يحرك فينا دائماً التساؤل و البحث والتفكير، كما أن العنصر البشري يعتبر من أهم الركائز الأساسية لكل منظمة من حيث الإنتاج و التنافس والإبتكار. وهناك أسباب أدت إلى إختيار هذا الموضوع منها أسباب ذاتية و أخرى موضوعية:

الأسباب الذاتية:

1) الموضوع جدير بالدراسة بحكم علاقته المباشرة بالمنظمة.

2) رغبة الباحث في دراسة موضوع الثقافة لما له من أهمية كبيرة.

الأسباب الموضوعية:

1) علاقة موضوع البحث بتخصص علم إجتماع المنظمات والرغبة في إضافات علمية لميدان العلوم الاجتماعية.

2) إعتبار الموضوع من المواضيع المهمة و الحديثة فيما يخص الجانب الإداري وإدارة الموارد البشرية.

3) معرفة المفهوم الحقيقي للثقافة التنظيمية و علاقتها بالأفراد داخل المنظمة.

2. أهمية الدراسة :

أُجريت هذه الدراسة بالمؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز و بهذا تكون أهمية البحث سوسيولوجية و كذلك اقتصادية، فمن الناحية السوسيولوجية تأتي أهمية هذه الدراسة في استعمال نظريات التنظيم

المختلفة، و كذا المقاربات النظرية كالبنائية الوظيفية و التحليل الاستراتيجي والمقاربة الثقافية في محاولة تفسير و فهم العلاقة التفاعلية بين ثنائية المنظمة والموارد البشري . إضافة إلى دراسة العلاقات الاجتماعية التي تنشأ داخل المنظمة سواء في إطارها الرسمي (جماعة العمل) أو في إطار غير رسمي كالتعاون والتضامن ، وهذا لأن المورد البشري هو الحلقة الرئيسية في المنظمة لذا وجب الإهتمام بالعوامل المحيطة به، والمؤثرة فيه والتي يمكنها أن تؤثر على أدائه داخل المنظمة.

أما من الناحية الإقتصادية تساهم هذه الدراسة في زيادة معرفة العلاقة بين المؤسسة الإقتصادية والموارد البشري، قصد رفع فاعلية المؤسسة و جعلها تتكيف مع محيطها ما يساعدها على البقاء والإستمرار، لأن فهم المورد البشري واستراتيجيته مهم جدا لأي منظمة.

3. أهداف الدراسة.

- (تهدف هذه الدراسة إلى:
- (التعرف على واقع المورد البشري داخل المنظمة الجزائرية ومعرفة علاقته بالمنظمة عامة وبتقافتها التنظيمية خاصة ومدى تأثيره بها و تأثيره عليها،
- (الإستغلال الجيد لنظريات التنظيم في تفسير وفهم المشكلات التنظيمية.
- ✓ التعرف بالثقافة التنظيمية و بأبعادها المختلفة.
- ✓ التعرف بالموارد البشري و بالتنظيم.
- ✓ إيجاد العلاقة بين المفاهيم النظرية والواقع العملي.
- ✓ إبراز أهمية الرقابة والمشاركة في إتخاذ القرارات لتحقيق استقرار المنظمة.
- ✓ معرفة أثر الهيكل التنظيمي على التزام المورد البشري داخل المنظمة.

4. الإشكالية:

تميزت السنوات الأخيرة بسرعة المتغيرات العالمية التي تعمل في ظلها المنظمات على اختلافها و تنوعها ، و مع كثرة و تعدد الدراسات و الأبحاث التي شملت المنظمات ظهرت مفاهيم جديدة انتقلت بالإدارة من الأساليب التقليدية إلى أساليب حديثة تهتم بالجانب الثقافي و الإجتماعي للمورد البشري ، فلم تعد الأساليب التقليدية قادرة على مجابهة التحديات الجديدة والتكيف مع المتغيرات العالمية ، وتوجه الإهتمام بالبيئة الخارجية بعدما كان الإهتمام سابقا منحصرًا على البيئة الداخلية للمنظمة فقط. فظهر مفهوم الثقافة التنظيمية في بداية الثمانينيات كمفهوم حديث؛ حيث أصبحت كل منظمة تتميز بثقافتها الخاصة بها، و التي تميزها عن غيرها و هي تتمثل في مختلف الجوانب الملموسة للمنظمة بالإضافة إلى الافتراضات و المبادئ التي تمكن الأفراد من تكوينها حول المنظمة التي ينتمون إليها، من أجل تحقيق الانسجام الداخلي و التكيف مع البيئة الخارجية.

ومع التطور الحاصل في الأفكار و المفاهيم في مجال علم الاجتماع خاصة ما تعلق منه بعلم اجتماع المنظمات، و الإدارة تغيرت النظرة للمنظمة، و عناصرها فبعد أن كان الفرد آخر اهتمامات المنظمة التي كان جل اهتمامها ينصب حول الجانب المادي و اعتبار الفرد آلة ؛ أصبح الآن أهم مورد على الإطلاق، فهو المورد الذي يصعب تقليده فكل المنظمات الطامحة في التفوق والتميز أصبحت تبحث عن المورد البشري المميز الذي يعطيها القيمة المضافة.

تختلف نظرة المورد البشري للعمل و للمنظمة، فقد يكون هناك توافق بين أهداف المورد البشري و أهداف المنظمة و هذا ما ينتج عنه انسجام، و توافق، كما قد يكون هناك اختلاف بين أهدافه وأهداف المنظمة و هذا ما ينتج عنه صراع .

و من خلال هاته الوضعية تعمل المنظمات على بناء ثقافة تنظيمية قوية تحقق من خلالها أهدافها وفق استيرراتيجية تسعى من خلالها لاحتواء المورد البشري ، و في نفس الوقت يعمل المورد البشري على محاولة بناء إستيرراتيجية خاصة به من أجل تحقيق أهدافه و غاياته داخل المنظمة .

و باعتبار الثقافة التنظيمية مجموعة من المركبات أهمها الممارسات، و المعتقدات ،القيم التنظيمية إضافة إلى جماعة العمل، تسعى المنظمة إلى التعامل مع هذه الأبعاد وفق ما يخدم أهدافها و سياساتها المسطرة سابقا، فنجد أن أسلوب إنجاز العمل يكون محددا مسبقا من طرف المنظمة وهذا لعدم الاخلال بتحقيق الأهداف، كما تتجه المنظمة إلى عملية التكوين قصد تطوير المهارات، وتدارك النقائص إضافة إلى تفعيل عمليات التحفيز للوصول إلى أعلى درجات الدافعية نحو العمل، كما أن المنظمة تسعى لمشاركة أفرادها في عملية اتخاذ القرار قصد تعزيز مكانة المورد البشري داخل المنظمة، رغم هذا فهي لا تتخلى عن وظيفتها في عملية مراقبة الأداء.

يعد أسلوب العمل ضمن جماعة العمل من أوليات المنظمة ؛حيث تسعى إلى تقوية الاتصال بين أفراد جماعة العمل، كما يساهم العمل وفق هذا الأسلوب إلى تقوية علاقات التضامن، و التعاون والإنسجام و التخفيف من التوتر و الخلافات.

يلجأ المورد البشري بصفته فاعلا في التنظيم (فرد أو جماعة) إلى استيرراتيجيات مختلفة من أجل تحقيق أهدافه، مستغلا ما يملك من مؤهلات علمية و مهارات شخصية تمكنه من توسيع منطقة الشك (الارتياب) قصد كسب نوع من السلطة، فهذه الاستيرراتيجية التي يتبناها المورد البشري لا تسمح له الإخلال بالجانب الرسمي للمنظمة و نظامها الداخلي؛ حيث يلتزم الفرد بتطبيق القوانين و الإنضباط واحترام القواعد الداخلية .

وضمن هذه الوضعية التنظيمية التي أنتجت مجموعة من التجاذبات بين التنظيم بثقافته وقواعده و إجراءاته الرسمية من جهة ومن جهة أخرى المورد البشري كفاعل (فرد أو جماعة) جاءت هذه الدراسة للإجابة عن الإشكالية الآتية:

هل استراتيجية الفعل التنظيمي للمورد البشري تتحقق في ظل الثقافة التنظيمية ؟

الأسئلة الفرعية :

1. كيف يتعامل المورد البشري على اختلاف مؤهله العلمي مع المعتقدات و الممارسات داخل المنظمة؟
2. هل تؤثر جماعة العمل على الولاء التنظيمي للمورد البشري ؟
3. هل يمكن للمنظمة أن تفرض قيمها التنظيمية على قيم العمل للمورد البشري ؟

5. فرضيات الدراسة :

الفرضية الرئيسية:

تتحقق استراتيجيات الفعل التنظيمي للمورد البشري في ظل الثقافة التنظيمية.

الفرضيات الفرعية:

1. تعمل المعتقدات و الممارسات داخل المنظمة على فرض نفسها على المورد البشري باختلاف

مؤهله العلمي.

2. تساهم جماعة العمل في تغيير نظرة المورد البشري للمنظمة واحترامه للقوانين ما يزيد في ولائه

التنظيمي.

3. تستطيع المنظمة أن تفرض قيمها التنظيمية على المورد البشري.

الجدول رقم 01: التحليل المفهومي لمتغيرات الدراسة

المتغير	الأبعاد	المؤشرات
الثقافة التنظيمية	المعتقدات و الممارسات	أسلوب انجاز المهام
		التكوين
		نوعية العمل
		التحفيز
	جماعة العمل	العمل ضمن جماعة العمل
		العلاقة بالزملاء
		الاتصال داخل جماعة العمل
	القيم التنظيمية	إتخاذ القرار
		تقديم المقترحات
		الحرية في طرح الافكار
		الرقابة في العمل
البعد الاستراتيجي للمورد البشري	قيم العمل	إحترام الوقت
		إحترام وتطبيق القوانين
		النظرة للعمل
	الولاء التنظيمي	دور المؤسسة في المجتمع
		سبب الالتحاق بالمهنة
		الشعور بالفخر للانتماء للمؤسسة
		الولاء للمؤسسة
	المؤهل العلمي	ثانوي
		جامعي

6. تحديد المفاهيم :

1.6. الثقافة التنظيمية :

اختلف العلماء و الباحثون في تعريف الثقافة التنظيمية ، وتتكون الثقافة التنظيمية من كلمتين وهما كلمة الثقافة و كلمة التنظيمية ، و لفهم معنى الثقافة التنظيمية يجب أن نعرف أولاً الثقافة.

الثقافة:

يعتبر العالم الأمريكي ادوارد تايلور (Edward Tylor) أول من استخدم مصطلح الثقافة ووضع لها تعريفاً في كتابه " الثقافة البدائية " عام 1871 ؛حيث عرف الثقافة على أنها " ذلك الكل المعقد الذي يشمل المعرفة والعقيدة والفن والأخلاق والقانون والعادة، وأية قدرات يكتسبها الإنسان كعضو في المجتمع "¹؛حيث يرى ادوارد تايلور أن الإنسان لا يعيش بمعزل عن مجتمعه و بذلك فهو يتعلم و بصفة دائمة ومستمرة من محيطه بطريقة مباشرة أو غير مباشرة.

و يعرفها هوفستد (Geert Hofstede) بأنها : "البرمجة الذهنية الجماعية التي تميز جماعة معينة من الأفراد عن بقية المجموعات الأخرى".²

و بتعريف آخر هي " ثمرة كل نشاط محلي نابع عن البيئة ومعبر عنها أو مواصل لتقاليدها في هذا الميدان أو ذاك "³.

وأشار مالك بن نبي إلى أن الثقافة هي : " مجموعة من الصفات الخلقية والقيم الاجتماعية التي تؤثر في الفرد منذ ولادته وتصبح بشكل لا شعوري العلاقة التي تربط سلوكه بأسلوب الحياة في الوسط الذي ولد فيه وبذلك تكون الثقافة هي المحيط الذي يشكل فيه الفرد طباعه وشخصيته ".⁴

¹ محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل، الأردن، 2008، ص.309.

² الزهرة بلقاسم بغداد جلاب، أثر الثقافة التنظيمية على إدارة التغيير حالة منظمة كهرباء اربد، ماجستير إدارة أعمال، جامعة اليرموك، الأردن، 2009، ص.14.

³ عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الاستراتيجية - إدارة جديدة في عالم متغير، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص.198.

⁴ مالك بن نبي، مشكلة الثقافة، دار الفكر العربي، بيروت، 1971 ، ص. 10.

تعريف الثقافة التنظيمية:

يعرف نيستروم (Nystrom) الثقافة التنظيمية على أنها "مجموع القيم المعايير والمعتقدات والافتراضات التي يعتنقها المشاركون، و التي تتصف بها الحياة التنظيمية ويمكن قياسها عمليا من خلال إدراك الأفراد في المنظمة".¹

أما هوفستد فيشير إلى أن الثقافة التنظيمية هي: " التجميع أو التكوين المبرمج للعقل الذي يتميز به أعضاء المنظمة بعضهم عن البعض الآخر".²

و يرى القريوتي بأنها "الافتراضات و القيم الأساسية التي تطورها جماعة معينة ، من أجل التكيف والتعاون مع المؤثرات الخارجية و الداخلية ،و التي يتم الاتفاق عليها وعلى ضرورة تعليمها للعاملين الجدد، ومن أجل إدراك الأشياء و التفكير بها بطريقة معينة تخدم الأهداف الرسمية".³

و يعتبر تعريف ادغار شاين (Edgar Schein) للثقافة التنظيمية من أشمل التعريفات وأكثرها الماما حيث عرفها بأنها: " نمط من الافتراضات الأساسية مبتدعة أو مكتشفة أو مطورة من قبل جماعة كما تعلمتها من خلال التلاؤم مع مشكلات العالم الخارجي، وضرورة التلاؤم الداخلي التي أثبتت صلاحيتها لكي تعتبر قيمة، ويجب تعليمها للأعضاء الجدد في المنظمة باعتبارها طرقا صحيحة للإدراك والتفكير والإحساس فيما يتعلق بتلك المشكلات".⁴

¹ ندرسون نيل، الإدارة النشطة الابتكار و التغيير (دليل انتقادي للمنظمات) ، ترجمة محمود حسن حسين، الرياض، دار المريخ للنشر، 2004، ص. 209.

² Hofstede Geert: Cultures, Consequences of International Differences in WorkRelated Values, Beverly Hills, California, 1980,p.98.

³ محمد قاسم القريوتي ، السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة ، دار الشروق، عمان، 2004، ص. 151.

⁴ عادل محمود الرشيد، الثقافة التنظيمية في منظمات الأعمال الأردنية، استخدام منهجية هو فستيد المستندة إلى إدراك العاملين لممارسات العمل، أبحاث اليرموك، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 20، العدد 3 (ب)، الأردن، 2004، ص. 1647.

و من خلال تعريف شاين يتبين لنا أن المنظمة لها مهمتان أساسيان : هما التأقلم الخارجي والاندماج الداخلي للمجموعة البشرية الموجودة في المنظمة.

كما يرى ويليام أوشي (William Ouchi) أن "الثقافة التنظيمية تتألف من مجموعة من الرموز والطقوس والأساطير التي تنتقل من خلالها القيم والمعتقدات التنظيمية إلى العاملين في المنظمة، فيكون إيمان عاملها بها إيماناً كاملاً، ومثل هذه الطقوس التي تعطي التجريدية معناها وتكسبها حيويتها، بطريقة يتفهمها العامل المستجد، وتترك في نفسه أطيّب الأثر".¹

كما عرف عبد السلام أبو قحف الثقافة التنظيمية على أنها : "مجموعة القيم والمبادئ والمعايير والمعتقدات التي تحكم إطار العمل وسلوكيات الأفراد".²

و "تمثل ثقافة المنظمة الإطار العام لتصرفات وسلوكيات أعضاء المنظمة وتؤثر على أدائها وخلق الإبداعات بها، إنها تركز على احتياجات العاملين و النظر إليهم كأعضاء في أسرة واحدة يتوجب على رب تلك الأسرة الاهتمام بها وإيجاد القيم والأهداف المشتركة بينهم وترسيخ معايير أداء متميزة وتوفير قدر من الاحترام وإتاحة المجال لهم للمشاركة".³

ويعرفها مصطفى محمود أبو بكر: "أنها انعكاس لثقافة المجتمع من خلال القيم والعادات والأعراف الاجتماعية السائدة في بيئة المنظمة، وهذا ما يبرر تعدد ثقافات المنظمات كبيرة الحجم والمنظمات متعددة الجنسيات نتيجة تعدد ثقافات المجتمع الذي تتعامل فيها".⁴

و يمكن أن نعرف الثقافة التنظيمية على أنها "مجموعة مشتركة من المعتقدات والقيم والمدرجات التي تشكل انطباعات وترسخ اتجاهات، ويترتب عليها سلوكيات تشكل القواعد الأساسية لأداء العاملين

¹ أحمد عارف ملحم، الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية في الأردن، رسالة دكتوراه في الإدارة التربوية جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن، 2003، ص.18.

² عبد السلام أبو قحف، إدارة الأعمال الدولية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2002، ص.243.

³ ضيف الله بن عبد الله النفعي، الإبداع من أجل التطوير الإداري في الأجهزة الحكومية لمدينة الرياض، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، الاقتصاد والإدارة، مجلد 17، العدد 1، 2003، ص.11.

⁴ مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، مصر، 2006، ص.78.

في المنظمات وفق أسس الفاعلية والكفاءة، كعناصر تدعم الأداء الجيد إذا كانت الثقافة التنظيمية السائدة تشجع على ذلك، فقد اكتسب مصطلح الثقافة التنظيمية بريقه كعامل مؤثر في توجهات المنظمات وتطور أو تخلف مستوى أدائها.¹

التعريف الإجرائي للثقافة التنظيمية :

يمكن أن نعرف إجرائيا الثقافة التنظيمية أنها مجموع القيم التنظيمية والمعتقدات و الممارسات التي تعمل المنظمة على نقلها إلى العمال و الحرص على الالتزام بها لتكون مرجعا لهم قصد اندماجهم مع بيئتهم الداخلية و هذا ما يؤدي إلى قوة المنظمة وتطورها و تكيفها مع بيئتها الخارجية.

2.6. القيم التنظيمية:

يعتبر مفهوم القيم التنظيمية من المفاهيم التي نالت اهتمام المفكرين و الباحثين في علم الاجتماع، و هذا لعلاقة هذا المفهوم بالفعل الإنساني، فقد تكلم إميل دوركايم عن القيم و ربط الضمير الجمعي بالمثاليات الاجتماعية.

وقد ذهب تالكوت بارسونز في نفس الاتجاه حين أكد " على أن السلوك الإنساني يجب أو يمكن فهمه في ألفاظ القيم المقبولة من الإنسان ؛حيث يؤكد على أن القيم كعناصر أساسية للفعل والتي تفسر العلاقة بين الوسيلة والغاية."²

و القيم التنظيمية هي أيضا "عنصر أساسي من ثقافة أي منظمة فهي قواعد تمكن الفرد من التمييز بين الخطأ والصواب، و المرغوب و غير المرغوب ،وبين ما يجب أن يكون و ما هو كائن، أي كمرشد ومراقب للسلوك الإنساني لأنه يزود برؤية عن اتجاهات الأفراد و طبيعة ثقافة المؤسسة"³.

و عليه فالقيم التنظيمية لها دور الموجه لسلوك العاملين في بيئات العمل المختلفة و في مختلف الظروف التنظيمية.

¹ صالح بن سعد المربع، القيادة الإستراتيجية ودورها في تطوير الثقافة التنظيمية في الأجهزة الأمنية، دراسة ميدانية مقارنة على المديرية العامة للجوازات ومديرية الدفاع المدني، رسالة دكتوراه في العلوم الأمنية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2008، ص.45.

² محمد أحمد، علم اجتماع القيم، مصر، دار المعرفة الجامعية، 2002، ص.94.

³ أحمد بوشنافة، و أحمد بوسهمين، أهمية البعد الثقافي واثره على فعالية التسير، ملتقى دولي حول التسير الفعال في المؤسسات الاقتصادية، جامعة المسيلة، ص.3.

3.6. المعتقدات و الممارسات :

المعتقدات هي "عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل و الحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وطريقة إنجاز الأعمال و المهام التنظيمية، و من هذه المعتقدات نجد المشاركة في عملية صنع القرارات، و المساهمة في العمل الجماعي و أثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية"¹.

4.6. جماعة العمل:

أدت التغيرات السريعة في مناخ المنظمات إلى الاهتمام بجماعة العمل و هذا قصد تحقيق لهداف المنظمة من جهة، و أهداف أفرادها من جهة أخرى. إن بناء فرق العمل بطريقة فعالة تحقق أهداف المؤسسة والفرد. و نحاول في هذا المبحث عرض فوائد بناء فرق العمل في المؤسسات من خلال عدة عناصر.

تم تعريف جماعة العمل على أنها "عدد صغير من الأفراد تكمل مهارات كل منهم مهارات الآخرين وملتزمون بتحقيق غاية مشتركة وأهداف أداء، ومنهج يعتبرون أنفسهم مسئولين أمام بعضهم بشكل متبادل"².

و تعرف أيضا على أنها "مجموعة من الأفراد يعملون مع بعضهم لأجل تحقيق أهداف محددة ومشاركة، والبعض يعرف الفريق على أنه " مجموعة من الأفراد ذوي الأدوار الوظيفية المختلفة والذين يشتركون في الالتزام نحو عمل معين ويتعاونون من أجل تحقيق أهدافه"³.

فجماعة العمل هي "عدد من الأفراد لهم مجموعة مشتركة الأهداف يعملون على تحقيقها ويتوفر من الانسجام بينهم لوجود صفات مشتركة في الخلفية الثقافية أو التعليمية ، أو الحالة الوظيفية، ويتوفر بينهم التفاعل والمشاركة ويكون العمل بصورة مستقلة عن التنظيم الرسمي للمؤسسة أو مرتبط به"⁴.

¹محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، عمان، الأردن ، دار وائل، 2003، ص.312.

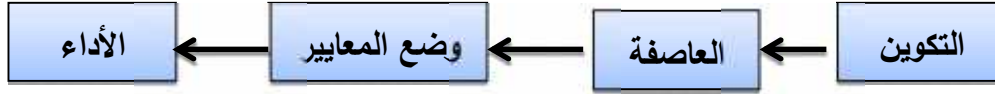
²جنيفر جوي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، ترجمة علا أحمد إصلاح، مجموعة النيل العربية، الطبعة الأولى، 2008، ص. 260.

³عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية ، ط1، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع ، 2005، ص. 201.

⁴محمد الصيرفي، إدارة العمل الجماعي، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، الطبعة الأولى، 2008، ص.11.

و يهدف بناء جماعة العمل إلى التأثير الإيجابي في العلاقات بين الأفراد بهدف رفع أدائهم نحو الأفضل وتوجيه جهودهم نحو المهام الموكلة إليهم للوصول إلى تحقيق أهداف المؤسسة .

تمر عملية بناء جماعة العمل بعدة مراحل، نلخصها في الشكل الآتي¹



شكل رقم 01 : مراحل بناء جماعة العمل

5.6. المورد البشري:

يجب أن نفرق بين الفرد كعضو في المجتمع، وبين كونه مورد بشري ويقصد بالموارد البشري هو : " جميع العاملين في مؤسسة ما، ويكون مجال الاهتمام هنا مجموع طاقتهم واستعداداتهم وقدراتهم ومعارفهم ومهاراتهم وقيمهم واتجاهاتهم وخصائصهم الديموغرافية"².

و"المورد البشري هو بالدرجة الأولى طاقة ذهنية وقدرة فكرية ومصدر المعلومات والاقتراحات والابتكارات وعنصر فاعل وقادر على المشاركة الايجابية بالفكر والرأي ، فالمورد البشري هو أهم عناصر العمل والإنتاج ، فعلى الرغم من أن جميع الموارد المادية (رأس المال ، الموجودات ، التجهيزات) ذات أهمية ، إلا أن الموارد البشرية تعتبر أهمها ، ذلك لأنها هي التي تقوم بعملية الابتكار والإبداع ، وهي التي تصمم المنتج وتشرف على تصنيعه ورقابة جودته ، وهي التي تسوقه ، وتستثمر رأس المال وهي المسؤولة عن وضع الأهداف والاستراتيجيات ، فبدون هذه الموارد البشرية الجيدة والفعالة لا يمكن أداء هذه الأمور بكفاءة، ولن تتمكن أية مؤسسة من تحقيق أهدافها ورسالتها"³.

¹جنيفر جوي وآخرون ، ترجمة علا أحمد إصلاح ، تنمية الموارد البشرية، ط 1، مجموعة النيل العربية، 2008، ص. 252.

²عبد الباري ابراهيم درة و آخرون، دور النقابات و الجمعيات المهنية في تنمية الموارد البشرية،الأردن، مركز المنار، 2006، ص 9.

³عمرو صفي عقيلي، ادارة الموارد البشرية المعاصرة-بعد استراتيجي، دار وائل للنشر و التوزيع ،عمان ط1 2005، ص 11.

بإطلاعنا على مختلف التعاريف لمصطلح الموارد البشرية يمكننا تناول تعريف منصور أحمد منصور الذي يرى أن الموارد البشرية: "هي مجموعة الأفراد والجماعات التي تكون المؤسسة في وقت معين، ويختلف هؤلاء الأفراد فيما بينهم من حيث تكوينهم، خبرتهم، سلوكهم اتجاهاتهم وطموحهم، كما يختلفون في وظائفهم، مستوياتهم الإدارية وفي مساراتهم الوظيفية"¹

التعريف الإجرائي للمورد البشري:

المورد البشري هو ذلك الفرد الذي تلقى جانباً من المعرفة الذهنية أو المهارات التي تساعده على تأدية المهام الموكلة له والمساهمة بذلك في تحقيق أهداف المنظمة.

6.6. الفعل الاجتماعي:

يعتبر ماكس فيبر (M. Weber) وتالكوتبارسونز (T.Parsonse)، العالمان الأكثر اهتماماً بمفهوم الفعل الاجتماعي، فنجد ماكس فيبر يحدد مفهوم الفعل الاجتماعي حيث يقول " أن الفعل الإنساني هو فعل اجتماعي بقدر ما يدخل في الحساب سلوك الآخرين وبمقدار ما يتأثر بهم في مجراه، وذلك من جراء واقع الدلالة الذاتية التي يعلقها الفرد بهذا الفعل أو الأفراد الذين يتصرفون"² وهنا نجد أن "ماكس فيبر يقدم أكثر من معايير أو مؤشرات لكي تحدد الصفة الاجتماعية للفعل"³. كما يعرف ماكس فيبر الفعل الاجتماعي " بأن أي فعل إنساني، هو اجتماعي بمقدار ما يدخل في الحساب سلوك الآخرين، وبمقدار ما يتأثر بهم في مجراه، وذلك من جراء واقع الدلالة الذاتية التي يعلقها بهذا الفعل الفرد أو الأفراد الذين يتصرفون"⁴.

¹ منصور أحمد منصور ،المبادئ العامة في إدارة القوى العاملة ، دار المطبوعات ، 1979، ص.5.

² خالد محمد ، مدخل إلى علم الاجتماع، ط2 ، الجزائر، دار الجسور ، 2015، ص.44.

³ نفس المرجع، ص. 44.

⁴ غي روشيه،مدخل إلى علم الاجتماع العام الفعل الاجتماعي، ط 1، ترجمة مصطفى دندشلي، المؤسسة العربية للدراسات والنشر ، 1983، ص 29.

و يرى تالكوتبارسونز أن " الإطار المرجعي للفعل الاجتماعي في رأيه ينطوي على الفاعل و الموقف وتوجيه الفاعل إزاء الموقف؛ حيث أن محور نظريته هو توجيه الفاعل وهنا نميز بين عنصرين توجيهيين هما: التوجيهات الدافعية و التوجيهات القيمة"¹.

الشكل التالي يوضح النموذج الوظيفي لنسق الفعل².

الوسائل	تحقيق الغايات
الداخلي	تحقيق الأهداف
الخارجي	التكامل
	التكيف
	الكمون المحافظة على النمط)

الشكل رقم 02: النموذج الوظيفي لنسق الفعل

المصدر : حسين زبييري: النقابات المستقلة في الجزائر، رسالة دكتوراه، ، جامعة الجزائر 2 ، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية ، سنة 2012.

7.6. الولاء التنظيمي:

الولاء التنظيمي استعداد الفرد على بذل درجات عالية من الجهد لصالح التنظيم، والرغبة

القوية في البقاء في التنظيم، وقبول القيم والأهداف الرئيسية للتنظيم"³.

¹ياس خضير البياتي، النظرية الاجتماعية جذورها التاريخية ورواها ، ليبيا ، دار الكتب الوطنية، 2002، ص.125.
²حسين زبييري، النقابات المستقلة في الجزائر، رسالة دكتوراه، ، جامعة الجزائر 2 ، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، 2012، ص 22.

³العزاوي نجم عبد الله وجواد عباس حسين، الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان ،الأردن ،2010، ص. 426.

كما عرفه التو وهريبنك (Herbiniak, Allutto) على أنه عدم الاستعداد لترك المنظمة بسبب الأجور، أو الوضع الوظيفي، أو الحرية المهنية، أو علاقات الصداقة¹.

و يرى جورج George بأن "الولاء التنظيمي هو حالة وجدانية، وذو أبعاد مختلفة، ولكن مترابطة ومن الصعب تحديد العنصر الأقوى أثراً، ولكن من المؤكد تأثيره الكبير على تصرفات العامل، وعلى مشاعره واعتقاداته حيال العمل بالمؤسسة، وعلى مدى استمراره في عمله أو التخلي عنه"².

8.7. قيم العمل :

قيم العمل هي "مجموعة المبادئ و التعاليم و الضوابط الأخلاقية و المهنية التي تحدد سلوك الإداري وترسم له الطريق الذي يقوده إلى أداء واجبه الوظيفي و دوره في المنظومة الإنتاجية التي ينتمي إليها وهي إلى جانب ذلك السياج المنيع الذي يحميه من الخطأ، و يحول بينه و بين ارتكاب أي عمل يخالف ضميره أو يتنافى مع مبادئه"³.

كما تعرف قيم العمل على أنها "مجموعة القواعد و المعايير الموجهة لسلوك الفرد داخل عمله أو فيما يتعلق بالنشاط المهني الذي يمارسه ليستطيع أن يعيش من خلال سلوكه و تصرفاته و ما ينبغي له أن يفعل و ما لا ينبغي له أن يفعل"⁴.

¹الرواشدة خلف سليمان، صناعة القرار المدرسي والشعور بالأمن والولاء التنظيمي، ط1، دار ومكتبة الحامد، عمان، الأردن، 2007، ص.86.

²حمدان دانا لطفي، العلاقة بين الحرية الأكاديمية والولاء التنظيمي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية بكلية الدراسات العليا في جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين، 2008، ص.30-31.

³منار منصور، قيم العمل و علاقتها بالإبداع الإداري لدى الإداريين بجامعة الطائف-دراسة ميدانية،مجلة كلية التربية، جامعة الازهر، العدد167، الجزء الأول، 2016، ص. 323.

⁴سعود بن مبارك البادري و آخرون، قيم العمل و علاقتها بالتوافق المهني عينة من موظفي وزارة التربية و التعليم بسلطنة عمان، المركز الوطني للتوجيه المهني، دائرة الدراسات و الدعم الفني، قسم البحوث، عمان، 2015، ص. 8.

7. المقاربة النظرية:

يعتبر الفكر البنائي الوظيفي من بين الاتجاهات في النظريات الاجتماعية، وظهرت الملامح الأولى لهذا الفكر منذ عهد الفلسفة الاغريقية، وبعدها نجد مظاهر هذا الفكر في الفلسفة العربية الإسلامية عند ابن خلدون الذي استعمل مفهوم البناء، وقدم فكرة بنية المجتمعات العربية التي اعتبرها بدوية و حضرية. وتحدث عن حركية تحولها من حالة البداوة إلى حالة الحضارة وعن علم العمران البشري مثل مفاهيم الأخلاق والسلطة والاقتصاد والمعرفة وأعطى تحليلاً لدورها ووظيفتها.

ظهر هذا الإتجاه في الدراسات والأبحاث المهمة بعلم الإنسان خاصة المرتبطة بموضوع الثقافة أو ما يعرف بعلم الأنثروبولوجيا الثقافية، ويعرف هذا الإتجاه بأنه " النزعة أو المدرسة البنائية الوظيفية للثقافة و المجتمع، وهي التي تهتم بوصف وتحليل الشكل البنائي أي الصور والعلاقات ذات الطبيعة العامة دون الاهتمام بالاختلافات الضئيلة أو نوعية الأفراد الذين تنشأ بينهم هذه العلاقات"¹، وفي الدراسات الأولى للمؤسسين الأوائل مثل إميل دوركايم، وهيربرت سبنسر عرف هذا الاتجاه بالنظرية البنائية.

و النظرية البنائية الوظيفية هي " البناء الاجتماعي يتكون من مجموعة أنظمة مترابطة بنائياً ووظيفياً؛ حيث يتكون النظام من مجموعة أنساق ويتكون النسق من مجموعة أنماط. وهذا الاتجاه يركز على التوازن الاجتماعي وثبات المجتمع"². وكذلك نجد أن هذه المقاربة النظرية توضح آلية مهمة في التحليل الفهمي " كما توضح مكونات الظواهر العامة لكي تصل إلى أجزائها الصغيرة. فهي تدرس البناء والمؤسسات والأنظمة والأنساق والفعل الاجتماعي والوظيفة

¹ على الحوت، النظرية الاجتماعية اتجاهات أساسية، مالطا، منشورات القا، 1998، ص. 94.

² ياس خضير البياتي، مرجع سبق ذكره ، ص. 132.

والتنظيمات الاجتماعية. وتستخدم مفهوم التوازن والتضامن لتفسير كيف يستمر النظام الاجتماعي في الوجود¹

تعتمد هذه النظرية على مقارنة من محورين:

المحور الأول: بنائي ويتضمن عرض وتفسير مكونات البناء الاجتماعي الذي يتألف من نظم (اجتماعية، سياسية، إقتصادية، ثقافية، عينية،.... إلخ) وكل نظام يتشكل من أنساق والتي بدورها تتألف من أنماط السلوك الاجتماعي. والذي يربط البناء كله هو " النظام".

المحور الثاني: وظيفي وهي دراسة الوظائف الاجتماعية للظواهر و الوقائع وما لها من تبعيات وآثار وما ينتج عنها من معطيات في كل نسق خلال علاقته بالأنساق الأخرى.²

ويضيف روبرت ميرتون في ما يخص معرفة درجة تكامل وظائف مكونات البناء الاجتماعي فيقول " إن وجود هذه الحاجات الاجتماعية لا يؤدي دائما وبالضرورة إلى إحداث التكامل الاجتماعي، بل تذهب في بعض الأحيان إلى إحداث اختلال في النظام الاجتماعي وإحداث مشاكل اجتماعية وثقافية لنسق البناء الاجتماعي بشكل مستتر أو ظاهري³؛ ويعتبر ما ساهم به تالكوتبارسونز في المقاربة البنائية الوظيفية من أهم ما طرح في الفكر السوسيولوجي، لأن أفكاره وتحليله السوسيولوجي قريب من الظواهر الاجتماعية التي تحدث في المجتمع الحديث، وتساعد الباحث على فهم وتفسير تلك الظواهر الاجتماعية ، وفي كتابه **بنية الفعل الاجتماعي** أوضح بارسونز " أن البشر يقومون بالإختيار أو المفاضلة بين أهداف مختلفة ووسائل تحقيق تلك

¹ عبد الغني عماد، منهجية البحث في علم الاجتماع، الإشكاليات ، التقنيات ، المقاربات، بيروت، دار الطليعة، 2007، ص.104.

² نفس المرجع، ص 106.

³ نفس المرجع ، ص. 106.

الأهداف. ووفق هذه المقدمة هناك أولاً الإنسان **الفاعل**، وثانياً نطاق الأهداف التي لابد أن يختار من بينها **الفاعل**، وثالثاً الوسائل الممكنة لبلوغ تلك الغايات¹ وأهم ما في هذا التوضيح أن عملية الاختيار أو المفاضلة لا تتم في فراغ بل وسط بيئة مكونة من عدد من العوامل المادية و **الإجتماعية و الثقافية** التي تحدد الاختيارات الملائمة.

وينظر تالكوتبارسونز إلى البناء الإجتماعي على أنه يتألف من أربعة هي " النظام الثقافي و النظام الإجتماعي الذي يتفاعل فيه عدد كبير من الأشخاص الموجهين نحو موقف، ونظام الشخصية وهوعبارة عن الصفات و السمات الخاصة بالفرد و النظام الرابع هو النظام الكائن العضوي أو(الكائن السلوكي) وهو المتغيرات البيولوجية والفيزيكية للكائن مثل الغرائز و الدوافع"².

ومن أهم ما قدمه بارسونز للحقل السوسيولوجي هو " أن الفاعل لا يتحدد بالبعد الإرادي أو الطوعي وإنما من خلال النسق الثقافي و الإجتماعي؛ حيث أن الثقافة هي التي تحدّد أنساق التفاعل الإجتماعي"³.ومن أهم ما جاءت به البنيوية الوظيفية :

المستلزمات الوظيفية⁴ هي:

- 1- وظيفة التكيف: وفيها أن كل نسق لابد ان يتكيف مع بيئته.
- 2- وظيفة تحقيق الأهداف: وفيها أن النسق(التنظيم) لابد له من أدوات يحرك بها مصادره **ليحقق أهدافه** ويصل إلى درجة الاشباع.
- 3- وظيفة الاندماج والتكامل: إن عليه ان يحافظ على التواءم و **الانسجام بين مكوناته**.

¹ نفس المرجع، ص. 106.

² البياتي، مرجع سبق ذكره ، ص. 131-130.

³ نفس المرجع، ص. 130.

⁴ عماد عبد الغني، المصدر مذكور سابقاً، ص. 106.

أما المتطلبات الوظيفية¹ هي:

1- تحقيق وتهيئة الظروف الأساسية التي تساعد النسق على البقاء و الاستمرار و التطور، ومن هذه الظروف تنشئة الأطفال و تزويدهم بالمهارات و القابليات والقيم التي يعتز بها المجتمع.

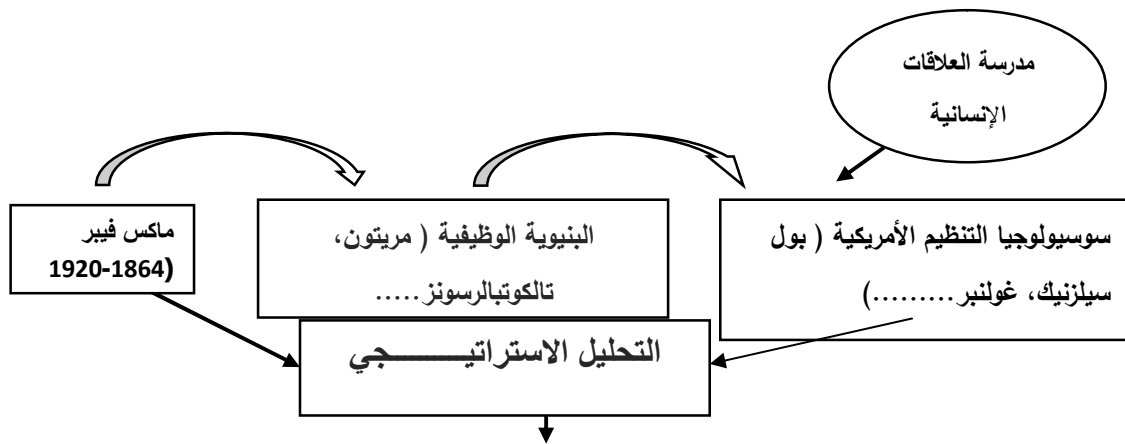
2- وجود لغة مشتركة تساعد على التفاهم و الإتصال بين الأفراد و الجماعات. بناء الفعل الإجتماعي لأن بناء الفعل الإجتماعي عند بارسونز " مرتبط بمجالين البيئة الفيزيقية والبيئة الرمزية الثقافية فالبيئة الفيزيقية كالمناخ مثلا، وهي في مجملها عبارة عن ظروف تعتمد عليها كل الأفعال، أما البيئة الرمزية الثقافية فهي التي تحدد الأهداف الي يجب تحقيقها، وماهي الوسائل الملائمة لذلك، وتقيم الحدود التي لا يجب ان يتخطاها الفعل، كما وتحدد الأولويات و الإختيارات الممكنة..."²

¹الحسن محمد إحسان، النظريات الاجتماعية المتقدمة، عمّان، دار وائل، 2005، ص. 53.

²على غربي، علم الإجتماع و الثنائيات النظرية التقليدية-الحديثة، الجزائر، مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة، 2007، ص. 50.

1- التحليل الاستراتيجي و التنظيم:

ميشال كروزي العالم الفرنسي ، نظرا لما قدمه من نظرية هامة في السوسيولوجية وهي التحليل الاستراتيجي، ولأنه مكث مدة بالولايات المتحدة الأمريكية واهتم بالمدرسة الأمريكية في ما يخص سوسيولوجية التنظيم، فقد قدم نموذجا كان يسعى أن يكون على حسب قوله " يمكن أن يساهم تحليل التنظيمات بصفة حاسمة في تكوين نموذج جديد للتفكير الإنسانية"¹؛ إن التحليل الاستراتيجي يعتبر محصلة نتائج دراسات ،و تجارب وأبحاث قام بها العالم ميشال كروزي في العديد من المؤسسات؛ و في الشكل التالي نبين المداخل النظرية، و الأسس المعرفية التي اعتمد عليها ميشال كروزي التي تعتبر كمصادر في بناء هذا النموذج أي التحليل الاستراتيجي:



شكل رقم 03: مصادر التحليل الاستراتيجي

المصدر: جان بيار دوران وآخرون، علم اجتماع المعاصر، ترجمة، طواهري ميلود، الجزائر، وهران، ابن النديم للنشر و التوزيع، 2012، ص. 320.

¹ - دوران جان بيار وآخرون، علم اجتماع المعاصر، ترجمة طواهري ميلود، الجزائر، وهران، ابن النديم للنشر والتوزيع، 2012، ص. 319.

انطلق ميشال كروزي من خلال نقده للنموذج البيروقراطي الفيبيري، حيث كان يرى ميشال كروزي " على الإنسان مواجهة، في وقت واحد وعلى جميع المستويات متطلبات عقلانية نفعية لا غنى عنها في تحقيق أهدافه الجماعية، وفي مقاومة الوسائل الإنسانية التي من الضروري أن يعتمد عليها..."¹ وفي هذا السياق ظهر مفهوم جديد وهو العقلانية المحدودة، إذن من خلال هذا التقديم يتبين أنه على الفاعل الذي هو كائن عقلائي (فرد أو جماعة) وفقا للتحليل الاستراتيجي أن يواجه تحديين اثنين وهما عقلنة التنظيم المتمثلة في متطلباته و التحدي الثاني هو مقاومة متطلباته الإنسانية التي يصعب كبحها و لا يسمح التنظيم بالسيطرة عليها مستغلا سلطته الشرعية أي التنظيم، عندها يتجه الفاعل إلى ممارسة طرق أخرى من أجل تحقيق تلك المتطلبات الإنسانية. يبدو أن ميشال كروزي جعل من مفهوم السلطة المحور الذي يركز عليه التحليل الاستراتيجي؛ حيث يعرف ميشال كروزي السلطة على أنها " القدرة التي يتوفر عليها بعض الأفراد لدفع الآخرين إلى التصرف بما يخدم مصالحهم "2، إذن السلطة هي في متناول كل فاعل داخل التنظيم ممكن أن يكتسبها مهما كانت وضعيته أو موقعه داخل التنظيم، وخير دليل ما قدمه ميشال كروزي مثال على ذلك وهو وظيفة الأمانة وعلاقتها التفاوضية مع المدير، إذن كيف تتم عملية التفاوض هذه ؟ هذه العملية التفاوضية تتم بين طرفين أو أكثر من أعضاء التنظيم. وفقا للتحليل الاستراتيجي فإنه هناك منطقة شك (ارتياب) بداخلها يتم التفاوض بمعنى أن كل نظام بيروقراطي مهما وصلت درجة تحكمه و عقلانيته فإن هناك حيزا أو منطقة لا يستطيع أن يتحكم في كل السلوكيات والأفعال، ومنه يستغل الفاعلون تلك المنطقة لتحقيق أهدافهم بحيث يسعى كل فاعل إلى تقليص منطقة الشك لغيره محاولا الوصول إلى الإحتمالات الأقل المتوقعة لسلوكياته من طرف الآخرين.

¹-دورانجان بيار واخرون ، مرجع سبق ذكره ،ص. 321.

²-فزة جمال،مرجع سبق ذكره، ص.167.

2- المقاربة الثقافية:

نظرا لارتباط سلوكياتنا و أفعالنا بالمرجعية الثقافية و الإجتماعية للجماعات و المجتمعات التي ننتمي إليها و نعيش فيها، " فالثقافة تتكون من الأفكار التقليدية (المتكونة والمنقاة تاريخيا) وبخاصة ما كان متصلا بالقيم. ويمكن أن نعدّ الأنساق الثقافية نتاجاً للفعل من ناحية، كما يمكن النظر إليها بوصفها عوامل شرطية محددة لفعل مُقبل¹؛ ومن الخصائص المهمة للثقافة هي التغير و التبدل التي من خلالهما يرصد الباحث المتغيرات الفكرية و المعتقدات وأسلوب الحياة السائد بل و حتى القيم و العادات المشتركة؛ وتعتبر مسألة الثقافة من المواضيع التي لا يمكن أن تختزل في تخصص واحد أو ميدان محدد، و يعتبر مالك بن نبي من بين العلماء الذين أعطوا أهمية قصوى للمسألة الثقافية ويقول في ذلك: " إن العالم الثقافي الذي يتكون من عالم الأشخاص وعالم الأفكار وعالم الأشياء تتداخل فيما بينها في كل لحظة عند نشاط الفرد (أو جماعة) عبر جدلية تاريخية تتوافق وتتوازن مع مرحلته و في كل لحظة من مسيرته"². ويربط الممارسة الاجتماعية أي الفعل الاجتماعي بزيادة ثقل أحد تلك المقاييس الثلاثة.

فسوسيولوجية التنظيمات من العلوم التي جعلت من مسألة الثقافة أولوية فنجد مثلا جيرت هوفستيد Geert Hefstede اعتمد في تحليله على أربع مقاييس للعوامل الثقافية المؤثرة في العملية التنظيمية وهذه المقاييس الأربع هي: المسافة التراتبية و الفردانية/ روح الجماعة و التحكم في المجهول و العلاقة بين الجنسين؛ ويعبر تحليل هوفستيد عن تلك العلاقة بين ثقافة المنظمة أو المقالة و الثقافة الوطنية التي يؤكد على أن " الثقافة الوطنية تشكل المتغير الأثقل، لأنها هي

¹ -عماد عبد الغني، مرجع سبق ذكره، ص. 109.

² - مالك بن نبي، مشكلة الأفكار في العالم الاسلامي، ترجمة بسام بركة و آخرون، دمشق، دار الكفر، 1992،

التي تتمكن في نهاية المطاف، وبعد فترة معينة من تغيير وتكييف ولو جزئياً، تلك الثقافة التي ابتكرتها المقولة¹.

و لا يمكن أن نفصل بين التنظيم ومحيطه الثقافي و الاجتماعي وحسب لوبتون Lupton " أن الواقع التقني و الإقتصادي و الاجتماعي والثقافي للمحيط الذي تعيش فيه التنظيمات هي عوامل أساسية تحدد نمط العلاقات و أسلوب السلوك"²، إذن سلوك العامل ليس مرتبطاً فقط بالمطلب التنظيمي و إلى مجموع القواعد و اللوائح التنظيمية بل هو كذلك رهن تلك الأفكار وأنماط السلوك التي نشأ عليها من خلال مؤسسات التنشئة الاجتماعية التي تفاعلت ضمن الطابع الثقافي السائد داخل المجتمع، وكذلك يرى ششيبرون Schippers " إن محاولة فرض تقنيات وصيرورات التسييرية العصرية على تنظيمات الأعمال و الحكومات في الدول النامية، لم يكن ناجحاً في كل دول العلم؛ حيث أن النتيجة اختلفت بين النجاح البسيط و نتائج عكسية"³. مثلما يؤكد ذلك M.Bartoli فهو يعتبر " العمال فضلاً على أنهم لا يقضون كل حياتهم في المؤسسة أو العمل، فإنهم أيضاً عندما يكونون في العمل لا يتركون في غرف تغيير الثياب، لا شخصياتهم ولا تاريخهم لا حتى مشاريعهم، حتى وإن كان ذلك هو الهدف الذي سعت إلى تحقيقه الأشكال التaylorية للاستغلال الأكثر رشداً"⁴.

¹ - معمرى لحبيب، المرجع المذكور سابقاً، ص. 127.

2 - بوفلجة غياث، القيم الثقافية و التسيير، ط2، دار الغرب للنشر و التوزيع، وهران، الجزائر، 2003، ص. 54.

3 - نفس المرجع، ص. 53.

4- Mohamed Mebtoul, **Discipline d'usine productivité et société en Algérie**, OPU, Algérie, 1986, p.58.

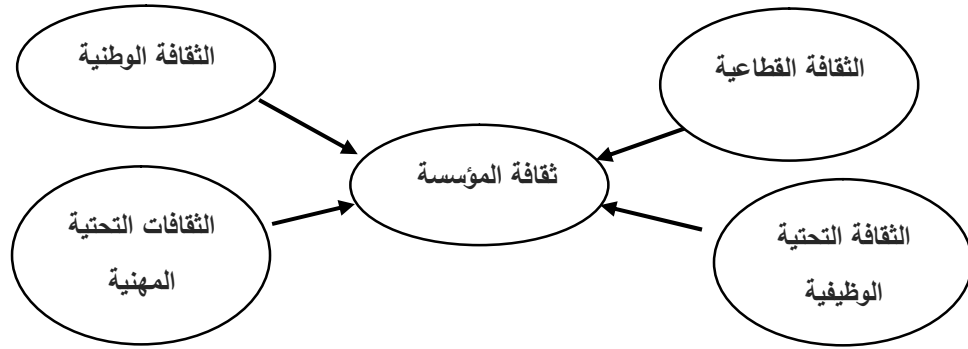
وجاء الإهتمام بالجانب الثقافي إلى بروز مفاهيم في عالم سوسيولوجيا التنظيمات ومنها ثقافة المؤسسة هذا المفهوم حسب رونو سانسوليوي (Renaud Sainsaulieu) الذي يبين أن هناك أربع نماذج ثقافية رئيسية تتوزع حسب التخصص و على المحترفين على الإطارات عمامية التكوين وحسب ثقافات أوساط العمال فاقد التّأهيل؛ وساهم تحليل سانسوليوي في بروز فكرة تعايش وتقاطع ثقافات مختلفة داخل المؤسسة الواحدة ذاتها و بالمختصر وضّح " أنه يمكن، حسب الأصناف الاجتماعية المهنية، تحديد ترسيمات مختلفة للسلوكيات داخل المؤسسة"¹.

ونجد الباحث الأمريكي Bor Uttal في تعريفه لثقافة المؤسسة أو ما يسمى بالإنجليزية The corporate culture " هي نسق القيم المشتركة و المعتقدات المتفاعلة مع البنية التنظيمية وأشكال الرقابة الداخلية، و المجموعة البشرية المتواجدة في المنظمة من أجل إنتاج المعايير السلوكية"² هذا التعريف يدلنا على طبيعة المعايير السلوكية داخل المنظمة (بين سلوكيات عشوائية تعمل على عرقلة أهداف التنظيم او سلوكيات إيجابية) هذه المعايير هي التي ينتجها هذا النسق الذي تلثقي فيه ثقافة العامل مع البنية التنظيمية متمثلة في الوضعية المهنية والتخصصية مع نظام الرقابة واللوائح والقواعد؛ إن المؤسسة الحديثة هي في تبعية لمحيطها على المستوى الإقتصادي ولا حتى على المستوى الاجتماعي و الثقافي بل نجاحها مرتبط بقدرها على التكيف والتأقلم مع المتغيرات الخارجية، " و لا يمكن لأي تحليل علمي إجتماعي للمؤسسة أن يغض النظر عن السياق، وبتعبير آخر ليس لنا أن نختزل ثقافة المؤسسة في مجرد ثقافة تنظيمية"³.

¹ - كوشدنيس، مفهوم الثقافة في العلوم الاجتماعية، ط1، ترجمة منير السعيداني ومراجعة الطاهر لبيب، بيروت، 2007، ص. 178.

² - محمد المهدي بن عيسى، علم اجتماع التنظيم من سوسيولوجيا العمل الى سوسيولوجيا المؤسسة، الجزائر، مطبعة امبابلاست، 2010، ص. 72.

³ - دنيس كوش، مرجع سبق ذكره، ص. 181.



الشكل رقم 04: العلاقة التفاعلية بين الثقافات الأخرى و ثقافة المؤسسة

المصدر: بن عيسى: مرجع مذكور سابقاً، ص.77.

8. الدراسات السابقة:

1.8. الدراسات العربية:

الدراسة الأولى: دراسة عمر محمد على القيزي (2005) بعنوان نموذج مقترح للثقافة التنظيمية في المنظمات الذكية دراسة تطبيقية على قطاع المصارف بدولة الإمارات العربية المتحدة - رسالة دكتوراه (منشورة) في تجارة إدارة الأعمال.

هدفت هذه الدراسة للتعرف على اتجاهات العاملين في البنوك الوطنية والأجنبية نحو متغيرات كل من الثقافة التنظيمية ومتغيرات المنظمة الذكية بالإضافة إلى التعرف على أثر المتغيرات النوعية على كل من مستوى الثقافة التنظيمية وتبني عناصر المنظمة الذكية للمصارف. وقد توصل الباحث إلى جملة من النتائج التالية:

- توجد اختلافات كبيرة في اتجاهات العاملين في كل من البنوك الوطنية والأجنبية .
- توجد علاقة طردية بين متغيرات المنظمة الذكية الثقافة التنظيمية كمتغيرات مستقلة و الأداء المصرفي كمتغير تابع.
- لا توجد اختلافات في مستوى كل من الثقافة التنظيمية ،وتبني عناصر المنظمة الذكية باختلاف المتغيرات النوعية للعاملين بالنسبة لمؤهلاتهم المهنية.
- خرج الباحث بجملة من التوصيات والإقتراحات أهمها:

يجب أن يهتم المسؤولون عن البنوك الوطنية والأجنبية في دولة الإمارات بالثقافة التنظيمية لاستيعاب وفهم المنظمات الذكية وصياغتها بشكل يمكن من تحقيق أهداف المنظمة ككل .

الدراسة الثانية: دراسة محمد بن غالب العوفي : الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية على هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض - السعودية ، 2005.

أجريت الدراسة على منظمة واحدة استخدم الباحث المنهج الوصفي بأسلوب دراسة الحالة ، وهي هيئة الرقابة والتحقيق. وقد بلغ مجتمع الدراسة 167 موظفا. وقد هدفت الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على القيم التنظيمية في هيئة الرقابة والتحقيق في منطقة الرياض بالمملكة العربية السعودية.
 - التأكد من وجود على مستوى الإلتزام التنظيمي لدى منسوبي هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض بالمملكة العربية السعودية.
 - الوقوف على مدى اختلاف قيم الثقافة التنظيمية باختلاف الأشخاص لدى منسوبي هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض.
 - الوقوف على مدى اختلاف مستويات الإلتزام التنظيمي باختلاف الأشخاص لدى منسوبي هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض.
 - إيجاد طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإلتزام التنظيمي في هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض بالمملكة العربية السعودية.
 - كشف أثر القيم التنظيمية على الإلتزام التنظيمي في هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض بالمملكة العربية السعودية.
- وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:
- وجود علاقة موجبة و قوية ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية ، والإلتزام التنظيمي.
 - وجود علاقة موجبة و قوية ذات دلالة إحصائية وبين القيم التنظيمية، والإلتزام التنظيمي.
 - إن مستوى الثقافة التنظيمية في هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض متوسط.
 - إن جميع القيم التنظيمية تسود في هيئة الرقابة والتحقيق بمستوى متوسط.
 - عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الخصائص الشخصية والثقافة التنظيمية، وكذلك عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بينها وبين القيم التنظيمية.
 - إن مستوى الإلتزام التنظيمي في هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض عالي.
 - عدم وجود علاقة إحصائية بين الخصائص الشخصية ومستوى الإلتزام التنظيمي.
 - إن أهم القيم المكونة للثقافة التنظيمية التي تؤثر على الإلتزام التنظيمي هي: العدل، والكفاءة، و فرق العمل.

الدراسة الثالثة: دراسة مصباح العاجز إيهاب فاروق 2011 بعنوان دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي - محافظات غزة - جاءت هذه الدراسة للتعرف على دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية في وزارة التعليم العالي - محافظات غزة ، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ، فاستعمل الاستمارة كأداة رئيسية للدراسة ، لمل في العينة فقد استخدم أسلوب الحصر الشامل حيث وزعت الاستمارة على جميع الموظفين الإداريين المتعاملين بأسلوب الإدارة الإلكترونية في وزارة التربية والتعليم العالي - محافظات غزة وعددهم (294) موظف.

وبعد تحليل وتفسير بيانات الدراسة توصل إلى جملة من النتائج أهمها:

- 3- توجد علاقة بين عناصر الثقافة التنظيمية القيم التنظيمية ، المعتقدات التنظيمية ، الأعراف التنظيمية ، التوقعات التنظيمية وبين تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية في وزارة التربية والتعليم العالي محافظات غزة وكانت هذه العلاقة طردية قوية.
- 4- لا يتم تكريم أو تحفيز الموظفين المتميزين في بناء ونشر العمل الإلكتروني بالوزارة.
- 5- لا يتم إعطاء الموظفين فرصة المشاركة في تطوير نظم وآليات العمل بالبرنامج الإلكتروني الذي يستخدمونه.

الدراسة الرابعة: دراسة أبو زيد (2010) بعنوان أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية الأردنية ، دراسة تطبيقية.

جاءت هذه الدراسة للتعرف على أثر القوة التنظيمية بأبعادها على الإبداع الوظيفي بأبعاده لدى عينة من المديرين في البنوك التجارية الأردنية.

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي الذي يوضح أثر القوة التنظيمية على الإبداع الوظيفي للعاملين في عدد من البنوك التجارية الأردنية الذي يقوم على جمع البيانات من خلال الإستبيان وقد توصل الى مجموعة منالنتائج أهمها :

1-أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية للقوة الرسمية على الإبداع الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية في الأردن .

2-أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لقوة المكافأة على الإبداع الوظيفي للعاملين في البنوك

التجارية في الأردن بجميع أبعاده (توليد أفكار جديدة، تنفيذ التغيير، حل المشكلات).

3- أن هناك أثر ذا دلالة إحصائية لقوة الخبرة على الإبداع الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية .

الدراسة الخامسة : أحمد بن مصطفى النعمي: أثر الثقافة التنظيمية في فعالية عمليات التدريب في الأجهزة الأمنية بالمملكة العربية السعودية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض - السعودية، 1997.

و قد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة، كما استعمل الإستبيان كأداة لجمع المعلومات، وبلغت عينة الدراسة 293 ضابطاً في الشرطة، وحرس الحدود، والجوازات، والدفاع المدني منطقة الشرقية. وهدفت الدراسة إلى:

- الوقوف على مستوى وجود الثقافة التنظيمية السائدة في الأجهزة الأمنية في المملكة العربية السعودية.

- التعرف على مستوى فعالية العملية التدريبية في الأجهزة الأمنية بالمملكة العربية السعودية.

- إيجاد العلاقة بين الثقافة التنظيمية، وفعالية العملية التدريبية في الأجهزة الأمنية بالمملكة العربية السعودية.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

أن ضباط الأجهزة الأمنية بالمنطقة الشرقية يدركون قيم القوة، وفرق العمل، والنظام بدرجة عالية جداً، ويدركون قيم الصفة والمكافأة والفعالية والكفاءة والعدالة بدرجة عالية.

- هناك فعالية عالية في تحديد الاحتياجات التدريبية لكل من الموظف والمنظمة في الأجهزة الأمنية بالمنطقة الشرقية، في حين يتم تحديد الاحتياجات التدريبية الخاصة بالوظيفة بدرجة عالية.

- إن تخطيط برامج التدريب وتقييم عملية التدريب بالأجهزة الأمنية يتم بفعالية عالية. توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين إدراك قيم الثقافة التنظيمية، وفعالية عملية التدريب بالأجهزة الأمنية بالمنطقة الشرقية.

- توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين قيم الثقافة التنظيمية وفعالية تحديد الاحتياجات في الأجهزة الأمنية بالمنطقة الشرقية.

الدراسة السادسة: دراسة عبد العزيز محمد عسكر (2012) بعنوان القيادة التشاركية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظة غزة، دراسة تطبيقية.

جاءت هذه الدراسة قصد التعرف على علاقة القيادة التشاركية بالثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين.

اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي التحليلي وبعض المقاييس الإحصائية (معامل ارتباط بيرسون، إختبار "ت" وتحليل التباين الأحادي، كما استعمل الإستبيان كأداة لجمع البيانات. وبعد جمع البيانات وتحليلها وتفسيرها تم التوصل إلى عدة نتائج أهمها:

1- كانت العلاقة الإنسانية في أعلى مراتب القيادة التشاركية يلي ذلك مشاركة القائد المرؤوسين في المهام القيادية حصلت على المرتبة الثانية ، يلي ذلك تفويض السلطة حصلت على المرتبة الثالثة .

2- أظهرت الدراسة أن الأعراف التنظيمية في أعلى مراتب الثقافة التنظيمية يلي ذلك التوقعات التنظيمية حصلت على المرتبة الثانية يلي ذلك القيم التنظيمية حصلت على المرتبة الثالثة يلي ذلك المعتقدات التنظيمية حصلت على المرتبة الرابعة .

3- كما أكدت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01%) بين القيادة

التشاركية بجميع مجالاتها ودرجتها الكلية وبين الثقافة التنظيمية بجميع مجالاتها ودرجتها الكلية.

2.8. الدراسات الوطنية:

الدراسة الأولى: دراسة للباحث رتيمي الفضيل¹ بعنوان التنشئة الاجتماعية وإشكالية العقلانية داخل المنظمة الصناعية أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع العمل والتنظيم.

ينطلق فيها الباحث من التساؤلات التالية:

- هل التنشئة في الأسرة الجزائرية تعمل على غرس فكرة الولاء اتجاه المؤسسات الحديثة؟ أم تنمي فيهم الشعور بالمسؤولية والولاء اتجاه العائلة وأفرادها ؟
- هل يمكن اعتبار أن الأسرة هي المؤسسة الوحيدة التي تعمل باستمرار على إعادة إنتاج الذهنية التي لا تتماشى مع المؤسسة الحديثة؟
- هل يمكن اعتبار أن القيم العمالية داخل التنظيم الصناعي تتماشى ومتطلبات التنظيم العلمي، وبالتالي لا تعيق المشروع الصناعي الحديث؟
- هل يمكن اعتبار عدم التمسك بالتسيير العلمي داخل التنظيم الصناعي، يعود في الأساس إلى اتكالية العامل وهروبه من المسؤولية؟
- هل يمكن اعتبار أن الثقافة الاجتماعية الخاصة بالعمل داخل التنظيم تعد من العوامل على انتهاج سلوكيات غير عقلانية من طرف بعض العمال داخل التنظيم الصناعي؟

وللإجابة على هذه التساؤلات قام الباحث بصياغة الفرضيات التالية²:

- تعمل التنشئة الأسرية على تنمية شعور الولاء تجاه العائلة وأفرادها أكثر من غرسها فكرة الولاء نحو المؤسسة الحديثة.
- تعمل المدرسة كمؤسسة تنشئية على إنتاج ذهنية لا تتماشى والمؤسسة الحديثة.
- القيم العمالية داخل التنظيم الصناعي لا تتماشى ومتطلبات التنظيم العلمي، وبالتالي تعيق المشروع الصناعي الحديث.
- عدم التمسك بالتسيير العلمي داخل التنظيم يعود في الأساس إلى اتكالية العامل وهروبه من المسؤولية.
- الثقافة الاجتماعية الخاصة بالعمل داخل التنظيم تعد من العوامل المساعدة على انتهاج سلوكيات غير عقلانية من طرف بعض العمال داخل التنظيم الصناعي.

¹ الفضيل رتيمي، التنشئة الاجتماعية وإشكالية العقلانية داخل المنظمة الصناعية، المصدر المذكور سابقا ،

ص.16.

² الفضيل رتيمي، نفس المرجع، ص.17.

وقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، كما اعتمد على أدوات جمع البيانات المتمثلة في الملاحظة والاستمارة والمقابلة.

وتوصلت الدراسة إلى ما يلي:

- تعمل التنشئة الأسرية في المجتمع الجزائري على غرس فكرة الولاء والتضحية للأسرة والأقارب على حساب المؤسسة التي يعمل فيها العامل.¹
- تعمل المدرسة هي الأخرى كثنائي مؤسسة تنشئية على غرس سلوكيات غير عقلانية مثل: الكسل، الاتكالية، التفضيل، عدم احترام الوقت، كراهية العمل، هذا لغياب النموذج الذي يقتدى به، ومنه فسلوكيات العمال ما هي إلا انعكاس لما تحصلوا عليه من خلال التنشئة التي تلقوها عبر المؤسسات التنشئية ومنها المدرسة.
- إن القيم المهيمنة داخل المؤسسة هي قيم معادية للقيم العقلانية التي يجب أن تسير وفقها المؤسسة وتنظم بناء عليها علاقات العمل بين العمال و المسؤولين والعمال مع بعضهم البعض، وبالتالي فالقيم التي تسير وفقها المؤسسة الصناعية عندنا هي قيم تطغى عليها الذاتية والمصالح الضيقة و الجهوية والعرقية، والعلاقات غير الرسمية ... كما أن عدم الرضى والسخط المسجل عند أغلب العمال يفسر بالتمييز و اللامساواة والمحسوبية، وهذا ما يتعارض مع القيم العلمية العقلانية للمؤسسة الصناعية، والذي يؤدي إلى إحداث شرخ كبير في بنية العلاقات والثقة بين العمال... حيث تظهر قيم عمالية جديدة لا عقلانية وهي قيم التحايل على الوقت وعدم إعطاء أكبر وقت للعمل، وعدم التضحية من أجل الآخرين مما يعيق المشروع الصناعي للمؤسسة والتي تتطلب الولاء والانضباط، و الكفاءة والتضحية التي لا نجدها عند المسؤول أولا ثم العامل ثانيا.
- إن الثقافة الإجتماعية الخاصة بالعمل تحدد في كثير من الأحيان سلوك العامل وتصوره وحتى مواقفه وعلاقته مع الآخرين من العمال. إن التقرب من المسؤول وإنجاز المهام في وقتها وبدقة، واكتشاف نقاط ضعف الزملاء (الجدية في العمل) تدخل في الثقافة السائدة في المجتمع والتي تجعل من العامل الذي يعمل بها جديا في عمله والعامل الذي لا يعمل بها سلبيا في عمله، مما تساعد الثاني على انتهاج سلوكيات غير عقلانية داخل التنظيم، وتأثر الأول بمواقف الزملاء والمتمثلة في العداء، أو الصراع أو الاصطدام².

¹ نفس المرجع، ص. 561.

² نفس المرجع، ص. 571.

الدراسة الثانية: دراسة الفضيل رتيمي(1993) القاربة والعمل في المؤسسة الصناعية الجزائرية¹.

وهي دراسة ميدانية في المؤسسة الوطنية للصناعات النسيجية والحريرية (وحدة بوفاريك). استهدفت الدراسة محاولة الكشف عن أثر القاربة على سير العمل داخل المؤسسة، و هذا بتبيين ظاهرة العلاقات القرابية وانعكاساتها في مجالات العمل وتسييره العلمي، وهل هناك علاقة بين القاربة كإحساس بالواجب واللجوء إليها في حالات الشعور بعدم الاستقرار داخل الوحدة وبين العمل وما يتضمنه من صرامة في الإنجاز والولاء .

و قد انطلقت الدراسة من الفرضيات التالية:

- أ-إن التوظيف في المؤسسة الصناعية الجزائرية يخضع لسلوكيات تقليدية كالمفاضلة والمحسوبية.
 - ب- يمكن اعتبار الروابط القرابية مؤثرة على سير العمل داخل المؤسسة الصناعية الجزائرية
 - ج- إن إحساس العامل بالواجب نحو الأسرة لهو المحدد لسلوكه داخل المؤسسة.
- اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لرصد أبعاد موضوع البحث وهذا من خلال المعلومات المختلفة المتحصل عليها كما اعتمدت على المنهج الإحصائي المتمثل في استخدام الاستبيان والتحليل.

يعاني العامل من عدم التحكم في الوقت وفي ضبط المواعيد نظرا لاستعمال معايير غير دقيقة(صباحا، مساء ووقت الظهر وقت العشاء ... الخ) والنتيجة عدم قدرته على الالتزام بالمواعيد. إعطاء أولوية للمناسبات الاجتماعية و الظروف الأسرية وحتى الترفيهية على حساب العمل. فقد يتغيب العامل دون إنذار مسبق أو لزيارة مريض قريب بالمستشفى وقد يتغيب العامل بسبب حدث رياضي هام لمصاحبة زوجته أو أبنائه للطبيب، أو سبب قضاء حاجاته في أيام السوق الأسبوعية، وقد يطلب عطلة بدون راتب للقيام بأعمال أ مثل الأعمال الفلاحية الموسمية.

¹الفضيل رتيمي، القاربة والعمل في المؤسسة الصناعية الجزائرية، رسالة ماجستير - معهد علم اجتماع جامعة الجزائر، 1993.

الدراسة الثالثة: للباحث بن عيسى محمد المهدي بعنوان : " ثقافة المؤسسة، دراسة ميدانية للمؤسسة الاقتصادية العمومية في الجزائر"¹.

ينطلق فيها الباحث من جملة من التساؤلات الرئيسية²:

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

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

- هل داخل المؤسسة محل الدراسة يوجد إطار مرجعي واحد أو نموذج ثقافي واحد يعبر عن كفاءة نسقها التسييري والتنظيمي وقدرته على إنتاج وإعادة 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؟

وللإجابة على هذه التساؤلات التي تتضمنها إشكالية الدراسة، قام الباحث بصياغة الفرضيات التالية:³

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

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

¹ محمد بن عيسى المهدي، المصدر المذكور سابقاً، ص.35.

² نفس المرجع، ص.35.

³ نفس المرجع، ص.36.

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

و قد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي والتفسير¹، التي رافقته مجموعة من الأدوات المنهجية تمثلت في الوثائق والسجلات، وكذا الملاحظة بالمشاركة، إضافة إلى المقابلة والتي صرح الباحث بأنها لم تكن الأداة الرئيسية للدراسة، بل كانت أداة مساعدة الهدف منها التعرف على مجتمع الدراسة من جهة، وخلق علاقات ودية مع المبحوثين. أما الاستبيان فقد شكل الأداة الرئيسية في هذه الدراسة والتي قسمت إلى إستمارتين - إستمارة (أ) موجهة لجميع الفئات العمالية ما عدا الفئة القيادية - وإستمارة (ب) موجهة للفئة القيادية فقط². وقد اعتمد الباحث على "العينة الطبقية مكونة من 136 مفردة، حيث تمثل هذه العينة الطبقية المبحوثين المعنيين بالاستمارة (أ)³. أما فيما يتعلق بالاستمارة (ب) فقد أخذ الباحث مجتمع الدراسة بكامله (مسح شامل) الذي بلغ عدده 22 إطاراً".

ومن بين النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي:

6- فيما يتعلق بنتائج الفرضية الجزئية الأولى توصلت الدراسة إلى أن غياب مفهوم العمل كإطار مرجعي يوجه السلوكات والأفعال وكقيمة ثقافية حضرية أو وظيفية، أدى بهذه الأفعال الاجتماعية الجماعية أن تكون مؤطرة وموجهة بالاستراتيجيات الذاتية والخاصة بأصحابها، والذي ساعد على ذلك الأسس التي يقوم عليها التنظيم في المؤسسة كونها غير قادرة على ضمان إعادة إنتاج للسلوكات والأفعال الإنتاجية وفق مقتضيات الأهداف الإقتصادية لمؤسسة وهذا ما يتطابق مع الفرضية العامة والجزئية⁴.

2- أما فيما يتعلق بالفرضية الجزئية الثانية فتوصلت الدراسة إلى ما يلي⁵:

- إن هذه الفئة القيادية تعتقد أن دورها الإشرافي يتمثل في المتابعة الدقيقة لمدى تطبيق العمال للقوانين الداخلية في حين أن متابعة العامل على أداء دوره الإنتاجي لم يكن من اهتماماتها.

- إن أعضاء الفئة القيادية يرون بأن قراراتهم التسييرية يوجهها ويحكمها في نهاية المطاف العمل على تطبيق واحترام القوانين الإدارية للمؤسسة، في حين أن العوامل الأخرى المرتبطة بالهدف الاقتصادي للمؤسسة لم تحض بأي اهتمام أو حظيت باهتمام ضعيف في بعض الأحيان.

¹ نفس المرجع، ص. 247.

² نفس المرجع، ص. 242 - 243.

³ نفس المرجع، ص. 245.

⁴ نفس المرجع، ص. 358.

⁵ نفس المرجع، ص. 359.

- إن هذه الفئة ترى كذلك أن معايير القائد الناجح هو الذي يتمكن من تشكيل مجموعة عمل منسجمة ومتماسكة عن طريق فرض الانضباط، أما العوامل الاقتصادية كرفع الإنتاج والإنتاجية كانت عوامل هامشية أو ثانوية بالنسبة إليهم.

- إن نظرة هؤلاء القادة للعوامل التي تعيق المؤسسة على تحقيق النجاحات هو نقص التضامن والتماسك بين العمال، وكما بينا ذلك في الدراسة أنه هناك فئة قيادية أصابت في تشخيص المشكلة على أنها مرتبطة بالبناء الاجتماعي لكنها أخطأت في الوسيلة باعتمادها على القواعد القانونية والإجراءات التنظيمية المستمدة من خبراتها المهنية الذاتية هذا ما جعلها تعيد إنتاج نفس الحلول.

يقول الباحث نستنتج من كل هذا أن الغاية التي تهدف إليها هو العمل على احترام وتطبيق القانون والوسيلة لذلك هي القواعد القانونية، فاختلفت لديها الوسيلة بالهدف وأصبح المجال التنظيمي البيروقراطي هو الذي يؤطر سلوكياتهم التسييرية وممارساتهم التنظيمية.

7- وفيما يتعلق بنتائج الفرضية الثالثة فتوصلت الدراسة إلى ما يلي:¹

فيما يخص العوامل التي تتشكل على أساسها مجموعات الانتماء في المؤسسة - يقول الباحث- رأينا بأن هذه العوامل متعددة، الشيء الذي يؤدي إلى تعدد الكيانات الاجتماعية داخل المؤسسة لكن هذه الانتماءات غير مستقرة وثابتة بل تتميز بالمرونة وعدم الاستقرار مما تترك مجالا لكل عضو أن ينتقل من مجموعة إلى أخرى حسب استراتيجيته ومصلحته الظرفية.

- فيما يتعلق بطبيعة التفاعلات التي تحكم العلاقات الاجتماعية يقول الباحث رأينا أن هذه العلاقات الاجتماعية سواء الأفقية أو العمودية ما هي في الحقيقة إلا حالة من حالات التآلف والتجانس التي تشتد وتضعف حسب الانتماءات الظرفية وليس علاقات تضامن من أجل تحقيق الهدف الاقتصادي الذي هم موجودون من أجله في المؤسسة.

- فيما يخص التوجهات المطلوبة لدى العمال يقول الباحث - رأينا بأن طبيعة المطالب التي تقوم على خلفية عدم رضاهم عن بعض العوامل التي تتعلق مباشرة بوضعيتهم المهنية داخل المؤسسة، أنها مطلوبة غير منتجة لتصور جديد أو عقلنة جديدة، بل هو تعميق للعقلنة القائمة، وأما المطلوبة التي تتعلق بعدم رضا العمال على المسؤولين ويرغبون في تغييرهم، إن هذه المطلوبة لم تتوسع بالشكل الكافي أي بقيت محصورة في نسبة قليلة، ولم ترق لأن تتحول إلى فكرة فاعلة محركة للسلوكات والأفعال الجماعية من أجل التغيير؛ أي أن فرص التغيير من أجل فرض تصور أو عقلنة جديدة غير مطروح في الوقت الراهن، فيبقى النموذج الثقافي السائد حاليا في المؤسسة، وهذا ما يتطابق مع مضمون الفرضية الجزئية الثالثة.

¹ نفس المرجع، ص. 359-360.

الدراسة الرابعة: دراسة هدى درنوني (2015) بعنوان دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي - دراسة ميدانية بمؤسسة الكوابل الكهربائية بسكرة - رسالة دكتوراه دراسة تطبيقية - في علم الاجتماع بجامعة بسكرة.

انطلقت الباحثة من عدة تساؤلات كالآتي:

- ✓ ما دور القيم التنظيمية في ترسيخ الالتزام الوظيفي بالمؤسسة الصناعية ؟
 - ✓ ما دور الممارسات الإدارية في زيادة مستوى الالتزام التنظيمي بالمؤسسة الصناعية؟
 - ✓ ما دور التوقعات التنظيمية في تعزيز الالتزام التنظيمي في المؤسسات الصناعية للمؤسسة؟
- وقد اتبعت الباحثة المنهج الوصفي معتمدة في ذلك على الوثائق والسجلات الإدارية والملاحظة واستمارة (استبيان) كأداة رئيسية لجمع البيانات الضرورية للدراسة والتي طبقت مع 791 عامل بمؤسسة الكوابل بسكرة وبعد تحليل البيانات توصلت الباحثة إلى عدة نتائج أهمها:
- مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في مؤسسة الكوابل بسكرة - متوسط إذ بلغ متوسطها العام 2.94 القيم التنظيمية جاءت في المرتبة الأولى من حيث الممارسة بمتوسط حسابي قدر ب 3.06 التوقعات الإدارية جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ 2.99 وجاءت بعد الممارسات الإدارية في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدر ب 3.36 لتلبية مستوى الالتزام العاطفي بمتوسط حسابي قدر ب 3.16 وفي الأخير مستوى الالتزام المعياري البالغ 2.85.

الدراسة الخامسة: للباحث العقبي الأزهر الموسومة بعنوان: «القيم الاجتماعية والثقافية المحلية و أثرها على السلوك التنظيمي للعاملين - المصنع الجزائري نموذجاً - دراسة ميدانية بمؤسسة صناعات الكوابل بسكرة»¹.

هدفت الدراسة إلى تحديد العوامل و المتغيرات الواقعية خارج المنظمة والتي تعد الإطار المجتمعي الذي يحيط بها وبشكل بيئتها الخاصة وتبيان الدور الذي تلعبه القيم والمعايير الاجتماعية المحلية في بروز أنماط معينة من التعاون الاجتماعي والإشراف داخل المنظمة الصناعية الجزائرية.

انطلقت الدراسة الميدانية من التساؤل الرئيسي الآتي: ما مدى تأثير القيم والمعايير الاجتماعية المحلية التي يؤمن بها الأفراد العاملون على نمط التعاون والإشراف بينهم داخل المنظمة الصناعية، سواء كان هؤلاء الأفراد عمالاً فيما بينهم أو كانوا رؤساء ومروّسين، وعن حجم هذا التأثير؟ واستناداً لطبيعة المشكلة المطروحة التي ترمي إلى تحقيقها تم اقتراح فرضية عامة و ثلاث فرضيات متفرعة عنها نستعرضها كما يلي :

الفرضية العامة :

تشكل عناصر البيئة الاجتماعية والثقافية المحلية أساس التعاون والإشراف السائدين بين العمال داخل المجتمع.

الفرضيات الجزئية:

- 1) تشكل المراكز الاجتماعية المنسوبة (الموروثة) التي يشغلها أعوان التنفيذ المحدد الأساس للتعاون السائد بينهم داخل المجتمع.
- 2) تشكل الالتزامات الاجتماعية والأخلاقية التي يتحملها الرئيس تجاه مروّوسيه المحدد الأساس لأسلوب إشرافه عليهم.
- 3) يعكس نمط التعاون الاجتماعي والإشراف السائدين داخل المصنع مراعاة العامل للعادات والعرف في تنظيم علاقاتهم المهنية.
- 4) اعتمد الباحث على المنهج الوصفي في الجانب النظري للدراسة كما اعتمد على المنهج المقارن لإجراء جملة من الموازنات (المقارنات) أهمها بين النظام الأسري والنظام

¹العقبي الأزهر ، القيم الاجتماعية و الثقافية المحلية و أثرها على السلوك التنظيمي للعاملين - المصنع الجزائري نموذجاً - دراسة ميدانية بمؤسسة صناعات الكوابل بسكرة - أطروحة دكتوراه علوم في علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة منتوري ، قسنطينة، 2010، غير منشورة.

المصنعي، تكون مجتمع الدراسة من 168 مفردة وفق طريقة عينة طبقية في حين اعتمد الباحث على الاستمارة كأداة رئيسية لجمع المعلومات والبيانات و المقابلة كأداة تدعيمية، وبعد عرض البيانات وتحليلها توصل الباحث إلى النتائج أبرزها:

() التعاون السائد بين أعوان التنفيذ والتضامن فيما بينهم داخل المصنع تتحكم فيه أساسا مراكزهم الرسمية و الأدوار المهنية التي يؤديها أكثر من أية اعتبارات أخرى.

() الأسلوب الإشرافي للرئيس تتحكم فيه إلى حد بعيد الإلتزامات الاجتماعية والأخلاقية التي يتحملها تجاه مرؤوسيه أكثر من مسؤولياته الرسمية نحوهم.

() نمط الإشراف السائد داخل المصنع يعكس مراعاة الرؤساء للعادات والتقاليد وجملة الأعراف السائدة في المجتمع في تنظيم علاقاتهم بمرؤوسيه.

الدراسة السادسة: دراسة علي الكنز وآخرون (1982) بعنوان : الصناعة والمجتمع¹

وهي دراسة كان مجالها الشركة الوطنية للحديد والصلب SNS ، أنجزها إلى جانب "علي الكنز" كل من: سعيد شيخي"، "جمال غريد" في الفترة ما بين 1978-1982.

كان الهدف من هذه الدراسة استعراض الظروف الاجتماعية الخارجية لعمال الصناعة وآثارها على سلوك العامل داخل التنظيم من خلال التركيز على الرضى، الارتياح والتذمر لدى العمال، وذلك من خلال نظرته إلى الإدارة والإشراف ومن منظمات الجماهيرية، النقابة، كما كانت الدراسة تهدف إلى تبيان موقف العمال من التنظيم اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، أما الأدوات المنهجية، فقد استخدمت الاستمارة والمقابلة ؛حيث أجرى الباحثون سلسلة من المقابلات غير المقننة مع عدد من العمال والإداريين.

ومن النتائج التي توصلت إليها الدراسة والمتعلقة ببعض جوانب السلوك التنظيمي هي إحتفاظ العمال الصناعيين من ذوي الأصول الريفية بعقلياتهم التقليدية، و عدم اندماجهم مع النسق الصناعي حيث يشتغلون، ويتعلق الأمر هنا بنمط تعاملهم مع الآلة، وكذا موقفهم من القيم الحضرية التي تسود مجتمع المدينة.

كشفت الدراسة عن الغموض في التسيير الذي يسود التنظيمات الصناعية، مما جعل العمال يشعرون بالإحباط لعدم وضوح مستقبلهم المهني، في ظل استمرار هذه الوضعية، التي عبر عنها أحد العمال بالقول: إن السوق أكثر تنظيما من هنا؛ أي التنظيم الصناعي، وهذا ما جعل العمال يحسون بأن هناك من يتقاضى أجرا وامتيازات اجتماعية مختلفة دون ما عمل واضح يؤديه للتنظيم.

الدراسة السابعة: دراسة زبيري حسين 2012 النقابات المستقلة في الجزائر (قراءة في النشاط

¹– Ali El-Kenez,SaidChiki,DjamelGuerid– Industrie et Société –SNS 1978, Alger 1980.

النقابي للنخب النقابية في الجزائر)¹

هي دراسة سوسيولوجية استهدفت الفعل النقابي و العناصر المتداخلة فيه، هاته العناصر المتداخلة فيها منها ما هو إجتماعي، و ما هو إقتصادي، و ما هو سياسي و استعان بالمنهج الكمي و الكيفي في هذه الدراسة، واستغل أدوات الدراسة الاستبيان و المقابلة ودراسة الوثائق، وفيما يخص العينة كانت متمثلة في أعضاء النقابات المستقلة التي كان عددها 9.

فرضية الدراسة هي أن المرجعيات الجماعية التي قامت عليها النقابية و التي يمكن التحقق من خلال الاتفاق و الاشتراك في المواقف و الآراء إزاء عناصر تتعلق بالنشاط النقابي (التجانس في الإجابات) من طرف أعضاء المكاتب الوطنية للنقابات المستقلة، وأن التباين من شأنه أن يدفعنا للحديث عن استراتيجيات فردية(شخصية نقابية) التي تتم في إطار جماعي.

واستغل في هذه الدراسة وجهة نظر ميشال كروزي عن الثقافة كأهم المحددات للعلاقات في تحديده لنسق ولضمان سير عقلاني للمنظمة فتقافة الفرد تمكنه من المقدرة على:

اكتشاف مختلف الفرص التي تظهر أنها مناسبة وهذا العنصر يعود إلى خصائص بسلوكولوجية أو عوامل بنيوية تحدد مجال العقلانية.

و تمثلت أهداف هذه الدراسة في فحص عملي للعلاقات الاجتماعية في الجزائر و الفائدة الثانية تحليل مسألة العمالية يسمح بدراسة قدرة الفعل الجماعي لعالم الشغل ودرجة استقلالية مع الدولة. وأهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة هي:

أن نسق الفعل النقابي لا يوجد في فراغ، بل هو محاط بأنساق تنافسية في الأدوار ومجال ومساحة ممارسة فعله، فيمكن أن نعد السلطة أو أصحاب القرار كأهم تلك الأنساق، كما يمكن الحديث عن النقابات الأخرى خاصة من نفس قطاع النشاط التي تتزاحم من أجل وضعيات متميزة التي تمكنها من تحقيق أهدافها بشكل خاص.

تعتبر المرجعية الجماعية من أهم المحاور التي يدور عليها هذا التغير، فقد بدأت تختفي

¹حسين زيبيري،النقابات المستقلة في الجزائر ، رسالة دكتوراه جامعة الجزائر 2 ،كلية العلوم الاجتماعية والانسانية، قسم علم اجتماع و الديمغرافيا، 2012.

الاستراتيجيات الجماعية خاصة التي ارتبطت بالثقافة التقليدية و كذلك بحكم طبيعة النظام السياسي الذي ساد ولمدة طويلة في الجزائر، والتي قامت على أساس الفكر الاشتراكي و الجماعي و برزت بشكل متزايد وملفت للانتباه استراتيجيات فردية.

وهنا نناقش هذه النقطة بأن الممارسات التي ترتبط بالمرجعية الجماعية، والتي لها علاقة بالثقافة التقليدية لم تختف بالشكل الكلي بل فيها ما هو من أشكال طابع البداوة الذي هو من المرجعيات الجماعية، والتي تشجع على الانتماء القبلي، وكل هذا داخل في بناء المجتمع الجزائري.

الدراسة الثامنة : للباحث بشير محمد بعنوان: « الثقافة و التسيير في الجزائر ، بحث في تفاعل الثقافة التقليدية والثقافة الصناعية »¹.

هدفت الدراسة إلى محاولة إبراز بعض عناصر الثقافة في المؤسسات الوطنية، انطلقت الدراسة من التساؤل الرئيسي الآتي : ما هو نتاج التفاعل بين الرغبة في العملية التحويلية للجزائريين بواسطة التصنيع بهدف تغيير أدوارهم من حيث ابتعادهم عن القيم الثقافية الريفية، الزراعية و اكتسابهم للقيم الثقافية العصرية الصناعية من جهة و مدى رد فعل الموروث الأصيل بصفته النواة المحورية ؟

و للإجابة عن هذا السؤال تم طرح الفرضيات الآتية:

1) تقدر الثقافة المحلية للمجتمع الجزائري ثقافة مخالفة و مغايرة لتلك التي يراد ترسيخها من خلال ما يحمله المشروع الصناعي من قيم ثقافية جديدة.

2) إن الثقافة المحلية الأصلية ثقافة ريفية وزراعية باعتبارها الوعاء الذي ترتوي منه، وهي الدرع الحصين الذي ترتكز عليه كلما تأزمت الأوضاع و اقتضت الضرورة ذلك.

سيظهر أن كل محاولة استتصالية ليقم ثقافة أصلية (محلية) بغية تعويضها بقيم ثقافية غريبة ودخيلة يكون مآلها الفشل.

ولمعالجة الموضوع تبني الباحث منهج علم الاجتماع الديناميكي بهدف إبراز المستجدات التي تبتكر والمتمثلة في الأفعال والممارسات الإجتماعية الجديدة في المؤسسة الصناعية حين تتفاعل الثقافات مع بعضها البعض.

وتوصلت الدراسة إلى نتائج أبرزها:

¹ بشير محمد ،الثقافة و التسيير، بحث في تفاعل الثقافة التقليدية و الثقافة الصناعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007.

أظهر الأجراء في باب " الثقافة السياسية" التعبير عن عدم رضاهم وانتمائهم إلى الجمعيات المكونة للمجتمع المدني تتعلق الأمر بالجهاز النقابي الذي ينظر إليه كامتداد للنظام القائم لا غير، ويتضح من هذا أن الإجراء لم يتوخا الطريق السليم للدفاع عن مصالحهم ومطالبهم في إطار قواعد اللعبة الاقتصادية والاجتماعية الجديدة.

فشل عناصر المرجعية العصرية عند اصطدامها بالمرجعية الأصلية التقليدية، وخصوصا لما لهذه الأخيرة من فعالية في الوسط الذي يعيش فيه الأجراء، ومن ثم فشل ما انتظر تحقيقه من مثاقفة جديدة.

ظاهرة تفضيل الذكر على الأنثى مازالت مستمرة باستمرارية التمييز الجنسي، كما تبقى الروح العشائرية سائدة.

لا يمكن تفسير الثقافة الصناعية إلا باللجوء إلى الهياكل الصناعية التي نعتبرها قاعدة الحركة التحويلية المرغوب فيها رسميا.

الدراسة التاسعة: قام بها الباحث كمال بوقرة و الموسومة ب : « المسألة الثقافية وعلاقتها بالمشكلات التنظيمية في المؤسسة الجزائرية، دراسة ميدانية بمؤسسة قارورات الغاز - وحدة باتنة¹، انطلق الباحث من تساؤل رئيس مفاده: ما موقع المسألة الثقافية من المشكلات التنظيمية التي تعرفها المؤسسة الجزائرية؟ أو بشكل آخر : إلى أي حد تؤثر المسألة الثقافية في استقرار وفعالية المؤسسة الجزائرية وتحقيق أهدافها التنظيمية والاجتماعية و التنمية ؟ وتفرع عن هذا السؤال الرئيسي الفرضية الرئيسية الآتية:

تعد القيم الثقافية لدى العامل السبب الرئيسي في المشكلات التنظيمية.

أما الفرضيات الجزئية فهي مبوبة كآلاتي:

¹ كمال بوقرة، المسألة الثقافية و علاقتها بالمشكلات التنظيمية في المؤسسة الجزائرية ، أطروحة دكتوراه علوم في علم الاجتماع، كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإسلامية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر ، 2007-2008، غير منشورة.

- ر كلما تناقضت القيم الثقافية للعامل مع القيم التنظيمية كلما ضعف انضباطه في العمل.
- ر كلما قل وعي العامل بالثقافة الصناعية كلما زاد تعرضا للإصابات والأمراض المهنية.
- ر كلما زاد الاختلاف حول القيم الثقافية كلما زادت صراعات العمل.
- ر كلما كانت القيم الثقافية الوافدة غير مقبولة كلما زاد عدم الرضا عن العمل.
- ر كلما كانت القيم الثقافية التي تتحكم في طرق التسيير غير مقبولة كلما أدى ذلك إلى دوران العمل.

وهدفت هذه الدراسة الميدانية إلى الكشف عن أهمية البعد الثقافي في إدارة العملية السلوكية للأفراد والوقوف على حقيقة الثقافة التي تؤثر في سلوك العامل الجزائري.

تكون مجتمع البحث من 90 مبحوث موزعين على الشكل التالي: 64 عامل من دائرة الإنتاج 16 عامل من دائرة الإدارة، و 10 عمال من الدائرة التقنية، وتم اختيارهم عن طريق عينة عشوائية طبقية ، استخدم الباحث المنهج الوصفي لتشخيص واقع الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة مجال البحث وكيف تؤثر في الواقع التنظيمي وعلاقة الثقافة بالمشكلات التنظيمية ولجأ الباحث إلى مجموعة من أدوات جمع البيانات: الملاحظة، المقابلة المواجهة المقابلة الحرة الوثائق و السجلات. و توصل الباحث إلى نتائج أبرزها :

- ر النمط الثقافي السائد في المؤسسة مجال الدراسة يتميز بمجموعة من الخصائص حيث موقف الأفراد من العمل نجد أن هناك إجابات متناقضة حول هذه القيمة (قيمة العمل) وثقافة العمال الجزائري عن الوقت ثقافة سلبية جدا و غير عملية.
- ر انتشار القيم المساواتية لدى غالبية أفراد العينة / المبحوثة، وضعف انتشار القيم القدرية بين الأفراد المبحوثين.
- ر تلعب العوامل الثقافية للمجتمع والتي يحملها الفرد معه إلى المؤسسة دورا أساسيا في تحديد السلوك التنظيمي.
- ر عدم الوعي بالثقافة الصناعية وما تقتضيه من قيم و وعي أدى إلى حدوث الكثير من حوادث العمل و الأمراض المهنية المنشأ أو السنة، أو الانتماءات القبلية والقروية إلى حدوث الصراع داخل المؤسسة.
- ر ظاهرة دوران العمل في المؤسسة مجال الدراسة تتحكم فيها عوامل ثقافية ،وهذا راجع إلى

عدم تكيف الأساليب التسييرية المطبقة في المؤسسة مع المعطيات الاجتماعية والثقافية السائدة في المجتمع الذي ينحدر منه هؤلاء العمال الذين يشكلون الإطار البشري للمؤسسة.

الدراسة العاشرة: للباحث مقراني أنور بعنوان: « العمل وعلاقات العمل في المؤسسة الصناعية الخاصة، دراسة حالة وحدة تركيب التلفاز ، مؤسسة كوندور للأجهزة الإلكترونية، برج بوعرييج»¹.

هدفت الدراسة إلى معرفة شكل العلاقات التي تضم الفئات السوسيو مهنية وكيف تنظر كل فئة لنوع الروابط التي تقيمها مع العمل ومع باقي الفئات المهنية الأخرى ومعرفة الدلالات التي تحملها علاقات العمل الجديدة المقترحة من قبل المؤسسة الخاصة.

انطلق الباحث من سؤال عام رئيس مفاده: كيف هي صورة وعلاقات العمل لدى مختلف الفئات السوسيو مهنية للمؤسسة؟ وما التأثير الذي تمارسه خصائصها في تكوين الصورة؟ كيف تستطيع الظواهر الاجتماعية المترافقة مع مفهومي العمل وعلاقات العمل أن تشكل الهويات المهنية في المؤسسة؟ وأخيرا ما هي معايير العلاقات الفردية والجماعية التي ترجع إليها الفئات السوسيو مهنية كي تؤسس لتبادلاتها الاجتماعية وتعيش في ظل أشكال جماعية ومؤسسية؟.

تفرع عن سؤال الإشكالية الفرضيات الآتية:

1) تعريف العمل وعلاقة العمل لدى الفئات السوسيو مهنية الموجودة مرتبط بمثيلاتها في العمل، حيث تخلق لكل منهم صورة نهائية لما يمكن أن يمنحوه من إيجابية على شكل علاقاتهم الداخلية (الخاصة بكل فئة) والبنية مع الفئات الأخرى و بين هؤلاء جميعا والإدارة.

2) تضيي المعايير الاجتماعية شرعية على علاقات العمل في المؤسسة، كما تعمل على تأثير أدوار القوة و أدوار الخضوع بين الفئات السوسيو مهنية.

تتكون العينة المبحوثة من 230 عامل 169 ذكور ، 61 إناث موزعين على الشكل التالي : 08

¹مقراني أنور ، العمل و علاقات العمل في المؤسسة الصناعية الخاصة، دراسة حالة وحدة تركيب التلفاز مؤسسة كوندور للأجهزة الإلكترونية، برج بوعرييج، رسالة دكتوراه علوم كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة الجزائر 2، 2010-2011، غير منشورة.

إطارات ، 98 عون تحكم، 124 عامل تنفيذ اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، في حين أفادت تقنية المقابلة والاستمارة توفير البيانات والمعلومات الواجب توفيرها توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أبرزها :

- ر موقف سلبي للعمال التنفيذيين إزاء ظروف العمل المفروضة من قبل المؤسسة.
 - ر استناد عملية التوظيف إلى الرصيد العلائقي الاجتماعي الذي يتكون من اشتراطات التكوين المهني القرابة و الولاء.
 - ر تباين تقسيم المسار المهني بين الذكور والإناث بين السلب و الإيجاب.
 - ر تشهد ظروف العمل المهنية رقابة شديدة و انضباطاً تنظيمياً وهي خصائص تميز تقريباً كل مؤسسات القطاع الخاص في الجزائر.
 - ر ظروف العمل الاجتماعية فضاء تتعاضد فيه وتتصارع مرجعيات إجتماعية متباينة تسعى إلى تغليب الاشتراك الجماعي في العمل الذي يعزز الأنا الذي يحسب لصالح المؤسسة المستخدمة.
 - ر النظام التقني الداخلي للمؤسسة أذاع مواقف تدمرية ونقدية بسبب التواجد الدائم في الفضاء الإنتاجي المباشر، في حين تميزت العلاقات الإنسانية التي تجمع الإطارات بباقي المستخدمين المعنيين بالإنتاج المباشر بطبيعتها الرسمية والقانونية التي تفرضها العلاقة التعاقدية لكل طرف.
 - ر انتقاد الروح الجماعية بين الأصل الاجتماعي للعمال الريفيين والحضرين.
 - ر الفضاء الاجتماعي للمؤسسة حبيس نوعين من العلاقات التواصل و القطع.
 - ر استطاعت المؤسسة أن تخلق شكلاً علائقياً بين الفئات السوسيو مهنية يتسم بالقطع الأفقي والذي منع الفرد من التواصل في الفضاء الإنتاجي.
- وإذا ألقينا نظرة تحليلية للمضمون، فإننا نجد الفرضيات المقترحة من طرف الباحث طويلة جداً ومركبة، وتحتوي على العديد من المتغيرات التي يصعب التحكم فيها، وهو ما يشكل صعوبة منهجية في التعامل مع الموضوع.

الدراسة الحادية عشر: للباحثة داسي وهيبة الموسومة بعنوان : « أثر الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة، دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية »¹ ، هدفت الدراسة لمعرفة أثر الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، ومن أجل ذلك تم إجراء الدراسة على مستوى ثلاث مؤسسات صناعية، استهدفت الدراسة إطارات هذه المؤسسات، أما التحليل فقد أجري على 137 مبحوث، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي واستخدمت الإستبيان والمقابلة كأداة للدراسة؛ حيث اشتملت الدراسة على ثلاث فرضيات صفرية وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها :

- 1) أن درجة ممارسة وتوظيف إدارة المعرفة في المؤسسة الصناعية الجزائرية المبحوثة كانت بمستوى مرتفع، وكان أعلاها بعد اكتساب المعرفة وأقلها بعد انشاء المعرفة.
- 2) أن درجة الوعي للممارسات الثقافية التنظيمية الداعمة لإدارة المعرفة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية المبحوثة كانت بمستوى غير مرتفع، وكان أعلاها بعد بناء ذاكرة تنظيمية وأقلها بعد التوجه بالأفراد .
- 3) يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية (الرؤية المشتركة، القيم التنظيمية الهيكل التنظيمي، التوجه بالأفراد التوجه بالفريق الهيكل التنظيمي على أبعاد إدارة المعرفة وأبعادها (اكتساب المعرفة، إنشاء المعرفة خزن المعرفة ، المشاركة في المعرفة، تطبيق المعرفة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية).

¹ داسي وهيبة، «أثر الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة، دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه علوم، تخصص علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، الجزائر، 2013-2014، غير منشورة.

9. صعوبات الدراسة:

تتمثل مجمل الصعوبات التي واجهناها في هذه الدراسة:

صعوبات تتعلق بالجانب الميداني؛ حيث أن الدراسة تمت بفرع عين وسارة أما الرخصة فتقدم من مديرية الجلفة، كما أن فرع عين وسارة لا يحتوي على مكتب الموارد البشرية ما يضطرنا في كل مرة إلى التنقل لمقر المديرية من أجل أخذ المعلومات و البيانات التي نحتاجها في الدراسة، كما أن عمل غالبية عمال الفرع يتم في الميدان ،و هذا ما صعب علينا الإلتقاء بهم خاصة أثناء توزيع الاستمارات و عند استرجاعها منهم.

كانت هناك عدة مضايقات في توزيع الاستمارات؛ حيث طلب منا حذف بعض الأسئلة وتعديل بعضها خاصة فيما تعلق منها برأي العمال في الرؤساء و في طريقة التسيير.

الفصل الثاني

الفصل الثاني:

الثقافة التنظيمية

تمهيد

1. تعريف الثقافة التنظيمية
 2. خصائص وسمات الثقافة التنظيمية
 3. أهمية الثقافة التنظيمية:
 4. مكونات الثقافة التنظيمية
 5. أبعاد الثقافة التنظيمية
 6. العوامل المحددة لثقافة المنظمة
 7. أنواع الثقافة التنظيمية
- خلاصة الفصل

تمهيد:

إن الثقافة التنظيمية من المكونات الأساسية لأي منظمة؛ فهي تساهم في نجاح المنظمة ، وتعزز ولاء أعضاء المنظمة ، و التزامهم بمبادئها وفلسفتها، وصولاً لتحقيق الأهداف المسطرة مسبقاً.

لقد أصبح موضوع الثقافة التنظيمية من الموضوعات التي تحظى بالإهتمام الكبير في مجالات السلوك التنظيمي وعلم اجتماع الإدارة على اعتبار أن ثقافة المنظمة من المحددات الرئيسة لنجاح المنظمات أو فشلها، فهي تتكون من القيم والمفاهيم التي تدفع أعضائها إلى الإلتزام والعمل الجاد والإبتكار والتحديث والمشاركة في اتخاذ القرارات، والعمل للمحافظة على الجودة وتحسين الخدمة، وتحقيق ميزة تنافسية، والاستجابة السريعة للملائمة لاحتياجات العملاء.

1. تعريف الثقافة التنظيمية:

تعددت تعريفات الثقافة التنظيمية و اختلفت باختلاف العلماء و الباحثين و باختلاف اتجاهاتهم، فحسب العميان فإن WHEELLEN عرف الثقافة التنظيمية على أنها "مجموعة الاعتقادات والتوقعات والقيم التي يشترك بها أعضاء المنظمة، وأن SHERMER Born عبر عنها على أنها نظام من القيم والمعتقدات التي يشترك فيها العاملون في المنظمة؛ بحيث ينمو هذا النظام ضمن المنطقة الواحدة".¹

ويعرفها تايلور بأنها " ذلك الكل المعقد الذي يشمل المعرفة ،والعقيدة، والفن، والأخلاق والقانون والعادات و أية قدرات يكتسبها الإنسان كعضو في المجتمع".²

وعرفها غيبسون (Gibson) وزملاؤه " على أنها تعني شيئاً مشابهاً لثقافة المجتمع؛ إذ تتكون ثقافة المنظمة من قيم واعتقادات ومدرجات وافتراضات وقواعد ومعايير وأشياء من صنع الإنسان، وأنماط سلوكية مشتركة".³

في حين نجد أن أمسترونغ (Armstrong) يعرفها على أنها " مجموعة من القيم والعادات والمعايير و المعتقدات و الافتراضات المشتركة التي تحكم الطريقة التي يفكر بها أعضاء المنظمة و طريقة إتخاذ القرارات و أسلوب تعاملهم مع المتغيرات البيئية و كيفية تعاملهم مع المعلومات و الاستفادة منها لتحقيق ميزة تنافسية للمنظمة " ⁴

كما يذهب برنوطي إلى " أن المقصود بالثقافة التنظيمية كل التقاليد، و القيم، و الأعراف والخصائص التي تشكل الأجواء العامة للمنظمة ،و تؤثر في العاملين، و هي خصائص عميقة التأثير و تنتقل عبر الأجيال و يكون تغييرها بطيء".⁵

¹ محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان، 2005، ص. 311.

² نفس المرجع، ص. 311.

³ حسين حريم، الثقافة التنظيمية وتأثيرها في بناء المعرفة التنظيمية، دراسة تطبيقية في قطاع المصرفي الأردني، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 2، 2006، ص. 327.

⁴ وافية صحراوي، الثقافة التنظيمية و علاقتها بالضغط المهني و الولاء التنظيمي و فعالية الذات لدى إطارات الجامعة الجزائرية، أطروحة دكتوراه في علم النفس التنظيم و العمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة الجزائر 2، 2012/2013، ص. 32.

⁵ سعاد نايف برنوطي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص. 121 .

2. خصائص وسمات الثقافة التنظيمية:

تتسم الثقافة التنظيمية بمجموعة من السمات والخصائص المتمثلة في:

- 1- درجة المبادرة الفردية بمعنى مستوى المسؤولية وحرية التصرف الممنوحة للموظفين،
- 2- درجة قبول المخاطرة وتشجيع المستخدمين على ان يكونوا مبدعين.
- 3- درجة وضوح الأهداف والتوقعات بين صفوف المستخدمين،
- 4- مستوى الرقابة والإشراف الدقيقين على العاملين،
- 5- درجة الولاء للمنظمة وتغليبها على الولاءات الأخرى،
- 6- طبيعة أنظمة الحوافز والمكافآت،
- 7- طبيعة نظام الاتصالات،
- 8- مستوى تقبل الاختلافات والتسامح مع أصحاب وجهات النظر المعارضة.¹
- 9- الإبداع والمخاطرة: درجة تشجيع العاملين على الإبداع والمخاطرة.
- 10- الانتباه نحو النتائج: درجة تركيز الإدارة على النتائج، أو المخرجات وليس التقنيات والعمليات المستخدمة لتحقيق هذه النتائج.
- 11- التوجه نحو الناس: درجة اهتمام الإدارة بتأثيرها على الأفراد داخل المنظمة.
- 12- التوجه نحو الفريق: درجة تنظيم فعاليات العمل حول الفريق لا الأفراد.
- 13- العدوانية: درجة عدوانية الأفراد وتنافسهم، لا سهولة و ودية التعامل معهم.
- 14- الثبات: درجة تأكيد فعاليات المنظمة المحافظة علي الحالة الراهنة بدلا من النمو².

¹ ريتيمي الفضيل وآخرون، سوسيولوجيا المؤسسة قراءة نظرية تحليلية، ط1، دار التل للطباعة والنشر ، الجزائر ، 2019، ص. 84-85.

² ماجدة العطية، سلوك المنظمة، دار الشروق، عمان، 2003 ، ص. 326 .

3. أهمية الثقافة التنظيمية:

- تؤدي الثقافة التنظيمية إلى مجموعة من الأغراض التي تزيد من أهميتها منها:
- تعزيز التكامل الداخلي بين أفراد المنظمة من خلال الاتصال والعمل معا بفعالية.
- تحقيق التكيف بين العاملين في المنظمة وبين البيئة الخارجية ذات الصلة.
- القيام بدور المرشد للأفراد والأنشطة في المنظمة لتوجيه الجهود نحو تحقيق أهداف المنظمة ورسالتها.
- تحديد أسلوب وسرعة استجابة أفراد المنظمة لتحركات المنافسين واحتياجات العملاء بما يحقق للمنظمة تواجدها ونموها.
- تساعد الثقافة في التنبؤ بسلوك الأفراد والجماعات، فمن المعروف أن الفرد عندما يواجهه موقفا معينا أو مشكلة معينة، فإنه يتصرف وفقا لثقافته؛ أي أنه بدون معرفة الثقافة التي ينتمي إليها الفرد يصعب التنبؤ بسلوكه.
- الثقافة التنظيمية لها تأثير مباشر على العاملين؛ لأنها ترتبط ارتباطا مباشرا بدوران العمل، فإذا وجدت الثقافة التنظيمية كان هنالك حفاظا على القيم المؤسسية مما يؤدي إلى الالتزام والضبط والاتفاق.¹

¹ فيروز زروخي، عبد الرزاق سلام، الثقافة التنظيمية كمدخل لتعزيز المسؤولية الاجتماعية للمنظمات دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر الشلف، مجلة معهد العلوم الاقتصادية (مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة)، جامعة الجزائر 03، المجلد 21، العدد 01، جوان 2018، ص. 106.

4. مكونات الثقافة التنظيمية:

تعتبر الثقافة عنصراً أساسياً لتحديد هوية المؤسسة، وإعطائها شخصية تميزها عن غيرها، فهي تتكون من عدة عناصر أساسية مقسمة إلى مجموعتين نذكرهما كما يلي:

¹الإشارات الثقافية: وتتمثل في العناصر الآتية:

✓ القيم: وهي ما يتعلق بالأفكار، المعتقدات والفلسفة التي يتقاسمها الأفراد وتقود سلوكهم لتحقيق الانسجام الذي يعكس كفاءة المؤسسة التي من شأنها خلق قيمة أساسية تساهم في تعبئة كل الطاقات على كافة المستويات وهي نوعين:

✓ شكل قولي: وهي تلك التي تبرز في خطابات المؤسسة.

✓ شكل غير قولي: وهو ما يبرز في باقي متغيرات المؤسسة أي في باقي نشاطاتها.

✓ المعتقدات: وهي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وطريقة انجاز الأعمال والمهام التنظيمية، ومن هذه المعتقدات نجد المشاركة في عملية صنع القرارات، والمساهمة في العمل الجماعي، وأثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية.

✓ الأعراف والمعتقدات: يقصد بالأعراف تلك المعايير المدركة، وغير الملموسة التي يلتزم بها العاملون داخل المنظمة.

✓ الرموز: يمثل الرمز علاقة خاصة بمعلومة تتعلق بالنظام الثقافي كنمط اللباس، المكافآت والعلاقات التي تميز نظام المشاركة في نشاط الرمزي للمؤسسة، ويبرز تطور الرموز والإشارات.

¹ السعيد بن يمين، فعالية تسيير الموارد البشرية لدى الشركات الأجنبية العاملة في الجزائر وأثره على سلوك العامل، رسالة دكتوراه علوم، جامعة الجزائر، 2008، ص.180.

أ- الموروث الثقافي للمنظمة:

المؤسسون: إن ثقافة المنظمة ما هي إلا نتاج لثقافة الأعضاء المؤسسين؛ حيث نجد في الواقع العملي العديد من الثقافات تعكس قيم المؤسسين ذلك أنهم يعملون على تكريس هذه الثقافة في منظماتهم؛ حيث تبقى معتقداتهم، سلوكياتهم وطرق تسييرهم قائمة حتى ولو غادروا المنظمة.

سلوك قادة المنظمة: يعتبر سلوك القادة من أهم العوامل المؤثرة في تشكيل ثقافة المنظمة، لأن العاملين سيدركون أن من أفضل الوسائل للارتقاء الوظيفي هو محاكاة سلوك القادة، ويجب التأكد على أن العاملين يتأثرون بما يفعله القادة أكثر مما يقولونه.

تاريخ المنظمة: يلعب تاريخ المنظمة دورا مهما في تشكيل ثقافتها ويتكون من التجارب التي مرت بها، النجاحات المحققة، وكذلك الفشل وبشكل هذا الأرشفة مرجعا لأصحاب القرار، وكذلك العاملين في المنظمة واتخاذهم مرشدا لتصرفاتهم مع التركيز على الإيجابية فيها وتكرارها.

نشاط المنظمة: تعرف مهنة المنظمة بأنها مجموعة المهارات التي يتقنها أعضاء المنظمة، فهي تعبر عن معرفتها في القيام بمهنتها أحسن من الآخرين، ويمكن أن تفيد في تأكيد خصوصية المنظمة إضافة إلى إعطاء قيمة للعمل، مما يعزز من مشاعر الانتماء والولاء لدى العاملين.¹

مما سبق اتضح لنا بأن للثقافة التنظيمية مكونات أساسية لا غنى عنها، وهما نوعين متكاملين الأول متعلق بالثقافة التي يحملها أفراد المؤسسة ونابع من سلوكياتهم من قيم و معتقدات

¹ رقية بهولي، زهير بوضرسة، الثقافة التنظيمية وتأثيرها على علاقات العمل، مجلة آفاق علمية، جامعة الجلفة، المجلد 05، العدد 17، جوان 2019، ص 53.

ورموز، والثاني فهو ينشأ في المؤسسة وينمو منها، ويأتي المؤسسون لها، سلوك القادة، تاريخها والنشاط هو الميزة والطابع المحدد لثقافة المنظمة.

5. أبعاد الثقافة التنظيمية:

لقد تناول العديد من الباحثين في المجالات الإدارية والفكر الإداري أبعاد الثقافة التنظيمية ومحدداتها ويظهر ذلك من خلال النماذج والدراسات التي توصلوا إليها، ومثال على ذلك نظرية Z والتي تهتم بالقيم التنافسية للمنظمات الناجحة في اليابان وأمريكا.

ويمكن تلخيص أبعاد الثقافة التنظيمية فيما يلي:

- 1- المبادرة الفردية: درجة الحرية والمسؤولية والاستقلالية لدى الأفراد.
- 2- التسامح مع المخاطرة: إلى أي مدى يتم تشجيع العاملين ليكونوا جسورين ومبدعين ويسعون للمخاطرة.
- 3- التوجيه: أي مدى تضع المنظمة أهدافها وتوقعات أدائية واضحة.
- 4- التكامل: ما مدى تشجيع الوحدات في المنظمة على العمل بشكل منسق.
- 5- دعم الإدارة: إلى أي مدى تقوم الإدارة بتوفير الاتصالات الواضحة والمساعدة للعاملين.
- 6- الرقابة: ما مدى التوسع في تطبيق الأنظمة والتعليمات، ومقدار الإشراف المباشر المستخدم لمراقبة وضبط سلوك العاملين.
- 7- الهوية: إلى أي مدى ينتمي العاملون للمنظمة ككل باختلاف الوحدات التي يعملون فيها أو مجال تخصصهم المهني.
- 8- نظم العوائد: إلى أي مدى يتم توزيع العوائد (الزيادات، العلاوات والترقيات) على أساس معايير أداء العاملين مقارنة بالأقدمية والمحابة وغيرها.

9- التسامح مع النزاع: إلى أي مدى يتم تشجيع العاملين على إظهار النزعات والانتقادات بصورة مكشوفة.

10- أنماط الاتصال: إلى أي مدى تقتصر الاتصالات في المنظمة على التسلسل الهرمي وغيره".¹

6. العوامل المحددة لثقافة المنظمة

وتتمثل فيما يلي:²

- الصفات الشخصية للأفراد وما لديهم من اهتمامات وقيم ودوافع.
- الخصائص الوظيفية ومدى وملاءمتها وتوافقها مع الصفات الشخصية للأفراد.
- التنظيم الإداري؛ حيث تنعكس خصائصه على خطوط السلطة وأساليب الاتصالات ونمط اتخاذ القرارات.
- المنافع التي يحصل عليها عضو من المنظمة في صورة حقوق مادية ومالية تكون ذات دلالة على مكانته الوظيفية وتنعكس على سلوكه.
- الأخلاقيات والقيم السائدة في المنظمة، وما تشمل عليه من قيم وطرق التفكير، وأساليب التعامل بين الأفراد بعضهم وبعض، ومع الأطراف الخارجية.

¹ دريدي فاطمة، أنماط السلطة الإدارية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية-دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بشير بن ناصر بسكرة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علم الاجتماع، تخصص علم الاجتماع التنظيم، جامعة بسكرة، 2017-2018، ص. 173.

² خالدية مصطفى عبد الرزاق وآخرون، الثقافة التنظيمية وتأثيرها في تحديد التوجه الاستراتيجي للمنظمة -دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقية، المجلة العربية للإدارة، المجلد 39، العدد 1، مارس 2019، ص. 159.

7. أنواع الثقافة التنظيمية

"هناك من يرى أن لثقافة المنظمة عدة أنواع، إلا أن هناك نوعين أساسيين هما: الثقافة القوية تنتشر في المنظمة كلها وتحظى بالثقة والقبول من جميع أفراد المنظمة الذين يشتركون في مجموعة متجانسة من القيم، والمعتقدات، والتقاليد، والمعايير، والافتراضات التي تحكم سلوكهم داخل المنظمة. و هي تمثل رابطة متينة تربط عناصر المنظمة ببعضها البعض، كما تساعد المنظمة في توجيه طاقتها إلى تصرفات منتجة و الاستجابة السريعة للملائمة لاحتياجات عملائها و مطالب الأطراف ذوي العلاقة بها مما يساعد المنظمة في إدارة الغموض، وعدم التأكد بفعالية تمكنها من تحقيق رسالتها و أهدافها. وهناك عدة إيجابيات للثقافة القوية نذكر منها ما يلي:¹

1) تحضير الأفراد للعمل من خلال الاحتكام إلى مجموعة من القيم والنظم المشتركة مما يخلق نوعا من الانسجام.

2) الاعتراف المتبادل والمسؤول: مما يقوي الشعور بالانتماء.

3) المساواة والتكامل: ينتج عنه رضى نفسي مرتفع بالاستغلال الكامل لطاقتهم وقدراتهم.

4) تشمين العمل وتطويره.

أشار بعض الباحثين في الإدارة إلى أن أنواع الثقافة التنظيمية تختلف من منظمة إلى أخرى، ومن قطاع إلى قطاع آخر. ومن أبرز هذه الأنواع²:
الثقافة البيروقراطية: وفي مثل هذه الثقافة التنظيمية تتحدد المسؤوليات، والسلطات، فالعمل يكون منظما، والوحدات يتم بينها تنسيق، ويكون تسلسل السلطة هرميا، وتقوم هذه الثقافة على التحكم والالتزام.

¹ مصطفى محمود أبو بكر، إدارة الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2008، ص 83.

² أحمد بن مصطفى النعمي، أثر الثقافة التنظيمية في فعالية عمليات التدريب في الأجهزة الأمنية بالمملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 1997، ص 12-13.

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 المنظمة الثقة، والمساواة، والتعاون، ويكون التركيز على الجانب الإنساني في هذه البيئة.

ثقافة العمليات: ويكون الاهتمام محصوراً على طريقة إنجاز العمل، وليس النتائج التي تتحقق، فينتشر الحذر، والحيطة بين الأفراد، والذين يعملون على حماية أنفسهم والفرد الناجح هو الذي يكون أكثر دقة وتنظيماً أو يهتم 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.

خلاصة الفصل

من خلال هذا الفصل نجد أن الاهتمام بالثقافة التنظيمية يساعد المنظمة على الاندماج الداخلي، و التكيف الخارجي، و يساعد في دمج المورد البشري في المنظمة و تبني أهدافها فثقافة تنظيمية قوية تتمكن المنظمة من النجاح و التقدم و العكس صحيح في حال كانت ثقافة المنظمة ضعيفة خاصة مع وجود المنافسة الشرسة، فالمنظمة إذا أرادت النجاح و الاستمرار عليها أن تهتم بتقوية ثقافتها و ترسيخها لدى عمالها (المورد البشري).

الفصل الثالث

الفصل الثالث:

المورد البشري و التنظيم

تمهيد

1. تعريف المورد البشري.
2. لماذا جاء الإهتمام بالفرد كمورد بشري ؟
3. المداخل النظرية لمفهوم المورد البشري.
4. مفهوم التنظيم.
5. التنظيم في النظريات السوسيولوجية.
6. التنظيم و العقلنة.
7. التحليل الاستراتيجي و التنظيم.
8. التنظيم و الثقافة.
9. التنظيم ونسق الفعل.

خلاصة الفصل

تمهيد:

من خلال هذا الفصل الذي سنقدم فيه مفهوم المورد البشري من زوايا مختلفة حسب مجموعة من المداخل النظرية، هذه المداخل لها علاقة بسوسيولوجيا التنظيم ، لأنَّ مفهوم الموارد البشرية هو من ضمن المفاهيم الحديثة في إدارة الأفراد، وجاء الإهتمام بهذا المفهوم مع بداية السبعينيات، وأظهرت الأبحاث في مجال العلوم الاجتماعية والسلوكية بأن الفرد ضمن المنظمة يجب التعامل معه كمورد، بدلا من النظرة التقليدية التي كانت تنتظر للفرد أنه متغير ثانوي له دور غير مباشر في المنظمة، و المقصود هنا ليس الرعاية المادية للمورد البشري، بل أن الأمر قد تعدى ذلك، و وصل إلى محاولة فهم الفعل الاجتماعي للمورد البشري ومنه فهم فعله التنظيمي.

1. تعريف المورد البشري :

إن مصطلح المورد البشري هو من المفاهيم في الحقل السيوسولوجي التي يصعب تعريفها وهذا راجع إلى مرونة هذا المفهوم، و ارتباطه مع الكثير من العلوم الاخرى مثل الإدارة ،و الإقتصاد وإدارة الاعمال، و علم النفس و غيرها، ومن خلال مجموع المشترك بين تلك المعارف حول هذا المفهوم يمكن أن نعتبر بأن الفرد يتحرك ويتصرف على أساس مشاعره وعواطفه، يمكن أن يحقق فوائد ومزايا لكل من المنظمة ولنفسه، وبذلك ازدادت أهمية الموارد البشرية، لكن وعلى الرغم من أهمية الموارد البشرية إلا أن مصطلح هذا الأخير مثله مثل أي مصطلح في علم الإدارة يصعب تحديده تحديدا دقيقا، فيعرفه البعض على أنه " عبارة عن المعرفة الكلية والمواهب والقدرات واتجاهات وقيم واعتقادات قوة العمل الموجودة بالمنظمة ".¹ وهو بهذا لا يقصد بالموارد البشرية كأفراد فقط، ولكن أيضا قدراتهم وكيفية استغلال هذه القدرات، والأهم هو ما يحملونه من قيم و معتقدات و غيرها من العوامل التي تبني أفعالهم.

و نجد هذا لتعريف يتوسع أكثر في تعريف الموارد البشرية؛ حيث "هي مجموع الأفراد والجماعات التي تكون مؤسسة في وقت معين، ويختلف هؤلاء الأفراد فيما بينهم من حيث تكوينهم وخبرتهم، وسلوكهم، واتجاهاتهم، وطموحهم، كما يختلفون في وظائفهم، ومستوياتهم الإدارية وفي مساراتهم الوظيفية".² و هذا التعريف يشير إلى وجود تلك الأهداف و الطموح التي يسعى المورد البشري إلى تحقيقها.

¹ حامد أحمد رمضان بدر، إدارة الموارد البشرية، ط2، القاهرة ، دارالنهضة العربية، 1994، ص. 22.

² وسيلة حمداوية، إدارة الموارد البشرية، الجزائر، مديرية النشر لجامعة قالم، 2004، ص. 25.

2. لماذا جاء الاهتمام بالفرد كمورد بشري ؟ :

إن التطور والتحولات التي حدثت للتنظيمات مع مفاهيم جديدة، مثل التنظيم المفتوح فرض إلزامية البحث عن كل ما له علاقة بالتنظيم ،و المنظمة ومن بين هذه العوامل نجد المورد البشري، لأنّ المورد البشري له خصوصية كمورد يختلف عن خصوصية الموارد الأخرى، فهو مورد وبشري في الوقت نفسه، فهذا المورد يمتلك مجموعة من العناصر لا تمتلكها أية موارد أخرى، فهو يمتلك القدرة على التناسق والتقدير والتنسيق والحكم، وهذا ما يمثل خصائص ارتقائه، كما أننا لا بد أن ننظر للعامل في عمله كإنسان باعتباره مخلوق إجتماعي، وهذا يدعونا إلى التساؤل عن كيفية تنظيم العمل ليناسب خصائص هذا المورد ،والذي يمتلك مجموعة من الخصائص تمكنه أن يسيطر سيطرة كاملة على ما يعمل شريطة أن يحفز دائما للعمل والإنجاز، ومن بين هذه الخصائص نذكر¹:

1- الاهتمام بالسلوك وليس بالإمكانيات المادية:

عندما ذهب خبراء أوروبا إلى الولايات المتحدة الأمريكية تحت مشروع "مارشال" لدراسة الأسباب التي تكمن وراء ارتفاع مستوى النتائج الأمريكية دهشوا عندما وجدوا أن الإمكانيات والأدوات والأساليب التي تستخدمها المنظمات الأمريكية سواء العسكرية، والاقتصادية هي نفسها ولا تختلف كثيرا عنها في أوروبا، ومن ثم أدركوا أن الإمكانيات المادية ليست السبب، ولكن وراء كل صور التقدم الآلي والأدائي والإجرائي هو سلوك الإنسان العامل، ومن ثم استنتجوا شعارا عاما لا يزال ساريا إلى اليوم وهو : "أن الإنتاجية سلوك " أي أن النتائج الجيدة تأتي بفضل سلوك الإنسان وليست بفضل أدوات العمل.

¹ عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، ط1، عمان ، داروائل، 2005، ص.56.

2- الدوافع الايجابية:¹

إن التحفيز التقليدي، أي التحفيز بالقهر لم يعد له وجود في المجتمعات المتقدمة وإن هذه المجتمعات قد حققت نتائج أعلى مما كانت تحققه تحت نير التخويف، لذلك لابد أن نستبدله بدوافع إيجابية، ويمثل الوصول إلى هذه الدوافع من أصعب وأهم واجبات ومسؤوليات القائد حالياً، أن المورد البشري دون كل الموارد الأخرى يمكنها أن تتحكم وتسيطر على جودة ما تعمل وكم، ومتى، وأين تعمل، ولماذا؟ فهي تساهم مساهمة كبيرة وإيجابية، عكس الموارد الأخرى التي تعتبر مساهمتها مرتبطة بإرادة الإنسان وفقاً لشروطه ودوافعه التي حددها، ونأخذ على سبيل المثال الكمبيوتر، فهو أحدث الآلات دقة لايزيد على نظام يلعب الإنسان فيه الدور الأول في كفاءة تشغيله بل و في أصل وجوده، هذا ناهيك عن الأعمال والواجبات التي تحتاج إلى تصورات وتخيلات الإنسان وأحاسيسه وعواطفه وتقديراته.

3- القدرة على تنمية الإنسان وإمكانية التغيير:²

فالإنسان يتميز بأن تنميته وتطويره ليست عملية من خارجه تصنع له، ولكنها شيء داخلي اسمه النمو، وإن خصائص التفوق أقوى دائماً وأكثر دوماً إذا بدأت من الداخل، ومع ذلك فإن نوع العمل لابد وأن يساعد على تشجيع الجو الذي يخلق لدى الفرد الشعور، والسعي للنمو والتطور. إن الكائن البشري له طاقة التغيير، فهو يسعى دوماً إلى الأشياء الجديدة والمغايرة، ولكن يتعين توفير عدد من الشروط التي تهيئ الإنسان نفسياً لقبول التغيير، ومن هذه الشروط أن يبدو هذا التغيير منطقياً ورشيداً أو أن يطلب منه أن يتعلم الجديد، فهو يتعلم بسرعة مذهلة، ولا يمكن أن يتحقق تعريف الفرد بالوظيفة بطريقة فعالة بدون الفهم الواضح لمتطلبات الوظيفة، فلا بد من تعريف

¹ عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص 71.

² نفس المرجع، ص 82.

الواجبات ومسؤوليات الوظيفة بوضوح قبل أن يتعلم الفرد الجديد كيفية أداء الوظيفة، فالمخلوق البشري اجتماعي يميل للعمل دائما في شكل أو آخر من أشكال الجماعة بل إنه يسعى عمدا إلى تكوين هذه الجماعة التي تلتف حول عمل مشترك، يتبادل التأثير بينه وبين أفراد جماعته.

3. المداخل النظرية لمفهوم المورد البشري :

يعتبر حقل سوسيولوجيا التنظيم من التخصصات التي نالت الحيز الأكبر من الإهتمام و الدراسات في علم الاجتماع منذ البدايات الاولى لنشأته، لأن البحوث و الدراسات الامبريقية منها هي وليدة سوسيولوجيا التنظيم بالدرجة الأولى، و أغلب تلك المداخل لم تستثني الفرد كمحور مهم في التنظيم الاجتماعي؛ ونجد أن الباحثين قد قسموا التاريخ الفكري المتعلق بالتنظيم حسب فترات زمنية أو حسب بردايغمات أو حسب مناطق جغرافية وغيرها، ونحن في هذا البحث سوف نقسم هذا العنصر؛ أي المداخل النظرية لمفهوم المورد البشري إلى جزئين فقط، الأول منهما خاص بالدراسات المبكرة التي اهتمت بمشكلات التنظيم مثل دراسات (روبرت أوين) وغيره مثل ماكس فيبر ،و كارل ماكس، و إميل دوركايم، و الجزء الثاني خاص بالدراسات المعاصرة التي اهتمت بقضايا التنظيم والعمل ، وكان شكل السلوك المهني و التنظيمي للعاملين موضوعا أساسيا في علم اجتماع التنظيم في السنوات القليلة الماضية، ثم زاد هذا الاهتمام مع توسع و انتشار المؤسسات و التنظيمات في حياة المجتمعات.

أولاً : مرحلة المداخل المبكرة الخاصة بالتنظيم:

في خضم التطورات الهامة التي حدثت في الغرب و مع دخول عالم الصناعة و ظهور عصر الآلية والمصانع الكبيرة ، وما يسمى بالثورة الصناعية في القرن الثامن عشر، جاءت معها البحوث و الدراسات في محاولة لإيجاد حلول للمشاكل المصاحبة لهذا التطور والزيادة في الانتاج

ظهرت مداخل وفلسفات مختلفة تهتم بالعمل و المؤسسات، وسنعرض أهمها كما قدمها فليب بارني سنة 1972.¹

أ - **المدخل الميكانيكي:** وفي هذا المدخل الذي ظل سائداً حتى العشرينيات من القرن الماضي نجد أن اتجاه أو نظرة الإدارة إلى الفرد كانت باعتباره سلعة أو عامل من عوامل الإنتاج مثل الآلة ورأس المال.

أسباب ظهور هذه المدخل ما يلي:

- 1- الثورة الصناعية والتقدم الفني الكبير الذي صاحبها والاهتمام بالنواحي العملية، وسيطرة عوامل الإنتاج والاهتمام بالإنتاج الكبير.
- 2- عدم معرفة العاملين لحقوقهم والوقوف في مواجهة أصحاب الأعمال للمطالبة بها خاصة وأن النواحي الثقافية والتعليمية كانت ما تزال منعدمة بين هؤلاء العاملين في تلك الفترة.

- 3- ظهور مبدأ التخصص وتقسيم العمل كما جاء به آدم سميث والذي كان يقوم على أساس أنه كلما زاد التخصص زادت وتحسنت إنتاجية العمل.

وفي هذه الفترة ساد الاهتمام بالنواحي الفنية والمشكلات الاقتصادية، ومشكلات الإنتاج على تفكير الإدارة، مع توجيهه وسطحي إلى مشكلات العمالة، وحتى هذا الاهتمام كان يواجهه أصحاب الأعمال؛ أي الإدارة بأسلوبهم الاجتهادي من خلال التجربة والخطأ.

ب- المدخل الأبوي 1920-1930:²

ساد هذا المدخل الفترة من 1920-1930م ، وفي ظل هذا المدخل فإن الإدارة يجب أن تتبنى اتجاه الحماية والأبوة نحو الافراد، وبدأت الإدارة تعمل على احتواء نقابات العمال، ولقد

1-Flippo, E. Principles of Personnel Management, (U.S.A.: McGraw Hill, 1972).p.52.

²-Ibid .p. 57.

نجحت لفترة في ذلك، وبدأت الإدارة توفر للعاملين الاحتياجات المختلفة مثل السكن، والترفيه، وذلك بغرض كسب ولاء الأفراد، ولكن هذه النظرة إلى الأفراد كانت تحوى في طياتها اعتبارهم قصر؛ حيث أن هذه الفلسفة تعتبر أن هذه الخدمات تقدم من جانب واحد هو الذى يقررها، وهو الإدارة لأنها هي التي تعرف مصلحة الأفراد. لقد كانت هناك عدة عوامل وظروف أدت إلى تحول الإدارة من الاتجاه الميكانيكي إلى الاتجاه الأبوي أهمها:¹

1- ظهور النقابات واتحادات العمال التي بدأت تمثل تحدى لإدارة المنظمة وأصحاب الأعمال.

2- ظهور حركة الإدارة العلمية التي تزعمها تايلور وفايل وجانت وجلبرت وغيرهما ، والتي كانت سبباً في تنبيه الإدارة العليا في المنظمات إلى أهمية وظيفة إدارة الموارد البشرية ، واستمالتهم إلى استخدام الأساليب العلمية في علاج مشكلات الأفراد ، ولكن كان رد فعل النقابات لهذه الحركة على أنها تهديد لهم يجب مقاومته.

3- ظروف الحرب العالمية الأولى ،وما صاحبها من زيادة ضخمة في الإنتاج، ووجود مشكلة واجهت الإدارة تتعلق بتدبير احتياجاتها من القوى العاملة لمقابلة هذا التوسع الإنتاجي الضخم رغم نقص عرض القوى العاملة، بسبب ظروف الحرب ،وخاصة العمال المهرة والفنيين والمشرفين والمديرين.

ج / النظام المفتوح (النظامالاجتماعي):²

لقد تغيرت فكرة المدخل الأبوي سريعاً خلال أزمة الثلاثينيات وبدأ يدخل فكر جديد هو ما يسمى بالنظام المفتوح؛ أي أن المنظمة لم تعد ذلك المكان المنعزل الذي لا يمكنه أن يؤثر و يتأثر

¹-Ibid. p. 60.

²علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، القاهرة ، دار غريب للطباعة والنشر، 2001، ص.145.

بما هم موجود بمحيطه، بل هي نظام اجتماعي، وهذا المفهوم ينظر إلى المنظمة كهيئة تعمل في ظل نظام مفتوح .

وهناك عدة عوامل أدت إلى ظهور هذا المدخل منها :

- 1- زيادة التقدم الثقافي وانتشار التعليم بين طبقات العاملين .
- 2- ظهور الكساد الكبير في الثلاثينات من القرن الماضي، والذي أدى إلى جعل الإدارة تغير تفكيرها في كثير من الأمور .
- 3- ظهور مدرسة العلاقات الإنسانية التي بدأها التون مايو بتجاربه الشهيرة في شركة ويسترن إلكتروك الأمريكية عام 1926 لدراسة أثر معنوية العمال على الكفاءة الإنتاجية ، والتي أطلق عليها تجارب "هوثورن" .
- 4- ظهور مدرسة العلوم السلوكية والتي تزعمتها ماري باركر فوليت التي تعتمد فلسفتها على أن الإدارة نشاط يتعلق بتنفيذ أعمال عن طريق أشخاص آخرين، وعليه ركزت هذه المدرسة على العامل الإنساني في الإدارة.
- 5- ظهور بعض المفاهيم الحديثة التي استفادت منها إدارة الموارد البشرية، والإدارة بصفة عامة مثل مفهوم النظم ، وبحوث العمليات، والأساليب الرياضية، والإحصائية التي تساعدها في أداء وظائفها بكفاءة أكبر.

ثانياً : الدراسات المعاصرة لقضايا التنظيم و العمل:

ظهر الاهتمام بالمشكلات و القضايا المرتبطة بالعمل و التنظيم، وزاد البحث فيها مع الانتشار الكبير، و توسع المؤسسات، و المنظمات داخل المجتمع الحديث منذ بدايات القرن العشرين، وكذلك علاقة الفرد بالتنظيم ،و الحيز الذي صارت تشغله في حياته، بل إن حياته هي عبارة عن التنقل من تنظيم إلى تنظيم مثل وجوده في الأسرة ثم إلى المدرسة ثم إلى المنظمة

وغيرها....، ومن خلال احتكاك الفرد ،و وجوده داخل المجتمع، و تفاعله مع افراد المجتمع، و ما يُنتِجه هذا المجتمع من سلوكيات وأفعال، ضف إلى ذلك ما تنتجه منظمات، ومؤسسات المجتمع لأنها هي أصلاً نظم اجتماعية؛ كل هذا جعل الفرد يكون عامل مهم في العملية الانتاجية، وأصبح الإهتمام به أكثر من أولوية.

جاءت الكثير من الدراسات التي تحاول فهم الفرد داخل التنظيم، وبدأ المفهوم الذي ينظر للفرد على أنه مجرد عامل، و أنه مثله مثل الآلة يتغير إلى مفهوم جديد، ينظر للفرد على أنه مورد بشري يجب الإستفادة منه إلى أقصى حد. فمذ بداية 1980م ومفهوم إدارة الموارد البشرية يحظى باهتمام متزايد من قبل الأكاديميين ،والممارسين المهتمين بقضية الموارد البشرية. ونتيجة للتغيرات الإقتصادية والإجتماعية والتكنولوجية في الدول المتقدمة تم استبدال مفهوم إدارة الأفراد بمفهوم إدارة الموارد البشرية. فقد أدركت المنظمات والمؤسسات في الدول المتقدمة أن الإهتمام بالعنصر البشري هو السبيل للمنافسة وتحقيق البقاء.

كل هذا هو نتاج هذه المداخل والمدارس التي ركزت على أهمية التفسير النفسي والاجتماعي للفعل، بمعنى أنها أصبحت تعطي لسلوك الإنسانى داخل التنظيم، و محاولة تفسيره الأولوية الكبيرة في حل المشكل المرتبطة بالتنظيم بكل مكوناته ،والكشف عن الروابط القائمة بين الثقافة المجتمعية، وأشكال السلوك ،و الفعل الإنسانى داخل التنظيم، ومن الأوائل الذين حاولوا تقديم الجديد في هذه الحقل المعرفي الخاص بسوسيولوجيا المنظمات نجد روبرت ميرتون؛حيث أنه " يقيم تفسيره للسلوك الاجتماعي بشكل عام، على مقدار التطابق بين الأهداف الثقافية السائدة في عصر ما، و المعايير المستخدمة كوسائل مشروعة لتحقيق الأهداف".¹، ونجد كذلك الفن جولدنر

¹ أحمد الأصفر وآخرون، علم اجتماع التنظيم ومشكلات العمل ،سوريا، منشورات جامعة دمشق، 2002 ، ص.126.

الذي قدم مجموعة من الأبحاث التي تشترك مع روبرت ميرتون في مدخل يسمى مدخل التحليل الوظيفي و بيّن جولدنرأن " الأفراط في المراقبة لتأكيد انتظام العمل يؤدي إلى ظهور التوترات من جديد نتيجة استبدال القواعد اللاشخصية في التنظيم البيروقراطي بالمراقبة المباشرة التي يقوم بها المشرفون على العمل "¹، يتضح أنّ التنظيم نال من ميدان سوسيولوجيا التنظيمات الكثير من التركيز و الدراسة خاصة في الدول التي تطور، و توسع فيها النشاط الصناعي، و منها الولايات المتحدة الأمريكية التي ظهر فيها الباحث **تالكوت بارسونز** مُقدِّمًا الكثير من البحوث في العديد من المجالات و مترجماً لأعمال **ماكس فيبر** إلى الانجليزية، ويعتبر من الذين ينتمون إلى بردايغم **ماكس فيبر** و **إميل دوركايم** . و من أهم أفكار بارسونز نجد مفهوم الفعل الاجتماعي الذي يعد محوراً أساسياً في جل ما طرحه، و هو يعتبر الفعل الاجتماعي " ينطوي الإطار المرجعي للفعل الاجتماعي في رأيه؛ أي بارسونز على الفاعل و الموقف وتوجيه الفاعل إزاء الموقف؛ حيث أن محور نظريته هو توجيه الفاعل، وهنا نميز بين عنصرين توجيهيين هما: التوجيهات الدافعية والتوجيهات القيمية"². والحديث عن الفعل الاجتماعي، هو الحديث عن فاعل (فرد أو جماعة) وتفسير و محاولة فهم هذا الفعل يساهم في فهم السلوك الإنساني داخل التنظيم.

وبالإضافة إلى المداخل البنائية الوظيفية هناك دراسات أخرى مثل دراسة (روز اببت كانتر ومدخل القوة – الفرصة) و دراسة (ستانلي أودي و دراسة ريتشارد هال) في قياس درجة البيروقراطية في التنظيم.

ونجد كذلك دراسة عالم الاجتماع الفرنسي **ميشال كروزييه** الذي استخدم مدخل مدرسة الرشادة الحديثة The-rationalism التي تمحورت حول مدى الالتزام بالقواعد و اللوائح الرسمية

¹ نفس المرجع، ص. 131.

² ياس خضير البياتي ، المرجع مذكور سابقا ، ص.125.

لدى العاملين بالإدارة ،حيث اختار تنظيمين مختلفين قيما بينهم من حيث درجة البيروقراطية. ومن بين ما خلصت نتائج الدراسة أنه توجد استراتيجية لدى الفاعل (فرد او جماعة) يسعى من خلال هذه الاستراتيجية أن يحقق أهدافه و غاياته دون المساس الظاهر بالقواعد و اللوائح.

4. مفهوم التنظيم:

من خلال هذا العنصر نريد معرفة التنظيم من خلال مجموعة من مداخل سوسيولوجيا التنظيمات التي نظر كل مدخل منها للتنظيم من زاوية، وتعتبر معرفة هذه المداخل من المفاتيح التي تساعد الباحث على فهم التنظيم، وإدراك كل الارتباطات التي لها التأثير والتأثر بالتنظيم، خاصة مع النظريات الحديثة التي وصلت إلى مفاهيم جديدة منها المنظمة المفتوحة وإلى ما بعد المنظمة المفتوحة. وهناك من ينظر للتنظيم " بأنها وحدات إجتماعية أو تجمعات إنسانية تتبنى ويعاد بناؤها بقصد تحقيق اهداف معينة"¹، من خلال هذا التصور لوجود التنظيم ندرك أن وجود التنظيم و التنظيمات مرتبط أصلا بتحقيق هدف محدد، لا يمكن أن نقول عن أي تجمع بشري أنه تنظيم إذ لم يكن له هدف محدد؛ وهذه نقطة مهمة يركز عليها بقاء واستمرار التنظيم، لأنه يجب أن تكون أهداف التنظيم هي من انتاج التنظيم، بمعنى أن التنظيم وجد على أساس تحقيق أهداف واضحة، وأوجد لذلك من العوامل البشرية والمادية المناسبة، والمهم هنا هو نشاط التنظيم وتفاعله وحركيته أن تكون ذاتية وليست خارجية متحكم فيها من غيره. وهذه الفكرة ليست مناقضة لفكرة القائلة بأن التنظيم نظام مفتوح يؤثر ويتأثر.

وفي تعريف آخر لمفهوم التنظيم يقدم غراويتز تعريفا يحدد فيه طبيعة التنظيم وأسباب وجوده ويوضح مكوناته؛ حيث يقول " التنظيمات تجمعات إنسانية أنشئت عقلا من أجل تحقيق أهداف محددة، ومن خصوصيتها تقسيم العمل، والسلطة، تقاسم المسؤوليات وشبكة من الاتصالات المخططة، ومراقبة كلية للمجموع لتفادي الانحراف عن الأهداف المسطرة مع حفظ ورفع الفعالية لضمان حياة التنظيم"².

¹ احمد ماهر، الإدارة (المبادئ و المهارات)، القاهرة، الدار الجامعية للنشر و التوزيع ، 2004، ص. 51.

² Madeleine Grawitz, lexique des sciences sociales, dalloz, paris, 1983, 2ed, p.77.

و في تحديد آخر لمفهوم التنظيم نجد " هربرت سيمون " H.Simon يقدم لنا نظرة لتنظيمات من زاوية أخرى " التنظيمات تتمحور حول هدف بعيد أو قريب المدى، والذي يدل على التوجه الذي ينبغي أن تأخذه القرارات ونشاطات التنظيم"¹، ومن خلال ما سبق يتبين أن التنظيمات تتشارك في مجموعة من العناصر وهي:

- وحدات إجتماعية.
- وجود فاعلين في شكل جماعات و معايير مضبوطة.
- السلم التصاعدي بسلطة.
- جملة من القواعد والقرارات تحفظ التنظيم.

¹-Herbert Simon, **administration et processus de décision economica**,paris,1983,p.101.

5. التنظيم في النظريات السوسيولوجية.

وبالرجوع إلى أهم النظريات الاجتماعية و هي البنيوية الوظيفية والى أحد أهم العلماء ،وهو تالكوتبارسونز في تحديده المستلزمات الوظيفية للنسق (التنظيم) ، و إلى المتطلبات الوظيفية للنسق (التنظيم)، لكي يكون بناء له وظيفة ويستمر في البقاء.

المستلزمات الوظيفية¹ هي:

4- وظيفة التكيف: وفيها أن كل نسق لابد أن يتكيف مع بيئته.

5- وظيفة تحقيق الأهداف: وفيها أن النسق (التنظيم) لابد له من أدوات يحرك بها مصادره ليحقق أهدافه ويصل الى درجة الاشباع.

6- وظيفة الاندماج والتكامل: عليه أن يحافظ على التواءم و الانسجام بين مكوناته.

أما المتطلبات الوظيفية² هي:

أ- تحقيق وتهيئة الظروف الأساسية التي تساعد النسق على البقاء و الاستمرار و التطور، ومن هذه الظروف تنشئة الأطفال وتزويدهم بالمهارات و القابليات والقيم التي يعتز بها المجتمع.

ب- وجود لغة مشتركة تساعد على التفاهم و الإتصال بين الأفراد و الجماعات.

¹ عماد عبد الغني، مرجع سبق ذكره، ص. 106.

² الحسن محمد احسان، النظريات الاجتماعية المتقدمة، عمان، دار وائل، 2005، ص. 53.

6. التنظيم و العقلنة.

لقد ارتبط مفهوم العقلنة بالتنظيم تقريباً منذ نشأة التنظيم، ويعود هذا الاقتران إلى البراديغم الذي ولد فيه التنظيم، وهنا نرجع إلى المدرسة السوسيولوجية الأولى التي اهتمت بموضوع التنظيم، و التي ركزت على الفعل التنظيمي الذي هو بالأساس فعل إنساني وحسب تعبير William H.White " رجل التنظيم " ، وهي المدرسة الكلاسيكية؛ ومنها البيروقراطية كنموذج الأمثل الذي قدمه "ماكس فيبر" لتدبير و التسيير و التنظيم بصفة عامة، وفي هذه النقطة نجد Georges Lapasade يرى أن البيروقراطية " فضلاً عن كونها مساهمة في وضع مفهوم إجرائي ضروري بالنسبة للبحث سوسيولوجي، فهو يعد كذلك "فلسفة في التاريخ"¹، وجاء ذكرنا لمفهوم البيروقراطية هنا نظراً لوجود علاقة بين هذا المفهوم و عقلانية التنظيم، وهذه العلاقة لا تتم إلا بالعودة إلى الحد الذي تلتقي عنده هذه المفاهيم؛ أي (البيروقراطية و العقلنة) ويتشكل عنه التنظيم بصفة عام، وهذا الحد الفاصل هو نمط السلطة؛ وهنا نتحدث عن الأنماط الثلاثة للسلطة التي جاء بها ماكس فيبر، وهي (السلطة التقليدية، السلطة الشرعية(القانونية)، السلطة الكاريزمية) ، وفي تقديم متعصب نحاول تقديم هذه الأنماط الثلاثة:

السلطة التقليدية: يكون الافراد بمثابة اتباع لأولئك الذين اختارتهم التقاليد والعادات لأن يكونوا أصحاب الأمر و النهي في المجتمع .

السلطة الكاريزمية: فإن خضوع الافراد يكون لشخص يضعون فيه كامل ثقتهم، نظراً لما يتوفر عليه من قدرات يشهد بها الجميع.

¹ معمري لحبيب، مرجع سبق ذكره، ص. 17.

السلطة الشرعية(القانونية): يخضع الأفراد و يمثلون لنظام يتمتع بما نصلح عليه اليوم بصفة الشخصية المعنوية؛ أي نظام يتمتع باستقلالية عن الأفراد الماديين الذين يشرفون على سيره،¹ وفي ما يلي نتحدث عن العلاقة بين هذه الثلاثية في نشأتها الأولى.

إن يمكن أن نضع معادلة لذلك وهي أن التنظيم يتطلب العقلنة و العقلنة تتطلب النموذج الأمثل، وهو النموذج البيروقراطي الذي يتطلب السلطة القانونية لذلك، وفي نفس الفكرة نجد كذلك روبرت مرتون R.Merton " قَدَّم اسهاما متميزا للبناء الإجتماعي ،و البناء الوظيفي.

فالبناء التنظيمي يتميز بطابعه الرسمي، وعقلانية في تحديد أنماط النشاط التي ترتبط بتحقيق أغراض وأهداف التنظيم"²؛ إذن فالعلاقات الاجتماعية الأفقية داخل التنظيم التي أساسها السلطة الشرعية(القانونية) مصدرها الخاصية الاجتماعية المميزة للمجتمع الحديث وليس التنظيم في حد ذاته، عكس المجتمع التقليدي الذي تعتبر العلاقات الاجتماعية العمودية هي المتحكمة فيه، و هذا ما يتوافق مع باقي أنماط السلطة الأخرى ،وهي السلطة التقليدية أو السلطة الكاريزمية؛ إذن فالعقلنة "هي عبارة عن أفعال وممارسات متمثلة في: التقيد بالقواعد؛ الواجبات؛ الانضباط؛ تقسيم العمل الخ هذه الأفعال تعمل وفق السلطة الشرعية،وهي مقبولة من طرف أعضاء التنظيم".³

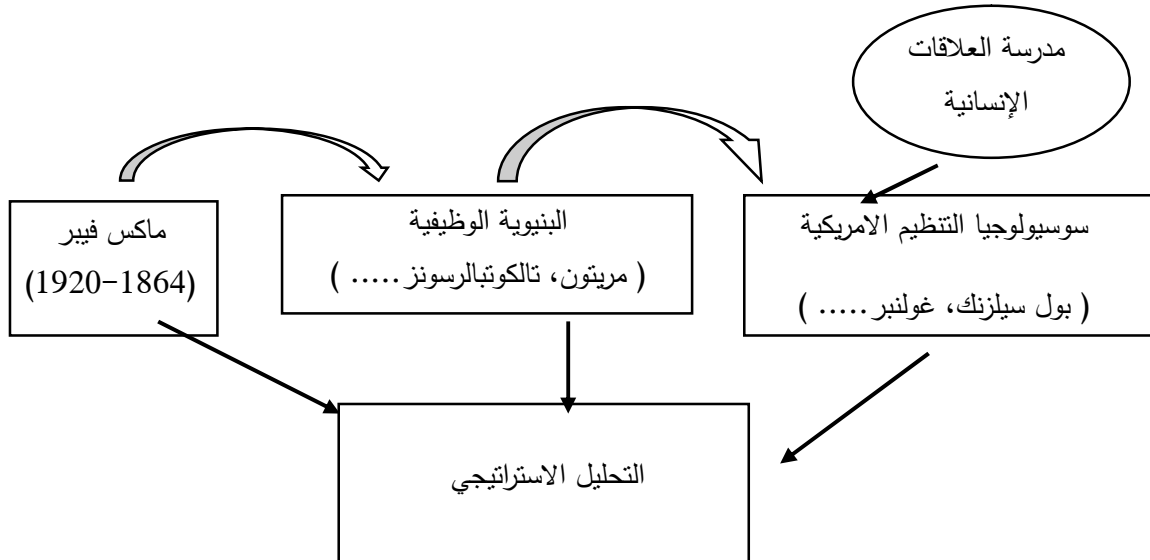
¹ فزة جمال، مرجع سبق ذكره، ص. 129.

² حسين احمد عبد الحميد رشوان، علم اجتماع التنظيم، مصر، مؤسسة شباب الجامعة، 2004، ص.110.

³ معمري لحبيب ، مرجع سبق ذكره، ص. 20.

7. التحليل الاستراتيجي و التنظيم.

ميشال كروزي " Michel Crozier " العالم الفرنسي الذي قيل أنه نظر إلى فرنسا بعيون أمريكية، نظرا لما قدمه من نظرية هامة في السوسيولوجية وهي التحليل الإستراتيجي، ولأنه مكث مدة بالولايات المتحدة الأمريكية، واهتم بالمدرسة الأمريكية في ما يخص سوسيولوجية التنظيم، فقد قدم نموذجا كان يسعى أن يكون على حسب قوله " يمكن أن يساهم تحليل التنظيمات بصفة حاسمة في تكوين نموذج جديد للتفكير الإنسانية"¹؛ إن التحليل الاستراتيجي يعتبر محصلة نتائج دراسات وتجارب وأبحاث قام بها العالم ميشال كروزي في العديد من المؤسسات؛ و في الشكل التالي نبين المداخل النظرية و الأسس المعرفية التي أعتمد عليها ميشال كروزي التي تعتبر كمصادر في بناء هذا النموذج؛ أي التحليل الاستراتيجي:



شكل رقم 05: مصادر التحليل الاستراتيجي

المصدر: جان بيار دوران وآخرون، علم اجتماع المعاصر، ترجمة، طاهري ميلود، الجزائر،

وهران، ابن النديم للنشر و التوزيع، 2012، ص. 320).

¹ دوران جان بيار وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص. 319.

انطلق ميشال كروزي من خلال نقده للنموذج البيروقراطي الفيبيري؛ حيث كان يرى ميشال كروزي " على الإنسان مواجهة، في وقت واحد وعلى جميع المستويات متطلبات عقلانية نفعية لا غنى عنها في تحقيق أهدافه الجماعية ، وفي مقاومة الوسائل الإنسانية التي من الضروري أن يعتمد عليها..."¹، و في هذا السياق ظهر مفهوم جديد وهو العقلانية المحدودة، إذن من خلال هذا التقديم يتبين أنه على الفاعل الذي هو كائنا عقلانيا (فرد أو جماعة) وفقا لتحليل الاستراتيجي أن يواجه تحديين اثنين، وهما عقلنة التنظيم المتمثلة في متطلباته، و التحدي الثاني هو مقاومة متطلباته الإنسانية التي يصعب كبها و لا يسمح التنظيم بسيطرته، مستغلا سلطته الشرعية؛ أي التنظيم، عندها يتجه الفاعل إلى ممارسة طرق أخرى من أجل تحقيق تلك المتطلبات الإنسانية.

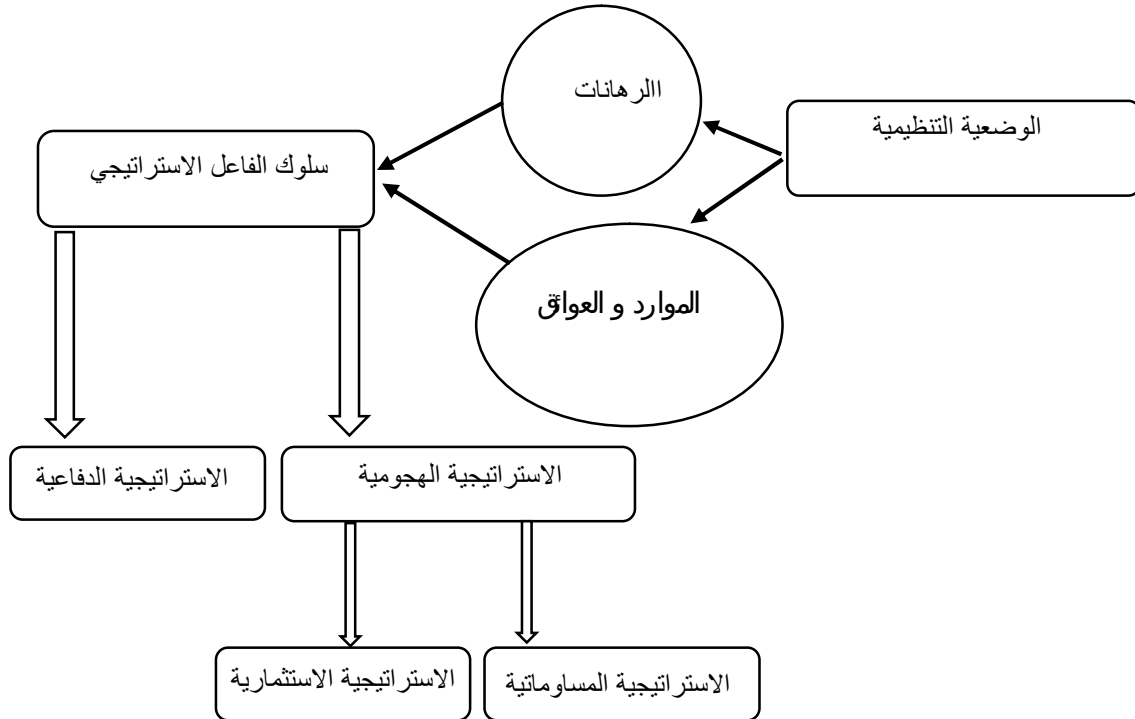
يبدو أن ميشال كروزي جعل من مفهوم السلطة المحور الذي يركز عليه التحليل الاستراتيجي ؛ حيث يعرف ميشال كروزي السلطة على " القدرة التي يتوفر عليها بعض الأفراد لدفع الآخرين إلى التصرف بما يخدم مصالحهم "²؛ إذن السلطة هنا هي في متناول كل فاعل داخل التنظيم ممكن أن يكتسبها مهما كانت وضعيته، أو موقعه داخل التنظيم، وخير دليل ما قدمه ميشال كروزي كمثال على ذلك وهو موظفة الأمانة، وعلاقتها التفاوضية مع المدير؛ إذن كيف تتم عملية التفاوض هذه ؟ العملية التفاوضية هذه تتم بين طرفين أو أكثر من أعضاء التنظيم.

وفقا لتحليل الاستراتيجي فإنه هناك منطقة شك (ارتياب) بداخلها يتم التفاوض؛ بمعنى أن كل نظام بيروقراطي مهما وصلت درجة تحكمه، و عقلانيته فإنه هناك حيز، أو منطقة لا يستطيع أن يتحكم في كل السلوكيات والأفعال، ومنه يستغل الفاعلين تلك المنطقة لتحقيق أهدافهم؛ بحيث

¹ دوران جان بيار وآخرون ، مرجع سبق ذكره ، ص. 321.

² فزة جمال، مرجع سبق ذكره، ص. 167.

يسعى كل فاعل الى تقليص منطقة الشك غيره محاولا الوصول إلى الإحتمالات الأقل المتوقعة لسلوكياته من طرف الآخرين؛ والشكل التالي يوضح استراتيجيات التي يتبناها الفاعلين.



شكل رقم 06: استراتيجيات الفاعل

المصدر: سويسبي عبد الحميد: المورد البشري بين المطلب التنظيمي و إشكالية الثقافة المجتمعية،

أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الإجتماعية و الإنسانية، جامعة البليدة2، 2021، ص. 96.

8. التنظيم و الثقافة.

المقاربة الثقافية من أهم المفاتيح في الحقل السوسيولوجي التي تُقرب الباحث من تفسير الظواهر الاجتماعية خاصة داخل المجتمعات، والجماعات التي لها مورث ثقافي، و إجتماعي ومرتبطة به ؛ ونظرا لارتباط سلوكياتنا، و أفعالنا بالمرجعية الثقافية، و الاجتماعية للجماعات والمجتمعات التي ننتمي إليها ،و نعيش فيها، " فالثقافة تتكون من الأفكار التقليدية (المتكونة والمنقاة تاريخيا) ، وبخاصة ما كان متصلا بالقيم. ويمكن أن نعدّ الأنساق الثقافية نتاجاً للفعل من ناحية، كما يمكن النظر اليها بوصفها عوامل شرطية محددة لفعل مُقبل¹؛ ومن الخصائص المهمة لثقافة هي التغير، و التبدل التي من خلالهما يرصد الباحث المتغيرات الفكرية، و المعتقدات وأسلوب الحياة السائد بل و حتى القيم و العادات المشتركة؛ وتعتبر مسألة الثقافة من المواضيع التي لا يمكن أن تختزل في تخصص واحد او ميدان محدد، و يعتبر مالك بن نبي من بين العلماء الذين كانت المسألة الثقافية موضوع الساعة لديهم ويقول في ذلك: " إن العلم الثقافي الذي يتكون من عالم الأشخاص، و عالم الأفكار وعالم الأشياء تتداخل فيما بينها في كل لحظة عند نشاط الفرد (أو جماعة) عبر جدلية تاريخية تتوافق وتتوازن مع مرحلته، و في كل لحظة من مسيرته² ويربط الممارسة الاجتماعية ؛أي الفعل الاجتماعي بزيادة ثقل أحد تلك المقاييس الثلاثة.

لذلك كانت سوسيولوجية التنظيمات من العلوم التي جعلت من مسألة الثقافة أولوية فنجد مثلا جيرت هوفستيد Geert Hefstede اعتمد في تحليله على أربع مقاييس للعوامل الثقافية المؤثرة في العملية التنظيمية، وهذه المقاييس الأربع هي: المسافة التراتبية و (الفردانية/ روح الجماعة) ، و التحكم في المجهول، و العلاقة بين الجنسين؛ ويعبر تحليل هوفستيد عن تلك العلاقة

¹ عماد عبد الغني، مرجع سبق ذكره، ص. 109.

² مالك بن نبي ، مشكلة الافكار في العالم الاسلامي، ترجمة بسام بركة وآخرون ، دمشق، دار الكفر، 1992، ص.76.

بين ثقافة المنظمة أو المقولة، و الثقافة الوطنية الذي يؤكد على أن " الثقافة الوطنية تشكل المتغير الأثقل؛ لأنها هي التي تتمكن في النهاية المطاف، وبعد فترة معينة من تغيير وتكيف ولو جزئيا، تلك الثقافة التي ابتكرتها المقولة"¹

و لا يمكن أن نفصل بين التنظيم ومحيطه الثقافي، و الاجتماعي وحسب لوبتون Lupton " أن الواقع التقني، و الإقتصادي، و الاجتماعي، والثقافي للمحيط الذي تعيش فيه التنظيمات هي عوامل أساسية تحدد نمط العلاقات و أسلوب السلوك"²، إذن سلوك العامل ليس مرتبط فقط بالمطلب التنظيمي، و إلى مجموع القواعد و اللوائح التنظيمية، بل هو كذلك رهن تلك الأفكار و أنماط السلوك التي نشأ عليها من خلال مؤسسات التنشئة الاجتماعية التي تفاعلت ضمن الطابع الثقافي السائد داخل المجتمع، وكذلك يرى سشيبرون Schippers " إن محاولة فرض تقنيات وصيرورات التسييرية العصرية على تنظيمات الأعمال و الحكومات في الدول النامية، لم يكن ناجحا في كل دول العلم؛ حيث أن النتيجة اختلفت بين النجاح البسيط و نتائج عكسية"³

إن الفرد بصفته مورد بشري داخل التنظيم، هو جزء من المجتمع يحمل ما ينتجه المجتمع من أفكار، كذلك التنظيم هو نظام إجتماعي يؤثر و يتأثر بالمحيط الاجتماعي، و الثقافي الذي ينتمي اليه.

ولقد اتجه الإهتمام بالجانب الثقافي إلى بروز مفاهيم في عالم سوسيولوجيا التنظيمات، ومنها ثقافة المؤسسة هذا المفهوم حسب رونوسانسوليوي Renaud Sainsaulieu الذي يبين أنه هناك أربع نماذج ثقافية رئيسية تتوزع حسب التخصص، و على المحترفين على الإطارات عصبامية التكوين، و حسب ثقافات أوساط العمال فاقد التاهيل؛ حيث ساهم تحليل سانسوليوي

¹ معمري لحبيب، مرجع سبق ذكره ص. 127.

² غياث، مرجع سبق ذكره، ص. 54.

³ نفس المرجع، ص. 53.

في بروز فكرة تعايش وتقاطع ثقافات مختلفة داخل المؤسسة الواحدة ذاته،و بالمختصر وضّح "أنه يمكن، حسب الأصناف الاجتماعية المهنية، تحديد ترسيمات مختلفة للسلوكيات داخل المؤسسة"¹.

9. التنظيم ونسق الفعل.

يعتبر الحديث عن نظرية الفعل الاجتماعي في بدايتها الأولى مهم في السيوسولوجيا، التي اعتبرت أن الفعل الاجتماعي هو سلوك إرادي و له بعد طوعي، ولكن امتدتها بعد ذلك هي الأكثر أهمية والأقرب الى حقل سوسيولوجيا التنظيمات، بمساهمتها بمفهوم نسق الفعل الذي هو تحليل أكثر دقة، وعمق للفعل الاجتماعي، ويساعد الباحث على فهم وتفسير العلاقة بين مجموعة متغيرات من خلال الفاعل متمثلاً في المورد البشري المتواجد داخل التنظيم.

وعند العودة إلى نسق الفعل الذي عبر عنه تالكوتبارسونز بأنه " ينقسم الى أجزاء فرعية صغيرة. ويمثل الفعل الواحد أصغر وحدة في نسق الفعل، ويشكل نسق الفعل تنظيمًا للتفاعلات بين الفاعل و الموقف، كما يبين الفعل الاجتماعي حول قواعد ومعايير وأنماط"² وفي هذه الحالة يمكن تحديد بعدين :

البعد الأول: أن الفاعل لا يتحدد بالبعد الإرادي الطوعي، وإنما من خلال النسق الثقافي والاجتماعي . فالثقافة في مفهومه هي التي تحدّد أنساق التفاعل الاجتماعي، ولها تأثيراتها في الأنساق الاجتماعية والشخصية.

¹ كوش دنيس ، مفهوم الثقافة في العلوم الاجتماعية ، ط1، ترجمة منير السعيداني ومراجعة الطاهر لبيب، بيروت، 2007 ، ص. 178.

² البياتي، مرجع سبق ذكره ، ص. 127.

البعد الثاني: ناقش موضوع الذات واعتبر بناء الشخصية ما هو إلا تكوين من المقومات الثقافية والأخلاقية و هذا يعني ضرورة إيجاد علاقة بين نمط الشخصية و نمط البناء الاجتماعي¹.

عند مناقشة ما جاء في هذه النظرية، وفي ظل وجود مورد بشري هو عضو في تنظيم أو مؤسسة ما نجد أن سلوك الفرد و أفعاله هي ضمن نسق الفعل؛ حيث تُعتبر الثقافة هي التي تحدد انساق التفاعل الاجتماعي؛ وكذلك علاقة البناء الاجتماعي بالنظام الثقافي الذي يتكون من (الأفكار و المعتقدات والقيم)² ؛ وظهر في هذه النظرية عدم غياب البراديغم الذي تستمد منه سوسيولوجيا التنظيم افكارها وهي الأيديولوجية الرأسمالية لان بارسونز " يؤمن بثبات المجتمع واستمرار بنائه على مستويين الفلسفي، والمعياري، و المستوي التنظيمي، وهذا ما يجسد فكر ايديولوجية الرأسمالية التي تدافع عن المجتمعات الرأسمالية ضد نظريات الصراع و التغيير³.

ومنه الثقافة المجتمعية التي هي نظام إجتماعي وتحكمه على سلوك الأفراد لا يمكن إغفالها، ويعتبر البراديغم الذي يكون هو المرجعية لهذه الثقافة، هو المحدد للأفعال و السلوكيات التي لها علاقة بالمورد البشري و المطلب التنظيمي.

¹ نفس المرجع ، ص. 128 .

² سعيد عبد مرسى ، الأيديولوجيا ونظرية التنظيم، مدخل نقدي، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية، 1995، ص. 230.

³ البياتي ، مرجع سبق ذكره ، ص. 130.

خلاصة الفصل :

إن التنظيم لم يعد ذلك المكان المغلق الذي يختص بالعمل فقط، بل تعدى ذلك حتى صار يشغل مجالات حياة الإنسان، فحياة الانسان هي تتقل من تنظيم إلى تنظيم لذلك يبقى التنظيم في عملية مستمرة من التفاعل بين مكوناته و بين محيطه الخارجي، هذا جعل من الدراسة و البحث في مفهوم التنظيم من الأولويات في علوم التنظيمات و الحقل السوسيولوجي المهتم بالتنظيم؛ لأن التنظيم وحدة إجتماعية قبل كل شيء.

الباب الثاني

الباب الثاني :

الإطار الميداني للدراسة

الفصل الرابع

الفصل الرابع :

الإجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد

أولاً: مجالات الدراسة

1. المجال المكاني

2. المجال الزمني

3. المجال البشري

ثانياً: منهج الدراسة

ثالثاً: أدوات جمع البيانات المستخدمة في الدراسة

1- المقابلة

2- الإستمارة

3- الوثائق والسجلات

رابعاً- العينة المستخدمة للدراسة

تمهيد:

في هذا الفصل سنقوم بالتعرف على ميدان الدراسة و المتمثل في إحدى المؤسسات الإقتصادية العمومية الوطنية ، ثم عرض الاجراءات المنهجية للدراسة و مجالات الدراسة و منهج الدراسة ثم أدوات جمع البيانات المستخدمة في الدراسة و أخيرا العينة المستخدمة للدراسة.

أولاً: مجالات الدراسة:

1. المجال المكاني:

أجريت هذه الدراسة في ولاية الجلفة، و بالضبط بلدية عين وسارة بوحدة توزيع الكهرباء والغاز التي تبعد حوالي 100 كم عن مقر الولاية و 200 كم عن الجزائر العاصمة.

وفيما يلي سنقوم بالتعريف بالشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء و الغاز بصفة عامة وبوحدة توزيع الكهرباء و الغاز لبلدية عين وسارة بصفة خاصة.

1.1. الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء و الغاز:

1.1.1. التعريف:¹

"الشركة الوطنية للكهرباء والغاز أو سونلغاز (بالفرنسية: Sonelgaz) ، هي شركة عمومية جزائرية مجال نشاطها إنتاج ونقل الطاقة وتوزيعها، وقانونها الأساسي الجديد يسمح لها بإمكانية التدخل في قطاعات أخرى من قطاعات الأنشطة ذات الأهمية بالنسبة إلى المؤسسة ولاسيما في ميدان تسويق الكهرباء والغاز نحو الخارج.

2.1.1. تاريخها:

تم في سنة 1947 إنشاء المؤسسة العمومية «كهرباء وغاز الجزائر» المعروفة اختصاراً بالحروف الرامزة (EGA)، التي أسند إليها احتكار إنتاج الكهرباء، ونقله وتوزيعه، وكذلك توزيع الغاز، وتضم E.G.A المؤسسات السابقة للإنتاج والتوزيع، وهي تنتمي إلى قانون أساسي خاص منها لوبون (LEBON) وشركائه (SAE) (الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز) ثم وقعت تحت مفعول قانون التأمين الذي أصدرته الدولة الفرنسية سنة 1946 .

¹ -<https://ar.wikipedia.org/wiki/سونلغاز>

3.1.1. استقلالية أكبر في التسيير:¹

بموجب المرسوم الرئاسي رقم (195-02) المؤرخ في أول يونيو سنة 2002 ، المتضمن القانون الأساسي للشركة الجزائرية للكهرباء والغاز المسماة «سونلغاز» شركة مساهمة- تحولت سونلغاز من مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري إلى شركة مساهمة تحوز الدولة رأسمالها.

وهذا الانتقال تمليه ضرورة قيام سونلغاز بتكييف نفسها للتلائم مع القواعد الجديدة لتسيير القطاع التي أوجبها القانون، ولاسيما انفتاح الأعمال والأنشطة وولوج باب المنافسة، وإمكانية اللجوء إلى التساهمية الخاصة، ومن ناحية أخرى فإن هذا القانون الأساسي الجديد يخول المؤسسة استقلالية أكبر ويسمح لها بأن تمارس مسؤولياتها كاملة.

إن تحديد هدفها الاجتماعي ليفتح لها أفقا جديدة، فزيادة على أنشطتها المعتادة من إنتاج الكهرباء ونقل وتوزيع الكهرباء والغاز، توفرت لسونلغاز إمكانية العمل، والتدخل في قطاع المحروقات والقيام على العموم بممارسة أعمال خارج الجزائر.

وعلى صعيد تسييره، يشرف على تسيير سونلغاز شركة مساهمة جمعية عامة، ومجلس إدارة ويديرها رئيس مدير عام.

4.1.1. طموح سونلغاز:

طموح سونلغاز هو أن تغدو مؤسسة تنافسية لكي تقوى على مواجهة المنافسة التي تلوح ملامحها في الأفق، وأن تكون في الأمد المنظور من بين أفضل المتعاملين الخمسة التابعين للقطاع في حوض البحر الأبيض المتوسط.

¹ - <https://ar.wikipedia.org/wiki/سونلغاز>

وهي شركة مساهمة في مشروع محطة توليد الكهرباء بالطاقة الشمسية والغاز في حاسي الرمل.

5.1.1. عملية تشييد سونلغاز كمجمع صناعي:¹

بدأت عملية تحويل سونلغاز في جانفي 2004 مع إنشاء ثلاث شركات «مهن قاعدية». وهكذا فإن الوحدات المسؤولة عن إنتاج الكهرباء وونقلها وعن نقل الغاز قد شيدت كفروع تضمن إنجاز هذه النشاطات. ويتعلق الأمر بما يلي:

- ر) الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء (SPE) .
- ر) شركة الكهرباء والطاقت المتجددة (SKTM) في 2013 .
- ر) الشركة الجزائرية لتسيير شبكة نقل الكهرباء (GRTE) .
- ر) الشركة الجزائرية لتسيير شبكة نقل الغاز (GRTG) .
- في سنة 2005 ، تم إنشاء فرعين جديدين (المهن المحيطة)، أي:
- ر) الشركة المدنية لطب العمل (SMT).
- ر) مركز البحث وتطوير الكهرباء والغاز (CREDEG) .
- خلال هذه السنة ذاتها، عرفت بعض الفروع المحيطة التي أنشئت في 1998 إعادة هيكلة.
- ر) أدمجت الشركات الأربع لصيانة وخدمات السيارات لتكوّن شركة وحيدة هي شركة: صيانة وخدمات السيارات (MPV) .
- ر) وكذلك الأمر بالنسبة لشركات صيانة المحولات الثلاث التي تم جمعها في شركة وحيدة هي: شركة خدمات المحولات الكهربائية (SKMK) .

¹ - <https://ar.wikipedia.org/wiki/سونلغاز>

وهكذا اكتمل شكل قطب فروع (المهن المحيطة) مع الفروع التي كانت موجودة سابقا وهي¹:

ر شركة النقل والشحن الاستثنائي للتجهيزات الصناعية والكهربائية (TRANSMEX)

التي أنشئت في 1993.

ر شركة الوقاية والعمل الأمني "SEAT" سابقا (SPAS) التي أنشئت

في 1996 والتي تضمن حماية أكثر من 800 موقع لمجمع سونلغاز عبر جميع أنحاء

التراب الوطني).

ر صندوق الخدمات الاجتماعية والثقافية (FOSC) ، وهي شركة مدنية مكلفة بقطاع

الخدمات الاجتماعية لفائدة عمال جميع فروع مجمع سونلغاز ، أنشئت في 1997 .

ر نزل المزارعين (HMP) ، الذي تم اقتناؤه في 1997 .

ر شركة صيانة التجهيزات الصناعية (MEI) ، أنشئت في 1998.

ر وكذا الشركة الجزائرية لتقنيات الإعلام (SAT Info) ، أنشئت بدورها في 1998 .

ر وأخيرا، إنشاء المتجر الجزائري للعتاد الكهربائي والغازي (CAMEG) ، في 2003 ،

وهو فرع مهمته الرئيسية تسويق العتاد الكهربائي والغازي عبر شبكة توزيع تغطي

مجموع أنحاء التراب الوطني.

-في 2006 ، تم إنشاء خمس شركات «مهن قاعدية» أخرى. فرع أول:مسير منظومة الكهرباء

(OS)، مكلف بإدارة نظام إنتاج/نقل الكهرباء.

كما تم إنشاء أربعة فروع تضمن مهنة توزيع الكهرباء والغاز ، هي:

ر الشركة الجزائرية لتوزيع كهرباء وغاز الجزائر (SDA) .

¹ -<https://ar.wikipedia.org/wiki/سونلغاز>

ج) الشركة الجزائرية لتوزيع كهرباء وغاز الوسط (SDC) .

ج) الشركة الجزائرية لتوزيع كهرباء وغاز الشرق (SDE) .

ج) الشركة الجزائرية لتوزيع كهرباء وغاز الغرب (SDO) .

¹-تضاف هذه الشركات الخمس لكل من الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء (SPE) ، والشركة

الجزائرية لتسيير شبكة نقل الكهرباء (GRTE) ، والشركة الجزائرية لتسيير شبكة نقل الغاز

(GRTG)، لتكون قطب (المهن القاعدية).

يتضمن هذا القط الأخير كذلك:

ج) شركة كهرباء ترقية (SKT).

ج) شركة كهرباء كدية الدروش (SKD).

ج) شركة كهرباء البروقية (SKB).

ج) شركة كهرباء سكيكدة (SKS) .

هذه الشركات الأربع هي محطات إنتاج الكهرباء أنشئت بمساهمة سوناطراك.

خلال هذه السنة ذاتها، 2006 ، وفي سياق دعم تنظيم سونلغاز على شكل مجمع وإنجاز برنامج

تطوير هام للمجمع، عادت مؤسسات الأشغال الخمس، وهي:

ج) شركة أشغال الكهرباء (KAHRIF)

ج) شركة الأشغال والتركيب الكهربائي (KAHRAKIB).

ج) شركة إنجاز القنوات (KANAGHAZ) .

ج) شركة إنجاز المنشآت الأساسية (INERGA) .

¹ -[https:// ar.wikipedia.org/wiki/سونلغاز](https://ar.wikipedia.org/wiki/سونلغاز)

ج) شركة التركيب الصناعي (ETTERKIB) .

¹ إلى أحضان مجمع سونلغاز، بقرار للسلطات العمومية، بعد أن كانت عبارة عن هياكل إنجاز مندمجة في المؤسسة، ثم رقيت إلى مؤسسات مستقلة على ضوء إعادة الهيكلة التي تمت في 1983.

في جانفي 2007، جاء دور مراكز الانتقاء والتكوين التابعة لسونلغاز لترقى إلى فرع هو: معهد التكوين في الكهرباء والغاز (IFEG) .

وتم توقيع إنهاء عملية إعادة هيكلة مجمع سونلغاز مع إنشاء شركة هندسة الكهرباء والغاز (CEEG) في شهر جانفي 2009، الأمر الذي جعل عدد فروع قطب «الأشغال» يبلغ ستة فروع. في هذا التاريخ ذاته، تم إنشاء شركتين أخرىين، هما: الجزائرية لتكنولوجيا الإعلام (ELIT) وشركة الممتلكات العقارية للصناعات الكهربائية والغازية (SOPIEG) .

أصبحت سونلغاز اليوم مجمعا صناعيا يتكون من 39 شركة، منها ست شركات مساهمة مباشرة هي:

ج) الشركة الجزائرية للطاقة (AEC) .

ج) الشركة الجزائرية للطاقة والاتصالات (AETC) .

ج) الطاقة الجديدة الجزائر (NEAL) .

ج) شركة الخدمات الهندسية الجزائرية (ALGESCO) .

ج) الشركة الجزائرية الفرنسية للهندسة والإنجاز (SAFIR) .

ج) شركة كهرباء حجرة النوس (SKH) .

¹ - <https://ar.wikipedia.org/wiki/سونلغاز>

هذا، دون حساب المساهمات غير المباشرة مثل (كهرباء)، وأخذ مساهمة من خلال فرع (AEC) وقد التحق فرع أخير بالمجمع في جوان 2009 ، هو (إنارة الرويبة).

6.1.1. مصنع الألواح الشمسية:

يتم صنع الألواح الشمسية بمصنع رويبة شرق الجزائر العاصمة بطاقة انتاجية 120 ميغاوات في السنة ويشغل 500 عامل، وقد تم انجاز هذا المصنع الألواح الشمسية بمدينة رويبة شرق الجزائر العاصمة لتزويد السوق الوطنية وإلى التصدير. فقد بدأ انجاز هذا المصنع في فبراير 2011 وتم الإنتهاء من الإنجاز في بداية 2013¹.

2.1. وحدة توزيع الكهرباء و الغاز بعين وسارة:

1.2.1. التعريف بالوحدة:

تعتبر وحدة توزيع الكهرباء و الغاز بعين وسارة وحدة تابعة لمديرية توزيع الكهرباء والغاز بالجلفة التي بدورها تابعة للشركة الوطنية للكهرباء و الغاز و إداريا تابعة للتوزيع الوسط (SDC) الكائن مقرها بالبلدية، تتكون وحدة عين وسارة من ثلاثة فروع و هي:

ـ فرع الكهرباء .

ـ فرع الغاز.

ـ فرع التوزيع.

2.2.1. مهامها:

ـ إيصال الكهرباء والغاز للزبائن.

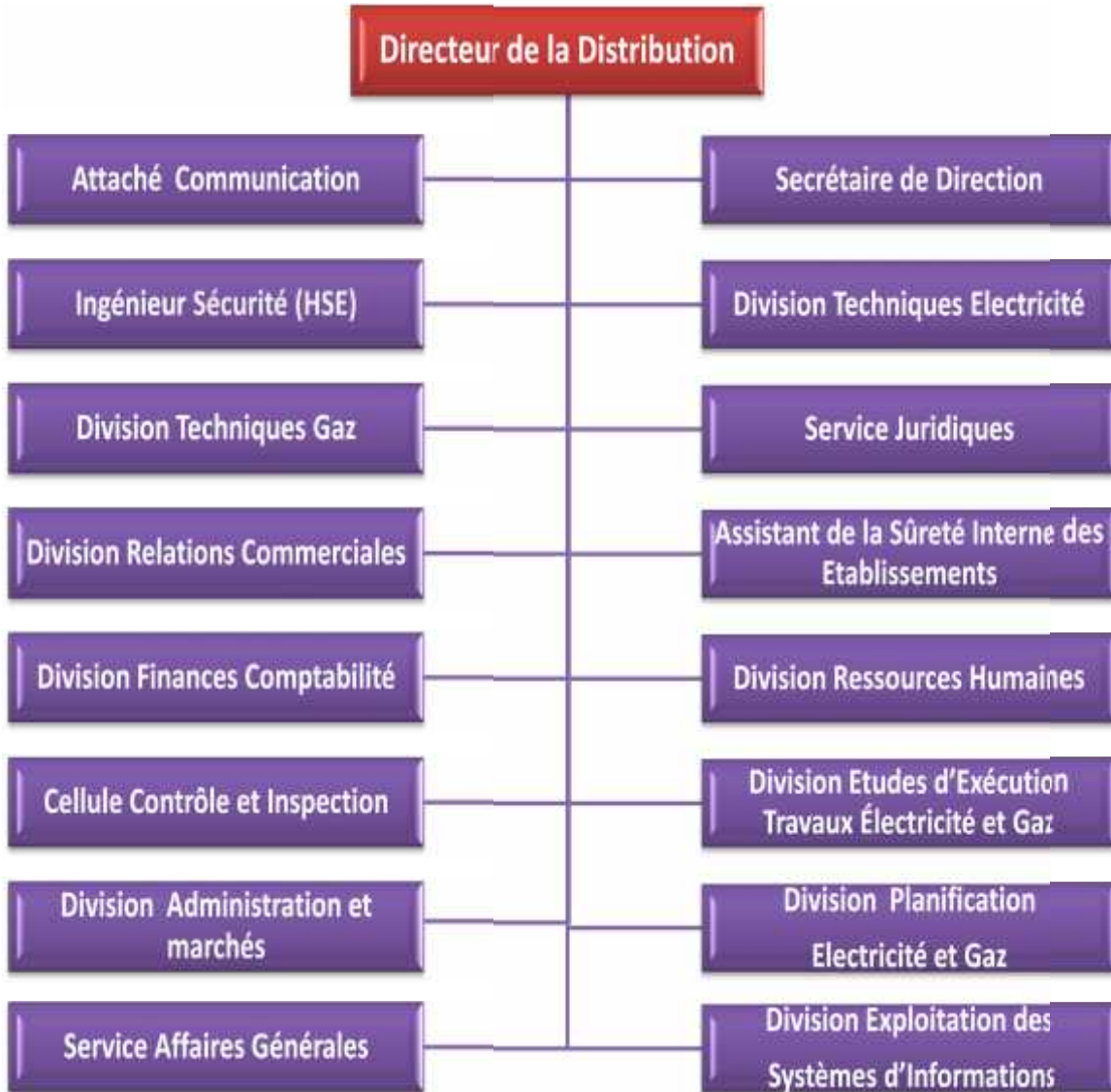
ـ تسيير منشآت توزيع الطاقة الكهربائية عبر إقليمها.

¹ - <https://ar.wikipedia.org/wiki/سونلغاز>

ج) تطبيق السياسة التجارية للمؤسسة .

د) استمرارية توزيع الطاقة الكهربائية و الغازية و إصلاح الاعطاب.

3.2.1. الهيكل التنظيمي للمؤسسة:



شكل رقم 07: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

المصدر: إدارة الموارد البشرية بمديرية توزيع الكهرباء و الغاز بالجلفة

2. المجال الزمني:

استغرقت الدراسة الميدانية قرابة ستة (6) أشهر وهذا من تاريخ النزول للميدان في شهر
سبتمبر 2022 (مطلب الرخصة لإجراء الدراسة الميدانية و قد دامت فترة الانتظار 15 يوما)
إلى شهر مارس 2023؛ حيث تم لإسترجاع آخر لستارة.

؛حيث قسمت إلى مرحلتين هما:

المرحلة الأولى: وخصصت للدراسة الاستطلاعية، وإجراء مقابلات حرة مع مدراء الفروع
ساعدتنا في التعرف أكثر على وحدة التوزيع، كما طلعنا على بعض الوثائق و السجلات
والإحصاءات الخاصة بالوحدة.

المرحلة الثانية: خصصت لتوزيع الإستمارات على جميع العمال بمختلف المستويات، كما تم
إجراء المقابلة مع المدراء الفرعيين الثلاثة (مدير فرع الكهرباء ،مدير فرع الغاز،مدير فرع
التوزيع).

3. المجال البشري:

يبلغ اجمالي عدد العمال بوحدة توزيع الكهرباء و الغاز بعين وسارة 93 عاملا مقسمين
كمايلي:

✓ 3 مدراء فرعيين

✓ 16 اطار

✓ 46 عون تحكم و صيانة.

✓ 28 عون تنفيذ.

ثانياً: منهج الدراسة :

المنهج المستخدم في الدراسة هو " الطريق الذي يحتوي على مجموعة منظمة من القواعد التي يتبعها الباحث للوصول إلى المعرفة"¹. كما جاء في معجم العلوم الاجتماعية أن المنهج هو السبيل الذي يوصل الباحث إلى الحقيقة، أو إلى ما يعتبر أنه حقيقة. و عرفته " مادلين جرافيتز على أنه "مجموعة من العمليات الذهنية التي يحاول من خلالها علم من العلوم بلوغ الحقائق المتوخاة مع إمكانية التأكد من صحتها"².

طبيعة الموضوع الذي يتناوله الباحث هي التي تحدد اختيار المنهج الملائم للبحث، وقد اعتمدنا في دراستنا هذه على **المنهج الوصفي التحليلي** الذي يعني:

" الطريقة المنظمة لدراسة حقائق راهنة متعلقة بظاهرة أو أوضاع معينة بهدف اكتشاف حقائق قديمة أثارها والعلاقات التي تتصف بها وتفسيرها وكشف الجوانب التي تحكمها"³.

فالمنهج الوصفي يستخدم لدراسة الظواهر في الوقت الحالي، ومحاولة اكتشاف العلاقات التي تحكمها في تفاعلها مع بعضها البعض، فهو يقتضي بأن يقوم الباحث بوصف الظاهرة وجمع البيانات حولها كما هي ممثلة في الواقع، والمنهج الوصفي لا يكتفي بمجرد الوصف فقط، بل يتعين عليه أن يقوم باستخلاص العلاقات التي تنطوي عليها تلك البيانات المجمعة؛ حيث اعتمدنا على جمع البيانات ميدانياً، وهي بيانات متنوعة و متعددة منها البيانات الشخصية، و منها ما يتعلق بفروض الدراسة ذات الصلة بموضوع البحث . و ذلك للوصول الى اكتشاف العلاقات التي تربط بين الظواهر فيما بينها، واكتشاف المتغيرات التي تؤثر فيها، فهو يعتمد على جمع البيانات وتصنيفها وتحليلها تحليلًا دقيقًا لغرض الوصول إلى التعميم بخصوص الظاهرة موضوع الدراسة . وقد قمنا بصياغة البيانات صياغة إحصائية تماشياً مع طريقة تكميم المعلومات حتى يسهل دراستها دراسة علمية، و تكون قابلة للاستنتاج كمياً و كيفياً.

¹ عبد الرحمان بدوي ، **مناهج البحث الاجتماعي** ، وكالة المطبوعات الجامعية ، الكويت، 1977 ، ص.115.

² -فردريك معتوق ، **معجم العلوم الاجتماعية أكاديميا** ، ص.2.

³ شفيق محمد ، **البحث العلمي الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية**، المكتب الجامعي الحديث ، مصر، 1985، ص.35.

ونظرا لأهمية هذه الدراسة ،والتي تدخل ضمن الدراسات الوصفية التحليلية التي تقف بالملاحظة والتشخيص ،وعلى هذا الأساس لا تقتصر على مجرد جمع البيانات والمعطيات من الواقع ،وإنما جمعها وتحليلها وتفسيرها تفسيراً سوسولوجياً ، واستخلاص نتائجها بما يتماشى وأهداف هذه الدراسة.

ثالثاً: أدوات جمع البيانات المستخدمة في الدراسة:

تعتبر مرحلة جمع البيانات مرحلة ضرورية في أي بحث علمي تأتي بعد تحديد التساؤلات والفرضيات ،وكذا اختيار عينة البحث من أهم مراحل البحث العلمي ،إذ عليها (الأدوات) يتوقف نجاح البحث بنسبة كبيرة، فكلما كانت أدوات البحث المستخدمة ملائمة ودقيقة ،كانت النتائج صحيحة و دقيقة والعكس صحيح ، ويتم اختيار الأدوات لجمع البيانات وفقاً لمشكلة البحث والمنهج المتبع في الدراسة ،وانطلاقاً من موضوع الدراسة التي تستوجب الأدوات التالية:

1- المقابلة : تعتبر المقابلة من أهم الأدوات المنهجية المستعملة لجمع البيانات هذا لما تقدمه للباحث من تسهيلات خاصة مشكلة عدم التجاوب من الطرف مبحوثين.و هذا من خلال تدخل الباحث لشرح الأسئلة وتفسيرها ومناقشتها معهم.

وقد تم الاتصال بالمدراء الفرعيين بوحدة التوزيع و تم الشرح لهم أكثر فيما يخص موضوع الدراسة و بعد أن وافقوا قمنا بالمقابلة معهم.و قد استغرقت المقابلة مدة أسبوع ، و هذا لالتزام المدراء بالعمل، و الضغط الكبير الموجود بالعمل .

2- الاستمارة : تعتبر أداة الاستمارة أكثر أدوات جمع البيانات استخداماً و "تتجهل الإستمارة على جملة من الأسئلة يتم طرحها على أفراد العينة لتحصل من إجاباتهم عن هذه الأسئلة على بيانات نلجا إلى معالجتها كمياً بغرض إجراء مقارنات معينة . و على العموم تتعلق هذه

الأسئلة المباشرة الموجهة للمبحوثين بحالتهم الاجتماعية و بارائهم و بمواقفهم حول ظواهر و وقائع اجتماعية ما¹.

بعد الإنتهاء من صياغة الاستمارة التي تم بناؤها استنادا على الجانب النظري للدراسة (فرضيات الدراسة) ،و الإستمارة هنا "عبارة عن مجموعة من الأسئلة تغطي جميع مؤشرات المفاهيم التي تتضمنها الفرضيات، كل سؤال يتوافق مع مؤشر من هذه المؤشرات. و يؤدي وظيفة من خلال الإجابة، و هي إنتاج المعلومة اللازمة"². ثم ومن خلال تنقلنا إلى ميدان الدراسة كذلك تم تجربتها وتعديلها ، وبعد ذلك تم عرضها على الأستاذ المشرف قصد تعديلها، و ضبطها أكثر وتم الأخذ بعين الاعتبار التعديلات، والاقتراحات التي قدمها الأستاذ المشرف .

صيغت الاستمارة في صورتها النهائية وقد احتوت على ستة أجزاء مفصلة كالآتي :

- الجزء الأول :بيانات شخصية 8 أسئلة.

-الجزء الثاني :خاص بالقيم التنظيمية يضم 12سؤالا.

-الجزء الثالث:خاص بجماعة العمل 9 أسئلة .

-الجزء الرابع:خاص بالمعتقدات و الممارسات يضم 9 أسئلة .

-الجزء الخامس: خاص بالولاء التنظيمي يحوي 10أسئلة.

- الجزء السادس :خاص بقيم العمل يضم 10أسئلة (الملحق) .

3- الوثائق والسجلات: كما تم استخدام الوثائق والسجلات في هذه الدراسة ،والتي تكون مصدرا للبيانات والمعلومات حول المنظمة المراد دراستها ،و هذا من خلال الإطلاع على مختلف النصوص القانونية والتنظيمية لهذا النوع من المنظمات، وذلك بالإعتماد على القوانين السابقة والحالية المتعلقة مؤسسة سونلغاز ،وكذلك بعض الوثائق منها البطاقة التقنية الخاصة بالتعريف بالوحدة، و الوثائق المحددة للهيكل التنظيمي، والمرفق بعض منها بملاحق هذه الدراسة.

¹ سعيد سبعون ،الدليل المنهجي في إعداد المذكرات و الرسائل الجامعية في علم الاجتماع ، ط2 ، دار القصة للنشر، الجزائر، 2012، ص.155-156.

² ريمون كفي، فان كمبنيو لوك،دليل الباحث في العلوم الاجتماعية، تعريب يوسف الجباعي، صيدا، بيروت، المكتبة العصرية، 1997، ص. 199.

رابعاً- العينة المستخدمة للدراسة:

إن نجاح أي دراسة ميدانية في أي بحث عملي يتوقف بصورة أساسية على الاختيار الدقيق للعينة الممثلة لمجتمع البحث، و قد قمنا في دراستنا هذه بإجراء مسح شامل لكل العمال؛ حيث يقدر العدد الإجمالي لمفردات البحث ب: 93 مفردة، 3 مدرء فرعيين، 16 اطار، 46 عون تحكم وصيانة، 28 عون تنفيذ.

مجموع مفردات البحث التي سيجري عليها المسح الشامل هو: 93 مفردة حيث قمنا بثلاث مقابلات مع المدرء الفرعيين كما قمنا بتوزيع 90 استمارة و تم استرجاع 83 من مجموع 90 استمارة. الباقي سبعة منهم ثلاث عمال في التكوين طويل المدى و أربعة استمارات لم يتم ملؤها جيداً من المبحوثين ما اضطرنا إلى إلغائها .

الفصل الخامس

الفصل الخامس :

عرض وتحليل نتائج الدراسة

تمهيد

1- الخصائص السوسيوديموغرافية لعينة الدراسة

2- عرض و تحليل نتائج الفرضية الاولى

3- عرض و تحليل نتائج الفرضية الثانية

4- عرض و تحليل نتائج الفرضية الثالثة

5- الإستنتاج العام

تمهيد:

تعتبر مرحلة عرض و تحليل النتائج آخر مرحلة في إعداد بحث علمي و هي مرحلة هامة و ضرورية؛ حيث يسعى الباحث فيها إلى تحليل البيانات إحصائياً من خلال الجداول المعدة بسيطة كانت أو مركبة قصد اكتشاف العلاقة بين المتغيرات و التأكد من صحة الفرضيات المقترحة في بداية البحث.

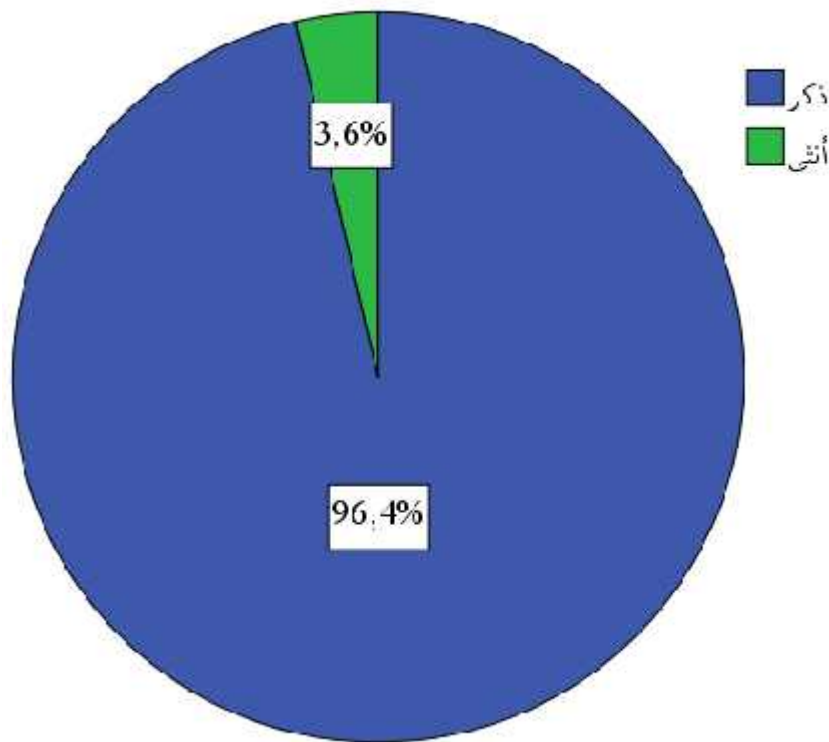
1- الخصائص السوسيوديموغرافية لعينة الدراسة:

الجدول رقم 02: يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

الجنس	التكرارات	النسبة %
ذكر	80	96.4
أنثى	3	3.6
المجموع	83	100

نلاحظ من هذا الجدول أن 96.4% من أفراد العينة من الذكور مقابل 3.6 % من الإناث. ومن خلال القراءة الأولية للمعطيات الميدانية تبين لنا هيمنة فئة الذكور على أفراد العينة، في حين وجود نسبة قليلة جدا من فئة الإناث. وهذا يرجع بالأساس إلى طبيعة العمل بالمؤسسة الذي يتم غالبا خارج أسوار المؤسسة (تركيب وقطع الغاز و الكهرباء، الصيانة وتصلح الأعطال، المداومة الليلية،نقل الحسابات من العدادت...).والذي يتطلب وجود فئة الذكور، هذا بالإضافة إلى طبيعة المنطقة التي تقل فيها نسبة النساء العاملات.في حين اقتصارالعمال من فئة الإناث على بعض الأعمال الإدارية كالمحاسبة و التسيير.

الشكل رقم 08: يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس



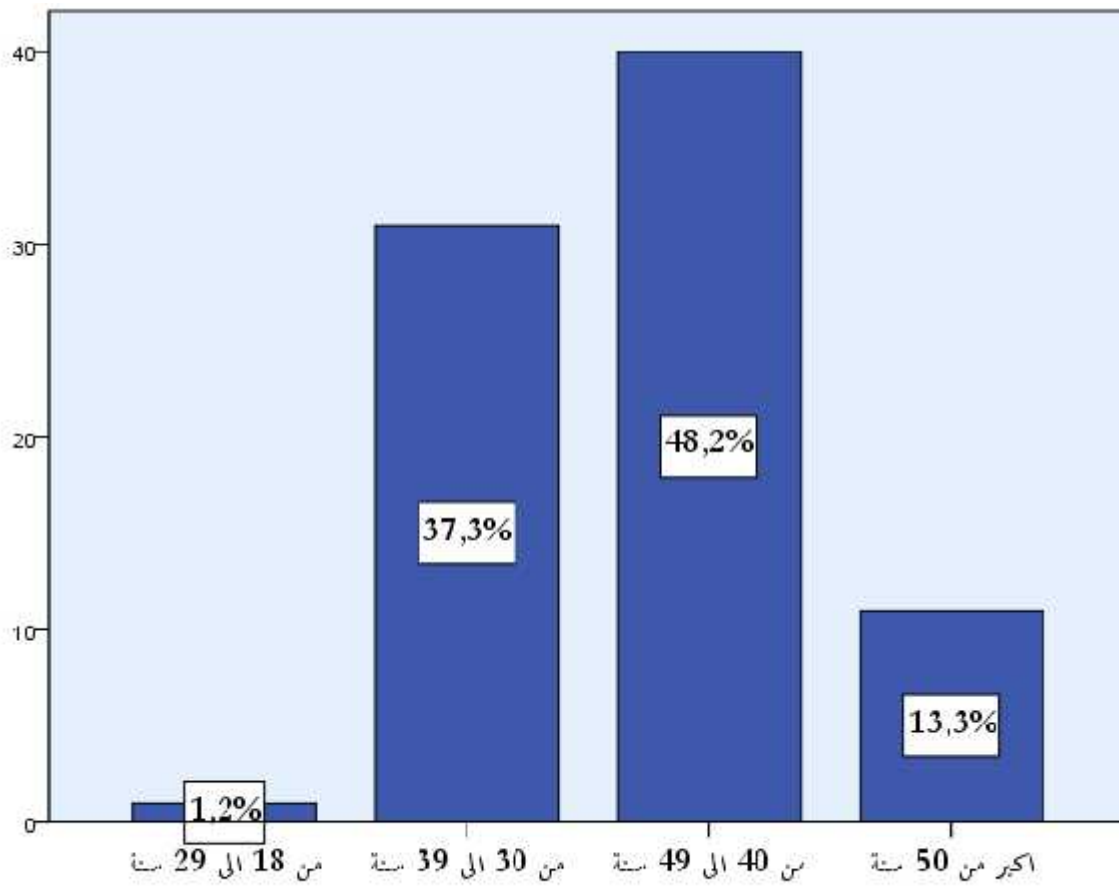
الجدول رقم 03: يوضح توزيع أفراد العينة حسب فئات السن.

النسبة %	التكرارات	فئات السن
1.2	1	من 18 إلى 29 سنة
37.3	31	من 30 إلى 39 سنة
48.2	40	من 40 إلى 49 سنة
13.3	11	أكبر من 50 سنة
100	83	المجموع

نلاحظ من هذا الجدول أن 48.2 % من أفراد العينة ينتمون إلى فئة السن من 40 إلى 49 سنة مقابل 37.3 % من أولئك الذين يتراوح سنهم من 30 إلى 39 سنة، و مقابل 13.3 % من أولئك الذين سنهم أكبر من 50 سنة. في حين أن فئة من 18 إلى 29 سنة لا تتعدى نسبتهم 1.2 % من أفراد العينة.

يبدو واضحاً من الجدول السابق أن الفئة الغالبة على العمال هي فئة من 40 إلى 49 سنة تليها فئة من 30 إلى 39 سنة وهذا يبين أن غالبية العمال من ذوي الخبرة، و هذا ما يناسب طبيعة العمل الذي يحتاج خبرة .

الشكل رقم 09: يوضح توزيع أفراد العينة حسب فئات السن



الجدول رقم 04: يوضح توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي.

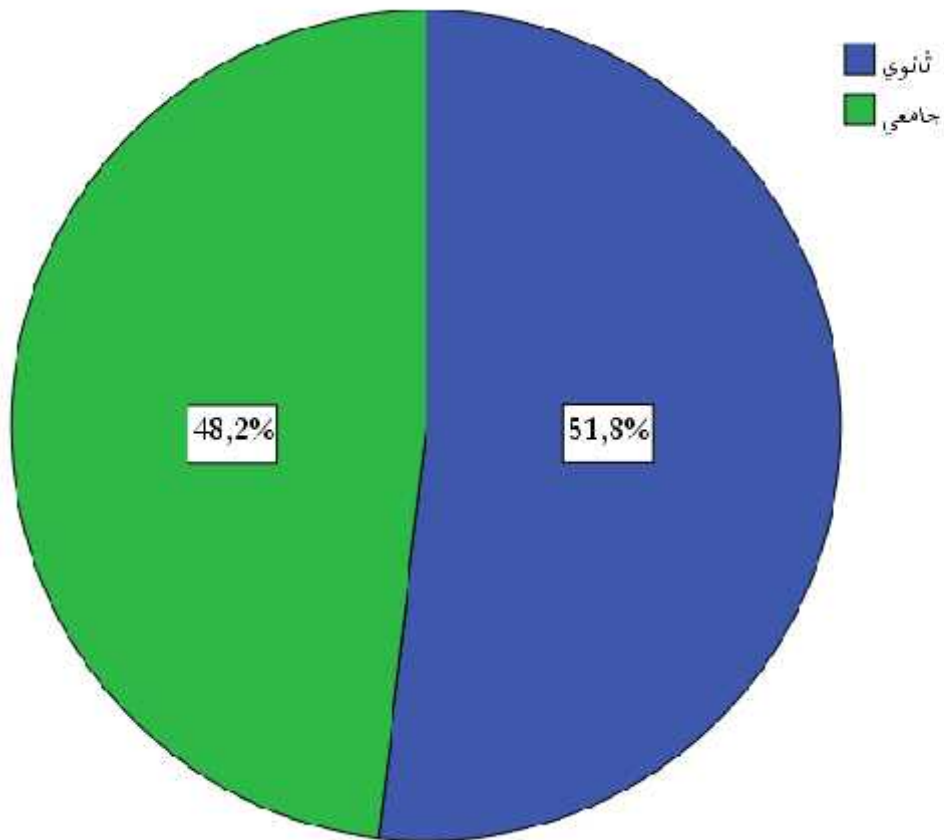
النسبة %	التكرارات	المؤهل العلمي
0.0	0	ابتدائي
0.0	0	متوسط
51.8	43	ثانوي
48.2	40	جامعي
100	83	المجموع

نلاحظ من هذا الجدول أن 51.8 % من أفراد العينة لديهم مستوى ثانوي مقابل

48.2% من أفراد العينة لديهم مستوى جامعي، في حين عدم وجود أي عامل بمستوى ابتدائي أو متوسط.

من خلال المعطيات الإحصائية السابقة يتضح لنا هيمنة المستوى الثانوي للعمال، وبنسبة مقاربة لها المستوى الجامعي، وهذا يعود إلى طبيعة العمل داخل المؤسسة، و الذي يتطلب عمالا متخصصين ذوي كفاءات معينة تتناسب و طبيعة العمل (خريجي المؤسسات الجامعية أو معاهد التكوين المختصة) بالإضافة إلى سياسة الاستقطاب المتبعة من طرف المؤسسة موضوع الدراسة لاختيار المورد البشري الذي يلبي الطلب، و يقدم الاضافة المرجوة منه. و هذا ما يفسر عم وجود عمال بمستوى متوسط أو ابتدائي.

الشكل رقم 10: يوضح توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي



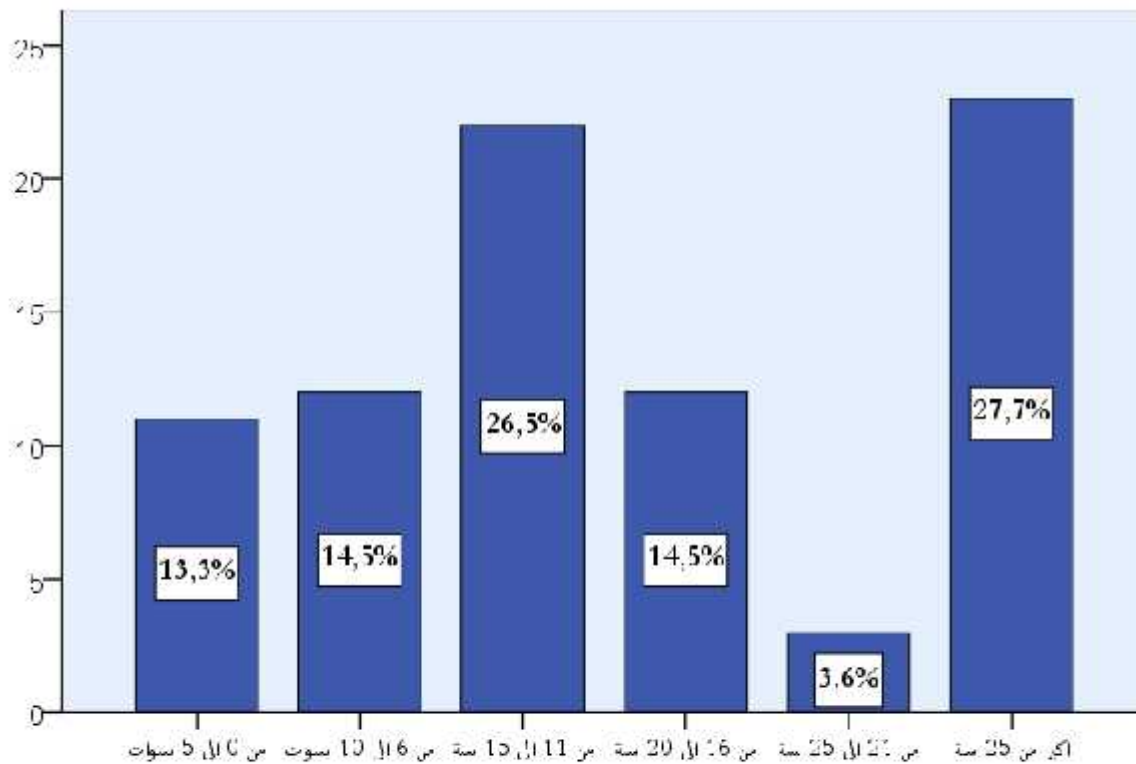
الجدول رقم 05: يوضح توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في المؤسسة.

الأقدمية في المؤسسة	التكرارات	النسبة %
أقل من 5 سنوات	11	13.3
من 6 إلى 10 سنوات	12	14.5
من 11 إلى 15 سنة	22	20.5
من 16 إلى 20 سنة	12	15.5
من 21 إلى 25 سنة	3	3.6
أكبر من 25 سنة	23	27.7
المجموع	83	100

نلاحظ من هذا الجدول أن أكبر نسبة 27.7 % من أفراد العينة يمتلكون خبرة أكبر من 25 سنة مقابل 20.5% يمتلكون خبرة من 11 إلى 15 سنة مقابل 15.5 % يمتلكون خبرة من 16 إلى 20 سنة مقابل 14.5% من أفراد العينة يمتلكون خبرة من 6 إلى 10 سنوات مقابل 13.3 % من من لديهم خبرة أقل من 5 سنوات لتكون أقل نسبة ب 3.6 % هي للعمال الذين يمتلكون خبرة من 21 إلى 25 سنة.

من خلال المعطيات الإحصائية السابقة يتبين لنا أن غالبية العمال لديهم خبرة أكبر من 10 سنوات، و هذا لأن العمل بالمؤسسة يتطلب خبرة كبيرة، و هذا لدقة العمل و صعوبته بالإضافة إلى تمسك العمال ذوي الخبرة بالمؤسسة، و عدم مغادرتها نظرا لظروف العمل الجيدة بها إضافة إلى الراتب و المزايا الموجودة بها. كما يرجع سبب عدم وجود عمال ذوي خبرة كبيرة إلى سياسة التوظيف في المؤسسة؛ حيث أن التوظيف بالمؤسسة تراجع كثيرا في السنوات الأخيرة لترشيد النفقات، كما أن التوظيف ليس من صلاحية الفرع بل يكون على مستوى مركزي بطلب من المديرية بالولاية.

الشكل رقم 11: يوضح توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في المؤسسة



الجدول رقم 06: يوضح توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية.

النسبة %	التكرارات	الحالة العائلية
96.4	80	متزوج
3.6	3	أعزب
0.0	0	مطلق
0.0	0	أرمل
100	83	المجموع

نلاحظ من الجدول أن غالبية عمال المؤسسة متزوجون بنسبة 96.4 مقابل 3.6 عزاب .

وفي المقابل لا يوجد عامل مطلق أو أرمل.

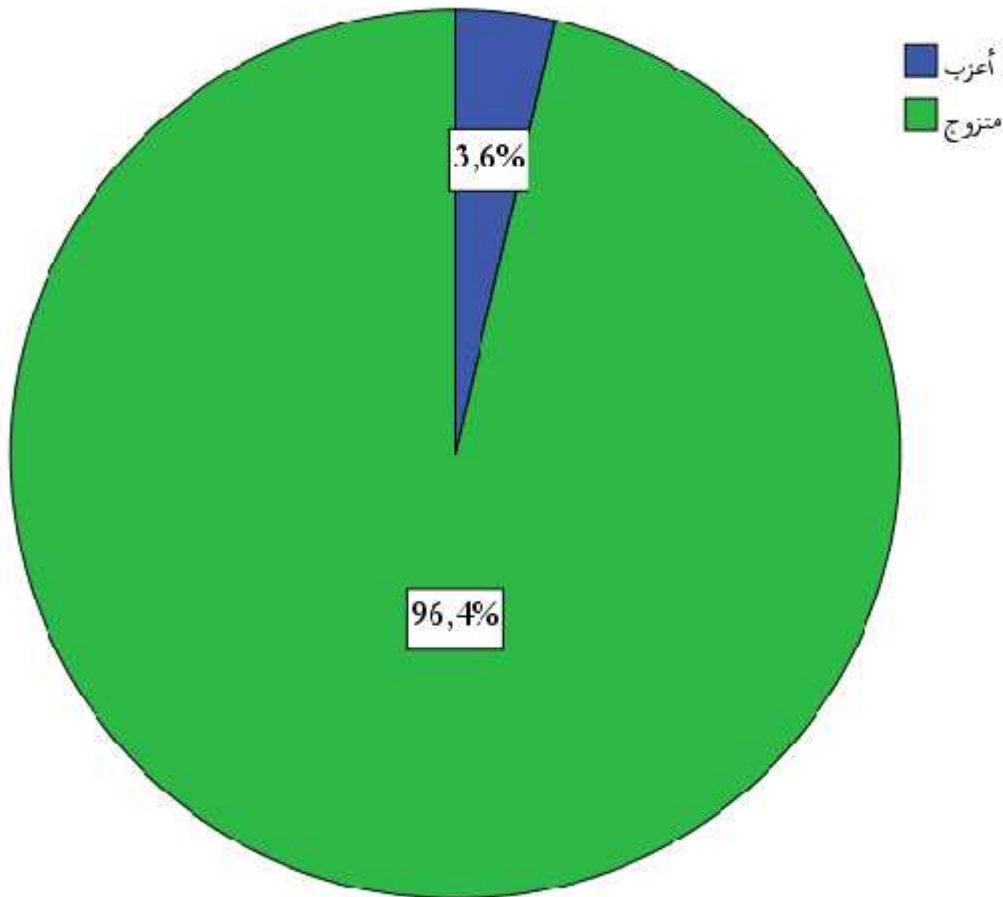
يعود هذا عموماً إلى سن العمل؛ حيث أنه من الجدول رقم 02 قرابة 99 من العمال يتجاوز

سنهم الثلاثون سنة . هذا بالإضافة إلى الاستقرار، فالراتب الشهري بالمؤسسة جيد؛ لأنها مؤسسة

اقتصادية و هذا ما يضمن الإستقرار للعمال ما يؤدي بهم إلى تكوين الأسرة.بالإضافة الى الجانب

الثقافي و الديني بالفرد بعد حصوله على العمل يفكر في الإستقرار و تكوين الأسرة.

الشكل رقم 12: يوضح توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية



الجدول رقم 07: يوضح توزيع أفراد العينة حسب أصل المنشأ.

أصل المنشأ	التكرارات	النسبة %
حضري	53	63.9
ريفي	10	12.0
المجموع	63	75.9
القيم المفقودة	20	24.1
المجموع العام	83	100

نلاحظ من الجدول أن نسبة 63.9 من أفراد العينة الذين أجابوا على السؤال من أصل

حضري مقابل 12 من أصل ريفي. في حين أن 24.1 من أفراد العينة لم يجيبوا على السؤال.

من خلال المعطيات السابقة يتبين لنا أن غالبية العمال من أصل حضري، و هذا يعود بالأساس

إلى طبيعة العمل بالمؤسسة، و المستوى المطلوب من العمال. كل هذا يتطلب مستوى معين من

التعليم و التكوين، و هذا ما يتوفر لدى ابن الحضر عكس ابن الريف الذي يصعب عليه التحصيل

العلمي. أما وجود نسبة أقل من أصل ريفي فيعود لطبيعة المنطقة. فرغم أن المنطقة حضرية إلا أنه

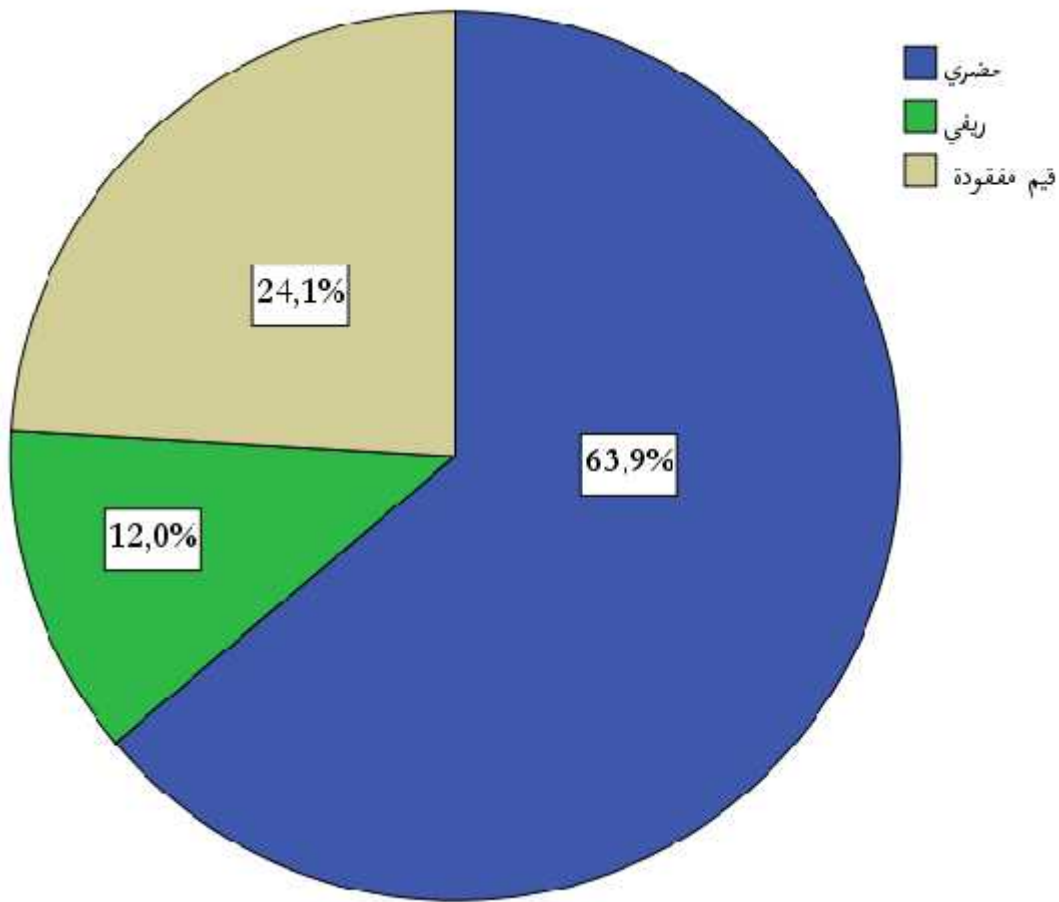
يحيط بها مناطق ريفية عدة قريبة منها تمكن أبنائها من التعليم و اكتساب الشهادات التي مكنتهم

من العمل بالمؤسسة. كما لاحظنا أن قرابة ربع المبحوثين امتنعوا عن الإجابة لحساسية السؤال.

فمازال البعض يستحي من أصله الريفي و يعتبره إنقاصا منه خاصة إذا كان ذا منصب عال في

العمل.

الشكل رقم 13: يوضح توزيع أفراد العينة حسب أصل المنشأ



الجدول رقم 08: يوضح توزيع أفراد العينة حسب طبيعة منصب العمل.

طبيعة منصب العمل	التكرارات	النسبة %
إطار	16	19.3
عون تحكم وصيانة	43	51.8
عون تنفيذ	24	28.9
المجموع	83	100

نلاحظ من الجدول أن نسبة 51.8 من عينة البحث في منصب عون تحكم و صيانة مقابل

28.9 في منصب عون تنفيذ مقابل 19.3 في منصب إطار.

و من خلال المعطيات الإحصائية السابقة فإن أكثر من نصف العمال بمنصب عون تحكم

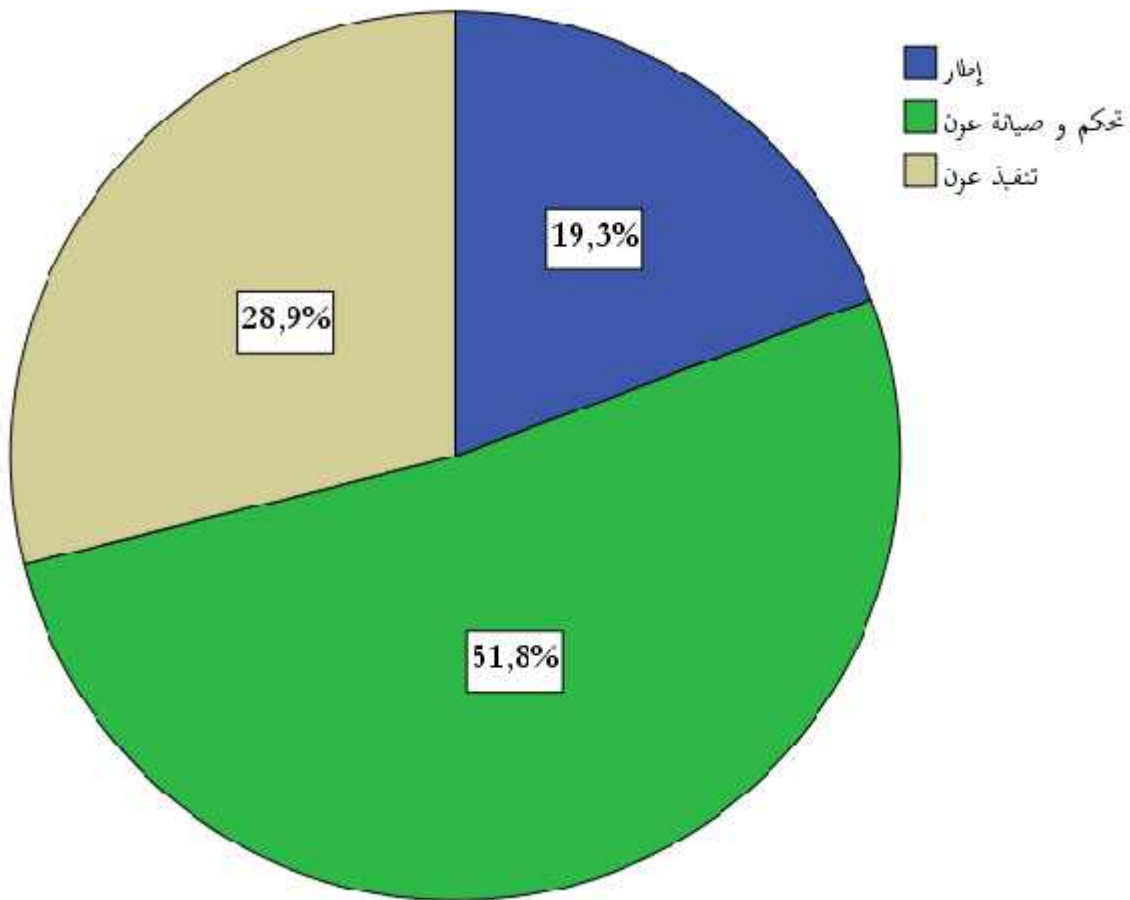
وصيانة يليها منصب عون تنفيذ و هذا راجع في الأساس إلى طبيعة العمل في المؤسسة . إذ أن

غالبية العمل يتم خارج المؤسسة من تركيب و قطع و إصلاح للكهرباء و الغاز، بالإضافة إلى

الصيانة الدورية و مراقبة المولدات و المحولات الكبرى . أما دور الإطارات فيتمثل في التسيير

والتنسيق بين أعوان التحكم و أعوان التنفيذ كذلك.

الشكل رقم 14: يوضح توزيع أفراد العينة حسب طبيعة منصب العمل



الجدول رقم 09: يوضح توزيع أفراد العينة حسب الموطن الأصلي.

النسبة %	التكرارات	الموطن الاصلي
91.6	76	من المنطقة
8.4	7	خارج المنطقة
100	83	المجموع

نلاحظ من الجدول أن نسبة 91.6% من أبناء المنطقة في حين أن النسبة المتبقية

والمتمثلة في 8.4 % هم من خارج المنطقة.

و يرجع هذا إلى أسباب عديدة اهمها سياسة التوظيف في المؤسسة؛ حيث أن المؤسسة

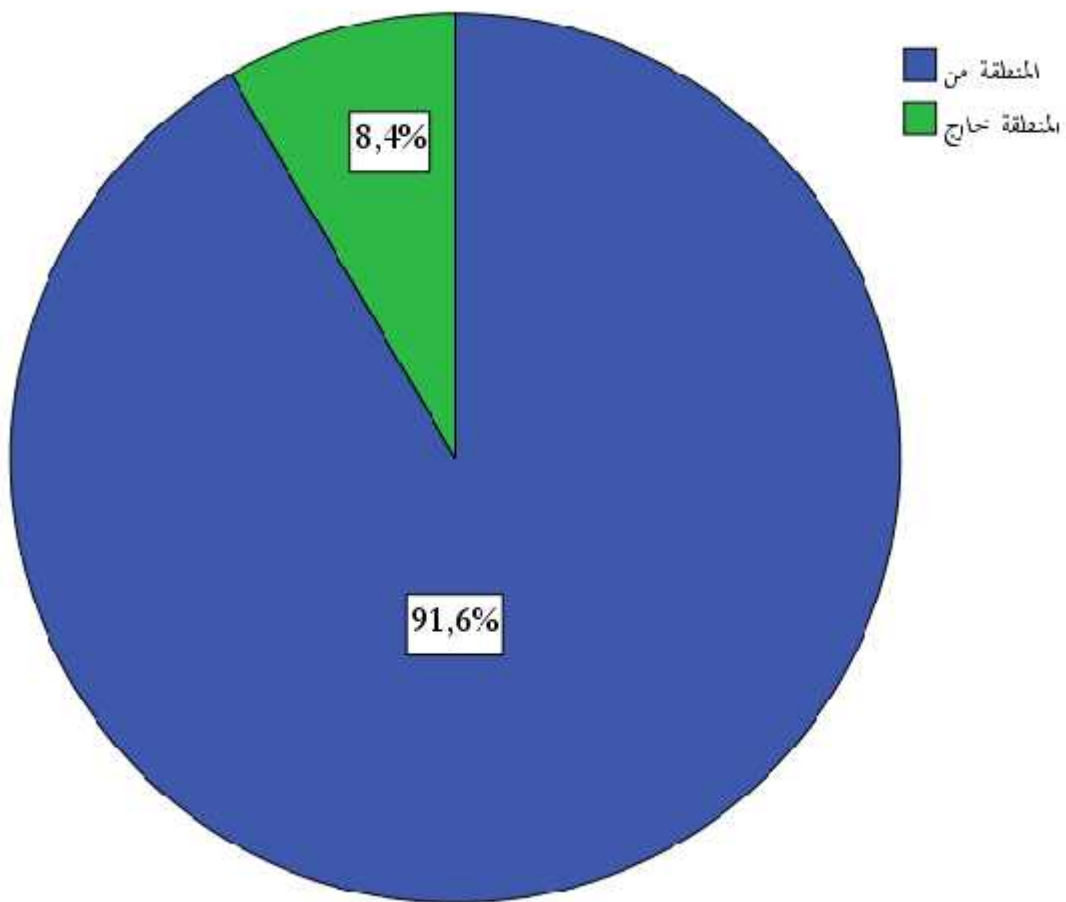
غالبا ما تطلب بطاقة العمل أو شهادة العمل بالنسبة للمرشحين لمناصب العمل، و هذا لاعتبارات

عدة منها أن العمل غالبا ما يكون في الميدان و خارج أسوار المؤسسة ما يستدعي أن يكون

العامل عارفا للمنطقة جيدا بالإضافة إلى أن العامل القاطن بالمنطقة يسهل عليه الوصول للعمل،

و تقل عنده أسباب الغياب.

الشكل رقم 15: يوضح توزيع أفراد العينة حسب الموطن الأصلي



2- عرض و تحليل نتائج الفرضية الأولى:

الفرضية الأولى: تعمل المعتقدات و الممارسات داخل المنظمة على فرض نفسها على المورد البشري باختلاف مؤهله العلمي.

الجدول رقم 10: يبين علاقة المؤهل العلمي بأسلوب إنجاز المهام.

المؤهل العلمي	هل يفرض عليك أسلوب محدد في إنجاز المهام؟	ثانوي	جامعي	المجموع
نعم		25	27	52
		58.1%	67.5%	62.7%
لا		18	13	31
		41.9%	32.5%	37.3%
المجموع		43	40	83
		100%	100%	100 %

من خلال نتائج هذا الجدول الذي يبين علاقة المؤهل العلمي بفرض أسلوب محدد في إنجاز المهام، والتي جاء فيها الاتجاه العام ما نسبته 62.7 % من المبحوثين عبروا بأنه يفرض عليهم أسلوبا محددًا في إنجاز المهام، و ما نسبته 37.3 % من المبحوثين عبروا بأنه لا يفرض عليهم أسلوبا محددًا في إنجاز المهام، وهنا يمكن القول بأن المنظمة تعتمد على منهجية محددة في إنجاز نشاطاتها ومن خلال النتائج التقاطعات داخل الخلايا الصدرية لهذا الجدول نجد 67.5 % من الذين عبروا بنعم هم من لديهم مستوى جامعي؛ بمعنى أن المنظمة حريصة على تحديد طرائق إنجاز المهام مهما كانت درجة التكوين لدى الموارد البشرية العاملة لديها.

يتضح من خلال ما سبق أن المنظمة تمتلك ثقافة تنظيمية في فرض سياستها الخاصة بإنجاز المهام على الموارد البشرية لديها مهما كانت المستويات التعليمية، و حتى مستويات التكوين لدى الموارد البشرية، وهذا يفسر بأن المنظمة متمكنة من معرفة أهدافها جيداً، و تعرف الأساليب الواجب إتباعها لتحقيقها .

الجدول رقم 11: يبين علاقة المؤهل العلمي بمسايرة المؤسسة التطور التكنولوجي

في إنجاز العمل.

المؤهل العلمي	هل تساير المؤسسة التطور التكنولوجي في إنجاز العمل؟	ثانوي	جامعي	المجموع
نعم		39	34	73
		90.7%	85.0%	88.0%
لا		4	6	10
		9.3%	15%	12.0%
المجموع		43	40	83
		100 %	100 %	100 %

تُظهر لنا نتائج هذا الجدول الذي يبين العلاقة بين المؤهل العلمي، و مسايرة المؤسسة للتطور التكنولوجي في إنجاز المهام بأن 88.0% من المبحوثين كانت إجاباتهم بأن المؤسسة تساير التطور التكنولوجي في إنجاز المهام، ويعتبر هذا الإتجاه العام دليل على مواكبة المؤسسة لكل التحولات التكنولوجية المتسارعة في العالم، إذا علمنا بأن العتاد و الوسائل والأدوات التي تستعملها مؤسسة سونلغاز أغلبها يغلب عليه الجانب التكنولوجي و التقني، و الرقمي في السنوات الأخيرة. ومن خلال إجابات المبحوثين يتضح وجود هدف محدد من طرف المؤسسة، وهو إعطاء الجانب التكنولوجي حقه، وهذا ما يجعل المؤسسة قادرة على البقاء و الاستمرار في ظل وجود هذه التحولات المحيطة بها، وكذلك تكون لها القدرة على الحفاظ على الموارد البشرية لديها من خلال

توفير وسائل العمل و النشاط الحديثة التي تسهل إنجاز المهام ،و تُقلل من حجم الانفاق و هدر الوقت.

و النقطة المهمة هنا ؛هي أنّ المؤسسة التي تواكب التطور التكنولوجي و التقني تكون محل أنظار الموارد البشرية من حيث طلبات العمل ،وهذا ما يعطي فرصة للمؤسسة في عملية التوظيف من أجل اختيار الأفضل. وهذا كله يدخل في سياق التحكم الكلي و المنظم في عملية تحقيق أهداف المؤسسة، ويغلق باب المناورة و محاولة السيطرة على جزء و لو بسيط على استراتيجية المنظمة من طرف الافراد أو الجماعات داخل المؤسسة.

الجدول رقم 12: يبين علاقة المؤهل العلمي بقيام المؤسسة بدورات تكوينية مستمرة للمورد البشري.

المؤهل العلمي	هل تقوم المؤسسة بدورات تكوينية مستمرة للمورد البشري؟	ثانوي	جامعي	المجموع
نعم		31	35	66
		72.1%	87.5%	79.5%
لا		12	5	17
		27.9%	12.5%	20.5%
المجموع		43	40	83
		100%	100%	100 %

تعطينا نتائج هذا الجدول الذي يبين العلاقة بين المؤهل العلمي و قيام المؤسسة بدورات تكوينية للمورد البشري بأن 79.5% من المبحوثين كانت إجابتهم بأن المؤسسة تقوم بدورات تكوينية للموارد البشرية؛ هذه النسبة تؤكد ما جاء من نتائج في الجدولين السابقين اللذين جاء فيهما تحديد أسلوب معين في إنجاز المهام، و كذلك الجدول الخاص بمسايرة المؤسسة للتطور التكنولوجي (جدول رقم 10 و جدول رقم 11) ، كما هو معلوم بأن التكوين المستمر هو عملية إدارية من وظائف إدارة الموارد البشرية، التي تعمل المنظمات من خلالها على تنمية المهارات و تدريب الموارد البشرية على كيفية إنجاز المهام وتحسين المعلومات و كذلك مسايرة كل ما هو جديد وحديث من الناحية التكنولوجية.

هذه النتائج تؤكد أهمية التكوين و التدريب التي تعمل مؤسسة سونلغاز على جعلها من الأولويات لديها، ورغم وجود المستويات العلمية العالية التي توظفها المؤسسة غير أنّ ذلك لم يمنع المؤسسة من عملية التكوين المستمر للموارد البشرية بمختلف رتبها و مناصبها و مستوياتها، وهنا تظهر سياسة المؤسسة الساعية إلى الحفاظ على مكانتها داخل محيطها، وكذلك سد كل الفراغات التي تجعل من الأفراد، و الجماعات داخل المؤسسة بانتماءاتها المختلفة، و مستوياتها العلمية العالية من أن تشكل لها قوة ضغط عليها، بل إن المؤسسة من خلال عملية التكوين تكون قد جعلت من نفسها هي الفعل و ليست هي الرد الفعل و تمكنت من السيطرة و القيادة. وجعلت من الموارد البشرية لديها هي التابع لخطوتها.

الجدول رقم 13: يبين المؤهل العلمي التعليمي بالفئة المستهدفة بالتكوين.

المؤهل العلمي	إإذا كان جوابك ب نعم هل تركز على؟	ثانوي	جامعي	المجموع
الجانب الإداري		11	18	29
		37.9%	48.6%	43.9%
عمال أداء المهام		11	16	27
		37.9%	43.2%	40.9%
عون تنفيذ		7	3	10
		24.2%	8.2%	15.2%
المجموع		29	37	66
		100 %	100 %	100 %

بالتمعن أكثر في نتائج هذا الجدول الذي كان الغرض منه هو التفصيل في عملية التكوين، و الفئات التي تمسها أكثر هذه العملية وجدنا بأن الجانب الإداري و عمال أداء المهام هم المعنيون أكثر بعملية التكوين، وهذا أمر طبيعي لأن هؤلاء هم الأقرب إلى فهم الغايات و الأهداف من انجاز المهام، وبالتالي يكون التركيز أكثر على هذه الفئات التي تملك المستوى العلمي الذي يؤهلها على أن تكون القادرة على متابعة و مراقبة تنفيذ المهام. ومن ناحية أخرى هذه الفئات الأكثر احتكاك بالمستويات العليا للمؤسسة، و في نفس الوقت هي الأقرب للمستويات التنفيذية المباشرة.

الجدول رقم 14: يبين علاقة المؤهل العلمي بمراعاة المؤسسة للمخاطر الناتجة عن أداء العمل.

المؤهل العلمي	هل المؤسسة تراعي المخاطر الناتجة عن أداء العمل؟	ثانوي	جامعي	المجموع
نعم		40	31	71
		93.0%	77.5%	85.5%
لا		3	9	12
		7.0%	22.5%	14.5%
المجموع		43	40	83
		100 %	100 %	100 %

نتائج هذا الجدول الذي يبين العلاقة بين المؤهل العلمي و مراعاة المؤسسة للمخاطر الناتجة عن أداء العمل جاءت على الشكل التالي: 85.5% من المبحوثين عبروا بأن المؤسسة تراعي المخاطر الناتجة عن أداء العمل، وهي نسبة كبيرة تؤكد المراعاة الشديدة التي توفرها المؤسسة من ناحية الحماية من المخاطر، و توفير وسائل الأمن و السلامة للموارد البشرية لديها، علماً أن طبيعة نشاطات المؤسسة و المتمثلة في أشغال الكهرباء و الغاز كلها بيئة خطيرة تتطلب أعلى مستويات السلامة و الأمن؛ لذلك كان إجابات المبحوثين كلها تدل على أن المؤسسة تراعي المخاطر الناتجة عن أداء العمل وفي مقابلة مع المسؤول المباشر، وهو مدير الوكالة كان قد عبر على أنه هناك منح مادية و حوافز وتعويضات خاصة بالجانب تأمين الموارد البشرية من المخاطر و الحوادث؛ إذ يمكن القول بأن المؤسسة لها دراية كافية بهذا الجانب، و هي تعمل على جعل بيئة العمل بيئة سليمة، و خالية من الحوادث و المخاطر، وتعتبر درجة قبول إجراءات السلامة مقبولة بنسبة كبيرة من طرف الموارد البشرية، و هذا يشجع على الأداء الحسن و يوفر الاستقرار للمنظمة و يجعل المناخ التنظيمي أكثر ثبات.

الجدول رقم 15: يبين علاقة المؤهل العلمي بقيام المؤسسة بتشجيع العمال المتميزين في العمل.

المؤهل العلمي	هل تقوم المؤسسة بتشجيع العمال المتميزين في العمل؟	ثانوي	جامعي	المجموع
نعم		13	13	26
		30.2%	32.5%	31.3%
لا		30	27	57
		69.8%	67.5%	68.7%
المجموع		43	40	83
		100 %	100 %	100 %

إن عملية التشجيع تدخل في مجال التحفيز المادي و المعنوي. ومن خلال نتائج هذا الجدول التي جاء فيها 68.7 % من المبحوثين عبروا بأن المؤسسة لا تشجع العمال المتميزين في العمل، وهذه نسبة معتبرة، وهي نسبة تعبر عن غياب جانب مهم من جوانب التحفيز المادي والمعنوي الذي يحتاجه المورد البشري خلال أدائه للعمل، و بالعودة إلى سلم أو هرم ماسلو للحاجات نجد أن الإنسان يحتاج إلى تقدير الذات، و هي ضرورة خصوصاً أن التجارب والدراسات أثبتت مردوديتها في تحسين الأداء، وهذا يشجع الموارد البشرية على عدم المبادرة و الاكتفاء بإنجاز المهام المطلوبة فقط، و يعطي الفرصة للأفراد و الجماعات داخل المؤسسة على التذمر، و عدم الرضى الوظيفي ويساهم في تكوين نوع من الخلل الوظيفي، الذي يؤدي إلى غياب ذلك الجانب من الثقافة التنظيمية الخاص بزرع نوع من التنافس بين العاملين داخل المنظمة.

الجدول رقم 16: يبين علاقة المؤهل العلمي بطبيعة التشجيع.

المؤهل العلمي	هل إذا كان جوابك ب نعم ماهي طبيعة التشجيع؟	ثانوي	جامعي	المجموع
مادي		7	11	18
		53.8%	84.6%	69.2%
معنوي		6	2	8
		46.2%	15.4%	30.8%
المجموع		13	13	26
		100 %	100 %	100 %

تُظهر لنا نتائج هذا الجدول بأن التشجيع المادي هو الذي يطغى على طبيعة التحفيز؛ حيث جاءت نسبة 69.2% من إجابات المبحوثين الذين عبروا سابقاً بوجود تشجيع بأن طبيعة التشجيع ذات طابع مادي غير أن الجانب المعنوي غائب تقريباً، ومن المعلوم بأن الثقافة التنظيمية لها مجموعة من المكونات من بينها الرموز، و النشاطات الثقافية، و الرياضية المشجعة، و كذلك المبادرات التنافسية في هذه الجوانب وفي جانب التميز ما بين العمال من ناحية الأداء.

عموما نجد أن المؤسسة من ناحية التشجيع و التحفيز المادي، و المعنوي لا يرق إلى مكانتها، و لا يتناسب مع مجهوداتها المبذولة في نواحي أخرى، وهذا يعتبر من العوامل التي تضعف الثقافة التنظيمية للمؤسسة.

الجدول رقم 17: يبين علاقة المؤهل العلمي بالمشاركة في أعمال تضامنية داخل المؤسسة.

المؤهل العلمي	هل تشارك في أعمال تضامنية داخل المؤسسة؟	ثانوي	جامعي	المجموع
أشارك		39	29	68
		90.7%	72.5%	81.9%
لا أشارك		4	11	15
		9.3%	27.5%	18.1%
المجموع		43	40	83
		100 %	100 %	100 %

نجد هذه النتيجة في هذا الجدول تعبر عن نسبة عالية من الحس التضامني و الوعي لدى الموارد البشرية العاملة بالمؤسسة ؛حيث جاءت النسبة المقدرة بـ 81.9% من المبحوثين معبرة عن المشاركة في أعمال تضامنية داخل المؤسسة، وهذا دليل على أن هناك تقبل لما تقوم به المؤسسة من أعمال تضامنية داخلية، و نجد كذلك أن جميع المستويات متقبلة لهذه الأفكار؛ حيث توزعت النسب بالتقارب بين الثانوي و الجامعي.

ونجد أن المؤسسة تحاول أن تحافظ على المناخ التنظيمي، وتعمل على بناء جو من التضامن الداخلي بين العمال و المؤسسة، و هذا يدخل ضمن سياسة المؤسسة و الاستراتيجية التي تتبعها المؤسسة في تقوية ثقافتها التنظيمية.

استنتاج الفرضية الأولى:

من خلال نتائج هذه الجداول الخاصة بالفرضية التي صيغت على النحو التالي: تعمل المعتقدات ، و الممارسات داخل المنظمة على فرض نفسها على المورد البشري باختلاف مؤهله العلمي . نجد أن الموارد البشرية العاملة بالمؤسسة و ذات المستوى التعليمي (الجامعي و الثانوي)، و التي تملك رصيداً معرفياًو تقنياً يسمح لها بأن تبني لنفسها استراتيجية على المستوى الفردي وعلى المستوى الجماعي لتحقيق مكاسب شخصية وتُكوّن جماعات داخل التنظيم تستطيع من خلالها تمرير أهدافها و استراتيجيتها؛ إلا أن المؤسسة بقوة ثقافتها التنظيمية و المتمثلة في المتغيرات (المعتقدات و الممارسات) ، التي ظهرت في مؤشرات استطاعت أن تجعل للموارد البشرية العاملة بها أفراداً و جماعات حدوداً حيث يمكنها أن تسيطر عليهم و في نفس الوقت تستفيد منهم في ظل الولاء التنظيمي و المناخ التنظيمي الإيجابي؛ بمعنى أن المؤسسة وفرت ذلك الجو الذي سمح لها بأن تحافظ على استقرارها الداخلي و البقاء و الاستمرارو التكيف مع بيئتها الخارجية.

و ما ظهر من متغيرات و مؤشرات التي مكنت المؤسسة من بناء ثقافة تنظيمية قوية نجد أن المؤسسة عملت على توضيح أهدافها للموارد البشرية العاملة لديها ،وهذا ما جعل من تلك الموارد على دراية بما ينتظرها ويجب عليها فعله، وهذا سد على الموارد البشرية أفراداً أو جماعات التفكير خارج هذا المسار المحدد، و كذلك عملت المؤسسة على عملية التكوين و خاصةً التكوين المستمر للجميع و على كل المستويات المختلفة، وهذه من بين النقاط التي من خلالها يمكن للمؤسسة من أن تطور و تدرب الموارد البشرية على خطوات تحقيق اهدافها.

وكذلك الاهتمام الكبير الذي تتبعه المؤسسة في مسايرة التطور التكنولوجي و التقني ومحاولة توفير كل ما هو عصري و حديث من وسائل و معدات و أدوات، جعلها تُنتج توافقاً ما بين ما يحدث خارجياً من تطور و ما توفره داخلياً، وهذا يدخل في التقليل من فجوة السيطرة لدى الأفراد و الجماعات التي قد يكون التطور التكنولوجي، و التقني مدخلاً لها، ونحن نعرف قيمة المعلومة و المعرفة في هذا العصر خصوصاً إذا علمنا أن جل الموارد البشرية العاملة بالمؤسسة ذات مستوى تعليمي عال، وتملك القدرة على التحكم في الكثير من الأمور التقنية التي تعطيها الفرصة للسيطرة، و فرض استراتيجياتها على المنظمة، وهذا ما تحدث عنه "ميشال كروزي"؛ حيث بيّن بأن من مبادئ التحليل الاستراتيجي مبدأ السلطة الذي يمكن للأفراد و الجماعات داخل التنظيم من كسب السلطة، وهذا من خلال التحكم في القواعد التنظيمية و المعرفة العلمية و الاتصال؛ غير أن المنظمة بثقافتها التنظيمية استطاعت أن تفرض استراتيجيتها و أن تقلص من منطقة الشك أو الارتياب و أن تحقق أهدافها و جعلت من الموارد البشرية لديها رغم المستوى التعليمي لديهم لا يستطيعون بناء استراتيجياتهم الخاصة، بهم بل يتبعون المعتقدات و الممارسات الموجودة في المنظمة.

3- عرض و تحليل نتائج الفرضية الثانية:

الفرضية الثانية: تساهم جماعة العمل في تغيير نظرة المورد البشري للمنظمة واحترامه للقوانين ما يزيد في ولائه التنظيمي.

الجدول رقم 18: يبين علاقة عملية الاتصال في العمل بأهداف المنظمة.

المجموع	لا	نعم	هل ترى أن عملية الاتصال في العمل تتم بصورة جيدة؟
			هل أهداف المنظمة تتماشى مع الدور الذي تقوم به في الواقع؟
80	24	56	نعم
%96.4	%88.9	100 %	
3	3	0	لا
%3.6	%11.1	%0	
83	27	56	المجموع
100 %	100 %	100 %	

في هذه النتائج نجد أن 96.4% من المبحوثين عبروا بأن أهداف المؤسسة تتماشى مع الدور الذي تقوم به في الواقع، هذه النسبة معبرة و بشكل كبير عن قدرة المنظمة على إيصال أفكارها و جعل مواردها البشرية على دراية تامة بدورها في الواقع وماهي أهدافها، و طبيعة تلك الأهداف وتماشيتها مع الواقع الاجتماعي و الإقتصادي.

وعند العودة إلى قراءة الخانات الصدرية نجد أن ما نسبته 56% من المبحوثين من الذين عبرو بنعم على أن أهداف المنظمة تتماشى مع دور الذي تقوم به في الواقع، أجابوا بأن عملية الاتصال تتم بصورة جيدة داخل المؤسسة، وعليه يمكن القول بأن المنظمة حريصة على عملية الاتصال الداخلي بين كل المستويات و هذا ما ظهرت نتائجه في تمكن الموارد البشرية من معرفة أهداف المنظمة و كذلك معرفتها على دورها داخل المجتمع و تأقلمها مع الواقع.

إنّ قوة الاتصال الداخلي من العوامل التي تجعل المنظمة قادرة على البقاء و الإستمرار لأن الإتصال الداخلي يعتبر مثل الدورة الدموية لجسم الإنسان.و العكس صحيح إن كان العكس موجودا. فضعف عملية الاتصال داخل المنظمة يضعفها ،و يؤدي الى مشاكل تنظيمية كثيرة.

الجدول رقم 19: يبين العلاقة بين المجيبين بنعم حول عملية الاتصال مع وجود رؤية واضحة حول أهداف المؤسسة لديهم.

المجموع	حرص العمال على انجاز المهام	توفر المؤسسة على وسائل الاتصال الحديثة	إذا كان جوابك ب نعم إلى ماذا يعود هل لديك رؤية واضحة حول أهداف المؤسسة؟
33	21	12	نعم
%58.9	%51.2	%80.0	
23	20	3	لا
%41.1	%48.8	%20.0	
56	51	15	المجموع
100 %	100 %	100 %	

من بين الذين عبروا بنعم عن أن عملية الإتصال في العمل تتم بصورة جيدة 58.9% من هؤلاء لديهم رؤية واضحة حول أهداف المنظمة ، ويعود هذا إلى حرص العمال على إنجاز المهام و كذلك توفر وسائل الإتصال الحديثة ومنه نجد أن هناك توافقا بين ما تريده المنظمة من الموارد البشرية، و كذلك رغبة الموارد البشرية في تحقيق أهداف المنظمة. وهذه النقطة مهمة إذا علمنا أنها تقلص من منطقة الارتباك أو الشك التي تحدث عنها ميشال كروزي ، هذه المنطقة التي يعتبر الإتصال من العوامل التي تمكن الأفراد و الجماعات من كسب حيز من هذه المنطقة و السيطرة و تحقيق أهدافهم الخاصة وفرض استراتيجيتهم غير أنّ المنظمة تمكنت من جعل حدود للأفراد، و الجماعات داخلها من بسط نفوذهم، وهذا بفضل قوة الإتصال لديها.

الجدول رقم 20: يبين العلاقة بين سعي المؤسسة إلى تحسين وسائل الاتصال وتماشى أهداف المنظمة مع الدور الذي تقوم به في الواقع.

هل تسعى المؤسسة إلى تحسين وسائل الإتصال؟	نعم	لا	المجموع
هل أهداف المنظمة تتماشى مع الدور الذي تقوم به في الواقع؟	نعم	لا	المجموع
	55	1	56
	72.4%	14.3%	67.5%
	21	6	27
	27.6%	85.7%	32.5%
	76	7	83
	100 %	100 %	100 %

هذه النتائج تؤكد ما جاء في الجدول السابق؛ حيث نجد بأن المؤسسة تعمل على تحديث وسائل الإتصال وتحسينها، خاصة إذا علمنا بالتطور الهائل الذي حدث في وسائل الإتصال والإنترنت الكبير لهذه الوسائل مع تنوعها من ناحية النوع والكم، وفرضت نفسها على المؤسسات والمنظمات و أصبح من الضروري بل من أهم المتطلبات التنظيمية للمؤسسات و المنظمات في هذا العصر، هو قدرتها على توفير هذه الوسائل للأفراد داخل المنظمة و للمنظمة في حد ذاتها.

ومن بين هذه الوسائل على سبيل المثال لا الحصر نجد شرائح قراءة العداد و كذلك إمكانية تسديد الفواتير عن طريق تطبيقات على الهواتف النقالة وغيرها من وسائل الاتصال التي تبين تطلع ورغبة المؤسسة في الوصول إلى عملية إتصال فعالة وناجعة من خلال توفير معدات و وسائل حديثة و متطورة و رقمية .

الجدول رقم 21: يبين العلاقة بين العمل ضمن جماعة العمل والاستجابة للمؤسسة في حالة احتاجتك خارج أوقات العمل .

المجموع	لا	نعم	هل تعمل ضمن جماعة العمل؟ إذا احتاجتك المؤسسة خارج أوقات العمل هل تستجيب؟
			نعم
67	0	67	نعم
80.7%	%0	80.7%	
16	0	16	لا
19.3%	%0	19.3%	
83	0	83	المجموع
100 %	0 %	100 %	

بينت نتائج هذا الجدول بأن 80.7% من المبحوثين أجابوا بأنهم يستجيبون للمؤسسة خارج

أوقات العمل و هي نسبة معبرة عن الولاء للمنظمة، و على الحس التضامني لدى العمال و على العلاقة الجيدة بين المنظمة و الموارد البشرية و على قوة الثقافة التنظيمية.

وبالعودة إلى الخانات الصدرية نجد بأن ما نسبته 80.7% أي أن كل الذين عبروا بأنهم

يستجيبون للمؤسسة خارج أوقات العمل يعملون ضمن جماعة عمل وهذا مؤشر قوي على تماسك

الجماعة داخل التنظيم و على تأثير الجماعة على الفرد، و تأثير المنظمة على الجماعة، كما

تعتبر هذه النسبة دلالة على البعد الاجتماعي الذي تمكنت المنظمة من تكوين الموارد البشرية عليه

وجعلهم يتضامنون معها حتى خارج أوقات العمل، وهذه النقطة تحسب للمنظمة و تحسب للثقافة

التنظيمية القوية لديها التي جعلتها مؤسسة متماسكة، و مستقرة ومتضامنة، وقللت من المخاطر

الداخلية التي تشجع على العمل الفردي و التشتت الجماعي، بل إن المنظمة بهذه الاستراتيجية تملك القدرة الكافية من أن تقضي على كل محاولات الإنفراد، و السيطرة و على كل رغبة في بناء استراتيجية فردية أو جماعية. و هذه من بين إيجابيات العمل ضمن جماعة العمل، و الذي يخلق جوا من الانضباط و الاتحاد داخل المنظمة. فالمورد البشري ينصهر داخل الجماعة و يكون جزءا لا يتجزأ منها يعمل ضمنها و ضمن قواعدها و يساهم بذلك في تقوية المنظمة داخليا و مجابهة الأخطار الخارجية المحيطة بها.

الجدول رقم 22: يبين العلاقة بين ما يقدمه المورد البشري من جهد يلقى المقابل المادي المناسب و تحفيز المؤسسة على العمل ضمن جماعة العمل.

المجموع	لا	نعم	هل تقوم المؤسسة بالتحفيز على العمل ضمن جماعة العمل؟
			هل ما تقدمه من جهد يلقى المقابل المادي المناسب؟
37	8	29	نعم
44.6%	29.6%	51.8%	
46	19	27	لا
55.4%	70.4%	48.2%	
83	27	56	المجموع
100 %	0 %	100 %	

نجد في هذا الجدول الذي يبين العلاقة بين ما يقدمه المورد البشري من جهد يلقى المقابل المادي المناسب و تحفيز المؤسسة على العمل ضمن جماعة عمل ما نسبته 55.4% من المبحوثين عبروا بأن المؤسسة لا تقدم المقابل المادي المناسب لما يقدمه المورد البشري من جهد وهنا نعود للجدول رقم 21 الذي وجدنا فيه بأن المنظمة لا تشجع العمال المتميزين ،و أن التحفيز المادي لا يرق إلى صورة المؤسسة و لا يصل إلى تطلعات الأفراد.

وعند التعمق في الخانات الصدرية لهذا الجدول نجد بأن الذين عبروا بنسبة 48.2% بأن المؤسسة تشجع على العمل الجماعي فيها نسبتيين متقاربتين الأولى 51.8% عبروا بأن المؤسسة تقدم المقابل المادي للجهد المقدم و النسبة الثانية تقدر بـ 48.2% عبروا بأن المؤسسة لا تقدم

المقابل المادي للجهد المادي هذا التقارب بين النسبتين هو مؤشر على أن المؤسسة نجحت إلى حد بعيد في التشجيع على العمل الجماعي؛ غير أن تقديم المقابل المادي للجهد لم يلق القبول من طرف الكثير، وهنا نستعين بنظرية العدالة التنظيمية التي نتحدث على أن الفرد داخل التنظيم يكون في حالة مقارنة دائماً بين ما يقدمه من جهد و ما يقدمه غيره من جهد، و ما يلقى من مقابل مادي، و ثانياً يقارن هل ما يلقى من مقابل مادي يناسب ما يقدمه من جهد، وهذا يفسر لنا الوضعية الموجودة المعبرة عن وجود خلل وظيفي فيما يخص تقديم المقابل المادي المناسب للجهد المبذول خاصة داخل جماعات العمل التي يظهر فيها بكل وضوح التقارب في الأداء بين الموارد البشرية العاملة.

الجدول رقم 23 : يبين العلاقة بين التشجيع على الإنضمام للمؤسسة و تحفيز المؤسسة على العمل ضمن جماعة العمل.

هل تشجع غيرك على الإنضمام للمؤسسة إذا أتاحت له الفرصة؟	هل تقوم المؤسسة بالتحفيز على العمل ضمن جماعة العمل؟		المجموع
	نعم	لا	
نعم	54	24	78
	96.4 %	88.9 %	94.0 %
لا	2	3	5
	3.6 %	11.1 %	6.0 %
المجموع	56	27	83
	100 %	100 %	100 %

تعطينا نتائج هذا الجدول الذي يبين العلاقة بين التشجيع على الإنضمام للمؤسسة و تحفيز

المؤسسة على العمل ضمن جماعة عمل؛ حيث عبر ما نسبته 94.0% من المبحوثين بأنهم يشجعون غيرهم على الإنضمام للمؤسسة، وهي نسبة عالية تعبر أولاً عن الرضى الوظيفي و ثانياً على الولاء التنظيمي، وكذلك على نجاح المؤسسة في استراتيجيتها في نشر ثقافتها التنظيمية وتقويتها.

مع العلم بأن الغالبية من هذه النسبة ترى بتحفيز المؤسسة على العمل ضمن جماعة العمل وهنا يظهر دور جماعة العمل في تكوين تفكير جماعي، وفتح قوسا هنا و نركز مجدداً على فكرة قوة الثقافة التنظيمية للمؤسسة؛ حيث أنها لولا قوة و ثقة المؤسسة في إجراءاتها و سياستها لما

شجعت على العمل الجماعي خوفاً من التكتلات الداخلية و الابتعاد عن بوادر تشكل جماعات ذات انتماءات مختلفة داخل التنظيم؛ لأن محيطها الاجتماعي و الإقتصادي مشجع على وجود و نشأة مثل هذه الجماعات.

تظهر مرة أخرى نجاح التفكير السليم و التخطيط الفعال من طرف إدارة الموارد البشرية للمؤسسة في عملية بناء ثقافة تنظيمية فعالة، و ناجعة ثابتة رغم التحولات المتغيرات الداخلية والخارجية و وجودها في وسط اجتماعي متقلب وبيئة إقتصادية متسارعة التغير.

الجدول رقم 24: يبين العلاقة بين كفاءة الإلتحاق بالمهنة و العلاقة بزميل العمل.

المجموع	متوترة	عادية	جيدة	كيف تصف علاقتك بزملائك في العمل؟
				لماذا التحقت بهذه المهنة؟
32	0	15	17	حب المهنة
38.6 %	0 %	36.6 %	43.6 %	
51	3	26	22	هروبا من البطالة
61.4 %	100 %	63.4 %	56.4 %	
83	3	41	39	المجموع
100 %	100 %	100 %	100 %	

في نتائج هذا الجدول الذي يبين العلاقة بين كفاءة الإلتحاق بالمهنة و العلاقة بالزميل نجد ما نسبته تقدر بـ 61.4% من المبحوثين عبروا بأن السبب للإلتحاق بهذه المهنة هو الهروب من البطالة و ما نسبته 38.6% كان السبب هو حب المهنة، كما نعلم بأن سوق العمل في الجزائر يخضع إلى مقاربات إجتماعية أكثر منها إقتصادية و فرص العمل في المؤسسات ذات الطابع الإقتصادي تعد شحيحة و تكاد تكون منعدمة، و نسبة البطالة تعد معدلاتها مرتفعة بين الشباب؛ إذن يعتبر الحصول على منصب عمل بمؤسسة مثل مؤسسة سونلغاز من الفرص القليلة.

وعند العودة إلى الخانات الصدرية نجد الإجابات الخاصة بسؤال عن العلاقة مع الزميل نجد بأن الغالبية تصف العلاقة مع الزملاء، بأنها علاقة جيدة و عادية، وهذا يثبت ما جاء من نتائج في الجداول السابقة الخاصة بالعمل ضمن جماعة العمل، وقليل جداً ما تتجح المنظمات في ضمان علاقات جيدة و عادية و أن تتجح في بناء علاقات مستقرة و سليمة بين الأفراد داخلها وهذا مع وجود مستويات إدارية و تنفيذية مختلفة، وكذلك وجود نشاطات مختلفة و مهام متعددة تكثر فيها الاحتكاكات، و الانفعالات، و يصعب توفير بيئة خالية من الخلافات و الانفعالات، من الطبيعي وجودها لكن القوة تكمن في السيطرة عليها و التأقلم معها و حلها بالحفاظ على علاقات سليمة ودائمة.

الجدول رقم 25: العلاقة بين الشعور بالفخر للانتماء لهذه المؤسسة و كيفية معالجة الخلافات.

المجموع	بالإجراءات القانونية	بالعودة إلى الرئيس مباشرة	بصفة شخصية وفردية	في حالة وجود خلاف، كيف يتم معالجته؟
				هل تشعر بالفخر لانتمائك لهذه المؤسسة؟
68	2	28	38	نعم
81.9 %	100 %	84.8 %	79.2 %	
15	0	5	10	لا
18.1 %	0 %	15.2 %	20.8 %	
83	2	33	48	المجموع
100 %	100 %	100 %	100 %	

تبين نتائج هذا الجدول العلاقة بين الشعور بالفخر للانتماء لهذه المؤسسة و كيفية معالجة الخلافات، بأن ما نسبته 81.9% من المبحوثين عبروا بشعورهم بالفخر لانتمائهم للمؤسسة، وهذا يؤكد النتائج السابقة التي جاءت كلها مؤكدة على سعي المنظمة لتوفير مناخ تنظيمي مشجع على العمل و هذا ما بينته النتيجة التالية بالشعور بالفخر للانتماء لهذه المؤسسة.

والأهم في هذا الجدول هو ما هو موجود في الخانات الصدرية الخاصة بالنقاطات ؛حيث أظهرت المؤشرات بأن أغلبية المبحوثين أشاروا إلى أنه يتم حل الخلافات بصفة شخصية و فردية بعيداً عن الإجراءات الإدارية و الشكاوى إلى الرؤساء ،وهذه ميزة و ثقافة عالية زُرعت بين الأفراد داخل التنظيم لحل المشاكل و فك الخلافات بين الموارد البشرية، وهذا كله لم يأت من فراغ، بل هو محصلة تراكمات ثقافية استطاعت المنظمة أن ترسخها في الموارد البشرية العاملة.

وكذلك ساهمت في الرفع من الشعور بالفخر للانتماء للمنظمة ،و تشجيع الغير بالانضمام

لها و الولاء للمنظمة، كلها ممارسات وأفعال شكلت من المؤسسة وسطا إجتماعيا يغلب عليه

الطابع التضامني منتجةً موارد بشرية غير قادرة على إنتاج وضعيات لفرض نفسها على المؤسسة.

استنتاج الفرضية الثانية:

من نتائج هذه الجداول الخاصة بالفرضية الثانية التي صيغت على النحو التالي: تساهم جماعة العمل في تغيير نظرة المورد البشري للمنظمة واحترامه القوانين ما يؤدي إلى زيادة ولائه التنظيمي. من المعلوم بأن الدراسات الحديثة المختصة في التنظيمات والمدارس السلوكية و كذلك مداخل التسيير و مداخل التسيير و إدارة الموارد البشرية كلها أصبحت تركز على جماعات العمل والسلوك الجماعي للموارد البشري نظراً لما أثبتته من فعالية وانعكاس إيجابي على المورد البشري والمنظمة.

وفي هذه النتائج وجدنا بأن هناك جهداً مبذولاً من طرف المنظمة من أجل تشجيع الموارد البشرية على العمل ضمن فرق عمل و تحفيز الموارد البشرية على التماسك و الانسجام والتضامن، وكذلك بناء علاقات بين العمال يغلب عليها الطابع الودي و العادي دون وجود التوتر و الاختلاف.

وعملت المنظمة كذلك على تثبيت مجموعة من الممارسات في حل المشاكل والخلافات داخل التنظيم سلسة و ناجعة متمثلة في اللجوء إلى الحلول الشخصية و الفردية بدل الإجراءات الإدارية، و الشكاوى إلى الرؤساء، وهذه من نتائج العمل ضمن جماعة العمل، وكذلك أدت هذه الاستراتيجية إلى زيادة الولاء للمنظمة، وهذا ما ظهر من مؤشرات؛ حيث عبر أغلب المبحوثين عن شعورهم بالفخر بالإنتماء للمنظمة، و كذلك تشجيع غيرهم للانضمام للمؤسسة، و عدم مغادرة المؤسسة إذا عرض عليهم منصب في مؤسسة أخرى.

تعتبر نتائج هذه الفرضية مؤكدة على أن العمل ضمن جماعة عمل ساهم في تغيير نظرة المورد البشري للمنظمة و جعلهم يكونون أكثر انضباطا واحتراماً للقانون، وهذا كله ساهم في زيادة الولاء التنظيمي للمؤسسة.

ونحن ندرك بأن المورد البشري يأتي إلى المنظمة، وهو محمل بنظرة حول المؤسسة ويحمل مجموعة من التمثلات، و التصورات و كذلك لديه ثقافته المجتمعية كل هذا يشكل لديه رصيدا يدخل به إلى المنظمة، وعند الانضمام للمؤسسة ينتج عنده نوع من التشابك بين الوضعية الجديدة ورصيده الذي جاء به، وهنا تظهر قوة الثقافة التنظيمية للمنظمة، فإذا كانت قوية و لها الامكانيات لفرض سياستها، فعندها يذوب ذلك الرصيد الذي جاء به المورد البشري ويندمج في التنظيم، وإذا كانت الثقافة التنظيمية ضعيفة فإن المورد البشري و برصيده سيعمل على توسيع منطقة الشك لديه و بناء استراتيجية لتحقيق أهدافه .

4- عرض و تحليل نتائج الفرضية الثالثة:

الفرضية الثالثة: تستطيع المنظمة أن تفرض قيمها التنظيمية على المورد البشري.

الجدول رقم 26 : يبين كيفية اتخاذ القرار داخل المؤسسة و علاقته بالشعور بالمسؤولية عند أداء العمل.

المجموع	حسب طبيعة القرار	قرارات فردية	بصفة تشاركية	كيف تتم عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة؟ هل تشعر بالمسؤولية عند أدائك لعملك؟
83	39	15	29	نعم
%100	%46.9	%18.07	%34.93	
0	0	0	0	لا
%0	%0	%0	%0	
83	39	15	29	المجموع
100 %	%46.9	%18.07	%34.93	

عندما نلاحظ نتائج هذا الجدول الذي يبين العلاقة بين كيفية عملية اتخاذ القرار داخل

المؤسسة والشعور بالمسؤولية ؛حيث جاء الإتجاه العام بأن 100% من المبحوثين عبروا على شعورهم بالمسؤولية عند أداء العمل، و هذه النسبة التي تؤكد على تمكن المنظمة من الوصول إلى جعل المورد البشري في أعلى درجات الإحساس بالمسؤولية عند أداء العمل وهذا على كل المستويات العمالية، وبالمقابل عند الخانات الصدرية والتقاطعات نجد بأن هذا لم يأت من فراغ أي الشعور بالمسؤولية بل له علاقة بعملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة لأن 64.9% من المبحوثين

عبروا بأن عملية اتخاذ القرار تعود أولاً إلى طبيعة القرار و ثانياً إلى التشارك في عملية اتخاذ القرار بنسبة 34.93%. و كذلك إلى القرارات الفردية، إن هذا التوزيع والتنوع في عملية اتخاذ القرار يؤكد ما تحدثنا عنه سابقاً عن قوة المنظمة في الوصول بالموارد البشري إلى أعلى درجات الشعور بالمسؤولية ، لأن طبيعة و تنوع و تعدد المهام و النشاطات الإدارية و الميدانية و التقنية التي يجب أن يؤديها المورد البشري تتطلب خيارات في اتخاذ القرار وتكمن قوة المنظمة في القدرة على تدريب الموارد البشرية على كيفية و متى يختار إتخاذ القرار المناسب هل بالتشارك و مع من؟ أو هل يتخذ القرار بصفة فردية؟ وهنا يظهر الشعور بالمسؤولية و تحملها لأن قرارا غير صائب يمكن أن يؤدي إلى كارثة ؛لأنّ جل النشاطات هي التعامل مع الحظر كالغاز و الكهرباء.

الجدول رقم 27: يبين العلاقة بين مجموعة القوانين الموجودة في المؤسسة وكيفية اتخاذ القرار.

هل ترى أن مجموعة القوانين الموجودة في المؤسسة كافية لسيورها؟	نعم	لا	المجموع
هل ترى أن الكيفية التي يتم بها اتخاذ القرار فعالة؟	نعم	لا	المجموع
	35	28	63
	%85.4	%66.7	%75.9
	6	14	20
	%14.6	%33.3	%24.1
	41	42	83
	100 %	100 %	100 %

نلاحظ في نتائج هذا الجدول بأن ما نسبته 75.9% من المبحوثين عبروا بأن الكيفية التي

تتم بها عملية اتخاذ القرار هي عملية فعالة، و ما نسبته 24.1% عبروا بأن عملية اتخاذ القرار

غير فعالة، ويمكن القول بأن هذه النتائج غير بعيدة عن نتائج الجدول السابق التي أكدت بأن

عملية اتخاذ القرار تتم بشكل تشاركي، و يغلب عليها الجانب التشاوري و الإحساس بالمسؤولية .

و بالعودة إلى الخانات الصدرية لهذا الجدول نجد أن هناك تقارب بين من يرون بأن

القوانين الموجودة هي كافية لتسييرها و بين من يعتقد عكس ذلك وهذا أمر طبيعي؛ لأن هناك

تباين في المستويات التعليمية، و كذلك في المناصب وكل فرد داخل المؤسسة له نظرة و متطلبات

حول تأدية مهامه يسعى إلى أن تكون هناك دائما تحيين في القوانين.

عموما يظهر في هذا الجدول وجود القدر الكافي من التوافق بين ما هو موجود من قوانين و فعالية عملية اتخاذ القرار، وهذا يصب في مقدرة المنظمة على توفير القادر الكافي من المناخ التنظيمي داخل المؤسسة ليتمكن المورد البشري من تنفيذ و تأدية مهامه وهذه قوة الثقافة التنظيمية تظهر في وجود مفاهيم ضمن واقع عملي ملموس مثل جماعة العمل، و العمل التشاركي و المشاركة في اتخاذ القرار، و المساهمة تجديد و تحسين القوانين.

الجدول رقم 28: يبين العلاقة بين الحرص على احترام و تطبيق القوانين في المؤسسة و كيفية اتخاذ القرار .

هل ترى أن الكيفية التي يتم بها اتخاذ القرار فعالة؟	هل تحرص على احترام و تطبيق القوانين في المؤسسة؟		المجموع
	نعم	لا	
نعم	60	3	63
	%75.0	%100	%75.9
لا	20	0	20
	%25.0	%0	%24.1
المجموع	80	3	83
	100 %	100 %	100 %

في نتائج هذا الجدول يتأكد لنا من جديد ما جاء في نتائج الجدولين السابقين من أن

عملية اتخاذ القرار هي عملية فعالة داخل المؤسسة؛ حيث أن العلاقة بين فعالية اتخاذ القرار والحرص على احترام القوانين نجد أن غالبية المبحوثين عبروا على ذلك؛ بمعنى أن المورد البشري داخل المؤسسة من أولوياته احترام القوانين المعمول بها؛ وكذلك الحرص على تطبيقها، وهذه نتيجة طبيعية و سليمة عندما تكون المؤسسة تدرك ماذا تريد وترسخ مجموعة من العادات و التقاليد تكون من مكونات ثقافتها التنظيمية.

وهنا تظهر أهمية الثقافة التنظيمية داخل التنظيم لذلك هي من المفاهيم التي تلقى

الإهتمام في الدراسات السوسيولوجية للتنظيم؛ ونجد من بين المهتمين بهذا الباحث محمد القريوتي يتحدث عن مفهوم الثقافة التنظيمية " الثقافة التنظيمية عنصر أساس موجود جنباً إلى جنب مع

مكونات التنظيم الأخرى من : الأفراد و الأهداف، و التكنولوجيا و الهياكل التنظيمية، و وفقاً لهذه النظرة فإن من اللازم إدارة الثقافة التنظيمية بشكل يحقق الأهداف التي تسعى إليها التنظيمات¹

¹ محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة و التنظيم ، ط3، دار وائل للطباعة و النشر ،عمان، الأردن، 2008،

الجدول رقم 29: يبين العلاقة بين كيفية النظر للعمل مع المشاركة في اتخاذ القرار.

المجموع	العمل هو الهدف	الراتب	كيف تنظر لعملك؟
			هل ترى أن من الضروري إشراكك في اتخاذ القرار؟
74	30	44	نعم
%89.2	%93.8	%86.3	
9	2	7	لا
%10.8	%6.3	%13.7	
83	32	51	المجموع
100 %	100 %	100 %	

نجد في هذا الجدول ان غالبية المجيبين بأن نظرتهم للعمل هي الراتب أو الذين قالوا بأن

العمل هو الهدف يرون بضرورة إشراكهم في إتخاذ القرار و هذا لأنهم يعملون معا في مؤسسة

واحدة و لهم مصير مشترك لذا من الضروري إشراكهم في اتخاذ القرار ، و هذا ينم عن شعورهم

بالمسؤولية تجاه عملهم و مؤسستهم.

و هذا ما يتطابق مع الجدول رقم "3" حيث أن جميع العمال ذو مستوى جامعي أو ثانوي؛

أي أن للمؤهل العلمي دور كبير في زيادة الوعي و روح المسؤولية لدى العمال، و هي سياسة

المؤسسة في الإستقطاب، فهي دوما تسعى لاختيار الأفضل من حيث المستوى و المؤهل العلمي.

الجدول رقم 30: يبين العلاقة بين القيمة الاجتماعية للعمل بالمؤسسة و الاجابة

بنعم حول أهمية المشاركة في اتخاذ القرار.

المجموع	العمل هو الهدف	الراتب	هل أضاف لك عملك بالمؤسسة قيمة إجتماعية؟
			إذا كان جوابك ب نعم فما أهمية المشاركة في اتخاذ القرار؟
7	0	7	تقوية الشعور بالانتماء
%8.4	%0	%8.5	
42	0	42	تحسين المهارات
%50.6	%0	%51.2	
34	1	33	المساهمة في حل المشكلات
%41.0	%100	%40.2	
83	1	82	المجموع
100 %	100 %	100 %	

نجد في نتائج هذا الجدول الذي يبين العلاقة بين القيمة الاجتماعية للعمل داخل هذه

المؤسسة و أهمية المشاركة في اتخاذ القرار، يتضح بأن أغلبية المبحوثين عبروا بأن أهمية اتخاذ

القرار تعمل على تحسين المهارات ،و المساهمة بنسبة قدرها 50.6% و في حل المشكلات بنسبة

قدرها 41.0%، ومن خلال هذه النتائج نتأكد بأهمية المشاركة في اتخاذ القرار، و العمل ضمن

جماعة العمل، المشاركة في اتخاذ القرار هي عبارة عن سلوك تنظيمي للمنظمة تعمل من خلاله

على مجموعة من الغايات التنظيمية و الاجتماعية للمنظمة و للمورد البشري.

وما يؤكد كلامنا هي نتائج هذا الجدول التي تظهر لنا بكل وضوح في إجابات

المبحوثين عن السؤال حول القيمة الاجتماعية للعمل في هذه المؤسسة ،الذين عبروا بأن عملهم في

هذه المؤسسة أضاف لهم قيمة اجتماعية ورفع من مكانتهم بين أفراد المجتمع ، وهنا نتحدث من جديد عن الأهمية الداخلية و الخارجية للثقافة التنظيمية من الناحية الداخلية تمكن المنظمة من بناء علاقات قوية بين الموارد البشرية بمختلف مستوياتها كأفراد، و كجماعات عمل، ومن الناحية الخارجية تظهر في نظرة المجتمع للمؤسسة؛ حيث يشعر كل من يعمل بمؤسسة سونلغاز بقيمة اجتماعية عالية، و مكانة بين أفراد المجتمع.

الجدول رقم 31: يبين العلاقة بين وجود العدالة في تطبيق القوانين بالمؤسسة مع اشراك العمال بتقديم مقترحات جديدة.

هل تسود العدالة في تطبيق القوانين بالمؤسسة؟	نعم	لا	المجموع
هل تقوم المؤسسة بإشراك العمال بتقديم مقترحات جديدة؟	نعم		
	34	28	62
	%94.4	%59.6	%74.7
لا	2	19	21
	%5.6	%40.4	%25.3
المجموع	36	47	83
	100 %	100 %	100 %

من خلال نتائج هذا الجدول الذي يبين العلاقة بين المشاركة في تقديم مقترحات وهل تسود العدالة في تطبيق القوانين نجد 74.7% من المبحوثين عبروا بأن المؤسسة تسمح لهم بالمشاركة في تقديم مقترحات، وهذه ميزة ممتازة تشجع على روح المبادرة ، و كذلك وترفع من الولاء التنظيمي، و كذلك الانتماء التنظيمي، و تعمل على ثبات و استقرار الموارد البشرية ،ونجد ما نسبته 25.3% من المبحوثين عبروا بأن المؤسسة لا تسمح لهم بأن يقدموا مقترحات، هذا ما تفسره نتائج التقاطعات داخل الجدول؛ حيث نجد أن ما يقارب 50% من المبحوثين يرون بغياب العدالة في تطبيق القوانين داخل المؤسسة.

وبغياب العدالة في تطبيق القوانين من العوامل السلبية التي تؤدي إلى نقص الأداء حسب نظرية العدالة التنظيمية من خلال نتائج التقاطعات يظهر بأن من يرون بغياب العدالة في تطبيق القانون نجد منهم من يرى بأن المؤسسة لا تقوم بإشراكهم في تقديم المقترحات، و منهم من يرى بأن المؤسسة تقوم بإشراكهم في تقديم المقترحات.

الجدول رقم 32: يبين العلاقة بين وجود العدالة في تطبيق القوانين بالمؤسسة مع الاجابة بنعم حول الأخذ بالإقتراحات.

المجموع	لا	نعم	هل تسود العدالة في تطبيق القوانين بالمؤسسة؟
			إذا كان جوابك ب نعم هل يتم الأخذ بالإقتراحات؟
59	28	31	نعم
%95.2	%100	%91.2	
3	0	3	لا
%4.8	%0	%8.8	
62	28	34	المجموع
100 %	100 %	100 %	

في هذا الجدول نجد أن الذين عبروا بأن المؤسسة تشركهم في تقديم مقترحات نجد أغليبيتهم عبروا بأن المؤسسة تأخذ بمقترحاتهم، و غالبيتهم كذلك عبروا على أن المؤسسة تسودها العدالة في تطبيق القانون، وهذه كلها مؤشرات تدل على وجود إدارة ديمقراطية تشاركية تعمل المؤسسة من خلالها على أنتاج مجموعة من المسارات التنظيمية تسهم في ترسيخ قيم و عادات وتقاليد تمكن من الموارد البشرية العاملة بالمؤسسة من المساهمة في إدارة المؤسسة، و تقديم الاداء الأفضل.

عندما تصل المؤسسة إلى فتح المجال للموارد البشرية العاملة لديها وتشجيعهم على روح المبادرة، و تقديم مقترحات، و الإهتمام بها، و الأخذ بها والعمل بها كذلك ظهرت نتائجها في وجود نوع من الإحساس بوجود عدالة في تطبيق القانون ، تؤدي كلها إلى زيادة الولاء التنظيمي وتحد من توسيع منطقة الشك للمورد البشري التي يسعى إلى بناء استراتيجية لتحقيق أهدافه في حال غياب المؤشرات التي تحدثنا عنها سابقاً ، و وجود ثقافة تنظيمية ضعيفة.

الجدول رقم 33: يبين العلاقة بين الاجابة بنعم حول احترام القوانين مع الشعور بالحرية في طرح الأفكار و التعبير عن الآراء في المؤسسة.

المجموع	خوفا من العقوبة	كمبدأ	إذا كان جوابك ب نعم هل تحترمها؟
			هل تشعر بالحرية في طرح أفكارك و التعبير عن آرائك في المؤسسة؟
55	8	47	نعم
%68.8	%47.1	%74.6	
25	9	16	لا
%31.3	%52.9	%25.4	
80	17	63	المجموع
100 %	100 %	100 %	

تبين نتائج هذا الجدول بأن 68.8% من المبحوثين عبروا بأنهم يشعرون بالحرية في طرح أفكارهم و التعبير عن آراءهم و في الخانات الصدرية لهذا الجدول، نجد أن اغلبية المبحوثين عبروا بأن احترامهم للقوانين يرجع إلى احترام القوانين كمبدأ و ليس خوفاً من العقوبة، هذا مؤشر على أن المؤسسة في خطواتها و في إجراءاتها و التفتح على أفكار الموارد البشرية لديها ،والسماح بطرح المقترحات و الأخذ بها كلها حل ضمن تقوية الثقافة التنظيمية للمؤسسة.

عندما تصل المؤسسة أن تجعل من احترام القانون مبدأ لدى الموارد البشرية فإنها وصلت إلى مؤسسة للتنشئة الإجتماعية على حد قول "رونو سان سيليو" الذي يعتبر أن المؤسسة يمكن أن تكون مشكلة للهوية و تكون منتجة للثقافة، وهناك من يقول أن المورد جاء من بيئته الاجتماعية وهو يحمل تلك المبادئ و القيم، هذا ممكن و لكن قوة الثقافة التنظيمية للمؤسسة هي التي جعلت من تلك المبادئ تكون هي السائدة داخل التنظيم مادام أنها لا تتعارض مع مشروعها واستراتيجيتها.

الجدول رقم 34: يبين العلاقة بين مجموعة القوانين الموجودة في المؤسسة و كيفية تلقي التعليمات.

المجموع	لا	نعم	هل ترى أن مجموعة القوانين الموجودة في المؤسسة كافية لسييرها؟
			كيف يتم تلقي التعليمات؟
79	38	41	عن طريق رؤساء العمل مباشرة
%95.5	%90.5	%100	
3	3	0	عن طريق ورشات عمل
%3.6	%7.1	%0	
1	1	0	عن طريق برامج معدة مسبقا
%1.2	%2.4	%0	
83	42	41	المجموع
100 %	100 %	100 %	

نلاحظ في نتائج هذا الجدول الذي يبين العلاقة بين كيف يتم تلقي التعليمات و مجموعة القوانين الموجود في المؤسسة كافية لتسييرها بأن 95.5% من المبحوثين عبروا عن أن تلقي التعليمات يتم عن طريق رؤساء العمل مباشرة، وكما نعلم بأن عملية الاتصال عملية في غاية الأهمية داخل التنظيم، و المؤسسة سونلغاز تدرك ذلك؛ حيث أن تلقي التعليمات يتم بصفة مباشرة بين الرئيس و المنفذ مباشرة.

ونجد في هذه النسبة بأن هناك من يرى بأن القوانين الموجودة كافية لتسييرها، و هناك نسبة لا بأس بها ترى بضرورة تحيين القوانين الموجودة، وتعتبر طريقة تلقي التعليمات من الرئيس مباشرة هي الالتزام التام بتنفيذ المهام بشكل قانوني، وهذا يتطلب تحيين القوانين من حين إلى آخر لكي تتماشى مع المتغيرات و التحولات المتسارعة حول المؤسسة و داخلها.

الجدول رقم 35: يبين العلاقة بين الخوف من الإجراءات المتخذة في حال عدم احترام الوقت و وجود عقوبات في حال الإخلال بأداء المهام.

المجموع	لا	نعم	هل تخاف من الإجراءات المتخذة في حال عدم احترام الوقت ؟
			هل هناك عقوبات في حال الإخلال بأداء المهام؟
76	20	56	نعم
%91.6	%95.2	%90.3	
7	1	6	لا
%8.4	%4.8	%9.7	
83	21	62	المجموع
100 %	100 %	100 %	

في هذا الجدول الذي يبين العلاقة بين العقوبات في حال الإخلال بأداء المهام و الخوف من الإجراءات في حال عدم احترام الوقت نجد من نتائج هذا الجدول بأن 91.6% من المبحوثين عبروا عن أن هناك عقوبات في حالة الإخلال بأداء المهام نستنتج أنه هناك صرامة في تطبيق القانون خاصة من ناحية تأدية المهام ،وهذا حال كل المنظمات التي تريد البقاء و الاستمرار لأن التساهل في هذا الجانب يؤدي إلى فشل كل عمليات الإدارة من تخطيط و توجيه و تنظيم و رقابة.

وفي إجابات المبحوثين حول الإجراءات المتخذة في حالة عدم احترام الوقت نجد أن غالبية المبحوثين يخافون من عواقب عدم احترام الوقت ،وبالعودة إلى مسألة احترام الوقت؛ فإن هذا مؤشر من المؤشرات التي تبين مدى فرض المنظمة لقيمها على المورد البشري، و كيف استطاعت من احترام الوقت هاجس بالنسبة للموارد البشرية.

الوقت في حد ذاته هو قيمة و احترامه قيمة مضافة في الحياة ،فما بالك إذا ارتبط بالعمل فتكون نتائجه كبيرة على المنظمة خاصة إذا كان هناك توافق على ذلك من طرف جماعة العمل، ومن المفاهيم الحديثة في مجال الإدارة نجد مفهوم إدارة الوقت فأصبح الوقت موردا مهما و الاستثمار فيه يعود بالفائدة على المورد البشري و على المؤسسة، فنظرة و اهتمام المورد البشري داخل المؤسسة للوقت نابع من ترسيخ هذه القيمة للموارد البشرية من طرف المؤسسة.

الجدول رقم 36: يبين العلاقة بين الحرص على احترام و تطبيق القوانين في المؤسسة و نوعية العقوبة في حال الاخلال بأداء المهام.

هل تحرص على احترام و تطبيق القوانين في المؤسسة؟	نعم	لا	المجموع
إذا كان جوابك ب نعم. ما نوعها؟			
إدارية	26	0	26
	%35.1	%0	%34.2
مالية	9	1	10
	%12.2	%50.0	%13.2
إدارية ومالية	39	1	40
	%52.7	%50.0	%52.6
المجموع	74	2	76
	100 %	100 %	100 %

تعطينا نتائج هذا الجدول الذي يبين العلاقة بين نوعية العقوبات، و الحرص على تطبيق

القوانين في المؤسسة 52.6% من المبحوثين الذين عبروا بنعم عن وجود عقوبات، فإن هذه النسبة

تعبر عن وجود عقوبات مادية وإدارية معا، إذن المؤسسة صارمة ولا تتهاون و لا تتقاعس عن

تأدية المهام ؛حيث نجد بأنه هناك عقوبات مادية و إدارية معا وهذا يجعل من الموارد البشرية تضع

حدودا ولا تفكر في التهاون أو الخروج عن القانون أو محاولة تشكيل تكتل أو التلاعب في تأدية

المهام.

إن حرص المؤسسة على احترام القوانين و وجود عقوبات مادية وإدارية على المخالفين

يعد عاملاً مهماً في سير و تأدية النشاطات، و تنفيذ المهام على أحسن وجه و وفق ما خطط له،

فهذه ميزة جعلت من المؤسسة لها هوية على المورد البشري القادم إليها؛ حيث أنه يدرك مدى قوة الثقافة التنظيمية لهذه المؤسسة، وأنه لديها نظام عقوبات صارم و لا تتأخر في تنفيذه.

من خلال نتائج هذا الجدول يمكن أن نقول بأنه كلما كانت هناك الصرامة و العدالة في تنفيذ العقوبات زاد احترام القانون، ومنه تكتسب المؤسسة تقاليد تكون بمثابة حدود يعرفها المورد البشري و تحد من فرصه ليفرض نفسه على التنظيم.

الجدول رقم 37: يبين العلاقة بين الحرص على إنجاز المهام المطلوبة في الوقت المحدد مع استعمال الوسائل التكنولوجية في عملية مراقبة الموارد البشرية.

هل تحرص على إنجاز المهام المطلوبة منك في الوقت الذي حدد لك؟	نعم	لا	محايد	المجموع
هل يتم استعمال الوسائل التكنولوجية في عملية مراقبة الموارد البشرية؟	نعم	لا		
	64	0	0	64
	%79.0	%0	%0	%77.1
	17	2	0	19
	%21.0	%100	%0	%22.9
المجموع	81	2	0	83
	100 %	100 %	100 %	100 %

في هذا الجدول الذي يبين العلاقة بين استعمال الوسائل التكنولوجية في عملية مراقبة

الموارد البشرية، و الحرص على إنجاز المهام المطلوبة منك في الوقت الذي حدد لك، وجدنا بأن

77.1% من المبحوثين عبروا بأن المؤسسة تستعمل الوسائل التكنولوجية في عملية مراقبة

الموارد البشرية؛ إذن المؤسسة تعمل على توفير كل ما يلزم من أدوات ، و وسائل حديثة من أجل

متابعة ، و مراقبة الموارد البشرية في تأدية المهام.

وهذا ما ظهر من خلال نتائج الخانات الصدرية في التقاطعات؛ حيث وجدنا ما نسبته 98%

من المبحوثين عبروا عن حرصهم على تأدية المهام في الوقت المحدد ، وهذا دليل على الدرجة

العالية التي وصلت إليها المؤسسة في فرض سياستها وتطبيق إجراءاتها على الموارد البشرية من

خلال توفير كل ما يلزم من وسائل للمراقبة، وكما نعلم بأن الرقابة هي وظيفة من وظائف الإدارة

ونجاح العملية الإدارية مرهون بنجاح وظيفة الرقابة.

استنتاج الفرضية الثالثة:

من خلال تحليل نتائج الفرضية الثالثة التي صيغت على النحو التالي :استطاعت المؤسسة أن تفرض قيمها على المورد البشري،ومن المعلوم بأن المورد البشري عندما يأتي إلى المؤسسة يأتي، وهو يحمل معه مجموعة من القيم و التصورات و التمثلات حول مجموعة من المفاهيم حول المؤسسة و العمل و العلاقات الإجتماعية كانت نتاج تجارب حياتية و رصيد تعليمي و معرفي، وبمجرد دخوله للمؤسسة تبدأ عملية المقارنة ما بين ما يحمله من قيم وما يجده داخل المؤسسة، و تظهر نتائج تلك التجاذبات من خلال ردة فعله، فإن حاول المقاومة و فرض قيمه على ما وجدته داخل المؤسسة فهنا توجد حالتين الأولى يدخل في حالة ما يشبه الاستراتيجية الدفاعية والهجومية من أجل كسب أكبر قدر من الامتيازات، والحالة الثانية هي اللامبالاة و المهم يعمل فقط، وفي حالة عدم المقاومة فإنه يرضخ لما هو موجود مهما كان.

غير أن المتحكم في هذا كله ليس المورد البشري بل هو قوة الثقافة التنظيمية للمؤسسة فمهما كان مجموع ما يحمله المورد البشري من تصورات، و قيم فإنها تذوب مع قوة الثقافة التنظيمية للمؤسسة ؛حيث تعمل الثقافة التنظيمية على وضع حدود للمورد البشري، و تقلص جل تحركاته الخارجة عن المطلوب، و كذلك تحاول إعدام كل فرص فرض قيمه عليها.

وما ظهر بعد تحليل نتائج هذه الفرضية بأن المؤسسة استطاعت من أن تفرض قيمها على المورد البشري، فإن جل نتائج الجداول كانت نسبها تصب بأن الاتجاه العام كان يتجه نحو تحقق هذه الفرضية؛ أي أن مؤسسة سونلغاز لديها مجموعة من القيم كوّننتها من خلال تراكمات إجتماعية، و علمية ومتطلبات إقتصادية جعلت من الموارد البشرية تتدمج مع مجموعة القيم

الموجودة دون مقاومة، وسهلت على الموارد البشرية الدخول في النسق القيمي الموجود و عندما نتحدث عن النسق القيمي ؛معناه نحن نتحدث عن مجموعة أنساق داخل المؤسسة.

الاستنتاج العام :

من مجمل تحليل نتائج فرضيات بحثنا وصولاً إلى مناقشة وتحليل الفرضية الرئيسية القائلة بتحقيق استراتيجية الفعل التنظيمي للمورد البشري في ظل الثقافة التنظيمية للمؤسسة، من خلال نتائج هذه الجداول الخاصة بالفرضية التي صيغت على النحو التالي؛ تعمل المعتقدات والممارسات داخل المنظمة على فرض نفسها على المورد البشري باختلاف مؤهلة العلمي نجد أن الموارد البشرية العاملة بالمؤسسة، و ذات المستوى التعليمي (الجامعي و الثانوي) ، و التي تملك رصيذاً معرفياً وتقنياً يسمح لها بأن تبني لنفسها استراتيجية على المستوى الفردي ، و على المستوى الجماعي لتحقيق مكاسب شخصية وتُكوّن جماعات داخل التنظيم تستطيع من خلالها تمرير أهدافها واستراتيجيتها؛ إلا أن المؤسسة بقوة ثقافتها التنظيمية و المتمثلة في المتغيرات (المعتقدات والممارسات) ؛ التي ظهرت في مؤشرات استطاعت أن تجعل للموارد البشرية العاملة بها (أفراداً وجماعات) حدوداً؛ حيث يمكنها أن تسيطر عليهم و في نفس الوقت تستفيد منهم في ظل الولاء التنظيمي، و المناخ التنظيمي الإيجابي؛ بمعنى أن المؤسسة وفرت ذلك الجو الذي سمح لها بأن تحافظ على استقرارها الداخلي، و البقاء و التكيف مع بيئتها الخارجية.

و ما ظهر من متغيرات و مؤشرات التي مكنت المؤسسة من بناء ثقافة تنظيمية قوية نجد أن المؤسسة عملت على توضيح أهدافها للموارد البشرية العاملة لديها، وهذا ما جعل من تلك الموارد على دراية بما ينتظرها، وما يجب عليها فعله، وهذا ما سد على الموارد البشرية أفراداً أو جماعات التفكير خارج هذا المسار المحدد، و كذلك عملت المؤسسة على عملية التكوين و خاصةً التكوين المستمر للجميع ، و على كل المستويات المختلفة، وهذه من بين النقاط التي من خلالها يمكن للمؤسسة من أن تطور و تدرب الموارد البشرية على خطوات تحقيق أهدافها.

وكذلك الإهتمام الكبير الذي تتبعه المؤسسة في مسايرة التطور التكنولوجي و التقني ومحاولة توفير كل ماهو عصري و حديث من وسائل و معدات و أدوات، جعلها تُنتج توافقاً ما بين ما يحدث خارجياً من تطور و ما توفره داخلياً، وهذا يدخل في التقليل من فجوة السيطرة لدى الأفراد و الجماعات التي قد يكون التطور التكنولوجي و التقني مدخلاً لها، ونحن نعرف قيمة المعلومة و المعرفة في هذا العصر خصوصاً إذا علمنا أن جل الموارد البشرية العاملة بالمؤسسة ذات مستوى تعليمي عال وتمتلك القدرة على التحكم في الكثير من الأمور التقنية التي تعطيها الفرصة للسيطرة و فرض استراتيجياتها على المنظمة، وهذا ما تحدث عنه ميشال كروزي حيث بيّن بأن من مبادئ التحليل الاستراتيجي نجد مبدأ السلطة الذي يمكن للأفراد و الجماعات داخل التنظيم من كسب السلطة وهذا من خلال التحكم في القواعد التنظيمية و المعرفة العلمية و الاتصال؛ غير أن الموارد البشرية لديها رغم المستوى التعليمي لديهم لا يستطيعون بناء استراتيجياتهم الخاصة بهم بل يتبعون المعتقدات و الممارسات الموجودة في المنظمة؛ وعملت المنظمة كذلك على تثبيت مجموعة من الممارسات في حل المشاكل والخلافات داخل التنظيم سلسلة و ناجعة متمثلة في اللجوء إلى الحلول الشخصية و الفردية بدل الإجراءات الإدارية و الشكاوى إلى الرؤساء وهذه من نتائج العمل ضمن جماعة العمل، وكذلك أدت هذه الاستراتيجية الى زيادة الولاء للمنظمة وهذا ما ظهر من مؤشرات حيث عبر أغلب المبحوثين عن شعورهم بالفخر بالإنتماء للمنظمة، و كذلك تشجيع غيرهم للانضمام لها و عدم مغادرة المؤسسة إذا عرض عليهم منصب في مؤسسة أخرى.

تعتبر نتائج هذه الفرضية مؤكدة على أن العمل ضمن جماعة العمل ساهم في تغيير نظرة المورد البشري للمنظمة و جعلهم يكونون أكثر انضباطاً واحتراماً للقانون وهذا كله ساهم في زيادة الولاء التنظيمي للمؤسسة.

ونحن ندرك بأن المورد البشري يأتي إلى المنظمة، وهو محمل بنظرة حول المؤسسة ويحمل مجموعة من التمثلات و التصورات و كذلك لديه ثقافته المجتمعية كل هذا يشكل لديه رصيذا يدخل به إلى المنظمة، وعند الإنضمام للمؤسسة ينتج عنده نوع من التشابك بين الوضعية الجديدة، و رصيده الذي جاء به وهنا تظهر قوة الثقافة التنظيمية للمنظمة، فإذا كانت قوية و لها الإمكانيات لفرض سياستها فعندها يذوب ذلك الرصيد الذي جاء به المورد البشري ويندمج في التنظيم، وإذا كانت الثقافة التنظيمية ضعيفة فإن المورد البشري و برصيده سيعمل على توسيع منطقة الشك لديه و بناء استراتيجية لتحقيق أهدافه .

وبعد عرض وتحليل نتائج الفرضيات الثلاثة لهذا البحث وصلنا إلى الاستنتاج العام الذي كان متطابقا مع الفرضية الرئيسية لهذا البحث؛ بمعنى أن مؤسسة سونلغاز استطاعت أن تجعل لنفسها تميزا من خلال قوة الثقافة التنظيمية لديها، هذه الثقافة التنظيمية هي ليست وليدة الصدفة بل هي نتاج ذلك المسار التراكمي الذي شمل على ما هو إجتماعي وإقتصادي و معرفي. وبهذا يمكن القول بأنها تمكنت من بناء ذلك السد المنيع لكل محاولات الخروج عن المتطلبات التنظيمية لديها وجعلت الموارد البشرية المتعاقبة عليها تتدمج في نسقها الثقافي التنظيمي، هذا النسق يعمل على تسهيل عملية فرض كل القواعد والإجراءات المطلوبة.

ويمكن أن نلخص الاستنتاج العام في مقولة مالك بن نبي " إن العالم الثقافي الذي يتكون من عالم الأشخاص، و عالم الأفكار وعالم الأشياء تتداخل فيما بينها في كل لحظة عند نشاط الفرد (أو جماعة) عبر جدلية تاريخية تتوافق وتتوازن مع مرحلته و في كل لحظة من مسيرته"¹

1- مالك بن نبي، مرجع سبق ذكره ،ص.76.

الخاتمة

الخاتمة

إن التراكمات المعرفية التي أنتجتها البحوث والدراسات السوسيولوجية المتعلقة بالمنظمات والأفراد توصلت إلى تطوير نظريات تنظيمية ،و نظريات سوسيوثقافية،معتبرة بأن المنظمة نظام مفتوح، ومن المعلوم بأن كل منتج نظري له مفاهيمه التي هي المفاتيح التي تمكن الباحث من الانتقال من الجانب النظري إلى الواقع الاجتماعي، ومن بين هذه المفاهيم نجد مفهوم الثقافة التنظيمية الذي مدّ المنظمات بأساليب إدارية جديدة ارتقت بإدارة الموارد البشرية إلى المستوى الهرمي الأعلى.

تتميز الساحة الدولية في وقتنا هذا بتطورات سريعة وهائلة وفي جميع المجالات ،بالإضافة إلى تحديات جديدة تواجهها المنظمات على اختلافها و تنوعها، فقد أصبحت بيئة الأعمال أكثر صعوبة وتعقيدا في وقتنا الحالي، لذلك وجب على المؤسسات و المنظمات إنتاج استراتيجيات الإستمرار والبقاء، وكل هذا يأتي من بناء ثقافة قوية للمنظمة هذه الثقافة التي تساعد على تحقيق أهدافها المرجوة و المخطط لها .

لقد زاد الاهتمام بموضوع الثقافة التنظيمية في العصر الحديث، وهذا بعد بروز المشكلات التنظيمية في مختلف المنظمات ،فرغم أن ثقافة المنظمة مكوناتها غير ملموسة وغير مرئية إلا أنها تؤثر ومباشرة على سلوك الفرد في المنظمة ،هذا السلوك الذي يتحول من سلوك فردي منعزل الى سلوك جماعي ،يتجلى ذلك في الولاء والإلتزام التنظيمي بالإضافة إلى باقي مكونات الثقافة التنظيمية كجماعة العمل ،والعادات والممارسات، والقيم التنظيمية، فلنجاح أي منظمة لابد أن تهتم بثقافتها التنظيمية وكيفية تطويرها وتلقينها لأفرادها وهذا بغية تحقيق أهدافها .

الثقافة التنظيمية تساهم في توجيه السلوكيات والممارسات لأفرادها داخل المنظمة، فتؤثر على سلوك الأفراد وممارساتهم وأدائهم وحتى اتجاهاتهم، وميولاتهم، و أفكارهم داخل التنظيم على

نحو يخدم استراتيجيتها العامة، فالمنظمة القوية تنمي كذلك مواهب أفرادها عن طريق التكوين والتدريب لتحسين أدائهم، وكل هذا يصب في صالح المورد البشري و ينعكس ذلك مباشرة على المنظمة. فالمورد البشري هو المكسب الحقيقي لأي منظمة و هو أهم مورد بها على الإطلاق، والاهتمام به و تطوير إمكانياته واجب على كل منظمة تريد النجاح في هذا العالم.

في عالم متطور وسريع التغيير تعتبر الثقافة التنظيمية الجدار الواقي لأي منظمة، و هذا من خلال غرس أفكارها في جميع أفرادها، لأنها ببساطة معيار النجاح والتميز لكل منظمة، فالثقافة التنظيمية القوية تساهم في رسم خريطة النجاح لأي منظمة، كما تساهم في حل جميع المشاكل التي تحدث داخلها ومجابهة التحديات الخارجية. و لكي تبقى هذه المنظمة و تستمر لابد لها أن تتكيف و تساير التحديات والتغيرات الخارجية السريعة، فالمنظمة لا تعيش بمعزل عن بيئتها الخارجية، فحتى الأهداف يمكن أن تتغير مع تغيير الوقت، و كذلك الخطط التسييرية الواجب تطويرها و تكييفها مع مختلف المتغيرات و هذا كله من أجل البقاء و الاستمرار في بيئة الأعمال.

ومن بين المقولات السوسيولوجية الشهيرة " الإنسان كائن إجتماعي " جاء الفكر التنظيمي الحديث وجعل من هذا الكائن أفضل الموارد التي تسهم في بقاء و استمرار المنظمات، لأنَّ المورد البشري هو المورد الذي لا ينضب و دائم الإنتاج و يصعب تقليده؛ ومنه يعتبر نجاح أي عمل إداري أو قيادي أو أي منظمة مرهون بالقدرة على معرفة متغيرات هذه المعادلة، فالثقافة التنظيمية القوية تعني تقليص منطقة الارتباب التي يسعى المورد البشري استغلالها.

قائمة المصادر

والمراجع

1- قائمة المراجع باللغة العربية :

أ- الكتب :

1. أحمد ماهر، الإدارة (المبادئ و المهارات)، القاهرة الدار الجامعية للنشر والتوزيع ، 2004.
2. بشير محمد، الثقافة و التسيير، بحث في تفاعل الثقافة التقليدية و الثقافة الصناعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007.
3. بوفلجة غياث ، القيم الثقافية و التسيير ، ط2، دار الغرب للنشر و التوزيع، وهران، الجزائر، 2003.
4. جنيفر جوي وآخرون ، تنمية الموارد البشرية، ط 1، ترجمة علا أحمد إصلاح ، مجموعة النيل العربية، 2008.
5. حامد أحمد رمضان بدر، إدارة الموارد البشرية، ط2، القاهرة ، دار النهضة العربية، 1994.
6. الحسن محمد احسان، النظريات الاجتماعية المتقدمة، عمّان، دار وائل، 2005.
7. حسين أحمد عبد الحميد رشوان، علم اجتماع التنظيم، مصر، مؤسسة شباب الجامعة، 2004.
8. خالد محمد ، مدخل إلى علم الاجتماع، ط 2 ، الجزائر، دار الجسور، 2015.
9. الرواشدة خلف سليمان ، صناعة القرار المدرسي والشعور بالأمن والولاء التنظيمي، ط 1 ، دار ومكتبة الحامد، عمان، الأردن، 2007.

10. ريمون كفي ،فان كمبهود لوك،دليل الباحث في العلوم الاجتماعية، تعريب يوسف الجباعي، صيدا، بيروت، المكتبة العصرية ، 1997 .
11. سعاد نايف برنوطي،إدارة الموارد البشرية،دار وائل للنشر والتوزيع،عمان، الأردن،2004.
12. سعيد سبعون ،الدليل المنهجي في إعداد المذكرات و الرسائل الجامعية في علم الاجتماع، ط2 ، دار القصبة للنشر، الجزائر، 2012.
13. سعيد عبد مرسي، الإيديولوجيا ونظرية التنظيم، مدخل نقدي، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية،1995.
14. عبد الباري إبراهيم درة و آخرون، دور النقابات و الجمعيات المهنية في تنمية الموارد البشرية،الأردن، مركز المنار،2006.
15. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، ط1، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع ، 2005.
16. عبد السلام أبو قحف، إدارة الأعمال الدولية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية ، 2002.
17. عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الاستراتيجية - إدارة جديدة في عالم متغير، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2004.
18. عبد الغني عماد، منهجية البحث في علم الاجتماع، الإشكاليات التقنيات المقاربات، بيروت، دار الطليعة، 2007.
19. العزاوي نجم عبد الله وجواد عباس حسين،الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن ،2010.
20. على الحوت، النظرية الاجتماعية اتجاهات أساسية، مالطا، منشورات القاهرة،1998.

21. علي غربي، علم الاجتماع و الثنائيات النظرية التقليدية-الحديثة، الجزائر، مخبر علم اجتماع الإتصال للبحث و الترجمة، 2007.
22. علي السلمي ، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، القاهرة ، دار غريب للطباعة والنشر، 2001.
23. عماد عبد الغني، إشكالية البحث في علم الاجتماع، الإشكاليات، التقنيات، المقاربات، بيروت، دار الطليعة، 2007.
24. عمرو صفي عقيلي، ادارة الموارد البشرية المعاصرة-بعد استيراتيحي، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع ،عمان ، 2005.
25. غي روشيه،مدخل إلى علم الاجتماع العام الفعل الاجتماعي، ط 1 ، ترجمة مصطفى دندشلي، المؤسسة العربية للدراسات والنشر ، 1983.
26. غياث بوفلجة ، بحوث في التغير التنظيمي وثقافة العمل، ط 1، الجزائر، القدس العربي، 2010.
27. الفضيل رتيمي وآخرون، سوسيولوجيا المؤسسة قراءة نظرية تحليلية، ط1، دار النل للطباعة والنشر ، الجزائر ، 2019.
28. كوش دنيس ، مفهوم الثقافة في العلوم الاجتماعية ،ط1، ترجمة منيرالسعيداني ومراجعة الطاهر لبيب، بيروت، 2007.
29. ماجدة العطية، سلوك المنظمة، دار الشروق، عمان، 2003.
30. مالك بن نبي، مشكلة الأفكار في العالم الاسلامي، ترجمة بسام بركة وآخرون، دمشق، دار الكفر، 1992.
31. مالك بن نبي، مشكلة الثقافة، دار الفكر العربي، بيروت، 1971.

32. محمد الصيرفي، إدارة العمل الجماعي، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، إسكندرية، ط1، 2008.
33. محمد المهدي بن عيسى، علم اجتماع التنظيم من سوسيولوجيا العمل إلى سوسيولوجيا المؤسسة، الجزائر، مطبعة امبابلاست، 2010.
34. محمد قاسم القريوتي ، السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة ،دار الشروق، عمان، 2004.
35. محمد أحمد ،علم اجتماع القيم ، دار المعرفة الجامعية، مصر ، 2002.
36. محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، عمان، الأردن ، دار وائل، 2003.
37. مصطفى محمود أبو بكر، إدارة الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية،الدار الجامعية، الاسكندرية، 2008.
38. منصور أحمد منصور ،المبادئ العامة في ادارة القوى العاملة ، دار المطبوعات، 1979.
40. ندرسون نيل، الإدارة النشطة الابتكار و التغيير (دليل انتقادي للمنظمات) ، ترجمة محمود حسن حسين، الرياض، دار المريخ للنشر، 2004.
41. وسيلة حمداوية، إدارة الموارد البشرية الجزائر،مديرية النشر لجامعة قالم، 2004.
42. ياس خضير البياتي، النظرية الاجتماعية جذورها التاريخية ورواها ، ليبيا ، دار الكتب الوطنية، 2002 .

ب - الأطروحات و الرسائل :

1. أحمد بن مصطفى النعمي، أثر الثقافة التنظيمية في فعالية عمليات التدريب في الأجهزة الأمنية بالمملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض-السعودية، 1997.

2. أحمد عارف ملحم، الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية في الأردن، رسالة دكتوراه في الإدارة التربوية، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن، 2003.

3. بن عمر عواج، إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية بين التوجهات الاقتصادية وثقافة العامل الجزائري، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في الأنثروبولوجيا، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان الجزائر 2010-2011، غير منشورة.

4. محمد المهدي بن عيسى، ثقافة المؤسسة، دراسة ميدانية للمؤسسة الاقتصادية العمومية في الجزائر، حالة PIPE GAZ غرداية رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة الجزائر، 2004-2005، غير منشورة.

5. حسين زبيري، النقابات المستقلة في الجزائر، رسالة دكتوراه جامعة الجزائر 2، كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية، قسم علم الاجتماع و الديمغرافيا، 2012.

6. حمدان دانا لطفي، العلاقة بين الحرية الأكاديمية والولاء التنظيمي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية بكلية الدراسات العليا في جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين، 2008.

7. داسي وهيب، أثر الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة، دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه علوم، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2013-2014، غير منشورة.

8. دريدي فاطمة، أنماط السلطة الإدارية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية-دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بشير بن ناصر بسكرة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم، في علم الاجتماع، تخصص علم الاجتماع التنظيم، جامعة بسكرة، 2017-2018.
9. الزهرة بلقاسم بغداد جعلاب، أثر الثقافة التنظيمية على إدارة التغيير حالة منظمة كهرياء أريد، ماجستير إدارة أعمال، جامعة اليرموك، الأردن، 2009.
10. السعيد بن يمين، فعالية تسيير الموارد البشرية لدى الشركات الأجنبية العاملة في الجزائر وأثره على سلوك العامل، رسالة دكتوراه علوم، جامعة الجزائر، 2008.
11. صالح بن سعد المربع، القيادة الإستراتيجية ودورها في تطوير الثقافة التنظيمية في الأجهزة الأمنية، دراسة ميدانية مقارنة على المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني، رسالة دكتوراه الفلسفة في العلوم الأمنية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2008.
12. عبد الحميد سويسي، المورد البشري بين المطلب التنظيمي و إشكالية الثقافة المجتمعية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاجتماعية و الانسانية، جامعة البليدة2، 2021.
13. العقبي الأزهر، القيم الاجتماعية و الثقافية المحلية و أثرها على السلوك التنظيمي للعاملين - المصنع الجزائري نموذجا -، دراسة ميدانية بمؤسسة صناعات الكوابل بسكرة - أطروحة دكتوراه علوم في علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة منتوري ، قسنطينة، 2010، غير منشورة.
14. الفضيل رتيمي، القرابة والعمل في المؤسسة الصناعية الجزائرية، رسالة ماجستير ، معهد علم اجتماع جامعة الجزائر، 1993.

15. كمال بوقرة، المسألة الثقافية و علاقتها بالمشكلات التنظيمية في المؤسسة الجزائرية أطروحة دكتوراه، علوم في علم الاجتماع، كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإسلامية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر ، 2007-2008، غير منشورة.
16. مقراني أنور ،العمل و علاقات العمل في المؤسسة الصناعية الخاصة، دراسة حالة وحدة تركيب التلفاز ، مؤسسة كوندور للأجهزة الإلكترونية، برج بوعرييج، رسالة دكتوراه علوم كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة الجزائر 2 ، 2010-2011، غير منشورة.
17. وافية صحراوي، الثقافة التنظيمية و علاقتها بالضغط المهني و الولاء التنظيمي و فعالية الذات لدى إطارات الجامعة الجزائرية، أطروحة دكتوراه في علم النفس التنظيم و العمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة الجزائر 2 ، 2012/2013.

ج- المقالات العلمية :

1. أحمد بوشنافة، و أحمد بوسهمين، أهمية البعد الثقافي وأثره على فعالية التسيير، ملتقى دولي حول التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية ، جامعة المسيلة
2. حسين حريم، الثقافة التنظيمية وتأثيرها في بناء المعرفة التنظيمية، دراسة تطبيقية في قطاع المصرفي الأردني، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 2، 2006.
3. خالدية مصطفى عبد الرزاق وآخرون، الثقافة التنظيمية وتأثيرها في تحديد التوجه الاستراتيجي للمنظمة -دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقية، المجلة العربية للإدارة، المجلد 39، العدد 1، مارس 2019.

4. رقية بهولي، زهير بوضرسة، الثقافة التنظيمية وتأثيرها على علاقات العمل، مجلة آفاق علمية، جامعة الجلفة، المجلد 05، العدد 17، جوان 2019.
5. سعود بن مبارك البادري و آخرون، قيم العمل و علاقتها بالتوافق المهني عينة من موظفي وزارة التربية و التعليم بسلطنة عمان، المركز الوطني للتوجيه المهني، دائرة الدراسات و الدعم الفني، البحوث، عمان دار المعرفة الجامعية، 2015.
6. ضيف الله بن عبد الله النفعي، الابداع من أجل التطوير الإداري في الأجهزة الحكومية لمدينة الرياض، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، الإقتصاد والإدارة، مجلد 17، العدد 1، 2003.
7. عادل محمود الرشيد، الثقافة التنظيمية في منظمات الأعمال الأردنية، استخدام منهجية هوفستيد المستندة إلى إدراك العاملين لممارسات العمل، أبحاث اليرموك، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 20، العدد 3 (ب)، الأردن، 2004.
8. فيروز زروخي، عبد الرزاق سلام، الثقافة التنظيمية كمدخل لتعزيز المسؤولية الاجتماعية للمنظمات دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر الشلف، مجلة معهد العلوم الاقتصادية (مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة)، جامعة الجزائر 03، المجلد 21، العدد 01، جوان 2018.
9. منار منصور، قيم العمل و علاقتها بالإبداع الإداري لدى الإداريين بجامعة الطائف-دراسة ميدانية،مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، العدد 167، الجزء الأول، 2016.

2- قائمة المراجع الأجنبية :

- 1.Ali El-Kenez,SaidChiki,DjamelGuerid- Industrie et Société -SNS 1978, Alger 1980.
- 2.Daniel Mercure, et al: Culture et Gestion en Algérie. Paris: L'Harmattan. 1997.
- 3.Flippo, E. Principles of Personnel Management, (U.S.A.: McGraw Hill, 1972.
- 4.Herbert Simon, **administration et processus de décision economica,paris,1983.**
- 5.Madeleine Grawitz, lexique des sciences sociales, dalloz, paris, 1983, 2ed.
- 6.Mohamed Mebtoul,**Discipline d'usine productivité et société en Algérie**, OPU, Algérie.1986.
- 7.Hofstede Geert: Cultures, Consequences of International Differences in WorkRelated Values, Beverly Hills, Califojrnia,**1980.**

3- المواقع الإلكترونية :

-[https:// ar.wikipedia.org/wiki/sonelgaz](https://ar.wikipedia.org/wiki/sonelgaz)

الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة البليدة 02 - - لونيبي علي
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم الاجتماع
تخصص: التنظيم والموارد البشرية
بستماره موجهة لفئة العمل

حول موضوع :

البعد الاستراتيجي للموارد البشرية و إشكالية الثقافة التنظيمية

تحت إشراف الأستاذ:

رتيمي الفضيل

من إعداد الباحث:

طمار محمد

في إطار تحضير أطروحة دكتوراه نضع بين أيديكم أسئلة هذه الاستمارة،

ونرجو أن تتفضلوا بالإجابة عنها بوضع علامة (x) أمام الخيار الذي يمثل رأيكم

و يعبر عن إجاباتكم

كما نعلمكم أن الإجابات سيتم استغلالها لأغراض علمية خالصة و ذو هدف

أكاديمي بحت.

الجزء الأول :البيانات الشخصية

1. الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐
2. السن: [29-18] ☐ [39-30] ☐
3. المستوى التعليمي: ابتدائي ☐ [49 -40] ☐ متوسط ☐ [50 +] ☐ جامعي ☐
4. الأقدمية في المؤسسة: [5-0] ☐ ثانوي ☐ [10-6] ☐ جامعي ☐
5. الحالة العائلية: أعزب ☐ [15-11] ☐ [20-16] ☐ [25<...] ☐ متزوج ☐
6. أصل النشأة: مطلق ☐ أرمل ☐ حضري ☐ ريفي ☐
7. طبيعة منصب العمل:
8. الموطن الأصلي: إدارة ☐ عون صيانة وتحكم ☐ عون تنفيذ ☐ من المنطقة ☐ خارج المنطقة ☐

الجزء الثاني :القيم التنظيمية

9. كيف تتم عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة؟
10. بصفة تشاركية ☐ قرارات فردية ☐ حسب طبيعة القرار ☐
11. هل ترى أن من الضروري إشراكك في اتخاذ القرار؟ نعم ☐ لا ☐
- هل ترى أن الكيفية التي يتم بها اتخاذ القرار فعالة؟
12. اذا كان جوابك ب نعم فما أهمية المشاركة في اتخاذ القرار؟ تقوية الشعور بالانتماء ☐ تحسين المهارات ☐ المساهمة في حل المشكلات ☐

13. هل تقوم المؤسسة بإشراك العمال بتقديم مقترحات جديدة؟

☐ لا ☐ نعم

14. إذا كان جوابك ب نعم هل يتم الأخذ بالإقتراحات؟

☐ لا ☐ نعم

15. هل تشعر بالحرية في طرح أفكارك و التعبير عن آرائك في المؤسسة؟

☐ لا ☐ نعم

16. كيف يتم تلقي

التعليمات؟

☐ عن طريق رؤساء العمل مباشرة ☐ عن طريق برامج معدة مسبقا

17. هل هناك عقوبات في حال الإخلال بأداء المهام؟

☐ لا ☐ نعم

18. إذا كن جوابك ب نعم. ما نوعها؟

☐ إدارية ☐ مالية ☐ إدارية ومالية معا

19. هل يتم استعمال الوسائل التكنولوجية في عملية مراقبة الموارد البشرية؟

☐ لا ☐ نعم

20. هل هناك صرامة في مراقبة أداء الموارد البشرية؟

☐ لا ☐ نعم

الجزء الثالث: جماعة العمل

21. هل تعمل ضمن جماعة العمل؟

☐ لا ☐ نعم

22. إذا كن جوابك ب نعم كيف تصف فريق عملك؟

☐ منسجم ومتنسيق ☐ يسوده الصراع و الخلاف

23. هل تقوم المؤسسة بالتحفيز على العمل ضمن جماعة العمل؟

☐ لا ☐ نعم

24. كيف تصف علاقتك بزملائك في العمل؟

☐ جيدة ☐ عادية ☐ متوترة

25. في حالة وجود خلاف، كيف يتم معالجته؟

☐ بصفة شخصية وفردية ☐ بالعودة إلى الرئيس مباشر ☐ بالاجراءات القانونية

26. هل تقوم المؤسسة بمبادرات من أجل تحسين الجو العام للمؤسسة؟

☐ لا ☐ نعم

27. هل ترى أن عملية الإتصال في العمل تتم بصورة جيدة؟

☐ لا ☐ نعم

28. إذا كن جوابك ب نعم إلى ماذا يعود ذلك؟

☐ توفر المؤسسة على وسائل الاتصال الحديثة

☐ حرص العمال على انجاز المهام

29. هل تسعى المؤسسة إلى تحسين وسائل الاتصال؟

☐ لا ☐ نعم

الجزء الرابع: المعتقدات و الممارسات

30. هل يفرض عليك أسلوب محدد في انجاز المهام؟

☐ لا ☐ نعم

31. هل تساهل المؤسسة التطور التكنولوجي في انجاز العمل؟

☐ لا ☐ نعم

32. هل تقوم المؤسسة بدورات تكوينية مستمرة للمورد البشري؟

☐ لا ☐ نعم

33. إذا كن جوابك ب نعم هل تركز على ؟

☐ الجانب الإداري ☐ عمال اداء المهام ☐ عون تنفيذ

34. هل يغلب على عملك الجانب؟

☐ الإداري (تحكم) ☐ التنفيذي (يدوي)

35. هل المؤسسة تراعي المخاطر الناتجة عن أداء العمل؟

☐ نعم ☐ لا

36. هل تقوم المؤسسة بتشجيع العمال المتميزين في العمل؟

☐ نعم ☐ لا

37. إذا كن جوابك ب نعم ماهي طبيعة التشجيع؟

☐ مادي ☐ معنوي

38. هل تشارك في أعمال تضامنية داخل المؤسسة؟

☐ لشارك ☐ لا لشارك

الجزء الخامس: الولاء التنظيمي

39. هل لديك رؤية واضحة حول اهداف المؤسسة؟

☐ نعم ☐ لا

40. إذا كن جوابك ب لا ، ماهو السبب؟

☐ عدم وضوح الأهداف ☐ انك غير مهتم بها

41. هل اهداف المؤسسة تتماشى مع الدور الذي تقوم به في الواقع؟

☐ نعم ☐ لا

42. هل ترى ان المؤسسة تقوم بدور فعل في المجتمع؟

☐ نعم ☐ لا

43. إذا احتاجتك المؤسسة خارج اوقات العمل هل تستجيب؟

☐ نعم ☐ لا

44. هل ما تقدمه من جهتك يلقي المقابل المادي المناسب؟

☐ نعم ☐ لا

45. لماذا التحقت بهاذه المهنة؟

☐ حب المهنة ☐ هروبا من البطالة

46. هل تغير المؤسسة اذا جاءك فرصة العمل بمؤسسة اخرى؟

☐ نعم ☐ لا

47. هل تشعر بالفخر لانتمائك لهذه المؤسسة؟

☐ نعم ☐ لا

48. هل تشجع غيرك على الانضمام للمؤسسة إذا اتاحت له الفرصة؟

☐ نعم ☐ لا

الجزء السادس: قيم العمل

49. هل يتم احترام الوقت في المؤسسة؟

☐ نعم ☐ لا

50. هل تحرص على إنجاز المهام المطلوبة منك في الوقت الذي حدد لك؟

☐ نعم ☐ لا ☐ عدم وجود إجابة

51. هل تخاف من الاجراءات المتخذة في حال عدم احترام الوقت؟

☐ نعم ☐ لا

52. هل تحرص على احترام و تطبيق القوانين في المؤسسة؟

☐ نعم ☐ لا

53. إذا كن جوابك ب نعم هل تحترمها؟

☐ كمبدأ ☐ خوفا من العقوبة

54. هل ترى ان مجموعة القوانين الموجودة في المؤسسة كافية لسيرها؟

☐ نعم ☐ لا

55. هل تسود العدالة في تطبيق القوانين بالمؤسسة؟

☐ نعم ☐ لا

56. كيف تنظر لعملك؟

☐ الراقب ☐ العمل هو الهدف

57. هل اضافة لك عملك بالمؤسسة قيمة اجتماعية؟

☐ لا

☐ نعم

58. هل تشعر بالمسؤولية عند ادائك لعملك؟

☐ لا

☐ نعم

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة البليدة 02 - لونيبي علي
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم الاجتماع
تخصص: التنظيم والموارد البشرية
مقابلة موجهة لفئة المدراء الفرعيين

حول موضوع :

البعاد الاستراتيجية للموارد البشرية وإشكالية الثقافة التنظيمية

تحت إشراف الأستاذ:

رتيمي الفضيل

من إعداد الباحث:

طمار محمد

في إطار تحضير أطروحة دكتوراه نضع بين أيديكم أسئلة هذه الاستمارة،
ونرجو أن تتفضلوا بالإجابة عنها بوضع علامة (x) أمام الخيار الذي يمثل رأيكم
و يعبر عن إجابكم
كما نعلمكم أن الإجابات سيتم استغلالها لأغراض علمية خالصة و ذو هدف
أكاديمي بحت.

01. كمسؤول في المؤسسة كيف تقيم عملية اتخاذ القرار بها؟

.....

.....

.....

.....

02. كيف تصف الآلية المتبعة في مراقبة المورد البشري؟

.....

.....

.....

.....

03. كيف يتم احترام الوقت في المؤسسة؟

.....

.....

.....

.....

04. هل نجاح المؤسسة يتطلب التطبيق الصارم للمؤسسة؟

.....

.....

.....

.....

05. كيف ترى جماعة العمل في المؤسسة؟

.....

.....

.....

.....

06. هل ترى أن عملية الاتصال في المؤسسة فعالة؟

.....

.....

.....

.....

07. ماهو تقييمك لأهداف المؤسسة على المديين القريب و البعيد؟

.....

.....

.....

.....

08. ماهو دور المؤسسة في المجتمع؟

.....

.....

.....

.....

09. هل تواكب المؤسسة التطور التكنولوجي في أداء المهام؟

.....

.....

.....

.....

10. هل تعتبر أن عملية التكوين المستمر ضرورية في المؤسسة؟

.....

.....

.....

.....