

-جامعة الجزائر-02- أبو القاسم سعد الله.
-كلية العلوم الانسانية والاجتماعية.



-قسم علم الاجتماع.



-الموضوع

إستراتيجية التوظيف و التكيف الاجتماعي وعلاقتها
بالثقافة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية.

دراسة ميدانية لمؤسسة سونلغاز بمدينة الاغواط.

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علم الاجتماع تنظيم و عمل.

-إشراف الأستاذ الدكتور:

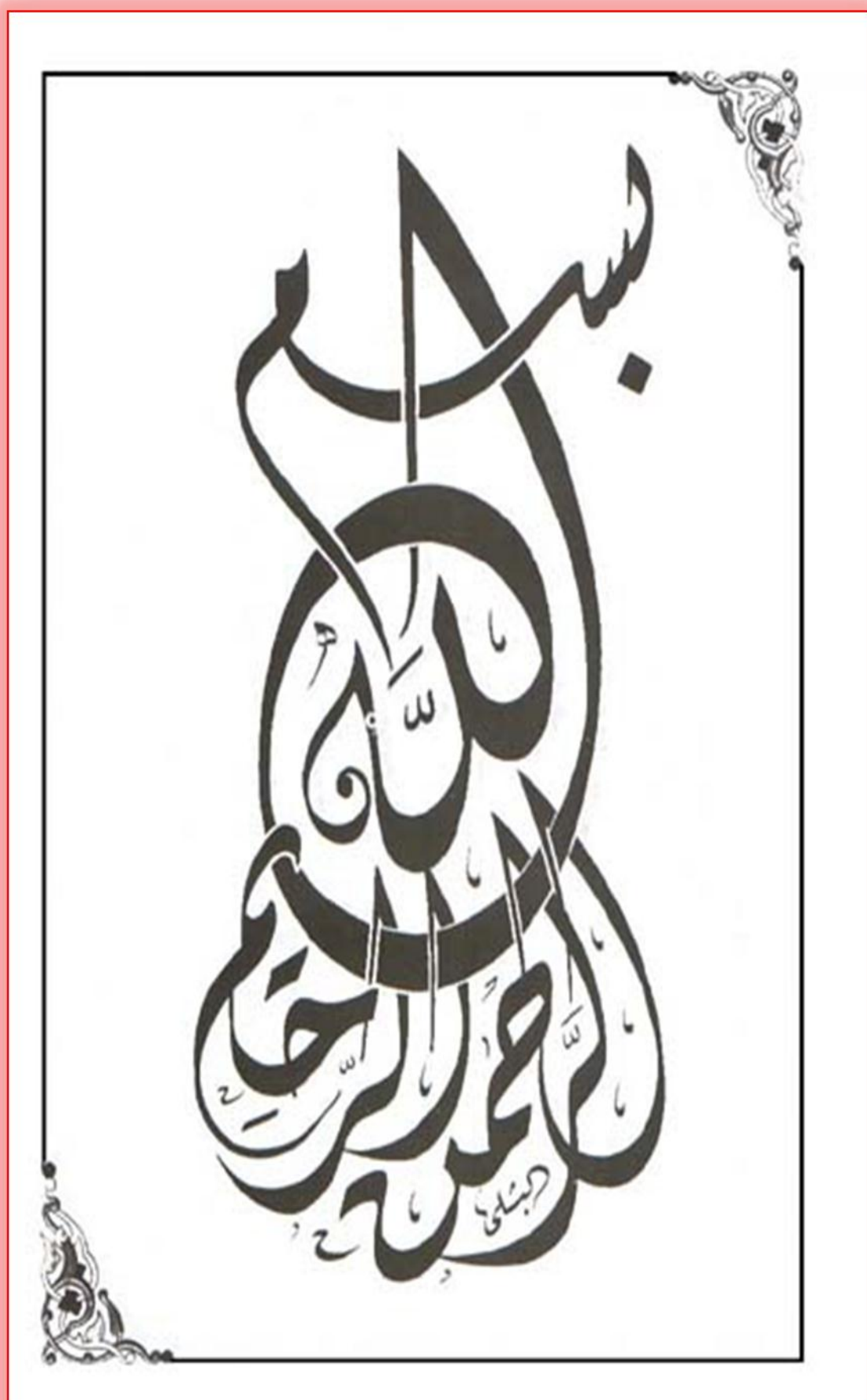
الهاشمي مقراني

-إعداد الطالب:

بلخير بساس

أعضاء اللجنة	الرتبة العلمية	الجامعة الأصلية	الصفة
أ.د حسين عبد اللاوي	أستاذ التعليم العالي	جامعة الجزائر2	رئيسا
أ.د الهاشمي مقراني	أستاذ التعليم العالي	جامعة الجزائر2	مشرفا ومقررا
أ.د بومخلوف محمد	أستاذ التعليم العالي	جامعة الجزائر2	عضوا مناقشا
د. يبران بن شاعة	أستاذ محاضر	جامعة الاغواط	عضوا مناقشا
د. النوري محمد	أستاذ محاضر	جامعة الاغواط	عضوا مناقشا

-السنة الجامعية: 2017/2016.



-الإهداء:-

- إلى الذي لبس العز وقال به , والذي تعطفه بالمجد وتكرم به ,
إلى الذي لا ينبغي التسبيح إلا له , الذي أحصى كل شيء بعلمه ,
إلى خالق الله ذو الجلال و ذو الفضل والنعم , وذو العزة والكره ,
فسبحانه الذي بذكره تنفتح سحب الفزع والهم , وتزاح جبال الكرب
والغم فثبتنا اللهم على حمدك و شكرك وحسن عبادتك,
ونسالك من فضلك العظيم , وارزقنا علما نافع وعملا مقبلا .
- إلى منبع الحنان ومشعل الأمل ونبراس الحياة , إلى أمي العزيزة ,
و الأب الغالي و المثال العالي , راجياً من الله عز وجل أن يوفقني لرضاه
ورضاها.

-إلى زوجتي وابنتي الغالية ابتهاج مرام.

- إلى إخوتي الأعزاء .

- إلى جميع الأهل و الأقارب .

- إلى زملائي ورفقاء دربي وحياتي العلمية والعملية , جميع اساتذة

علم الاجتماع بجامعة الانواط المضيافة الغالية على قلوبنا

واهلها الطيبين.

- إلى كل معلم او متعلم.

بلخير.

شكر و عرفان

- أحمدهم على فضلك ومنك و عطائك حمداً كثيراً طيباً مباركاً فيه , وعلى ما

وفقتنا إليه من خير وصلاح ونجاح .

- فالحمد لله الذي تتم ب نعمته الصالحات , نحمده حمداً كثيراً لما ينبغي لجلال وجهه و

عظيم سلطانه ومداد كلماته .

وصلى اللهم على خاتم الأنبياء و المرسلين محمد الهادي الأمين إلى النور و الصراط

المستقيم أما بعد:

- من لم يشكر الناس لم يشكر الله , فاستغل هذه الفرصة بالشكر و العرفان

و إن كانت الكلمات تخونوني , وإن كنت أرى بأنها مهما كانت هذه الكلمات , لا يمكن أن

توفي مقام ومكانة وفضل الأستاذ الدكتور الهاشمي مقراني , هذا الرجل الذي يقدس

العلم و العمل ,

والذي لولاه ما كنت أبدأ إلى أن أصل إلى هذا الانجاز و هذا العمل ,

فأريد أن أتقدم بالشكر كل الشكر , ومن خلال هذه الفرصة لصاحب العزيمة والقوة ,

المتواضع في معاملته , المرفوع في عمله ومكانته الذي علمنا ليس فقط في الميدان

العلمي فحسب , بل حتى الخلاق ومعنى المثابرة والصبر والجد وحتى في الأمور الحياتية كلها ,

ومهما قلنا فيه من شكر لا نوفيه حقه , داعين الله أن يرفع مقامه في الدنيا والآخرة ونتمنى له

الهناء والصحة وطول العمر .

- كما لا أنسى الترحم على روح الأستاذ الدكتور محي الدين مختار رحمه الله .

- كما أتقدم بالشكر إلى عمال و إدارات مؤسسة سونغاز على تعاونهم وصراحتهم

واستقبالهم لنا بصدر رحب , و الذي فعل وساعد على إنجاز هذا العمل .

أ مقدمة

-الباب الأول: الجانب النظري لدراسة.

-الفصل الأول: المدخل المنهجي.

05	1-اسباب إختيار الموضوع
05	2-أهمية الدراسة
05	3-اهداف الدراسة
06	4-الاشكالية
12	5-الفرضيات
13	6-تحديد المفاهيم
19	7-المقاربة النظرية
21	8- الدراسات السابقة

-الفصل الثاني: الثقافة التنظيمية.

-تمهيد

52	1-مدخل سوسيولوجي لمعنى الثقافة
55	2-ماهية الثقافة التنظيمية
57	3-أنواع الثقافات التنظيمية.....
59	4-أهمية الثقافة التنظيمية
62	5-مستويات الثقافة التنظيمية
63	6-دور قيم و معتقدات الافراد في تعزيز الثقافة التنظيمية.....
64	7-عناصر الثقافة التنظيمية
65	8-خصائص الثقافة التنظيمية.....
67	9-المراحل التطورية للثقافة التنظيمية.....
69	10-محددات الثقافة التنظيمية.....
71	11- الاطار العام لنشأة الثقافة التظيمية.....
73	12-سبل ترسخ الثقافة التنظيمية.....
78	13-أهم النظريات المفسرة لثقافة التنظيمية.....

-خلاصة الفصل

الفصل الثالث: إستراتيجية التوظيف و التكيف الاجتماعي.

-تمهيد

84	-أولا: إستراتيجية التوظيف.....
84	1-معنى التوظيف.....

86	2-إجراءات و مراحل التوظيف.....
95	3-مصادر الموارد البشرية.....
98	4-العوامل و المتغيرات المؤثرة في عملية التوظيف.....
99	5-أهمية الاستقطاب.....
102	6-إنشاد التطابقية بين ثنائية (الموظف/الوظيفة).....
106	7-التاسب (الاستراتيجي/الثقافي)وقرارات التعيين.....
108	ثانيا: إستراتيجية التكيف المهني والاجتماعي.....
108	1-معنى التكيف المهني والاجتماعي.....
112	2-أنواع التكيف المهني والاجتماعي.....
116	3-مصادر الاندماج الاجتماعي والمهني.....
119	4-ابعاد استراتيجية الدمج المهني والاجتماعي للعاملين.....
120	5-الجدور الفكرية لاستراتيجية الدمج المهني والاجتماعي.....
121	6-أليات خلق مناخ تنظيمي-اجتماعي عقلاني في التسيير و إنساني في العلاقات.....
122	7-التوجهات المعاصرة لإستراتيجية الدمج المهني والاجتماعي.....
126	8-دواعي الحديثة لتكيف و الدمج المهني والاجتماعي.....

-خلاصة الفصل

-الفصل الرابع: إستراتيجية التوظيف و التكيف المهني والاجتماعي و علاقتهما بالثقافة التنظيمية.

-تمهيد

129	1-التناولات الاجتماعية التاريخية لمعنى المؤسسة.....
136	2-بروز الظاهرة المؤسسية في المجتمعات الحديثة.....
142	3-علم الاجتماع المؤسسة و تداعيات المشكلة الثقافية.....
151	4-ثقافة المؤسسة بين الانتماء و- الولاء الوظيفي وبين العزلة -والاغتراب المهني.....
155	5-أليات التكيف المهني الاجتماعي ضمن التقارب القيمي الثقافي.....
158	6-ثقافة المؤسسة و الالزام القيمي و المعياري.....
164	7-أليات تحقيق الضبط الاجتماعي من خلال النسق الثقافي.....
168	8- المؤسسة كمنشئة اجتماعية وناحة للهوية.....
172	9- نحو بناء وتعزيز ثقافة مؤسسة.....
175	10-الثقافة التنظيمية الفعلية للمؤسسة الجزائرية:.....

-خلاصة الفصل

-الباب الثاني: الجانب الميداني لدراسة.

-الفصل الخامس: الاجراءات المنهجية.

-تمهيد

181	1--المنهج المستخدم.....
181	2- أدوات جمع البيانات.....
182	3- تحليل أبعاد ومؤشرات فرضيات الدراسة.....
185	4- مجالات البحث
189	5- تحديد نوع وحجم العينة.....

خلاصة الفصل

194	-الفصل السادس : محور الفرضية الأولى.....
230	الفصل السابع :محور الفرضية الثانية.....
265	الفصل السادس: محور الفرضية الثالثة.....
302	-الاستنتاج العام.....
306	-الخاتمة.
309	-المراجع.
	-الملاحق.

رقم	-عنوان الجدول-	ص
01	-الفروق والاختلافات بين الهوية الثقافية للمؤسسة الفرنسية والمؤسسة الأمريكية.....	61
02	-العلاقة بين ملامح الانظمة الادارية والمحددات الثقافية لتنظيم.....	71
03	-مزايا وعيوب وصف الوظائف.....	89
04	-مزايا وعيوب توصيف الأشخاص المقبلين على الوظيفة.....	91
05	-يوضح أهم مصادر الاندماج المهني والاجتماعي.....	118
06	-يوضح الفروق الثقافية التسييرية بين المؤسسة التقليدية والمؤسسة الحديثة.....	145
07	-المعنى الاصيل لمفهوم المشكلة السلوكية.....	145
08	-انحرافات المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.....	190
09	-يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس.....	191
10	-يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن.....	191
11	-يوضح توزيع أفراد العينة حسب السكن.....	191
12	-يوضح توزيع الأفراد حسب الحالة الاجتماعية.....	192
13	-يوضح توزيع الأفراد العينة حسب المستوى التعليمي.....	192
14	-يوضح توزيع الأفراد حسب الأقدمية في العمل.....	192
15	-يوضح توزيع أفراد العينة حسب مصدر الشهادة المحصل عليها.....	193
16	-يوضح توزيع أفراد العينة حسب الوظيفية المزاولة.....	193
17	-المؤهل الوظيفي و الذات المهنية والاجتماعية للعامل.....	195
18	-طبيعة ومواصفات الوظيفة المهنية المسندة وتصورات واتجاهات العمال نحو المؤسسة.....	198
19	-معايير اختيار الموظفين وكيفية تعاملهم وتجاوزهم لخلافات العمل.....	200
20	-التناسب الوظيفي (الموظف/الوظيفة) ومستوى وحدود المشاركة الفكرية والاجتماعية.....	203
21	-مواصفات الموظف المستقطب و درجة وضوح اهداف و مشاريع المؤسسة.....	205
22	-طرق اسناد المهام الوظيفية و مصادر الاغتراب الاجتماعي والمهني.....	208
23	-طرق الالتحاق بالمؤسسة وطبيعة والعلاقات والروابط الاجتماعية والمهنية.....	209
24	-مصادر التوظيف و المكانة الاجتماعية و المهنية للعامل.....	212
25	-نوع العقد الوظيفي وألويات الأداء المهني.....	214
26	-الدوافع الذاتية نحو التوجه للعمل بالمؤسسة و تظاهرات الهوية المهنية والاجتماعية.....	216
27	-معايير منح الترقيات و سيرورة العمل المهني.....	219
28	-كيفية و طرق تجسيد الترقيات و انعكاساتها على الذات المهنية والاجتماعية للعامل.....	221
29	-التوائم المهني و الوظيفي،(العامل/العمل) لدى العمال و تصوراتهم للعامل و الموظف المثالي في المؤسسة..	224
30	-احتياجات الموظف و تظاهرات الهوية المهنية والاجتماعية للعامل.....	231

234	-دوافع التأقلم و التكيف المهني واتجاهات العمال نحو المؤسسة.....	31
237	-مبادئ التفضيل و التمييز بين الموظفين و انعكاساتها على الذات المهنية والاجتماعية.....	32
240	-انطباعات العمال لذواتهم المهنية وطبيعة و العلاقات و الروابط المهنية والاجتماعية.....	33
243	-مستويات الضغوط المهنية وحدود ومجالات المشاركة الفكرية والاجتماعية.....	34
245	-اولويات المؤسسة و أولويات الأداء المهني لدى الموظفين.....	35
247	-انماط و مستويات الرقابة و سيرورة العمل المهني	36
249	-مدى الشعور بالعدالة التنظيمية و الحضوة و المكانة الاجتماعية و المهنية للعمال.....	37
251	-انماط السلطة و طرق تعامل الموظفين مع الخلافات و النزاعات العمالية	38
253	-برامج العمل اليومية و تصورات العمال للموظف المثالي في المؤسسة.....	39
256	-اساليب المعاملة الادارية و درجة وضوح اهداف و مشاريع المؤسسة.....	40
258	-مستويات الضغوط المهنية و مصادر الاغتراب الاجتماعي و الوظيفي.....	41
260	-مصادر القناعات و الاقتناعات و مجالات المشاركة الفكرية والاجتماعية.....	42
266	-الذات المهنية والاجتماعية للعامل و انعكاساتها على الجدية و الاخلاص للعمل المهني.....	43
270	-الاتجاهات و التصورات الذهنية للمؤسسة و علاقتها بدافعية انجاز الاعمال و المهام الوظيفية.....	44
272	-مستويات و حدود المشاركة الفكرية والاجتماعية للعمال ومدى التأثير بالمواقف السلبية للآخرين.....	45
274	-مصادر الاغتراب الاجتماعي و المهني و السلوكات المنجزة عن المواقف السلبية.....	46
276	-درجة وضوح اهداف و مشاريع المؤسسة و حجم الطاقات المبذولة لدى الموظفين.....	47
279	-طرق التعامل مع الخلافات و نزاعات العمل و علاقتها بمداومة حضور الاجتماعات.....	48
283	-طبيعة العلاقات و الروابط المهنية والاجتماعية و التصورات القيمة للموظف الحروس.....	49
286	-اولويات الاداء لدى العمال و منحى المجهودات المهنية.....	50
288	-الحضوة و المكانة الاجتماعية و المهنية و محددات و موجهات السلوك التنظيمي.....	51
290	-تمظهرات الهوية المهنية والاجتماعية للعامل و منابع الاتقان و التفاني في العمل.....	52
293	-درجة مرونة و سيرورة العمل المهني و مجال النشاط العمالي بالمؤسسة.....	53
295	-التصورات المختلفة للعامل او الموظف المثالي و اغراض و غايات الفعل التطوعي.....	54

- فهرس الأشكال -

ص	-عنوان الشكل-	-رقم-
62	الوظائف الأساسية للثقافة التنظيمية.....	01
62	مستويات الثقافة التنظيمية بين التنظيم الرسمي وغير الرسمي.....	02
69	محددات الثقافة التنظيمية	03
72	كيفية نشأة الثقافة التنظيمية والحفاظ عليها	04
73	نموذج لتنشئة الاجتماعية في المنظمة	05
87	عملية تحليل المهام الوظيفية.....	06
100	الجوانب الأساسية لعملية الاستقطاب	07
103	تحديد المعايير المطلوبة للوظيفة.....	08
103	درجات التطابقية و التوافق بين الوظيفة والموظف.....	09
104	ابعاد متطلبات الوظيفة.....	10
153	يوضح العلاقة بين السلطة والقوة.....	11
166	يبين تقاطع المجالات المحددة للفعل الاجتماعي داخل المؤسسة.....	12
187	الهيكل التنظيمي لمديرية سونلغاز بالأغواط.....	13

-Résumé :Malgré la nouveauté du terme, le concept de culture organisationnelle a suscité de

nombreuses préoccupations et faisait partie d'un vaste patrimoine scientifique dans un laps de temps très court, en commençant par les travaux de Taylor et Fayol jusqu'à Sainsaulieu ,Philippe Bernoux et Edgar Shane, et il est encore un thème de recherche permanent autour de la notion de culture en générale et la culture de l'organisation, en particulier.

La culture organisationnelle peut être affectée directement ou indirectement par certain aspect de l'environnement extérieur tel que la culture de la communauté, ainsi que ce qui est importé de la gestion comme le transfert de méthodes technologiques modernes, ou d'autres causes externes.Cela ne veut pas dire qu'il faut ignoré l'environnement interne de l'institution qui se concrétisé par des relations professionnelles et sociales produites par sa culture organisationnelle qui se distinguent des autres institutions.

Pour ce qui est de l'institution Algérienne qui a fluctué entre les nombreux styles et modèles de gestion sans succès et qui étais sujet de nombreuses études scientifiques qui ont montré que les échecs successifs et dus essentiellement à la structure sociale de la société algérienne caractérisé par une culture traditionnelle, qui ne répond pas au rythme exigés par le développement de la société industrielle d'une part , et l'absence d'une stratégie claire qui commence par le bon choix des éléments de cette entité et inculquer des valeurs culturelles et des normes réglementaires dans le cadre d'une stratégie d'adaptation professionnelle et sociale.

Mots clés : institution, culture organisationnelle, adaptation sociale, comportements organisationnels,

- مقدمة :

-تبنى الدولة من مؤسساتها المختلفة و الفعالة التي تنجح في تحقيق أهدافها الخاصة ومن ثم تتكامل مع بعضها البعض لتحقيق التقدم والتنمية الشاملة هذا بالنسبة للمجتمعات النامية والمعاصر، ولاشك في أن هذه المؤسسات والمنظمات التي تضاعف عددها بشكل رهيب داخل مجتمعنا اليوم هي التي يرجى منها ان تعطي له خاصية المجتمع المتطور والمتحضر السائرة في طريق النمو وهي من تقيس ذلك، بل هي العجلة التي تدفع به نحو تحقيق التقدم والتوازي مع الدول النامية.

- أما الجزائر كدولة سائرة في طريق النمو و من خلال الدراسات الكرونولوجية كمتبعين لتاريخ المؤسسات الجزائرية خاصة منها الاقتصادية اين وجدنا بأنها عانت و تعاني الكثير من المعوقات والعقبات من اجل بناء الدولة الحديثة المزدهرة و المتقدمة، واتخذ في حقها الكثير من التدابير والإجراءات من اجل هذا، منها نقل التكنولوجيا العالية ، وإعادة الهيكلة التنظيمية ، وسياسة التطهير المالي ، والقوانين الصادرة ضمن تشريعات العمل الحديثة، لكن كل هذه الجهودات من إجراءات و تدابير لم تأت بثمارها بل كانت كلها بلا جدوى فقط لان المؤسسات الجزائرية لم تفقه بعد التغيرات الاجتماعية الحاصلة وما يفرضه من أدوار حديثة و إضافية غير الأدوار الاقتصادية، مما اجبر الدارسين و الباحثين كما المسيرين و المسؤولين بإعادة النظر لها من خلال تصورات جديدة تتجاوز كونها مجموعة افراد أو هياكل أو معدات إنتاج أو مدى إستعمال الجانب التكنولوجي في التسيير، بل ككيان إجتماعي و ثقافي يقيم التنشآت الاجتماعية و ينحت الهويات المهنية الثقافية ضمن إستراتيجاتها كونها فاعلة من جهة ، وكمجتمع محلي مستقل نسبيا من جهة أخرى من خلال الكثير من الخطوات و الاجراءات القانونية و العملية من اعادة الهيكلة إلى التسيير الذاتي ومنح الاستقلالية إلى مسح الديون باعتبار أن الجزائر أصبحت تزخم بالتعددية الحزبية من جهة ومن جهة أخرى أصبحت مفتوحة أكثر على العالم و على اقتصاد السوق و انتماءاتها الأجنبية أين يمكن للمؤسسة أن تسبح في المحيط الاجتماعي بكل حرية و استقلالية بموجب القوانين والاتفاقيات الدولية .

-وعليه فلا نريد أن نتكلم عن الثقافة التقليدية والزوج الريفي و عدم نضج المجتمعات النامية لاستقبال هذا النوع من التسيير والنماذج الثقافية الخاصة بالمؤسسة العصرية الحديثة ، نظرا كذلك لنضج المجتمع



الجزائري وحدثته ، ولا نريد أن نتكلم عن التكنولوجيا وطرق التسيير التي تفرض ثقافة غير الثقافة المحلية التي هي غير مهيأة اجتماعياً لمجابهتها ومسايرتها نظراً لكثرة المعاهد والجامعات و مراكز التكوين و ورشات العمل من أجل التمرس المهني و التمكن والكفاءة و اقتصاد أضخم وأسرع وآلات التكنولوجيا ، كما أننا لا نريد أن نتكلم عن عدم كفاءة اطاراتها مدير المؤسسات و إنما نريد أن نركز ونتكلم عن المؤسسة إنطلاقاً من كونها كيان اجتماعي وثقافي تتجاوز كونها مجموعة أفراد أو كونها هياكل تنظيمية ومعدات إنتاج ، بل به من معايير تنظيمية و قيم ثقافية خاصة تمارس بها القهر الاجتماعي و تحقق الضبط والإلزام الذاتي و المعياري من خلال زمرة من المعتقدات ومشاعر الانتماء والولاء.

وإنطلاقاً كذلك كون أن العمل المهني به يتجاوز مفهومه البسيط على أنه علاقة مجردة تنحصر ما بين الجهد المبذول و الاجر المدفوع أو انه الإرتقاء بالسلوك المهني نحو التحكم و التمكن لمتطلبات الوظيفة المهنية من أجل تحقيق النجاعة والفعالية ، و إنما بإعتباره علاقات إجتماعية معقدة تحمل من القيم الثقافية و من المعاني و الرموز والإيحاءات وما ينسج ضمنه من علاقات و تنسيقات إجتماعية ضمن فرق و جماعات العمل المهني ، وهذا ليس من باب القواعد والضوابط القانونية المجردة، بل من باب التطبيع الإجتماعي والإستدماج الثقافي، بل من الجانب الذهني النفسي والإجتماعي من خلال إماتة الذات ثم إحياءها في محيطها الثقافي، كما أنها ذلك الكيان الإجتماعي المنتج للثقافة والقيم والمعايير الضمنية التي توجه أفعال وتصرفات الأفراد، بل و يتوقف ذلك حسب مدى جديتها في تحقيق أهدافها و طبيعة استراتيجياتها، فلم يعد من المقنع أن نرجع سبب إخفاقها إلى البيئة الاجتماعية و الثقافية للمجتمع الجزائري عموماً، ولا حتى إلى طرق التسيير و التكنولوجيا الحديثة بأنها تفرض ثقافة غربية خاصة بمكان المستورد منها و لا تتماشى و ثقافتنا المحلية ، بل لأنه وببساطة ليس كل المؤسسات الوطنية أخفقت وحالت هذه الأسباب دونما تحقيق أهدافها وبذلك يجب البحث الآن عن مدي جدية المؤسسة في حد ذاتها، المتمثلة في طبيعة استراتيجياتها من اجل فرض ثقافتها الداخلية و الخارجية من تحقيق أهدافها التنموية و التقدمية كعامل أساسي يمكنها من أن تخرج من نفقها المظلم ، كون أن الأسباب سالفه الذكر لم تعد مقنعة في ظل الثقافات المختلفة بين المؤسسات الجزائرية ، بل حتى داخل المؤسسة الواحدة و التي تظهر فيها ثقافات فرعية منها من تناهض أهدافها ، ولكي نمكن القيام بدراسة أكاديمية حول هذا الموضوع قمنا بتقسيم الدراسة إلى جانبين أو بابين باب نظري والآخرميداني.

- الفصل الأول: ويتضمن أسباب اختيار الموضوع وأهمية وأهداف الموضوع، ثم الإشكالية والفرضيات وتحديد المفاهيم فالدراسات السابقة فالتعقيب عنها.

- الفصل الثاني: ركزنا فيه على الثقافة التنظيمية، وفي بدايته قمنا بوضع مدخل سوسيولوجي للثقافة عموماً، ثم تطرقنا بالخصوص لثقافة التنظيمية من حيث المفهوم و الماهية و الانواع و الاهمية و



المستوياتها، ودور قيم ومعتقدات الافراد في تعزيزها، كما قمنا بتحليل مفهوم الثقافة التنظيمية من حيث العناصر والخصائص والمراحل والمحددات والنشأة وفي الاخير تطرقنا الى اهم النظريات المفسرة لها.

- **الفصل الثالث:** قسمناه بدوره الى جزئين الجزء الاول خصص لاستراتيجية التوظيف اين تطرقنا الى مفهوم وإجراءات و مصادر و العوامل المؤثرة في عمليات و كفاءات التوظيف، و الى إنشاد تطابقية بين ثنائية الوظيفة و الموظف و درجة التناسب بينهما، أما الجزء الثاني خصص لاستراتيجية التكيف المهني و الاجتماعي وذلك حيث المفهوم ، و الانواع ، و المصادر و الأبعاد الاستراتيجية لعمليات التكيف المهني و الاجتماعي، كما تعرضنا فيه للجذور الفكرية و النظرية لاستراتيجية الدمج المهني و الاجتماعي و اليات خلق مناخ تنظيمي إجتماعي عقلاني في التنظيم إنساني في العلاقات ، كما تعرضنا لتوجهات المعاصرة و الدواعي الحديثة لهذه الاستراتيجية الاجتماعية.

- **الفصل الرابع:** قمنا من خلاله بالربط بين المتغيرين كإقتراب نظري، بين إستراتيجية التوظيف و التكيف المهني و الاجتماعي و علاقتهما بالثقافة التنظيمية، و كمدخل قمنا بعرض التناولات الاجتماعية التاريخية لمفهوم المؤسسة، ثم بروز الظاهرة المؤسسية في المجتمعات الحديثة ، ثم علم اجتماع المؤسسة و تداعيات المشكلة الثقافية، ثم ثقافة المؤسسة بين الانتماء و الولاء الوظيفي و بين العزلة و الاغتراب المهني، ثم تطرقنا الى أليات التكيف المهني و الاجتماعي ضمن التقارب القيمي و الثقافي، ثم الى الالزام القيمي و المعياري و أليات الضبط الاجتماعي من خلال النسق الثقافي، فالمؤسسة كمنشئة إجتماعية و ناحتة للهوية، نحو بناء و تعزيز ثقافة مؤسسة، و الاخير حللنا الثقافة التنظيمية الفعلية لمؤسسة الجزائرية.

- أما الباب الثاني فقد إشمل هو الاخر على أربعة فصول هي:

- **الفصل الخامس:** تحت عنوان الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية حيث تم التعرض للمنهج المستخدم، ثم التعرض للمقاربة النظرية المتبناة للتحليل السوسيولوجي، ثم التعرض إلى الفرضيات ومؤشراتها ثم مجالات الدراسة أو البحث، ثم التعرض للعينة وطريقة وكيفية استخراج مجتمع البحث، ثم الأدوات المستعملة في جمع البيانات.

- **الفصل السادس:** كان مخصص فقط لتحليل و تفسير الفرضية الاولى.

- **الفصل السابع:** كان مخصص فقط لتحليل و تفسير الفرضية الثانية.

- **الفصل الثامن:** كان مخصص فقط لتحليل و تفسير الفرضية الثالثة، فالاستنتاج العام، فالخاتمة، و اخيرا قائمة المراجع المعتمدة فالملاحق.

-الباب الاول:الجانب النظري لدراسة.

-الفصل الاول:مدخل منهجي.

1- أسباب اختيار الموضوع.

2- أهمية الدراسة

3-اهداف الدراسة .

4- الإشكالية.

5- الفرضيات .

6- تحديد مفاهيم الدراسة .

7-المقاربة النظرية.

7- الدراسات السابقة.

1-أسباب اختيار الموضوع: هناك عدة أسباب أدت بنا إلى اختيار هذا الموضوع للدراسة، منها أسباب متعلقة بذاتية الباحث، ومنها أسباب موضوعية خاصة بالموضوع ومدى إثارته للباحثين.

-فأما الأسباب الذاتية هي كونه كان لدينا دراسة سابقة ومشابه لهذا الموضوع (مذكورة ماجستير)، ولدينا الرغبة الشديدة في التعمق أكثر، حيث انتهينا بكثير من الغموض شدنا الشغف إلها بالاضافة للرغبة والفضول العلمي. -وكان لدينا أيضا معرفة وعلاقات مع بعض عمال وموظفي هذه المؤسسة محل الدراسة وكان لنا معهم حوارات حول الواقع المهني والاجتماعي داخل المؤسسة و اساليب التسيير الرسمي و غير الرسمي، كما أنه يمكن الاعتماد عليهم في أن يسهلوا لنا القيام بالكثير من الزيارات والاستطلاعات الميدانية في عين المكان.

-أما الأسباب الموضوعية إعتقادنا الخاص بأن هذا الموضوع قديم متجدد، ورغم التراث الفكري الذي تناول ويتناول دراسة ثقافة المؤسسة لم نصادف حسب معلوماتنا أية دراسة أكاديمية تربط بين استراتيجيتي التوظيف و التكيف الاجتماعي و الثقافة التنظيمية على رغم من أهميته وثقله في تشكيل الهوية الاجتماعية و التنظيمية للمؤسسة، و اعتقادنا بأنه يمكن أن نقف في نهايته هذا الموضوع عند الأسباب الحقيقية و الواقعية وراء تخلف المؤسسات الجزائرية بأعين سوسيولوجية بعيدة عن الاسباب التكنولوجية أو التسييرية أو غيرها ممن تهمل الجانب الاجتماعي للمؤسسة.

2-أهمية الموضوع: تكمن أهمية دراستنا في أنها تتطرق إلى أهم جانب من جوانب نجاح وفعالية المؤسسات ألا وهي الثقافة التنظيمية التي تنشأ بداخلها وإخطار بأهميتها، فالمؤسسة ليس مجموعة أفراد أو مجموعة كفاءات بل هي كيان اجتماعي له ثقافته الخاصة التي تعبر عن حال وواقع المؤسسة ،وهو الشيء الرئيسي و مقوم لنجاحها ،ومن خلال هذه الدراسة نريد التعمق أكثر من اجل تقديم حلول واقتراحات هامة يمكن من خلالها أن تتجاوز المؤسسات محتها الاجتماعية وحل وفض أدق واصغر القضايا و المشاكل العالقة بين تصادم مصلحة المؤسسة العامة ومصلحة الأفراد الخاصة ليس فقط من جانب قانوني محض ،بل ضمن إستراتيجتي التوظيف و التكيف المهني و الاجتماعي تحاول أن تجعل واقع المؤسسات التي يكتنفها التنافر والتنازع إلى واقع يكتنفه التناغم والتعاون تدرج او تنطوي ضمن أطرو مرجعيات الثقافة التنظيمية المنشودة.

3- أهداف الموضوع: لكل بحث علمي أهداف أو على الأقل هدف يحاول الباحث الوصول إليه ،ولدينا في دراستنا هذه أهداف مسطرة و مرجوة منها ، أولها نريد التعمق أكثر في دراسة مجتمع المؤسسة الجزائرية خصوصا، والتي نريدها أن تكون حلقة مكملة تعطي إضافة بسيطة من تلك السلسلة الطويلة التي تحاول الفهم الاجتماعي للمؤسسات و التنظير فيها عموما .

-كما نرجوا فهم الواقع الاجتماعي و المهني لهذه المؤسسة الجزائرية من خلال التفاعل الاجتماعي بين أفرادها وما يمكن ان ينجم عنه من ثقافات فرعية تدعم او تعارض ثقافة المؤسسة المنشودة وما مدى جدية المؤسسة المتمثلة في استراتيجياتها لهيئة و لتشكيل قيم ومعايير ثقافتها المنشودة انطلاقا من الادوار المختلفة للمؤسسة الحديثة في ظل التغيرات الاجتماعية الحاصلة وما تفرضه من أدوار إضافية للمؤسسات الاقتصادية الحديثة

كمنشئة إجتماعية و منحطة للهوية لمهنية، ثم نحاول الوصول إلى تفسير مقنع بين هذه التفاعلات الاجتماعية و الواقع الاجتماعي و المني للمؤسسة (ثقافتها التنظيمية)، ثم الكيفية التي يمكن من خلالها تحقيق تفاعلات اجتماعية سليمة بين أفراد المؤسسة تنتقل بهم من الانعزال و الانطواء و الهروب الذهني و الفكري خارج اسوار المؤسسة الى الاعتزاز و الولاء و الانتماء لها و لكيانها الاجتماعي و الثقافي ضمن أطرو مرجعيات ثقافتها التنظيمية.

4- الإشكالية: إن متتبع التاريخ الحديث لواقع المؤسسات الجزائرية خاصة منها الاقتصادية العمومية يلاحظ بأنها مرت بمراحل عصبية و لا تزال، بحيث انها في كل مرة لم تنجح في بلوغ اهدافها نهيك عن تحقيق الآمال المعقودة عنها المتمثلة في تحقيق التنمية و التقدم و مجابهة المجتمعات الغربية الكبرى ، بل كانت في حد ذاتها عقبة كبرى امام كل رهانات الحكومات المتعاقبة في هذه المراحل "منذ الاستقلال الى يومنا هذا" فلا سياسة نقل التكنولوجيا المتطورة ، ولا سياسة اعادة الهيكلة التنظيمية ، ولا سياسة التطهير المالي ، ولا حتى سياسة التغير المؤسساتي و القانوني المتمثلة في قوانين تشريعات العمل استطاعت ان تعطى ثمارها ، بل هناك من يتهم حكومات هذه المراحل ذات السياسات الفاشلة بانها السبب المباشر في ذلك، هذا ما اكده الباحث "بوبر بخريصة" في مفهومه "تسييس المؤسسة" بحيث يقول لم تستطع المؤسسة الاقتصادية في ظل غياب التحكم او التسيير العقلاني في للموارد المادية المالية، بل و امتلاك و تحكم كلى من قبل الدولة لهذه المؤسسات ثم تسييرها وفق منظورها المركزي والذي كان موجه نحو ثلاث أهداف هي استخدام عائدات البترول في بناء المؤسسات المختلفة ، توفير مناصب شغل ، زيادة القدرة الشرائية للأفراد على حساب المردودية الاقتصادية ، اذ تم عقلانية انسانية و عقلانية وطنية و عقلانية دينية و أيديولوجية و لم تتحلى المؤسسة الجزائرية يوما بعقلانية اقتصادية التي انشئت من أجلها، و بعد تراجع عائدات البترول و تناقص مداخيل الدولة و مع تفاقم ديونها لم تعد قادرة على الاستمرار في هذا النهج و لا حتى التستر عن عيوبها التسييرية، و اجبرت عن التخلي عن نهجها هذا و أدى ذلك الى غليان اجتماعي تفجر عنه حراك اجتماعي و اقتصادي انتهى بأحداث اكتوبر 1988 و ما افزره من مؤسسات مستقلة اقتصادية تواجه مصيرها بنفسها، بحيث منذ ذلك الحين و المؤسسة الجزائرية تبحث عن نموذج تتبعه في تسييرها خاصة فيما يخص مضمار علاقاتها الانسانية.

-كما أن متتبع التراث العلمي له يلاحظ كذلك ان هذا الواقع المير نتج عنه تباين شديد في نتائج الدراسات العلمية له، فنجد منهم من يرجع هذه الاخفاقات الى التبعية لطرق التسيير و التكنولوجيا المستورد التي تفرض

نظمها وثقافتها على المؤسسات المحلية، ومنهم من يرجعها الى طبيعة البنية الاجتماعية و الثقافية في حد ذاتها والتي لم تسير طرق التسيير و أليات التكنولوجيا الغربية التي تحمل في طياتها ثقافة اجتماعية معنية لا تتوافق والقيم الثقافية للمجتمع الجزائري كما هو موضح في دراسة "بوقرة كمال" حول "المسألة الثقافية وعلاقتها بالمشكلات التنظيم"، أما "الفضيل رتيبي" وانطلاق من دراسة لرشيد بوسعادة بعنوان "الاثار الثقافية التقليدية في تسيير المؤسسة الصناعية" يري بان الجزائري وكباقي الدول السائر في طريق النمو تحولت فجاً من نظام زراعي الى نظام صناعي مما انجر عنه نزوح الريفيين وهجرتهم نحو المدن اين تخلو عن الزراعة وتربية الحيوانات في القرى والأرياف ، وتمسكوا بالقطاع الصناعي والسكن الاستقرار بالمدينة حاملين معهم تلك الثقافة التقليدية والولاء للأسرة والقراية والقبيلة ، والتي تتحكم في سلوكياتهم حتى في ميدان العمل، و التي كرست المحسوبية والمحابة ولم تفسح المجال لنجاح المؤسسة الجزائرية .

-ومن هذه النقطة بذات يرجع الباحث "الفضيل رتيبي" وفي دراسة اخرى يتكلم عن التنشئة الاجتماعية واشكالية العقلانية بحيث ان المعادلة اصبحت اكثر تعقيداً بحيث يرى بأن اول مشكلة واجهت المؤسسة الجزائرية هي المشكلة الثقافية التقليدية التي لا تتماشى و العقلانية الرشيدة والتسيير العلمي بحيث اصبحت مسرح تتجسد فيها الثقافية التقليدية الريفية، والتي سببها الاساليب التنشئة الاجتماعية التي تميزت بها هذه الدول التي تعمل على تزيف الواقع وتشويه الوعي وقتل الروح النقدية وحصار العقل فتمنعه من ان يكون مبدعاً، بحيث أن هذه الأخيرة التي انتشرت فيها الأمية والترواح الريفي نحو المدن ، والتحول من الأعمال الفلاحية الى الاعمال الصناعية أدى الى ظهور بعض القيم والعادات منها الولاء الى القبيلة ، والميل الى الكسل والتوكل وعدم تحمل المسؤولية واهمال الوقت ، وعدم التعود على العمل تحت اشراف مسؤولين و الانصياع لأوامرهم والتي كلها شروط لابد منها للمؤسسة العصرية.

-اما "على سموك" في دراسته "العلاقات الاجتماعية الجزائرية واشكالية تأسيس هوية عمالية" الذي حاول أن يبلور في اذهاننا تصورات جديدة للمشكلات التي تتخبط فيها المؤسسة الجزائرية، حيث يقول "قد يتبادر للذهن للوهلة الاولى أن العامل الجزائري يعاني من سوء التكيف مع الكم الهائل المتطور للتكنولوجيا الذي فرضته سياسة التنمية ،وقد يبد كذلك للبعض أن العامل الجزائري ذو الأصول الريفية الحامل لثقافة تقليدية كانت

احدى معوقات التكيف التي افرزت صراعاً قيمياً لديه في الوسط الذي يعمل فيه ،أو حتى خارجه ،الا أن الدراسات أظهرت انه رغم انعدام التنشئة الصناعية القبلية والبعدية الا أنه لا يوجد عداء بين عناصر الحداثة التي تحملها المؤسسة الصناعية والثقافة التي يحملها العامل ،بل إن اقصاءه من المنظومة التسييرية داخل المصنع وخارجه كانت وراء شعور العامل بلا هوية .

-حيث ان سياسة التصنيع في الجزائر لم تناشد التطابقية بين العمل و المؤسسة والمجتمع ،اما سبب عدم التمرس الاجتماعي للعامل الجزائري راجع للممارسات الاطارات المسيرة التي كانت عاجزة عن اداء مهامها ،لأنه كان همهم ارضاء حماهم السياسيين داخل السلطة دون الاكتراث بالإنتاج ، ولا حتي بمصير المؤسسة بل كانوا يعملون من اجل تعزيز مكانتهم و سيطرتهم البيروقراطية مما ولد لدى العمال الشعور بالهيمنة و الشتات و اللأوجود مما يدفعهم للانزواء و توجيه اهتماماتهم للمشاكل العائلية و التغيب الفيزيولوجي و المعنوي عن العمل كرد فعل عن تغييبهم المشاركتي واختزالهم الى "الصفرا الاجتماعي zero social" كل ذلك ساهم في خلق وحدات اجتماعية موازية يهرب اليها العامل كبديل عن المؤسسة ، يبنون فيها علاقات تقوم على عناصر الانتماء العائلي، الجهوي، المحلي ،الريفي، واكثر من ذلك تكرر من خلالها عقلية البايك اتجاه الملكية العامة، بل وتعزز لديهم سلوك اللامبالاة و العنف، اما الباحث مراني حسان يرى بانه حتي هذه الفئة لم تكن وليدة افرزات التطور الاجتماعي و الاقتصادي ، وانما ضمن مسار مختلف ناتج عن ارادة و تخطيط المجموعات القيادية السياسية بالإضافة الى الاوضاع الاجتماعية و الثقافية والسياسية المختلفة تماما عن نظيرتها الغربية التي لم تكن مهيئة لإفراز هذه النخبة ، وبالتالي اثر على دورها بحيث لم يكن موجه نحو الانتاج بقدر ما كان موجه نحو الرقابة، كما كان موجهها نحو الكمية وليس النوعية، بل الاكثر من ذلك كانت مهمشة تعيش اضطرابات واحتجاجات لذلك لم تنجح المؤسسة، وسبب حسبه يعود الى طبيعة النظام الاجتماعي القائم (النظام الاحادي)، فالمفارقة بين المجتمعات الغربية و النامية هي ان الاولى يحكمها نظام تعددي الذي يساعد على بروز هذه الفئة كقوى وطرف اخر تنعت بالمجموعات الوسطى الجديدة، بينما في ظل النظام الواحد كانت اداة في يد الدولة لها مهمة سياسية رقابية و اداة لها فقط مما جعلها عرضة لتهميش وليس قادرة حتى على الدفاع عن مصالحها.

-وهذا ما خلاص له (علي كنز) ان هذه الاليات التي يفرزها العمال ممثلة في سلوكات التمسك بالثقافة التقليدية لا تدل ابدا عن منحني الرفض للعصرنة ومحاربتها لها بقدر ما تعبر عن رد فعل على الاقصاء من مجال العصرنة و الحداثة، واختزالهم الى ذرات مشحونة بطاقة عمل فقط ، كما ان هروب العامل خارج المؤسسة وجمع ما تبقي من بقايا التنشئة الاجتماعية التقليدية ليس معناه اعادة المجتمع التقليدي وبعثه من جديد بكل مكوناته ولكن شكل من اشكال النضال من اجل احقيتهم في العصرنة ، وبذلك نجد من يشكك في مصداقية كل طرح سابق يتجاهل البني الاجتماعية داخل كل مؤسسة وما يمكن ان ينجم عنها من ثقافات فرعية تناهض ثقافة المؤسسة وتنخرها، والمثال كما هو موضح في دراسة (بن عيسى محمد المهدي) حول ثقافة المؤسسة ، حيث يرى بانها مجال و إطار للتفاعل و الفعل الإجتماعي تتجاوز الضوابط و القواعد القانونية الرسمية ، بل تتحكم فيه أطر مرجعية أخرى غير رسمية نابعة من طبيعة العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة و على حسب خصوصياتها السوسولوجية و الثقافية المنبثقة عنها ، ومنه انتقل الكلام وتحول مرة أخرى إلى موضع آخر هي التنشئة التنظيمية التي توازي تماما التنشئة الاجتماعية ، وهذا ما جاءت به كاري نادية في دراستها بعنوان الهوية المهنية و ثقافة المجتمع ، أي أنه هناك تنشئة إجتماعية قبلية و هي عملية إجتماعية تسعى لتحويل الفرد من كائن إجتماعي إلى فاعل إجتماعي محمل بطرق التفكير و الإستجابة و الإحساس الممتد من المجتمع المنتمي إليه ، كما أنه هناك تنشئة تنظيمية يقصد بها تلك العملية التي يصبح بواسطتها العامل الجديد مندمج و متكيف مع جماعات العمل.

- و في إطار ذلك تتكلم الباحثة عن الثقافة التنظيمية التي هي امتزاج لثقافة أفراد المؤسسة بالإضافة إلى القيم التنظيمية المستوحاة من نمط التسيير ومنه تتأرجح الهوية المهنية ، وهذا ما أشارت له نسيمة بومعراف في دراستها عن دور الثقافة التنظيمية في التوافق النفسي - الإجتماعي ، بحيث توصلت إلى أن كل المراحل التي مرت بها المؤسسة الجزائرية من تسيير ذاتي- إشتراكي - خوصصة - اقتصاد حر، كانت تطغى عليها المشاكل ذات الطابع السلوكي لأن القائمين على هذه الإصلاحات ركزوا على الجوانب الهيكلية و الإدارية ، و لم تراع الجانب الثقافي عند تحديث أنماط التسيير التي تم إستردادها ، ولم تول أي اعتبار لخصوصية البيئة الإجتماعية و الثقافية على وجه الخصوص، وبالتالي فهذه الإصلاحات لم تمس ما يخص العنصر البشري و الجانب السلوكي المرتبط بالبيئة

الثقافية خارجيا و داخليا، و هذا هو السبب الرئيس على حسب رأيها في تفاقم المشاكل السلوكية و بروز الفردانية جراء إهمال الجانب الإنساني - العلائقي، ولهذا يعاني العامل الجزائري من مشكلة الضغوط المهنية التي تعبر عن عدم التوافق النفسي والإجتماعي والمهي تبعا لتباين تقبلهم للثقافة السائدة ونظرا لتباين ثقافتهم وأطرهم المرجعية والإجتماعية .

-كما أن الباحثة ربي كريمة قد أوضحت في دراستها تكامل الثقافة التنظيمية و إدارة الجودة الشاملة لتحسين الأداء بأن المؤسسة الجزائرية لا تحتاج إلى تطور وحداثة الآلات و التقنيات بل تطور الفكر و إنفتاحه وتهذيبه و الابتعاد عن طرق التفكير التقليدي ، بل و الاعتماد على التفكير الإبداعي لأن العمل مهما تطور تقنيا يبقى رهين العقول التي تديره، وعلى هذا الأساس يتوجب عليها أن تشكل نسيج ثقافتها التنظيمية و ما تتضمنه من قيم و معتقدات مشتركة بين العاملين في المنظمة لكي توجه سلوك الأفراد نحو استكشاف الفرص و توليد الأفكار الجديدة و التحقق منها و لكي يصبح السلوك الإبداعي قيمة أساسية و ثقافية المنظمة و هذا ما أوضحته دراسة سومر نعيمة والتي تحمل عنوان "الإدارة ما بين الثقافية تكيف النموذج أو تكيف الموظف في المؤسسة اليابانية" حيث توصلت في نهاية المطاف أن القيم الثقافية الجزائرية تشكل عائقا يقف في وجه الجدارة و المردودية أكثر من مؤهل للنجاح هو اعتقاد مغلوطة، بحيث أنه هناك عدة نقاط يتميز بها العامل الجزائري عن نظيره الياباني منها الجماعية و سرعة التأقلم و الاندماج. حيث توصل "مركور" في دراسته حول الثقافة و التسيير في المؤسسة الجزائرية ، أن نسبة التوجه الجماعي تعد من أعلى النسب في العالم تماما بنفس الدرجة التي تظهر بها في المجتمع الياباني!!!، إذا فطرق التعامل و استغلال المورد البشري له أثره حتى وان كان هناك اختلاف ثقافي جذري، و هذا ما أكدته و دعمته دراسته "بن يمينه السعيد" ، بعنوان فعالية تسيير المورد البشري لدى الشركات الأجنبية العاملة في الجزائر و أثره على سلوك العامل حيث انبثق عن هذه الرؤية الجديدة تصور جديد لمفهوم المورد البشري و إدارته، ففي ظل التحديات التي تواجهها في عصر العولمة التي يرجع بعضها لأسباب داخلية مثل متطلبات المتزايدة للقوى العاملة المتخصصة ، والضغوطات الخارجية كالمنافسة و الجودة و تكنولوجيا و قوانين العمل و علاقاته و غيرها، فمفهوم المورد البشري أصبح ينظر له بأنه الطاقة الذهنية و القدرة الفكرية ، و مصدر للمعلومات و الإقتراحات و الابتكارات ، عنصرا فاعل و قادرا على المشاركة الإيجابية

بالفكر والرأي، بل هو المورد الذي يمكن أن يعوض باقي الموارد الأخرى إذا ما حسن اختياره واستغلاله .

-فهذا التصور السوسيولوجي الجديد ينظر لهذه المؤسسة الحديثة بأنها تنحت الهوية المهنية والاجتماعية، و تعزز الإلتزام الطوعي و الجماعي ، كما تحافظ على الإستقرار و الاستمرار، بل تشكل الأفعال كما توجهها من خلال أطرها المرجعية و معاييرها الثقافية ، و إذا كانت عمليات التوظيف كأول خطوة في هذا الاتجاه حيث تمكّن المؤسسة من إختيار كيائها الإجتماعي ليس فقط من أجل مناشدة الكفاءة المهنية بل كذلك للنظر فيما مدى قابليتهم للاندماج و الذوبان مع قيمها الثقافية و معاييرها التنظيمية، فإن مفهوم التوظيف بهذا المعنى كان المعنى غائباً تماماً في المراحل السابقة حيث كان ينظر له هدف و ليس غاية لتشغيل أكبر عدد ممكن من اليد العاملة و امتصاص للبطالة بالنسبة الدولة، أما عن عمليات التكيف الإجتماعي و التمرس المهني " التنشئة الإجتماعية البعيدة" كثاني خطوة في اتجاه المؤسسة الحديثة يتجاوز المعنى البسيط على أنه من أجل النجاعة و الفعالية في الأداء، بل كذلك للتعلم الثقافي و الانخراط الإجتماعي لتحقيق الإلتزام الطوعي و الجماعي ولتعزيز الاستقرار و الاستمرار لتجاوز سوء العلاقات الإنسانية التي عانت منه المؤسسة الجزائرية طويلا، فقد كان هو الآخر مغيب بداعي الثقافة التقليدية البالية للمجتمع الجزائري و التنشئة القبلية له.

ولم يعد لذلك مبررا في ظل التغيرات الاجتماعية و الثقافية التي طالت البنية التحتية للمجتمع الجزائري الحديث إذ من المفروض أن تعطي للمؤسسة الجزائرية أفاق جديدة نحو تطورها و ازدهارها، فأفراد هذا المجتمع أصبحوا أكثر حداثة من ذي قبل و أكثر تشبعاً بالقيم الثقافية و الاجتماعية الحضارية و بقي مهمة إدماجهم و انخراطهم بالمؤسسة و بثقافتها، أما الكلام عن مشكل عدم توفر الكفاءات العلمية و المهنية كذلك لم يعد مقنع نظرا لاستفحال البطالة التي أصبحت كمية و نوعية في الوقت نفسه، بل تمس حتى أصحاب الكفاءات و خرجي الجامعات و المعاهد و مراكز التكوين و بقي مشكل الاختيار وسط العدد الهائل من البطالين من أصحاب الكفاءات العلمية و المهنية، و بقي لنا أن نتساءل كيف تتم عمليات استقطاب و اختبار الموظفين، و كذا التكيف المهني و التطبيع الاجتماعي داخل المؤسسة الجزائرية التي اتسمت بإخفاقات لازمتها عشرات السنين، و مامدى توافق و مطابقت الثقافات الفرعية مع الثقافة التنظيمية للمؤسسة؟.

-الأسئلة الجزئية"- هل استراتيجية التوظيف لاستقطاب و اختبار الموظفين في المؤسسة الجزائرية تتجاوز مفهومه البسيط لمناشدة تطابقية المؤهلات والكفاءات المهنية مع مستلزمات ومتطلبات الوظيفة، بل كذلك لتحديد أبعاد و عناصر كيانها الاجتماعي و مناشدة تطابقية القيم الثقافية و التنشآت الاجتماعية القبلية مع القيم الثقافية و المعايير التنظيمية للمؤسسة؟.

- هل استراتيجية التكيف المهني للعامل في المؤسسة الجزائرية كاستراتيجية ،تتجاوز مفهومها البسيط لتكيف العمال مهنياً و تقنياً ، بل كذلك انسانياً و اجتماعياً / ذهنياً و ثقافياً لتعزيز و ترسيخ تطابقه القيم الثقافية المكتسبة مع القيم الثقافية و المعايير التنظيمية للمؤسسة؟.

- كيف هي طبيعة العلاقات و الاطر و المرجعيات المحددة للافعال و السلوكات المهنية في ظل هاتين الاستراتيجيتين "تنازعية و تصادمية، ترابطية و تكاملية" ضمن القيم الثقافية و المعايير التنظيمية للمؤسسة؟.

5- الفرضيات:

5-1- الفرضية العامة: تلك الإخفاقات التي حالت دونما أن تحقق المؤسسة الجزائرية أهدافها التقدمية و التنموية لا تعود إلى تسييس المؤسسة و سيطرة الدولة عليها ، ولا إلى البيئة الاجتماعية و الثقافية التقليدية للمجتمع الجزائري ،ولا إلى أسباب تكنولوجية و تقنية و ما تفرضه من طرق تسيير، ولا حتى تدني مستوى الثقافات الفرعية التي يبنها أفراد المؤسسة و كيانها الاجتماعي الذي يحكمه منطلق المصالح و الاستراتيجيات الفردية، وإنما تعود إلى عدم تبني هذه المؤسسات أفكار استراتيجية ورؤى مستقبلية جادة و دقيقة تدعم بها قيمها الثقافية و معاييرها التنظيمية بداية من تحديد عناصر هذا الكيان الذي تتقارب ثقافتهم مع ثقافتها على الأقل، و ما مدى اندماجهم فيها،ومن ثم استراتيجية التكيف المهني و الاجتماعي "التنشئة التنظيمية البعدية" التي تهيئته لتقبل و تبني قيم الثقافية و المعايير التنظيمية التي تحمل في طياتها بذور نجاحها و تحقيق أهدافها .

5-2-الفرضيات الجزئية:

- ❖ كلما اتجه تركيز المؤسسة على المؤهلات المهنية على حساب التنشآت الاجتماعية و القيم الثقافية التي يحملونها، كلما اتسعت الهوة بين القيم التنظيمية و الثقافية للمؤسسة و الثقافات الفرعية المشكلة بها.
- ❖ كلما اتجه تركيز المؤسسة لتكيف عمالها و ادماجهم مهنياً و تقنياً على حساب تكيفهم و ادماجهم انسانياً و اجتماعياً، كلما اتسعت الهوة بين القيم التنظيمية و الثقافية للمؤسسة و الثقافات الفرعية المشكلة بها.
- ❖ كلما اتسعت الهوة بين القيم التنظيمية و الثقافية للمؤسسة و الثقافات الفرعية المشكلة بها ، كلما اصبحت مرجعيات الأفعال و السلوكات المهنية تتحدد بالبعد القيمي للثقافات الفرعية أو بالاستراتيجيات الخاصة بأصحابها على حساب القيم الثقافية و المعايير التنظيمية للمؤسسة.

6-تحديد مفاهيم الدراسة:

6-1- مفهوم المؤسسة : أشتق هذا المصطلح من كلمة اللاتينية institutio أي التأسيس و المنهجية و التثقيف ، ينبغي أن نشير هنا إلى ثلاث مقاربات بارزة في البداية من الممكن أن ننظر إلى المؤسسة من زاوية التطبيق العلمي فمثلا بحث "توماس هوبيس" في كتابه "الطاغوت" على أنها التفكير في ما يتصل بنقل السلطة أو بتفويضها طالما أن الهدف المبتغى ما هو إلا الحصول على ما يملكه الآخرون من خلال ضمان العقد و الدفاع عن حقوق الأشخاص و لكنه من الممكن أيضا مع "ماكس فير" أن نتوقع الاستئثار الإجباري الشرعي و العودة إلى مجموعة من المعايير و العقوبات و المعرفة المحددة بوضوح و بدقة في إطار جمعياتي لا فئوي ، وهناك رؤية ثانية نجد عند "إميل دوركهايم" وهي التي تدل على المعتقدات و أنماط السلوك التي لا توجد مسبقا عند الأفراد ، و التي لا تكون قادرة على إحداث التماسك في المجموعة سواء تعلق الأمر "روح الأمة" أم بـ "الوعي الجماعي" وأخيرا نشير إلى معنى آخر يرفض مبدأ الإستقلالية الفعلية للواقع المؤسسي خارج الحلقة الإقتصادية "تقسيم المهام و صلات السيطرة ، نزاع المصالح في التقليد الماركسي ، أو خارج الحلقة الثقافية، شرعية نظام القيم، وإخفاء التوازن في علم إجتماع بارسونز"¹، لكن الدوركييمين قدموا تعريفها على النحو التالي: "المؤسسات هي آداب الفعل و الشعور و التفكير "المتبلورة" تقريباً الإكراهية و التحايزية لدى زمرة اجتماعية معينة"²، وبدأت المؤسسات كظواهر إجتماعية أو ككيان إجتماعي تأخذ مفهوم أكثر عمقاً وتعقيداً منها ما طرحه كل من Louise Lemire et Gaétan بأن المؤسسة كيان إجتماعي قائم بذاته تتداخل و تتقاطع فيه العديد من المجالات كالتنظيم، السلطة، علاقات العمل، التفاعلات الإجتماعية، معدات الإنتاج. تتجاوز به النظرة القاصرة بين الأجير و المستأجر بين العمل العضلي و المقابل المادي"³، "حيث يرى ph. BERNOUX أن استراتيجيات الفاعلين تبقى عقلانية إلا أنها عقلانية محدودة JEX نظرا لاستراتيجيات الآخرين و الضغوطات المختلفة داخل المؤسسة"⁴ ، اذ "أن المؤسسة ليست مجموعة من الأفراد فحسب بل هي نسق من العلاقات تربط وتعطي المجموعة كلا مميزا عن كل فرد ، ولها خصائصها و مميزاتها أكبر من كونها مجموعة من الأفراد المكونين لها"⁵ ، أما على المستوى الداخلي فيجب رؤية المؤسسة رؤية إنترولوجية بكل ما تحمله الكلمة من معنى إنطلاقاً من إعتبار المؤسسة كيان إجتماعي، ووصولاً للفروقات والإختلافات لا من حيث النوع الجنسي (ذكر، أنثى)، ولا من حيث المستوى العلمي والكفاءة ولا من حيث المركز أو السلطة وكذا العلاقات الرسمية وغير الرسمية إلخ"⁶.

¹ - جيل فيريول ، معجم مصطلحات علم الإجتماع ، تر: أنسام محمد الأسعد ، دار مكنية الهلال ، بيروت ط1 ، 2011 ، ص 112 .

² - خليل أحمد خليل ، المفاهيم الأساسية في علم الإجتماع ، دار الحدائق للطباعة و النشر و التوزيع ، بيروت لبنان ، ط1، 1984، ص212.

³ - Louise Lemire et Gaétan marten , la approche systemique de la gestion des hessourees presses de l'umirerite du Quebec , Canada , p2.

⁴ -Philippe bernoux la socialagie des entreprises , 2céme edition, ed du seuil paris,1997, p138

⁵ -Alex mucrille : communication ,et management, édition organisation ,crisc ,paris ,1990, p23

⁶ -Bruno Dufour, "économie politique l'essentiel du mangement par les meilleur professeur", 2^{ème} d'organisation, paris, 2008p13.

-التعريف الإجرائي للمؤسسة: نرى في المؤسسة بأنها كيان إجتماعي وثقافي تتجاوز كونها مجموعة أفراد أو أنها هياكل تنظيمية أو معدات إنتاج ، بل هي مجتمع مستقل بذاته نسبيا وهذا الكيان في تفاعل مستمر ودائم داخليا وخارجيا ، لها شقين ، الشق الداخلي وهو وحدة إجتماعية بل مجتمع مستقل بذاته له معايير وقيمه الثقافية تمارس بها القهر الإجتماعي والإلزام والضبط الذاتي، بل ينحت الهويات ويُقيم التنشآت الإجتماعية والثقافية، ليس من باب القواعد والضوابط القانونية المجردة، بل من باب التطبيع الإجتماعي والإدماج الثقافي، الكيان الإجتماعي المنتج للثقافة والقيم والمعايير الضمنية التي توجه أفعال وتصرفات الأفراد. أما الشق الخارجي فهو يعتبر فاعل في محيطها بحيث تأخذ منه وتعطى له، ومن بين أهم ما تؤخذ منه أفراد مهنيين مهنيًا ليس فقط لدخول عالم الشغل، بل لدخول عالمها الإجتماعي والثقافي ومهنيين ذهنيًا ونفسيًا و إجتماعيًا وثقافيًا، في حين تعطى له الاستقرار والدعم لمشاريع الدولة السياسية والإقتصادية و الإجتماعية.

2-6- مفهوم الثقافة التنظيمية: " وفي عام (1952) تم إحصاء (164) تعريفا لمفهوم الثقافة ومن غير المجدي محاولة لجعل توليفة لجميع هذه التعاريف لكن ما يعرف عنها أنها تقدم نماذج لسلوك وأساليب للحياة وحلول لمشاكل معينة، أي هي جزء مشترك بين الجميع أو جزء من مجموعة. وبالتالي يمكن أن نتكلم عن ثقافة مؤسسة جزئية داخل ثقافة مجتمع كلي"¹، ودراسة الثقافة ليست حكراً على علم الإجتماع وحده، بل أنه ما يميز علم الإجتماع فيما يخص ثقافة في محاولة تشكيل مناهج سوسيولوجية خاصة في مرحلة الحداثة ويمكن في ذكر أعمال ديفيد سنة 1994"².

-أما الثقافة التنظيمية كمفهوم ومصطلح جديد خاص بعلم الإجتماع عموما وعلم اجتماع المؤسسة خصوصا، ظهر بفرنسا. بحيث يقول كل من "فليب برونو"، "رونو سان سوليو": "إن تعريف ثقافة مؤسسة ما لا بد إذاً من الانطلاق من الثقافات الصغرى مثلها مثل التنظيم ذاته تؤمن سير العمل اليومي في المصانع والمكاتب، وتحدد الاختصاصات وقاعات العمل، وتقوم بتنظيم العلاقة بين العمال وتتصور الحلول للمشاكل المتعلقة بالإنتاج، وحتماً فإن هذه الثقافات الصغرى تخلق آخذة بعين الاعتبار الإطار الخاص بالمؤسسة، ولاسيما قيود التنظيم الشكلي والتكنولوجي المستخدمة، ولكن هذه الثقافات لا تتحدد بهذين العنصرين لأنهم يرتبطان أيضا بالأفراد الذين يشكلون مجموعة العمل، إذ نجد نفس التنظيم الشكلي مدعوماً بنفس التكنولوجيا لا يؤدي بالضرورة إلى ثقافة صغرى مشابهة، لأن خصائص مجموعة العمل تقوم بدور أساسي في الإنتاج الثقافي، هذه الثقافات الصغرى غير الشكلية التي ينتجها الأفراد أنفسهم التي تبدع الطوائف الصغرى في العمل وتنظمها في الوقت نفسه"³.

-هذه التغييرات الثقافية هي ظاهرة فرضتها آخر السنوات الخمس عشر الماضية في المجتمعات الغربية حيث إتسمت بعودة بروز هويات متعددة وثقافة العمل وثقافة المرأة والأقليات، خاصة في الشركات الكبرى التي تتسم

¹-Pierre Morine, Éric Delavollée, " Le Manager L'écoute Du Sociologue ", Edition D'organisation Thénarol, Paris, 2000, p39.

²-Andy Bennett &All, "Cultural Sociology", Wiley, Blackwell, In Wood Ward, New Delhi, India, 2012, p3.

³-دنيس كوش، مفهوم الثقافة في العلوم الاجتماعية، ترجمة منير السعيداني، مركز دراسات الوحدة العربية بيروت ط1، 2002، ص121.

باللاتجانس، ومنه تكون على المحك فيما يخص المساواة الإجتماعية وكذا الإستيعاب والتقارب الثقافي والعمل على التماهي وإستدماج مختلف الثقافات الفرعية مع ثقافة المؤسسة¹.

-التعريف الاجرائي للثقافة التنظيمية:نرى في مفهوم الثقافة التنظيمية ذلك التصور القيمي أو الذهني الذي يميز أي مؤسسة عن غيرها من المؤسسات، ولا نتكلم هنا على الجانب المادي الظاهر أو المرئي لهذه الثقافة التنظيمية من مباني وشعارات و ألبسة و أدوات العمل او التكنولوجيا المستخدمة بقدر ما نتكلم عن الجانب المعنوي الخفي أو الباطني من قيم ومعتقدات رموز ومعاني وإحياء وطرق التفكير ومشاعر الانتماء والولاء والاطر والمرجعيات التي تحدد السلوكات والافعال، و ما مدى الارتقاء بالسلوك المهني لانجاز الاعمال المهنية المطلوبة وبالشكل الذي يضمن نجاح المؤسسة من خلال إستراتيجية التوظيف التي تأخذ في الاعتبار التنبؤات القبلية و القيم الثقافية التي يحملونها المرشحون للعمل بها ، وكذا إستراتيجية التكييف التي تقيم التنبؤات الاجتماعية البعيدة، بل تحت الهويات المهنية والاجتماعية لهؤلاء العمال .

6-3- التوظيف (EMPLOYMENT):يقصد بها "توفير العمالة اللازمة للمنظمة من حيث النوعية والأعداد المطلوبة وجذب وإستقطاب مترشحين محتملين لشغل الوظائف الشاغرة واختيار أفضلهم بالإستعانة بأساليب الإختيار مثل (الاختبارات والمقابلات ،إتخاذ قرار التعيين وإستكمال المسوغات وإبرام عقد العمل). وهو عملية البحث عن أفضل المترشحين المحتملين لشغل الوظائف الشاغرة، وذلك بإختيار مصادر ووسائل التوظيف من أجل إشباع الأفراد الذين يمتلكون المهارات المطلوبة لتقدم المنظمة وإستقطابهم وإستثمارهم إليها"².

كما أن مفهوم الكفاءة كمفهوم أساسي في إدارة المورد البشرية، قد أخذت منحنيات عديدة والدليل صدور عدة قوانين منها (VAE) للمصادقة على الخبرة المكتسبة وذلك سنة (2002) ثم قانون (2005) لعرض النهج (G.P.E.C) وقبلهما قانون (1991) لقيم المهارات والإعتراف بها ،كما أن هناك خبرة متعلمة من المعاهد والجامعات التي كثيرا ما تراجع فيها إدارة الموارد البشرية نفسها ولا تكاد نقبلها بل مراجعتها من خلال العديد من الأسئلة وهي³ :

✓ تحديد نوع المهارة بالضبط وبدقة .؟

✓ كيف يمكننا إكتشافها داخل المترشحين.؟

✓ هل هي قابلة للتطوير والتكيف مع مختلف الأوضاع.؟

✓ ماهي العلاقة بين المهارات الفردية والتنظيمية.؟

التعريف الاجرائي لاستراتيجية التوظيف: ونقصد بها تلك المراحل والعمليات الذكية والعقلانية البعيدة عن كل الاعتبارات القرابية أو القبلية أو المحسوبة...إلخ، و التي تعمل على إستقطاب موظفين أكفاء بمواصفات تأهيلية عالية فنية وتقنية وعلمية بالإضافة الى ما يدعمها من مؤهلات نفسية واجتماعية وثقافية تدفعه

¹ -Lowse Bérubé, "Parents D'ailleurs Enfants D'ici Dynamique D'adoption Du Rôle Parental Chez Les Immigrants", Presses De L'université Du Québec Canada, 2004, P10

² -حبيب الصفاح ، "معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين" ، مكتبة لبنان ناشرون لبنان، ص1998، ص28، ص12.

³ - Claude Levy, "la Boyer la gestation des competences eyrolles", édition 'organisation, Paris, 2009, p (15-16).

نحو الطموح ونحو البقاء والولاء والانتماء للمؤسسة، طبعاً من خلال عمليات التحليل والتوصيف (الوظائف الشاغرة /الموظفين المحتملين)، وتحقيق أكبر قدر ممكن من الملائمة و الانسجام بين متطلبات الوظيفة و مؤهلات المترشح من أجل الحد من الاغتراب المهني والاجتماعي من جهة ودفعه نحو حب العمل والولاء والانتماء للمؤسسة من خلال مايقوم به من أدوار مهنية و قيم ثقافية تدعم و تعزز البناء التنظيمي للمؤسسة كونه شريك أساسي و فاعل اجتماعي ضمن هذا الكيان الاجتماعي من جهة أخرى.

4-6-إستراتيجية التكيف الاجتماعي: هي تطوير الفرد بصورة تدريجية لسلوكه وعلاقته الإجتماعية لضمان ملائمتها مع المعايير الاجتماعية والبيئتين الاجتماعية والطبيعية التي يعيش فيها، وحرص الجماعة على تطبيق نظمها بدقة لضمان بقائها عن طريق أداء تلك النظم لوظائفها¹، وعادة ما يشير التكيف الاجتماعي إلى درجة التماسك والذي يعني "درجة الرضا أو الإتفاق بين الأعضاء داخل المؤسسة السياسية أو الإجتماعية، ويقاس عادة بدرجة الإنتماء ووجود خلافات من عدمه داخل المؤسسة"².

-والتكيف هو الاندماج والذي هو عكس تماماً مفهوم الإغتراب ويعني به "إقصاء أو إبعاد الأفراد عن ذواتهم عن الآخرين، ويرجع هذا المفهوم الى المعاني الفلسفية والدينية، إذ رأى (ماكس) إن الإنسان تم إقصاؤه كجذر من جذور البناء الاجتماعي بحيث تم فصله عن طبيعته البشرية المجبولة على العشرة والالفة"³.

-ويجب ان يحجب التكيف المهني للعامل التكيف الاجتماعي والثقافي لأن الإنخراط يساعد في عملية التغيير التي تضمن تطوير المهارات المهنية له"⁴.

-أما"التماسك هو ذلك الرباط الذي يربط بين أعضاء المجموعة ويبقي على العلاقات بينهم وبين البعض الآخر، وقد تعددت معاني التماسك فتضمنت ما يقرب من إحدى المعاني الآتية: (الروح المعنوية، الإتحاد، التنسيق بين جهود الأعضاء، الإنتاج، الاندماج في العمل، الشعور بالانتماء، الفهم المشترك للأدوار، العمل الجماعي)"⁵، فالتكيف الاجتماعي قريب من مصطلح "التنشئة الاجتماعية التي هي عملية تعلم إجتماعي يتعلم الفرد عن طريق التفاعل الاجتماعي أدواره الاجتماعية، ويكتسب المعايير الاجتماعية، ويتعلم كيف يتصرف بطريقة ترضى عنها الجماعة...تعتبر عملية نمو يتحول عن طريقها الانسان من كونه معتمدا على غيره الى كائن إجتماعي ناضج يدرك معنى المسؤولية الاجتماعية ويتحملها، ويعتمد على نفسه و يضبط افعاله، ويتحكم في اشباع حاجاته لما يتناسب مع قيم المجتمع، وينشئ علاقات إجتماعية مناسبة مع غيره"⁶.

، وهذا ما نجد Seguin يؤكد عليه في تعريفه لمفهوم العمل في علم الاجتماع الذي ليس هو علاقة تبادل الخدمات أو المنافع أو تعويض عن المجهود المبذول البدني و الفكري بل هو علاقة إجتماعية تتجاوز هذا المفهوم

¹-شاكر مصطفى سليم ،قاموس الأنثروبولوجيا، جامعة الكويت، الكويت ط1، 1981، ص892.

² -إسماعيل عبد الفتاح عبد الكافي، الموسوعة الإقتصادية والإجتماعية، منوفية، مصر، 2005، ص148.

³-معن خليل عمر، معجم علم الاجتماع المعاصر، دار الشروق، عمان ط2000، ص14.

⁴-Françoise Cross louis lafortune, martine morisse, "Les Ecritures En Situation Professionnels", Presses De L'université Du Québec, Canada, 2009, P19.

⁵ -مجي الدين مختار، "محاضرات في علم النفس الاجتماعي"، ديوان المطبوعات الجزائرية، الجزائر، 1982، ص112.

⁶ - كامل محمد عويضة، علم النفس الاجتماعي، دار الكتب العلمية، بيروت، 1996، ص166.

البسيط.¹، "إن عملية التكيف الإجتماعي للموظفين الجدد او كما تسمى عملية التنشئة الإجتماعية البعدية هي أكبر خطوة تنتظر المؤسسة من أجل دمج العمال مع ثقافتها وهي العملية التي يجب أن تقوم بها شخصيات كارزماية محسوبة على الادارة "القادة" تنتقل من خلالهم سلوكات راقية رموز و معاني ثقافة حضرية تعبر عن المؤسسة الحديثة".²

-كما أنه يعبر عن "المناخ التنظيمي الصحي هو الذي يحقق التوازن بين شخصية الأفراد بإعتبارها كيانات إجتماعية معقدة وشخصية التنظيم التي تتأثر بدورها بمتغيرات خارجية بالإضافة إلى الداخلية".³

"إذا كان هناك علاقة كبيرة بين البعد الأنثروبولوجي و إتجاه نحو العمل و أخلاقياته فإن هناك أيضا علاقة بين العمل و الترفيه أو ما يسمى بالتزويج النفسي و الإجتماعي وهذه العلاقة هي علاقة طردية بينهما".⁴

-التعريف الاجرائي لإستراتيجية التكيف المهني الإجتماعي: وهي إستراتيجية أخرى مكملية لإستراتيجية التوظيف تعتمد هي الاخرى الى تحويل الموظف الذي تم إختياره للعمل بالمؤسسة من كونه كائن إجتماعي إلى فاعل إجتماعي يؤثر و يتأثر بالبناء الاجتماعي بصفته فاعل إستراتيجي و شريك أساسي أنطلاقا من المفهوم الحديث للعمل المهني الذي يتجاوز مفهومه البسيط على انه علاقة مجردة تنحصر بين الجهد المبذول والاجر المدفوع او ما يقابلها ماديا، او الى دفع العمال نحو التحكم و التمكن من متطلبات الوظيفة المهنية و تحقيق النجاعة و الفاعلية ، و إنما بإعتباره علاقات إجتماعية تفاعلية معقدة تحمل من القيم الثقافية و من المعاني و الرموز و الايحاءات وما يتم بينهم من تنسيقات ضمن فرق وجماعات العمل، و بذلك يتطلب الامر نوع من التكيف المهني و الاجتماعي الذي يتحقق من خلال رابطتين اساسيين هما رابط التاهيل المهني و الكفائي و رابط إجتماعي قيمي ثقافي يمنح الهوية المهنية و الاجتماعية داخل البناء الاجتماعي و يعزز الانتماء و الولاء للذين هما عاملين أساسيين لنجاح اي مؤسسة .

5-6-التنشئة الإجتماعية البعدية:ومن هنا انتقلنا من التكيف المهني الى التكيف الإجتماعي و الثقافي فهي "عملية إجتماعية تسعى إلى تحويل الفرد من كائن إجتماعي إلى فاعل اجتماعي محمل بطرق التفكير والاستجابة والاحساس المستمد من المجتمع المنتهي اليه، حتى يتسنى له التكيف مع باقي الفاعلين الإجتماعيين، فالتنشئة تدل على العملية التي يتعلم الفرد عن طريقها كيف يتكيف مع الجماعة عند إكتسابه للسلوك الذي توافق عليه".⁵

-وعلى الرغم من أن الثقافة التنظيمية المنشودة تنبع و تبدأ مع الإدارة الفنية خاصة العلنية و الظاهرة منها كالسلوكيات و الطقوس و المناخ التنظيمي وتبني القيم الرشيدة التي تساعد على عقلنة المؤسسة إلا أنها

¹ - Sabine erbés ,seguin , la sociologie du travail , editions la décaurerte syras ,paris .2004.p6

² - Edgar h . schein , orgamiizational culture ana leadership 3^{ém} edition printmed in the united ,america.2004,p245

³ - .pierre delorme , theiories et pratiques a duelles du management ,presse de l'unirersite du québec 4th trimestre ,canada,1990,p83

⁴ - Gilles promovost ,loisir et société troite de sociologie empirique , presse de l'unirersite du québes , canada ,1998 ,p325

⁵ - كاري نادية أمينة ، العامل الجزائري بين الهوية المهنية ثقافة المجتمع ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، جامعة تلمسان ، 2012/2011. ص24.

افتراضات ضمنية بالنسبة لـ "شين" ويمكن جلبها للوعي من خلال قادة يكونون على وعي تام بها يتم غرسها في نفوس المستخدمين والتي يجب أن تنبع هي الأخرى من عمق هذه الثقافة المنشودة و على ضوء تأسيس هذه المنظمة مع إعطاء البعد الاجتماعي والثقافي المكونة لها كمحاولة لدمج أو تغيير الثقافات المهنية الفرعية التي تناقض و تعرقل تحقيق أهدافها"¹، وفي الكتاب جديد بعنوان دليل الشركات الثقافي للبقاء على قيد الحياة وأنطلاقاً من كتابه الأول المسعى بالثقافة التنظيمية والقيادة بالنسبة لـ "شين" ترسخ في فهمه بأن الثقافة والقيادة تمثل وجهات لعملة واحدة فلا يمكن غرس رموز القيم الثقافية بلا قيادات كارزمية حكيمة ولا حتى يمكن أن تعطي أهمية أو معنى لهذه القيم و الرموز بدون قيادات وشخصيات كارزمية. وحاول أن يحلل الشخصية الكارزمية بين القيادة والسلطة وبين الاستبدادي الديموقراطي"².

-من خلال هذه التنشئة البعدية أصبحنا نتكلم عن الهوية المهنية " ومن أجل فهم أفضل للهوية كمفهوم سوسيولوجي علينا الرجوع إلى ما جاء في كتابات علماء الاجتماع الفرنسيين الأوائل. وفي محاولة لتحديد موقعه في علم الاجتماع الفرنسي اليوم الرجوع إلى ما كان عليه عبر التاريخ، فقد كانت الهوية تعبر معرفة الماضي من أجل فهم أفضل وتفسير أدق للمستقبل ، في حيث كان استعمال هذا المفهوم في مجال العمل حديثاً في علم الاجتماع الفرنسي و ذلك مع ظهور المؤلف المؤسس لـ "سان سوليو R. sainseliru و الذي يحمل عنوان الهوية في العمل، حيث يشير من خلاله الى أن الهوية هي : "تعريف الذات بالذات بالإضافة إلى تعريف بالذات من خلال الغير La définition du soi par soi et la définition du soi par le autres حيث تعمل هذه الهوية على أنها مجموعة تمثيلات ذهنية تسمح للأفراد بإيجاد سبل التواصل والإستمرارية بين تجاربهم الحاضرة و الماضية و هو ما سماه سان سوليو بهوية الأنا idemtite du soi بينما تمثل هوية الغير idemtite et autri الاختلاف و التمايز في تلك التمثيلات الذهنية إلى يحملها الأفراد بعضهم لبعض، فهي بذلك مجموعة من النقاط التي تبين لنا تشابهنا مع بعضنا و اختلافنا عن البعض الآخر، وعليه فإن نظرية سان سوليو هذه تعتبر عن تركيب بين اتفاق داخلي للفرد و آخر خارجي بين الأفراد و المؤسسات التي يتفاعلون معها ، و هو ما يعني أن عملية بناء الهوية، التي هي عملية مستمر"³.

-المفهوم الاجرائي للتنشئة البعدية: والتي تبدأ بعد دخول الموظف للمؤسسة بل و تعتبر عملية إجتماعية جد ضرورية تسعى الى تحويل الموظف من كائن إجتماعي صاحب مؤهلات وكفاءات معينة و ذو خصائص ومميزات شخصية خاصة، الى فاعل إجتماعي خلاق محمل بطرق التفكير والإستجابة و الاحساس المستمد من الكيان الاجتماعي الخاص للمؤسسة و بيئة العمل المهني بها، حتي يتسنى له التكيف مع باق الموظفين و فرق و جماعات العمل ، بل و تكسبه لكيفيات التعامل و التفاعل مع مختلف الظروف و المواقف وسط أنساقها الاجتماعية و

¹ - Edgar h schein , the corporate culture survival, guide new and reresed edition , jossey-bassa wiley imprint ,america ,2009, p217

² - Edgar h schein , the corporate culture survival, guide new and reresed edition , jossey-bassa wiley imprint ,america ,2009,p 116.

³ - كاري نادية امينة، نفس المرجع السابق، ص ص 33- 34.

قيمها الثقافية ومعاييرها التنظيمية بل و إكسابه السلوك الذي توافق عليه هذه الجماعات، بإعتبار العمل المهني علاقات إجتماعية معقدة تحمل من القيم الثقافية و من المعاني و الرموز و الإيحاءات وما ينسج من علاقات و تنسيقات إجتماعية ضمن فرق و جماعات العمل المهني .

6-المقاربة السوسيولوجية للدراسة: " ان المقاربة بالمعنى المجازي ، تتعلق بخطوة فكرية ، وهي لا تتطلب المراحل النظامية المرئية للتقنية ، ولا دقة مفهوم المنهج الفكرية ، انما خاصية موقف ينطوي على المرونة والحذر ويتصف بحالة من اليقظة الكبيرة والاحترام الكبير معا للحدث أو الموضوع"¹، أو هي " تحديد الزاوية الفكرية أو الإتجاه الفكري الذي نتناول به دراستنا "² وعلى ضوء هذه الزاوية الفكرية نقوم بتفسير العلاقات بين متغيرات الدراسة و تأويل المعطيات الميدانية ، و إذا كانت طبيعة الموضوع هو الذي يحدد لنا المنهج المستخدم و التقنيات المستعملة في هذه الدراسة ، فإنه كذلك يحدد لنا المقاربة السوسيولوجية التي تتواءم معه ، بحيث تكون قادرة على استيعابه من حيث إمداد الباحث بتصورات فكرية و خطوات منهجية حوله، للتعامل مع الظاهرة المدروسة.

-وبما أن موضوع دراستنا هو استراتيجيتي التوظيف و التكيف الإجتماعي و علاقتها بالثقافة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية ، و إنطلاقا من أبسط مفهوم للمؤسسة الذي جاء من فعل أسس أي كون و ابداع ، فالتأسيس يعني أنها تتكون من مجموعة أفراد يتم إختبارهم من خلال "عمليات التوظيف و التعيين" و فق معايير واسس و معينة ، أما الإبداع فهو تلك التصورات و الخطط و البرامج و الإستراتيجيات التي توضع من قبلها من أجل الوصول إلى أهدافها في أسرع وقت و بأقل تكلفة ، و هذا الإبداع "العقلانية" الذي يتكون من مجموعة أفكار و رؤى تصوريه التي تعمل على استدماجها في عقول و نفوس العمال والتي تميزها عن غيرها من المؤسسات بما يصلح عليه بثقافتها الخاصة أو ثقافة المؤسسة ، ووصولاً إلى أن المؤسسة نسق إجتماعي بل كيان إجتماعي مستقل بذاته ومن هذه النقطة بالذات كزاوية ينظر لها للمؤسسة محل الدراسة ارتأينا أن نستعين بالتوجهات الفكرية لكل من إدغار شين و كلود دوبار وفيليب برنو و سان سولويو، حيث استفدنا كثيرا من التوجهات الفكرية و المصطلحات و المفاهيم حول المؤسسة ، ككيان إجتماعي ثقافي ، كعلاقات تفاعلية و سلوكية ، وكفضاء للتعلم الإجتماعي و الثقافي، وكمؤسسة للتنشئة الإجتماعية و ناحية للهوية تعزز الإنتماء و تقوي التماهي ، إذا نحن بصدد تصور سوسيولوجي عن آليات تشكل و بناء الثقافة التنظيمية التي تضمن التماسك و التكامل بين الفاعلين و تامين أخلاقيات العمل و تعزز القيم الثقافية و المعايير التنظيمية التي تتطلع لها المؤسسة هذا فيما يخص علم إجتماع المؤسسة كفرع ، أما على مستوى النظريات الكبرى إعتمدنا كثيرا على أفكار و توجهات الفكرية لـ تالكوت بارسونر خاصة فيما يخص النسق الإجتماعي إذا ما نظرنا للمؤسسة كنسق إجتماعي، أما النسق الإجتماعي في النظرية التفاعلية الرمزية و على رأسها جورج ميد فيرون أن " فعل الإجتماعي هو علة النسق الإجتماعي و سبب و جوده ، وأن النسق الإجتماعي منشق من الفعل الإجتماعي و ناتج عنه ، إن الفعل الإجتماعي و التفاعل الإجتماعي هو سبب و جود النسق الإجتماعي و العالم الإجتماعي يصنعه أعضاؤه لأنهم فاعلون هادفون ، و إنهم كائنات خلاقه ذاتياً و إجتماعياً ، إنهم يتغيرون معه ، يصنعون الحياة

¹ -مادلين غراويتز، مناهج العلوم الاجتماعية، منطق البحث في العلوم الاجتماعية، تر: سام عمار، المركز العربي للتعريب والترجمة والتأليف والنشر، دمشق ط1، 1993، ص 12.

² عمار بوحوش ، دليل الباحث في المنهجية و كتابه الرسائل الجامعية ، المؤسسة الوطنية للكتاب الجزائر ، 1975، ص 19.

الإجتماعية و يصنعون أنفسهم"¹ ، "إذن فالفاعل لا يتحدد بالبعد الإرادي أو الطوعي ، وإنما من خلال النسق الثقافي والإجتماعي، حيث أن الثقافة هي تحدد أنساق التفاعل"².

" أن النظرة الجديدة للمؤسسة كظاهرة حقيقة تتجاوز بأن تكون عبارة عن هياكل تنظيمية و أجزاء و فروع مرتبطة بإدارة تكنوقراطية لتفكير في ظروف و كفيات العمل بقدر ما هي مجال و فضاء إجتماعي بكل ما تحمله الكلمة من معنى وهذا ما تم أخذه في أمريكا الشمالية أين كانت مجالا و قضاء للبحث السوسولوجي بالإضافة إلى البحث السيكولوجي وهذا هو المنهج و التصور الجديد لها"³.

- أما بارسونز في تعريفه أو تصوره السوسولوجي الحديث للمؤسسة " فيرى بأنها نظام إجتماعي يضم أو يحتوي أو يجمع عدد وافر من الجهات الفاعلة و الأفراد و الجماعات" بل يحتوي على شبكة واسعة من العلاقة الشخصية و مركزاً في ذلك على الأشياء الرمزية أو الثقافية، حتى يبدو أنها لا تنتهي إلى النظام التنظيمي بالمؤسسة بل تصبح عوامل خارجية تؤثر أو تحدد التفاعل بين الجهات الفاعلة وبالتالي تؤثر على السلوك و الأفعال"⁴ و من دون أن ننسى أن نشير إلى أعمال علماء الإجتماع الفرنسيين المهتمين بسوسولوجيا المؤسسة على غرار كلود دوبارو و على الرغم من أنه " اعتقد بأن علم الإجتماع المؤسسة و علم الإجتماع المهني و الحرفي قد تأخر بالنسبة لفرنسا مقارنة بأمريكا أو بريطانيا"⁵ فقد أعطى اضافة كبيرة و رؤى تصورية جديدة للمؤسسة الحديثة ففي كتابه "التنشئة الإجتماعية" فإنه يتعين على المؤسسة الحديثة أخذ أدوار إقتصادية و سياسية و إجتماعية بالإضافة إلى أنها تعمل عمل المدرسة و دور العبادة و الأسرة من حيث التنشئة الإجتماعية، فالتدريب المهني بالمؤسسة يأخذ منحى آخر هو التشخيص و التدريب الإجتماعي، ونحت الهوية المهنية الإجتماعية للعامل.

فحسب هذا المنظور السوسولوجي للمؤسسة فإن هذه الأخيرة تعتبر فاعلة في محيطها الإجتماعي، كما أنها في الوقت نفسه مكان للتنشئة الإجتماعية و المهنية و ناحتة للهوية " أي إعطاء العامل شخصية الأنا ، و شخصية الإنتماء أو الشعور بالانتماء، لأن الهوية لا تعني فقط الإنتماء بقدر ما من الشعور بالإنتماء إلى الطرف الآخر، فالميزة الأساسية هو حصول الفرد على ما عرفه ph. Breneux الحالة التي تبين الإنتماء إلى المجموعة فحسب فليب برنو ، يعني أن العامل أخذ على عاتقه الماضي و الحاضر و المشروع المستقبلي المجموعة التي ينتمي إليها"⁶. فليب برنو في كتابه " التغير في المنظمات بين الهياكل و التفاعلات" و انطلاقاً من أعمال و أفكار المدروسة التفاعلية الرمزية يرى بأن التفاعل هو أساس التنشئة الإجتماعية بالمؤسسة مهما كانت قوية و شديدة الهيكل التنظيمي تبقى رهينة له و المثال ما طرحه قوفمان على المؤسسات العقارية التي تتمتع بنظامها المحكم يبقى هناك هامش للحرية بالنسبة للسجناء و ذلك من الجانب الإجتماعي و التفاعلي حتى في الأشياء المقننة و الواضحة قانونياً يمكن تفسيرها و تأويلها بطرق متعددة تتوافق بشكل غير مباشر مع النظام الداخلي للمنظمة.

¹ - نبيل رمزي، السوسولوجيا المعاصرة ، دار الفكر الجامعي ، الإسكندرية ، 2001 ، ص 216.

² ياسين خضير البياتي ، النظرية الإجتماعية جذورها التاريخية وروادها ، الجامعة المفتوحة ، طرابلس ، ط 1 ، 2002 ، ص 130.

³ - Claire bagiaris , et all, **management des argamistions pualiques** 2^{em} edition de l'umversite du québec , canada , 2008,p6.

⁴ - Gey Rocher ,tolcatt parsons ,et **la sociologie américaime** , edition l' umirersite du quned a chcoution , americame . 2004,p63.

⁵ - Claude dubar , et pierre tripier, **sacilegie des prosessions** ,amand colim , paris , 1998 ,p07.

⁶ - Pilippe bermaux **le changement dans les orgamistion entre structures et interactions** ,de département des relations industrilles de l'umiersite fr-2002,pp86-88.

إذا فممارسة الترشيد في المؤسسة في قطاع الصناعة و ورشات العمل يتعرض للعديد من أشكال المقاومة بالنسبة للفاعلين حيث يرى فليب برنو بأن الإكراء أو الإلزام الطوعي هو في الواقع ليس مطلق ولا حتى مكتسب، بل الإلتزام الطوعي يبدأ من ضبط النفس في ظل تنوع العقلانيات الفاعلة و مناطق الحكم الذاتي الذي يستلزم تطور أشكال جديدة من الترشيد ، "فنحن بعيدون عن فكرة الأجهزة المهيمنة مثل الكاميرات المسجلة أو حتى قمع المقاومات التي تعترض الترشيد أو عقلية المؤسسة بل من خلال انتاج التطبيع الإجتماعي، والتي لم تتحقق بالمراقبة وشدتها من أجل الحد من هذه المقاومات بل من خلال اختراع أشكال جديدة من الرقابة بموجب الحس الإجتماعي المشترك، شريطة أن المجموعة المسؤولة عن تنفيذه يعترف بشرعيتها وأن هذا التغير لمواجهة ظاهرة الذاتي و السيطرة على العقول" ¹.

7-الدراسات السابقة: وقمنا بتصنيفها إلى دراسات عربية و أخرى محلية اين كانت هذه الاخيرة محل

اهتمامنا وتركيزنا كونها الاقرب لفهم خصائص و مميزات الثقافية والاجتماعية الخاصة بالمؤسسة الجزائرية.

1-7- الدراسات العربية: الدراسة الاولى قام بها الباحثان عبد اللطيف عبد اللطيف، محفوظ احمد جودة. بعنوان، دور الثقافة التنظيمية في التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية² ، دراسة ميدانية على أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة ،انطلقا من واقع الجامعات الخاصة في الأردن وما تواجهه من درجات متفاوتة من ظروف عدم التأكد في مجال البيئة المحيطة بها، الاقتصادية ، الاجتماعية والتكنولوجية والمنافسة وكذا تعليمات وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، وهيئة الاعتماد التدريسية، مما جعلها أمام تبعات التغير الذي اثر في تكوين هويتها وثقافتها التنظيمية.

-ويعد موضوع الهوية التنظيمية موضوعا حيويا يتعلق بالسمات الرئيسية التي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات، أو تسهم هذه السمات في وضع اطر اتخاذ القرار في المنظمة والمساعدة في التنبؤ بالاستجابات السلوكية المتوقعة من الأفراد ،وبناء عليه أصبح من الضروري إن يدرك العاملون هوية المنظمة التي يعملون بها لكي تكون لهم مرشدا في اتخاذ القرارات ، ومما يزيد من أهمية الموضوع وحيويته عملية ربطه في هذه الدراسة بالثقافة التنظيمية.

-وتكمن مشكلة الدراسة في الإجابة عن الأسئلة التالية: -تحديد ما المقصود بالهوية التنظيمية.؟.

-تحديد ما المجالات الأكثر أهمية للهوية التنظيمية للجامعات الأردنية.؟.

-تحديد ما دور الثقافة في التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية في هذه الجامعات.؟.

-تحديد أثر العوامل الشخصية كجنس والعمر، والرتبة الأكاديمية، ومدة العمل في الجامعات الخاصة بالأردن في الهوية التنظيمية.؟.

² - عبد اللطيف عبد اللطيف ، محفوظ احمد جودة ، دور الثقافة التنظيمية في التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية ، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية ، المجلد 26 ، العدد الثاني ، 2010 .

-فرضيات الدراسة: لا توجد رؤية مشتركة ذات دلالة إحصائية لدى أعضاء الهيئة التدريسية بالجامعات الخاصة بالأردن إزاء الهوية التنظيمية.

-ليس للنموذج الخطى لأبعاد الثقافة التنظيمية (التعاون ، الابتكار، الالتزام، الفاعلية، قدرة تنبؤية تمكن من تقييم دور الثقافة التنظيمية في قوة الهوية التنظيمية وذلك في الجامعات الخاصة.

-لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة إزاء الهوية التنظيمية ترجع الى العوامل الشخصية (الجنس، العمر، الرتبة الأكاديمية، مدة العمل في الجامعات الخاصة.

-استعمل الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، وتم اختيار واختبار عينة من أربع جامعات أردنية خاصة بصفة عشوائية، ووزعت 280 استمارة على أعضاء هيئة التدريس، وتم استرجاع منها 226 استبيان أخضعت للتحليل الإحصائي، وتنتمي هذه الجامعات الأربع المختارة من مجموعة الجامعات الأردنية الخاصة، والبالغ عددها 13 جامعة حيث اختير منها وبطريقة عشوائية كلا من جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، وجامعة الزيتونة الأصلية الخاصة، وجامعة الزرقاء الخاصة، وجامعة جرشى الخاصة.

-أهم النتائج التوصل إليها: هناك رؤية مشتركة لدى أعضاء الهيئة التدريسية بالجامعات الخاصة بالأردن إزاء الهوية التنظيمية، إذ بلغ الوسط الحسابي 3.414 وهو أعلى من الوسط الحسابي لمقياس أداة الاستبيان.

-تمكن النموذج الذي قدمه الباحثان من تصنيف المبحوثين إلى مجموعتين : الأولى تمثل أفراد العينة الذين يعد شعورهم بالهوية التنظيمية منخفضا، والثانية تمثل أولئك الذين يعد شعورهم بالهوية التنظيمية مرتفعا، وقد تمكن هذا النموذج من تصنيف المبحوثين بدقة عالية وصلت الى 83.20%

-ان فاعلية التي بلغت القيمة المعيارية لها 454 مساهمة كبرى في الدالة التمييزية بين المجموعتين ، يليها في ذلك التعاون التي بلغت القيمة المعيارية له بـ 424.

-كما أشارت النتائج إلى أن الابتكار الذي بلغ القيمة المعيارية له 323 المساهمة الأقل في الدالة التمييزية بين المجموعتين.

-عند تقييم قدرة النموذج في المحافظة على دقته في التنبؤ بينت الدراسة ان القدرة التنبؤية كانت تقريبا في المستوى نفسه ، أين وصلت الى نسبة 80.6% لدى إجراء الاختبار على عينة أخرى مختلفة.

-كما تبين ان لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة إزاء الهوية التنظيمية ترجع الى العوامل الشخصية المتعلقة بالجنس، العمر كما أظهرت الدراسة انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الأفراد إزاء الهوية التنظيمية ترجع الى العوامل الشخصية المتعلقة بالرتبة الأكاديمية.

-كما أظهرت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة إزاء الهوية التنظيمية ترجع الى مدة العمل في الجامعة الخاصة، اذ تبين انه كلما زادت مدة العمل في الجامعات الخاصة ترسخت الهوية التنظيمية بشكل أعمق.

-الدراسة الثانية: وهي ل أسامة الفراج بعنوان ،نموذج مقترح لخصائص الثقافة التنظيمية الملائمة في مؤسسات القطاع العام في سورية"¹، انطلق الباحث من فكرة استكشاف سمات الثقافة السائدة حالياً "واقعها" في المؤسسات العامة السورية ، كما بحث في السمات الثقافية المفضلة لها من وجهة نظر الباحثين ، ثم مقارنتها كذلك بين مختلف المؤسسات على اختلاف أنشطتها ، وذلك كله من أجل الوصول إلى نموذج عام يتفق عليه الباحثين حيث يتجسد هذا النموذج العام الملامح الأساسية لمجموعة القيم الجوهرية التي يجب أن تسود في هذه المؤسسات.

حيث يرى الباحث بأنه ما يزيد من تعقيد الخوض في موضوع الثقافة التنظيمية هو اختلافها من مؤسسة إلى أخرى كما أنها تتعدد ضمن نطاق المؤسسة الواحدة ، كما أنه تبرز اختلافات كثيرة أخرى عندما نتحدث عن ثقافة ضمن اقتصاد تخطيط شامل و اقتصاد سوق اجتماعي "نطاق واسع" خاصة مع توقيع اتفاقية الشراكة مع الاتحاد الأوروبي والانضمام إلى منظمة التجارة العالمية ، وهو الشيء الذي سيفتح الباب على مصرعيه أمام المؤسسات الأجنبية القوية ، ذات الثقافة التنظيمية و التنظيم والاتصال المتقدمين و منه أصبح لزاماً إعادة النظر في طرائق و أساليب الادارة و التنظيم و محددات الثقافة التنظيمية وبالأخص في مجال العلاقات الانسانية و ادارة الموارد البشرية كنقطة ارتكاز لتعديل أو تغيير القيم السائدة الى قيم راسخة تتوافق مع تطلعات العاملين ، فإذا كانت الثقافة التنظيمية حسبه ما هي إلا مجموعة القيم المشتركة و الاعتقادات الأساسية للعمال و التي تتجسد في أقوالهم و أحاديثهم و سلوكياتهم و كل الطرق التي يعبرون بها عن مشاعرهم. فكيف تتجسد هذه الأخيرة في المؤسسة السورية ؟. و منه يطرح الباحث التساؤلات التالية :

- ما هي السمات الثقافية التنظيمية السائدة التي تتميز كل المؤسسات العامة في سورية؟.
- ما مدى ادراك العاملين لخصائص الثقافة التنظيمية الفضلى و التي تساعد المؤسسات على الثبات و البقاء في ظل الظروف و التغيرات المتسارعة؟.
- هل درجة الأهمية التي يعطيها العاملون لأبعاد الثقافة التنظيمية السائدة أو المفضلة في بيئة عمل المؤسسات العامة ، تزيد أو تقل عن متوسط درجة الأهمية المفترض و بشكل جوهري؟.
- أما المناهج المستعملة في هذه الدراسة يقول صاحبها بأنه استخدم عدد من الأساليب الاحصائية الوصفية و الاستدلالية التي تلائم متغيرات الدراسة و التي تساعد في التوصل إلى النتائج كالم متوسط الحسابي و الانحراف المعياري ، و معامل ألفا كرونباخ و اختيار لعينة واحدة.

-أهم النتائج المتحصل عليها: بينت النتائج أن الاطار العام للثقافة التنظيمية المفضلة لدى العاملين في المؤسسات ارتكزت على أربعة محاور أساسية تتعلق بالعاملين و المديرين و بيئة العمل و الأهداف المنشودة ، و خلص الباحث في نهاية المطاف إلى اقتراح نموذج يتكون من أربعة مكونات رئيسية تتعلق بالعاملين و المديرين و البيئة و الأهداف بحيث أنه و على التوالي .

-العاملون: يرغب العاملون في المؤسسات بأن تحدد مهامهم بوضوح مع تحديد طريقة أدائها و أن يكون التزامهم بتحقيق الأهداف التزاماً ذاتياً ، المديرون: يرغب العاملون بأن يعتمد المديرون كقادة إداريون مبدأ التمييز بين الأفراد على أساس الفاعلية و الكفاءة و الانتاجية الأعلى ، و إن يتخذوا قراراتهم من خلال النقاش مع العاملين و

¹-أسامة الفراج ،نموذج مقترح لخصائص الثقافة التنظيمية الملائمة في مؤسسات القطاع العام في سورية، المجلد 27- العدد الأول، سوريا ، 2011.

ضمان قبولها من الجميع ، كما يجب عليهم أثناء تحديدهم لمهام العاملين رغبات و مقدرات العاملين ، وإن تتم قيادتهم وتوجيههم من خلال إغنائهم بمعارف المدير وخبراته دون أن يتم احتكارها ، كما يجب اطلاع الوافدين الجدد في المؤسسات بالقوانين والأنظمة والاجراءات المتبعة في انجاز مهامهم ، بيئة العمل: يجب أن تعمل ادارة المؤسسات على خلق بيئة عمل محفزة و مشجعة للرغبة في الانجاز والقدرة على الابداع و مشاركة الادارة في النجاح ، كما يفصل العاملون سيادة جو من علاقات التعاون الدائمة التي تؤدي إلى العمل بروح الفريق ، ومن ناحية أخرى أن يتم معالجة الصراعات الداخلية أو تخفيف حدتها بالنقاش الهادف الى حلها و عدم تأجيلها و في النهاية فإن القوانين النازمة للعمل يجب تعديلها بشكل مستمر لصالح العاملين و المؤسسة معا ، الأهداف: من المفضل أن تتم صياغة الأهداف بمشاركة العاملين لأن عبء تحقيقها يقع على عاتقهم.

2-7-الدراسات المحلية:الدراسة الأولى: وهي ل الفضيل رتيبي ، بعنوان "القراءة والعمل في المؤسسة الصناعية الجزائرية"¹. انطلق الباحث من أفكار و دراسة ل رشيد بوسعادة خاصة فيما يتعلق بدراسته لأثار الثقافة التقليدية في سير المؤسسة الصناعية في الجزائر "وهو هجرة الريفيين للمدن من أجل الصناعة حاملين معهم تلك الثقافة التقليدية و في مقدمتها حساسية القبلية و القرابة، و هي معضلة واجهت الدول النامية بالأخص ، حيث كان يعتقد بأنه سرعان ما يتم إنتهاج سياسة التصنيع و بناء المؤسسات بأنواعها مع التوفير لها كل المستلزمات المادية من آلات و تكنولوجيا حديثة سيتم تحريرها و التحاقها بالركب المعاصر للدول النامية ، لكنها بالعكس سرعها ما واجهت مشاكل داخلية شتى ، من بينها مشكلة الثقافة التقليدية التي ميزت المجتمع الجزائري خاصة غداة الاستقلال بعد أن قام المستعمر بتشريده و تزييف بنيته.

-فكثير من الدول حديثة الاستقلال انتهجت سياسة التصنيع قصد تطوير اقتصادها مركزة في ظل ذلك على التكنولوجيا المستوردة دون أن تأخذ بعين الاعتبار طبيعة اليد العاملة و لكنها فشلت في مهمتها لأن بنية مجتمعها يختلف عن البنية الاجتماعية المستورد منها هذه التكنولوجيا ، بل أن العلاقة التي تربط أفراد هذه الدول ، تخضع أساساً للثقافة التقليدية التي تتحكم فيهم و توجه سلوكياتهم حتى في ميدان العمل و رغم ندرة المتعلمين من أبنائها تضطر بسبب العلاقات القبلية إلى وضع غير الفنيين في المناصب الفنية ، و استبدال هؤلاء الفنيين من المناصب الفنية الحساسة لعدم وجود سند قبلي لهم ، هذه الغلاقات قد تخف في المجتمعات الأخرى و تظهر في صورة المحسوبية والقرابة ، و هي صورة من صور القبلية ، و هي إن كانت أخف منها ضرراً ، إلا أنها تمثل أيضاً عقبة ضارة للتنمية الاقتصادية .

-فاليد العاملة الموجودة حالياً داخل المصانع ولا تزال تحتفظ بعقليتها الريفية ذات النمط الثقافي التقليدي ، كالهجرة و الجهوية و خاصة العلاقات القرابية و هي كلها نابعة من شكل العائلة الممتدة ، و التي تعتبر من خصائص المجتمع الجزائري مما صار عثرة أمام التصنيع التي يتسم بمقاييسه العلمية ذات القوانين الادارية ، تتحكم في سير العمل و ظروفه عن طريق التأهيل و الخبرة .

و من هنا طرح الباحث تساؤلات اشكاليته :هل أن العمل في المؤسسة الصناعية يسير وفق المنشأة الصناعية الحديثة ؟ أم أن يخضع في أغلب الأحيان إلى تصرفات العمال الريفيين.؟
-ما هو موقف كل من العمال و الادارة إزاء العلاقات القرابية في عملية العمل.؟.

¹-الفضيل رتيبي،القراءة والعمل في المؤسسة الصناعية الجزائرية،دراسة ميدانية في المؤسسة الوطنية للصناعات النسيجية و الحريرية "وحدة بوفاريك، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر-2، 1992/1993.

ما هي العلاقات التي تبرز بين القوانين الادارية و العلاقات القرابية في عملية العمل ؟.

-الفرضيات :-ان التوظيف في المؤسسة الصناعية الجزائرية يخضع لسلوكات تقليدية كالمفاضلة و المحسوبية .

يمكن اعتبار الروابط القرابية مؤثرة على سير العمل داخل المؤسسة الصناعية الجزائرية.

ان احساس العامل بالواجب نحو الأسرة لهو المحدد لسلوكه داخل المؤسسة .

المنهج المستعمل في هذه الدراسة هو المنهج الوصفي ، أما التقنية الأساسية لها فهي الاستبيان و قد بلغ حجم

العينة 100 مبحوث من أصل 223 عامل .

-أهم النتائج المتحصل عليها:- تبين أن هناك سلوكات و قيم اجتماعية سائدة في الوحدة الصناعية لا علاقة لها

بالتنظيم العلمي للعمل ، أي التنظيم الرشيد الذي يخص المنشأة الصناعية الحديثة ، و التي تعود في وجود

أنماط تسيير العمل كالقربة و ما يتفرغ عنها من سلوكات جهوية و اجتماعية كالمفاضلة و المحابة و المحسوبية .

- تبين أنه كلما ارتفع المستوى التعليمي لدى العمال ، كلما قل نسبيا الولاء للعامل القرابي .

- نسبة 35% من العمال قدموا من قطاع فلاحي و الذي يبرهن على وجود أنماط ثقافية تقليدية ذات طابع ريفي

في المحيط الصناعي .

- أنه كلما كان القطاع يميل إلى الصناعة و الخدمات كما تتدخل القربة في عملية التوظيف ، في حين كل

العمال تقريبا و القادمين من القطاع الفلاحي يميلون و يرغبون في استعمال الأقارب في عملية التوظيف .

- كما لاحظ الباحث أن عملية التوظيف تمت باستعمال القربة و ذلك بنسبة 40% و منه نجد في حين الذين

وجودوا أصدقاء لهم من أبناء منطقتهم عند الدخول فكانت النسبة ب 21% و منه نجد أن التوظيف لم يكن

لإعتبار المستوى أو التأهيل بل خضع لاعتبارات قرابية و جهوية .

- خضعت عملية التوظيف إلى عوامل قرابية و ذلك بنسبة 40% من التوظيف ، مقابل 28% التحقوا عن طريق

مكتب اليد العاملة و الذي يمثل العنصر الأساسي من عناصر تنظيم المنشأة الصناعية ، رغم ذلك فإن المكتب

عرف كثير من الأحيان بعض السلوكات في عملية التوظيف كالقربة و المحسوبية .

- نسبة من العمال أكدوا أن عدم ترقيةهم يعود إلى عدم وجود معارف لديهم داخل الوحدة ، و على هذا الأساس

وبفعل تدخل العلاقات التقليدية في عملية سير العمل بهذه الوحدة ، ظهر عدم التوافق و الانسجام في العملية

الانتاجية نفسها ، حيث أصبح العمل يخضع إلى رغبات الأفراد الخاصة لا إلى مقاييس المنشأة الصناعية الحديثة

و التي تعتمد على العملية الموضوعية و الرشادة الاقتصادية .

- وكشفت أن هناك نسبة من العمال ذوي الأصل الريفي ما زالوا مرتبطين بوسطهم الأصلي و عاداتهم أكثر من

ارتباطهم بعملهم الجديد " أي وسطهم المصنعي" و هذا راجع لارتباطهم بقيم الاسرة الجزائرية الممتدة و العلاقات

التي تقوم عليها ، و من هنا نجدهم يحافظون على استمرار هذه الروابط و العلاقات حتى خارج مجتمعهم المحلي

الذي ينتمون إليه ، فهذا الارتباط يجعل من الصعب التكيف في الوسط الجديد ، وبالتالي يظهر نوع من الرفض

و المقاومة لكل ما هو جديد من المحافظة على الوقت و الاهتمام بالانتاج و زيادته ، بل يضحون به بأبسط

الاشياء التي تتعلق بعاداتهم و مجتمعهم الأصلي ، وتظهر هذه التصرفات جلياً في قيمة العمل لديهم فهو وسيلة

للعيش و الاقتتات "أي من أجل لقمة العيش كما يقولون".

- كما أدت القربة إلى الضعف في التخطيط لليد العاملة حسب اختصاصاتها جعل عدم مسايرة هذه القوى

العاملة للصناعة ، و عدم اكتساب بما يسمى بالتقاليد الصناعية ، و يعود هذا لإهمال الدولة المفرط للجانب

الاقتصادي والمادي ، دون مراعاة للجانب البشري ، مما أدى إلى بروز بعض التصرفات داخل الوحدات الانتاجية لا علاقة لها بالعمل الصناعي ، بل هي أقرب منه إلى العمل الزراعي ، فالاختيار لم يتم وفق المقاييس المذكورة سابقاً ، بل تم بوجود علاقات أولية داخل المصنع ، مما يشجع استمرار الثقافة الريفية التقليدية داخله والذي يمثل دليلاً واضحاً على هيمنة الطابع القرابي التقليدي على جو الوحدة.

- إن احساس العامل بالواجب نحو أسرته هو المحدد لسلوكه في المؤسسة ، فإذا كانت العصبية هي الشعور بالولاء نحو الجماعة و الدفاع عن كل ما هو مقدس عندها ، فكذلك نجد عامل القرابة متجذر في نفسية العمال ، بحثي اثبتت الدراسة أن الاحساس بالواجب نحو الأسرة مع محاولة مساعدة أفرادها إلى الالتحاق بهم بالوحدة ، و الدفاع عنهم أثناء العمل يعتبر في كثير من الأحيان عاملاً محدداً لسلوك العمال داخل المصنع .

- ان الاحساس بالواجب نحو الأسرة يفسر لحاجة العامل إلى الوسط العائلي داخل الوحدة ، والذي يعود إلى عدم تكيفه في المصنع ، و عليه يحاول أن يضمن لنفسه وسطاً اجتماعياً قريباً من المجتمع الأصلي لأن التفكير الذي نشأ عليه الفرد داخل الأسرة الممتدة يجعل منه القناة لتسهيل عملية الانتقال لبعض أفراد العائلة إلى مجمع المصنع ، و ذلك بالوقوف معهم و المحافظة على أمنهم و مساعدتهم إلى التوافق في المناطق الحضرية .

- ان المحابة والاحساس بالواجب يعتبران من أهم السلوكات التي تعترض المصنع الذي يحتاج الى تأهيل وخبرة وشهادات.

كذلك مما يفسر سيطرة القرابة في تسيير العمل داخل الوحدة ، هو عندما وجد الباحث العلاقة بين سرء العلاقات الانسانية بين العمل و الادارة ، كانت بسبب تفضيل الادارة لبعض العمال على الآخرين خصوصاً في السكوت عند الغياب و غرض الطرف عنهم ، في حين أكد بعض المستجوبين أن الادارة تعاقبة حتى على التأخرات و السبب يعود إلى نظرة هذه العلاقة الموجودة بين المسيرين و بعض العمال .

- إذا طريقة معاملة العمال من طرف الادارة ساهمت في نشوء خلافات بين العمال والتي تعود أساساً إلى الصراع الجهوي ووجود جماعة تتحكم في الوحدة.

- إن غياب القوانين الادارية و التقاليد الصناعية جعل بعض المسؤولين و بعض العمال يتحكمون في مقاليد الوحدة و ما فيها بواسطة القرابة ، حيث إذا طرد العامل لعدم قيامه بواجباته في المصنع ، فإنه يعود إلى عمله بواسطة القرابة ، الأمر الذي أدى إلى خلق نوع من الصراع بين العمال فيما بينهم لعدم وجود قوانين ادارية صارمة تتدخل و تحسم الموقف بل غيابها أدى إلى ظهور هذه الأنماط من السلوكات التي ترجع في الأساس إلى العلاقات التقليدية التي مازالت مسيطرة على ذهنية العامل بصفة خاصة وهي سمة من سمات المجتمعات النامية بصفة عامة .

-الدراسة الثانية: وهي لـ الاستاذ علي سموك بعنوان العلاقات الاجتماعية في المؤسسة الصناعية الجزائرية و اشكالية تأسيس هوية عمالية ¹، يقول الباحث لقد زرنا العديد من المؤسسات الصناعية ، و تحدثنا مع العمال و الميسرين ، و لا حظنا في عدد كبير من المواقف التي ساهمت في تبلور المشكلة في ذهننا والتي خرجت من كونها مشكلة اجتماعية بحثية حيث قرأنا على اعتبار المشكلة مشكلة صراع و اشكالية تأسيس هوية عمالية و هيمنة العلاقات الاجتماعية التي نشأ فيها العامل و التي تسيير سلوكه أثناء العمل ، و بالتالي عرقلتها لتكوين علاقات رسمية مهنية بحسب نظم العمل وقواعده اليومية .

¹ -علي سموك، العلاقات الاجتماعية في المؤسسة الصناعية الجزائرية و اشكالية تأسيس هوية عمالية، سوسيولوجية فعل الصراع ، التمثلات و النتائج . جامعة باجي مختار، عنابة، 1997-1998.

حاول الباحث أن يبلور في أذهاننا تصورات جديدة للمشكلات التي تتخبط فيها المؤسسة الجزائرية ، حيث يختلف تماماً مع تصور الفضيل الرتيبي حيث يقول "قد يتبادر للذهن في الوهلة الأولى أن العامل الجزائري يعاني من سوء التكيف مع الكم الهائل و المتطور للتكنولوجيا الذي فرضته سياسة التنمية ، وقد يبدو للبعض أن العامل الجزائري ذي الاصول الريفية الحامل للثقافة التقليدية كانت إحدى معوقات التكيف التي أفرزت صراعاً قيمياً لديه في الوسط الذي يعمل فيه أو حتى خارجه ، إلا أن الدراسات أظهرت أنه رغم إنعدام التنشئة الصناعية القبلية و البعدية ، الا أنه لا يوجد عدااء بين عناصر الحداثة التي تحملها المؤسسة الصناعية والثقافية التي يحملها العامل ، بل أن اقصاءه من المنظومة التسييرية داخل المصنع و خارجه المجتمع ككل كانت وراء شعور العامل باللاهوية Non Indenté .

-بحيث أن سياسة التصنيع في الجزائر لم تناشد التطابقية la confirmité بين العامل و المؤسسة والمجتمع ، بحيث أن إنشاء مؤسسات صناعية لو يسبقه تغير في نمط الحياة ممثلاً في منظومات التعليم العالي العام التكوين المهني ، السكن ، طرق الاستهلاك ، الانضباط الاجتماعي و الصناعي فإنه لم يكتب للمؤسسة النجاح بحيث تظل متخلفة و مفقودة لا تتماشى و المنظومة الاجتماعية و التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية ، إذ فاللاتتطابق و اللاتماثل بين العامل الاجتماعي و العامل الصناعي الذي يحمله ذلك الجزائري العامل بإحدى المؤسسات الصناعية فهو نقيض ذلك العامل في اقتصاديات السوق المتقدمة على حد قول أنطونيو غرامشي إذ أن العامل في شركة فورد "ford" لا يعاني من الانفصام الذي يعانيه العامل الجزائري، إذ أن الأول يحمل العلاقة والاستمرارية والتماثل بين نظام الحياة العامة اليومية و ما يحتاجه رب العمل من الانضباطية العمالية. و بتعبير أدق إن كان العامل في شركة فورد مشكلته الأساسية تنحصر في كيفية تعبئة قوة عمله و التمرس التقني مقابل هذا فإن تمرسه الاجتماعي " شكل العلاقات الاجتماعية داخل المجتمع و داخل المصنع محقق مسبقاً . على عكس العامل الجزائري في وضع علاقاتي غير منسجم و يدفع إلى الانضباط و الاستقرار.

حيث يجمع العمال الجزائريين على أن العمل لا يعتبر القيمة المركزية التي تؤطر المجتمع عموماً و المؤسسة الصناعية على وجه الخصوص ، و بالتالي لا مستقبل للعمل المنتج في الجزائر.

أما سبب ترسخ هذا الاعتقاد "سبب عدم التمرس الاجتماعي للعامل الجزائري" بعد أن إكتشفوا أن الاطارات المسيرة عاجزة عن أداء مهمتها التسييرية لأنه كان كل همهم إرضاء حمايتهم السياسيين داخل السلطة دون الاكتراث لا بالإنتاج و لا بمصير المؤسسة بل كان يعملون من أجل تعزيز مكانتهم و سيطرتهم البيروقراطية ، مما ولد ادى لدى العمال الشعور بالهيمنة و الشتات و اللاوجود "حقرة" في ميدان العمل و خارجه ، وقد تعزز ذلك أكثر بغياب هيئة عمالية تحقق رموز هويتهم العمالية و من وجودهم أضحي غير مبرر و غير ملموس داخل المؤسسة "اغتراب و فقدان الهوية" وهذا راجع إلى انسداد قنوات الاتصال و الذي معناه أن آرائهم و اقتراحاتهم و مشاكلهم لا يوجد من ينظر فيها ، إنهم يحسون بغربة شاملة كونهم لا يساهمون في إبداء الرأي و أن ما يقولونه غير مهم ، أكثر من هذا هم مجبرون على تطبيق التعليمات الفوقية دون مناقشة ، مما جعلهم يفقدون قيمة المسؤولية تجاه قيادتهم و تجاه المؤسسة ككل مما يدفعهم للانزواء و توجيه اهتماماتهم إلى المشاكل العائلية و التغيب الفيزيولوجي و المعنوي عن العمل كرد فعل عن تغييبهم المشاركة و اختزالهم إلى " صفر اجتماعي zero social" كل ذلك ساهم في خلق وحدات اجتماعية موازية يهرب إليها العمال كبديل عن المؤسسة يبنون فيها

علاقات تقوم على عناصر الانتماء ، العائلي الجهوي ، المحلي الديني و أكثر من ذلك تتركس من خلالها عقلية البايك اتجاه الملكية العامة وتعزز لديهم سلوك اللامبالاة والعنف .

-إن اتخاذ العمال هذا الموقف ليس معناه أنهم يريدون إحياء عناصر المجتمع التقليدي ، لكن هذه الوحدات الاجتماعية الموازية مجالا لتحقيق الذات والهوية كبديل لإقصائهم الاجتماعي و من هذا خلص اليه الأستاذ "علي كنز" في أن هذه الآليات التي يفرزها العمال ممثلة في سلوكات التمسك بالثقافة التقليدية لا تدل على منحى رفض العصرية و محاربتها بقدرها تعبر عن رد فعل على الاقصاء من مجال العصرية و الحداثة و اختزالهم إلى ذرات مشحونة بطاقة عمل فقط . كما ان هروب العمال خارج المؤسسة و جمع ما تبقى من بقايا التنشئة الاجتماعية التقليدية ليس معناه إعادة المجتمع التقليدي و بعثه من جديد بكل مكوناته ، ولكنه شكل من أشكال النضال من أجل أحقيتهم في العصرية و هذا ما جاء به كلاً من "ماكس فيبر" في مقولته: " أن سر نجاح الرأسمالية لا يكمن في جذور الرأسمالية لكن في روح الرأسمالية " .

-إن غياب العقلنة الاقتصادية بدل على أن القيم الموجودة في المجتمع الجزائري أصبحت غير فعالة ، وليس معناه أيضا أن التمسك بالقيم التقليدية يعيق التطور ، ولكن التمسك بها معناه تحقيق لشكل من أشكال التميز سبب الاقتصاد من منظومة العصرية ، نستخلص من كل هذا أن هم العمال الوحيد هو المطالبة بإدماجهم داخل العالم الصناعي و على حد قول محمد ركون : " أن تجاوز اشكالية اللاهوية في العمل يتطلب إنشائهم نظام اجتماعي جديد لن يتحقق إلا عن طريق بعث مشروع مجتمع يقوم على القدرة على الاختيار و حرية التعبير" .

و من أجل ذلك يضع الباحث هاتين الفرضيتين :- إذا كانت العلاقات الرسمية المهنية هي السيطرة على العلاقات الشخصية القبلية فهذا يؤدي إلى سير سليم للمؤسسة و بالتالي تحققت الهوية العمالية .
- إذا كانت العلاقات القبلية هي الأقوى و السيطرة داخل المؤسسة الصناعية ، إذا هو يعني عدم وجود هوية عمالية .

-وظف الباحث المنهج التفاعلي و المنهج السوسيومتري في دراسته ، ولقد أجريت هذه الدراسة على عينة قدرت بـ 400 مبحوث موزعة على أربعة مؤسسات بشكل مساوي أي 100 مبحوث من كل مؤسسة و هذه المؤسسات هي : مؤسسة سيدار ، مؤسسة أسميدال و مؤسسة الحليب بعنابة و مؤسسة التجارة و البناء الجاهز بالطارف ، أما الأدوات أو التقنيات المعتمدة في البحث فكانت الملاحظة كأدوات أساسية كما استعان بالمقابلة و تحليل مضمون كأداة مساعدة ، كما أعتمد الباحث في تحليل و تناوله الموضوع على نظرية ماكس فيبر كمقاربة سوسيولوجية .

-أهم النتائج المتحصل عليها:- ينتمي الأفراد العينة إلى عروش و قبائل و بالتالي إلى عصبية مختلفة ، بل أن ارتباطهم بهذه العصبية لا يزال قائم و باق في أفعال المبحوثين بالرغم من ولادة العديد منهم في مناطق شبه حضرية أو نزحوا إلى المدينة في مطلع الاستقلال .

- إن ارتباط العمال بعلاقات اجتماعية غير رسمية مع زملائهم في العمل اتضح أنهم غير قادرين على التخلي عنها و بالتالي فهي تلعب دوراً مؤثراً في سلوكهم المهني الذي ينشد الرشادة والموضوعية .

- إن الفكرة القائلة بأن بقايا العلاقات التقليدية في المؤسسة الصناعية توجه سلوك العامل و أفعاله تبين صدقها ، إذ أن هذه البقايا تغطي على السلوك التنظيمي العام .

- إن العصبية الموجودة داخل المؤسسة لا تعرقل السير الطبيعي للمؤسسة فحسب ، حيث تبين أن أفراد العينة لا يسلكون الطرق الرسمية لحل مشاكلهم و تلبية حاجاتهم أين تشكل العصبية المتنفس الاجتماعي و الانفعالي لتلبية الحاجات المؤسساتية و حل المشاكل .

- إتضح أن العامل الجزائري يرتبط بالعصبية أكثر من ارتباطه بالمؤسسة و تنظيماها الرسمية و منه فهو أقل توافقاً مع عمله .

- إن هروب العامل الجزائري إلى المؤسسات السلفية و الاحتماء بعصبية ما رغم تقبله للفعل التحديثي المستورد مع الفعل التكنولوجي ، و عدم مناوئته له مرده إلى أفعال الاقتصاد من مختلف أفعال المشاركة داخل المؤسسة و خارجها .

- إن القواعد الرسمية التي تحدد سير المؤسسة بصفة عقلانية و غير رشيدة و غير فعالية أمام استمرار هيمنة العلاقات اللا رسمية بل هي الموجهة لأفعال الفاعلين داخل المؤسسة و خارجها فأفعال الأفراد تقرؤها إلى حد كبير بقايا العقلية و العادات الفكرية و الانفعالية التي نشأوا عليها للاحتماء بها كرد فعل للإقصاء و تحقيق الذات ، إذا فالعامل الجزائري يعاني من لا هوية عمالية كونه لا يزال يفتقد الى ادنى شروط العقلانية الصناعية التي قامت من أجلها المؤسسة الصناعية و بالتالي الفعل التحديثي ككل .

- إن الصراع بين الأفراد و الجماعات العصبية الذين يصبون إلى الهيمنة و الترفيه غير المبررة اقتصادياً و اجتماعياً أدى إلى تراكم مجموعة من المعايير السلوكية التي يعتنقها الأفراد و الجماعات العصبية ، بسببها لم تتمكن المؤسسة من تحديد أهدافها ، كما أن عدم وضوح هذه الأهداف و الوسائل المحققة لها أفرز بدوره تعارضاً في الأدوار الوظيفية و الاجتماعية لكل الفاعلين داخل المؤسسة و منه من الصعب تحديد هوية عمالية قائمة بذاتها.

-الدراسة الثالثة: وهي ل بوبكر بوخرية بعنوان "اقتراح نموذج مؤسسة صناعية جزائرية عقلانية في التنظيم و انسانية في العلاقات"¹، انطلق الباحث على حد قوله و بالاشتراك مع مؤطره د. خير الله عصار من تتبع كرونولوجي للمؤسسة الجزائرية و ركزوا على حدثين في تاريخ الجزائر المعاصر وهما:-أولا الاستقلال ، 1962 ثم ثانيا اضطرابات أكتوبر 1988 ، و اللذين شهدت فيهما المؤسسات الجزائرية عدة تغيرات جذرية بداية من التسيير الذاتي مباشرة بعد الاستقلال ثم تطبيق النظام الاشتراكي ، ثم تمخض عن الحدث الثاني "اضطرابات أكتوبر" حسب رأي المفكرين اقتصاد السوق و ما أفرزه من مؤسسات مستقلة اقتصادياً تواجه مصيرها بنفسها و في هذه المرحلة بالذات ظهرت مشاكل اشتدت أوتار الاضطرابات الاجتماعية الاقتصادية و حسمها ، فإن الحدث الثاني الدور الكبير في تحقيق لفتة هامة ألا وهي الرؤية للمؤسسة كبناء اجتماعي ، حيث يرى بأنه منذ ذلك الحين و المؤسسة الصناعية الجزائرية تبحث عن نموذج model تتبعه في تسييرها خاصة فيما يخص مضمار علاقتها الانسانية بين ادارتها و العاملين فيها ، ثم تضيف بأن التسيير و العلاقات مع العاملين فيها شكلا دوماً المعضلة الكبرى للمؤسسة الصناعية منذ عام 1962.

-و مع ورشة التصحيح الداخلي للمؤسسة العمومية سنة 1994 ، و بنادرة من وزارة الصناعة ، تم منح المؤسسة العمومية الجزائرية نوع من الاستقلالية خاصة مع التحول من النظام الاقتصادي الموجه إلى النظام اقتصادي الحر ، ثم منحها الحرية في تبني منهجية تسيير و استغلال أنجع لكل الموارد وفقاً لمثل تمليه شروط المنافسة و

¹ - بوبكر بوخرية، اقتراح نموذج مؤسسة صناعية جزائرية عقلانية في التنظيم و انسانية في العلاقات ،رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة باجي مختار، عنابة 1998-1999.

المردودية الاقتصادية ، فبينما كان مفهوم المردودية الاقتصادية يبدو واضحاً و بديهياً و الذي يعني فائض القيمة " الأرباح " أو تعظيم الأرباح و يعني القيمة المضافة إلى المنتج من قبل المؤسسة و تتمثل في الفرق بين قيمة المنتج عند خروجه من المؤسسة و بين قيمته عند دخوله . فقد تبين بأن المردودية الاقتصادية كان مفهوماً في قمة الغموض بسبب تسييس المؤسسة فبدل تحريرها حيث يكمن إنشاء أجهزة التسيير الذاتي في التحايل على الاستثمارات ليجري فيها إنزال المستخدمين القدامى في الادارة الكولونيالية الزراعية و انزال مدعي الوطنية الكسالى في المراكز القيادية ، أما العتاد و التمويل و التسويق فكانت ممركة بين أيدي أجهزة الادارة ، أما في المصانع فكان يجري على عجل و حسب حجم المنشآت و من خلال البلدية أو الوزارة حيث تعين مديرين يقوم دورهم على تلقي الأوامر بالانتظام من مكاتب الادارة ، و القيام في المقابل بترقيتهم "إجراء تعيينات مغرضة في مراكز الكفاءات الشاغرة" و بالذات هذا هو الشيء الذي جعل من مفهوم المردودية الاقتصادية غامض في ظل تغلب الطابع الأيديولوجي "تسييس المؤسسة" بل هي الثروة الحقيقية التي تسمح بممارسة السلطة الاقتصادية و الاجتماعية التي تكمن في ريع النفط والغاز و لا بد من جهاز الدولة الاقتصادي من امتلاك هذا الريع وتوزيعه .

-هذا ما ميز المؤسسة الجزائرية غداة الاستقلال و الذي سرعان ما تم ابطاله و استبداله بنموذج آخر بعد الفشل الذريع مالياً و بشرياً و مادياً ، ويمكن تلخيص معضلة التسيير الاشتراكي للمؤسسات فيما جاء في اللوائح الاقتصادية للمؤتمر الاستثنائي لحزب جبهة التحرير الوطني عام 1980.

- عدم العناية و الاهتمام بمشاكل و مقتضيات المؤسسة مما أدى إلى ارتفاع تكلفة الانتاج الاستعمال و الاستغلال الضعيف لطاقات الانتاج .

- التقصير في تطبيق أسلوب اللامركزية مما ترتب عنه تزايد تطبيق النموذج البيروقراطي في التسيير .

وبعد تقييم آخر بعد ثلاث سنوات ثم تفاقم الكثير من المشاكل اضافة إلى المشاكل الأولى منها الافراط في مركزية القرار المؤسسي و الرؤية المزيفة في تحقيق فائض القيمة "مفهوم المردودية الغامض" و سوء التفاهم و النزاعات المترتبة عن فقدان التشاور أو المكانة المبالغ فيها للوظيفة الاجتماعية للمؤسسة على حساب الوظيفة الانتاجية و غيرها من المشاكل ، ويضيف الباحث و يؤكد بأن الغموض بالنسبة للمردودية الاقتصادية كان حتى على المستوى الرسمي حتى مطلع الثمانينات حيث أدخل مفهوم "استقلالية المؤسسة" لأول مرة حيث كان ميثاق 1976 هو أن المؤسسة الاشتراكية باعتبارها وحدة تابعة للملكية الدولة ، الأمر الذي جعل من الصعب تصور هياكل التسيير الاقتصادي لا تركز على التدخل المباشر للدولة ، وأن المؤسسة الاشتراكية تتضمن مهمة اجتماعية تهدف إلى إكمال المجهود الوطني في مجال التربية و التكوين و الإسهام في حل مشاكل المحيط الاجتماعي و الثقافي للقطاع الانتاجي ، وكان هدفها الأساسي هو ضمان مناصب العمل للأفراد و تقديم خدمات اجتماعية و ثقافية و همشت تماماً الوظيفة الاقتصادية للمؤسسة مما سبب لها عجز مالي و قلة المردودية من جهة و في الجانب الآخر تقلص تدخل الدولة في تغطية ديونها .

-و في ظل هذه الظروف و الجملة من التناقضات لمفهوم المؤسسة في حد ذاتها فمن الجهة النظرية تهافت نحو مفهوم استقلالية المؤسسة لكن من الجهة الواقعية تميزت المؤسسة العمومية في هذه المرحلة بما يلي :

- فقدانها لهويتها بسبب أنها كانت امتداد للإدارة و تتصرف في أغلب الأحيان كما لو كانت ادارة .

- لم تكن المؤسسة الجزائرية يوماً حرة في تنظيم شبكتها للتوزيع ، حيث هذه الأخيرة تفرض عليها ، و يظهر بيع منتوجاتها و بالتالي كمجرد تحويل اداري بدون معيار اقتصادي و بدون علاقة سوق .

- أن المؤسسة ليست حرة على العكس بل أن البنك الذي تتعامل معه هو مراقبها الأول بموجب الرقابة التي فوضها له المركز.
- تتميز المؤسسة بفقدان المبادرة كما أنها لا تتحكم إلا قليلا في الثروات البشرية حيث يعتبر هذا التسيير منتزع منها.
- ولقد استهدف مخطط إعادة الهيكلة أو الاصلاح الاقتصادي الرجوع إلى مفهوم المردودية الحقيقي و بمعناه البسيط " فائض القيمة " و بعيدا عن الايديولوجية الدوغمائية اللاتين كانتا مهممتين في هذه المرحلة الاشتراكية من خلال إعادة إحياء هوية وشخصية المؤسسة العمومية بما فيها البنوك .
- إعادة تأهيل الاستراتيجية الخاصة للمؤسسة و تشجيع التكفل بمستقبلها ، و إعادة التعبير عن طموحاتها و تنظيم علاقاتها مع المركز.
- إعادة إخلال روح المؤسسة وروح المقاومة و امتحان الممارسة العادية لخطر التسيير
- ويضيف الباحث بأنه اذا كان التطرق الى مفهوم المردودية المالية في ميثاق 1976 يكتنفه الغموض و يركز على الدور الاجتماعي في المقام الأول ، فإن ميثاق 1986 يولى أهمية قصوى لمفهوم المردودية و يبرزها بوضوح إلى جانب الإشارة الواضحة لمفهوم استقلالية المؤسسة الاقتصادية من حيث الادارة و التسيير ، خلاف الوضع في المرحلة السابقة ، حيث كانت المؤسسة الاقتصادية ملكاً للدولة وتنوب عنها الحكومة و هذا كله لسبب أول وهو عجز الدولة و إرهاب الخزينة العامة التي لم تعد بإمكانها تغطية هذا العجز ، أما السبب الثاني فهو تفاقم المشاكل المالية لكثير من المؤسسات.
- وباختصار فإن المؤسسة الجزائرية أصابها خللاً " بنيويا ووظيفيا " بل شلها عن القيام بوظائفها التي أنشئت من أجلها ، فقد أثبتت دراسي قام بها المركز الوطني لدراسة و تحليل التخطيط " CE.N.E.A.P " أن انتاجية العمل الصناعي في القطاع العمومي زادت بنقطة واحدة خلال الفترة الممتدة ما بين 1967-1982 في حين أن انتاجية رأس المال نقصت بنقطتين اثنتين في نفس الفترة ، معنى ذلك ناتجاً سلبياً يقدر بنقص نقطة إذ هو عجز واضح لم تستطع المؤسسة الاقتصادية تغطيته في ظل غياب التحكم أو التسيير العقلاني في الموارد المادية والمالية ، و هذا كله بسبب امتلاك و تحكم كلي من قبل الدولة لهذه المؤسسات ثم تسييرها وفق منظورها المركزي ، و الذي كان موجه نحو ثلاث أهداف ، استخدام أموال البترول في بناء المؤسسات المحتفلة ، و توفير مناصب شغل ، و زيادة القدرة الشرائية للأفراد على حساب المردودية الاقتصادية لهذه المؤسسات و منها يقول الباحث بأن ثمة عقلانية دينية و عقلانية ايدولوجية و وعقلانية طنية و عقلانية و لم تتحلّى المؤسسة الجزائرية يوما بالعقلانية الاقتصادية التي تعتمد على رؤوس الأموال و الآلات و الموارد ، والذي كان هدفها الأساسي هو تحقيق الأرباح أي القيام بالوظيفة الاقتصادية و بذلك تتمكن من تغطية متطلبات العلمية الانتاجية و المتمثلة في دفع أجور العمال و تكاليف مواد الانتاج الأخرى .
- و علىية فالعقلانية في التسيير المؤسسة الاقتصادية الآن تتطلب تحقيق الربح بما يضمن للمؤسسة امكانية الحياة في جو المنافسة الاقتصادية أو على الأقل تحقيق التوازن بين حجم المدخلات و حجم المخرجات فهذا المفهوم البسط كان مغيب تماماً و المشكل الرئيسي الذي كانت تتخبط فيه المؤسسة الجزائرية .
- ثم يعود الباحث ليعطي مؤشرات احصائية حول الأوضاع التي كانت تعيشها المؤسسة الجزائرية خاصة مع حلول السبعينات نهاية الحرب الباردة و مع بداية انتهاز اقتصاد السوق و عادة السلطات المركزية للمؤسسة ،

حيث فمن أصل 1241 مؤسسة عمومية " صغيرة و متوسطة" هناك 411 مؤسسة عمومية ليست بحاجة إلى أي مساعدة من الدولة بحيث تحصلت 230 منها على قرار الاستقلالية و الفئة الثانية: وتخص 150 مؤسسة تتمتع برأسمال إيجابي ولكنها تعاني من ديون بنكية تقدر بحوالي 12.5 مليار دج.

-الفئة الثالثة : وهي تعني 400 مؤسسة لديها ديون لكنها تمتلك رأسمالا ثابتاً ايجابياً ، أما مشكلتها هي عدم توفرها على سيولة نقدية لنشاطها العادي .

-الفئة الرابعة : فهي تتعلق بـ 280 مؤسسة تخضع لإجراءات الحل لعدم توفرها على الحد الأدنى لشروط الانعاش ، كما أن عمال هذه المؤسسات أصبح لديهم القناعة باستحالة استمرارها و يطالبون بالتعويضات فقط .

و في الأخير فإن هذه المحصلة الاحصائية تشير إلى المعضلة الاقتصادية للمؤسسة الجزائرية التي أرهقت خزينة الدولة فبدلاً من أن تكون بسبب للنمو و التنمية كانت سبب التخلف و التقهقر ، في ظل غياب العقلنة الاقتصادية التي حلت محلها العقلنة الايدلوجية حسبه.

و من هنا أراد الباحث في نهاية الدراسة التوصل إلى الإجابة عن الأسئلة التالية :

- ما هي خصائص النموذج الذي اتبعته المؤسسة الجزائرية في تطورها منذ الاستقلال.؟.
- ما هي خصائص النموذج الذي يتبع الآن في مضمار تطوير المؤسسة الصناعية في الجزائر.؟.
- بما أن التسيير العقلاني والعلاقات الانسانية هما المتغيرات الاساسيان ، فماذا تعني بذلك على مستوى الممارسة كما يكشفه البحث ميدانيا ، ونظريا على مستوى النظرية.؟.

-المنهج المتبع هو المنهج الاستقرائي الذي يتعامل مع واقع البيانات الميدانية ، حيث حاول الباحث معايشة الواقع و القيام بملاحظات مباشرة على مجتمع البحث "مجتمع الدراسة" شركة أسميالأما التقنية المعتمدة في هذا البحث فهي الاستثمار.

-أهم النتائج المتحصل عليها:- إن التسيير المطبق على المؤسسة الاقتصادية الجزائرية يتميز بالرداءة ، و قد انعكس ذلك على مستوى الفعالية خاصة فيما يتعلق بالربح ، بحيث انعكست سياسة التسيير هذه على الجانب المالي بالخسائر المتكررة منذ الستينات حتى الآن .

- إن المعدات و الأجهزة التكنولوجية التي تتمتع بها المؤسسة الاقتصادية العمومية كافية نسبياً إذا ما أحسن استغلالها من تحقيق نتائج إيجابية ، وهذا ما لم تحققه نماذج التسيير المتتالية ، الأمر الذي يبرز دور الادارة في النتائج السلبية المحققة حتى الآن .

- يظهر من النتائج المخلص عليها أن هناك ضرورة ماسة لإعادة وضع نمط تنظيمي و تسييري وعقلاني آخر ، يأخذ بالحسبان نقائص النماذج التسييرية المتعاقبة التي طبقت على مستوى سيرورة العمل الانتاجي بالمؤسسة منذ الاستقلال و يركز التصور الجديد على فكرة أن تكون المؤسسة الاقتصادية قادرة على أن تكفي نفسها بنفسها دون مساندة من الدولة .

- يلاحظ في النماذج السابقة تغيب دور العامل بصفة فاعلاً اجتماعياً مهماً ، كما أنه يحمل قيم وله كرامة وله "نيف" و قد غذي ذلك التوتر العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسات الصناعية.

- ان الملاحظة السابقة تبرز ضرورة دمج العامل المنتج وذلك من خلال اعطاء مفهوم جديد لموضوع العلاقات الانسانية في المؤسسة الاقتصادية بما يمكن العامل من تحقيق ذاته داخل بيئة العمل الصناعي.

- أن الظروف الاقتصادية المالية و السياسية للجزائر و العالم اليوم ، تفرض التعامل مع حقائق و معطيات الوقائع الاقتصادية بعقلانية جديدة تركز الدور الاقتصادي و المالي للمؤسسة الاقتصادية (الانتاجية) الجزائرية دون إهمال للعلاقات الانسانية التي تعطي الاعتبار للعامل بصفته شريكاً فعالاً في سيرورة العملية الانتاجية .

- يبدو أن هناك استعداداً قوياً من قبل الطبقة العاملة الجزائرية للاستجابة لمتطلبات ومفهوم تسيير المؤسسة عقلانياً بما يسمح لهذه الأخيرة من تحقيق الربح.

وفي الأخير يلاحظ الباحث ان هناك استعداداً عند العمال للمشاركة في تسيير المؤسسة وفقاً لامكانياتهم و اختصاصاتهم لبلوغ المؤسسة هدفها الأساسي والمتمثل في الربح و الذي يعني استمراريته في ممارسة أعمالهم بالمؤسسة .

-الدراسة الرابعة:وهي ل سفاصن سعيدة بعنوان أثر القيم الثقافية على التسيير العقلاني في المؤسسة الصناعية¹، ترى الباحثة بان الضغوط الداخلية و الخارجية ازدادت أكثر فأكثر بسبب السياسة التنموية المتعثرة المنتهجة منذ الاستقلال ، فالضغوط الداخلية تتمثل في إفلاس المؤسسات الذي بقي مستمر بالرغم من كل الاصلاحات "اعادة الهيكلة ، استقلالية المؤسسات ، التطهير المالي..." و التي تنتج عنها ارتفاع نسبة البطالة خاصة بعد حل المؤسسات العمومية و تسريح العمال أما الخارجية تتمثل في التحولات الاجتماعية و التكتلات الاقتصادية التي فرضتها العولمة و الذي أدى إلى انتهاء سياسة اقتصاد السوق و الذي يفرض إعادة الاعتبار و الاهتمام بالقطاع الخاص الذي كان مهمشاً في الخطط التنموية في السنوات السبعينات و الثمانينات ، و ذلك خوفاً من أن يصبح القطاع الخاص منافساً كبيراً للدولة و معارضا ليبرالياً من شأنه أن يهدد الخط الايديولوجي التي تبنته الدولة في ذلك الوقت و المتمثل في الخط الاشتراكي ، و بسبب هذه الدوافع الداخلية و الخارجية حتم على السياسة التنموية الجزائرية أن تغير نهجها و الولوج في مرحلة السوق الحر و الذي كان مؤمول منه الخروج من هذه المشاكل الاقتصادية و الاجتماعية التي تتخبط فيها البلاد و منه طرحت هذه الأسئلة :- هل الانتقال من القطاع العام إلى القطاع الخاص هو الذي سيحل المشكل ، بمعنى هل المشكل يكمن في الطبيعة القانونية للملكية أي العام والخاص؟- وهل العقلانية في التسيير مرتبطة دائماً بالقطاع الخاص ؟.

- و هل الظواهر السلبية من استعمال الرشوة و الاعتماد على العلاقات غير الرسمية و تضييع الوقت هي مميزات خاصة بالقطاع العام دون القطاع الخاص ؟.

- أم أن المشكل يكمن في عجز النظام الثقافي على انتاج ثقافة تنظيمية تسيروها وفقها مؤسساتها الاقتصادية هذه الثقافة التي تعمل على تكييف واقع المجتمع والواقع الذي يفرضه التصنيع؟.

-الفرضيات العامة :-لا يقترن التسيير العقلاني للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية بالطبيعة القانونية للملكية أي العام إلى الخاص و إنما هناك عوامل أخرى تؤثر إيجاباً أو سلباً عليها تتمثل في العوامل الثقافية .

-الفرضيات الجزئية:- إن مفهوم العامل للعمل والوقت الذي اكتسبه من خلال تجربته في المؤسسة العمومية صعب من تكييفه مع التسيير العقلاني داخل المؤسسة الخاصة .

¹-سفاصن سعيدة، أثر القيم الثقافية على التسيير العقلاني في المؤسسة الصناعية ،دراسة حالة لمؤسسة خاصة للألبسة الجاهزة بالقصر، رسالة ماجستير غير منشورة ،جامعة الجزائر-2-2002.

- عدم احترام مقاييس التسيير العقلاني داخل المؤسسة الخاصة نتيجة العقلية القبلية و التسلطية لدى أرباب العمل أثر سلباً على تحقيق التسيير العقلاني فيها ، استعملت الباحثة المنهج التاريخي من أجل تتبع تاريخ المؤسسة الجزائرية منذ الاستقلال ، كما استعملت منهج دراسة حالة أما التقنيات المستعملة فهي الاستمارة بالمقابلة .أما العينة فكانت قصدية واشتملت على 60 مبحوث .

-أهم النتائج المتحصل عليها:- أن العامل في الجزائر قد اكتسب نوع من ثقافة التنظيمية من المؤسسات العمومية بل هي إنتاج ثقافة مجتمع أعطى للفرد من خلال تنشئة الاجتماعية معاني سلبية لبعض القيم مثل قيمة العمل وقيمة الوقت ، فإذا كان مفهوم العمل في البلدان المتقدمة يحتل مركز اهتمام الفرد حيث يشبع من خلاله حاجاته البيولوجية و النفسية و الاجتماعية ، فإن مفهومه في المجتمعات الافريقية تكمن في جوانبه المادية فقط وهذا لا ينعكس سلباً على الأداء فقط وإنما يكون عائقاً للتطور ، ذلك لأن الفرد لا يفكر في العمل المبدع بقدر ما يفكر في الجوانب المادية التي تعود عليه ، ففي دراسة للأستاذ سويدي أجراها على مجتمع تمنراست خلص إلى أن الناس لا يشغلون إلا بقدر ما يكفي قوتهم لفترة زمنية محددة ، فعندما يحتاجون إلى أموال يذهبون إلى محطات التنقيب على المعادن يشتغلون فيها لمدة شهر أو شهرين ثم يعودون إلى بلدهم يقضون معظم أوقاتهم متكئين على الجدران حتى تنتهي النقود ثم يذهبون مرة أخرى للبحث عن عمل جديد .

فقيمة العمل أفرغت من محتواها الاجتماعي في المجتمع وكذا معناها بالنسبة للأفراد ، فالعامل ما زال متأثر بنظرة المجتمع للعامل البسيط ، فرفضه الخروج بلباس العمل خارج المؤسسة يؤكد على أن العامل لا يعترف بشخصيته العمالية .

-كما أن المسؤولين غير مؤهلين ولا يحملون الصفات الايجابية في بعد النظر و حسن الادارة إلى جانب الصفات الاندفاعية في حب السيطرة و التملك و المنافسة و الابداع في التنظيم وحتى التسويق و الانتاج ، كل هذه الصفات هي غائبة عند رجال الأعمال و المقاولين الجزائريين ، ولهذا نرى أن الاستثمارات الخاصة تشهد تغييراً محدوداً سواء من حيث الحجم أو النمط و المجالات المختارة التي تتركز على مجالات لا تحتل المخاطرة و مكسبها اكيد وسريع. كما أنها تمتاز بالتسيير اللاعقلاني ، و يظهر ذلك جلياً في بقاء أساليب التوظيف التي تعتمد أساساً على الوساطة رغم أن شرط الكفاءة مطلوب لكنه أمر غير معمول به و قد سبب للمؤسسة خسارة كبيرة تتمثل في كساد السلعة لغياب المستهلك إزاء عيوب هذا المنتج ،بالإضافة إلى المسؤولين لو يحاولوا تلطيف الجو داخل المؤسسة بحيث تكون ذهنية العامل مطمئنة و تولد لديه الاحساس بالانتماء ، بل على العكس كانوا يتميزون بالنمط السلطوي و هذه الذهنية الاستبدادية هي امتداد حتى ما قبل الاستعمال ما بين صاحب الارض و الخماس و شعار " أنا صاحب الأرض فأنا صاحب القرار".

-بالإضافة إلى كل هذه السلبيات هناك غياب تخطيط لمستقبل المهني للقوة العاملة مثل التكوين و الترقية ، صعوبة التنظيم و ممارسة الحق النقابي . و بناء على ما تقدم فإنه يصعب الحديث عن الثقافة في المؤسسة في ظل غياب نظام ثقافي.

-الدراسة الخامسة: قام بها الباحث بن عيسى محمد المهدي بعنوان "ثقافة المؤسسة"¹، انطلق الباحث في هذه الدراسة من نتيجة قد خلص لها في دراسة ميدانية سابقة، و كانت هذه الخلاصة تنص على ان المؤسسة الاقتصادية في الجزائر تعاني من غياب العقلنة الراشدة التي يقتضيها هذا النوع من التنظيمات الاجتماعية ذات

¹ - بن عيسى محمد المهدي ،ثقافة المؤسسة، دراسة ميدانية للمؤسسة الاقتصادية في الجزائر، حالة بابي غاز ،رسالة دكتوراه غير منشورة ،جامعة الجزائر،2005.

الأهداف الاقتصادية و التنموية، ووجد أن العقلنة السائدة فيها هي وليدة منطق العلاقات الاجتماعية المشكلة بداخلها، و أن هذه العلاقات تحكمها ممارسات الزبونية و السلطانية، و في هذه الدراسة أراد الباحث أن يبحث الموجّهات و الأطر المرجعية للفعل الاجتماعي حتى يفهم طبيعة و مضمون النسق الثقافي و القيمي الذي يلعب الدور و المحدد و الموجه لسلوكات و الأفعال و التفاعلات الاجتماعية التي تتم داخل هذه المؤسسة.

-فالفكرة الأولى التي حركت رغبة الباحث في هذه الدراسة هي لماذا لم تحقق المؤسسة الصناعية في الجزائر التنمية و التقدم المرجوة منها رغم كل المجهودات المبذولة، فلا سياسة نقل التكنولوجيا المتطورة، و لا سياسة إعادة الهيكلة التنظيمية و المالية و لا سياسة التطهير المالي، و لا حتى سياسة التغير المؤسساتي و القانوني المتمثل في الخصخصة و الشراكة أعطت النتائج المرجوة منها، لماذا هذا الإخفاق المتواصل و المستمر رغم كل هذه الإصلاحات المتنوعة، مما جعل الباحث يعتقد بأنه ليست هذه هي الأسباب الرئيسية في هذه الأزمة، و ليست هي أماكن الداء حتى يأتي منها الشفاء، فإذا كان هناك من يرى أسباب هذا الإخفاق يرجع إلى البيئة الاجتماعية للمجتمع الجزائري و طبيعته، مثل دراسة بقرة كمال أو الدراسة التي قام بها علي كنز، و منهم من يرجعها إلى النظام الرأسمالي في حد ذاته و تبعيته، كما هو موضح في دراسة قام بها سمير أمين، أما هشام الشرايبي فيرى أن الأزمة تكمن في البيئة الاجتماعية للمجتمع العربي كون أنها بيئة اجتماعية هجينة لا تتحمل صفات الأصالة المنتجة للحضارة الغربية، هذه الحضارة الهجينة عندما تتلاقح مع هذه الأخيرة يتولد عنها ثقافة متناقضة عاجزة وقاصرة، لماذا لأن هذه الأخيرة بنية شاملة تعبر عن كيان اجتماعي بكل أبعاده الاقتصادية والاجتماعية والنفسية، وهناك أيضا من يرد هذه الأزمة في سوء الاختيار والعجز والقصور بين أسلوب التنمية المناسبة، أي العجز في الربط بين الهدف والوسيلة المناسبة، أي غياب العقلنة على مستوى الخيارات الكبرى للمجتمع، وهذا ما أثبتته دراسة كلا من clasman. kremer. Dominique حول الطبقة التكنوقراطية في الجزائر، إلا أن هذا التصور الشامل لم يقنع الباحث لأن الشواهد الميدانية، ويقصد هنا دراسته الأولى والبحوث الاستطلاعية التي قام بها، تبين بوضوح أن أزمة المؤسسة الاقتصادية أصبحت مرتبطة بطبيعة وشكل بنائها الداخلي، وطبيعة الممارسات التي تتم فيها، بدليل التفاوت الملحوظ بين مختلف المؤسسات من حيث تجاوز الأزمات وتحقيق الأهداف.

-وبدأ الباحث ينظر بنظرة ثاقبة ودقيقة للمؤسسة (مكرو) على أنها كيان بشري له خصوصياته السوسولوجية والثقافية التي تتحكم في العلاقات والممارسات التي تتم بداخلها وتحدد كذلك طبيعة العقلنة او العقلنات الجزئية فيها و من هذا المنطلق اتجه الباحث إلى أن الخصوصية السوسولوجية للكيان البشري المكون للمؤسسة وما ينتج عنه من قيم ومعايير ثقافية والتي هي ليست عوامل تابعة ومنفعلة بالقواعد التنظيمية الرسمية والمؤسساتية، بل أن هذا الكيان البشري يتم بالاستقلالية والفاعلية النسبية، ثم خرج الباحث بسؤال محوري شامل هو: ماهي طبيعة الأطر والنماذج الثقافية المتبناة من طرف مختلف الفاعلين الاجتماعيين المتواجدين داخل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتلعب دور الموجه لسلوكاتهم أو أفعالهم وتحدد مواقفهم المختلفة؟.

-أما الأسئلة الفرعية فهي: هل هذه السلوكات الأفعال الاجتماعية التي تتحكم فيها الأطر المرجعية والنماذج الثقافية متطابقة ومتماشية مع مقتضيات العقلنة الاقتصادية التي تتطلبها هذه الأنواع من التنظيمات الاقتصادية المنتجة للتقدم والتنمية؟.

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 سواء كانوا أفراداً أم مجموعات؟ هل هو صراع، نزاع، تكامل؟ ومن أجل تحقيق أي غاية؟.

-أهم النتائج المتوصل إليها هي: - إن غياب مفهوم العمل كإطار مرجعي يوجه السلوكات والأفعال كقيمة ثقافية حضرية أو وظيفية أدى بهذه الأفعال الاجتماعية الجماعية أن تكون مؤطرة وموجهة بإستراتيجيات الذاتية والخاصة بأصحابها والذي يساعد على ذلك الأسس التي يقوم عليها التنظيم في مؤسسة كونها غير قادرة على ضمان إعادة إنتاج للسلوكيات والأفعال الإنتاجية وفق مقتضيات الأهداف الاقتصادية للمؤسسة.

-إن هذه الفئة القيادية تعتقد إن دورها الإشرافي يمثل في المتابعة الدقيقة لمدى تطبيق العمال للقوانين الداخلية في حين إن متابعة العامل على أدائه لدوره الإنتاجي لم يكن من اهتمامها

-إن أعضاء الفئة القيادية يرون بأن قراراتهم التسييرية يوجهها ويحكمها في نهاية المطاف العمل على تطبيق واحترام القوانين الإدارية للمؤسسة.

-إن هذه الفئة ترى كذلك أن المعايير 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 لهم.

-إن نظرة هؤلاء القادة للعوامل التي تعيق المؤسسة على تحقيق النجاحات هو نقص التضامن والتماسك بين العمال حيث إن فئة القيادية أصابت في تشخيص المشكلة على إنها مرتبطة بالبناء الاجتماعي لكنها أخطأت في الوسيلة باعتمادها على القواعد القانونية والإجراءات التنظيمية المستمدة من خبراتها المهنية الذاتية هذا ما جعلها تعيد إنتاج لنفس الحلول السابقة.

-أما فيما يخص العوامل التي تشكل على أساسها مجموعات الانتماء في المؤسسة رأينا بأن هذه العوامل متعددة وهو الشيء الذي يؤدي إلى تعدد الكيانات الاجتماعية داخل المؤسسة لكن هذه الانتماءات غير مستقرة وثابتة، بل تتميز بالمرونة وعدم الاستقرار مما ترك مجال لكل عضو إن ينتقل من مجموعة الى أخرى حسب إستراتيجية ومصلحة فردية.

-أما فيما يتعلق بطبيعة التفاعلات التي تحكم العلاقات الاجتماعية رأينا إن هذه العلاقات الاجتماعية سواء الأفقية أو العمودية ما هي إلا حالة من التآلف والتآنس التي تشتد وتضعف حسب الانتماءات الظرفية وليست علاقات تضامن من أجل تحقيق الهدف الاقتصادي الذي هم موجودون من أجله في المؤسسة.

-أما التوجهات المطلوبة لدى العمال هو فقط على مستوى وضعهم المهني ، ولم ترقى الى ان تتحول الى فكرة فاعلة محركة للسلوكيات المطروحة والأفعال الجماعية من أجل التغيير، أي فرص التغيير من أجل فرض تصور أو عقلنه جديدة غير مطروحة في الوقت الراهن في ظل النموذج الثقافي السائد حالياً في المؤسسة وهذا ما يتطابق مع مضمون الوظيفة.

-الدراسة السادسة: وهي ل رتيبي الفضيل و هي رسالة دكتوراه في هذه المرة و تحمل عنوان التنشئة الاجتماعية و إشكالية العقلانية داخل المنظمة داخل المنظمة الصناعية¹، يرى الباحث أن أول مشكلة

¹ -رتيبي الفضيل ، التنشئة الاجتماعية و إشكالية العقلانية داخل المنظمة داخل المنظمة الصناعية"، دراسة ميدانية بمجمع صيدال المدية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة الجزائر-2، 2005.

واجهت المؤسسة الجزائرية هي مشكلة الثقافة التقليدية التي لا تتماشى مع العقلانية و التسيير العلمي ، بحيث أن اليد العاملة جاءت من بيئة و أسر ذات ثقافة محلية بسيطة و تتجسد في جلها لبعض القيم والعادات الريفية إلى اماكن العمل و بذلك أصبحت تبني العلاقات الاجتماعية في المصنع على أساس قرابي عشائري جهوي النابعة من عمق الثقافة القبلية و التي كانت هي المرجعية بالنسبة لسلوك العمال . فمثلاً سبب العلاقات القبلية يكون بوضع غير الفنيين في المناصب الفنية ، بل واستبعاد الفنيين الحقيقيين لعدم وجود سند قبلي لهم ، بالإضافة إلى المحسوبية و الجهوية ، فلقد لوحظ أن اليد العاملة تميل إلى التقرب من أبناء مجتمعها المحلي أو عرشها و التكتل في تنظيمات غير رسمية لحماية نفسها و تحقيق هدفها حتى إن كان على حساب القوانين الرسمية .

-و هذه القيم الموجودة في التنظيمات الصناعية كانت وليدة لأساليب التنشئة التي تميزت بها الدول النامية التي تعمل على تزييف الواقع و تشويه الوعي ، و قتل الروح النقدية ، و حصار العقل فتمنعه من أن يكون مبدعاً و الفكر أن يكون ناقداً ، فالطاعة هي القيمة العليا التي تأخذ الطابع القدسي لا يقبل الجدل و لا يسمح بالاختلاف . بل كانت تعمل التنشئة الأسرية على فرض فكرة الولاء و لعشيرتها دون غيرها فمن أسلوب تنشئة تقليدي يعمل على تأكيد ثقافة الجماعة و قيمها ، ويعمل على تثبيت صورة المجتمع المحلي فهي أسلوب المجتمع الصناعي ، فالجود و الشهامة و الحشمة و التعاون و التضامن و غيرها من القيم تصبح لا معنى لها في مجال التنظيم العقلاني و العمل الصناعي ، في حين نجدها تكرر الوساطة و المحسوبية و المحاباة بدافع دموي قرابي أو ثقافي أو اجتماعي .

-إن هذه الدول النامية والتي انتشرت فيها الأمية والنزوح الريفي نحو المدن و التحول من الأعمال الفلاحية إلى الأعمال الصناعية ، كل ذلك أدى إلى ظهور بعض القيم و العادات داخل المصنع منها : الولاء للقبيلة و الميل والكسل و إهمال الوقت ، وعدم التعود على العمل تحت إشراف مسؤول و الانصياع لأوامره ، و هذا ما يبين لنا مدى تدخل التنشئة في غرس هذه السلوكات و التصرفات لدى الأفراد .

-و يساؤل الباحث في ظل غياب العقلنة في المؤسسات الجزائرية و حرى أفرادها وراء تحقيق أكبر قدر من المصالح الشخصية و القبلية ، كالتفكير الدائم في الامتيازات و الترقية ، أو تدعيم المنصب بتوظيف أقارب و معارف يرى قيم مصالح تزيد في سلطته و بقاءه في المؤسسة طول المدة و من هنا لم يكن الولاء و الانتماء يوماً للمؤسسة مما أعاد المشروع الصناعي الحديث المؤسسة الصناعية الجزائرية الذي كان يتطلب نوع من الاستقلالية عن الجماعة و العائلة و منه يطرح الباحث هذه التساؤلات :- هل التنشئة في الأسرة الجزائرية تعمل على غرس فكرة الولاء اتجاه المؤسسة الحديثة؟ أم تنمي فيهم الشعور بالمسؤولية و الولاء اتجاه العائلة و أفرادها؟.

- 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 مع متطلبات التنظيم العلمي و بالتالي لا تعيق المشروع الصناعي الحديث؟.

- هل يمكن اعتبار عدم التمسك بالتسيير العلمي داخل التنظيم الصناعي يعود في الأساس إلى إتكالية العامل و هروبه من المسؤولية؟.

- هل يمكن اعتبار أن الثقافة الاجتماعية الخاصة داخل التنظيم تعد من العوامل على إنتهاج سلوكيات غير عقلانية من طرف بعض العمال داخل التنظيم الصناعي.؟.
- و للإجابة على هذه التساؤلات صيغت الفرضيات التالية:- تعمل التنشئة الأسرية على تنمية الشعور تجاه العائلة وأفرادها أكثر من غرسها لفكرة الولاء نحو المؤسسة الحديثة .
- تعمل المدرسة كمؤسسة تنشئة على إنتاج ذهنية لا تتماشى والمؤسسة الحديثة .
- القيم العمالية داخل التنظيم الصناعي لا تتماشى مع متطلبات التنظيم العلمي و بالتالي تعيق المشروع الصناعي الحديث .
- عدم التمسك بالتسيير العلمي داخل التنظيم يعود في الأساس إلى اتكالية العامل و هروبه من المسؤولية .
- الثقافة الاجتماعية الخاصة بالعمل داخل التنظيم تعد من العوامل المساعدة على إنتهاج سلوكيات غير عقلانية من طرف بعض العمال داخل التنظيم الصناعي .
- المنهج المتبع هو المنهج التحليلي ، أما التقنية الأساسية فهي الاستمارة حيث تم توزيعها على 250 عامل و إستعمل الباحث أيضا المقابلة ، أما العينة التي تلجأ إليها الباحث فهي العينة العشوائية التطبيقية .
- المقاربة النظرية : اعتمد الباحث على نظرية التنشئة الاجتماعية ذات البعد الثقافي للسلوك التنظيمي والتي تحمل فكرة التدخل الانساني لإحداث تأثير أو اضافة شيء أو أشياء ، لجوانب الحياة الطبيعية والاجتماعية ، و الفرد يكتسب ثقافة مجتمعه من خلال عملية التنشئة الاجتماعية و مؤسساتها المختلفة التي تتولى عملية نقل الانجازات الثقافية للأجيال الثقافية .
- كما أنه اعتمد كذلك على النظرية التفاعلية الرمزية التي ركزت على العلاقة بين الأفراد خاصة العمال والقادة ، كما يقول ميشال كروزيه crozien حاولت أن تبين بأن هناك علاقة ثلاثية بين الرضا الفردي والانتاجية وأسلوب القيادة المتسامح والذي يحقق للعمال والأفراد الرضا النفسي ، وهذا يحسن من إنتاجيتهم فالعقلنة تقتصر إذا على تحسين علاقات القيادة والاتصال بين أفراد التنظيم .
- أهم النتائج المتحصل عليها:- أظهرت نتائج الدراسة بأن التنشئة الأسرية الجزائرية تنمي الشعور الولاء اتجاه العائلة وأفرادها أكثر من غرسها لفكرة الولاء للمؤسسة الحديثة التي تتطلب تنظيماً عقلانياً .
- كما أظهرت النتائج أن المدرسة الجزائرية تنتج الذهنيات لا تتماشى والمؤسسة الحديثة ، فمربها إبتعدوا عن صناعة الأفكار و القيم المتعلقة بالحدثة و الموضوعية ، بل جسدت قيما لا تتماهى و المؤسسة الحديثة مثل التكاسل ، اللامبالاة ، إهدار الوقت .
- أن العامل وما يحمله من منظومة قيمية و مفهوماته عن العمل و التضحية من أجل جهات أخرى غير المؤسسة ، و العمل على الحصول على أكبر الامتيازات من تثبيت المنصب و الترقية على حساب الآخرين و التشكيل في المنظمات غير الرسمية ذات الطابع الجهوي العائلي القرابي ، كل هذا يوحي بأن العامل ما كان يوماً يعمل للمؤسسة بل همه الوحيد هو المنصب و الراتب الشهري .
- أن عدم التمسك بالتسيير العلمي داخل التنظيم يعود في الأساس إلى اتكالية العامل و هروبه من المسؤولية و العجز و الاتكالية و هي اشارات تعطي دلالة واضحة على عدم التمسك بالتسيير العلمي الموضوعي .

- أن الثقافة الاجتماعية الخاصة بالعمل داخل التنظيم ، تعد من العوامل المساعدة على إتهاج سلوكيات غير عقلانية من طرف بعض العمال داخل التنظيم الصناعي ، بل سيطرة هاته الثقافة و البيئة على المؤسسة التي أصبحت هي المرجعية بالنسبة لهم ووفقها ينتجون سلوكياتهم .

-الدراسة السابعة: وهي ل بوقرة كمال تحمل عنوان "المسالة الثقافية و علاقتها بالمشكلات التنظيمية في المؤسسات الجزائرية"¹، ينطلق الباحث من تصور يرمي إلى أن الإخفاقات المؤسساتية و إفلاسها راجع إلى الاختلاف الواضح و التناقض التام بين المستوى الثقافي و العلمي التي تم استيراد المصانع التي لم تلاءم مع المستوى الثقافي الجزائري حيث يقول "لأنها من إنتاج نموذج ثقافي معين هو الذي افرز أسلوبا في إدارة الأفراد و الجماعات، و مهما كانت حياته فهو من إنتاج وعي ثقافي معين و من وسط اجتماعي خاص هو الذي يملئ هذه الأساليب و هذه الطرق في التسيير، و حتى أشكال تصميم الآلات فأنها صممت لتتلاءم مع وسط فيزيقي لاجتماعي معين مختلف عن الوسط الاجتماعي الجزائري.

-فهو يرى إن الواقع الاجتماعي و الثقافي لهذه المجتمعات "الجزائر و غيرها من دول العالم الثالث" يختلف جزئيا عن الوسط الذي أنتجت فيه، و هو غير مؤهل لا ثقافيا و لا اجتماعيا و لا اقتصاديا، ولا حتى مهنيا لاستقبال مثل هذه الطرق في العمل و الإدارة"نقل هذه التكنولوجيا و طرق التسيير" ، إذا المشكلة ليست في عدم قدرة هذه المجتمعات لامتلاك مثل هذه التكنولوجيا العالية لوسائل الإنتاج، بل المشكلة تكمن في عدم امتلاكها لثقافة عقلانية راشدة تواكب به التطور الموجود في المجتمعات المتقدمة.

-حيث يرى الباحث و على ارض الواقع بأنه قد اعتاد المسكرون المهتمون بالمجال التنظيمي و المؤسسة الاعتماد على المستورد من التقنيات و المعارف الغربية و الشرقية دون إعطاء ادني اهتمام لواقع الأفراد في التنظيمات و مشاكلهم، و خاصة ما تعلق منها بالثقافة و القيم و المعايير وهو ما ساهم في تكاثر المشاكل و تراكمها ، و الثقافة هنا هي العلاقة التي تحدد السلوك الاجتماعي لدى الأفراد بأسلوب الحياة في المجتمع ، كما تحدد أسلوب الحياة بسلوك الفرد ، إذ إن للقيم الثقافية دورا كبيرا في ضبط و تحديد سلوكيات الأفراد في مختلف المواطن المهنية و الاجتماعية

و. حاول الباحث أن يجيب عن السؤال التالي :ما موقع المسالة الثقافية من المشكلات التنظيمية التي تعرفها المؤسسة الجزائرية؟ و تفرع منها خمسة أسئلة و لقد حاول فيها الربط بين المشكلات التنظيمية بالمظاهر الثقافية للعمال أين وضع الفرضيات التالية تحت المجهر.

-أهم النتائج المتحصل عليها:ربط المبحوثين سبب هذا التغيب و التأخر إلى عدم الانضباط في حياتهم بصفة عامة بنسبة 52 و إلى عدم الاقتناع بالقوانين التي تنظم العمل بنسبة 44 ، و إلى عدم الشعور بأهمية العمل الذي يقوم به بنسبة 32 ، و إلى عدم الاكتراث و الشعور بالمسؤولية بنسبة 40، و هذا ما جعل الباحث يعتقد بان القيم التي يحملها العامل و التوقعات التي ينتظرها من عمله لا تتماشى و الواقع الميداني في المؤسسة.

-وجد الباحث أن نسبة 47 من العمال يشعرون بالتناقض بين القيم و الأعراف التي نشؤ عليها و هذا ما أدى إلى عدم شعورهم بالانتماء للمؤسسة، و بالتالي عدم انضباطهم مع الواقع الجديد لان قيمه ليست قيم مطلقة يجب

¹ -بوقرة كمال، "المسالة الثقافية و علاقتها بالمشكلات التنظيمية في المؤسسات الجزائرية". دراسة ميدانية بمؤسسة قارورات الغاز وحدة باتنة، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة باتنة، 2008.

الالتزام بها. ولقد أظهرت هذه النتائج صحة التوجه القائل في الفرضية الثانية "كلما تناقضت القيم الثقافية للعامل مع القيم التنظيمية كلما ضعف انضباطه في العمل".

-كما بينت النتائج أن عدم استخدام العمال لوسائل الوقاية وعدم معرفتهم لأهم المخاطر التي تنجز عن عملهم على تلك الآلات وقلة خبرته سبب رئيسي في وقوع حوادث العمل ومن هذا المقتضى أدرك الباحث أن عدم الوعي بالثقافة الصناعية وما تقتضيه من قيم ووعي سببا محوريا في وقوع كثير من حوادث العمل و الأمراض المهنية.

-أما الفرضية القائلة: "كلما زاد الاختلاف حول القيم الثقافية كلما زادت صراعات العمل" فقد أكدت النتائج إلى أن الاختلاف في مستوى التعليمي له علاقة بحدوث الصراع، وكذا الاختلاف حول مواضيع العمل أو حول معايير توزيع العمل والامتيازات وكما أن للانتماءات القربية والقبلة على اختلاف أنواعها وقيمها الثقافية دور في الصراعات التنظيمية.

أما الفرضية الرابعة "كلما كانت القيم الثقافية الوافدة غير مقبولة كلما زاد عدم الرضا عن العمل حيث بينت النتائج بأنه هناك علاقة بين عدم احترام نظام العمل لقيم العمال يؤدي إلى عدم الرضا الوظيفي، فللعمال قيم ثقافية "دينية، عائلية، اجتماعية" مما يؤدي إلى التذمر الدائم من العمل أو التغيب الغير مبرر، أو عدم احترام النظام والمنظمين "المسيرين".

-الدراسة الثامنة: وهي لـ بن يمينة سعيد بعنوان فعالية تسيير الموارد البشرية لدى الشركات الأجنبية العاملة في الجزائر وأثره على سلوك العامل¹، انطلقت الباحث من تصور عام يرى إلى أن المؤسسة الاقتصادية باعتبارها ركيزة الاقتصاد الوطني وما تلعبه من أدوار في تحقيق الرفاهية للمجتمع في القرن الحالي، بات يتعين على الجزائر استعادة التوازنات الاقتصادية الكبرى، فبعد التطبيق الصارم لبرامج التصحيح الهيكلي التي أملت لها ضرورة فك الاختناق المالي بالحصول على قروض المالية الدولية ثم التحول نهائياً إلى الليبرالية و اقتصاد السوق، لذا في ظل هذه الوضعية تم إخضاع المؤسسة الاقتصادية الجزائرية لإصلاح من نوع آخر وهو عملية الخصخصة لهذه المؤسسات بغية إرجاعها إلى الهدف الأساسي المتمثل في خلق الثروة وتحقيق الأرباح بإخضاعها لقواعد السوق العالمي التنافسي ودخول المستثمر الأجنبي، حيث يحدث التنافس وذلك نتيجة للدور الهام الذي يلعبه الاستثمار الأجنبي في توفير التمويل المطلوب لإقامة المشاريع الانتاجية ونقل التكنولوجيا والمساهمة في رفع مستويات المداخل والمعيشة وخلق المزيد من فرص العمل والتعزيز في قواعد الانتاج وتحسين المهارات والخبرات الادارية وتحقيق الميزات التنافسية في مجال التصدير والتسويق.

ويحتل الاستثمار الأجنبي المباشر أهمية كبرى في الدول النامية التي تعاني تفاقم وتصادم مؤشرات المديونية وتضخم التكاليف واقتراضها من العالم الخارجي فإن مصادر التمويل بالنسبة لها ينحصر في العمل على جلب الاستثمار الأجنبي المباشر من جهة وتنشيط الاستثمار المحلي والسيطرة عليه من جهة أخرى.

ومنه قامت الجزائر بوضع وسن قوانين الاستثمار الجديدة التي تحمل ضمانات واسعة للمستثمر الأجنبي منها تبسيط الاجراءات الادارية إلى جانب تطوير القوانين المنظمة لعملية الاستثمار الأجنبي.

كما تم إنشاء الوكالة الوطنية للاستثمار الخاص سنة 1994 من أجل تسهيل الإجراءات الادارات والتخفيف من العراقيل والتعقيدات الادارية التي عاني منها المستثمرون الخواص وانبثق عن هذه الرؤية الاقتصادية الجديدة

¹ - بن يمينة سعيد، فعالية تسيير الموارد البشرية لدى الشركات الأجنبية العاملة في الجزائر وأثره على سلوك العامل، دراسة ميدانية شركة أوراسكوم للإنشاءات، فرع الجزائرية لأسمنت- ACC المسيلة، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة الجزائر-2، 2007-2008.

تغير جذري ، منها إعادة النظر في طرق الادارة و التسيير الاداري و التنظيمي خاصة فيما يتعلق بالموارد البشري ، فبعد ما كان التوجيه المركزي و التسيير الاداري الأحادي مهمتها على الحياة الاقتصادية منذ الاستقلال و كان الاهتمام منصب على سياسة الصناعات و استقطاب النمو التي حاولت اختصار المسافة نحو التقدم الصناعي و الاقتصادي ، حيث تم تهميش عدة وظائف في التسيير و تأجيل البحث في العامل الانساني إلى حيث تكوين قاعدة صناعية أصلية و اقتصاد وطني قوي .

-إن عدم الاهتمام بتطوير و تحسين أداء العاملين في ميدان الموارد البشرية جعل دورها لا يتعدى التوظيف و الأجور ، بل إنما كانت عبارة عن وظيفة ادارية مهمتها المقارنة بالوظائف الاستراتيجية للمؤسسة ، فالتغيير في ميدان تسيير الأعمال لفت الانتباه إلى أهمية حجم نفقات تسيير الموارد البشرية وما شكلته من التكلفة الكلية و إلى الدور الأساسي للموارد البشرية في نمو واستمرارية المؤسسة نتج عن هذا الواقع الجديد ظهور إدراك متنامي بضرورة امتلاك المؤسسة لتسيير فعلي للموارد البشرية يقوم على تحديد و تكامل الأهداف الاجتماعية و الاستراتيجية الاقتصادية و تعاظمت المعضلة أمام هذه الادارة في ظل التحديات التي يواجهها عصر العولمة التي يرجع بعضها لأسباب داخلية مثل المتطلبات المتزايدة للقوى العاملة و التنوع الكبير في مزيج الأفراد العاملين ، كما أنه هناك أسباب خارجية مثل العولمة الخصوصية و تخفيض حجم المنظمة بالإضافة إلى المنافسة الشديدة و متطلبات الجودة العالية و التغير السريع في التكنولوجيا و في القوانين و التشريعات التي تحكم العاملين و علاقات العمل .

و أما التوسع في حجم المؤسسات و التنوع في مزيج الأفراد حيث أصبح العمل في المؤسسات الاستثمارية الكبرى لا يخضع للجنسية أو الانتماء و إنما للقدرة و الكفاءة و التنافس ، الاستثمار الأجنبي ، أصبح مفهوم ادارة الموارد البشرية ينظر له بأنه " الطاقة الذهنية و القدرة الفكرية ، و مصدر للمعلومات و الاقتراحات و الابتكارات و عنصر فاعل و قادر على المشاركة الايجابية بالفكر والرأي ، و لهذا يزداد الاهتمام بالموارد البشرية على مستوى المؤسسات بشكل كبير بل اعتبر المورد الأكثر أهمية الذي يمكن أن يعوض النقص في بعض الموارد الأخرى .

التساؤل العام لدراسة :- ماهي الأسس و الاجراءات التي يتنم من خلالها اختيار الأفراد "التوظيف" و تنمية قدراتهم و كفاءتهم "التكوين" والسياسة المعتمدة لتشجيعهم و تحفيزهم " الأجور" و أثر ذلك على سلوك العاملين من حيث تصرفاتهم و القيم التي يحملونها ومدى اندماجهم في المؤسسة.؟.

التساؤلات الجزئية :- هل تعتمد المؤسسة أسس عقلانية و إجراءات قانونية في اختيار و توظيف العمال.؟.

- هل التكوين في المؤسسة يستجيب لمتطلبات المنصب و ينمي الأفراد و معارفهم.؟.

- ما هي أنواع التكوين التي تعتمد عليها الدولة.؟.

- هل السياسة المعتمدة في نظام الأجور و الحوافز تشجع على أداء عملهم.؟.

- ماهي القيم التي يحملها الأفراد داخل المؤسسة.؟.

- ما أثر تسيير الموارد البشرية على سلوك العمال داخل الشركة.؟.

- ما هي الاجراءات التي يلجأ إليها العمال عند حدوث منازعات مع الشركة.؟.

-الفرضية العامة :- شدة المنافسة التي تلاقيها الشركات الاستثمارية الأجنبية في القطاع الصناعي (خاصة في الجانب البشري منه) ، أدى إلى تفعيل و تطوير و تنمية الموارد البشرية في كافة وظائفها مما انعكس على سلوك و قيم العامل .

- الفرضيات الجزئية:- شدة التنافس بين المؤسسات الوطنية والشركات الأجنبية حتم على ادارة الموارد البشرية اعتماد سياسة عقلانية في عملية التوظيف والتكوين و أجور محفزة ، مما أدى إلى تحسن أداء الأفراد .
- عدم مراعاة ادارة الموارد البشرية للفوارق الثقافية الموجودة بين العمال المحليين و الأجانب يؤدي إلى عدم وجود قيم عمل مشتركة ، مما يصعب على المؤسسة التنبؤ بسلوك أفرادها .
- إهمال ظروف العمل في المؤسسة يؤدي إلى كثرة الحوادث المهنية وزيادة التغيب مما ينجم عنه ارتفاع حالات النزاع بين العمال والادارة .
- المنهج المستعمل هو المنهج دراسة حالة أما التقنيات المستعملة فهي الاستمارة كتقنية أساسية أما فيما يخص مجتمع الدراسة فهو مكون من 144 مبحوث أخذ من مجتمع أصلي قدر بـ 721 عامل ، عن طريقة العينة الطبقة العشوائية .
- أهم النتائج المتحصل عليها :- طرق التوظيف في المؤسسة الجزائرية تتنوع بين الرسمي و غير الرسمي ، بحيث أن الرسمي يشمل فئة الاطارات و تنخفض صفة ومستوى الرسمية كلما انخفضت الرتبة المهنية وعادة ما تمنح الوظائف " بطرق غير رسمية " من خلال إيداع طلبات توظيف بالمؤسسة .
- المؤسسة الجزائرية تعتمد كثيرا على الكفاءات المحلية قدر الامكان و تتيح الأولوية للإقامة أو العمال القاطنين حولها ، وتعطي أهمية بالغة للمشرف المباشر في ترسيم وإدماج العاملين بها .
- الشركة لديها اهتمام بإدماج أغلبية العمال الجدد من ذوي مستوى التعليمي الكبير ، اما من لديهم مستوى تعليمي متدني فإنهم في الغالب يلجؤون إلى الزملاء في محاولة الحصول على المعلومات بطرق شخصية مما يسمح لهم بالتكيف والاندماج الذاتي في العمل .
- أغلب عمليات التكوين تمت داخل الوطن ، و الفئة الأكثر إجراءً لعملية التكوين من داخل الوطن هم فئة أعوان تنفيذ و الفئات السوسيو مهنية الدنيا لا تستفيد كثيراً من التبرصات في الخارج عكس فئة الاطارات و أعوان تحكم .
- أغلب الأفراد يرون أن الأسلوب الأنسب للتكوين هو تمثيل الدور لأن يكون مقروناً بأساليب اخرى وهذا الأسلوب محبب أكثر لدى العمال الأجانب عنه عند الجزائريين وإن كان هذا التكوين يتم في مجال الوظيفة و تقنيات العمل ، بينما يقل التكوين على المستوى الانساني خاصة ما تعلق منه بعلاقات العمل و الاتصال و القيادة.
- يرى أغلب الأفراد أن مستوى التغير بعد إجراء العملية التكوينية تم على مستوى الوظيفية كلما كانت وسائل التكوين ملائمة كلما أدى ذلك إلى تغير على مستوى الوظيفة والولاء للمؤسسة ، وكلما كانت وسائل التكوين ضعيفة كلما أدى ذلك إلى الاهتمام بالتسيير الشخصي و على مستوى علاقات العمل و بالتالي هناك اتجاه إيجابي من طرف المبحوثين نحو قيم العملية التكوينية .
- الترقية كثيرا ما تمنح في المؤسسة الجزائرية على أساس الأقدمية و قليلاً ما تقوم على أساس الكفاءة .
- إتقان العمل من قيم العمل الخاصة عند ذوي المستوى التعليمي الجامعي ، و تتحول قيمة دينية عند الكثير من العاملين خاصة عند ذوي المستوى التعليمي الجامعي ، كما أنه يتحول عند البعض إلى قيمة شخصية " طريق نحو التميز، وإثبات الذات" ، أما انضباط العامل الجزائري واحترامه لمبادئ و مواقيت العمل يعود إلى

الوازع الديني ، بل يحملهم على اتقان العمل والأمانة وعدم أكل حق الغير مما يدل هناك على تأثير كبير للثقافة المحلية على ثقافة المؤسسة نحد منها احترام العمال كبار السن من قبل العامل الجزائري .

-الدراسة التاسعة: وهي ل د. سومر نعيمة بعنوان الادارة و ما بين الثقافة تكيف النموذج أم تكيف الموظف¹، انطلقت الباحثة من إشكالية كيف يمكن جمع ثقافتين مختلفتين لا توجد بينهما أي نقطة تشابه الأولى رائدة في تسيير المؤسسات و الثانية مفلسة ضمن ثقافة واحدة داخل المؤسسة واحدة ، فإذا كانت النماذج الادارية التسييرية و اقتناء تكنولوجيا الموروثة من المستعمر الذي جمع بينهما التاريخ و توجد روابط بينهما لم تفلح من إخراج المؤسسة الجزائرية من المشاكل التي تتخبط فيها فكيف للثقافة اليابانية التي لا توجد روابط بينهما و بين الثقافة الجزائرية ، أن تنجح في الدمج و الاندماج مع الثقافة الجزائرية . أي كيف يمكن تصور نموذج تسييري يجمع بين الثقافية الجزائرية و اليابانية تلك الثقافتان اللتان لا تتوسطهما أية علاقة استعمارية تتسجل في التاريخ و تتحمل ثقلها الذاكرة الجماعية ، لا بل حتى من وجهة نظر العلاقات السياسية التاريخية هي علاقة تكاد حيادية مطلقة و المسألة تتعقد أكثر حينما ننظر لهذا الفارق الثقافي الذي يزداد حدة في المؤسسة ، لأن المؤسسة اليابانية تتميز عن غيرها من المؤسسات الرائدة عبر العالم ، بل تتفوق عليها من خلال تطبيقها لنماذج يابانية بحتة مستخلصة من لب الثقافة اليابانية ، بينما المؤسسة الجزائرية تعتمد على غيرها من حيث إستيراد آلات تكنولوجيا بل حتى النماذج التسييرية .

-التساؤل العام :- ما مدى قابلية تطبيق النموذج الاداري الياباني ؟ و كيف يمكن للثقافة المحول منها ينظم من خلالها العنصر البشري للثقافة المحول إليها إذ كانت أهم المبادئ الادارية تحمل في صميمها بضمن الثقافة المنقول منها ؟.

-التساؤلات الجزئية :- ما مدى إمكانية نقل النموذج الاداري الياباني و تطبيقه على المؤسسة الجزائرية ؟ كيف يتم تداخل أو تنافر الثقافتين؟.

- ما هي الأبعاد الادارية التي تحمل خصوصيات الثقافة المنقول منها ؟ ماهي خلفياتها الادارية و مخلفاتها على عملية تكيف العمال؟.

- ماذا عن معاشية العمال لمبادئ الادارة المطبقة ، هل تتوفر لديهم الاستعدادات و الأدوات اللازمة و الكافية لهضمها و استيعابها ، أم هناك أبعاد تنظيمية ذات جوهر عالي تعمل على تقليص الفارق الذي يتوسط الثقافة التنظيمية و الثقافة المحلية؟.

- فيما تتمثل طبيعة ردود أفعال و انعكاساتها العامل إزاء هذه المبادئ؟ أي ما هي حدود تكيف العامل ؟ هل لعملية التكيف هذه خلفية رمزية ثقافية أم يتم ذلك تحت تأثير استراتيجي منفعي بحت؟.

- ما هي حدود تبني أو تكيف النموذج الاداري المنقول؟ هل تم ذلك عن طريق تغير المبادئ الادارية المنقولة وفق خصوصيات الثقافة المحلية أو العكس ، أي من خلال سكب ذهنيات العمال في قالب النموذج المستورد؟.

- هل لعملية التكيف التي يقوم بها مسؤولو المؤسسة اليابانية طابعاً جماعياً أو فردياً محلياً أو أجنبياً؟.

فرضيات الدراسة:- تختلف كيفية تطبيق النموذج من مسؤول لأخر حسب أخلاقه الادارية من جهة ، و من طريقة تفاعل مع المبادئ الادارية و تقبله أو رفضه لها من جهة أخرى .

¹-سومر نعيمة، الادارة و ما بين الثقافة تكيف النموذج أم تكيف الموظف ،حالة المؤسسة اليابانية في الجزائر ،رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة الجزائر-2، 2010/2009.

- يتعذر على كل رئيس مصلحة تطبيق النموذج المنقول بغض النظر عن أخلاقه الادارية التي تتأثر بدورها بالمبادي الادارية اليابانية ، ومنه تكون عملية التكيف بمثابة نقطة الالتماس التي تلتقي فيها المهارات الجماعية بالفردية المحلية بالأجنبية .

- تختلف استعدادات العامل لاستيعاب المبادئ التنظيمية من فرد إلى آخر ، ويدخل ذلك ضمن سياق مرجعته الثقافية وتنشئته الاجتماعية ، كما تلعب كل من عمليات الاتصال والتحفيز والتكوين دور العوامل المستعملة و المكيفة .

- يتكيف العامل مه هذه المبادئ في حدود رهانات العمل التي تفرض عليه كخطوة أولى استيعاب المعايير السلوكية ، أو بالأحرى مقاومته لها ، لذا تترجح ردود أفعاله إزاء هذه المبادئ بين الصراع والاسهام بين الرفض و التقبل .

-أما المنهج المتبع في الدراسة فهو المنهج الاستنباطي ، أما التقنيتين الأساسيتين في الدراسة فهما الاستمارة و المقابلة ، واشتملت عينة البحث على 62 مبحوث .

-أما فيما يخص الاقتراب النظري فترى الباحثة بأن بحثها لا يستلزم تبني المقاربة الكروزيه بكل ما جاءت به ، بل ببعض متغيراتها ، كهامش الحرية ، منطقة عدم اليقين و البعد المنفعي للفعل الاجتماعي .. فهذه المتغيرات تم دمجها مع بعض متغيرات المقاربة و البعد الثقافي كون أن الميول الاستراتيجية المنفعي و الميول الثقافي الرمزي غير متناقضين وإنما كل ميول يحدث بوجود ولو أدنى حد من الميول الآخر.

-أهم النتائج المتحصل عليها : إن الاعتقاد بأن القيم الثقافية الجزائرية تشكل عائقاً يقف في وجه الجدارة و المردودية أكثر منه مؤهل لنجاح هو اعتقاد خاطئ لعدة أسباب و هي :

- نذكر من أولى هذه الأحكام الاعتقاد بأن الجزائريينفر من العمل ، حيث أن الضغوطات المهنية و العراقيل التي تنفرد بها المؤسسة الجزائرية ترجع إلى عقلية الموظف و طريقتة في العمل ، إلا أن هذه الدراسة تؤكد بأن موظفين الجزائريين يرفضون مغادرة مناصبهم بل يحبون العمال الذي يمارسونه ، بل أن العامل الجزائري في مؤسسة ميتسوبيشي كان يتميز بعدة نقاط هي :- عدم نفوره من العمل . - العمل الممارس يشكل مصدر تحفيزي جد هام و يلعب دوراً بارزاً في الرفع من معنوياته.

- الجماعية تشكل أيضا مصدر تأويلات خاطئة ، بينما بينت النتائج أن موظفو هذه المؤسسة يفضلون العمال في المكاتب المفتوحة ، و ينفردون من كل أشكال الانعزال و الانفراد أو تشكل هذه الخاصية نقطة من نقاط تقاطع الثقافة الجزائرية و اليابانية .

- و في نفس السياق توصل "مركور" في دراسته حول الثقافة والتسيير في الجزائر إلى أن نسبة التوجه الجماعي تعد من بين أعلى النسب في العالم ، تماماً بنفس الدرجة التي تظهر بها في المجتمع الياباني .

- أما أثر الثقافة الوطنية بالنسبة لإشكالية التكيف فهي :

- يميل الفرد الجزائري بقسط كبير إلى الاندفاع نحو الفعل أكثر منه الى التفكير ، عكس ما يمليه النموذج الاداري الياباني المنقول الذي يعتمد على التوقع و الاستراتيجية البعيدة المدى.

-يستند الفرد الجزائري على دلائل سطحية غالباً ما تكون لا عقلانية ، تبتعد كل البعد عن المنطق الديكارتي الذي يعتمد عليه النموذج الياباني في اتخاذ القرار وتوجب الخيارات.

-الميل التعبيري للموظف الجزائري سهل من اندماجه داخل الجماعة مما يقوي انتمائه لها ويوحد أهدافهم و تلك التي تسعى إليها المؤسسة و الذي يرهن على فعاليتها في مواجهة عدم اليقين و العوامل المحيطية المعقدة .
-اللا رسمية العلاقات التراحمية و التضامن الآلي في التعاملات بين الجزائريين تتظاهر بالتناقض مع ضرورة رسمية العلاقات الاجتماعية منها المهنية عند المغتربون البيانيون .

- مفهوم الوقت يتناقض بين الثقافتين حيث في الثقافة اليابانية تحترم الوقت بل هو شيء مقدس ، بينما الثقافة الجزائرية كل موظف ينظم وقته كما يحلو له و لو على حساب الآخرين ، يل يعتبر التأخر شيء عادي بل هو حق يزداد كلما صعدنا في السلم التدريجي .

- أما عن الثقافة التنظيمية فلإرساء مبادئها انتهجت إدارة ميتسوبيتي MITSUBENI طريقة القبلية الثقافية التي تنطلق من مرحلة التوظيف إلى برمجة اجتماعات و حلقات ، مرور بشتى الوظائف الادارية ذات الأثر التحفيزي كالاتصال التكوين ، المنافع المادية .. إذ أثبتت النتائج أنه ليس من السهل إطلاقا إقناع العامل في حدود نطاق تنظيمي ما بين ثقافي بالتخلي عن المبادئ التي رسخت في ذهنه و عملا بها طويلا و تعريفها يقيم جديدة بينما برهن النسق التدعيي الذي يضم شتى العمليات الادارية كتحسين طرق وسائل الاتصال بين العمال و ترفيه العمال بالرفع من معنوياتهم، إذا يعتبر أداة مختزلة و لو نسبيا للتباينات الثقافية التي تفصل الثقافتين التنظيمية و الوطنية .

- أن قابلية تطبيق النموذج الياباني لا يتوقف على الدلالة التي تستند العامل إلى العناصر الثقافية التي تملها المبادئ الادارية اليابانية و لا مدى تناسق أو تنافر استعداداته القيمية المكتسبة مع تلك العناصر ، يقدر ما تتوقف على قدرة المسؤول على إرساء أرضية قيادية قوية تعمل على الرفع من نوعية الأداء و دعم السلوك المهني الأصوب ، و توجيه التغير ، و هذا يؤول بنا إلى الاستنتاج بأن المشكل لا يكمن في القيم الثقافية التي يحملها الموظف الجزائري بقدر ما يكمن في نمط القيادة التي يسلكها المدراء و المسؤولين ، لأن مفتاح نجاح تطبيق النماذج المستوردة يتوقف بقسط كبير على تجسيد و تشيد قيادة قوية تعمل على توجيه التغير و تحقيق الأهداف المنشودة ، وهذا لا يعني أن مؤسساتنا تعاني من قلة خبرة مسيرتها أو عدم توفر التكنولوجيا العالية أو انعدام التمويل الكافي للمشاريع بل يتحدد العائق الحقيقي في عدم وجود ثقافة تنظيمية ملموسة يتقبلها العامل الجزائري ويندمج معها بكل عفوية و تلقائية من أجل انجاح المؤسسة الاقتصادية .

-الدراسة العاشرة: وهي لـ ربيحي كريمة بعنوان " تكامل الثقافة التنظيمية و دارة الجودة الشاملة لتحسين الأداء في المؤسسات الجامعية " ¹، انطلقت الباحثة من التصور الحديث لمفهوم ادارة الجودة الشاملة بكل ما يحمل من معنى و كفلسفة ادرية عصرية تركز على عدد من المفاهيم الادارية الحديثة الموجهة ، والتي تستند إليها في المزج بين الوسائل الادارية الأساسية و الجهود الابتكارية ، وبين المهارات الفنية المتخصصة من أجل الارتقاء بمستوى الأداء و نتيجة للتطور والتغير المتسارع في البيئة الحالية ، أصبح لزماً على المنظمات مواكبة هذا التطور لكي يصمن البقاء لها و الاستمرار ، و لا نقصد بالتطور حداثة الآلات و التقنيات بل تطور الفكر و انفتاحه وتهذيبه و الابتعاد عن طرق التفكير التقليدية ، بل الاعتماد على التفكير الابداعي ، لأن العمل مهما تطور تقنيا فإنه يبقى رهين العقول التي تديره و تنفذه . و منه وعلى هذا الأساس يتوجب عليها أن تشكل نسيج

¹ -ربيحي كريمة، تكامل الثقافة التنظيمية و دارة الجودة الشاملة لتحسين الأداء في المؤسسات الجامعية " دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة البليدة، 2013.

ثقافتها التنظيمية و ما تتضمنه من قيم و معتقدات مشتركة بين العاملين في المنظمة التي توجه سلوك الأفراد نحو استكشاف الفرض و توليد الأفكار الجديدة والتحقق منها لكي يصبح السلوك الابداعي قيمة أساسية في ثقافة المنظمة.

و الجامعة كغيرها من المؤسسات تعد من أهم مصادر المعرفة و الابداع و اعداد الطاقات البشرية ، كما أنها ليست في انعزال عن محيطها الذي يطالبها بضرورة تلبية احتياجات السوق و متطلبات المجتمع التي ألحّت على ضرورة ادخال آليات جديدة تساعد على الارتقاء بأدائها و تحقيق التميز في مستويات جودة منتجاتها فمن بين هذه الآليات " ادارة الجودة الشاملة" ، و منه طرحت الباحثة السؤال التالي :كيف توظف مضامين الثقافة التنظيمية لتطبيق مدخل ادارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي من أجل تحسين أدائها ؟.

الأسئلة الفرعية :- هل الثقافة الداخلية للجامعة الجزائرية تؤهلها لأعتماد الجودة الشاملة ؟.

- هل نمط التنظيم في الجامعة مساعد على تطبيق مبادئ الجودة الشاملة ؟.

- هل تجارب بعض الدول العربية في اعتماد نظام الجودة الشاملة يمكن اسقاطه على الجامعة الجزائرية ؟.

- كيف يمكن الاستفادة من تجارب الجامعات العربية في تطبيق ادارة الجودة الشاملة في الجامعات الجزائرية ؟.

- ما هو واقع الثقافة التنظيمية المساعدة على تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة من أجل تحسين الأداء في كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير بجامعة البليدة ؟.

- ما هي التحديات التي تواجه تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة في كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير بجامعة البليدة ؟.

اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي ، و قد أجرت الباحثة هذه الدراسة على عينة عشوائية قدر حجمها بـ 150 مبحوث ، اما التقنية المستعملة في ذلك فهي الاستبيان.

-أهم النتائج المتحصل عليها:- تفتقر الكلية من كل الهياكل اللازمة للوصول إلى مستوى الجودة المطلوب منها ، سواء مادية أو مالية أو فيما يتعلق بالكفاءات البشرية المؤهلة و المدربة على تطبيق نظام ادارة الجودة الشاملة .
- نقص كبير في إمكانية توظيف تكنولوجيا الاعلام و الاتصال على مستوى الادارة في تسهيل الاجراءات البيداغوجية بين الأطراف المتعاملة في الكلية .

- الافتقار إلى أنظمة التكوين و اعداد الاساتذة والموظفين و تدريبهم على طرق و مناهج العمل الجيد للوصول بمخرجاتهم إلى مستوى الجودة المطلوبة .

- انفراد المسؤولين بصنع القرار وعدم إشراك هيئة التدريس و الموظفين في ذلك حيث يتم إبعاد الأساتذة في إختيار عنصر الكفاء من المترشحين لمناصب الأساتذة المساعدين في مختلف التخصصات ، فحسب القرار الوزاري لتوظيف الأساتذة المساعدين يفترض خضوع المترشح إلى مقابلة تضم أساتذة جامعيين لكل تخصص ، إلا أن حكم اللجنة يبقى ثانوياً نظراً لضعف نقطة التقييم و التي لا تتجاوز 20/20 بينما تصل نقطة التوظيف العمومي إلى 20/18 ، و كذلك عدم مشاركة الأساتذة في إختيار رؤسائهم ، هذا لأن عملية تعيين الأساتذة للمناصب الادارية عرف وضعيات عديدة منذ 1989 إلى أن صدر مرسوم 27 جوان 1993 ليصبح الأساتذة المسيرين يعينون بقرار وزاري و تلغى بالتالي التجربة الانتخابية .

- و لكي تطبق قواعد ادارة الجودة الشاملة و المبنية على مفاهيم و أسس الحكم الراشد ، فإن قواعد التسيير في الكلية تنشأ من قبل مختلف الأطراف الفاعلة من أساتذة و طلبة من جهة و المشرفين على الادارة من جهة ثانية

دون تدخل أي جهة أخرى، غير أن ما نلاحظه فإن الكلية تخضع لقوانين وانظمة التعليم العالي، هذه الأخيرة تجعلها مرتبطة من الناحية المالية والادارية بالجامعة المركزية، الأمر الذي يجعل اتخاذ أي إجراء في الكلية ، كإنشاء مجلس للجودة ، أنظمة الحوافز والمكافآت ، و سياسات توظيف الأساتذة و أجورهم ... إنما بقرار من الجامعة المركزية و الجهة الوصية ككل ، و ذلك فإن أي إصلاح نحو ادارة الجودة الشاملة في الكلية سيكون مرتبط حتماً بإصلاح السياسة الوطنية للتعليم العالي ككل بمختلف أنظمتها وقوانينها و يجعلها أكثر مرونة اتجاه الفلسفة الادارية .

-الدراسة الحادية عشر: و هي ل نسيمه بومعروف بعنوان دور الثقافة التنظيمية في التوافق النفسي الاجتماعي للعامل"¹، إن التصور التي انطلقت منه الباحثة يرى بأن الثقافة التنظيمية ما هي إلا مجموعة الأنشطة المكتسبة عن طريق التفاعل الاجتماعي "بل هي من انتاجه" من خلال التعلم و التقليد الاجتماعي عبر الاتصال اللغوي و غير اللغوي ، التي تساهم في بناء علاقات بين الأفراد و الجماعات فتكون له صرح لبناء و اكتساب ثقافة مجتمعه و تقيده على التفكير المنطقي و كذا قدراته على العمل ،فهي ترى بأن ثقافة الفرد تحدد أساليب تفكيره و تصرفاته و في مختلف المواقف ، إذا فهي شيء باطني غير ملموس و لا يمكن للعاملين و الموظفين أن يتركوا قيمهم و معتقداتهم و أفكارهم و اتجاهاتهم خارج أبواب المنظمة ، و بالتالي فإن كل هذه الذهنيات و هذه العناصر الثقافية الداخلية لها دورها في التفاعل المهني و الاجتماعي لمجتمع المؤسسة .

-وتضيف قائلة و على هذا الأساس أكد " أوت 1989 " في دراسة له بأن الثقافة التنظيمية هي التنظيم نفسه و ليست جزءا منه ، بل و إن ضعف ثقافة التنظيم يجعله غير فعال في تحقيق أهدافه ، و يؤثر سلباً على أنشطته و يؤدي إلى هبوط مستواه و عدم الرضا بين العاملين فيه و المتعاملين معه ، فالثقافة التنظيمية هي الاطار الذي يحدد أساليب العمل هي الاطار المرجعي لتفسير مختلف الأحداث والأنشطة و هي المعايير التي تتم من خلالها ربط الفرد بالتنظيم و هذه العلاقة الرابطة بينهما لا ترى الباحثة بأنها تكمن فقط في تحديد مسؤولياتهم أو تدريبهم و لا حتى كفاءتهم و مؤهلاتهم العلمية فقط ، بل يجب أن تمتد إلى التوافق النفسي الاجتماعي بكل أبعاده التي لا بد من إشباعها إذا ما أرنا أن نتكلم عن نجاح المؤسسة و استمرارها .

و من هذا الاتجاه ترى بأن الدراسة الجانب الثقافي في المؤسسة الجزائرية أمراً ضرورياً ، لأن كل التغيرات التي شهدتها المؤسسة الجزائرية لم تراعى بل أثرت على الدور و المكانة المهنية و الاجتماعية للأفراد و الجماعات و على مواقفهم و اتجاهاتهم و قيمهم ، و التي كانت السبب الأول و المباشر في ظهور الكثير من المشاكل كالعجز في الأداء أو التسيير و تدني مستوى الانتاجية ، و سوء استخدام المورد البشري ، و انعدام فرص الابداع و الابتكار و التجديد و التنوع المهام و التغيب و تضيق الوقت و عدم التفاني في أداء العمل و عدم اتقانه .

-فكل هذه المشاكل لازمت كل المراحل التي مرت بها المؤسسة الجزائرية من تسيير ذاتي - اشتراكي - خصوصية - اقتصاد حر . و التي كانت تطغى عليها المشاكل ذات الطابع السلوكي " مشاكل سلوكية " لأن القائمين على هذه الاصلاحات ركزوا على الجوانب الهيكلية المادية و الادارية و كل الأبعاد التي تتعلق بالهيكل التنظيمي و المادي فقط ، و لم تراعى الجانب الثقافي عند تحديث أنماط التسيير التي تم استيرادها من المغرب دون أي اعتبار لخصوصية البيئة الاجتماعية و الثقافية ، و على وجه الخصوص المؤسسة الجزائرية ، و بالتالي فهذه الاصلاحات

¹-نسيمه بومعروف بعنوان ، دور الثقافة التنظيمية في التوافق النفسي الاجتماعي للعامل، دراسة ميدانية على موظفي مصالح التدريس جامعة محمد خيضر ، بسكرة . رسالة دكتوراه غير منشورة 2014 .

لم تمس ما يخص العنصر البشري ، ولا الجانب السلوكي المرتبط بالبيئة الثقافية خارجياً ولا داخلياً " المجتمع الجزائري ككل " و "مجتمع المؤسسة" وهذا هو السبب الرئيسي على حسب رأيها في تفاقم المشاكل السلوكية و بروز الفردانية جراء إهمال الجانب الانساني العلائقي "النفسي - الاجتماعي" و بروز الفروق الفردية بين العمال فيما بينهم و بين العمال و رؤوسهم كأهم معوقات التواصل و التفاعل مما ينتج عنه استجابات سلوكية سلبية جراء الضغوط المهنية التي تعبر عن عدم التوافق النفسي الاجتماعي والمهني تبعاً لتباين تقبلهم للثقافة السائدة نظراً لتباين ثقافتهم و أطهرهم المرجعية الاجتماعية و الاقتصادية مما ينعكس سلباً على التنظيم ، حيث عرفت المؤسسة الجزائرية منذ الاستقلال عدم الاستقرار خاصة في المجال الصناعي و عدم قدرتها على التكيف وسط ثقافة مجتمع الجزائري ، كما لم تحقق آماله و لا طموحاته من أجل النهوض به ، لأن ما تم استراذه من آلات تكنولوجيا و طرق تسيير لا بد من تحويلها وفق الخلفية الثقافية للمجتمع الجزائري و التي تحملها العامل معه داخل المؤسسة.

و منه فالباحثة ترى بأن المؤسسة الجزائرية و منذ الاستقلال و إلى يومنا هذا و بالرغم من كل التغيرات التي طالتها من تسيير ذاتي وصولاً إلى مرحلة الخصخصة و اقتصاد السوق والتي كان هدفها واضح و هي الارتقاء بالمجتمع الجزائري على كل الأصعدة ثقافياً وسياسياً اجتماعياً ، اقتصادياً و الذي لم يتحقق بالرغم من طول هذه الفترة الزمنية و السبب في تصورها ما هو أنها تبنت خلفية ثقافية "مستوردة" أسست عليها المؤسسة و الذي لو يوجه أبدا للعنصر البشري ! و من هنا طرحت التساؤل التالي :

-أي دور للثقافة التنظيمية السائدة في الجامعة الجزائرية في تحقيق التوافق النفسي الاجتماعي للموظفين ؟.

التساؤلات الفرعية :ما هي عناصر الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعة محل الدراسة ؟.

ما مدى تقبل الموظفين للثقافة التنظيمية السائدة في جامعة بسكرة ؟.

هل توجد علاقة بين تقبل عناصر الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة بسكرة بمستوى التوافق النفسي - الاجتماعي للموظفين ؟ وهل توجد فروق بين الموظفين المستقبليين للثقافة التنظيمية السائدة في جامعة بسكرة و مستوى التوافق النفسي - الاجتماعي بينهم ؟ .

-الفرضيات الجزئية :-يتقبل الموظفون عناصر الثقافة التنظيمية "المعايير والقواعد والقيم" السائدة في جامعة بسكرة بشكل ايجابي.

- توجد علاقة ارتباطية موجبة بين الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة بسكرة و مستوى التوافق النفسي - الاجتماعي للموظفين .

- هناك فروق ذات دلالة احصائية بين الموظفين في تقبل الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة بسكرة و مستوى التوافق النفسي بينهم .

-المنهج المستعمل هو المنهج الوصفي الارتباطي و ذلك بقصد لدراسة العلاقة بين متغيرات الدراسة و هي مدى ارتباط التوافق النفسي - الاجتماعي للعامل بمستوى الثقافة التنظيمية لديه ، أما التقنية المستعملة فهي الاستبيان أما مجتمع الدراسة فيتكون من عينة قدرها 100 مفردة من أصل 194 مفردة و هم الموظفين الدائمين بمصالح التدريس ، و قامت الباحثة بتصميم مقياس لقياس مستوى التوافق النفسي الاجتماعي بعد الاطلاع على بعض المقاييس السابقة .

-اهم النتائج المتحصل عليها:-إن المعايير تعد سلطة اجتماعية يخضع لها الفرد و لو كان بعيداً عن المراقبة ، حيث يؤثر في كثير من دوافعه و سلوكه و انفعاله ، و هي ذات منطلق خارجي اجتماعي أساساً ، أي أنها نتيجة ضغط اجتماعي خارجي . حيث بينت الباحثة بأن الموظفين يتقبلون الثقافة التنظيمية بما تتضمنه من عناصر مختلفة معايير وقواعد أوقيم .

-أما فيما يخص قيم العدالة توصلت الدراسة إلى أن الموظفين يتقبلون قيم العدالة المختلفة الواردة في هذه الدراسة ، و ذلك من خلال معاملة المؤسسة للموظفين على أساس المساواة و العدالة دون تمييز في الحقوق والواجبات ، و لا حتى في المكاسب ، والعوائد أو الحوافز المختلفة ، ذلك أن العدالة تعني اعطاء حقوق العاملين على أساس المساواة والنزاهة المختلفة ، فالاحساس بجو العدالة التنظيمية ينتج عنه عدم التمييز والمساواة في المعاملة مما يؤدي إلى زيادة الشعور بالانتماء و الولاء التنظيميين اللذان يبرزان كعوامل متحركة في دافعية الأفراد و فاعليتهم و من ثمة قد تحقق فعالية التنظيم .

-إن للموظفين يشعرون بانتمائهم إلى المؤسسة التي يعملون بها وهذا الشعور راجع إلى وعيمهم بأهميته ما يقومون به و رضاهم على مختلف الظروف سواء المهنية أو الاجتماعية حيث أن الشعور بالانتماء ينجم عن احترام القواعد و تطبيق القوانين المختلفة و المثل لمختلف المعايير ، وكذا التمتع بالحرية في التعامل و التواصل مع الآخرين دون قيود، إلى جانب الاحساس بالأمن الوظيفي والاستقرار كلها عوامل تدعم الشعور بالانتماء على .
-توجد علاقة إيجابية بين قيم الانتماء و قيم الاحترام و قيم التعاون و قيم العدالة و التوافق النفسي - الاجتماعي .

إن الاهتمام بالجانب المعنوي مهم جداً في التوافق النفسي - الاجتماعي ، حيث تبين بعض الدراسات الأمريكية أن عبارات الشكر والثناء تؤثر في أداء العمال أكثر من منحهم مكافأة مائة دولار .
-تبين من خلال الدراسة بأنه كلما اتقبل الموظفين للثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة بكل عناصرها وبكل جزئياتها، كلما ارتفع مستوى التوافق النفسي - الاجتماعي لديهم ، و العكس صحيح . و بما أنه يوجد فروق بين الموظفين في التقبل ، فإنه يوجد فروق في مستوى التوافق النفسي - الاجتماعي .

-تعقيب عن الدراسات السابقة: إن موضوع الثقافة المؤسسية وبقدر ما هو موضوع شائك و معقد بقدر ما أنجز عنها العديد من الدراسات على اختلاف أنواعها وتخصصاتها ، وبالرغم من أننا قد طرحنا العديد منها في هذه الدراسة كدراسات سابقة من أجل الاستفادة منها فإنه هناك الكثير والكثير من الدراسات لم نتعرض لها لأننا حولنا الاختيار من بينها من هو أشد اقتراباً من موضوعنا ، فالمؤسسة الجزائرية باعتبارها تقود قاطرة النمو الاقتصادي والاجتماعي والثقافي ، كونها ظاهرة اجتماعية واقتصادية وسياسية وثقافية فإنه تم الاهتمام بهذه الدراسات مبكرة ليس من الجانب الاقتصادي فقط كذلك من الجانب الاجتماعي والثقافي وسوسيولوجي بداية مع علي الكنز ، سمير أمين ، وهشام الترابي وغيرهم حتى في سنوات الأخيرة الى يومنا هذا، اين شكلوا سلسلة كرونولوجية وتاريخية للمؤسسة الجزائرية وتعمقوا كثيرا فيها من أجل إعطاء الأسباب الحقيقية وراء إخفاقاتها المتسلسلة ، ولا أريد في هذا المقام إطالة الكلام أو تكرار كل ما تم إرادته في الدراسات السابقة بل أريد أن أعطي باختصار مكانة وموقع دراستنا هاته المتواضعة بالنسبة لهاته الدراسات المتعمقة والمستفيضة التي استفدنا منها كثيراً ، بحيث أننا لم نرد أن نتكلم عن النظام الأحادي وطرق التسيير اللاعقلاني التي أدخل المؤسسة الوطنية في نفق مظلم من خلال الكثير من الخطوات والاجراءات القانونية والعملية من اعادة هيكلة إلى تسيير ذاتي ومنح استقلالية إلى مسح الديون باعتبار أن الجزائر أصبحت تزخم بالتعددية الحزبية من جهة ومن جهة أخرى أصبحت مفتوحة أكثر على العالم وعلى اقتصاد السوق و انتماءاتها الأجنبية أين يمكن للمؤسسة أن تسبح في المحيط الاجتماعي بكل حرية واستقلالية بموجب القوانين والاتفاقيات الدولية ، ولا نريد أن نتكلم عن الثقافة التقليدية والنزوح الريفي وعدم نضج المجتمعات النامية لاستقبال هذا النوع من التسيير والنماذج الثقافية الخاصة بالمؤسسة العصرية الحديثة ، نظرا كذلك لنضج المجتمع الجزائري وحدثته ، ولا نريد أن نتكلم عن التكنولوجيا وطرق التسيير التي تفرضها ثقافة غير الثقافة المحلية التي هي غير مهيأة اجتماعياً لمجابهتها ومسايرتها نظراً لكثرة المعاهد والجامعات ومراكز التكوين وورشات العمل من أجل التمرس المهني و التمكن والكفاءة واقتصاد أضخم وأسرع وآلات التكنولوجيا ، كما أننا لا نريد أن نتكلم عن عدم كفاءة اطاراتها ومديري المؤسسات وإنما نريد أن نركز ونتكلم عن المؤسسة إنطلاقاً من كونها كيان اجتماعي وثقافي تتجاوز كونها مجموعة أفراد أو كونها هياكل تنظيمية ومعدات إنتاج أين تبرز أهمية إستراتيجية التوظيف، كما أنه به معايير تنظيمية وقيم ثقافية تمارس بها القهر الاجتماعي وتحقق الضبط والإلزام الذاتي والمعياري من خلال زمرة من المعتقدات ومشاعر الانتماء والولاء ، وإنطلاقاً كذلك كون أن العمل المهني به يتجاوز مفهومه البسيط على أنه علاقة مجردة تنحصر ما بين الجهد المبذول والاجر المدفوع أو انه الإرتقاء بالسلوك المهني نحو التحكم والتمكن من متطلبات الوظيفة المهنية من أجل تحقيق النجاعة والفعالية ، وإنما بإعتباره علاقات إجتماعية معقدة تحمل من القيم الثقافية ومن المعاني والرموز والإيحاءات وما ينسج من علاقات وتنسيقات إجتماعية ضمن فرق وجماعات العمل المهني أين تبرز أهمية إستراتيجية التنشئة الإجتماعية.

الفصل الثاني: الثقافة التنظيمية.

. -تمهيد.

1-مدخل سوسيولوجي لمعنى للثقافة.

2-ماهية الثقافة التنظيمية.

3-أنواع الثقافات التنظيمية.

4-أهمية الثقافة التنظيمية.

5-مستويات الثقافة التنظيمية.

6-دور قيّم و معتقدات الافراد في تعزيز الثقافة التنظيمية.

7-عناصر الثقافة التنظيمية.

8-خصائص الثقافة التنظيمية.

9-المراحل التطورية للثقافة التنظيمية.

10-محددات الثقافة التنظيمية.

11- الاطار العام لنشأة الثقافة التنظيمية.

12-سبل ترسخ الثقافة التنظيمية.

13-أهم النظريات المفسرة لثقافة التنظيمية.

-خلاصة الفصل.

-تمهيد: إذا كانت المجتمعات المعاصرة والمتطورة تبني نفسها بنفسها من خلال مؤسساتها ذات الاشكال والانواع المختلفة، بل في ما مدى تكاملها و تنافسها في الوقت نفسه، بل في ما مدى تحقيق كل واحدة منها لاهدافها الجزئية، فإن مفهوم المؤسسة الحديثة الذي إرتقى بها على انها مجتمع محلي مستقل نوعا ما ، او ككيان إجتماعي مستقل نسبيا قد اجبر على بروز مفهوم الثقافة التنظيمية، او ثقافة المؤسسة لتمييز كل واحدة منها عن غيرها من المؤسسات، ولا نتكلم هنا على الجانب المادي الظاهر أو المرئي لهذه الثقافة من مباني وشعرات و البسة و ادوات عمل او تكنولوجيا متطورة بقدر ما نتكلم عن الجانب المعنوي الخفي او الباطني من قيم ومعتقدات، الرموز وطرق التفكير، مشاعر الانتماء و الولاء و الاطر و المرجعيات التي تحدد السلوكات و الافعال، و ما مدى الارتقاء بالسلوك المني و مطابقته للاعمال المنية المطلوبة بكل إحترافية و بالشكل الذي يضمن نجاح المؤسسة الخاصة بهذا الكيان الذي يندرج ضمن هذه الثقافة التنظيمية .

1-مدخل سوسيولوجي للثقافة:

1-1-معنى الثقافة عموما: "الثقافة في قاموس علم الاجتماع والمصطلحات المرتبطة به حسب تعريف أرنر ايزابجر، الذي جاء في كتابها cultural criticisme بأنها اسم جماعي لجميع النماذج السلوكية المكتسبة اجتماعيا والتي يتم نقلها عن طريق الرموز نظرا لان الاسم يطلق على جميع الانجازات المميزة للجماعة البشرية"¹.
-أما أصل كلمة الثقافة، فحسب محمد عابد الجابري فان تاريخ استعمال أو على الأقل انشار هذه المقولة والخطاب العربي قد لا يتجاوز نصف قرن من الزمان، وهي بصيغتها المعاصرة (المثقفون) كلمة المولدة اذن، وهي ترجمة للكلمة الفرنسية intellectuels التي لا يرجع تاريخ استعمالها كاسم أزيد من قرن، هذا في اللغة الفرنسية، أما اللفظ العربي (المثقف) الذي وضع الترجمة الفرنسية التي تدل في معناها الحقيقي الأصلي علي فلاحه الأرض، وأيضا على مجموعة من العمليات التي تمكّن من استنبات النباتات النافعة للإنسان والحيوانات الأليفة"².
-كما تعني "الثقافة في نظر علماء الاجتماع جوانب الحياة الإنسانية التي يكتسبها الانسان بالتعلم لا بالوراثة، ويشترك أعضاء المجتمع بعناصر الثقافة تلك التي تتيح لهم مجالات التعاون والتواصل وتمثل هذه العناصر السياق الذي يعيش فيه أفراد المجتمع، وتتألف ثقافة المجتمع من جوانب مضمرّة غير عيانية مثل المعتقدات، الآراء، القيم، التي تشكل المضمون الجوهرى للثقافة"³.

1-2-المعنى السياسي للثقافة: "أما الثقافة كمفهوم سياسي، ظهر مع ظهور مفهوم الصناعات الثقافية سنة 1980، حينما أدرجت اليونسكو في مراجعها مفهوم (الصناعات ثقافية)، والتي تتصور هنا بما تحقق وسائل الاعلام والاتصال وتأثيراتها على المتلقي والتي يمكن أن توجه أو تغير من الأفكار والاتجاهات والمعتقدات، وفرنسا كانت قد باشرت باستعمال المفهوم في سياساتها الثقافية تساءل الجميع عند تطور خدماتها السمعية والبصرية العامة تسمح بعض هذه المقتطفات من هذه الوثيقة بفهم محاولة شبك السياسة الثقافية و السياسة التواصلية"⁴، وفي هذا الشأن كتب هربت ماركيز " الإنسان والبعد الواحد " أو الإنسان الآلة بسبب تأثيرات وسائل

¹ -ارنر ايزابجر، النقد الثقافي تمهيد مبدئي للمفاهيم الرئيسية، تر:وفاء ابراهيم، رمضان بسطاوسي، المجلس الاعلى للثقافة، القاهرة، 2003، ص 192.

² - محمد عابد الجابري، المثقفون في الحضارة العربية، محنة ابن حنبل ونكبة ابن رشد، مركز الوجد العربية، بيروت، ط2، 2000، صص 21-22.

³ - انتوني غدنز، علم الاجتماع، تر: فايزة الصياغ، المنظمة العربية للترجمة، الحمراء، لبنان، ط1، 2005، ص 82.

⁴ - أرمان ماتلار، المشرع الثقافي والعولة، تر: خليل أحمد خليل، دار الغرابي، لبنان، ط1، 2002، ص 113.

الإعلام، و التي يتصدرها التلفزيون، ويقول عالم الاجتماع إدوارد سعيد "إن المفكرين يقفون على طرفي نقيض فإما أنهم ضد المعايير السائدة، وإما أنهم بطريقة ما توفيقية في أساسها مجودون لتوفير النظام والاستمرارية في الحياة العامة، وفي رأي أن أول هذين الاحتمالين هو حقا دور المثقف العصري القاضي بمناعة المعايير السائدة"¹.

3-1- المعنى الأنثروبولوجي للثقافة: "وملاحظة الثقافة كجانب يمكن ملاحظته للسلوك الإنساني تجب التأكيد على الحقائق الخاصة بالحدود الرمزية وليس فقط كوجود يتعلق بالاختلاف في عقل الأفراد من ناحية المفهوم، ولكن رؤيتها بصفة عامة في السلوك الذي يحدثه التفاعل الاجتماعي في الخطاب، في و الموضوعات الملموسة"².

- "ولقد قدر ميردوك، Mardouk عدد الثقافات التي تم إكتشافها بما يزيد على ثلاثة آلاف ثقافة تتميز كل منها بخصائص وسمات معينة وهي:

✓ -**الخاصية الأولى:** تتميز الثقافة باستقلالها عن الأفراد الذين يحملونها ويمارسونها في حياتهم اليومية، ومعنى ذلك أنا عناصر الثقافة أمور يكتسبها الإنسان بالتعليم من المجتمع الذي يعيش فيه على اعتبار أنها هي التراث الثقافي الذي يتراكم على مر العصور بحيث يتمثل في آخر الأمر في شكل التقاليد المتوارثة.

✓ -**الخاصية الثانية:** نجد أن كل العلماء الذين تعرضوا لمشكلة تعريف الثقافة، يعطون أهمية كبرى لعنصر التعليم، أو اكتساب الفرد بتعلم أنماط السلوك التي تسمى الثقافة من خلال عملية التكيف الاجتماعي، ويكتسب الطفل ثقافة المجتمع الذي تربى فيه والتي تصبح من خلال مراحل نموه جزءا لا يتجزأ من شخصيته بعد أن كانت عند ولادته خارجة عنه وعن طريق التعليم والمحاكاة يترسب في شخصية الطفل مركب ثقافي مميز من العادات والتقاليد.

-وهناك كثير من الشواهد التي توضح الدور الذي تلعبه الثقافة في حياة الأفراد، فهي تمثل بالنسبة للفرد رأس المال الذي يبدأ به حياته، فإذا عزل أو حرم منه فقد الكثير من مقوماته حتى القدرة على الكلام أو الاستجابة أو التمييز لما حوله من الأمور و المواقف، فمعظم التعريفات تؤكد أن الثقافة هي حصيلة العمل والاختراعات والابتكار الاجتماعية، وأنها فصيلة النشاط البشري، وأن وجودها بذلك غير مرتبط بوجود الأفراد من حيث هم أفراد، وحين يتكلم علماء الأنثروبولوجيا والاجتماع عن ثقافة شعب ما من الشعوب فأنهم يقصدون على العموم طرق المعيشة وأنماط الحياة وقواعد العرف والتقاليد والفنون التكنولوجية السائدة في ذلك المجمع والتي يكتسبها أعضاؤها ويلتزمون بها في سلوكهم وفي حياتهم.

✓ -**الخاصية الثالثة:** هي الاستمرار، فليسمات الثقافية قدرة هائلة على الانتقال عبر الزمن، بل ان كثير من هذه الملامح والسمات التي تتمثل بوجه خاص في العادات والتقاليد والعقائد والخرافات والاساطير تحتفظ بكيانها لعدة اجيال لا لشيء الا انها وجدت في وقت من الاوقات في المجتمع فتظل موجودة حتى بعد زوال السبب الذي أدى الى ظهورها في اول الامر، وقد يتعرض المجتمع كله لبعض عوامل التغير التي تبدل بشكل مفاجئ او بالتدريج الظروف العامة التقليدية ومع ذلك تستطيع بعض هذه السمات البقاء والاستمرار مع احتفاظها بصورتها الأصلية، والثقافة تنتقل من مجتمع لأخر نتيجة الهجرة او غيرها من وسائل الاتصال الثقافي كاللغة مثلا.

¹ - إدوارد سعيد، صور المثقف، محاضرات ريث سنة 1993، تر: عمان غصن، دار النهار، بيروت، 1994، ص 48.

² - بيترل بيرجرو وآخرون، التحليل الثقافي، تر: فاروق أحمد مصطفى وآخرون، مكتبة الأسرة، القاهرة، 2009، ص 315.

✓ **الخاصية الرابعة:** انها كلَّ معقّد نظرا لاشتغالها على عدد كبير جدا من السمات والملامح والعناصر التي حاولت بعض التعريفات ان تذكر جانب منها كما هو الحال في تعريف تايلور مثلا ،ويرجع هذا التعقيد الى تراكم التراث الاجتماعي الى عصور طويلة من الزمن وكذلك الى استعارة كثير من السمات الثقافية وهذا التعقيد معناه ان الفرد لن يستطيع ان يكتسب كل عناصر الثقافة السائدة في المجتمع الذي ينتمي اليه، كما يعني أيضا أن عالم الأنثروبولوجيا او الاجتماع لن يستطيع مهما بذل من جهد ان يسجل كل مظاهر و سمات أي ثقافة من الثقافات التي يدرسها مهما بلغت من البساطة ، ولذلك حاول بعض العلماء ان يرد ذلك التعقيد الى شيء من البساطة التي تساعد على تحليل الثقافة ¹.

4-1- المعنى السوسيولوجي للثقافة: استفاد الحقل السوسيولوجي من الحقل الأنثروبولوجي كثيرا ،ولكنه حاول أن يعطي تحليلا أعمق وتفسير أدق في تفسيره للظاهرة الثقافية ، بل أن هذه الظاهرة كانت محل لدراسة بداية من أب الروحي لعمل الاجتماع بن خلدون الذي تكلم عن التحولات والتناقضات الثقافية بين الأجيال والأمم، والكلام هنا يطول لكن سوف نكتفي بأخذ ومضات لها عند كبار المنظرين في علم الاجتماع ، فبعد بن خلدون نجد دوركايم الذي يرى العلاقة بين الفرد والثقافة حسب نظريته الدوركايمية التي "جرى نقدها لأنها بالغت في المدى الذي تتقدر به الثقافة من جانب الهيكل الاجتماعي ،فهو لم يترك مسافة كافية للقدرة الابتكارية للإنسان ، ولم يقدم بما يكفي لمعالجة الاختلافات في الثقافة العرفية بين الجماعات ،غير أن دور كايم استطاع بالعقل أن يفتح الطريق أمام تطوير نظرية اجتماعية للثقافة وشجع لاحقا العديد من الكتاب في تقييم الطرق التي بواسطتها يمكن للعوامل الاجتماعية أن تحدد شكل الثقافة"².

-أما عن المدرسة التفاعلية الرمزية، حيث يرى هول، " أن التفاعلية هي أفضل مثال على فكرة الهوية الفردية، فهوية الفرد تتشكل فقط من تفاعل الفرد مع الآخرين ، ونظرة الفرد للآخرين تتشكل جزئيا من طريقة نظر الآخرين لذلك الفرد، وحسب رأي فريق التفاعلية أن الناس يستمرون في إمتلاك فرديتهم ولكنها ليست فردية مميزة كليا عن المجتمع ، فالهوية تعمل كجسر بين الفرد الاجتماعي والفرد الخالص، وبامتلاك الأفراد لهوية معينة هم إنما يتمثلون قيم ومبادئ معينة تصاحب تلك الهوية ، فهس تسمح لسلوك الأفراد ليكون مشابهة من جانب الآخرين ، وكذلك تجعل السلوك في المجتمع أكثر نمطية وانتظاما "³، وهذا تفسير للالتزام والضبط الذاتي التي تفرضه الثقافة على منتسبيها من خلال القهر الرمزي.

وقد " حدد بارسونز الأشياء الثقافية باعتبارها عناصر رمزية للتقاليد الثقافية أو نماذج للقيم، وعليه فإن الثقافة تتضمن أشياء مثل لغة المجتمع والرموز الأخرى كالإعلام والعقائد حول الصحيح والخطأ ، وكذلك الفنون والأدب ، وهكذا فإن بارسونز اعتمد تعريفا واسعا للثقافة حيث ميزا الثقافة عن البيئة المادية وعن الشخصية الفردية، غير أن الثقافة هي التي تربط بين هذه العناصر المختلفة للنظام الاجتماعي ، فالأفراد يستطيعون أن يتفاعلوا اجتماعيا فقط عندما تسمح الثقافة بإيجاد شكل من الاتصال بينهم، والأفراد يفسرون العالم المادي من خلال الرموز كالكلمات التي هي جزء من ثقافتهم، ويرى بارسونز أن المجتمع الإنساني غير ممكن بدون ثقافة مشتركة، أن وجود

¹ - سعاد علي شعبان ،الأنثروبولوجيا الثقافية لإفريقيا ، منتدى سور الأريكية، القاهرة ، 2004، ص ص34-36.

² - هارلميس وهوليون ،سويولوجيا الثقافة والهوية ، تر: حاتم حميد محسن ، داركيوان للطباعة ونشر ، سوريا ، ط 1 ، 2010، ص96.

³ - نفس المرجع ، ص ص 96 – 97 .

ثقافة مشتركة هي شكر وظيفي مسبق ، أو حاجة أساسية لأي مجتمع يريد البقاء ، وهو يقول أن النظام متقن للفعل الإنساني غير ممكن بدون نظام رمزي مستقر نسبياً¹.

2- **ماهية الثقافة التنظيمية:** "فلقد كان عمل القرن التاسع عشرون في أوروبا متجها إلى تحليل الوقائع داخل المعمل ، أكثر من اتجاهه إلى دراستها في حجرة الدراسة أو في بطون الكتب أو اثار التاريخ ، وبذلك كان من الطبيعي أن تدخل فكرة الثقافة إلى معرفة بنائها وأجزائها وعناصرها وتركيبها الأولية باستخدام طرق التشریح والتحليل، ومن هنا تشأ محاولات تهدف إلى وضع تعريف جديد للثقافة ، اذ لم يعد التعريف التاريخي الذي خلقه عصر النهضة بكاف في اقناع المنطق الجديد"².

-و"يوجد 162 تعريف لمفهوم الثقافة مما يعكس تنوع واتساع هذا المفهوم وتعقيده أيضا، ويستمد جذوره من علم الانثروبولوجيا ، دراسة الأجناس ، والذي يختص بدراسة المجتمعات والمجموعات العرفية يعكس نواحي الاتفاق كما يعكس الاختلاف بين المجتمعات والمنظمات والمجموعات وكذلك الأفراد ، مفهوم متغير عبر الزمان والأماكن ، مع تزايد الاتجاه نحو العولمة أصبحت المنظمات مكانا لتعدد الثقافات العامة وأصبح التحدي هو كيفية إيجاد ثقافة تنظيمية موحدة"³.

-لكن القرن التاسع عشر قد أحدث تقدما في مفهوم كلمة (ثقافة) أي أنه قد أحدث خطوة في طريق تطوير تعريفها. فعلم الوقائع الاجتماعية قد بدا اوجست كونت الذي يعدونه أبا لعلم الاجتماع، والواقع ان بن خلدون كان قد وضع معالم الطريق ، فقبل ظهوره كان التاريخ ضربا من الاحداث المتتالية حتى جاء وجدناه يخلع على التاريخ نظرة جديدة فهو حين وصله بمبدأ السببية ادرك بتلك النظرة معنى تتابع الاحداث من حيث كونه عملية تطور ، كما حدد معنى الواقع الاجتماعي من حيث كونه مصدرا لتلك الاحداث وللتطورها .

-ومع ذلك فان القرن التاسع عشر شهد حقلا من حقول الدراسة أكثر اتساعا ووسائل البحث والتحقيق واخصب واكثر تنوعا ، فعلم الانسان وعلم الأجناس وعلم النفس والاقتصاد السياسي تتلاقى اضوائه جميعا وتتركز في نقطة واحدة هي الواقع الاجتماعي ، فهي تتناوله بطريقة اعظم واتساعا وعمقا، واذا بفكرة ثقافة تزداد جلاء في هذا المجال المضيء، وتصبح مفهوم أكثر تحديدا، بحيث أصبحت احدى مشكلات علم الاجتماع، وأن الآوان ليثور في اذهان المفكرين سؤال، ماهي الثقافة ؟⁴.

- وباختصار تعني الثقافة التنظيمية ما يلي :- يوجد داخل كل تنظيم رسمي والذي يتكون من مجموعات الوظائف والعلاقات والهيكلية تنظيم غير رسمي والمتمثل في مجموعة القواعد والإجراءات والتي تساعد في تشكيل اتجاهات وسلوكيات العاملين واستجاباتهم للمواقف المختلفة، ومع تبلور هذه الإتجاهات والانماط السلوكية وسيطرته على اسلوب أداء العمل يمكن القول بوجود ملامح الثقافة التنظيمية.

-ويقصد بمصطلح ثقافة المنظمة بأنها نمط أو طريقة التفكير والسلوك القيم والأعراف والعادات والتقاليد والرموز والمشاعر السائدة بين العاملين في المنظمة والتي تؤثر على اتجاهاتهم وسلوكهم وأدائهم للأعمال المطلوبة منهم يمكن تحديد جانبين لثقافة هما.

¹ - نفس المرجع، ص 22.

² -مالك بن نبي ، مشكلة الثقافة ، دار الفكر دمشق ، سوريا ، ط 4 ، 2000 ، ص 28 .

³ - جمال الدين المرسي ، الثقافة التنظيمية والتغيير، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، 2006 ، ص 13 .

⁴ - مالك بن نبي، المرجع السابق ، ص 27 .

✓ الجانب المعنوي : مثل القيم والمعتقدات والرموز وطرق التفكير والمشاعر والانتماء والولاء .¹

✓ الجانب المادي : مثل أدوات العمل الألبسة ، شعارات ، التكنولوجيا المستخدمة، اما تعريف SCHIEN "لثقافة المنظمة بأنها ذلك النموذج من الافتراضات الأساسية التي تعطي الجماعة القدرة على الابتكار والاكتشاف أو التطور من خلال تعلم كيفية التعامل مع مشكلات التكيف الخارجي والتكامل الداخلي ، وتستطيع كذلك العمل بنجاح مبني على الثقة والتعامل مع الأعضاء الجدد بطريقة صحيحة بالإدراك والتفكير والشعور بعلاقة مباشرة مع تلك المشاكل ، فهو ينظر إلى الجوانب التالية:

- الثقافة كأعراف وقيم ، نماذج وسلوك ، طقوس وشعائر وتقاليد .
- احتواء الثقافة على تركيبة مستقرة ونموذجية متكاملة .
- الثقافة هي حالة تراكمية للتعلم من التاريخ المشترك .
- تواجه جميع الجماعات مجموعتين من المشاكل ينبغي أن تتعامل معها وهي ، البقاء في البيئة والنمو فيها والتكيف معها، التكامل الداخلي الذي يمكن من انجاز الوظائف والمهام ، وعملية التكيف " عملية التطبيع الاجتماعي للأعضاء الجدد"².

-ولمفهوم الثقافة التنظيمية خاصة في ممارسة التسير الكثير من التساؤلات والقليل من الإجابات للدارسين في هذا الميدان مما يجعل من تحديد هذا المفهوم تحديد مفهوماً أو اجرائياً إشكالية في حد ذاته تتطلب الفحص والتمحيص، ولكن رغم ذلك فإنه يمكنك أن نستكشف بعض الأفكار التي تساعدنا على تحديد موقع هذا المصطلح من خلال التساؤلات التالية:

- هل يمكن القول أن المؤسسة ثقافة أو أن ثقافة المؤسسة في حد ذاتها؟.
 - هل ما نلاحظه داخل المؤسسة مظاهر ثقافية أو الثقافة في حد ذاتها. ؟ .
- بالنسبة للشق الأول من السؤال الأول فإن هذه القضية تعود أصلاً إلى النظريات التنظيمية، حيث يبرز مفهوم الثقافة في هذه النظريات من خلال توجهين رئيسيين الأول يعتبر الثقافة التنظيمية متغيراً ونسقاً فرعياً من النسق الكلي للمؤسسة فهي متغير يجب وصف محدداته وإظهار تفاعلاته المختلفة ، أم التوجه الثاني فيعتبرها وسيلة لتمثيل المؤسسة كثقافة وهذا التوجه يمثل خاصية التيار الأنثروبولوجي للمنظمات ، أما بالنسبة للشق الثاني من السؤال فإن المؤسسة هي ثقافة في حد ذاتها لأنها تنتجها ، أما بالنسبة للشق الثاني من السؤال فإن المؤسسة هي ثقافة في حد ذاتها لأنها تنتجها ، فهي تنتج منتوجات مادية وخدمات يمكن أن تكون معنوية كذلك ومن خلالها نوع من القيم الثقافية التي تميز ما عن الآخرين ، وتشكل هذه الثقافة من الأساطير والعادات والتقاليد والرموز والإشارات ، ونظام من الحتميات الذي يحدد بدور كبير نمط تسيرها فهي إذن حسب هذا المنظور ، وسط ثقافي من حيث كون الثقافة من منتوجاتها الفرعية والتي تعتبر أكثر من ضرورة للفهم الكلي لها في وسيلة غير مباشرة للإعتراف ، وتعرف الثقافة التنظيمية بأنها " مجموعة القيم والمعتقدات التي يمتلكها أعضاء التنظيم نحوم غاياته الرئيسية وأساليب تحقيق تلك الغايات ، كما تعرف الثقافة التنظيمية بأنها" مجموعة الأيديولوجيات ، والفلسفات والقيم والمعتقدات والافتراضات والاتجاهات المشتركة وأنماط التوقعات التي تميز الأفراد في تنظيم"³.

¹-مدحت محمد أبو النصر، بناء وتدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين داخل المنظمة، ابراك لطباعة والنشر والتوزيع ، القاهرة ، 2005، ص24.

¹ -نعمة عباس الخفاجي ، ثقافة المنظمة ، اليازوري ، عمان ، 2009 ، ص ص 21-22 .

³ -جمال الدين المرسي ، المرجع السابق ، ص 13.

- 3- **أنواع الثقافات التنظيمية:** " وفي هذا الشأن نجد عدة أنواع للثقافة التنظيمية وذلك حسب معيار التصنيف فمثلا ممكن أن تتجزأ الثقافة التنظيمية من مدخل تنظيمي حيث أشار "HANDY 1985" إلى أن الثقافة مرتبطة بالبنيان التنظيمي وبالتالي صنف ثقافة المنظمات إلى مايلي:
- **الثقافة النظامية:** Pole culture حيث يحصل الأفراد على السلطة من خلال هياكل تنظيمية محددة الاختصاصات والمسؤوليات ، وتتبع السلطة من مركز الشخص أكثر من اعتمادها على خبراته وقدراته ، وتعطي هذه المنظمات احتراما وتقديرا أقل للمهارات والأفكار الإبتكارية .
 - **الثقافة الديناميكية:** POWER CULTURE حيث تتسم المنظمات التي تسود فيها الثقافة من هذا التوقع بالإلزام العاملين والإدارة بمجموعة محدودة من القواعد مع اعتماد على النظم البيروقراطية والاعتماد على القرارات والمهارات الفردية وعلى شخصية العاملين والمرونة في التصرفات واتخاذ القرارات التي تناسب المواقف التي تمر بها المنظمة ، كل هذه السمات هي التي تكسب المنظمة القوة التي تمكنها من امتلاك قدرات تنافسية في البيئة التي تعمل فيها .
 - **الثقافة الوظيفية:** task culture: حيث تعمل فرق العمل على حل المشكلات محددة، كما أنها تحدد الأعمال أو المهام التي تقوم بها ثم تعمل على تنفيذها ، وقوة الفرد تستمد من الخبرة والمهارة والقدرات التي يتمتع بها والتي يستغلها في تحقيق أهداف فريق العمل الذي ينتهي إليه .
 - **الثقافة الفردية:** personés culture وهي الثقافة التي تسود في المنظمات و التي يشعر كل فرد في المنظمة بأنه أكبر وأهم من المنظمة نفسها ، وتعاني هذه المنظمات من وجود فروق كبيرة بين اهتمامات واتجاهات كل فرد ، مما يعكس وجود فروق قيمية تعوق ارساء ثقافة إيجابية ، هذه المنظمات تواجه صعوبات كبيرة ، حيث أن ثقافة المنظمة تعني أن هناك قيما واتجاهات جماعية تربط بين العاملين وتوجه سلوكهم نحو تحقيق الهدف"¹.
 - كما أنه يمكن تصنيفها كما يلي حسب معيار القوة " فثقافة المنظمة قد تكون قوية أو ضعيفة ، ففي الثقافة القوية على سبيل المثال يهتم فيها المدير بالعملاء وأصحاب الأسهم والموظفين والعمال اهتماما قويا وملحوظا ، بينها الثقافة الضعيفة هي التي يهتم فيها المديرون بأنفسهم أو العمل أو بالتكنولوجيا .
 - أن الثقافة القوية تحقق ثلاثة عناصر للإنجاز فوق العادي في الأجل الطويل وهي كالآتي:
 - **التعبئة للأهداف :** حيث يتم توجيه الناس للأهداف المطلوب تحقيقها .
 - **تحفيز العاملين :** فالقناعات والقيم المشتركة تجعل العاملين مسرورون بالعمل في تلك المنظمة حيث يظهر الالتزام والولاء والاخلاص لأن العمل أصبح منعه في حد ذاته .
 - **الإلتزام الذاتي والرقابة الذاتية :** إن القيم والقناعات تصبح بمثابة قوى للإلتزام الذاتي والرقابة الذاتية"².
- "و مَيَزَ Charles handy، بين أربعة انواع للثقافة التنظيمية حسب خصائص الفرد الذي يطيعه الآخرون وهي الأنواع.
- ✓ **ثقافة القوة** Power culture: هي الثقافة منظمة يعمل فيها شخص أو مجموعة أفراد يمتلكون قوة وتأثيرا كبيرين ويطيعهم جميع العاملين ويحبونهم، وهذا النوع اوضح ما يكون في المنظمات الصغيرة الحجم التي لا تمتلك قوانين عمل واجراءات ادارية معقدة ، وغالبا ما نلمسها في المنظمات التي حققت نموها في ظل شخص قوي متسلط، لهذا يتم تنفيذ العمل من منطلق احترام وحب هذا الشخص، كما يمكن أن نلمس هذه الثقافة

¹ - أمل مصطفى عصفور ، قيم ومعتقدات الأفراد واثرها على فاعلية التطوير التنظيمي ، للمنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، 2008 ، ص 61 - 62 .

² - مدحت محمد ابو النصر ، المرجع السابق ، ص ص 25 - 26 .

في المؤسسة العسكرية التي تعتبر الطاعة والانضباط مؤشرا لنجاحها أولا وقبل أي عامل آخر لذلك يشبه الهيكل التنظيمي فيها نسيج العنكبوت حيث يقبع هذا الشخص في المركز الوسط مثل العنكبوت يقبع في وسط الشبكة ، ما يجعل من المركز الوسط محور للرقابة والطاعة والقوة .

✓ **ثقافة الدور** ، Roule culture :هي ثقافة منظمة تغرس قيم احترام وطاعة اصحاب أدوار أو مراكز إدارية محددة في الهيكل التنظيمي ، وهو أوضح ما يكون في المنظمة الكلاسيكية البروقراطية ، حيث يشكل الخبراء المختصون مصدرا للقوة والشرعية ، وكذا الأمل فيما يتعلق بنظرة المجتمع للطبيب والمحامي والعالم ، فكل هؤلاء يشغلون مناصب وأدوار مهمة ، فنطيع صاحب الدور لدوره وليس لشخص أو اسمه ، ويقوم كل مستوى إداري برفع تقريره إلى المستوى الذي يعلوه ، وهذه الثقافة غير مرنة تماما ، يحث لا تساعد على التكيف مع التغيرات الجذرية والشاملة .

✓ **ثقافة الفرد** Person culture : وهي ثقافة تجعل من الفرد محور اهتمام ومحط أنظار تسعى المنظمة من خلالها إلى خلق هالة حول شخص معين قائد أو حيز بحيث تشكل هذه الشخصية مركز جذب أدوات تأثير ، واضح ما تكون في المنظمات السياسية والفنية ، ومثل هذه المنظمات تعتمد أساسا على الفعل السياسي كوسيلة للتأثير ، ومثالها القادة السياسيون الذين يقودون الأحزاب أو الدول والتي يضعون بصمتهم بقوة في جيل الشباب أو النقابات المهنية ، ولا يفوت القول بأن رفع قيمة ودور هذه الثقافة إلا أنه في حال حدوث مشكلات في علاقات المنظمة الداخلية بين الأفراد أو الوحدات الإدارية فسوف تنسحب أثارها على المنظمة ككل .

• **ثقافة المهمة** Task culture : وهي ثقافة تركز على تنفيذ المشروع والمهمة ، وتركز على المرونة والقدرة على التكيف ، وتعلو من قيمة الاتصالات الجانبية وليس الرأسية ، وتعطي قيمة لإنجاز الفرد والجماعة ، وتهتم بالدرجة الأولى بالمهارات وتمكين العاملين للقيام بالمهام على أفضل وجه ، ونجد هذه الثقافة عادة في المنظمات الريادية والإبداعية التي تركز على المهارات اللازمة لتنفيذ المهام وليس على دور أو شخص معين ، فهي ثقافة لا تهتم بالرموز أو الخلفيات الدينية أو العشائرية أو المناسب الرسمية ، بل ما يمكن للفرد أن يقوم به فعلا¹ .

-يمكن تصنيف ثقافة التنظيمية إلى أربعة أنماط رئيسية :

• **ثقافة القوة** : POWER CULTURE توجد في المؤسسات الصغيرة على وجه الخصوص ، حيث تتمحور الأمور وتتركز القرارات عند شخصية محورية ، ويعتمد نجاح هذا النمط الثقافي على قرارات الشخصية المحورية سواء الفنية أو الإدارية .

• **ثقافة الدور** : تعتمد هذه النوعية من الثقافات على وجود مجموعة من اللوائح والإجراءات الصارمة التي يجب اتباعها لإنجاز المهام وتحقيق الأهداف ، في ظل هذا النوع من الثقافة فإن كل فرد يقوم بدور محدد يجب عليه التقيد به ، كذلك فإن الوظائف الشخصية يتم التنسيق بينها عن طريق الإدارة ، ومن أبرز السمات المصاحبة لثقافة الدور إمكانية التنبؤ Prédicibilité والاستقرار Stabilité

• **ثقافة المهام** ، Task culture : تركز هذه الثقافة على الحاجة لإنجاز المهام وليس أي شيء آخر ، وتدعم مثل هذه النوعية من الثقافة التنظيمية العمل الجماعي وروح الفريق ، كما تشجع المرونة والتكيف وتفويض السلطة كمتطلبات لتحقيق الأهداف التنظيمية ، ويشجع استخدام هذه الثقافة في العمليات التي تستند إلى أساس المشروع مثل فرق الاستشارات والمقاولات والبحوث والتطوير .

¹ - حسن أحمد الظراونة وآخرون ، نظرية المنظمة ، دار حامد لنشر والتوزيع، الأردن ، ط 1 ، 2012 ، ص ص 293 - 294 .

- **ثقافة الفرد** ، Person culture :تستند الى تدعيم الأدوار الفردية ، حيث يصبح كل فرج مجال محوري فيما يتعلق بمجال تخصصه أو نطاق مهامه " ¹.
- كما أنه يوجد تصنيف آخر لثقافة التنظيمية إلى أربعة أنماط:
- ✓ **ثقافة الأكاديمية** ، Academy culture : " الأكاديمية هي المكان لتحقيق طموحات الأفراد الراغبين في تحقيق التطور المهني من خلال تحقيق التميز في شغل كل وظيفة يلتحقون بها ، تقوم المؤسسات التي تنتشر بها هذه الثقافة بإستقطاب الخريجين الحدد ثم سعي إلى تنمية قدراتهم في مجموعة من المجالات الوظيفية المترابطة وتعتبر ، IBM وكوكاكولا GM و G & P أمثلة للمؤسسات التي تسد فيها ثقافة الأكاديمية .
- ✓ **ثقافة النادي** : ترتكز هذه الثقافة على قيم التواقف والولاء والإنتماء . تتمثل اعتبارا السن والخبرة والمكانة الوظيفية مفاتيح هامة في ظل ثقافة النادي ، وعلى العكس من الثقافة الأكاديمية ، فإن ثقافة النادي تسعى إلى تدعيم الخبرات العامة وليس الشخصية ، ومن أمثلة المؤسسات التي تطبق هذه الثقافة دلتا للطيران والمؤسسات الأمريكي Bank of American .
- ✓ **ثقافة فريق كرة القاعدة** Base ball team culture : وتستند هذه الثقافة إلى تدعيم الابتكار وتحمل المخاطر والمبادرة في التصرفات وتجذب هذه الثقافة الأفراد الموهوبين من مختلف الأعمار والخبرات الذين يتم مكافأتهم وفقا لأداء والنتائج، ومن أمثلة مؤسسات التي تطبق ثقافة فريق كرة القاعدة المؤسسات المهنية عموما ومؤسسات الإعلان ومؤسسات البحوث ومصممي البرامج الجاهزة مثل Microsoft .
- ✓ **ثقافة الحصن** ، Forteresse culture :تركز هذه الثقافة يعكس النوعية السابقة على تدعيم البقاء والاستمرار في مجال الأعمال، وعلى الرغم من أن المنظمات التي تسود بها ثقافة الحصن لا توفر أمانا وظيفيا للعاملين بها، إلا أنها قد تكون مجالا مناسباً لأولئك الذين يعشقون التحدي واكتساب الخبرات الجديدة ، ومن أمثلة المؤسسات التي يسود بها ثقافة الحصن الفنادق ومؤسسات التجزئة ومؤسسات النفط" ².
- 4-أهمية الثقافة التنظيمية:** " تعتبر الثقافة التنظيمية عنصرا مهما في التأثير على السلوك التنظيمي وتختلف النظرة للثقافة التنظيمية ، حيث يتعامل معها البعض بإعتبارها عاملا مستقلا ، والنظر للقيم بأنه تنتقل بواسطة العاملين إلى التنظيمات كأحد نواتج التنظيم المتمثلة بالقيم ، واللغة المشتركة ، والرمز والطقوس المختلفة التي تتطور مع مرور الوقت ، وتؤكد هذه النظرة على أهمية الاجتماع ، والإتفاق على مفهوم الثقافة التنظيمية وجزئياتها المختلفة من قبل المديرين والعاملين ، فالثقافة التنظيمية عنصر أساس موجودا جنبا إلى جنب مع مكونات التنظيم الأخرى من الأفراد الأهداف ، والتكنولوجيا والهيكل التنظيمية . ووفقا لهذه النظرية فإنه من اللازم إدارة الثقافة التنظيمية بشكل يحقق الأهداف التي تسعى إليها التنظيمات ، ومن الوظائف الرئيسية التي تؤديها الثقافة التنظيمية :
- توفير شعور بوحدة الهوية من قبل العاملين .
- توفير فهم أفضل لما يجري في التنظيم من أحداث ، وما يتم من تبنية من سياسات .
- توفير الدعم والمساندة للقيم التنظيمية التي تؤمن بها الإدارة العليا .
- توفير أداة رقابية الإدارة ، تستطيع من خلالها تشكيل السلوك التنظيمي بالشكل الذي تريده .

¹ - نعمة عباس الخفاجي ، طاهر محسن محفوظ ، نظرية المنظمة : مدخل التصميم ، اليازوري ، عمان ، 2013 ، ص 31 .

² - نفس المرجع السابق، ص 31.

وهناك وجهة نظر أخرى تتعامل مع الثقافة التنظيمية باعتبارها تتكون من عدة ثقافات فرعية Sub cultures تتشكل وتتطور بشكل تدريجي ، وقد تكون ثقافات متعارضة ما بين الوحدات الرئيسية في التنظيم ، وما بين الثقافة التي تتبناها الإدارة ، وتلك التي يؤكد عليها العاملون ويقتضي ذلك بذل جهود للتقريب بين هذه الثقافات ، وتوخيا لسلسلة العمل وتقليل التناقضات ما أمكن الأمر¹.

1-4 أسباب الاهتمام بالثقافة التنظيمية (ثقافة المؤسسة): نظرا للتغيرات المتسارعة في حقل النظريات الإدارية بفعل تغيير طبيعة ووظائف المؤسسات في الحقبة المعاصرة فقد لجأت الدراسات المعاصرة إلى محاولة فهم العلاقة بين المحددات الثقافية وطبيعة الأداء داخل المؤسسات، وتوصلت الدراسات إلى وجود قيم ومعتقدات وأنماط تفكيرية ساهمت في بلورة نماذج تسيريه أضحت فيما بعد مرجعيات يتم الرجوع عند محاولة تبني سلوكيات معينة ، ويمكن إجمال أهم الأسباب التي أدت إلى الاهتمام بدراسة ثقافة المؤسسة فما يلي :

أ-تعدد مصادر المعرفة الإدارية : وذلك لأن الإدارة كحقل معرفي وتطبيقي تستخدم حصيلة مختلفة العلوم وبروز نماذج معرفية جديدة مثل الإدارة بالمعرفة إدارة الجودة الشاملة، واستفاد حقل الإدارة من التطور المتزايد في البيروقراطية بما يجعلها ملائمة للإدماج الاقتصادي، كما أن الأطر التنظيمية السابقة التي تحدث عنها "Schein" تساهم في إيجاد جوانب تنظيمية يشترك فيها جميع أعضاء التنظيم وتعطي معان ومفاهيم مشتركة ، يمكن إدراجها في ما يلي :

- المبادأة الفردية : وهي درجة ما يحوزه الفرد العامل من مسؤولية واستقلالية وحرية اختيار.
- تحمل المخاطرة : وهي درجة تشجيع العاملين على الابداع والاقدام والبحث والمخاطرة .
- وتتجسد الخصائص السابقة في جميع المؤسسات بشكل متصل بدأ من الحدود العليا " الإدارة الاستراتيجية " إلى الإدارة الوسطى ثم الدنيا " الإدارة التنفيذية " ولكنها تختلف من حيث شدة ودرجة تواجدها من مؤسسة إلى أخرى كما أن هذه الخصائص تقوم بأدوار كثيرة أهمها:
- تحدد معايير السلوكيات فيما يجب أن يقوله ويفعله الأعضاء
- تمكن المؤسسة من التحكم والضبط الدقيق في اتجاهات وسلوكيات الأعضاء .
- تقلل من احتمالات ترك العمل ودوران العمل .
- تحدد درجة الولاء الوظيفي وتحقق معاني الانتماء .
- تحقق التمايز بين مؤسسة وأخرى وابرار شخصيتها المتميزة .
- ب-قصور أنماط التدريب والتعليم والعمل على مواكبة التسارع في مجال التدريب وتقويم الأداء والعمل على تثمين عناصر الابداع لدى افراد المؤسسة .
- ج-الاستفادة من خاصية قابلية الفرد للتعلم مدى الحياة في تزويد المدراء والموظفين بالمهارات الجديد كلما دعت الحاجة إلى ذلك .
- د-تأثيرات البنية الخارجية للمؤسسة وما يرتبط بها من استراتيجيات تعد من أكثر المؤشرات تأثيرا على تشكيل ثقافة المؤسسة، فنجد مثلا أن البنية الخارجية للمنظمة التي تتطلب درجة عالية من المرونة والاستجابة السريعة يوجب على ثقافة المؤسسة التكيف مع البيئية الخارجية، وتكوين العلاقات الصحيحة بينها وبين القيم الثقافية ، والمعتقدات والاستراتيجيات من خلال :

¹ - محمد قاسم القريوني، السلوك التنظيمي : دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات والأعمال ، داروائل لنشر عمان ، ط 6 ، 2009 ، ص 171.

- التكيف الثقافي ، تطوير سلوكيات ملائمة للمهام الجديدة للمؤسسة لأجل الاستجابة للعملاء والزبائن وتلبية احتياجاتهم .
- تكيف في مجال الرسالة وتأكيد هوية المؤسسة حتى يتسنى تحديد الوظائف والأدوار والمسؤوليات
- تكيف الأفراد ، وذلك بتخليص المؤسسة من الإجراءات الروتينية وتعميق عنصر الالتزام الوظيفي وتشجيع العمل بشكل جماعي بما يتسق والأهداف العامة للمؤسسة ¹، والجدول رقم (01) :يوضح الفروق و الاختلافات الثقافية للمؤسسات وانعكاساتها على هويتها التنظيمية.

-والجدول رقم (01):الفروق و الاختلافات بين الهوية الثقافية للمؤسسة الفرنسية والمؤسسة الأمريكية².

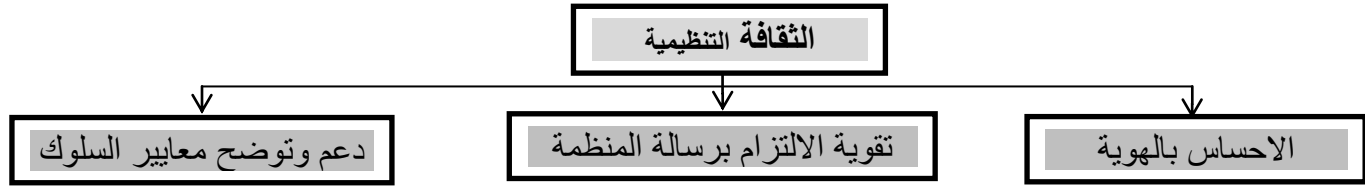
الهوية الثقافية للمؤسسة الأمريكية.	هوية الثقافة للمؤسسة الفرنسية .
-ينظر للمؤسسة على أنها نظام سلطوي وهياكل موجه نحو تحقيق أهداف معينة .	-ينظر للمؤسسة بأنها نظام اجتماعي يجمع بين مجموعة بين الناس حول مشروع .
-الإدارة يجب أن تنسق المهام تحدد المسؤوليات.	-الإدارة يجب أن تنسق العلاقة بين الفاعلين وتحدد مناطق السلطة من لديه السلطة على من؟.
-التبعية لنظام وعقلانية المنظمة والتنسيق بين هياكلها والقانون هو الذي يحكم العلاقات بين الفاعلين .	-التبعية لمنطق المصالح ، والمخاطر بل هي التي تحكم العلاقات بين الفاعلين.
-السلطة وظيفية مقيدة وغير شخصية .	السلطة ذات طابع شخصي " سمة الفاعل " .
-اللامركزية أنظمة الإدارة نسبيا .	-مركزية شديدة غير مفوضة.
الهيكل هو أداة لتفريق بين المهام وأداة لتحقيق الأهداف العامة والأصلية للمؤسسة .	-الهيكل هو أداة لتفريق الاجتماعي واداءه لتحقيق أهدافها هي .

4-2- دور الثقافة التنظيمية في المنظمات الحديثة: " من اوضح الأدوار التي تلعبها الثقافة في المنظمات أنها تزود المنظمة والعاملين فيها بالإحساس بالهوية ، وكلما كان من الممكن التعرف على الافكار والقيم التي تسود في المنظمة كلما قوي ارتباط العاملين برسالة المنظمة وازداد شعورهم بأنهم جزء حيوي منها ، فعلى سبيل المثال فإن العاملين بشركة ساوث وست للطيران يشعرون بالتميز لأن الشركة تسمح لهم بالنكت والترويح عن انفسهم أثناء العمل ، وهو شيء بدأ على يد منشأة الشركة هيوب كلهر ، ولذلك فإنهم نادرا ما يتركونها للعمل بشركة طيران أخرى ، يوضح مثال شركة ساوث وست للطيران الوظيفية الثانية الهامة للثقافة وهي خلق الالتزام برسالة الشركة ، لذلك أن تفكير الناس عادة ينحصر حول ما يؤثر عليهم شخصيا، إلا إذا شعروا بالانتماء القوى للمنظمة بفعل الثقافة العامة المسيطرة وعند ذلك يشعرون أن اهتمامات المنظمة التي ينتمون إليها أكبر من اهتماماتهم الشخصية ويعني ذلك أن الثقافة تذكرهم بأن منظمتهم هو أهم شيء بالنسبة لها . " الوظيفة الثالثة الهامة للثقافة أنها تدعم وتوضح معايير السلوك بالمنظمة وتعتبر هذه الوظيفة ذات اهمية خاصة بالنسبة للموظفين الجدد ، كما أنها مهمة بالنسبة لقدامى العاملين أيضا ، فالثقافة تقود أقوال وافعال العاملين ، مما يحدد بوضوح ما ينبغي قوله أو عمله في كل حالة من الحالات ، وذلك بتحقيق استمرار السلوك المتوقع من الفرد في الاوقات المختلفة ، وكذلك السلوك المتوقع من عند العاملين في نفس الوقت ، فعلى سبيل المثال فإن لدي العاملين في الثقافة التي يسيطر فيها

¹ -بوحنيقة قوي ، ثقافة المؤسسة كمدخل استراتيجي للتنمية الشاملة ، دراسة في طبيعة العلاقة بين المحددات الثقافية وكفاءة الاداء : مجلة باحث ، ورقة ، عدد 02 ، 2003 ، ص 73 .

² -Bernard massiera , culture d l'entreprise, échec dan concept revue, étude de communication , article en marte ,2006, P 16 .

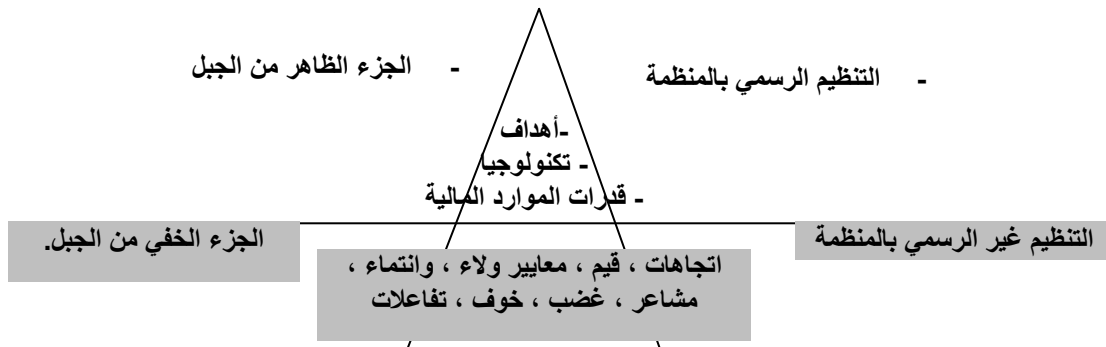
الاهتمام برضا العملاء ارشادات واضحة حول نوع السلوك المطلوب القيام بأي شيء يرضي العميل وعن طريق القيام بالأدوار الثلاثة السابقة تتضح مدى قوة الثقافة في التأثير على السلوك التنظيمي¹.



-شكل رقم (01) : الوظائف الأساسية للثقافة التنظيمية.

-المصدر: جيرالد حرينج ، ومربرت باروت ، نفس المرجع السابق ص 631 .

5- **مستويات الثقافة التنظيمية** : أثبتت البحوث والدراسات أن أي منظمة لها نظامين مستويين تنظيم رسمي Formel ، وتنظيم غير الرسمي informel وأنه يجب التعامل مع التنظيم غير الرسمي داخل المنظمة والذي له ثقافة عرفية sub culture قد تتوافق أو تتعارض مع ثقافة التنظيم الرسمي ... إذا كان التنظيم الرسمي هو الشيء الظاهر في المنظمة وله نظمه وقواعد وقيمه فإن التنظيم غير الرسمي فيمثل الجزء غير الظاهر بشكل مباشر².



-شكل رقم (02): مستويات الثقافة التنظيمية بين التنظيم الرسمي وغير الرسمي.

-المصدر: محمد ابو النصر ، نفس المرجع ، ص 27 .

- ويمكن القول ان هناك مستويين من القيم التي تسود أي منظمة وهما:

- أ- **القيم التنظيمية** : "وهي مجموعة القيم التي تواتر العاملون على تطبيقها في المنظمة وهذه القيم هي النواة للثقافة التنظيمية ، وهذه القيم غير ظاهرة أو غير ملموسة لكنها تصبح اوضح ما يكون عند وضع الأهداف والخطط وسم السياسات وتحديد طرق العمل ، وتلعب الإدارة العليا اذا استمرت في تبني القيم دورا كبيرا في ترسيخها، كما يلعب المجتمع والثقافة التي تسود دورا في ارساء العديد من القيم التنظيمية حيث ان المنظمة إمتداد للمجتمع .
- ب- **قيم ومعتقدات العاملين**: والتي تحكم وتوجه سلوكياتهم وتصرفاتهم داخل العمل مع الرؤساء والمرؤوسين والزملاء ، والرأي الأرجح ان قيم العاملين هي القيم الأكثر مرونة ، والتي يمكن للعاملين تغييرها لتتفق مع القيم

¹ - جيرالد جرينج ، روبرت بارون ، ادارة السلوك في المنظمات ، تر: رفاعي محمد رفاعي ، اسماعيل علي بسيوني ، دارالمريخ ، السعودية ، 2004 ، ص 630 .

² - مدحت محمد ابو النصر ، المرجع السابق ، ص 27 .

التنظيمية ، لكن على الرغم من ذلك لا يمكن ان نغفل ان عدم اتفاق قيم ومعتقدات العاملين الشخصية مع قيم المنظمة التي يعملون بلها لا يدفع العاملين للتميز ، والإنجاز والابتكار¹.

- ومن خلال الكثير من الدراسات التي اجريت حول منظومة القيم والعلاقة بينها وقيم ومعتقدات العمال التي اسفرت ما يلي :

- ان هناك اختلافات في القيم التي توجه سلوك العاملين كل حسب البيئة التي يتبعها
- ان هناك علاقة ايجابية بين المتغيرات الشخصية والعمر ، مدة الخدمة في المنظمة الحالية ، المستوى التعليمي ، ودجة الولاء ومستوى الأداء .
- أكدت الدراسات ان مستويات الولاء وتميز الأداء تختلف كذلك حسب الجنسيات المختلفة مما يؤكد ان للمجتمع الذي ينتمي اليه العامل دورا لا يمكن اغفاله في تحديد درجة اتقان العمل .
- توجد علاقة كبيرة بين المتغيرات الشخصية ممثلة في السن ، والجنس ، والحالة الاجتماعية ، والمستوى التعليمي ، وبين المعتقدات حول العمل لدى المديرين .
- تختلف مستويات الولاء التنظيمي لدى المديرين تبعا لنوع النشاط²

6- دور قيم ومعتقدات الأفراد في تعزيز الثقافة التنظيمية: ولعل المشكلة الأساسية التي تقع فيها الكثير من المنظمات ان لكل انسان قيمة الخاصة ، لكنه عند اختياره للعمل في المنظمة يجد مجموعة من القيم التنظيمية السائدة حتى قبل وجوده ، كما ان هذه القيم التنظيمية هي التي تشكل ثقافة المنظمة التي سيعمل بها ، وبافتراض ان العامل يملك حرية اتخاذ قرار اختيار المنظمة التي يعمل فيها فمن الطبيعي ان يقوم العامل باختيار المنظمة التي تتفق في قيمها التنظيمية مع القيم الشخصية له ، اما اذا لم يملك العامل حرية الاختيار فلا بد ان يأتي سلوكه غير متسق مع سلوكيات اقرانه ويكون امام العامل احد خيارين :

- إما العمل وفق قيم المنظمة حتى ولو لم تكن متوافقة مع قيمه الشخصية ، في هذه الحالة يظل اداء العامل وفق المعايير المطلوبة اذا كانت الادارة حازمة في تطبيق معايير الاداء ، او ان يكون اداء العامل اقل ما يمكن اذا سادت المنظمة ثقافة الحصول على اقل مجهود ، لكن ابدأ لن يكون اداء العامل بالشكل المتميز والمبتكر الذي ترغب فيه المنظمات .

- وإما ان يكون العامل بين واضح ما يكون خلال الأداء اليومي ، كما انها تظهر من خلال انماط العلاقات التي تحكم بشكل غير رسمي اشكال التعامل بين العاملين بعضهم البعض ، وبين العاملين والعملاء ، ونمط السلوك النابع من القيم يكون ظاهرا وواضحا ويمكن قياسه لكن هل يمكن لقيم العاملين اذا لم تتفق مع قيم المنظمة ان تشكل الوقود لتحقيق النجاح على المدى البعيد؟ بالتأكيد لا ، إذا امام المنظمة احد خيارين ، اما ان تعطي الوقت للقيم التنظيمية ان تسود ، وتعتبر حجر الاساس وعلى العاملين ان يعدلوا من قيمهم لكي تتوافق مع هذه القيم التنظيمية ، او ان تقوم المنظمة بالاستثمار في الموارد البشرية باعتبارها احد اهم اصول المنظمة وتحاول تحقيق المواءمة بين القيم التنظيمية وبين قيم العاملين مما يضمن التزام العاملين بتحقيق الرؤية والخطط المستقبلية ، وبما يضمن ولاء العاملين لتبني مناهج متطورة ، فالثقافة التنظيمية للمنظمة تنشأ نتيجة مزيج من القيم والثقافات المختلفة الناتجة عن ثقافة وقيم الافراد والمجتمع والجماعات داخل التنظيم وقطاع نشاط المنظمة وسياسات وقوانين

¹ - أمل مصطفى عصفور ، المرجع السابق ، ص ص 99- 100 .

² - نفس المرجع ، ص ص 101- 102 .

المنظمة و الاستراتيجيات والخطط الادارية ، كما تلعب دورا كبيرا في تماسك الجماعات وتآزورها داخل التنظيم ، اذا انها توفر الاحساس بالذاتية والهوية لدى الأفراد وتعمل على استمرار المنظمة كما انها تشكل مرشدا اخلاقي لسلوك الافراد ، وحسب (GIBSON) تتكون ثقافة المنظمة من قيم وعادات وافتراضات واعتقادات وقواعد ومعايير وأشياء من صنع الانسان وانماط سلوكية مشتركة وان ثقافة المنظمة تعبر في الكثير من الاحيان عن هويتها الشخصية¹.

-وهذا النوع من التصنيف نجد ايضا اكثر من زاوية وعلى سبيل المثال لا الحصر نورد فكرة Cummings Warley ، حيث يعتقد ان بأنه ثقافة المؤسسة تتكون من علمية التفاعلية بين الثقافة الرسمية ، والثقافة غير الرسمية للمؤسسة ، اي بين الاهداف والقوانين والقيم المدنية والفلسفة الموجهة للمؤسسة ، وبين قواعد اللعبة لمثيل كروزي وطبيعة العلاقة بين الموظفين ومدى تكييفهم المهني والاجتماعي ، ومن هذا وذاك تشكل الثقافة الحقيقية والواقعية للمؤسسة .

-اما المثال الآخر ضمن هذا التصنيف يمكن ان نورد فكرة الرائد في هذا المجال الا وهو SEHIEN ، والذي كان دائما متمسك بان ثقافة المؤسسة مفهوم يعمل تصور لمجموعة القيم المعتقدات الاساسية ، ومن دون ان يحدد رسميتها من عدمها ، اي لم يهمل التفاهات والاعراف المشتركة بين اعضاء المنظمة ، وكل افكاره حول هذا التصنيف يمكن انجازها في الشكل التالي².

7-عناصر الثقافة التنظيمية: " ينبغي بداية التنوية بأن الثقافة المؤسسية تعد امتداد للثقافة المجتمعية السائدة وبالتالي فان سلوك الفرد الوظيفي لا يتولد من فراغ وإنما هو نتاج السلوك المجتمعي ، سلبيا ، او ايجابيا ، لدرجة اصبحت في بعض الدراسات تروج لفكرة مفادها ان دول العالم الثالث تمتلك لاسباب تاريخية وثقافية تمتلك كل عناصر القابلية للفساد الادري والسياسي :

³."Pour countries for historical and cultural reasons have propensity toward corruption

" اذا كانت ثقافة المؤسسة عبارة عن القيم التي تشكل كيفية تفكير اعضاء المؤسسة وادارتهم بما يؤثر على اسلوب ملاحظتهم وتفسيرهم للأشياء داخل وخارج المؤسسة مما ينعكس على ممارسات الادارة واسلوبها في تحقيق اهدافها واستراتيجياتها، ومن العناصر السابقة اضافة الى ما طرح - وي طرح في الادبيات التنظيمية ، يظهر ان الثقافة المؤسسة تتضمن جوانب قيمية ادراكية غير ملموسة لكنها في مجموعتها تحرك الضمير الجمعي للأفراد وتحدد اتجاهاتهم تجاه مؤسساتهم ومن ثم تعمل على خلق مناخ مؤسساتي سليم داخليا وتعمل على تجسير العلاقات المتميزة .

-ويمكن القول ان اختلاف العناصر المشكلة للثقافة المؤسسية يعود الى عدد من المرتكزات لعل العمل اهمها :

- الخصائص الفردية الفرد العامل داخل المؤسسة.
- علاقة المؤسسة بالبيئة .
- اهداف الافراد وتوجهاتها تجاه المؤسسة وتجاه الوظيفة.
- الانشطة الممارسة من قبل الافراد والمؤسسة.
- ثقافة المجتمع والانماط السلوكية السائدة .

¹ - يوسف عنصر ، ناجي لتييم ، المرجع السابق ، ص 141 .

² - نفس المرجع ، ص 30 .

³ - نفس المرجع ، ص 71 .

- خصائص الاتصالات داخل وخارج للمؤسسة¹.

ومن خلال ذلك فإنه يمكن تحديد عناصر الثقافة التنظيمية .

أ-القيم المؤسسية: وهي النشاط الذهني الذي يحدث في ذهن الفرد ، فهي عملية عقلية ذهنية ترتبط بتكوين اختيارات تسمى عادة نظرية التقييم بدلا من نظرية القيمة ، والقيم قواعد تمكن الفرد من التمييز بين الصحيح والخطأ والمرغوب فيه وغير المرغوب، وبين ما يجب ان يكون وما كانت ولا شك ان نظام القيم يزودنا برؤية ، Vision عن اتجاهات الافراد وطبيعة الثقافة المؤسسة .

ب-المعتقدات المؤسسية: وهي افكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل وكيفية انجاز الاعمال المؤسسة .

ج-الاعراف التنظيمية : وهي المعايير غير المكتوبة التي يلتزم بها العاملون داخل المؤسسة .

د-التوقعات التنظيمية : وهو ذلك التعاقد الذي يتم بين الموظفين والمؤسسة مثل توقعات الرؤساء من المرؤوسين وتوقعات المرؤوسين من الرؤساء ، توفير الاحتياجات ، الحاجة الى الاحترام ، توفير شروط العمل النفسية والاقتصادية².

- "توجد ستة عناصر تساهم في تكوين الثقافة التنظيمية هي :

- الانماط السلوكية : نموذج السلوك الظاهر الذي يعكس الانتماء للمجموعة او التنظيم
- القيم السائدة : المعتقدات المميزة للمجموعة او التنظيم ، الجودة ، خدمة العملاء
- المعايير او الاعراف السلوكية : النماذج العامة للسلوك التي يجب اتباعها بواسطة الاعضاء " تحية اعميل مثلا او نظرة العين او الابتسامة ... الخ
- القواعد: هي محددة بشأن ماالذي يجب عمله ، انها تمثل انماط التصرفات الملزمة للاعضاء والتي يجب على العاملين التوافق عليها .
- الفلسفة: هي الاطار العام الذي يعكس السياسات والممارسات التي تواجه الاعضاء وتساعد في تفاعل الثقافة والعمليات التنظيمية .
- المناخ: يعكس التنظيم المادي للمباني ، وترتيب اماكن العمل ، وتسهيلات الترفيه وتصميمات اماكن الاجتماعات ونماذج العلاقات داخل المؤسسة"³، كما حدد نعمة عباس الخفاجي و طاهر محسن محفوظة عشر سمات للثقافة التنظيمية الفعالة وهي: المبادرة الفردية ، تحمل المخاطر ، الاتجاه ، التكامل ، الرقابة ، الدعم الاداري ، الهوية ، نظام المكافآت ، تقبل الاختلاف ، نماذج الاتصال .

8- خصائص الثقافة التنظيمية : " تتفاوت السمات الثقافية للتنظيمات ، ولكن يمكن القول بأن هناك مجموعة من الخصائص الثقافية ، رغم تفاوت درجة تواجدها والالتزام بها في التنظيم ، واهم هذه الخصائص والسمات هي :

- ✓ درجة المبادرة الفردية وما يتمتع به الموظفون من حرية ومسؤولية ذاتية عن العمل وحرية التعرف .
- ✓ درجة قبول المخاطرة وتشجيع الموظفين على ان يكونوا مبدعين ولديهم روح المبادرة.

¹ - نفس المرجع ، ص 71 .

² - نفس المرجع ، ص 71 .

³ - نعمة عباس الخفاجي ، طاهر محسن محفوظة ، المرجع السابق ، ص 14 .

- ✓ درجة وضوح الاهداف والتوقعات من العاملين .
- ✓ درجة التكامل بين الوحدات المختلفة في التنظيم .
- ✓ مدى دعم الادارة العليا للعاملين.
- ✓ شكل ومدى الرقابة المتمثلة بالإجراءات والتعليمات واحكام الاشراف الدقيق على العاملين.
- ✓ مدى الولاء للمنظمة وتغليبها على الولاءات التنظيمية الفرعية .
- ✓ طبيعة نظام الاتصالات وفيما كان قاصرا على القنوات الرسمية التي يحددها نمط الرئاسي ، او نمط شبكي يسمح تبادل المعلومات في كل الاتجاهات .

• وكما يلاحظ من هذه الخصائص فإنها تشمل على ابعاد هيكلية وسلوكية ورغم وضوح اثر الابعاد السلوكية بشكل أوضح أن الترابط بين هذا الابعاد كبير ، ويمكن ملاحظته أنه كلما كان نمط التكنولوجيا روتينيا كان الاتجاه نحو اسلوب المركزية في الادارة اكثر ، وقلت المبادرة الفردية ، كذلك فان الهياكل التنظيمية الوظيفية تشجع نمط الاتصالات الرسمية أكثر من الهياكل التي تعتمد نمط المصفوفة ، وكذلك فان وجود التكامل يعتبر مؤشرا على مدى التعاون والعلاقات التبادلية الافقية¹.

8-1- الاهتمام التاريخي و التناول العلمي لظاهرة الثقافة التنظيمية: " ان الاشكالية المطروحة بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية الحديثة تتمثل في كيفية تحفيز العمال ودمجهم في العملية الانتاجية بما يحقق الاهداف الاقتصادية لهذه الاخيرة ، فعاليات التحفيز والدمج التي عرفتها المؤسسة خلال تاريخها الطويل تتمثل في اتجاهين كبيرين لنظرية علم النفس الاجتماعي ، وهما .

- الاتجاه الأول: يتمثل في نظريات التحفيز التي عرفتها المؤسسة خلال الثمانيات من القرن الماضي والتي كانت تهدف الى تحقيق الدمج العمالي من اجل انجاز العمل الجماعي الهادف والمنظم .
- الاتجاه الثاني : يتمثل في نظريات تحقيق الرضا لمدرسة العلاقات الانسانية والتي كان لها نفس الهدف كذلك خلال الأربعينيات والخمسينيات من القرن الماضي .

-لكن في الوقت الراهن نجد ان المؤسسة الحديثة دخلت في مرحلة ثالثة او في اتجاه ثالث، هذا الاتجاه لا يكتفي على التحفيز او كسب رضى العمال فقط، بل يعمل على جعل العامل والافراد داخل المؤسسة يشعرون بالانتماء L'ADHESION اليها وهذا لا يمكن تحقيقه الا اذا شعر العامل بالتباهي SIDENTIFICATION الى المؤسسة وذلك باعتماد على مضامين ثقافية ينتجها البناء الاجتماعي القائم في المؤسسة ، وهنا ظهرت الثقافة كآلية من آليات الدمج الاجتماعي، او آلية التحفيز بالمفهوم الكلاسيكي فربط سلوك العمال بثقافة المؤسسة كانت محل تحليل عدة مقاربات نظرية لكل منها تصورها الخاص وهما المقاربة النقية ومقاربة الفعل الاجتماعي².

8-2-الاشكال التقييمية للنسق الثقافي: " سنقوم الآن بتحديد المقاييس التي يتم على اساسها الحكم وتقييم هذا التنسيق، وهذا حتى نتعمق اكثر في دوره و وظائفه ففي الدراسة قام بها مجموعة من علماء النفس الاجتماعي الامريكيين على الاشكال التي تدرك ونحكم بها على الأشياء المحيطة بنا، فتوصل هؤلاء الى تحديد ثلاث نماذج اساسية وهي:

¹ - محمد قاسم القربوني ، المرجع السابق، ص ص 172-173.

² - بن عيسى محمد المهدي ، ثقافة المؤسسة كموجة السلوكات والافعال في المنظمة الاقتصادية الحديثة ، مجلة الباحث ، ورقة، العدد 03، 2004، ص 147 .

أ - سلم الحكم على الثقافة من منظور القيمة : "فهذا السلم مجاله يتراوح بين ما هو جيد، وما هو سيء، اي يمكننا من الحكم على الاشياء من منظور القيم الاخلاقية ، وعليه فان النسق الثقافي الجيد في المؤسسة هو يثمن التركيز على المحيط وعلى النوعية وعلى الخدمة المقدمة للزبون ، والنسق السيئ هو النسق البيروقراطي الذي يقوم على احترام الاجراءات والقوانين والرقابة الادارية والتسلسل الهرمي الكبير.

ب-سلم الحكم على الثقافة من منظور القوة: هذا السلم يتراوح مجاله بين ما هو قوي وما هو ضعيف ومرجعياته تتمثل في مميزات شدة التماسك والوزن ، اي شدة انسجام وتماسك هذا النسق من المكونات التحتية التي تشكله من جهة ، و وزن هذا النسق في قوة تأثيره على افراده او على الافعال والممارسات البشرية داخل المؤسسة، لكن قوة هذا النسق وتماسكه لا يعني بأي حال من الاحوال انه جيد، والقوة التي يتميز بها يمكن ان تكون سببا في انغلاقه على نفسه ورفضه لكل ما هو جديد وحديث .

ج-سلم الحكم على الثقافة من منظور الديناميكية : مجال هذا السلم يتراوح بين القدرة على الفعل والتأثير في الغير او العجز او الضعف والتأثر، فالنسق الثقافي بهذا المعنى أما يكون مميز بالديناميكية او الحركة وسرعة المبادرة المبادرة والمخاطرة واما ان يكون نسق سلبي عاجز منفعل، فانطلاقا من سلم الحكم على الثقافة من منظور الديناميكية قام كل من الآن كيندي A.KENNEDY وديال E.DEAL بوضع تصنيف لثقافة المؤسسة يتكون من اربعة اشكال لنسق الثقافة الديناميكي ، بحيث وضع محوران ، المحور الاول عمودي ، يمثل القيم وهي قدرة الثقافة على التأثير والفعل من عدمه ويشمل على ثلاث قيم وهي قدرة بطيئة او قدرة سريعة قدرة غائبة او عجز، اما المحور الثاني افقي يمثل مستوى الخطورة التي يمكن ان تترتب على ان قرار يتم اتخاذه على قمتين وهو خطورة قوية وخطورة ضعيفة¹.

9- المراحل التطورية للثقافة التنظيمية : ويمكن لنا ايجازها في المراحل التالية.

أ- المرحلة العقلانية : " وفي ظل هذه المرحلة تم النظر الفرد العامل من منظور مادي ، بحيث يتم تحفيزه حوافيز مادية لأداءه مهامه ، وكان تايلور من رواد هذه النظرية التي نظرت الى الانسان نظرة ميكانيكية ، وفي هذه المرحلة تم افراز قيم مادية رسخت هذه النظرة ، الا ان هذه القيم قد تغيرت ، ويمكن ملاحظة هذا التغير في مراحل تطور الفكر الاداري ، حيث تغيرت القيم في المرحلة الأولى من قيم مادية الى قيم معنوية .

ب-مرحلة المواجهة : وفي هذه المرحلة ظهرت قيم تنظيمية جديدة ، فظهور النقابات العالمية ، والاهتمام بالعنصر الانساني ومحاسبة الادارة في حالة اهمال العنصر الانساني ، واعطاءه حقوق وواجباته أدت الى فراز قيم الحرية والاحترام والتقدير .

ج- مرحلة الاجتماع في الرأي : أظهرت هذه المرحلة قيم الحرية في العمل حيث تم نقل الادارة من المديرين الى العاملين.

د- مرحلة الادارة بالأهداف: تركزت القيم في هذه المرحلة على المشاركة بين الادارة والعاملين في ما يتعلق بالعمليات التنظيمية من اتخاذ قرار وتخطيط وتنسيق واشراف ... الخ ، اضافة الى العمل بشكل جماعي في تحديد اهداف التنظيم، وكذلك المسؤولية المشتركة².

" وتوجد عشر سمات والتي تكون في مجملها مستوى فاعلية الثقافة السائدة في تنظيم معين وهي :

¹ - بن عيسى محمد المهدي ، ثقافة المؤسسة كموجة السلوكات والافعال في المنظمة الاقتصادية الحديثة ، نفس المرجع السابق، ص 149 .

² - الباتول علوط، المرجع السابق، ص ص 59-60.

- المبادرة الفردية : مدى الحرية والاستقلالية والصلاحيات المتوفرة لعضو التنظيم .
- تحمل المخاطر : مدى تشجيع الاعضاء على الابتكار وتحمل المخاطر والمغامرة .
- الاتجاه : مدى قيام التنظيم بتحديد اهداف ومعايير واضحة للأداء .
- التكامل : مدى قيام الادارة بتشجيع التعاون والتنسيق بين الوحدات التنظيمية المختلفة .
- الرقابة : عدد القواعد والاجراءات ، وكمية الاشراف المباشرة على تصرفات وسلوكيات العاملين .
- الدعم الاداري : مدى قيام الادارة بتوفير الدعم والمساندة واتاحة المعلومات تشجيع اعضاء التنظيم .
- الهوية : درجة تعريف الاعضاء لأنفسهم بالانتماء الى المؤسسة ككل وليس وحدة او مجال تخصص او مجال مهني معين.

- نظام المكافأة: مدى تخصيص المكافآت والحوافز وفقا للأداء وليس لأي اعتبارات شخصية أخرى .
- تقبل الاختلاف: مدى تشجيع الاعضاء على عرض وجهات نظرهم وتقبل النقد .
- نماذج الاتصال : مدى اقتصار عمليات الاتصال على القنوات الرسمية للاتصال من عدمه¹ .

هـ-مرحلة التطوير التنظيمي: " ظهرت في هذه المرحلة قيم جديدة تمثلت في تحليل الافكار ، والمعلومات الادارية واستخدام منهجية البحث العلمي التي يمكن من خلالها ايجاد ما يعرف بالتطوير التنظيمي من خلال وضع خطط مستقبلية ، وقد صاحب ذلك ظهور مفاهيم وقيم جديدة مثل الاهتمام بالعلاقات الانسانية ، والجوانب النفسية ، ودارسات ضغوط العمل ، والاجتهاد وحالات التوتر واستراتيجية المؤسسة .

ي- مرحلة الواقعية: يتمثل تطوير القيم في هذه المرحلة مزيجا من مراحل التطور السابقة التي مرت بها القيم غير ادراك عمل المديرين لمفهوم القيادة وأهميتها ، ومراعاة ظروف البيئة المحيطة والتنافس ، وظهور مفاهيم ومصطلحات جديدة ، وفي جانب آخر يحدد كل من سيثرو وبورتر ، اربعة وسائل لتكوين ثقافة المنظمة او تغييرها هي كالاتي :

✓ " مشاركة العاملين : او اول وسيلة حساسة لتطوير ، او تغيير ثقافة المنظمة هي النظم التي توفر المشاركة للعاملين ، فهذه التنظيم تشجع العاملين على الانغماس في العمل ، وفي هذا يتبي احساسا بالمسؤولية عن نتيجة الاعمال ، ومن الجانب النفسي يزيد التزام الفرد .

✓ الإدارة عمل رمزي: يعتبر ظهور افعال واضحة ومرئية من قبل الادارة في سبيل دعم القيم الثقافية الوسيلة الثانية لتطوير الثقافة ، فمثلا العاملون يريدون معرفة الامر المهم ، واحدى الوسائل لذلك هي مراقبة وسماع السلطة والقيادة بعناية ، اذ يتطلع العاملون الى انماط وافعال الادارة التي تعزز اقوالها ، وتجعل الافراد يصدون ما تقوله الادارة .

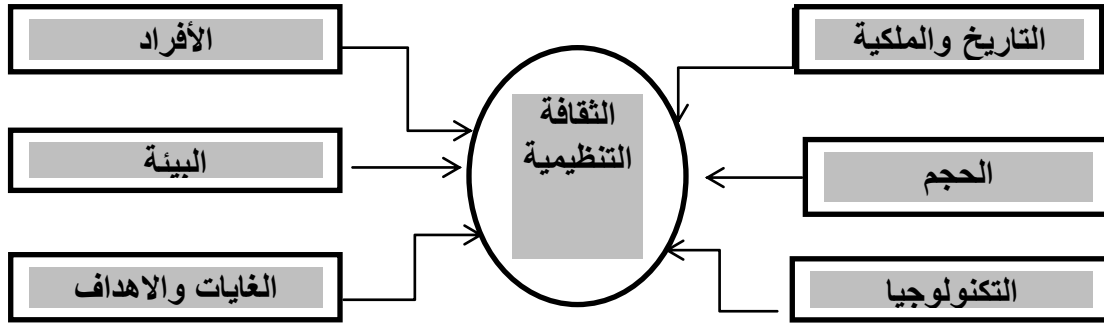
✓ المعلومات من الآخرين: فاذا كانت الرسائل الواضحة من المديرين عاملا مهما في الثقافة فكذلك الرسائل الثابتة المتوافقة مع العاملين الزملاء ، فشعور الفرد مثلا يؤدي الى تكوين تكامل اجتماعي قوي للواقع عن طريق تقليص التفسيرات المختلفة .

✓ نظم العوائد الشاملة : لا يقصد نظم العوائد الجانب المادي فقط ، بل ان هذه النظم تشمل التقدير والاعتراف والقبول ، كما انها تركز على الجوانب الذاتية ، والعمل ، والشعور بالانتماء للمنظمة ، وبخصوص تغيير ثقافة المنظمة فهناك من يرى صعوبة كبرى في ذلك ، لأنه متى ما تم تأسيس المبادئ الاساسية لثقافة

¹ - جمال الدين المرسي ، المرجع السابق ، ص 15 .

التنظيم المتمثلة في اخلاقيات العمل والقيم التنظيمية ، والاتجاهات العامة لمندوبي التنظيم ، والانماط السلوكية ، وتوقعات اعضاء التنظيم ، فانه في هذه الحالة يصعب تعبرها الا عند حدوث تغيرات وتحولات جوهرية في بيئة العمل الخارجية"¹.

10- **محددات الثقافة التنظيمية:** تشير نتائج الدراسات والبحوث التي استهدفت تحليل وتشخيص الثقافة التنظيمية الى وجود ستة محددات للثقافة التنظيمية هي كما موضحة في شكل رقم(03).



-شكل رقم (03) : محددات الثقافة التنظيمية .

-المصدر: جمال الدين المرسي، نفس المرجع السابق، ص 22 .

أ-التاريخ والملكية: يعكس تاريخ تطور المؤسسة ونوعيات القيادات التي تبادلت ادارتها جزءا من ثقافتها ، كما يعكس نوعية الملكية وهل هي عامة ام خاصة محلية ام دولية جانبا آخر من الثقافة السائدة في المنظمة .

ب-الحجم : لا يعني بالضرورة اختلاف الثقافة بين المؤسسات الكبيرة والصغيرة بقدر ما يعكس اسلوب الادارة وانماط الاتصالات ونماذج التصرفات في مواجهة المواقف والتي تتأثر باعتبارات الحجم .

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

د-الغايات والاهداف: تتأثر الثقافة السائدة بنوعية الغايات والاهداف التي تسعى المؤسسة التي تحقيقها على سبيل المثال ، فان المؤسسات التي تسعى الى تحقيق الزيادة في خدمة العملاء سوف تركز على غرس القيم الخاصة بعلاقات العملاء في ثقافتها التنظيمية .

ج-البيئة: فالطريقة التي تختارها المؤسسة في التعامل مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية من عملاء ومنافسين وموردين وعاملين ... الخ ، سوف تؤثر في الكيفية التي تنظم بها مواردها وانشطتها وتشكل بها ثقافتها .

د-الافراد: تؤثر الطريقة التي يفضلها اعضاء الادارة العليا في ممارسة العمل وكذلك تفضيلات العاملين للأساليب المستخدمة في التعامل معهم في تشكيل قيم العمل السائدة في المنظمة وكذلك ثقافتها المميزة ، فالادارة يصعب عليها فرض ثقافة لا يؤمن بها العاملون والعكس صحيح "².

-هذا من دون ان ننفي ثقافة المجتمع ككل حيث اكد الأمريكي " جيرت هوفستاد " Geert hofstede " على ان الثقافة السائدة بالتنظيمات والمؤسسات ماهي الا انعكاس ثقافية عامة وشاملة تنتهي اليها تلك المؤسسات وقام

¹ -الباتول علوط ، المرجع السابق ، ص ص 61-62.

² -جمال الدين المرسي ، المرجع السابق ، ص ص 28- 29 .

بتحليل هذه الاطروحة من خلال الاهتمام بتأثير الثقافات الوطنية على فروع شركة المعلوماتية متعددة الجنسيات IBM والمتمركزة بالولايات المتحدة الأمريكية ، والموزعة انذاك على اربعين دولة ، واهتم هوفساد ، بتحليل طبيعة العلاقة القائمة بين طبيعة ممارسة العمل وخصوصية القيم الثقافية المحلية ، من خلال جملة البحوث المقارنة بين فروع الشركة العالمية ليتم الدليل على بروز واضح لاختلاف الثقافات الوطنية في اطار الثقافة المؤسسية للشركة ، والتي يفترض ان تكون موحدة ، وفسر هوفساد تباين سلوك وموافق العمال والمسيرين بين الفروع بأربعة عوامل اساسية هي :

- **المسافة الهرمية :** ترتبط بالمدى الذي يمكن ان يقبل ضمنه افراد مجتمع ما سألته التوزيع غير العادلة للثروة والسلطة ، ورأى أن بلدا كالدنمارك يمتاز بمسافة هرمية محدودة ولا يقبل افراده بسهولة التوزيع غير المنصف للثروة، حيث يؤكد المناخ العام السائد في البلاد على ضرورة تساوري الجميع والتقسام العادل للثروة ، وضمن هذا المناخ الاجتماعي العام كثيرا ما تتعرض فروع بعض الشركات العالمية ذات البنية الهرمية الى صعوبات كبيرة.
- **مراقبة اللائقين:** يحدد هذا العامل درجة تقبل المجتمعات للمسائل غير اليقينية ، وهو امر يختلف عن مجتمع الى آخر وفقا لتأثيرات متباينة كالإيمان بالعلم ومقدرته على تأمين الانسان ضد الخطر وكوارث الطبيعة ، او الوثوق بالقانون وما يمكن ان يضمه غير التأمين ضد المرض او السرقة او الشيخوخة ، او الايمان الذي عده "هوفستاد" عاملا ثقافيا يدفع باتجاه قبول اللائقين والرضا بما يأتي من الغيب والطوارئ ، وفي الثقافات التي تكون فيها مراقبة اللائقين ضعيفة يقبل الناس بسهولة الافكار الجديدة والسلوكات غير المعتادة وبالعكس في المجتمعات التي تقوى فيها مراقبة اللائقين مرتفعة في اليونان والبرتغال واليابان ، وهي ضعيفة في سنغافورة وهونغ كونغ والسويد.
- **الفردانية :** وترتبط بالمدى الذي يعتقد فيه افراد ثقافة ما بمستوى استقلاليتهم عن المحيطين بهم ، ويرى هوفستاد ان الفردانية تعد ضمن بعض الثقافات مصدر راحة ومتعة ، وهو الحال في الثقافة الامريكية مثلا في حين ان في بعض الثقافات الاخرى تعد الفردانية انحرافا وانفصالا مثال ذلك الثقافة الصينية والمكسيكية ، وتكون علاقته بين افراد المحيط الواحد في ثقافة فردانية هشة ، وترتفع ثقة الافراد في تدبر شؤونهم بمفردهم ، وعلى خلاف ذلك يستمد الافراد في اطار الثقافات الجماعية شعورهم بالهوية والانتماء من المجموعة التي نتمون اليها .
- **الذكورة :** وتتعلق بتوزيع الادوار من مجتمع الى آخر حسب معطي النوع الاجتماعي ، ففي الثقافات التي تمتاز بدرجة ذكورة مرتفعة غالبا لما ينظر الى الرجال على انهم اكثر ضمنا ، وينظر الى النساء على اساس انهن اكثر رفعة وأدبا ، ويرى " هوفستاد " ان الثقافات ذات درجة الذكورة الضعيفة لا تشعر فيها تلك التفرقة بين النساء والرجال ، وان درجة حصول النساء على مواطن شغل تقنية في الثقافات " الذكورية " كاليابان والنمسا مثلا ، هي اقل بكثير مما يحصلن عليه في الثقافات السنوية " كما هو الشأن في السويد والنرويج او هولندا " ¹، ويشير مفهوم الذكورية Masculinité إلى تفضيل او ميل وتوجه مجتمع ما الاستخدام العضلي والقوة الجسدية لحيازة الثروة والاستحواذ على كافة الماديات الحياتية الأخرى ، وذل في مقابل مفهوم الانثوية Féminité الذي يميل نحو تفضيل العلاقات الاجتماعية المتسامحة والمودة والليونة والتلاطف بين

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

الناس ، مع ضرورة التركيز والاهتمام بجودة الحياة الانسانية ذاتها وتعد اليابان طبقا للدراسة اكثر المجتمعات توجها نحو الذكورة ، تليها النمسا ثم المكسيك ثم فنزويلا¹.

-جدول رقم (02) : العلاقة بين ملامح الانظمة الادارية والمحددات الثقافية لتنظيم².

	مكونات ملامح النظام	اليابان	كوريا الجنوبية	أمريكا وبعض دول اوروبا
01	اتخاذ القرارات	نظام جماعي	نظام جماعي	تصويت الاغلبية او بقرارات فردية حسب الحالة
02	استقرار العاملة	التوظيف مدى الحياة	توظيف مدى الحياة لكن يمكن للأفراد ترك عملهم برغبتهم	لا يوجد ضمان لاستمرار العمالة
03	الاخلاص	قوي جدا	قوي	غير قوي
04	التنمية الادارية	الترقية من الداخل	الترقية من الداخل + الاختيار من الخارج	الترقية من داخل + الاختيار من الخارج
05	نمط القيادة	ابوي استبدادي ضام	استبداد مرن ابوي	مشارك
06	الفردية مقابل الجماعية	روح الفردية في غاية الاهمية	الفردية قوية كما هو الحال في الروح الفردية	الفردية هي المسيطرة
07	العوائد	مبنية على الاقدمية	الاقدمية + الكفاءة	الكفاءة في الاداء
08	الاخلاق في العمل	كونفوشيوسية	كونفوشيوسية	بروتستانتية + كاثوليكية
09	الحكومات والشركات	علاقه قوية تعاونية	علاقة قوية تعاونية	لا توجد علاقة مباشرة
10	شعرات المؤسسة	التناغم الانساني	التناغم الإنساني	الربحية

11- الاطار العام لنشأة الثقافة التنظيمية: "الحكومات اطلقت على نظامها التعليمي إسم "استثمار الموارد البشري" كما هو الشأن في الجزائر ابان اعتمدها الاقتصاد المخطط في العهد الاشتراكي وهي التسمية التي تعطي للتربية مفهوم اقتصاديا ، يسمح بضخ المحتوى الاقتصادي كمعرفة عملية في البرامج التربوية وتشجيع محتوياته بالقيم الاقتصادية والمعايير النفعية ، ويسمح بدمج المخرجات التعليمية في مواقع العمل والانتاج وتقاس عائدات التعلم بمدى ما حققه من تغيرات ايجابية في كفاية المؤسسات الانتاجية، ويمكن ان يأخذ التأهيل مفهوم التدريب ، فيأخذ شكل اكساب الفرد الاساليب المنهجية العلمية والمهارات الفنية العلمية للممارسة نشاط مهني والتحكم في مفرداته وتكنولوجياه ، او اعادة بناء خبراته وزيادة تحسين ادائه ، بتزويد بمعلومات وحبرات تطبيقية جديد من شأنه ان تطور مستواه الى الافضل في الانتاج والتكيف، وبالتالي فالتدريب بهذا المعنى يعيد ادماج الفرد للتكيف مع متغيرات الانتاج الجديدة والمتجددة ، وبارتباط التدريب بالانتاج ارتباطا موجبا كما تثبته الدراسات التبعية لمخرجات التعليم والتدريب ، حضى تدريب الموارد البشرية في العصر الحديث باهتمام القطاع الخاص ، او القطاع العام الانتاجي او الخدماتي او الاعلام على حد سواء، ويعتمد قبل الخدمة او اثناء ، وعادة مايتم التدريب في ظرف زماني محدد ولنشاط محدد ولأهداف محددة ووفق خطة محددة"³.

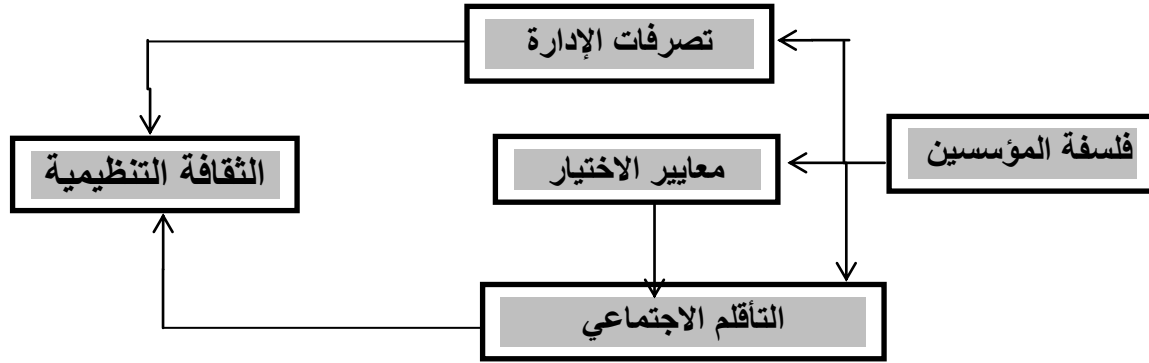
ويمكن ان يأخذ التدريب صبغة تعديل السلوك بتزويد الفرد بالمعلومات والخبرات الجديد حول ما اختص فيه مجال العمل والوظائف والمهن والحرف ، بحيث يعدل من خبراته وسلوكياته السابقة، وتضمينها مضامين سلوكية ومعرفية جديدة تساعد على المواكبة والتكيف مع مستجدات الوظيفة ومتطلباتها، او بأخذ صبغة التخلص مع بعض الحركات والمعارف التي اصبحت المهنة مع الوضع الجديد في غنى عنها ، وحيانا يأخذ التأهيل مفهوما ارشاديا توجيميا ، حيث يعمد رؤساء الشركات والمؤسسات على الاختصاصيين في التوجيه والارشاد ، لتذليل

¹ - عبد الناصر محمد على حمودة ، ادارة التنوع الثقافي في الموارد البشرية ، المنظمة العربية للتنمية الادارة ، مصر الجديد ، 2005 ، ص 137 .

² - بوحنية قوى ، المرجع السابق ، ص 78 .

³ - العربي بلقاسم فرحاتي ، تأهيل الموارد البشرية ، قديما وحديثا ، داراسامة اسامة لنشر والتوزيع، الاردن، 2011 ص 310 .

صعوبات العمال المهنيين النفسية والاجتماعية وتعدد في صيغه ووسائله من ثمة تعدد في مكوناته داخل المؤسسات والمنظومات وموجة لفئات خاصة وعادية ولإناث والذكور لجميع الاعمار¹، و يلخص الشكل رقم(04) كيفية نشأة الثقافة التنظيمية والحفاظ عليها .



-الشكل رقم(04): كيفية نشأة الثقافة التنظيمية والحفاظ عليها .

-المصدر: جمال الدين المرسي، نفس المرجع السابق، ص28.

- و"يتم خلق الثقافة بثلاث طرق : الأولى يستخدم المؤسسون العاملون الذين يفكرون ويشعرون بنفس طريقتهم ويعملون على الاحتفاظ بهم في المنظمة ، ثانيا انهم يعملون وينشؤون هؤلاء العاملين على التفكير والشعور بنفس طريقتهم ، واخيرا فان السلوك الشخصي للمؤسسين يكون نموذجا للدور ، والذي يشجع العاملين على التوحد معهم وبذلك يدخلون معتقداتهم وقيمهم وافتراساتهم في المنظمة وحينها تنجح المنظمة ، تصبح رؤية المؤسسين على انها المحدد الاساسي الذي أدى لتحقيق ذلك النجاح ، وبذلك تتموضع الشخصية الكلية للمؤسسة في الثقافة المنظمة²، وهناك ثلاث "قوى تلعب دورا اساسيا في المحافظة على الثقافة ، عليمه الاختيار، وممارسات الادارة العليا، واساليب النشئة الاجتماعية ، وفيما يلي نتطرق لهذه الممارسات:

-الاختيار: الهدف من عملية الاختيار هو لتحديد استخدام الافراد الذين يمتلكون المعرفة والمهارة والقابلية اللازمة لا نجاز الاعمال بنجاح داخل المنظمة ، واعتياديا يتم تحديد اكثر من مرشح للعمل من الذين تتوفر لديهم القابليات على انجاز متطلبات عمل معين ، وحينما يتم الوصول لتلك النقطة ، سيكون من السذاجة اعقاد أن القرار النهائي في اختيار الشخص يتأثر بدرجة كبيرة بحكم منفذ القرار بمدى ملائمة المرشح للمنظمة ، وان هذه المحاولة لضمان التوافق المناسب فيما اذا كانت مقصودة او بدون قصد تؤدي لاستخدام الاشخاص الذين تكون قيمهم متوافقة مع قيم المنظمة، أو على الاقل جزء كبير من تلك القيم ، وبالإضافة الى ذلك فان عملية الاختيار توفر المعلومات للمتقدمين حول المنظمة ، حيث يتعرف المرشحون على المنظمة ، واذا ما أدركوا ان هناك تناقضا بين قيمهم وتلك التي في المنظمة فإنهم على الغلب سوف ينسحبون وبذلك فان عملية الاختيار تصبح طريقا بمسارين ، تسمح للمستخدم او المتقدم بالانسحاب اذا تبين له انه هناك عدم توافق ، وبهذه الطريقة فان عملية الاختيار تحافظ على ثقافة المنظمة عن طريق عدم اختيار هؤلاء الذين من الممكن ان يهاجموا او يهدد جوهر قيم المنظمة .

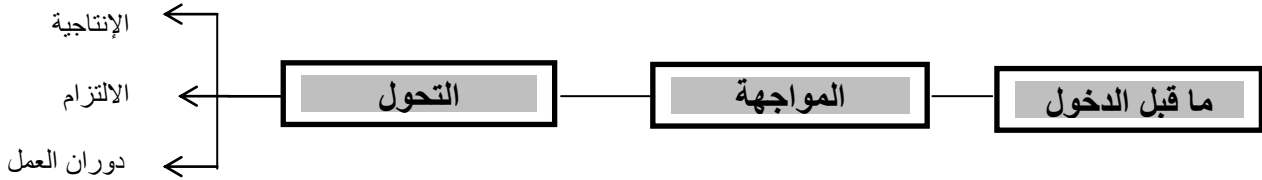
- الإدارة العليا: تؤثر ممارسات الادارة العليا على الثقافة التنظيمية ، وذلك من خلال الاقوال والافعال حيث ان التنفيذيين الأساسيين يحددون المعايير التي تنشر من الأعلى الى الأسفل داخل المنظمة ، وذلك بمثل فيما اذا

¹ - المرجع السابق ، ص 310 - 311 .

² - ماجدة عطية ، سلوك المنظمة : سلوك الفرد والجماعة ، دار الشروق عمان ط1 ، 2003 ، ص 333 .

كانت المخاطرة مرغوب بها ، حجم الحرية التي يجب على المدراء منحها للعاملين، ما هو اللباس المناسب ، ماهي الافعال التي تؤدي للحصول على الزيادة في الراتب ، الرقيات ، مكافآت أخرى ، وأمور أخرى مماثلة .

- **التنشئة الاجتماعية:** لا يمكن تعلم الثقافة بشكل كامل ، بالرغم مما يمكن ان تفعله المنظمة اثناء علمية الاختيار والتعيين ، وقد يكون العامل الاساسي الاكثر اهمية في ذلك ، هو بسبب ان العاملين الجدد غير معتادين على الثقافة المنظمة، وقد يخربون المعتقدات والعادات السائدة في المنظمة، وبذلك فان المنظمة تعمل على مساعدة العاملين الجدد على الكيف مع ثقافتها ، ويطلق على عملية التكيف هذه التنشئة الاجتماعية¹.
- ويمكن تصوير عملية التنشئة الاجتماعية على انها عملية تتكون من ثلاث مراحل ، ما قبل الدخول والمواجهة ، والتحول ، وتشمل المرحلة الاولى عملية التعلم التي تتم قبل انضمام الفرد للمنظمة، وفي المرحلة الثانية، يرى العامل الجديد المنظمة في الواقع ويواجه احتمال التعارض بين التوقعات والواقع، وفي المرحلة الثالثة تحدث تغيرات تستمر لفترة طويلة نسبيا حيث يتمكن العامل الجديد من المهارات المطلوبة لإنجاز العمل و يؤدي أدواره الجديدة بنجاح ، ويجري التعديلات اللازمة بما يلائم قيم ومعايير جماعة العمل ، وتؤثر هذه العملية بمراحلها الثالث على انتاجية العامل الجديد والتزامه بأغراض المنظمة وقراراته فيما يتعلق بالبقاء في المنظمة .



-شكل رقم (05) : نموذج لتنشئة الاجتماعية في المنظمة .

-المصدر : ماجد العطية ، نفس المرجع السابق ، ص 334 .

- في مرحلة ما قبل الدخول فإن كل فرد يدخل الى المنظمة بمجموعة من القيم والاتجاهات والتوقعات فيما يتعلق بعمل والمنظمة، ففي العديد من الاعمال وبشكل خاص العمل المهني فان العضو الجديد يكون قد تم تنشئته اجتماعيا من خلال عمليات التدريب واثناء عملية التعليم² . وهناك من يطلق كلمة التأقلم الاجتماعي التي يقصد بها التنشئة الاجتماعية او التعليم الاجتماعي في المنظمة ونحن اصطلاحنا عليها كلمة التكيف الاجتماعي .

12- سبيل ترسيخ الثقافة التنظيمية: " بعد تكوين الثقافة ، فان المنظمات تسعى الى ترسيخا وتحقيق الاستقرار لها من خلال مجموعة من الممارسات والتي تقع في معظمها في مجال ادارة الموارد البشرية والتي تشمل:

- عمليات الاختيار والتعيين..
- أنظمة تقييم الاداء .
- سياسات وممارسات الحفز وتنمية الدافعية للعمل .
- أنظمة التدريب وتنمية المسار الوظيفي .
- أنظمة الترقية وشغل المراكز الوظيفية .

¹ - نفس المرجع ، ص 334 .

² - نفس المرجع ، ص 333 .

- على سبيل المثال يجب التركيز في عمليات الاختيار على أولئك الافراد الذين يتوافر لديهم هيكل قيم عامة يتسق مع هيكل القيم السائدة في المنظمة ، او على الاقل يمكن ان يتوافق مع الثقافة العامة لها ، كذلك فان عملية الاختيار يمكن ان تدعم الحفاظ على ثقافة المنظمة من خلال استبعاد الافراد الذين قد يهاجمون او يعارضون او لا يدعمون قيمها واعرافها الرئيسية.
- كذلك يمكن ترسيخ ثقافة المنظمة عن طريق التصرفات الادارية خاصة تصرفات الادارة العليا ، فالإدارة العليا تملك تأثيرا قويا على ثقافة التنظيم سواء من خلال الاقوال او الافعال كما تضع اطارا لنماذج التصرف في المواقف المختلفة مثل، مدى الميل للمخاطر ، درجة الحرية في اتخاذ القرار ، المظهر اللائق ، التصرفات التي تستوجب المكافأة او الترقية او العلاوة ... الخ¹.
- 12-1 اختيار الموظفين : تعتبر عملية اختيار الموظفين خطة رئيسية في تشكيل الثقافة التنظيمية، وذلك ومن خلال عملية الاختيار يتم التعرف على الافراد الذين ترى المنظمات ان لديهم مجموعة من الصفات والانماط السلوكية ، والخلفيات الثقافية ، والاستعدادات والتوجهات المناسبة لها، فعملية التعيين تعني في نهاية الامر اختيار الاشخاص الذين يتفوقون مع قيم المنظمة ، والذين يستطيعون الاعتذار عن التعيين اذ لم تكن منفعة مع اهدافهم وقيمهم ، ولعل من الامثلة الواضحة على اهمية التوافق في القيم بين المترشحين للتعين والجهات الموظفة، هو العمل في البنوك التي تتعامل بالفائدة البنكية ، اذا بإمكان الاشخاص المرشحين للتعين ان يقرروا العمل او عدم العمل فيها حسب درجة التوافق او التعارض بين القيم التي يؤمنون بها وبين القيم المعمول بها في هذه البنوك المختلفة والزبائن المحتملين ثم انشاء بنوك سميت بنوك اسلامية ، لأنها لا تتعامل بالفائدة ، مما اوجد قطاعات خاصا من الموظفين والعملاء الذين رأوا فيها مكانا مناسباً للعمل والتعامل ، وتحرص المؤسسات المختلفة على ان تضع موظفيها تحت فترة تجربة تتراوح بين ثلاثة شهور الى سنتين ، وذلك اسلوب يعطيها فرصة للتعرف على قدرات الموظف ومهاراته ، وعلى قدرته على التّطبع وتّشرب القيم الثقافية السائدة ، كما انه يعطي الموظف فرصة التعرف على مدى التوافق بين توقعاته وبين الواقع العملي ، والذي هو جزء هام منه هو طبيعة القيم الثقافية السائدة ، فاذا لم يكن التوافق موجودا بين الطرفين فان ذلك يعني ضرورة الافتراق ، يبحث كل منهما عن الطرف الانسب له²، فنحن في عالم "سريع التغير تتضاعف فيه المعارف والمعلومات وعلينا ان نوكبه حتى لا نتخلف عنه ويتم ذلك عبر:
- توفير الامن الوظيفي لا الوظيفة الآمنة ، فالمؤسسة التي تمنح الموظف وظيفة دائمة يشعر افرادها بالضيق وعدم الاطمئنان ، اما المؤسسة التي تعطي الفرصة للموظف لتطوير نفسه وتحسين ادائه فتعطيها الثقة بالنفس وبقدرته على الالتحاق بأي مؤسسة اخرى في حال تركه العمل معها ، وانعكاس ذلك على جو العمل والانتاجية تكون ايجابية بدون شك .
- تشجيع التعليم المستمر ، و القائد النجاح هو الذي يلهب الافراد ليكتسبوا المعلومات والمهارات الجديدة عن طريق تشجيع التعليم المستمر وتوفير برامج تدريبية منهجية متلاحقة وتوفير منح دراسية للراغبين وابتعاث بعض الموظفين المبدعين اذ انه لا يمكن تطوير المؤسسة الا بتطوير العاملين فيها، ويتم ذلك بمنح الموظفين

¹ - جمال الدين للمرسي ، المرجع السابق ، ص 26 .

² - محمد القاسم القريوتي ، المرجع السابق ، ص 185.

الحرية الحقيقية في تصرفاتهم وفعالهم والسماح لهم باتخاذ القرارات المناسبة في ضوء سياسات الشركة وذلك عبر:

- حرية المحاولة والخطأ ، وعندما تقدر الادارة محاولات الموظف في التجريب والابداع سعيا لتحقيق اهداف المؤسسة يتحول الالتزام الى تفاني واخلاص شديد . كما ا الموظفون بشر يجب ان يشعروا بأنفسهم من جراء خطئهم وصوابهم .

- تصميم برامج خاصة للتمكين و التحرير، وقد يشمل مثل هذا البرنامج الاعلان شهريا عن إجراءات او تصرفين لم يعد من المهم الحصول على توقيع او مرافقة الادارة عليهما قبل القيام بهما ، كما يمكن ان يتضمن البرنامج وضع تحديات امام العاملين تلهب مشاعرهم وحماسهم بأفكار جديدة يمكن ان تحقق نتائج مذهلة¹.

2-12- التنشئة و التطبيع: "يلزم لتثبيت الثقافة التنظيمية المطلوبة لدى العاملين ان تهتم المؤسسات وبعد اختيار المرشحين المناسبين للتعين بعملية التدريب ، فالتدريب هو نوع من التطبيع الاجتماعي socialisations يتعلم من خلاله الموظفون الكثير عن المنظمة واهدافها وقيمها ، وما يميزها عن المنظمة الاخرى ، وغالبا ما يتم ذلك من خلال دورات تدريبية وتوجيهية ، حيث تستمر مثل هذه الدورات ساعات او ايام حسب نوعية وحجم المنظمة ، ومن الضروري في هذه الدورات التي يجب ان تبدأ حال تعيين الموظفين وان يتعرف الموظفون من خلالها على حقوقهم وواجباتهم ومزايا عملهم حتى يكون اقدر على العمل وعلى التمشي مع القيم الثقافية السائدة"²، ومن ثم فان يتعين ان يكون هذا المفهوم الانساني للمنظمة نقطة ارتكاز عند اعداد برامج التدريب ، ويعني هذا الأخذ بعين الاعتبار بعض الامور الانسانية الهامة في هذا المجال، و "التنشئة الاجتماعية او التطبيع الاجتماعي في المؤسسة يأخذ مجالات و حيز كبير جدا، بحيث عند اعداد البرامج التدريبي هناك ضرورة مراعاة تحقيق كل من اهداف الفرد واهداف المنظمة، اي ان يكون برنامج التدريب من شأنه ان يحقق اهداف الفرد ، وهذا يتطلب دراسة وفهم وتحليل احتياجات و آراء العاملين للوقوف على رغباتهم واستعدادهم واتجاهاتهم توصلا الى تهيئة الجو المناسب والملائم لنجاح برنامج التدريب المعد لهم.

- هناك حاجة لان تتخذ المنظمة من اعداد برنامج التدريب وسيلة لتطبيق مبدأ اشراك العاملين بإعداد وصياغة الاهداف المشتركة، وفي الوقوف على مفهومه واهدافه ونتائجه بالنسبة للمنظمة بصفة عامة و بالنسبة لهم بصفة خاصة.

- الاعتراف بأن التدريب وسيلة تثقيف او تنمية قدرات ، لا تجني ثمرته المرجوة من الا اذا كان لدي العامل الرغبة او الدافع في التعلم ، وان التعليم وسيلة من الوسائل الانسانية التي تتطلب من الفرد الدارس اكتساب المهارات ، والمعلومات والعادات ، والاتجاهات بالشكل الذي يؤثر على سلوكه ، وتصرفاته ، وقدراته وتوجيها لخدمة اهداف المنظمة .

- يتعين ان تكون اهداف التدريب ترجمة لاحتياجات المنظمة وطريقا لتحقيق اهدافها ، وهذا لا يتأتى الا اذا ترجمنا نتائج التدريب الى تطبيقات عملية فقد يكشف التدريب عن ضرورة واعادة النظر في سياسات الادارية او سياسة الافراد ، او البرامج او الاجراءات التي تتبعها المنظمة في مجال الافراد او التمويل او التسويق او الانتاج .

¹ - عامر عوض، السلوك التنظيمي الاداري ، دار اسامة لنشر والتوزيع ، الاردن، ط1، 2008، ص96.

² - محمد القاسم القريوتي ، المرجع السابق ، ص186.

- ان التدريب قد يكون وسيلة لاكتشاف قيادات جديدة ، ونقود المنظمة بفاعلية وايجابية نحو تحقيق اهدافها، فالتدريب وسيلة من الوسائل الايجابية التي تمنح الفرد الفرصة للتعبير عن نفسه ، والاشتراك بالمناقشة والحوار والتحليل في مسائل ومشاكل عملية وفنية وعملية ، ومن ثم فان التدريب قد يعطي المنظمة الاكتشافات الخلاقة والنماذج البشرية التي تملك امكانية الابداع في العمل والانتاج¹.
- ولا بد من التأكيد هنا الى ان اكتشاف انواع جديدة من القيادات له اهمية بالغة في ضمان نمو وازدهار المنظمة بشكل دائم ، ولهذا تحاول المنظمات وعلى الاخص في الدول المتقدمة السعي لاكتشاف الطاقات البشرية التي تستطيع تعبئة الدوافع الانسانية للأفراد ، وتطويع جهودها وحثها على العمل لتحقيق الاهداف ، وهذا لا يتأتى الا بالقدرة القيادية التي لا تعدد في اشرافها على السلطة وحده بل على صفات الرجل الاداري القائد وقدرته على التأثير على الجماعة وبالشكل الذي يؤدي الى تكوين فريق عمل متعاون ، ولعل خلق فريق متعاون ايجابيا يمكن ان يكون ثمرة قدرة المدير القيادية على تحقيق وانسجام عدد من الاعتبارات ومنها مايلي :
- السلوك الودي والصادق بين المدير ومرؤوسيه .
- الاجتهاد في اتباع سياسة الباب المفتوح ، أي الاستعداد الذاتي لمقابلة ومحادثة وتفهم مشاكل المرؤوسين .
- الايمان بقدرة الافراد في فهم وتطبيق القرارات والتعليمات .
- زرع الثقة لدى العاملين بأنه يمكنهم الاعتماد على مدارئهم او رؤسائهم في حل مشاكلهم العلمية والنفسية والعملية.
- القدرة على مواجهة الأزمات التي تنبع من مواقع العمل او بين الافراد العاملين بالمنظمة.
- الوفاء بالوعود وعلى الأخص تلك التي تختص بالعاملين .
- الجرأة في اتخاذ القرارات وخاصة تلك التي تتعلق بحقوق الافراد .
- ايمان الافراد بأن مديريهم يمثل اراءهم العادلة ، وينقلها بأمانة ، ولا يدخل جهدا في الدفاع عنها امام الادارة العليا ، ومحاولة احراز النتائج العادلة التي تكفل حقوق العاملين ومصالحهم² .

3-12- خيارات التنشئة التنظيمية وسياسات المؤسسة الداخلية :

- أ-الرسمية مقابل اللارسمية: كلما ازداد عزل القادم الجديد عن موقع العمل، وتم تميزه بطريقة ما لتعريفه بدوره الجديد كلما كانت عملية التنشئة الاجتماعية رسمية، وذلك مثل التوجيه المحدد وبرامج التدريب، اما التنشئة الاجتماعية لا رسمية ،فإنها تضع العامل الجديد في موقع عمله مع القليل من الاهتمام او بدون اهتمام خاص.
- ب-الفردية مقابل الجماعة: يمكن ان تتم عملية التنشئة الاجتماعية للعضو الجديد بشكل فردي ، وهذا ما يتم في العديد من المكاتب المهنية ، كما يمكن تجميع القادمين الجدد معا وتدريبهم بمجموعة من التجارب المحددة مثل معسكرات التدريب في الجيش.

- ج-الثابتة مقابل المتغيرة: وذلك يشير الى الجدول الزمني الذي يتم من خلاله تحويل القادم الجديد من شخص خارجي الى شخص داخلي ، وفي هذا الجدول الزمني تتحدد مراحل معيارية للتحويل ، وهذا ما تتميز به برامج التدريب الدورية ، كما تشمل ايضا فترات تعليم المهنة ، مثل من 8 – 10 سنوات المعتمدة من قبل الاتحادات المحاسبية ، والنشأت القانونية ، قبل اتخاذ قرار بقبوله كعضو في المهنة ، اما الجداول المتغيرة ، فإنها لا تتضمن

¹-انس عبد الباسط عباس، المرجع السابق ، ص 219 .

²- نفس المرجع ، ص 220 .

جدولا زمنيا محددا للتحويل ، وتصف الجداول المتغيرة نظام الترقية في المنظمات ، حيث لا يتم ترقية الشخص الى المرحلة التالية الا بعد ان يكون مستعدا لتلك الترقية .

د-المتسلسل مقابل العشوائي: تتميز التنشئة الاجتماعية المتسلسلة باستخدام نماذج الدور التي تدرب وتشجع القادم الجديد ، مثل التلمذة المهنية وبرامج التوجيه ، اما التنشئة الاجتماعية العشوائية ، فان نماذج الدور يتم ايقافها بشكل مقصود ، ويترك العامل الجديد لوحده للتعرف على الأمور.

التنشئة الاجتماعية التي تعتمد التعزيز ، تفترض ان قدرات وقابليات القادم الجديد هي مواصفات ضرورية لنجاح العمل ، وبذلك يتم تأكيد تلك المواصفات وتعزيزها او التنشئة الاجتماعية التي تعتمد التجريد ، فإنها تحاول التخلص من خصائص معينة لدى الشخص¹.

"ويمكن تشبه عملية خلق الثقافة التنظيمية بالتنشئة الاجتماعية للطفل، فهي قيّم يتم تعليمها وتلقينها للأفراد منذ البدايات ، ويتعلمها الاطفال في البيت من خلال الممارسات اليومية للوالدين ، وكلما كانت القيم مغروسة مبكرا كانت امتن واقوى وكذك الامر في المنظمات ، فان المؤسسين يلعبون دورا مهما في خلق العادات والتقاليد وطرق العمل ، وخاصة في فترات التشكيل الاولى للمنظمة ، حيث تلعب الرؤية والفلسفة التي يؤمنون بها دوار كبيرا في تنمية القيم ، الثقافية باعتبارهم المؤسسين، اذ ان الثقافة تنشأ بفعل التفاعلات والممارسات والخبرات التي يمر بها العاملون ، التي يرو انها سلوكيات يتم مكافأتها ، فتتعزيز باعتبارها طريقا لاكتساب مزيدا من المزايا و المنافع، ويمكن القول بأن الآليات الرئيسية لتشكيل الثقافة المؤسسة هي :

- اجراءات اختيار والموظفين .
- ممارسات الادارة العليا .
- طرق التنشئة المتبعة .
- الطقوس والرموز واللغة " ².

"ومن ثم فان تطبيق مبدأ الاتصالات بأسلوب انساني في تنفيذ برامج التدريب قد يضمن للمنظمة التعرف على المشاكل العملية في مجالات الوظائف التنظيمية او التخطيطية او الاشرافية التي تتعلق بافرادها، ولا شك في ان عماد خلق علاقات انسانية ايجابية هو نظام الاتصالات المتكامل الذي تعممه وتعلنه المنظمة ممثلة في ادارتها والتدريب وسيلة من وسائل الاتصالات بين الافراد وطريق يمهّد لهم وتجمعهم في مكان واحد لتحقيق هدف مشترك ويساعد على التعاون بينهم ، ويعزز طرق الاشتراك في مناقشات ودية قد تؤدي الى توضيح الرؤية امامهم في علاقات العمل ، وتساهم في حل مشكلة الحالية والمستقبلية .

خاصا : ان التدريب وسيلة تعليمية او تربوية قد تؤدي الى احداث تغيير سلوك الفرد من خلال تفاعلية مع البيئة التي يعيش فيها والمنظمة التي يعمل بها .

ونطبق هذا الاتجاه على برامج التدريب الخاصة بالمستويات الادارية بصفة خاصة حيث يتطلب الأمر الاهتمام بتنمية القدرات على مواجهة المواقف المختلفة والمقدرة على ايجاد الحلول المناسبة او الناضجة للمشاكل العلمية والفنية والادارية والنفسية " ³.

¹ - ماجد عطية ، المرجع السابق ، ص 337 .

² - محمد قاسم القريوتي ، المرجع السابق ، ص ص 183 – 184 .

³ - انس عبد الباسط عباس ، المرجع السابق ، ص 222.

13- أهم النظريات المفسرة للثقافة التنظيمية : " لقد أجري كثير من العلماء دراسات مستفيضة حول الثقافة والشخصية والسلوك التنظيمي ، وقد أدت هذه الدراسات الى بلورة عدد من النظريات والنماذج التي تفسر العلاقة بين الثقافة والافراد ، والجماعات والتنظيم ... وستحاول اختصارها وتلخيصها فيما يلي .

✓ نظرية القيم : يرى انصار هذه النظرية ندرة وجود مبدأ تكاملي واحد يسود الثقافة، وانما الثقافة الواحدة يسود بها عدد محدود من القيم والاتجاهات تشكل الواقع لدى الحاملين لتلك الثقافة ، ويورد وصفي إلى اوبلر بانه يرى ان كل ثقافة فقد توجد بها مجموعة من القوى التي يؤكد افراد الجماعة على اهميته ، وتسيطر على تفاعل الافراد ، وتحدد الكثير من انماطهم الثقافية .

✓ نظرية روح الثقافة: تنطلق هذه النظرية من ان كل ثقافة تنظيمية تتميز بروح معينة تتمثل في مجموعة من الخصائص والسمات المجردة التي يمكن استخلاصها من تحليل المعطيات الثقافية، وتسيطر تلك الروح على شخصيات القادة والعاملين في المنظمة، وعليه يمكننا القول ان روح الثقافة نشر الى مجموعة القيم التي ينظر اليها على انها اطار مرجعي لمعظم افراد جماعة التنظيم ، وتحدد ايضا النمو الثقافي الممكن تحقيقه من خلال ثقافة المنظمة المستمدة اصلا من ثقافة المجتمع ، وهذا يجعل روح الثقافة لأية منظمة ادارية تمثل في جانبي الاستمرار او التطور"¹.

✓ نظرية الاندماج او الانصهار : لوايت باك وكريس ارجريس " يعتبر هذه النظرية امتداد للنظرية السابقة وهي نظرية التناقض بين الفرد والتنظيم الرسمي ، حيث حاولت توضيح الأسباب التي تؤدي الى حدوث التناقض وكيفية إزالته وتحقيق التكامل بين اهداف الطرفين، وتحدث اندماج الفرد بالتنظيم الرسمي ، وعليه فالفكرة الاساسية التي تقوم عليها هذه النظرية، هي ان المشكلة الاساسية في حياة المنظمات هي كيف يمكن لتجمع بشري افراده مختلفون في القدرات والاستعدادات يندمجون في نشاط تعاوني يساهم في نجاح المنظمة وتحقيق اهدافها ويحقق رضا واشباع اهداف الافراد في هذا المجتمع، ان الفرد يسعى الى تحقيق اهدافه الذاتية وبنفس الوقت اهداف المنظمة التي يعمل فيها ، فاذا تحققت اهداف المنظمة ولم تتحقق اهدافه بإشباع حاجته ، ويكون هناك عندئذ تضحية من ناحية الفرد ، واذا تحققت اهداف الفرد ولم يعط الجهد اللازم من اجل تحقيق اهداف المنظمة معنى ذلك انه في كلتا الحالتين لم يحدث الاندماج او الانصهار ، وعليه يمكن القول ان الاندماج يحدث الا اذا تحققت اهداف الطرفين ، فالتنظيم الناجح هو الذي يحقق اهدافه واهداف العاملين فيه عن طريق اشباع حاجاتهم .

-لقد وضح كل من "ارجريس وباك" ان الاندماج في المنظمات لا يكون بدرجة واحدة وانما يكون بدرجات متفاوتة تتدرج من الأدنى الى الأعلى ، هذا وقد وضع كل من ارجريس وباك معايير خاصة لقياس درجة اندماج او انصهار الفرد في المنظمة ، ومعايير اخرى لقياس انصهار المنظمة في الفرد ، فكلما كانت نتيجة القياس مرتفعة لدى الطرفين كان ذلك دليلا على ان التنظيم ناجح ، والطرفين راضيان عن تحقيق اهدافهما ويوجد اندماج والعكس صحيح فعندما تكون نتيجة القياس منخفضة معنى ذلك ان درجة الانصهار ضعيفة لدى احد الطرفين او كليهما ، وان احد او كلا الطرفين غير راض او غير راضين عن تحقيق اهدافها، وفي هذه الحالة يجب اجراء دراسة لتحديد الخلل واسباب عدم الانتاج ، فمن خلال دراسة حاجات الافراد ومقارنتها بالإشباع الفعلي الذي حققته المنظمة لأفرادها تتضح الحاجات التي لم يتم اشباعها من قبل المنظمة والتي اثرت في الاندماج وبالتالي في نجاح التنظيم

¹ - الباتول علوط ، المرجع السابق ، ص ص 93 - 94 .

، ومن خلال دراسته مطالب المنظمة ، اي ماهو مطلوب من الافراد لتحقيق اهداف المنظمة ومقارنته مع انجازهم الفعلي بالنسبة لا هدا ف المنظمة ، ويمكن معرفة النواحي التي قصر فيها العاملون في تأدية واجهم نحو المنظمة وتحقيق اهدافها وبالتالي اثر ذلك في عملية الاندماج وفي نجاح المنظمة .

اذن يمكن القول ان هذه النظرية وسيلة توضح وجود الخلل في التنظيم " عدم اندماج " يجب دراسة اسبابه من خلال الفرد والمنظمة معا ، وذلك لوضع الحلول الازمة للقضاء على هذا الخلل وتحقيق الاندماج او الانصهار وبالتالي النجاح للمنظمة ، فنظرية الاندماج تتعامل مع الجانب الغير الرسمي في التنظيم حيث تكشف احتياجات الافراد ورغباتهم ومطالب المنظمة ، وتحاول التوفيق بينهما بشكل متوازن بحيث لا تظفي مصلحة طرف على آخر ، لان حدون ذلك يعني عدم الاندماج"¹.

✓ **نظرية التفاعل مع الحياة :** " تعتمد هذه النظرية على الطريقة التي يتعامل بها افراد التنظيم مع من حولهم ، والتي يعرف القائد بوسطها كل فرد في وحدته القيادية ، والتي يؤدي القائد من خلالها دوره في التنظيم دون التصادم مع غيره، ويتمثل جوهر هذه النظرية في ان اسلوب النظر الى الحياة يختلف عن روح الجماعة وعن اسلوب التفكير عن الأشياء والاشخاص الذين يؤدون ادوار مهمة في حياتهم الوظيفية ، وتعكس هذه الصورة قيم الجماعة ودرجة تماسكها واسلوب تعاملها مع القادة والزلاء داخل المنظمة ، وتتميز نظرية التفاعل مع الحياة بثلاث خصائص جوهرية نجملها في الآتي : أ-عدم وجود فواصل بين الثقافة والمنظمة.

ب-يحافظ الفرد في المنظمة على القيم الثقافية للمنظمة دون محاولة لتغييرها.

ج-العلاقة بين افراد التنظيم علاقة اخلاقية تستند الى القيم الاجتماعية"².

✓ **نظرية التفاعل :** " وليام وايت " WHITE WILLIAM " تناولت هذه النظرية المتغيرات التي تفرزها الآثار البيئية والعلاقات الأجر السائدة فقد طرح وليام 1959 نظرية التفاعل THEORY INTERACTION التي حدد فيها ثلاث مكونات اساسية للنظام الاجتماعي او المنظمة.

أ – الانشطة : وتمثل صيغ التصرفات الفردية والجمعية التي يفضلها الافراد عند تفاعلهم داخل المنظمة للمهام الرسمية لكل فرد في المنظمة خاصة المقابلة للقياس.

ب-التفاعل : يتناول هذا المفهوم الآثار التي تتركها الاتصالات بين مختلف العاملين في المنظمة والنتائج المترتبة عليها في تغيير السلوك .

ج-المشاعر: وتعبر عن الكيفية التي يشعر بها الفرد ازراء المنظمة او العاملين بها وتتألف المشاعر من ثلاث عناصر اساسية ذا تأثير مهم في تحديد انماط السلوك الذاتي للفرد .

• الاطار الفكري (المبدئي) او العقيدة التي تتحكم في سلوك الفرد.

• الجوانب العاطفية في المشاعر الذاتية للفرد .

• الاتجاهات او الميول العامة التي تتحكم في مشاعر الفرد عند الشروع في العمل .

-وهكذا نجد ان نظرة وايت الى العلاقات السائدة في السلوك التنظيمي للأفراد بصورة غير عشوائية ، وانما كشف من الابعاد السلوكية ، كما ان هذه السلسلة المترابطة والمتداخلة من التفاعلات والمشاعر والانشطة تعد بمثابة المحرك الرئيسي للسلوك الفردي داخل المنظمة "³.

¹ - لوكيا الهاشي ، نظريات المنظمة ، مخبر التطبيقات النفسية والتربوية ، جامعة قسنطينة ، دار الهدى للطباعة والنشر ، عين مليلة ، ب س ، ص ص 91 - 92 .

² - الباتول علوط ، المرجع السابق ، ص 94 .

³ - لوكيا الهاشي ، المرجع السابق ، ص ص 92 - 93 .

- " وطور جوفمان وجهة النظر القائلة بان المؤسسات مثل السجون و معسكرات التدريب و مستشفيات الامراض العقلية حيث يتم حجز من يتم تسميتهم منحرفين تماما عبر فترات طويلة هي في الاساس مؤسسات لإعادة الاجتماعية ، ويعرف جوفمان 1968 المؤسسات كليا على انها اماكن لاقامة والعمل حيث ينعزل عدد كبير من الافراد ذوي الظروف المشابهة عن المجتمع الكبير لفترة من الوقت يمكن تقديرها ويعيشون معا جولة حياتية مخططة ومنظمة ومفروضة رسميا ، ويؤكد انه في هذه المؤسسات يتم تصميم طريقة الحياة بطريقة معتمدة لتجدي النزلاء من صورههم عن ذواتهم واستبدالها باخرى أكثر قبولا لدى روح المؤسسة ويطلق على هذه العملية الانخراط في المؤسسة ، كما يقول على سبيل المثال انه يتم تصميم اجراءات القبول حتى تزيل على كل الرموز الظاهرة التي تدل على شخصيته النزيل السابقة واستبدالها بمؤشرات الشخصية الجديدة التي يتم تدريبه ليصبح عليها ... كما يتم تحويل المظهر الجسماني الخارجي للنزيل باقصر الطرق وضوحا ، حيث يتم التخلص من الملابس فور الدخول واستبدالها بالزي الموحد للمؤسسة ، ويتم قص الشعر بطريقة حادة ، حيث ان اقتناء الممتلكات مرفوض او صعبا، فان كل ام معظم المتعلقات الشخصية يتم مصادرتها فور الدخول ويتم رفض اي مساحة من الحرية الشخصية حتى في اكثر أنواع الأنشطة خصوصية .

- بهذه الطريقة وبطرق اخرى ، كما يقول جوفمان يتم تجريد النزلاء من الدعائم التي تعيد اليهم ما يتعلق بذواتهم السابقة والتي تجعلهم قادرين على اىصال ذلك للآخرين بالاضافة الى ذلك ، يمكن تعزيز محاولات تغيير صورة الذات لدى النزلاء عن طريق التحفيز من شأنها عن طريق طقوس معينة وطرق اخرى ويطلق جوفمان على هذه العملية إماتة النفس ... ويؤكد جوفمان ان هذا الحط من شأن النزلاء والذي يتم غالبا علانية مصممة لإماتة ذاته السابقة وتشويهها وجعلها غير قابلة للاستخدام ولتشجيع استبدالها بهوية جديدة أكثر ملائمة لاستفتاء متطلبات المؤسسة¹، " ويعتبر جوفمان صادقا بالنسبة لمبادئه التفاعلية، فالإيمان بأن الهويات الاجتماعية لا يتم فرضها على الناس ولكنها تخلق ويعاد خلقها كعملية تفسيرية ذات اتجاهين ويؤكد جوفمان ليس فقط على تأثير الانخراط في المؤسسة ولكن ايضا على مقدرة النزلاء على مقاومة وتعديل العمليات التي يتعرضون لها بالدرجة ما صغرت ام كبرت ، ويتحدث عن هؤلاء الذين يصبحون مستعمرين او منخرطين في المؤسسة مفصلين الحياة في المؤسسة فيما يتعلق بالنزول الميثالي ، وممثلين ذلط الدور الى اقصى حد ، كما يتحدث عن النزلاء الذين يحمون ذواتهم عن طريق الانسحاب من التفاعل مع الآخرين او الذين يفعلون ذلك عن طريق التمرد على المؤسسة².

✓ نظرية النظام التعاوني " شيلستر بارنارد : Chester Bernard " اكد على اهمية الجوانب الاجتماعية والنفسية لاي تنظيم اداري ، واعتبر المنظمة كنظام اجتماعي يتطلب نجاح درجات عالية من التعاون من قبل القيادات الادارية مع العاملين وليس فقط استخدام القائد الاداري لسلطاته الرسمية وحقه في اصدار الاوامر وفرض العقوبات ، وذكر بان للعوامل الاقتصادية دور ثانوي في التحفيز مقارنة بالحوافز المعنوية، كما دعى الى ضرورة تنمية شعور الارتباط بالمنظمة لدى العاملين عن طريق مشاركتهم في صنع بعض القرارات ومناقشة اهداف المنظمة وفسح المجال لهم لتعبير عن حاجتهم النفسية والاجتماعية ، ودعوة بارنارد هذه نابعة من ادراكه لاهمية السلوك الفردي ومدى تأثيره في اي تنظيم ، فهو يقول مثلا ، ان احد العناصر الرئيسية للتنظيم هي رغبة الافراد للاسهام بجهودهم الفردية في النظام التعاوني ، ويضيف الى ذلك ان الفرد هو دائما العامل الاستراتيجي الاساسي في التنظيم ، وعليه

¹ - فليب جونز ، النظريات الاجتماعية والممارسة البحثية ، تر: محمديا ياسر الخواجة ، مصر العربية للنشر والتوزيع ، مصر ، ط1 ، 2010 ، ص ص 161 – 162 .

² - نفس المرجع ، ص 161 .

يتوجب على المديرين ايجاد السبل الكفيلة لحث الفرد على التعاون والا فان المنظمة لن تستطيع تحقيق اهدافها والاسرار في عملها " ¹.

✓ نظرية التناقض بين الفرد والتنظيم الرسمي: " تعتمد نظرية كريس ارجيريس Chris argyuris من خلال كتابه الشخصية والتنظيم ، على امكانية التنبؤ بالسلوك الانساني والقدرة على تفسير الانماط المختلفة في حقول التنظيم في ضوء التركيز على عاملين اساسيين هما :

- الإنسان الفرد باعتباره الحقل الرئيسي في ميدان الاثر التنظيمي للسلوك.

-التنظيم الرسمي، والقواعد التنظيمية التي تتحكم في علاقات الافراد والجماعات العاملة في المنظمة وتحدد الانماط السلوكية للافراد داخل المنظمة سواء كانت بصورة منفردة او متفاعلة لمتغيرات اهمها حسب ارجيريس :

أ – العوامل الذاتية وترتبط بالشخصية الانسانية وخصوصيتها ، وانماطها السلوكية المحددة .

ب- العوامل المتعلقة باتجاه العلاقات غير الرسمية السائدة في اطار الجماعات الصغيرة وكيفية التفاعل بينها .

ج-العوامل التنظيمية الرسمية وتتعلق بمتغيرات جميع الصيغ والقواعد والاساليب التي تحددها المنظمة في اطار تحقيق اهدافها .

-وفي ضوء ماسبق ذكره يتضح ان فهم سلوك الفرد والمنظمة يعتمد على اساس فهم المتغيرات المتفاعلة لكلا التنظيمين الرسمي وغير الرسمي ، اضافة الى ضرورة القيام بدراسة تحليلية لطبيعة الشخصية الانسانية ، وما ينبثق عنها من انماط سلوكية مختلفة للافراد ، اذن فالفكرة الاساسية لنظرية ارجيريس تدور حول مفهوم مؤداه ان النظرية الكلاسيكية مقبولة بشرك تعديلها بشكل يخفف معه اثارها السلبية على الفرد وازالة التعارض بينه وبين التنظيم الرسمي ، وبالتالي تحقيق التقارب بينهما وايجاد التفاعل الايجابي بين الطرفين ، فالمعاملة الآلية للفرد من قبل التنظيم الرسمي "وفق مفهوم النظرية كلاسيكية" تحدث لديه نفورا اتجاه المنظمة التي تحاول استغلال جهده وطاقته ، وهنا يحدث التناقض بين اهدافه ، واهدافها ، لذلك فالتمسك الحرفي بافكار النظرية الكلاسيكية سيحدث تناقض واثارا سلبية لدى الفرد ، والتناقض في نهاية المطاف قد ينتهي الى الصراع " ².

✓ نظرية التكامل الثقافية: تتمحور افكاره هذه النظرية حول الخبرة المكتسبة التي يعطيها اعضاء التنظيم قيمة معينة مشتركة ، وتعتبر هذه الخبرة عن الصيغة العاطفية للسلوك الذي يدور نمطه حول الحالة الاجتماعية ، او يعبر عن مجموعة المشاعر والعواطف نحو العالم التي تؤثر في معظم سلوكيات افراد المنظمة ، وهذا الخبرة تنمو من خلال التدريب والممارسة للذين يؤديان الى تركم مكوناتها لدى الفرد ، وينتج عن هذا التراكم شكل المهارة ، والمعرفة التي تحدد سلوك الفرد ونؤثر فيه وتنتج عناصر الثقافة في هذه الخبرات الى نوع من الانسجام والتوافق مع القيم ، والاتجاهات العامة في شخصيات الافراد .

على غرار ذلك فقد ركزت دراسة "لينتون" على شخصية المركز التي تعيد مبدأ التكامل الثقافي ، ويقصد بالمركز المكانة الاجتماعية لفرد ما بالنسبة لغيره من افراد التنظيم ، ويرى " لينتون " ان شغل الافراد للمراكز والادوار الاجتماعية يطبع شخصياتهم بطابع معين ، ويرى لinton ان شخصيات المركز لا تناقض مع البناء الرئيسي للشخصية في المجتمع ، وانما تتكامل معه، وفي جانب آخر قامت مجموعة من العلماء والكتاب بتحديد بعض العوامل التي تؤثر على دور الفرد المهني ومكانته الاجتماعية ، ومن هذه العوامل ماييلي :

¹ - لوكيا الهاشي ، المرجع السابق ، ص ص 99 - 100 .

² - نفس المرجع ، ص ص ، 89 - 90 .

أ-البيئة الأسرية: وهي تعد المؤسسة الاجتماعية الاولى لنقل الثقافة والحضارة للفرد ، وهي اقوى المؤسسات تأثيرا على سلوكه، وتوجيهه نحو المعايير والقيم الخلقية، وتحديد اتجاهاته للتكيف ولعب الدور والالتزام بالمعايير والقيم.

ب-البيئة الاجتماعية الثقافية: وتتضمن الموارث الاجتماعية والعادات والتقاليد والعرف والخبرات، والمعارف، والقيم التي تعارف عليها الافراد المجتمع ، ويظهر اثر القيم واضحا في رغبة الفرد في الحرية وسعيه نحو الاستقلال الذاتي وحصوله على حقوق كاملة من المنظمة والمساواة مع غيره من الزملاء ، كما ان سلوك المنظمات وسلوك اعضائها او العاملين فيها مادة يفهم من خلال الثقافة التي توجد فيها هذه المنظمات والعاملين فيها¹.

✓ نظرية التوازن التنظيمي لهيربرت سايمون **Herbert Simon**: "لم تخرج كثيرا ابحاث سايمون عن ابحاث بارنارد بل كثيرا ماتعتبر توسط فيما ويرى سايمون ان العمل الاداري يتحقق من خلال النظرة الاجتماعية للفرد العامل المنظمة، وبالتالي فان تصرفات الادارة يجب ان تبني على هذا الاساس ، وان تستوحي افكارها من خلال هذه النظرة ولهذا لم يقبل لوجود مبادئ الادارة كما قال "فايول" ورفض فكرة الادرة العلمية والتي تطبق في كل المنظمات التي نادى به " تايلور" ويعود سبب ذلك الى ان الانسان الذي يشكل محور الادارة الاساسي يوجد تحت تأثير مؤثرات متعددة تتصف بعدم الثبات والاستقرار ينبغي على الادارة ملاحظتها ودراستها كلها ، وان تحقق بينها التوازن الضروري ،يعرف "سايمون" التنظيم على انه وحدة اجتماعية او هيكل مركب من العلاقات والاتصالات التي تتجسد في قيم واتجاهات الافراد التي تحتم عليه اتخاذ القرارات ، وهو يرى ان كل العمليات التنظيمية تتمحور حول علمية اتخاذ القرارات ، وبالتالي فان عملية اتخاذ القرارات هي العملية الاساسية للسلوك والاداء في المنظمات ،يعتبر سايمون ان اهداف التنظيم اشياء موجودة اولها وجود سلوك مستقل عن سلوك اعضائها وسايمون الذي حصل على جائزة نوبل نظرا لانتاجه العلمي في مجال المنظمات لا يعتقد ان الاهداف يجب ان تعتبر خارجة عن الافراد العاملين"².

-خلاصة الفصل:تساهم الثقافة التنظيمية السليمة و الفعالة في نجاح المؤسسة بدرجة جد كبيرة من خلال الكثير من المؤشرات و الابعاد منا تقويم السلوك التنظيمي ،و تعزيز الهوية المهنية ، و تقوية الانتماء و الولاء، و تقويض الاحساس و الشعور بالوحدة، و الالتزام التام برسالة المنظمة ، واضفاء الرقابة التنظيمية الذاتية من خلال النسق القيمي والمعياري، وغيرها من المؤشرات و الابعاد لكن تبقى هذه الثقافة التنظيمية السليمة و الفعالة تتاثر بصفة مباشرة و بشكل خاص بمدي حكمة وعقلانية إستراتيجية التوظيف و التكيف المهني و الاجتماعي لافراد هذا الكيان الاجتماعي من حيث تحديد خلفيات الثقافية و التنشآت القبلية للعناصر المكونة له ، بإضافة الى تحديد طبيعة تفاعلاته الاجتماعية والمهنية.

¹ -الباتول علوط ، المرجع السابق ، ص ص 95- 96 .

² -لوكيا الهاشي ، المرجع السابق ، ص ص 101 – 102 .

الفصل الثالث: إستراتيجيتي التوظيف و التكيف الاجتماعي.

-تمهيد

-أولاً: إستراتيجية التوظيف.

1-مفهوم التوظيف.

2-إجراءات و مراحل التوظيف.

3-مصادرالموارد البشرية.

4-العوامل و المتغيرات المؤثرة في عملية التوظيف.

5-أهمية الاستقطاب.

6-إنشاد التطابقية بين ثنائية (الموظف/الوظيفة).

7-التاسب (الاستراتيجي/الثقافي)وقرارات التعيين.

-ثانياً: إستراتيجية التكيف المهني و الاجتماعي.

1-مفهوم التكيف المهني و الاجتماعي.

2-أنواع التكيف المهني و الاجتماعي.

3-مصادر الاندماج الاجتماعي و المهني.

4-أبعاد استراتيجية دمج المهني و الاجتماعي للعاملين.

5-الجدور الفكرية لاستراتيجية الدمج المهني و الاجتماعي.

6-أليات خلق مناخ تنظيمي-إجتماعي عقلاني في التسيير و إنساني في العلاقات.

7-التوجهات المعاصرة لإستراتيجية الدمج المهني و الاجتماعي.

8-دواعي الحديثة لتكيف و الدمج المهني و الاجتماعي.

-خلاصة الفصل.

تمهيد: لا تكون تلك الثقافة التنظيمية السليمة و الفعالة التي تكلمنا عنها في الفصل السابق سابقة للكيان الاجتماعي الخاص بالمؤسسة، وإنما تتحدد في متني بنيته الاجتماعية وفي خضم التفاعلات القائمة بين افراده، وبنمط و اسلوب التسيير القائم ، بل وفق فلسفة المؤسسين لهذه التنظيمات وهذا من خلال إستراتيجيتي التوظيف والتكليف المهني و الاجتماعي لافراد هذا الكيان بداية من تحديد و إختيار السليم لافراد بحيث تأخذ التنشآت الاجتماعية القبلية و القيم الثقافية التي يحملونها ومدى ملائمتها لمتطلبات المهام الوظيفية بذات الشكل و الاهمية التي تاخذها في إختيار القدرات المهنية و المؤهلات العلمية العالية أو اي اعتبارات اخرى، كما تستكمل بإستراتيجية التكليف المهني و الاجتماعي، او ما يصطلد عليها بالتنشئة الاجتماعية البعيدة و التي تاخذ على عاتقها إدماج الموظفين انسانيا و إجتماعيا ذهنيا و ثقافيا وبذات الشكل و الاهمية التي تاخذها في إدماج الافراد مهنيًا و تقنيًا.

اولا: استراتيجية التوظيف:

1-التوظيف: "يعتبر التوظيف محطة في غاية الأهمية بالنسبة للموارد البشرية، خاصة مع التحولات العميقة التي شهدتها هذا المفهوم نفسه، فحسب Danielle petit فإن التاريخ شهد الانتقال من "ادارة الأفراد" إلى "إدارة الموارد البشرية"، أما الثاني فيتميز بالانتقال من إدارة الموارد البشرية إلى إدارة الإستراتيجية للموارد البشرية"، فيتمثل التحول الأول في الأخذ بعين الإعتبار للعنصرين الذكري والأنثوي كمورد هام في المنظمة ، شأنها شأن رأس المال المالي أو الأصول المادية ، وبالتالي ضرورة إدارتها بطريقة نظامية بمعنى التنسيق شكلا ومضمونا بين مختلف التطبيقات و السياسات التقليدية لإدارة الأفراد .

إن ضرورة هذا التنسيق تستند إلى الملاحظة و التي يمكن أن نعرف من خلالها إذا كانت التطبيقات و السياسات التقليدية لإدارة الأفراد تؤثر على السلوك البشري ، وبالتالي يصبح التنسيق بينهما حتميا حيث توجه مختلف التأثيرات إلى هدف واحد، أما التحول الثاني أكثر حداثة فقد أسهم في الحركة العامة المعرفة من طرف لورينو تاريندو 1998، في السلوكيات الوظيفية والذي دفع هذه الأخيرة إلى إنتحال الوصفية من الاستراتيجي هذا ما ادى إلى ظهور التوسيق الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ... أما التحول الثاني فهو القائم على الإقرار أنه بالإضافة إلى ضرورة التنسيق بين مختلف تطبيقات و سياسات الأفراد كان من الواجب بتنسيق إدارة الموارد البشرية مع الاحتياجات والأهداف الرئيسية للمنظمة ، بمعنى آخر مع استراتيجيتها العامة للمنظمة .

الفكرة القاعدة لإدارة الموارد البشرية، هي أن المنظمة يمكن أن تكون أكثر فعالية إذا ادارت مواردها البشرية بـ سياسات و تطبيقات قادرة على تزويد المنظمات بالحجم المناسب للأفراد مع السلوكيات المناسبة والكفاءات المطلوبة ، والمستوى الجيد للتحفيز¹.

- "يستخدم هذا المصطلح "إدارة الموارد البشرية" للحدوث والدلالة لعملية الإدارية المتعلقة بتخطيط وتوظيف وتنظيم وتطوير وتحفيز وتعويض ورقابة إنتاجية والمحافظة على جميع العناصر البشرية من موظفين ومدراء إطارا الذين يؤدون وظائف في المؤسسة أما التوظيف فيما هو إلا جزء منه " ويقصد به توفير العمالة اللازمة للمنظمة من حيث النوعية والأعداد المطلوبة ، وجذب استقطاب مرشحين محتملين لشغل الوظائف الشاغرة واختيار افضلهم باستعانة بأساليب الاختيار فالاختبارات ، واتخاذ قرار التعيين واستكمال المسوغات و ابرام عقد العمل"².

¹ -دنيال بيتي، ابا بكر.م. بنقو، استراتيجية إدارة الموارد البشرية ، تر:زهية موساوي عن مجلة revue Française de gestation، مجلة الباحث، عدد 01، 2001، ص 97.

² - حبيب الصفاح، المرجع السابق ، ص 12 .

1-1- التوظيف كعملية اجرائية: فهو " مجموعة الخطوات التي تتخذ لإنتقاء افضل المتقدمين من حيث ملائمة مؤهلاتهم وقدراتهم واستعدادهم ورغباتهم وشخصياتهم لشغل الوظائف الشاغرة ، وذلك بإستخدام المقابلات والاختبارات ومراجعة المعرفية ، والتعرف بواسطة تلك الخطوات على إحتمال نجاحهم في العمل ، ولترتيب المرشحين حسب أفضليتهم ، و اتخاذ قرار الإختيار"¹.

1-2- التوظيف كاستراتيجية: عموما " يمكن تعريف الاستراتيجية بأنها تحديد الأهداف الأساسية طويلة الأمد للمنظمة وتبين مجموعة من الأفعال وتخصيص للموارد الضرورية في سبيل تحقيق تلك الأهداف ، كما يمكن تعريفها أيضا بأنها خطط وأنشطة المنظمة التي يتم وضعها بطريقة تضمن خلق درجة من التطابق بين رسالة المنظمة وأهدافها وبين هذه الرسالة والبيئة التي تعمل بها بصورة فعالة وذات كفاءة عالية"²، ولقد عرف Porter "الاستراتيجية بأنها مجموعة خليط من الأهداف التي تسعى المنظمة إليها، مع تحديد وسائل تحقيقها، وهي عملية معقدة مغرية لا يوجد فيها جواب أو سلسلة عمليات تنفيذية صحيحة تحدد مالذي يجب أن تفعله المنظمة أو لا تفعله ، وهي قدرة المدراء في استخدام الأفكار والنظريات المتاحة لمواجهة الموقف المتوقع ، كما تعرف بأنها مجموعة قواعد لإرشاد وتوجيه السلوك التنظيمي وإتخاذ القرارات مع وضع معايير لقياس أداء المنظمة ولتحديد علاقتها مع البيئة الخارجية وتنظيم العمليات الداخلية"³.

-أما استراتيجية التوظيف فتأخذ مسار طويل جدا يبدأ من مرحلة ما قبل الدخول إلى مرحلة الخروج وفق منظور ومنهج مسطر ومبين في ضوء أهداف معينة ومحددة ، وفي "ضوء التوازن الذي يحققه تخطيط الموارد البشرية بين حاجة المنظمة من الموارد مع ما هو متاح منها لديها ، يتحدد تفاعل هذا التخطيط وعلاقاته المباشرة وغير مباشرة مع باقي وظائف إدارة الموارد البشرية ، التي تعتمد فيما يلي إلى عرض نماذج عن هذا التفاعل وهذه العلاقة .

أ-التفاعل مع وظيفة الاستقطاب: تعتبر نتائج تخطيط الموارد البشرية بمثابة مدخلات لنشاط الإستقطاب التي أساسها يباشر ممارسة مهمته ، فالتخطيط يوضح له حجم الموارد البشرية والمواد استقطابها ونوعياتها، وموعد الحاجة إليها ، مما يساعده على تحديد مصادر استقطابها ، ووضع البرامج الاستقطابي المناسب لها ، لترغيب أكبر عدد منها في سوق العمل للتقدم وطلب التوظيف في المنظمة .

ب-التفاعل مع وظيفة الاختيار والتعيين: تمثل نتائج تخطيط الموارد البشرية وما تظهره من تقدير لحجم الموارد البشرية المطلوبة ونوعيتها مدخلات أيضا لوظيفة الاختيار والتعيين، فهي توضح العدد المطلوب إختياره من الموارد البشرية التي جرى استقطابها ، ونوعيته هذا المطلوب ومن ثم السعي لإختياره وتعيينه في الأعمال المناسبة وفي الوقت المحدد .

ج-التفاعل مع وظيفة التدريب والتنمية: تساعد نتائج تخطيط الموارد البشرية نشاط التدريب والتنمية في أنها توضح له حجم الموارد البشرية المطلوبة لإنجاز استراتيجية المنظمة ، وهذا بحد ذاته يمكنه من تحديد احتياجات هذه الموارد التدريبية، التي على أساسها توضع برامج التدريب والتنمية المناسبة التي تمكن الموارد البشرية من أداء أعمالها وتحمل مسؤوليتها بشكل جيد .

¹ - نفس المرجع ، ص 13 .

² - مؤيد سعيد السالم ، نظرية المنظمة ، الهيكل والتصميم ، داور وائل علم يستنع به ، الأردن ، ط3 ، 2008 ، ص ص 77-78 .

³ - صفوان محمد المبيضين ، عائض بن شاني الأكلبي ، تحليل الوظائف وتصميمها في الموارد البشرية ، اليازوري الأردن ، 2013 ، ص 77 .

د- التفاعل مع وظيفة إدارة التعويض: في ضوء حاجة المنظمة من الموارد البشرية من حيث أعدادها ونوعيتها وتخصصاتها التي يظهرها التخطيط ، تباشر وظيفة ادارة التعويضات بتحديد الرواتب والأجور وطرق دفعها ، وكذلك تحديد الحوافز والمزايا الوظيفية التي ستقدم للعنصر البشري في العمل ، من اجل تحقيق الدافعية والحافز لديه للعمل بجد ونشاط ، وبالتالي فنتائج التخطيط تحدد نطاق عمل وممارسة إدارة التعويضات .

هـ- التفاعل مع وظيف السلامة والصحة المهنية : اشرنا في السابق إلى أن وظيفة السلامة تسعى إل وضع البرامج المناسبة الكفيلة بتوفير عنصر الحماية للعاملين في المنظمة من مخاطر العمل ، ولتمكين هذه الوظيفة من وضع هذه البرامج وتحديد سبل الحماية الملائمة ، لا بد لها من معرفة حجم الموارد البشرية التي ستعمل فيها مستقبلا ونوعية الأعمال التي ستمارسها، وهذا بالإمكان الحصول عليه من نتائج تخطيط الموارد البشرية¹.

1-3 الأبعاد الحديثة للتوظيف: ويرتكز على نقطتين قبل إجراءات التعيين وهي:

✓ إدارة الافراد: وهو ذلك النشاط الاداري المتعلق بتحديد احتياجات المشروع من القوى العاملة ، توفرها بالأعداد والكفاءات المحددة وتنسيق الإستفادة من هذه الثروة البشرية بأعلى كفاءة ممكنة.

✓ إدارة إختيار الموظفين: هو استعداد وصلاحيه الأفراد العاملين في مجال اختيارهم بالمشروع المراد تحقيقه والحاقهم بالأعمال التي تتفق واستعدادهم وميولهم وقدراتهم وهي الأسس التي تستند إلى المبدأ الموضوعي في ضوء الكفاءات والجداره بما يكفل في النهاية وضع الشخص المناسب في العمل المناسب ، وهو أمر له أثره البالغ الأهمية في رفع الكفاءة الإنتاجية في المشروع².

✓ الأنظمة العلمية الفعالة لإختيار الأمثل للموظفين: قامت العديد من الشركات ذات الاختصاص بتطوير أنظمة فعالة لإختيار الموظفين المناسبين للوظائف الشاغرة حسب ما تتطلبه الوظائف المتاحة من خبرات عملية ومقدورات وسلوكيات مهنية يتم على أساسها اتخاذ قرار التوظيف من خلال مقابلات شخصية هادفة ، وأسئلة لكل أجوبتها ضمانا على القدرات المتوافرة في المتقدم للوظيفة ، وبعيدا كل البعد عن تأثير العواطف أو الميول لفئة دون آخر . ويتم معرفة القدرات الوظيفية المطلوبة المتعلقة بالأداء في جميع الوظائف الإدارية منها وغير الإدارية ، كما طورت أيضا نظاما آخر للمتقدمين للوظائف المتاحة ، وتمتاز تلك الأنظمة بأنها تمنع المرشحين للوظائف في الجو العملي المشابه لبنئة الوظائف الشاغرة من خلال تمارين تشبيهية تتضمن معاملات ومشكلات ومعلومات يعالجها المرشحون ، فيتم الكشف عن مستوى قدراتهم الوظيفية من خلال معاجتهم للمعاملات وحلولهم للمشكلات وسلوكياتهم تجاه الأفراد وخدمة العملاء ، ويسمى ذلك النظام بمراكز التقويم الوظيفي³.

2-اجراءات ومراحل عملية التوظيف: هناك الكثير من يعتقد بأنها عملية سهلة يتم بموجبها وضع افراد أو اشخاص يحملون كفاءات مهنية أو شهادات علمية لسد متطلبات الوظيفة ، وأداء مهامها ، بل و تأخذ عملية التوظيف بعد أعمق ووقتا أوسع و اطول ، بل إن عملية استقطاب الموظفين نسبها الكثير من الإجراءات والخطوات ويمكن تلخيصها فيما يلي :

1-2 المراحل و الاجراءات التي تسبق عليمه التوظيف : " وكذلك يجب أن يتضمن الوصف ، و لكل وظيفة المؤهلات التي يجب أن تتوفر في كل من يشغلها مع معلومات عن الأدلة التي تستخدم التأكد من تمتع المرشح لهذه

¹ - عمر صفي عقي : ادارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي ، دار وائل ، عمان ، 2004 ، ص ص ، 233- 234 .

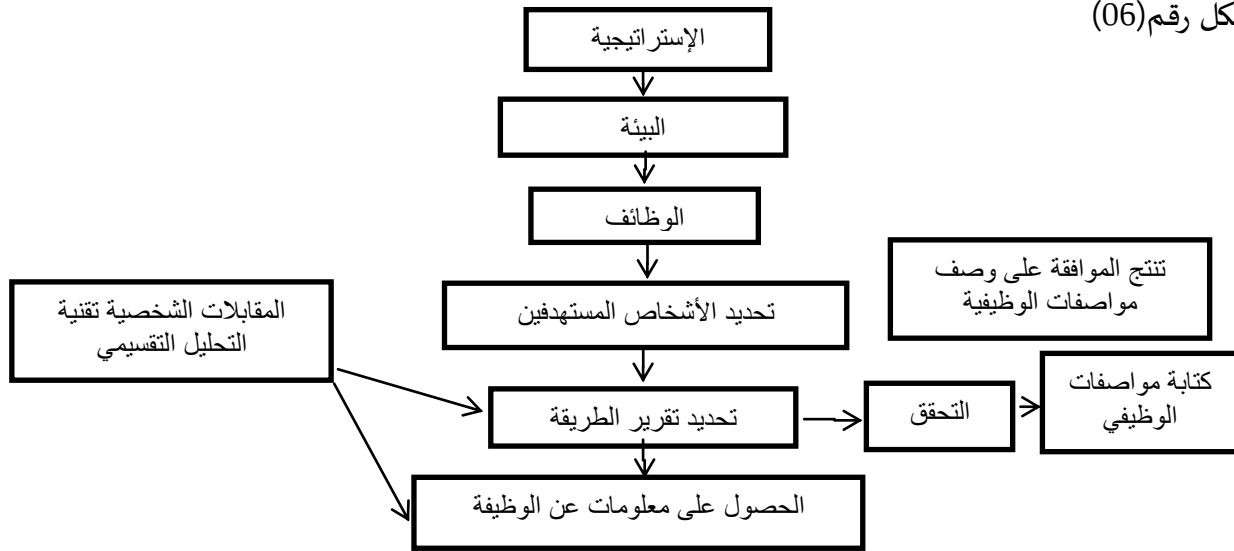
² - زيد سلمان ، ادارة اختيار الموظفين ، الموظف المناسب في المكان المناسب ، دار الداية لنشر والتوزيع ، الأردن ، ط 2 ، 2014 ، ص 35 .

³ - نفس المرجع ، ص 53 .

المؤهلات فقد تتضمن مؤهلات وظيفية مدير حسابات شهادة بكالوريوس في المحاسبة مع ما لا يقل عن خمس سنوات بوظيفة معاون ومحاسب ، كما قد تشترط وظيفة تدبير علاقات عامة شهادة بكالوريوس في تخصص انساني وخمس سنوات خبرة في دائرة العلاقات العامة ، وفي المنظمات ذات الممارسات الناضجة ، تتمثل بعض الوظائف المعقدة خصائص نفسية معينة يتطلب التأكد من تمتع الفرد بها، اجتياز اختبارات نفسية محددة بمستوى أيضا محدد لتأكد من تمتع المرشح بالخصائص النفسية واللباقة والانفتاح الضروري لأداء الوظيفة"¹ ،"وماهي الفعاليات التي يتطلبها تأمين قوة العمل ، يتطلب اداء هذه الوظيفة بشكل سليم عددا من الفعاليات نلخصها هنا بثلاثة :

أولاً : تحديد قائمة الوظائف وتوصيف لكل وظيفة ، وهنا يتطلب إجراء تحليل الوظائف الحالية ، وتحديد المنهج المناسب وتصميم الوظائف ، ثانياً: اعداد خطة قوة العمل تتضمن الحاجة الى عاملين وهذا يتطلب بيانات عن قوة العمل الحالية وخطط المنظمة، ثالثاً: اختيار وتعيين الموظفين الجدد ونسبهم إلى الدوائر التي تحتاجهم"² .

"قبل أن تقوم المؤسسة بتعيين أي شخص في أي وظيفة ، فإن من المهم أن يكون لدى المؤسسة فكرة واضحة عن متطلبات هذه الوظيفة ، وذلك لأنه دون وجود هذه المعلومات ، فسوف يكون من الصعب معرفة المؤهلات والخبرة والسمات الشخصية التي سوف تبحث عنا المؤسسة، او حتى معرفة مقدار الأجور التي سوف يتم دفعها في مقابل العمل"³ ، ولتحقيق النجاح في أي مؤسسة يجب توجيه قدر كبير من الإهتمام والعناية للطريقة التي يتم من خلالها تصميم الوظائف ، ويعد التناسب بين الوظيفة والشخص من الأساسيات التي لا بد من توفرها حتى يتم رفع مستوى أداء الأشخاص العاملين وتحفيزهم بشكل جيد ، ومن الممكن تحقيق ذلك التناسب فقط إذا ما كان هناك قدر كاف من الوضوح بشأن هذه الوظيفة ، وقد تم تلخيص المراحل المتعددة في عملية تحليل المهام الوظيفية في الشكل رقم(06)



-الشكل رقم(06): عملية تحليل المهام الوظيفية.

-مصدر: باري كشواي نفس المرجع، ص40.

2-1-4- توصيف وتحليل الوظائف : وهي الأخرى تتطلب مراعاة ما يلي:

¹ - سعاد نايف بزنوطي ، إدارة الموارد البشرية ، إدارة الأفراد ، دار وائل للطباعة والنشر ، الأردن ، ط 2 ، 2004 ص 148 .

² - نفس المرجع ، ص 139 .

³ - باري كشواي ، إدارة الموارد البشرية ، دار الفروق للنشر ، والتوزيع ، مصر ، ط 2 ، 2006 ، ص 43 .

✓ ألية انجاز العمل: "يتم في اطار هذه الألية تحديد المهام المرتبطة بالعمل لتحقيق الانسياب الأمثل في الإنجاز بهدف تقليص الوقت والجهد المبذول في انجاز المهام الذي يعمل على تعميق ظاهرة التخصص او تقسيم العمل مما يسهم في تحقيق الأمور التالية :

- تقليص الوقت المطلوب لأداء .

- تقليص كلفة الإنجاز .

- تقليص الجهود الفكرية والعضلية المبذولة في العمل .

- تقليص البرامج التدريبية للتطور والتحسين.

- تقليص فرص التعليم في إنجاز العمل.

- يساعد في تحقيق التدفق السليم للأداء ، إن التصميم السليم يسهل سبيل الانسياب المتناسق والمتوازن في الأداء اذ يراعي تعاقب التصميم عليمات تعاقب انجاز العمليات وتتابعها.

-العمل على مراعاة العاملين وممثلهم عند تصميم الأعمال ، ذلك أن مجموعة من الامتيازات الاجتماعية والتنظيمية لا بد من مراعاتها لتحسين كفاءة انجاز الأداء¹.

✓ - العناصر السلوكية : " يجب أن يراعي تصميم الوظيفة العناصر السلوكية التي تلي الإشباع للذات الأنسانية وقد ركز الاختصاصيون على الجوانب التالية :

- أن تكون مهارات الوظيفة ذات أبعاد واسعة في استخدام المهارات والقدرات القابليات التي يتمتع بها شاغلو الوظائف ، وتتسم بالتحدي ، عدم الرتابة والسكون.

- توفر الإستقلالية والحرية في انجاز المهام الوظيفة، من خلال توفير الصلاحيات الواسعة في ممارسة المسؤوليات الوظيفية لأن هذه الحرية تطلق الإبداع وتهتم في ابراز القدرات الابتكارية والخلافة في الأداء .

- التنسيق بين العناصر الفاعلة في الانجاز، لأن عدم التكامل يضعف الشعور بالمسؤولية انجاز العمل

- التحفيز الداعم واستمرارية اعتماده كأسلوب سلوكي بناء في تحسين الفرد نحو استثمار قدراته وقابلياته نحو الإنجاز العمل .

- العناصر البيئية، تؤثر العناصر البيئية على تصميم الوظيفة وخصوصا العناصر التي ترتبط بصفات،

وخصائص العمل الموارد تنفيذه في ضوء المتغيرات البيئية القائمة. ويعتبر اغفال العناصر البيئية عائقا نحو تحقيق التصميم الأهداف الأساسية المطلوبة وهناك عناصر رئيسية يجب وضعها في الاعتبار وهي:

- مراعات قدرات وقابليات الأفراد العاملين الفردية والجماعية عند التصميم، فالواقع السيء يتطلب قدرات ومهارات عالية في انجاز الاداء المطلوب سيما في البيئات المعاصرة .

- مراعاة الأنماط السلوكية للأفراد، أن التطورات الاجتماعية والاقتصادية الحضارية تؤثر بصورة رئيسية في الأنماط السلوكية للأفراد ، ان التطورات الاجتماعية والاقتصادية والحضارية تؤثر بصورة رئيسية في الأنماط السلوكية للأفراد والعاملين وفي الاتجاهات المستقبلية لهم، لذا لابد من مراعاة التغيرات الحاصلة في القيم

¹ - ظاهر محمود الكلالده، الاتجاهات الحديثة في ادارة الموارد البشرية ، اليازوري ،الأردن ، 2011 ، ص 46 .

والأعراف والثقافات والتنوع إلى غير ذلك من المتغيرات التي تلعب دور كبيراً في التأثير على الأنماط السلوكية واتجاهاتها لدى العاملين افراداً او جماعات¹.

-تحليل الوظائف، " ويتضمن تحليل الوظائف عملية دراسة وجمع الحقائق التي تتعلق بالعمليات والمسؤوليات لعمل ما ، يهدف تحديد وتوضيح مواصفات العمل ومحدداته او شروطه وتقويمه وتعتبر المعلومات والحقائق التي يتم جمعها ذات أهمية أساسية في ادارة الموارد البشرية ، اذ يتم في ظله تمكين إدارة الموارد البشرية من القيام بجميع الأنشطة التي ترتبط بأدائها .

إن اجراءات الاختبار والتعيين تعتمد بصورة رئيسية عن الحقائق والمعلومات المتوفرة لمتطلبات ومواصفات العمل .
-كذلك فإن إعداد البرامج التطويرية والتأهيلية والتدريبية للأفراد العاملين يعتمد على متطلبات ومواصفات العمل.
- كما أن اجراءات تقويم الأداء أو تحديد المعايير التقويم تعتمد على متطلبات وموصفات بالوظيفة.

- هذه المعلومات والحقائق تعتمد في بناء هياكل عادلة للرواتب والأجور المتعلقة بالوظائف والأعمال المختلفة وتسهم بشكل قوي في تصميم واعادة تصميم الأعمال المراد انجازها للمنظمة ،وتساعد في تصميم وبناء سياسات سليمة للخدمات الصحيحة والأمن والسلامة الصناعية والمهنية للأفراد والعاملين وتحدد المخاطر الناجمة عن أي وظيفة أو عمل².والجدول التالي يوضح ايجابيات وسلبيات تحليل الوظائف.

-جدول رقم (03): " مزايا وعيوب وصف الوظائف"³.

الإيجابيات	السلبيات
-يوضح قياسات العمل في التوظيف ويبين للعاملين والمديرين المتوقع منهم - يستخدم كوسيلة مساعدة عند الاستخدام التوظيف . -يستخدم كوسيلة للتقييم الأفراد . - يفيد كأساس للتقييم المادي للوظيفة ... الخ	- لا يساعد على المرونة في جميع الأحوال - يزيد من تحديد المهام - قد يؤدي إلى مشاكل في بناء تقسيم الوظائف

-مواصفات الفرد : Person specifications

مواصفات الفرد يمكن أن تؤسس على نظام الدرجات التالية والتي يمكن تطويرها ، او تبسيطها .

-خطة السبع نقاط :

-خطة الخمس نقاط :

- الحالة الصحية وجسمية.
- المؤهلات والانجازات .
- الذكاء العام .
- الصفات الخاصة.
- الإهتمامات.
- التصرف في المواقف
- الظروف⁴.
- تأثيره على الآخرين.
- المؤهلات / الخبرة.
- القدرات الذاتية.
- التحفيز.
- التكيف.

¹ - نفس المرجع ، ص 46 – 47 .

² - نفس المرجع ، ص 51 .

³ - كارن لانز ، الدليل العلمي في توظيف وإدارة الافراد ، تر: فواد هلال ، دار الفجر للنشر والتوزيع ، القاهرة ، ط 2 ، 2006 ص 20 .

⁴ - نفس المرجع ، ص 20 .

"وتجري عملية تحليل تدفق العمل من خلال جمع البيانات والحقائق وللمعلومات عن التنظيم الإداري القائم، وعن طبيعة الوظائف المتوفرة في المنظمة ، لا من خلال شاغلي تلك الوظائف، وهذا يعني دراسة المدخلات معينة والعمليات الجارية ثم تحديد المخرجات المطلوبة الحصول عليها من خلال تدفق العمل ، وتحليله"¹، ومن ذلك "نستطيع أن نقول أن تحليل تدفق العمل يعني القيام بدراسة ، وتحليل الأبعاد التي تنطوي عليها علمية المدخلات والعمليات والمخرجات النهائية للعمل، ومدى الاستجابة للمتغيرات التي تفرزها التغذية العكسية في هذا الخصوص.

● **تصميم الوظائف : Fictional design**. تعتمد عملية تقييم الوظائف على حقيقة بديهية أن طالما لكل عمل أكثر من طريقة لأدائه وان هذه الطرق تتباين من حيث الجودة فيما بينها فإنه من الممكن إختيار الطريق المثالي عند تصميم وظيفة معينة، وذلك في ظل عدد من المعايير المطلوبة مثل خفض التكاليف أو تحسين مستوى الجودة أو زيادة درجة الرضا الوظيفي والرغبة في الأداء لدى العاملين .

ولذلك يمكن تعريف تصميم العمل بأنه العمل الخاص بربط محتويات الوظيفة ، بالمؤهلات المطلوبة لها ، والحوافز المقررة لها في شكل يحقق رغبات واحتياجات العاملين والمنظمة"².

عناصر تصميم الوظيفة : " أنا مفهوم تصميم الوظيفة يمثل النشاطات العملية التي يتم بمقتضاها تحديد الأطر الإجمالية للأهداف والخصائص والواجبات المقترحة بكل وظيفة من الوظائف لذا فإن العناصر الأساسية للتصميم تأخذ ثلاثة أبعاد أساسية هي :

العناصر التنظيمية، element organizational، العناصر السلوكية، Behavioral Element ، العناصر البيئية، هذه العناصر المذكورة مترابطة ومتفاعلة معا بحيث تشكل نوعية حياة العمل لدى العاملين لذلك فإن التصميم السليم للعمل لا بد أن يراعي ضرورة المواءمة بين الوظيفة والفرد القائم بأدائها بحيث يتضمن التصميم المراعاة الحقيقية لطبيعة العلاقة التفاعلية بين العناصر التي يتألف منها العمل"³.

1-2-5- توصيف الموظف: يعطي توصيف الموظف بيانا تفصيليا عن الوظيفة ، اما توصيف الموظف فإنه يهتم ببيان المتطلبات والشروط الواجب توافرها فيمن يجب أن يشغل الوظيفة ، والتي تتضمن التعليم والمعرفة والمهارة والقدرات والسمات الشخصية، وفيما يلي نتعرض لأهم العناصر الواجب دراستها فيما يتعلق بتوصيف الموظف :

أ – التعليم والمعرفة: وهنا تحدد المؤهلات العلمية الواجب الحصول عليها لشغل الوظيفة وما قد تتطلبه الوظيفة من معارف ومعلومات شخصية يراها المسؤولون ضرورية لممارسة مهام الوظيفة المختلفة .

ب- الخبرات والمهارات : تمثل الخبرة عدد السنوات التي قضها المتقدم في العمل بنفس مجال الوظيفة مما يمكن من دعم المهارات وتنميتها ، وتتعلق المهارات بالفنون المعلقة بتطبيق وممارسة المعارف والعلوم في مجالات معينة تتطلبها الوظيفة، فقد تكون المهارات يدوية او فنية او تركيبية او مهارات ادارية او انسانية وهكذا .

ج- القدرات الجسمانية: تتطلب معظم الوظائف قدرات جسمانية معينة مما يفرض ضرورة اجراء الفحص الطبي الشامل للموظف، واعداد السجل الملائم والاطمئنان إلى عدم وجود اي عاهات امراض مستديمة تعوق عن العمل.

د- القدرات الخاصة : تحدد مواصفات الموظف مايجب أن يتوفر فيه من قدرات خاصة مطلوبة للوظيفة، سواء كانت قدرات ادارية او فنية او انسانية او ذهنية او عضلية ومن بين تلك القدرات:

¹ - طاهر محمد الكلالد ، المرجع السابق، ص 42 .

² - نفس المرجع ، ص 43.

³ - نفس المرجع ، ص 45 .

- القدرة على الابتكار والتجديد والتطوير في العمل .
- القدرة على اتخاذ القرارات الفعالة .
- القدرة على التكيف والانسجام والعمل في ظروف متقلبة .
- القدرة على ادارة الخلاف والصراع والتفاوض.
- القدرة على اجراء اتصالات فعّالة مع الآخرين .

هـ- السمات والخصائص الشخصية :يجب تحديد المواصفات والخصائص المتعلقة بالأشخاص وسماتهم بحسب ما تتطلبه الوظيفة ، ومن بين تلك الخصائص : الأمانة والاخلاص ، الذكاء وقوة الملاحظة، الاستقامة وقوة العزيمة ، الشجاعة والطموح، الصدق والصراحة، السيطرة والتحكم المظهر ،والنظافة والتناسق"¹،و الجدول التالي يبين مزايا و عيوب التوصيف.

-جدول رقم (04) : مزايا وعيوب توصيف الأشخاص المقبلين على الوظيفة"².

المزايا	العيوب
- يركز العقل على المعايير الرئيسية في كل وظيفة.	- قد يضع وصفا ضيقا للغاية للشخص المناسب للتوظيف.
-يمكن أن يستخدم كمرشد للتوظيف الذهني والخارجي.	- لو لم تكن دقيقة واستخدمت كوسيلة للإستخدام قد تؤدي إلى مشاكل.
- يساعد المديرين في التعامل مع المرشحين داخليا غير المناسبين.	- يمكن تجاهل الإستخدام من الداخل لعدم انطباع موصفات الشخص عليهم.

2-1-3 متطلبات نجاح عملية التحليل الوظيفي : يعتمد نجاح هذه العملية على توفر شروط جد ضرورية لنجاح هذه العملية ويمكن تحديدها بـ" ضرورة توافر الخبرة العملية والعلمية اللازم ، أذ تعتمد بعض المنظمات الإداريين للقيام بمهمة التحليل الوظيفي على الخبرة الداخلية ، أي على وحدات التنظيم والأساليب ، حيث تترك مهمة التحليل الوظيفي لهذه الوحدات المتخصصة بذلك ، وأحيانا يتم عقد برامج تدريبية لبعض الموظفين للقيام بمهام التحليل الوظيفي ، فالاعتماد على تشكيل فرق من الداخل توفر الوقت اضافة إلى الإلمام الأفراد بكل جوانب التنظيم والنشاطات والوظائف ، كما تتوافر لدى هؤلاء الخبرة والمعرفة الكاملة بكل جوانب التنظيم ، الأمر الذي يترتب عليه التوفير في التكاليف المادية ، ولكن ما يؤخذ على هذه الطريقة هو حجب الأفكار والمفاهيم الجديدة ، لذلك تلجأ بعض التنظيمات الإدارية إلى الإستعانة بالخبراء من الخارج ، وهذا يترتب عليه طرح أفكار جديدة وارتفاع في التكاليف المادية، ولكن تجنبنا لعيوب الطريقة الداخلية والخارجية في التحليل الوظيفي تلجأ بعض التنظيمات الإدارية إلى استخدام الطريقتين، حيث يتم الطلب من خبراء داخليين وخارجيين في وقت واحد القيام بهذه الوظائف .

- توفير المعلومات الأساسية ، وتتضمن هذه المعلومات والبيانات مايلي :

- معلومات حول التنظيم ، حيث تتطلب عملية التحليل ضرورة توفر معلومات عن التنظيم والهيكل التنظيمي وإجراءات العمل والتخصص وخطوط السلطة والتفويض ، وكذلك الأنظمة والقوانين .

¹ - بشاريزيد الوليد ، الإدارة الحديثة للموارد البشرية ، دار الراجية لنشر والتوزيع ، الأردن ، ط 1 ، 2002، ص ص 55 - 56 .

² - كارن لانز ، المرجع السابق ، ص 21 .

- معلومات عن القواعد والنظم والتعليمات بها في التنظيم، يحتاج الشخص او فريق العمل الذي يتولى عملية القيام بالتحليل إلى معلومات وافية عن نظم وقواعد العمل المعمول بها ، وذلك من بداية تشكيل البنية التنظيمية وما طرأ عليه من تعديلات سواء على أهداف التنظيم أم اجراءته ام مستوياته التنظيمية .
 - معلومات عن الأفراد العاملين ، وهنا لا بد من توفير معلومات حول طبيعة قوة العمل الموجودة ومسؤوليتها ومهارتها ، والأساليب المتاحة للحصول عليها ، كذلك لا بد من توفير معلومات حول الأجور والحوافز وبيئة العمل وكل ما يتعلق بالعنصر البشري .
 - تحديد الجهة المسؤولة عن تنفيذ عمليات التحليل ، وهنا توجد اشارة الى دور مسؤولية الإدارة العليا وما تقدمه للمساعدة في القيام بعملية التحليل الوظيفي كون خبراء التحليل لا يملكون سلطة ملزمة لإجبار الأفراد على أداء واجباتهم لا يملكون سلطة اتخاذ القرار ، الأمر الذي يتطلب ضرورة تدخل الإدارة العليا وبكل مستوياتها لإسهام في انجاح هذه العملية ، وغالبا ما تلجأ الإدارات العليا إلى تشكيل لجان متخصصة تساعد الخبراء والمستشارين وفرق العمل لإتمام هذه المهمة¹.
- 2-1-2 أنواع الاختبارات : " هناك عدة انواع من الاختبارات المقبولة والمتعارف عليها بين المؤسسات ، ابرز انواع الاختبارات قياس خصائص ومهارات وقدرات المتقدمين إلى الوظائف الشاغرة الأنواع الجامعية التالية :
- أ - اختبارات القدرات . Abélite tests
- ب- اختبارات الأداء والتدريب .
- ج- اختبارات الميول للعمل والشخصية والصدق .
- د- اختبارات مراكز تقسيم المدراء .
- يقسم كل نوع من هذه الأنواع بدوره إلى فئات معينة من الاختبارات.
- أ - اختبارات القدرات: طور علماء النفس الصناعيون قديما اختبارات القدرة ، واستخدمتها معظم الشركات الصناعية لقياس قدرات العمال والأفراد عند غربيهم ، بهدف اختيار البعض منهم لشغل الوظائف المحددة، من أمثال الوظائف الميكانيكية والوظائف المكتبية ، استخدمت هذه الاختبارات لاحقا وما زالت في كافة الوظائف التي تتطلب قدرات مختلفة للقيام بها ومنها الذكاء العام، والقدرات العددية ، والقدرات اللفظية والقدرات التحليلية أو التجريدية ، سواها من القدرات الأخرى التي غدت الاختبارات المقياس الأول للمعرفة وللإدراك عند الأفراد ، ثم ما لبثت هذه الاختبارات وان اصبحت سارية المفعول وناقصة لعملية اختيار وتعيين الأفراد في الوظائف .
- من أبرز الاختبارات الدالة عن القدرات اختيار الذكاء ، والتي تعتبر من أكبر الاختبارات استخداما في عملية الاختيار تتواجد هذه الاختبارات والمعروفة باختبارات القلم والورقة بكثرة ، ويمكن للمؤسسات شرواؤها من ناشريها لأغراض مختلفة تتوجه هذه الاختبارات لقياس ذكاء الأفراد ، كما يتوجه بعضها لقياس المجموعات group tests والتي تكون عادة مكتوبة بحيث تعطي على شكل مجموعة من الأسئلة الاختيارية بحيث يتضمن كل سؤال على حدى عدد اختبارات " عادة اربعة اختبارات " ويستغرق عادة اختبار الذكاء نصف ساعة أو اقل من الزمن ، وتجمع اجابة الأمثلة ، ويستخرج منها علامة ثمانية " او معدل نهائي " تستخدم كمقياس لذكاء كل متقدم من المتقدمين ، إضافة إلى اختبارا الذكاء العام ... ومن بين هذه القدرة العقلية التي يقيسها هذا الاختبار القدرات التالية، فهم الشخص ،طلاقة الكلمة ، العد الرقمي ، المساحة ، الذاكرة ، السرعة ، المنطق العام².

¹ - موسى اللوزي ، التنظيم واجراءات العمل ، دار وائل لنشر والتوزيع ، عمان ، ط 2 ، 2007 ، ص ص 80-81 .

² - حسن ابراهيم بلوط ، المرجع السابق ، ص ص 221 - 222 .

ب- اختبارات الأداء والتدريب: " من جهتها اختبارات الأداء والتدريب تجري على المتقدمين لشغل وظائف معينة ، بحيث يطلب إلى الأفراد المتقدمين أداء الأعمال التي سيكلفون بها عملانيا على أرض الواقع ، والهدف الأساسي من وراء هذه الاختبارات العملانية هو اكتشاف مهارات الافراد خلال الأداء ، إلى جانب اكتشاف فرص استخدام وتوظيف الافراد في حال اثبتوا ميولا وقدرات تعليمية وتدريبية واعدة ، ونذكر بعض الاختبارات قد يعطي عملانيا بالكامل او نصف عملاني وأن بعضها الآخر قد يكون مزيجا من العملاني والكتابي او ما شابه ذلك .

أبرز حسنات اختبارات الأداء والتدريب قدرتها على التنبؤ بنجاح المتقدمين الذين ابدوا براعة في أداء الوظائف المتمثلة ، يضاف إلى ذلك أن بعض الاختبارات اثبتت جدوتها وصحتها القياسية ، خاصة فيما يعود لما يسمى السمة الحقيقية Face validait للقبول بها ، وهذا أن المتقدمين الذين أتى أداءهم ضعيفا ، يعرفون على الفور ، وبدون أية تفسيرات أو تبريرات ، السبب الحقيقي لعدم اختيارهم ، وقد لا يحملون المؤسسة أية تبعات تذكر نتيجة رفضا لهم ومن بين الحسنات أيضا ، ما يتعلق بخيار المتقدمين الذين لم يتكيفوا مع الاختبارات والذين قد يتخذون القرار الفوري برفض أي عرض قد يقدم إليهم ، وما يرافق هذا الخيار من تخفيض مباشر لتكاليف الاختيار والتوظيف والتدريب التي قد تدفعها إدارة الموارد البشرية المؤسسة العارضة"¹.

ج- اختبار الميول للعمل والشخصية والصدق: " ثالث انواع الاختبارات التي تتحق المناقشة اختبارات ميول الافراد للعمل واختبارات الشخصية والصدق ، فاختبارات ميول العمل تهدف الى اكتشاف وقياس رغبة المتقدم للوظيفة إلى جانب اكتشاف مقدار حبه واستعداده للقيام بها واجبا و أداءا ، وكما هو معروف هناك اعتقاد سائد يقول ان الافراد الذين يملون الى الانضمام إلى نوع معين من الوظائف او الاعمال غالبا ما يسعون بجد و مثابرة إلى جمع المعلومات الوافرة عنها ، ويعدون العدة اللازمة للقيام بها عن افضل ما يرام نظرا لحبهم وارتياحهم وتفضيلهم لها على سواها من الوظائف أو الأعمال التي تعرض عليهم ، يقابل ذلك تفسير البعض الميول على أنها جزء لا يتجزأ من الحزافز التي يسعى الأفراد الى تحقيقها ، ومن هنا نقيس اختبارات الميول حي تفضيلات الافراد للوظائف كون مؤيدوها يعترفون بوجود علاقة بين الميول الشخصية للمتقدمين الى الوظائف ، وبين رغبتهم الجدية في القيام بها .

من بين الاختبارات المعروفة في هذا المجال اختبارات مخزون الميول التي طورها بعض الباحثين والتي أهمها PREFERENCE، فالمخزون هنا هو هبارة عن مجموعة من الأمثلة، تعطي للمتقدمين بهدف الكشف عن ميولهم يعطي كل متقدم علامات تتناسب مع ميوله الجانبية INTEREST PROFILESCARES، على أن تجمع الميول الجانبية لكل متقدم وتقارن مع معدل ميول أفراد ناجحين يعملون في وظائف مشابهة ، فلو افترضنا أن ميول احد الافراد الذي خضع لاختبار الميول تطابق ميول طبيب متمرس ، فهذا يعني أن بإمكان هذا الفرد ان يختار ويعمل في هذا الحقل المهني المناسب لميوله بناء لنتيجة اجتيازه للامتحان المذكور .

-اما اختبارات الشخصية ، فتهدف إلى قياس بعض الجوانب الشخصية التي تحتاج إليها الوظيفة في الشخص المتقدم ، تتكون هذه الاختبارات عادة من الأمثلة او العبارات الموضوعية بحيث يطلب من المتقدم الإجابة بنعم على كل سؤال " او عبارة " ، يرى فيه وصفا ذاتيا مطابقا لشخصيته، تشكل مجموعة الاسئلة الكاملة لكل اختيار مخزونا يسمى مخزون الشخصية"².

¹ - نفس المرجع ، ص 223 .

² - نفس المرجع ، ص ص 223 – 224 .

د- اختيارات مراكز تقييم المدراء: "ظهرت اختبارات مراكز التقييم خلال الحرب العالمية الثانية واستخدمت من قبل الجيش الألماني في عمليات اختيار وتعيين الضباط الألمان ، وامتد استخدام هذه الاختبارات واستعانت بها القوات المسلحة البريطانية وبعدها القوات المسلحة الأمريكية خضوع المرشحين الراغبين بالعمل معها لاختبارات تقييم قطاع قدراتهم العمل بخفاء وسرية دون الكشف عن هويتهم الحقيقية ، ولم يقتصر استخدام هذه المراكز على مؤسسات القطاع العام بل شمل مؤسسات القطاع الخاص"¹.

2-2-2- المراحل الخاصة بإجراءات علمية التوظيف : " هناك عدة اجراءات ومراحل واساليب " يمكن استخدامها في اختيار القوى العاملة اللازمة للنشأة وأهمها ، طلب التوظيف، المقابلات الشخصية ، التحري والتوصية ، اختبارات التوظيف ، الفحص الطبي .

أ-طلب التوظيف:" تعتبر طلب التوظيف الذي يقدمه الشخص الراغب في الحصول على وظيفة أول مصدر معلومات متاح للمنشأة عن هذا الشخص ، وعادة مايوفر هذا المصدر الذي تستخدمه في العادة كل المنشأة تقريبا معلومات سريعة عن مؤهلات الشخص وخبراته العلمية ومعلومات شخصية، وعلى الرغم من الاتفاق حول الحاجة الى طلب التوظيف كاسلوب من اساليب الاختيار إلا أن الرأي يختلف حول نوعية البيانات التي يجب ان يحتوي عليها ، ومن البيانات الشائع التي يتضمنها طلب التوظيف : الاسم العمر ، الجنس ، الحالة المدنية المؤهلات العملية أو الشهادات الدراسية ، والبرامج التدريبية التي حضرها المتقدم للوظيفة ، والخبرات العملية والمنشآت التي عمل فيها وكذلك الخصائص الجسمانية كالطول والوزن ، والحالة الصحية للمتقدم ، وفي بعض الأحيان الهوايات الشخصية ، والنشاط الاجتماعي و الثقافي والمهني للمتقدم ومما يجدر ذكره هنا هو البيانات التي يحويها طلب التوظيف يجب ان تكون صادقة ، بمعنى أن تكون ذات تأثير محتمل على اداء العمل او الوظيفة ، الأمر الذي يتطلب استخدام الاسلوب العلمي في ملاحظة دراسة علاقات الارتباط بين كل بيان من البيانات الواردة في الطلب ومستوى الاداء الفعلي للوظيفة"².

ب-المقابلات الشخصية:"و على الرغم من الانتقادات الكثيرة و المستمرة من جانب الباحثين و الدارسين في مجال ادارة الافراد لكل من مستوى الثبات والصحة التي يتمتع بها اسلوب المقابلات الشخصية، فان هذه المقابلات تعد من اكثر الاساليب اختبار انتشارا في المنشآت المختلفة بسبب عدم وجود البديل الاكثر تفوقا من حيث السهولة والعلمية وقلة التكاليف ، وعادة ما يهدف اسلوب المقابلات الشخصية الى تحقيق هفين اساسين هما :

-تقييم مدى ملائمة الشخص المتقدم للوظيفة، وذلك عن طريق سؤال هذا الشخص عن عدد من الموضوعات مثل المؤهلات العلمية ، والخبرة العلمية السابقة ، والاتجاهات والميول الشخصية، بالإضافة الى ملاحظة السلوك والجوانب الشخصية اثناء المقابلة.

- تزويد المتقدم لشغل الوظيفة بعض البيانات الهامة التي يجب ان يعرفها قبل ان يتم اختياره، مثل طبيعة عمل المنشأة والعمل الذي سوف يقوم به ومستوى الاجور والمكافآت ، وفرص الترقية المتاحة، مثل هذه البيانات التي تقدمها المنشأة للشخص المتقدم للوظيفة تخدم أولا هدف مساعدة المتقدم على تقديرها إذا كان من مصلحته قبول الوظيفة أو رفضها ، وثانيا هدف تعزيز وتقوية صورة المنظمة وسمعتها ، وعلاقتها العامة مع العاملين المرتقيين

¹ نفس المرجع ، ص ص 228 - 229 .

² - مصطفى نجيب شاوش ، ادارة الموارد البشرية " ادارة الافراد " ، دار الشروق ، الاردن ، ط 3 ، 2005 ، ص 162 .

هناك العديد من الأخطاء التي يجب ان يتجنبها القائمون بعملية المقابلة ، وذلك من أجل زيادة كفاءة اسلوب المقابلات الشخصية كاسلوب للأختباروالنفين ، ومن هذه الاخطاء

- التحيز والتعصب والتقدير العاطفي او غير الموضوعي ، وعلى الرغم من استحالة التخلص كلية من مثل هذه العيوب او الاخطاء فإنه من الممكن التحقيق من جدتها عن طريق انتباه المقابل وحرصه على عدم سيطرة نزعاته الشخصية على آرائه الموضوعية عند التقييم .

- تأثير وسيطرة صفة معينة من الصفات التي يتصف بها الشخص المتقدم للوظيفة سواء كانت هذه الصفة مرغوبا فيها او غير مرغوب فيها، على تقييم القائم بالمقابلة للشخص الذي يقابله ككل "1.

ج-الفحص الطبي : " الخطوة الأخيرة في عملية اختيار المتقدمين، هو خضوع المتقدم للكشف ،الفحص الطبي ،و اشارت احدى الدراسات إلى ان 57 % من شركات تطلب خضوع المتقدمين للفحص الطبي في الوظائف مختلفة ، بعض الوظائف تفرض الفحص الطبي قانونيا على المتقدمين ، ومنها عن سبيل المثال لا الحصر وظائف قيادة الطائرات وقيادة الشاحنات العابرة عبر الولايات، ووظائف تغليف ونقل الأطعمة ، والمأكولات ، وسواء فرضه القانون أو لم يفرضه فإن للفحص الطبي بعض الايجابيات ومن بينهما مايلي:

* رفض الأفراد الذين لاتسمح لهم حالتهم الصحية او الجسدية من القيام بأعباء الوظيفة.

* وضع الافراد في الوظائف التي تتناسب مع اوضاعهم وظروفهم الصحية ، اي حماية الافراد من وظائف قد تسبب بانتهاكات صحية ومرضية هم يغني عنها .

* حماية باقي العاملين من انتشار امراض معدية ، قد يحملها اليهم المتقدم في حالة تم توظيفه قبل خضوعه للفحص الطبي .

* تدوين حالات مرضية سابقة في حال وجودها لكي لا تتكبد المؤسسة اية تعويضات قد تفرض عليها نتيجة اوضاع المتقدم الصحية السابق "2.

3- مصادر الموارد البشرية : وتنقسم الى ما يلي :

3-1- المصدر الداخلي: تلجأ المنظمات الى المصدر الداخلي عادة في حالات الترقية ، فعندما تخلو وظيفة رئاسية في أي مستوى اداري داخل المنظمة لأي سبب كان لا بد من تعيين شخص من خارج المنظمة فيما يرقى اليها شخص من داخلها ، كما تلجأ اليه في تلبية حاجاتها من الموارد البشرية في حالة وجود عدم توازن في توزيع مواردها البشرية على قطاعات العمل فيها ، حيث يتم تحويل بعض الموارد البشرية من الوحدات الادارية التي فيها فائض منها الى وحدات اخرى لديها نقص في المارد البشرية .

-يتميز المصدر الداخلي للموارد البشرية عن طريق الترقية بالمزايا التالية :

- يوفر معلومات كافية ووافية عن المرشحين لشغل الوظائف الخالية وذلك من حيث امكاناتهم وقدراتهم وميولهم ورغباتهم ، وبالتالي استعدادهم لشغل الوظائف الشاغرة فهم معروفون لدى ادارة الموارد البشرية .
- تعتبر الترقية عنصرا هاما لحفز العاملين الحاليين على العمل بحيوية ونشاط، أملا في ان يشغلوا احدى الوظائف أعلى مستقبلا .

¹ - نفس المرجع ، ص 166 .

² - حسن ابراهيم بلوط ، المرجع السابق ، ص 219 .

- تحقق الترقية انسجام المرقى مع بيئة العمل ، وثقافة المنظمة لكونه ليس بغريب عنها ، وبالتالي لا يحتاج إلى تأهيل وتكليف مع بيئة العمل الداخلية .
 - ترفع الترقية كمصدر داخلي من الروح المعنوية للعاملين الحاليين ، نتيجة شعوريه بأن المنظمة التي يعملون فيها تقدر جهودهم ، وتعتمد عليهم في ملء الشواغر الوظيفية لديها ، وذلك نتيجة ثقتها بهم ، مما يعزز من مستوى ولائهم وانتمائهم لها وحبهم للعمل فيها .
 - تقليل تكاليف المنظمة المتعلقة بالوقت والجهد الذي يتطلبها استقطاب واختيار وتدريب المواد البشرية الخارجية الجديدة ، على اعتبار ان الموارد البشرية الحالية التي تعمل في المنظمة أكثر تدريباً وتأهيلاً من الموارد الجديدة .
 - المحافظة على الموارد البشرية الحالية ومنعها من التسرب وترك المنظمة أملاً منها في إيجاد منظمة أخرى توفر لها فرص التقدم والترقية الوظيفية .
 - وفي مقابل هذه المزايا ، هناك مأخذ على الترقية باعتبارها مصدراً داخلياً من مصادر الموارد البشرية وأهم هذه المأخذ مايلي :
 - يؤدي الاعتماد على الترقية الى نقص التنوع في الاهتمامات والمعارف والثقافات الجديدة التي تحملها معها الموارد البشرية الخارجية ، وهذا ما يطلق عليه بالدم الجديد الذي يجب ادخاله بشكل مستمر لضمان بقائها وفعاليتها واستمراريتها .
 - هيمنة وسيطرة الموارد البشرية الحالية على وظائف المنظمة وقد ينتج عنه وجود صراعات بين افرادها ، وامكانية حدوث احباطات نفسية لدى الافراد الذي لم يتمكنوا من الحصول على ترفيه ، وكذلك احتمالية نشوء ظاهرة النفاق لدى الرؤساء¹
- 2-3 المصدر الخارجي: وهو الطريقة العكسية لجلب واستقطاب القوى العاملة من خارج المنظمة عبر ما يلي:
- أ-الاعلانات : " يعتبر الاعلان عن الوظائف الشاغرة من اكثر الوسائل الشائعة لاستقطاب العاملين المنظمة ولغرض تحقيق الاعلان لسبيل النجاح الهادف في استقطاب ذوي الكفاءات والقدرات العالية لا بد أن يوضح الاعلان نوع العمل، وطبيعته، الشروط الواجب توافرها لدى المتقدمين في طلب الوظيفة ، ويعبر الاعلان من اكثر الوسائل الفعالة في جذب العمالة المناسبة سيما اذا تضمن الاعلان مواعيد التقدم للوظيفة والمؤهلات والشروط ، ونبرة عن طبيعة المنظمة المعلنة ونشاطاتها وعنوانها ... الخ و من البيانات التي تشكل شكلاً جذاباً مغرياً للمتقدمين لملء الوظائف الشاغرة ، وازضافة للإعلان احيانا يلجأ بعض طالبي العمل التوجه للمنظمة وترك بياناتهم الشخصية لدى ادارة الموارد البشرية ، وعندما يتم الاعلان عن الوظائف يتم البت في تلك الطلبات ويجري تبليغ ذوي العلاقة بقبول او عدم قبول طلباتهم في التوظيف أو التشغيل لدى المنظمة المعنية ، فأيا كانت الوسيلة المعتمدة لا بد من توافر الشروط المناسبة في الاعلان كي تستطيع المنظمة الحصول على الكفاءات البشرية المطلوبة ومنها:
- ان يتم الاعلان في الوسائل شائعة الانتشار بين جمهور الناس بحيث يمكن وصوله الى جميع الشرائح الاجتماعية ذات العلاقة بذلك .
 - ان يتم توضيح تاريخ تقديم الطلبات والانتفاء من قبولها ، ونوع العمل، وطبيعته ، والمنظمة واطار أعمالها ونشاطاتها المختلفة وغيرها من البيانات الضرورية لذلك .

¹ - عمرو وصفي عقلي ، ادارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي ، دار وائل ، عمان ، 2004 ، ص 285 .

- ضرورة توفر الدقة والوضوح في صياغة الكلمات والعبارات المستخدمة في الاعلان والابتعاد عن الأوصاف الشخصية وغير الموضوعية عند صياغة الاعلان .
- ان الصياغة السليمة والاسلوب المناسب لاعتماد الاعلان يعتبر من أكثر الوسائل شيوعا في تحقيق المنظمة لاستقطاب القوي البشرية المؤهلة والكفؤة للعمل في المنظمة .

ب- **توصية العاملين الحاليين:** تعتبر التوصيات التي يقوم بتقديمها العاملين الحاليين في المنظمة من افضل الوسائل المستخدمة في استقطاب والحصول على الموارد البشرية ، اذ ان العديد من الباحثين والاختصاصيين اشار الى ان هذا المصدر يعتبر من المصادر المهمة والمفضلة لدى العديد من المنظمات لاسيما اذا كانت التوصية يقوم بتقديمها العاملين ذوي الكفاءات والمؤهلات العالية، او من يتسمون بالولاء والانتماء الى المنظمة ويتصفون بالصدق والنزاهة في تقسيم ممن يتم التوصية بهم تقيما موضوعيا ، اذ ان البعض من هذه التوصيات غالبا لا تفصل بين العلاقات الشخصية وبين المؤهلات للعمل ، وهذا ما ما يحدد بعد نزاهة التوصية وعدم تحليلها بالصدق والموضوعية ، كما ان بعض المنظمات يقوم بقبول التوصيات المقدمة من أبناء العاملين وأقاربهم او معارفهم ، حيث ان المنظمة ، تتوخى من قبول مثل هذه التوصيات ايمانا منها بتعزيز مشاعر الرضا والانتماء لهؤلاء العاملين وخفض التكاليف الناجمة عن التوظيف ، إلا ان هذا المصدر من تعيين يحد من قدرات الادارة بالحصول على ذوي المؤهلات والكفاءات من جهة، وقد يؤدي ذلك التعيين بتكوين جماعات القرب قد تعمل لذاتها وليس لمصلحة العمل نفسه وهي ايضا تعتبر ضد سياسة تكافؤ الفرص التي تنبغي ان تتاح لذوي المهارات والمؤهلات الكفؤة بالحصول على فرص العمل المناسبة .

ج- **وكالات الاستخدام:** ويمكن إرادها وتلخيصا فيما يلي:

✓ منها الوكالات العامة : وهذه المنظمات تقوم بتكوينها الدولة عادة حيث انها تحتفظ بسجلات وبيانات بأسماء الافراد الراغبين بالعمل، وبصورة خاصة حول الافراد الذين يحملون مؤهلات دنيا ومهارات ملائمة وان هذه المنظمات غالبا ماتنشر في البلدان الرأسمالية لتساهم في تقليل البطالة السائدة في المجتمع كما انها تؤثر في العديد من البلدان الاشتراكية ايضا لتساهم في تحقيق التوازن في حركة العمل بين العاملين من حيث العرض السائد في الأسواق، اما

✓ الوكالات الخاصة : ان هذه المنظمات لا تختلف عن سابقتها إذ انها تتواجد في العديد من البلدان ولاقطارا لانها تقوم بتقديم الخدمات الجاذبة لذى المؤهلات والكفاءات العليا لغرض تحقيق الأرباح لنشاطاتها التشريعية في مجال العمل ، ولذا فإن هذه المنظمات تقوم بتوفير الخدمات المتكاملة في مجال استقطاب وتشغيل العاملين ، بدأ بالاعلان عن الفرد العامل خلال مدة تجريبية تتراوح بين 3- 6 أشهر لحماية المنظمة وادارتها اذا لم يكن العامل قد مارس عمله بكفاءة مناسبة ، ونظرا لكون هذه الوكالات منظمات ربحية فهي تقوم باستفتاء اجورها من قبل الافراد العاملين او من اصحاب الاعمال او مناصفة ، او طبيعة الاعمال المتوفرة لديها او المطلوبة هي التي تحدد الصورة التي تتقاضى بها الاجور المتعلقة بخدماتها المقدمة .

- المدارس والمعاهد والجامعات : ان المدارس المعنية أو المعاهد او الجامعات كمؤسسات اكااديمية وعلمية غالبا ما توفر الفرص للمتخرجين الجدد من ابناءها ، اذ ان بعض هذه المؤسسات من ضمن الخدمات التي تقدمها لهم من توفير فرص العمل او المساهمة في البحث عنها ، كما ان هذه المؤسسات تحتفظ بقاعدة عريضة وواسعة من

البيانات التي تتعلق بالطلبة للمتخرجين لديها وفي الغالب يتم تزويد المنظمات المتعاملة معها بهذه المعلومات بغية الحصول على ذوي المؤهلات او المهارات المطلوبة من قبلهم ،فهي اذا تلعب دور الوسيط الفعال بين للتخرج " طالب التشغيل " وبين منظمات الاعمل التي تسعى للحصول على تلك الكفاءات والمؤهلات المتخصصة لتغطية الحاجة اليه "1.

ومن " أهم مزايا الاعتماد على الجامعات والمعاهد العلمية مايلى :

- سهولة الاتصال بالجامعات والترتيب لزيارات والمقابلات فيما بين المنظمات وتلك الجامعات والمعاهد المتخصصة .
- ان الجامعات والمعاهد العلمية تقدم مجموعات متنوعة من التخصصات الادارية والمهنية والفنية والاجتماعية.
- ان هذه الطريقة تقدم الفرصة للمتخرجين للحصول على عمل بدون خبرة او ممارسة سابقة ومع هذه المزايا توجد بعض المأخذ على هذه الطريقة منها .
- حرمان المنظمة من الحصول على الكفاءات المدربة ذات الخبرة والثقافة المتعددة .
- تعجيل خرجي الجامعات والمعاهد واهتمامهم بالمناصب ومسميات الوظائف اكثر من اهتمامهم بتكوين الخبرة والعمل ومركز منظماتهم وشهرتها .
- ان الخرجين لا يتوفرون الا في فترات محددة قد لا تتوافق مع بعض الاحتياجات الطارئة الملحة للمنظمات .
- ان الزيارات والمقابلات شاقة ومجهد خاصة اذا تعددت المعاهد والكليات وتباعدا أماكنها"2.

4 – العوامل والمتغيرات المؤثرة في علمية التوظيف: " بعد انجاز عمليتي تحليل وتوصيف الوظائف والتخطيط للموارد البشرية تبدأ ادارة الموارد البشرية في مهة أساسية لوضع خططها على ارض الواقع ،هذه المهمة هي جذب الكفاءات المطلوبة وفق اوصاف ومتطلبات كل وظيفة متوفرة حاليا او التي من الممكن التنبؤ بها مستقبلا "3، لكن تبقى هذه الخطوة رهينة بعض المتغيرات والعوامل بذكر منها :

أ- الاستراتيجية التنظيمية: " ان المنظمات التي تركز على استراتيجية الكلفة الادنى، اي التي تحاول السيطرة على الكلفة وتقليلها الى الحد الادنى للوصول الى أعلى مستوى من الكفاءة في عماليتها ، ان هذه المنظمة تسعى الى تهيئة الموارد البشرية ، والحصول عليها بتركزها على الموارد البشرية داخل المنظمة ، وهذه الاستراتيجية تسمى باستراتيجية الاستقطاب الداخلي INTERNALIZATION ويكون لمدير الموارد البشرية صلاحيات اتخاذ القرارات الخاصة بتحديد المؤهلين من الافراد العاملين للترقية الى الوظائف الاعلى ، واي منهم من الممكن إعداد برامج تدريبية وتطويرية لوظائف اخرى مغايرة عن وظائفهم .

- أما اذا كانت المنظمة تتبنى استراتيجية التمايز التي تعتمد في عملياتها على التنوع في المنتجات او الاسواق او كليهما فهي تنتج سياسة تطوير منتجاتها واغتنام فرص السوق من خلال الابداع في عملياتها ،لذا فإن اتجاهها نحو استقطاب الموارد البشرية الكفوة من الخارج سيكون هو الاساس "4.

ب- الخصائص البيئية: " تتمثل البيئة التنظيمية بكافة المتغيرات المحيطة بها سواء ضمن ما يسمى بالبيئة العامة المثلثة بالمتغيرات الاقتصادية الاجتماعية السياسية ...الخ، او البيئة الخاصة التي تسعى بيئة المهمة ،والتي

¹ - خضر كاضم محمود، ياسين كاسب الخرسه ، ادارة الموارد البشرية ، دار المسيرة ،عمان. ط 1 ، 2009 ، ص ص 98- 101 .

² - بشاريزيد الوليد ، الادارة الحديثة للموارد البشرية ، دار الراية للنشر والتوزيع ، الاردن ، ط 1 ، 2008 ، ص 78 .

³ - سهيلة محمد عباس ، ادارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع ، الاردن ، ط 2 ، 2006 ، ص 105 .

⁴ - نفس المرجع ، ص 106 .

تمثل الاطراف المتعاملة مع المنظمة مباشرة مثل العاملين والمالين والزبائن والمنافسين والمجهزين والممولين ... الخ، تؤثر جميع هذه المتغيرات بصورة مباشرة او غير مباشرة على استراتيجيات جذب واختيار المصادر الخاصة بالموارد البشرية، ففي ظل البيئة المستقرة والبسيطة نسبيا، والتي يمكن معرفة مكوناتها واتجاهاتها الى حد ما، فان المنظمة تركز على المصادر الداخلية في الحصول على الموارد البشرية من خلال سياسات الترقية من الداخل، لغرض تنمية قدرات العاملين واشباع دوافعهم الذاتية وزيادة اندماجهم في المنظمة كما وان سعي المنظمة الى تدعيم علاقات العمل وفضل مثال على المتغيرات البيئة المستقرة الاستقرار في مستويات الاجور والرواتب المدفوعة وعدم التغيير في القوانين والتشريعات الخاصة بالمواد البشرية ، وبصورة خاصة قوانين الاستخدام والرواتب والاجور واستقرار الاجور والرواتب في المنظمات المنافسة.

-اما في الحالة عدم الاستقرار البيئي والتعقيد فانه لا بد من اجراء التغيرات في الموارد البشرية الموجودة فعليا في المنظمة، ولابد من السعي للحصول على الموارد البشرية من الخارج، فالبيئة المتغيرة قد تؤدي الى ظهور وظائف متنوعة وجديدة في ظل التكنولوجيا المتطورة باستمرار وعند تغير التشريعات والقوانين الخاصة بالاستخدام إذ ان بعض القوانين قد تفرض على المنظمة استقطاب افراد من الخارج وعدم الاكتفاء بما لديها¹.

ج- خصائص الوظائف المتوفرة في المنظمة: " تسعى المنظمة في الغالب الى الحصول على الموارد البشرية للوظائف العليا HIG HER JOBS ، أي الوظائف التي تتطلب مؤهلات ومهارات عالية من خارج المنظمة، أي تعتمد على استراتيجية الاختيار من الخارج، اما الوظائف الروتينية والتي لا تتطلب المهارات العالية ROUTINE JOBS ، فيتم توفير الموارد البشرية لمثل هذه الوظائف من داخل المنظمة، اما من خلال التنقلات او الترقية او المناوبة الوظيفية، ان العوامل اعلاه قد تؤثر بدرجات متباينة على المنظمات وقد تسعى المنظمة الى المقارنة بين المصدرين الداخلي والخارجي واختيار المصدر الافضل وفق معايير محددة اهمها :

✓ **المعيار الخاص بدرجة استقرار العامل في المنظمة:** من الملاحظ انه كلما زادت فترة بقاء الفرد مع المنظمة ، كلما اثر ذلك على اتجاهاته الايجابية نحو المنظمة ، و أدى الى عمق وجداني في صلته واندماجه مع المنظمة، وبهذا الصدد اثارت بعض الدراسات الى ان العاملين الذين لديهم معرفة اكثر بشؤون المنظمة ولديهم تصورات واقعية حول وظائفهم يميلون للبقاء والاستقرار والاداء بدرجة اكبر من غيرهم ، ولهذا ووفق هذا المعيار يمكن القول بان المصدر الداخلي يتمتع بالمزايا المنافسة قياسا بالمصدر الخارجي .

✓ **كلفة استقطاب الموارد البشرية :** تسعى المنظمات في العادة الى اختيار المصدر الذي يخفف لها افضل فاعلية في الكلفة المترتبة بالحصول على الموارد COST EFFECTIVENESS ، فإذا ما تم الاعتماد على المصدر الخارجي لابد من احتساب جميع التكاليف، بدءا بتكاليف البحث والاستقصاء، ومن ثم تكاليف الاجور وربما الاعلى المدفوعة وتكاليف الاخيار... الخ².

5- أهمية الاستقطاب: " الاستقطاب ركيزة أساسية من ركائز ادارة القوى البشرية للمنظمات الحديثة، ان تحقيق الاهداف الاستراتيجية للمنظمة يرتبط ارتباطا مباشرا بمنحى قدرة ادارة القوى البشرية على تزويد المنظمة بالأفراد القادرين على وضع الاستراتيجيات التنظيمية موضع التنفيذ .

ويقصد بعملية الاستقطاب الجهود التنظيمية الرامية الى التأثير على :

¹ - نفس المرجع ، ص 107 .

² - نفس المرجع ، ص ص 107 - 108 .

- عدد الافراد المتقدمين لشغل الوظائف.
- نوعية الافراد المتقدمين لشغل الوظائف.
- احتمالات قبول هؤلاء الافراد لشغل تلك الوظائف.

ومما سبق يتضح ان الهدف الاساسي من عليمه الاستقطاب هو ضمان تزويد المنظمة بالعدد المناسب من ذوي الكفاءات المرتفعة ، لاختيار افضلهم لشغل الوظائف الشاغرة¹.
-ويتأثر هذا الاختيار بما يلي :

- سياسات المسؤولين في المنظمة التي تحدد طبيعة الوظائف الحالية ، وشروط شغلها .
 - مصادر الاستقطاب وتأثيرها على نوعية المتقدمين لشكل الوظائف .
 - لجنة الاختيار وتأثيرها على عملية الاستقطاب على اختيار المرشحين لشغل الوظيفة .
- ويمكن تلخيص كل ما تم طرحه في الشكل رقم(07).



-الشكل رقم (07) : الجوانب الأساسية لعملية الاستقطاب .

-مصدر عادل محمد زايد : نفس المرجع ، ص 242 .

1-5- العوامل المؤثرة عليمه استقطاب الموارد البشرية وجذبها: تعتبر عملية استقطاب الموارد البشرية من أكثر السياسات التنظيمية أهمية من حيث ان نجاح المنظمة في توظيف الافراد المؤهلين من شأنه ان يسهم في مدى ايفاء المنظمة بمسؤوليتها القانونية والاجتماعية ودرجة نجاحها في التعامل مع الاعتبارات الأخلاقية لمنظمات الاعمال، اذ ان تجنبها لأخطاء الناجمة عن عدم تفوقها في السياسة الاستقطابية في وضع الشخص المناسب في المكان المناسب والوقت المناسب، يمكن للمنظمة دائما في تحقيق سبيل التفوق في انجاز الاداء بالشكل السليم، والاستقطاب للموارد البشرية يعني مجموعة النشاطات الخاصة بالبحث عند جذب مرشحين لملء الشواغر الوظيفية بالعدد والنوعية المطلوبة وفي الوقت والزمان المناسبين للمنظمة ، وتكمن عليمه الاستقطاب الفعال من خلال تحقيقها للأهداف التالية :

✓ توفير الاعداد الملائمة من القوى العاملة للمليء الشواغر المتاحة في المنظمة بالتكاليف الدنيا.

- الاسهام في عملية تقليل عدد الافراد غير المؤهلين للعمل، مما يساهم ذلك بتقليل التكاليف الناجمة عن عملية الاختيار النهائي للأفراد المتقدمين للعمل في المنظمة
- تحقيق المسؤولية القانونية والأخلاقية والاجتماعية من خلال الالتزام بسبل البحث المناسبة بغية الحصول على الكفاءات العاملة لشغل المناصب الوظيفية بصورة مناسبة .

¹ - عادل محمد زايد ، ادارة الموارد البشرية ، رؤية استراتيجية ، كلية التجارة ، جامعة القاهرة ، 2003 ص 240 .

- المساهمة في تحقيق درجة عالية من استقرار الموارد البشرية في المنظمة من خلال جذب المرشحين المناسب والاحتفاظ بالعاملين الملائمين لدى المنظمة .
- ان القيام بتوفير الوسائل السليمة في استقطاب العناصر الكفوة ، والمؤهلة من شأنه ان يقلل بشكل واضح التكاليف الناجمة عن عمليات الاختيار والتدريب والتطوير اللاحقة للشغل وهكذا¹.

2-5- العوامل المؤثرة في فاعلية الاستقطاب القوي البشرية : ويمكن ايجازها فيما يلي.

- ✓ -سمعة المنظمة : " ان سمعة المنظمة وما تتسمم به من مزايا جاذبة ومغريات مجدية غالبا تحقق عنصر السبق في استقطاب الموارد البشرية بشكل اكثر فاعلية من غيرها من المنظمات ضعيفة الجاذبية والافراد ومن الامثلة على ذلك :

- الرواتب والاجور المجزية.
- الترقيات والنقل المناسب والسريع في الوظيفة.
- الضمان الصحي والضمان الاجتماعي للعاملين.
- الموقع الملائم والسليم .
- الخدمات والتسهيلات المقدمة للعاملين عند بلوغ سن التقاعد والعجز.
- استمرارية العمل وعدم الفصل او الطرد.
- عدم خطورة العمل².

- "عموما يمكن حصر هذه العوامل في النقاط التالية :

- أ- الظروف الاقتصادية: تلعب الظروف لأن السائدة دورا فاعلا في عملية الاستقطاب، ففي بعض المناطق التي يزداد عرض القوى العاملة فيها لأسباب اقتصادية كزيادة البطالة او التضخم ... الخ فان الافراد يتوافدون على هذه المنظمات طلبا للعمل، بينما المناطق التي يقل فيها العروض وتزداد المنافسة بين المنظمات في تعيين العاملين فان المنظمات فيها تواجه العديد من الصعوبات في استقطاب العاملين الذين يرغبون في تعيينهم لدى هذه المنظمات.
- ب- الاتجاهات الاجر السائدة: ان المجتمع وطبيعة الاتجاهات السائدة فيه تلعب الدور الفعال في استقطاب العاملين ، اذ ان المجتمع غالبا ما يشكل توجهها ايجابيا نحو منظمة عمل ما لأسباب عديدة أغلبها تعتمد على طبيعة الاتجاهات والقيم والأعراف السائدة في المجتمع ، حيث ان علية استقطاب العاملين لتلك الاعمال يشهد العديد من الصعوبات قياسا بالأعمال التي يكون اتجاه المجتمع نحوها اتجاها ايجابيا مما يعزز رغبة الافراد بالعمل في تلك المنظمات والاعمال ، ولذا فان هذه المنظمات لا تعاني مشاكل ، وصعوبات او جهود في عملية الاستقطاب القوي البشرية بعكس المنظمات التي تعاني من اثرا لاتجاهات نحو بعض العمال .

- ج -الاستراتيجية التنظيمية : تعد الاستراتيجية التنظيمية التي تتضمن الخطط والسياسات والبرامج والاجراءات والموازنات ... الخ من المرتكزات الاستراتيجية التي تعتمد عليها المنظمة، و من اكثر العوامل اثرا في تحديد سبل استقطاب

¹ - خضير كاظم حمود ، ياسين كاسب الخرشة ، ادارة الموارد البشرية ، دار المسير ، ط2 ، عمان الاردن ، 2009 ، ص 91- 92 .

² - نفس المرجع ، ص 94 .

العاملين للمنظمة، فعلى سبيل المثال الموازنات التقديرية المحددة في الاطار الاستراتيجي للمنظمة يحدد مدى القدرة في الاعلان على مرشحين للوظائف الشاغرة والتي ستشفره مستقبلاً¹.

د- خصائص الوظائف المتوفرة لدى المنظمة: " تتباين المنظمات المختلفة من حيث الحجم والتكنولوجيا المستخدمة ، وحجم الاستثمار السائد وغيرها من المؤشرات المتعلقة بطبيعة النشاط الانتاجي او الخدمي المعتمد على طبيعة الخصائص الوظيفية المتوفرة من حيث درجة الكفاءة المطلوبة لأشغل الوظائف ، فالبعض يتطلب مهارات عالية وبعرضها غير ماهرة وخصائص ادارية او محاسبية او تنظيمية او فنية ... الخ ، اذن طبيعة الخصائص التي تتسم بها الوظائف المتوفرة في المنظمة يجعل من عمليات الاستقطاب لقوى العاملة يتأثر بها، فمثلا بعض الأعمال التي تتطلب مهارات ، وقدرات انتاجية عالية، يمكن ان تتميز بعدم الوفرة في الاسواق المحلية والبعض من ذلك الوظائف قد يتوفر فيها فيض كبير في الاسواق المحلية².

5-3-أهم العوامل الداخلية التي تساعد في تخطيط الموارد البشرية: بل ان من أهم النقاط التي يجب وضعها في الاعتبار عند تخطيط القوى العاملة هي :

أ-عدد الأشخاص المرشحين للترقيات لشغل وظائف عليا ، وفي هذه الحالة هو من يؤدي هذا الى خلق وظائف شاعرة في المستوى الأدنى.

ب-عدد الافراد الذين يتركوا المنشأة في بداية السنوات ، ومقارنة حركة العمال داخل وخارج المنشأة بباقي المنشآت ودراسة الأسباب التي جعلت العمال يتركون العمل ، على سبيل المثال هل المشكلة هي ضعف الأجور والمرتبات ، ام مضايقة الرؤساء العاملين او جو العمل العام غير مناسب...

ج-عدد الاصابات في العمل وعدد الاشخاص المفقودين نتيجة لهذه الاصابات ، وهل هذه الاصابات في ازدياد ام في تناقص ومقارنة هذه النسبة .

اذا كان هناك موظف ذو أهمية للمنشأة وتركها ، ماهو تأثير هذا على المنشأة؟ وخاصة المنشأة الصغيرة ، وهل هناك امكانية لتدريب موظف آخر ليحل محله ؟ هناك بعض المنشآت تخصص جزء من الارباح للموظفين الذين يشكلون أهمية للمنشأة لتحفيزهم على البقاء فيها³.

6-انشاد التطابقية بين ثنائية " الموظف / الوظيفة ": " لكي تقرر نوع المهارات التي تبحث عنها في المرشح المثالي للوظيفة ، راجع متطلبات الوظيفة وابعادها حتى يمكن بعد ذلك تحديد المعايير المطلوبة للوظيفة الخالية ، والتي يتسم على ضوءها تحديد نظام الاختيار لشغل هذه الوظيفة ، وفي هذا الصدد هناك بعض الأسئلة التي يجب ان تسألها لنفسك:

س1: هل اسم الوظيفة يعكس بالضبط الغرض منها؟.

س2: هل تغيرت بعض مهام الوظيفة حديثاً؟.

س3: هل هناك خبرة فنية خاصة للقيام بهذه الوظيفة ؟.

س4: ماهو المرتب الذي يجب ان تدفعه نظير تأدية هل الوظيفة ؟ .

س5: مامقدار العلاوة السنوية ، تأمين الصحي ، تأمينات المعاش ، هكذا ؟.

¹ - نفس المرجع ، ص 94 .

² - نفس المرجع ، ص 94 - 95 .

³ - زيد سليمان ، ادارة اختيار الموظفين : الموظف المناسب في المكان المناسب ، دار الراجعية لنشر والتوزيع ، الاردن ، ط 2 ، 2014 ، ص ص 86 - 87 .

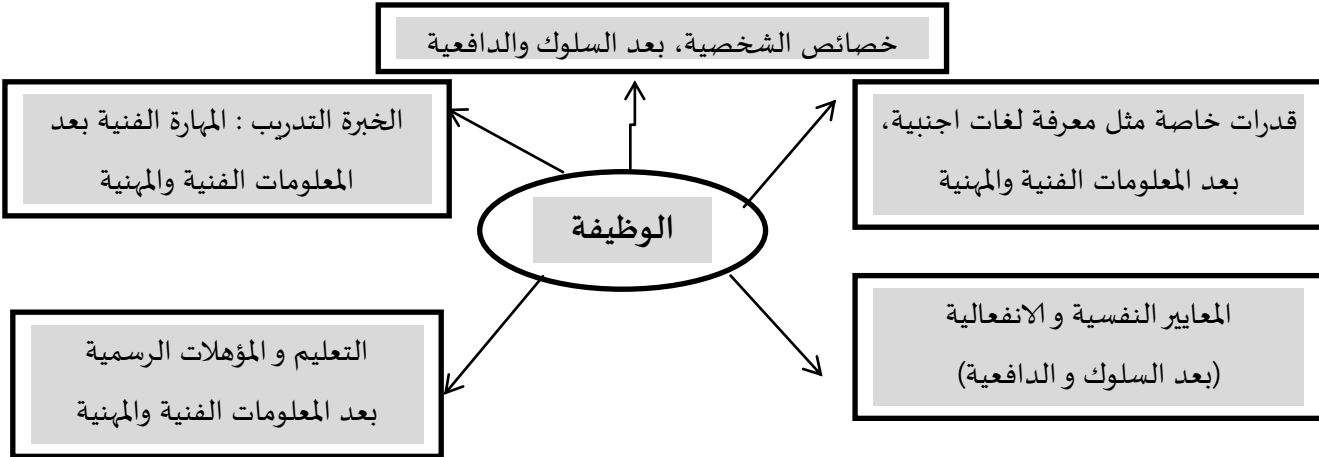
س6: مامقدار الاجازات السنوية مدفوعة الاجر؟ هل الاجازة بدون مرتب متاحة ؟.

س7 : ماهو اصعب جزء في هذه الوظيفة ؟.

س8 : هل تحتاج الوظيفة الى عمل كثير خارج ساعات العمل. ؟ .

س9 : هل تتضمن الوظيفة السفر باستمرار.؟.

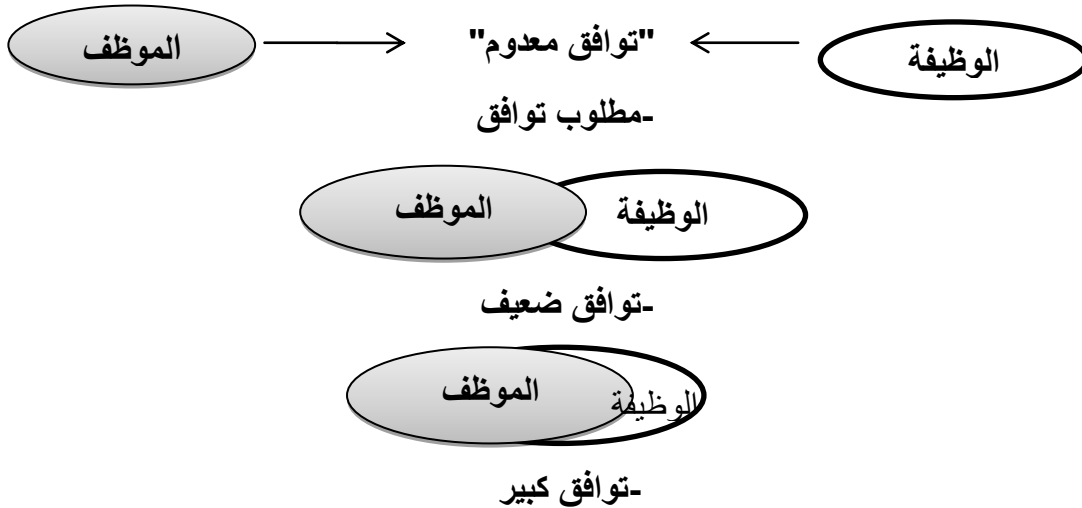
وعموما يجب ان تكون اسماء الوظائف بها طموح ، وهذا سيدشجع الموظفين على تنمية قدراتهم ¹.



-شكل رقم (08) : تحديد المعايير المطلوبة للوظيفة.

-مصدر: بسيوني محمد البرادي، تنمية مهارات مدراء الموارد البشرية في اختيار الشخص المناسب للوظائف، ص73.

"- مهما كانت دقة الاختبار فلا يمكن التوافق التام بين قدرات ومهارات الشخص الذي تم اختياره للقيام بمتطلبات الوظيفة وبين الوظيفة نفسها ، ويوضح الشكل التالي درجات التوافق بين الوظيفة والموظف" ².



-شكل رقم (09): درجات التطابقية و التوافق بين الوظيفة والموظف.

-المصدر: سيوني محمد البرادي، نفس المرجع، ص 21 .

- ونحن هنا بصدد تحليل ابعاد الوظيفة كما اننا ايضا امام تحليل الافراد التي لا تقل شئنا عنها كما انها لا تكاد تنفك منها وفيما يلي عملية تحليل الافراد.

¹ - بسيوني محمد البرادي ، تنمية مهارات مدراء الموارد البشرية في اختيار الشخص المناسب للوظائف ، اشراك لنشر والتوزيع ، مصر ، ط1 ، 2006 ، ص ص 72.73 .

² - نفس المرجع ، ص 21 .

6-1 عملية تحليل الافراد: "ونقصد بتحليل الفرد قياس وتقدير مختلف خصائصه سواء الجسمية او العقلية او المعرفية او الشخصية ، ولعل اهم الخصائص التي تخضع للمقياس والتقدير عملية تحليل الفرد ما يلي:

أ-الخصائص الجسمية: كمظهر الخارجي والصحية العامة والطول الوزن وجوانب العجز الجسمية المختلفة كمقدر الاطراف او الذراعين والاضطرابات الجسمية المختل كمرض الكبد والضغط.

ب- الخصائص العقلية : كالذكاء والذاكرة والاستعداد او القدرة الميكانيكية او القدرة الحسابية او القدرة اللغوية او الاستعداد الفني.

ج-المهارات الحسية والحركية: كمهارة الأصابع وزمن الرجع ، حدة البصر ، وحدة السمع وقوة حاسة اللمس.

د-الخصائص الانفعالية: كالانبساط، الانطواء، المثابرة، وتحمل المسؤولية والاتجاهات العصبية، والاتجاهات الاضطهادية، والميول الودية ، والعدوانية، ومستوى النضج الانفعالي والتفضيلات المهنية.

هـ-الخلفية التحصيلية والمعرفية: كمؤهل الحاصل عليه الفرد ونوع التدريب الذي إستكمله، ونوع الخبرة او الخبرات التي حصل عليها من التحاقه بأعمال سابقة¹.

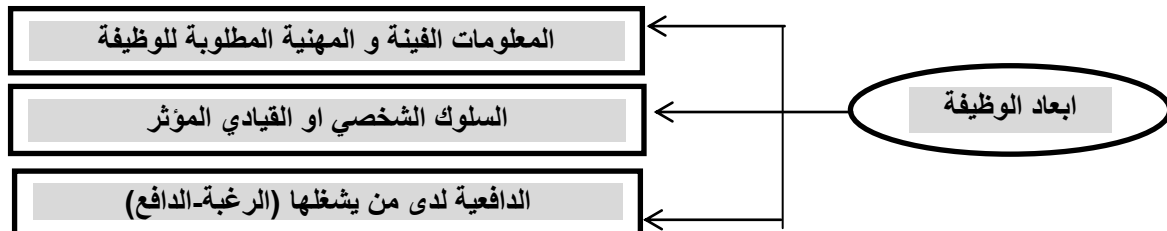
-في التعمق اكثر اضافة الى تلك الابعاد الخمس وذلك بالتركيز على:-"الوعي بالذاتي : وهو ما يتعلق بإدراك الفرد بأن له تأثيرا على الآخرين وللآخرين تأثير عليه ، بمعنى آخر له كيان مؤثر من خلال عمليات التفاعل الاجتماعي ، فمن خلاله يتمكن الفرد من تصور المنظومة الاجتماعية المتشابكة وتصور دوره وموقعه فيها .

-قيمة الذات: وتنبع من الايمان بالمساواة وبحق الحياة والحرية والمسعي نحو تحقيق السعادة ، ويستند ذلك على المبدأ الذي نادى وتنادي به جميع الاديان السماوية، الا وهو مبدأ المساواة بين الناس في الحقوق والواجبات .

-حب الذات: ويتعلق بميول الفرد نحو ذاته بكل ايجابياتها وسلبياتها وعدم الشعور بالدونية مادام هناك الرغبة من جانبه بتوظيف مهاراته وبذل الجهد بنية سليمة ، وحتى في حالة مقارنة نفسه بالآخرين ، او ما يسمى بالمقارنة الاجتماعية عليه ادراك نقاط القوة والضعف في امكاناته ، وحدود النجاح فيما يقوم به ، وان لا يداع اليأس بتسريب اليه بسبب الاخفاق الذي يتعرض له طالما يعمل ويجتهد"².

6-2- ابعاد ومتطلبات الوظيفة: "الخطوة الاولى في نظام الاختيار الفعال لشغل الوظائف هو تحديد متطلبات الوظيفة او الدور الرئيسي لها ، فمعرفة هذه المتطلبات يساعدك على تركيز جهود تجميع البيانات التي تبحث عنها وتعطيك معايير واضحة تكون أساس اتخاذ قرارات التعيين للوظيفية وفي كل نظم الاختيار المتبعة تسمى المتطلبات الوظيفية او الدور الرئيسي للوظيفة بأبعاد الوظيفة .

فأبعاد الوظيفة تقوم بتوصيف المعلومات، الدافعية والسلوك المصاحب للنجاح او الفشل في هذه الوظيفة"³.



-شكل رقم(10) : أبعاد متطلبات الوظيفة. (-المصدر: البسيوني محمد البرادي، نفس المرجع السابق ، ص 66 .)

¹ - محمد البسيوني ، الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي ابعاد السلوك الفردي والتنظيمي ، ج 1 ، المكتب الجامعي الحديث ، الاسكندرية ، 2009 ص 186 .

² - على عسكر، السلوك التنظيمي المعاصر، الاسس النفسية والاجتماعية لسلوك في مجال عمل ، دار الكتاب الحديث ، مصر ، 2009 ، ص 48 .

³ - البسيوني محمد البرادي ، المرجع السابق ، ص 66 .

- "فأبعاد الوظيفة: هي الاهداف التي يسعى كل من يقوم بالمقابلة الشخصية لجمع المعلومات من المتقدمين لهذه الوظيفة كي تساعده في التنبؤ بكيفية قيام كل متقدم بأداء هذه الوظيفة .

✓ المعلومات الفينة المهنية المطلوبة للوظيفة .

✓ الدافعية لدى من يشغل الوظيفة ، اي مدى الرغبة لديه لأداء الوظيفة .

✓ السلوك الشخصي أو القيادي المؤثر لضمان النجاح في أداء الوظيفة .

وتتطلب معظم الوظائف وجود مستوى معين من الاستعداد في كل بعد من هذه الابعاد ¹.

- لكن المشكلة الأساسية في الدول النامية يعترفون فقط بالشهادة حتى وان كانت الشهادة تحمل الموظف وليس هو من يحملها ففي الدول الغربي عكس ذلك تماما، فقد تطور " منطق الكفاءة " بشكل شبه متزامن مع ذلك الاتجاه في منظمات العمل ، وبعض فروع النظام التعليمي في فرنسا اعتبارا من منتصف الثمانيات ويتمثل هذا المنطق بداية في اعادة النظر في تصور للتأهيل غالبا ما يوصف بالبيروقراطي ، مكتسب مسبقا ، ومصادق عليه بشهادة يعطي الحق في تعيين في مستوى تصنيف و أجر يتوافق مع مستوى الشهادة ويتضمن لا حقا تقدما في الاجر مع القدم آليا، الى هذا الحد او ذلك كان المجلس الوطني لأرباب العمل الفرنسي هو الذي شن انذاك بالتعاون مع مستشارين معركة حقيقة لفرض مفهوم الكفاءة هذا ، غالبا مكان مفهوم التأهيل ، وفي الآن ذاته تعرضت الشركة لإعادة تأهيل واسعة في المجتمع الفرنسي ، واعيد تعريفها بوصفها "مجتمعا تعاقديا تنافسيا" بالنسبة الى منظري الادارة المسماة بالتعاضدية كانت الكفاءة تعني قبل كل شيء مساهمة العاملين بأجر في تنافسية شركتهم، اذن يعود للشركة تقييم تلك الكفاءة لحظة التوظيف " وتطورها عبر العمل وتنظيمه والاعتراف بها " عبر الاجر ، احيانا عبر الصعود المهني أثناء هذا الطور الاول ، اصبح التأهيل المستمر للعاملين باجر بإشراف الشركة وداخلها رهانا استراتيجيا وادى الى ابتكارات متباينة ترتبط ارتباطا وثيقا احيانا مع تحولات في تنظيم العمل والادارة (ادارة الوظائف) لا بل الكفاءات التي تدعي احيانا تقديرية .

اثناء هذه المرحلة تطور وانتشر "كتاب مقدس" حقيقي بالكفاءة سرعان ما تحول الى نوع من العقيدة لدى الادارة والمستشارين ، اصبحت المعرفة وللمهارة وحسن التصرف ثلاثة مصادر للكفاءة ، سرعان ما تتبعها المزايا التي ينبغي المطالبة بها او تطويرها دون العاملين باجر كافة المبادرة وحسن المسؤولية والعمل ضمن فريق ² ، فالهجمة التي "شنها المجلس الوطني لأرباب العمل الفرنسي C.N.P.E من اجل احلال منطق الكفاءات المكتسبة فرديا داخل العمل التي لا تعترف بها الا الشركة على أساس الأداء محل منطق التأهيل المكتسب جماعيا انطلاقا من شهادات مهنية، في واقع الامر لا تزال الشهادة تلعب دور الغرلة لحظة التوظيف، ما يجعل حدة هذا المنطق في سياق نسبة بطالة مرتفعة وتضخم في الشهادات أمرا نسبيا ³، فلقد تميزت الحقبة التالية "التسعينات" بمعطي جديد للكفاءة ، فإثر نهاية " الثلاث المجيدة " 80-89 اعتم السياق الاقتصادي مجددا، وعادت نسبة البطالة الى الارتفاع ، بما في ذلك بطالة الكوادر، وانخفضت استراتيجيات للمجموعات الكبير انخفاضها واضحا، لم يعد وارد لعب ورقة هوية الشركة التي تقتضي مسارات مهنية داخلية وعمليات تأهيل ثقيلة ومكلفة وادارة تشاريكة محفوفة بالمخاطر ، اذ ساد حينذاك مفهوم جديد هو مفهوم قابلية التشغيل الذي تضمن تغيير هاما باعتبار الشركة لم تعد هي المسؤولة اولا،

¹ - نفس المرجع ، ص 67 .

² - كلود دوبار، الأزمة الهويات ، تفسير تحول ، تر: رنده بعث ، المكتبة الشرقية ، لبنان ، ط1 ، 2008 ، ص ص 198 - 200 .

³ - نفس المرجع ، ص 199 .

مسؤولية جماعية عن كفاءات العاملين باجرلديها، بل اصبح كل عامل باجر مسؤولا عن اكتساب كفاءته الخاصة والحفاظ عليها ... ولم تعد المدرسة ولا الشركة " حتى تنسقيهما معا هما اللتان تنتجان الكفاءات التي يحتاجها الافراد لدخول سوق العمل ، والحصول على دخل واكتساب الاعتراف بهم ، بل هم الافراد أنفسهم انهم مسؤولون عن كفاءاتهم بمعنى الكلمة ، عليهم اكتسابها وهم الذين سيتأثرون اذ لم يتحلوا بها ، سوف تسمح لهم حصيلة الكفاءة بمعرفة موقعهم في هذه السيرة سيتوجب عليهم تشكيل محفظة كفاءات يخرجونها اذا أرادوا ان يجري توظيفهم ، ان فكرة الحق الفردي في التأهيل التي أقامها قانون ايار / مايو 2004 في فرنسا يمضي في الاتجاه نفسه"¹.

7-التناسب (الاستراتيجي/ الثقافي) وقرارات التعيين: "ترتبط قرارات التعيين الى حد كبير بعاملين رئيسين هما استراتيجية أعمال المؤسسة وثقافتها المتبعة ، وكما ان استراتيجية أعمال المؤسسة تمر مراحل عدة فان اختيار وتعيين الافراد القادرين على تنفيذ تلك المراحل امر بالغ الاهمية، ومن هنا لا بد من ايجاد التناسب بين استراتيجية الاعمال المتبعة التي تتبعها المؤسسة وبين قرارات التعيين المتخذة من قبل ادارات تلك المؤسسة ، والهادفة الى ايجاد التقارب والتناغم بين المؤسسة ومحيطها"².

-هذا من جهة اما من جهة اخرى فالعامل الاهم هو " العامل الثاني التي يربط بين استراتيجية أعمال المؤسسة وقرارات التعيين الافراد هو الثقافة المؤسسية، وكما ان الثقافة المؤسسية وبحسب نظرية التوافق التناسبي تستدعي من المؤسسات اختيار الافراد الذين يملكون قيما مشابهة لقيمها فان نظرية الاختيار التناسبي وبحسب Schneider تستدعي من الافراد اختيار المؤسسات التي تتناسب مع شخصياتهم ومنهم التي اختاروها والقادرة في نفس الوقت نفسه اشباع حاجاتهم المفضلة، اما انعكاسات الثقافة المؤسسية فتتجلى اذا وبحسب cascio على المؤسسات وعلى الافراد معا ، فالثقافة وان اختلفت من مؤسسة لأخرى ، فإنها تجمع حولها مجموعة من الافراد الذين يؤمنون بها ويلتفون حولها... ومن هنا لا بد للمؤسسات من أن تأخذ بعين الاعتبار هذا التناسب القائم بين الثقافات وبين القرارات المفضلة والاختيار التي يتخذها الافراد خلال سعيهم الى التوظيف ، اصف الى ذلك ان بعض الدراسات ومن بينها دراسة Schiedam تشترط الى وجود علاقات ايجابية بين الثقافة التي يؤمن بها الافراد وبين انتاجية ورضا الافراد الوظيفي"³.

و"تعتبر اجراءات التعيين والاختيار الفعالة من العناصر المهمة في عمليات ادارة الموارد البشرية في المؤسسة ، وهكذا فانه عند الانتهاء من تحديد متطلبات المؤسسة من العمالة ، فان الخطوة الالية التي ينبغي أن تقوم بها المؤسسة تتمثل في ضمان أن المؤسسة لديها الانظمة التي تستطيع من خلالها جذب واختيار المرشحين الذين يتميزون بالمؤهلات المطلوبة ، وبصفة خاصة فان ذلك يعني ما يلي :

- الامام بالمصادر البديلة للموظفين المترقبين واستخدامها وضمان أن هناك عملية يتم من خلالها استكشاف هذه المصادر.
- ضمان أنه يتم الاستعانة بأنظمة من شأنها ان تمكن من تقييم الموظفين بفاعلية وان تضمن ان يتم شغل الوظائف الاشخاص الذين يتناسبون مع هذه الوظائف بشكل افضل ومن خلال أقل الطرق تكلفة .

¹ - نفس المرجع ، 201- 202 .

² - حسن ابراهيم بلوط ، المرجع السابق ، ص 201 .

³ - نفس المرجع ، ص 204 .

- ضمان ان يتم من خلال أية عمليات اختيار يسعان بها لمعاملة الموظفين الموجودين والموظفين المرتقبيين بطريقة عادلة ومنصفة وانت تلتزم هذه العمليات بالأمور القانونية وان توفر نوع من تكافؤ الفرص.
- ضمان ان يتم التعامل مع كل الاجراءات الادارية مثل الحصول على مراجع اعداد عقد عمل ... الخ بكفاءة .
- من جهة أخرى فان اثار عمليات التعيين السيئة سوف تظهر بسرعة شديدة حيث أنها من المحتمل أن تؤدي الى نسبة عليا من حركة دوران العمالة واداء رديء ونسبة منخفضة من التحفيز علاوة على ذلك ، فانه من الممكن ان يؤدي ذلك أيضا على عدم القدرة على جذب مرشحين يتمتعون بالمهارات من خارج المؤسسة¹ .
- لكن هناك الكثير من الأمور التي تقف عائق نحو طريق التناسب الاستراتيجي الثقافي بين ثقافة المؤسسة وثقافة الفرد يذكر منها :
- "يفتقر القائمون على عملية الاختيار للمعلومات الهامة والكاملة عن المتقدمين، حيث يركزون على بعض الجوانب القليلة والدرجة لنجاح في تأدية الوظيفة ، واهمال جوانب كثيرة ، ومثال على ذلك حينما يهتم القائم بعملية المقابلة الشخصية على التركيز على النواحي الفنية للوظيفة ، وسأل أسئلة في هذه النواحي ومعظمها نظرية فاذا كانت الوظيفة هندسية انبري في كثير من الاسئلة الهندسية النظرية ، وكذلك الحال اذا كانت الوظيفة في المحاسبة فانه يركز على الأمثلة في مادة المحاسبة التي تم دراستها في الجامعة ، وبأخذ وقتا طويلا في هذه الأمثلة ، مع إغفال باقي الأبعاد الأخرى الخاصة بتأدية الوظيفة ، وعلى ذلك يفشل القائمون على عملية الاختيار في رسم صورة كاملة عن المتقدم للوظيفة .
- يهمل القائمون على عملية الاختيار أثناء اجراء المقابلات الشخصية على معرفة دافعية الأشخاص وتقييم مدى رغبتهم للعمل في هذه الوظيفة، ومدى مناسبة المنظمة لهم،... والفشل في تحديد مدى رغبة الأفراد للعمل ربما يؤدي الى الأداء الضعيف في الوظيفة ، وترك الوظيفة والبحث عن وظيفة أخرى ترضي احتياجات المتقدمين.
- مناقشات القائمون بالمقابلة الشخصية غير منظمة، فغالبا ما تكون المناقشات عشوائية على سبيل المثال ، يبدو هذا المتقدم لطيف، هي ليست لديها خبرة ، وعلى ذلك تفتقد المقابلات الى المعلومات الحاكمة لاتخاذ قرار الاختيار، فالعلاقات بين أجزاء المعلومات التي تم جمعها لا تعطي الصورة الصحيحة عن المتقدم ، ولا يمكن في هذه الحالة اكتشاف الفجوات في خصائص المتقدم .
- القائمون بالاختيار يرضخون للضغوط من القيادات العليا بالمنظمة لاختيار اقاربهم ومن يوصون عليه ، فنجد في المقابل الشخصية قد انقلبت راسا على عقب الى أسئلة تافهة لأصحاب الوساطات يجيب عليها المتقدم بكل سهولة ولا تدل على شخصيته او قدراته او معارفه، وبذلك يتم الاختيار الخاطئ بينما يتم توجيه الاسئلة الصعبة لباقي المتقدمين .
- عدم تحديث الموصفات الخاصة للوظيفة ، والتي تم وضعها منذ عدة سنوات ، مما يجعل المعلومات التي يبحث عنها القائمون بالمقابلة الشخصية غير كافية للاختيار ، وبذلك يتم الاختيار الخاطئ.
- تعيين القيادات بالمنظمة بالأقدمية وذلك بالرغم من الاعلان عن شغل الوظائف داخل المنظمة ، الا أن الاتجاه السائد للجنة الاختيار هو الرجوع للأقدمية في بداية الامر ، دون النظر للموصفات القيادية للمتقدم ، وبذلك يتم

¹ - باري كشواي ، المرجع السابق، ص 59 .

الاختيار الخاطئ للقيادات ، وهذا هو ضعف القيادات الادارية في كثير من المنظمات وخصوصا في المنظمات الحكومية .

- وعموما فان تكلفة الاختيار الخاطئ تكون في عدد 150% من المرتب السنوي للموظف العادي ، وذلك طبقا لجمعية الموارد البشرية ، أما تكلفة الاختيار الخاطئ للقيادات ، فان المنظمات تدفع كثيرا جدا جدا نتيجة هذا الاختيار ، ونحن نسمع كثيرا في الصحف عن القيادات الفاشلة وانتشار الفساد والاهمال نتيجة لذلك ¹.

-ثانيا : إستراتيجية التكيف المهني والاجتماعي :

1- معنى التكيف المهني والاجتماعي : ونقصد به وبكل إختصار هو التكيف مع المهام ومتطلبات الوظيفة، بل والتكيف مع العمل والعمال على حد سواء، وبهذا نحن بصدد بيئة جماعية واجتماعية تتجاوز التآلف مع المهام أو الآلة ، ولقد تمسكنا بمفهوم التكيف الاجتماعي لا نه اكثر شمولاً من مفهوم التدريب الذي عادة ما ينظر له بانه تآلف بين العمل والعمال ، الآلة والعمال ، بمفهومه الضيق او باختصار النظرة التaylorية لعلاقات داخل هذه البنية الجماعية والاجتماعية للمؤسسة، "هذا المفهوم السلبي للعمل تترتب عنه عدة خسائر، كما تنبثق عن ذلك ظواهر تنظيمية تعيق المؤسسة عن الاستقرار والتطور ، وهذا ما يهدد بقائها في السوق سبب نقص المنافسة ، وفيما يلي أهم المظاهر السلبية للمفهوم المادي للعمل .

- غياب الانضباط الناتج عن عدم اعطاء اهمية للوقت .
- تراجع الاداء الناتج عن عدم الخضوع لمبادئ التنظيم الممثلة في الانضباط والالتزام بالوقت والخضوع لجميع التعليمات التي يحتويها التنظيم ، وفي هذا الاطار تبدو الثقافة التنظيمية السائدة داخل المؤسسة متعارضة مع التنشئة الاجتماعية للعمل ، ذلك ان العامل ينظر الى قوانين العمل احتقارا له لأنها تملي عليه الولاء للتنظيم والخضوع له.

- احتقار بعض المهن التي تنقص في نظر العمال من كرامتهم، فنشئهم الاجتماعية تملي عليهم اختيار المهن والاعمال التي تحفظ عزة النفس وتصون كرامتهم ، في حين نجد حرفة غسل الأواني او غسل السيارات من الحرف المتداولة في البلدان الغربية ولا تشكل أي حرج للعامل ².

-ويشتمل "التدريب في السابق تعليم الافراد فن وعلم اداء الوظائف ، وتطور مفهوم التدريب واصبح يعرف حاليا بعملية تنمية اداء وسلوكيات وخبرات الموارد البشرية وظيفيا او مهنيا أو مهاراتيا ، اداريا ، اما التدريب والتنمية مفهومين مترادفين، بحيث نعرف التدريب Training بمجموعة النشاطات المصممة والموجهة اما لرفع مستوى مهارات ومعارف وخبرات الافراد ولتعديل ايجابي في ميولهم وتصرفاتهم أو سلوكياتهم، ونعرف التنمية development بإعداد وتطوير الافراد لاستلام مسؤوليات مختلفة وأوسع داخل المستويات الإدارية التسلسلية، وتجدر الإشارة الى ان هذا التبسيط للتعريفين يتوافق مع رؤيتنا للتدريب على انه يشمل الجزء الكبير والهام منه العاملين او الموظفين الذي يعملون في مستويات إشرافية ، وان التنمية او التطوير نضال الموظفين والمدراء الذين يعملون في المستويات المتوسطة او العليا ولأهداف تقديرية وتنفيذية مستقبلية" ³.

¹ - البسيوني محمد البرادي ، المرجع السابق ، ص 28 .

² - شرع الله إبراهيم، دور العوامل السوسيوثقافية في تأسيس الثقافة المجتمعية لدى الشباب ،مجلة الشباب والمشكلات الاجتماعية ، العدد الأول ، 2013، ص 125-124 .

³ - حسن ابراهيم بلوط ، المرجع السابق ، ص 236 .

"ويعرف خبراء مكتب العمل الدولي التدريب المهني على انه استخدام سلسلة من الخبرات المنتظمة في تدريب فردا او افراد للقيام بمهمة معينة، وميدان التدريب المهني لا يقتصر على العمال ، وانما يتسع ليشمل العمل اليدوي والعقلي والاداري والكتابي ، ويركز على الجوانب الفنية في العمل والجوانب الاجتماعية مثل التدريب على العلاقات الاجتماعية والانسانية والقيادة، وعلى حل المشكلات، ويقوم بعملية التدريب المهني أخصائيون في التدريب ملمون بأصول المهنة وبأنواعها و اعراضها، وعلى دراية شاملة بالأسس النفسية والتربوية لعمليات التعلم والتعليم ، كما يعتبر نظام التدريب المهني جزءا من البرنامج الكلي للتعليم العام لأنه يسهم في رفع مستوى مجموعة من المواطنين من النواحي الصحية والاجتماعية والوظيفية والثقافية والاقتصادية.

-والتدريب المهني هو تجهيز القوى البشرية لتأدية الاعمال المطلوبة منها بكفاءة عالية وليس هناك حدود لهذه الاعمال كما انه ليس هناك حدا أعلى للكفاءة التي تؤدي بها هذه الاعمال لوجود التطور السريع الذي يطرأ على هذه الاعمال ، والتدريب المهني المتطور هو أحد قواعد المجتمع السليم والاقتصاد القوي والديمقراطية الحقيقية ، ولا بد للتدريب المهني من ان يجهز الفرد لضمان الحياة الكريمة لنفسه ولهؤلاء الذين يعولهم ليلمس ان مهنته هي اساس تقدمه .

هناك تعريف آخر للتدريب بانه يعتبر وسيلة من وسائل رفع مستوى الكفاءة الانتاجية للأفراد من ناحية المهارة المهنية، ويهدف التدريب المهني الى إعداد الفرد او رفع مهارته ليعمل في اي نوع من مجالات نشاط اقتصادي، وقد يعتبر أحد الركائز الرئيسية في خلق المهارات وتنمية القدرات وابرار الكوادر الفينة التي تقود العمل وتنهض بالإنتاج بأسلوب علمي متطور"¹، و"يمثل الفرد الوحدة الاساسية التي تحدد سلوك المنظمة، وفي ضوء السلوك الذاتي للفرد تستطيع المنظمة تحقيق اهدافها الادارية والاقتصادية والاجتماعية وغيرها ، ان مجيء الفرد للعمل وانصره فيه واستجابته وتفاعله مع أقرانه واستخدامه المواد وادوات العمل والرضا عن العمل ذاته ومجمل علاقته ونشاطاته ، تعد مصادر اساسية للسلوك المنظمي من ناحية، وتلعب أدوار رئيسية للتأثير في المنظمة وتحقيق أهدافها من ناحية أخرى ، كما ان السلوك الذاتي للفرد محصلة تفاعلية من الاثار البيئية التي تشكل المنظمة جزءا منها ، ومنها العوامل الداخلية الذاتية للفرد الذي تتحدد بموجبه التصرفات الفردية"².

-وعلى المنظمات الاعمال والاجهزة الادارية ان تراعي مجموعة من العناصر والجوانب المتعلقة بتطوير الافراد وتغييرهم الى الأحسن ، وتمثل هذه العناصر فيما يلي:

أ – الانماط الشخصية للأفراد .

ب- دوافع الافراد وقدراتهم.

ج- اتجاهات الافراد ومواقفهم.

د-فرص مشاركتهم في القرارات وحل المشاكل.

-ان ايجاد الانسجام والتناغم بين شخصيات الأفراد واتجاهاتهم ودوافعهم وقدراتهم وفرص المشاركة لهم، له دور كبير في فعالية المنظمة ونجاحها"³، فالتدريب الحديث أصبح يأخذ ثلاثة أشكال وهي:

1-1- التدريب التقني (العمل/ العامل): " تحتاح المؤسسة على اختلاف انواعها واحجامها الى موارد بشرية مدرة ومؤهلة لتنفيذ كافة نشاطاتها وعملياتها ، ومن الطبيعي ان تزداد الحاجة الى تنمية الموارد البشرية مع ظهور وظائف جديدة ، ومع اتساع استخدام المؤسسات لتكنولوجيا حديثة ومعقدة ، فالتكنولوجيا الجديد وما

¹ - محمدي احمد بيرمي ، محمد السيد لطفي ، الكفاءة التنظيمية والسلوك الانتاجي ، دار المعرفة الجامعية ، مصر، 2011 ، ص ص 278- 273 .

² - خليل محمد حسن الشماخ ، خضير كاظم حمود ، نظرية المنظمة ، درة المسيرة ، الاردن ، ط1 ، 2000 ، ص 117 .

³ -احمد يوسف دودين ، ادارة التغير والتطوير التنظيمي ، دار البازوري ، عمان ، ط1 ، 2002 ، ص 103 .

رافقتها من تعديل او تغير في انتاج وتسويق سلع وخدمات وابتكارات قائمة او جديدة الى جانب خلقها لوظائف جديدة او تغييرها لأساليب العمل في وظائف معينة ، اوجد بقوة حاجة ماسة الى تنمية مهارات وقدرات الموارد البشرية العاملة وفرضت بالتالي على المؤسسات برامج تأهيلية وتدريبية تواكب شدة النقص الحاصل في المهارات التقليدية واكتساب الافراد مهارات جديدة تواكب المهن الحديثة التي افرزتها عوامل تكنولوجيا المعروفة ، ابراز الاسباب الكامنة وراء الحاجة الى تنمية الموارد البشرية ما يلي :

- مواكبة التحول الحاصل في انتقال الوظائف من قطاع الصناعة الى قطاع الخدمات ، فالإحصائيات او أردتها مجلة بيزنس وويك BUSINESS WEEK في عددها الصادر في 20 ايلول سنة 1993 بنت ان 84 % من الأمريكيين العاملين اصبح يعمل في وظائف ذات طابع الخدماتي .
 - توجيه الأفراد الجدد أو تعريفهم بشتى أنواع النشاطات والوظائف المعطاة لهم ، وارشادهم او تعليمهم كيفية ونوعية الأداء المتوقع منهم .
 - تحسين مهارات وزيادة قدرات الافراد ورفع مستوى ادائهم بما يطابق معايير الأداء المحددة لهم .
 - تهيئة الافراد لتنبؤ وظائف مستقبلية، او تحضيرهم عدة وعددا لمواجهة كافة التغيرات التكنولوجية والمعلوماتية والتسويقية التي تؤثر على انتاجهم وأدائهم .
 - تهيئة الأفراد لمواجهة التحديات الى تفرضها المحيطات الخارجية على مؤسسات في مجالات عدّة ، منها عوامة اليد العاملة و انتشار المساحات التنافسية بين السلع والخدمات المنتجة وذات المواصفات والاحجام والمزايا والنوعيات المختلفة ، بما لها من تصاميم وتجهيزات وتركيبات وتشغيلات متنوعة .
- يتضح مما تقدم بأن وظيفة تنمية الموارد البشرية ، اصبحت من اكثر الوظائف الرئيسية الهامة التي تشغل بال مدراء الموارد البشرية¹.

1-2-التدريب على الانفعال و التفاعل الاجتماعي(العمل/العمال): يعرف التدريب على أنه عملية تعتمد على تقديم فن الخبرة ، والمهارة ، والعلم، بهدف تقديم الخدمة التدريبية للأفراد والجماعات داخل المؤسسات الانتاجية والخدمية لتحقيق أعلى قدر من الأداء في مواجهة المعوقات والعقبات التي تواجه وظائفهم ومنهمهم في ضوء استراتيجية تلك المؤسسات، والتدريب بهذا المعنى يعطى أهمية لدور المهارة الممتزج بالخبرة والمعرفة لرفع كفاءة الفرد والمؤسسة وايضا يعني مراعاة البعد القيمي والأخلاقي في ظل الوجود الاجتماعي والجماعي داخل مؤسسة وحدة العمل .

-كما ينعكس هذا الاهتمام في إعتبار أن رفع المستوى المهارى والأدائي للفرد عن طريق التدريب هدف تنموي وجماعي يساعد في مواجهة العقبات المهنية والاجتماعية والثقافية التي تؤثر على الأداء كما وكيفا، فضلا عن تماسك بناء جماعات العمل سيكولوجيا، في ظل الاتجاهات والاعتقادات السائدة بجدوى وأهمية التدريب نحو تحقيق الخدمة النفسية لهؤلاء المتدربين واشباع حاجاتهم التدريبية النفسية والمهارية مثل الشعور بالكفاءة وتحقيق توكيد الذات والامان من خلال العلاقات التفاعلية داخل جماعة العمل ، حيث نضع أيدينا على التدريب كضرورة نفسية نجده انه في جوهره يعتمد على قواعد علمية ثابتة من قوانين علم النفس ونظرياته وطرائقه التي اتسعت وانتشرت في جميع المجالات الادارية والطبية والعسكرية والمهنية الاخرى .

¹ - حسن ابراهيم بلوط ، المرجع السابق ، ص ص 236 - 237 .

-هذا كما تستند فلسفة التدريب على مهارات خاصة تتمثل في قدرة المدرب على تحويل النسق المعرفي والمهاري الى واقع عملي وتطبيقي ، الامر الذي يؤدي الى تحقيق العديد من القيم الانسانية والاجتماعية التي تنطوي على أهمية دور التدريب في نمو وتعديل السلوك ونشاط الفرد والجماعة وتحقيق التوازن النفسي جمعي داخل المنظمات العمل مما يسفر عن الاستقرار الانفعالي لأعضاء المنظمة .

وفي ضوء هذا الأمر يمكن الاستفادة من طاقات أفرادها ، دون ضياعها في الخلافات والمشاحنات بين عناصر الادارة العليا والوسطى وسائر العاملين¹.

-و" يأخذ مفهوم العمل أبعادا مختلفة حسب تنوع المجتمعات والتنشئة الاجتماعية السائدة في المجتمع ، فقد يعني العمل فضاء للتعبير عن القدرات والمهارات الفردية والجماعية أي مجال للإبداع والرقى ، بمعنى آخر يسمح العمل بتوفير الحاجات البيولوجية ، النفسية والاجتماعية ، وهذا المفهوم غالبا ما يكون لدى البلدان المتقدمة ، اما في البلدان الافريقية والعربية عموما والجزائر خصوصا وبفعل التنشئة الاجتماعية يعتبر العمل في اغلب الحالات مصدر رزق يسمح بتلبية الحاجات المادية ، فهي نظرة مادية للعمل .

وهذه النظرة تؤثر بالسلب على الأداء و الابداع في العمل ، فالعامل لا يفكر في الابتكار بل قد تغيب عليه أدنى القيم المتعلقة بالتنظيم داخل المؤسسة كالانضباط ، اتقان العمل والحرص على أداء العمل في الوقت المحدد ، هذه الوضعية تؤدي الى تعطيل المؤسسة وعدم التكيف مع متطلبات السوق التي تتميز بالمنافسة والقائمة على مبدأ البقاء للأقوى والاحسن ، وهذا المبدأ يتطلب من المؤسسات الاقتصادية المنافسة والبقاء دائما في إطلاع على مجريات السوق واستحداث تكنولوجيات راقية تسمح له بالمواربة والتكيف مع مستجدات المحيط الذي نتواجد فيه، و ما يؤكد ذلك هو الدراسات الميدانية التي قام بها العديد من الباحثين في هذا المجال، على غرار الباحث "محمد السويدي" حيث قام بدراسة ميدانية على اليد العاملة والطوارق في مدينة تمنراست وكان عنوان الدراسة " البدو الطوارق بين الثبات والتغير ، فتوصل الى نتيجة مفادها أن الناس في هذه المنطقة يعملون فقط لتوفير حاجاتهم المادية والحفاظ على البقاء ، حيث كلما كانت الحاجة الى المال بادروا الى العمل في محطات التنقيب عن المعادن لمدة شهرين او ثلاثة اشهر ثم عادوا الى منازلهم².

1-3-التدريب كبعد ثقافي قيمي (العامل/ استراتيجية و ثقافة المؤسسة):"تحتل عملية

التثاقف THE ACCULTURATION بين المؤسسة ومواردها البشرية حيزا هاما في حياة برامج وعمليات المؤسسة التدريبية، اذ يهدف التثاقف الى تدجين الافراد الجدد ، وتكييفهم بقدر المستطاع مع المحيط الداخلي للمؤسسة ، يعرف التكيف Orientation على أنه الاعتياد مع موقف او محيط ما ، ومن هنا يقصد بعملية تكيف الموارد البشرية استقبال الافراد الجدد ووضعهم في الاجواء العملانية والثقافية للمؤسسة ، وتعتبر عملية التكيف من العمليات الهامة للتعرف على الافراد، ولتعريفهم على بعض جوانب تتعلق بأعمال ونشاطات المؤسسة وبالواقع يحتاج الافراد الجدد الى معرفة معلومات محددة تطل النواحي التالية:

- مستويات ومعايير الأداء والتوقعات إضافة الى القواعد السلوكية والتقاليد والسياسات المتبعة.
- السلوك الاجتماعي للتعرف عليه والذي يحكم تصرفات وأداء الافراد
- تقنيات الوظائف المطلوبة شغورها من قبل الأفراد الجدد .

¹ - رأفت عبد الفتاح ، سيكولوجية التدريب وتنمية الموارد البشرية ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، ط1 ، 2001 ، ص 13 .

² - شرع الله ابراهيم ، المرجع السابق ، ص ص 123- 124 .

-ويرى casicio أن الوقت والجهد المعطى لعملية تكيف الموارد البشرية غير كافيين، ففي حين نجد ان ثمانية من أصل عشرة شركات أمريكية التي تستخدم اكثر من خمسين عامل او موظفا ، تقوم بوضع واعدد وتقسيم عملية التكيف لمواردها البشرية، الا ان هذه العملية بالواقع والممارسة ليست سوى عليمه توجيهية ظاهرية في تعريفها عن فلسفة وسياسات وقواعد المؤسسة ، لذا يتم أحيانا التكيف من خلال إعطاء الأفراد كتيب hand book عن المؤسسة واخذهم بجولة قصيرة للتعرف على مكاتب ومباني للمؤسسة¹.

- و"تؤثر القيم التي يؤمن بها الفرد في مدى إدراكه ، فنحن لا نرى الأشياء عادة الا مايتفق وميولنا واتجاهاتنا وقيما وحاجاتنا النفسية، فالقيم والمعتقدات ينظر إليها في الغالب على انها معايير اجتماعية يستوعبها الفرد وتتكون لديهم، بحيث يجعل منها موازين يزن بها افعاله وافعال الآخرين ، ويتخذها مرشدا له في سلوكه وعند ادراكه للآخرين وحكمه عليهم"².

2-أنواع التكيف المهني الاجتماعي: ويمكن النظر له من زاويتين من حيث الرسمية و اللا رسمية:

2-1-التكيف المهني والاجتماعي الرسمي: "يعرف التكيف الرسمي على انه التكيف الممول

sponsored والمعد من قبل المؤسسة والهدف الرئيسي منه هو استقبال الافراد الجدد واطلاعهم على قواعد وسياسات واجراءات المؤسسة ، اذ من المفروض حصول التكيف في أقرب وقت ممكن أي فور استلام الموظف لوظيفته في اليوم الاول الذي باشر فيه العمل"³، وغرض منه:

✓ "مواجهة الصدمة المؤسساتية Culture shock، التي يتعرض لها الموظف الجديد، فالتكيف يحد من صدها وتأثيرها عليه، اذا من البديهي ان يسأل الموظف الجديد نفسه بعض الاسئلة والتي من بينهما هل يقبل به الموظفون الآخرون؟ هل يحبونه؟ هل يعامل بعدالة من قبل المؤسسة؟ هل ينجح في أداء الوظيفة ضمن محيط معين؟.

✓ التقليل من تكلفة ترك الموظف للعمل اذ ان بعض الدراسات وجد ان تكلفة التعيين والتدريب والتكيف تفوق ما نتصوره فمثلا شركة مرك Merckx العملاقة للأدوية وجدت ان تكاليف ترك الوظيفة، تعادل مرتين ونصف تكاليف التعويضات المدفوعة للقيام بهذه الوظيفة، كما اشارت الدراسات الى ان معد ترك العمل في السنة الاولى عند الطلاب المتخرجين والذي حصلوا على وظائف هو بحدود 50% وهذا المعدل يرتب تكاليف عالية على المؤسسة ، ولا بد اذا من مواجهته عن طريق إعداد برامج تكيف فعالة"⁴.

2-2-التكيف المهني والاجتماعي غير الرسمي: " يحصل التكيف غير الرسمي عندما يتلقى الموظف الجديد

معلومات عن المؤسسة وعن الوظيفة ، او الوظائف التي سوف يشغلها الافراد الحاليين العاملين مع المؤسسة، و من المفيد جد ان تطابق المعلومات التي حصل عليها الموظف الجديد من عليمه التكيف الرسمي مع المعلومات التي افضاها اليه الموظفون الحاليون ، اذا ان تطابق المعلومات يساعد الموظف الجديد على الالتزام بها ويعزز بالتالي من قدرة المؤسسة على إثبات ثقافتها القوية، من الواضح بأن التكيف الرسمي والتكيف غير الرسمي متلازمان كون الواحد منها يدعم الآخر ومن الواضح ايضا بأن معظم الشركات الناجحة امثال كوربوريش كورنك و اي بي ام IBM استخدمت مزيجا من التكيف الرسمي وغير الرسمي لمساعدة الافراد الجدد على التأقلم السريع مع فلسفات

¹ - حسن ابراهيم بلوط ، مرجع السابق ، ص ص ، 343 - 344 .

² - عاطف جابر طه عبد الرحيم ، السلوك التنظيمي مدخل نفسي سلوكي لتطوير القدرات ، دار الجامعة ، الاسكندرية ، 2009 ، ص 195 .

³ - حسن ابراهيم بلوط ، المرجع السابق ، ص 244 .

⁴ - نفس المرجع ص ص ، 245 .

وثقافات وسياسات إدارتها المختلفة"¹، ومن الملاحظ ان تركيز "بارسونز تغير هنا من النزعة الطوعية بمعنى النظر الى اختيار الفرد الفاعل ، الى النظر في السبيل التي يعيد بها النسق الاجتماعي او حتى اختيارات الفرد، بل يحد منها ولقد كانت هذه النقطة مثارا لعدد من الانتقادات التي سنعود اليها فيما بعد ، أما الآن فحسبنا ان ننظر في الطريقة التي طور بها بارسونز فكرة وحدة الفعل الصغرى الى مفهوم النسق الاجتماعي ، ان هذا النسق يركز على معايير وقيم تتشكل مع الفاعلين الآخرين جزاء من بيئة الفاعلين ، ويفترض بارسونز ان هدف كل فاعل هو الحصول على اقصى درجة من الاشباع ، وذا ما دخل الفاعل من تفاعل مع آخرين وحصل في ذلك التفاعل على الاشباع فذلك مدعاة لتكرار التفاعل ، وسيصل الأمر بالفاعلين بعد حين الى ان يتوقعوا استجابات معينة من بعضهم ، وبهذا ستتشكل بينهم قواعد ومعايير اجتماعية مع قيم تتفق عليها ، وتكون هذه القيم ضمانا لاستمرار تلك الاستجابات"².

- وسوف نركز هنا على البعد الأول للتكيف المهني والاجتماعي داخل المؤسسة الا وهو التكيف الرسمي باعتباره هو المؤثر الاكبر في هذه العملية بدأ من التنشئة الاجتماعية القبلية والبعدية التي تكلم كلا من دوبار كلود ، سان سوليو ، وفليب برنو، الفضيل رتيبي، ادقار سشين. ولكي يكتمل التكيف الاجتماعي داخل المؤسسة يجب مراعاة عدة جوانب فيزيولوجية واجتماعية بإضافة الى التحفيز المادي و المعنوي التي ركزت عليه مدرسة العلاقات الانسانية ويمكن ايجاز هذه الجوانب فيما يلي :

أ-المتطلبات الفيزيولوجية:"ان دور والظروف المادية للعمل ذات تأثير كبيرا أيضا في تصرفات العامل خلال عملة وخارجه، من حيث مثلا كمية الانتاج وجودته أثرها في تعبته وصحته الجسدية ، كان ينعكس ذلك على جهده النفسي وفي قدرته على التحمل والانتباه، ويكون ذلك نتيجة لحمل العامل أثار هذه الجوانب حيث يتعامل مع الآخرين في محيط العمل او خارجه ، وحين ينظر الى نفسه وعمله وهو يراقب ما يمر به من ازمات، وكثيرا ما تكون هذه الاثار عاملا لعدم التوافق الذي يواجه به حياته اليومية ، ومن اهم هاته الظروف هي:

✓ **الاضاءة :** أن الاضاءة الجيدة غالبا ماتعين العامل على رفع مستوى انتاجه وبمجهود اقل، فكثيرا ما تتوقف الكفاية الانتاجية على سرعة الادراك البصري والدقة في التمييز بين الأشياء، فالعمل تحت شروط ضوئية سيئة يحدث توتر في عيوب العمل ، وقد ينعكس هذا التعب في صوة اضطرابات في اعضاء اخرى غير العينين ، كذلك نسب اضاءة الرديئة شعورا بالانقباض في نفوس الكثير من العمال، والى زيادة التعب والأخطاء ومزاج العامل بوجه عام ، فالضوء يجب ان يكون كافيا ثابتا موزعا توزيعا عادلا مع مراعاة اختلاف الاضاءة من مهمة لأخرى ، فلاضاءة الطيبة التي تتميز بشدة الضوء المناسبة والخلو من الوهج ، انما تستمر في تحقيق راحة العامل وكفايته في عمل ولا شك في انه يمكن تحقيق السير في العمل عن طريق مستويات ومعايير سليمة للإضاءة الصناعية المناسبة لكل عمل.

✓ **التهوية :** تؤثر التهوية تأثيرا كبيرا في انتاج العامل ونشاطه ،فالتحسين في شروط التهوية يؤدي لزيادة الانتاج كما تساهم في نقص الوقت الضائع من العمل، وفي الواقع فان سوء التهوية سرعان ما يؤدي الى الشعور بالنعاس والخمول والتعب والضجر والضيق ، وقد بينت التجارب الحديثة ان الاثار الضارة لسوء التهوية لا تعزي الى نقص الاكسجين او الى تزايد ثاني اكسيد الكربون، بقدر ما ترجع الى ركود الهواء وما يترتب على ذلك من ارتفاع درجتي

¹ - نفس المرجع ص ص ، 246 - 247 .

² - ايان كريب ، النظرية الاجتماعية من بارسونز الى هاربرماس ، تر: محمد حسين علوم ، عالم المعرفة ، الكويت ، 1990 ، ص 66 .

الحرارة والرطوبة، ومتى ارتفعت درجة الحرارة والرطوبة تعذر على جسم الانسان التخلص من فائض حرارته فيختل توازنه .

✓ **الضوضاء :** لقد بينت نتائج الدراسات ان العمل في الضوضاء يكلف أكثر من ناحية استنفاد الطاقة والجهد من العمل في جوهادئ، فالضوضاء التي تشتت الانتباه حقا تؤدي الى خفض انتاج العامل او الى زيادة ما يبذله من جهد فان تعذر خفض الضوضاء فقد يفيد بعض العمال استخدام صمامات الأذن التي تستطيع ان تخفف الى حد كبير من أثر الضوضاء الشديدة، لكنها تحول دون سماع كلام الآخرين ، ويؤكد "برين" أن نتائج الدراسات التجريبية تبين بوجه خاص ان الضوضاء تقلل من كفاية العامل وراحته.

✓ **طبيعة الآلات :** يحتك العامل بالآلات و الأدوات التي يستخدمها في عمله والتي يتوقف توافقه العام على سيرها، فاستخدامها بالشكل المطلوب يوفر له السلامة والأمن، ومنه عدم تعريضه للحوادث المختلفة، وقد أكدت بعض الدراسات ان هناك عوامل نفسية وراء حوادث العمل سواء كانت إضطرابات إنفعالية أم نقص في القدرات العقلية والامكانيات الشخصية المتطلبة للعمل ، لذا فان برامج الاختيار والتوجيه والتدريب المهني والارشاد والعلاج النفسي كفيلة بتخفيض قابلية العمال للحوادث الى اقل قدر ممكن ومنه تحقيق نوع من الانسجام والتوافق بين العامل والآلة التي يستعملها.

✓ **نظام المؤسسة :** ان العامل المتوافق توفقا سويا مع عملة عادة ما يكون على علاقة حسنة مع نظام المؤسسة ولوائحها الادارية ، فخبير بشكاوي العمال يجد ان اغلبها يصدر عن الفاشلين في أعمالهم ، فالذي لا يجد الرضا النفسي عن طريق العمل يرضي نفسه بحاجته بتقديم الشكاوي ضد الآخرين والقيام بالاضطرابات داخل المؤسسة ، وبذلك ينجح في صرف غيره عما فشل هو فيه، ويرضي اعتباره لذاته عن طريق تزعم هذه الحركات.

✓ **المناخ التنظيمي :** ان المناخ العمل السائد في المصنع يؤثر بدون شك في مدى توافق العامل بعمله، فإهمال العلاقات الشخصية بين العاملين وبعضهم وبينهم وإدارة المصنع والقيادة الدكتاتورية والظروف الفيزيائية الصعبة والخدمات غير المتوفرة مثل الخدمات الاجتماعية والصحية والنفسية¹.

ب-علاقات العمل ومتطلبات المهام الوظيفية: وتشمل علاقات العمل عدة اوجه هي:

✓ -علاقات العامل برؤسائه: ان العلاقة الحسنة بين العاملين تشعر الفرد بالارتياح في عمله والرضا عنه وبالتالي يتحقق له التوافق الجيد مع عمله، حيث هناك العديد من المميزات السلوكية التي توفر علاقة جيد بين الرئيس والمرؤوسين وتشجيع روح الثقة المتبادلة بينهم، ومنها تقدير المرؤوسين من قبل الرؤساء واشعارهم باحترام لشخصياتهم ، واستخدام المرونة في تطبيق اللوائح ودراسة الافراد دراسة شخصية منفردة لمعرفة مميزات كل منهم، ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب وفقا لقدراته وامكانياته ، لذلك اذا كانت العلاقة ايجابية فإنها تنعكس على إحداث التوافق المهني واذا كانت سلبية فإنها تسبب في سوء التوافق المهني .

✓ -علاقات العامل بزملائه: ان طبيعة العمل الثنائي، تقتضي دائما تكوين علاقة نفسية بين كل عامل وزملائه ، وبين المشرف وزملائه، فالظاهرتان الاساسيتان اللتان تحددان العلاقة بين العامل وزميله داخل المؤسسة هما التنافس والتعاون ، حيث اذا لم تستخدم ظاهرة التنافس بشكل صحيح نمت لدى الفرد المنافسة الفردية التي تؤدي الى إفساد العلاقات الداخلية وتبادل مظاهر العدوان الناشئ عن الاحباط الذي تحدثه هذه المنافسة

¹ -بوعامر احمد زين الدين يجري صابر: مصادر التوافق المهني لدى العامل ، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية جامعة الوادي ، العدد 06 ، 2014 ص ص 149

الفردية بين الزملاء في عمل واحد بالرغم من ان المنافسة في بعض الاحيان اذا تم استغلالها بطريقة جيدة يمكن ان تكون عاملا مهما في الابداع والتطوير في المؤسسة .

✓ **علاقات العامل بعمله:** إن ازدياد التوسع الصناعي أدى الى زيادة وتنوع في المهن وتوسع شخصياتها ، واصبحت المهن تتضمن العديد من المهن يهدف زيادة الانتاج ، ولعل انتقال العمال من مهنة لأخرى في قوت قصير سبب عجزهم عن الاستقرار في وظائفهم يكون نتيجة لأنهم لم يجدوا العمل الذي يناسبهم منذ البداية، وهو ما يجعلهم يشعرون باليأس وفقدان الثقة بالنفس ، وكذا تحويل العدوان عما يصادفهم من احباط متكرر الى علاقة سيئة مع زملائه ومع المؤسسة نفسها¹.

✓ **الاستلاب الاجتماعي:** وهو ما يخلق الانتماء و يلهب المشاعر من خلال الإصغاء الفعال ، وسماع النبض الداخلي للأفراد ، واتصال المزدوج حيث الآخر والعطاء حيث جميع المستويات الرسمية وغير الرسمية ، حيث ان الشعور بالعزلة والاغتراب في العمل يحطم المعنويات وقد يؤدي للإحباط ، ويتم ذلك عبر:

- الاصغاء الفعال للآراء والمقترحات المقدمة من الموظفين ، كما ان المؤسسات الكبرى تنفق الملايين الدولارات على استطلاعات الرأي ، كي تصل إلى فهم أعمق للسلوك الزبائن.

- التواصل المتبادل مع العاملين ، حيث تتيح التواصل المفتوح بين الادارة وتبادل الخيرات والمعلومات بشكل رسمي او غير رسمي²، ولذلك "اثر كبير عن نفسية العامل وأدائه ، ويتم ذلك عبر:

✓ اسقاط الحواجز المعنوية بالتقليل المستويات الادارية المتعددة في المنظمة ، وعدم اغلاق الأبواب بين المسؤولين وابتعادهم عن العاملين والاتباع يشعر الموظف بانه يعمل لحساب الغير ، وهو شعور محبط .

✓ شفافية او نشر الأسرار، ان اعطاء العامل اسرار المنظمة واطلاعه عن الوضع المادي للمنظمة يشعره بمدى ثقة الادارة به، ويزيد من احساسه بالمسؤولية تجاهها ، مع وجود حالات قد تتطلب الكتمان او محدودية الاطلاع.

✓ المشاركة في السراء والضراء ، اذ لا ينفع ان تكون المشاركة في اتخاذ القرارات ورسم الخطط فقط ، انما يجب ان يكون الموظف شريكا في النتائج المادية التي يتم تحقيقها نتيجة لذلك ، وتحمل النتائج المادية التي يتم تحقيقها نتيجة لذلك، وتحمل النتائج السلبية ، وكل ذلك يشعر الموظف بزعمة الملكية مما يشعره بالالتزام والشراكة في المنظمة مما يدفعه الى العمل الجاد ، والنقابي ، والابداع المستمر³.

"ومن دون ان تنسى الاهمية الكبرى لتحفيزوما يمكن ان يحز في نفوس الفاعلين ، التحفيز يعني وصول العاملين في المؤسسة الى حالة الشغف والتلهف والسرور بأعمالهم اي تحريك العاملين لأداء العمل ذاتيا والتحفيز يأتي من اعماق النفس، وعملية التحفيز من اهم اركان صناعة القائد ، وعلى قدر نجاحه في تحفيز الآخرين على اكتسابه احترام ، وثقة وحب وولاء وانتاج هؤلاء الآخرين، ويلاحظ بالتأكيد تفاوت طبيعة الافراد من حيث استجابتهم الى العوامل التي تؤثر على حافزتهم او دافعيتهم للعمل من فرد الآخر ، ومن مؤسسة لأخرى، فالبعض يمكن تحفيزه عن طريق الالقاب المهنية، والآخر يلهب حماسة بالرؤيا المستقبلية، والقائد الفعال يحسن عملية التحريك باستعمال المفتاح المناسب للاتباع والنظرية التحفيزية التي ترفع الهمهم ، وتجدد الطاقات، وتلهب المشاعر، وعناصرها تركز

¹ - بوعمر احمد زين الدين يجري صابر ، المرجع السابق، ص 146 .

² - مؤيد سعيد السالم ، المرجع السابق ، ، ص 95 .

³ - نفس المرجع ، ص 95 .

بشكل اساسي بالاستحواذ على القلوب، عبر بلورة رؤية لتفجير الطاقات الكامنة ، وتعطي صورة للمستقبل تستقر في القلب فتكون باعثا ، ومحركا يستحق بالفعل النهوض مبكرا والاسراع الى العمل .

-ويستطيع القائد ان يحفز اتباعه بطرق مختلفة ولكننا سنتناول في هذه الفكرة اهم هذه الطرائق ، وقد اختصرناها بخمس نقاط هامة اطلقنا عليها خماسية التحفيز، والعوامل الخمسة هي :

● "استحواذ على القلوب: اذ ان أعلى مستويات التأثير تأتي من قلب المتحمس للعمل ، ويتم ذلك عبرة بلورة الرؤية المفجرة للطاقات والصورة المشرقة للمستقبل تكون باعثا ومحركا يدفع الانسان للنهوض للبكر و اسراع للعمل.

● - تحقيق الاستقرار العائلي: عندما يلمس الموظف اهتمام مؤسسته باستقراره العائلي من خلال رعاية والاطمئنان للزمين ، فان ذلك يشيع البهجة في القلب، فيتولد رضى يزيل القلق ويهدأ الصراع النفسي الطاحن بين متطلبات العمل والحياة المهنية مما يجعل الانسان قادرا على العطاء والانتاج"¹، واخيرا "يمكن تصنيف التدريب من حيث الاهداف الى ما يأتي :

✓ تزويد معلومات: اي زيادة قدرة الفرد على التفكير المبدع الخلاق بما يمنحه من تكيف مع عمله ، ومواجهة المشكلات والتغلب عليها .

✓ التدريب على مهارات: وذلك عن طريق رفع مستوى اداء الفرد عن طريق اكسابه المهارات المعرفية والعملية المستحدثة في ميدان عمله ، او تطويرها بصورة مستقرة .

✓ تكوين اتجاهات: تنمية الاتجاهات السليمة للفرد نحو تقديره لقيمة عمله ، واهميته والاثار الاجتماعية المتصلة به والمرتبة عليه .

✓ التدريب للترفيه: وذلك عن طريق اعداد الفرد اعدادا جيدا لممارسة المهمات التي يتطلبها العمل الجديد باكتسابه المعلومات ، والمهارات ، والاتجاهات اللازمة"².

3-مصادر الاندماج الاجتماعي المهني: "ان عدم اشباع حاجات الفرد النفسية والعضوية تخلق للفرد نوع من التوتر يدفعه الى محاولة اشباعها، فكلما طال مدة الحرمان زاد التوتر بشدة وينتهي الموقف عادة اذا استطاع الفرد اشباع تلك الحاجة ، واذ لم تسمح له الظروف البيئية او الاجتماعية بإشباع هذه الحاجة وكانت الحواجز التي تقف بين الفرد واشباع حاجاته قوية مانعة فانه يحاول ان يجد وسيلة يشبع بها حاجاته وقد تكون هذه الوسيلة غير سوية لا يقرها المجتمع ومن هنا ينحرف الفرد وتختل عملية التوافق وهي:

✓ المظاهر الجسمية الشخصية: ان رضا الفرد عن مظاهر الجسدية امر مهم في توافقه فثمة امور لها قيم جمالية مثل صفات المرء الجسدية الخارجية كالطول ولون العينين وتناسق الجسد فقد يشعر الفرد بالنقص من عدم تناسب اوصافه مع معايير الثقافة وكثيرا ما تؤثر المظاهر الجسدية في استجابة الآخرين نحوه ، وبالتالي في نظرتهم لنفسه ، قد اشارت دراسات عديدة الى ان الاحداث الجانحين غالبا ما يملكون صورة مشوهة عن جسددهم، وغالبا ما يكون السلوك المضاد للمجتمع جزئيا محاولة تعويض عن الانطباع السلبي الذي يعتقدون انهم يتركونه في الآخرين"³.

¹ - نفس المرجع ، ص 93 .

² - حسن احمد الطعاني ، التدريب مفهومه وفعاليتاته ، دار الشروق لنشر والتوزيع ، الاردن ، ط1 ، 2002 ، ص 19 .

³ - بوعامر احمد زيد الدين ، بحري صابر ، المرجع السابق ، ص ص 141 ، 142 .

✓ **الصحة الجسمية:** من العوامل التي تساعد توافق الفرد مع عملياته صحة جسمه ، فاستطاعة الفرد مثلاً الذي يتمتع بصحة جيدة ان يواجه متطلبات التوافق مع البيئة بنجاح اذ يقتضي ذلك تمتع الفرد بقدر مناسب من الصحة الجسمية التي تمكنه من بذل الجهد المناسب لمواجهة حالات التوتر او الضغوط التي يتعرض لها بينما يضعف المرض الفرد في مواجهة الضغوط النفسية وتنتج عنه اعراض المرض الجسدي التي تحول دون توافقه.

✓ **الروح المعنوية:** ان تناسب قدرات العامل مع متطلبات العمل واحتياجاته يؤدي الى التوافق في اداء هذا العمل ورفع الروح المعنوية للعامل هذا مع الاهتمام بالتدريب المستمر على الآلات المستحدثة والتطور مما يساعد هذا العامل على اداء العمل بسهولة ويسر دون معوقات مما يحقق استمرار توافق العامل في هذا العمل فيحافظ بذلك على ارتفاع الروح المعنوية لدى العمال.

✓ **المرونة :** ونقصد بها ان يستجيب الفرد للمؤثرات الجديدة استجابات ملائمة ، فالشخص الجامد غير المرن لا يتقبل أي تغيير يطرأ على حياته ، ومن ثم فان توافقه يختل وعلاقته بالآخرين تضطرب أذ ما انتقل الى بيئة جديدة مغاير أسلوب الحياة فيها الأسلوب الذي مارسه و تعود عليه، اما الشخص المرن فانه يستجيب للبيئة الجديدة استجابات ملائمة تحقق التكيف بينه وبين هذه البيئة ، ومعنى ذلك ان توافق الفرد يكون اسهل كلما كان هذا الشخص مرناً ، والعكس صحيح فكلما قلت مرونة الشخص قلت قدرته على التكيف في محيط ظروفه وبيئته الجديدة

وهناك نوعان من المرونة ، مرونة قوية التي يتكيف فيها الشخص مع البيئة الجديدة دون اي تغيير من طبيعته وشخصيته الاصلية ، و تكون نتيجة لذلك عدم توافق الفرد ، اذا ما ترك هذه البيئة الجديد و عاد الى بيئته القديمة ، مثل هذه المرونة لا تحقق التكيف ، بل تؤدي على العكس من ذلك الى اختلالها.

✓ **الذكاء :** من المتوقع ان يؤثر الذكاء في عدم الرضا ، وبناء عليه في عدم توافق العمال يحصل بطريقتين الأولى أن العمل شديد الصعوبة يسبب اجهاداً مستمراً ذو الذكاء غير الكافي فيتكرر اليه التوبيخ بسبب عمله البيئي ، ويكون قلقاً من تحمل المسؤولية ، ويشعر بعدم الاطمئنان ، وربما يترك عمله نتيجة ذلك ان لم يفصل ، والثاني ان الشخص المرتفع الذكاء قد يجد وظائف كثيرة مملة ، فيترك عمله للبحث عن وظائف تكون على درجة اعلى من المهارة والقدرة ، فاذا كان هذا التحليل سليماً يتوقع المرء ان يظهر عدم توافق العمال علاقات مختلفة مع الذكاء في الوظائف المختلة، وقد يتوقع كذلك ان يظهر كل من الذكاء وعدم التوافق علاقات مختلفة لدى كل من النساء والرجال لان ترقية الرجال أي المناصب ذات المسؤولية المعقدة امر مألوف أكثر من ترقية النساء لهذه المناصب¹.

✓ **تجنب الملل و الروتين:** يلاحظ ان الشعور بالروتين والملل يعتبر من العوامل المؤثرة في التوافق المهني والتي تؤدي الى سوء التوافق المهني ، خاصة بالنسبة للأعمال النمطية والمتكررة حيث يتسبب الروتين في انخفاض الانتاجية او الكفاية او القدرة في الاستمرار على اعمل سبب ما بذل من طاقة من قبل في انجاز العمل ، ويتمثل ذلك في احساس الانسان بالتعب بصورة متزايدة بعد الاستمرار في العمل لمدة طويلة .

✓ **الراحة النفسية :** لس معنى الراحة النفسية ان لا يصادف الفرد اي عقبات او موانع تقف في طريق اشباع حاجاته المختلفة وفي تحقيق اهدافه في الحياة ، فكثيراً ما يصادف مثل هذه العقبات في حياته اليومية ، وانما الشخص المتمتع بالصحة النفسية هو الذي يستطيع مواجهة هذه العقبات وحل المشكلات بطريقة ترضيها نفسه ويقرها للمجتمع، وعلى ذلك فان من سمات الفرد المتمتع بالصحة النفسية قدرته على الصمود حيال الازمات

¹ - نفس المرجع ، ص ص 142 - 143 .

والشدائد دون ان يختل مزاجه ويشوه تفكيره ، ودون ان يلجأ الى اساليب ملتوية غير ملائمة لحل ازمته كالعدوان ونوبات الغضب، فدرجة احتمال الاحباط من اهم السمات التي تستطيع شخصيته الفرد وتميزه عن غيره من الافراد.

✓ مفهوم الذات: ان فكرة الشخص عن نفسه هي النواة الرئيسية التي تقوم عليها شخصيته كما انها عامل اساسي في توافقه الشخص الاجتماعي ، فالذات تتكون من مجموعة ادراكات الفرد لنفسه وتقييمها له ، فهي اذن تتكون من خبرات ادراكية وانفعالية تتركز حول الفرد باعتباره مصدر للخبرة والسلوك والوظائف .

✓ اتخاذ اهداف واقعية: ان الشخص الذي يضع لنفسه اهدافا ومستويات للطموح ويسعى للوصول اليها حتى ولو كانت تبدو له في غالب الاحيان بعيدة المنال ، فالتكيف لمتكامل ليس معناه تحقيق الكمال بل يعني بذل الجهد والعمل المستمر في تحقيق الاهداف ولكي يتحقق هذا يجب ان لا يكون البعد شاسعا بين فكرة الشخص عن نفسه ، وبين الاهداف ومستويات الطموح التي وضعها لنفسه¹ ، والجدول التالي يوضح اهم مصادر الاندماج المهني والاجتماعي للموظف داخل بيئة المؤسسة.

-الجدول رقم (05): يوضح أهم مصادر الاندماج المهني والاجتماعي².

مصادر الاندماج المهني والاجتماعي			
المصادر العامة	المصادر التنظيمية		
	متطلبات المهام	متطلبات فيزيولوجية	متطلبات شخصية
-وسائل الاعلام والاتصال -البيئة الخارجية -الحياة العائلية -الصحة النفسية	-علاقات العمل مع الرؤساء ، الزملاء ، العمل -التغير التكنولوجي -الكفاية في العمل -المسؤولية .	-الاضاءة -التهوية -الضوضاء -المناخ التنظيمي -نظام المؤسسة -طبيعة الآلات	- الحاجات الاولية - المظاهر الجسدية - الصحة الجسدية - الروح المعنوية - المرونة - الذكاء - تجنب الملل والروتين - الراحة النفسية -مفهوم الذات -اهداف واقعية

-كما ان الدافعية الوظيفية امر في غاية الاهمية للتوافق الاجتماعي والمهني للعامل حيث" ان الفرد على مدار حياته الوظيفية قد يتخذ عديد من القرارات الوظيفية لإتمام مساره الوظيفي بنجاح ، وتتوقف عليمه اتخاذ القرارات والكيفية التي تتخذ بها هذه القرارات على بعض الخصائص الشخصية للفرد ، ومن هذه الخصائص ، طبيعة شخصية الفرد ، وحاجاته واهتماماته ، وقدراته ، وثقته بنفسه والحاجة الى الانجاز ، والرغبة في تحمل المخاطر والاعتماد على النفس ، فلأفرد الذين يكون لديهم ثقة عالية بأنفسهم ، ولديهم حاجة الى الانجاز عالية ، ورغبة عالية في تحمل المخاطر ، ويعرفون حتى وكيف يعتمدون على أنفسهم، مثل هؤلاء الافراد يكونون اكثر ايجابية في حل مشاكلهم الوظيفية ، واكثر احتمالا لاتخاذ قرارات وظيفية اكثر فعالية ونجاحا وتعني القرارات الوظيفية الناجحة ، تلك القرارات التي تعبر عن اختيارات وظيفية طويلة الاجل والتي تحقق الشعور بالرضا والاشباع وتحقيق الذات .

¹ نفس المرجع ، ص ص 143 – 144 .

² نفس المرجع ، ص 142 .

أ-ابعاد الدافعية: تحدد الخصائص الشخصية ،الثقة بالنفس، الحاجة للإنجاز ، تحمل المخاطر ،الاعتماد على النفس، كيفية اختيار الفرد لوظيفته، رؤيته ونظرتة لوظيفته ، والى اي مدى سيعمل بجد وحماس فيها ، والى اي مدى سيظل ويبقى للعمل في هذه الوظيفة ، بمعنى آخر ، فان الدافعية الوظيفية تشمل عدد من الخصائص والتي يمكن تقسيمها الى ثلاث مجالات

أ-المثابرة والمرونة الوظيفية: وهي تنطوي على ابعاد مثل ، ثقة الفرد في قدراته ، والحاجة لإنجاز والرغبة في تحمل المخاطر ، والمثابرة الوظيفية التي تؤثر على عمله ، ويرى الفرد الذي يتمتع بدرجة عالية من المثابرة ، نفسه على انه فرد كفء قادر على التحكم فيما يحدث له ، كما انه يشعر بنجاحه في انجاز وتحقيق ما يرغب في تحقيقه من خلال العمل الذي يقوم به ، ويكون هذا الفرد ايضا قادرا على تحمل المخاطر ، وتحديد متى وكيف يتعاون مع الآخرين ، او يعمل مستقلا ، وتحدد المثابرة الوظيفية اصرار الفرد على تحقيق اهدافه الوظيفية.

ب-الرؤية الوظيفية: وهي تنطوي على ابعاد مثل تحديد الاهداف ، والتعرف على نقاط القوة والضعف في الفرد ، وتحدد الرؤية الوظيفية ، مدى اعتماد الفرد في تكوينه لرأيه او لبناء تصوراته عن العمل والوظيفة على الواقع ، وكيف يربط بين ادراكه للواقع ، واهدافه الوظيفية ، والفرد الذي يكون لديه درجة عالية من الرؤية الوظيفية ، ويحاول ان يفهم نفسه ويفهم البيئة التي يعمل بها ، فهو يتوقع الحصول على معلومات من نتائج عمله ومدى تحسن ادائه ، كما انه يحدد اهداف وظيفية واضحة ومنطقية ، ويرسم خطط لتحقيق هذه الاهداف ، ومن المحتمل ان تؤثر رؤية الفرد الوظيفية على درجة تحقيقه لأهداف الوظيفية .

ج-الهوية الوظيفية: وهي تنطوي على ابعاد مثل الاندماج في الوظيفة والمنظمة والتخصص والحاجة الى التقدير ، والى شغل دور قيادي ، وتمثل الهوية الوظيفية المدى الذي يعرف به الفرد نفسه من خلال الوظيفة او العمل الذي يؤديه ، والفرد الذي يكون له احساس عالي بهويته الوظيفية ، يميل لان يكون اكثر اندماجا ، وتعايشا في عمله ووظيفته ويكون ايضا اكثر ، احتمالا شعوره بالولاء للمنظمة ، او صاحب العمل ، وتحدد الهوية لوظيفية اتجاه الاهداف الوظيفية للفرد، ويمكن ان تعبر عن هذا الكلام من خلال بعض التساؤلات.

-هل يرغب الفرد في التقدم في المنظمة؟ -هل يرغب الفرد ان يكون في مركز قيادي ؟.

-هل يرغب الفرد ان يحصل على مركز أدبي او اجتماعي أكبر ؟ -هل يرغب الفرد في الحصول على أجر ومزايا مادية أكبر ؟ -هل يرغب الفرد في تحقيق هذه الاهداف بسرعة ؟¹.

4-ابعاد استراتيجية دمج المهني والاجتماعي للعاملين: تشتمل استراتيجية دمج العاملين على عدة جوانب هامة واساسية ويمن حصرها في الابعاد التالية .

✓ البعد المجتمعي:" اوضحنا في السابق ان دمج العاملين هو تعبير وتجسيد عالي المستوى لديمقراطية الادارة والعمل في المنظمات التي هي جزء هام من المجتمع ، فاذا كان المجتمع يسوده المنهج الديمقراطي وحرية التعبير عن الرأي ، لا بد في هذه الحالة من ان تتبنى المنظمات استراتيجية الدمج ليتماشى نمطها الاداري مع القيم السائدة فيه ، ولا تكون قد شذت عن هذه القيم ، فلا يعقل ان تكون الديمقراطية سائدة في مجتمع ما ونمط ادارة المنظمة فيها مستبدة، بدون وجود مشاركة ، فالمنطق يقول ان الدمج هو استراتيجية ادارية مطلوبة في المجتمعات الديمقراطية لأنه يتماشى مع القيم السائدة فيها .

¹ -رواية حسن ، السلوك التنظيمي المعاصر ، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، 2004 ، ص ص 383 ، 385 .

✓ **البعد المعنوي:** تعبر استراتيجية دمج العاملين عن احترام وتقدير العنصر البشري في العمل ، فهي لا تنظر اليه انه اجير يدار حسب ما تريد وترغب ، بل تنظر اليه على انه اساس العمل وتحقيق الجودة ونجاح المنظمة يتوقفان عليه ، وبما انه انسان يمتلك مشاعر ، اذا لا بد من اشعاره بانه جزء منها ، واشراكه في جميع القضايا المتعلقة به والعمل في داخلها فالدمج يعطي العاملين دفعة معنوية كبيرة ليشعروا بالانتماء لها ، وليندمجوا في العمل ويعطوا المنظمة ما لديهم .

✓ **بعد القناة:** يتوقف نجاح استراتيجية دمج العاملين على نظره ملاك المنظمة ومديرها لمسألة الدمج ، التي يجب ان تكون قائم على اساس إدراك مدى اهميتها فالنجاح يتطلب ان يكون لديهم قناة بان هناك مصلحة تربط العاملين بالمنظمة لمدة طويل من الزمن ، فيجب عليهم ان يغرسوا في العاملين قيما تساعد على ادراكهم بان نجاح المنظمة هو للجميع ونجاحها يعني ان الخير سيعمهم كل من يعمل فيها ، فالمنظمة التي لديها علاقات طيبة مع العاملين واتصالات مستمرة بهم ، وتوفر لهم المعلومات ، ويشاركون في اتخاذ القرارات على مختلف المستويات الادارية ، فهي اكثر احتمالية للنجاح من المنظمة التي لا تملك هذا الحس والقناة لدى مديرها¹.

5-الجذور الفكرية لاستراتيجية دمج المهني والاجتماعي للعاملين: "ترجع الجذور الفكرية لمفهوم دمج العاملين لكل من كريس ارجيرس cress arguers ووايت باك white bakh ، اللذان تقدما بنظرية عن اندماج وانصهار العاملين في المنظمات والتي كانت تدور حول ما يلي :

-ان المشكلة الاساسية في حياة المنظمات والتي عليها ان وتواجهها هي ما يلي : كيف يمكن لحشد من الموارد البشرية يحملون فروقات فردية في الشخصية، ومستوى الذكاء، والقدرات، والاتجاهات ... الخ أن يندمجوا مع بعضهم في نشاط تعاوني داخل المنظمة، ويندفعون عن رغبة وقناعة الى تحقيق اهدافها، ويشعرون بانهم جزءا منها وينتمون اليها.

-ان الاجابة عن هذا التساؤل اجابة قصيرة وسهلة من حيث المظهر ، لكن تحقيقها شاق ومضني ، ويحتاج الى جهود مكثفة من قبل المنظمة ، والاجابة عنه هي ما يلي: ازالة التناقض بين اهداف المنظمة واهداف العاملين فيها ، وضهرها في بوتقة واحدة هي مصلحة الطرفين ، وهي مصلحة مشتركة، ان ازالة هذا التناقض لا يكون بالورقة والقلم والشعارات ، فالقول الكثير والفعل القليل لا يزيل التناقض ولا يحقق الاندماج ، فنحن نحتاج العكس افعال وبراهين تقدمها المنظمة للعاملين فيها ، تجعلهم يدركونها ، ويلمسونها فيقتنعون بأن مصالحهم تهتم المنظمة ، التي تسعى الى تحقيق الاشباع المادي والمعنوي لديهم ، وان نظرتها اليهم على انهم ائمن و اغلى ما تملك ، ولولاها لما تمكنت من تحقيق اهدافها واهدافهم، فالمصلحة بينهما مصلحة مشتركة ، ولا يجوز تحقيق اهداف احد الطرفين على حساب الطرف الآخر ، ومن هذا المنطلق يمكن تحديد ماهية الاندماج في المنظمات بما يلي، حشد من الموارد البشرية ، يحملون فروقات فردية ، يتزاملون ويحلون مشاكل العمل سوية ، وهم في حالة اعتماد متبادل بين بعضهم بعضا ويستخدمون موارد متنوعة تقدمها المنظمة لهم ليحولها الى منتج ، في بيئة عمل مادية ونفسية واجتماعية معينة ، تسمح لهم بتقديم ما لديهم من امكانات متنوعة ، ويحصلون منها على اشباع مادي ومعنوي لحاجاتهم ورغباتهم ، ضمن سلوك تنظيمي منظم وموجد ومنسق لتحقيق اهداف المنظمة واهداف العاملين بشكل متوازن ، فالاندماج لا يحدث اذا تحققت اهداف احد الطرفين على حساب الآخر ، فاذا تحققت اهداف المنظمة ولم

¹ - عمرو وصفي عقيل ، المرجع السابق ، ص 534 .

يتحقق اشباع لحاجات العاملين يكون هناك عندئذ تضحية من طرفهم ، واذا تحققت اهداف العاملين ولم يعطوا الجهد اللازم للمنظمة لتحقيق اهدافها ، معنى ذلك ان المنظمة قدمت تضحيات ولم تحصل على ما يقابلها لتحقيق اهدافها وفي كلتا الحالتين لم يحدث الاندماج ، لذلك لا يمكن القول ان الاندماج قد حدث الا اذا تحققت اهداف الطرفين ، والمنظمة الناجحة هي التي تستطيع ان تغرس لدى العاملين فيها قيمة تنظيمية هي ان المصلحة بينها وبين العاملين لديها مصلحة مشتركة، فاذا لم يساعدوها على تحقيق اهدافها لن تتمكن من تحقيق اهدافهم ، ففي الاندماج مصلحة الطرفين ، وعندما يتحقق معنى ذلك بان الطرفين قد سعيا الى تحقيق اهداف الطرفين بعضها بعضا من خلال ما تقدم يتضح ان فكرة ارجيرس وبالك عن الاندماج تعني ما يلي، الاندماج هو انصهار الفرد الذي يمثل الموارد البشرية في التنظيم الرسمي الذي يمثل المنظمة مع بعضهما ليشكلا عنصرا واحدا متكاملتا في مصالح ، ويسعيان معا وبشكل متوازن لتحقيق اهدافهما معا ، وبالتالي يعد الاندماج في هذه الحالة معيارا لنجاح المنظمة¹.

6- آليات خلق مناخ تنظيمي اجتماعي عقلاني في التسيير و إنساني في العلاقات: " اذا يمكن القول بان نظرية الاندماج لارجيرس وبالك وسيلة تساعد المنظمات على اكتشاف مدى وجود خلل في التنظيم الرسمي أدى الى عدم وجود اندماج فيها ، هذا الخلل يجب دراسته ومعرفة اسبابه سواء من جهة العاملين او من جهة المنظمة ، ووضع الحلول اللازمة لتلافي هذه الاسباب والقضاء على الخلل وتحقيق درجة اندماج عالية ، بشكل لا تطغي مصلحة احد الطرفين على الآخر ، لان حدوث ذلك معناه ان احد الطرفين ، غير راضي وفي هذه الحالة يكون لدينا اندماج ضعيف"² ، ويمكن خلق مناخا تنظيميا جيدا من خلال الأبعاد التالية:

أ- السياسات: "او توضع السياسات التي تتميز بالمرونة في اتخاذ القرارات لتتلائم مع التغيرات والظروف البيئية الداخلية والخارجية وتعطي تأثيرا ايجابيا نحو الافراد الذين يتأثرون بتطبيقها ، كما ان السياسات يجب ان لا تكون عرضة للتغير والتبديل السريع، بل تتصف بالثبات والاستقرار والوضوح لان ذلك يبعث الثقة والارتياح في نفوس العاملين وذلك يعكس السياسات المتقلبة والغامضة التي تثير مخاوف العاملين وتدفعهم الى اظهار سخطهم و استيائهم ومن السياسات المهمة مثلا سياسة التوظيف ، وسياسة الاجور والترقية والتنقل وانهاء الخدمة .

ب- تدريب العاملين: ان يشعر العامل بان الادارة تحرص عليه وتتمسك به لكفاءته وذلك عن طرق تدريبه المتكرر على ما هو جديد أو ضروري الأمر الذي يزيد ثقته بنفسه وبالمُنشأة .

ج- وسائل وانماط الاتصال: يسعى العامل الى تحقيق ذاته الا ان ذلك لا يتم دون حصوله على المعلومات ولا شك ان استخدام انواعا متعددة من الاتصال ذات الكفاءة العالية ترفع من كفاءة العامل وفعاليته، كما تؤدي الى تنمية روح التعاون بين العاملين ، والى تنمية التفاهم والتقارب بين العاملين والادارة .

د-العادلة التعامل: يتوجب على الادارة وضع انظمة عادلة وغير منحازة التعامل مع العاملين من حيث المكافأة او العقوبات او الأجور او الترقيات او التدريب ... الخ الامر الذي يبعث بالارتياح في نفوس العاملين وحفزهم الى زيادة انتاجيتهم ، وهذا يعني معاملة المرؤوسين بالعدل المبني على مبدأ سليم وثابت .

هـ-النمط القيادي: ان تتبنى الإدارة فلسفة انسانية الانسان ، وذلك من خلال اشراكه في اتخاذ القرارات وحل مشاكل العمل الذي يقوم به حتى يشعر بقيمته وإسهاماته في تحقيق الاهداف المطلوبة ، فالقيادة التي تقوم بدعم

¹ - المرجع السابق. ص ص 537 - 538 .

² - المرجع السابق ، ص 539 .

المروءوس وساعدته عند الحاجة وتوجيه دون انتقاد او تجاهل هي القيادة التي تستطيع خلق الثقة بالنفس و الاستقرار النفسي والتقدم بالأفكار الإبداعية وبالتالي تقضي على جميع مظاهر التسبب والتدمير والتغيب والتمارض. و-اساليب الرقابة: لا شك ان الرقابة امر ضروري من اجل التأكيد بان الاهداف المطلوبة قد حققت الا ان الرقابة التقليدية عادة ما تدفع بالعمالين الى ابتداع الوسائل المختلفة لاختارتها الامر الذي يؤدي الى تشديد الرقابة ، وهكذا الادارة الجيدة هي التي تخلق المناخ التنظيمي الذي يؤدي بالعمل الى تكوين رقابة ذاتية تنبع من احساسه الداخلي بالواجب الملقي على عاتقه لتحقيق الاهداف سواء كان هناك من يراقبه او لا .

ي-المسؤولية الاجتماعية: ان المناخ التنظيمي الجيد هو الذي يخلق لدى العامل حساسية تجاه المجتمع الاكبر الذي يعيش فيه ، فالمشروع لا يعمل من فراغ وانما يعمل لإشباع حاجات المجتمع المثقل بالمشاكل ، وذلك فان ادارة المشروع الواعية هي التي تتحمل مسؤوليتها الاجتماعية وتخلق مناخا يربط بين اهداف العامل والتنظيم من ناحية وبين اهداف المجتمع من ناحية اخرى¹.

7-التوجه المعاصر لاستراتيجية دمج العاملين: " في الوقت الحالي اصبحت تحضي هذه الاستراتيجية اكثر اهمية وشمولية واشد عمقا في مسعى الى تحقيق درجة أعلى من الانتماء والولاء التنظيمي لدى العاملين ، ولقد أضيف الى استراتيجية الدمج العناصر والاركان التالية :

✓ **الدمج ورسالة المنظمة:** رسال المنظمة organization mission تعبير واضح لما تريد ان تكون عليه مستقبلا فهي تمثل صورتها المستقبلية ، والى اين تريد الوصول اليه في مسيرتها وهي تمثل الطموح المشترك لكل من يعمل فيها ، فمن اجل خلق موارد بشرية مؤمنة ومقتنعة بالرسالة وتسعى الى تحقيقها ، يتوجب الامر وبدون شك جعل مسألة دمج العاملين جزءا لا يتجزأ منها فعندما يلمس العاملون ذلك فسوف يقوى انتماءهم ولاؤهم لها ، وهذا هو الدمج الذي اشرنا اليه .

✓ **الدمج وثقافة المنظمة:** الثقافة التنظيمية هي بنية اجتماعية تشتمل على مجموعة من المبادئ والقيم والمعتقدات والمفاهيم الايجابية التي يجب ان تسود جميع العاملين في المنظمة بحيث تلعب دوراً في توجيه السلوك الانساني فيما لاتجاه المرغوب فيه، وبالتالي فالثقافة تمثل انماط وقواعد سلوكية تخدم مصلحة العمل يتوجب الالتزام بها من قبل العاملين ولضمان نجاح اهداف الثقافة التنظيمية يتوجب اعتبار مسألة دمج العاملين جزءاً منها، فلا تتخذ القرارات الاستراتيجية والتنفيذية ، ولا ترسم السياسات الا بمشاركة العاملين فيها، فالعنصر البشري يجب ان يكون اهم عناصر العمل والانتاج من وجهة نظر الثقافة التنظيمية، فعند تبني ذلك يحدث الانسجام بينها وبين رسالة المنظمة التي هي نابعة منها.

✓ **الدمج وتفويض السلطة:** يعد نقل السلطة للمرؤوسين جانبا هاما في دمج العاملين ، فالتفويض يعني اننا منحنا المرؤوس القدرة على تصريف امور عمله والبت فيها ، مما يجعله اكثر قدرة على تنفيذ المطلوب منه بشكل جيد ، ويشعره باهميته ، وبثقة رئيسيه والمنظمة به وتقديرها له مما يرفع من معنويته ، ويدفعه للانغماس " الاندماج" في عمله وحب له وللمنظمة التي يعمل فيها ، وهذا ما تسعى اليه استراتيجية الدمج .

✓ **الدمج وتصميم العمل :** العمل بالنسبة للفرد يعني حياته ، فهو يقضي نصف حياته اليومية فيه ، فاذا لم يوفر له المتعة والاثارة والتحدى وتحمل المسؤولية ، سيشعر وهو ذاهب اليه بان ذاهب الى مكان بغض وهذا

¹ - كامل محمد المعري ، السلوك التنظيمي مفاهيم واسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم ، دار الفكر، الأردن ، ط3 ، 2004 ، ص ص 306-308.

يعني اننا فقدنا الاندماج ، لذلك عند تصميم الاعمال ، ويجب ان يراعي التصميم هذه الجوانب السابقة لتوليد الشعور بالمتعة عند مزاوله الافراد لأعمالهم هذه المتعة تخلق لديهم شعورا بانهم جزاء منه ، وانهم لا يجدون انفسهم الا في ممارسة ووظائفهم .

✓ **الدمج والتحفيز الانساني :** يعد التحفيز الانساني بأنواعه الثلاثة المالي والفكري و المعنوي ، من العوامل ذات اهمية التي تسهم في خلق درجة عالية من الدمج لدى العاملين ، فعند وجود التحفيز الجيد ، فهذا يعني ان حاجات ورغبات العاملين في درجة جيدة من الاشباع الذي يولد لديهم حب للمنظمة والانتماء لها والاندماج فيها ، فالتحفيز المالي يشتمل كما مر معنا في فصل سابق على رواتب واجور جيدة وحوافز مالية متنوعة ، والتحفيز الفكري يشتمل على تشجيع الافراد على التفكير المبدع والخلق والمبادأة ، والتحفيز المعنوي يشتمل على توفير الاحترام والتقدير للعاملين والمعاملة الحسنة والطيبة .

✓ **الدمج والقيادة الادارية:** يصفون القيادة الادارية بانها محور عملية دمج العاملين فالقائد بإمكانه ان يصهر تابعيه في عملهم وفي المنظمة اذا قام بدوره القيادي المعاصر كما يجب ، فعندما يردك المرؤوس بأن من يقوده انسان مساند وداعم له ، يسعى ليقدم له الخير ، ويدربه بشكل فعال ، ويقضي معظم ووقته بجانبه ، ويجعل نفسه دائما في موقع الحدث لمعالجة المشاكل فور حدوثها ويمنع هذا الحدوث ، وقيام بكسر الحواجز الرسمية والاتصال الرسمي بينة وبين مرؤوسيه ، ويعامل الجميع بمساواة وعدالة دون تمييز والافضل لديه هو الأكفأ ، بدون اي شك هذا النمط القيادي سيزرع الثقة والمحبة لدى مرؤوسيه فيه ، وسوف يطيعونه عن رغبة وقناعة ، وهذا يشكل مناخا وبيئة صالحة لدمج وحفر العاملين في عملهم وفي منظماتهم التي يعملون فيها.

✓ **الدمج واسلوب تنفيذ العمل:** يمكن القول بان شعار الادارة المعاصرة في المنظمات الحديث اليوم هو العمل الجماعي التعاوني ، من خلال ما يسمى لفرق العمل وحلقات الجودة ، اللذان ظهرت بهما المنظمة اليابانية للعالم ، وحقت من خلالهما نتائج مبهرة بل مذهلة في مجال استراتيجية دمج العاملين ، فالعمل ضمن الفريق ينزع من العاملين النظرة الفردية للعمل والامور المحيطة به ، ويجعل نظرة الفرد كلية وليست جزئية فعندما نجعل الفرد يعمل ضمن فريق واحد ، ومسؤول مع زملائه فيه مسؤولية مشتركة وجماعية عن انجاز مهمة هذا الفريق ، ونوفض له الصلاحية المناسبة ، ويماس قدرا من الحرية والمرونة مع زملائه في انجاز مهمة فريقهم ، وتكافئ ونحاسب اعضاء الفريق جماعيا ، ونطلب من عضو الفريق ان يمد العون لزملائه عند الحاجة بالمقابل، يمدوا له يد العون عندما يحتاجها فكون بذلك قد مسحنا من قاموس العمل لدى الفرد كلمة انا واستبدلناها بكلمة نحن وهذا التوجه يقودنا في النهاية الى نتيجة محتومة وهي ان المنظمة قد تتمكن من دمج مواردها البشرية وصهرته في فرق عمل متعاونة متأزرة محبة ومخلصة للعمل والمنظمة التي اصبح ينظر اليه الآن على انها فريق عمل كبير يشتمل على فرق عمل متكاملة يسعى جمعها ضمن نظام كلي هو فريق المنظمة الى تحقيق استراتيجياتها ورسالتها¹.

7-1- دور القادة والمسيرين في سياسة دمج المهني والاجتماعي للعاملين :

وتلعب القيادة الحكيمة دور اساسي في الجانب والاجتماعي والثقافي بالمؤسسة لذلك نجد Edgar schein ركز عنها واكد على دورها بحيث يركز على نمطين من القيادة:

¹ - عمرو وصفي عقيل ، المرجع السابق ، ص ص 540-542 .

✓ نمط القيادة الذي يركز على مهام العمل :

- المهام الوظيفية هي محور اهتمام القائد .
- القيام بتحليل العمل الى عناصره الاساسية من واجبات ومسؤوليات " خطوات العمل "
- تطوير افضل اساليب وطرق العمل لإنجاز المهام والواجبات.
- العناية بتدريب الافراد المرؤوسين للقيام بالمهام والواجبات الوظيفية بأفضل الاساليب والطرق.
- ضرورة الرقابة والتأكد من تنفيذ المهام والواجبات طبقا للطرق المحددة .
- استخدام اساليب العقاب والحوافز المادية والجماعية .

✓ نمط القيادة الذي يركز على الفرد العامل:

- الفرد العامل هو محور اهتمام القائد .
- الميل الى ترك الافراد المرؤوسين لأداء الواجبات بالطريقة المطلوبة .
- تشجيع الافراد المرؤوسين ومطالبتهم ببذل اقصى الجهد لأداء المهام والواجبات الوظيفية من خلال اقامة العلاقات الانسانية .
- السماح للأفراد المرؤوسين بالمشاركة في صنع واتخاذ القرارات .
- التعرف على مشاكل الافراد المرؤوسين ومناقشتها ، مما يساعدهم على تحسين مستوى الاداء وانجاز الاهداف المنشودة .
- تطبيق الحوافز المعنوية الى جانب الحوافز المادية ¹.

- كما أنه كذلك من دواعي التكيف الاجتماعي بالمؤسسة هي الاثار السلبية التي يمكن ان تنبثق عن المؤسسة نفسها ومن " اهم الاثار والنتائج السلبية التي تسببها المنظمات لأفرادها العاملين فيها والتي يشار اليها بصورة متكررة من قبل العديد من الكتاب والباحثين :

• العزلة والاغتراب alienation

• الخضوع لامثال الزائد .

• عدم المساواة .

• الشخصية المجزأة غير المتكاملة .

أ-العزلة العزلة: " نال هذا الجانب من تأثير المنظمات على الافراد فيها اهتماما كبيرا من الكتاب والباحثين واجريت دراسات وابحاث مكثفة حول تأثير المنظمات على الخصائص والسمات الشخصية للعاملين فيها ، ويلاحظ ان الدراسات التي تناولت هذا الموضوع قد اشارت الى جوانب متعددة ، استخدمت تفسيرات متنوعة لمفهوم العزلة" ².

ب-الخنوع/والخضوع الزائد: over conformity" اما الصفة الثانية الرئيسية التي نالت قسما وافرا من جهود و وقت الكتاب والباحثين فهي قضية الخضوع او الامثال الزائد من قبل الفرد ، وكان الكاتب ، Michel Merton من اوائل من نهوا الى هذه المسألة في مقالته المشهورة " الهيكل التنظيمي البيروقراطي والشخصية " حيث يوجه الانتباه

¹ - حسين عبد الحميد احمد ، القيادة دراسة في علم الاجتماع النفسي والاداري والتنظيمي ، مؤسسة شباب اجامعة ، اسكندرية ، 2010 ، ص 74 .

² - حسين محمود حريم ، تصميم المنظمة، الهيكل التنظيمي واجراءات العمل ، دار العامد ، الاردن ، ط3 . 2006 ص 17 .

الى مجموعة عمليات "بواسطتها ومن خلالها نفس العناصر التي تسهم في تحقيق الكفاءة بصورة عامة تسبب عدم الكفاءة في حالات معينة ، فهو لا يرى أن الوسائل الهيكلية الموضوعية لضمان الاعتمادية /الوثوقية reliability وملائمة الاداء و الانظمة ، والانضباط والتدرج الوظيفي يمكن ان تؤدي كذلك الى اهتمام زائد بالتقيد المتشدد بالأنظمة والذي يسبب الجبن timidité والمحافظة conservative والفنية technical ويرى Merton ان التمسك بالأنظمة وينظر اليه اساسا على انه وسيلة يتحول الى غاية في ذاته استبدال لاحلال الاهداف .

-ويعتقد katz kahm ان بين المعضلات الرئيسية الناشئة عن التنظيم البيروقراطي التضارب بين التوقعات و التطلعات المتزايدة بشأن المشاركة في اتخاذ القرارات في هيكل التنظيمي المعقد ، ويمكن ان يؤدي ذلك ، بالإضافة الى اللامبالاة والغربة وامور اخرى الخضوع الامتثال الاعمى بين اولئك الذين يقبلون النظام ومتطلباته المعيارية على انها متطلبات خارجية ليسوا مسؤولين عنها"¹.

ج- عدم المساواة: inequality ينتقد البعض المنظمات لكونها لات عامل جميع العاملين فيها بمساواة واعتمادا على الكفاءة والجدارة، وتشير الدراسات الى وجود تميز بين الافراد في المنظمات على اساس العرق والجنس والخصائص الشخصية .

د-اللاشخصانية وتجزئة الفرد: تطلب المنظمات من الافراد القيام بأدوار معينة ، والتعامل مع الآخرين ليس كأشخاص ولكن كأعضاء في شبكة الادوار و على الفرد ان يضطلع بأدوار عديدة ولا يتوقع اي منها ان يعبر عن شخصيته الكلية ، وفي ثقافة المنظمة يتم تطوير الاستعداد لدي الفرد للانتقال لأي دور يتطلب الموقف وهذا الاستعداد لأداء اي دور يتضمن الافتقار الى قيم مغروسة ذاتيا في الفرد ، ويطور شخصا يوجهه الآخرون ، كل ذلك بحيث تطوير هوية ذاتية self-identity وتحقيق الذات ،ويقول kahn katz ان الهيكل البيروقراطي يؤدي الى شخصية مجزأة وغير متكاملة، ونزع الناس عن شخصانيتهم من خلال الطلب من الفرد القيام بأدوار عديدة والتعامل مع الناس في اطار الادوار، ومن ناحية اخرى فقد تطرق بعض الكتاب والباحثين الى الاثار والنتائج التي تسببها المنظمات للافراد خارج المنظمة ، وحيث لا يمكن فصل الحياة الانسان العملية عن جوانب حياته الاخرى بالعكس ، فقد قامت دراسات عديدة حول تأثير العزلة ، والقهر والاكراه الذي تسببه المنظمات لأفرادها على شؤون حياتهم الاخرى"².

2-7- ثمار ومزايا استراتيجية دمج العاملين : " عند قيام المنظمة بتفعيل مسألة مشاركة العاملين وافساح المجال لهم لان يساهموا في اتخاذ القرارات ، ورسم السياسات وتقديم المقترحات لحل مشاكل العمل وتحسينه ... الخ تكون بذلك قد هيأت الفرصة لتفجير ما لديهم من قدرات وامكانيات متنوعة ، وليفكروا وابدعوا ، ويتعلموا ، ويكتسبوا المهارات المتنوعة فاستراتيجية الدمج تعتبر اليوم احدى وسائل التعلم والتدريب وتنمية العاملين في المنظمات و ذلك لأنها تفرج بهم في خضم مشاكل العمل ، واتخاذ القرارات ، والتحسينات ... الخ ، وهذه الجوانب كلها تعتبر مجالا خصبا ليحتكوا ببعضهم ويتعلموا ويكتسبوا المهارات المتنوعة .

-ان تبني الادارة العليا في المنظمة لاستراتيجية دمج العاملين واعتبارها جزءا من رسالتها وثقافتها التنظيمية وفلسفتها الادارية ، واحد الانماط السلوكية السائدة فيها ، يساعدها على ادخال التغيرات التي تريدها في بيئة عملها الداخلية ، باقل درجة من المقاومة من قبل العاملين فيها ، فعندما تكون درجة الدمج عالية فيها فلا شك ان هذه المقاومة

¹ - نفس المرجع ، ص 210 .

² - نفس المرجع ، ص 22 .

ستكون قليلة ذلك لان التغيير يعرفه العاملون ، ومطلعون عليه ، وساهموا في رسمه واقراراه ويلمون بإبعاده وفوائده ، وهذا كله يجعل عملية ادخاله وتنفيذه سهل ويسيره وناجح ، ويضمن وجود حماسة له ، ذلك لانهم ساهموا في صنعه واتخاذ قراره.

- لقد ثبت من خلال التجربة ان استراتيجية دمج العاملين تسمهم بشكل مباشر في تحقيق الاستقرار التنظيمي في المنظمات ، فهو وسيلة فعالة في حل الصراع التنظيمي بينها وبين العاملين فيها ، فالدمج يبحث في نفوس العاملين الثقة بمنظمتهم والامل في خلق علاقات طيبة بينهم وبينها ومع النقابة ، فهو يخفف من حدة هذه الصراعات ويجعلها عند حدها الأدنى .

- وتشير التجربة اليابانية في مجال ادارة منظماتها ، الى ان دمجها للعاملين فيها قد ساعدها على تحقيق درجة عالية من الاداء التنظيمي الفعال بسبب الولاء والتماء الموجود لديهم ، الذي ادى الى جعل منتجها ذوي جودة عالية المستوى ، وتمكنت من خلاله ارضاء زبائنها ليس في السوق الياباني فحسب بل في السوق العالمي ، فقد قرضت جودة المنتجات اليابانية نفسها في جميع اسواق العالم واصبحت مطلوبة فيها ، وهذا الامر حقق للمنظمات اليابانية امكانية اختراق هذه الاسواق ومكثها من تثبيت اقدامها فيها ، وتحقيق الارباح العالية ، وضمان البقاء والاستمرار".¹

8- دواعي التكيف المهني الاجتماعي " دمج العاملين ": " يوجد لدى كل مؤسسة عدة من المشاركين الذين يساهمون في تحديد نشاطاتها ولاهداف الموجود منها ، ومن ثم توزيع النشاطات على الافراد بعد تصنيفها ، اما التوزيع او التقسيم للعمل ، فانه يأتي نتيجة لتعدد الوظائف او النشاطات ، بحيث ان كل وظيفة او نشاط او كل مجموعة من الوظائف او النشاطات تستدعي مهارات مختلفة الى زيادة في عدد الادوار.

ومن ثم في كيفية توزيعها على الافراد ، ونتج عن ذلك اهتمام كبير بإيجاد السبيل الكفيلة بتوظيف الافراد الاكثر قدرة على فهم الادوار ، بهدف تلبية مستلزمات وحاجات النشاطات والاعمال ، ولكي تواجه المؤسسات التحديات التي فرضتها تخصصية العمل وتقسيمه الى ادوار سارعت الى تدريب افرادها على مختلف المهارات المطلوبة وعملت جاهدة على استقطاب الافراد الذين بوسعهم القيام بمستلزمات التدريب ولتوجيه ، اما على صعيد العلاقات فلقد تطورت من جهة بين رؤساء العمل ومروؤوسهم بهدف تحسين الاداء وزيادة الانتاج ، ومن جهة اخرى بين ممثلي أرباب العمل وذلك بهدف تحسين ظروف العمال كما العمل ، واصبح جميع هؤلاء ، سواء ، رؤساء ومروؤوسين وممثلين وعمال وارباب عمل يشكلون افرادا وجماعات الموارد البشرية، ونعرف الموارد البشرية على انها مجموعات الافراد المشاركة في رسم اهداف وسياسات ونشاطات وانجاز الاعمال التي تقوم بها المؤسسات ، تقسم هذه الموارد الى خمس مجموعات وهي التالية ، الموارد الاحترافية ، الموارد القيادية ، الموارد الاشرافية ، باقي الموارد المشاركة الاتحادات العمالية".²

-كما دواعي التكيف الاجتماعي " دمج العاملين "، في المؤسسة تزداد بازداد الاسباب العامة للضغط في مجال العمل والتي يمكن حصرها فيما يلي .

¹ - عمروصفي عقيل ، المرجع السابق ، ص 535.

² - حسن ابراهيم بلوط ، ادارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي ، دار النهضة العربية لبنان ، ط 1 ، 2002 ، ص 18 .

أ-مشكلات تنظيمية: من المصادر العامة للضغط المهني سوء النظام الذي يتسبب في تأخير القرارات المهمة ، وعدم قدرة الفرد في العمل على تحديد المسؤول المباشر عن اتخاذ القرارات ، والنقص المستمر في الامكانيات المادية والاجهزة والمعدات الضرورية ، وعجز النظام عن وضع خطة محددة للإنتاج .

ب-نقص الكفاء المهنية: ان نقص المهارة او الكفاءة لدى عدد من العاملين في مجال عملك بضع حملا اكبر عليك او عل من لديه هذه المهارات ، او عندما لا يتوفر تخصصات معينة لازمة لاستكمال المهام المهنية ، مثل تسجيل المكالمات التلفونية او نقل المعدات او اصلاحها او الكتابة على الكمبيوتر ، فهذه المهام الاضافية يتحملها العاملون غير المعنيين بها اضافة الى المهام الاصلية فربما يصلون الى الشعور بعدم قيمة التخصص المؤهلين له او احساسهم بالارهاق الجسدي والنفسي الذي يجعلهم غير قادرين على التركيز في المهام المهنية الأصلية .

ج-ساعات العمل الطويلة او غير المنتظمة: ان العمل لمدة كبيرة يصل بالفرد الى حالة من الملل ، فالجسم الانساني له ايقاع طبعي يرتبط بتكوينه ، ويتناغم بصورة معينة مع ساعات النهار والليل ولا بد من وجود ساعات للعمل وساعات للنوم ، حيث من المعروف ان عملية البناء تكون في قمتها في وقت معين ، وتختلف مستوياتها عبر فترات النهار والليل ، وقد يشعر بعض الناس بسعادة في اول النهار ويشعر البعض الآخر بهذه الحالة في بداية الليل او الظهيرة، ان هذا التناغم يرتبط بطريقة ما مع الطبيعة حيث العمل نهارا او الاستراحة ليلا ، ايضا يرتبط بنظام المجتمع والبعد الاجتماعي الحياة، معنى ذلك ان خروج الانسان عن المألوف في الطبيعة أو المجتمع قد يسبب له اجهادا ينعكس عليه نفسيا ... فقد اظهرت الدراسات ان حالات الاجهاد والضغط تقل كلما كان العمل منسجما مع التناغم او الايقاع الطبيعي للحياة ، وعلى ذلك فقد يؤدي النوم المتأخر الى اجهاد اقل من ذلك المرتبط بالنوم والاستيقاظ المبكر .

د-الشعور بالمكانة الاقل والمكافأة غير مناسبة: لا يمكن تجاهل انعكاس شخصية الانسان على ادائه ونظراته الى ابعاد العمل المتعددة ، تلك مسألة مهمة لا بد من وضعها في الاعتبار ، حيث احساس الفرد بأهميته دوره في العمل الذي ينعكس على احساسه بذاته ، ومن ثم فان رغبة الانسان في تأيد ذاته عن طريق وجود اهمية لدوره في العمل يمكن ان يتأثر إذا شعر بمكانة غير مناسبة او اصبحت تقدمه في العمل لا يقابله الانتباه او التقدير المناسب¹.

- خلاصة الفصل: تساهم إستراتيجية التوظيف من خلال عملياتها الدقيقة و المتكاملة بداية من توصيف و تحليل الوظائف وما يقابلها من المتطلبات المهنية التي يجب توفرها في المترشح من مهارات علمية وتقنية كخطو أولى أو شق اولي من هذه الاستراتيجية التي تستكمل بتحديد الخصائص النفسية والاجتماعية وخلفيات تنشأته القبلية والقيم الثقافية التي يحملها، والتي تتوافق مع العمل المهني والاجتماعي، وبما أن العمل ليس علاقة تأجير عابرة او محضة او علاقة إقتصادية، او تبادل بين الجهد المبذول و المقابل المادي بل علاقة إجتماعية معقدة فإنه يجب أن تستكمل مرة أخرى بإستراتيجية التكيف المهني والاجتماعي التي تعمل على نقل الفرد من كائن إجتماعي الى فاعل إجتماعي يؤثر ويتأثر بمكانزمات البناء الاجتماعي للمؤسسة من خلال التنشئة الاجتماعية البعدية التي تتجاوز إستهداف و إستدماج الموظفين مهنيا و فنيا ، وإنما إستدماجهم إنسانيا و إجتماعيا-ذهنيا و ثقافيا كشركاء و فاعلين أساسيين من أجل تبني إستبطان معالم هذه الثقافة التنظيمية السليمة والفعالة.

¹ - حمدي على الفرماوي ، رضا عبد الله ، الضغوط النفسية في مجال العمل والحياة ، دار الصفاء لنشر والتوزيع ، الاردن ، ط1 ، 2009 ، ص ص ، 62- 63.

-الفصل الرابع:

-إستراتيجيتي التوظيف و التكييف المهني والاجتماعي وعلاقتها بالثقافة التنظيمية.

-تمهيد

- 1-التناولات الاجتماعية التاريخية لمفهوم المؤسسة.
 - 2-بروز الظاهرة المؤسسية في المجتمعات الحديثة.
 - 3-علم الاجتماع المؤسسة وتداعيات المشكلة الثقافية.
 - 4-ثقافة المؤسسة بين الانتماء -و الولاء الوظيفي وبين العزلة -والاغتراب المهني.
 - 5-أليات التكييف المهني الاجتماعي ضمن التقارب القيمي الثقافي.
 - 6-ثقافة المؤسسة والالزام القيمي والمعياري.
 - 7-أليات تحقيق الضبط الاجتماعي من خلال النسق الثقافي.
 - 8- المؤسسة كمنشئة اجتماعية وناحة للهوية.
 - 9- نحو بناء وتعزيز ثقافة مؤسسة.
 - 10-الثقافة التنظيمية الفعلية للمؤسسة الجزائرية.
- خلاصة الفصل.

تمهيد : قد تتأثر الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة بصفة مباشرة أو غير مباشرة بالبيئة الخارجية ، كثقافة المجتمع المحلي وكذا ما تم استراذه من أساليب التسيير الحديثة ونقل التكنولوجيا الجديدة والمعقدة، لكن لا يمكن تجاهل كيانها الاجتماعي و ما يفرضه من ثقافات فرعية تميزها عن غيرها من المؤسسات ، ولا حتي سياسات هذه الأخيرة في بنائها الاجتماعي وتحديد معالمه ، هذا ما يجب أن تتطلع إليه اليوم المؤسسات الحديثة اليوم في ظل تنامي المطالب و الحقوق الداخلية الخارجية ، و في ظل الإخفاقات المستمرة و المتوالية بسبب إهمال التفاعلات الاجتماعية داخل هذا الكيان واعتبار أن المشكلة تكمن في البنية الاجتماعية الجزائية و الثقافة التي تفرضها التكنولوجيا الحديثة و طرق تسييرها وما تحمل في طياتها من ثقافات غريبة لا تصلح لهكذا مكان ، والتي لم تعد مقنعة في ظل غياب استراتيجيات المؤسسة ذاتها لتحديد معالم الثقافة التنظيمية المنشودة من خلال اختيار عناصر هذا الكيان (استراتيجية التوظيف) ومن خلال غرس قيمها و تحديد معالمها (استراتيجية التكيف الاجتماعي).

1- التناولات الاجتماعية التاريخية لمفهوم المؤسسة: أردنا في هذا معرفة المراحل التي مرت بها المؤسسة من حيث الدراسة والتنظير، بحيث أن متبع التراث العملي يجد مفهوم المؤسسة ككيان اجتماعي كان محل خلاف بين هؤلاء المهتمين والدراسين ، فنجده قد تحول بشكل ملفت ومهر حيث أنه بعدما كان ينظر له بأنه مجموعة من الأفراد لا أكثر، انتقل إلى نسق اجتماعي مغلق، ثم إلى نسق مفتوح يؤثر يتأثير ، فإلى كيان اجتماعي ناحية للهوية وأردنا مناقشة هذا الكلام من خلال .

1-1-مجتمع المؤسسة ومرحلة المقاربات الفردية: وتعتبر المحطة الأولى في دراسة مجتمع المؤسسة والتي كانت تنظر له بأن عبارة عن مجموعة أفراد لا غير ، أما البدايات الأولى والتي ينظر لها بأنها مجموعة أفراد كانت تستمد قواعدها النظرية من ثلاث مشارب أساسية منها :

✓ الدراسات السيكلوجية أبرزهم، "كربت لوقين".

✓ النظرة الفلسفية للمجتمع وأبرزهم، "توماس هينز" ، و "جون جاك روسو".

✓ وأخيرا النظرة الاقتصادية الكلاسيكية "لأدم سميث".

"إن الإشكالية الأساسية التي كانت تواجه النظرة السوسيولوجية ، في تفسيرها لسلوكات الأفراد داخل المجال الإنتاجي، هي المكانة أو النظرة التي تنظر بها إلى الأفراد داخل المؤسسة، فكل التصورات السوسيولوجية السابقة تنظر إلى المؤسسة على أنها مجموعة من الأفراد يقومون بأدوار إنتاجية، فوحدة التحليل التي كانت تشكل نقطة ارتكاز في الدراسة السوسيولوجية السابقة حسب هذه المقاربة هي سلوكات فردية ، بحيث يعتقد أن الفرد و السلوكات الفردية عناصر تفسيرية وتحليلية كافية لفهم وتحليل سير المؤسسة ، إذ أن الكيان الاجتماعي الموجود داخل المؤسسة ثم اختزله في مجموعة من الأفراد أو جمع عدد لمجموعة من العمال ، بحيث كان يطلق عليه في السابق بالتعداد ، effectifs ، في السلوكات الفردية التي يقوم بها هؤلاء الأفراد سواء كانوا قادة ، أو عمال بسطاء داخل المؤسسة كان يتم تفسيرها انطلاقا من السمات الشخصية لكل عامل ، إذ كان هناك غياب كلي أو تجاهل كلي لنسق الروابط والقواعد والقيم والمعايير التي أنتجت هذه المجتمعات في مجال العمل، فلا إشكالية الأساسية التي يمكن أخذها من هذه المقاربة ، ليس لأنها أخذت الفرد داخل المجال الإنتاجي أو داخل التنظيم كعنصر تحليل وتفسير الظواهر الاجتماعية و السلوكات الإنتاجية ، بل لأنها ربطت هذه السلوكات بسيكولوجية الفرد"¹.

¹ - محمد المهدي بن عيسى، علم اجتماع التنظيم :من سوسيولوجيا العمل إلى سوسيولوجيا المؤسسة، مطبعة أمابلاست ، الجزائر، ط1، 2010، ص ص182-183.

أما Philippe bernaux، فيري بأن العلماء والمفكرين آنذاك قد تناولوا المؤسسة "كمجال تابع وغير مستقل في إطار تناول تقني لظاهرة العمل، وضمن مقارنة تحديدية للبنى والمؤسسات الاجتماعية، وهي مقارنة تجاهلت وجود الأفراد والمجموعات المؤثرة في تلك البنى والهيكل، وعجزت عن تطوير نظرة مختلفة للمؤسسة تقوم على تصورهما كمحور للاستقلالية وكمصدر مستقل لإنتاج نواميسه الخاصة"¹.

وهذه المقاربة تندرج تحت ما يعرف بالمقاربة الفردية ونظرتها للمجتمع وكيان المؤسسة من خلال تصورات فلسفية أو اقتصادية أو سيكولوجية ولم تكن من تصورات سوسيولوجية.

1-2- مرحلة المقاربة البيروقراطية: ثم جاءت من بعدها مقاربة أخرى وهي المقاربة البيروقراطية، وفيها "أكد ميللر وفورم، على أهمية تركيز البحث العلمي في علم الاجتماع الصناعي للانتقال من المجرد إلى الواقع، أي من تحليل ووصف التنظيمات الاجتماعية إلى تحليل العلاقات المتبادلة بين الأنساق الاجتماعية والسلوك الفردي والجماعي الواقعي"².

و"بالرجوع لتاريخ علم الاجتماع، يمكن القول بأن اكتساب مفهوم المؤسسة لمعنى محدد يعود إلى المدرسة الدوركايمية الراجعة بالنظر لمؤسس علم الاجتماع الحديث الفرنسي، اميل دوركايم، وقد تم ضمنها تجاوز التعريفات الانثروبولوجية البسيطة للمؤسسة، ليقع اعتبارها بمثابة أساليب للعمل والاحساس والتفكير المتبلورة والثابتة والملزمة لمجموعة اجتماعية معينة، كما يمكن القول كذلك بأن الاهتمام بالمؤسسة الاجتماعية كان حاضرا لدى بعض علم الاجتماع الانجلوساكسونيين، وقد اعتبرها عالم الاجتماع الأمريكي "تالكوت بارسونز" مجموعة معقدة من القيم التي تشترك فيها مجموعة من الافراد فهي بنظره جملة الأنشطة المحكومة بإسهامات مستقرة ومتبادلة بين عدد من الفاعلين"³.

وبلا شك يرجع الفضل في هذه المرحلة لماكس فيبر حيث: "نظرت هذه المقاربة للمؤسسة على أنها مجرد منظمة تحكمها القواعد القانونية الرسمية، فماكس فيبر لم يتكلم ابدا عن المؤسسة ولكن تكلم عن مجال مهيكّل، ومنظم بشكل قانوني رسمي من اجل ممارسة الفعل الاجتماعي العقلاني، فهذا الفعل العقلاني هو الميزة الأساسية للرأسمالية، أما التنظيم البيروقراطي هو الشكل التنظيمي الذي يناسب المجتمع الصناعي"⁴، كما يرجع الفضل له في اعتبار الفرد وحدة تحليل من خلال مفهوم الفعل الاجتماعي، وتم بذلك تجاوز المقاربات السابقة الفلسفية، "ويعتبر ماكس فيبر أول عالم اجتماع استعمل كلمة فعل اجتماعي وأكد على أهميتها كأساس لنظرية اجتماعية"⁵.

وقسّم وشرح مصطلح الفعل الاجتماعي إلى أجزاء، وركز على الفعل أو السلوك العقلاني الذي يعتبر ضرورة من ضروريات المجتمع الصناعي الحديث، والذي لا يجب أن يحكمه الواجب التقليدي (العادات والتقاليد)، ولا حتى الواجب الشخصي الكارزماتي، والامتثال والخضوع والحضوة لشخص ما محدد، بل يجب أن يحكمه الواجب القانوني، بمقتضى القواعد القانونية والتنظيمية، تحدد لكل عامل واجباته وبها يرغم عليها ان ابى، باسم القانون الداخلي للمؤسسة وعلى أساسها تضبط العلاقة بين جميع الأطراف، ثم "تعرض نموذج التنظيم البيروقراطي الذي صاغه فيبر إلى عدد من الانتقادات النظرية والإمبريقية، خاصة تلك التي صدرت عن أصحاب الاتجاه البنائي

¹ - عائشة تايب، المرجع السابق، ص 63.

² - عبد الله محمد عبد الرحمان، علم اجتماع الصناعي، النشأة والتطور الحديث، دار النهضة العربية، بيروت، ط1، 1999، ص 180.

³ - عائشة تايب، المرجع السابق، ص ص 63-64.

⁴ - محمد بن عيسى، علم اجتماع التنظيم من سوسيولوجيا العمل إلى سوسيولوجيا المؤسسة، المرجع السابق، ص ص 186-187.

⁵ - عبد الهادي الجوهري، معجم علم الاجتماع، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، 1999، ص 199.

الوظيفي الذي ينتهي إليه فيبر weber، ويأتي في مقدمة هؤلاء النقاد الوظيفيين، ميرتون Merton ، سليزينك ، غولدنز ، اتزيوني¹، وقد استعان فيبر بالنموذج المثالي في وضع تصنيفات للفعل العلاقات الاجتماعية والجماعية، واعتبر الجماعة المتضامنة نموذجاً تعد السلطة عنصراً جوهرياً بالنسبة لها، ولقد حدد الخصائص والمميزات الأساسية للجماعة المتضامنة التي يمارس في ظلها الشرعية المعقولة أو الرشيدة فيما يلي :

✓ تنظيم مستمر للوظائف الرسمية التي تحكمها القواعد .

✓ نطاق اختصاص محدد لكل منصب ووظيفة .

✓ القواعد التي تنظم سلوك المناصب قد تكون قواعد أو معايير فنية، والموظفون الذين يشغلون هذه المناصب يعرفون عملهم، وهم مدربون على أدائه .

✓ يقوم تنظيم المناصب على مبدأ التدرج² .

-و"يعتبر فيبر أن السلطة القانونية هي أكثر أنواع السلطة استقراراً وأكثرها موضوعية ورشد وعقلانية و استقرار"³، بل ميزة يتصف بها المجتمعات المتحضرة.

1-3- مرحلة المقاربة النسقية: رغم كل هذه المجهودات والطروحات الفكرية والنظرية "ماكس فيبر" لم يدرج في مرحلة علم الاجتماع التنظيم لأنه درس التنظيم على المستوى الاجتماعي العام وليس على مستوى المنظمة ككيان اجتماعي، والفضل في بروز علم الاجتماع التنظيم ، "ومرحلة المقاربة النسقية"، يرجع إلى كتابات وأفكار ميشال كروزي ، كان قد اعتمد كثيراً على أفكار ماكس فيبر وذلك بداية من نقد الظاهرة البيروقراطية وسلبياتها حيث ، "اعتبر بأن التنظيم البيروقراطي مهما كان في غاية الدقة والاحكام من اجل تنميط سلوكيات الافراد في المؤسسة والتحكم فيها يبقى ما يسمى هامش الحرية واستقلالية لهم ، ومن خلال التفاعل الاجتماعي بينهم بالإضافة للمشاكل التنظيمية التي يخلقها التنظيم البيروقراطي داخل المؤسسة ينشأ ما يسمى بالتنسيق الاجتماعي بينهم (نسق الفعلي للفاعلين)، خاصة ما يتعلق بالتعاون وتحقيق الأهداف المشتركة بين الفاعلين⁴ " .

حيث بدأت تتغير النظرة للمؤسسة على أنها مجموعة أفراد بل نسق اجتماعي، و بداخله كذلك مجموعة أنساق فرعية وأصبح يعتبر أن ، "نجاح المنظمة لا يتوقف فقط على كفاءة أفرادها وإنما أيضاً على التعاون القائم بينهم وتحقيق العمل الجماعي ...، فتتم عملية الاتصال بصفة مستمرة لنقل المعلومات والأفكار والاتجاهات والمشاعر والاحساسات والانطباعات بين الافراد"⁵، فلم يعد ينظر لأفراد المؤسسة في هذه المرحلة على أنهم آلة ، ولا على انهم أفراد لهم مهام محدد تحكمها القاعدة القانونية، بل انهم أفراد انسانيين لهم مشاعر وأحاسيس والانطباعات ، وأبرز منتقدي ماكس فيبر والتنظيم البيروقراطي للمؤسسة هو "ميشال كروزي" الذي وضعها قاعدة للانطلاق في بناء أفكار ونظرية الخاصة بالتنظيم ، ومن "هذا المنطلق اهتم كروزي Crozier، بدراسة البيروقراطية في أبعادها المتعلقة بالروتين وتعتقد الإجراءات وجمود القوانين ، ولقد حدد الروتين في أبعاد ثلاث وهي :

1- عدم الشعور بالانتماء :

✓ عدم ادراك اهداف المؤسسة .

¹ - بلقاسم سلاطينية ، إسماعيل خيرة ، التنظيم الحديث للمؤسسة ، التصور والمفهوم ، دار الفجر للنشر والتوزيع ، القاهرة ، ط1 ، 2008 ، ص244.

² - علي عبد الرزاق جبلي ، علم اجتماع التنظيم ، مدخل للتراث المشكلات الموضوع والمنهج ، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية ، 1999 ، ص ص 39-40.

³ - حسين عبد الحميد ، أحمد رشوان ، الإدارة والمجتمع ، دراسة في علم اجتماع الإدارة ، مؤسسة شباب الجامعة ، الإسكندرية ، 2002 ، ص134.

⁴ - michel, crozier, et friedberg , la cteur et la système , le seuil , paris , 1997, p13.

⁵ - عبد السلام أبو جحف ، محاضرات في السلوك التنظيمي ، الدار الجامعية للطباعة والنشر ، الإسكندرية ، 2001 ، ص72.

✓ القيام بتصرفات تضر المؤسسة.

✓ عدم الاهتمام واللامبالاة.

✓ عدم المحافظة على ممتلكات المؤسسة .

ب-العزلة الاجتماعية :

✓ انغزال الأفراد وشعورهم بالسلبية وعدم الاكتراث .

✓ سيادة المنافسة لتحقيق مصالح ذاتية .

✓ سيادة الفردية وانعدام شعور الجماعة .

ج- المركبة ————— زية :

✓ مركبة اتخاذ القرار.

✓ سيطرة الأقلية في قمة الهرم .

✓ صعوبة الإجراءات وتعقدها .

-ثم ذهب "كروزي" إلى أبعد من ذلك حين :

* حدد مصدر الروتين في الجماعة العمل وتأثيرها على الفرد .

* عدم رغبة الموظف في تحمل المسؤولية في اتخاذ القرار .

* انخفاض الإنتاجية وتدهور الروح المعنوية .

* تقديس القواعد والإجراءات وما يترتب على ذلك من آلية في السلوك وظهور ما أسماه "الحلقة الجهنمية للبيروقراطية"¹.

-وفي الأخير تميزت المقاربة النفسية كمرحلة متطورة تنظر لمجتمع المؤسسة بنظرة مختلفة تماما على أساس انه مجتمع يتميز بثقافية خاصه ،ونابعة من صلب كيانه الاجتماعي، "أن هذه المدرسة لم تنطلق من القواعد القانونية الرسمية كما فعلت البيروقراطية ،بل من مفهوم النسق الاجتماعي ومستلزماته ، واعتبرت أن الفعل الاجتماعي باعتباره نسق تحكمه نفس خصائص وضوابط النسق الكلي، لا يتحدد وفق المعاني الشخصية التي يعطيها الأفراد لسلوكهم كما هو الحال عند ماكس فيبر ، وإنما الفعل يتحدد وفق ما ينظره الآخرون منه، أي وفق متطلبات الدور كما هو محدد من طرف النسق الاجتماعي، أي أن السلوكات والافعال هنا تعتبر إجابة لتوقعات الآخرين ، أو ما ينظره الآخرون ، فحسب "فليب برنو Philippe Bernoux" أن النقلة النوعية التي أثرى بها بارسونز تصوره النظري، والتي تختلف عن التصور النقابي لماكس فيبر الذي جعل من المعايير والقيم عنصر أساسي مشكل لظاهرة التنظيمية ، وليست فقط عنصر مشكل للحياة الاجتماعية والثقافية كظاهرة ملازمة للمجتمع ، أي أن النسق الثقافي أصبح أحد الأنساق الفرعية المشكلة للمنظمة"².

-لتصبح المؤسسة في الأخير نسق مفتوح على بيئة خارجية يؤثر ويتأثر بها ،بالإضافة إلى البيئة الداخلية لها لتتسع ظاهرة الاهتمام بحيث، "تدرس العلاقة المتفاعلة بين الصناعة والمجتمع، أي يدرس الأسباب الاجتماعية والحضارية

¹ - بلقاسم سلاطينية ، إسماعيل قيرة ، المرجع السابق، ص154.

² - بن عيسى محمد المهدي ، علم الاجتماع التنظيم من سوسيولوجيا العمل إلى سوسيولوجيا المؤسسة، المرجع السابق، ص ص 187-188.

التي تمكن من خلق ظاهرة الصناعة والتصنيع ونقل التكنولوجيا من مكان إلى آخر، ويدرس الآثار الاجتماعية التي تتركها الصناعة والتصنيع على الإنسان والمؤسسات البنيوية التي تكوّن التركيب الاجتماعي للمجتمع¹.

-وتجدر الإشارة هنا إلى دراسات كلا من على كنز وبوقرة كمال ، وبن عيسى محمد المهدي، الفضيل الرتمي، بوبكر بوخرصة، علي سموك، الذين اخذوا هذا المنحنى في دراستهم للمؤسسات الصناعية الحديثة بالجزائر.

-كما أننا نريد الإشارة أيضا إلى أهمية أعمال ميشكل كروزي، التي كان لها الفضل في بلورة وبروز علم اجتماع المؤسسة، ورؤيته الجديدة للأفراد على انهم بناء اجتماعي ثقافي وسياسي استراتيجي ، وعنها انبثقت وانطلقت منها أعمال سان سوليو ، فليب برنو ، كود ديباز وغيرهم والمحسوبين على علم اجتماع المؤسسة، ونجد كل ما اتى به ميشيل كروزي، ملخص في كتابات، عبد القادر خريش، حيث، "ينطلق التحليل الاستراتيجي من مسلمة بديهية مرادها أن الفرد في حالة العمل لا يمكن تحديد سلوكه كلية ولا أن نتحكم فيه أو أن نتنبأ به ، ونظرا لهذا التعقيد والتشابك الواقع في مجال تدبير المؤسسة فإن الملجأ من ذلك هو المسلمات الأساسية التي تعتبر عن الركائز القاعدية للتحليل الاستراتيجي التي يمكن أن نتناولها كما يلي :

أ-اختيار الأهداف: لا يتقبل الأفراد أن يعاملوا كوسائل في خدمة الأهداف التي يحددها المنظمون في التنظيم ، فكل أهدافه واغراضه الخاصة التي تتعارض حتما مع اهداف التنظيم ولو ان ترجيح المصلحة العامة للمؤسسة عن المصلحة الخاصة إلا أن سير هذه المؤسسة يعتمد أساسا ويتوقف على سير فاعليها المتميزين بين بعضهم بعضا ، فكل فاعل له سماته وطبائعه واغراضه ، ولتحقيق كل هذا فإنه يصمم استراتيجية خاصة به تسمح له بتجسيد غايته وتلبية مطالبه .

ب-الحرية النسبية للفاعلين : يحتفظ كل فاعل في التنظيم بإمكانية تدخل مستقلة ويستعملها بصفة متبانية ولا يمكن فهم سيورة التنظيمية دون التركيز على الحقيقة النسبة كحرية الفاعل، اما الاهتمام بالاستقلالية فيتمحور حول وسيلة الضبط لهذه الحريات التي تتمثل في السلطة ،ولهذا يحاول الفاعل أن يجعل سلوكه غير متوقع وان يتوقع سلوك غيره .

ج- العقلانية المحدودة: وحتى يتمتع بها الفاعل عليه أن يتوفر على جميع المعلومات في البداية ، وهذا لا يكون في جميع الحالات ، فالاختيار العقلاني يمارس في شكل رسم مبسط ومقرب من الوضعية الواقعية ، لذلك تتسم الاستراتيجيات دوما بالعقلانية المحدودة في مناورات السلطة، ... ولهذا يستند الفاعلون إلى العقلانية المحدودة لتلبية أضعف حاجة لديهم وليس لتعظيم منفعتهم ، بحيث من البديهي أن افق كل فاعل نسبي يتعلق بعدة عوامل تختص بعوامل تنشئة التعليمية والتكوينية و السوسيوتنظيمية التي تساعد على التنبؤ بأفعال الفاعلين الآخرين دون أن يتمكنوا من تقدير افعاله ومن ثم تمكنه من اكتساب قوة تعبر عن سلطته غير رسمية يستحوذ عليها وتوسع من مجال هامش حريته وبالضرورة تضيق من هامش حريات الآخرين².

د- البناء : كان تدبير المؤسسة فيما سبق يعتمد على اتجاه حلول لمشاكل تقع فيها ربما استلزم ابتداء حلول فورية قصد ضمان استمرار العملية الإنتاجية ، مما جعل تدبير المؤسسة يتسم بتوفير حلول واجابات للعقبات الداخلية والخارجية ، ناهيك عن فجائية البيئة ومصادفتها له ، ومن هنا جاء التأكيد أن التنظيم عبارة عن بناء وليس جوابا وقد يكون بناء محتملا ، حيث يمكن أن نمثل التنظيم كنسق يضم سلسلة من المتغيرات ما يصيب أحدها يلحق

¹ - احسان محمد الحسن ، علم الاجتماع الصناعي ، دار وائل للنشر ، الأردن ، ط1، 2005، ص13.

² - عبد القادر خريش ، التحليل الاستراتيجي عند ميشال كروزي ، مجلة جامعة دمشق ، المجلد 27 ، العدد الأول - الثاني ، 2011، ص ص 578-579.

حتمًا بالأخرين ، فهو نتاج عدد معين من الاختبارات التديرية التي تأخذها الجماعة المسيرة استنادا إلى النظرية العقلانية ، ولهذا كان التنظيم بناءا لتأثير القيود الخارجية ، فهو بناء انساني أو جماعة إنسانية مهيكلت نظم أعضاء يطورون استراتيجيات خاصة ، ومهيكلونها في نظام علاقات متأثرة بضغوطات التغير للمحيط الدائم التغير"¹، "استهل R.sainsaubieu بطرح هذا التساؤل، أليس من المبالغة أن يكون التنظيم والشك مصدرا للسلطة؟ وهل من الممكن اعتبار مختلف وظائف التنظيم مصادر أخرى للتنظيم؟ رغم ذلك يؤكد أن M. Crozier أوضح أن مصادر السلطة داخلية في التنظيم وليس خارجه ولكن R.sainsaubieu إلى كائن استراتيجي homos trategie وهذا ما يؤدي إلى انكار الملكة السوسيولوجية وتحولها إلى مكتسب استراتيجي يستند إلى التخطيط والمساومة والعقلانية بالخصوص ، وقد الح بشدة R.sainsaubieu على أهمية استقلالية الفعل التنظيمي"².

"تظهر الاحتمالية كنتاج فوري لمسلمة حرية الفاعلين وتجعل البناءات الإنسانية نابعة من مناطق الشك وحرية الفاعلين ، حيث يعتقد R. Boudon أن حرية الأفراد تحددها الحتميات الاجتماعية التي تقلص استقلاليتهم تميل للاحتتمالية ، وهي نتيجة المفاوضات وعلاقات السلطة بين الفاعلين إلى مماثلة الردود التكتلية للسلوكات الفردية ، بحيث أن هذه الردود ليس مرغوبا فيها عند boudon ولا مفضلة بل سيادية في من أن الخاصية الأساسية للفعل ولا منطقية عند M. Crozier هي الرغبة والطلب فضلا عن أن هذه الردود قابلة لتحليل ، فموضوع علم الاجتماع عن r.boudon فإن خلاصة علاقات السلطة احتمالية ولا يمكن أن تكون موضوع تنبؤ علمي عند كروزي"³.

4-1-مرحلة علم الاجتماع المؤسسية: وبدأت هذه المرحلة مع بروز تصورات جديدة للمنظمات والتنظيم على حد سواء ، "فالتنظيم ككيان اجتماعي يتضمن جميع أنماط الصراع وفرص المشاركة والتعاون التي توجد داخل البنية الكلية للمجتمع ، ويرى "سيلزنيك" selznick ، أنه يجب دراسة التنظيمات باعتبارها مجتمعات محلية طبيعية، Natural،، تتعرض لجميع أشكال المؤثرات والضغوط والتحييزات التي يتعرض لها المجتمع، ولا تعتبر البنية الرسمية للسلطة وعلاقتها كافية عند وصف التنظيم ، فإلى جانب العلاقات الوظيفية الرسمية بين الأفراد داخل التنظيم، توجد شبكة من العلاقات الاجتماعية التلقائية بين أفراد مختلفين من حيث المستوى التعليمي والخلفية الثقافية ، وهذا النمط من العلاقات كان ولا يزال مجالا للقياس من قبل علماء العلوم الاجتماعية المهتمين بدراسة التنظيم ، ومن الرواد الأوائل في قياس العلاقات المباشرة بين الأفراد : مورينو ، ومقياسه السوسيومتري Sociométrie وذلك منذ بداية النص الثاني من القرن العشرين"⁴.

-و"في هذا السياق برز علم اجتماع المؤسسة كأحد فروع الاجتماع العام، واختصاص استل عن علم اجتماع العمل وعلم اجتماع التنظيمات ، وقد ساعدت على بروز ذلك التخصص جملة من العوامل التي يمكن اجمالها فيما أفضت إليه الأزمة الاقتصادية والاجتماعية التي عاشتها بعض الدول الغربية وادت إلى انتشار ظاهرة البطالة وسوء الشغل والتوظيف ، مما حتم ضرورة إعادة التفكير في المؤسسة باعتبارها طرفا قادرا على الاسهام في حل تلك الأزمة من خلال توفير مواطن الشغل والرفع من معدلات الإنتاج، وأوكلت في هذا النطاق للمؤسسة أدوارا مستحدثة حملت ضمنها مسؤوليات مجتمعية مختلفة ، أضافت لوظائفها الاقتصادية أدوارا اجتماعية متمثلة في اسهامها في توفير الامن والاستقرار الاجتماعيين ، وقد اساس ذلك التمشي الجديد ضربا من التقارب بين المؤسسة والمجتمع

¹ - نفس المرجع ، ص ص 579-580.

² - نفس المرجع ، ص 594.

³ - نفس المرجع ، ص 595.

⁴ - اعتماد محمد علام ، دراسات في علم الاجتماع التنظيم ، مكتبة الانجلو المصرية ، مصر ، ط1 ، 1994 ، ص 22.

أسهم بشكل واضح في وضع حد لمرحلة من الدراسات السوسيولوجية التي جعلت من المؤسسة الاقتصادية نظاما للإنتاج منفصلا على النظام الاجتماعي¹.

و"برزت ضمن هذا الطرح الجديد لمفهوم المؤسسة مجموعة من المقولات والمفاهيم المركزية التي أصبحت قوام الدراسة العلمية للمؤسسة ، ومن ذلك مقولة ثقافة المؤسسة والسلطة داخل المؤسسة ، وعلاقة المؤسسة بالمحيط والتغير الاجتماعي داخل المؤسسة وقد اعتمدت مختلف تلك المقولات على مقارنة المؤسسة كنظام اجتماعي متكامل يرتبط مصيره بعلاقة جدلية وتفاعل بين البنية الداخلية للمؤسسة وبين بيئتها ومحيطها الذي ينتمي إليه والذي يمكن أن يكون محليا أو إقليميا أو دوليا"².

-والحال أن الفرد يعيش دائما في متن ثقافة أو نظام من القيم وأن هذا النظام يعطي امتيازات لبعض المميزات الفردية ، ففي بعض الأوساط الثقافية مثلا ، تعتبر القوة البدنية هي الميزة السلطوية الأهم فيما تركز أوساط أخرى على الدينامية والذكاء والاحساس بوصفها السمات الأشد تأثيرا أي تبدوا أن السمات الشخصية تكون دائما تابعة للآطار الثقافي الذي تبرز في متنه إضافة إلى أنها ليست سوى نوع من مصادر التأثير بين أنواع عديدة أخرى تعتبر المصادر المادية والتنظيمية والرمزية في المؤسسة بالغة الأهمية بالنسبة لأي محاولة للتأثير على سلوك العمال ونخلص من ذلك إلى مفهوم السلطة كخاصة من خصائص الفرد / الفاعل"³.

إذن هناك الحاح أو ضرورة تفرضها البيئة الداخلية للمؤسسة أيضا لتجاوز كلا من النظرة الاختزالية للمؤسسة على أنها مكونة من مجموعة أفراد لا غير ، ولا حتى النظر لها بأنها مجرد تنظيم وداخل هذا التنظيم استراتيجيات فردية تحاول تحقيق مصالح شخصية ، بل يجب أن ينظر لها ككيان اجتماعي خاص يتم بداخله تفاعل مستمر ودائم بين أعضائها الفاعلين كلا له دوره ووظيفته ، "ولذلك يرى بارستونز أن تواتر الفعل الاجتماعي يؤدي إلى ظهور النسق الاجتماعي أو النظام الاجتماعي الذي تجتمع عناصره من بعد ذلك في عملية التوافق المعياري أو الرمزي أو التوحد الثقافي"⁴، "إذا المؤسسة ليست مجرد مجموعة أفراد فحسب بل هي نسق من العلاقات تربطهم ببعضهم البعض وثقافة خاصة ومميزة ، تعطى للفرد كلا مميزا عن كل فرد ، ولها خصائص ومميزات اكبر من كونها مجموعة من الأفراد المكونين لها"⁵، "والقيم تمثل محددات هاما من محددات السلوك ، وأنها لب الثقافة الإنسانية ، كما أن مفهوم المرغوب فيه هو حجر الزاوية في تحديد مدلول القيم ، وهذا الأمر له وجاهته وذلك لأن القيم هي التي تحدد لنا ما هو مرغوب فيه ، ومرغوب عنه ، وأنها مستويات قيمة نحكم من خلالها على كل ما حولنا من مكونات الثقافة وتوجه تفضيلاتنا الاجتماعية والأفراد تجدون انفسهم امامه منظومة معيارية تتعلق بنوع من التقويم وتعتمد على سلم القيم ، قد يختلف عن التقديرات الشخصية للفرد"⁶.

-إذن فهذه الثقافة أو هذه القيم والمعايير تتضمن في متن المجتمع أو على الأقل جماعة تضم مجموعة من الأعضاء المكونة لها ، والتي يمكن من خلالها فهم سلوكهم كأعضاء هذا ما يحاول أحمد عاشور صقر تأكيده : "أن دراسة السلوك الجماعي بينهم مساهمة كبيرة في فهم وتفسير الكثير من الظواهر السلوكية التي قد تعجز عن تفسيرها

¹ - عائشة التايب ، المرجع السابق ، ص 65.

² - نفس المرجع ، ص 66.

³ - ج.ب. هوغ ، ليفيك اموران ، الجماعة والسلطة والاتصال ، تر: نصير جاهل ، المؤسسة الجامعية لدراسات والنشر ، بيروت ، ط 1 ، 1991 ، ص 64.

⁴ - علي الجوات ، النظرية في علم الاجتماع ، منشورات القا ، ليبيا ، 1997 ، ص ص 136-137.

⁵ - Alex mucrille : communication ,et management, édition organisation ,crisc ,paris ,1990.,p23.

⁶ - مراد زغبجي ، علم الاجتماع رؤية نقدية ، مؤسسة الزهراء للفنون المطبعية ، قسنطينة ، 2004 ، ص 185

وفهمها اذا كانت وحدة التحليل المستخدمة هي الفرد ، وليست الجماعة ، فالكثير من الظواهر الاجتماعية مثل تكاتف الأفراد وتعاونهم لأداء مهمة معينة أو لتحقيق هدف مشترك أو دخولهم في منافسة أو نزاع أو تكوينهم لتحالفات وتكتلات متصارعة أو تبادلهم لمعلومات خلال اتصالهم أو تفاعلهم ، وكل هذا لا يمكن تفسيره إلا بتخطي حدود الفرد وإدخال متغيرات ذات طابع اجتماعي للتعرف على طبيعة هذه الظواهر الاجتماعية ، وهذه المتغيرات قد تتمثل في تركيب الجماعة ، ودرجة تجانسها وحجمها وقيمتها والمكانات الاجتماعية فيما بينها¹، فالمؤسسة ككيان اجتماعي "ليست نظاما مخلقا ، ولكنها كذلك نظام مفتوح فتؤثر وتتأثر أجزائها فيما بينها"²، حيث أن تأثير الذي يتلقاه الفرد في المحيط الاجتماعي للعمل التي يتعامل معها تؤثر في ادراكه ودوافعه وتصرفاته وجهوده في العمل، وهذا التأثير يتلقاه الفرد خلال اتصالاتها وتفاعلاته مع أفراد جماعات العمل، فهو يتصل بزملائه، ويدخل في علاقات معهم وهم من ناحيتهم يسعون إليه ، ويبادرونه بالتفاعل معه وخلال هذه الاتصالات والتفاعلات الاجتماعية يكسب الفرد خبراته ويتلقى معلومات تشكل الكثير من مفاهيمه وتؤثر على مشاعره وسلوكه"³.

- "ويتركز النسق الاجتماعي على معايير وقيم تشكل مع الفاعلين الآخرين جزءا من بيئة الفاعلين حيث يفترض بارسونز أن هدف كل فاعل هو الحصول على أقصى درجة من الاشباع وإذا ما دخل الفاعل مع الآخرين وحصل من خلال التفاعل الاشباع ، فذلك مدعاة لتكرار التعامل وسيضل الأمر بالفاعلين بعد حين بأن يتوقعوا استجابات معينة من بعضهم البعض وبذلك ستتشكل بينهم قواعد ومعايير اجتماعية مع قيم متفق عليها ، وتكون هذه القيم ضمان لاسمرار تلك الاستجابات"⁴،

"اذن فالفاعل لا يتحدد بالعبد الإداري والطوعي وإنما من خلال النسق الثقافي والاجتماعي ، حيث أن الثقافة هي التي تحدد انساق التفاعل"⁵.

- "ففي دراسة اجراها عالم الانثروبولوجيا مارشال موس عن علاقات التبادل بين القبائل البدائية ، وجد انها لا تقوم على العامل الاقتصادي الخالص بل على أساس وبعد ذو طابع اجتماعي وثقافي إذ أن التبادل بين الأطراف المعنية بالعلاقة تأخذ شكل الواجب والشرف بحيث ما يمنح في النهاية هي الاعتبارات الاجتماعية أما الأشياء المتبادلة ما هي إلا لحظة من لحظات التبادل وليست هي المقصودة في حد ذاتها بل المستهدف هو الجانب الاجتماعي والرمز الثقافي".

فانطلاقا من هذه الدراسة تبين للباحثين أن التبادل هدفه في النهاية خلق التعاون والترابط الاجتماعيين وتبين لنا ذلك أن التبادل هو ظاهرة اجتماعية كلية ، وهو نصوص مناقض تماما للتصور الذي يقوم بحصر التبادل في الجانب الاقتصادي المحض القائم على المصلحة والفائدة الخالية من كل ما هو اجتماعي"⁶.

2- بروز الظاهرة المؤسسة في المجتمعات الحديثة: حيث "أكدت Hugues بأن تكون المنظمة مفتوحة، أو المؤسسة مفتوحة على ثلاثة جهات ليس فقط الجبهة الاقتصادية والمردودية والإنتاجية بل على الجانب الاجتماعي والسياسي والثقافي، وكذا الجانب الصحي والبيئي"⁷، ومن هذا المنطلق أصبحت المؤسسات تحمل على عاتقها التنمية

¹ - أحمد صقر عاشور ، السلوك الإنساني في المنظمات ، الدار الجامعية ، بيروت ، 1986 ، ص 255.

² - حسين عبد الحميد أحمد رشوان ، الإدارة والمجتمع ، دراسة في علم الاجتماع الإدارة ، مؤسسة شباب الجامعة ، الإسكندرية ، 2002 ، ص 105.

³ - أحمد صقر عاشور ، المرجع السابق ، ص 245.

⁴ - ياسين خضير البياتي ، النظرية الاجتماعية جذورها التاريخية وروادها ، الجامعة المفتوحة ، طرابلس ، ليبيا ، ط 1 ، 2002 ، ص 129.

⁵ - نفس المرجع ، ص 130.

⁶ - محمد المهدي بن عيسى ، علم الاجتماع من سوسيولوجيا العمل الى سوسيولوجيا المؤسسة، ص 228.

⁷ - Hugues marchat , développer son entreprise manière périmée , saint germain , Ey ralles , éditions d'organisation , 2010, p11.

والتطور ، بل تلعب أدوار سياسية واجتماعية وخبرية وتنموية بالإضافة إلى دورها الأصلي وهو الاقتصادي في المجتمعات الحديثة أو ما بعد الحداثة ومع تعقد البيئة الاجتماعية الداخلية لها أصبحت مجبرة على أن تكون لها توجه ومشروع اقتصادي تنموي اجتماعي سياسي ثقافي يجبرها لوضع سياسات وخطوات رزينة ودقيقة بداية من اختيار الموظفين من خلال دراسة التنشئة الاجتماعية القبلية والبعدية لما مدى قابليتهم للإضافة والدفع لهذا المشروع وما مدى قابليتهم للاقتناع به أولاً¹، وأصبح مفهوم المؤسسة يندرج ضمن:

1-2- المؤسسة كظاهرة اقتصادية: تعتبر المؤسسة الاقتصادية كعون اقتصادي agent économique لأن مهمتها الأساسية إنتاج السلع والخدمات من أجل بيعها للغير، وللقيام بهذه المهمة تعمل على جمع وترتيب وسائل الإنتاج من معدات ووسائل تكنولوجية بطريقة منسجمة ومنظمة، وعلى هذا الأساس يمكن اعتبارها نسق تقني في علاقته مع المحيط فبقدر ما يكون هذا النسق التقني الاقتصادي نقطة عبور للتدفقات الداخلية والخارجية يتطلب تحليلها وفهمها من منطلق المعرفة الدقيقة لخصائص هذا المحيط ومكوناته سواء كانت تقنية اقتصادية اجتماعية أو ثقافية ، فالمنظمة علاقتها بالمحيط يمكن أن تكون منغلقة على نفسها مهتمة بتسييرها الداخلي San fonctionnement وعندما تكون سلبية منفعة إزاء هذا المحيط، عندما يتحدد لها مجال للتحرك والمناورة وتشكل لنفسها درجة من الاستقلالية عن هذا المحيط وعن العوائق التي يتجها لها ... وفي هذه المرحلة يمكن أن نتكلم على استراتيجية المنظمة والمجال الاستراتيجي للمنظمة وسلطتها على المحيط ، وبهذه الاهلية تصبح المنظمة قادرة على المساهمة في تحقيق وإنجاز المشروع التنموي للمجتمع لكن هذه المساهمة تتم في ظروف تنافس والتحالف والصراع مع باقي الشركاء الآخرين فهذه العلاقة التفاعلية التي تؤسسها المنظمة تحدد في نفس الوقت درجة استقلاليتها عن المحيط ودرجة سلطة هذا المحيط عليها ، فعلى اعتبار كل تقدم تستطيع فقط أن تضمن بقائها وتحمل العوائق النوعية التي فرضها عليها هذا المحيط معتمدة في ذلك على خصائصها ومميزاتها كالداتية والاهداف التي حددتها لنفسها لكن لا يمكن اعتبار المؤسسة أنها عون اقتصادي بل انها كذلك اجتماعية واقعية un construit social². وتضم المؤسسة بصفاتها نسق اقتصادي مجموعة من الأفراد أو المجموعات البشرية تتباين المعالجة الاقتصادية للمؤسسات بتباين أطر المداخل أو رؤى التصويرية للموضوع محل الاهتمام ولقد تراوحت هذه المداخل والرؤى بين النظر إلى المؤسسة كوسيلة أو أداة للنشاط الاقتصادي لإنتاج السلع والخدمات أو كنظام لتحقيق الأهداف والتغلب على الصراعات وزيادة الاستقرار ، أو كنسق مفتوح يتبادل الموارد الخام والمنتجات مع البيئة وغير خاف أم مقولة النظام المفتوح أصبح تشكل إحدى المتطلبات الأساسية في التعريفات الاقتصادية الحديثة³.

إذا أن المؤسسة أو المنظمة هي كيان اقتصادي واجتماعي وسياسي تضم منظومات فرعية تعمل بصورة متناسقة ومتعاونة في إطار تصميم محدد لإنجاز مهام وتحقيق أهداف معينة .

-يتضح من ذلك إلى أن المنظمة تتكون من الآتي :

- ✓ مجموعة موارد مالية، ومادية ومعلوماتية وبشرية .
- ✓ إطار يعمل في ظل مجموعة الأفراد وفريق العمل .
- ✓ تمتلك المنظمة أهداف محددة ومهام ذات علاقة .

¹ - bastiaan loot ,Rémi bravé , jacques Theys, management de la recherché enjeux et perspectives , 1 er Edition , paris , avril 2007,p17.

² - محمد بن عيسى المهدي، ثقافة المؤسسة كموجه للسلوكيات والفعال في المنظمة الاقتصادية الحديثة، مجلة الباحث، جامعة، ورقلة، العدد 3، 2004، ص150.

³ - نعمة عباس الحقاقي ، طاهر محسن الغالي ، نظرية المنظمة مدخل التصميم ، دار اليازوري العلمية لنشر والتوزيع ، عمان ، 2013 ، ص16.

-أما أسباب نشوئها هي القيام بإنتاج السلع والخدمات ذات القيمة والفائدة للزبائن والمجتمع كان ولا يزال عاملا محفزا لبقاء المنظمات وتطورها ،ويتوقف ذلك على إمكانية استخدام الموارد واستغلال الفرص عبر مجموعة اليات وطرق تساهم جميعا في زيادة قيمة اعمال المنظمة إلا أن ذلك لا يلغي ولا يتجاهل مسببات تكوين المنظمات المرتبط بناء المجتمعات وحمايتها.

2-2- المؤسسة كنظام سياسي: وهنا نحن أمام نوعين من السلطة ، السلطة داخل المؤسسة والسلطة خارج المؤسسة التي أشار اليها الباحث على سموك في مفهومه "تسييس المؤسسة ، لكن هنا نقصد الشق الأول". وهنا نحن بصدد التكلم عن السلطة وشكلها و من يديرها فبإضافة إلى ما ذهب إليه فيبر حول أنماط السلطة الشرعية داخل التنظيم السلطة،القانونية الرشيدة ، السلطة التقليدية ، السلطة الروحية والملمهة أو الكاريزمية،"يرى العالمان ميللر miller وفروم wh.form، أن علاقات السلطة تتطور داخل التنظيمات ، بحيث يتم التحول تدريجيا طبقا للمراحل التالية .

أ-مرحلة العلاقات الاستبدادية: تمثل هذه المرحلة أولى مراحل تطور علاقات السلطة داخل التنظيم بوجه عام، وفي هذه المرحلة تقوم الإدارة وحدها باتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون العمل اما الرؤوسون فلا يشاركون في اتخاذ القرارات ، ويقومون بتنفيذها فقط ، وليس لهم حق المناقشة أو المعارضة أو تبادل وجهات النظر مع الإدارة ، اذن الحق في اتخاذ القرارات وكل ما يتعلق بإدارة المشروع مترتب بالحق في الملكية وللمالك بمقتضى حقه أن يستعمل ما يمتلكه ويشغله ويتصرف فيه كاملة .

وقد ترتب على ذلك أن اصبح الرؤوسون لا يرتبطون بالمشروع إلا بعقد عمل يحدد واجباتهم وحقوقهم فهم يقدمون عملهم للمشروع نظير اجرا أو الراتب كما يبيع الموردون للمشروع الموارد الاولية.

ب-مرحلة العلاقات القانونية: في هذه المرحلة يقوم الرؤوسون بالتقدم بالشكاوي والالتماسات التي تقبلها الإدارة ، وتعمل على حل المشكلات الرؤوسين وفق النظام ، وقد يندرج الموقف بين الإدارة والعاملين ، بحيث يقوم كل من الطرفين بالتفاوض مع الطرف الآخر وقد تقوم الإدارة بالتفاوض مباشرة مع الرؤوسين أو مع ممثلين لهم . ومن العلماء من يفضل تسمية هذه المرحلة بمرحلة المساومة الجمعية بل أن هناك من العلماء ، مثل كلج من ينظر إلى المساومة الجمعية بين طرفي الإنتاج والإدارة والعمال، وعلى اعتباراتها أفضل الوسائل لحماية المصالح والحقوق ، وعلى انها أولى متطلبات الديمقراطية لا يمكن تحقيقها إلا عن طريق المساومة الجمعية بين طرفي الإنتاج.

ج- مرحلة الوقوف على اتجاهات العاملين: في هذه المرحلة من مراحل تطور علاقات السلطة داخل التنظيمات نجد أن الإدارة تطلب المعلومات بانتظام من العاملين الذين يقومون بتقديم هذه المعلومات أو يمتنعون عن تقديمها ، ويندرج الموقف بين الطرفين ، بحيث تطلب الإدارة الرأي باستمرار من العاملين في الأمور الهامة التي تؤثر على حياتهم المهنية ، وقد يقوم العمال بتقديم الراي أو الامتناع عن تقديمه ، وتساعد هذه المعلومات والآراء الإدارة على التعرف على اتجاهات العاملين والاسترشاد لها عند اتخاذ القرارات المختلفة المتعلقة بشؤون العاملين وحياتهم المهنية¹، بل ازداد مفهوم التنظيمات كأنساق مفتوحة بمقتضى اختيار وإقناع العمال أو الموظفين الذين يحتملون أن يتكيفوا مع ثقافة المؤسسة ويحملون على عاتقهم مشروعها ،"إذ أن التنظيمات هي أنظمة مفتوحة يقتضي أن نفهم من ذلك أن عملها لا يرتبط بشروط داخلية مثل البنية التسلسلية وحسب ، وإنما كذلك

¹ - طلعت إبراهيم لطفي ، علم الاجتماع التنظيم ، دار غريب ، القاهرة ، 2008 ، ص ص 80-81.

بمبادلات التنظيم مع البيئة الخارجية ، هذه المبادلات تتعلق بصورة خاصة باختيار الأشخاص وتمويل الموارد الضرورية لعمل التنظيم تتأثر هذه المبادلات بصورة التنظيم امام الجمهور ، أو أمام السلطات التي يرتبط بها ، فيما يتعلق بالاختيار"¹.

د- مرحلة الديمقراطية في اتخاذ القرارات: "تبدأ هذه المرحلة منذ قيام الإدارة بالتشاور مع العاملين في المسائل المختلفة المتعلقة بشؤون العمل ، وتندرج هذه المرحلة من التشاور المشترك بينهما في المسائل البسيطة ، "مثل تحسين ظروف العمل" إلى التشاور بينهما في المسائل الهامة مثل " الأجور وساعات العمل والتعبيرات الفنية" وتعتبر هذه المرحلة خطوة هامة نحو تحقيق الديمقراطية داخل التنظيمات نظرا لان الاستشارة المشتركة بين الإدارة والعاملين من شأنها أن تعمل على تبادل وجهات النظر بين الطرفين ، وتتيح الفرصة امام العاملين لإبداء رأيهم في كثير من المسائل التي تؤثر في حياتهم العملية .

وفي هذا الصدد يذهب روس إلى أن كلا من الديمقراطية والكفاءة الإنتاجية تقتضي ان لا يمارس المديرين سلطاتهم إلا بعد استشارة تامة مع من يعينهم الأمر .

هـ-مرحلة الإدارة المشتركة: تمثل هذه المرحلة اخر مراحل تطور علاقات السلطة داخل التنظيمات بوجه عام، وفي هذه المرحلة تقوم الإدارة بمناقشة العاملين في كل ما يتعلق بميزانية ونشاط المشروع كما انها تعرض على العاملين تمثيلهم في مجلس الإدارة، بالإضافة إلى انها كقد تتيح لهم فرصة كبيرة للاشتراك في ملكية المشروع وإدارته.

ويهدف نظام اشتراك العمال في الإدارة إلى إيجاد علاقات طيبة بين طرفي الانتاج مما يؤدي إلى زيادة الكفاءة الإنتاجية باستمرار نتيجة ضمان تأثير القوى العاملة في القرارات التي تتخذ داخل التنظيم ، كما تؤدي الإدارة المشتركة إلى التخفيف من حدة الصراعات ومشكلات العمل المختلفة بالإضافة إلى أن هذه المشاركة تؤدي إلى اتخاذ افضل القرارات في مجال العمل ، والانتفاع من قدرات الخلق والابتكار عند جميع العاملين داخل التنظيم ، وتشجيع العاملين على تحمل المسؤولية وارتفاع روحهم المعنوية ، وتشجيعهم على تقبل التغييرات التي تحدث في مجال العمل ، وارتفاع المكانة الاجتماعية للعاملين نتيجة شعورهم بأنهم يشتركون في تحديد الأجور وساعات العمل عن طريق حصولهم على عضوية مجلس الإدارة"².

-أما الشق الثاني لمفهوم المنظمة كظاهرة سياسية تكمن في الدور الذي تلعب التنظيمات دورا أساسا في الحياة المعاصرة باعتبارها الاليات التي يتم من خلالها تحقيق مختلف الأهداف السياسية والاقتصادية والاجتماعية العامة والخاصة ، حيث يعمل على تحقيق هذه الأهداف المنظمات الحكومية والشركات الخاصة، والمنظمات التطوعية الخيرية والنوادي الرياضية والترفيهية ، بل ان منها ما يضر بالإنسان أيضا هو من عمل التنظيمات كما هو حال المنظمات المعنية بالجريمة المنظمة أو ترويج المخدرات أو القيام بالأعمال الإرهابية بهدف سلب الأموال ، فالتنظيم سمة من سمات العصر وتتحكم المنظمات حياة الإنسان من لحظة ولادته وحتى وفاته ، ولذلك كله فإن دراسة التنظيمات على درجة كبيرة من الأهمية للاستفادة القصوى منها ، وزيادة فعاليتها وللتعرف على خصائصها

¹ - ر.بودون ، وف. بوريكو ، المعجم النقدي لعلم الاجتماع ، تر: د. سليم حداد ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، ط1 ، 1986 ، ص 203.

² - طلعت إبراهيم لطفي ، المرجع السابق ، ص ص 81-82.

الخاصة ، وهي خصائص تختلف عن خصائص الأفراد والجماعات العاملين فيها ، وتتمثل الاختلافات بما اشرنا إليه من وجود هياكل تنظيمية وقواعد وإجراءات ونمط متطور يتميز بفترات مد وجزر" ¹.

2-3- المؤسسة كظاهرة اجتماعية: اما الرؤية السوسولوجية الحديثة للمؤسسة في معالجتها لها كظاهرة اجتماعية تلح وتصر على تزاوج الدورين الاجتماعي والاقتصادي لها ، ولا يمكن أن ينفك أحدها عن الآخر ، حيث أن بروز علم الاجتماع المؤسسة كأحد فروع علم الاجتماع العام واختصاصه استقل عن علم اجتماع العمل وعلم اجتماع التنظيم ، وقد ساعد على بروز ذلك التخصص جملة من العوامل التي يمكن إجمالها فيما افضت إليه الازمة الاقتصادية والاجتماعية التي عاشها بعض الدول الغربية وأدت إلى انتشار ظاهرة البطالة وسوء الشغل والتوظيف ، مما حتم ضرورة إعادة التفكير في المؤسسة باعتبارها طرفا قادرا على الاسهام في حل تلك الازمة من خلال توفير مواطن الشغل والرفع من معدلات الإنتاج وأكلت في هذا النطاق للمؤسسة أدوارا مستحدثة حملت ضمنها مسؤوليات مجتمعية مختلفة ، أضافت وظائفها الاقتصادية أدوارا اجتماعية متمثلة في اسهامها في توفير الامن والاستقرار الاجتماعيين ، وقد أسس ذلك التمشي الجديد ضربا من التقارب بين المؤسسة والمجتمع اسهم بشكل واضح في وضع حد لمرحلة من الدراسات السوسولوجية التي جعلت من المؤسسة الاقتصادية نظاما للإنتاج منفصل عن النظام الاجتماعي.

-وبناء على ذلك اسهم التناول العلمي الجديد للمؤسسة من قبل علم اجتماع المؤسسات في تجديد النظرة للسلوك والفعل الإنساني عبر محاولة فهم البنية الداخلية للمؤسسة الاقتصادية ، وأصبحت هذه الأخيرة مفهوما يقع تناوله من طرف الباحثين والدارسين بوصفه حقيقة اجتماعية قوية، يفترض تحليلها السوسولوجي ربط مستويين من القراءة يتمثل الأول في علاقة المؤسسة بمحيطها المجتمعي الذي تنتهي إليه ، ويرتبط المستوى الثاني بعلاقتها بنسقتها ونظامها الداخلي مما افضى إلى اعتبار المؤسسة "حلا اجتماعيا" مترابط الأجزاء من ناحية ومتفاعل مع البيئة الخارجية التي يوجد ضمنها من الناحية الأخرى .

ومن خلال اعتبار المؤسسة نسقا اجتماعيا واقتصاديا مفتوحا يتكون من مجموعة من العناصر تؤثر وتتأثر بالمحيط التي توجد فيه ، لم يقع تجاوز الطرح الكلاسيكي الذي يتعامل مع المؤسسة كفضاء للإنتاج فحسب ، بل أصبحت المؤسسة تدرس من خلاله بوصفها تمثل جسدا اجتماعيا" ²، "تضمن المؤسسة بصفقتها نسق اقتصادي مجموعة من الأفراد أو المجموعات البشرية ، لهم خصائص سوسولوجية وثقافية مصنفين في مجموعات مهنية ومستويات هرمية هذا يعني هناك نسق لتنظيم اجتماعي متضمن لعلاقة السلطة والقيادة من جهة تقسيم للمستويات والمهام بواسطة قواعد تقنية أو قانونية محددة من جهة ثانية هي يعني :

✓ أن المنظمة الاقتصادية منتجة لنسق اجتماعي لأنها شكلت وصهرت من منطلق عقلانياتها وأهدافها بناء اجتماعي نوعي يتناسب مع أهدافها ، ويختلف من حيث طبيعة العلاقات وشكل توزيع السلطات المسؤولة عن البناء الاجتماعي الذي انتجته المنظمات التقليدية كالأسرة القبلية العشيرة...الخ.

✓ أن هذا النسق الاجتماعي الذي يشكل المنظمة الاقتصادية وشكله يختلف عن باقي الانساق الأخرى سواء النسق البيولوجي والنسق التقني لان هذا النسق الاجتماعي له القدرة على التأثير في نفسه من اجل تغير نفسه بنفسه ، هذه الخصوصية التي يتميز بها النسق الاجتماعي تجعل هذا الأخير لا يفهم أو يحدد فقط بواسطة القواعد والقيم

¹ - محمد قاسم القويوتي ، نظرية المنظمة والتنظيم ، دار وائل للنشر والتوزيع ، الأردن ، ط3 ، 2008 ، ص54.

² - عائشة التايب ، المرجع السابق ، ص 65.

والمعايير التي تحكمه كما رأينا في المقاربة السابقة التي ارادت أن تحدد النسق الاجتماعي الكلي للمنظمة إلا بواسطة القواعد والمعايير والرموز التي يتضمنها النسق الفرعي للثقافة ، بل يتحدد ويفهم ويعبر بمدى قدرة النسق الاجتماعي على تغير وإعادة تشكيل هذه القواعد والمعايير والقيم التي تحكم السلوكات وأفعال أعضاء المنظمة ، فالانساق الاجتماعية بهذا المعنى هي الأفعال والنشاطات التي يمكن أن تتجاوز الضوابط والقواعد التي تحكم المنظمة ، ومن هذا المنطلق تظهر الأهمية لفهم الثقافة من هذا المنظور ، لأنها تعبر عن القدرة على الفعل والتغير وليس الكفاءة على الامتثال والاستقرار والثبات فقط.

فدراسة المنظمة بصفاتها تفاعل وفعل اجتماعي منتج لقيم وضوابط جديدة ، فكل مرة لا يقتصر على القيام بإحصاء فئات اجتماعية موزعة على بعض الخصائص المهنية والعمرية إلى أخرى كما يتم في الديمغرافيا الوصفية بل يتمثل في البحث وتشخيص المعايير والقواعد التي تحكم مجال الممارسة الاجتماعية، والتي تجعل من هذه الممارسات واضحة ويمكن فهمها والتوقع بها و البحث عن القواعد والمعايير التي توجه الأفعال ويجعل لها معنى¹.

و"لقد دفعت تداعيات التراجع الاقتصادي لمرحلة الثمانينيات نحو التفكير الجدي في ضرورة انقاذ صورة وتمثيلات المؤسسات الصناعية الكبرى في أعين عمالها الذين تقوضت لديهم الصورة المشعة لمؤسساتهم تحت طائلة الازمة الاقتصادية ، فأُنصت بذلك جهد المسيرين على العمل على إعادة هيكلة المؤسسة انطلاقاً من خطاب "إنساني" هدفه بلورة أساليب عملية من شأنها رفع درجة ولاء العمال للمؤسسة وتزايد نقد نظم التسيير العلمي الموجه لمجالات العمل كما نظرت لها المدرسة التaylorية وغيرها من المدارس المقررة بأهمية الضبط والرقابة الفوقية لسير العمل وسلوك العمال ، وتزايد في مقابل ذلك الاقتناع بحاجة مؤسسات العمل إلى هيمنة معايير مختلفة يعني بالتكامل الاجتماعي، والجودة والمرونة في ممارسة العمل وضرورة سيادة ثقافة تنظيمية تركز روح الفريق ومشاعر الولاء والوحدة في إطار مبادئ التزام العمال ، وتبنى منطق عدم التمييز بينهم وتعزيز استقلاليتهم في إطار تمثيلهم لروح الجماعة ، ذلك أن الحياة الاجتماعية الجيدة للعمال تزيد دافعيتهم وإيمانهم لأهمية العمل وقوي من ولائهم للمؤسسة"².

وهذا ما يطلق عليه بصناعة النسق الثقافي "تمثل صناعة النسق الثقافي وفق متطلبات القوة آلية خطيرة في توجيه بناء الفعل بأنساقه المختلفة ، حيث تتمحور هذه الصناعة الثقافية حول السيطرة على الوعي ، أو بتعبير آخر اعتقال الوعي والإرادة الحرة ، فتقيد طرق التوجيه والتصرف ، وتحاصر قواعد الفعل ونتائجه ، ومن هنا فإن النسق الثقافي يتضمن الآليات الحقيقية لرسم صورة الامتثال والطاعة الآلية ودرجة الخضوع"³.

وذلك لأنها تحاول أن تعكس الملامح الرئيسية للمجتمع الخارجي التي تحاول التكيف معه من جهة ، كما أنها تعمل على بناء ثقافتها من أجل أن تتماشى معه لأجل البقاء واستمرار ، ثم يجب أن ينتقل بها إلى تحقيق أهدافها ، علاقة "المد والجزر" وفي هذه المرحلة بدأت تبرز مفاهيم جديدة في دراسة المؤسسة ومن ذلك مقولة "ثقافة المؤسسة ، السلطة داخل المؤسسة ، المحيط والتغير الاجتماعي داخل المؤسسة ، المؤسسات متعددة الجنسيات ، المؤسسات الدولية في البيئة العربية ، أثر شغل التكنولوجيا على الثقافة الداخلية"، وكل هذه الدراسات فرضتها العولمة والعالم الحديث الذي أعطى مفهوم وتصور جديد للمؤسسة ولم يعد منحصر على ما هو اقتصادي بل تجاوز ذلك

¹ - بن عيسى محمد المهدي ، ثقافة المؤسسة كموجه للسلوكات والأفعال في المؤسسة الاقتصادية الحديثة، المرجع السابق ، ص ص 150-151.

² - عائشة التايب ، المرجع السابق ، ص ص 67-68.

³ - محمد عبد الكريم الحوراني ، النظرية المعاصرة في علم الاجتماع ، التوازن التفاضلي صيغة توليفية بين الوظيفة والصراع، مجدلاوي لنشر والتوزيع، الأردن، ط1،

تماما لتصبح المؤسسة نظام اجتماعي متكامل يعول فيه على المورد البشري أكثر من غيره من الموارد حيث يرتبط مصيرها بعلاقة الجدلية داخل كيائها الاجتماعي والثقافي بإضافة إلى وسطها ومحيطها الذي ينتهي إليه وما يحمل من تفاعلات أي نوع المجتمعات خاصة تلك التي تنتج قيم ثقافية غير حضارية لا تساعد على التطور مثل ما أشار لها الباحث رشيد بوسعادة وفضيل الرتيمي.

2-4- المؤسسة كوسط اجتماعي منتج للثقافة: "في الوقت الذي كانت فيه المؤسسات الأمريكية الصناعية تتفوق على سائر الصناعات في السوق برزت الصناعات اليابانية وهيمنت على السوق العالمي ببضاعة ذات جودة عالية وبثمن معقول ومتواضع، هذا الشيء ترك اشكال ذهني في عقول الاقتصاديين الاوربيين والامريكيين على حد سواء نظرا لارتباط التفوق الصناعي الياباني بسياق سوسيو اقتصادي يمتاز بمحدودية الموارد الطبيعية بإضافة إلى التعداد السكاني الهائل ، وافتقاد الخبرة في ممارسة الصناعة ، وفي إدارة رأس المال وبالرغم من كل هذا يسجل نسبة نمو اقتصادي مهمة مع تسجيل مستويات بطالة منخفضة جدا ، كما تتمتع اليد العاملة بأجور محترمة وبتامين صحي واجتماعي ممتاز ، وعندئذ يقول renoud sain Saulieu فطن المختصون إلى أهمية المسائل الثقافية وانماط العيش في لعب أدوار مركزية في سير المؤسسة الاقتصادية أهمية العنصر البشري والإنساني في تشكيل واقع نجاح مسارات الإنتاج بها أو فشلها، وتبعاً لذلك فقد احتل مفهوم الثقافة حيزاً من اهتمامات الدارسين والباحثين في مجال التنظيم والمؤسسة منذ مطلع الثمانينيات وتكرس اعتبار المفهوم متغيراً مركزياً يتحكم بدرجة مهمة في مسار الاشغال العامة للتنظيمات والمؤسسات الاجتماعية"¹.

3- علم الاجتماع المؤسسة وتداعيات المشكلة الثقافية: كما تكلمنا في العنصر السابق مطولا على علم الاجتماع المؤسسة وقلنا بأنه برز كعلم أو كفرع من فروع علم الاجتماع سبب تلك التقلبات والتطورات الاجتماعية والثقافية والاقتصادية المنبثقة من العولمة والحدثة ، لكن الدافع الحقيقي هو القصور الرؤى العلمية والتصورات النظرية للمؤسسة في حد ذاتها ، بعد أن كانت تدرس على انها مجموعة أفراد "تايلور و فاييلور" أصبح ينظر وكأنها مجمع محلي له ثقافته وقيم الخاصة، كما أنها تضع الفرد محل الدراسة لكن من دون تجريده هذه المرة لا من انسانيته ولا من اجتماعية ولا من شخصيته التي لا بد أن تختلف عن غيرها .

-تعتمد في معالجتها لمفهوم الفعل الاجتماعي على مقولات نظرية أساسية تعد الخصائص النوعية للإنسان المتمثلة بالحياة والعلم والإرادة والقدرة بمثابة الأساس الواقعي لكل فعل يمارسه ولكل مشاركة يحققها بالنشاطات العامة ، غير أن تكوين هذه الخصائص في شخصية الفاعل يقوم على تفاعل الخصائص الذاتية مع الشروط الموضوعية المستجدة ويمكن ايجاز أهم عناصر الإطار التحليلي المعتمد في الدراسة على النحو التالي:

✓ يتميز الإنسان بجملة من الخصائص الأساسية المتمثلة بالحياة والعلم والإرادة والقدرة والميل نحو التعاون مع الآخرين أو الميل نحو الصراع والتنافس ... وهي صفات تخص الإنسان دون غيره من الكائنات ، وتقع في درجات متباينة في طبيعتها ، وتعد دراستها مقدمة أساسية لفهم ما يميز الإنسان من روابط اجتماعية ولما يقيمه من صلات بين أفراد ، ولما يمارسه من نشاطات وأعمال .

✓ تساهم ظروف التنشئة الخاصة لكل فرد في اكتساب الصفات النوعية المشار إليها طابعا اجتماعية ، فيصبح الفرد اجتماعية بفضل ما تمارسه الأسرة من توجيه وراعية إضافة ما تنقله للفرد عن طيق الوراثة من خصائص ذاتية مختلفة كما تؤثر ظروف الحياة الاجتماعية عامة والظروف الموضوعية السائدة في تكوين اتجاهات

¹ - عائشة التايب ، المرجع السابق ، ص 67.

ومواقف تتعدى نطاق الأسرة ، فيصبح الفرد مؤيدا أو معارض لمجموعة من المسائل ، وفاعلا أو غير فاعلا في الكثير من القضايا الاجتماعية العامة .

✓ يسهم التنوع في الخصائص الأساسية النوعية للأفراد إضافة إلى تنوع ظروف الأسرة وظروف الواقع فروق فردية واسعة بين الناس ، بحيث تصعب إمكانية تطابق فردين بصفة واحدة ، وتزداد الفروق وضوحا مع تعدد الصفات التي يمكن اخضاعها للمقارنة والتصنيف، الأمر الذي يتيح إمكانية تصنيف الأفراد على أسس مختلفة تبعا لأهداف التصنيف وغاياته .

✓ تختلف استجابات الأفراد للظروف الموضوعية المحيطة بهم باختلاف خصائصهم النوعية التي تكونت في إطار تجارب خاصة وفريدة بالنسبة لكل منهم ، مما تفسر تنوع أشكال الفعل بتنوع استجابات الأفراد أنفسهم ، حتى مع ثبات الظروف الموضوعية أيضا¹.

3-1- المؤسسة بصفتها تنظيم "من التنظيم كآلة إلى التنظيم كثقافة":

3-1-1-التنظيم كآلة : "يتبلور نموذج التنظيم كآلة في المفاهيم التالية:

✓ التوسع في ميكنة العمليات والاعمال في التنظيم ، وكذا ميكنة أداء العاملين أنفسهم فهم يلتزمون بتأدية المهام المنوطة، فهم حسب طريقة التي تحددها لهم الإدارة دون أن يكون لأي منهم دور في تصميمها أو مناقشتها ، فالعمل هو أيضا الة يوضع في إطار محدد من القواعد والنظم والتوقيت وحتى حركات الأداء التي تجري تصميمها وفق دراسات الوقت والحركة time and motion studies و الموحد uniform وغير ذلك من آليات الترميز والتوحيد وإخضاع العاملين لقالب واحد يلتزمون به .

✓ ساهم بزوغ فكرة خط تجميع الإنتاج من أجزاء وقطع في تأكيد أهمية الالتزام بالطرق الآلية في العمل حتى تتحقق معدلات الأداء المستهدفة ولمنع أي اختلافات في تجميع المنتجات إذا اجتهد العاملون ومارسوا قدراتهم الخاصة في تغيير طرق الأداء .

✓ يكون السلوك التنظيمي خاضعا تماما لسيطرة الإدارة ، ومن ثم فإن تفسيره يتوقف على ما تريده منه الإدارة ولا توجد مشكلة في هذا النمط من التنظيم الآلي في التنبؤ بالسلوك أو السيطرة عليه ، إن السلوك التنظيمي في نموذج التنظيم الة يعتبر من الثابت أو المعطيات .

✓ يسود التنظيم الآلي الخوف من الرؤساء والميل إلى استخدام الحوافز السلبية المتمثلة في العقوبات والردع من استخدام الحوافز الإيجابية .

✓ يتكون الهيكل الإداري في التنظيم الآلي من خطين رئيسيين الخط التنفيذي الذي يضم المسؤولين عند التنفيذ خطط وبرامج العمل لهم صلاحيات اتخاذ القرارات والخط الثاني يضم الاستشاريين الذين يقدمون الرأي ويساعدون في تصميم النظم والبرامج بما لهم من خبرات دون أن يتحملوا مسؤولية تنفيذها أو أن تكون لهم صلاحيات لاتخاذ القرارات .

✓ التعبير عن أنماط متناسقة ومنتظمة من العلاقات بين أجزاء التنظيم المحددة بوضوح والتي يتم ترتيبها على الهيكل التنظيمي بتنسيق ونطاق محدد .

✓ تتم العلاقات بين اجزاء التنظيم بطريقة آلية وفق إجراءات وخطوات مصممة ومعتمدة مسبقا .

¹ - أحمد الأصفر، ادیب عقیل ، علم اجتماع التنظيم ومشكلات العمل ، منشورات جامعة دمشق ، سوريا ، 2012، ص ص 268-270.

✓ ارتفاع مستوى الكفاءة في التنظيم ، والنتائج متوقعة ومؤكدة طالما التزام التنظيم وعناصره بالخطط والنظم المحددة"¹.

3-1-2-التنظيم ثقافة: "يركز نموذج التنظيم ثقافة organizations as culture على مجموعة المفاهيم والافكار والقيم والعادات والأعراف والطقوس والمعتقدات التي تسود التنظيم وتحقق تماسكه الاجتماعي ، وبذلك تصبح دراسة التنظيم ومحاولة فهم ما يجري به هي دراسة العوامل والخصائص المميزة للثقافة السائدة فيه، تصبح وسيلة التحكم في السلوك التنظيمي بالتعامل مع تلك الخصائص ومحاولة التأثير فيه، وقد اكتسب هذا النموذج اهميته من نجاح الادارة اليابانية في تحقيق انطلاقة صناعية واقتصادية كبرى بعد ان كانت دمرتها الحرب العالمية الثانية ، مما اثار اهتمام الباحثين للتعرف على مصدر قوة النموذج الياباني والذي تبلور في اكتشاف أهمية ثقافة المنظمة والتابعة من ثقافة المجتمع وحضارته كأساس كفي عمل الإدارة اليابانية .

ويشير هذا النموذج مجموعة من التساؤلات حول ماهية التنظيم وما يجري فيه منها ما يلي :

✓ كيف تشكل ثقافة التنظيم في إطار الثقافة العامة في المجتمع ؟ وهل يمكن أن يتبع التنظيم ثقافة الخاصة بعيدا عن تأثيرات المناخ الخارجي؟.

✓ هل تشترك المنظمات العاملة في مجال انتاج واحد في ثقافة واحدة أن يضل لكل منها ثقافته الخاصة المتميزة ؟ مثلا هل جميع الشركات العاملة في صناعة السيارات أو صناعة الحاسبات الآلية تشترك في ثقافة صناعية واحدة أم أن لكل منها ستظل قادرة على تكوين ثقافتها الخاصة ؟ .

✓ هل تسود التنظيم الواحد ثقافة واحدة مشتركة تسري في جميع اجزائه وقطاعاته ومستوياته المختلفة ام أن هناك ثقافات فرعية متعددة ومتخصصة تسود الثقافات الفرعية ام تتكامل ؟ وما هي بواعث التكامل أو الصراع بينها ؟

✓ هل تبقى ثقافة التنظيم ثابتة أم تتطور وتتغير ؟ وماهي بواعث التغيير والتطور؟ "².

3-2- المؤسسة كأفراد وفاعلين اجتماعيين خلاقين: "يتبنى التنظيم الفعال مفاهيم العلوم السلوكية ويسعى إلى تهيئة مناخ يوفر للفرد الفرص الكاملة لاستخدام طاقاته وقدراته الفكرة والذهنية ، ويحفزه عن المشاركة والمساهمة مع غيره من أعضاء التنظيم من اجل تحقيق الأهداف المشتركة ، وتتمثل أهم الخصائص السلوكية للتنظيم الفعال فيما يلي :

✓ الاستثمار الفعال النشاط والمستمر للطاقات الذهنية والابداعية للفرد والتعامل معه بإيجابية باعتباره مصدر الأفكار والابتكارات التي يحصل منها التنظيم على ميزاته التنافسية .

✓ تنمية وتوسيع مفاهيم العمل الجماعي وتمكين فرق العمل لتحقيق أهداف واضحة ومحددة .

✓ تنمية ثقافة تنظيمية تقوم على المصارحة والثقافية ، وفتح قنوات الاتصال بين عناصر التقليدية .

✓ تحقيق التوافق بين اهداف ورغبات أعضاء التنظيم وبين الأهداف الاستراتيجية والغايات الرئيسية للتنظيم ذاته ، والعمل على إدماج المصالح الذاتية للأفراد والجماعات ذوي العلاقة في خطط وتوجهات التنظيم"³.

¹ - نفس المرجع ، ص ص 137-138.

² - نفس المرجع ، ص ص 153-154.

³ - نفس المرجع ، ص ص 183-184.

-الجدول رقم (06): يوضح الفروق الثقافية التسييرية بين المؤسسة التقليدية والمؤسسة الحديثة" ¹.

-الثقافة المؤسسية التقليدية.	-الثقافة المؤسسية الحديثة.
يتقيد الأفراد بالأوامر البيروقراطية و اللوائح.	يتقدم الأفراد ويتطورون من خلال العمل بروح الفروق وحرية المبادرة.
المدراء يميلون ليصبحوا منعزلين وذوي مكانة سياسية وذلك باتباع استراتيجية بطيئة التغير	المدراء يعطون أهمية لجميع الأفراد ويبادرون بالتغير حتى في حالات المخاطر وعدم التأكد
الجماعة تعتمد على شخصية المدير	الأفراد يعتمدون على السلطة التي تم تفويضها لهم والذين اشتركوا في رسمها.
ليس هناك إمكانية للإحداث خلل تنظيمي	الأفراد يعملون بشكل جماعي وبذلك يخشى من تأثيرهم في المؤسسة
من طرف الأفراد عدم التدخل	الاهتمام باحتياجات المؤسسة أولاً.
الاهتمام باحتياجات المؤسسة أولاً.	الاهتمام بشدة بالزبائن والعملاء والشركاء والعاملين داخل المؤسسة.

3-3-التناقض الثقافي بين الموظف والمؤسسة: يشار أحيانا إلى الاتجاهات والقيم والمعتقدات على نحو جامع باسم الثقافة وهذه لديها دور لا ريب فيه في السلوك البشري والتقدم الاجتماعي ، وبدا لي هذا واضح من خلال عملي في أمم ودول واقاليم ومدن داخلية وشركات جميعها تمر بمراحل شديدة التباين من حيث تطورها ، وليس السؤال اذا ما كان للثقافة دور أم لا وإنما كيف نفهم هذا الدور في سياق المحددات الاوسع نطاقا للرءاء ، وثمة كم كبير من الدراسات حاولت استكشاف الروابط بين الثقافة والتقدم البشري من خلال رؤى وآفاق متباينة ، وسوف أحاول في هذا الفصل من الكتاب أن استكشف فئة فرعية من هذا النطاق الاوسع دور ما يمكن أن نسميه "الثقافة الاقتصادية في التقدم الاقتصادي ويتحدد معنى الثقافة الاقتصادية بانها المعتقدات والاتجاهات والقيم التي تؤثر في الأنشطة الاقتصادية للأفراد والمنظمات وغيرها من المؤسسات" ²، ونستمل هذا التناقض الثقافي في ما جاء به علي سلمي من خلال الجدول التالي:

-يوضح الجدول رقم (07): المعنى الاصيل لمفهوم المشكلة السلوكية" ³.

السلوك التنظيمي المستهدف.	السلوك التنظيمي العملي.
-الالتزامات بأهداف التنظيم وغاياته المحددة.	-السعي لتحقيق الأهداف والغايات الشخصية للفرد / أو الجماعة من الأفراد.
أعمال منطق العقل والرشد والموضوعية عند الاستجابة لمطلب الإدارة.	-الخضوع لتأثير الدوافع غير الرشيدة والتأثير الوجداني عند التعامل مع الإدارة.
-التصرف وفق التعليمات والنظم الصادرة عن الإدارة .	-أعمال الفكر الشخصي واتباع ما يتسع به الفرد حتى وإن اختلف عما تريده الإدارة وتفضيله .
-الانصياع لقرارات الإدارة حتى ولو خالفت مفاهيم الفرد وتوجهاته الفكرية وخبراته الذاتية .	-الخضوع للمؤثرات الشخصية والعلاقات الاجتماعية حتى وإن تناقضت مع قواعد ونظم العمل المحددة من الإدارة.
-العمل والتصرف في إطار النظم والقواعد العامة وفي حدود الصلاحيات المخولة من التنظيم .	-السعي إلى الاستغلال الفكري وممارسة الاختيار والسعي للحصول على مصادر القوة والتمكين في العمل على خلاف ما تحدده الإدارة .
-الولاء كله للتنظيم وادارته.	-الولاء لمن يتسع بهم الفرد ويجد فهم ما يحقق غاياته ويوافق توجهاته.
-التقيد بمعايير الوقت والجودة والتكلفة وأساليب الأداء المقررة من الإدارة .	-الانطلاق في الأداء وفق الرؤية الشخصية للفرد وخبراته وميوله .
-قبول الأفكار والتغييرات التي تطرحها الإدارة لتطبيقها.	-مقاومة التغيير ومحاولة الالتفاف حول مطالبته والالتزاماته .

¹ - بوحنية قوي ، المرجع السابق ، ص78.

² - لورانس هاريزون ، صامويل.ب. هنتجتون ، الثقافات وقيم القدرة ، تر:شوقي بلال ، المركز القومي للترجمة ، القاهرة ، ط3، 2009، ص71.

³ - علي سلمي ، المرجع السابق ، ص200.

أ- أهمية العنصر البشري من أجل التقارب الثقافي: يقول كلود دوبار في تصوره لأهمية المورد البشري، "أرجو ألا يساء فهمي، إن ادراك قداة الشركات لكل الفوائد التي يستطيعون جنمها من هذه المهارات المدخلة التي كان يجري انكارها في الماضي وتوسيع القدرة على التفكير في أشكال التنظيم والرق التشغيلية لتشمل العاملين بأجر وتحثهم على تطوي التشخيصات واقتراح التحولات ، التي غيرتها الصلات الاجتماعية في العمل تغييرا كليا ليس السبب في جعل الاعتراف بالعاملين بأجر التنفيذيين أمرا مكتسبا وفي اختفاء السلطة التراتبية ما أريد قوله هو أن العمل حتى أكثر اعتيادية قد أصبح رهانان لاعتراف بالذات وفضاء كلام يمكن استثماره أولا ، وحقل مشكلات ينبغي ادارتها ومحاولة حلها أولا ، وفضاء التزامات ضمنية ، ولم يعد فضاء ارغامات طاعة واضحة ، ومن يتحدث عن رهان يتحدث في الان ذاته عن التقلب والتورط القوي ، هل سيصبح العمل حتى المجاور منه فرصة ابداع شخصي وجماعي يجري الاعتراف به واعلاء شأنه بالنسبة لعدد متزايد من العاملين بأجر أم أنه على عكس ذلك سيصبح ضرورة للبقاء عبر انجاز مهام يقل شأنها أكثر فأكثر"¹.

ب- مؤهلات العامل و ثقافة المؤسسة: أما بالنسبة للعاملين فيجب أن تكون قدراته واستعداداتهم الفطرية مناسبة لمسؤوليات العمل، كما ينبغي أن يعلم ويدرب ليكتسب المعارف والخبرات والمهارات والاتجاهات اللازمة للعمل ، وكذلك أنماط السلوك والقيم والاتجاهات والأخلاق الضرورية لإجادة واتقان العمل . ولا يمكن أن يتحقق كل ذلك أو قدرا منه دون وجود جهاز إداري وفني في التنظيم أو المؤسسة للقيام بهذه المسؤوليات ، فالتكيف لا يتحقق بمجرد نقل العامل من عمل إلى آخر ، بل يتحقق بواسطة موظفين متخصصين يقومون بالأعمال اللازمة لتحقيق هذا التكيف المتبادل أحوال المنشأة واستعدادات وحاجيات العامل ووظيفة التوفيق بين هاذين الجانبين تجب أن يتضمنها التنظيم الإداري في اية مؤسسة ، ويقوم المهني الاجتماعي والاختصاصي النفسي بدور أساسي في هذا"².

ومع بداية الثورة الصناعية والتمدين urbanisation أصبح المجتمع أكثر تعقيدا وبشكل متزايد يعتمد على المؤسسات والهيكل التي طبعت حياة الناس ، وفي مساهمة يملكها آلاف المساهمين ، وتدار بإدارات معقدة وكذلك المواطن الفرد أصبح جزءا ضئيلا ضمن الماكينة البيروقراطية والإدارية للدولة الحديثة . كل فرد لم يعد شيئا متميزا ومنفصلا عن الأفراد الآخرين بل أن العلاقات بين الأفراد والمجتمع تدخلت فيها المعتقدات الجماعية وعمليات الجماعات ، فمثلا هوية الفرد كانت مرتبطة بعضوية في طبقة اجتماعية معينة أو بمهنة محددة أو بأصوله ضمن دين معين أو بقومية أو ما شابه"³.

أما اذا كانت ثقافة المؤسسة قوية ومبنية على أسس صحيحة يمكن أن تحقق ما يلي :

- ✓ تحقيق الدافعية : الثقافة التنظيمية القوية تشكل مصدرا مهما للدافعية ويتحقق ذلك من خلال وجود نظام قوي من القيم الواضحة من شأنه أن يدفع العاملين إلى تقديم القيم المرتبطة بالعمل .
- ✓ تنمية روح الولاء والانتماء للمنظمة : حيث أن الثقافة التنظيمية تزود العاملين بالاحساس بالهوية ، وكلما كان من الممكن التعرف على القيم والأفكار والشعائر التي تسود المنظمة كلما قوى ارتباط العاملين برسالة المنظمة وزاد شعورهم بأنهم جزء حيوي منها .

¹ - كلود دوبار ، المرجع السابق ، ص ص 196-197.

² - عثمان عمر بن عامر ، مفاهيم أساسية في علم الاجتماع والعمل الاجتماعي ، منشورات جامعة غاريونس ، بنغازي ، ليبيا ، 2002، ص 149.

³ - هارلين وهولبورن ، سوسولوجيا الثقافة والهوية ، تر: حاتم حميدة محسن ، داركيوان للطباعة والنشر والتوزيع ، سوريا ط1، 2010، ص 96.

- ✓ تنمية الشعور بالامن : تسعى المنظمة إلى حماية أفرادها من مخاطر وحوادث العمل ليتمكنوا من أداء عملهم بأمان ، ولا يتحقق الشعور بالامن إلا في المنظمات التي تتميز بثافتها بالدعم المرئي لجهود الامن والصحة ، بحيث تتساوى جهودها نحو زيادة إنتاجية العاملين مع جهودها نحو تحقيق امان وصحة العاملين .
- ✓ الانضباط والالتزام : إن للثقافة التنظيمية دور في التأثير على درجة الانضباط والالتزام¹ .

ج- قيم الفرد وقيم المؤسسة: "وإذا تمكنا من التفريق بين ثقافة الفرد وثقافة المؤسسة ، فإنه يمكننا أن نفرق بين القيم الفردية من جهة ، وقيم المؤسسة من جهة أخرى ، فقيم المؤسسة تعكس الخصائص الداخلية لها والتي تعبر عن فلسفة في التسيير ، وتضع الخطوط العريضة للمؤسسة الاقتصادية ، وقد دلت بعض الدراسات على وجود علاقة بين نظام قيم المؤسسة وأدائها التنظيمي فالمؤسسات الناجحة يختلف النظام فيها عن تلك الفاشلة ، والمؤسسات مثل الأفراد تختلف من حيث الأولوية التي تعطيها للقيم "التركيب الهرمي" ، وتجدر الإشارة إلى أن قيم المؤسسة بشكل عام تتأثر إلى حد ما بقيم المجتمع الذي توجد فيه وعليه فإن استيراد أو اقتباس من تقنيات التسيير والتنظيم يجب أن يراعي قيم المجتمع المستوردة وقيم أعضاء المؤسسة أي تكوينهم ، وذلك للتأثير في توجيهاتهم وسلوكاتهم التنظيمية ، هذا التأثير التنظيمي بتأثير بدوره بالخصائص الشخصية للأفراد ونظام قيمهم وطبيعة تركيب الهرمي .

إن التفاعل بين قيم الفرد وقيم المؤسسة هو الذي نتج سلوك الفرد وإجراءات المؤسسة فالاتفاق أو العقد بينهما هو ضمني إلى حد ما وليس صريحا في جميع جوانبه لذا فإنه عندما تتناقض قيمها أو لا تقعان في نفس المرتبة من التركيب الهرمي لكل منهما ، ففي هذه الحالة يظهر الطرفان إلى الإعلان على موقفها من سلوكيات الطرف الآخر ، فإذا احسن الأفراد من غدارة المؤسسة انها أخلت بأحد العقود ، فإنهم سرعان ما يتخذون سلوكيات لإعادة التوازن أخرجها الاضرار عن العمل ، أما إذا شعرت المؤسسة بأن فردا أو مجموعة من الأفراد قد اخلت بعقدتها فإنها تلجأ إلى استخدام إجراءات إعادة الاعتبار لقيمتها أو قواعدها أخرجها طرد المعني أو المعنيين بالأمر من العمل ، هذا يعني أن كل طرف يراقب التزام الآخر بشروط العقود والسلوكيات التي تنجم عما تم تفسيره لما يدركه طرف من تغيير أو انحراف في التزام الطرف الآخر"² .

وفي ظل ذلك يحدد الباحث بن عيسى محمد المهدي ثلاث مجالات توجه وتأطر أفعال الفاعلين وهي : الحقل المعياري ، الحقل الثقافي ، الحقل الاستراتيجي .

3-4- محددات الثقافية للفعل الاجتماعي في المنظمة: "إن المنظمة بصفتها فاعل acteur تتحرك في محيط وتواجه عوائق وانطلاقا من الاستقلالية النسبية ودرجة السلطة التي تتمتع بها في علاقاتها بهذا المحيط وعوائقه تنتج قيم ومعايير تعتبر معوقات للشركاء المتواجدين في هذا المحيط ، وفي نفس الوقت هذه القيم والمعايير تشكل التزامات للأفراد المتواجدين بها ، هذه الالتزامات تترجم داخليا سواء في شكل قوانين ، وشكل قواعد تنظيمية أو معايير توجه السلوكيات والافعال ، بصفة عامة عندما نتكلم على الفعل الجماعي داخل المؤسسة فإننا نتكلم على علاقات اجتماعية وعلى تفاعلات تحكم هذه العلاقات والتفاعلات أي على تضامن تحالف ، نزاع وصراع ، نتحكم كذلك على مجال تنظيمي يقنن ويحدد هذه العلاقات والتفاعلات وفق منطق خاص أو عقلنة خاصة ونتكلم من

¹ - بوديب دنيا ، الثقافة التنظيمية كمدخل لاحداث التغير التنظيمي ، دراسة حالة شركة بيبسي ، الجزائر ، جامعة الجزائر ، رسالة ماجستير غير منشورة ، 2014 ، ص93.

² - نادية أمينة كاري ، ثقافة المؤسسة أسلوب لتسيير ، مجلة القلم ، جامعة السانية ، وهران ، العدد 17 ، 2010 ، ص 245.

جهة أخرى عن قيم ومعايير توجه السلوكات غير المقننة وهذه المعايير سواء كانت تنظيمية أو كانت مهنية ، أي كإطار مرجعي لمهنة معينة ونابعة من استراتيجية شخصية فإنها اختيارية توجيهية أي لا تتصف بالإلزامية مثل المجال التنظيمي المقنن ، وبهذا نستطيع أن نقول أن الفعل الجماعي الهادف داخل المؤسسة يتحرك ضمن ثلاث أطر أو مجالات رئيسية فالتوليفة التي يختارها الفعل في علاقته بهذه المجالات الثلاثة نعطي له صيغة ثقافية معينة".¹

أ-المجال أو الحقل المعياري: إن ما يطلق عليه اصطلاحاً بالمجال التنظيمي للمنظمة يشتمل على كل الوحدات الإنتاجية وغير الإنتاجية التي تعطي كافة نشاطات المؤسسة ، وطريقة ترتيبها وترتيب العلاقات الاجتماعية التي تتفاعل بداخلها ، هذا الحقل بما يتضمنه من مكونات أي من توزيع رسمي للسلطات والمسؤوليات وتحديد للمهام والنشاطات ينتج عوائق للفعل الاجتماعي الجماعي تزيد وتنقص حسب:

✓ حسب طبيعة نشاط المؤسسة انتاجي ، تجاري ، خدماتي ، صناعي ... الخ .
✓ حسب مستوى التعقيد والصعوبة التي يتميز بها هذا النشاط أو بلغة أخرى حسب درجة خلق والابداع الذي يتطلبها هذا النشاط .

✓ حسب درجة استقرار المحيط أو البيئة الخارجية .

هذه العوائق نستطيع أن نطلق عليها بالعوائق الموضوعية ، غير أن مستوى هذه العوائق مرتبط كذلك بعوامل ذاتية وشخصية للمسيرين بثقافتهم وعقليتهم أي بنظرتهم وتصورهم لكيفية تنظيم وتسيير هذه المنظمة بمعنى آخر بنظرتهم لمجال الحرية الذي يتركونه للممارسات الفردية والجماعية داخل المؤسسة، فإذا كان هذا المجال ضيق هذا يعني أن الحقل التنظيمي يحتل حيز كبيراً مقارنة بالحقل أو المجال القيّم في تجوئه الفعل الجماعي ، ويعني كذلك بأن القاعدة القانونية التنظيمية الرسمية هي التي تحكم الفعل أي بكلمة واحدة هناك ثقافة بيروقراطية هي التي تقود سلوكات المسيرين في نظرتهم التسييرية.

ب-المجال أو الحقل الثقافي المعياري: l'espace normatif

فيما يتعلق بهذا الحقل أنه يتشكل من مجمل المعايير المهنية والتنظيمية التي توجه السلوكات والافعال لكنها لا تتسم بصفة الالتزام كما رأينا ، بل بطابع الواجب المهني والاجتماعي أو مقتضيات اخلاقيات المهنة أو الوظيفة ، فالخروج عن القيم المهنية مثلاً يؤدي إلى عقوبة اجتماعية وفق الضوابط الاجتماعية المهنية ، وليس إلى عقوبة إدارية وإن حدث ذلك يمكن تفسيره من طرف الشخص المتعرض لها على أنه تعسف في حقه .

كما أن هذا المجال المعياري يمكن أن يكون موضوع نزاع أو صراع بين الأطراف المتفاعلة في المنظمة أي أن النزاع يكون بينهم حول المعاني والمقاصد التي تتضمنها هذه المعايير والتي يعمل الفعل الجماعي على تحقيقها وتجسيدها كأن يكون النزاع بين الفاعلين أو الأفراد في المؤسسة حول النجاعة والفاعلية كمعيار للفعل ، فبعض الأطراف ترى أن النجاعة تتمثل في تحقيق النمو وتوسيع الإنتاج ... الخ ، فهذا النزاع حول المعاني هو الذي يؤدي في نهاية المطاف إلى التغير في المعايير والتدقيق في القوانين".²

ج- الحقل أو المجال الاستراتيجي: l'espace stratégique

كما يرى عدد من علماء اجتماع التنظيم وخاصة ميشال كروزيه ، أن المجال التنظيمي مهما كان شكلاً تشكيمياً دقيقاً وجزئياً لا يمكن بأي حال من الأحوال أن يتحكم في كل الأفعال وادق الجزئيات والممارسات التي تتم داخل

¹ - بن عيسى محمد المهدي، ثقافة المؤسسة كموجهة لسلوكات والافعال، المرجع السابق ، ص ص 151-152.

² - نفس المرجع ، ص 152.

المنظمة ، وبالتالي أن ذلك يفتح المجال للأفعال لتكون موجهة بعوامل أخرى ، فالفعل الاجتماعي دائما يكون له سبب لوجوده أو هدف يسعى إلى تحقيقه حتى ولو كان هذا الهدف جزئيا وبسيطا ، ومن هذا المنطلق يرى كثير من علماء اجتماع المؤسسة مثل سان سوليو وألا توران وكروزيه ، أن الفعل الاجتماعي يسعى إلى تحقيق استراتيجية داخل المؤسسة سواء كانت شخصية ذاتية تخص الأفراد المكونين للمنظمة أو تخص المنظمة ذاتها وترجمة لعقلنتها ، فهذه العقلنة التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها تشكل المجال الثالث الذي يتحرك فيه الفعل الجماعي الهادف والمنظم ، فهذه الاستراتيجية الكلية الشاملة للمنظمة تتضمن بداخلها استراتيجيات تحتية أو فرعية تعبر عن الأهداف والوسائل التي اختارتها الوحدات الفرعية للمنظمة تعبر عن الأهداف والوسائل التي اختارتها الوحدات الفرعية انطلاقا كذلك من عقلنتها الجزئية ، ونفس الشيء نستطيع أن نقول عن الأعضاء أو الفاعلين المتواجدين في المنظمة لهم استراتيجيات خاصة سواء فرعية مرتبطة بالاستراتيجية الكلية أو استراتيجية خاصة ، ومنفصلة عنها أي منطلقة من الأهداف الشخصية لهؤلاء الفاعلين ، وهنا يكون تصادم بين الاستراتيجية الكلية وهذه الاستراتيجيات الشخصية ، فمن هذه المجالات الثلاثة التي ذكرناها نستطيع أن نقول أن الفعل الاجتماعي داخل المؤسسة يتحرك داخل ثلاث مجالات هي:

✓-المجال التنظيمي بما يتضمنه من قواعد وقوانين رسمية .

✓-المجال القيمي المعياري بما تتضمنه من معايير وقيم .

✓-المجال الاستراتيجي المنطلق من الأهداف الكلية والأهداف الجزئية"¹.

3-4-1-العلاقة بين المجال الثالث: "إن الفعل الجماعي يتحرك داخل المنطقة المخصصة له ذات اللون الداكن في الشكل أعلاه والتي تمثل تفاعل أو تلاقي المجالات الثلاث ، وحسب jarmiou جرينو، يمكن للفعل الجماعي أن يتحرك في المجال الثاني والثالث أي في المجال التنظيمي والاستراتيجي دون المجال الأول وذلك في حالة ما اذا كان الفعل الجماعي داخل المؤسسة يهتم بسير المنظمة دون الاهتمام بالغياب والمعاني التي تحملها ، أي حين تصبح الوسيلة هي الغاية كبعض المنظمات والمؤسسات التي تأخذ الطرق والوسائل التسييرية التي هي وسيلة على انها غاية في حد ذاتها ، وهنا يحتجب المجال المعياري الذي من المفروض أن يكون إطار مرجعي لهذه الطرق والوسائل التسييرية المختلفة وكما يرى الكاتب أن العلاقة بين هذه المجالات الثلاثة تكون على طريقتين هما :

أ-بطريقة متصلة: أي أن تكون هناك علاقة متوالية ومتوازنة بين هذا المجال فلا تستحوذ أي واحدة منها على السلوك أو الفعل بمفردها فلا بد أن تكون القواعد التنظيمية والقانونية "المجال التنظيمي" منطلقة من المعايير أو محددة أو موضحة لها ، وهما بدورهما لا بد أن يوجها ويحددا الممارسات الفردية والجماعية وهذه الممارسات عليها من جهتها أن تعمل على تجسيد هذه القيم والمعايير "المجال المعياري" وتعمل على تطبيق قوانين التنظيم الرسمية ، أي أن تكون هناك علاقة حلزونية ومتوازنة بين هذه المجالات الثلاث في توجيه السلوكات والافعال في المنظمة .

ب-بطريقة منفصلة:في هذه الحالة يكون كل مجال من هذه المجالات الثلاثة مستقل عن الآخر ، ومنفصل عنه بدرجة الانفصال قد تصل إلى حد النزاع الذي تريد من خلالها كل واحدة منهم أن تسيطر على المجال الآخر ويجعله تابعا له ، مثلا أن المجال التنظيمي إذا أراد أن يسيطر على باقي المجالات الأخرى وهنا تكون كل الأفعال تتحكم فيها القواعد القانونية الرسمية أي تصبح البيروقراطية هي السائدة في المنظمة"².

¹ - نفس المرجع ، ص ص 152-153.

² - نفس المرجع ص 153.

3-4-2- الموظف بين خصوصيات الذاتية وثقافته المهنية: "إن دراسة Renaud sain Saulieu التي أجراها

عن هوية العامل في العمل فوجد الهويات الثقافية والاجتماعية التي صنفها حسب النماذج التالية:

✓ النموذج الانصهاري أو الاندماجي: يميز العمال الفرنسيين بالخصوص الذين ليس لهم أي تاهيل وليس لهم أي سلطة لا على ظروف عملهم ولا على علاقتهم بالآخرين فهم يتميزون بالتضامن مع بعضهم البعض أي مع العمال الذين ينتمون إلى نفس الفئة المهنية ونفس الانتماء الاجتماعي .

✓ النموذج المفاوض: وهو يخض العمال المهنيين الذين لهم تاهيل عالي والذين يستعملون هذه الكفاءة من أجل نزع الاعتراف الاجتماعي بهم على أنهم فئة متميزة ومختلفة عن باقي الفئات الأخرى .

✓ النموذج العاطفي: ويضم الاعوان التقنيين والعمال المؤهلين والجدد في المؤسسة والاطارات العصبية .

✓ نموذج العمال المنسجمون : ويشمل العمال ذوي التأهيل البسيط والعمال المهاجرون والنساء .

فتلاحظ من هذه النماذج الأربعة لمجموعات الانتماء داخل المؤسسة حسب هذه الدراسة أن ثقافة ومجموعة الانتماء لا تحكمها عوامل خارجية بل ظروف موضوعية مرتبطة بالوضعية المهنية والتنظيم داخل المؤسسة وأخرى ذاتية متعلقة بالخصائص والقدرات الذاتية لكل عامل¹.

ينظر كميلكا إلى بني البشر من زاوية كونهم مخلوقات ثقافية وذلك لسببين رئيسيين فالأول هو أن الثقافة تعمل على تعيين نطاق وبناء عالمهم ، فتساعدهم بذلك على اتخاذ القرارات الصائبة بخصوص ما هو قيم بالنسبة لهم في حياتهم فتقدم لهم الخيارات الهادفة ، وترشد قراراتهم ذات الصلة بكيفية عيش حياتهم ، وكذلك توفر للأفراد الأرضية الآمنة والضرورية لتطوير قدرتهم على الاختيار ، وبذلك تشكل الثقافة بيئة لا مفر منها لممارسة الفرد حريته واستقلاله الذاتي ، أما السبب الثاني فهو أن الثقافة تهب الأفراد حسن الهوية ، فهي توفر لهم مصدرا غير مشروط وشامل للانتماء والارتباط ببعض البعض ، إذ أنها تسهل إمكانية التفاهم المتبادل وتعزيز التضامن الاجتماعي والثقة فيما بينهم² ، وهنا نجد من الضروري التمييز بين الهوية وعضوية الجماعة فالهوية هي بإيجاز شعور المرء بالانتماء إلى الجماعة ، عضوية الجماعة فهي نتيجة مترتبة على امتلا الهوية ، فهي الجانب الملموس للشعور بالانتماء³.

أ- دور الاختصاصي الاجتماعي في اختيار الموظفين وملائمة شخصيتهم ومؤهلاتهم مع متطلبات الوظيفة.

قبل ظهور الثورة الصناعية في أوروبا وأمريكا كان صاحب المصنع هو الذي يقوم بكل أعمال الإدارة ووظائفها، industries révolution بما في ذلك توظيف من يساعده في مصنعه وتدريبهم أما الآن فقد انتشرت نزعة التخصص في كل المصانع والشركات ما عدا المصانع الصغيرة ، وأصبح هناك أقسام لشؤون العاملين أو الموظفين وأصبح هناك مديريهم ببرنامج الترقية وخطط التامين وما إلى ذلك ، ولذلك في معظم الشركات الكبرى في أوروبا وأمريكا يوجد أخصائي نفسي أو أكثر وذلك لوضع إجراءات التوظيف وخططه بقصد اختيار أكفأ العناصر وأكثرها ميلا ورغبة في العمل⁴.

و"إذا كانت الهويات الاجتماعية دليلا على التشابه بين الأفراد ، فإن الهوية الذاتية أو الهوية الشخصية تضع الحدود المميزة لنا بوصفنا أفرادا وتشير الهوية الذاتية إلى عملية التنمية الذاتية التي ترسم من خلالها ملامح متميزة لأنفسنا ولعلاقتنا مع العالم حولنا ، وتستمد فكرة الهوية الذاتية كثيرا من عناصرها من أعمال المدرسة التفاعلية

¹ - تومي بلقاسم، المسألة الثقافية وعلاقتها بالسلوك التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الجزائر2، بوزريعة، 2010، ص51.

² - حسام الدين علي مجيد، إشكالية التعددية الثقافية في الفكر السياسي المعاصر جدلية الاندماج والتنوع ، مركز دراسات الوحدة العربية ، بيروت ، ط1، 2010، ص24.

³ - نفس المرجع ، ص129.

⁴ - عبد الرحمان العيسوي ، سيكولوجية العمل والعمال ، دار الراتب الجامعية ، لبنان ، ب . د . سنة ، ص 08.

الرمزية ، إذ يسهم التفاوض المستمر بين الفرد والعالم الخارجي في رسم وإعادة تشكيل تصوره ، تصورها عن نفسه / نفسها ، كما يسهم التفاعل بين الذات والمجتمع في ربط العالمين الشخصي والفردى ببعضها ببعض ، وفيما تعمل البيئة الثقافية والاجتماعية عملها في تشكيل الهوية الذاتية"¹.

ب-المشكلات الاجتماعية والثقافية من الاختيار السيء للموظفين: "عندما تختار العامل غير الكفاء فإنه يظل يمارس عمله حتى تتضح عدم كفاءته وتصبح ظاهرة وواضحة يشعر ببعض الألم ، فإن هذه الحالة تؤدي إلى خسارة صاحب العمل في شكل انخفاض معدلات الإنتاج وتكاليف الإعلان عن خلو وظائف وترتيبات اختيار العمال الجدد وقد تؤدي خراقة العامل إلى تدمير بعض الآلات أو هدر بعض الخدمات ، وقد يتورط في الوقوع في حادثة فيصاب ويتعرض صاحب العمل لدفع التعويضات عن إصابته وعن تعطل العمل أيضا وقد تنشأ بينه وبين رجال الإدارة المنازعات .

-وبالمثل فإن العامل عندما لا يشعر بالتكليف أو التوافق بينه وبين مهنته malade injustement يشعر بالإحباط وبخيبة الأمل وبالتعاسة كما يعاني من انخفاض دخله من جراء انخفاض إنتاجه ومن جراء الشعور بعدم مالتوافق سوف يهجر العمل أو يطالب بالنقل إلى قسم آخر بعد أن يكون قد أضاع جزء من حياته ووقته ذلك الوقت الذي كان من الممكن أن يقتضيه بصورة مفيدة ومريحة أكثر جلبا للسعادة مما تعرض له ، التكيف مع المهنة جزء من التكيف الفرد العام مع الحياة كلها بل مع ذاته .

-أن الاختيار الجيد للعاملين إلى يؤدي تحقيق الأهداف والمنافع الآتية :

- تقليل نسبة هجرة العمال .
- تقليل نسبة العادم من الخامات.
- تقليل نسبة تعارض العمال وتماردتهم وعصيانهم.
- تقليل المنازعات.
- رفع الروح المعنوية .
- زيادة الإنتاج"².

4- ثقافة المؤسسة بين الانتماء -و الولاء الوظيفي ، وبين العزلة -والاغتراب المهني: "أن مفهوم الاغتراب مفهوم قديم لكن كمفهوم اجتماعي بدأ مع كارل ماركس عندما حول (مفهوم الاغتراب من مفهوم فلسفي إلى مفهوم اجتماعي، اقتصادي) ...، وتوصل في نقده كتاب فينومينولوجية العقل أن يقلب هيغل رأسا على عقب بإتباعه منهج الاقتصاد السياسي ، ليظهر أن الاغتراب حالة عامة في المجتمعات الرأسمالية التي حولت العامل إلى كائن عاجز وسلعة بعد أن اكتسبت منتجاته قوة مستقلة عنه ، ومعادية له وتحديدا ، قال أن العامل في ظل الرأسمالية يهبط إلى مستوى السلعة وتزداد تعاسته بازدياد قوة الاغتراب :

- ✓ اغتراب العامل في علاقته بمنتجاته ، فهو يعمل في المجتمعات الرأسمالية من أجل غير و ليس من أجل نفسه .
- ✓ اغتراب عن عمله بالذات في المجتمعات الرأسمالية إذ لا يختبر فيه أي اكتفاء ذاتي بل يتنكر لها أيضا ويشعر بالتعاسة .
- ✓ اغتراب العامل في المجتمع الرأسمالي عن طبيعة نفسها التي هو جزء منها كما هي جزء منه ومن الوعي الإنساني عندما حولها إلى وسيلة لسد حاجاته المادية فأصبحت حياته وسيلة للعيش ولمجرد بقائه الجسدي .

¹ - أنتوني غدنز ، علم الاجتماع ، تر: فايزة الصياغ ، المنظمة العربية للترجمة ، بيروت ، ط2 ، 2005 ، ص91.

² - عبد الرحمان العيسوي ، المرجع السابق ، ص10.

✓ اغترب أيضا في علاقته مع الإنسان الآخر لأنه يعمل ليس لنفسه بل لغيره وتحت سيطرته ، وقد يتحول العامل نفسه إلى سلعة يتم تبادلها في الأسواق ، إذ يرتبط الناس بالسلع التي يتبادلونها وليس في ما بينهم كأشخاص .

وذكرنا أن عالم الاجتماعي الفرنسي اميل دوركايم "1858-1917" شدد على فكرة تفكك القيم والمعايير الاجتماعية والثقافية ، وفقدانها السيطرة على السلوك الإنساني وضبطه ، وقد تم ذلك في اوروبا نتيجة الثورة الصناعية وما رافقها من ازدهار الروح الرأسمالية وأضعاف القيم والمعايير التقليدية ، وهذا ما سمي *anomie*.¹

وبأننا اتجهنا نحو دراسة المنظمة أو المؤسسة كمجتمع محلي له خصائصه ومميزاته فكان لزاما تغير في مناهجنا .

نذكر منها على سبيل المثال ما ذهب إليه الفن.جولدنر A.gouldner من أن الخصائص المميزة للتنظيمات البيروقراطية لا يمكن أن تكون خصائص عقلية فقط ، بل أن هناك جوانب نستحق الاهتمام وتبدوا واضحة في كافة التنظيمات مثل الحاجة إلى الانتماء والولاء ، والتناقضات بين الأهداف العامة والخاصة وهذه سمات تشترك فيها التنظيمات مع غيرها من الجماعات الاجتماعية .

ظهرت ثلاثة اتجاهات أو مستويات للتحليل فيما يخص الاتجاهات الحديثة هي : الأول يمثل اهتمام بعض الباحثين بتفسير السلوك الفردي داخل التنظيمات ، وينظر هذا الاتجاه للتنظيم باعتباره البيئة التي تشكل سلوك الأفراد على نحو معين ويحاول الباحث أن يدرس علاقة التنظيم ببعض المتغيرات الاجتماعية النفسية التي تظهر في سلوك الأفراد وهذا هو المنظور السلوكي الذي تمثله أعمال "مارش ، وسيمون ، ووليام فوت وايت" .

-أما المستوى الثاني: فيركز على الوحدات البنائية والعمليات الاجتماعية داخل المنظمات وقد يختار الباحث عند هذا المستوى جماعات العمل أو بعض اقسام التنظيم الفرعية أو السلطة أو التخصص أو الاتصال أو التسلسل أو غير ذلك من أبعاد التنظيم.

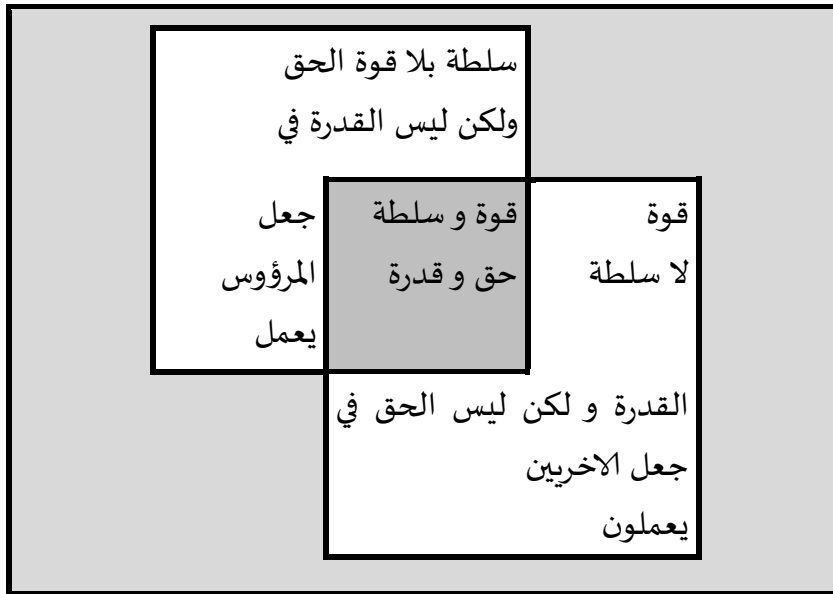
-أما المستوى الثالث: فيتناول فيه الباحث دراسة التنظيم ككل فيعتبره وحدة تدخل في نسق أوسع من العلاقات ويهتم بتحليل اثر البيئة النظامية الثقافية في بنائه ، مثلما فعل كل من " ليبست وترو" و"كولمان 1956 ، في دراسة لهم أن الحقيقة التي مؤداها أن دراستنا قد اشتملت على عينة مختارة من أعضاء التنظيم النقابي ، وان جانبا من التحليل قد تناول السلوك الفردي لا يجب أن تبعدنا عن جوهر المسألة ذلك أن بؤرة التحليل ليست هي "الفرد" ولكنها التنظيم بأكمله"².

في هذه المرحلة اصبحنا نفرق بين نوعين من السلطة بين (القوة / السلطة) بحيث انه هناك نوع من الخلط بين مفهومي القوة والسلطة لدى بعض الباحثين في نظرية المنظمة وسنحاول هنا التفريق بين الاثنين لقد سبق أن عرفنا السلطة *autorité* في الفصل الرابع بأنها الحق في العمل أو اصدار الأوامر لتوجيه الآخرين نحو العمل من اجل تحقيق أهداف المنظمة ، وهذا الحق هو حق شرعي ، وقانوني مستمد من المركز الوظيفي في المنظمة ، ولكن إعطاء الحق للمدير في توجيه الآخرين نحو العمل قد لا يضمن لنا تحقيق النتائج المطلوبة ولتحقيق النتائج يجب أن يمتلك المدير قدرة التأثير في الآخرين"³، والشكل رقم (11) يوضح بين السلطة والقدرة ، الحق والقوة.

¹ - حليم بركات ، الاغتراب في الثقافة العربية ، متاحات الإنسان بين الحلم والواقع ، مركز الوحدة العربية، الحمراء ، بيروت ، ط1، 2006، ص ص 11-12.

² - الفضيل رتيبي ، أسماء رتيبي ، عقلنة المنظمة ، ونظريات التنظيم ، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية ، جامعة سعد دحلب، البلدة ، العدد 10، جوان 2013، ص19.

³ - مؤيد سعيد سالم ، المرجع السابق ، ص128.



-شكل رقم (11): يوضح العلاقة بين السلطة والقوة.

-المصدر: مؤيد سعيد سالم ، نفس المرجع ، ص129.

4-1-أسباب الاهتمام بتنمية الولاء المؤسسي للعاملين: "كما رأينا أن الواء المؤسسي خاصية سائدة للسلوك البشري توضح أن العاملون يميلون إلى التوحد والارتباط بالمنظمة التي يعملون بها ،وتهدف الإدارة في المنظمات المتقدمة إلى تنمية العلاقات بين المنظمة والعاملين وزيادة درجة ولاء العاملين لأسباب الاتي :

✓ ضمان استمرار القوى العاملة بالمنظمة وخاصة من ذوي المهارات والتخصصات الحاكمة .

✓ تنمية السلوك الإبداعي لدى الأفراد وذلك حرصا منهم على رفع مستوى المنظمة التي ينتمون اليها .

✓ إيجاد الدافع لدى العاملين لبذل مزيد من الجهد والأداء في المنظمة .

✓ من العامل هو أساس وجود المنظمة وشعوره بالانتماء إلى هذه المنظمة تحفزه على العمل على بقاء هذه المنظمة واستمرارها في مجال الأعمال .

✓ أن عبء تحقيق أهداف المنظمة يقع أولا وأخيرا على عاتق العاملين من خلال جهودهم وابدائهم واقتراحاتهم ، وهذا يساهم في تحقيق أهداف المنظمة بأعلى قدر من الكفاءة والفاعلية .

✓ على الرغم من أن تحقيق الأهداف يحتاج إلى ضرورة توافر الموارد المادية (مواد خام ، آلات ، معدت ، رأس مال...الخ) إلا أن العنصر البشري ممثلا في العاملين في المنظمة هو المسيطر على هذه الموارد المادية وهو الذي يستطيع أن يوجهها الوجهة الصحيحة ، ويستخدمها افضل استخدام .

✓ أن شعور العاملين بالولاء والانتماء للمنظمة يخفف من عبء الرؤساء في توجيه المرؤوسين حيث أن الأفراد يستجيبون لتعليمات الرئيس بطريقة افضل ويحاولون العمل بكفاية افضل وذلك يحقق الثقة والود بين الرئيس والمرؤوسين .

✓ كلما زاد شعور العاملين بالولاء والانتماء للمنظمة كلما ساعد ذلك على تقبل هؤلاء العاملين لأي تغير ممكن أن يكون في صالح المنظمة ، ومن أجل تقدمها وازدهارها ، ايماننا منهم بأن أي ازدهار للمنظمة يعود عليهم بالخير والازدهار لأحوالهم أيضا .

✓ أن شعور الأفراد بالانتماء والولاء للمنظمة يزيد من درجة الرضا لديهم مما يحفزهم على بذل مزيد من الجهد والعمل للمنظمة " ¹.

4-2-أنواع الولاءات:"هناك عدة أنواع من الولاءات لدى الفرد يمكن رصد أبرزها كالتالي:

✓ الولاء الشخصي:وهو ولاءك لنفسك ولفكرك وفلسفتك في الحياة، ولثقافتك التي تنتمي اليها ويدخل تحت الولاء الشخصي على سبيل المثال، الولاء الرياضي لاحد الأندية ، الولاء السياسي لاحد الأحزاب السياسية .

✓ الولاء الديني: وهو ولاءك للدين تعتنقه وتؤمن به ، ويزداد ولاءك الديني كلما التزمت وطبقت قواعد ومبادئ هذا الدين بالشكل الصحيح .

✓ الولاء الوطني: وهو ولاءك للوطن الذي تنتمي اليه، فكل واحد منا مواطن في بلد ما وله جنسية هذا البلد ، ويزداد ولاءك الوطني كلما كنت مخلصا لهذا الوطن وكنت مواطنا تخدم الوطن وتضحي من أجله اذا تطلب الامر ذلك .

✓ الولاء المهني: وهو ولاءك للمهنة التي أصبحت عضوا فيها ، ويزداد ولاءك المهني كلما التزمت بمبادئ واخلاقيات المهنة ، وكلما مارت المهنة بالشكل الصحيح والذي يساهم في تحقيق اهداف هذه المهنة .

✓ الولاء المؤسسي والتنظيمي : وهو الولاء للمنظمة التي تعمل بها" ².

✓ مفهوم الولاء المؤسسي: "نعني بالولاء المؤسسي او التنظيمي organisationnel loyauté ، شعور ينمو داخل الفرد بالانتماء الى المنظمة ، وان هذا الفرد جزء لا يتجزأ من المنظمة التي يعمل فيها ، وان أهدافه تتحقق من خلال تحقيق اهداف المنظمة ومن هنا يتولد لدى الفرد رغبة قوية في بذل مزيد من الجهد لتحقيق النجاح للمنظمة ،بمعنى ان الولاء المؤسسي هو الإخلاص والمحبة والاندماج الذي يبديه الفرد نحو عمله والمنظمة والبقاء بها ،كذلك يراه آخرون بانه انجذاب لفرد لأهداف المنظمة .

أ- مؤشرات الولاء المؤسسي:من خلال الدراسات التي أجريت عن الولاء المؤسسي مثل دراسات barling و shamir و popper و bruce و pitman و niehoff و crover و kelloway،يمكن رصد بعض مؤشرات indications الولاء المؤسسي كالتالي :

- ✓ درجة توحيد العاملين مع المنظمة .
- ✓ درجة الشعور بالمسؤولية لدى العاملين .
- ✓ درجة المشاركة الفعالة لدى العاملين في أنشطة وعمليات المنظمة .
- ✓ درجة الاستعداد للتضحية من اجل المنظمة .
- ✓ الحديث عن المنظمة بكل الخير بواسطة العاملين .
- ✓ الدفاع عن المنظمة من أي نقد او هجوم .
- ✓ عدم التفكير في الانتقال الى منظمة أخرى .
- ✓ ارتفاع معنويات العاملين .
- ✓ التركيز على حل المشكلات وليس الشكوى الدائمة منها .

¹ - مدحت محمد أبو النصر ، المرجع السابق ، ص ص49-50.

² - نفس المرجع ، ص 40.

✓ تفضيل المصلحة العامة للمنظمة على المصلحة الخاصة في كثير من الأحيان .

✓ انخفاض شكاوى العملاء¹.

-وتعلقه بها والمشاركة بحماس في تحقيق أهدافها ، وذلك بغض النظر عما تقدمه المنظمة له من قيم مادية

ب- **مؤشرات الولاء المهني:** ويمكن تحديد بعض مؤشرات الولاء المهني والتي يمكن الاستفادة منها في تحديد درجة ولاءك للمهنة التي انت عضو فيها كالتالي:

✓ العضوية في النقابة المهنية .

✓ العضوية الفعالة في النقابة المهنية .

✓ التعاون مع الزملاء المهنة .

✓ إحترام زملاء المهنة .

✓ الالتزام بقيم واخلاقيات المهنة (ميثاق شرف المهنة code of ethics).

✓ ممارسة المهنة بالشكل لصحيح .

✓ المساهمة في تحقيق أهداف المهنة .

✓ حب المهنة .

✓ الافتخار بالانتماء الى المهنة .

✓ المحافظة على سرية المعلومات التي يتم الحصول عليها من العملاء عند ممارسة المهنة².

5- **أليات التكيف المهني الاجتماعي ضمن التقارب القيمي الثقافي:** يأتي العمال الى مكان العمل ومعهم

ليس فقط مسائل عملهم، ولكنهم يأتون ومعهم نظرياتهم الشخصية والعائلية والمدرسية والجماعية والعرقية والوطنية والدينية والثقافية ، وقد يسبب هذا مصادمات عندما تتعارض تماما قيم الثقافات الأخرى التي ينتهي اليها العمال مع قيم ثقافة العمل ، وان معرفة القيم الكامنة يمكن ان تساعد في توقع او منع او حل نزاعات العمل والمدراء والعاملين، والوصية التي أوصى بها الذاهبين لمقابلة من اجل وظيفة ان يتأكدوا ان تكون عملية الاختبار ذات اتجاهين، وان يسألوا عن طبيعة ثقافة وإدارة المنظمة، ويعبر عدد من أرباب العمل عن سخطهم حول فكرة انهم كذلك، يجب ان تطرح عليهم أسئلة من قبل العاملين المحتمل تعيينهم ، ولكن رب العمل الحكيم سوف يرى بسرعة نضوج طالب الوظيفة الذي يجب ان يفعل ذلك³.

وبما ان العامل يمضي ما يقارب ثلث حياته في العمل داخل مجتمع المؤسسة المستقلة نسبيا عن محيطها فانه يتبلور لديه تصورات وأفكار واقتناعات وقيم واتجاهات نحو المؤسسة ونحو عمله ، كما تتكون هويته المهنية او ما يسمى بثقافة العمل و" ثقافة العمل ، كبقية الثقافات يصعب تعريفها ، وليس من السهل تمييزها ، وان ما تراه لا يظهر كل حقيقتها ، ان ثقافة العمل مكونة من رموز ولغة وافتراضات وتقاليد واشكال سلوك تظهر بوضوح مستوى وقيم ثقافة العمل ، انما نمط من افتراضات رئيسية او اشكال سلوك لوحظت في العمل في الماضي وتلقن المشتركين الجدد كطريقة صحيحة لكي يدركوا ويفكروا ويشعروا ويعملوا ، وعندما تكون طبيعة ثقافات كهذه غير مراعية لشعور وحقوق الآخرين فسيكون لها آثار عويصة على سعادة كل الأعضاء ، ولا شك انه من الضروري ان تدفقت

¹ - نفس المرجع ، ص 51.

² - نفس المرجع ، ص ص 25-26.

³ - توني همفريز ، العمل والقيمة ، جدد حياتك ، تر: احمد العمري ، مكتبة العيكان ، ط1 ، 2002م ، ص 160.

وتراجع معتقدات منظمة للعمل حول ما يلي، طبيعة الشخص، طبيعة العلاقات الإنسانية، أسلوب الإدارة ، العلاقات بين المنظمة وأعضائها ، العلاقات بين المنظمة والمجتمع ، العلاقات الثنائية ، الأسرة ، نمط ، حياة متوازن ، الناحية الروحية ، قابلية السقوط ، فمثلا هل تنظر ثقافة العمل للناس كاشخاص غير عاديين ومقدسین طبيين في جوهرهم ام هل ترى الناس عموما ضعاف وبحاجة الى مراقبة"¹.

5-1- الرؤية السوسيولوجية للتكيف الاجتماعي المهني: و اما من حيث التعريف السوسيولوجي للتنشئة الاجتماعية فلقد شملها الباحث من خلال مجموعة من التعريفات التي تناولت هذه العملية نعرضها كالتالي :

✓ هي السيرة التي يتم من خلالها ادماج الفرد في المجتمع من خلال استنباطه للقيم والمعايير والرموز ومن خلال تعلمه للثقافة في مجملها بفضل الأسرة ، المدرسة ، واللغة والمحيط وغيرها .

✓ هي السيرة التي يتمكن الفرد من تعلم واستنباط العناصر الاجتماعية والثقافية لوسطه الاجتماعي ويقوم بإدماجها في بناء شخصيته تحت تأثير التجارب والفاعلين الاجتماعيين ومن ثم يحدث تكيفه مع محيطه الاجتماعي.

✓ سيرة التعلم والنضج التي تقوم الى التكيف والاندماج الاجتماعي للفرد ... ويمكن تحديد وظائف التنشئة الاجتماعية من خلال العناصر التالية .

✓ اكتساب المعرفة والقيم والاتجاهات والمعايير والرموز وكافة أنماط السلوك أي انها تشمل أساليب التعامل والتفكير الخاصة بجماعة معينة او مجتمع معين .

✓ اكتساب العناصر الثقافية للجماعة والتي تصبح جزءا من تكوينه الشخصي ، هنا يظهر التباين في أنماط الشخصية على أساس درجة تمثل الفرد للأنماط الثقافية ،بالإضافة الى الفوارق الفردية والاجتماعية .

✓ التكيف مع البيئة الاجتماعية وخاصة من ناحيتي العضوية والانتماء .

✓ ضبط السلوك الاجتماعي للأفراد من خلال اكتسابهم وتعلمهم لوسائل الضبط الاجتماعي المختلفة .

✓ تحويل الفرد من كائن بيولوجي الى كائن اجتماعي على حيث يكتسب الفرد صفته الاجتماعية بواسطة عملية التنشئة الاجتماعية .

✓ تحويل الفرد من شخص يعتمد على غيره الى شخص ناضج يدرك معنى المسؤولية ، فالتنشئة الاجتماعية هي عملية مستمرة وملازمة للفرد في حياته ، لأنها عبارة عن تشكيل وتعني واكتساب يتعرض لها الفرد خلال تفاعله التلقائي مع الغير وصولا به الى مكانه في المجتمع بقيمهم واتجاهاتهم وعاداتهم ومعتقداتهم فهي بهذا تشكل عملية تعلم وتعليم وتربية تقوم على أساس التفاعل الاجتماعي، والتي تهدف الى اكتساب الفرد سلوكات ومعايير تتناسب والدور الذي سوف يؤديه في اطار جماعته التي ينتهي إليها فهي بهذا تعمل على التطبيع الاجتماعي عن طريق التفاعل لتحقيق الاندماج الاجتماعي .

● المرحلة الأولى : مرحلة ما قبل دخول الموظف للمؤسسة ، اذ يتم فرز وتصنيف جميع المتقدمين لانتقاء من لا تتعارض ثقافتهم مع ثقافة المؤسسة .

¹ - توني همفريز ، المرجع السابق ، ص ص 160-161.

- المرحلة الثانية: مرحلة دخول الموظف للمؤسسة وتهيئته للعمل الجديد والثقافة الجديدة وتسمى مرحلة التصادم بين ثقافتين .

- المرحلة الثالثة: مرحلة تغيير مهارات وسلوكات وتوقعات الموظف الجديد وتوظيف هذا التغيير لخدمة

اهداف المؤسسة وذلك باعتماد ما يلي :

✓ استراتيجية التدريب والتطوير وذلك بتحديد :

✓ الدور المناسب للتدريب والتعلم .

✓ تغير برامج التدريس وتطورها بما يتناسب مع متطلبات ثورة المعلومات .

✓ اعتماد وسائل مختلفة أثناء التدريس ، (التدريب أثناء الوظيفة ، تفويض السلطة ، المشاركة ...)

✓ استراتيجية تقييم الأداء من خلال :

✓ تحديد الأهداف العامة لتقييم الأداء .

✓ مشاركة العاملين في وضع معايير تقييم الأداء .

✓ وضع معايير في تقييم الأداء بناء على التدرج الوظيفي.

✓ ان يكون التقييم مستمرا ومعتمدا على الملاحظات الجماعية المقدمة من الزملاء والرؤساء .

✓ استخدام نتائج التقييم في تغيير نظم التوظيف والتدريب والحوافز¹ .

5-2- أنواع الروابط والالتزامات نحو المؤسسة: كل فرد في أي مؤسسة كانت يجد نفسه مقيد بين :

أ-الالتزام العاطفي: " ويشير الى الارتباط العاطفي للعامل وتوافقه واندماجه مع المنظمة ، حيث نجد ان العاملين ذوي الالتزام الوجداني المرتفع يستمروا في العمل بالمنظمة لانهم يردون الاستمرار بناء على رغبة وشعور إيجابي وتعاطف من قبل الموظف نحو التنظيم، بما يعني ان الافراد الذين يظهرون معدلات عالية من الالتزام الوجداني نحو منظماتهم يبقون فيها سبب علاقة الحب او الميل التي يشعرون بها نحو تلك التنظيمات، ويرى البعض ان الالتزام العاطفي يعبر عن قوة رغبة الفرد في الاستمرار بالعمل بمنظمة معينة ، لأنه موافق على أهدافها وقيمها ويرغب في المشاركة لتحقيق تلك الأهداف .

ب-الالتزام المعياري: ويتعلق بشعور العامل بضرورة العمل لدى المنظمة من منظور أدبي ، حيث يشعر الأفراد بان من واجبه الأخلاقي فعل تلك الأشياء والقيام بتلك الأنشطة في هذه المنظمات ، ويشير الى شعور الفرد بانه سيلتزم بالبقاء بالمنظمة بسبب ضغوط الامرين ، فلاشخاص الذين يقوى لديهم للالتزام المعياري يأخذون في حساباتهم الى حد كبير ما ذا يمكن ان يقوله الآخرون لو ترك العمل بالمنظمة ، انه التزام أدبي حتى لو كان على حساب نفسه .

ج- الالتزام البقائي: (الاستمراري) ويشير الى وعي العامل بالتكلفة المرتبطة بترك المنظمة ، وبمعكس نتيجة مقارنة الفرد للمساهمات التي يقدمها للتنظيم، في مقابل ما يحصل عليه في عملية التبادل النفعي القائم بينهما ويرى البعض ان الافراد الذين لديهم التزام بقائي عالي يبقون في التنظيم لمجرد الحاجة الماسة لذلك ، أي سبب ما قد يتحمله الفرد من تكاليف متوقعة نتيجة تركه للعمل²، " وكلما استملك الالتزام العاطفي العامل او الموظف كلما ادى به الى حب العمل على غرار حبه للمؤسسة ، اما التفاني وحب العمل يظهر فقط عندما يغيب الخوف، فالخوف يربك القيمة والعمل ، وكلما اشتد الخوف ، عظم احتمال الوقوع في مازق وسيختفي الخوف اذا قل

¹ - بوجنية قوي ، المرجع السابق ، ص ص 76-77.

² - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية ، المكتبة العصرية للتوزيع ، مصر ، ط1 ، 2007 ، ص 339.

اختلاط خبرات عملية التعلم والعمل المبكرة للفرد بالقيمة كشخص¹، "واذا ما اشركوا في المشاكل بجدية فانهم يحاولون بصدق واخلاص اخراج كل ما لديهم من طاقة وجهد لحما ، واذا ما ادرك الموظفون ان اهدافهم الشخصية تتفق وتسير جنبا الى جنب مع اهداف الشركة فانهم يخرجون قدرا هائلا من الطاقة والاداع والولاء والإخلاص"².

-اما دلائل حب العمل " فهناك الكثير من المؤشرات على حب العمل من طرف الموظف وهي الطموح ، التشوق للمعرفة، البحث عن تحديات جديدة ، التركيز الجيد ، المبادرة ، المسؤولية الكبيرة ، الاحترام ، التواصل المباشر الواضح ،عدم تحمل الظلم ، الاصرار على حقوق الذات وحقوق الاخرين . حياة خصبة . ادراك حاجات رب العمل . الكفاءة والفعالية"³.

"اما التهديدات الموجهة الى الذين يحبون العمل :

- اتهمهم بالأناية .
- مطالبتهم بالعمل الشاق او التقليل منه .
- تسميتهم "المصلحون السذج".
- معاملة غير محترمة للذات والزملاء .
- الانسداد على الذات والزملاء .
- عدم الاصغاء لهم .
- ابعادهم بدون سبب "⁴.

6- ثقافة المؤسسة والالتزام القيمي والمعياري : لس مفهوم ثقافة المؤسسة من ابتداع العلوم الاجتماعية، لقد انحدر من عالم المؤسسة وسرعان ما شهد نجاحا كبيرا ، وقد ظهرت العبارة في الولايات المتحدة اول مرة خلال السبعينات ، وكان يعتقد ان موضوع " ثقافة المؤسسة " يسمح بالتشديد على أهمية العامل البشري في الإنتاج"⁵، اما "في فرنسا ظهر المفهوم في بداية الثمانينيات في خطاب مسؤولي التسيير ، ومن الدال ان يشهد موضوع "ثقافة المؤسسة" تطورا إبان الازمة الاقتصادية ، ومن المحتمل ان يكون النجاح الذي سجله الموضوع عائدا الى ظهور كان يبدو وكأنه إجابة عن النقد الذي كانت تثيره المؤسسات ، وهي في عمق ازمة تشغيل وإعادة هيكلة صناعية ، وفي مواجهة الشك والريب كان استخدام مفهوم "الثقافة " يمثل حينها بالنسبة الى مديري المؤسسات ، أداة استراتيجية لمحاولة حمل الشاغلين على تماهيمهم معها وعلى الانخراط في الغابات التي كانوا رسموها ... فرغما عن هيمنة المعنى الانثروبولوجي ولكن الاستخدام الانثروبولوجي الأكثر توظيفا هو الأكثر قابلية للنقد ، ذلك الذي يحيل على تصور للثقافة يجعلها ضمن عالم مغلق ، ثابت الى هذا الحد او ذاك ، ويتميز بجماعة مزعومة التجانس ، ذات تخوم واضحة التحديد ، هذا التصور الاختزالي للثقافة يفترض انها محددة لمواقف الافراد وسلوكاتهم ، ومن المفترض من هذا المنظور ، ان تفرض ثقافة المؤسسة نسق تماثلها وقيمها على أعضاء التنظيم"⁶.

- "واذا ما كان لمفهوم ثقافة المؤسسة من معنى في نظر علماء الاجتماع ، فانه يشير الى النتيجة الحاصلة من المواجهات الثقافية بين مختلف المجموعات الاجتماعية التي تكون المؤسسة ، اذا لا وجود لثقافة المؤسسة خارج الافراد المنتمين اليها ولا يمكنها ان تكون سابقة لهم، بل هي تبني من خلال تفاعلاتهم"⁷، على هذا النحو يبين رونو

¹ - توني همفريز ، المرجع السابق ، ص 101.

² - ستيفن آر. كوفي ، القيادة المرتكزة على مبادئ ، تر: المكنية ، مكنية جريب ، الرياض ، ط 1 ، 2005 ، ص 383.

³ - توني همفريز ، المرجع السابق ، ص 104.

⁴ - نفس المرجع ، ص 107.

⁵ - دنيس كوش ، مفهوم الثقافة في العلوم الاجتماعية ، تر: منير السعيداني ، المنظمة العربية للترجمة ، بيروت ، ط 1 ، 2007 ، ص 175.

⁶ - نفس المرجع ، ص 176-177.

⁷ - نفس المرجع ، ص 177.

سان سوليو انه يمكن حسب الأصناف الاجتماعية المهنية تحديد ترسبات مختلفة للسلوكات داخل المؤسسة ، وقد انتهى الى اختصارها في أربعة نماذج ثقافية رئيسية :الثقافة الأولى التي تميز العمال المختصين والشاغلين غير الأكفاء أكثر من غيرهم تنطبع بطابع العلاقات الإنصهاري، اذ يثمن الجماعي بوصفه ملاذا او حماية ضد الانقسامات ، تحمل ثقافة على عكس من ذلك على القبول بالاختلافات وعلى المفاوضة وهي بصورة خاصة من صنع العمال المحترفين ، ولكننا نجدها أيضا لدى بعض التقنيين الذين يزاولون مهنة فعلية ،ولدى الإطارات التي يمارس أعضائها وظائف تأطير فعلية أيضا ، تناسب الثقافة الثالثة مع وضعيات الحراك المهني الطويل الأمد الذي تعيشه غالبا الإطارات عصبامية التكوين او التقنيون ، في هذه الحالة يكون نمط الاشتغال العلائقي هو نمط التنغم الانتقائي والريبة تجاه المجموعات المتشكلة داخل المؤسسة، وأخيرا تتسم رابع ثقافات أوساط العمل بالانزواء والتبعية ونجدها رئيسيا لدى العمال فاقد التاهيل، والذين تعزوهم ذاكرة عمالية ، شأن الغالين المهاجرين والعمال الفلاحين والنساء والشباب، وتعايش المؤسسة لدى هؤلاء بصورة خاصة باعتبارها وسيلة مشروع خارجي¹.

- بينت ابحاث اخرى ان العامل لم يكن في تبعية كاملة تجاه التنظيم ، حتى في الوضعيات الأكثر استلابا لقد شدد علماء اجتماع العمل في مرحلة اولى خلال الخمسينات والستينات على الطابع الاستلابي للعمل الخاضع للرؤية التaylorية ، ولكن الاستلاب لا يكون تاما أبدا كما ان الاستلاب الاجتماعي لا يتطابق بالضرورة مع الاستلاب الثقافي . من جهته طور فيليب بيرنو "Philippe Bernou" تحليل سلوكات تمتلك عالم العمل من طرف العمال الأكثر عزوا على مستوى الكفاءة والسلطة ، يتعلق الأمر بممارسات لا شرعية ، في أغلب الأحيان عسيرة الرصد أحيانا ، ولكنها دالة على مقاومة ثقافية ضد سلب الملكية المطلقة من قبل التنظيم بتمظهر "التملك" عبر استراتيجيات متنوعة تهدف كلها إلى الحفاظ على حد ادنى من الاستقلالية ، وهو ليس فرديا خالصا ولا ردة فعل " مجردة" طبقية بل تصرفا يحيل إلى مجموعة انتماء أي مجموعة عمل ملموسة تتقاسم ثقافة مشتركة تصنعها لغة مشتركة ونمط سلوك مشترك وعلامات تعرف وهوية مشتركة ... الخ ، ممارسات التملك عديدة ومتنوعة تتصل بالعمل ذاته وتنظيمه وكذلك بفضائه وزمنه اللذين يتم السعي قدرا لالكان إلى اعادة بنائهما ، كما يتصل بمنتوج العمل ايضا بتعلق الأمر بمواجهة النطق التaylorي بمنطلق ثقافي للعمل بتأسيس على الاستقلال والمتعة².

1-6- العلاقة بين الموظف و المؤسسة والتصورات الجديدة لها في الطرح السوسيولوجي :ربما كان ذلك التحول أهم تحولات العمل ، اذ أنه يطال معناه نفسه فضلا عن ذلك، فهذا التحول يخص بصورة كامنة على الناس العاملين في القطاع الخاص وفي الوظائف الحكومية ، من الشركة الكبيرة إلى الشركات الصغيرة والمتوسطة ، العاملين بأجر "غير النمطين" وغير العاملين ، انه يرافق في الان ذاته تطورات العمل الصناعي والزراعي والحرفي وحركة توجه النشاطات إلى القطاع الخدمي ، وهو يضع في صميم نشاط العمل العلاقة بالزبون داخليا كان أو خارجيا ، نهائيا أو وسيطا مباشرا أو غير مباشرا كما يجعل الثقة مكونا مركزيا في العلاقة وارضاء الزبون عنصر اساسيا في نجاح الشركة ونيل الاعتراف، انه يرافق حركة تحول الشركة البيروقراطية والمغلقة والمغلقة إلى شركة شبكة تربط وحدات صغيرة تقيم مع السوق صلة مباشرة في الشركات الكبيرة تبدأ الحركة بالتزامن مع انتشار الزامات النوعية وتعاليم الإدارة التشاركية يتوجب على كل عامل باجر ان يعتبر نفسه مزودا لزبون أو عدة زبائن وزبونا لاحد المزودين أو لعدد منهم ، هذه العلاقة زبون ، مزود هي مركز ترتيبات "النوعية التامة" كما أنها تبرير

¹ نفس المرجع ، ص 178.

² نفس المرجع ، ص ص 179-180.

لحالات إعادة التنظيم في إدارة الإنتاج ، وفي شركة باكملها ، لم يعد الأمر يتعلق بالإنتاج أولا وبمحاولة بيع ماتم انتاجه ثانيا بل بالاستجابة إلى مطالب السوق بوضع الزبون النهائي في مركز النشاطات ، بالتفاعل مع تطورات رغباته ، و باستباق سلوكياته الشرائية ومحاولة تحريضها ويمكن لهذا الزبون ان يبرر اعدادات التنظيم الكبرى في الإنتاج¹.

-ولم تعد الشركة-الشبكة التي تنشأ من هذا التحرك تباع منتجات فقط، بل تباع أيضا وتشتري خدمات ، على نحو حصري احيانا لم تكن هذه الاخيرة تمثل الا 48 بالمئة من التشغيل في عام 1975 ، واصبحت تمثل 66 بالمئة في عام 1992 و 74 بالمئة في عام 2006، فلقد شهدت الخدمات التجارية في الشركات " أعلى نمو خدمات معلوماتية مالية ، تجارية لصالح غالبا ما تمتلك الشركة الكبيرة خدماتها / زبائنها الداخليين وشبكتها من الزبائن المزودين الخارجيين " عبر جعلهم في موضوع تنافس بتغلغل السوق في الشركة بالتزامن مع محاولة الشركة بتنظيم سوقها ، هكذا تصبح بعض الخدمات معيارية ، لابل تصبح صناعية بل وحتى تاييلورية في حين تصبح خدمات اخرى شخصية وتتمارس الإنتاج المشترك "للخدمة عبر تطبيق علاقة "مهن" بزبون الشركة ، الشبكة هي التي تحدد مهامها لحل المشكلات ، والعثور على ابتكارات أو اقامتها ، وزيادة زبائنها وجعلهم اوفياء لها.

-ففي فرنسا الثمانيات والتسعينيات اصبح هذا النموذج الغارق في القدم لعلاقة الخدمة بين مهن مشهود له بذلك وبين زبائنه عميل client وليس زبون Customer فقط نموذج مرجعيا حقيقيا ، ليس في الشركة الخاصة المبتكرة فحسب ، بل كذلك في عالم الخدمات الحكومية ، يتعلق الأمر بتحويل الموظفين إلى مهنيين ، أي أنهم يزودون بالخدمات مستخدمين ارتبطوا بهم بعلاقة ثقة يحاولون اشباع حاجاتهم على افضل نحو ، أنها ثورة ثقافية صغيرة يجري البحث عنها بهذه الصورة في عالم الإدارة الفرنسية ، حيث لا تزال تسود غالبا ثقافة التحكم البيروقراطي والحماية الترابية والانغلاق تجاه المواطنين ، رهان هذه الثورة هو تحول هويتي حقيقي في عالم لا يزال نجد فيه غالبا هويات فئوية ناتجة عن تاريخ نقابي مديد².

" وإذا ما ظلت ثقافة المؤسسة عصبية على التحديد فان تحديد "ميكرو/ثقافات " داخل المؤسسة يبقى بالنسبة إلى الباحث أكثر معقولة ، ولاشك من يصنع ثقافة المؤسسة؟ انهم بالتأكيد كل الفاعلين الاجتماعيين المنتمين اليها ، كيف تصنع ثقافة المؤسسة. ؟ اكيد ان ذلك لا يتم بقرار سلطوي بل عبر لعبة معقدة كاملة من التفاعلات بين المجموعات التي تكون المؤسسة .

من اجل التوصل إلى تحديد ثقافة المؤسسة يتوجب الانطلاق إذا من ميكرو ثقافات المجموعات التي تنتمي اليها هذه الثقافات ، سواء تؤمن مع التنظيم ذاته ، الاشتغال اليومي للورشات والمكاتب وترسم حدود المقاطعات وتحدد ايقاعات العمل وتنظم العلاقات بين الشاغليين، وتتخيل حولا لمشاكل الإنتاج التقنية، بدئي ان ميكرو الثقافات هذه تنشأ اخذا بعين الاعتبار اطار المؤسسة الخاص ، وخاصة إكراهات العمل الشكلية والثقافية المستخدمة ، ولكن هذين العنصرين لا يحددانها فهي تخضع أيضا للأفراد الذين يكونون مجموعات العمل، تتموقع " ثقافة المؤسسة" في المحصلة النهائية في تقاطع مختلف الثقافات الجزئية الحاضرة داخل المؤسسة وليست هذه الثقافات بالضرورة متناسقة مع بعضها البعض ، ولا يكون حتما وضعها في تماس دون اصطدام ، وتظهر موازين

¹ - كود دوبار ، المرجع السابق ، ص ص 203-204.

² - نفس المرجع السابق ، ص ص 206-207.

قوى ثقافية مترجمة هنا وهناك عن رهانات اجتماعية ، بتعبير آخر ، إذا ما امكن ان تكون لمفهوم ثقافة المؤسسة "وجاهة استخدام عملية اجتماعية فليس ذلك بالتأكيد بغاية الاشارة إلى نسق ثقافي لا يكون فيه تناقص ولانزاع .
-وفضلاً عن ذلك لا تتيسر دراسة "ثقافة المؤسسة " بمعزل عن الوسط المحيط ، ولا تشكل المؤسسة عالماً مغلقاً بإمكانه ان يفرز ثقافة مستقلة تماماً بل ان المؤسسة الحديثة على العكس من ذلك وثيقة التبعية لمحيطها سواء على المستوى الاقتصادي، أو على المستوى الاجتماعي والثقافي"¹.

2-6- ثقافة المؤسسة وأخلاقيات العمل: إن أحد أسباب ظهور السلوكيات غير المحبذة والمعيقة للأداء هو "غياب الأطر الثقافية والمؤسسة" كإطار مرجعي ممارس ومكتوب يتم انتهاجه من طرف المؤسسات الاقتصادية في العالم النامي بالإضافة إلى غياب مفاهيم أخلاقيات العمل ومفهوم الخدمة العامة ، وفي ظل غياب هذه المفاهيم ظهر الفساد .

-ولا شك ان السلوكيات غير المحبذة إذا ما تفشت تصبح تقاليد راسخة وقيم لا يستغني عنها الموظف في ظل عدم توفر اطر الرادعة لمنع ظهور مثل هذه السلوكيات، لقد تعددت تعاريف أخلاق العمل ، اذ يرى thompson ، ان اخلاق العمل هي تطبيق المبادئ الاخلاقية على سلوك الأفراد في المنظمات ، وحرصاً على ضمان تواجد اخلاقيات عامة ضمن العمل المؤسسي فقد سعت الكثير من المؤسسات الكبرى سواء خاصة عامة أم دولية، إلى وضع ميثاق للعمل وللمعايير للسلوك بالنسبة للموظفين ، وذلك سعياً منها لإبراز الانماط الايجابية المتوقعة لدى العاملين في مؤسسة وبهذا الخصوص ترى بعض الدراسات الشاملة التي اعدتها الامم المتحدة ان وجود ميثاق لأخلاق العمل يعتبر من الوسائل الوقائية المهمة لمحاربة الفساد في الدول النامية كما ان غيابه يساعد على ازدهار الفساد السياسي وقد سار على هذا المنهج العديد من الاجهزة الفنية مثل جمعية الإدارة العامة ، مجلس المعايير المحاسبية في الولايات المتحدة الامريكية ، الغرفة الدولية للتجارة (icc) الميثاق الذي اصدرته حول الاجراءات المتخذة للقضاء على الفساد ، وتظم هذه الغرفة العديد من الغرف التجارية والمؤسسات يتجاوز (130 بلدا) اصدر بيانها عام 1996.

ولا شك ان وضع ميثاق خاص لأخلاقيات العمل يحدد التسلسل التربوي الضابط للأداء وذلك وفق ما يلي :

- ✓ طبيعة العلاقة بين الموظف والرؤساء والزملاء ، وتحديد طبيعة التعاون وما يتضمنه من عناصر الطاعة والولاء .
- ✓ تحفيز أخلاق العمل الايجابية مثل حسن معاملة المرافقين وانجاز العمل وعدم تأجيله .
- ✓ تفادي التصرفات المنافية للذوق العام والاعراف والتقاليد أثناء العمل والفصل بين الممتلكات الشخصية والملكية العامة .

- ✓ حفظ حقوق الموظف ، وحفظ ممتلكات المؤسسة ، وحفظ خصوصيات العمل والافراد"².

-ولقد حدد بارسونز الاشياء الثقافية باعتبارها عناصر رمزية للتقاليد الثقافية أو نماذج للقيم ، وعليه فان الثقافة تتضمن أشياء مثل لغة المجتمع والرموز الأخرى كالإعلام والعقائد حول الصحيح والخطأ ، وكذلك الفنون والادب ، وهكذا فان بارسونز اعتمد تعريف واسع للثقافة حيث ميز الثقافة عن البيئة المادية وعن الشخصية الفردية ، غير ان الثقافة هي التي تربط بين هذه العناصر المختلفة للنظام الاجتماعي ، فالأفراد يستطيعون ان يتفاعلوا اجتماعياً فقط عندما تسمح الثقافة بإيجاد شكل من الاتصال بينهم، والافراد يفسرون العالم المادي من خلال الرموز كالكلمات التي هي جزء من ثقافتهم، ويرى بارسونز ان المجتمع الإنساني غير ممكن بدون ثقافة مشتركة فهي تسمح

¹ - نفس المرجع ، ص ص 180-181.

² -بوحنية قوى ، المرجع السابق ، ص ص 73-74.

للناس بالاتصال والفهم فيما بينهم وبالعامل باتجاه أهداف مشتركة ، ان وجود ثقافة مشتركة هي شرط وظيفي مسبق أو حاجة أساسية لأي مجتمع يريد البقاء ، وهو يقول ان نظام متقن للفعل الإنساني غير ممكن بدون نظام رمزي مستقر نسبياً¹.

ويستمر الفعل عن السلوك بالهدف المقصود أو الغاية المتعمدة ، لهذا تركز بهذه النظرية في تحليلها على الوضع الاجتماعي الذي يعيش فيه الفاعل ، ومعرفة توقعاته ومعايير وقيمه الوسائل المتاحة له لكي يصل إلى هدفه المنشود أو غايته المتعمدة ، وتمثل هذه العناصر الاطار المرجعي للفعل في نظرية الفعل ، وهناك نوعان رئيسيان من نظرية الفعل هما التأويلي والواقعي الحقيقي لكن كلاهما مرتبطان بجوهر فكل التفاعل الرمزي فضلاً عن رجوعها لعمل ماكس فيبر في الفعل الاجتماعي وانواعه المنطوية على التقليدي الوجداني العقلاني غير العقلاني بتضمن الفعل التقليدي على المعنى الاتي ، قيام الأفراد بسهولة وسير للتصرفات الاجتماعية لانهم كانوا يقومون بها في الماضي وتكراره على مر الزمن بينما يعبر الفعل الوجداني على العاطفة والاحاسيس أما الفعل غير العقلاني فانه يتقارب من الوجداني من حيث عدم تعقل السلوك لكن فيبر ركز اهتمامه على الفعل العقلاني في التنظيمات البيروقراطية أكثر من بقية انواع الفعل².

و- القيم هي احد المقاييس والمعايير السوسولوجية التي تعتمد في فهم وتفسير وتشكيل السلوك التنظيمي للعاملين والموظفين بمختلف المنظمات على تباين أنشطتها واحجامها ، وتعتبر القيم من المعتقدات التي يحملها الشخص أو مجموعة من الاشخاص أو مجتمع ويعتبرها مهمة ويلتزم بها وتحدد له ما هو صح وما هو الخطأ وما هو السيئ وما هو الجيد ، وتعتبر القيم من بين العوامل الرئيسية التي لا يمكن اغفالها عند تحليل السلوك الإنساني وفهم السلوك التنظيمي ، حيث ان مجموعة القيم لدى الفرد ترتبط بالاتجاهات لكون ان القيم تخدم وسيلة وطريقة لتنظيم الاتجاهات ، وتؤثر في حكم الفرد في مختلف المواقف والاحداث أو الاشياء التي يمكن ان يتعامل معها الفرد ، وبالتالي فان القيم تؤثر في تحديد سلوك الفرد ، وتعتبر عما يعتقد الفرد أو الجماعة بشيء معين ويلتزمون به³.

3-6- قيم العمل والسلوك التنظيمي: "فقيم العمل من خلال هذا التوضيح، هي مجموعة من الاسس و المعايير محددة في مجال بمثابة معيار يقيس عليه عمله وواجبه ازاء هذا العمل، هذا ما يعني ان قيم العمل تبرز عندما يجد العامل نفسه مكبلاً بواجباته الوظيفية من جهة ومصالحه الشخصية من جهة اخرى ، ومن ثمة فهي تهدف إلى تحديد ما يجب ان يكون عن طريق التمييز بين ما هو خطأ وهو صواب، الأمر الذي يضمن النزاهة والثقافية وللموضوعية في محيط العمل ، ويمكن ترجمة قيم العمل إلى مجموعة من السلوكيات الايجابية والاخلاقيات تنبثق منها مجموعة من المبادئ والمعايير تلزم العامل الالتزام بها وبمضامينها والتقييد بتطبيقها في نطاق العمل ، وهذه المعايير أو المبادئ التي توفرها لنا القيم يمكن الاحتكام اليها في تقويم سلوكيات الفرد المختلفة .

-وعملية تكوين القيم لا تقل اهمية عن المعلومات التي تزوده بها فالقيم طاقات للعمل ودوافع للنشاط ، ومتى تكونت القيم المرغوب فيها لدى الانسان فانه ينطلق إلى العمل الذي يحققها وتكون بالتالي بمثابة المرجع أو المعيار--

-الذي يقيم به هذا العمل لنرى مدى تحقيقه لها ، ولعل أهم وظائف القيم ما يلي :

✓ التوجيه : حيث ان القيم تؤثر على اختيار ان الفرد وعلى الاقبال عن العمل بشكل حاسم .

¹ - هارلميس وهولبورن ، المرجع السابق ، ص 22.

² - معن خليل العمر ، معجم علم الاجتماع المعاصر ، دار الشروق لنشر والتوزيع ، عمان ، ط 2 ، 2006 ، ص 100.

³ - يوسف عنصر ، ناجي ليتيم ، أهم المحددات السيكوسوسولوجية المستخدمة في قياس وتشكيل سلوك العمال التنظيمي. مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية ، جامعة الوادي ، العدد السابع ، جويلية 2014 ، ص 140.

- ✓ استقرار الحياة الاجتماعية وتوازنها: حيث ان القيم المهنية عن المجتمع كثيرا ما تكون عاملا من عوامل توازنه واستقراره .
 - ✓ التقييم: حيث تتخذ القيم معايير لتقسيم الاعمال والتصرفات والسلوكات والاشخاص والاشياء .
 - ✓ تكوين وحدة ثقافية : حيث تعمل القيم على توحيد الرؤى باقتراح اسس نظرية تتخذ مراجع يجري التقيد بها .
- فقيم العمل طبقا مع كل ما تم قوله في سياق حديثنا سابقا هي تلك الضوابط الاخلاقية والقانونية التي تنشأ داخل منظمة ما، والتي بدونها لا يمكن للمنظمة ان تستمر ولا ان تواجه التحديات بجميع اشكالها ، وهكذا ينبغي عن افرادها على اختلاف مستوياتهم ومسؤولياتهم الاجتماعي والثقافي في تجسيد هذه القيم ميدانيا وترجمتها إلى واقع ملموس .
- وفي هذا المقام على المنظمة ان تعمل كل ما بوسعها من اجل إيجاد نظام قيم فعال يحوي قيم ايجابية مشتركة بين أعضائه، هذا من شأنه ضمان التوافق والانسجام والتنسيق وكذا التعاون بين هؤلاء جميعا الأمر الذي من شأنه ان يساهم مساهمة فعالة في الرقي بالمنظمة واستمرارها وديمومتها بنجاح على المدى المتوسط والبعيد، من خلال ما تقدم عرضه انفا نجد ان هذه المفاهيم تتعدى إلى مفهوم اخر يستدعي وجوبه بصفة ضمنية لان كلا من مفهوم العمل، ومفهوم قيم العمل يتطلب درجة عالية من الالتزام بهما في محيط العمل هذا ان دل على شيء انما يدل على مدى العلاقة القوية والثيقة بين الالتزام والعمل والقيم¹ او قيم العمل.
- 4-6- الالتزام القيمي في البيئة الاجتماعية و المهنية للعمل :** يمكن ان ننظر لمفهوم الالتزام عبر العديد من الزوايا بحيث :
- ✓ انه الارتباط النفسي الذي يربط الفرد بالمنظمة التي ينتمي اليها مما يدفعه الى الاندماج في العمل والى تبني قيمها .
 - ✓ انه الرغبة القوية للبقاء عضوا في المنظمة والاستعداد للقيام بجهود كبيرة لصالحها والايان بها وتقبل قيمها واهدافها .
 - ✓ انه ايمان قوى بأهداف المنظمة وقيم العمل فيه، وقبول هذه الاهداف وتلك القيم والرغبة في بذل جهد معقول بالنيابة عن المنظمة والرغبة القوية للبقاء فيها .
 - ✓ انه استعداد الفرد لبذل درجة عالية من الجهد لصالح المنظمة الذي يعمل فيها مع وجود الرغبة الحقيقية في الاستمرار بها وقبول اهدافها وقيمها المعمول بها .
 - ✓ انه استعداد لبذل مجهود عالي في العمل فالالتزام يمثل انجاحها حول ولاء وانتماء الفرد للمنظمة الذي ينتمي اليها ، فهو بمثابة عملية مستمرة يحرص من خلالها هذا الأخير على استمرار التنظيم الذي يعمل في نطاقه ونجاحه وبقائه .
 - ✓ انه الحالة التي يصبح فيها الفرد مقيدا باطار من السلوك وافعال نابعة من تفكيره ومعتقداته والتي قد تحدد نشاطاته وتزيد من اعتقاده بالمحافظة على هذا السلوك .
 - ✓ انه درجة انغماس الفرد في عمله ومقدار الجهد والوقت الذي يكرسه لهذا الغرض ، والى أي مدى يعد عمله جانبا مهما في حياته،... فالالتزام اذن هو ذلك الشعور العامل بمسؤوليته داخل المنظمة اذ يؤنبه ضميره إذا ما تخلى عن اية قيمة من قيمها أو اخل باي نظام من انظمتها ، وهو ذلك الشعور برابطة التابع والمتبوع أو بعلاقة العضو بالجسم ، فهو يدرك ان من خلاله يؤثر لا محالة سلبا في عمل المنظمة وتحقيق اهدافها ، فاذا ما كان عامل

¹ - وحدي نبيلة ، العمل والقيم ... اشكالية الالتزام ، الاكاديمية للدراسات الاجتماعية والانسانية ، الجزائر، العدد 13 ، جانفي 2015، ص 07.

الشعور راسخا ومتأصلا في نفسية كل عامل تجد نوااميس المنظمة تسير بخطى ثابتة ودقيقة نحو تحقيق الغاية واسعاد المجتمع فال التزام الفرد بتقديم خدمة يسعد بها غيره من خلال عمله فكذلك الغير يسعده حينما يلتزم بواجباته اتجاء عمله ، فلو التزم الكل بواجبه في بيئة العمل لعم الخير والطمأنينة في المنظمة نفسها، بل حتى في المجتمع برمته .

ومنه يمكننا القول بان العلاقة بين ثقافة المنظمة وقيّم العمل ودرجة الالتزام بها وكذا الالتزام بالعمل ، فلا احد يمكنه ان يماري في كون قيّم العمل هي احدى مشتقات الثقافة التنظيمية، إذا تحتل الصدارة في الخريطة التنظيمية لارتباطها بمخرجات اخرى اهمها الاداء الوظيفي ، الولاء للمنظمة وغيرها ، لكن لتحقيق العلاقة الايجابية بين قيّم العمل ومخرجاتها ضروري جدا الالتزام بها انما التزم ليتحقق الارتباط النفسي الذي يربط الفرد بالمنظمة الأمر الذي يدفعه إلى الاندماج في العمل وتبني قيمها بل الانغماس في شخصيتها التنظيمية ، وتبرز هذه القيام عندما يجد الموظف نفسه مخبرا بين مصالحة الشخصية وواجباته الوظيفية ، فيتحدد امامه ما هو صواب وما هو خطأ ، وما هو واجبه وما يجب ان يكون عليه سلوكه في اطار شبكة من المعايير والضوابط وما يجب عليه تفاديه وعدم الوقوع في براثنه ومخاطره مما يؤدي إلى نتائج لا تحمد عقبها سواء بالنسبة للموظف أو للمنظمة على حد سواء¹، هذا ان دل على شيء فإنما يدل على مدى المكانة التي تحتلها هذه العملية الاجتماعية في حياة الفرد لأنها :
✓ عملية ملازمة للفرد مستمرة بدون توقف .

✓ عملية تتم على نحو تلقائي لا شعوري وبصفة جد طبيعية وهذا الأمر الذي يجعلها معقدة وهادفة في نفس الوقت .
✓ عملية تكسب الشخص صفة الإنسانية بكل معانيها ، وصفة الانتماء الاجتماعي بكل اسقاطاته² .

7- آليات تحقيق الضبط الاجتماعي من خلال النسق الثقافي : "ان قضية التركيز على الفرد داخل السياق الاجتماعي قضية علم النفس الاجتماعي في المقام الأول ومن منطلق هذا التوجيه هدف علماء النفس الاوربين إلى تحقيق توجه مختلف ومتميز ، وذلك عن طريق التركيز على الفرد داخل الجماعة ، ومن ثم يمثل السياق الاجتماعي بوصفه "الكل" اهمية كبيرة نسبيا في ال "الجزء" الذي يعني هنا سلوك الفرد، وقد وصف " تيرنر " tuvner هذه القضية على الوجه التالي، "هل يتضمن سلوك الجماعة عمليات اجتماعية أو سيكولوجية ، ام ان هذا السلوك مختلف ام انما واقع حقيقي ؟ وهل الجماعة حقيقة واقعية بالطريقة الحية والملموسة نفسها التي يكون بها الأفراد واقعين وحقيقيين"³.

-وعلى عكس الهوية الوطنية ، فالهوية الثقافية لا يمكن اعتبارها هوية مؤسساتية المعبر عنها بالجنسية أو ببطاقة التعريف الوطنية .

وللهوية وظائف تؤديها لخصها س. كاميليري وآخرون في ثلاث وظائف ، الوظيفية المعنوية باعتبارها وحدة دلالة كالثقافة ، ووظيفية واقعية برجماتية والتي ترمي إلى جعل الفرد ي يتأقلم ويتكيف مع محيطه ، فلا يمكن للهوية ان تبني بمعزل عن الآخرين، وعن الواقع وذلك بكل تناقضات هذا الواقع الذي قد يؤدي إلى تهديد وحدة الانا ، الفرد ، لكنه بانتهاج هذا الأخير لطريقة التفاوض فانه يعمل على التقليل من حدة هذا التهديد ، أما الوظيفة الثالثة التي يصدرها س. كاميليري فتتمثل في الوظيفة القيمية، بحيث يعمل الفرد على الاستظهار لذات حامله لقيّم قيمة ،

¹ - نفس المرجع، ص 8.

² - نفس المرجع ، ص 09.

³ -احمد زايد ، سيكولوجية العلاقات بين الجماعات ، عالم المعرفة ، الكويت ، 2006 ، ص 1.

واحترام تساعد على الاندماج في الواقع، ونسج علاقات وروابط مع الغير، بحث يرمي هذا الفرد أثناء عمليات التفاوض مع بيئته ووسطه لبناء هوية تكون مقبولة عند الآخرين أو تصوير الذات ما جاء عند جوفمان¹.

-أما "المقاربة النسقية تنطلق من تصورا للمؤسسة على أنها نسق كلي يظم أربعة انساق فرعية وهن نسق الاهداف والاستراتيجيات، نسق الهيكل التنظيمي والبنية التنظيمية، نسق التقنيات والوسائل التكنولوجية، واخيرا النسق الثقافي وتنظر للمؤسسة أو أي منظمة أخرى بانها تعيش حالة تفاعل دائم بين هذه الانساق الفرعية من جهة، وبينها وبين النسق الكلي من جهة أخرى فمهمة النسق الفرعي للثقافة يكمن في تحقيق وظيفتين اساسيتين هما:

1-7- تحقيق الضبط الاجتماعي: فالاعتماد على الثقافة بما تتضمنه من قيم ومعايير التي تم انتاجها من طرف البناء الاجتماعي الموجود في المؤسسة يعفيها من الاعتماد على الأشكال البيروقراطية القائمة على توزيع الادوار وتقسيم المسؤوليات بصورة رسمية من اجل تاطير السلوكات الفردية والجماعية لتحقيق اهداف المشتركة التي انشئت المؤسسة من اجلها وحسب w.ouchi ان الضبط الاجتماعي التي تقوم به المؤسسة يتضمن ثلاث اليات اساسية وهي: -توحيد القيم بين العمال المتوجدين فيها.

-جعل السلوكات والافعال داخل المؤسسة ان تكون لها اطار مرجعي واحد.

- تقوية وتطوير الشعور بالانتماء إلى مجتمع المؤسسة²، و" تتفاعل هذه الروابط الثلاث مع بعضها في دائرة تفاعلية تبدأ من النسق الثقافي إلى نسق الشخصية، ومن ثم إلى النسق الاجتماعي، وحيانا من النسق الثقافي إلى النسق الاجتماعي إلى نسق الشخصية، وبصرف النظر عن اتجاه الدائرة، فانها تشكل حلقة مفرغة لمازق الفعل الاجتماعي حيث تؤدي إلى استمرارية الخضوع واطالة مدته، وتعمل على ترسيخ الوضع القائم ... ان نفاذ القوة إلى محتوى النسق الثقافي، والسيطرة على محتوياته، ينفي في الواقع امرين، الأمر الأول هو نفي تقييد حركة الفعل في مارات محددة والتضييق على نفي السلطوية المباشرة التي يتم بمقتضاها افرار المجال القائم بين صاحب القوة والخاضعين بحيث تصبح المواجهة مباشرة، حيث تمثل السلطوية هيمنة مادية على الخاضعين لا ترتبط بوعيمهم.

هناك أسباب كثيرة تؤدي إلى وقوع الحوادث منها ما يتعلق بالظروف والآلات والمعدات داخل المصنع أي الظروف غير الامنة ومنها، ما يرجع إلى العامل نفسه في ذاته ومن ذلك ميله للوقوع في الحوادث أو ما يعرف باسم نزعة استهداف الحوادث، أو الاهمال أو عدم اتباع شروط الامان في العمل.

-ولقد تبين ان العامل غير الكفاء inefficient يرتكب أخطاء أكثر من العامل الكفاء مما يؤدي إلى وقوع الخسائر وزيادة التكاليف، ومعروف أن الحوادث قد تؤدي إلى اصابات العمال وجرحهم أو تدمير الآلات والمعدات ولذلك من الاهمية بمكان ان يكون لديها عاملون مهرة وأصحاب كفاءات.

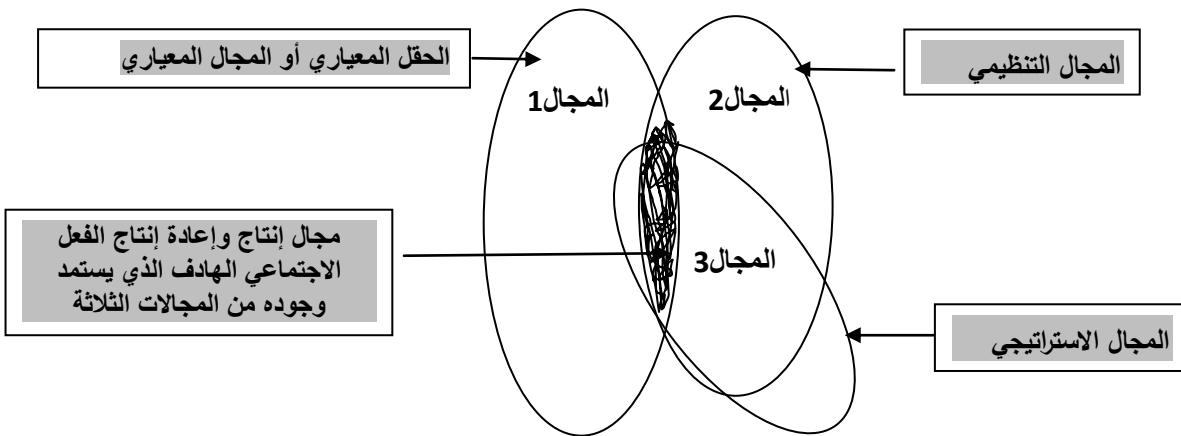
وهنا يروق لنا أن نتساءل كيف يسهم علم النفس في مساعدة أصحاب الاعمال في زيادة أرباحهم؟ يحدث ذلك من خلال العديد على العملات السيكلوجية، من بينها الاختبار الجيد للعاملين، ومن الجدير بالذكر أن الاختيار المهني الجيد ليس عملا منفرد الفائدة في شكل ما يعود على صاحب العمل من الارباح وإنما يعود أيضا على العامل بالنفع المادي والأدبي حيث يشعر بالرضا عن عمله ويشعر ايضا بالسعادة والتكيف المهني.

¹ - رشيد حمروش، بناء الهوية عند الشباب الجزائري أو ميلاد الهويات الصاعدة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر، العدد الحادي عشر، جوان 2013، ص 103.

² - بن عيسى محمد المهدي، ثقافة المؤسسة كموجه للسلوكات والافعال في المنظمة الاقتصادية الحديثة، المرجع السابق، ص 147.

-كيف الاختيار المهني الكفاء تتضمن عملية الاختيار المهني الجيد selection الخطوات التالية :

- ✓ وضع معايير محددة للكفاءة في العمل المطلوب الاختيار اليه .
- ✓ قم بعمل تحليل لهذا العمل للوقوف على القدرات والمهارات المطلوبة للنجاح فيه ثم تضع الاختبارات اللازمة لقياس هذه القدرات .
- ✓ حدد الاختبارات أو الوسائل الأخرى التي تصلح لجميع المعلومات عن الاشخاص المتقدمين لشغل الوظيفة المطلوبة.
- ✓ حدد كل جزء من العمليات لتحقيق عما اذا كانت قادرة على التمييز بين العامل الأكثر كفاءة والعامل الأقل كفاءة من غير والعامل الناجح وغير الناجح .
- ✓ ركب هذه الاجزاء من المعلومات مع بعضها تلك المعلومات التنبؤية للتعرف على قدرة كل جزئية من تحديد العامل الأكثر نجاحا والاقل نجاحا .
- ✓ قم بجمع المعلومات المطلوبة حول العمال المتقدمين ووضع كل واحد منهم في العمل الذي يناسبه .
- قم بدراسة تتبعه لمعرفة إلى أي مدى نجح نظامك في اختيار العمال الكفاء¹. إن الباحثين في هذه المجالات يرون أن الأفعال داخل المؤسسة تحددها أربع مجالات هي:



-شكل رقم (12) : يبين تقاطع المجالات المحددة للفعل الاجتماعي داخل المؤسسة.

-المصدر: محمد بن عيسى المهدي، ثقافة المؤسسة كموجه للسلوكات والأفعال في المنظمة الاقتصادية الحديثة، نفس المرجع السابق، ص 157.

2-7 -تحقيق الدمج الاجتماعي: وهذه الوظيفة يمكن تلخيصها في الخمس القضايا التالية:

- ✓ **العمل:** لا يمكن ان يتحقق التماشي والاندماج إلى إذا كان العامل على قناعة بأن العمل يشكل في حد ذاته قيمة بالنسبة له .
- ✓ **المهنة:** المهنة التي يمتثلها شخص ما بما تتضمنه من قيم ومعايير يمكن ان تشكل اطار مرجعي للعامل تحدد قناعاته وتوجه سلوكاته فإذا كان العامل أو الفرد على قناعة تامة بجودة وجمال المهنة التي يزاولها فإنها تشكل مصدر قناعة واندماج في العمل وانتساب للمؤسسة والى الجماعة التي تمكنه من مزاوله هذه المهنة .
- ✓ **المنتوج:** الذي يساهم العامل في انتاجه يمكن ان يشكل قيمة يجذب اليها .

¹ - عبد الرحمان العسيري ، المرجع السابق ، ص ص 12-13.

✓ البنية التنظيمية : بما توفره للعامل من ظروف عمل وعلاقات عمل رسمية وغير رسمية وشكل تنظيم العمل يجعل العامل يشعر بالاندماج لهذا المحيط الاجتماعي ، وما يتولد عنه من معايير وقيم اندماجية يرتاح لها .

✓ قيم المؤسسة: أن الاندماج لقيم المؤسسة وأهدافها لا يمكن أن يتحقق إلا إذا استطاعت هذه الأخيرة من إيجاد الصيغة المناسبة التي تتمكن بواسطتها الربط بين أهداف وقيم الشخصية لعمالها بأهداف وقيم المنظمة وبهذا تصبح قيم المؤسسة آلية من اليات الدمج والضبط الاجتماعي في آن واحد¹.

و"الدمج هو تفعيل اوسع وأعمق لمفهوم مشاركة العاملين في الإدارة والعمل ، حيث تمثل عموده الفقري ، ويعني أن العاملين يسهمون بدرجة عالية في اتخاذ القرارات الاستراتيجية والقرارات التنفيذية في الإدارة ، ورسم السياسات وحل المشكلات الخاصة بالعمل من اجل تطويره وتقديم المقترحات من أجل تحسينه ، وتفويضهم القدر الكافي من السلطة والحرية والمرونة والاستقلالية لتصريف الامور المتعلقة بأعمالهم واشراكهم في تقرير مستقبلهم الوظيفي في المنظمة وتحفيزهم بشكل جيد ، فهذه الجوانب مجتمعة إذا ما تحققت في منظمة ما يمكن القول بأنها قد وصلت إلى مستوى عالي من دمج العاملين فيها ، فحدث هذا الدمج يعني ان نتوقع درجة عالية من الانتماء والولاء لدى العاملين بالنسبة لمنظمتهم التي يعملون فيها ، فالغالبية ستدرك في الحالة حدوث الدمج ، أنها جزء لا يتجزأ منها ، فنجاحها يعني نجاحهم واخفاقها يعني اخفاق للجميع ، وسيدركون بأن مستقبلهم ومستقبل عائلاتهم مرتبط ببقاء المنظمة ونجاحها ، إن المنظمة التي تحقق دمجا عاليا لدى عاملها من المفروض أن يكون مستوى الرضا الوظيفي لديهم عاليا وهذا الرضا سينعكس ايجابا وبشكل مباشر على مستوى فاعلية أدائهم ، وتحقيقهم لمنتج عالي الجودة يحدث الرضا لدى زبائنهم ، الذي يتوقف عليه وجودها في السوق .

تقوم فلسفة استراتيجية دمج العاملين في الحقيقة على معلومة أساسية مفادها ، أن دمج العاملين في العمل والمنظمة ، إنما هو تجسيد وتفعيل عالي المستوى كجانب تنظيمي هام في المنظمات هو ديمقراطية الإدارة والتخلي عن النمط المستبد في اتخاذ القرارات وإدارة العمل ، الذي بموجبه لا يحق للمرؤوسين إبداء الرأي في أي موضوع يتعلق بهم وبعملهم ، وليس لديهم معلومات عن الإدارة التي من المفروض ان ينتموا اليها ، فالفرد من خلال هذا النمط الديكتاتوري هو بمثابة آلة صماء أو رجل آلي يتحرك بجهاز التحكم، ويطيع الأوامر الصادرة عن رؤسائه ، فالدمج كمنهج ديمقراطي عالي المستوى في مجال الإدارة والاشراف الاداري هو نهج معاكس للمنهج المستبد ، حيث تمثل المشاركة ذات المستوى العالي بالنسبة له الاداء الفعالة لتحقيقه ، وهنا يتوجب على إدارة الموارد البشرية ومن خلال مديرها الذي يعتبر اليوم عضوا في الإدارة العليا رسم استراتيجية الدمج وتحديد متطلباتها وسبل تحقيقها ، لأخذها في الاعتبار وضع استراتيجية المنظمة الكلية .

ونود الإشارة في هذا المقام إلى ناحية هامة ذات علاقة وهي : أن تكون مسألة الدمج طوعية تابعة من ايمان وقناعة المنظمة بها وبفوائدها ، فعندما تلزم القوانين الحكومية المنظمات بتبين درجة معينة من ديمقراطية الإدارة والعمل ومشاركة العاملين في اتخاذ القرار دون قناعة منها بذلك ، فهذا يعتبر مؤشرا لاستحالة نجاح عملية الدمج فيها وتحقيق الفوائد المرجوة منها ، فالمفروض سواء أن ألزمها القانون بها أو لم يلزمها ، فالأمر يجب ان يكون بالنسبة لها ، لأن استراتيجية الدمج نابعة من قناعتها ، وهذا الأمر يساعدها الى حد كبير في الوصول إلى درجة عالية من

¹ - بن عيسى محمد المهدي ، ثقافة المؤسسة كموجه للسلوكات والافعال في المنظمة الاقتصادية الحديثة ، المرجع السابق ، ص 147-148.

الاندماج وانصهار العاملين في المنظمة والعمل فيها، يمكننا القول إذا بأن مسألة الالتزام لا مكان لها من الإغراب لدى المنظمات التي لديها قناعة بوجود استراتيجية دمج العاملين"¹.

يرجع الفضل إلى ادخال مفهوم القيم في علم الاجتماع يعود إلى "وليام توماس و فلوريان زنانيكي" في مؤلفهما الشهير الفلاح البولندي سنة 1918، إذا اضحى يستخدم مفهوم القيم استخداما متزايدا ليصبح بعدها من أهم الموضوعات في علم الاجتماع حيث عرفها بأنها شيء يحمل معان لأعضاء جماعة ما بحيث يصبح هذا المعنى موضوعا قويا يوجه نشاط هؤلاء الاعضاء، من خلال هذا الاسقاط لمفهوم القيم ، يتضح لنا جليا بأنها تمثل نسقا مكتملا من المعاني يحملها أعضاء جماعة تصبح مع الوقت بمثابة دافع قوي من أجل توجيه سلوك هؤلاء ، هذا ما يدل على القيم حسب هذا الاسقاط تقوم بدور توجيهي لمختلف نشاطات أعضاء الجماعة فهي بهذا تشكل مجتمعة مرجعا أساسيا لسلوك هؤلاء طبقا ولمجال توظيف هذه القيم والمعاني .

والقيم كما يعرفها "أنتوني غندز" من العناصر الجوهرية في جميع الثقافات ، حيث أن منظومة القيم والافكار المجردة هي التي تحدد ما هو منهم ومحبد ، ومرغوب في المجتمع وهي التي تضي معنى محددا وتعطي مؤشرات ارشادية لتوجيه تفاعل البشر مع العالم الاجتماعي"².

و"القيمة هي نقيض اللامبالاة، وهي مرتبطة ارتباطا تلاحميا بالمعتقدات وبالإيمان ، حيث يرى roeach أنه ثمة ثلاث أنواع من المعتقدات تحدد كما يلي :

✓ المعتقدات الوصفية أو الوجودية مثل وجود أو غير موجود أو صحيح أو خطأ .

✓ المعتقدات الالزامية مثل هذا يجب القيام به وذلك لا ينبغي القيام به .

فالقيمة من خلال هذا الفرز معتقد من النوع أو المستوي الثالث لأنها تتميز بقوة الالتزام بالفرد ملزم باتباعها وعدم الخروج عنها ، والالتزام كما عرفه دوركايم هو حالة القهر والجبر التي يمارسها السلوك الجمعي كظاهرة اجتماعية على الأفراد ، حيث يظهر ذلك من خلال امثالهم المتطابق مع السلوك العام"³.

8- المؤسسة كمنشئة اجتماعية وناحة للهوية: وقد أكد عالم النفس الاجتماعي "إدغار سشين " على ذلك مضيفا أن نجاعة ثقافة المؤسسة تتمثل فيما تمد به أفراد المجموعة من حلول لما يمكن أن يطرحه التكيف مع المحيط ومسائل الاندماج من مشكلات فتتحول بذلك مختلف أنماط الفعل والتفكير المبتدعة إلى دروس تلفت القادمين الجدد للمؤسسة ، بوصفها الطرق الأسلم للتفكير والتصرف في حالة مواجهة مشكل ما .

وهذا تتجلى مكانة وقوة ثقافة المؤسسة في تلك القابلية للتغير التي تصفعها قدرة المجموعة على ابتكار أنماط مستجدة من التفكير والتصرف في مواجهة المشكلات الطارئة والمستجدة ، ويعكس ذلك مرونة تلك الثقافة ومسايرتها لتطورات الظروف المحيطة بها ، هذا فضلا عما تخوله لها خاصيتها التداول والتعلم من ضمان للاستمرارية في مناخ من الانفتاح والتفاعل مع القادمين الجدد اليها بما يحملونه معهم من انساق قيمية ومعايير وضوابط ، وهنا تصبح المؤسسة بوصفها مجالا للممارسة العمل ، شأنها شأن المدرسة والعائلة ، مصدرا مهما من مصادر التنشئة الاجتماعية ، وقناة لسريان القيم الثقافية وتميرها ، كما تتحول إلى مجال تمارس ضمنه الهويات الفردية والجماعية وتميكل ، وفضاء مجدد لمسارات إنتاج الثقافة واعادتها وتعلمها"⁴.

¹ - عمروصفي عقيل ، المرجع السابق ، ص ص 529-530.

² - وحدي نبيلة ، المرجع السابق ، ص 06.

³ - نفس المرجع ، ص ص 6-7.

⁴ - عائشة التائب ، المرجع السابق ، ص 69.

ويبقى اقتران مفهوم ثقافة المؤسسة بأنساق الرموز والطقوس والأساطير من أهم المسائل التي اضحت تشد انتباه الباحثين والدارسين في مجال علم اجتماع المؤسسة في ظل كل ما شهده هذا التخصص من تطور في العقود الاخيرة ، وهو ما افضى إلى التأكد على تموضع كل مؤسسة اقتصادية في عالم من الرموز والاساطير تؤثته افعال الفاعلين الاجتماعيين المنتمين لتلك المؤسسة وسلوكهم ونتج المجموعة الاجتماعية من خلاله انساقا من المعاني والدلالات من خلال كوكبة ما تبديه من رموز مجسدة في اشكال ، وصور والوان وشعارات وامثال ، وقصص وروايات ، وغير ذلك ، وتصبح تلك الكوكبة من الرموز والأساطير عاملا أساسيا في هيكلة ممارسات الفاعلين الاجتماعيين داخل المؤسسة إلى حد ينفي فيه البعض المختصين في سوسيولوجية المؤسسة تصور أفعال وسلوكات تنظيمية لا تأخذ في اعتبارها مجموعة ما يروج في المؤسسة من رموز واساطير¹.

-ان التنوع الثقافي الذي ميز المجتمعات المعاصرة مدعاة إلى تحسين العلاقات مع المستخدمين ، فالعالم الحديث الباحث عن التنمية بما تحمله الكلمة من معنى من الجانب الاجتماعي والانساني واقتصادي والسياسي والتنمية المستدامة اصبح يتخبط في دوامة تعظيم واهمال الشركات المفرغ من كل ما هو اجتماعي الذي انتج الاغتراب الاجتماعي والوظيفي وسط مجتمع الحداثة².

و"لم تعد الازمة في عصر ما بعد الحداثة الذي تميز بكثافة الاتصال والتواصل الاجتماعي تتمثل في ازمة العقلانية الاقتصادية بل اعمق أكثر ، بل أصبحت هناك " ازمة رموز" ازمة ثقافية للمجتمع الذي تعيش فيه خاصية بعد انخفاض الشعور التاريخي وفقدان المؤانسة والاخضاع البيروقراطي، بل و في ظل هذه الحاجات والآمال الفردية المتزايدة ، فهذا النهج الجديد والعقلانية الجديدة تركز على قيادة التغير وتعبئة الموارد البشرية التي تحاول ان تتوافق مع هذه التغيرات الحاصلة"³.

" وفي ظل المنافسة العالمية وظهور المجتمعات ما بعد الصناعية يرى كورزي بانه يجب أو من ضروري توليد التماسك بين جميع هياكل المؤسسة ومنح استقلالية أكثر للموظفين والادارة من خلال ثقافة قوية للحصول على المستوى المطلوب من التعاون بين الموظفين الذين ينتمون إلى مختلف الكيانات الافقية والعمودية"⁴.

-أما " Hubert landier"، في كتابه دليل العلاقات الاجتماعية في الشركة الذي ركز فيه الكلام على النقابات ودورها في تفعيل العلاقات الاجتماعية تميزت بالسليمة عكس ما هو متوقع منها ، فكثيرا ما يتم توقيع اتفاقيات لا تمثل الا نفسها أو على أكثر اقلية محدودة من الموظفين، ومثل هذه الاتفاقية الموقعة مسارية المفعول من الناحية القانونية ولكن هي ليس ذات قيمة لان الاغلبية يرى حقهم في الاعتراض"⁵، يخلط بعضهم بين مصطلحي الهوية التنظيمية organisationnel identité والتماثل التنظيمي organisationnel identification الا انه يمكن النظر إلى التماثل التنظيمي على انه شعور الموظف بوجود روابط تربطه بالمنظمة التي تعمل فيها ، حيث يتجاوز الائتلاف الثانوي مع المنظمة لكي يتوصل إلى الامور التي يتفق فيها الآخرون ، أما الهوية التنظيمية فهي خصائص أو سمات موروثية ومتميزة طورت غير الزمن من خلال تاريخ المنظمة ، وهي تركز على محاولة اجابة الأفراد عن السؤال المتعلق بمن

¹ - نفس المرجع ، ص ص 69-70.

² - alain kerjean , les nouveaux , comportements dans enterprise , editions dérganisation , les chos , poris , 2000, p 23.

³ - paul r, bélanger benoit lévesque éléments théoriques pour une sociologie de l'entreprise des chassiques aux néo – classiques 2^{em} édition , prorince de quibic , canada, 2008 , p26-27.

⁴ - Pierre Morine, Éric Delarollée, " Le Manager L'écoute Du Sociologue ", Edition D'organisation Thénarol, Paris, 2000, p 42..

⁵ - Hubert landier , le guide des relation sociaux dans l'entreprise , editions organization coupé eyrolles saint Germaine , 2007, p 229.

نحن كمنظمة ، أي ماذا يميزنا عن غيرنا من المنظمات المتماثلة ، وما الادراك المشتركة بين العاملين فيما يخص السمات الجوهرية للمنظمة ¹.

و "يطرح كلود بيار مسلمة مفادها ان الفرد يواجه شرطين أساسيين لابد له من تحقيقهما حتى يتمكن من العيش في جماعة وهي ان يجعل الآخرين يعرفونه ويعرفون به وذلك من خلال تحقيق اكبر قدر ممكن من المميزات ، وعليه فالتنشئة الاجتماعية ليست بالبساطة التي صورتها المقاربتين والوظيفية اذ أنها تساعد الفرد على تحقيق هذين الشرطين .

-وقد اكد كلود دوبار ، على وجود هذه الثقافة في المجتمع من خلال مؤلفه التنشئة الاجتماعية la socialisation حيث يثير إلى هوية الانا " الذات" وهوية الغير والتي لا يمكن التفريق بينهما ليصبح الفرد أمام مسارين ،الأول هو ان هوية الفرد تنشأ من خلال تفاعله مع المؤسسات والجماعات أما الثاني فهو يتعلق بما يتمثله الفرد نفسه ، وعليه فمفهوم الهوية مركب والذي لا يمكن تحليل خارج نظام تفاعلات اين يكون الأفراد الفاعلين على هذا الاساس فهذا المفهوم ديناميكي ².

وهنا نحن أمام جدلية الموظف بالمؤسسة . " ثقافة الفرد ، ثقافة المنظمة ومناقشتها بصورة وجيزة فيما يلي :

أ- النظرية الدوركايمية : ان الأفراد ، في نظر دوركايم يتمثلون النظام الاجتماعي لغرض معين ، ربما يكون منافيا عليهم لكن عامل الاجتماع يستطيع رؤيته ، هذا الغرض أو الوظيفة ، هو دعم نمط حياة ما، " ما كان المجتمع بقادر على الغاء الفئات امام الاختيار الحر للفرد من دون الغاء نفسه " ، ونتيجة لاستبطان المعتقد ان تحول ما هو مقدس ، وما هو مدنس ، ما الذي يشكل فعلا اجراميا ، أو ما الافكار المعقولة يتم حماية نظام اجتماعي معين فالعلاقات الاجتماعية تولد انماطا للإدراك العالم تساهم في الحفاظ على تلك العلاقات، على ان هذا لا يعني ان المجتمع يستأصل الهوية الفردية ، فدوركايم يرفض بصراحة مثل تلك الفكرة ويوضح ذلك بقوله " نحن لا نقصد توكيد ، ان المعتقدات الاجتماعية والسلوكات تدس نفسها بطريقة واحدة في الأفراد اذ لا توجد نمطية اجتماعية لا تسمح بنطاق شامل من التدرج الفردي،

و اما الذي اصر عليه دوركايم هو ان نطاق التنوع الممكن والمحتمل يكون دائما وفي كل مكان مقيدا بدرجة أو بأخرى وانه عاجلا أو اجلا يوجد حد لا نستطيع تجاوزه .

-وأدرك دوركايم ان الادوار والمعايير التي تشكل المؤسسات الاجتماعية تكمن في داخل الأفراد الذين استنبطوها وكذلك خارج هؤلاء الأفراد بمعنى انه بمجرد ارسائها تمارس هذه المعايير تأثيرا مستقلا على من اوجدوها، هذا المجال من الحقائق الاجتماعية والذي دلل دوركايم من خلاله على نتائج العلاقات بين الاشخاص هو الذي يجب في اعتقاده ان يكون المنطقة الخاصة للعالم الاجتماعي ³.

ب- النظرية الفيبرية: "إننا نؤكد على التشابهات المهمة بين عمل فيبر وتحليل الشبكة الجماعة لدى ماري دوجلاس ، ينطلق فيبر مثل دوجلاس من المقدمة المنطقية بأن المجتمعات الكلية ليست وحدة تحليل مفيدة ووفقا لرينهارد بندكس ، يفترض فيبر أن كل مجتمع ينقسم إلى شرائح اجتماعية متعددة تتسم بنموذج حياة خاص وبرؤية

¹ - عبد اللطيف عبد اللطيف ، محفوظ احمد جودة ، دور الثقافة التنظيمية في التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية ، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية ، المجلد 26 ، العدد الثاني ، 2010 ، ص 130.

² - نادية امنه كاري ، حوار الحضارات ، حوار هويات ثقافية ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، مجلة الانسان والمجتمع ، العدد 03/2011 ، ص 235.

³ - ميشل تومبسون وآخرون ، نظرية الثقافة ، تر: علي السيد الصاوي ، عالم المعرفة ، الكويت ، 1997 ، ص ص 203-204.

متميزة ومتبلورة كثيرا أو قليلا حول العالم هذه الجماعات ، جماعات المكانة هي منبع الأفكار الأخلاقية التي تشكل سلوك ورؤية العالم لدى الأفراد المنتمين إليها، هكذا توجه جماعات المكانة مثل أنماط الحياة المتنافسة عندما توجه الأفراد فيما يفضلونه .

-كما يتشابه فيبر ودوجلاس في رفضهما القيم عن العلاقات الاجتماعية، إذ يصرف فيبر على أن القيم يجب أن ترتبط بنمط التنظيم الاجتماعي الذي تعمل على إضفاء الشرعية عليه، والذي تظهر في إطاره، ويرفض فيبر الرؤية الهيكلية للأفكار على أنها تسبح على نحو حر ، غير مرتبطة بالعلاقات الاجتماعية ، وكذلك يرفض الرؤية الماركسية، بأنها الأفكار انعكاسات خالصة للتنظيم الاجتماعي ، وبدلا من هاتين الرؤيتين يطرح فيبر مفهوم المصادر الاختيارية، وهو اصطلاح يقصد منه التعبير عن تصور أن الأفكار تخلق وتختار بواسطة الفرد اختيارية وتتناسب مع الموقف الاجتماعي للفرد مصاهرة، كان لانتباه فيبر إلى طابع ethos أو نموذج الحياة جماعات المكانة بالإضافة إلى الأهمية التي عزاها لنسبة الأفكار إلى التنظيم الاجتماعي ، الفضل في توجيهه إلى رفض المقولات المتركة على الشخصية القومية أصناف فيبر أن مثل تلك التفسيرات ليست شرعية لأنها افترضت أن الأفراد امتصوا على نحو غامض ، روح الشعب الغامضة ، وبالتالي أسقطت من حساباتها أهمية معتقدات الأفراد في التنظيم الاجتماعي الذي يدعم تلك المعتقدات" ¹.

ج- النظرية التأويلية: تنطلق التأويلية الرمزية من فرضية مفادها اعتبار الثقافة مجموعة من الحقائق المبنية والمنشأة اجتماعيا ، أي بوصفها حقائق لا تشكل في إطار المجموعات والتنظيمات عموما انطلاقا من الوجود الفيزيائي والطبيعي، بقدرما تتكون عبر جملة التوافقات التي تحصل بين الأفراد ولتوضيح ذلك يعتمد أصحاب هذه التوجه مثال الأسرة ، التي هي بنظرهم تجمع انساني لا يحتاج تأسيسه بالضرورة إلى علاقات بيولوجية بين أفراد ، بقدرما يرتبط في الأساس بحسن نوايا أفرادها لتعريف بأنفسهم وفق نموذج الأسرة التي يمكن من هذا المنطلق أن تكون دون وجود أي رابط قرابي ودموي بين عناصرها ، كما هو الحال مثلا في حالة الأسرة التي تتبنى طفلا ، ولا يمثل الرابط البيولوجي في نظرهم كشرطا كافيا لتأسيس أسرة ، بل يتطلب الأمر ما هو أهم من ذلك وهو الاعتراف الضمني لعناصرها بالتعايش وفق منطق الأسرة ، وفي حالة غياب ذلك تنحل تلك الخلية بالرغم من تقاسم أفرادها كالسكن والحياة المشتركة والروابط الدموية ²، و"تعد مدرسة تأويلية الرمزية من بين أهم المرجعيات الفكرية التي تعد عليها المدرسة انقلوساكسيونية في مقاربة ثقافة التنظيم والمؤسسة وغالبا ما يميل أصحاب هذا التوجه إلى اعتماد أفكار الانثروبولوجي الثقافي الأمريكي كليفورد قريرتز، والتي تتجلى أبرزها في اعتباره أن الإنسان حيوان خاضع لنسج من المعاني ينسجها بنفسه ، واعتباره الثقافة شبيهة بتلك الانسجة التي لا يقتضي تحليلها ، كما هو الحال في العلوم التجريبية ، البحث عن القوانين ولكن يفرض بحثا عن المعنى ، كما هو الحال في علوم التأويل" ³.

-وتعني الرموز عن التأويلين الرمزيين كل ما يمكن يترجم عن وجود واع أو غير واع لمجموعة من المفاهيم والمعاني والدالات ، فالرمز انطلاقا من هذا التعريف يتألف من مكونين أحدهما محسوس ويتمثل في عنصر مادي مجسد بصورة الحمامة مثلا ، وآخر مجرد متمثل في المعنى والدلالة التي يتحملها ويرتبط بها المكون كالمحسوس "معنى السلام الذي يرتبط بشكل الحمامة"، وعبر هذا تقترح مدرسة التأويلية الرمزية تحليل مختلف الرموز المنتجة في

¹ - ميشيل تومبسون ، المرجع السابق ، ص ص 248-249.

² - عائشة تايب ، المرجع السابق ، ص 70.

³ - نفس المرجع ، ص 70.

عالم المؤسسة الاقتصادي والتي تتخذ صورا وأشكالا مختلفة، كما يمكن أن تحمل معاني ودلالات متعددة وربما متناقضة انطلاقا من زوايا نظر الأفراد لها ، ولئن كان الدارسون يؤكدون على قدرة مسيري المؤسسات على السيطرة على أشكال ما يبتدعونه من رموز واحجامه وأنماطه فإنهم يقدون في مقابل ذلك صعوبة التحكم فيما يمكن أن يتطور حول تلك الأنماط ، المبتكرة من دلالات ورسائل رمزية، وعلى سبيل المثال قد تتجاوز ضمن عالم صناعات السيارات رمز سيارة فاخرة من نوع مرسيدس مثلا كونه قطعة من المعدن ذات شكل معين تعود بالنظر لدار صنع معروفة ،ليصبح لدى البعض رمزا للوجاهة الاجتماعية والسلطة ، كما يمكن أن يكون لدى البعض الآخر رمزا للفوارق الاجتماعية وانعدام العدالة بين شرائح المجتمع المختلفة ، أو رمزا للثراء الفاحش كاو غير المشروع ، وتعد الرموز السارية في ثقافة مؤسسة ما لدى بعض المختصين حزاما يسميه عالم النفس الاجتماعي، Edgar Schein ظواهر السطح والتي يعدها ذلك المستوى البارز الذي ترشح به في مستوى أول ثقافة التنظيم الاجتماعي ، وتعبه في مستوى ثان قيم السلوك ومعاييرها وفي مستوى أخير المعتقدات والافتراضيات ، وتتمثل تلك الظواهر السطحية في الافرازات البارزة للعيان ، وحفي حصيلة ما يبقى مريئا ومسموعا ولمموسا من سلوك أفراد المؤسسة المتجذر في مستويات المعايير والقيم والافتراضات ، وتتجلى تلك الظواهر في أصناف عديدة يمكن أن تتمثل الاشياء الفيزيائية المنتجة من طرف أفراد ثقافة مؤسسية ما ، كالأشكال والرسوم والديكور والمباني والملابس وهئية الموظفين كما أنها يمكن أن تحتوي على الظواهر الشفوية المتداولة في اللغة المكتوبة والمنطوقة من قصص وروايات وأساطير وحكايات النجاح والازمة ، والالقاب والاسماء والاشعارات والنكت والامثال ، وتتمثل كذلك مجموعة من الظواهر السلوكية والطقوس والاحتفالات وأشكال المكافأة والمعاقبة ونماذج الاتصال والتواصل بين عناصر المؤسسة ويعد ادغار سشين ظواهر السطح المستوي الايسر والمسلك الأمثل الذي يجب على كل باحث اعتماده عند محاولة فهم خفايا ثقافة مؤسسة ما¹.

وهذا المعنى تعد كل الثقافات بما في ذلك ثقافة المؤسسة أطرا مبنية اجتماعيا يرتين وجودها بإقرار عناصرها به وبتصرفهم في ضوء ذلك ، وترى المقاربة التأويلية الرمزية أن يسر انخراط الأفراد في حياة المؤسسة لا يمكن أن يتم إلى بعد استيعابهم وتمكنهم من فهم عالم الرموز السارية في المؤسسة ، وعبر تجاربهم مع جملة المعاني المعطاة لتلك الرموز من طرف بقية عناصر المؤسسة ، وتكمن عملية استيعاب الرموز وتداولها من تأسيس الثقافة والمحافظة عليها وإعادة انتاجها وعليه تصبح ملاحظة البناء الرمزي وكيفية استخدامه وتداوله من طرف عناصر مؤسسة ما المدخل الضروري حسب هذه المقاربة ، لفهم إشكالية ثقافة المؤسسة، وتطرح عملية البحث عن الرموز ومعانيها المفاتيح الرئيسية لكل باحث يروم سبر أغوار المؤسسة وتأويل ثقافتها².

9- نحو بناء وتعزيز ثقافة مؤسسة: قد تتأثر الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة بصفة مباشرة أو غير مباشرة بالبيئة الخارجية كثقافة المجتمع المحلي وكذا ما تم إستراده من أساليب التسيير الحديثة ونقل التكنولوجيا الجديدة ، لكن لا يمكن تجاهل كيانها الاجتماعي وما يفرزه من ثقافات فرعية تميزها عن غيرها من المؤسسات ولا حتى سياسات هذه الأخيرة في بنائها وتحديد معالمها ، هذا ما يجب أن تتطلع إليه اليوم المؤسسات الحديثة في ظل الإخفاقات المستمرة والمتوالية بسبب اهمال التفاعلات الاجتماعية داخل هذا الكيان واعتبار أن المشكلة تكمن في البيئة الاجتماعية الجزائرية والثقافية التي تفرضها التكنولوجيا الحديثة وطرق تسييرها وما تحمل في طياتها من

¹ - نفس المرجع ، ص ص 71-72.

² - نفس المرجع ، ص 71.

ثقافات غريبة لا تصلح لهكذا مكان والتي لم تعد مقنعة في ظل غياب استراتيجيات المؤسسة ذاتها لتحديد معالم الثقافة التنظيمية المنشودة من خلال اختيار عناصر هذا الكيان "استراتيجية التوظيف" ومن خلال غرس قيمها وتحديد معالمها "استراتيجية التكيف الاجتماعي"¹، هذا ما نجد sabine erbes يؤكد عليه في مفهوم العمل في علم الاجتماع الذي ليس هو علاقة تبادل السلع أو المنافع أو تعويض عن المجهودات المبذولة البدنية والفكرية ، بل هو علاقة اجتماعية تتجاوز هذا المفهوم البسط².

-كما حاول فليب برنو أن يقف على أهم القيود الاجتماعية والاقتصادية والتنظيمية التي تقف أمام التغير ، لكنه ركز على الفرد كوحدة أساسية يجب النظر لها كمحور و مركز التغير ، ولكن ليست هذه المرة بالنظرة التأويلية ، بل نظرة مغايرة ترى بأن التغير لا يستهدف المصالح بل السلوكات من أجل تجاوز كل هذه القيود والمشاكل الاجتماعية والاقتصادية والتنظيمية، ومن أجل إيجاد عقلانية تجمع جميع العقلانيات الجزئية المختلفة للجهات الفاعلة في المؤسسة من خلال تقديم تنازلات بين كل هذه الجهات وعقلانية المؤسسة³ ، ولكي يتم ادماج الفاعلين في الثقافة التنظيمية يجب أن يجد كالفاعل حلول لجميع المشاكل والأسئلة التي تدور في ذهنه وهي :

أ-الهوية و الدور : من أن المفترض أن أكون في هذه المجموعة وما هو الدور المنتظر مني. ؟.

ب-السلطة والنفوذ : يتم وضع موازنة بين احتياجاتي وللتزاماتي.؟.

ج- الاحتياجات والاهداف: هل تسمح أو تضمن لي أهداف المجموعة بتلبية احتياجات الخاصة بي ؟

د- درجة القبول والألفة : يجب أن يبقى ارتباط دائم بين هذه الاحتياجات الفردية وأهداف المجموعة ولا تكون مصلحة وفنية انية تنتهي بانتهاء المصالح فلربما جعلته البيئة المؤسسية غير رسمية جدا ولكن حققت درجة عالية من الالتزام بعيدا عن الاكراه القانوني⁴.

"أما رؤية الخاصة ل شين لكيفية انشاد السلامة النفسية والصحة الاجتماعية للموظفين الجدد أو حتى الموظفين الذين يخضعون لتعلم التنظيمي في المؤسسة أنهم يشبهون أولئك الأطفال الذين يدخلون المؤسسة لأول مرة ويدخلون في عالم اجتماعي آخر مختلف عن الأسرة ولقد حدد Edgar h, Schein ثماني خطوات مهمة لا بد منها من أجل إستدماج هؤلاء الشرائح الاجتماعية :

✓ إعطاء رؤية إيجابية مقنعة وإعطاء توضيح للأهداف وأغراض التغير وإبراز أفضلية أو الفائدة التي تحقق منه بالنسبة للأفراد والفاعلين وكذلك المنظمة .

✓ التدريب الرسمي ، خصوصا تلك الطرق وإجراءات وأساليب العمل الجديدة التي تتطلب مهارات جديدة، وربطها بالتدريب الغير الرسمي من أجل تكافل وتضافر جهود الفاعلين وتشجيع العمل الجماعي .

✓ اشتراك المتعلم وفسح المجال أمامهم للإبداع وطرح الأفكار والبدائل وذلك من أجل اشراك المتعلمين في تصميم الطريق الأمثل لعملية التعلم .

¹ - بلخير بساس ، استراتيجي التوظيف والتكيف الاجتماعي وعلاقتها بالثقافة التنظيمية، مجلة العلوم الاجتماعية، جامعة الأغواط، العدد 09، 2014، ص88.

² - Sabine erbés, seguin, la sociologie du travail , editions la décaurerte syras ,paris .2004, p6.

³ - philippe berneux , sociologie du changement dans le entreprise et les organisations , éditions du saul , paris ,2004,p382.

⁴ - Edgar h . schein , orgamiizational culture ana leadership 3^{ém} edition printed in the united ,america.2004 , p p 179-180

- ✓ لا يجب اغفال التدريب الرسمي لأنه ببساطة جزء لا يتجزأ من الافتراضات الثقافية في المجموعات بل يجب فهمها ومعرفة غاياتها وأغراضها ومن ثم استدماجها في بوتقة الثقافة التنظيمية أو تغييرها شيئاً فشيئاً بدل اقتلاعها ومحاربتها .
- ✓ يجب ان تتحصل عملية التعلم التنظيمي على الطرق والأساليب في الحياة المهنية بل أن تشمل ردود الأفعال وسبل التعامل مع مختلف المواقف المحتملة¹.
- ✓ قدوة حسنة وإيجابية تتضمن طريقة جديدة للتفكير والتصرف ومنفتحة على الآخرين ، بحيث يمكننا من أن ندرك التصرفات و السلوكات تحت البوتقة الثقافية والاجتماعية للمؤسسة .
- ✓ مجموعات الدعم أو الهيئات المستشارة تكون قادرة على تحديد أسباب المشاكل المرتبطة بالتعلم التنظيمي ثم إعطاء البدائل والحلول بل الأفكار من أجلها .
- ✓ نظم وهياكل تتفق مع التغيرات المطلوبة أي أعمال أو توظيف ثنائية "الثواب العقاب ، الانضباط التمرد " لخدمة هذه الطريقة الجديدة للعمل².
- ويرى شين بأنه أليات التغير تكون ممكنة أو شيء لا غنى عنه من أجل انقاذ ما يمكن إنقاذه في حالة ما تكون المنظمات في مرحلة تقهقر ولم تعد تتحقق أهدافها ، أو في حالات التباطؤ في النمو أو انهيار مفاجئ وشيك يكون هناك نوعان أساسيان فقط للتغير:
- ✓ افلاس / التحول : أي تدمير أجزاء من جوهر الثقافة وبدأ من إدارة جديدة من أجل بناء أنماط سلوكية جديدة التي هي أكثر تكيفا والتي قد تكون منطلق لبناء أو خلق ثقافة جديدة .
- ✓ الاندماج / الاستحواذ : أي تدمير المنظمة وثقافتها من أجل إعادة التنظيم الكلي عن طريق الاندماج أو الاستحواذ، والهدف هو كسر الجمود الذي يعتري التنظيم ويعرقل كل برامج التغير³.
- في ظل التغيرات الدولية المتسارعة، يمكن للمؤسسات الاقتصادية تحقيق نجاعة الأداء والاندماج في الاقتصاد العالمي دون إعادة تشكيل قيم ثقافية مؤسسية حديثة ومتكيفة ، هذه القيم يجب تبينها من قبل الإدارة العليا ورسم سياسات لتطبيقها لتتحول فيما بعد إلى قواعد سلوكية يتم الرجوع إليها عند تقييم أداء الموظفين .
- ويمكن تحديد أهم الفروق بين الثقافة التنظيمية القديمة والثقافة التنظيمية الحديثة فيما يلي أهدافها وتحاول صياغة منظومة قيمية جديدة قائمة على تدريب وتعليم العنصر البشري وتطوير أدائه، لقد أصبحت إعادة تصميم استراتيجيات الموارد البشرية ضرورية لتحقيق التغير الثقافي واحلال قيم ناجعة قائمة على الثقافية والمسائلة ، ويمكن وضع الاستراتيجيات التالية في مجال التغير الثقافي .
- أ-استراتيجية التوظيف: يمكن لإدارة الموارد البشرية أن تغير القيم السائدة داخل المؤسسة وذلك من خلال إعادة الاعتبار لاستراتيجيات الاختيار والتعيين كما يلي :
- ✓ إعطاء المتقدم للوظيفة في المؤسسة معلومات كاملة على الاتجاهات والقيم داخل المؤسسة .
- ✓ التعرف على القيم والاتجاهات الشخصية للمتقدم
- ✓ قبول المتقدم لشغل الوظيفة إذا كان هناك تطابقا وانسجاما بين ثقافته وثقافة المؤسسة .

¹ - edger h, schein , Ibid, p 332.

² Ibid- , p 116.

³ - Ibid, p 173.

✓ يجب التركيز في خطوات الاختيار على اختيار قدرة المتقدم للوظيفة على :

- حل المشاكل .
- الانسجام مع أعضاء الفريق .
- القدرة على الأداء العمل بدقة .
- القدرة على الابتكار والابداع .

ب- استراتيجية التكيف الاجتماعي: "وتقوم المؤسسة متمثلة في إدارة الموارد البشرية بالتعرف على ثقافة الموظف الجديد عند تعيينه، والتعرف على مدى تمشي ثقافة هذا الموظف وقابلية اندماجها مع ثقافة المؤسسة ، وتتم عملية التكيف الثقافي للموظفين الجدد بثلاث مراحل ، ولقد اخذت التحولات الاقتصادية والاجتماعية الكبرى في الجمهورية العربية السورية تمس وظائف البنى المجتمعية التقليدية ، وتساعد على انتشار جملة من القيم والمعايير الجديدة لسلوك وانماط التفاعل الاجتماعي بين الأفراد ، واذا كانت مؤشرات التغير واضحة على مستوى البنى الاقتصادية والاجتماعية والسكانية ، التي تعد في مجموعها جملة الشروط الموضوعية للعملة الإنتاجية، والتي تتفاعل مع انتقال ملكية وسائل الإنتاج إلى الدولة مما يعزز عمليات التحول الاقتصادي والاجتماعي، إن أبعاد التغير على مستوى السلوك وأشكال الفعل الصادر عن الأفراد ما زالت بحاجة إلى مزيد من الوضوح كما أن استجابة الأفراد على مستوى المجتمعي تعمق الخطوات المناسبة للعملية التنموية والإنتاجية بشكل تخلف الممارسات عن العملية التنموية معوقات اجتماعية من نوع خاص تمتص القدر الكبر من منجزات التنمية ذاتها ، حيث يتم توظيف هذه المنجزات لما هو خاص وستنزف قدرا كبيرا من الطاقة المادية والاقتصادية لمصالح فردية لا تخدم الغاية التي اعدت من اجلها وكل ذلك في إطار جملة من القيم الاجتماعية والمعايير الجديدة المحددة للسلوك .

وتؤدي مستويات محددة من الوعي الاجتماعي ، وصفات نوعية ببعض الأفراد دورا كبيرا في التفاعل مع التحولات المستجدة وتمتص ما توظيفه لبناء المجتمع وتنمية ، فيساعد ذلك على بروز أشكال متعددة من الهدر على نطاق واسع إلى جانب تردّي الواقع الإنتاجي بالمقارنة مع مستويات الاستهلاك ، وتعد ظاهرة اللامبالاة وغياب الإحساس والمسؤولية واحدة من أبرز الظواهر المعيقة للعملية الإنتاجية ، وتحد من تطور الإنتاج في الوقت الذي تساعد فيه على نمو الاستهلاك غير المنتج¹.

10- الثقافة التنظيمية الفعلية للمؤسسة الجزائرية: و "المعضلة التي واجهتها المؤسسة الجزائرية و الدول النامية في الوقت الذي كان يعتقد فيه بانه سرعانا يتم انتهاز سياسة التصنيع وبناء المؤسسات سيتم تحررها والتحاقها بالركب المعاصر للدول النامية، بل واجهت مشاكل داخلية اجتماعية وهي مشكلة الثقافة التقليدية، وانتهت سياسة التصنيع قصد تطوير اقتصادها مركزة في ذلك على التكنولوجيا المستوردة دون ان تأخذ في عين الاعتبار طبيعة اليد العاملة، ولكنها فشلت في مهمتها لان بنية مجتمعها يختلف عن البنية الاجتماعية المستوردة منها هذه التكنولوجيا، بل ان العلاقة التي تربط افراد هذه الدول تخضع اساسا للثقافة التقليدية التي تتحكم فيهم وتوجه سلوكياتهم حتى في ميدان العمل، ورغم ندرة المتعلمين من ابنائها تضطر بسبب العلاقات القبلية الى وضع غير الفنيين في المناصب الفنية ، واستبدال هؤلاء الفنيين من المناصب الحساسة لعدم وجود سند قبلي ، وهذه العلاقات قد تختفي في المجتمعات الاخرى وتظهر في صورة المحسوبية والقربا ، وهي ان كانت اخف ضررا الا انها تمثل عقبة ضارة للتنمية الاقتصادية"² ، ويضيف الباحث في دراسة حديثة له بعنوان التنشئة الاجتماعية ،

¹ أحمد الأصفر، أديب عقيل ، المرجع السابق ، ص ص 270-271.

² -الفضيل الرتيبي، القربا والعمل في المؤسسة الصناعية الجزائرية، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الجزائر 2، 1993، ص 10.

وإشكالية العقلانية في داخل المنظمة الصناعية، بأن القيم الموجودة في التنظيمات الصناعية، كانت وليدة التنشئة التي تميزت بها الدول النامية التي تعمل على تزييف الواقع وتشويه الوعي، وقتل الروح النقدية، وحصر العقل فتمنعه أن يكون مبدعا والفكر من أن يكون ناقدا، فالطاعة هي القيمة الوحيدة العليا التي تأخذ الطابع القدسي ولا تقبل الجدل ولا تسمح بالاختلاف، حيث التنشئة الاسرية تعمل على فرض الولاء لها ولعشيرتها، بل عمدت على تثبيت صورة المجتمع المحلي داخل المجتمع الصناعي، فالجود والشهامة والحشمة والتعاون وغيرها من القيم تصبح لا معنى لها في مجال التنظيم العقلاني والعمل الصناعي في حين نجدها تكرر الواسطة والمحسوبية والمحابة بدافع دموي قرابي أو ثقافي أو اجتماعي، ويتسأل الباحث، ففي ظل غياب العقلنة في المؤسسة الجزائرية وجري أفرادها وراء تحقيق أكبر قدر من المصالح الشخصية والقبلية كتفكير الدائم في الامتيازات والترقية أو تدعيم المنصب بتوظيف اقارب ومعارف يرى فيهم مصالح تزيد في سلطته وبقائه في المؤسسة اطول مدة، من هنا لم يكن الولاء والانتماء يوما للمؤسسة مما اعاق المشروع الصناعي الحديث للمؤسسة الصناعية الجزائرية الذي كان يتطلب نوع من الاستقلالية عن الجماعة والعائلة. ولقد "تبين لنا من خلال دراستنا وتحليلنا لواقع المؤسسة الاقتصادية في الجزائر أن السلوكات والأفعال لا تتحكم فيها المجالات، الثلاث السابقة بطريقة متصلة ومتوازنة، بحيث نجد أن القوانين التنظيمية والرسمية لا تأتي موضحة وشارحة لقيم ومعايير النجاعة والفاعلية، أي لا تأتي لتكريس الدور الوظيفي وفق معايير ومقاييس، ومقاييس الفاعلية، كما نجد أن السلوكات الفردية للعمال أو المسيرين على حد سواء تتحكم فيها الاستراتيجية الجزئية من الاستراتيجية الكلية للمؤسسة، أي أن الاستراتيجيات الفردية تعمل منفصلة عن الاستراتيجية الكلية للمنظمة وتمررد عليها، هذه الاستراتيجية الفردية تنطلق من الأنا الشخصي وليس من أنا الجماعة أو أنا المنظمة، فهي في الحقيقة عبادة الأنا الفردية والقوة المحركة لسلوكات العمال في المؤسسة الاقتصادية، فالسلوكات والأفعال التي تتحكم فيها الاستراتيجية الشخصية النابعة من المصلحة الذاتية تتم بدافع ما اصططلحت عليه في دراسة سابقة بـ "السلطوية والفيونية clientélisme".¹

-أما تقنية تقية محمد المهدي، والذي قام بدراسة الانضباط الذاتي في المؤسسة الجزائرية، يرى بأن المؤسسة الجزائرية عانت التخلف بسبب الفراغ الروحي الذي يعاني منه الإنسان الجزائري في ميدان سلوك الانضباط الذاتي، الذي هو بحاجة إلى تنمية روحية المزودة بالقيم الاجتماعية والأخلاقية، فظاهرة انتشار ثقافة الانكسار في المؤسسات الصناعية الجزائرية، عدم المواظبة في مواعيد العمل أو الانقطاع عن العمل دون سابق انذار وكثرة الغايات المتكررة وغير مبررة واللامبالاة والتحايل عن القانون واستخدام الغش والتزوير واختلاسات سحقت المؤسسة الجزائرية.

-كما يمكن للسلطة الادارة بدورها أن تمارس قدرا من التأثير على الفرد من خلال كعمليات التوظيف عن طريق عملية الانتقاء والاختيار فهي فضلا عن ذلك تؤثر على سلوكه من مؤثرات قد تتمثل في قواعد وضوابط وأنظمة للعمل المطبقة، تحديد المهام والصلاحيات الوظيفية، أدوات وإمكانيات العمل المتاحة، كذلك نمط وسلوك الاشراف والتوجيه ومعايير الحوافز المادية والمعنوية... الخ.

فلسفة الإدارة للمؤسسة من وجهة نظر العاملين ما هي إلا مجموعة مؤثرات توجه وتشكل وتكيف سلوكا للأفراد. ولا شك أن ردود الفعل والاستجابات المختلفة التي يقوم بها الفرد، أي الجوانب المختلفة لسلوكه هي نتاج في الواقع لتأثير خصائص ذاتية للفرد وأيضا لتأثير خصائص تنظيمية لكن نمط أو طريقة الاستجابة للظروف نفسها

¹ - بن عيسى محمد المهدي، ثقافة المؤسسة كموجهة لسلوكات والأفعال، المرجع السابق، ص 153.

قد تختلف من انسان لآخر ، وهذه الاختلافات بين الأفراد ترجع إلى تباين في خصائصهم من حيث التجربة والاقدمية والشخصية ، ونمط السلوك ...الخ ، فتمسك بالانضباط الذاتي أو عدم التمسك به في الواقع نتاج عوامل بعضها متعلق : -أولا : بيئة وظروف ومؤثرات العمل والوظيفة ذاتها .

-ثانيا : متعلق بخصائص وسمات الافراد ذاتها .

-ثالثا : محيط المؤسسة الخارجي من عادات وتقاليد وقيم اجتماعية وثقافية وظروف اقتصادية وسياسية ¹.

أ-السلطنتية: بالنسبة لنا يعبر هذا المصطلح عن واقع متقهقر ومتدهور يفقد فيه التنظيم الاقتصادي أدى مقومات استمراره ، وأدائه لوظائفه لعدم قدرته على انجاز الأهداف التي أنشأ من أجلها بالفاعلية المطلوبة ، وذلك لغياب عوامل التضامن بين الأفراد المكونين له من أجل تحقيق الأهداف التي وجدوا من أجلها في المنظمة بمعنى أخرى عدم قدرة النسق الثقافي الفرعي ، كما رأينا في المقاربة النسقية ، على تحقيق أليات الدمج والضبط الاجتماعي في توجيه السلوكات والافعال وفق متطلبات النسق الفرعي للأهداف لأن وجود السلطنتية كمنطق ثقافي وعقلنة شخصية موجهة لسلوكات وأفعال العمال داخل المؤسسة هو مؤثر على انتقال وعي الأفراد من مستوى أنا الجماعة وأنا المؤسسة إلى مستوى أنا الفرد ، فالسلطنتية هي عبادة الانا الفردية ، بحيث يصبح الفرد العامل لا يرى نفسه عضواً أو جزءاً من الكل بل يرى نفسه مركز هذا الكل أو يعمل على أن يكون مركز هذا الكل ، فالسلطنتية لا تنفي الترابط الاجتماعي أو العلاقة الاجتماعية التي تقوم على المعاشرة والمأنسة، la sociabilité لكنها تنفي أن يكون هذا الترابط أو هذه العلاقة توجيهاً قيمة وظيفية أو حضارية ، فوجود هذه العلاقة يكون من اجل :

✓ تحقيق مصلحة ذاتية شخصية في المقام الأول .

✓ حماية مصالح حصل عليها الفرد من وجوده في التنظيم .

وبالتالي إذا تعارضت مصلحة الفرد مع مصلحة المؤسسة أو الجماعة المهنية التي يعمل معها إلى درجة لا يستطيع فيها أن يوقف فيها المصلحتين ، فإن يضحي بمصلحة المؤسسة أو الجماعة المهنية سواء ذلك بصورة مباشرة وصريحة أو بصورة غير مباشرة ومهنية ، فيصبح للفرد في هذه الحالة قضايا تخدم مصلحة لذاته أكبر وأوسع وأهم من القضايا التي تخص دوره الوظيفي أو تعرقله ، فالسلطنتية كبنية ذهنية أو كثافة تنظيمية تشكلت وتطورت مع تطور نمط الإنتاج الصناعي في الجزائر ولهذا نجد أن سلوكات وافعال الأفراد في التنظيم تتراوح بين مقومات الثقافة السلطنتية ومقومات المجتمع المحلي حسب درجة اندماج كل فرد في هذه الثقافة أو تلك ولكن مهما يكن من الامر فإن سلوكاتهم وأفعالهم تكون على حساب قيم ومقومات العقلنة الاقتصادية والدور الوظيفي المرتبط بها والذي يقتضي التضحية بكل ما هو أني، مصلحي نفسي ذاتي من أجل ما هو مستقبلي جماعي حضاري ففي الثقافة السلطنتية تعطى المكانة والترتيب الاجتماعي داخل المؤسسة على أساس المهارة الشخصية وليس على أساس الجهد المبذول أو على أساس الثقافي في خدمة غاية وأهداف المؤسسة ، إذن تكون الأهمية للمكانة على حساب الدور والمهارة الفردية وعلى حساب الكفاءة الحقيقية ، فتسود أولوية الحقوق على الواجبات ، كما أن السلطة القصرية والضابطة لا تكون للعقلنة الاقتصادية القائمة على اختيار الوسائل المناسبة للأهداف كالمحددة من منطلق

¹ - تقي محمد المهدي، الانضباط الذاتي للأفراد في المؤسسة الصناعية الجزائرية، دراسة حالة بالمؤسسة الوطنية للإسمنت بالشلف، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة الجزائر 2، 2007، ص 04.

الاستراتيجية الكلية للمنظمة بل تكون للعقلنة الذاتية القائمة على اختيار الوسائل المناسبة لتحقيق أهداف شخصية من منطلق الاستراتيجية الذاتية لا غير¹.

ب-الزبونيتية: يستعمل مفهوم الزبونيتية clientélisme كثيرا في الكتابات الصحفية في الجزائر ولم يتم تناوله بالدراسة والتحديد من طرف علماء الاجتماع إلا قليلا ، لذا بقي يكتنفه بعض الغموض ، فنجد استعمال علمي له في الدراسات السوسيولوجية في الجزائر عند "بيار بورديو" وما نشته من كتاباته أن الزبونيتية كغيرها من القيم الاجتماعية والثقافية الأخرى ، تقود السلوكات والافعال في مجموعة اجتماعية معينة لتكريس روح التكافل والتضامن الاجتماعي فيها بدون حسابات اقتصادية لدى افراده ، إذن فهي قيمة ثقافية تعبر آلية من اليات الدمج الاجتماعي لخدمة الروابط الاجتماعية في شكلها الخام القائم على الرابط الدموي ولخدمة هذا الرابط والعمل على استمراره وبقائه ، فوجود الزبونيتية بهذا المعنى يعتبر كقيمة عادية نجعل من الأفراد فيه يسخروا لخدمة بعضهم البعض ، والعمل على تحقيق مصالح بعضهم البعض شيئا مقدسا كقداسة العلاقة الدموية إلى تربطهم ، فالزبونيتية بهذا المعنى تنطلق من العلاقة الاجتماعية وتنتهي اليها².

-أما علماء الأنثروبولوجيا يدرسون الزبونيتية من وجهة نظر علاقة الثقافة التقليدية المحلية الزائلة ، والتي لا بد أن تزول بالثقافة الرأسمالية الحديثة المتطورة السائدة عبر المعمورة والتي لا بد أن تسود في هذه المجتمعات ، ومن رواد هذا الاتجاه في الجزائر نجد "بيار بورديو" ولهذا فإن استعمال الزبونيتية من منطق هذا المنظور ، على عكس استعمال السابق الذي ينظر لها على انها مؤشرا سلبي يدل على استمرار قيم وعلاقات المجتمع المحلي في محيط ومجال الذي من المفروض أن تسود فيه قيم وعلاقات حديثة أساسها وقوامها العقلنة الاقتصادية لا غير ، لأن وجود قيم الكرامة والشهامة والتكافل الاجتماعي إلى غير ذلك من القيم الاجتماعية الأخرى يصبح امرا لا معنى له في مجال المؤسسة الصناعية الرأسمالية الحديثة ، فالزبونيتية كقيمة اجتماعية تكرر الوساطة بدافع دموي وثقافي أو اجتماعي وتتم في مجال مؤسسات المجتمع الحديث تتناقض تماما وروح الثقافة الاقتصادية الرأسمالية والتي لا قيمة فيها إلا لما يتم بدافع المنفعة الاقتصادية بين العامل من جهة، ورب العمل من جهة أخرى ، فالأول منفعته تتمثل في تعظيم أجرته، والثاني تتمثل في تعظيم إنتاجية العامل³.

-بالواقع أن الحقيقة البنيوية التي وضعها ليفي ستروس لم يجرت جاهلها ، لقد جمعت في الصحراء عدة امثال تقول تقريبا أن الهدية مصيبة وفي النهاية ينبغي ردها كذلك الأمر بالنسبة للوعد والتحدي ، وفي كل الحالات فإن العطاء الأصلي ينال من حرية المتلقي وهو محمل بالتهديد يجبر على الرد وعلى الود أكثر علاوة على انه يخلق واجبات وهو وسيلة تحكم لأنه يضع مجبرين⁴.

-وبالتالي لم تعد الزبونيتية كوسيلة في خدمة الثقافة الحديثة أو في خدمة الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، بل الخدمة اللاعقلانية أو الخدمة ما اصطلاحنا عليه بالسلطانية وعليه فالزبونيتية بالنسبة اليها جاءت لتكريس علاقات اجتماعية تتم في شكل تبادل "سلي" "خذ وهات" في المؤسسة الاقتصادية الحديثة، التي هي مجال لهذه العلاقة فهي وسيلة أو طريقة ليست لتنمية أو الخدمة الهدف الذي من اجله وجد الأفراد في المؤسسة، بل خدمة وتنمية وتوسيع هامش المناورة ورصيد السلطانية للأفراد فيها ، بالرغم من أن السلطانية إمكانية وجودها واستمرارها

¹ - بن عيسى محمد المهدي، ثقافة المؤسسة كموجه لسلوكات والافعال في المؤسسة الاقتصادية الحديثة، المرجع السابق ، ص ص 153-154.

² - نفس المرجع ، ص ص 154-155.

³ - نفس المرجع ، ص 155.

⁴ - بياربورديو ، أسباب عملية إعادة النظر بالفلسفة ، تر: أنور مغيث، دار الأزمدة الحديثة ، لبنان ، ط1 ، 1998 ، ص 210.

وتنميتها ، فالعلاقة بينهما إذن هي علاقة تلازم بحيث تشكلان معا نظاما ديناميكيا ، مكلف وغير اقتصادي ، لأن استعمال الزبونية في المؤسسة الاقتصادية يعمل على تأسيس لشكل اجتماعي أو بناء اجتماعي على أساس الحافز المباشر أو غير المباشر ، وغالبا ما يكون هذا الحافز من أجل شراء الخضوع والاستسلام لشخص السلطوية وليس للتنظيم ككل .

وبالتالي ليس لنا ثقافة مؤسسة بالمفهوم الاصطلاحي الذي رأيناه عند e.h.schien وآخرون، بل لدينا ثقافة أفراد داخل المؤسسة التي تؤطرها وتوجهها الاستراتيجيات الذاتية الخاصة بأصحابها ، وهذا ما يميز المؤسسة الاقتصادية العمومية في الجزائر¹.

و"عليه فإذا كان كيان أي تنظيم عقلاني والافعال فيه تتوقف على وجود ثلاث مبادئ أساسية :

- الهوية : أي أن الفعل الاجتماعي لا بد أن ينطلق من هوية يخدمها وتحقق أهدافها ومصالحها والتي لا بد أن تكون في التنظيم الاقتصادي العقلاني متجاوزة لهوية الأفراد المتواجدين فيه .

- المعارضة : الفعل الاجتماعي يأتي كذلك لمعارضة أو مصارعة كيانات أخرى والتي يجب أن تكون في التنظيم الاقتصادي العقلاني متجاوزة لحدوده .

- الشمولية : ويقصد بها مجموعة القيم الثقافية سواء كانت حضارية تاريخية أو طرفية ووظيفية والتي تعمل على توجيه السلوكات والافعال للأفراد المتواجدين في التنظيم وتوحيدها لتشكيل كيان أو بناء اجتماعي متكامل متضامن من أجل تحقيق الهدف ، فيجب على هذه القيمة أن تكون متجاوزة لحقيقة الأفراد المشكلة له .

فالتنظيم الذي تسود فيه السلطوية تكون فيه هذه المبادئ الثلاثة كلها متطابقة لا تتجاوز أي واحدة منها ، وبأي حال من الأحوال ، حدود الذات الفردية أو الذوات الفردية المشكلة للتنظيم الاقتصادي التي تعمل إلا على تحقيق السلطة الذاتية ، فعندما يفقد التنظيم نظامه وتضامنه الداخلي ، فإنه يفقد الدمج والضبط الاجتماعي كما رأينا في البداية وينشأ بذلك مصادر للحكم والقيادة وعوامل الترتيب الاجتماعي ليصبح منبعها المكانة الهرمية المكتسبة عن طريق الزبونية والمهارة الشخصية وليس الدور الوظيفي والتاريخي².

- خلاصة الفصل: لا تتحدد الثقافة التنظيمية السليمة والفعالة بالبيئة الخارجية كثقافة المجتمع الأصلي بصفتها إمتداد له، ولا بأساليب التكنولوجيا المتطورة المستعملة، ولا حتي بأسلوب التسييري المحكم (بيروقراطي معين)، بقدر ما تتحدد ببنية كيانها الاجتماعي وما يتم فيه من أشكال لتفاعلات الاجتماعية وبما تفرزه هذه الأخيرة من معاني ورموز، مواقف وقيم وذلك بصفة المؤسسة الحديثة على أنها مجتمع مستقل نوعا ما أو مجتمع محلي تساهم فيه عمليات التوظيف وغستراتيجياتها في تحديد معالم هذه الثقافة التي تأخذ التنشآت القبلية والقيم الثقافية التي يحملونها بذات الأهمية التي تأخذ في القدرات المهنية والمؤهلات العلمية للمترشح، كما تساندها في ذلك عملية التنشئة البعيدة التي تأخذ على عاتقها ادماج الموظفين انسانيا واجتماعيا، ذهنيا وثقافيا، بذات الأهمية وبالشكل الذي تأخذ فيه إدمجهم مهنيًا وتقنيًا.

¹ - بن عيسى محمد المهدي، ثقافة المؤسسة كموجه لسلوكات والافعال في المؤسسة الاقتصادية الحديثة، المرجع السابق، المرجع السابق، ص 156.

² - نفس المرجع ، ص 154.

-الباب الثاني: الجانب الميداني لدراسة.

-الفصل الخامس: الاجراءات المنهجية.

-تمهيد

1-المنهج المستخدم.

2- أدوات جمع البيانات.

3- تحليل أبعاد ومؤشرات فرضيات الدراسة

4- مجالات البحث.

5- تحديد نوع وحجم العينة.

خلاصة الفصل.

-الفصل السادس: تحليل و تفسير الفرضية الأولى.

الفصل السابع: تحليل و تفسير الفرضية الثانية.

الفصل السادس:تحليل و تفسير الفرضية الثالثة.

-الاستنتاج العام.

-الخاتمة.

-تمهيد: إن كل تلك المجهودات التي بذلت من تحديد للإشكالية والفرضيات والفهم النظري في دراستنا هاته ، بل وفي كل الدراسات الاجتماعية الميدانية تبقى قاصرة، بل ولا معنى لها، ان لم تدعم بالواقعية وتخرج من اطارها النظري الي الميداني بواسطة خطوات منهجية مضبوطة تتعامل مع المختلفة المواضيع ،فدراستنا هاته والتي تتكلم عن استراتيجية التوظيف و التكيف الاجتماعي و المهني وعلاقتها بالثقافة التنظيمية، واطر مرجعيات الافعال و السلوكات التنظيمية تبقى مثالية و نظرية، بل و بعيدة عن الواقع الملموس بل و تحتاج الى ان تعزز بالخطوات منهجية أيضا من أجل إعطاء هذا البحث وهذه الدراسة الصفة الأكاديمية والعلمية لها، وسوف نستعرض هذه الخطوات المهمة بداية من منهج المستخدم في الدراسة ، وكذا أدوات جمع البيانات والمعلومات ، وتحليل المؤشرات الميدانية للفرضيات، تحديد مجالات الدراسة، وضبط وتحديد عينة البحث.

1-المنهج المستخدم: هناك تقسيمات كثيرة لمناهج العلوم الاجتماعية كما أنه هناك تعريفات عديدة لها، فمنهم من يرى بأنه "الوسيلة التي نتوصل بواسطتها إلى مظهر من مظاهر الحقيقة، وبصفة خاصة الإجابة على السؤال ،كيف، الذي يربط بمشكلة تفسير الحقائق المتصلة بالظاهرة المبحوثة"¹.

-ومنهم من يرى بأنه " هو عبارة عن جملة من الخطوات المنظمة التي يجب على الباحث إتباعها في إطار الالتزام بتطبيق قواعد معينة تمكنه من الوصول إلى النتيجة المسطرة"².

-اما **المنهج الوصفي**، الذي يتجه إليه الغالبية العظمى من الباحثين خاصة منهم المهتمين بالعلوم الإنسانية وفي العلوم الاجتماعية بصورة أدق ،فهو " لا يكتفي الباحث عند استخدام هذا المنهج بمجرد الوصف بل عليه أن يستخلص الدلالات والمعاني المختلفة التي تنطوي عليها البيانات والمعلومات التي أمكن الحصول عليها، وهذا يدفعه إلى ربط بعض الظواهر ببعضها، واكتشاف العلاقة بين المتغيرات وإعطاء ذلك كله التفسير الملائم"³.

-ولقد لجأنا **للمنهج الوصفي** دون غيره من المناهج التي نجد كبار العلماء يختلفون في تقسيماتهم وتسمياتهم لها، حيث رأينا في المنهج الوصفي بأنه هو الذي يتناسب مع الموضوع ، بل ومن خلاله نتمكن من فهم مثل هذه الظواهر المدروسة فيه، فظاهرة التوظيف و استقطاب المورد البشري التي تتخذ اساليب و طرق متنوعة، تحتاج الى وصف كفاءاتها، ومن ثم التكيف المهني والاجتماعي(التنشئة الاجتماعية البعدية) التي تأخذ اشكال مختلفة، واخيرا تلك الافعال و السلوكات التنظيمية التي تأخذ مجاري متعددة حسب القيم الاجتماعية القبلية و البعدية ،القيم الثقافية والمعايير التنظيمية للمؤسسة كناحية للهوية المهنية والاجتماعية ،وبالتالي كان لزاما علينا اللجوء والاستعانة بالمنهج الوصفي التحليلي دون غيره من المناهج ،من اجل وصف و تحليل هاته المفاهيم ومتغيرات المتعلقة لهذه الدراسة.

2-أدوات جمع البيانات: وهي التقنية أو الوسيلة التي يستعملها الباحث لجمع المعلومات والبيانات التي تفيد في موضوع بحثه، وقد يلجأ الباحث إلى استعمال أكثر من تقنية إذا تطلب الأمر ذلك، ولقد تطلب الأمر منا ذلك حيث تم استعمال أكثر من تقنية لتغطية هذا الموضوع وهي:

1-2- الملاحظة: و"هي فعل فحص الظاهرة بكل اهتمام وعناية"⁴ ، وفي الحقيقة الملاحظة المستعملة في البحوث هي أنواع لكننا استعملنا الملاحظة البسيطة في بداية مشوار البحث واستخدمناها للاكتشاف دون أن يكون

¹ - مصطفى الفوال، منهجية العلوم الاجتماعية، عالم الكتب، القاهرة، بدون سنة، ص191.

² - احمد بن مرسل، مناهج البحث في علوم الإعلام والاتصال، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون ، الجزائر، 2003، ص 133.

³ - عبد الوهاب إبراهيم، أسس البحث الاجتماعي، مكتبة نهضة الشرق، القاهرة، ط1، 1985، ص 40.

⁴ - موريس أنجريس ، المرجع السابق، ص31.

لدينا مخطط مسبق لنوعية المعلومات أو حتى الأهداف أو الظواهر التي سنركز عليها، لكن وبعد التحديد الدقيق لموضوعنا أصبحنا نركز على ظواهر و سلوكات معينة، كأنماط الاتصالات بين الأفراد ومظاهر التعاون والتكيف داخل المؤسسة ومظاهر التنسيق بين الأفراد عبر الملاحظة المباشرة.

2-2- المقابلة: يرى فضيل دليو ومجموعة من الباحثين بأن المقابلات "تتضمن مجموعة من الأسئلة يتم التعرض لها وجه لوجه بين الباحث والمبحوث"¹.

ولقد استفدنا كثيرا من هذه التقنية في وضع الكثير من المؤشرات والأبعاد والأدلة التي يمكن طرحها في استنماراتنا التي ركزنا عليها كثيرا في بحثنا هذا، ولقد أجرينا الكثير من المقابلات مع كثير من موظفي هذه المؤسسة على اختلاف فئاتها العمالية، من أجل معرفة اعتقاداتهم وتصوراتهم للقضايا وللأشياء التي تحيط بهم داخل الوضع الاجتماعي والمهني بالمؤسسة، لكننا لم نستعمل دليل يتضمن مجموعة أسئلة لأنها لم تكن هذه التقنية هي مصدر البيانات والمعلومات بقدر ما كانت توضيح وفهم فقط، حيث كنا ندير معهم نقاشات واسعة ومطولة عن هذا الوضع المهني والاجتماعي.

2-3- الاستمارة: وهي تقنية مباشرة للتقصي العلمي تستعمل إزاء الأفراد وتسمح باستجوابهم بطريقة موجهة والقيام بسحب كمي بهدف إيجاد علاقات رياضية والقيام بمقارنات رقمية"².

ولقد ركزنا كثيرا على هذه التقنية لأنها هي المصدر الأساسي لهذه البيانات والمعلومات التي تخصنا في موضوع الدراسة، ولقد استفدنا كثيرا في التقنيتين السابقتين في صياغة أسئلتنا إضافة أننا قدمنا الاستمارة هذه إلى المبحوثين على مرتين، المرة الأولى كانت أسئلتها مفتوحة وأخرى متعددة الاختيار، على عدد محدود (عشرون مبحوث) وذلك من أجل التدقيق فيها ومحورها جيدا في المرحلة الأخيرة والختامية، أين كانت الأسئلة محددة أكثر ومدققة من أجل التسهيل إيجاد كل الإجابات والاقتراحات التي يمكن أن تكون رد لأسئلة الاستمارة. الباحث وهي تفرغ المعلومات بعد ترميزها على جدول مسطح ثم بعد انتهائه يمكن لخانات هذا المسطح الربط بين المتغيرات المكونة لجدول التي تخدم الفرضيات.

3- تحليل أبعاد ومؤشرات فرضيات الدراسة: إذا كانت الفرضية ماهي الا اقتراح مؤقت يطرحه الباحث ريثما يتم تأكيده أو نفيه، فأنها كذلك تحتوي على علاقة تصورية بين متغيراتها، بل وانه من اجل ذلك التأكيد أو النفي، صحة أو خطأ ذلك الاقتراح، فانه يتم تحليل هذه المتغيرات وتفكيكها إلى مؤشرات وأبعاد وأدلة يمكن مشاهدتها والحكم عليها، عموما لقد صغنا الفرضية العامة بهذا الشكل "...." ثم شققنا منها ثلاثة فرضيات جزئية لكل منها أبعادها ومؤشراتها الخاصة وهي:

3-1- تحليل أبعاد ومؤشرات الفرضية الاولى: حيث أردنا الربط بين التوظيف كاستراتيجية وكمتغير مستقل، والثقافة التنظيمية كمتغير تابع، باعتبار ان الثقافة التنظيمية ومن بين ما تتحدد به طبيعة الكيان الاجتماعي الخاص بالمؤسسة، أما التوظيف كاستراتيجية هو من يحدد هذا الكيان أصلا، و بالرجوع الى التوظيف كاستراتيجية وكمفهوم أكثر تجريد "فضفاض" بل هو مفهوم غير ملموس، ولقد حاولنا تفكيكه إلى أبعاد ومؤشرات وأدلة واقعية ملموسة يمكن مشاهدتها في ميدان الدراسة والحكم من خلالها، وبالشكل الذي تخدم الفرض الأول واختباره من خلال مجموعة من المؤشرات حاولنا تلخيصها في النقاط التالية:

¹ - فضيل دليو، وآخرون، الأسس المنهجية في العلوم الاجتماعية، دار البحث، قسنطينة، 1999، ص 192.

² - موريس انجلس، المرجع السابق، ص 204.

- ✓ المصدر الأكثر اعتماد لسد الوظائف الشاغرة بالمؤسسة .
- ✓ سبل التعرف على الوظائف الشاغرة بالمؤسسة.
- ✓ الدوافع الذاتية للموظف لاختياره وتوجهه للعمل بالمؤسسة .
- ✓ المعايير المتبعة في عملية الاختيار للموظفين .
- ✓ المؤهلات الوظيفية التي تركز عليه المؤسسة .
- ✓ الفحص المرشحين والمزايا المراد كشفها.
- ✓ نوع العقد الوظيفي الرابط بين العامل والمؤسسة .
- ✓ اسس اسناد الوظائف والمهام الوظيفية .
- ✓ درجة التوافق الوظيفي بين الوظيفة والموظف .
- ✓ درجة التوائهم المهني ، بين العامل والعمل المنوط به.
- ✓ علاقة الموظف بالوظيفة.
- ✓ معايير واسس منح الترقيات الوظيفية.
- ✓ كفاءات تجسيد هذه الترقيات .

2-3- تحليل أبعاد ومؤشرات الفرضية الثانية: حيث اردنا فيها الربط بين التكيف المهني والاجتماعي " التنشئة الاجتماعية البعيدة ، التطبيع الاجتماعي " كمتغير مستقل وثقافة التنظيمية كمتغير تابع باعتبار ان الثقافة التنظيمية ومن بين ما تتحدد به طبيعة التفاعلات داخل هذا الكيان الاجتماعي ومدى تعرضه لهذه التنشئة الاجتماعية ومهنية وتشربه وتبنيه للقيم الثقافية والمعايير التنظيمية للمؤسسة ، فالتنشئة الاجتماعية والمهنية مفهوم فضفاض بل هو مفهوم غير ملموس ، ولقد حاولنا تفكيكها إلى ابعاد ومؤشرات وادلة واقعية ملموسة يمكن مشاهدتها في ميدان الدراسة والحكم من خلالها ، وبالشكل الذي يخدم الفرض الثاني واختباره من خلال مجموعة من المؤشرات هي :

- ✓ نمط السلطة داخل المؤسسة ديمقراطية ، أو توتقراطية .
- ✓ أساليب المعاملة الادارية ، المرونة ، الصرامة ، عنصرية .
- ✓ القضايا التي تحرص عليها المؤسسة .
- ✓ الامور التي يقف ويحرص عليها المسؤولون .
- ✓ العدالة التنظيمية ودرجة التميز والتفريق بين العمال والموظفين .
- ✓ مصدر القناعات والافتقاعات في الحياة المهنية للعامل .
- ✓ احتياجات الموظف تجاه المؤسسة لأداء العمل بكل اريحية .
- ✓ الدوافع الحقيقية لتأقلم العامل في بيئة عمله .
- ✓ المبادئ والقيم والمفضلات التي تريد المؤسسة غرسها في نفوس العمال.
- ✓ الذات المهنية والهوية الاجتماعية للعامل في البيئة الاجتماعية للمؤسسة .
- ✓ برنامج العمل اليومي والاحتكاك الاجتماعي .
- ✓ مستويات الضغوط التي يشعربها الموظفون .

3-3- تحليل أبعاد ومؤشرات الفرضية الثالثة: حيث اردنا فيها الربط بين الثقافة التنظيمية الفعلية كمتغير مستقل ، والافعال و السلوكات التنظيمية كمتغير تابع ، فاذا كانت الثقافة التنظيمية الفعلية تنحدر وتتشكل بالبعد الاجتماعي والتفاعلي لمجتمع المصنع وطرق التسيير ورؤى تصورات المسيرين ، فإنها كمتغير مستقل باعتبارها مجموعة من القيم الفعلية الملموسة من الابتكارات والتصورات والاعتقادات حول مجموعة من القضايا ، فهي لا تتحدد بالأفعال و السلوكات التنظيمية بل هي مرجعيات واطر محرّكة بل وموجهة لتلك الأفعال و السلوكات التنظيمية والتي نعتبرها متغير تابع لها ، فالثقافة التنظيمية مفهوم واسع وشاسع وكذلك بالنسبة للسلوكات والافعال ، فهما مفهومان مجردان غير ملموسان ، ولقد حاولنا تفكيكهما إلى ابعاد ومؤشرات وادلة واقعية ملموسة يمكن مشاهدتهما في ميدان الدراسة والحكم من خلالها وبالشكل الذي يخدم الفرض الثالث واختباره من خلال مجموعة من المؤشرات هي :

- ✓ اولويات الموظف أثناء تأدية مهامه وظيفية .
 - ✓ كيفيات التعامل مع معوقات سيرورة العمل .
 - ✓ تقديرات الذات المهنية ومكانتها في المؤسسة .
 - ✓ كيفيات ابراز الهوية المهنية والاجتماعية داخل المؤسسة .
 - ✓ مفهوم المؤسسة بالنسبة للموظف وتصوراته الذهنية لها ..
 - ✓ النظام الداخلي ومشاريع المؤسسة .
 - ✓ نوع العلاقات والروابط المهنية والاجتماعية بين العمال .
 - ✓ الخلافات والنزاعات المهنية والاجتماعية وسبل التعامل معها .
 - ✓ حدود ومجالات المشاركة الفكرية والاجتماعية لدى العمال .
 - ✓ مصادر القلق والتوترات عند العمال .
 - ✓ تصورات الموظفين للموطن والعامل المثالي .
- أما بالنسبة للمتغير التابع " الأفعال و السلوكات التنظيمية " ثم معالجتها ودراستها من خلال هذه الابعاد والمؤشرات .

- ✓ منحى المجهودات المهنية المبذولة في بيئة العمل الاجتماعي .
- ✓ مجال العمل ونشاط الموظفين في المؤسسة .
- ✓ مصدر التفاني الاتقان في العمل .
- ✓ دوافع وقابلية انجاز المهام الوظيفية .
- ✓ درجة توظيف الطاقات الفكرية والعضلية في العمل .
- ✓ تصورات الموظفون للعامل الخروض .
- ✓ السلوكات السلبية الناتجة من هذه المواقف .
- ✓ المخلفات المنجزة عن هذه القيم و السلوكات السلبية .
- ✓ مدى التفاعل ومداومة حضور الاجتماعات .
- ✓ اغراض الفعل التطوعي .
- ✓ سبل توجيه العمال والتحكم في سلوكاتهم التنظيمية.

بحيث كانت هذه المؤشرات والابعاد والادلة ضمن النموذج التصوري علاقات بين المتغيرات فيما بينها كما أنها نموذج تصوري عام للدراسة .

4-مجالات البحث الميداني: قمنا بحصرها في ثلاثة مجالات هي:

1-4-المجال المكاني:عرض عام لمؤسسة سونلغاز بالأغواط، وذلك من خلال التعرض لها من الناحية التاريخية و التعريف بها ، و بمراحل نشأتها ، ثم التعريف بمديرية التوزيع بالأغواط ، بالإضافة إلى هذا سنلقي نظرة على المهام والأهداف ، كما سنتناول هيكلها التنظيمي بالشرح .

-نبذة تاريخية عن مؤسسة سونلغاز:تعتبر مؤسسة سونلغاز من بين أهم المؤسسات الاقتصادية الوطنية ، وذلك لأنها تملك العديد من الامتيازات التي جعلتها تتفوق بشكل كبير في هذا المجال ، حيث تحتكر إنتاج الكهرباء ونقلها وتوزيعها في الجزائر ، وكذلك نقل وتوزيع الغاز الطبيعي كما انها ساهمت في رفع مستوى توزيع الكهرباء في البلاد بأقل من 50% منذ يوم تأسيسها عام 1969، كما تعد مؤسسة سونلغاز أكبر مرفق كهربائي على صعيد العالم العربي ككل ، كما أنها تحتل المرتبة الرابعة بعد الشركات السعودية والمصرية والكويتية ، فهي رقما صعبا في السوق الاقتصادية إذ بلغ مجمل أعمالها أكثر من 43 بليون دينار جزائري (حوالي 600 مليون دولار أمريكي) في سنة 1999 بالنسبة لقطاع الكهرباء ، أما بالنسبة لقطاع الغاز فقد وصل رقم أعمالها فيه أكثر من سبعة بلايين دينار جزائري ما يعادل 97 مليون دولار أمريكي ،زيادة على كل هذا فإنها تتميز ببيع الكهرباء و الغاز بأسعار منخفضة وذلك بدعم من الدولة التي تبقى المستثمر الوحيد إلى حد الآن ، ورغم فتح رأس المال الشركة على شكل أسهم فقد وصلت اليد العاملة في مؤسسة سونلغاز إلى أكثر من 21 ألف عامل ، فهذه الكتلة العددية بالإضافة الى عراقها أين شهدت مراحل مختلفة وأنواع عديدة لاساليب التسيير، بحيث تعتبر من كبرى المؤسسات الجزائرية و أقدمها"منذ الاستقلال الى يومنا هذا"، فهي مؤسسة عريقة نتصور بانها تتميز بثقافة تنظيمية تسييرية بل لها فلسفتها و عقلانياتها و إستراتيجياتها الخاصة كفاعلة إجتماعية في محيطها ككيان إجتماعي و ثقافي تتجاوز كونها مجموعة افراد او كونها هياكل تنظيمية او معدات إنتاج، بل كمجتمع محلي مستقل بذاته نسبيا ينحت الهويات و يقيم التنشآت الاجتماعية و الثقافية و يحقق الضبط الاجتماعي ليس من باب القواعد و الضوابط القانونية البدائية المجردة ، بل من باب التطبيع الاجتماعي و الاستدماج الثقافي ، كما يتوجب عليها أن تأخذ من محيطها أفرادا مهنيين مهنيين ليس فقط لدخول عالم الشغل، بل لدخول عالمها الاجتماعي و الثقافي أي مهنيين ذهنية و نفسية، إجتماعية و ثقافية، من خلال إستراتيجية عقلانية بعيدة عن كل اعتبارات القرابية و القبلية و المحسوبية، بل تعد على إستقطاب موظفين أكفاء بمواصفات تاهلية عالية فنية و تقنية و علمية بالإضافة الى ما يدعمها من مؤهلات نفسية و إجتماعية و ثقافية تدفعه نحو الطموح و نحو البقاء و الولاء و الانتماء من خلال تحقيق اكبر قدر ممكن من الملائمة و الانسجام بين متطلبات الوظيفة و مؤهلات المترشح للحد من الاغتراب المهني و الاجتماعي من جهة ، و دفعه نحو حب العمل و الولاء و الانتماء للمؤسسة من خلال ما يقوم به من أدوار مهنية و قيم ثقافية تدعم و تعزز به البناء التنظيمي للمؤسسة.

-مرحلة ما بعد الاستقلال : 1962- 1969: في هذه المرحلة سارت مؤسسة سونلغاز على نفس الوتيرة التي كانت تسيير عليها المؤسسة الكهرباء والغاز الفرنسية ، وهذا يرجع للأسباب التالية :

-سهولة الاتصال و قرب المسافة .

-طبيعة المعدات و التجهيزات التي كانت موجودة و التي تطلبت وجود عمال و تقنيين فرنسيين للقيام بعمليات الصيانة و نظرا لوجود هذه الأسباب تميزت هذه الفترة بما يلي :

- اتباع نفس الطرق و أساليب العمل التي كانت تعتمد عليها المؤسسة الكهرباء و الغاز الفرنسية .
- السعي إلى الحفاظ على استمرارية الخدمة أكثر من السعي إلى إضافة زبائن جدد
- عدم وجود الاستثمار لإعداد وجود سياسة طاقوية واضحة .

-مرحلة التسيير الاشتراكي 1969-1990: بعد حل مؤسسة كهرباء و غاز الجزائر تم إنشاء الشركة الوطنية للكهرباء و الغاز، وفي هذه المرحلة أنشأت مجموعة من الشركات الوطنية لتكون بمثابة المحرك للتحويل الذي عرفته البلاد و مجمل مهامها يمكن فيما يلي :

- ❖ احتكار لصالح الدولة 100% .
- ❖ توزيع الغاز الطبيعي عبر القنوات في كامل الوطني .
- ❖ تسويق غاز البوتان المميع المنتج من طرف سوناطراك ، كما أنها قامت ببيع و صيانة أدوات العد الموجهة للسوق الوطنية .

-وفي سنة 1983 تمت اعادة الهيكلة لشركة سونلغاز أدت إلى تحويل ستة وحدات إلى مؤسسات عمومية قائمة بذاتها لكنها تابعة لسونلغاز هي: كهرباء KAHIRIF أشغال الكهرباء الريفية ، كهرباء KAHIRIB تخص بالأشغال الكهربائية، كاناغاز INERGA بناء الهياكل الادارية لسونلغاز، كاناغاز INERGA بناء الهياكل الادارية لسونلغاز، أتركيب ETRKIB تركيب المعدات في مختلف المحطات ، أ م س AMC مؤسسة صناعية عدادات و أجهزة القياس و المراقبة بالعلمة .

-وقد مرت سونلغاز في هذه المرحلة إلى ما يلي : أ-التخلي عن التبعية لمؤسسة كهرباء و غاز فرنسا

ب-العمل على نشر أكبر قدر ممكن من الغاز (توسيع شبكة الغاز).

ج-العمل على توسيع دائرة التغطية .

-مرحلة التسعينات :في هذه المرحلة برز نظام قانوني جديد يتماشى مع معطيات المحيط حيث تحولت شركة الكهرباء و الغاز إلى هيئة عمومية ذات طابع صناعي و تجاري ، و هذا بموجب المرسوم التنفيذي 91-475 المؤرخ في 14/12/1991 الأمر الذي سمح للمؤسسة بالتحرر شيئا فشيئا من تدخل الدولة .

و بعد ظهور المؤسسة لحساب الدولة المرسوم الرئاسي 02-195 المؤرخ 01-06-2002 حيث تغير بموجبه النظام القانوني للشركة و أصبحت شركة ذات أسهم الأمر الذي أعطاه دفعا كبيرا لتنظيم و الانتاج و التحرر في العمل فمؤسسة سونلغاز تتكفل بتوفير الطاقة الكهربائية و توزيع الغاز عبر كامل التراب الوطني .

تمارس المؤسسة لحساب الدولة الاحتكار على النشاطات التالية :

-نقل الكهرباء : تقوم به مديرية إنتاج الكهرباء .

-نقل و توزيع الكهرباء : و تقوم به مديرية نقل الكهرباء و الغاز و مديرية توزيع الكهرباء و الغاز .

-نقل و توزيع الغاز : و تتكفل به مديرية نقل الكهرباء و الغاز و مديرية توزيع الكهرباء و الغاز .

-تعريف بمديرية التوزيع بالأغواط:إن مديرية الأغواط هي مديرية جهوية تابعة للمديرية العامة لشركة توزيع الكهرباء و الغاز الوسط S.D.C الموجود مقرها حاليا بالبليدة . حيث كانت سونلغاز الأغواط وفق الهيكل التنظيمي

لسنة 1969 عبارة عن مقاطعة للوحدات إلى غاية 1985 حيث أصبحت مركزا للتوزيع تابع لمنطقة التوزيع بورقلة إلى غاية مارس 2005 حيث أصبحت مديرية التوزيع بالأغواط .

-نشاطها :إيصال الكهرباء و الغاز للزبائن الجدد ،تسيير منشآت توزيع الطاقة الكهربائية، تطبيق السياسة التجارية للمؤسسة ،استمرارية توزيع الطاقة الكهربائية والغازية .

مهام وأهداف مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز :

أ- المهام :هناك مهام تسييرية وأخرى تقنية.

-اولا:المهام التقنية :-إنجاز الدراسات التقنية و التكنولوجية و الاقتصادية و المالية المطابقة لهدفها.

-تحديد سياستها لبيع و ترويج الطاقة الكهربائية والغازية للبلاد .

-الترقية و الاهتمام بكل الوسائل الجديدة لاستغلال الطاقة الغازية و الكهربائية و تنمية كل ما يصل بهدفها الاجتماعي مثل البحوث و الاستكشافات التكنولوجية في مجال الانتاج، النقل و التوزيع بالنسبة للكهرباء والغاز.

-ثانيا:المهام التسييرية : -الانتاج ، النقل و التوزيع و تجارة الطاقة الكهربائية داخل الجزائر و نحو الخارج.

-نقل الغاز لأجل احتياجات السوق الوطني وتوزيعه .

-المساهمة في تجارة الغاز بواسطة قنوات داخل الجزائر و نحو الخارج.

-خلق فروع و أخذ مساهمات في الشركات الاقتصادية الموجودة في الجزائر و في الخارج.

ب-الأهداف :-ضمان توزيع عمومي للغاز بأخذ بعين الاعتبار عوامل الأمن مهما كان السعر .

-ضمان إنتاج و توزيع للكهرباء ذات الجودة -تخطيط برنامج المؤسسة السنوي .

-القيام بعمليات البيع و التركيب و الصيانة الكهرو منزلية و الغازية.

-محاول تقليص الديون . -تحقيق الهدف العام .التمثل في توفير الخدمة العمومية .

-و الشكل التالي يوضح بإختصار الهيكل التنظيمي لمديرية سونلغاز بالأغواط.



-الشكل رقم(13): الهيكل التنظيمي لمديرية سونلغاز بالأغواط.

-المصدر: إدارة المؤسسة .

-تحليل الهيكل: تحتوي مديرية التوزيع بالأغواط على العديد من الأقسام التي تتكامل فيما بينها تتمثل فيما يلي

-مدير مديرية التوزيع بالأغواط:وهو مكلف الأول بالإشراف على تسيير المؤسسة ، يتم تعيينه بموجب مرسوم و يمكن دوره في القيم بتسيير المؤسسة مالياً و إدارياً و تمثيل المؤسسة و هو الذي يتخذ القرارات الادارية و يقوم

بتعيين الموظفين و يتخذ الاجراءات اللازمة لضمان السير الحسن للمؤسسة و يعمل على المراقبة و التنسيق بين مجمل الأعمال الادارية .

-كاتبه مديريه :وهي كاتبه المدير و تقوم بعمل السكرتارية و هي بمثابة همزة وصل بين المدير و الموظفين و العمال و من بين مهامها الأساسية الاهتمام بانشغالات المدير و استقبال مكالماته و استقبال شكاوى الزبائن و تحويلها للمدير.

-مكلف بالشؤون القانونية: تقتصر مهامه على الدفاع عن مصالح عن طريق اللجوء إلى العدالة في حالة وجود شكاوي ضد الزبائن في حالة صدور بعض المشاكل منهم كسرقة الكهرباء و الغاز، البناء على شبكة الغاز، تقديم الصكوك بدون رصيد .

-مهندس الأمن: حيث يقوم بإجراء دراسات شاملة للمكان المناسب لتوصيل الكهرباء ، مثل وضعه عمود الكهرباء في المكان الملائم .

-المكلف بالأمن الداخلي: و مهام المكلف بالأمن الداخلي تكمن في توفير الأمن والحماية داخل المؤسسة .

-قسم العلاقات التجارية :لهذا القسم أهمية كبيرة نظرا لعلاقته مع الأقسام الأخرى و يقوم بمهام تسييرية أخرى تقنية .

-قسم الأنظمة المعلوماتية:يعمل على إصدار مذكرات لمختلف الوكالات تحمل أوقات جمع حسابات الاستهلاك الجديدة للغاز و الكهرباء بتحديد الاستهلاك الفعلي بطرح القديم من الجديد .

و على مستوى هذا القسم يتم إعداد فاتورة مبيعات وصيانة شبكة الاعلام الالي و تسهيل الاتصال بالمديرية العامة للشركة.

-قسم استغلال الغاز :وهو قسم اه مهام تقنية حيث يقوم لدراسات أولية لتوصيل الغاز و الصيانة و نجد هذا القسم يحتوي على : فرع استغلال و مراقبة شبكة الغاز ، فروع الخرائطية ، تسيير المنشآت.

-ويضم ثلاثة مصالح هي : المصلحة التقنية الاغواط ، المصلحة التقنية آفلو و المصلحة التقنية حاسي الرمل .

- قسم استغلال الكهرباء: و يقوم هذا القسم بتلخيص في تأنيث المديرية و إصلاح و صيانة آلات و منشآت.

- قسم المالية و المحاسبة:يكسب قسم المالية والمحاسبة أهمية بالغة في أي مؤسسة مهما كان طابعها صناعي أو تجاري فهو يعتبر العصب الرئيسي و الحساس ، و ذلك لأن السير الحسن و المنظم لهذا القسم يعكس مدى دقة سير هذه المؤسسة .

2-4- المجال الزمني: تطلبت منا هذه الدراسة بكلا جانبيها النظري و التطبيقي وقتا لإنجازها على احسن وجه و بالصيغة الأكاديمية والعلمية لها ، ولما كان اعتقادنا بان الجانب النظري يخدم الجانب الميداني وان الجانب الميداني يكمله، بل هما متلازمان زمنيا كما هما متلازمان و متكاملين علميا اردنا في هذه الدراسة ان لا نضع فواصل زمنية بينهما ، بحيث عند القراءات النظرية كنا نتصور في أذهاننا و نربط في نفس الوقت ما الذي يجب ملاحظته في ارض الواقع ونعطي لها مفاهيمها النظرية المتعلقة بها ، بل وحتى التفسيرات و التصورات السوسيولوجية التي تعالجها ، اما الجانب الميداني (الاطلاعات و الاستكشافات) أفادنا بماذا يجب أن اطلع عليه ، وما هو الذي يفيدنا من تلك المعاني والمفاهيم والمصطلحات النظرية، و بذلك كان هاذين الجانبين في دراستنا هاته متلازمان مع بعضهما طيلة الفترة الممتدة من نهاية الموسم الدراسي 2012/2013، حتي نهاية الموسم الدراسي 2014/2015، وكانت هذه الفترة مخصصة لجمع المعطيات و المعلومات سواء النظرية او الميدانية، اما

الفترة الممتدة من بداية 2015، حتى 2016/09/04، كانت مخصصة لتركيب هذه المعلومات و المعطيات و البيانات المتعلقة بالدراسة، من حيث التحليل و التفسير و القراءات السوسيولوجية لها.

5- تحديد نوع وحجم العينة: " تمثل مجتمع الدراسة الذي تجمع منه البيانات الميدانية، وهي تعتبر جزء من الكل، تكون ممثلة للمجتمع لنجري عليها الدراسة ثم تعمم النتائج على المجتمع كله"¹. وهذه العينة التي تمثل مجتمع البحث كثيرة الأنواع ويتم الاختيار من بين هذه الأنواع الاحتمالية والغير احتمالية على حسب طبيعة المجتمع الأصلي المدروس، وبما أنه كان لدينا مجتمع معلوم العدد ومتكون من طبقات وفئات عمالية إطارا، وأعوان تحكم، وأعوان تنفيذ، وبما أن هذه الفئات متجانسة لجأنا إلى العينة الطبقية وهي "أخذ عينة من مجتمع البحث بواسطة السحب بالصدفة من داخل مجموعات فرعية أو طبقات مكونة من عناصر لها خصائص مشتركة"².

- تحديد حجم المجتمع الاحصائي N المراد معاينته، والذي قدر حجمه بـ N=509 وهو مجتمع غير متجانس حسب المبدأ السوسيوومني، بحيث ان عمال مؤسسة سونلغاز بولاية الأغواط يمكن أن يصنفوا إلى ثلاث طبقات او فئات هم فئة إطارا 129 ، فئة عون تحكم 243 ، عون منفذ 136، فنحن بصدد أخذ عينة "عشوائية طبقية Stratified Random sample، حيث تعتبر هذه الطريقة من أكثر الطرق استخداما، والتي تقوم على تقسيم المجتمع إلى مجموعات جزئية غير متداخلة تسمى طبقات، ويمكن النظر لكل طبقة وكأنها مجتمع مستقل، والهدف من هذا التقسيم هو تجزئة المجتمع إلى مجموعات متجانسة داخليا أي داخل كل مجموعة تشابه وحدات المعاينة في الخاصية موضع الدراسة ، وقد تكون كل مجموعة مختلفة عن الأخرى في تلك الخاصية ، تستخدم هذه الطريقة عندما يكون المجتمع غير متجانس، ولكن يمكن تقسيمه إلى مجموعات متجانسة تسمى طبقات ، ومن ثم يتم اختبار وحدات المعاينة عشوائيا من كل طبقة يتناسب حجم العينة من كل طبقة مع نسبة في المجتمع ، أي أننا نعامل كل طبقة وكأنها مجتمع مستقل"³.

- بداية سنعرف بعض الرموز التي نستخدمها في التقديرات هي :

i :- يرمز لرقم الطبقة أما عدد الطبقات في المجتمع فهي L أي، أن L و $i=1,2,3,...$

N_i :- عدد الوحدات المختارة عشوائيا كعينة من الطبقة i ، $n = \sum_{i=1}^L n_i$ وأما $W_i = \frac{N_i}{N}$ فهي وزن الطبقة في المجتمع"⁴.

- وبشكل عام فان حجم العينة n_i والتي سيتم اختبارها من كل طبقة من طبقات المجتمع يعتمد على العوامل التالية: - حجم الطبقة: فكلما زاد حجم الطبقة سيزيد حجم العينة التي سحبتها منها.

- التشتت داخل كل طبقة أو مدى التجانس بين المفردات داخل الطبقة: فكلما زاد التشتت داخل الطبقة

كلما زاد حجم العينة الواجب سحبها منها"⁵، أما الأخطاء التي يمكن أن يقع فيها الباحث فهما نوعان α, β خطأ

1 - رشيد زرواتي، منهجية البحث في العلوم الإجتماعي، أسس علمية وتدريبية، دار الكتاب الحديث، الجزائر، 2004، ص 181.

2 - مورييس أنجريس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية" تدريبات علمية"، تر: بوزيد صحراوي، كمال بوشرف، سعيد سبعون، دار القصبة للنشر، الجزائر، 2004، ص 304.

3 - سليمان محمد طشطوش ، أساسيات المعاينة الاحصائية ، دار الشروق ، عمان الأردن ، ط1 ، 2001 ، ص 116.

4 - نفس المرجع ، ص ص 118-119.

5 - نفس المرجع ، ص 151.

التقدير و خطأ المعاينة sampling errors أما الأخطاء العشوائية Ramdon Errors ، وهي الأخطاء الناجمة عن عملية المعاينة نفسها، وتقل هذه الأخطاء كلما زاد حجم العينة ويعرف الخطأ العشوائي على أنه الفرق بين معالم المجتمع θ و القيم التقديرية لها من العملية θ "1، والآن وبعد كل هذا العرض التوضيحي يتوجب علينا اجراء معاينة دقيقة نلتزم فيها بضوابط ومعايير وأساليب المعاينة الصحيحة على المجتمع الكلي المراد دراسته و هو عمال مؤسسة سونلغاز بالأغواط البالغ عددهم N=509 - أولاً نحسب قيمة $\bar{X}$ ، ونسبة الخطأ للمتوسط

$$\frac{1}{\bar{X}} \text{ الحسابي: } \bar{X} = \frac{\sum_{i=1}^L ni}{L} = \bar{X} \leftarrow \bar{X} = \frac{136+243+129}{3} = 169.33$$

-ومنه نسبة خطأ المتوسط الحسابي $\bar{X} \leftarrow \frac{1}{169.33} \times 100\% = 0.59056\%$ اين نلاحظ بأن خطأ المتوسط الحسابي ضعيف نسبياً ولا يوجد هناك اختلاف كبير بين القيمة الحقيقية و القيمة المقدرة.

-ثانياً: حساب خطأ الانحراف المعياري المجتمع المدروس $\sqrt{\frac{1}{\theta^2}}$ ، نحاول أن نختصر العمليات الحسابية فيما يلي:

-الجدول رقم (08) : انحرافات المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري.

عدد الفئات L	حجم العينة n	نسبة وزن الطبقة Wi	$\bar{X} - Xi$	$\theta^2 = (\bar{X} - Xi)^2$	ni=Wi x Ni
فئة اطارات	129	0.2539	- 40	1600	31
فئة اعوان تحكم	243	0.4783	-74	5476	58
فئة اعوان تنفيذ	136	0.2677	33	1089	32
المجموع	N=508	100%	----	8165	Ni=121

-الانحراف المعياري $\theta = \frac{\sqrt{\theta^2 \text{ مجموع}}}{N} = \theta \leftarrow \theta = \sqrt{\frac{8165}{508}}$ ، فإذا اردنا تقدير او تحديد خطأ الانحراف المعياري للمجتمع

المدروس : $\frac{1}{\theta}$ فعلياً حساب : $\frac{1}{\theta} \times 100\% = 24.94\%$ ، وبالتالي يمكن تحديد حجم العينة المدروسة Ni بحيث تكون محصورة بين نسبة تقدير أو خطأ المتوسط الحسابي و نسبة تقدير خطأ الانحراف المعياري أي بين نسبة 0.59 % ونسبة 24.94 % ، ولقد حددنا نسبة العينة بنسبة 24 % ليكون حجم العينة المدروسة Ni=121 مبحوث

$$\frac{24 \times 508}{100} \cong 121 \leftarrow Ni=121$$

-وفي الأخير نحدد حجم Ni لكل طبقة من المجتمع المدروس بالاستعانة بجدول السابق حيث نجد:

- أولاً فئة الاطارات n1 لدينا $n_i = N_i \times w_i \leftarrow$ مبحوث n1=31

- ثانياً فئة عون تحكم n2 بنفس الطريقة $\leftarrow$ مبحوث n2= 58

- ثالثاً فئة عون تنفيذ n3 بنفس الطريقة $\leftarrow$ مبحوث n3=32

-وفيما يلي بعض الجداول التي تحدد خصائص العينة المدروسة:

-الجدول رقم(09) : يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

الجنس	التكرار	النسبة %
ذكر	107	88.42
أنثى	14	11.57
المجموع	121	100

-نلاحظ بان نسبة الذكور أكثر بكثير من نسبة الإناث في هذه العينة المدروسة ، حوالي نسبة 88.42%، مقابل نسبة 11.57% لصالح الذكور، فعلي الرغم من ان المؤسسة (توزيع الكهرباء و الغاز)،تتطلب اليد العاملة الذكورية نظرا لدورها الاجتماعي المحفوف بالمخاطر و بالاعمال الشاقة التي تتطلب قوة عضلية نجدها عند الذكور، الا انه هناك بعض الوظائف لا غني عنها بالنسبة للأنثى مثل عاملة النظافة والسكرتارية، وغيرها من الوظائف التي تفرضها ثقافة المجتمع وثقافة المؤسسة على حد سواء لجنس معين ومخصوص .

- الجدول رقم(10): يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن.

السن	التكرار	النسبة %
[30-20]	28	23.14
[40-31]	46	38.01
[50-41]	34	28.09
51 فأكثر	13	10.74
المجموع	121	100

-يشير المنوال في هذا الجدول إلى الفئة الثانية كأكثر تكرار ، أي أن غالبية أفراد المجتمع المدروس يتراوح أعمارهم ما بين [40-31]سنة كما ان الفئة الاولى ذات وزن كذلك،مما يعني ان مجتمع المؤسسة فتي و كيان اجتماعي ذو ثقافة حديثة معاصرة، بل و بعيدة عن تلك الثقافة التقليدية البالية و المجتمع الزراعي و تربية للحيوانات الذي هاجر الى المدينة حاملا معه هاته القيم الثقافية التي لا تتماشى مع المجتمع الصناعي واعادة احيائها من جديد في المؤسسة وتكون مسرح لها .

-الجدول رقم(11): يوضح توزيع أفراد العينة حسب السكن.

موطن النشأة	التكرار	النسبة %
ريفي	24	19.83
شبه حضري	37	30.57
حضري	60	49.58
المجموع	121	100

-نلاحظ من الجدول أعلاه أن معظم المبحوثين ينحدرون من منطقة الحضرية ثم تليها المنطقة شبه حضرية و أخيرا المنطقة الريفية ، مما يعني ان مجتمع المؤسسة يتحلى بقيم الصناعية و مهيا لها وللاندماج داخل الهيكل التنظيمي للمؤسسة و بقيت التنشئة الاجتماعية البعيدة له.

-الجدول رقم(12): يوضح توزيع الأفراد حسب الحالة المدنية.

الحالة المدنية	التكرار	النسبة %
أعزب	19	15.70
متزوج	91	75.20
مطلق	07	05.78
أرمل	04	03.30
المجموع	121	100

-يتضح من الجدول أعلاه بان جل المبحوثين لديهم استقرار في حالتهم الاجتماعية ، إذ أن أغلبهم يصنف من فئة المتزوجين، بل ان هذا الاستقرار في الحالة الاجتماعية يدعم المؤسسة واستقرارها كذلك، و من حيث المحافظة على عمالتها ايضا، فاذا كان العمل ضرورة حياتية من اجل الاكتساب ولقمة عيش لهم ولذويهم ، فهو ايضا تأكيد للاستمرارية و الاستقرار بالمؤسسة لأنها ضرورة تفرضها الحياة ، و ان استقرار المؤسسة من استقرارهم وضمانا لمستقبلهم، وتبقى اشكالية ادماجهم مهنيا و اجتماعيا في ثقافتها التنظيمية ، من اجل تحقيق هاذين الهدفين اللذان يصبان في منبع واحد .

- الجدول رقم(13): يوضح توزيع الأفراد العينة حسب المستوى التعليمي.

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة %
ابتدائي	11	09.09
متوسط	05	04.13
ثانوي	49	40.49
جامعي	56	46.28
المجموع	121	100

-يتضح من الجدول أعلاه بان المستوى التعليمي الغالب علي مجتمع المدروس، هو المستوى الجامعي ،ثم يليه المستوى الثانوي، فالابتدائي، فالمتوسط، عموما يتضح بان مجتمع المؤسسة على قدر كبير من الوعي و التحضر على الاقل من ناحية المستوى العلمي و الثقافي وفي اسوء حالاته يعرف الكتابة و القراءة، بالإضافة الى انهم فاعلين خلاقين ، بل هم في مستوى المحاوره والذكاء و الابداع وهي كلها مميزات تتطلب ويجب توفرها في المجتمعات الصناعية الحديثة، اذا ما تم محاورتهم و اشراكهم في البيئة الاجتماعية من خلال منظومة من التنشآت القيمية و الثقافية .

- الجدول رقم (14): يوضح توزيع الأفراد حسب الأقدمية

الأقدمية .	التكرار	النسبة %
[05-01]	18	14.87
[10-06]	29	23.96
[15-10]	43	35.53
من 15 سنة فأكثر	31	25.56
المجموع	121	100

-يتضح من الجدول أعلاه بان الاقدمية في العمل بنسبة للمجتمع المدروس تنحصر ما بين الفئة المنوالية الثالثة .و الفئة الاخيرة مما يدل على ان الكيان الاجتماعي للمؤسسة عريق، وله باع في الامور التسييرية و التنظيمية.

-الجدول رقم(15): يوضح توزيع أفراد العينة حسب مصدر الشهادة المحصل عليها.

النسبة %	التكرار	مصدر الشهادة المحصل عليها
25.92	56	الجامعة
21.75	47	مراكز التكوين
52.31	113	التربصات و التكوينات الداخلية
100	216	المجموع

-يتضح من هذا الجدول بان المؤسسة جد حريصة على التكيف المهني من خلال التربصات و التكوينات الداخلية، بل ان كيانها الاجتماعي يتمتع بالإضافة الى المستوى التعليمي العالي ،مهارات وكفاءات مهنية متنوعة يمكن ان تستفيد من بعضها البعض فاذا كان الجامعي يتمتع المهارة النظرية اكثر، فان مراكز التكوينية تتمتع بمهارة ميدانية اكثر، بالإضافة الى تلك التكوينات والتربصات المهنية لتطوير الفرد، وبالتالي هناك اهتمام كبير بالتكيف المهني بالمؤسسة فهل يناظره اهتمام كبير بالتكيف الاجتماعي الافراد.

-الجدول رقم(16): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة المزاولة.

النسبة %	التكرار	الوظيفة المزاولة
25.61	31	إطار
47.93	58	عون تحكم
26.44	32	عون منفذ
100	121	المجموع

-إن هذا الجدول الذي يتضمن الفئات السوسيو مهنية، والتي يظهر بينها تقارب كبير من حيث العدد مما يعني لا يوجد تشتت كبير وشاسع فيما بينها ،وقد استعملنا هذه الفئات في تحديد حجم العينة ،بالإضافة الى حساب وزن كل طبقة او الشريحة الاجتماعية التي يجب دراستها داخل كل فئة .

الخلاصة: إن هذه الخطوات التي تم التعرض إليها من تحديد لمنهج الدراسة ، و طرح المقاربة النظرية وشرحها ،وتحليل المؤشرات وأبعاد كل فرضية على حدى، وتحديد لمجالات البحث، العينة وطبيعتها و حجمها وكيفية اختيارها، وكذا أدوات جمع البيانات هي خطوات مهمة جدا لإعطاء البحث مصداقيته وقيمه العلمية و الاكاديمية، لكن هذه الخطوات غير كافية إن لم تكمل بخطوات أخرى، والتي تعمل على عرض وتحليل وتفسير هذه البيانات الميدانية واستنتاج العلاقات الارتباطية بين المتغيرات واستخلاص أهم النتائج المتوصل إليها، فإذا كانت تلك الخطوات هي التي تعطي الصيغة العلمية لهذه الدراسة، فإن هذه الخطوات التي تلها هي التي تعطي الصيغة الارتباطية التحليلية والتفسيرية بين المتغيرات والتي توصل الباحث إليها للفهم والتفسير الظواهر وهذا ما سوف نراه فيما سيأتي.

-الفصل السادس: محور الفرضية الأولى.

- تمهيد: نحاول في هذا الفصل السادس التحقق من الفرض الأول القائل ، كلما اتجه تركيز المؤسسة على المؤهلات المهنية على حساب التنشآت الإجتماعية و القيم الثقافية التي يحملونها، كلما استتعت الهوة بين القيم التنظيمية و الثقافية للمؤسسة والثقافات الفرعية المشكلة بها، وفق مجموعة من الجداول المركبة التي تربط بين المؤشرات الميدانية الدالة لكلا المتغيرين.

الجدول رقم (17): المؤهل الوظيفي والذات المهنية والاجتماعية للعامل.

المؤهل الوظيفي.		المؤهل المهني و الفقي.		المؤهل البدني و العضلي.		المؤهل البسيكولوجي (النفسي والاجتماعي)		المجموع	
ك	ن%	ك	ن%	ك	ن%	ك	ن%	ك	ن%
02	03.63	17	33.33	02	13.33	21	17.35		
32	58.18	04	07.84	01	06.66	37	30.57		
17	30.90	14	27.45	04	26.66	35	28.92		
04	07.27	16	31.37	08	53.33	28	23.14		
55	100	51	100	15	100	121	100		

- القراءة الاحصائية: نلاحظ من الجدول اعلاه بان نسبة 30.57% من المبحوثين لديهم تصورات حول ذواتهم المهنية الاجتماعية بالمؤسسة بانهم موظفين متعاقدين لا أكثر ولا اقل مدعمة بنسبة 58.18% من المبحوثين كان المؤهل المهني سبب تواجدهم و التحاقهم بالمؤسسة بل هو المؤهل لتواجد المرشح للوظيفة والتحاقه بالمؤسسة مقابل نسبة 06.66% فقط من المبحوثين كان المؤهل النفسي والاجتماعي هو سبب تواجد المرشح للوظيفة بالمؤسسة و التحاقه بها ،وتقابلهما نسبة 07.84% من المبحوثين كان المؤهل البدني وراء التحاقهم بالمؤسسة.

- كما نلاحظ بان نسبة 17.35% من المبحوثين لديهم تصورات حول ذواتهم المهنية والاجتماعية بالمؤسسة بانهم ادوات تستغل طاقاتهم الفكرية و العضلية، مدعمة بنسبة 33.33% من المبحوثين كان المؤهل البدني سبب تواجدهم و التحاقهم بالمؤسسة وان هذا المؤهل تلح عليه المؤسسة واطاراتها لترجيح وترشيح المرشح للوظيفة مقابل نسبة 03.63% فقط من المبحوثين كان المؤهل المهني والعلمي (مبدأ الكفاءة) هو سبب تواجد المرشح للوظيفة بالمؤسسة و التحاقه بها ،وتقابلهما نسبة 13.33% من المبحوثين كان المؤهل النفسي والاجتماعي او الجانب البسيكولوجي بل هو المؤهل الذي تلح عليه المؤسسة واطاراتها لترجيح وترشيح المرشح و التحاقه بالمؤسسة.

- التحليل السوسيولوجي: لا شك أن العمل ظاهرة اجتماعية أزلية ، بل هو معنى الحياة و منبع التوازن النفسي والاجتماعي، فهو ترفيه و تروح عن الذات قبل أن يكون مصدراً للرزق و الاكتساب لسد حاجيات و متطلباتها الضرورية منها والكمالية، فهو يسعد النفس البشرية و تكون به بعيدة عن التوتر النفسي والاعتراب الاجتماعي، وبقدر ما ارتبط العمل بالإنسان والانسانية بقدر ما قيل عنه من حكم وأمثال شعبية ترجع وتضرب في أعماق الثقافة الشعبية تبين أثره على حياة الفرد والمجتمع على حد سواء ، فعلى سبيل المثال لا الحصر " أخدم على نفسك تعز على الناس " أو " خدام الناس سيدهم " و " أخدم يا عبدي أنعينك وأرقد يا عبدي أنهينك " و اخدم

بدينارو حاسب البطال" واخدم بمعنى إعمل ، و لكثرة حب العمل هناك من شبهه بالعملية التنفسية بالنسبة للفرد ، فهو ينفس عن الخاطر والضمير ، و يبعد كل الشكوك و يدفع بثقة الفرد بذاته ، و يل يدفعه نحو التشوق والاندفاع نحو المستقبل و يتوق له، في حين نجد العاطلين عن العمل لأي سبب كان منزعج بل متشائم للمستقبل يأس من حياة، مغترب عن ذاته فاقداً للمعايير الاجتماعية و العقلانية المنطقية ، و لقد بينت العديد من الدراسات العلاقة الموجودة بين هذه الظاهرة و حالات الانتحار أو محاولته وسط هذه الشريحة بالذات ،ولذلك يشاع مثلاً على أهمية العمل و النشاط على الجانب الاجتماعي و النفسي "الفساد و القعاد" ويقصد بالكلمة الأخيرة العطل عن ممارسة أي مهنة و العزوف عن العمل .

- و بقدر ما ارتبط بالإنسانية كمفهوم علمي فإنه تطور معها ، فالعمل الذي كان في البداية يعتمد على متطلبات بسيطة هي القدرة البدنية أو القوة العضلية نظراً لبساطة الأعمال التقليدية على جميع الأصعدة، التكنولوجية، الحجم ، طرق التسيير ، الآلات الانتاجية ، العلاقات الاجتماعية و مع التطورات والتغيرات الاجتماعية انتقل إلى مرحلة أخرى بالإضافة إلى المؤهل البدني ألا وهو المؤهل المهني و بروز التخصص أو ما يسمى بالكفاءة الفنية و العلمية و الفكرية و الابداع ، "فقد تطور منطق الكفاءة بشكل شبه متزامن مع ذلك الاتجاه في منظمات العمل و بعض فروع النظام التعليمي في فرنسا ، اعتبار من منتصف الثمانينات ، ويتمثل هذا المنطق بداية في إعادة النظر تصور للتأهيل الذي غالباً ما يوصف بالبيروقراطي مكتسب مسبقاً !!! ، هذا على حد قول كلود دبار الذي يضيف تعرضت الشركة لإعادة تأهيل واسعة في المجتمع الفرنسي و أعيد تعريفها بوصفها مجتمعاً تعاقدياً تنافسياً ، بالنسبة إلى منظري الادارة المسمات بـ التعاضدية كانت تعني الكفاءة تعني قبل كل شيء مساهمة العاملين بأجر في تنافسية شركتهم إذن يعود للشركة تقييم الكفاءة " لحظة التوظيف" وتطويرها عبر العمل و تنظيمه و الاعتراف بها عبر الأجر ، و أحياناً عبر الصعود المهني أثناء هذا الطور الأول أصبح التأهيل المستمر للعاملين بأجر بإشراف الشركة و داخلها رهاناً استراتيجياً و أدى إلى ابتكارات متباينة ارتباطاً وثيقاً أحياناً مع تحولات في تنظيم العمل وادارة الوظائف ، لا بد من الكفاءات التي تدعى أحياناً تقديرية، أثناء هذه المرحلة تطور و انتشر "الكتاب مقدس" حقيقي بـ الكفاءة سرعان ما تحول إلى نوع من العقيدة لدى الادارة و المستشارين أصبحت المعرفة والمهارة و حسن التصرف ثلاثة مصادر للكفاءة ، سرعان ما تتبعها المزايا التي ينبغي المطالبة بها أو تطويرها لدى العاملين بأجر كافة المبادرة و من المسؤولية و العمل ضمن الفريق"¹.

-ومع زيادة التطور و التعقد الاجتماعي ظهر مؤهل آخر هو الجانب الاجتماعي للمترشح للوظيفية، و ذلك فقط عندما تم اكتشاف الجانب الخفي للوجه المقابل للعمل كظاهرة اجتماعية و نفسية قبل أن يكون مصدر للرزق و الاكتساب ، وهذا ما أكد عليه بن عيسى محمد المهدي حيث يقول "إن الاشكالية الأساسية التي كانت تواجه النظرة السيكلولوجية في تفسيرها لسلوكيات الأفراد داخل المجال الانتاجي ، هي المكانة أو النظرة التي تنظر بها إلى الأفراد داخل المؤسسة ، فكل التصورات السوسولوجية السابقة تنظر إلى المؤسسة على أنها مجموعة من الأفراد يقومون بأدوار إنتاجية ، فوحدة التحليل التي كانت تشكل نقطة ارتكاز في الدراسة السوسولوجية السابقة ، حسب هذه المقاربة هي السلوكيات الفردية ، بحيث يعتقد أن الفرد و السلوكيات الفردية عناصر تفسيرية و تحليلية كافية لفهم و تحليل سير المؤسسة ، إذ أن الكيان الاجتماعي الموجودة داخل المؤسسة تم اختزاله في مجموعة من الأفراد أو جمع عددي لمجموعة من العمال ، بحيث كان يطلق عليه في السابق بالتعداد

¹ -كلود دوبار، المرجع السابق، ص 198-200.

effectifs فالسلوكات الفردية التي يقوم بها هؤلاء الأفراد سواء كانوا قادة **dirigeants** ، أو عمال بسطاء داخل المؤسسة كان يتم تفسيرها انطلاقاً من السمات الشخصية لكل عامل ، إذ كان هناك غياب كلي أو تجاهل كلي لنسق الروابط و القواعد و القيم و المعايير التي انتجتها هذه المجتمعات في مجال العمل ، فالإشكالية الأساسية التي يمكن أخذها من هذه المقاربة ليس لأنها أخذت الفرد داخل المجال الانتاجي أو داخل التنظيم كعنصر تحليل و تفسير الظواهر الاجتماعية و السلوكات الانتاجية بل لأنها ربطت هذه السلوكات بسيكولوجية الفرد¹.

و أن للمؤسسات الحديثة أن تكون أكثر عقلانية و رشاد، لتولي إلى هذا الجانب أولوية و أهمية أكبر لما له انعكاسات على هوية العامل و مدى اندماجه في العمل مهنياً و اجتماعياً بل حتى على الصعيد المؤسسة و ثقافتها التنظيمية ، بل ممكن حتى على المستوى الوطني إذا كان محمل بالقيم الوطنية و التضحية انطلاقاً من مركزه في المؤسسة بعيداً عن المصالح الذاتية و الموجه نحو الهدف العام للمجتمع و الأهداف الجزئية للمنظمة ، بحيث أظهرت النتائج الميدانية العلاقة بين هذه المؤهلات، المهني ، الفني ، البدني ، و الاجتماعي ، و مدى انعكاساتها على التصورات النفسية و الاجتماعية للذات المهنية للعمال و التي تنعكس على ثقافة المنظمة و على أهدافها ، بحيث أنه كلما زاد التركيز على الجانب و المؤهل البدني والعضلي زاد الاغتراب الوظيفي والاجتماعي من خلال التصورات الذهنية لذواتهم المهنية على أنهم أدوات تستغل طاقاتهم و هنا نحن في المرحلة البدائية لعلم الاجتماع العمل أو النظرة التaylorية التي تريد ان تأخذ من الموظف يده و تجرده من عقله و فكره و اجتماعيته مقابل مبلغ مالي نظير هذا الجهد العضلي ، حيث تبين ما واجهته هذه المرحلة من مشاكل تنظيمية و اجتماعية تنخر المنظمة و تهدد بقائها ، و المشكلة أن هذه المؤسسة الجزائرية عموماً و المؤسسة محل الدراسة خصوصاً ما زالت تولي هذا الجانب أو المؤهل الأهمية الكبرى دون غيره من المؤهلات أو متطلبات الوظيفة للمهنة الحديثة ، خاصة و مع بروز مرحلة الحداثة و الانفتاح العالمي الذي يهدد الهوية الوطنية و يدعم المصالح الشخصية و الفردية .

صحيح أن هذه المؤسسة محل الدراسة هي مؤسسة تعتمد على الجانب البدني أكثر من أي جانب آخر و تعتمد على النوع الذكري أكثر منه نوع أنثوي ، نظراً لطبيعة و مهام هذه المؤسسة إلا أنه حتى في هذه الحالات لا يجب إهمال المستوى العلمي و الثقافي و الجانب الاجتماعي " التنشئة الاجتماعية القبلية و مدى قابليته لاندماجه اجتماعياً و مهنياً " للمرشح للوظيفة، حيث بينت النتائج أنه كلما زاد اهتمام الادارة على الجانب المهني و الفني كمؤهل لكلما ضعفت العلاقة بين الموظف و المنظمة و قل اندماجه مهنياً و اجتماعياً ، بحيث أن هذه الشريحة الذين يرون بأن سبب تواجدهم بالمؤسسة هو المؤهل المهني والفني او الخبرة الميدانية لديهم تصورات عن ذواتهم الاجتماعية صفيرية كما قال بوبكر بوخرصة **zéro social** وتصبح العلاقة عابرة خالية من كل التزام معياري أو اجتماعي ، و يرى نفسه بأنه متعاقد لا أكثر ولا أقل ، و يرى بوبكر بوخرصة الذي أشرنا إلى كتاباته كدراسة سابقة ، على أن هذا هو سبب الافلاس بالذات الذي عانت منه المؤسسة الجزائرية طوال سنوات بعد الاستقلال إلى أواسط السبعينات ، أما نحن فنعتقد بأن السبب هو إهمال كل هذه المؤهلات و لعب المؤسسة الدور الاجتماعي لتوفير مناصب الشغل و مصادر عيش للأفراد بغض النظر عن أي من هذه المؤهلات، و في أحسن الأحوال يتم الاهتمام بالجانب الكفاءات أو البدني مع إغفال كلي للبعد الاجتماعي و سيكولوجي كمؤهل مهم و حاسم للفوز بالوظيفة .

¹ - محمد بن عيسى ، علم الاجتماع التنظيم سوسولوجية العمل الى سوسولوجيا المؤسسة ، المرجع السابق ، ص 182-183.

-الجدول رقم(18): طبيعة ومواصفات الوظيفة المهنية المسندة وتصورات واتجاهات العمال نحو المؤسسة.

المجموع.		مثيرة للخلافات و الصراعات		روتينية جافة مملة		حيوية ترفهية وتفاعلية		الوظيفية المسندة.
								الاتجاهات و تصورات نحو المؤسسة .
ك	%ن	ك	%ن	ك	%ن	ك	%ن	
49	40.49	11	29.72	35	59.32	03	12.00	قوة عيش و كسب المال لدعم مشاريع خاصة.
20	16.52	02	05.40	14	23.72	04	16.00	مجال و فضاء للتعارف الاجتماعي.
28	23.14	24	64.86	03	05.08	01	04.00	مكان للاستراتيجيات والنفوذ وبناء للعلاقات و المصالح.
24	19.83	--	--	07	11.86	17	68.00	وسيلة و مكان لتعبير عن القدرات و المهارات.
121	100	37	100	59	100	25	100	المجموع.

- القراءة الاحصائية: نلاحظ ان نسبة 40.49% من المبحوثين يحملون اتجاهات و تصورات عن المؤسسة بانها مكان لكسب المال ودعم لمشاريعهم الخاصة او على الاقل مصدر لقوة عيشهم مدعمة ،بنسبة 59.32% من المبحوثين ينعنون او يصفون طبيعة الوظيفة المسندة لهم بالجافة او الروتينية تثير الملل مقابل نسبة 12.00% فقط من المبحوثين يصفون طبيعة الوظيفة المهنية المسندة لهم بالحيوية و التفاعلية (ترفيهية)،وتقابلهما نسبة 29.72% من المبحوثين يصفون طبيعة الوظيفة المهنية المسندة لهم بالمثيرة للخلافات كما نلاحظ بان نسبة 23.14% من المبحوثين يحملون اتجاهات و تصورات عن المؤسسة بانها مكان للاستراتيجيات وفضاء لبناء العلاقات،مدعمة بنسبة 64.86% من المبحوثين ينعنون او يصفون طبيعة الوظيفة المهنية المسندة لهم بالمثيرة للخلافات مقابل نسبة 04.00% فقط من المبحوثين ينعنون او يصفون طبيعة الوظيفة المسندة بالحيوية و التفاعلية ،كما نلاحظ بان نسبة 19.83% من المبحوثين لديهم اتجاهات و تصورات نحو المؤسسة على انها وسيلة و مكان لتعبير عن قدراتهم ومهاراتهم مدعمة بنسبة 68.00% من المبحوثين ينعنون او يصفون طبيعة الوظيفة المسندة لهم بالحيوية و التفاعلية تقابلها نسبة 11.86% فقط من المبحوثين يصفون طبيعة الوظيفة المسندة لهم بالجافة و الروتينية.

- التحليل السوسيولوجي: عندما يتم الحسم في اختبار الموظف المناسب على أساس التركيز على مؤهلات الكفاءة المهنية والفنية والمستوى التعليمي ، أو المؤهل البدني أو السيكولوجي ، أو ربما المزج بينهم جميعاً من أجل تصفية وترشيح المقبلين لهذه الوظيفة، ولاقتناء أحسنهم ليكون عضواً مهني و اجتماعي بالمؤسسة ، لكن هذا التحليل و التفكيك لهذه المؤهلات يجب ان يقابله تحليل و توصيف و تفكيك ثاني للوظائف الشاغرة، و تبرز مسألة و حقبة أخرى في غاية الأهمية ، ألا وهي اختيار الشخص المناسب في المكان المناسب ، أو العلاقة التفاعلية بين متطلبات الوظيفة و مؤهلات العامل أو الموظف الجديد، و التي نعتقد بأنها لا تقل أهمية عن سابقتها حيث كثيراً ما تهيكل الوظائف أين تكون غير حيوية و تفاعلية بل جافة و روتينية وفي كثير من الحالات تكون مثيرة للخلافات والصدامات بين العمال خاصة الموظفين الجدد و كثيراً ما يتركها الموظفين المكلفين بهذه المهام الوظيفية سبب التصميم السيء لها،و تتم هذه العملية من تحديد قائمة الوظائف بشكل سليم و توصيف دقيق لهذه الوظائف بناءً على مناهج مناسبة ، ثم تليها إعداد خطة قوة العمل تتضمن الحاجة إلى عاملين ذو مؤهلات و مواصفات محددة ، وفي الأخير وضع الشخص المناسب في المكان المناسب لما يخدم خطط و أهداف المنظمة ، حيث تبين لنا من خلال المعطيات الميدانية للدراسة بأنه هناك علاقة قوية و طردية بين مدى

حيوية الوظيفة المسندة و مدى الانتساب و التماهي للمؤسسة ، من خلال النظر لها على أنها وسيلة و مكان للتعبير عن القدرات و المهارات الفردية ، أو مثل الشعور بالتماهي للعمل المهني المزاوّل كما يراه بن عيسى محمد المهدي ، حيث يعتقد بأن حب العمل الذي يصبح ممكن من خلال مناشدة تطابقه متطلبات الوظيفة و مؤهلات و خصائص الموظف ثم إدراكه لأهمية دوره في المؤسسة يبعث التماهي للمؤسسة في حد ذاتها، كما تبين لنا بأنه هناك علاقة عكسية بين روتينية المهنة أو جفاءها الإبداع الفكري و خاصة التفاعل الاجتماعي و مدى الشعور بالتماهي للمؤسسة ، بحيث أنها يمكن أن يُرى لها و بسبب جفاء و روتينية الوظيفة المسندة بأنها قوة عيش و كسب المالي لدعم مشاريع أخرى ، كما ينعكس ذلك على هويته المهنية و الاجتماعية ليصبح حاضر في المؤسسة بدنيا فقط مشغول ذهنياً خارج أسوار المؤسسة لما يخص هذه المشاريع، ونجد الكثير من الموظفين في كثير من المؤسسات تكون لديهم هذه النظرة الدونية تجاه المؤسسة التي هي انعكاس للنظرة الدونية لهم في المؤسسة من خلال اهمالهم أو عدم إعطاء أي أهمية لهم و لما يقومون به من مهام و أدوار مما يقلل العلاقة بينهما و تنعكس على درجة التماهي للمؤسسة ، كما أن الدراسة بينت بأنه هناك علاقة بين الوظائف المثيرة للخلافات و الاندماج المهني و الاجتماعي للعامل وكذلك على درجة التماهي للمؤسسة ، و الذي يعود إلى ضعف تحليل الوظائف و توصيفها أو تصادم الأدوار بين الموظفين مما يضعف درجة اندماجهم المهني وتآلفهم الاجتماعي مما يضعف درجة التماهي للمؤسسة من خلال رؤيتهم لها على أنها مكان الاستراتيجيات والنفوذ ، و بناء العلاقات والمصالح بين الجماعات والأفراد ، مما ينجم عنها ثقافات فرعية تناهض للثقافة التنظيمية المنشودة ، أو على الأقل تضعف درجة التماهي للمؤسسة الذي يقلل من حمل شعار و أهداف و مشاريع المؤسسة خصوصاً ، ناهيك عن حمل أهداف و مشاريع الوطنية ، و نعتقد بأن تعثر المؤسسة الجزائرية لا يعود إلى الثقافة التقليدية وما تحمل من قيم منافية للمجتمع الصناعي و لا إلى طرق التسيير و التكنولوجيا المعقدة و المستوردة، و لا إلى عدم كفاءة العامل الجزائري، و لا إلى طبيعة العلاقات الاجتماعية و الثقافية الفرعية الانانية(السلطوية و الزبونية) المشكلة بداخلها ، بل لأن غالباً ما تكون الوظائف في المؤسسة الجزائرية غير مدروسة بشكل جيد و دقيق ، بل و لأنها غالباً لا تكون باعثة للحياة و الحركة و النشاط الفكري و التفاعل الاجتماعي بقدر ما تتميز بالصرامة و الضبط و بالروتينية و النمطية، بل و كثيراً ما تكون مثيرة للصراعات بين الأفراد على اختلاف مراكزهم مما يشغل أذهانهم عن الهدف الأساسي الذي جمعوا لأجله و كذا دورهم و دور مؤسساتهم في قوة وطنهم ، بل وبهذا تصبح المؤسسة في نظرهم مكان للاستراتيجيات و النفوذ و بناء العلاقات والمصالح و يتعزز لديهم ما يسميه أو ما أستخدم عليه بن عيسى محمد المهدي بمفهوم الزبونية والسلطوية التي تنخر المؤسسة الجزائرية منذ الاستقلال إلى يومنا هذا ، فلا سياسة إعادة الهيكلة و لا سياسة التطهير المالي و لا حتى إعطاء التسيير الذاتي لها ، كان قادراً على أن يتجاوز بالمؤسسة الجزائرية إلى بر الأمان و الازدهار، و السبب هي تلك العلاقات و الثقافات الفرعية المتعفنة التي تنشأ بداخلها ، ونحن نقول بأن سبب تلك العلاقات أو الثقافات هو سوء تمركز الموظفين أو سوء توظيف و الاستغلال الموظفين تارة أو سوء هيكلية الوظائف و التنسيق بينهما تارة أخرى والتي أدت بهم إلى تبني هذه العلاقات والثقافات التي كانت وليدة هذه المساوئ و غياب رؤية تحليلية داخلية و استراتيجية حقيقية من قبل مؤسسها للازدهار بالمؤسسة.

-الجدول رقم (19): معايير اختيار الموظفين وكيفية تعاملهم وتجاوزهم لخلافات العمل .

معايير الاختيار.		على أساس الشهادة + اختبار تجريبي		على أساس جهوي المنطقة الجغرافية		على أساس عرقي (قرابة / القبيلة)		على أساس الحالة الاجتماعية (ابن شهيد، بن متقاعد، فقير)		المجموع	
ك	ن%	ك	ن%	ك	ن%	ك	ن%	ك	ن%	ك	ن%
03	05.55	07	29.16	09	33.33	02	12.50	21	17.35		
27	50.00	06	25.00	05	18.51	05	31.25	43	35.53		
24	44.44	11	45.83	13	48.14	09	56.25	57	47.10		
54	100	24	100	27	100	16	100	121	100		

- القراءة الاحصائية: نلاحظ من الجدول أعلاه بأن نسبة 47.10% من المبحوثين يلجؤون للحوار والمرونة ، لحل وتجاوز خلافات العمل ، مدعمة بنسبة 56.25% من المبحوثين تم اختيارهم على أساس الحالة الاجتماعية والاقتصادية "ابن شهيد ، أو ابن متقاعد ، ابن أسرة فقيرة ... " مقابل نسبة 44.44% من المبحوثين تم اختيارهم على أساس الشهادة ، بالإضافة إلى الاختبارات التجريبية "إثبات الكفاءة" ، كما تقابلها نسبة 45.83% من المبحوثين تم اختيارهم للعمل في المؤسسة على أساس جهوي "منطقة الجغرافية" ، مقابل نسبة 48.14% من المبحوثين تم اختبارهم للعمل في المؤسسة على أساس عرقي " قرابة " نفس القبيلة.

-كما نلاحظ بأن نسبة 17.35% من المبحوثين يلجؤون إلى رفع تقارير "عرض حالات" للإدارة مدعمة بنسبة 33.33% من المبحوثين هم من تم اختيارهم على أساس عرقي ، عصبي قرابة " ...،مقابل نسبة 05.55% فقط من المبحوثين ثم اختيارهم للعمل في المؤسسة على أساس الشهادة التكوينية والاختبارات التجريبية "إثبات الكفاءة".

-كما اننا نجد كذلك نسبة 29.16% من المبحوثين تم اختبارهم للإلتحاق بالمؤسسة على اساس جهوي "المنطقة الجغرافية" حيث نجدها كثيراً ما تكون مفروضة من طرف البيئة الخارجية "سياسة الدولة" كما تقابلها نسبة 02.50% من المبحوثين تم اختيارهم للإلتحاق بالمؤسسة حسب خلفياتهم الاجتماعية والاقتصادية "ابن الشهيد ، ابن فقير ، ابن متقاعد ...الخ

-كما اننا نلاحظ بأن نسبة 35.53% من المبحوثين يلجؤون إلى الإلتزام بالقواعد و الاجراءات التنظيمية لحل و تجاوز خلاقات العمل ، مدعمة بنسبة 50% من المبحوثين تم اختيارهم على أساس الشهادات و الاختبارات التجريبية للإلتحاق بالمؤسسة ، مقابل نسبة 18.51% فقط من المبحوثين هم من تم اختبارهم على اساس عرقى للإلتحاق بالمؤسسة .

- التحليل السوسيولوجي : في الوقت الذي كانت المؤسسة تمثل كيان اجتماعي وثقافي ومنحت للهوية الفردية بكل ما تحمله الكلمة من معنى بل تتجاوز كونها أفراد بالنسبة لليابانيين والأمريكيين والغرب عموماً ، فإنها كانت تعني لهم كذلك طاقة بشرية و مورد بشري مهم ، يمكن أن تعوض كل نقص في بقية الموارد الأخرى ، ولذلك كانت تأخذه كعملية مهمة قبل وبعد دخول المؤسسة كونه مورد حاسم في نجاحها أو فشلها.

-كانت المؤسسة في الدول السائرة في طريق النمو عموماً والمؤسسة الجزائرية خصوصاً حينها فاقدة لهذا المعنى بل كانت تمثل اشياء عديدة، مرة سياسة السلطة الحاكمة "تسييس المؤسسة" كما يراها على سموك ، ومرة مسرح للثقافة التقليدية وذلك بتعجيل بالثورة الصناعية التي لم تكن وليدة التطور الاجتماعي بل وليدة النهج السياسي كما يراها الفضيل رتيمي و رشيد بوسعادة ، أو تقليد لطرق التسيير الغربية أو الاستعمال المكثف و المعقد للتكنولوجيا ، بل كانت المؤسسة كمفهوم عبارة عن عقلانيات مختلفة غير العقلانية الاقتصادية، حيث نجد ثمة عقلانية اجتماعية، عقلانية سياسية ، عقلانية دينية .. وما الى ذلك. و ظل غياب ذلك المفهوم الصحيح للمؤسسة كظاهرة اجتماعية تفرضها التغيرات الاجتماعية و يقتضيها النظام الاقتصادي العالمي أهمل مفهوم المورد البشري الذي يعوض كل النقص في بقية الموارد الأخرى ، حيث يضيف أبوبكر بوخريصة بأنه كان في ميثاق 1976 م الذي يعتبر المؤسسة الاشتراكية تابعة مباشرة للدولة تتضمن مهمة اجتماعية تهدف في إكمال المجهود الوطني ، والإسهام في حل مشاكل المحيط الاجتماعي والثقافي ، وكانت موجهة نحو ضمان مناصب العمل ، وزيادة القدرة الشرائية على حساب المردودية لهذه المؤسسات ، بحيث أن هناك عقلانية إيديولوجية و عقلانية وطنية، و لم تتحلّى المؤسسة الجزائرية يوماً ما بعقلانية اقتصادية التي تعتمد على رؤوس أموال و آلات و موارد و الذي هدفها الأساسي هو تحقيق الأرباح ، أي القيام بالوظيفة الاقتصادية و بذلك تتمكن من تغطية متطلبات العملية الانتاجية و المتمثلة في رفع الأجور العمال و تكاليف مواد الانتاج ، و يضيف بأن حتى هذه العقلانيات غير الرشيدة أثرت و غيبت مفهوم المورد البشري ، حيث أن استغلال و اختيار مواردها البشرية كان يجري فيها إنزال المستخدمين القدامى في الادارة الكولونيالية الزراعية ، إنزال مدعي الوطنية الكسالى في المراكز القيادية ويتم تعيينهم من خلال البلدية او الوزارة حيث تعين المدراء و الاطارات والذين يتلقون الأوامر بانتظام من مكاتب الادارة ، و القيام في المقابل بترقيتهم "إجراء تعيينات مغرضة في مراكز الكفاءات الشاغرة" و بالذات هذا هو الشيء الذي جعل مفهوم المردودية الاقتصادية مفهوم غامض في ظل تغلب الطابع الايديولوجي "تسييس المؤسسة" بل هي الثورة الحقيقية التي تسمح بممارسة السلطة الاقتصادية والاجتماعية.

ومع زيادة الأوضاع سوءاً و انسداداً للعملية التنموية في البلاد من كل النواحي الاقتصادية و السياسية و الاجتماعية ، و في ظل هذه العقلانية غير رشيدة من طرف القائمين على شؤون البلاد انفجرت أحداث أكتوبر 1988 وأجبرت الدولة أن تتجه نحو المستثمر الأجنبي الذي يضمن عائدات مالية من دون تكبد بناء و تسيير المؤسسة الذي عجزت عنه تماماً و فوق ذلك أعطت مفاهيم جديدة حول المؤسسة و حول الموارد البشرية بالاحص ، وفي هذا الاطار تضيف نسيمه بومعروف في هذا الشأن : " أن المؤسسة الجزائرية و منذ الاستقلال إلى يومنا هذا ، و بالرغم من كل التغيرات التي طالتها من تسيير ذاتي وصولاً إلى مرحلة الخصخصة و اقتصاد السوق و التي كان هدفها واضح و هي الارتقاء بالمجتمع الجزائري على كل الأصعدة ثقافياً ، سياسياً ، اجتماعياً ، و اقتصادياً ، و الذي لم يتحقق بالرغم من طول هذه الفترة الزمنية و سبب في قصورها ، هو أنها تبنت خلفية ثقافية "مستوردة" استست عليها المؤسسة والذي لم يوجه ابدأ للعنصر البشري بل ما ميز هذه الحقبة هي المشكلات التنظيمية المتعلقة بالطابع السلوكي" ، و انبثق عن هذه الرؤية الاقتصادية الجديدة تغير جذري منها إعادة النظر في طرق الادارة و التسيير الاداري و التنظيم ، خاصة فيما يتعلق بالموارد البشري ، فبعدما كان التوجيه المركزي و التسيير الاداري الأحادي مهيمناً على الحياة الاقتصادية منذ الاستقلال ، و كان الاهتمام منصب على سياسة الصناعات و استقطاب النمو التي حاولت اختصار المسافة نحو التقدم الصناعي و الاقتصادي ، حيث تم تهميش عدة وظائف في التسيير وتأجيل البحث في العامل الانساني إلى حين تكوين قاعدة صناعية أصيلة و اقتصاد وطني قوي ، إن عدم الاهتمام بتطوير و تحسين أداء العاملين في ميدان تسيير الموارد البشرية جعل دورها لا يتعدى التوظيف و الأجور ، بل أنها كانت عبارة عن وظيفة إدارية مهمشة مقارنة بالوظائف الاستراتيجية"¹ ، و تعاظمت المعضلة أمام هذه الادارة في ظل التحديات التي تواجهها في عصر العولمة التي يرجح بعضها لأسباب داخلية مثل المتطلبات المتزايدة للقوى العاملة ، و التنوع الكبير في مزيج العاملين ، كما أن هناك أسباب خارجية مثل العولمة والخصخصة ، و تخفيض حجم المنظمة ، بالإضافة إلى المنافسة الشديدة و متطلبات الجودة العالية ، و التغير السريع في التكنولوجيا و في القوانين والتشريعات التي تحكم العاملين و علاقات العمل .

-و ترسخت هذه الثقافة في عقلية و نفوس الاطارات و الكوادر بعدما تخلت الدولة عنها ، حيث لا زال هناك عقلانية أخرى من أجل إنزال العمال الجدد للمؤسسة ، لكن من طرف كوادر و اطارات المؤسسة هذه المرة ، حيث يتم تعيين الموظفين على أساس عرقي أو قرابي في الوظائف الفنية لمن لديهم معرفة لهؤلاء الاطارات و الكوادر كما هو مبين في نتائج دراسة الفضيل رتيبي ، و لذلك اشتهرت مقولات في الوسط الاجتماعي بأن الذي ليس لديه معرفة اجتماعية لن يجد العمل في أي مؤسسة . و إما على أساس الحالة الاجتماعية و الاقتصادية للموظف الذي يستميل عطف هؤلاء القادة مثل: ابن المتقاعد ، ابن أسرة فقيرة ، ابن شهيد . حيث أنها تتبنى أدوار غير دورها الأساسي فتلعب أدوار كل الهيئات الادارية الأخرى للدولة ، أو أدوار الجمعيات الخيرية و غيرها . و تارة أخرى من طرف الدولة التي تفرض و تسن قوانين لاستغلال الموارد البشرية على أساس المنطقة الجغرافية "على أساس جهوي" و كل هذه الأمور حسب اعتقادنا هي تقف وراء تخلف المؤسسة الجزائرية والتي أنتجت ثقافة فرعية تتمايز فيما بينها في التعامل مع الخلافات و الصراعات و النزاعات العمالية التي تختلف تماماً عن المعايير الثقافية و القيم التنظيمية للمؤسسة الحديثة .

¹ -بن يمينة سعيد ، المرجع السابق ، ص 11.

-الجدول رقم (20): التناسب الوظيفي (الموظف/الوظيفة) ومستوى وحدود المشاركة الفكرية والاجتماعية.

التناسب الوظيفي.		مؤهلاتي تفوق مهام الوظيفية		تناسب نسبي بين المؤهلات والمهام الوظيفية		الوظيفة الموكلة لي تتطلب جهد مضاعف.		المجموع.	
ك	%ن	ك	%ن	ك	%ن	ك	%ن	ك	%ن
13	50.00	05	13.51	02	03.44	20	16.52		
03	11.53	06	16.21	37	63.79	46	38.01		
10	38.46	26	70.27	19	32.75	55	45.45		
26	100	37	100	58	100	121	100		

- القراءة الاحصائية: نلاحظ من الجدول اعلاه بان نسبة 45.45% من المبحوثين كان مستوى وحدود المشاركة عندهم متدني جدا، بحيث ان فحوى المشاركة كانت تتضمن امور شخصية تهم العاملين ، مدعمة بنسبة 70.27% من المبحوثين هم ممن لديهم تناسب وظيفي بين مؤهلاتهم ومهامهم الوظيفية ،تقابلها نسبة 32.75% من المبحوثين هم ممن يرون بان مهامهم الوظيفية الموكلة لهم تتطلب جهد مضاعف يفوق قدراتهم ومؤهلاتهم . كما نلاحظ بأن نسبة 38.01% من المبحوثين كان مستوى وحدود المشاركة عندهم يقف عند اجراءات العمل واساليبه، مدعمة بنسبة 63.79% من المبحوثين هم ممن يرون بان مهامهم الوظيفية الموكلة لهم تتطلب جهد مضاعف يفوق قدراتهم ومؤهلاتهم، وتقابلها نسبة 11.53% فقط من المبحوثين يمتنعون اقل من قدراتهم ومؤهلاتهم.

- كما نلاحظ بان نسبة 16.52% من المبحوثين كان مستوى وحدود المشاركة عندهم يتجاوز اجراءات العمل واساليبه ليصل الى التخطيط لشركة ومشاريعها من خلال آرائهم ، مدعمة بنسبة 50.00% من المبحوثين يرون بان مؤهلاتهم تفوق مهامهم الوظيفية المسندة لهم ،تقابلها نسبة 03.44% فقط من المبحوثين هم ممن يرون بان مهامهم الوظيفية الموكلة لهم تتطلب جهد مضاعف .

- التحليل السوسيولوجي: إن أول مشكلة يواجهها العمال خاصة منهم العمال الجديد هو التكيف المهني وما يمكن أن ينعكس عنه من سلبيات اتجاه تكيفه الاجتماعي ، ألا وهي مشكلة التوافق مع متطلبات الوظيفة المسندة لهم، والحقيقة إنها كالعملة النقدية ذات وجهان إما اغتراب وظيفي أو اغتراب اجتماعي ، فأما الاغتراب الوظيفي ويتمثل في عبء الدور أو عبء العمل ، أو عدم التواء ونظام وطرق تسيير العمل، وإما البطء في التنفيذ ، وتقابلها كأول مشكلة بين الأفراد والمؤسسة، هي مشكلة الأجور التي أثارت ضجة كبيرة في الجزائر عبر العديد من القطاعات خاصة في السنوات الأخيرة ، ليس لرفع أجور العمال فحسب ولكن بسبب عبء الأدوار و عبء العمل المسند لهم مقابل ما يحصلون عليه من اجر ، اي سلم الاجور غير عادل حسبهم بسبب التحليل الضعيف للوظائف، "يتضمن تحليل الوظائف عملية دراسة و جمع الحقائق التي تتعلق بالعمليات والمسؤوليات لعمل ما ، بهدف تحديد و توضيح مواصفات العمل و محددااته أو شروطه و تقويمه، و تعتبر المعلومات الحقائق التي يتم حجمها ذات أهمية أساسية في إدارة الموارد البشرية اذ يتم في ظلها تمكين ادارة الموارد البشرية من القيام بجميع الأنشطة التي ترتبط بأدائها، إن اجراءات الاختبار و التعيين من القيام بصوره رئيسية على الحقائق والمعلومات المتوفرة لمتطلبات و مواصفات العمل ،كذلك فإن إعداد البرامج التطويرية و التأهيلية و

التدريبية للأفراد العاملين يعتمد على متطلبات العمل، كما أن اجراءات تقويم الأداء أو تحديد المعايير للتقويم تعتمد على متطلبات و مواصفات الوظيفة ، هذه المعلومات و الحقائق تعتمد في بناء هياكل عادلة للرواتب و الأجور المتعلقة بالوظائف و الأعمال المختلفة، ويسهم بشكل قوي في تصميم واعادة تصميم الاعمال المراد إنجازها للمنظمة ¹.

-وفي ظل غياب أو قصور هذه العملية نطرح مباشرة مشكلة تناقض القيم بين الفرد المنظمة ، ليس فقط في طرح مشكلة الراتب أو الأجر المستحق بل بداية منه ، كما يتبلور في ذهنه بأن هذه الوظيفة لا تناسبه و لا هو يناسبها ، لا من حيث طبيعة الوظيفة و من حيث طريقة تنفيذها "أساليب و اجراءات العمل" وليس فقط من حيث الاجر المدفوع ، مما يؤثر على مجال و حدود المشاركة الفكرية و الاجتماعية داخل المؤسسة ، أين تبقى تتخبط فقط على مستوى التغير أو التدبير لإجراءات العمل و أساليبه من أجل معالجة الاغتراب الوظيفي و المهني الذي عصف بالكثير من العملاء خارج أسوار المؤسسة ليجبرهم على ترك وظائفهم، و لا ترقى هذه المشاركة إلى أن تصل إلى مستوى التخطيط للشركة أو لمشاريعها مما تجعل قطيعة بين قيم الفرد و قيم المنظمة، و مما يؤثر سلباً على التماهي و الانتماء لها ، وكذلك على التعلم و الالتزام المعياري تجاهها ، و نعتقد بأنه و من هذا الباب تتدخل القيم الثقافية الفرعية و لربما تكون مناهضة للثقافة التنظيمية في كثير من الأحيان لتتوب عنها ، كونها عاجزة عن معالجة الاغتراب الوظيفي داخل المسألة كونها لم تغطي هذا الحيز من النزاع المهني الذي تحول إلى فراغ اجتماعي وثقافي والذي تحول بدوره إلى إغتراب اجتماعي يقف حاجز امام الولاء و الانتماء للمؤسسة، بسبب عدم وجود التنسيقات الكافية بين الزملاء و ممكن حتى إلى صراع الأدوار التي تفرضه عدم تحديد الدقيق للمهام والوظائف تارة و تارة أخرى إلى عبء العمل والأدوار " ان التفاعل بين القيم الفرد و قيم المؤسسة هو الذي ينتج سلوك الفرد، و اجراءات المؤسسة فالاتفاق أو العقد بينهما هو ضمني إلى حد ما و ليس صريحاً في جميع جوانبه، لذا فإنه عندما تتناقض قيمها أولاً تقعان في نفس المرتبة من التركيب الهرمي لكل منها ، ففي هذه الحالة يضطر الطرفان إلى الاعلان عن موقفهما من سلوكيات الطرف الآخر، فإن أحس الأفراد من ادارة المؤسسة أنها أخلت بأحد العقود ، فإنهم سرعان ما يتخذون سلوكيات لإعادة التوازن آخرها الاضراب عن العمل ، أما إذا شعرت المؤسسة بأن فرداً أو مجموعة من الأفراد قد أخلت بعقدها فإنها تلجأ إلى استخدام إجراءات إعادة الاعتبار لقيمها أو قواعدها آخرها طرد المعني أو المعنيين بالأمر من العمل، و هذا يعني إذ كل طرف يراقب التزام الآخر بشروط العقود و السلوكيات التي تنجم عما تم تفسيره لما يدركه كرف من تغير أو انحراف في التزام الطرف الآخر" ².

أما إذا ما وضع العمال في وظيفة قادر على إدائها بحيث تكون مؤهلاته البدنية و الفكرية و العلمية و الخبرتية تساوي أو تفوق مهامه الوظيفية المسندة له ، يزيد ذلك من عطائه و مخرجاته و من مجال و حدود المشاركة الفكرية و الاجتماعية داخل المؤسسة ، و تتقارب القيم الثقافية بين الفرد و المنظمة ، مما يحمله على ان يشغل ذهنه و يصرف النظره نحو الشركة و مشاريعها، أي نحو نجاحها و استمرارها لأن استمرارها يعني استمراره بها ، و هذا يعني أنه ممتلاً و معبئاً بالتماهي و الانتماء، بل مشبع بالالتزام المعياري تجاهها ، و نعتقد بأن هذا هو الذي يقف حداً منيعاً أمام الثقافات الفرعية و يقوي الالتزام التنظيمي، و التعلم الثقافي كخطوة أولى من خلال

¹ -طاهر محمود الكلالده، المراجع السابق ، ص ص 46-47 .

² - نادية أمينة كاري ، ثقافة المؤسسة أسلوب للتسيير ، المرجع السابق ، ص 245.

التناسب الوظيفي أو التوافق المهني والاجتماعي، و يرى ألان توران A. Touraine أن حظوظ بروز هوية الفاعل الاجتماعي تزداد من خلال بداية وعيه بخطر فقدانها ، إذ يحتم عليه ذلك للدخول في صراع و مواجهة ومنافسة مع القوى والفاعلين الآخرين ، و ذلك من أجل التأكيد على ذاته الاجتماعية، فالتحدي يضيف توازن الذي بدوره يؤدي إلى وعي الفاعل بما يميزه عن القوى والفاعلين الآخرين ، و يدفع به إلى العمل و النضال من اجل فرض ذاته و التأكيد على أحييته في الوجود ¹، فهذا التهميش الاجتماعي تكلم عنه علي الكنز، بالإضافة الي تصورات ألان توران فان العنف الرمزي الذي يعاني منه الموظف الجزائري من حيث اهميته المهنية والاجتماعية تنطلق من علاقته بوظيفته التي تمارس عليه هذا العنف سواء ما تعلق من احتقار الموظف من خلال الوظيفة المسندة والتي لا ترقى الى تطلعاته او مستواه العلمي والمهني تارة، وتارة اخرى من بعبء الدور او المهام، او بالأجر المدفوع الذي لا يعكس الجهد المبذول، او حتي روتينية و نمطية و صرامة في تحديد المهام الوظيفية و اجراءات العمل، فهذا العنف الرمزي الذي حول الاغتراب وظيفي الى اغتراب اجتماعي اصبح العامل الجزائري يعالجه بالقيم الثقافية الفرعية نظرا لان القيم الثقافية للمؤسسة لا تأطره لا بتحليل و توصيف الموظف و لا بتحليل و توصيف الوظيفة نفسها، واصبحت تلك القيم الثقافية الفرعية يعتقد بانها قيم تقليدية خاصة بالمجتمع الجزائري تارنا، أو الى طرق التسيير و التكنولوجيا المستورة وما تفرضه من قيم ثقافية غربية تارنا اخرى، او إلى عدم كفاءة العامل الجزائري الذي يميل إلى الكسل و عدم الانضباط لإجراءات العمل و اساليبه إلا من خلال ممارسة الرقابة عليه، و لكن كل هذه السلوكات ماهي الا رد فعل لذلك العنف الرمزي الذي يعاني منه العامل في المؤسسة الصناعية الجزائرية بداية من وظيفته التي لا يعترف بها الآخرون.

-الجدول رقم (21): مواصفات الموظف المستقطب و درجة وضوح اهداف و مشاريع المؤسسة.

المجموع.		التنشئة الاجتماعية والمميزات الشخصية والنفسية للمستقطب.		الامن الصناعي الفطنة و النباهة.		القدرة على انجاز المهام في مختلف الظروف والاضاع.		المواصفات المرجوة في الموظف المستقطب.
ن %	ك	ن %	ك	ن %	ك	ن %	ك	الاهداف و المشاريع تمتاز.
28.92	35	65.38	17	16.27	07	21.11	11	بالوضوح والدقة والاستقرار.
40.49	49	19.23	05	18.60	08	69.23	36	في متناول البعض من العمال.
30.57	37	15.38	04	65.11	28	09.61	05	لا وضوح ولا استقرار.
100	121	100	26	100	43	100	52	المجموع.

- القراءة الاحصائية : نلاحظ أعلاه بأن نسبة 40.49% من المبحوثين يرون بأن أهداف و مشاريع المؤسسة تنسم بالغموض النسبي، بل أنها في متناول البعض من العمال، مدعمة بنسبة 69.23% من المبحوثين يرون بأن المواصفات المرجوة في الموظف المستقطب هي القدرة على إنجاز مهام الوظيفة بالإضافة إلى التعامل مع مختلف الأوضاع، و تقابلها نسبة 18.60% فقط من المبحوثين يرون بأن المواصفات المرجوة من الموظف المستقطب هي الفطنة و النباهة "الأمن الصناعي" ، مع التجاوز و التنبؤ بالأخطار المحدقة ، كما تقابلها نسبة 19.23% فقط من المبحوثين يرون بأن الموضوعات الموجودة في الموظف المستقطب هي مدة التنشئة الاجتماعية التي تعرض لها و مدى تقبله للتنشئة البعدية له و بما يتميز به الشخص من الصفات الفاضلة و الحميدة .

¹-مراني حسان، المرجع السابق، ص 265.

-كما نلاحظ بأن نسبة 28.92% من المبحوثين ليس لديهم أي غموض بالنسبة لأهداف و مشاريع المؤسسة بل أنها تمتاز بالوضوح والدقة و الاستمرار مدعمة بنسبة 65.38% من المبحوثين هم ممن يرون بأن المواصفات الموجودة في الموظف المستقطب هي سلوكاته و أخلاقه الفاضلة و الحميدة ، أي تنشئته الاجتماعية ، في حين تقابلها نسبة 16.27 فقط من المبحوثين الذين يرون بأن المواصفات المرجوة في الموظف المستقطب هي الفطنة و النباهة " الأمن الصناعي" و مدى تجاوزه و تنبأه بالأخطار المحدقة .

-كما نلاحظ بأن نسبة 30.57% من المبحوثين لديهم غموض كبير اتجاه أهداف و مشاريع المؤسسة ، حيث تتصف بالغموض و اللا إستقرار لهم ، مدعمة بنسبة 65.11% من المبحوثين هم ممن يرون بأن المواصفات المرجوة في الموظف المستقطب هي الفطنة والنباهة ، وتقابلها 09.61% فقط من المبحوثين هن يرون أو يعتقدون بأن المواصفات المرجوة في المستقطب و العامل الجديد هي القدرة على إنجاز المهام و التعامل مع مختلف الأوضاع و الظروف ، كما تقابلها نسبة 15.88% من المبحوثين هم ممن يرون بأن المواصفات المرجوة في الموظف المستقطب هي التنشئة الاجتماعية " القبلية و البعدية له " .

- التحليل السوسيولوجي: بعد تحليل و توصيف الوظائف الشاغرة يأتي الدور عن تحديد أهم ما يجب توفره في المترشح من أجل الفوز بالوظيفة و الالتحاق بالمؤسسة، و عادة ما يتقدم العديد من المترشحين للوظائف المعلنة و خاصة في الدول التي تعاني من أزمة البطالة كالجائر ، فكلما زاد عددهم زادت حظوظ المؤسسة المستقبلية لإيجاد الشخص المناسب ، لكن الأكيد في الأمر أن معايير اقتناء أو ترشيح المترشحين تخضع لعدة معايير ترجع بالدرجة الأولى إلى طبيعة هذه المؤسسة المستقبلية ، و بحسب طبيعة أهدافها و مشاريعها و حسب ثقافتها و هويتها التنظيمية ، و بدرجة أكبر حسب الرؤية التصورية و المستقبلية لقاداتها و اطاراتها عن هذه المؤسسة، أما هذه المواصفات فهي كثيرة وعديدة وعادة ما تنحصر اما بمناشدة القدرة على إنجاز المهام و التعامل مع مختلف الأوضاع و الظروف و حل الأزمات و المشاكل ، و إما بمناشدة السلامة و الأمن الصناعي أو الفطنة و النجاعة و القدرة المترشح على تجاوز و التنبأ بالأخطار المحدقة من حوله و الكلام ينطبق على المؤسسة محل الدراسة نظراً للأخطار المحدقة و المخاطرة بعمالها ، كالحرائق ، الانفجارات ، الصعقات كهربائية المميتة ، و إما قد تناشد المزايا الاجتماعية و النفسية للعامل ومواصفاته الشخصية و محاولة التنبؤ بها وذلك تحت مساعدة أخصائيون اجتماعيون و نفسانيون لدى ودرجة اندماجه و تنشأته البعدية ، و التنبؤ بمدى انسجامه مع متطلبات الوظيفة المسندة و مع البنية الاجتماعية للمؤسسة ، لكن تبين النتائج أن هذه الاختلافات و التوجيهات في اختيار الموظف تؤثر في وضوح الأهداف و المشاريع المسطرة من طرف المؤسسة ، حيث تبين بأنه هناك علاقة طردية و قوية تؤكد أنه كلما اتجه الاداريون و اطارات المؤسسة نحو مؤهل السلامة و الأمن الصناعي و ركزت عليه كمحور هام في التنشئة العمال البعدية ، كلما كانت أهداف و مشاريع المؤسسة مغيبة و غير جلية لدى العمال و العكس صحيح ، بحيث كلما اتجه مسيرو و اطارات المؤسسة نحو مؤهل التنشئة الاجتماعية القبلية و المميزات الشخصية و النفسية ، كلما كانت أهداف و مشاريع المؤسسة ظاهرة و بارزة بالنسبة لهم ، فالاعتقاد الذي كان يرمي إلى أن العامل الجزائري يتصف بعدم كفاءته ، و بعدم تركيزه في العمل ، و كثير الوقوع في الحوادث و أخطار العمل المحدقة به ، و ما ينجر عنه من خسائر مالية كبيرة تتكبدها المؤسسة جراء التعويضات المكلفة ، ادى بالمؤسسات الجزائرية الى ان نجدها مندفعة أكثر نحو هاذين المطلبين مبدأ الكفاءة و الأمن الصناعي ، و لو على حساب التنشئة الاجتماعية "البعدية و القبلية" و المميزات السلوكية و

النفسية للعامل خاصة مع تداعيات اقتصاد السوق الذي يركز أكثر على الرأسمال و المردودية ، و هنا تجدر الإشارة حول تصورات "علي سموك" في هذا الشأن الذي اهتم كثيراً بالمؤسسة الجزائرية منذ الاستقلال إلى نهاية التسعينات و من خلال دراسته للعلاقات الاجتماعية في المؤسسة الصناعية و إشكالية تأسيس هوية عمالية سيولوجيا ، فعل الصراع التمثيلات والنتائج 1998/1997 ، بحيث يقول : "وقد يتبادر للذهن للوهلة الأولى أن العامل الجزائري يعاني من سوء التكيف مع الكم الهائل و المتطور للتكنولوجيا الذي فرضته سياسة التنمية و قد يبدو للبعض أن العامل الجزائري ذي الأصول الريفية الحامل لثقافة تقليدية كانت إحدى معوقات التكيف التي أفرزت صراعاً قيمياً لديه في الوسط الذي يعمل فيه ، أو حتى خارجه ، إلا أن الدراسات أظهرت أنه رغم انعدام التنشئة الصناعية واقتصادها على التكوين المهني المحدود و إهمال التنشئة الصناعية القبلية والبعدية ، إلا أنه لا يوجد عداء بين عناصر الحداثة التي تحملها المؤسسة الصناعية ، و الثقافية التي يحملها العامل، بل ان إقصاءه من المنظومة التسييرية داخل المصنع و خارجه -المجتمع ككل- كانت وراء شعور العامل باللاهوية Non identité.

و بذلك نحن نعتقد بأن سبب مشكلة المؤسسة الجزائرية الحديثة و المعاصرة "ما بعد الحداثة" بأنها مازالت تنظر تلك النظرة التقليدية للأفراد على أنهم أدوات و آلات إما القدرة على الانجاز المهام بكل فعالية ، و إما الامن الصناعي و التي من المفروض ان تكون هي المسؤولة عن هذا الشيء و ليس الموظفين تاركة مسؤوليتهم من حيث ما يتمتعون به من مميزات سلوكية و نفسية التي هي من المفروض مسؤولية الموظف لحظة الاختيار بل حتي ما بعد التوظيف مما جعل المؤسسة الجزائرية تتخبط بالمشكلات ذات الطابع السلوكي بل الاجتماعي المحض، و في هذه الشأن يقول دوبار "تميزت الحقبة التالية " التسعينات" بمعطى جديد للكفاءة ، فإثر نهاية " الثلاثية المجيدة " 86-89 أعقم السياق الاقتصادي مجددا و عادت نسبة البطالة إلى الارتفاع ، بما في ذلك بطالة الكوادر و انخفضت استراتيجيات المجموعات الكبيرة ، انخفاضاً واضحاً لم يعد وارداً ، لعب ورقة "هوية الشركة" التي تقتضي مسارات مهنية داخلية و عمليات تأهيل ثقيلة و مكلفة و إدارة تشاركية محفوفة بالمخاطر ، إذ ساد حينذاك مفهوم جديد هو قابلية التشغيل الذي تضمن تغيراً هاماً باعتبار الشركة لم تعد هي المسؤولة أولاً مسؤولية جماعية عن كفاءات العاملين بأجر لديها ، بل أصبح كل عامل بأجر مسؤولاً عن اكتساب كفاءته و الحفاظ عليها و لم تعد المدرسة و لا الشركة " وحتى تنسيقهما معا " هما اللتان تنتجان الكفاءات التي يحتاجها الأفراد لدخول سوق العمل والحصول على دخل و اكتساب الاعتراف بهم ، بل هم الأفراد أنفسهم ، انهم مسؤولون عن كفاءاتهم بمعنى الكلمة ، عليهم اكتسابها و هم الذين يستأثرون أن لم يتحلوا بها فسوف يسمح لهم حصيلة الكفاءة بمعرفة موقعهم في هذه السيرة ، ويستوجب عليهم تشكيل محفظة كفاءات يخرجونها إذا أرادو أن يجرى توظيفهم ، وأن فكرة الحق الفردي في التأهيل التي أقامها قانون أيار / مايو 2004 في فرنسا يمضي الاتجاه نفسه " ¹ ، ومع خلط و قلب المسؤوليات و بروز اللاعقلانية بالمؤسسة و اكتشافها من قبل العامل من أول لحظة دخوله التي كان يحمل تصورات مثالية مغايرة لما هو واقع، و في ظل تجاهل التنشئة الاجتماعية القبلية والبعدية للعامل كانت المؤسسة بذلك مسرحاً لبناء العلاقات الاجتماعية وفق منظور غير رسمي في ظل غياب الرسمي و فضاء لتشكيل الثقافات الفرعية المنبثقة عنها .

¹ -كلود دوبار ، المرجع السابق ، ص ص 201-202.

-الجدول رقم (22) : طرق اسناد المهام الوظيفية و مصادر الاغتراب الاجتماعي و المهني.

المجموع		حسب التفضيل الشخصي للعاملين		حسب طبيعة الوظيفة ومؤهلات العامل		عبر المسؤول المباشر		طرق الاسناد. مصادر الاغتراب.
		ك	ن%	ك	ن%	ك	ن%	
27.27	33	05.88	02	65.21	15	25.00	16	صعوبة التكيف ومعايير المؤسسة.
55.37	67	82.35	28	08.69	02	57.81	37	لا اشعر اني انجز شيئا مفيدا.
17.35	21	11.76	04	26.06	06	17.18	11	صعوبة التكيف مع الآخرين.
100	121	100	34	100	23	100	64	المجموع.

- القراءة الاحصائية : نلاحظ من جدول أعلاه بأن نسبة 55.37% من المبحوثين يشعرون بأنهم لا ينجزون شيء مفيداً بل هو هاجسهم و مصدر قلقهم ، بل و يسبب لهم اغتراب اجتماعي وظيفي داخل المؤسسة ، مدعمة بنسبة 82.35% من المبحوثين يتم إسناد لهم الوظائف حسب التفضيل الشخصي للعاملين من طرف الادارة المركزية و من يمثلونها ، مقابل 08.69% فقط من المبحوثين يتم إسناد لهم المهام الوظيفية على حسب طبيعة الوظيفة و مؤهلات العامل و احترام التخصص و الرغبة ، مقابل نسبة 57.81% من المبحوثين يتم إسناد لهم الوظيفة حسب توجيهات و أوامر المسؤول المباشر " المشرف الأول " .

-كما نلاحظ بأن نسبة 27.27% من المبحوثين يؤكدون بأنهم يجدون صعوبة في التكيف و معايير و قيم المؤسسة ، بل هاجسهم و مصدر قلقهم ، بل يسبب لهم اغتراب اجتماعي و وظيفي ، مدعمة بنسبة 65.21% من المبحوثين تم إسناد لهم الوظائف حسب طبيعة و مواصفات الوظيفة و مدى تناسبها و تطابقها مع مؤهلات العامل ، و تقابلها بنسبة 05.88% من المبحوثين تم إسناد لهم الوظائف حسب التفضيل الشخصي للعاملين بالنسبة للإدارة المركزية ، و تقابلها نسبة 25.00% من المبحوثين تم إسناد لهم الوظائف وفق تفصيلات و اختيارات المشرف .

-كما نلاحظ بأن نسبة 17.35% من المبحوثين يجدون صعوبة في التكيف مع الآخرين، وهذا هو الذي يسبب لهم الاغتراب الاجتماعي و الوظيفي داخل المؤسسة، مدعمة بنسبة 26.06% من المبحوثين تم إسناد لهم المهام الوظيفية حسب تناسب و تطابق مؤهلات العامل و مواصفات الوظيفة ، مقابل نسبة 11.76% من المبحوثين تم إسناد لهم الوظائف حسب التفضيل الشخصي للعاملين بالنسبة للإدارة .

التحليل السوسيولوجي : عندما يتم الانتهاء من كل الاجراءات التي تكلمنا عنها سابقا ، و عندما يتم ولوج المرشح إلى عالم المؤسسة ، فإنه يجد نفسه أمام كفايات و طرق لإسناد له المهام الوظيفية و كثيرا ما تكون مباشرة من طرف المشرف أو المسؤول الأول ، وقد تكون حسب ثنائية طبيعة الوظيفة و المؤهلات و المميزات الشخصية للعامل ، و قد تكون حسب التفصيل الشخصي للعاملين من طرف الجهة المسؤولة عن توزيع و تنسيق المهام الوظيفية ، كل هذه التوجيهات و الأساليب الادارية للتعامل مع المورد البشري تأثير على الهوية الاجتماعية و المهنية للعمال بالمؤسسة ، حيث بينت المعطيات الميدانية أن هذه الممارسات تجاه العمال تؤثر على هوية العامل المهنية من حيث أنماط و مصادر القلق و الاغتراب الاجتماعي و الوظيفي في المؤسسة ، حيث أنه كلما كانت مهمة إسناد الوظائف موكلة للمسؤول المباشر أو من خلال التفصيل الشخصي للعاملين من طرف الاطارات العليا

للمؤسسة كانت مصادر القلق و الاغتراب الاجتماعي و الوظيفي في المؤسسة تتمثل و تتجسد في عدم الشعور العمال بعدم أهمية و جدوى أدوارهم المهنية ، و تقل في المقابل نسبة صعوبة التكيف و معايير و قيم المؤسسة ، و كلما كانت مهمته إسناد الوظائف حسب طبيعة الوظيفة و مؤهلات العامل من حيث رغباته و تطلعاته و مميزاته الاجتماعية و النفسية ، كانت مصادر القلق و الاغتراب الاجتماعي و الوظيفي في المؤسسة يتمثل و تتجسد في صعوبة التكيف و معايير و قيم المؤسسة ، و في المقابل تقل نسبة صعوبة التكيف مع الآخرين من الزملاء داخل المؤسسة.

- و يتعين على المؤسسة إيجاد التوليفة الفسيفسائية لمحاولة تفادي كلاً منها ، لكن تبقى المشكلة الأخيرة هو هاجس الموظف ، لما لها من الأثر البالغ على تفاعلاته الاجتماعية التي تتم مع الآخرين و الزملاء و فريق العمل ، و التي تنتج اغتراباً اجتماعياً يؤثر بصورة مباشرة في هويته المهنية بسبب الضغوط التي تتركها المعايير التنظيمية و القيم الثقافية على هوية و اجتماعية الموظف ، و يقول "كلود دوبار" في هذا الشأن: " أرجو ألا يُساء فهمي إن إدراك قادة الشركات لكل الفوائد التي يستطيعون جنيها من هذه المهارات المدخلة التي كاد يجري إنكارها في الماضي ، و توسيع القدرة على التفكير في أشكال التنظيم و الطرائق التشغيلية لتشمل العاملين بأجر و تحثهم على تطوير التشخيصات و اقتراح التحولات التي غيرتها الصلابة الاجتماعية في العمل ، تغيراً كلياً ليس السبب في جعل الاعتراف بالعاملين بأجر و التنفيذيين أمراً مكتسباً ، و في إخفاء السلطة التراتبية ... ان ما أريد قوله هو أن العمل الذي هو حتى أكثر اعتيادية قد أصبح رهاناً للاعتراف

بالذات و فضاء كلام يمكن استثماره أولاً ، و تقل المشكلات التي ينبغي ادارتها و محاولة حلها أولاً ، و فضاء للالتزامات ضمنية ، و لم يعد فضاء للإرغام الخاصة بالطاعة الواضحة ، و من يتحدث عن رهان يتحدث في الآن ذاته عن التقلب و التورط القوي ، هل سيصبح العمل حتى المأجور منه فرصة إبداع شخصي و جماعي يجري الاعتراف به و إعلاء شأنه بالنسبة لعدد متزايد من العاملين بأجر ، ام أنه عكس ذلك سيصبح ضرورة للبقاء عبر إنجاز مهام يقل شأنها أكثر فأكثر"¹.

-الجدول رقم (23): طرق الالتحاق بالمؤسسة وطبيعة و العلاقات و الروابط الاجتماعية و المهنية.

المجموع		مساعدة احد عمال هذه المؤسسة		ايداع طلب سابقا + (سيرة ذاتية)		اعلانات مشهورة		طرق الالتحاق.
ن%	ك	ن%	ك	ن%	ك	ن%	ك	العلاقات و الروابط.
28.09	34	62.96	17	15.68	08	20.93	09	منافسة وتحديات
29.75	36	14.81	04	49.01	25	16.27	07	زمالة عمل لا أكثر ولا اقل
42.14	51	22.22	06	35.29	18	62.79	27	تساو و تبادل الآراء و الخبرات
100	121	100	27	100	51	100	43	المجموع

- القراءة الاحصائية : نلاحظ من جدول أعلاه بأن نسبة 42.14% من المبحوثين ممن كانت تتسم علاقاتهم الاجتماعية و المهنية بالمرونة و التناو و التناو من أجل تبادل الآراء و الخبرات المهنية مدعمة بنسبة 62.79% من المبحوثين الذين تم التحاقهم بالمؤسسة عن طريق الاعلانات المشهورة أو الإعلانات الصحفية ، مقابل

¹ - نفس المرجع ، ص ص 196-197.

22.22% من المبحوثين هم من تم اختيارهم بمساعدة أحد عمال هذه المؤسسة، كما تقابلها نسبة 35.29% من المبحوثين هم من تم اختيارهم تبعاً لإيداعهم ملفات طلب عمل سابقاً مزودة بالسيرة الذاتية للباحث عن طريق الوظيفة بالمؤسسة .

-كما نلاحظ بأن نسبة 28.09% من المبحوثين هم ممن كانت تتسم علاقاتهم المهنية والاجتماعية بالمنافسة والتحديات داخل البيئة الاجتماعية ، مدعمة بنسبة 62.96% من المبحوثين هم ممن تم اختيارهم للالتحاق بالمؤسسة عن طريق مساعدة أحد أعضاء أو عمال سابقين بالمؤسسة ، مقابل 15.68% من المبحوثين هم ممن تم اختيارهم تبعاً لإيداعهم ملفات طلب العمل سابقاً مزودة بالسيرة الذاتية للباحث عن الوظيفة ، كما تقابلها نسبة 20.93% من المبحوثين هم من العمال والموظفين الذين التحقوا بالمؤسسة عن طريق الاعلانات المشهورة أو الاعلانات الصحفية.

-كما نلاحظ بأن نسبة 29.75% من المبحوثين ممن كانت تتسم علاقاتهم المهنية والاجتماعية بالصفيرية أو الانعدامية ، بحيث أنها علاقات توصف بزمالة العمل لا أكثر ولا أقل ، مدعمة بنسبة 49.01% من المبحوثين هم ممن تم اختيارهم للالتحاق بالمؤسسة تبعاً لإيداعهم ملف طلب التوظيف مزود بالسيرة الذاتية للمترشح ، مقابل نسبة 14.81% فقط من المبحوثين هم ممن تم التحاقهم عن طريق مساعدة أحد عمال هذه المؤسسة كما تقابلها نسبة 16.27% من المبحوثين هم ممن تم التحاقهم بالمؤسسة عن طريق اعلانات مشهورة أو اعلانات صحفية .

التحليل السوسيولوجي : في البداية يكون الباحث عن وظيفة يتجه نحو كل المؤسسات من أجل ذلك الغرض و لا يعلم أي مؤسسة يكتب له رزقه فيها ، و لا حتى المؤسسة تدري من هو الشخص الذي يكون عنصرفاعل في كيانها الاجتماعي ، يتحرك الباحث عن الوظيفة تاركا من ورائه ملفه الشخصي وسيرته الذاتية في كل المؤسسة يرغب العمل فيها ، كما أن المؤسسات تتحرك في المقابل من أجل البحث عنمن يشغل الوظائف الشاغرة بها عن طريق الاعلانات المشهورة أو الاعلانات الصحفية ، و قد يكون بطريقة أخرى تختلف تماماً عما سبق عن طريق استعمال عمال هذه المؤسسة وتوصياتهم كواسطة بينهما وبين الباحث عن الوظيفة أو العاطل عن العمل .

-لكن هذه الدراسة بينت بأنه باختلاف هذه الطرق في استقطاب المورد البشرية تختلف معه طبيعة العلاقات والروابط الاجتماعية و المهنية بين العمال ، بحيث ارتبطت زيادة المنافسة و رفع التحديات في المقابل نقص التشاور و تبادل الآراء بالنسبة للموظفين الذين تم استقطابهم عن طريق مساعدة أحد عمال هذه المؤسسة ، كما انه ارتبطت زيادة نسبة التشاور و تبادل الآراء والخبرات المهنية في المقابل نقص المنافسة ، و رفع التحديات بالموظفين الذين تم التحاقهم عن طريق الاعلانات المشهورة ، في حيث اقترنت علاقة الزمالة في العمل التي يحكمها ويؤطرها القانون الداخلي للمؤسسة بالموظفين الذين أودعوا ملفاتهم وسيرهم الذاتية لإدارة المؤسسة.

-و هذا ما نفسره أو نرجعه لإهمال المورد البشري في ظل تواجد كل هذه الطرق و عدم وجود رؤية واضحة في هذا الشأن ، بل و عدم إعطاءه دوره وأهميته في نجاح المؤسسة ، إذا ما نظرنا لها بأنها كيان اجتماعي وثقافي يؤثر ويتأثر بالمعايير الثقافية والقيم التنظيمية للمؤسسة ، و لا ينظرله من الزاوية التaylorية على أنها على انها مجموعة افراد ، بل آلات و أيادي منفذة يكفي فقط ربط الانتاج بالإنتاجية لتجاوز هذه المسألة وضمان نجاح المؤسسة ، و لا ينظر لها من زاوية مدرسة العلاقات الانسانية على أنه تحفيز مادي و معنوي و علاقات انسانية لاستمالة القلب ، و حتى من زاوية مشيل كروزي على أنها عقل أو مجموعة استراتيجيات تحكمها المصالح ، بل

من زاوية أنها كيان اجتماعي مستقل وافرادها كائنات اجتماعية بل فاعلة مبدعة مبتكرة و متكيفة منسجمة و مثقفة، بل كل الفرد فيها كائن تفاعلي مستمر التكوين و التنشئة ، بل يساهم في نجاح المؤسسة بأهدافها بل ومشبع بالحس الوطني لازدهار البلد من خلال مؤسسته و باقي المؤسسات التي تتساند و تتناسق من أجل ذلك ، ومن هنا نجد أنفسنا أمام معادلة ثلاثية الابعاد: العامل، المؤسسة، المجتمع و المعادلة التطابقية عند على كنز، وفي ظل اهمال القيم الثقافية للفرد ، وعدم وضوح القيم الثقافية و المعايير التنظيمية عند الإطارات أنفسهم ، بالإضافة إلى الثقافة المجتمعية و التنشآت القبلية للعامل التي قد تكون حافز لتحسين أدائهم و سلوكياتهم التنظيمية وفقاً لما تتطلبه القيم التنظيمية الحديثة ، كما أنها قد تكون حاجز أو عائق لها و ذلك حسب التنشآت الاجتماعية و الثقافية القبلية للمترشح ، أصبحت المؤسسة الجزائرية شديدة التناقض والتباين بين القيم الثقافية للأفراد و الثقافات الفرعية ، و بين القيم الثقافية و المعايير التنظيمية للمؤسسة لأنها فوتت الفرصة عن نفسها حينما أهملت دور و أهمية المورد البشري في نجاح المؤسسة ، ويؤكد مراني حسان على أن فعالية التنظيم تتحقق في تطابق القيم داخله حيث تناقضها يؤدي إلى مجموعة من النتائج أبرزها :

- صعوبة التكيف : حيث يؤدي تناقض القيم الى خلق نوع من الضغط في العمل .
- فشل التكيف : من خلال علاقات اجتماعية غير حسنة ، انخفاض الرضا المهني ، الاجهاد البدني و الذهني .
- مواجهة هذا التناقض : يؤدي إلى ظهور آليات دفاعية تتمثل أساسا في الانسحاب الذي يكون إما ترك العمل نهائيا أو البقاء مع التغيب و التخلف عن العمل ، الصراع و التخريب وعليه وجب البحث عن تلك العناصر التي من شأنها أن تساعد القيم المتناقضة على التطابق على التطابق لشمان نجاح و فعالية المؤسسة وأهمها :
- صهر العوامل الثقافية والقيمة المؤثرة داخل التنظيم .
- تصنيف التراث الثقافي و القيمي المؤثر داخل التنظيم، بغرض الفصل بين القيم الايجابية التي يجب دعمها و تلك السلبية التي يتم تعديلها أو تكييفها حسب الواقع التنظيمي .
- التعرف على الجذور الثقافية لطرق التسيير المستوردة ، بغرض فهم أسباب بعض المشاكل الناجمة عنها و التي تعاني منها المؤسسة .

- إيجاد أو خلق ثقافة خاصة بالتنظيم " ¹ ، فلا تطابق و لا تماثل بين العامل الاجتماعي و العامل الصناعي الذي يحمله ذلك الجزائري العامل بإحدى المؤسسات الصناعية ، فهو نقيض ذلك العامل في اقتصاديات السوق المتقدمة على حد قول " أنطونيو غرامشي" إذ أن العامل في شركة فورد مستقر stable لا يعاني من الانفصام الذي يعانيه العامل الجزائري ، إذ أن الأول يحمل العلاقة و الاستمرارية و التماثل بين نظام الحياة العامة اليومية و ما يحتاجه رب العمل من الانضباطية العمالية، و بتعبير أدق أن كان العامل في شركة "ford" مشكلته الأساسية تنحصر في كيفية تعبئة قوة عمله و التمرس التقني مقابل هذا فإن تمرسه الاجتماعي محقق مسبقا على عكس العامل الجزائري في وضع علاقاتي غير منسجم و يدفع الى اللا إنضباط و اللا استقرار ، حيث يجمع العمال الجزائريون على أن العمل لا يعتبر القيمة المركزية التي توطر المجتمع عموما و المؤسسة الصناعية على وجه الخصوص و بالتالي لا مستقبل للعمل المنتج في الجزائر " ² ، ولكن مع نهج المجتمع الجزائري الذي يزخر بالجامعات و المعاهد التكوينية و المؤسسات التربوية الذي تجاوز بها مرحلة الثقافة التقليدية و استعجال

¹ - مراني حسان ، المرجع السابق ، ص ص 121-122.

² - علي سموك ، المرجع السابق ، ص 06.

التصنيع والتحول الى المجتمع الصناعي ، و بقي دور المؤسسة فقط لمناشدة التطابقية بين القيم الثقافية للأفراد و مع قيمها الثقافية و معاييرها التنظيمية التي نرى بأنها لم يكتب لها النضج بعد ، بسبب إهمال دور و أهمية المورد البشري و ادارة الموارد البشرية معه في استقطاب و اختيار الموظفين من خلال رؤية واضحة تنطلق من المبادئ و القيم التنظيمية و المعايير الثقافية للمؤسسة .

-الجدول رقم (24):مصادر التوظيف و المكانة الاجتماعية و المهنية للعامل.

المجموع		مصدر خارجي استقطاب ، اختيار		مصدر داخلي ترقيات ، حراك وظيفي		مصادر التوظيف.
ن %	ك	ن %	ك	ن %	ك	المكانة و الحصة.
48.76	59	30.86	25	85.00	34	لصاحب المركز و الدرجة في هرم السلطة
36.36	44	49.38	40	10.00	04	لصاحب الدور و المهنة (الانجازات - الفعالية)
14.87	18	19.75	16	05.00	02	لصاحب السمعة (السيرة الذاتية)
100	121	100	81	100	40	المجموع.

- القراءة الاحصائية :نلاحظ من الجدول اعلاه بأن نسبة 48.76% من المبحوثين يرون بأن المكانة أو الخطوة الاجتماعية و المهنية، تمنح لصاحب المركز أو المكانة داخل سلم السلطة التنظيمية مدعمة بنسبة 85.00% من المبحوثين هم ممن يرون بأن المصدر الداخلي هو الأكثر اعتمادا لسد الوظائف الشاغرة، و تقابلها نسبة 37.66% من المبحوثين هم ممن يرون بأن المصدر الخارجي هو الأكثر اعتمادا لسد الوظائف الشاغرة بالمؤسسة ، كما نلاحظ بأن نسبة 36.36% من المبحوثين يرون بأن المكانة أو الخطوة الاجتماعية و المهنية تمنح لصاحب الدور أو المهنة "انجازات و درجة الفاعلية و الأداء" مدعمة بنسبة 49.38% من المبحوثين هم ممن يرون أو يعتقدون بأن المصدر الخارجي هو الأكثر اعتمادا لسد الوظائف الشاغرة بالمؤسسة، مقابل 10% فقط من المبحوثين هم ممن يرون أو يعتقدون بأن المصدر الداخلي هو الأكثر اعتمادا لسد الوظائف الشاغرة بالمؤسسة ، كما نلاحظ بأن نسبة 14.87% من المبحوثين يرون بأن المكانة أو الخطوة الاجتماعية و المهنية تمنح لصاحب السمعة الحسنة أو السيرة الذاتية و الحياتية بالمؤسسة مدعمة بنسبة 19.75% من المبحوثين يرون بأن المصدر الخارجي هو الأكثر اعتمادا داخل المؤسسة، و تقابلها نسبة 05.00% قط من المبحوثين يرون بأن المصدر الداخلي هو الأكثر اعتمادا داخل المؤسسة.

- التحليل السوسيولوجي : تجد المؤسسة نفسها أمام اتجاهين مختلفين من حيث مصادر التوظيف لسد حاجاتهم من اليد العاملة ، حيث يمكن لإدارة الموارد البشرية الاعتماد على نوعين من المصادر، المصدر الداخلي و يعني استغلال الموارد البشرية التي هي داخل المؤسسة لسد الوظائف الشاغرة بها إما من خلال الحراك الوظيفي ، أو بالترقيات في المراتب أو بالتحويلات في المراكز، من رئيس مصلحة أ إلى رئيس مصلحة ب ، اما المصدر الخارجي و هو استغلال الموارد البشرية التي هي خارج المؤسسة لسد الوظائف الشاغرة بها كما هو في الحالة العادية أين يتم بطرق و كفاءات مختلفة و بشروط مختلفة كذلك حسب طبيعة الوظيفة ، و الرؤى و التصورات أصحاب القرار خصوصا و الثقافة التنظيمية للمؤسسة عموماً ، و يتميز المصدر الداخلي عن الخارجي بأنه " يوفر معلومات كافية و وافية عن المترشحين لشغل الوظائف الخالية ، كذلك من حيث إمكاناتهم و

قدراتهم وميولهم ورغباتهم ، وبالتالي استعدادهم لشغل الوظائف الشاغرة ، فهم معروفون لدى الادارة الموارد البشرية ، بل و يحفز العاملين الحاليين على العمل بكل حيوية و نشاط أماً في أن يشغلوا إحدى الوظائف مستقبلاً ، كما أنه لا يأبه إلى الانسجام ، ولا إلى التأهيل و التكيف مع بيئة العمل الداخلية كون الرقي ليس بغريب عنها ، كما أنه يبعث الطمأنينة في نفوس عمالها ، بل يرفع الروح المعنوية لهم تجاه مؤسستهم كونها تحمل لهم العرفان و التقدير ، بل تعتمد عليهم في ادارة و شغل الوظائف الحساسة و المهمة بها ، مما يدفعهم نحو الولاء و تعزيز الانتماء لها و حب العمل بها ، كما أنه مدعاة للحفاظ على الموارد البشرية للمؤسسة و منعها من التسرب و ترك لها أملاً في إيجاد منظمة أخرى توفر لها فرص التقدم و الترقية الوظيفية ، لكن هذه الوظيفة قد تحرم المؤسسة من طاقات إبداعية و ثقافات مهمة تضح دم جديد بها بدفعها نحو الرقي و الازدهار ، ولكن في المقابل كذلك فإن سيطرة الموارد البشرية الحالية على وظائف المنظمة قد ينتج عنه احباطات نفسية لدى الأفراد الذين لم يتمكنون من الحصول على الترقية و ظهور الصراعات و النزاعات بين الموظفين ، وكذلك احتمالية نشوء ظاهرة النفاق التنظيمي التي تغيب القيم و المبادئ النبيلة و أخلاقيات العمل الراقية ، حيث بينت النتائج هذه الدراسة بأنه كلما زاد الاعتماد على المصدر الداخلي في سد الوظائف الشاغرة و المهمة في المؤسسة ، كلما أصبحت الخطوة و المكانة الاجتماعية و المهنية تمنح لصاحب المركز أو الدرجة في هرم السلطة التنظيمية و تقل في المقابل أهمية صاحب السيرة الذاتية و الأخلاق الحميدة " السمعة الطيبة و السيرة الحسنة " بينما كلما زاد الاعتماد على المصدر الخارجي أصبحت تمنح الخطوة لصاحب الدور أو المهنة أو الانجازات والفاعلية في الأداء و صاحب الأفكار الجديدة و الراقية ، كما تزداد نسبة الاهتمام بصاحب الأخلاق الحميدة و السمعة الحسنة كذلك ، و التي من المفروض أن تدعمها المؤسسة كونها تتماشى مع القيم الثقافية و المعايير التنظيمية الخاصة بالمؤسسة الحديثة و التي كانت غائبة تماماً بسبب عدم رؤية الموارد البشرية ككيان اجتماعي و ثقافي خاص ، بدلاً من الرؤية له كأدوات ، كل هذه الأمور جعلت المؤسسة أمام خيارات صعبة و توضحيات جبارة ، و نظراً لضخامتها و أهميتها يستوجب عليها إعطاء كل الأولوية و الأهمية للمورد البشري الداخلي والخارجي ، و ادارته من زاوية نظرها من تصورات فكرية و خطط استراتيجية من اجل محاربة السلوكات السلبية التي تظهر من الخيارات غير الصائبة المتعلقة بمجال التوظيف و الاستقطاب فقط ، لا تتعلق هذه المرة لا بتسييس المؤسسة و عدم حريتها ، و لا بالثقافة التقليدية للمجتمع الريفي ، و لا حتى بالتنشآت الاجتماعية القبلية للموظفين ، و لا إلى التكنولوجيا و طرق التسيير الغربية ، و لا حتى إلى الثقافات الفرعية المشكلة داخل المؤسسة المناهضة لها ، بل الى علاقات عمل و مراكز و ترقيات التي بدورها تحولت من غاية إلى وسيلة نتجت عنها هذه الثقافات التي أدت إلى ظهور ظاهرة النفاق التنظيمي ، و المصالح الشخصية مقابل غياب القيم و المبادئ النبيلة و أخلاقيات العمل الراقية ، هذا ما أشار له " قوي بوحنية " بحيث يعتقد بأن الأفكار المزعومة التي ترى بأن ثقافة المؤسسة هي امتداد للثقافة المجتمعية السائدة ، بحيث أن سلوك الفرد الوظيفي لا يتولد من فراغ وإنما هو نتاج السلوك المجتمعي سلباً أو إيجاباً ، بل أن العالم الثالث يمتلك لأسباب تاريخية و ثقافية ليست قابلة للفساد الاداري و السياسي ، بل أن غياب ثقافة المؤسسة القيمية تؤدي إلى غياب "أخلاقيات العمل " و الذي يؤدي بدوره إلى تفشي الفساد و مع مرور الزمن تصبح هذه السلوكيات غير المحبذة ثقافة واسعة.

-الجدول رقم (25): نوع العقد الوظيفي و أولويات الأداء المهني.

نوع العقد.		عقد مؤقت		عقد مؤقت		عقد دائم		المجموع
		(محدود الاجل)		(مفتوح الاجل)		(مرسم ،مستمر)		
اولويات الاداء.		ك	ن%	ك	ن%	ك	ن%	
ارضاء الرؤساء و المسؤولين		61	70.58	12	76.92	29	37.17	50.41
تأدية متطلبات الوظيفة		33	17.64	03	19.23	25	32.05	27.27
تلبية تحديات المهنة		27	11.76	02	03.84	24	30.76	22.31
المجموع		121	100	17	100	78	100	100

-القراءة الاحصائية: نلاحظ بان نسبة 50.41% من المبحوثين أولوياتهم أثناء أدائهم لمهامهم الوظيفية هي إرضاء الرؤساء والمسؤولين ، مدعمة بنسبة 76.92% هم من المبحوثين الذين يربطهم عقد مؤقت الأجل ، مقابل 70.58% من المبحوثين الذين يربطهم عقد مؤقت كذلك لكن "محدود الأجل" ، و تقابلها نسبة 43.58% فقط من المبحوثين الذين يربطهم عقد دائم بالمؤسسة ، كما نلاحظ بأن نسبة 22.31% من المبحوثين الذين من أولوياتهم أثناء أدائهم لمهامهم الوظيفية تلبية تحديات المهنة ، و وفق إيجاد أفكار و إبداعات جيدة لها ، مدعمة بنسبة 30.76% من المبحوثين هم ممن يربطهم عقد دائم ومستمر ، مقابل نسبة 03.84% فقط من المبحوثين الذين يربطهم عقد مؤقت مفتوح الأجل "قابل للتجديد لمرات" ، و تقابلها نسبة 11.76% من المبحوثين هم من الذين يربطهم عقد مؤقت "محدود الأجل".

التحليل السوسيولوجي: باعتبار المؤسسة فاعلة في محيطها الخارجي ، فإنها تلجأ إلى خطط و استراتيجيات للاستفادة منه و التكيف مع متطلبات و تقلبات هذا المحيط ، حيث في ظروف زمنية تحتاج إلى يد العاملة بعدد هائل على خلاف الظروف العادية ، وبذلك تلجأ لعدة عقود للتعامل مع المورد البشري تماشياً مع هذه الظروف ، وتجدها تلجأ الى ثلاثة عقود ، منها عقود دائمة تربطها بموظفين دائمين في غاية الأهمية ، وترى أنها محتاجة لهم على الدوام ، وهناك عقد آخر يتم إبرامه مع موظفين مهمين لكن بدرجة أقل من خلال عقود مفتوحة الأجل يمكن أن تجدد مرات ، وهناك عقود مؤقتة محدودة الأجل تنتهي بانتهاء الأجل المعلن بينهما نظراً لأن أهميتهم تنتهي بانتهاء الظرف الزمكاني ، لكن المهم في الأمر أن هذه العقود أو هذه الروابط الادارية المحضة وعلاقات الوثيقة ورقياً ، والتي تربط العامل بالمؤسسة و تبدوا بسيطة والخالية من كل ما هو اجتماعي ، تؤثر بصفة مباشرة على هويتهم المهنية ، وبل كذلك على افعالهم سلوكياتهم التنظيمية ، حيث بينت النتائج بأن العقود المؤقتة تزيد من التوجه والتودد نحو الرؤساء والمسؤولين بل هم ذو أولوية لهؤلاء الموظفين أثناء ممارسة مهامهم الوظيفية ، في المقابل يقل لديهم الحس الابداعي وكذا الضمير المهني والأخلاقي تجاه العمل و اتقانه ، و كذا تجاه الوظيفية و متطلباتها و اساليب التعامل معها ، ذلك مقارنة بأصحاب العقود الدائمة بالرغم من أن كلهم موظفين بها ولا فرق بينهم الا طبيعة العقد المكتوب، حيث يقل عندهم التوجه والتودد لإرضاء المسؤولين و يزيد عندهم الحس الابداعي و الضمير المهني نسبياً ، و هذا ما نفسره أو نرجعه إلى العقلية الموجودة في المؤسسة الجزائرية ، أين تولى الأهمية للأشخاص و أصحاب المناصب و المراكز في التنظيم على حساب الدور و المهنة وعلى حساب الانجازات و الابداعات ، بل تركز هذا في عمق ثقافة المؤسسة التنظيمية ، و التي هي امتداد للثقافة العامة للمجتمع الجزائري حيث يمجّد صاحب المركز والمكانة ، و مثال على ذلك أنه في الثقافة

البريطانية يتمشى رئيس الوزراء في الشارع ولا أحد يعترض أو يتعرض له بينما في الجزائر ولو مسؤول في غاية البساطة مثل رئيس بلدية يتجمهر حوله الناس ولا يكادون أن يتركوه ، وهذه الأنماط من المعايير الثقافية والقيم التنظيمية نجدها في الحقيقة مختلفة حتى في البلد الواحد أو المقاطعة الواحدة ، لذلك نجد محاولة بيرنارد ماسورا "Bernardi massiera" يحاول أن يحدد هذه الفروق بين القيم التنظيمية والمعايير الثقافية بين المؤسسة الفرنسية ونظيرتها الأمريكية ولقد أوردها بالتفصيل في الجانب النظري في دراسته ، من بينها أنه ينظر للمؤسسة في الثقافة الأمريكية على أنها نظام سلطوي و هياكل موجهة نحو أهداف معنية و التبعية لنظام و عقلانية المنظمة ، و السلطة فيها وظيفية مقيدة و غير شخصية ، و تقابل الثقافة الفرنسية التي تنظر للمؤسسة بأنها نظام اجتماعي يجمع بين مجموعة بين الناس حول مشروع و التبعية لمنطق المصالح و المخاطرة بل هي التي تحكم العلاقات بين الفاعلين و السلطة ذات الطابع شخصي "سمة الفاعل" ومقارنة بالثقافة الجزائرية فهي أشد فالسلطة ذات طابع شخصي "سمة الفاعل" بل تخرج معه حتى خارج أسوار المؤسسة و المشكلة تتفاقم أكثر فأكثر إذ ما تبيننا رؤية "مراني حسان" فيما يخص هذه الفئة : "فإن هذه الطبقة ظهرت في كنف القطاع العام و ما يضيفي خصوصية هذه الشريحة مقارنة بنظيراتها في المجتمعات الغربية أنها لم تكن وليدة التطور الاجتماعي و الاقتصادي ، وإنما ضمن مسار مختلف ناتج عن ادارة و تخطيط المجتمعات القيادية السياسية ، بالإضافة إلى الأوضاع الاجتماعية و الثقافية والسياسية المختلفة تماماً عن نظيرتها الغربية ، إن دور هذه الفئة لم يكن دوراً إنتاجياً بقدر ما كان مهمة رقابية ، كمية و ليست نوعية"¹ ، بحيث أنها لم تكن مفعلة بما تتميز به من فكر و إبداع بل مسخرة لسياسة الدولة بسبب النظام الواحد حسب رأيه . ونحن نعتقد بأنها اضافة الى ذلك كانت تستغل ثقافة المجتمع من أجل تعزيز مكانتها و تحقيق مصالحها و لو على حساب عقلانية المؤسسة و في جميع المجالات من بينها ادارة الموارد البشرية التي لم تعرف النور في المؤسسة الجزائرية ، بحيث همشت على طول السنوات بسبب هؤلاء الأشخاص بدون الرجوع لا إلى تحليل الوظائف الشاغرة ، و لا إلى متطلبات الوظيفة ، و لا إلى مؤهلات العامل التكوينية و التعليمية و المهنية ، و لا إلى التنشآت الاجتماعية لهم ، بل حسب رضا المسؤول أو المدير الذي يصنع وظيفة للعامل المقرب منه ، فيختار له وظيفة حسب مواصفاته و درجة تقربه من المسؤول و ليس العكس ، فهنا بينت النتائج التي توصلت لها سفاصل سعيدة في دراستها حول أثر القيم الثقافية على التسيير العقلاني في المؤسسة الصناعية ، والتي تميزت بالتسيير الالعقلاني ، و يظهر ذلك جلياً في بقاء أساليب التوظيف التي تعتمد أساساً على الوساطة رغم أن شرط الكفاءة مطلوب ، لكنه أمر غير معمول به ، و بهذا ترسخت هذه العقلية و القيم الثقافية و السلوكات التنظيمية التي لا تعكس الصورة الحقيقية للمؤسسة الحديثة لا من طرف المسؤولين و لا من طرف المرؤوسين ، ففي ظل غياب مفهوم ادارة الموارد البشرية وفق مقاربة استراتيجية تخدم الأهداف التي وجدت المؤسسة من أجلها و هي إنزال أفراد و عمال أكفاء وفق مواصفات و متطلبات الوظيفة ترجع أولاً حسب طبيعة الوظيفة المراد اسنادها أو الشاغرة ، و كذا وفق مواصفات و مؤهلات العامل معينة، بحيث لا ترى في الموظف ما يمكن أن يقدمه حسب متطلبات الوظيفة فقط ، و لا إلى المستوى المنحط لإرضاء الرؤساء و المسؤولين على حساب المهام الوظيفية ، ولكن بما يمكنه من تلبية تحديات المهنة و مدى إبراز و إنتاج إبداعات و أفكار و قيم ثقافية تهض بالمؤسسة فهي لا ترى بأنه يد عاملة آلة أو كائن اجتماعي ، بل فاعل اجتماعي وشريك مساهم في نجاح المؤسسة.

¹ - مراني حسان، المرجع السابق، ص 06.

الجدول رقم (26): الدوافع الذاتية نحو التوجه للعمل بالمؤسسة و مظهرات الهوية المهنية والاجتماعية .

المجموع		وجود موظفين تربطنا بهم علاقات (اريد العمل معهم)		الاجر المدفوع (المزايا / المنح)		نوع الوظيفة المعروضة		سمعة المؤسسة		دوافع التوجه.
										مظهرات الهوية.
ك	ن%	ك	ن%	ك	ن%	ك	ن%	ك	ن%	
36	29.75	02	08.33	07	22.58	08	27.58	19	51.35	الالتزام والاحترام التام لإجراءات العمل
25	20.66	--	--	05	16.12	14	48.27	06	16.21	الابداع والتميز في الاداء
37	30.57	14	58.33	19	61.29	03	10.34	01	02.70	تشكيل تحالفات و جماعات
23	19.00	08	33.33	--	--	04	13.79	11	29.72	الانطواء فرق وتشكيل علاقات تعاونية
121	100	24	100	31	100	29	100	37	100	المجموع

القراءة الاحصائية : نلاحظ كم الجدول أعلاه بأن نسبة 30.57% من المبحوثين ممن هم تتمظهر هوياتهم المهنية والاجتماعية من خلال تشكيل تحالفات و جماعات داخل المؤسسة ، مدعمة بنسبة 61.29% من المبحوثين هم ممن كانت دوافعهم الذاتية نحو توجههم بالمؤسسة هو الأجر المدفوع ومدى قدرته على سد حاجيات الحياة، بالإضافة إلى المزايا و المنح التي تقدمها المؤسسة ، كما تقابلها نسبة قريبة منها وهي 58.83% من المبحوثين هم ممن كانت دوافعهم الذاتية نحو توجههم للمؤسسة هي وجود موظفين سابقين بالمؤسسة و تربطهم علاقات سابقة ، و يردون العمل معهم في نفس المؤسسة ، في حين تقابلها نسبة 02.70% فقط من المبحوثين هم ممن كانت دوافعهم للتوجه للعمل في المؤسسة هو ما تتمتع به من سمعة و مكانة في الوسط الاجتماعي المحيط بها ، و تقابلهم كذلك نسبة 10.34% من المبحوثين ممن كانت دوافعهم للتوجه للعمل في المؤسسة هو نوع الوظيفة المعروضة و التي تتوافق مع ميولتهم وإمكانياتهم .

-كما نلاحظ بأن نسبة 29.75% من المبحوثين هم ممن تتمظهر هوياتهم المهنية والاجتماعية من خلال الاحترام و الالتزام التام للإجراءات و القوانين الضابطة لسيرورة الوظيفة و مهامها " أساليب العمل " ، مدعمة بنسبة 51.35% من المبحوثين هم ممن كانت دوافعهم للتوجه نحو المؤسسة هي ما تتمتع به من سمعة و مكانة في الوسط الاجتماعي المحيط بها ، في حين تقابلها نسبة 08.33% فقط من المبحوثين من كانت دوافعهم الذاتية لتوجه نحو المؤسسة هو وجود موظفين سابقين بالمؤسسة و تربطهم علاقات اجتماعية و يريدون العمل جنباً إلى جنب وسوياً بالمؤسسة .

-كما نلاحظ بأن نسبة 20.66% من المبحوثين هم ممن تتمظهر هوياتهم المهنية والاجتماعية داخل المؤسسة من خلال الابداع و التميز في الأداء و الفعالية ، مدعمة بنسبة 48.27% من المبحوثين هم ممن كانت دوافعهم نحو التوجه للمؤسسة هو التوافق و التناغم بين ميولاتهم و إمكانياتهم و طبيعة الوظيفة المعروضة لملائمتها ، مقابل نسبة 16.12% فقط من المبحوثين هم ممن كانت دوافعهم نحو المؤسسة هو مدى قيمة الأجر المدفوع و العلاوات والمنح .

التحليل السوسيولوجي : كذلك المؤسسة الحديثة باعتبارها فاعل في المحيط الخارجي يمكن أن تؤثر فيه بشكل مباشر أو غير مباشر في جلب و استقطاب اليد العاملة، و يمكنها أن تسيل لعاب الكثير من طالبي الوظيفة و من بين هذه المؤثرات سمعة المؤسسة و ما تحظى به من أهمية و تقدير في المحيط الاجتماعي، أو ما يشاع عنها من قيم حميدة حتى وإن كانت لا تدفع أجر عالى ، كما قد يكون الأجر المدفوع و المزايا و المنح و العلاوة هي التي تقف وراء هذا التأثير ، وقد يكون كذلك بسبب وجود موظفين تربطهم علاقات سابقة و يريد العمل معهم سوياً و جنباً لجنب في المؤسسة و هي الطريقة المباشرة .

-لكن بقدر اختلاف هذه الاعتبارات في جلب و التحاق الموظفين بالمؤسسة ينعكس ذلك على تمظهرات الهوية المهنية والاجتماعية للعامل ، بحيث بينت النتائج الميدانية أنه من كانت اعتباراته سمعة المؤسسة في المحيط الاجتماعي و ما يشاع فيها من القيم الثقافية و التنظيمية للعمل و التعاقد معها تصبح هويته الاجتماعية و المهنية منقاداً نحو الاحترام و الالتزام التام للإجراءات و القوانين و أساليب العمل على حساب تشكيل التكتلات و التحالفات و الجماعات غير الرسمية ، و من كانت اعتباراته نوع و مواصفات الوظيفية المعروضة تصبح الهوية الاجتماعية المهنية ميّالة نحو الابداع و التميز و تقل عندهم الميل و التوجه نحو الانطواء داخل تكتلات و جماعات غير الرسمية لتشكيل تحالفات ، أما من كانت اعتباراتهم الأجر المدفوع و المزايا و المنح تصبح هويتهم الاجتماعية و المهنية تميل نحو الانطواء داخل الجماعات و تتشكل تكتلات و تحالفات على حساب الاندماج في فرق العمل الرسمية ، و تشكيل علاقات تعاونية على حساب الابداع و التميز في الأداء و المهام الوظيفية ، و من كانت اعتباراتهم وجود موظفين تربطهم علاقات اجتماعية سابقة ينعكس ذلك على هوياتهم الاجتماعية و المهنية اين يصبحوا ميّالون إلى تشكيل تحالفات و الانطواء في جماعات غير رسمية و يقل عندهم الوازع القانوني و الالتزام به "هيبة القانون" .

-وإذا كان مفهوم المؤسسة الحديثة الناتجة للهوية الاجتماعية و المهنية ، و انطلاقاً من كونها تتمتع بشخصية قوية و فاعلة اجتماعياً في محيطها الخارجي و ذات سمعة مرموقة لتستميل قلوب المرشحين و تزيد في عددهم من أجل التوسيع في مجال البحث عن استقطاب و توظيف اليد العاملة ، و إعطاء فرصة أكثر للمؤسسة لبناء كيائها اجتماعي و تعزيز شخصيتها الفاعلة مع بيئتها الخارجية، و كذا قيمها التنظيمية و معاييرها الثقافية

الداخلية ، و بذلك تضمن البقاء و الاستمرار بل الرقي و الازدهار الذاتي و الإجتماعي الداخلي والخارجي ، أما المؤسسة الجزائرية

و بسبب غياب هذا المفهوم الحديث و ضعف شخصية المؤسسة الداخلية والخارجية ، و في ظل تداخل العقلانيات الاجتماعية والاقتصادية و الدينية و في كثير من المرات السياسية ، بل و لم يكن هناك شخصية واضحة وثابتة للمؤسسة الجزائرية الحديثة تتحلى بها ، و لم يكن لها من العراقة و التاريخ تبني من خلاله قيمها الثقافية و معاييرها التنظيمية ، كما يقول المثل " فاقد الشيء لا يعطيه " ، ففي ظل غياب هوية المؤسسة الجزائرية الحديثة المعبرة عن المجتمع المعاصر غابت معه الهوية العمالية المتبينة و المتشربة لقيم الحضارة والحداثة اين كيف بنا ان نتكلم عن هوية عمالية متنشئة داخل المؤسسة التي هي فاقدة للهوية اصلا.

-وإذا كان بوقرة كمال يرجع شكل المؤسسة الجزائرية و ضعف هويتها و شخصيتها الى الاختلافات الواضحة و التناقضات الظاهرة بين المستوى الثقافي و العلمي الذي تم استيراد منه المصانع و طرق التسيير التي لم تتلاءم مع المستوى الثقافي الجزائري لأنها نماذج من إنتاج وعي ثقافي معين و من وسط اجتماعي خاص ، بل هو الذي يملئ هذه الأساليب و هذه الطرق في التسيير و حتى أشكال تصميم الآلات فإنها صممت لتتلاءم مع وسط فيزيقي و اجتماعي مختلف عن الوسط الاجتماعي الجزائري، بحيث هو غير مؤهل لا ثقافيا و لا اجتماعيا و لا اقتصاديا و لا حتى مهنيا لاستقبال مثل هذه الطرق في العمل و الادارة ، فإن كلا من على كنز و بوكربو خريصة يرجعان هذه الأزمة الثقافية إلى التقزيم الاجتماعي للعمال، بالصفر اجتماعي او إقصاء من قيم الحداثة ادى به إلى القيم الثقافية التقليدية او اعادة احيائها بالمؤسسة ، حيث " أن غياب الهوية في العمل يمكن شرحها من باب أن العمل التقني بصفة عامة و العمل المنتج بصفة خاصة لا يحتوى على أي رفاهية اجتماعية في الجزائر ، هذا يعني أن العامل الجزائري ليس لديه الإحساس أو الشعور بتواجده من خلال أو عن طريق العمل ، و لا يعتبر هذا الأخير وسيلة لتحقيق أهدافه و هذا يعني أن كل طموح أو هدف أو مستقبل لا يمكن تحقيقه من خلال العمل المنتج"¹،

و نعتقد بأنه في ظل التكنولوجيا و طرق التسيير المستوردة و بالإضافة إلى الاقتصاء الاجتماعي **zéro social** أدى إلى ظهور الثقافة التقليدية و إعادة إحيائها في المؤسسة التي أصبحت مسرحا لها تعبيرا عن هذه الاقصاء و هذه الثقافة في التسيير و التي تجسدت في ثقافات فرعية تحكمها السلطوية و الزبونية و التي كان سببها الأساسي تلك الاعترافات المختلفة في تشكيل مجتمع و كيان المؤسسة بكل أبعادها الثقافية و المهنية و تنشئاته الاجتماعية.

¹ - بوكربو خريصة ، المرجع السابق ، ص 88.

-الجدول رقم(27):معايير منح الترقيات و سيرورة العمل المهني .

المجموع		حسب المستوى العلمي ومدى القيام ب (تربصات ، تكوينات)		كاريزمية وشخصية الموظف		حسب التفاني والاخلاص في العمل		حسب درجة الولاء للمؤسسة		منح الترقيات.
ك	ن%	ك	ن%	ك	ن%	ك	ن%	ك	ن%	السبل المتخذة تجاه معوقات العمل.
43	35.53	04	10.25	06	23.07	02	13.33	31	75.66	اتباع الخطوات الرسمية
32	26.44	21	53.84	01	03.84	07	46.66	03	07.31	محاولة تجاوزها لصالح العمل وسيرورته
26	21.48	06	15.38	16	61.53	04	26.66	--	----	المرونة والنقاش داخل جماعات العمل
20	16.52	08	20.51	03	11.53	02	13.33	07	17.07	تجاهل الوضع وانتظار عمل الجهات المختصة
121	100	39	100	26	100	15	100	41	100	المجموع

القراءة الاحصائية :نلاحظ من الجدول أعلاه بأن نسبة 35.53% من المبحوثين يميلون إلى إتباع الخطوات الرسمية وأخذ الأمر بكل جدية اتجاه معوقات سيرورة العمل ، مدعمة بنسبة 75.60% من المبحوثين يرون بأن الترقية الوظيفية تمنح حسب درجة الولاء للمؤسسة ، مقابل نسبة 10.25% فقط من المبحوثين يرون بأن الترقية الوظيفية تمنح حسب المستوى العلمي ومدى القيام بتكوينات وتربصات ، في حين تقابلها نسبة 13.33% من المبحوثين يرون بأن الترقية الوظيفية تمنح حسب التفاني والاخلاص في العمل ، وتقابلهم نسبة 23.07% من المبحوثين ، يرون بأن الترقية الوظيفية تمنح للشخصية الكاريزمية لقوة وثبات وشخصية الموظف . كما نلاحظ بأن نسبة 26.44% من المبحوثين يحاولون تجاوز معوقات العمل لإصلاحه وإتمامه ، مدعمة بنسبة 53.84% من المبحوثين هم ممن تم ترقيتهم حسب مستواهم العلمي ومدى قيامهم بدورات وتكوينات وتربصات ، تقابلها نسبة 46.66% من المبحوثين هم ممن تم ترقيتهم حسب التفاني والاخلاص في العمل، مقارنة

بنسبة 03.84% فقط من المبحوثين هم ممن تم ترقيتهم حسب كاريذية و قوة وثبات شخصية الموظف ، و تقابلها كذلك نسبة 07.31% فقط من المبحوثين هم ممن تم ترقيتهم حسب درجة الولاء للمؤسسة . كما نلاحظ بأن نسبة 21.48% من المبحوثين ممن يتم تعاملهم مع معوقات سيرورة العمل وفقا لاتفاق و ما هو متعارف عليه داخل فريق العمل ، مدعمة بنسبة 61.53% من المبحوثين هم ممن تم ترقيتهم حسب قوة وثبات شخصية الموظف ، مقارنة بنسبة 15.38% من المبحوثين هم ممن تم ترقيتهم حسب المستوى العلمي و مدى القيام بدورات تكوينية و كذا التربصات الميدانية .

التحليل السوسيولوجي : اما فيما يخص منح الترقيات الوظيفية في المؤسسة الجزائرية ، فإنه قد تبين بأنها تمنح وفق الكثير من الاعتبارات هي الأخرى ، أولها حسب درجة الولاء للمؤسسة، ثم يليها المستوى العلمي والتكويني و مدى قيام الموظف بدورات و تربصات داخلية و خارجية ، ثم حسب كاريذماتية الموظف و شخصيته ، وفي الأخير حسب التفاني والاخلاص في العمل ، كما أنه قد تبين من النتائج الميدانية بأن اختلاف هذه القيم الثقافية و المعايير التنظيمية المنتهجة من قبل الادارة و اطاراتها من حيث ادارة الموارد البشرية عموما و أساليب منح الترقيات الوظيفية و كفاءتها خصوصا تؤثر في هويتهم المهنية و الاجتماعية و في الافعال و السلوكيات التنظيمية عموما، وفي السبل المتبعة في اتجاه معوقات العمل خصوصا.

-حيث أن الموظفين الذين تم منح لهم الترقية الوظيفية كونهم يتصفون بدرجة عالية من الولاء للمؤسسة و للمسيرين "واطاراتها" يتميزون بالبيروقراطية الشديدة، بل تتميز سلوكياتهم التنظيمية باتباع الخطوات الرسمية بكل جدية و صرامة ، و في المقابل تقل عندهم درجة الابداع و الحرية لتجاوز هذه المعوقات لصالح العمل و سيرورته ، ليصبح العمل بذلك وسيلة و ليس غاية لديهم، بل أكثر من ذلك يفرغ العمل من قيمته المهنية بل من كل قيمة إنسانية و اجتماعية بسبب فقدان عقلانيته بالنسبة للموظف ، بعد أن كان فقدانها بالنسبة للمؤسسة، وهذا ما أكدته دراسة ابوبكر بوخرصة في قوله ، " إذن العمال يعيشون عدم الهوية في العمل حالة مشخصة من خلال غياب التوعية الذي يعرف بشكل مشخص و شرعي لمفهوم العمل في المصنع، العمال كما يؤكد الباحث يصرحون و يعلنون أنهم قادرين على رفع الانتاج و لكن يرفضون فعل ذلك في ظروف التهميش الاجتماعي ، لديهم فهم لمجريات الامور ويعون جيدا المفهوم التيلوري للعمل ، ولكن يرجعون تأخرهم في الغالب إلى تعطل الوسائل ، وعدم العمل بانتظام و تبذير جهودهم عن طريق الأوقات الميتة المتعددة معلنين بذلك أن المؤسسة لم تنجح في التسيير كمصنع ، و الدولة كمقاول صناعي"¹.

-كما انه بالنسبة للموظفين الذين تم منح لهم الترقية الوظيفية كونهم يتمتعون بشخصيات كاريذماتية فإنهم يتميزون باجتماعيتهم الإنسانية في التسيير أكثر من بيروقراطيتهم القانونية، و يظهر ذلك من خلال سلوكياتهم التنظيمية التي تلتزم بما هو متفق و متعارف عليه داخل فرق العمل " النسق القيمي" و تقل عندهم درجة تجاوز هذه المعوقات لصالح العمل و سيرورته و يصبح في هذه المرة ليس كما في الأولى بإعتبار العمل و وسيلة و ليس غاية ، بل باعتباره انساني و اجتماعي ، إقناعي و اقتناعي تشاوري و تحاوري. و من هنا فالشخصية الكاريذماتية للموظف لا تعني الولاء للمؤسسة و لإطاراتها و التي تتطلب من الموظف الالتزام و الاحترام التام لإجراءات و قوانين العمل حسب النظرية التيلورية ، بل من الحضور و المكانة الاجتماعية من طرف جميع العمال ، بما فهم العمال الأقل شأنًا وظيفيًا و مهنيًا و اجتماعيًا من حيث المنصب و من حيث المكانة الاجتماعية

¹ - أبو بكر بوخرصة ، المرجع السابق ، ص 89.

، اما الموظفين الذين تمنح لهم الترقية الوظيفية كونهم يتصفون بالتفاني و الاخلاص في العمل، فسلوكياتهم التنظيمية لا تتصف باتباع الخطوات الرسمية اتجاه معوقات العمل ، بل تتجه نحو سيرورته أو مرونته ، كما أنه عموماً نلاحظ بأن المؤسسة الجزائرية تعاني الكثير من معوقات العمل ، بل أنها كثيراً ما يتعامل معها بيروقراطياً فيتم تجاهلها من طرف الموظف والعامل الجزائري ريثما يتم تدخل الجهات المختصة أو الأعلى درجة "مركزية القرار" وكل هذا استنتاج و دليل على أن المؤسسة الجزائرية لا تدفع بالموظف نحو الأبداع و التميز بل الاستفادة من عقلانيته و أفكار المهنية بدلاً من أن تتحول إلى عقلانية مصلحة نفعية ذاتية سبب عدم اندماج الموظف مهنيًا و معاملته كآلة و يد عاملة ، مقيد و مسير . وهذه المرة من باب القيم و المعايير التنظيمية الخاصة بنظام منح الترقيات الوظيفية .

،-و لأن المؤسسة الجزائرية لم تراعي الدور و المكانة المهنية و الاجتماعية للأفراد و الجماعات التي أثرت على مواقفهم و اتجاهاتهم و قيمهم ، بل كانت السبب المباشر وراء السلوكات الاجتماعية السلبية كالعجز في الأداء أو التسيير أو تدني مستوى الانتاجية و سوء استخدام المورد البشري و انعدام فرص الابداع و الابتكار و التجديد و التنوع في المهام ، و التغيب و تضيق الوقت و عدم التفاني في أداء العمل و عدم إتقانه ، لذلك لم تنجح المؤسسة لا في مرحلة التسيير الذاتي و لا في مرحلة التسيير الاشتراكي و لا حتى في مرحلة الخصخصة و اقتصاد السوق الحر ، ولن تنجح بأي طريقة تسييرية مهما كانت لأنها كانت تتخبط في مشاكل تتصف بالجانب السلوكي لا غير ، من دون أن تدرك أو تلتفت إلى ذلك طوال هذه المراحل التي ربطت مشكلاتها بأنماط التسيير .
-الجدول رقم(28):كيفية و طرق تجسيد الترقيات و انعكاساتها على الذات المهنية و الاجتماعية للعامل.

المجموع		استفادة من تربصات تكوينية		رفع الاجر + شهادات تقديرية و فخرية		حراك وظيفي من درجة الى درجة اعلى		تجسيد الترقيات.
ن%	ك	ن%	ك	ن%	ك	ن%	ك	تصورات الذات المهنية.
17.35	21	40.00	14	03.84	02	14.70	05	كأداة تستغل طاقتي
30.57	37	54.28	19	13.46	07	23.35	11	كوظف متعاقد لا أكثر ولا اقل
28.92	35	----	--	38.46	20	44.11	15	كفريق عمل و كاسرة
23.14	28	05.71	02	44.38	23	08.82	03	كشريك مهم و فاعل اساسي
100	121	100	35	100	52	100	34	المجموع

القراءة الاحصائية : نلاحظ من الجدول أعلاه بأن نسبة 30.57% من المبحوثين هم من لديهم تصورات ذهنية حول ذواتهم المهنية و الاجتماعية داخل المؤسسة بأنهم موظفين لا أكثر أو عمال تربطهم عقود المؤسسة لا غير ، مدعمة بنسبة 54.28% من المبحوثين هم ممن تم ترقيتهم عن طريق المرور عبر تكوينات و تربصات ميدانية الداخلية منها و الخارجية . مقابل 13.46% فقط من المبحوثين هم ممن تم ترقيتهم من خلال رفع الأجور بالإضافة إلى منح شهادات تقديرية و فخرية ، كما تقابلها نسبة 32.35% من المبحوثين هم ممن تم تجسيد ترقيتهم من خلال حراك وظيفي من منصب الى آخر أعلى منه .

-كما نلاحظ بأن نسبة 17.35% من المبحوثين ممن لديهم تصورات ذهنية حول ذواتهم المهنية و الاجتماعية بأنهم كالأدوات تستغل طاقتهم ، مدعمة بنسبة 40.00% من المبحوثين هم ممن تم تجسيد ترقيتهم من خلال

الاستفادة من تكوينات و تربصات ميدانية مقابل نسبة 03.84 فقط من المبحوثين هم ممن تم تجسيد ترقيتهم من خلال رفع الأجور أو تقديم منح وشهادات تقديرية لهم .

كما نلاحظ بأن نسبة 28.92% من المبحوثين ممن لديهم تصورات ذهنية حول ذواتهم المهنية والاجتماعية كأنهم فريق عمل أو كأسرة ثانية له خارج أسرته الأولى مدعمة بـ 44.11% من المبحوثين هم ممن تم تجسيد ترقياتهم عبر حراك وظيفي من درجة أعلى مقابل 38.46% من المبحوثين هم ممن تم تجسيد ترقياتهم من خلال رفع الأجور وشهادات تقديرية وفخرية من حيث لم نسجل ولا حالة ممن تم ترقيتهم من خلال الاستفادة من تربصات ميدانية أو تكوينات خاصة.

كما نلاحظ بأن نسبة 23.14% من المبحوثين هم ممن لديهم تصورات ذهنية حول ذواتهم المهنية والاجتماعية كشركاء مهمين و فاعلين أساسيين بالمؤسسة ، مدعمة بنسبة 44.38% هم ممن المبحوثين الذين تم ترقيتهم من خلال رفع الأجر وتقديم الشهادات التقديرية وبعض الأوسمة الفخرية ، في حين تقابلها 05.71% فقط هم من المبحوثين الذين تم ترقيتهم من خلال الاستفادة من تربصات ميدانية أو تكوينات خاصة .

التحليل السوسيولوجي : لقد بينت الدراسة بأنه هناك الكثير من الأساليب بالنسبة للمؤسسة من أجل تجسيد الترقيات الوظيفية ، أولها ما يتم من خلال رفع الأجر ، زيادة على تقديم شهادات تقديرية أو أوسمة شرفية ، ثم تليها الاستفادة من التربصات و التكوينات الميدانية و النظرية و ذلك تمهيدا لحراك وظيفي ، ثم تليها الترقية المباشرة عبر حراك وظيفي من درجة إلى درجة أعلى ، كما بينت النتائج بأن هذه الأساليب تنعكس عن التصورات الشخصية للذات المهنية والاجتماعية للعامل في كيان و مجتمع المؤسسة ككل ، بحيث بأنه بالرغم من الزيادة في الأجر " الجانب المادي " لم تتحقق درجة عالية من الانتماء و الولاء للمؤسسة و لم تكن الهوية المهنية والاجتماعية للعامل تحمله على أن يكون فاعل أساسي و شريك مهم في المؤسسة ، بحيث أن المؤسسة الجزائرية في هذا المجال لعبت على الوتر الحساس بالنسبة للموظف ألا وهو الجانب المادي " رفع الأجر " ألا وهو اعتقاد راسخ في ثقافة المجتمع الجزائري وفي ثقافة تسيير المؤسسة الجزائرية ، باعتبار أنه يمكن شراء الذمم من خلال الأجر المدفوع ، وهو اعتقاد شائع لدى المؤسسات و يتم ذلك من خلال الأقدمية في العمل و كلما زاد عدد سنوات العمل زادت معه أجر الأقدمية أو أجر الخبرة عن كل سنة أو سنتين من العمل و في بعض الأحيان يتم زيادة عن ذلك منح شهادات تقديرية و فخرية لكن يبقى يطغى عليه الجانب المادي المحض الخالي تمام من الجانب المعنوي والاجتماعي للعامل من خلال الاعتراف و القبول الاجتماعي من قبل الكيان الاجتماعي للمؤسسة و من ثم الاعتراف المهني كفاعل أساسي و شريك من قبل المؤسسة كفاعل اجتماعي هي الأخرى ، بحيث لم يرقى إلى جعل الذات المهنية والاجتماعية للعامل الجزائري إلى درجة التماهي و الانتماء في وسط عدد هائل و شريحة عريضة من العمال والموظفين أين يشعرون باتحادهم و انتمائهم و يصبحوا كفريق عمل أو كأسرة ، أو يرقى إلى أن يشعرون كأنهم شركاء مهمين و فاعلين أساسيين في الشركة . ولكنها قللت من الشعور بالاغتراب الوظيفي و الاجتماعي كأن يشعروا بأنهم أدوات تستغل طاقاتهم أو مجهوداتهم العضلية والفكرية أو بأنهم موظفين تربطهم علاقة تعاقدية لا أكثر .

-أما الموظفين الذين استفادوا من التربصات و التكوينات تمهيداً لترقيتهم فتتميز هوياتهم المهنية والاجتماعية بالجفاء من حيث طبيعة الروابط و العلاقات الاجتماعية لا من حيث بنيه وبين باقي العمال والزملاء و لا من حيث بينه وبين المؤسسة كفاعل اجتماعي ، بحيث انعكس ذلك على تصوراتهم الذهنية حول ذواتهم الاجتماعية

و المهنية بأنهم أدوات تستغل طاقاتهم و مجهوداتهم و هذا راجع إلى ان هذه التربصات أو التكوينات التي يستفيد منها هي لصالح المؤسسة و ليست من أجله ، فهي بقصد تطوير المؤسسة و ليس بغية تطوير الفرد ، فهي تدخل ضمن الالتزامات و ليس ضمن المكافآت لأنها هي الأخرى أفرغت من محتواها الاجتماعي و لا الثقافي أو كقيمة بارزة في المؤسسة، بل يشعر نفسه بأنه تقدم لي هذه التكوينات من اجل زيادة استغلاله و الاستفادة منه ، و هذا هو الآخر سبب عدم الانتماء و التماهي للمؤسسة و يتراجع عندهم الشعور و الاحساس بانهم شركاء مهمين و فاعلين أساسيين في الشركة ، بل حتى أولئك الذين تم ترقيتهم مباشرة عبر حراك وظيفي من درجة إلى درجة أعلى يتميزون بأنهم أكثر اجتماعية مندمجين مع بعضهم البعض في حين يقل اندماجهم و انتمائهم للمؤسسة ، و هذا ما أشارت إليه سومر نعيمة في دراستها "الادارة" ما بين الثقافية تكييف النموذج أم تكييف الموظف " حالة المؤسسة اليابانية في الجزائر بحيث وجدت بأن هناك الكثير من النقاط يتفوق لها العامل الجزائري عن نظيره الياباني منها الحماس و الاندفاع نحو العمل و سرعة الاندماج و التكييف و الاحتواء داخل الجماعة ، و يميل أكثر إلى العلاقات التراحمية و التضامن الآلي في التعاملات ، خاصة مع ابن بلده ، إلا أنه لديه اشكالية تكمن في احترامه للوقت مقارنة بالعامل الياباني ، بل يعتبر التأخر شيء عادي بل هو حق يزداد كلما صعدنا في السلم التدريجي ، كما انه في نفس السياق توصل "مركور" في دراسته حول الثقافة و التسيير في الجزائر، اين وجد أن نسبة التوجه الجماعي تعد من بين أعلى النسب في العالم تماماً ، بنفس الدرجة التي تظهرها في المجتمع الياباني ، ولكم تبقى الاشكالية للعامل الجزائري تتمثل في شقها الثاني و هو اندماجه و تكييفه مع القيم الثقافية و المعايير التنظيمية للمؤسسة .

-الجدول رقم(29):التوائم المهني والوظيفي،(العامل/العمل) لدى العمال وتصوراتهم للعامل والموظف المثالي في المؤسسة .

التوائم المهني.		توائم وانسجام مع العمل الموكل		العمل الموكل بي لايناسب رغباتي الشخصية		طبيعة الوظيفة لا تعكس الاجر المدفوع ولا الجهد المبذول		اغتراب وظيفي وارهاق نفسي بسبب صراع الادوار وتناقضها		المجموع	
ك	ن%	ك	ن%	ك	ن%	ك	ن%	ك	ن%	ك	ن%
01	03.12	08	30.76	11	31.42	05	17.85	25	20.66		
17	53.12	07	26.92	04	11.42	03	10.71	31	25.61		
11	34.37	06	23.07	01	02.85	--	----	18	14.87		
03	09.37	05	19.23	19	54.28	20	71.42	47	38.84		
32	100	26	100	35	100	28	100	121	100		

-القراءة الاحصائية: نلاحظ من الجدول أعلاه أن نسبة 38.84% من المبحوثين هم ممن يعتقدون بأن العامل المثالي أو الموظف المثالي هو الذي يبين علاقات اجتماعية ويكتسب سمعة حسنة بالإضافة إلى مكانته المهنية بالمؤسسة، مدعمة بنسبة 71.42% من المبحوثين لديهم اغتراب وظيفي وإرهاق نفسي بسبب صراع الأدوار و تناقضها "وظيفة في صدام و صراع مع باقي الزملاء، و تقابلها نسبة 54.28% من المبحوثين يمارسون مهام تثقل على أنفسهم بحيث يصرحون أن العمل الموكل لهم لا يتناسب مع رغباتهم وميولاتهم الشخصية ، في حين تقابلها نسبة 09.37% فقط من المبحوثين لديهم توائم وانسجام مع طبيعة العمل الموكل لهم .

-كما نلاحظ بأن نسبة 25.61% من المبحوثين هم ممن يعتقدون بأن العامل أو الموظف المثالي هو الذي يؤدي عمله بتفاني وعلى أكمل وجه ، مدعمة بنسبة 53.12% من المبحوثين ممن هم لديهم درجة عالية من التوائم والانسجام مع طبيعة العمل الموكل لهم في حين تقابلها نسبة 10.71% فقط من المبحوثين ممن هم لديهم اغتراب وظيفي وإرهاق نفسي بسبب صراع الأدوار وتناقضها، كما تقابلها نسبة 11.42% من المبحوثين ممن هم يشعرون بأن العمل الموكل لهم مُمل وجامد، بل لا يتناسب مع رغباتهم الشخصية.

من المبحوثين ممن هم لديهم درجة عالية من التوائم و الانسجام مع طبيعة العمل الموكل لهم في حين تقابلها نسبة 10.71% فقط من المبحوثين ممن هم لديهم اغتراب وظيفي و إرهاق نفسي بسبب صراع الأدوار و تناقضها، كما تقابلها نسبة 11.42% من المبحوثين ممن هم يشعرون بأن العمل الموكل لهم مُمل وجامد، بل لا يتناسب مع رغباتهم الشخصية.

-كما نلاحظ بأن نسبة 20.66% من المبحوثين ممن هم يعتقدون بأن الموظف المثالي في المؤسسة هو الذي يحقق مكاسب شخصية، مدعمة بنسبة 31.42% من المبحوثين يشعرون بالملل و الروتين في عملهم بل لا يجدونه يتناسب مع رغباتهم و ميولاتهم الشخصية ، وكذلك مدعمة نسبة مقارنة لها و هي 30.76% من المبحوثين ممن هم يرون بأن الأجر المدفوع لا يتناسب مع الجهد و المبدول ، في حين تقابلها نسبة 03.12% فقط من المبحوثين ممن هم لديهم توائم و انسجام مع طبيعة العمل المهني الموكل لهم في المؤسسة .

التحليل السوسيولوجي: من بين أهم عمليات التوظيف كاستراتيجية خاصة بالمؤسسة أو بالأحرى ادارة الموارد البشرية ، هي وضع الشخص المناسب في المكان المناسب ، بل أكثر من ذلك ألا و هو محاولة التنبؤ و لإيجاد التوائم والتناغم بين ثنائية مهمّة و هي " الموظف، الوظيفة " ، و التي تظهر للبعض بأنها تدخل ضمن مجال التكيف الاجتماعي و المهني للعامل ، و تأقلمه " التنشئة الاجتماعية القبلية " ، لكن في رأينا إنها تدخل ضمن عمليات التوظيف والتخطيط له ، بحيث أنه يمكن للوظيفة أن تحدث صراع و اغتراب لدى العامل و العكس وارد كذلك، ونقصد بذلك "التنشئة الاجتماعية القبلية " و مدى قابليتها و رغبتها في ممارسة هذه الوظيفة بالنسبة للموظف.

أما مشكلة التوائم المهني في المؤسسة الجزائرية فلقد بينت الدراسة أهميتها و أصنافها ، أما أهميتها فلقد تبين لنا بأن أولئك الموظفين الذين لديهم توائم و انسجام مع طبيعة العمل الموكل لهم يعتقدون بأن العامل المثالي في المؤسسة هو ذلك الشخص الذي يعمل من أجل المؤسسة و للصالح العام ولو على حساب المصالح و المكاسب الشخصية له ، مما يزيد في احتمالية نجاح المؤسسة بلا شك ، بل هي من القيم الحضارية للمجتمع الحديث المبني على مؤسساته ، اما أولئك الذين يعانون من مشكلة التوائم المهني فهي تنعكس على القيم الثقافية و المعايير التنظيمية بكيفيات مختلفة و على حسب طبيعة اللا-توائم هاته .

-فمشكلة التوائم المهني في المؤسسة الجزائرية تواجه العديد من الأصناف و ذلك بسبب قصور و تحليل و توصيف الوظيفة من حيث مهامها و متطلباتها اساليها ، وفي الطرف الاخر العامل " الموظف " و مؤهلاته المهنية و العلمية و حتى الاجتماعية " تنشأته القبلية " من حيث مواصفاته الشخصية ، وإن أول صنف من أصناف اللا-توائم المهني في المؤسسة الجزائرية هو اللا-تناسب بين رغبات الموظف و المهام الوظيفية الموكلة لهم ، فتقلل من أهميته وأهمية عمله فتتأثر هويته المهنية ، وتأتي في الدرجة الثانية مشكلة الاغتراب الوظيفي و الإرهاق النفسي الذي سببه صراع الأدوار و تناقضها مما يحرك الصراعات و النزاعات بين العمال و الزملاء في فريق العمل ، اما في الأخير فهي مشكلة الأجور " الجهد المبدول " و " الأجر المدفوع " فبالرغم من انتشار هذه المشكلة و استفحالها في المؤسسة الجزائرية و ظهور الكثير من المظاهر و التظاهرات حول هذه المشكلة خاصة فيما يتعلق بسلم الأجور و التنقيط بالجزائر وفي جميع القطاعات غير العادل حسب نظرتهم لها ، إلا أنها جاءت في المرتبة الأخيرة بما يوجه أنظارنا بأن مشكلة المؤسسة الجزائرية ليس في شقها المادي أو المالي فقط بل في شقها المعنوي و الثقافي ايضا ، ولقد بينت النتائج إن هذه الأصناف على اختلافها انعكس على القيم الثقافية للعامل بأشكال مختلفة،

بحيث أن أولئك الموظفين الذين يعانون من اللا-تناسب بين طبيعة العمل الموكل لهم و رغباتهم الشخصية يتميزون بأنه يتصورون بأن الموظف المثالي في المؤسسة هو ذلك الموظف الذي يبني علاقات اجتماعية طيبة و يكسب سمعة حسنة و لو على حساب تأدية العمل وإتقانه ، وكذلك ولو على حساب العمل من أجل المؤسسة وصالحها العام، بل هي قيم ثقافية لرد الاعتبار يجب اتباعها و انتهاجها من أجل استعادة حالة اللا-توائم بين الموظف والوظيفة كظاهرة مهنية محضة حركت الجانب الاجتماعي و الثقافي و انعكست عن الهوية المهنية و الاجتماعية، أما أولئك الموظفين الذين يعانون من مشكلة الاغتراب الوظيفي والارهاق النفسي بسبب صراع الأدوار و تناقضها ، فيتميزون بأن يتصورون بأن العامل المثالي في المؤسسة هو ذلك الموظف الذي يكسب سمعة حسنة و لو على حساب العمل من أجل المؤسسة و لصالحها العام أولا ، ثم ولو على حساب العمل و إتقانه ، أما أولئك الموظفين الذين يعانون من اللاعدالة في توزيع الأجور و يتميزون بأنهم يتصورون بأن العامل المثالي في المؤسسة هو ذلك الموظف الذي يحقق مكاسب شخصية و لو على حساب بناء العلاقات الاجتماعية أو اكتساب السمعة الحسنة و كذلك على حساب العمل من أجل المؤسسة، و كلها بشكل أو بآخر لا ترمى إلى تعزيز الولاء و الانتماء للمؤسسة و الذي هو شرط أساسي في استمرارية و نجاح المؤسسة الحديثة في المجتمع الحديث ، وهذا ما أشار إليه " علي كتر " بأن هذه الآليات التي يفرزها العمال ممثلة في سلوكات التمسك بالثقافة التقليدية لا تدلا على منحنى الرفض للعصرنة أو محاربتها بقدر ما تعبر عن رد فعل على الاقصاء من مجال العصرنة و الحداثة و اختزالهم إلى ذرات مشحونة بطاقة عمل فقط ، كما أن هروب العمال خارج المؤسسة وجميع ما تبقى من بقايا التنشئة الاجتماعية التقليدية ليس معناه إعادة المجتمع التقليدي وبعثه من جديد بكل مكوناته ، ولكنه شكل من أشكال النضال من أجل أحقيتهم في العصرنة، أما "الفضيل رتيبي" فيرى بأن تعديل القيم التنظيمية و اتجاهات و سلوكيات و مواقف الأفراد لا يمكن إحداثه إلا بتمهيد أذهان العاملين و تهيئتهم نفسيا قصد إقناعهم برفض السلوك الحالي و اعتباره سلوك غير مرغوب أو ضار و أنه في التغير تتعاظم مصالحهم الذاتية و سيكونون في وضع أفضل نتيجة هذا التغير عندما تنجح الإدارة في إقناعهم بأن مصالحهم تتعارض مع سلوكهم و طريقة أدائهم الحالي و تتكامل مع التغير، حين إذن فقط نجد كل من في المؤسسة يسعى نحو الغرض الذي أنشأت من أجله المؤسسة ، ان الأوضاع الجديدة تتطلب وجود منظومة من القيم و المعتقدات و الاتجاهات و السلوكيات تتلاءم معها ، تبرزها و تدعمها الدعم المكاني و الزماني المطلوب لواقع قائم بالفعل ، فلا بد أن تكون هذه القيم منسجمة مع الواقع و الأوضاع الحالية ، قيم تقوم على التفكير العقلاني البعيد عن الغيبيات ، و كذلك متطلبات العمل و القواعد التي تحكمه و تنظمه في عصر تسيطر عليه روح المنافسة و الرغبة في تحقيق التقدم و النجاح ، مع توفير أكبر قدر من الحرية الشخصية و ترسيخ مبادئ الديمقراطية ، قيم إيجابية فاعلة أكثر منها مواقف سلبية انفعالية ، إحلال التفكير العلمي و التصرفات و الأحكام و القرارات العقلانية ، التميز و الانجاز و الاتقان في العمل و المبالغة في التحسين مع الاعتراف بمسؤولياتنا عن الأوضاع الراهنة ¹، و من هنا يتضح بقوة ان المؤسسة الجزائرية امام مشكلة ثقافية و سلوكية يتوجب معالجتها بالتنشآت الاجتماعية القبلية لحظة الاختيار لتلونها تنشآت اجتماعية بعدية بداية من لحظة الدخول.

¹-الفضيل رتيبي ، التنشئة الاجتماعية العقلانية داخل المنظمة ، المرجع السابق، ص 271.

-نتائج الفرضية الاولى:و التي حاولنا الربط فيها بين كفاءات و عمليات التوظيف و مدى انسجام و تكامل القيم الثقافية الفرعية مع القيم الثقافية و المعايير التنظيمية للمؤسسة بحيث تبين ما يلي.

-إن أكبر شريحة إجتماعية يتم إستقطابها للعمل بالمؤسسة الجزائرية ليست تلك التي تتميز بالمؤهلات اللياقة البدنية و العضلية، ولا هي التي تتميز بالمؤهلات النفسية-الاجتماعية، وإنما هي ذات المؤهلات المهنية و الفنية ، بل إن ما يميز هذه الشريحة بانها تحمل مضامين فكرية و إعتبارات ثقافية مجردة و عابرة حول تصوراتهم لذواتهم المهنية و الاجتماعية داخل الكيان الاجتماعي و الثقافي للمؤسسة ، بحيث يرون أنفسهم مجرد موظفين متعاقدين لا أكثر ولا اقل ، بينما تتميز تلك الشريحة الثانية ذات المؤهلات البدنية و العضلية بانها تحمل مضامين فكرية و إعتبارات ثقافية تنافرية تنازعية مع القيم الثقافية و المعايير التنظيمية للمؤسسة حول تصوراتهم لذواتهم المهنية أين يرون أنفسهم أدوات تستغل طاقتهم الفكرية و العضلية، بينما تتميز تلك الشريحة ذات المؤهلات النفسية- الاجتماعية و التي تأتي في المرتبة الاخيرة بانها تحمل مضامين فكرية و إعتبارات ثقافية ترابطية تكاملية مع القيم الثقافية و المعايير التنظيمية للمؤسسة حول تصوراتهم لذواتهم المهنية بحيث يرون أنفسهم شركاء مهمين فاعلين أساسيين داخل الكيان الاجتماعي و الثقافي للمؤسسة.

-إن أكبر شريحة إجتماعية في المؤسسة الجزائرية ليست تلك التي تسند لها وظائف و مهام ذات حيوية و تفاعلية ، ولا هي التي تسند لها وظائف مثيرة للخلافات و الصراعات، بل هي التي تسند لها وظائف روتينية جامدة و مملّة، بل ان ما يميز بل إن ما يميز هذه الشريحة بانها تحمل مضامين فكرية و إعتبارات ثقافية مجردة و عابرة حول اتجاهاتهم و تصوراتهم لمؤسسة و لكيانها الاجتماعي و الثقافي بحيث يرون بانها ماهي الا مكان لكسب المال و لدعم مشاريع خارجية خاصة ، بينما تتميز تلك الشريحة الثانية التي تسند لها وظائف مثيرة للخلافات و الصراعات بانها تحمل مضامين فكرية و إعتبارات ثقافية تنافرية تنازعية حول اتجاهاتهم و تصوراتهم لمؤسسة و لكيانها الاجتماعي و الثقافي بحيث يرون بانها ماهي الا مكان لتعبير عن القدرات و المهارات الابداعية.

-إن أكبر شريحة إجتماعية يتم إختيارها للعمل في المؤسسة الجزائرية يكون على اساس الشهادات و الاختبارات التجريبية، بل ان ما يميز بل إن ما يميز هذه الشريحة بانها تحمل مضامين فكرية و إعتبارات ثقافية مجردة و عابرة في تعاملاتها مع صراعات و نزاعات العمل المهني، بل إنها الأكثر إلتزاما بالقواعد و الاجراءات القانونية، ثم تأتي شريحة اجتماعية أخرى كمرتبة ثانية يتم إختيارها للعمل في المؤسسة الجزائرية على اساس عرقي-قراي، بل ان ما يميز بل إن ما يميز هذه الشريحة بانها تحمل مضامين فكرية و إعتبارات ثقافية تهجمية في تعاملاتها مع صراعات و نزاعات العمل المهني ، وذلك برفع الشكاوي و التقارير التظلمية للإدارة من اجل الفصل فيها، كما تأتي شريحة اجتماعية أخرى كمرتبة ثالثة يتم إختيارها للعمل في المؤسسة الجزائرية على اساس جغرافي-جهوي، بل ان ما يميز بل إن ما يميز هذه الشريحة بانها تحمل مضامين فكرية و إعتبارات ثقافية حضرية- مرنة في تعاملاتها مع صراعات و نزاعات العمل المهني و التي يتم حلها و الفصل فيها عبر النقاشات الحوارية.

-إن أكبر شريحة إجتماعية في المؤسسة الجزائرية هي التي تسند لها وظائف تتطلب جهد مضاعف، بل إن ما يميز هذه الشريحة بان مستوى و حدود لمشاركة الفكرية و التفاعلية عندهم تنحصر على التدابير لاجراءات العمل و أساليبه، كما تأتي شريحة اجتماعية أخرى كمرتبة ثانية تسند لها وظائف مهنية تتناسب نسبيا و مؤهلاتهم المهنية ، بل أن ما يميز هذه الشريحة بان مستوى و حدود المشاركة الفكرية و التفاعلية عندهم في أدنى مستوياتها ، بحيث تتحاور فقط في الامور الشخصية التي تهم العمل و العمال، كما تأتي في المرتبة الاخيرة تلك الشريحة الاجتماعية التي تسند لها مهام وظيفية أقل من مؤهلاتهم المهنية ، بل أن ما يميز هذه الشريحة بان مستوى و حدود المشاركة الفكرية و التفاعلية عندهم في أعلى مستوياتها ، بحيث تحاول أن تساهم في التخطيط لشركة و مشاريعها.

. -إن أكبر شريحة اجتماعية يتم استقطابها للعمل في المؤسسة الجزائرية هي تلك التي تتمتع بالقدرة على انجاز المهام في وسط ظروف وأوضاع مختلفة ، بل إن ما يميز هذه الشريحة بأنه لديها اندماج جزئي وغموض نسبي حول أهداف ومشاريع المؤسسة ، كما تأتي في المرتبة الثانية تلك الشريحة التي تتمتع بالأمان والأمن الصناعي ، بل إن ما يميز هذه الشريحة بأنه لديها اغتراب اجتماعي وغموض كلي حول أهداف ومشاريع المؤسسة، ثم تأتي في المرتبة الثالثة تلك الشريحة الاجتماعية التي تتمتع بالتنشئة الاجتماعي القبلية وذات مميزات الشخصية ونفسية ، بل ما يميز هذه الشريحة بأنه لديها اندماج كلي ووضوح تام لأهداف ومشاريع المؤسسة .

-إن أكبر شريحة اجتماعية في المؤسسة الجزائرية هي تلك التي يتم إسناد لها الوظائف والمهام عبر المسؤول المباشر، بل أن ما يميز هذه الشريحة بأنه لديها اغتراب مهني وظيفي ولا يجدون معنى لما يقومون به من مهام ، بحيث لا يشعرون بأنهم ينجزون أشياء مفيدة ، كما تأتي في المرتبة الأخيرة تلك الشريحة الاجتماعية التي تسند لها الوظائف حسب طبيعة الوظيفة ومؤهلات العامل ، بل ان ما يميز هذه الشريحة بأنهم يجدون صعوبة في التكيف ومعايير المؤسسة وذلك فيما يخص إجراءات وأساليب العمل.

-إن أكبر شريحة اجتماعية في المؤسسة الجزائرية تلتحق بها عن طريق ايداع طلبات العمل سابقا، بل إن ما يميز هذه الشريحة بأن بنية وطبيعة العلاقات والروابط الاجتماعية والمهنية بها تتصف بالعابرة "زمانة عمل لا أكثر" ، كما تأتي في المرتبة الثانية تلك الشريحة الاجتماعية التي تلتحق بها عن طريق الإعلانات المشهورة ، بل أن ما يميز هذه الشريحة بأن بنية وطبيعة العلاقات والروابط الاجتماعية والمهنية بها تتصف بالتعاون والتكاملية ، كما تأتي في المرتبة الأخيرة تلك الشريحة الاجتماعية التي تلتحق بها عن طريق مساعدة احد عمال هذه المؤسسة ، بل أن ما يميز هذه الشريحة بأن بنية وطبيعة العلاقات والروابط المهنية تتصف بالطائفية ، جماعات فرعية وبالعدائية والصراعية.

-إن أكبر شريحة اجتماعية في المؤسسة الجزائرية هي ذات المصدر الخارجي ، بل ان ما تتميز به أنها تحمل مضامين فكرية واعتبارات ثقافية تكاملية ترابطية مع المعايير التنظيمية والقيم الثقافية للمؤسسة حول المكانة و الحضور بالمؤسسة كونها تعود لصاحب الدور المهني مما تشجع على الإبداع، وتأتي في المرتبة الثانية تلك الشريحة الاجتماعية ذات المصدر الداخلي، بل تتميز إنها تحمل مضامين فكرية واعتبارات ثقافية تنازعية عدائية مع المعايير التنظيمية والقيم الثقافية للمؤسسة حول المكانة والحضور بالمؤسسة كونها تعود لصاحب المركز والدرجة في هرم السلطة مما تعزز الأنانية ومركزية الذات السلطوية والروتينية.

-إن أكبر شريحة اجتماعية في المؤسسة الجزائرية هي ذات العقد الوظيفي الدائم والمستمر ، بل أن ما يميز هذه الشريحة فيما يخص أولوياتها في الأداء هو تأدية متطلبات الوظيفة ، وتأتي في المرتبة الثانية والثالثة تلك الشريحتين ذات العقد الوظيفي المؤقت والمفتوح ، بل إن ما تميز به هاتين الشريحتين فيما يخص أولوياتهم في الأداء هو إرضاء الرؤساء والمسؤولين.

-تختلف مظهرات الهوية المهنية والاجتماعية باختلاف دافع وتوجهات الأفراد للعمل بالمؤسسة الجزائرية ، بحيث أن الموظفين الذين كانت دوافع توجهاتهم للمؤسسة هي سمعتها في المحيط والوسط الاجتماعي يتميزون بأن هوياتهم المهنية والاجتماعية تتمظهر من خلال الالتزام والاحترام التام لإجراءات العمل المهني ، بينما الموظفين الذين كانت دوافع توجهاتهم للمؤسسة هو الأجر المدفوع "المزايا والمنح" فإنهم يتميزون بأن هوياتهم المهنية والاجتماعية تتمظهر من خلال تشكيل تحالفات وجماعات فرعية وكذلك الحال بالنسبة للموظفين الذين كانت دوافعهم لتواجد بالمؤسسة هو وجود أشخاص تربطه بهم علاقات سابقة ، كما أنه يتميز الموظفون الذين كانت دوافع توجههم للعمل بالمؤسسة هي طبيعة الوظيفة المعروضة بأن هوياتهم المهنية والاجتماعية تتمظهر من خلال الإبداع والتميز في الأداء.

تختلف السبل المتخذة اتجاه معوقات باختلاف كفاءات ومعايير منح الترقية الوظيفية بحيث أن الموظفين الذين تم منحهم ترقية حسب درجة ولائهم للمؤسسة يتميزون بأنهم يلتزمون بالخطوات الرسمية القانونية اتجاه معوقات العمل ، بينما الموظفين الذين تم منحهم ترقية على أساس كارييرية وشخصية الموظف فإنهم يتميزون بالتواصل والإقناع داخل فرق وجماعات العمل كسبيل من أجل تجاوز هاته المعوقات ، بينما الموظفين الذين تم منحهم ترقية على أساس درجة التفاني والإخلاص في العمل فإنهم يتميزون بالتركيز على سيرورة العمل كسبيل هاته العقبات والمعوقات.

تختلف تصورات الموظفين حول ذواتهم المهنية والاجتماعية باختلاف طرق تجسيد الترقية بالمؤسسة ، بحيث أن الموظفين الذين تم تجسيد ترقية الوظيفية من خلال رفع الأجر مع تقديم شهادات تقديرية وتشجيعية لديهم مضامين فكرية ، واعتبارات ثقافية حول ذواتهم المهنية والاجتماعية تتصف بالترابطية والتكاملية مع الكيان الاجتماعي والثقافي للمؤسسة بحيث يرون أنفسهم شركاء مهمين وفاعلين أساسيين بها ، بينما أولئك الموظفين الذين تم تجسيد ترقية الوظيفية من خلال تقديم ترقيات تكوينية فليديهم مضامين فكرية واعتبارات ثقافية حول ذواتهم المهنية والاجتماعية تتصف بالعدائية والتنازعية مع ثقافة المؤسسة وكيانها بحيث يرون أنفسهم أدوات تستغل طاقاتهم العضلية والفكرية .

تختلف المضامين الفكرية والاعتبارات حول العامل أو الموظف المثالي في المؤسسة باختلاف درجات التوائهم المهني عند الموظفين ، بحيث أن أولئك الموظفين الذين لديهم إرهاب مهني سبب صراع الأدوار وتناقضها يتميزون بأنه لديهم مضامين فكرية واعتبارات ثقافية ترمي إلى أن العامل أو الموظف المثالي هو الذي يكتسب قيمة معنوية وسمعة حسنة ، بينما أولئك الموظفين الذين طبيعة مهامهم الوظيفية لا تعكس الأجر المدفوع ولا الجهد المبذول فترتفع عندهم نسبة ممن يرون بأن العامل المثالي هو الذي يحقق مكاسب شخصية أما أولئك الموظفين الذين لديهم قوائم وانسجام مع طبيعة العمل الموكل لهم فليديهم مضامين فكرية واعتبارات ثقافية ترمي إلى أن العامل أو الموظف المثالي في المؤسسة هو الذي عمله بثقافي وعلى أكمل وجه .

-الفصل السابع: محور الفرضية الثانية.

تمهيد: نحاول في هذا الفصل التحقق من الفرض الثاني القائل ، كلما اتجه تركيز المؤسسة لتكيف عمالها و ادماجهم مهنياً و تقنياً على حساب تكيفهم و ادماجهم انسانياً واجتماعياً، كلما اتسعت الهوة بين القيم التنظيمية و الثقافية للمؤسسة و الثقافات الفرعية المشكلة بها، وفق مجموعة من الجداول المركبة التي تربط بين المؤشرات الميدانية الدالة لكلا المتغيرين.

-الجدول رقم (30):احتياجات الموظف و مظهرات الهوية المهنية و الاجتماعية للعامل .

المجموع		التفاعل و التنسيق بين العمال على اختلاف مراكزهم		رفع مستوى الكفاءة ومهارته المهنية		فهم طبيعة و سيرورة عمله ومهامه الوظيفية		احتياجات الموظف. -مظهرات الهوية.
ك	ن%	ك	ن%	ك	ن%	ك	ن%	
36	29.75	05	09.43	06	27.27	25	54.34	الالتزام و الاحترام التام لإجراءات العمل
25	20.66	08	15.09	14	63.63	03	06.52	الابداع و التميز في الاداء
37	30.57	31	58.49	02	09.09	04	08.69	تشكيل تحالفات و جماعات
23	19.00	09	16.98	--	--	14	30.43	الانطواء فرق وتشكيل علاقات تعاونية
121	100	53	100	22	100	46	100	المجموع

-القراءة الاحصائية:نلاحظ من الجدول أعلاه بأن نسبة 30.57% من المبحوثين هم ممن تتمظهر هوياتهم المهنية والاجتماعية من خلال تشكيل تحالفات وجماعات غير رسمية داخل المؤسسة ، مدعمة بنسبة 58.49% من المبحوثين هم ممن يرون بأن أهم احتياجات الموظف تجاه المؤسسة وإدارتها هو رفع التنسيق المهني والتفاعل الاجتماعي بين العمال على اختلاف مراكزهم ومناصبهم ، وتقابلها نسبة 08.69% من المبحوثين فقط هم ممن يرون بأن أهم ما يحتاجه الموظف اتجاه مؤسسته هو فهم طبيعة و سيرورة عمله ومهامه الوظيفية، وكما تقابلها نسبة 09.09% من المبحوثين فقط هم ممن يرون بأن أهم ما يحتاجه الموظف بالمؤسسة هو رفع مستوى الكفاءة والخبرة.

-كما نلاحظ بأن نسبة 29.75% من المبحوثين هم ممن تتمظهر هوياتهم المهنية والاجتماعية من خلال الاحترام والالتزام التام بالإجراءات والقوانين الضابطة لسيرورة العمل وأساليبه ، مدعمة بنسبة 54.34% من المبحوثين هم ممن يعانون من اغتراب وظيفي أي يعانون من اشكالية فهم طبيعة و سيرورة عملهم ومهامهم الوظيفية، مقابل نسبة 09.43% فقط من المبحوثين هم ممن يرون بأن أهم ما يحتاج إليه الموظف اتجاه المؤسسة هو رفع مستوى التنسيق المهني والتفاعل الاجتماعي بين العمال على اختلاف مراكزهم ومناصبهم ، كما تقابلها نسبة 27.27% من المبحوثين هم ممن يرون بأن أكثر ما يحتاجه الموظف من المؤسسة هو رفع مستوى الكفاءة والخبرة لدى العامل.

-كما نلاحظ بأن نسبة 20.66% من المبحوثين هم ممن تتمظهر هوياتهم المهنية والاجتماعية داخل المؤسسة من خلال الابداع والتميز في الأداء والفعالية، مدعمة بنسبة 63.63% من المبحوثين الذين يعتقدون بأن أهم ما يحتاج إليه الموظف اتجاه المؤسسة هو رفع مستوى الكفاءة والخبرة في الأداء ، مقابل نسبة 06.52% فقط من المبحوثين الذين يعتقدون بأن أهم ما يحتاج إليه الموظف من المؤسسة هو فهم طبيعة و سيرورة عمله ومهامه

الوظيفية ، في تقابلها نسبة 15.09% فقط من المبحوثين هم ممن يعتقدون بأن أهم ما يحتاجه الموظف هو رفع مستوى التنسيق المهني والتفاعل الاجتماعي بين العمال على اختلاف مراكزهم ومناصبهم في هرم السلطة بالمؤسسة.

-التحليل السوسيولوجي: إن اختيار الموظف المناسب والأكفأ والأصلح وإدخاله إلى عالم الشغل بالمؤسسة لا يعني انتهاء كل شيء ، بل من نقطة بداية فقط لمسار مهني طويل، تتحول فيه شخصيته المهنية والاجتماعية تحولاً جذرياً، بل ومنذ دخول المؤسسة يجد نفسه أمام حاجيات كثيرة قد يتنازل بعضها ، وقد ينسحب ويغادر المؤسسة بسبب عدم تحقيق البعض منها، أما هذه الحاجيات في الحقيقة لا تكاد تكون منتهية، بل وتبدأ من أبسطها أو كما يسميها ماسلو ضروريات الحياة، الهواء، الماء، الطعام، الى أعظمها درجة ، وهي الاحترام والتقدير الذات ، وللموظف أو العامل حقوق وحاجيات تجاه المؤسسة يجب عليها مراعاتها وتحقيقها قبل مطالبتها بأي شيء، ومن بينها أو لعل من أهمها هو افهامه طبيعة وسيرورة عمله ومهامه الوظيفية "مركزه وما يتوقع منه"، حتى يحظى بنوع من التقدير من قبل المسؤولين وباقي العمال ، ويتعد عن كل توبيخ أو انذار يعرض هويته المهنية للمهانة ومن شيء لا هو في مصلحة المؤسسة ولا هو في مصلحة هذا المسار المهني الطويل ، هذه التنشئة الاجتماعية البعيدة الطويلة والتي تصنع منه العامل أو الموظف المثالي الذي يتصف بمبادئ وقيم ثقافية وسلوكات حميدة مستهدفة، كما أنه هناك حاجيات أخرى تعمل على رفع كفاءته في الأداء وخبرته المهنية ، وذلك أجل تطوير الفرد لكي يساير المتطلبات الوظيفية لاسيما المستجدة منها ، وهذه كلها حاجيات تدخل ضمن التكيف المهني والتقني للموظف ، وعلى الرغم من أهميتها، إلا أن المؤسسة الحديثة تتجه إلى الحاجيات التي تدفع نحو التكيف الاجتماعي والثقافي للموظف "التعلم الثقافي للعامل" وهي حاجيات تتعلق بالجانب الإنساني والاجتماعي كونه أقرب لمعطى الهوية المهنية وأجدر على فهمها وتفسيرها، فإذا كانت النظرية الدوركايمية التي "جرى نقدها لأنها بالغت في المدى الذي نقدر به الثقافة من جانب الهيكل الاجتماعي، فهو لم يترك مسافة كافية للقدرة الابتكارية للإنسان، ولم يقدر بما يكفي لمعالجة الاختلافات في الثقافة الفرعية بين الجماعات غير أن دوركايم استطاع بالعقل أن يفتح الطريق أمام تطوير نظرية اجتماعية للثقافة، وشجع لاحقاً العديد من الكتاب في تقييم الطرق التي بواسطتها يمكن للعوامل الاجتماعية أن تحدد شكل الثقافة"¹، أما "هول" المحسوب عن المدرسة التفاعلية يرى "أن التفاعلية هي أفضل مثال عن فكرة الهوية الفردية، فهوية الفرد تتشكل فقط من تفاعل الفرد مع الآخرين، ونظرة الفرد للآخرين تتشكل جزئياً من طريقة نظر الآخرين لذلك الفرد، وحسب رأى فريق التفاعلية أن الناس يستمرون في امتلاك فردانيتهم ولكنها ليست فردية مميزة كلياً عن المجتمع، فالهوية تعمل كجسر بين الفرد الاجتماعي والفرد الخالص، وبامتلاك الأفراد لهوية معينة هم إنما يتمثلون قيم ومبادئ تصاحب تلك الهوية، فهي تسمح لسلوك الأفراد ليكون مشابه من جانب الآخرين، وكذلك تجعل السلوك في المجتمع أكثر نمطية وانتظاماً"².

حيث بينت النتائج هاته وغيرها مما سبقها بأن المؤسسة الجزائرية تعاني كثيراً من البيروقراطية الشديدة المفتقرة للتنسيق للمهني والتفاعل الاجتماعي بين العمال على اختلاف مراكزهم ومناصبهم ، بل حتى عند المستوى الواحد لدى فئة القيادات او عند فئة العمال البسطاء فيما بينهم، بل أن أولئك الموظفين الذين يعانون من

¹-هارليمس و هوليون، المرجع السابق، ص96.

²-نفس المرجع، ص ص 96-97.

افتقار التنسيق المهني والتفاعل الاجتماعي بينهم وبين زملائهم على اختلاف مراكزهم يلجئون بقوة ويندفعون بشدة نحو تشكيل تحالفات وجماعات فرعية وتكتلات اجتماعية "ثقافات فرعية" ويقل توجههم نحو الالتزام والاحترام التام للإجراءات والقوانين التنظيمية كإعلان عن هويتهم المهنية والاجتماعية بالمؤسسة، كما بينت النتائج بأنه هناك شريحة كبيرة من الموظفين يحتاجون لفهم طبيعة وسيرورة عملهم ومهامهم الوظيفية، بل أن هؤلاء الصنف من الموظفين يندفعون إلى الاحترام والالتزام التام للإجراءات والقوانين التنظيمية ، وإلى الانطواء داخل فرق عمل وتشكيل علاقات تعاونية لإعلان وإظهار هويتهم المهنية والاجتماعية في المؤسسة ويقل عندهم التميز والإبداع في الأداء بالنسبة لذلك المبتغى.

-أما كاري نادية "فخلصت بأن الهوية المهنية لأي فاعل اجتماعي ليست من شأنها مساعدته عن التقدم المهني والاجتماعي فقط، بل تحدد مسيرته المهنية كذلك من خلال تدخلاتها في المجالات العلمية والفكرية، فالتمايز في الوسط العمالي لم يعد مرتبطاً بالفئة والكفاءة المهنيين بل تتعداها لتصبح نتيجة تفاعلات ثقافية متعددة ومشبعة بأساليب التنظيم الاجتماعي والقدرات الفردية، وهذا فضلا عن دور الهوية في تعزيز الانتماء إلى الجماعة شرط أن يشترك الفرد مع باقي أعضاء الجماعة التي يريد الانتماء إليها في الأفكار والمعتقدات والقيم"¹، فتمظهرات الهوية بالنسبة للعمال أو الإعلان عنها بأشكال لا تدفع بالعملية التنموية نحو التقدم ، والتي لا تعمل على نجاح المؤسسة واستمرارها في بعض الأحيان، ليست راجعة إلى القيم الثقافية التقليدية البالية، ولا إلى طرق التسيير والتكنولوجيا المستوردة كما يراها بوقرة كامل، و لا إلى التنشئة الاجتماعية القبلية من مدرسة وأسرة وغيرها كما يراها الفضيل رتيمي، ولا إلى تسييس الدولة كما يراها بن عيسى محمد المهدي، بل ترجع إلى غياب القيم الثقافية المبنية على مبدأ السلطوية والزنونوية كما يراها بن عيسى محمد المهدي، بل ترجع إلى غياب التنشئة الاجتماعية البعيدة الحقيقية التي تهتم بالبعد الإنساني والاجتماعي كونه الأقدر والأجدر على فهم الهوية المهنية للعمال، والأهم كعملية للتعليم الثقافي والاجتماعي التي تعمل على افهام واستيعاب أهداف المؤسسة ودورها في العملية التنموية بالنسبة للمجتمع ككل وخدمة المجال التنموي والتطويري في البلاد وهذا من جهة ، أما من جهة أخرى كضرورة وألوية بل كقاعدة نحو هذا المبتغى والأهداف الكبرى لها، هي إعطاء حاجة الاحترام وتقدير الذات للمهنية والاجتماعية للموظف أو العمال من حيث أهميتها وقدرتها على تحقيق الآمال المعقودة عليها، بالإضافة إلى تعزيز الانتماء والولاء للمؤسسة ليس فقط بما يقدموه من مجهودات عضلية أو بما تم انتاجه من سلع مادية ، بل بما يقدموه من مجهودات فكرية و بما انتجوه قيم ثقافية توحد الغايات وتشبع الحاجات تحقق الاهداف لجميع الاطراف ليس من خلال لوائح قانونية بيروقراطية مجردة عديمة الاحساس الاجتماعي و البعيدة عن محاكات الواقع وغير متكيفة مع الاوضاع والظروف المستجدة بل من خلال لوائح قيمية اجتماعية ثقافية ملموسة بل معاشة.

¹-كاري نادية امينة ، العامل الجزائري بين الهوية المهنية وثقافة المجتمع ، المرجع السابق، ص176.

-الجدول رقم (31):دوافع التأقلم و التكيف المهني واتجاهات العمال نحو المؤسسة.

المجموع.		بيئة العمل في حد ذاتها		طبيعة شخصيتي المتكيفة.		طبيعة الوظيفة التي اتمتها		دوافع التأقلم.	الاتجاهات والتصورات نحو المؤسسة
ك	%ن	ك	%ن	ك	%ن	ك	%ن		
49	40.49	06	11.76	25	60.97	18	62.06		قوة عيش وكسب المال لدعم مشاريع خاصة
20	16.52	13	25.49	05	12.19	02	06.86		مجال وفضاء للتعارف الاجتماعي
28	23.14	22	43.13	02	04.87	04	13.79		مكان للاستراتيجيات والنفوذ وبناء للعلاقات والمصالح
24	19.83	10	19.60	09	21.95	05	17.24		وسيلة و مكان لتعبير عن القدرات والمهارات.
121	100	51	100	41	100	29	100		المجموع.

القراءة الاحصائية: نلاحظ من الجدول أعلاه بأن نسبة 40.49% من المبحوثين هم ممن لديهم تصورات واتجاهات نحو المؤسسة بأنها قوة عيش لسد رمق الحياة أو هي مصدر لكسب وجمع المال من أجل توظيفه في مشاريع أخرى خاصة، مدعمة بنسبة 62.06% هم من المبحوثين ممن كانت دوافعهم للتأقلم والتكيف المهني راجع لطبيعة المهنة التي يمتنها بالمؤسسة، مقابل نسبة قريبة جدا منها وهي نسبة 60.97% من المبحوثين هم ممن كانت طبيعة شخصيتهم الموائمة والمتكيفة مع مختلف البيئات والأوضاع هي سبب تأقلمهم وتكيفهم المهني بالمؤسسة، مقابل نسبة 11.76% من المبحوثين هم ممن كانت دوافع تأقلمهم وتكيفهم بالمؤسسة هي البيئة الاجتماعية للعمل في حد ذاتها.

-كما نلاحظ بأن نسبة 23.14% من المبحوثين لديهم تصورات ذهنية عن المؤسسة كونها مكان للاستراتيجيات وبناء علاقات مصالح ونفوذ ، مدعمة بنسبة 43.13% هم من المبحوثين الذين كانت دوافع تأقلمهم وتكيفهم المهني هي بيئة العمل الاجتماعية في حد ذاتها ، مقابل نسبة 04.87% من المبحوثين هم ممن كانت دوافعهم للتكيف المهني هي طبيعتهم الاجتماعية وتنشئتهم القبلية المتكيفة مع مختلف الأوضاع والبيئات.

-كما نلاحظ بأن نسبة 16.52% من المبحوثين لديهم تصورات ذهنية عن المؤسسة بأنها مجال وفضاء اجتماعي للتعارف والانفتاح نحو الآخر، مدعمة بنسبة 25.49% من المبحوثين هم ممن كان سبب تكيفهم وتأقلمهم بالمؤسسة هي البيئة الاجتماعية للعمل في حد ذاتها، مقابل نسبة 06.89% من المبحوثين هم ممن كان سبب تأقلمهم وتكيفهم من طبيعة الوظيفة أو العمل الذي يمتنون، وتقابلها نسبة 12.19% هم من المبحوثين الذين كانت طبيعة شخصياتهم أو تنشئتهم القبلية "المتكيفة مع مختلف البيئات" هي السبب وراء تكيفهم وتأقلمهم مع البيئة الاجتماعية للمؤسسة.

-التحليل السوسيولوجي: المؤسسة لا تعنى فقط قوت عيش أو مكان لكسب المال لدعم مشاريع خاصة أو أي شيء آخر، بل تعني نصف حياة العامل تماما ، وذلك إذا ما قمنا بعملية حسابية بسيطة فقط، وإذا افترضنا بأن العامل يبقى ثمانية ساعات في العمل وثمانية ساعات أخرى في النوم والراحة فلم تبقى إلا ثمانية ساعات أخرى بالتمام والكمال من أصل يوم كامل بليله ونهاره، أي تساوي بين حياة الفرد داخل المؤسسة وحياته خارجها، فإذا كانت حياته خارجها تأثر على تنشأته الهوية والاجتماعية، بل و الحياة الاجتماعية وهويته المهنية تتعرض هي الأخرى لها، فالمؤسسة الحديثة والعصرية أصبحت تأخذ منحنيات أخرى غير تلك التقليدية كذلك،

فمفهومها الحديث من وجهة نظر السوسيولوجيين فهي كيان اجتماعي وثقافي تتجاوز كونها مجموعة أفراد، أو أنها هياكل تنظيمية ومعدات انتاج والتكنولوجيا المعقدة المستعملة فيها، بل هي مجتمع مستقل بذاته به تفاعلات اجتماعية مستمرة ودائمة بل ولها معاييرها الثقافية وقيمها التنظيمية الخاصة، بل وتمارس بها نوعاً من القهر الاجتماعي والطاعة والولاء بل حتى الالتزام و الضبط الذاتي، بل تنحت الهويات المهنية وتقييم التنشآت الاجتماعية والثقافية ليس من باب القواعد والضوابط القانونية المجبرة والمجردة، بل من باب التطبيع الاجتماعي والاندماج الثقافي، ومن هذين المسلمتين أصبح يتعين عليها التوجه نحو العمال من أجل تكيف اجتماعي يتجاوز هو الآخر التكيف المهني التقليدي انطلاقاً من النظر إليه كآلة إنتاج، بل يتوجب عليها كذلك البحث في أسباب هذا التأقلم ودوافعه، فاغتراب العامل في المؤسسة لا يعني بأنه يعاني من اغتراب وظيفي ، فقد يكون اغتراب وظيفي لكنه بأسباب وإبعاد اجتماعية ، وهي كلها عناصر يجب دراستها وتوفيرها من طرف المؤسسة إذا ما أرادت نجاحها واستقرارها المستقبلي، ولقد أظهرت المعطيات الميدانية بأن أكثر من نصف المجتمع المدروس كانت أسباب ودوافع تأقلمهم وتكيفهم المهني تعود لبيئة العمل الاجتماعية في حد ذاتها، بل وبينت النتائج بأن هؤلاء الموظفين يتوجهون نحو المؤسسة كمكان للاستراتيجيات والنفوذ ومكان للعلاقات والمصالح ، كما أنه فيهم نسبة ليست بقليلة ولا متوسطة يتوجهون للمؤسسة كفضاء اجتماعي ومجال للتعارف، وفي المقابل يقل توجههم نحوها على أنها قوت عيش أو لكسب المال أو دعم لمشاريع أخرى خاصة بهم خارج المؤسسة "بناء منازل أو شقق وأنشاء محلات تجارية" أما صرفه النظر عن المؤسسة وانشغاله بأهدافه الخاصة عن أهدافها حتى أثناء عمله وتواجده بالمؤسسة، ما هو إلا نتيجة لإقصائه من منظوماتها الاجتماعية والثقافية، واما إحيائه للقيم الثقافية التقليدية داخل المؤسسة كما يراها "على الكثر" ما هي إلا رد فعل عن إقصائهم من قيم العصرية، أما العلاقات والمصالح والنفوذ والقيم الثقافية الفرعية ما هي إلا تعبيراً كذلك عن إقصائهم عن المنظومة الاجتماعية والثقافية للمؤسسة ومعاناتهم من الاغتراب الاجتماعي بها ، بل كانت ثورة فكرية ضد ذلك التسلط والتهميش الاجتماعي، كما بينت النتائج بأن شريحة عريضة تأتي في المرتبة الثانية ترى بأن أسباب ودوافع تأقلمهم المهني والاجتماعي راجعة إلى طبيعة شخصياتهم الموائمة والمتكيفة مع مختلف البيئات، بل أن هؤلاء الموظفين يتوجهون نحو المؤسسة على أنها مكان لكسب المال ولدعم مشاريع خاصة أو قوت عيش، ويقل توجههم نحوها على أنها مكان للاستراتيجيات والنفوذ أو لبناء العلاقات والمصالح أو أنها مجال وفضاء للتعارف الاجتماعي ، أما المرتبة الأخيرة لأسباب ودوافع التأقلم الاجتماعي فهي راجعة لطبيعة الوظيفة والمهام المنوطة بأصحابها، كما أنهم يتوجهون للمؤسسة كذلك على أنها قوت عيش أو كسب للمال ودعم للمشاريع الخاصة، كما تقل عندهم التوجه للمؤسسة كمكان ومجال أو فضاء للتعارف والتفاعل الاجتماعي، وعموماً تتجه النتائج إلى أن المؤسسة الجزائرية لم تأخذ على عاتقها مفهوم المؤسسة الحديث الذي ذكرناه، ولم تولي أية أهمية للتنشئة الاجتماعية البعدية للعمال، ولم تأخذ شخصيتها كفاعلة ذات عقلانية واستراتيجية على ذلك النحو وفق مفهومها الحديث حيث يرى Erbes Sadine ، في كتابه سوسولوجيا العمل ، على أن العلاقة بين العامل والمعمل ليست علاقة تبادل السلع أو المنافع أو تعويض عن المجهود المبذول البدني والفكري ، بل هي علاقة اجتماعية تتجاوز هذا المفهوم البسيط، أما إدغار سشين في كتابه ثقافة التنظيم والقيادة ، يؤكد على أن العملية التكيف الاجتماعي للموظفين الجدد أو كما تسمى عملية التنشئة الاجتماعية البعدية هي

أكبر خطوة تنتظر المؤسسة من أجل دمج العمال مع ثقافتها وهي العملية التي يجب أن تقوم بها شخصيات كارزماية محسوبة عليها ، تنتقل من خلالها سلوكات راقية ، رموز ومعاني ثقافية حضرية تعبر عن المؤسسة الحديثة.

"ويعرف جوفمان 1968" المؤسسة الكلية على أنها أماكن للإقامة والعمل حيث ينعزل عدد كبير من الأفراد ذوي الظروف المتشابهة عن المجتمع الكبير لفترة من الوقت يمكن تقديرها ، ويعيشون معاً جولة حياتية مخططة ومنظمة ومفروضة رسمياً، حيث يتم التخلص من الملابس فور الدخول واستبدالها بالزي الموحد للمؤسسة، ويتم قص الشعر بطريقة حادة، وحيث أن اقتناء الممتلكات مرفوض أو صعب، فإن كل أم معظم المتعلقات الشخصية يتم مصادرتها فور الدخول ويتم رفض أي مساحة من الحرية الشخصية حتى في أكثر أنواع الأنشطة خصوصية. فهذه الطريقة وبطرق أخرى كما يقول جوفمان يتم تجريد النزلاء من الدعائم إلى تعيد إليهم ما يتعلق بذواتهم السابقة ، والتي تجعلهم قادرين على إيصال ذلك للآخرين ، بالإضافة إلى ذلك يمكن تعزيز محاولات تغير صورة الذات لدى النزلاء عن طريق التحقير من شأنها عن طريق طقوس معينة وطرق أخرى، ويطلق "جوفمان" على هذه العملية "إمامة النفس" ويؤكد جوفمان على أن هذا الحط من شأن النزلاء والذي يتم غالباً بعلانية مصممة لإماتة الذات السابقة، وتشويهها وجعلها غير قابلة للاستخدام والتشجيع واستبدالها بهوية جديدة أكثر ملائمة لاستفاء متطلبات المؤسسة¹، فالمؤسسة الجزائرية التي اختلط الأمر فيما يخص عقلانياتها الاقتصادية أو الفاقدة لها والتي تداخلت بعقلانيات سياسية، ودينية، واجتماعية، وغيرها كما يرى أبو بكر بوخريصة أو "المسيسة" كما يرى على سموك ، فلقد كانت أيضاً فاقدة لعقلانياتها الاجتماعية فيما يخص التنشئة الاجتماعية البعيدة للعمال ، والتي انعكست عليها ببروز كل هذه التصورات السلبية اتجاهها من قبل عمالها المهملين اجتماعياً فأكثرهم ينظر لها نظرة مادية كقوت عيش ، أو مصدر لتحصيل المال "للادخار والاستثمار والتوفير والاحتياط" ، وتوظيفه لإدارة مشاريع خاصة، وكثير من ينظر لها كمكان للاستراتيجيات وبناء لعلاقات المصالح والنفوذ "السلطتيه والزبونية كما يرى بن عيسى محمد المهدي"، وهي قيم وسلوكات تنظيمية غير محبذة ناهيك على أن تكون قيم وسلوكات تنظيمية مستهدفة من قبل المؤسسة، ذلك بسبب غياب التنشئة الاجتماعية البعيدة المحملة بالقيم التنظيمية النبيلة والمعايير الثقافية الراقية والنتيجة تفوق الفرد كفاعل على المؤسسة كفاعلة و تفوق مصالح الخاصة على المصالح العامة ، وهذا كله لا يرجع إلى القيم الثقافية التقليدية التي يحملها عمالها ولا إلى تسييس المؤسسة، وإلا إلى طرق التكنولوجيا وأساليبها التيسيرية ولا إلى الثقافات الفرعية غير الحاملة لدورها التاريخي والوظيفي، بل لإهمال الجانب الاجتماعي والثقافي والنسق القيمي التي يحدد تصورات العمال نحو ذواتهم المهنية والاجتماعية خصوصاً، ونحو المؤسسة عموماً، والتي انعكست سلبياً عن هويتها سبب اهمالها لهويتهم أو لتصغيرها لهم كطاقات عمل مشحونة كما يري على كنز، بل تركت هذا النسق القيمي المهم يتشكل بشكل عفوي ، ولم تتحكم فيه بل واستغله الفاعلون من أجل تحديد القيمة الثقافية وفق المصالح الفردية الخاصة وليس وفق مصالح المؤسسة او وفق القيم الثقافية العامة التي تعزز الانتماء والولاء للمؤسسة.

¹-فليب جونز، المرجع السابق، ص ص 1661-162.

-الجدول رقم (32):مبادئ التفضيل و التمييز بين الموظفين و انعكاساتها على الذات المهنية والاجتماعية.

المجموع.		مستوى الاداء ومردودية العامل		مبدأ التواصل داخل فرق العمل		مبدأ الولاء للمؤسسة ولسيرتها.		مبادئ التمييز والتفضيل. تصورات الذات المهنية.
ن%	ك	ن%	ك	ن%	ك	ن%	ك	
17.35	21	04.44	02	10.71	03	33.33	16	كأداة تستغل طاقتي
30.57	37	53.33	24	07.14	02	22.91	11	كوظف متعاقد لا أكثر ولا أقل
28.92	35	20.00	09	60.71	17	18.75	09	كفريق عمل وكأسرة
23.14	28	22.22	10	21.42	06	25.00	12	كشريك مهم وفاعل اساسي
100	121	100	45	100	28	100	48	المجموع.

-القراءة الاحصائية:نلاحظ من الجدول أعلاه بأن نسبة 30.57% من المبحوثين ممن لديهم تصورات ذهنية حول ذواتهم المهنية والاجتماعية داخل المؤسسة بأنهم موظفين جد عاديين ، بل مجرد متعاقدين لا أكثر ولا أقل مع هاته المؤسسة ، مدعمة بنسبة 53.33% هم من المبحوثين الذين يرون بأن مبدأ التفضيل والتمييز بين الموظفين هو مستوى الأداء ومردودية العامل مقابل نسبة 07.14% فقط هم من يرون بأن مبدأ التفضيل والتمييز بين الموظفين هو مبدأ التواصل والانصهار داخل فرق العمل ، وتقابلها نسبة 22.91% من المبحوثين هم الذين يرون بأن مبدأ التفضيل والتمييز بين العمال داخل المؤسسة هو مدى الولاء للمؤسسة ولسيرتها.

-كما نلاحظ بأن نسبة 28.92% من المبحوثين ممن لديهم تصورات ذهنية حول ذواتهم المهنية والاجتماعية كفريق عمل أو كأسرة ثانية لهم، مدعمة بنسبة 60.71% هم من المبحوثين الذين يرون بأن مبدأ التفضيل والتمييز بين العمال هو مبدأ التواصل والانصهار داخل فرق العمل ، مقابل نسبة 18.75% فقط من المبحوثين هم ممن يرون بأن مبدأ التفضيل أو التميز بين العمال هو مبدأ الولاء للمؤسسة ولسيرتها ، وتقابلها نسبة 20.00% من المبحوثين هم ممن يرون بأن مبدأ التفضيل والتمييز بين العمال هو مستوى الأداء ومردودية العمل.

كما نلاحظ بأن نسبة 23.14% من المبحوثين لديه تصورات ذهنية حول ذواتهم المهنية والاجتماعية داخل المؤسسة وكأنهم شركاء مهمين وفاعلين أساسيين بالمؤسسة مدعمة بنسبة 25.00% من المبحوثين ممن يرون بأن مبدأ التفضيل والتمييز بين العمال هو مبدأ الولاء للمؤسسة ولسيرتها مقابل نسبة 22.22% من المبحوثين هم ممن يرون بأن مبدأ التفضيل والتمييز داخل المؤسسة هو مستوى الأداء والكفاءة والفاعلية ومردودية العمل.

التحليل السوسيولوجي:بالرغم من ان كل الموظفين يعملون في المؤسسة ومن أجلها بل هم مجندون من اجل هدف واحد بأدوار مختلفة، إلا أنه تبقى بعض التفضيلات والتميزات للبعض دون البعض الآخر، قد تكون ضمنية يشعر بها العمال، وقد تكون ظاهرة وعلمية كالترقيات والكفاءات او الجزاءات وقد تظهر على شكل عقوبات، بل وقد تعتمد الإدارة من أجل تعزيز قيم ثقافية وسلوكات تنظيمية مستهدفة وتغير أو القضاء على السلوكات السلبية، بل إنه حتى داخل هذه السلوكات المفضلة توجد أوليات فيما بينها، فالكثير من المؤسسات تستهدف مستوى الأداء والمردودية من أجل تحقيق النجاعة والفاعلية أكثر ، خاصة إذا ما كانت مؤسسة ذات عقلانية اقتصادية تهتم بالعملية الإنتاجية فقط ، فيصبح هو السلوك المستهدف والمفضل بالنسبة لها، ومنها

ما تستهدف مبدأ الولاء للمؤسسة والمسيرين من أجل تعزيز الانضباط والالتزام مثل المؤسسة العسكرية ، ومثلها من تستهدف مبدأ التواصل والانصهار داخل فرق العمل من أجل اتاحة التعاون والتعزيز التضامن والتماسك داخل المؤسسة، ومن خلال هذه التفضيلات وهذه المعايير التنظيمية تتجلى ثقافتها التنظيمية الخاصة، والتي بدورها تنعكس ليس فقط على هوية المؤسسة وسمعتها، بل عن الهوية المهنية والاجتماعية لكل الموظفين بها بصور مختلفة حسب طبيعة معاييرها الثقافية وقيمها التنظيمية ، بل حسب تصوراتهم وفهمهم لها "ويلزم لتثبيت الثقافة التنظيمية المطلوبة لدى العاملين أن تهتم المؤسسات وبعد اختيار المرشحين المناسبين للتعين بعملية التدريب، فالتدريب هو نوع من التطبيع الاجتماعي Socialisations ، يتعلم من خلاله الموظفون الكثير عن المنظمة وأهدافها وقيمها، وما يميزها عن المنظمات الأخرى، وغالبا ما يتم ذلك من خلال دورات تدريبية توجيهية"¹ ، ولقد بينت النتائج الميدانية بأن مبدأ الولاء للمؤسسة ولمسيرها من بين أولويات الإدارة بل وفقها وعلى أساسها وضوئها يتم التفضيل والتميز بين العمال، بل هي ثقافة راسخة حتى بالنسبة للعمال في حد ذاتهم، بل هي ثقافة مجتمعية تقليدية متجذرة في أعماق المجتمع الجزائري، ولقد رأينا كيف انه عندما يكون إطار في الدولة ولو بدرجة بسيطة مثل رئيس بلدية يتجول في الشارع فإن الناس يتجمعون من حوله بعدما كان مواطن من بينهم وربما هو من أبسط المواطنين، بينما في بريطانيا أو غيرها من الدول النامية رئيس الوزراء شخصياً ولا أحد يأبه له، كما بينت النتائج بأن هؤلاء الموظفين الذين يعتقدون أو يرون بأن مبدأ الولاء للمؤسسة ومسيرها بل على ضوئه وعلى أساسه يتم التفضيل والتفريق بين العمال لديهم تصورات ذهنية حول هوياتهم المهنية بأنهم أدوات تستغل طاقاتهم، بل هي أعلى درجة لاحتقار الذات المهنية والاجتماعية ، وفي المقابل يقل عندهم الاحساس أو شعور بأنهم كفريق عمل وكأسرة بسبب ذلك الاغتراب الاجتماعي والاحتقار الذاتي لهم، وتأتي في المرتبة الثانية مستويات الأداء ومردودية العمل، بل أن هؤلاء الموظفين لديهم تصورات حول ذواتهم المهنية بأنهم موظفين متعاقدين لا أكثر ولا أقل ، وبالرغم بأنه يقل عندهم نسبة الشعور بالاحتقار الذاتي "كأدوات تستغل طاقاتهم" إلا أنه يقل عندهم كذلك الشعور بالانتماء والولاء لا للمؤسسة ولا لكيانها الاجتماعي، وتأتي في المرتبة الثالثة مبدأ التواصل والانصهار داخل الجماعة، بل ان هؤلاء الموظفين لديهم تصورات حول ذواتهم المهنية بأنهم كفريق عمل أو كأسرة بل يزيد عندهم الشعور بالانتماء والولاء للمؤسسة ولكيانها الاجتماعي ، وفي المقابل يقل عندهم الشعور بالاحتقار المهني "كأداء تستغل طاقاتهم" ولا حتى شعورهم بجمود العلاقة وبساطتها بينهم وبين المؤسسة كرابط ورقي موثق بعقد كموظف متعاقد لا أكثر ولا أقل، وهذا ما أكدته دراسة سفاصن سعيدة التي رأيناها كدراسة سابقة ، حينما حاولت ان تدرس الفروق بين المؤسسات الخاصة والعمومية من اجل تحديد الاختلاف والخلل الذي تعاني منه المؤسسة ، حيث توصلت في نهاية المطاف بأنه بالإضافة إلى القيم الثقافية والتنشئة الاجتماعية القبلية غير صالحة ، فإن المسؤولين لم يحاولوا تلطيف الجو داخل المؤسسة بحيث تكون ذهنية العامل مطمئنة وتولد لديه الاحساس بالانتماء، بل على العكس كانوا يتميزون بالنمط السلطوي وهذه الذهنية الاستبدادية هي امتداد حتى ما قبل الاستعمار ما بين صاحب الأرض والخماس والشعار هو "أنا صاحب الأرض فأنا صاحب القرار"، بالإضافة إلى كل هذه السلبيات هناك غياب

¹-محمد قاسم القريوتي ، المرجع السابق، ص 186.

تخطيط للمستقبل المهني للقوى العاملة مثل التكوين والترقية، صعوبة التنظيم وممارسة الحق النقابي ، وخلصت سفاصن سعيدة إلى أنه يصعب الحديث عن الثقافة في المؤسسة في ظل غياب نظام ثقافي. -هذا النظام الثقافي الذي ينطلق من قيم ثقافية ومعايير تنظيمية نبيلة وهادفة بل واضحة وراسخة، والتي تعمل على ترسيخها التنشئة الاجتماعية البعدية والتطبيع الاجتماعي من أجل اعادةها أو اعاتها كما يراها جوفمان وإعادة بناءها من جديد، بل في دراسة لـ "سعيد شيخي"¹ حول ظاهرة غياب العمال عن العمل بين رفض وضعيات العمل أو رفض للمصنع والتصنيع؟ حيث توصل بأن غياب الهوية في العمل التقني بصفة عامة والعمل المنتج بصفة خاصة، بأنه لا يحتوي على أي رفاهية اجتماعية في الجزائر، وهذا يعني أن العامل الجزائري ليس لديه الاحساس أو الشعور بتواجده من خلال أو عن طريق العمل، ونحن نتصور بأن المشكلة بالنسبة للمؤسسة الجزائرية هو غياب التكيف الاجتماعي الذي غلب وطغى عليه التكيف المهني التقني و الذي أدى إلى تفاقم المشاكل ذات الطابع السلوكي ، وليست ذات الطابع التكويني أو المستوى التعليمي أو عدم الكفاءة المهنية، وهذا ما خلصت إليه نسيمه بومعروف التي توصلت إلى أن المؤسسة الجزائرية لم تراعي الدور والمكانة المهنية والاجتماعية للأفراد والجماعات التي أثرت على مواقفهم واتجاهاتهم وقيمهم بل كانت السبب المباشر وراء السلوكات الاجتماعية السلبية كالعجز في الأداء أو التسيير أو تدني مستوى الانتاجية وسوء استخدام المورد البشري، وانعدام فرص الابداع والابتكار والتجديد والتنوع للمهام، والتغيب وتضييع الوقت وعدم التفاني في العمل وعدم اتقانه، ولذلك لم تنجح المؤسسة الجزائرية لا في مرحلة ولا الاشتراكي التسيير الذاتي ولا حتى الخصوصية و اقتصاد السوق، بل ما ميزها أنها كانت تختنق من المشاكل ذات الطابع السلوكي.

¹-ابوبكر بوخرصة ، المرجع السابق، ص88.

تحليل و تفسير الفرضية الثانية.

المجموع.		مهمش وبلا اهمية مهنيا و اجتماعيا.		عملي مهم وعنصر بلا اهمية.		عنصر مهم و عملي بلا اهمية.		عنصر مهم وعملي اهم.		-انطباعات الموظفين عن ذواتهم المهنية. طبيعة العلاقات والروابط.	
ك	ن%	ك	ن%	ك	ن%	ك	ن%	ك	ن%		
34	28.09	05	23.80	20	57.14	03	11.53	06	15.38	منافسة ورفع التحديات.	
36	29.75	13	61.90	08	22.85	05	19.23	10	25.64	زمالة عمل لا اكثر ولا اقل.	
51	42.14	03	14.28	07	20.00	18	69.23	23	58.97	تساور و تبادل الآراء و الخبرات.	
121	100	21	100	35	100	26	100	39	100	المجموع.	

-القراءة الاحصائية:نلاحظ من الجدول أعلاه بأن نسبة 42.14% من المبحوثين هم ممن يرون بأن طبيعة العلاقات والروابط الاجتماعية والمهنية داخل المؤسسة، مفعمة بالتفاعل الاجتماعي وتبادل الآراء والخبرات المهنية، مدعمة بنسبة 69.23% من المبحوثين هم ممن لديهم انطباعات عن ذواتهم وهوياتهم المهنية بأنهم عناصر مهمة، مقابل نسبة 58.97% من المبحوثين هم ممن لديهم انطباعات عن ذواتهم وهوياتهم المهنية بأنهم عناصر مهمة في التنظيم ولديهم أدوار فعالة وأكثر أهمية في المؤسسة، مقابل نسبة 14.28% من المبحوثين هم ممن يرون بأنهم مهملون ولا أهمية مهنيًا واجتماعيًا.

كما نلاحظ بأن نسبة 28.09% من المبحوثين يرون بأن طبيعة العلاقات والروابط الاجتماعية والمهنية تتسم بالمنافسة ورفع التحديات ، مدعمة بنسبة 57.14% من المبحوثين لديهم انطباعات عن ذواتهم المهنية بأنهم عناصر غير مهمة ، بالرغم من أنهم ينجزون أعمال وأدوار مهمة ، مقابل نسبة 11.53% من المبحوثين ممن لديهم انطباعات عن ذواتهم المهنية بأنهم وعلى الرغم من أهميتهم كعناصر إلا أنهم يؤدون أدوار ومهام لا تحظى بالأهمية ولا تتلقى الاحترام والتقدير.

-التحليل السوسيولوجي: إذا كان "سشين Schein" ينظر إلى أن هوية المؤسسة "ثقافة المؤسسة" على أنها ذلك النموذج من الافتراضات والتصورات الأساسية التي تعطي الجماعة ليس فقط الاستقرار والبقاء ، بل القدرة على الابتكار والتطور، بالإضافة أنها تسطر كفايات التعامل مع مشكلات الخارجية والداخلية والتكيف معهما، وكان "Sabine erbés" ينظر في المؤسسة ليست فقط مكان لتبادل الخدمات والمنافع أو التعويض على المجهود المبذول البدني والفكري، بل هي مكان للعلاقات الاجتماعية تتجاوز هذا المفهوم التاييلوري البسيط، فإن الموظف الذي نال شرف العمل في مؤسسة ما ، فإنه يتطلع لأشياء أو تكون له تصورات ذهنية عنها وعن نفسه بداخلها ، كذلك ويمني نفسه بأن يجد الراحة والسعادة خاصة إذا كانت له سمعة حسنة عنها، لكن كل هذه التصورات عادة وغالباً ما تكون خاطئة لأنها مبنية على التوهم والتخيل ، ولأنها لم تحاكي الواقع بل و ليست مبنية عنه، ولكن عند دخول الموظف للمؤسسة ومع مرور فترات زمنية طويلة تتحول تلك الانطباعات الوهمية والأمني إلى انطباعات واقعية حقيقية تنعكس عن ذواتهم المهنية والاجتماعية حسب اهتمام المؤسسة بمواردها البشرية، وكذلك على حسب التنشئة الاجتماعية والتطبيع الاجتماعي ومدى ممارسته ومحاولات الدمج المهني، ف فليب بيرنو في كتابه التغيير في المنظمات بين الهياكل والتفاعلات، والذي انطلق من "أفكار جورج زيمل حول "التفاعل الاجتماعي" الذي هو أساس التنشئة الاجتماعية بالمؤسسة لأنه يعتقد ان ممارسة الترشيد في المؤسسة يتعرض للعديد من أشكال المقاومة بالنسبة للفاعلين، حيث يرى فليب بيرنو بأن الاكراه أو الالزام الطوعي هو في الواقع ليس مطلق، ولا حتى مكتسب بل الالتزام الطوعي يبدأ من ضبط النفس، في ظل تنوع العقلانيات الفاعلة ومناطق الحكم الذاتي الذي يستلزم تطوير أشكال جديدة من الترشيد"¹ ، وقد يساعد في ذلك تلك المميزات والمواصفات الاجتماعية والشخصية لعمال او "التنشآت الاجتماعية القبلية التي تكلم عنها كلود دوبار"، فمنهم من تكون له انطباعات عن ذاته المهنية بأنه عنصر مهم وذو عمل ودور أهم، ومن يرى نفسه مهم لكن عمله بلا أهمية، ومنهم العكس أن يرى نفسه عنصر بلا أهمية وعمله ودوره مهم، ومنهم من يرى نفسه مهمشاً مهيناً واجتماعياً، وبلا أهمية ، بل ويعيش حاله اغتراب مهني واجتماعي، ولقد بينت النتائج بأن أكبر شريحة اجتماعية أو التي تأتي في الرتبة أولى هي شريحة من لديهم تصورات وانطباعات ذهنية بأنهم وبالرغم من أنهم يؤدون أدوار مهمة إلا أنهم عناصر بلا أهمية، بل ان هؤلاء الموظفين يتميزون فيما يخص طبيعة الروابط الاجتماعية والتنظيمية داخل المؤسسة بالمنافسة ورفع التحديات، وذلك من أجل اعلان عن ذواتهم بسبب التهميش الاجتماعي فقط بالرغم من أنهم يؤدون أدوار مهنية بالغة الأهمية وذلك حسب ثقافتهم المهنية المكتسبة التي تكلم عنها فليب بيرنو، وفي المقابل يقل عندهم التمازج وتبادل للآراء والخبرات المهنية، أما المرتبة الثانية فهي الشريحة الاجتماعية ممن لديهم تصورات وانطباعات ذهنية بأنهم عناصر مهمة وادوارهم وعملهم أكثر أهمية ، بل إن ما يميز هؤلاء الموظفين هو ان طبيعة العلاقات والروابط الاجتماعية والتنظيمية تتميز بالتبادل للآراء والخبرات المهنية، وفي المقابل يقل عندهم المنافسة ورفع التحديات فيما بينهم، اما المرتبة الثالثة فهي الشريحة الاجتماعية ممن لديهم تصورات وانطباعات عن ذواتهم المهنية بأنهم عناصر مهمة تتلقى الاحترام والتقدير، ولكن لا يحظى عملهم بالاهتمام والتقدير او الاهمية ، بل ان ما يميز هؤلاء الموظفين هو ان طبيعة العلاقات والروابط الاجتماعية والتنظيمية تتميز بتبادل الآراء والتشاور وتبادل الخبرات المهنية، وكأنني بالعامل الجزائري لديه روح التعلم بل يعمل على تطوير ذاته المهنية ويتقبل مبدأ الكفاءة المهنية والنقد او

¹ - Philippe bermaux le changement dans les organisations entre structures et interactions ,de département des relations industrielles de l'université fr-2002p87.

قصوره في الاداء ويعترف به، لكن لا يعترف ابدأ ولا يتقبل اطلاقا احتقاره الاجتماعي ، فالعامل الجزائري او الفرد الجزائري عموما معروف بالأنفة والعزة كقيم ثقافية قبلية لا يمكن مناقشتها أو التنازل عنها أبداً، والدليل هو انه ما يميز كذلك هذه الشريحة حسب المعطيات الميدانية وبالرغم من اهمالهم مهنيأ لا يلجؤون إلى المنافسة ورفع التحديات مثل أولئك الشريحة التي تتصور بأنها عناصر بلا أهمية لكم عملهم مهم يحظى بالاحترام والتقدير، أما أبو بكر بوخريصة فيرى بأن غياب الهوية المهنية في العمل هو نتيجة أن المحاولات التي يقوم بها العمال غير بارزة، وابتكاراتهم واختراعاتهم غير مدمجة وإمكاناتهم غير معترف بها، وهذا يعني أن المصنع ليس مجال للمشاركة، إذا لم يسعى الي انشاء مجال تبادل المعلومات والاتصال و ايجاد وتجسيد الذكاء في المؤسسة ، اذا المؤسسة ليست علاقات عمل ذات بعد اقتصادي بل كذلك علاقات اجتماعية ذات بعد ثقافي، وهذا ما يقصده "بيرنو" حينما يقول بأن الاكراه أو الالتزام الطوعي هو في الواقع ليس مطلق ولا حتى مكتسب، بل الالتزام الطوعي يبدأ من ضبط النفس "التفاعل الاجتماعي والتطبيع والدمج" في ظل تنوع العقلانيات الفاعلة ومناطق الحكم الذاتي الذي يستلزم تطوير أشكال جديدة من الترشيح، كما أنه هناك شريحة رابعة هم ممن لديهم تصورات وانطباعات عن ذواتهم بأنهم مهملون تماماً مهنيأ واجتماعياً، بل ان هؤلاء الموظفين يتميزون فيما يخص طبيعة العلاقات والروابط الاجتماعية والتنظيمية بالجمود وبساطة الروابط وزمالة عمل لا أكثر ولا أقل، قد تعود لأسباب خارجية كما يراها فضيل الرتيبي ورشيد بوسعادة حينما تحولت المؤسسة الى مسرح للثقافة التقليدية بسبب الزوح الريفي وعدم نضج المجتمع الجزائري حديث الاستقلال والنشأة ، والذي ما زال في مرحلة القطاع الزراعي وتربية الحيوانات ، أو عدم كفاءة المؤسسات تنشئة كالمدرسة والأسرة وغيرها ، أو ربما كما يراها بوبكر بوخريصة اين "يرجع أسباب فشل المؤسسة الصناعية لا إلى عدم قدرة العامل الجزائري في رفع المردودية الإنتاجية، ولا إلى مرجعته والتي يصفها البعض بالرجعية والمتخلفة ولا تتماشى مع العقلانية الاقتصادية، "اذن من خلال ما تقدم نرى ان الباحث لا يرجع اسباب فشل المؤسسة الصناعية الى عدم قدرة العامل الجزائري في رفع المردودية الانتاجية، ولا الى مرجعته و التي يصفها البعض بالرجعية و المتخلفة و لا تتماشى مع العقلانية الاقتصادية ،ولكن السبب الرئيس يتمثل في ان النظام الثقافي في البلاد لم يعمل على إنتاج وسائل فكرية جديدة تعمل على امتصاص الثقافة الصناعية مثل ما فعلت اليابان، التي جمعت بين الشروط المادية للتصنيع و ثقافته الذاتية"¹ ، فبالرغم من كل هذه الأسباب تبقى التنشئة الاجتماعية البعدية التي تعمل على تشبع الذات المهنية بالقيم الثقافية الصناعية هي نقطة الارتكاز لنجاح المؤسسة الحديثة، فبالرغم وإعطاء المؤسسة الحرية التصرف كذلك ولم تعد مسيسة ، وظهور حتى المؤسسات الخاصة إلا أنه مازالت المشاكل قائمة خاصة منها السلوكية المتعلقة بالبعد الاجتماعي الثقافي ، بحيث أن الباحثة سفاصن سعيدة حاولت أن تجيب على السؤال التالي، هل الظواهر السلبية من استعمال الرشوة والاعتماد على العلاقات غير الرسمية وتضييع الوقت هي مميزات خاصة بالقطاع العام دون القطاع الخاص؟ وكانت النتيجة في اخر المطاف سلبية أي لا فرق بينهما ،لذلك نرجع ونقول بانه لم تتفوق المؤسسة الجزائرية الخاصة والعامة بسبب غياب التنشئة الاجتماعية أو التكيف الاجتماعي الذي كان محصورا فقط في التكيف المهني من أجل رفع الأداء والمردودية وإعادة النظرة التaylorية بقالب او بشكل آخر .

¹ - ابوبكر بوخريصة، المرجع السابق، ص.90.

-الجدول رقم (34): مستويات الضغوط المهنية وحدود ومجالات المشاركة الفكرية والاجتماعية.

المجموع.		ضغوط على مستوى المؤسسة ككل.		ضغوط اجتماعية جو اجتماعي مكهرب.		ضغوط مهنية على مستوى العمل .		مستويات الضغوط.
								مستوى و حدود المشاركة.
ن %	ك	ن %	ك	ن %	ك	ن %	ك	
16.52	20	46.66	14	08.51	04	04.54	02	التخطيط لشركة و مشاريعها.
38.01	46	36.66	11	19.14	09	59.09	26	التدبير لإجراءات العمل واساليبه.
45.44	55	16.66	05	72.34	34	36.36	16	امور شخصية تهم العمال.
100	121	100	30	100	47	100	44	المجموع

-القراءة الاحصائية:نلاحظ من الجدول أعلاه بأن نسبة 45.44% من المبحوثين هم ممن كان مجال وحدود المشاركة الفكرية والاجتماعية في أدنى مستوياته "أمور شخصية تهم العمال" ، مدعمة بنسبة 72.34% من المبحوثين يشعرون بضغوط مهنية تتمثل في سوء أو توتر العلاقات الاجتماعية بين العمال، مقابل نسبة 16.66% فقط من المبحوثين يشعرون بضغوط مهنية على مستوى المؤسسة ككل، وتقابلها نسبة 36.36% من المبحوثين يشعرون بضغوط مهنية على مستوى العمل وأساليبه.

كما نلاحظ بأن نسبة 38.01% من المبحوثين هم ممن كان مجال وحدود المشاركة الفكرية والاجتماعية تنحصر في أساليب العمل وإجراءاته، مدعمة بنسبة 59.09% من المبحوثين يشعرون بضغوط مهنية على مستوى العمل، مقابل نسبة 19.14% فقط من المبحوثين يشعرون بضغوط شخصية اجتماعية "جو اجتماعي مكهرب" وتقابلها نسبة 36.66% من المبحوثين يشعرون بضغوط على مستوى المؤسسة ككل من حيث أهدافها وانجازاتها ومشاريعها واستمرارها ومستقبلها.

كما نلاحظ بأن نسبة 16.52% من المبحوثين هم ممن كان حدود المشاركة الفكرية والاجتماعية في قمته وهو التخطيط للشركة ومشاريعها وسبل نجاحها، مدعمة بنسبة 46.66% من المبحوثين ممن يشعرون بالضغوط على مستوى المؤسسة ككل، مقابل نسبة 08.54% فقط من المبحوثين هم ممن يشعرون بضغوط شخصية واجتماعية "جو اجتماعي مكهرب".

-التحليل السوسيولوجي: وإذا كان مفهوم العمل كما رأينا من نتائج الجداول السابق التي بينت بأنه لا يتحدد بسن القوانين والتشريعات المحكمة والضابطة له، ولا حتى بالنظرة الرجعية التاييلورية بأنه أساليب وطرق مقننة يجب اتباعها والتدريب عليها كتكيف آلي للعمال، بل إنه علاقات اجتماعية تفاعلية مفعمة بالقيم الثقافية والمعايير التنظيمية، بل هو مجال للتنشئة الاجتماعية البعدية ولذلك فإن الموظفون داخل المؤسسة يواجهون العديد من أنماط ومستويات الضغوط، أولها وليست آخرها الضغوط الخاصة بالتكيف المهني والتي قد تكون نابعة من طبيعة الوظيفة المسندة ومتطلباتها كما رأينا في نتائج الفرضية الأولى أو الواجبات المطلوب تأديتها وما تفرضه من حالة عبء الدور، أو حتى أساليب العمل المفروضة وبعض المعايير التنظيمية التي تزعج وتقلق العامل وكل هذه القضايا اصطلاحنا عليها بالضغوط المهنية على مستوى العمل، أما النوع الآخر من الضغوط التي يتعرض لها العامل والتي تفرضها علاقات العمل وأساليبه هو ما يتعلق بالجانب الاجتماعي ألا هو "التكيف الاجتماعي"، أو التطبيع والإدماج الاجتماعي" أو التنشئة الاجتماعية البعدية بسبب وجود تلك الاصطدامات والنزاعات والاختلافات و الصراعات باعتبار مجتمع المؤسسة مجتمع محلي يشتمل على جميع

الظواهر التي نراها في محيطها الاجتماعي "جو اجتماعي مكهرب" واصطلحنا عليه بضغوط "شخصية اجتماعية"، كما أنه هناك صنف آخر من الضغوط يتعرض لها العامل وهو متعلق بجانب "النسق القيمي" أو مدى انتماء الفرد للمؤسسة وهو ذلك الشعور الذي يحمله طوعاً للاهتمام بالمؤسسة ومدى نجاحها واستقرارها، حيث بينت النتائج بأن أكبر شريحة أو فئة اجتماعية يشعرون بضغوط شخصية اجتماعية، بل أن ما يميز هذه الشريحة فيما يخص مجالات وحدود المشاركة الفكرية والاجتماعية أنها تنحصر في أدنى مستوياتها وهي تهتم بالأمور الشخصية التي تهم العمال، كوقت الراحة والغذاء أو وقت المناوبة النقل وغيرها، وفي المقابل يقل عند هذه الشريحة التخطيط لشركة ومشاريعها من خلال ابداء آرائهم واقتراحاتهم، أما في المرتبة الثانية تأتي الشريحة الاجتماعية التي تشعر بالضغوط المهنية "على مستوى العمل في حد ذاته"، بل إن ما يميز هذه الفئة فيما يخص مجالات وحدود المشاركة الفكرية والاجتماعية أنها تهتم وتفكر حول إجراءات العمل وأساليبه وهذا سبب غياب التنسيق داخل المجموعة "النسق القيمي والثقافي" يجمع ما بين كل الرؤى والتصورات داخل الفريق العمل أو عمال المؤسسة، وفي المقابل يقل عند هذه الشريحة التخطيط للشركة ومشاريعها، كما أنه تأتي في المرتبة الثالثة شريحة اجتماعية تشعر بالضغوط على مستوى المؤسسة ككل، بل إن ما يميز هذه الفئة فيها يخص مجالات وحدود والمشاركة الفكرية والاجتماعية بأنها في قمتها أين تحاول أن تخطط للشركة ومشاريعها كما تحمل همها بشكل طوعي وسبب ذلك الانتماء والولاء لها، ولذلك نجد "ادقار شين" في كتابه دليل الشركات الثقافي للبقاء على قيد الحياة بقول: "وعلى الرغم من أن الثقافة التنظيمية تنبع وتبدأ مع أساليب الإدارة الفنية خاصة العلنية والظاهرة منها كالسلوكيات والطقوس والمناخ التنظيمي وتبني للقيم الرشيدة التي تساعد عقلنة المؤسسة، إلا أنها افتراضات ضمنية يمكن جلبها للوعي من خلال قادة يكونون على وعي تام بها يتم غرسها في نفوس المستخدمين والتي تنبع هي الأخرى من عمق هذه الثقافة المنشودة وعلى ضوء تأسيس هذه المنظمة مع اعطاء البعد الاجتماعي والثقافي للعناصر المكونة لها كمحاولة لدمج أو تغيير الثقافات المهنية الفرعية التي تتناقض أو تعيق تحقيق أهدافها"¹، فالمؤسسة الجزائرية التي غاب عن عقلانياتها الاقتصادية إن كان لها عقلانية اقتصادية أصلاً كما يراها علي سموك مفهوم العمل كعلاقات اجتماعية وتفاعلية بل كمجال لتنشئة الاجتماعية البعيدة وللتعلم الثقافي قد ولّد ضغوطاً على المستوى الشخصي والاجتماعي "جو اجتماعي مكهرب" قلل من معدلات الانتماء والولاء للمؤسسة وزاد من التوجه نحو الذاتية والركض وراء المصالح الشخصية، فإذا كان "بن عيسى محمد المهدي" يعتبر بأنه لم ينظر للمؤسسة ككيان اجتماعي بل كان ينظر لها كمجموعة أفراد أو عدد من العمال وأن المؤسسة الحديثة تعاني من غياب العقلنة الراشدة التي يقتضيها هذا النوع من التنظيمات الاجتماعية ذات الأهداف الاقتصادية والتنموية، بل إن العقلنة السائدة فيها هي وليدة التفاعلات الاجتماعية بداخلها، وتروضخ لمنطق العلاقات الزبونية والسلطوية، فإن المشكلة بالنسبة للمؤسسة الجزائرية هي مشكلة سلوكية ثقافية محضة كما تراها نسيم بومعروف في دراستها حول "دور الثقافة التنظيمية في التوافق النفسي والاجتماعي للعامل" حيث تعتقد بأن الثقافة التنظيمية ما هي إلا مجموعة الأنشطة المكتسبة عن طريق التفاعل الاجتماعي من خلال المحاكاة والتعلم والتقليد الاجتماعي عبر التفاعل والتواصل، فالمؤسسة الجزائرية التي لم تنجح في كل المراحل التي مرت بها من التسيير الاشتراكي إلى مرحلة التسيير الذاتي، إلى الخصخصة واقتصاد السوق، وبروز المؤسسات الخاصة، تميزت بأنها كانت تغطي

¹ -Edgar. Schein, the corporate culture survival, op.cit,p217 .

عليها المشاكل ذات الطابع السلوكي و ذات الطابع الاجتماعي " مشكلة التنشئة الاجتماعية ، وتعزيز الانتماء الولاء"، فغياب مفهوم العمل كبعد اجتماعي في وعى المؤسسات الجزائرية وربطه فقط بالبعد التأهيلي و التكويني و القدرة على الانجاز جعل العامل يعيش حالة من الاغتراب الاجتماعي اثرت ليس فقط على اندماجه المهني بالمؤسسة بل على سلوكاته و افعاله المناهضة مشاريعها يراها البعض بانها تتجسد في استراتيجيات الفردية للفاعلين من اجل تحقيق مصالح شخصية ، و يراها البعض الاخر بانها تبرز على شكل علاقات فرعية تخضع لمنطق السلطانية و الزبونية، و يراها البعض بانها اعادة بعث الثقافة التقليدية بالمؤسسة حينما تكون مسرح لها.

-الجدول رقم (35):اولويات المؤسسة و أولويات الأداء المهني لدى الموظفين.

المجموع		الانتاج الكمي و الكيفي.		التأقلم الاجتماعي و الاندماج المهني.		الامن صناعي و السلامة المهنية.		اولويات المؤسسة.
								اولويات الاداء المهني.
ن %	ك	ن %	ك	ن %	ك	ن %	ك	
50.41	61	81.25	39	19.35	06	38.09	16	ارضاء الرؤساء والمسؤولين.
27.27	33	10.41	05	22.58	07	50.00	21	تأدية متطلبات الوظيفة.
22.31	27	08.33	04	58.06	18	11.90	05	تلبية تحديات المهنة.
100	121	100	48	100	31	100	42	المجموع.

-القراءة الاحصائية: نلاحظ من الجدول أعلاه بأن نسبة 50.41% من المبحوثين الذين يكون من أولوياتهم أثناء تأديتهم لمهامهم الوظيفية هي إرضاء الرؤساء والمسؤولين ، مدعمة بنسبة 81.25% من المبحوثين الذين يرون أن أهم القضايا التي تحرص عليها المؤسسة هي القدرة عن انجاز المهام "الانتاج الكمي والكيفي" مقابل نسبة 19.35% من المبحوثين هم ممن يرون بأن أهم القضايا التي تحرص عليها المؤسسة هي التكيف والاندماج والتأقلم الاجتماعي، ويقابلها نسبة 38.09% من المبحوثين هم ممن يرون بأن أهم القضايا التي تحرص عليها المؤسسة هي السلامة المهنية أو الأمن الصناعي والتمرس المهني.

-كما نلاحظ بأن نسبة 27.27% من المبحوثين يكون من أولوياتهم أثناء أدائهم لمهامهم الوظيفية هي تأدية متطلبات الوظيفة على أكمل وجه ، مدعمة بنسبة 50.00% من المبحوثين الذين يرون بأن أهم القضايا التي تحرص عليها المؤسسة هو الأمن الصناعي والتمرس المهني ، مقابل 10.41% فقط من المبحوثين الذين يرون بأن أهم القضايا التي تحرص عليها المؤسسة هي القدرة على انجاز المهام والانتاج الكمي والكيفي، وتقابلها نسبة 22.58% من المبحوثين الذين يرون بأن أهم القضايا التي تحرص عليها المؤسسة هي التكيف والاندماج الاجتماعي.

-كما نلاحظ بأن نسبة 22.31% من المبحوثين الذين يكون من أولوياتهم أثناء أدائهم لمهامهم الوظيفية هي تلبية تحديات المهنة وفق منظورهم الشخصي مدعمة بنسبة 58.60% من المبحوثين هم ممن يرون بأن أهم القضايا التي تحرص عليها المؤسسة هي التأقلم الاجتماعي أو التكيف والاندماج في حين تقابلها نسبة 11.90% من المبحوثين هم ممن يرون بأن أهم القضايا التي تحرص عليها المؤسسة هي التمرس المهني والأمن الصناعي.

-التحليل السوسيولوجي: إن ما يمكن ان نميز به مؤسسة ما عن غيرها من المؤسسات هو ما تتصف به ثقافيا من مبادئ وقيم وطرق في التسيير، ولا نقصد بذلك تلك التشريعات والقوانين الظاهرة والمكتوبة التي تتشابه بها العديد من المؤسسات، بل نقصد ما تتميز به باطنا وضمنا من أفكار ومعتقدات، والتي من خلالها

تمنح الأولويات والتفضيلات لقضايا دون أخرى أو التصرفات و سلوكات دون أخرى، والتي تتحدد برموز وقيم ومبادئ ثقافية راسخة تسمى بالثقافة التنظيمية، فحسب رونو سان سوليو "فان ثقافة المؤسسة هي من تترجم الأنساق والأفعال من حيث المعاني والأولويات"¹، بل النابعة من الواقع الاجتماعي اليومي والبعيدة عن كل تجريد نظري، بل نابعة من خضم المؤسسة ككيان اجتماعي وثقافي مستقبلي، إذا "نقصد بها تلك الرموز والأفكار والسلوكيات بل وتمظهرات الهوية المهنية وتوجهاتها ومعتقداتها داخل الثقافة التنظيمية كندسقي قيمي".²

أما هذه التفضيلات للقيم والمبادئ الثقافية غير المكتوبة، ولا المشرعة بقوانين ولوائح والتي تميز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات فبالنسبة للمؤسسة محل الدراسة فهي تركز على أولوية الانتاج الكمي والكيفي، ثم تليها أولوية الأمن الصناعي والسلامة المهنية، وفي الأخير أولوية التأقلم الاجتماعي والاندماج المهني داخل فريق العمل، كما أن النتائج الميدانية تبين بأن هذه الأولويات الإدارية للمؤسسة تنعكس بصورة مباشرة عن الهويات المهنية للعمال وفق فهمهم وتصوراتهم لها، بحيث أن أولئك الموظفين الذين يشعرون بأنهم مطالبون بالإنتاج الكمي والكيفي يسعون لإرضاء الرؤساء والمسؤولين على حساب تلبية تحديات المهنة وفق تصوراتهم الواقعية، بل يغيب عندهم مبدأ متطلبات الوظيفة و اتقان العمل، وتعاظم المشكلة التي تواجه العامل عندما يكون أمام مطلب الإنتاج والفعالية أو مطلب إرضاء الرؤساء والمسؤولين الذين تتعد مطالبهم ربما حتى خارج أطر العمل، بالإضافة إلى أنه مجبر على اتباع أساليب عمل معينة ربما لا تساعد في ذلك، وأمام هذا الضغط المهني يصبح لديه اغتراب مهني واجتماعي في الوقت نفسه، و الذي ينعكس عن هويته المهنية والاجتماعية أين ينظر للمسؤولين عن تقصيرهم اتجاهه، بل قصر نظرهم اتجاه أساليب العمل التي تناقض حتى عملية تسريع الإنتاج الكمي والكيفي، وكذا قصر نظرهم اتجاه عقلانية المؤسسة، فيكون ذلك مدعاة للبحث عن أساليب عمل جديدة ذات قيم ومبادئ تؤطرها الثقافات الفرعية والتي يمكن أن تعالج ذلك الاغتراب المهني والاجتماعي الذي تعاني منه الهوية المهنية للعامل، هذه القيم والمبادئ الثقافية نابعة وناجزة من واقع فعلى ملموس يعالج الهوية المهنية والاجتماعية بكل واقعية بهذا تكون هذه نقطة اساسية لتصادم الثقافتين الرسمية وغير الرسمية، وفي هذا الشأن بذات تكلم مشيل كروزي عن ثقافة المؤسسة السليمة التي يجب أن تنطلق من الواقع الفعلي للأفعال، وكلما زاد تباعد الرؤساء والمسؤولين عن المرؤوسين والمنفذين الميدانيين.

-أما أولئك الموظفين الذين يشعرون بأنهم مطالبون بالأمن الصناعي والسلامة المهنية يسعون إلى تأدية متطلبات الوظيفة بكل حزم وعزم، ويقل عندهم نسبيا إرضاء الرؤساء والمسؤولين في المؤسسة كقيم ثقافية واجتماعية، والمؤسسة محل الدراسة ونظرا لصعوبة نشاطها ونشاط عمالها الذي يتميز بالمخاطرة الشديدة بحيث أنها تعرضهم لصعقات كهربائية مميتة فهي من أولوياتها الثقافية السلامة المهنية و الامن الصناعي، والتي يمكن ضمانها من خلال اتباع الخطوات والأساليب المحددة من قبل المختصين أثناء تأدية العمل، أما أولئك الموظفين الذين يشعرون بأن المؤسسة تسعى إلى التأقلم الاجتماعي والاندماج المهني داخل فريق العمل يسعون جاهدين لتلبية تحديات المهنة ويعملون عقولهم ويطرحون أفكارهم، بل ويؤدون المهام الوظيفية وفق ما يبدو ويظهر لهم، ويقل عندهم إرضاء المسؤولين في المؤسسة كقيم ثقافية واجتماعية بالنسبة لهم كذلك، ويرتفع بذلك حيزهم للعمل لأنه مؤطر بأساليب تحمل أفكارهم وآرائهم التصورية فتعزز الهوية المهنية بالانتماء والاعتزاز

¹- Philippe bernoux op.cit, p67.

²- cloude lauche, op.cit, p12.

بالمؤسسة، وينقل الموظف من كونه آلة إلى كونه شريك اجتماعي اي من كائن اجتماعي إلى فاعل اجتماعي يساهم في نجاح المؤسسة، بحيث أن المؤسسة الجزائرية التي عانت من اخفاقات دائمة لم تعني نفسها بالتنشئة الاجتماعية والمهنية البعدية، والتي أدت إلى تفاقم المشاكل التنظيمية الخاصة بالجانب السلوكي والثقافي متجاهلة ايها تماما بدليل أنها منذ الاستقلال إلى يومنا هذا وهي تبحث وتغير من طرق التسيير على انها هي من تكمن فيها المشكلة لكن بدون جدوى ، اي ان أسلوبها التسييري و ثقافتها التنظيمية مستوردة او معدة مسبقا ، ولم تكن نابعة من الواقع الفعلي الملموس ولم تكن تحاكي الواقع او نابعة منه كما يراها سان سوليو، حتي محاولات التغيير ولم تناشد التغير الحقيقي والتنشئة الاجتماعية القبلية والبعدية للموظف كفاعل اجتماعي وليس عنصر أو آلة انتاج بلا عقل ولا روح ولا قلب كما يراها رتي الفضيل.

-الجدول رقم (36):انماط و مستويات الرقابة و سيرورة العمل المهني .

المجموع		العمل الجماعي مدى انصهار و التنسيق		العمل في حد ذاته اتمام و اكمال العمل		اساليب ومتطلبات الوظيفة		انماط ومستويات الرقابة.
ك	ن%	ك	ن%	ك	ن%	ك	ن%	السبل المتخذة تجاه معوقات العمل
43	35.53	09	20.45	03	11.11	31	62.00	اتباع الخطوات الرسمية.
32	26.44	13	29.54	14	51.85	05	10.00	محاولة تجاوزها لصالح العمل.
26	21.48	17	38.63	07	25.92	02	04.00	المرونة و النقاش داخل جماعات العمل.
20	16.52	05	11.36	03	11.11	12	24.00	تجاهل الوضع و انتظار عمل الجهات المختصة.
121	100	44	100	27	100	50	100	المجموع.

-القراءة الاحصائية: نلاحظ من الجدول اعلاه بأن نسبة 35.53% من المبحوثين يميلون إلى اتباع الخطوات الرسمية وأخذ الأمر بكل جدية اتجاه كل معوقات سيرورة العمل ، مدعمة بنسبة 62.00% من المبحوثين يرون بأن نمط ومستوى الرقابة في المؤسسة موجه نحو أساليب العمل ومتطلباته الوظيفية "وفق المنظور التايلوري" ، مقابل نسبة 11.11% فقط من المبحوثين يرون بأن نمط ومستوى الرقابة موجه نحو العمل في حد ذاته "اكمال وإتمام العمل على أحسن وجه " ، في حين تقابلها نسبة 20.45% من المبحوثين هم ممن يرون بأن نمط ومستوى الرقابة موجه نحو العمل الجماعي ومدى الانصهار في فريق العمل.

-كما نلاحظ بأن نسبة 26.44% من المبحوثين يحاولون تجاوز معوقات العمل من أجله أو لصالحه ، مدعمة بنسبة 51.85% من المبحوثين الذين يرون بأن نمط أو مستوى الرقابة موجه نحو العمل في حد ذاته لا أكثر ولا أقل، مقابل نسبة 10.00% فقط من المبحوثين الذين يرون بأن نمط أو مستوى الرقابة موجه نحو أساليب العمل ومتطلبات الوظيفة وفق المنظور التايلوري.

-ونلاحظ بأن نسبة 21.48% من المبحوثين تحاولون تجاوز معوقات العمل وفق ما هو متفق عليه أو ما هو متعارف عليه داخل فريق العمل ، مدعمة بنسبة 38.65% من المبحوثين هم ممن يرون بأن نمط أو مستوى الرقابة موجه نحو التنسيق والعمل الجماعي ومدى الانصهار في فرق العمل الجماعي ، مقابل نسبة 04.00% فقط من المبحوثين هم ممن يرون بأن نمط أو مستوى الرقابة في المؤسسة موجه نحو أساليب العمل ومتطلبات الوظيفة ، وتقابلها نسبة 25.92% من المبحوثين الذين يرون بأن نمط أو مستوى الرقابة موجه نحو العمل في حد ذاته.

-التحليل السوسيولوجي: لا شك بأن لكل مؤسسة أساليبها وفلسفتها التسييرية الخاصة بها، وقد تظهر الملامح والتوجهات الفكرية والأنماط التسييرية للمؤسسة عبر الكثير من الزوايا بداية من المظاهر الخارجية كاللبسة والهندام الرسمي الخاص بها، أو الشعرات الرمزية إلى شكل البنايات وألوانها، لكن تبقى المظاهر الباطنية والضمنية هي التي تعبر فعلا عن حقيقة هويتها الثقافية والتسييرية، ومن بين هذه المظاهر الضمنية الباطنية نجد مستويات الرقابة وأنماطها لا من حيث أشكالها ولا من حيث توجهاتها "الأماكن التي تسلط الضوء عليها" هي التي تبرز لنا الأساليب التسييرية المعمول بها، بل هي من تبرز لنا القضايا والسلوكات المستهدفة من قبلها وفق فلسفتها والتصورات الفكرية لمؤسسيها وقراراتهم.

ولقد بينت نتائج الدراسة بأن أنماط ومستويات الرقابة في المؤسسة المدروسة موجه أكثر نحو أساليب العمل ومتطلباته الوظيفية كمرتبة أولى، ثم تليها التركيز على العمل الجماعي ومدى التنسيق بين العمال والزملاء، وأخيرا التركيز عن العمل في حد ذاته بغض النظر عن طريقه وأساليبه، كما بينت النتائج كذلك بأن هذه الاختلافات والتصورات الذهنية بالنسبة للعمال حول المؤسسة وأساليبها التسييرية تنعكس عن هوياتهم المهنية والاجتماعية، بحيث تبين بأن أولئك الموظفين الذين يعتقدون بأن أنماط ومستويات الرقابة موجهة نحو أساليب العمل ومتطلبات الوظيفة يسعون دائما إلى اتباع الخطوات الرسمية و الأساليب الروتينية وأخذ الأمر بكل جدية حتى في الحالات غير عادية و التي تعترض سيرورة العمل الكثير من المعوقات الظرفية، وفي المقابل تنقص عندهم التنسيقات الاجتماعية بين الأفراد والزملاء والأعراف التنظيمية و القيمية بينهم، وفي مقابل ذلك فإن أولئك الموظفين الذين يعتقدون بأن أنماط ومستويات الرقابة موجهة نحو العمل الجماعي والتنسيق بين الأفراد ومدى انصهارهم في روح فريق العمل ، يسعون دائما إلى الأعراف التنظيمية و "الأنساق القيمية" كسبيل اتجاه معوقات سيرورة العمل وقلما يتجاهلونها في إنظار تدخلات الجهات المختصة، بينما أولئك الموظفين الذين يعتقدون بأن أنماط ومستويات الرقابة موجهة نحو العمل في حد ذاته "اتمامه وإكماله على أحسن وجه" يسعون دائما لتجاوز معوقات سيرورة العمل من أجله ولصالحه وقلما يلتزمون باتباع الخطوات الرسمية كسبيل لتجاوزها، والكل راجع حسب الهوية المهنية للعامل والقيم الثقافية التي يحملها، أما عن كاري نادية أمينة فترى بأن للهوية للمهنية تجمع بين التمثلات الذهنية التي يحملها الفرد عن نفسه من دون أن ننسى تلك التمثلات التي يحملها الآخر عنه، والتي تنعكس على إدراكه لسلوكاته وأفعاله والتي تتمثل أساساً في دوره الاجتماعي، فالثقافة التنظيمية حسبها ما هي الا امتزاج لثقافات الأفراد بالإضافة إلى القيم التنظيمية المستوحاة من الأسلوب التسييري المعمول به، وهي الأخرى تجمع كل التمثلات بالنسبة للفاعلين داخل المؤسسة عنها وعن القيم التنظيمية الموجودة داخلها ومنه تتأرجح الهوية المهنية، أما ناصر قاسمي فيري بأنه: "يأتي الأفراد حديثي التوظيف محملين بثقافتهم الاجتماعية الخاصة ، والتي يستندون إليها في توجيه سلوكياتهم وتحديد مواقفهم وتعاملهم مع التنظيم، كما يحملون معهم سلوكياتهم الشخصية التي تعبر عن سمات شخصياتهم، وفي أثناء تفاعلهم ينتجون ثقافة جديدة هي نتاج تفاعل عدة عوامل منها الثقافة الاجتماعية والثقافة التنظيمية الجديدة، وسمات الشخصية وطبيعة المهام والأدوار المسندة إلى كل عضو داخل التنظيم، ويكون في بعض الأحيان لازماً التخلي عن بعض السلوكات . ومن أجل تحقيق التكيف مع متطلبات البيئة التنظيمية ،وتتنوع ثقافات العاملين ضمن الثقافة التنظيمية لتصبح لكل فئة سوسومهنية ثقافتها الخاصة نظراً لطبيعة الوظائف والمناصب المسندة إليها وطبيعة التكوين وما تفرضه من وحدة المظهر والسلوك والمهام والمواقف والأحكام

والرموز الاتصالية وغيرها، بحيث ويعتبر سانسوليو أول من حلل نسقياً أثر العمل في السلوك العلائقي وليس في نفسية الأفراد، وذلك لمعرفة كيف تتصرف الجماعة، ومعرفة ثقافات المؤسسة وثقافات الفئات السوسيو مهنية بناء على الوضعية السلمية داخل التنظيم.¹

وإذا كان رواد علم اجتماع المؤسسة وعلى رأسهم رونو سان سيوليو يرون بأن التنشئة التنظيمية هي صورة من صور هذه التنشئة الاجتماعية البعدية التي تحاول بدورها تحويل الكائن الاجتماعي إلى فاعل اجتماعي يتسنى له التكيف مع باقي الفاعلين الاجتماعيين، فإن أنماط ومستويات الرقابة في المؤسسة المدروسة ما هي إلا صور التنشئة البعدية هاته، والتي انعكست عن هوياتهم المهنية وسلوكاتهم التنظيمية بأشكال مختلفة حسب هذه الأنماط والمستويات الرقابية ووفقا للتصورات الذهنية للعمال بالنسبة لها، فالمؤسسة الجزائرية عموما توجه رقابتها أكثر نحو أساليب العمل ومتطلباته الوظيفية بنظرة تايلورية محضة، أو بنظرة اقطاعية للعمل في حد ذاته كربط الإنتاج بالمردودية، ولم توجه نظرتها يوما إلى النسق القيمي والثقافي، أو إلى العمل الجماعي الإبداعي من مدخل اجتماعي ثقافي محض، هذه المرة ومن باب تنشئة اجتماعية بعدية تنحت بها الهوية المهنية المطلوبة في العامل الجزائري الذي عانى من الاقصاء الاجتماعي والذي ينظر له كذرات مشحونة بطاقة عمل "Zéro Social". كما يرها على كنز على سموك.

-الجدول رقم (37): مدى الشعور بالعدالة التنظيمية و الحضور و المكانة الاجتماعية و المهنية للعمال.

المجموع		نعم		لا...لانه هناك						-العدالة التنظيمية. المكانة و الحضوة الاجتماعية.
				معاقبة و محاسبة البعض دون اخر		التكتم و السكوت علي مخالفات البعض		تشيع البعض دون البعض الاخر		
ك	ن%	ك	ن%	ك	ن%	ك	ن%	ك	ن%	
59	48.76	17	27.86	09	56.25	15	78.94	18	72.00	لصاحب المركز و الدرجة في هرم السلطة
44	36.36	36	60.65	07	43.75	01	05.26	--	--	لصاحب الدور و المهنة (الانجازات الفعلية)
18	14.87	08	13.11	--	--	03	15.78	07	28.00	لصاحب السمعة (السيرة الذاتية).
121	100	61	100	16	25	19	100	25	100	المجموع

- القراءة الاحصائية: نلاحظ من الجدول أعلاه بأن نسبة 48.76% من المبحوثين يتصورون بأن الحضور و المكانة الاجتماعية و المهنية تمنح لصاحب المركز أو حسب موقعه في هرم السلطة التنظيمية، مدعمة بنسبة 78.94% من المبحوثين الذين يشعرون بالالعدالة التنظيمية في المؤسسة، أما السبب هو السكوت عن مخلفات البعض دون الآخر، وتقابلها نسبة 72.00% من المبحوثين يشعرون بالالعدالة التنظيمية والسبب هذه المرة هو تقديم المساندة والتشجيع للبعض دون الآخر، وتقابلها نسبة 56.25% من المبحوثين يشعرون بالالعدالة التنظيمية أما سببها فراجع إلى محاسبة ومعاقبة البعض دون الآخر، في حين تقابلها نسبة 27.86% من المبحوثين صرحوا بأن هناك عدالة تنظيمية داخل المؤسسة.

-كما نلاحظ بأن نسبة 36.36% من المبحوثين الذين يرون بأن المكانة الاجتماعية و الحظوة و الأهمية المهنية تمنح لصاحب الدور "انجازات وفعالية الأداء والكفاءة"، مدعمة بنسبة 60.65% من المبحوثين هم ممن لا يشعرون

¹-ناصر قاسمي، الصراع التنظيمي وفعالية التسيير الإداري، دراسة حالة الجماعات المحلية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة الجزائر 2005، ص 199.

بالعدالة التنظيمية ، أما السبب فراجع للسكوت عن مخالقات البعض دون الآخر ، مقابل نسبة 43.75% من المبحوثين هم ممن لا يشعرون بالعدالة التنظيمية أما السبب فهو المحاسبة ومعاقبة دون الآخر. كما نلاحظ بأن نسبة 14.87% من المبحوثين الذين يرون بأن الأهمية والحظوة والمكانة الاجتماعية تمنح لصاحب السيرة الذاتية والسمعة الحسنة، مدعمة بنسبة 28.00% من المبحوثين هم ممن لا يشعرون بالعدالة التنظيمية وذلك للسكوت عن مخالقات البعض دون الآخرين، وتقابلهم نسبة 13.11% من المبحوثين هم ممن يؤمنون بالعدالة التنظيمية في المؤسسة.

-التحليل السوسيولوجي: تتفق كل المجتمعات حول مبدأ قيمي هو أن العدل أساس الملك، كما أنه يشاع في أوساط الاجتماعية بأن لا تنه عن منكر وتأتي بمثله عار عليك إن فعلت جميل، فقبل أن تأمر أو تنهى نفسك، أمر وانهي نفسك ، بل أترك صفاتك وسلوكاتك تتكلم نيابة عن أقوالك إن أردت أن تطاع ، وإن أردت أن تطاع فأطلب المستطاع، فهي قيم ثقافية ومبادئ يجب توفرها في القائد، بل هي قيم ثقافية للتنشئة الاجتماعية القبلية العامة، لكن يمكن اسقاطها عن المؤسسة باعتبارها مؤسسة من مؤسسات التنشئة الاجتماعية، بل باعتبارها مجتمع مستقل بذاته ، خاصة إذا ما نظرنا إليها من المنظور الحديث لعلم اجتماع المؤسسة كمكان لتنشئة الاجتماعية البعيدة الناحية للهوية المهنية والاجتماعية للعامل ، فأول هاجس يعترضها هو مدى تحليلها بالعدالة التنظيمية داخل كيانها الاجتماعي ، مما تعزز الثقة والعلاقات مع عمالها ، فضلاً على أنها تكون بوابة نحو تشرب العمال واقتناعهم بالقيم الثقافية و المعايير التنظيمية والسلوكات المحبذة والمستهدفة ، و المراد غرسها في نفوس وأذهان عمالها، فإذا كان إرضاء الناس غاية لا تدرك كقيمة ثقافية واجتماعية أزلية، فإنه كذلك إرضاء جميع العمال غاية لا تدرك بالنسبة للمؤسسة ومؤسسيها، وكثيراً ما تكون بأسباب ناتجة عن سوء تفاهم وتضخم، كما انه تبقى هناك اجتهادات وتأويلات يجب افهام العمال حولها ، ولماذا وهذا وليس هذا، لماذا كذا وليس كذا، فهذه التبريرات تزيل الشكوك وتمحو كل الابهامات، وتعزز الثقة وتقرب الثقافات وتجعل من العاملين أكثر اقتناعاً بشخصية المؤسسة، وأكثر ثقة بمسؤوليها وإطاراتها ، وكل هذا من خلال التواصل والاتصال الصاعد والنازل وبشكل دائم ومستمر، وحينما تكلم "لويس لونير Louise lenire" عن المؤسسة الحديثة الناحية للهوية المهنية والاجتماعية قال بأن المؤسسة كظاهرة اجتماعية أو كيان اجتماعي تعنى تلك المجالات المتداخلة ومتقاطعة للتنظيم، السلطة، المعدات الإنتاج، علاقات العمل، التفاعلات الاجتماعية تتجاوز النظرة القاصرة بين الأجر والأجير، العمل العضلي والمقابل المادي، كما أن "Schein ، Edgar" في كتابه الثقافة التنظيمية والقيادة يرى "بأن عملية التكيف الاجتماعي للموظفين الجديد أو كما تسمى عملية التنشئة الاجتماعية البعيدة ، هي أكبر خطوة تنتظر المؤسسة من أجل دمج العمال مع ثقافتها ، وهي العملية التي يجب أن تقوم بها شخصيات كازماتية محسوبة على إدارة المؤسسة أو القائد، تنتقل من خلالها سلوكات راقية في شكل رموز ومعاني ثقافية حضارية تعبر عن المؤسسة الحديثة¹."

ولقد بينت نتائج بأنه توجد شريحة اجتماعية واسعة لا تشعر بالعدالة التنظيمية تكاد تساوي تلك الشريحة الاجتماعية التي تشعر بالعدالة، كما بينت النتائج كذلك بأن أولئك الموظفين الذين يشعرون بالعدالة التنظيمية يتوجهون ويركزون على أدوارهم المهنية ومدى فاعليتهم في المؤسسة، وفي المقابل يقل توجههم للمركز

¹ - Edgar h . shein , orgamiizational culture ana leadership, op.cit, p245.

أو الدرجة في هرم السلطة من أجل اكتساب أو تحقيق مكانة اجتماعية ومهنية، أما أولئك الموظفين الذين لا يشعرون بالعدالة يزداد توجههم للمركز والدرجة في هرم السلطة ، وفي المقابل يقل عندهم التوجه نحو السيرة الذاتية والسمعة الحسنة، لإكتساب أو تحقيق مكانة اجتماعية ومهنية داخل المؤسسة ، وهي كلها قيم ثقافية تناهض مفهوم المؤسسة الحديثة وترجع بنا إلى مرحلة علم اجتماع التنظيم ، حيث كما يرى ميشيل كروزي "Jeux" كل فاعل يحاول توسيع دائرة النفوذ والمناورات ويعمل على زيادة سلطته الذاتية كما يراها بن عيسى محمد المهدي، ويظهر لنا بأن سبب هذه المشكلة التي عانت منها المؤسسة الجزائرية طويلاً لا تعود إلى القيم الثقافية للعامل الذي لا يرضى عن كل حال ودائماً ما يتذمر وينتقد كل الأوضاع ، ولا إلى طرق التسيير والتكنولوجيا المستوردة من الخارج، ولا إلى نمط الثقافات الفرعية المشكلة داخل المؤسسة والتي تحكمها المصالح الشخصية السلطوية والزيونيتية، وإنما هو راجع إلى إهمال البعد الاجتماعي والإنساني في المؤسسة ، بسبب غياب المحاوره والتواصل الذي أدى إلى الشعور بالالعدالة التنظيمية مهما كان سببها، والذي أثر على التصورات الذهنية للعمال حول المسؤولين وشخصياتهم كقدوة يحتذى بها او كشخصيات كاريزمية كما يري سشين، وبالتالي لم تكن هناك قيم ثقافية حضارية محورية ولا حتى سلوكيات محبذة مستهدفة من قبلهم ، بل كان همهم موجه نحو العمل وليس العمال ،الإنتاج المادي وليس الإنتاج الثقافي، التنشئة المهنية وليست التنشئة الاجتماعية ، وهذا ما يفسر به كل الاخفاقات التي مرت بها المؤسسة الجزائرية من الاستقلال إلى يومنا هذا.

-الجدول رقم (38): انماط السلطة وطرق تعامل الموظفين مع الخلافات و النزاعات العمالية .

المجموع.		تسلطية اوتوقراطية فرض و إلزمات.		سلطة ديمقراطية قناعات و اقتناعات.		انماط السلطة.
						التعامل مع الخلافات و النزاعات.
ن %	ك	ن %	ك	ن %	ك	
17.35	21	32.55	14	08.97	07	تقارير و عرض حالات ترفع للإدارة.
35.53	43	44.18	19	30.76	24	الالتزام بالقواعد و الاجراءات القانونية.
47.10	57	23.25	10	60.25	47	المرونة و النقاش داخل العمل.
100	121	100	43	100	78	المجموع.

- القراءة الاحصائية: نلاحظ من الجدول أعلاه بأن نسبة 47.10% من المبحوثين يرون بأن طرق التعامل مع الخلافات والنزاعات داخل المؤسسة يتم عبر النقاشات والحوارات المرنة داخل جماعات العمل ، مدعمة بنسبة 60.25% من المبحوثين يصفون نمط السلطة داخل المؤسسة بالديمقراطية ، مقابل نسبة 23.25% فقط من المبحوثين يرون بأن نمط السلطة داخل المؤسسة بالتسلطي أوتوقراطي.

-كما نلاحظ بأن نسبة 17.35% من المبحوثين يرون بأن الطرق التعامل مع الخلافات داخل المؤسسة تتم عبر رفع التقارير وعرض الحالات للإدارة، مدعمة بنسبة 32.55% من المبحوثين هم ممن يرون بأن نمط السلطة بالتسلطي الأوتوقراطي، مقابل نسبة 08.97% فقط من المبحوثين هم ممن يرون بأن نمط السلطة الديمقراطية يعتمد على القناعات والاقتناعات.

-التحليل السوسيولوجي: ان من أول ما يميز مؤسسة ما عن غيرها من المؤسسات هو هيكلها التنظيمي، بل توزيع السلطة بداخلها ، لا بل أشكال وعلاقات السلطة واتجاهاتها وأساليبها، فإذا كانت من وجهة النظر

القانونية هي التي تحدد العلاقات الإدارية والقانونية بين الأمر والمأمور، فهي لا تخلو من الثغرات والأماكن المظلمة بل تتأثر بالجانب القيمي والثقافي للفاعلين أو الجانب الاستراتيجي كما يراه ميشيل كروزي، فإذا كان للسيد حق الأمر فإن للعبد حق الرفض، فالسلطة هنا ليست بالمعنى الكلاسيكي الفيبري في اتجاه واحد، بل هي في اتجاهين تتحكم فيها جزئيات أخرى كما يراها عبد القادر خريبش، ولما كان لعلاقات السلطة وأشكالها التي لا تخلو من الجانب الاجتماعي والثقافي الأثر البالغ في القيم الثقافية والمعايير التنظيمية للمؤسسة كانت محل تركيز حتى عند الرواد الأوائل وعلماء كبار في هذا المجال أمثال ماكس فيبر الذي حاول تصنيفها "السلطة" والتي كانت قاعدة للانطلاق في أبحاث ومشاريع أخرى من بينهم مثل "ميشيل كروزي" المعروف عالمياً باهتمامه البالغ بسوسيولوجيا التنظيمات، بانه هناك نمط سلطوي ديمقراطي يعتمد على الاقتناعات والاختناعات، يشاور ويحاور قبل أي قرار، يحذر قبل أن ينذر، ويشرح ويفسر ويحدد قبل أن يحاسب، كما أنه هناك نمط سلطوي اتوقراطي "تسلطي" متشبع بالإلزام والفرض تكاد السلطة فيها والقرارات فيها في اتجاه واحد نحو الأسفل، وقد يتزاحم هذين النمطين في مؤسسة واحدة على فترات زمنية، في الفترات الزمنية العصبية تكون السلطة في غاية الشدة والإلزام والقهر والرقابة، ولا تقبل إلا بالرضوخ للقواعد واللوائح القانونية، ومهما بلغت شدتها يرى "كروزي" بأنها تبقى ضعيفة وقاصرة وتبقى أماكن مظلمة أمام الفاعل الاستراتيجي للتحرك فيها، كما "استهل رونو سان سوليو بطرح هذا التساؤل: أليس من المبالغة أن يكون التنظيم والشك مصدراً للسلطة؟ وهل من الممكن اعتبار مختلف وظائف التنظيم مصادر أخرى للتنظيم؟ رغم ذلك يؤكد ميشيل كروزي M.crozier ويوضح ان مصادر السلطة داخلية في التنظيم وليس خارجية، ولكن سان سوليو أثبت ان التحليل الاستراتيجي تحول الفاعل من كائن اجتماعي إلى كائن استراتيجي، وهذا ما يؤدي إلى انكار الملكية السوسيولوجية وتحولها إلى مكتسب استراتيجي يستند إلى التخطيط والمساومة والعقلانية بالخصوص، وقد ألح بشدة سان سوليو على أهمية استقلالية الفعل التنظيمي"¹.

كما أن هناك اعتقاد منتشر بقوة، يرمى إلى أنه كلما زاد عدد الاعلانات الحائطية واللوائح وإنتاج القوانين الجديدة وسنها من الزامات وممنوعات وتحذيرات يعني هذا أن المؤسسة ليست في حالتها الطبيعية، بل هي في مرحلة ضعف و تقهقر، بل يكتنفها الغموض ولذلك تكون سلطة اتوقراطية تفرض ولا تحاور، تأمر ولا تشرح، تأخذ القرارات ولا تشاور، وهذا ما يميز مرحلة علم اجتماع العمل أو حتى بداياته مع تايلور وفايول، لكن لم تعمر هذه السلطة كنمط أو أسلوب تسييري ومع التطور الاجتماعي الحديث وبروز مجتمعات ما بعد الحداثة والتوجه نحو الحرية الفردانية، حيث تقول عائشة التايب، "وفي هذا السياق برز علم اجتماع المؤسسة كأحد فروع علم الاجتماع العام واختصاص استقل عن علم اجتماع العمل وعلم اجتماع التنظيمات، وقد ساعدت على بروز ذلك التخصص جملة بالعوامل التي يمكن اجمالها فيما أفضت إليه الأزمة الاقتصادية والاجتماعية التي عاشتها بعض الدول الغربية وأدت إلى انتشار ظاهرة البطالة وسوء الشغل والتوظيف، مما حتم ضرورة إعادة التفكير في المؤسسة باعتبارها طرفاً قادراً على الاسهام في حل تلك الأزمة من خلال توفير مناصب الشغل والرفع من معدلات الإنتاج، وأوكلت في هذا النطاق للمؤسسة أدواراً مستحدثة حملت ضمنها مسؤوليات مجتمعية مختلفة، أضافت لوظائفها الاقتصادية أدواراً اجتماعية متمثلة في اسهامها في توفير الأمن والاستقرار الاجتماعي، وقد أسس ذلك التماشي الجديد ضرباً من التقارب بين المؤسسة والمجتمع الأمر الذي أسهم بشكل

¹ - عبد القادر خريبش، المرجع السابق، ص 594.

واضح في وضع حد لمرحلة من الدراسات السوسيولوجية التي جعلت من المؤسسة الاقتصادية نظاما للإنتاج منفصلا عن النظام الاجتماعي¹، ومن هنا أصبح يتوجب عليها دور اجتماعي آخر بالإضافة إلى تحقيق الأمن والاستقرار وهو التنشئة الاجتماعية البعيدة له، و بالرجوع إلى واقع المؤسسة الجزائرية وبالضبط إلى المؤسسة المدروسة فنجد أن النتائج تشير إلى أن النظام الأوتوقراطي التسلطي مازال يمارس حسب رأي المبحوثين، بالرغم من أن ما يقارب الثلثين شيد وصرح بالبيئة والمناخ الديمقراطي الذي يسود المؤسسة، بل أن هؤلاء الموظفين يتجهون نحو الحوار والمرونة والنقاش كطريقة مثلى للتعامل مع الخلافات والنزاعات في العمل، ويقل توجههم نحو الشكاوى الكتابية وعرض حالات تُرفع الإدارة، أما أولئك الموظفين المضطهدين فالعكس، حيث يتوجهون نحو كتابة التقارير ورفع الشكاوى وعرض الحالات للإدارة، كما يتجهون للالتزام بالقواعد والإجراءات القانونية، ويقل عندهم المرونة والنقاش كطريقة للتعامل وتجاوز الخلافات والنزاعات في المعمل، وهذا سبب تراجع النسق القيمي والثقافي على حساب التحليل الاستراتيجي، فغياب المرونة والحوار الذي يشرح النوايا والمقاصد والأفعال، والالتزام باللوائح والقواعد القانونية التي يشغل عليها كل فاعل من أجل تعظيم مصالحه وتوسيع أماكن تحركاته، أدى إلى ظهور الثقافات الفرعية المناهضة لثقافة المؤسسة، أو كما يسميها بن عيسى محمد المهدي

بمفهوم السلطوية والزبونية، ليس هذا فقط بل لغياب الأدوار الحديثة للمؤسسة التي فرضتها التحولات الاجتماعية والاقتصادية التي تكلمت عنها عائشة التايب، ولعل أهم هذه الأدوار هي التنشئة الاجتماعية والتطبيع الاجتماعي، أو الدمج الاجتماعي وتحقيق التماهي، هذا الجانب المتعلق بأشياء معنوية حسية شعورية لا تتحقق بمنطق السلطة ومدى شدتها التي تتحقق بها الجوانب المتعلقة بالماديات، كمعدلات الإنتاج والمردودية وربط الإنتاج بالإنتاجية، لتلك الرؤية التaylorية البالية بل من خلال الانخراط الاجتماعي كما يري قوفمان أو الاستلاب الاجتماعي كما يراه هول.

-الجدول رقم (39): برامج العمل اليومية وتصورات العمال للموظف المثالي في المؤسسة.

المجموع		مستوى من روح فريق العمل (تنسيق بين العمال)		البرنامج الذي اضعه واصنعه لنفسه		مستند من توجهات و قرارات المشرف المباشر		برنامج العمل اليومي.
ك	ن %	ك	ن %	ك	ن %	ك	ن %	-العامل المثالي.
25	20.66	02	05.26	--	--	23	36.50	الذي يحقق مكاسب شخصية.
31	25.61	06	15.78	14	70.00	11	17.46	الذي يؤدي عمله بتقاني وعلى اكمل وجه.
18	14.87	04	10.52	05	25.00	09	14.28	الذي يعمل من اجل المؤسسة .
47	38.84	26	68.42	01	05.00	20	31.74	الذي يكتسب قيمة حسنة و سمعة طيبة.
121	100	38	100	20	100	63	100	المجموع.

-القراءة الاحصائية: نلاحظ من الجدول أعلاه بأن نسبة 38.84% من المبحوثين لديهم تصورات ذهنية بأن الموظف أو العامل المثالي في المؤسسة هو الذي يبني علاقات اجتماعية ومهنية حسنة، بل ويكتسب سمعة طيبة، مدعمة بنسبة 68.42% من المبحوثين يرون بأن برنامج العمل اليومي بالنسبة لهم مستوى من برنامج

¹-عائشة التايب، المرجع السابق، ص65.

فريق العمل أو نسق المجموعة، مقابل نسبة 05.00% من المبحوثين يرون بأن برنامج العمل اليومي بالنسبة لهم مستمد من البرنامج الذي أضعه وأصنعه لنفسه.

كما نلاحظ بأن نسبة 25.61% من المبحوثين لديهم تصورات ذهنية بأن الموظف أو العامل المثالي في المؤسسة هو الذي يؤدي عمله بكل تفاني وإتقان على أكمل وجه ، مدعمة بنسبة 70.00% من المبحوثين يرون بأن برنامج العمل اليومي بالنسبة لهم مستمد من البرنامج الذي أضعه وأصنعه لنفسه، مقابل نسبة 15.78% فقط من المبحوثين يرون بأن البرنامج العمل مستوحى من نسق المجموعة أو فريق العمل ، وتقابلها نسبة 17.46% من المبحوثين يرون بأن البرنامج العمل اليومي مستمد من توجهات وقرارات المشرف المباشر.

كما نلاحظ بأن نسبة 20.66% من المبحوثين يرون بأن العامل أو الموظف المثالي هو الذي يحقق مكاسب شخصية، مدعمة بنسبة 36.50% من المبحوثين يستمد برنامج العمل اليومي من المشرف المباشر، مقابل نسبة 05.26% فقط من المبحوثين يستمد برنامج العمل اليومي من تنسيق المجموعة أو فريق العمل.

التحليل السوسيولوجي: بما ان المؤسسة ما هي إلا ميدان للعمل بل إنها اشتقت منه اسما لها ليعبر عنها هو "المعمل"، والعمل لا يكتفي فقط على الأساليب أو العلاقات القانونية "لوائح وتشريعات" التي تحدد المهام والأدوار وكفى، أو على أنها حركات متبعة وبطرق معينة ومقننة لتنفيذه وانجازه حسب النظرة التaylorية ، ومن خلالها نحصر العمل على أنه تكييف مهني فقط، بل ان مفهوم العمل أشمل من ذلك أو كما يراه "إدغار سشين" بانه علاقات اجتماعية مولدة للإبداعات والابتكارات وللطرق والأساليب التي تسطر كفاءات التعامل مع المشكلات الداخلية، إذا هي جزئيات يتركب وفقها أساليب وطرق لتنفيذ ولتأدية العمل، كما أنها قد تختلف من موظف إلى آخر حسب درجة و طبيعة تفاعلاته الاجتماعية، أما خلفياتها فهي كثيرة ربما نرجعها إلى طبيعة المركز، أو إلى طبيعة الدور أو الوظيفة ومتطلباتها، كما أن ترجع إلى طبيعة شخصية الموظف ومميزاته الاجتماعية، أما السبب المباشر يرجع إلى طبيعة التسيير في المؤسسة وما تفرضه من علاقات العمل، بل ولأساليبه وفق المعايير التنظيمية ووفق التدرج الهرمي، أي يكون موجه ومستمد من طرف المشرف المباشر بشكل يومي ودائم، وقد يكون مؤطر ومستوحى من برنامج فريق العمل اليومي ومحدد بنسق ثقافي أو قيمي عكس الأول الذي تحكمه القواعد القانونية، ومنه ما هو مشتق من البرنامج الذاتي الذي يضعه ويصنعه الموظف لنفسه بكل حرية، حيث بينت النتائج الميدانية بأن أكبر فئة من الموظفين يستمدون برنامج عملهم اليومي من قرارات المسؤول الأول، بل ان هؤلاء الموظفين بالذات يتوجهون ويتصورون بأن العامل أو الموظف المثالي هو الذي يحقق مكاسب شخصية في المؤسسة ، وليس هو من يعمل من أجلها، أما المرتبة الثانية فهي لفئة الموظفين الذي برنامج عملهم اليومي مستوى من "النسق التفاعلي" من تنسيق مجموعة أو فريق العمل، بل ان ما يميز هؤلاء الموظفين أنهم يتوجهون ويتصورون بأن العامل أو الموظف المثالي هو الذي يبني علاقات اجتماعية ويكتسب سمعة حسنة و علاقات طيبة وليس هو من يحقق مكاسب ومصالح شخصية، أما بالفئة الأخيرة فهي لفئة الموظفين الذين لديهم نوع من الحرية في أداء العمل وفي الأساليب وطرق الكفاءات التي يؤدون بها هذا العمل، لكن ما يميز هذه الفئة بأنهم يتجهون ويتصورون بان الموظف المثالي هو الذي يؤدي عمله بتفاني وإخلاص "على أكمل وجه" وليس هو من يبني علاقات طيبة وسمعة حسنة ولا هو من يحقق مكاسب شخصية، ومما يؤكد أن العمل هو ليس فقط علاقات قانونية او اكتساب المهارة المهنية بل هو علاقات اجتماعية معقدة، وقيم ثقافية مبطنة ، حيث بينت النتائج بأن كل هذه الكفاءات فيما يخص البرامج اليومية

للعمل تنعكس عن الذات المهنية للعامل بحيث كونت له قيم ثقافية واتجاهات واعتقادات في كثير من القضايا والمواقف والتي يأخذ منها العبر ليتصور نفسه كيف يجب ان يكون داخل المؤسسة، وبالتالي يتحدد في ذهنه مواصفات العامل أو الموظف المثالي، وهي أكبر قيمة ثقافية يكتسبها في المؤسسة، كما هي أكبر قيمة ثقافية تحدد نجاح او افلاس المؤسسة فإما يكون في قمة الانتماء و الولاء للمؤسسة أو في قمة النفور و العداء لها، والمؤسسة الجزائرية التي اهتمت علاقات العمل من باب انها علاقة اجتماعية وتفاعلية ومالها من تنشئة بعدية وتعلم اجتماعي وثقافي جعلت من العمال في قمة النفور و لا الانتماء و العداء لها وللعصرنة كذلك، بل كلا يعمل على شاكلته ليحقق مكاسب شخصية فأبو بكر بوخريصة الذي كان مهتماً في ايجاد توليفة ما داخل المؤسسة تجمع ما بين عقلانية التنظيم وانسانية العلاقات فيرى بأن سبب غياب الهوية في العمل داخل المؤسسة الجزائرية هو أن المحاولات التي يقوم بها العمال غير بارزة، ابتكاراتهم واختراعاتهم غير مدمجة، وإمكانياتهم غير معترف بها، هذا يعني أن المصنع ليس مجال للمشاركة، أما نحن فنرى بأن عقلانية المؤسسة الاقتصادية التي كانت تتداخل فيها الكثير من عقلانيات، السياسية، والاجتماعية، ودينية، كما يراها على سهوك، كانت لا تنظر للعمل ولعلاقات العمل وأساليبه إلا بنظرة سطحية قد يتحدد بوضع وسن القوانين المسيرة والمحكمة له، يتم تدعيمه بنوع من التكيف المهني في احسن الحالات، ولم تنظر له كعلاقات اجتماعية ثقافية، بل كمجال لتنشئة الاجتماعية البعدية لاكتساب القيم الثقافية والتعلم الثقافي، وربما تكون القضية اشمل من هذا حيث يرى فضيل الرتيمي أن الجزائر "انتهجت سياسة التصنيع قصد تطوير اقتصادها، مركزة في ذلك التكنولوجيا المستوردة دون ان تأخذ بعين الاعتبار طبيعة اليد العاملة ولكنها فشلت في مهمتها لأن بنية مجتمعها تختلف عن البنية الاجتماعية المستوردة منها هذه التكنولوجيا، بل ان العلاقة التي تربط أفراد هذه الدول تخضع أساسا للثقافة التقليدية التي تتحكم فيهم وتوجه سلوكياتهم في الميدان"¹، ولكن مع نضج المجتمع الجزائري التي غلبت عليه الهجرة نحو المدن أو التمدن في زمن قد مضى وولى والتي كانت تحمل معها هذه القيم الثقافية التقليدية المناهضة للحداثة و العصرنة ومجتمع الصناعي لم يعد وارد الآن، لأنه وبعد مرور أكثر من نصف قرن من الاستقلال ومن المحاولات التصنيع من جهة و من جهة اخرى في كنف مجتمع أصبح متحضراً، وأصبح أفرادهم يكتسبون كل مقومات المجتمع الصناعي الحديث من كفاءات و مؤهلات مهنية و علمية في انتظار استثمار تلك الطاقات و الموارد البشرية و استدماجهم اجتماعيا و ثقافيا لنهوض بالمؤسسة و البلد، حيث يرى أبو بكر بوخريصة "أن العمال يعيشون عدم الهوية في المعمل حالة مشخصة من خلال غياب النوعية الذي يعرف بشكل مشخص وشرعي لمفهوم العمل في المصنع، فالعمال كما يؤكد الباحث يصرحون ويعلنون بأنهم قادرين على رفع الإنتاج، ولكن يرفضون فعل ذلك في ظروف التهميش الاجتماعي فهم لديهم وبغون جيداً المفهوم التaylorي للعمل، ولكن يرجعون تأخرهم في الغالب إلى تعطل الوسائل، وعدم العمل بانتظام وتبذير جهودهم عن طريق الأوقات الميتة المتعددة معلنين بذلك أن المؤسسة لم تنجح في التسيير كمصنع والدولة كمقاول صناعي"².

¹ -الفضيل رتيمي، القرابة و العمل في المؤسسة الصناعية الجزائرية، المرجع السابق، ص10.

² -ابوبكر بوخريصة، المرجع السابق، ص89.

-الجدول رقم (40): اساليب المعاملة الادارية ودرجة وضوح اهداف ومشاريع المؤسسة.

المجموع.		جامعة وجافة تمتاز بالعنصرية والتفرقة.		صارمة تمتاز بالعدالة ومنح الحقوق والجزاءات.		مرنة تمتاز بالصدق والامانة.		اساليب المعاملة الادارية.
ك	ن%	ك	ن%	ك	ن%	ك	ن%	الاهداف والمشاريع تمتاز.
35	28.92	02	06.89	04	07.40	29	76.31	بالوضوح والدقة والاستقرار.
49	40.49	11	37.93	31	57.40	07	18.42	في تناول البعض من العمال.
37	30.57	16	55.17	19	35.18	02	05.26	لا وضوح ولا استقرار.
121	100	29	100	54	100	38	100	المجموع.

-القراءة الاحصائية:نلاحظ من الجدول أعلاه بأن نسبة 40.49% من المبحوثين يرون بأن أهداف المؤسسة ومشاريعها تتسم بالغموض النسبي، مدعمة بنسبة 57.40% من المبحوثين هم ممن يرون بأن أساليب المعاملة الإدارية تمتاز بالصرامة والعدالة في منح الجزاءات ، مقابل نسبة 37.93% من يرون بأن أساليب المعاملة الإدارية بأنها جاهدة وناجحة بل تتميز بالعنصرية والتفرقة بين عمالها، وتقابلها نسبة 18.42% فقط من المبحوثين هم ممن يرون بأن أساليب المعاملة الإدارية تتسم بالمرونة والصدق والأمانة ،كما نلاحظ بأن نسبة 30.57% من يرون بأن أهداف ومشاريع المؤسسة تتسم بالغموض والاستقرار، مدعمة بنسبة 55.17% من المبحوثين هم ممن يرون بأن أساليب المعاملة الإدارية جامدة وجافة ، بل تمتاز بالعنصرية والتفرقة بين عمالها مقابل نسبة 35.18% من المبحوثين هم ممن يرون بأن أساليب المعاملة الإدارية بأنها صارمة وتمتاز بالعدالة في منح الجزاءات، مقابل نسبة 05.26% فقط من المبحوثين هم ممن يرون بأن أساليب المعاملة الإدارية تمتاز بالمرونة وبالصدق والأمانة.

-كما نلاحظ بأن نسبة 28.92% من المبحوثين يرون بأن أهداف ومشاريع المؤسسة تمتاز بالوضوح والدقة والاستقرار، مدعمة بنسبة 76.31% من المبحوثين هم ممن كان يرون بأن أساليب المعاملة الإدارية تمتاز بالمرونة والصدق والأمانة، مقابل نسبة 06.89% فقط من المبحوثين هم ممن يرون بأن أساليب المعاملة الإدارية بأنها جامدة وجافة تمتاز بالعنصرية والتفرقة، كما تقابلها نسبة 07.40% من المبحوثين يرون بأن أساليب المعاملة الإدارية تمتاز بالعدالة في منح الجزاءات.

التحليل السوسيولوجي:إذا كانت من بين محددات الثقافة التنظيمية كما يراها شين ادغار في مؤلفاته العديدة وبالتحديد كتابه المعنون بـ "دليل الشركات الثقافي للبقاء على قيد الحياة" وانطلاقاً من كتاب سابق له والمعنون بـ "الثقافة التنظيمية والقيادة" ترسخ في ذهنه بأن القيم الثقافية والقيادة هما وجهان لعملة واحدة ، فلا يمكن غرس رموز وقيم ثقافية إلا إذا كانت قائمة على مبدأ العدالة والحقوق والصدق والأمانة وكل القيم النبيلة، كما لا يمكن غرسها إلا بواسطة قيادات كارزماتية حكيمة ،فإنه كذلك تلك أساليب أو المعاملات الإدارية على اختلافاتها تظهر وقد توحى بقصد أو بغير قصد إلى بعض المضامين أو الاعتبارات حول هويتها التنظيمية وكذلك على الهوية المهنية والاجتماعية للعمال، بحيث بينت النتائج بأن هؤلاء الموظفين يرون بأن أهداف ومشاريع المؤسسة في تناول البعض من العمال فقط، وتأتي في المرتبة الثانية شريحة عريضة من العمال يرون بأن أساليب المعاملة الإدارية تتصف بالمرونة وبالصدق والأمان بل ما يميز هذه الشريحة هو

وضوح أهداف ومشاريع المؤسسة بالنسبة لهم، أما في الأخير فهي شريحة العمال الذين يرون في أساليب المعاملة الإدارية بأنها تمتاز بالجمود والجفاء ، بل تتصف بالعنصرية والتفرقة ، بل أن ما يميز هذه الشريحة من الموظفين هو الغموض الذي ينتابهم اتجاه المؤسسة ومشاريعها، وهذا ينعكس بصورة مباشرة على هوياتهم المهنية والاجتماعية وذلك بسبب سوء فهم هوية المؤسسة ومبتغاها ومما يوسع الهوة بين القيم الثقافية التنظيمية وقيم الثقافية للأفراد، هذا ما يتفق مع نتائج الدراسة التي قام بها أبو بكر بوخرصة حيث يرى "بأن المسيرين لا يعملون إلا على توجيه المؤسسة حول الاستيراد المكثف للآلات المتطورة، وحول مضاعفة المصانع دون التفكير أن يهيؤوا سلسلة من الأخلاق وتثبيت الرمزية التي هي أساسية من حيث البناء والتكوين لتحديد الانتقال من مرحلة إلى أخرى، لقد همشوا كل هذه الأمور عكس ما حدث في الدول المتقدمة التي أولت العناية للمسائل الثقافية، وبالتالي بالمؤسسات المنتجة لهذه الثقافة مثل المدرسة، الدين، الأخلاق ، السياسية من باب ان الاقتصاد لم يعد الرابطة الأساسية للإنتاج الرمزي"¹ ، ويضيف قائلا "هذه الرغبة عند العامل في ان ينظر إليه ليس كمسير فقط لوسائل الانتاج راجع إلى طبيعة التأطير في المصنع، فالمسؤول في المصنع همهم الأكبر هو إدارة منصب العامل أكثر من أن ينظم استقراره في العمل، فهو يأمر أكثر مما يحاور، و يقود أكثر مما يشرح، ويفرض أكثر مما ينشط، يسطر أكثر من ان يكون له القدرة على اتخاذ القرار والربط تقنيا بين مهام العمال"² ، فبالتالي مفهوم التنشئة الاجتماعية البعدية التي تكلم منها كلود دوبار و فليب برنو وغيرهم كمفهوم سوسيولوجي حديث كان غائب لا في الثقافة التنظيمية الخاصة بالمؤسسة ولا حتى في رؤى وتصورات القادة الكارزميين الذين تكلم عنهم ادغار ششين والتي انعكست عن الهويات المهنية والاجتماعية لعمالها اين أصبحت تأطرها الثقافات الفرعية وفق منطلق المصالح الشخصية ، هذا ما أشار له بن عيسى محمد المهدي في أن السلوكات والأفعال التي تستخدم فيها الاستراتيجية الشخصية النابعة من المصلحة الذاتية بسبب عدم الاحساس والشعور بالانتماء والتماهي لها ، وطرح عدد من النقاط من أجل تحقيق الدمج الاجتماعي "وهذه الوظيفة يمكن تلخيصها في الخمس الأطر التالية العمل: لا يمكن أن يتحقق التماهي والاندماج إلا إذا كان العامل على قناعة بأن العمل بشكل في حد ذاته قيمة بالنسبة له، المهنة: المهنة التي يمتنها شخص ما بما تتضمنه من قيم ومعايير يمكن أن تشكل اطار مرجعي للعامل تحدد قناعاته وتوجه سلوكاته ، فإذا كان العامل أو الفرد على قناعة تامة بجودة وجمال المهنة التي يزاولها فإنها ستشكل مصدر قناعة واندماج في العمل وانتساب للمؤسسة وإلى الجماعة التي تمكنه من مزاولة هذه المهنة.

-المنتوج: الذي يساهم العامل في انتاجه يمكن أن يشكل قيمة وينجذب إليها.

-البيئة التنظيمية: بما توفره للعامل من ظروف العمل وعلاقات عمل رسمية وغير رسمية وشكل تنظيم العمل يجعل للعامل يشعر بالاندماج لهذا المحيط الاجتماعي، وما يتولد عنه من معايير وقيم اندماجية يرتاح لها -قيم المؤسسة: ان الاندماج لقيم المؤسسة وأهدافها لا يمكن ان يتحقق إلا إذا استطاعت هذه الأخيرة من ايجاد الصيغة المناسبة التي تتمكن بواسطتها الربط بين أهدافها والقيم الشخصية لعمالها وبأهداف وقيم المنظمة وبهذا تصبح قيم المؤسسة آلية من آليات الدمج والضبط الاجتماعي في آن واحد"³.

¹-أبو بكر بوخرصة، المرجع السابق، ص 89-90.

²- نفس المرجع ، ص 89.

³-بن عيسى محمد المهدي، ثقافة المؤسسة كموجه للسلوكات والافعال في المؤسسة الاقتصادية الحديثة ، المرجع السابق، ص 147-148.

-الجدول رقم (41):مستويات الضغوط المهنية و مصادر الاغتراب الاجتماعي و الوظيفي.

المجموع		ضغوط على مستوى المؤسسة ككل.		ضغوط اجتماعية جو اجتماعي مكهرب.		ضغوط مهنية على مستوى العمل .		مستويات الضغوط.
								مصادر الاغتراب .
ن %	ك	ن %	ك	ن %	ك	ن %	ك	
27.27	33	06.66	02	17.02	08	52.27	23	صعوبة التكيف ومعايير المؤسسة.
55.37	67	83.33	25	55.31	26	36.36	16	لا اشعر اني انجز شيئا مفيدا.
17.35	21	10.00	03	27.65	13	11.36	05	صعوبة التعامل و التفاعل المهني .
100	121	100	30	100	47	100	44	المجموع

-القراءة الاحصائية:نلاحظ من الجدول أعلاه بأن نسبة 55.37% من المبحوثين هم ممن كانت مصادر الاغتراب الاجتماعي والمهني هي عدم شعورهم بأنهم ينجزون أشياء مفيدة، مدعمة بنسبة 83.33% هم من المبحوثين الذين يشعرون بالضغوط على مستوى المؤسسة ككل ، وتقابلها نسبة 36.36% فقط من المبحوثين هم ممن لديهم ضغوط مهنية على مستوى العمل في حد ذاته ، كما نلاحظ بأن نسبة 27.27% من المبحوثين ممن كانت مصادر الاغتراب الاجتماعي والمهني هو ايجاد صعوبة في التكيف والمعايير التنظيمية للمؤسسة، مدعمة بنسبة 52.27% من المبحوثين الذين يشعرون بالضغوط المهنية على مستوى العمل في حد ذاته، وتقابلها نسبة 17.02% فقط من المبحوثين الذين يشعرون بالضغوط على مستوى المؤسسة، وتقابلها نسبة 06.66% من المبحوثين الذين يشعرون بضغوط شخصية اجتماعية "جو اجتماعي مكهرب" كما نلاحظ بأن نسبة 17.35% من المبحوثين هم ممن كانت مصادر الاغتراب الاجتماعي والمهني هو ايجاد صعوبة في التكيف مع الآخرين، مدعمة بنسبة 27.65% من المبحوثين الذين يشعرون بضغوط شخصية واجتماعية، تقابلها نسبة 10.00% فقط من المبحوثين يشعرون بضغوط على مستوى المؤسسة ككل.

-التحليل السوسيولوجي:لقد بينت لنا النتائج الجداول السابقة بأن العمل ليس فقط ذلك المجهود البدني أو الفكري من أجل الحصول على أجر ، أو تلك الرابطة بين الفرد والمؤسسة الموثق بموجب عقد قانوني مبرم بين الطرفين، بل كما انه يراه "Sabine erbes" في كتابه علم الاجتماع العمل، بأن مفهوم العمل بالنسبة للعلم الاجتماع ليس هو علاقة تبادل السلع أو المنافع أو التعويض على المجهود البدني والفكري ، بل هو علاقة اجتماعية تتجاوز هذا المفهوم البسيط، بل هي علاقات اجتماعية تفاعلية كما يراها فليب بيرنو في كتابه التغير في المنظمات بين الهياكل والتفاعلات والذي كان شديد التأثير بجورج سيمل فيما يخص التفاعل الاجتماعي ، حيث يرى : "أن ممارسة الترشيد في المؤسسة يتعرض للعديد من أشكال المقاومة من طرف الفاعلين، ويضيف نحن بعيدون عن فكرة الأجهزة المهيمنة أو حتى قمع المقاومات التي تعترض عقلنة للمؤسسة، بل من خلال انتاج التطبيع الاجتماعي، والتي لم تحقق بالمراقبة وشدتها من أجل الحد من هذه المقاومات ، بل من خلال اختراع أشكال جديدة من الرقابة بموجب الحس الاجتماعي المشترك شريطة أن المجموعة المسؤولة عن تنفيذه يعترف بشرعيتها ، وهذا التغير لمواجهة ظاهرة التنظيم الذاتي والسيطرة على العقول"¹، بل إن العمل علاقات اجتماعية تفاعلية مفعمة بالقيم الثقافية، بل هو مجال للتنشئة الاجتماعية البعدية كما يراه "كلود دوبار"، ولذلك فإن الموظفون داخل المؤسسة قد يواجهون أنواع من الضغوط داخل المؤسسة بالإضافة إلى الضغوط

¹ - Philippe Berneux , op.cit , p88.

المهنية المتعلقة بطبيعة الوظيفة المسندة وما تتطلبه من مهارات، أو الواجبات المطلوب تأديتها وما تفرضه من حالات عبء الدور، أو حتى أساليب العمل المفروضة بكيفيات وأنماط محددة وفق المعايير التنظيمية والتي تزعج وتقلق العامل، أما النوع الآخر من الضغوط التي يتعرض لها العامل وهو ما يتعلق بالجانب الاجتماعي ألا وهو التكيف الاجتماعي "التطبيع والإدماج الاجتماعي"، والتي سببها وجود تلك حالات الصراع والنزاع والاختلاف والتي تفرضها علاقات العمل وأساليبه مما يخلق جو اجتماعي مكهرب، كما أن هناك صنف آخر من الضغوط يتعرض لها العامل وهو متعلق بجانب "النسق القيمي" أو مدى ودرجة انتماء الفرد للمؤسسة، وهو ذلك الشعور الذي يحمله طوعا كما يراه "فليب برنو" للاهتمام بالمؤسسة ومدى نجاحها واستمرارها، حيث بينت النتائج أن أكبر شريحة أو فئة اجتماعية هم ممن يشعرون بضغوط شخصية اجتماعية، بل إن ما يميز هذه الشريحة فيما يخص مصادر الاغتراب الاجتماعي والوظيفي في المؤسسة يعود إلى عدم شعورهم بأنهم ينجزون أشياء مفيدة، وفي المقابل قلما يجدون صعوبة في التكيف ومعايير وقيم المؤسسة، وهذا إن دل على شيء فإنما يدل على ان غياب التنشئة الاجتماعية البعيدة أو التطبيع الاجتماعي داخل المؤسسة الجزائرية قد فتح المجال أمام الثقافات الفرعية التي تلاعبت بالنسق القيمي أو الثقافي حسب تطلعاتها وتوجهاتها المصلحية فخلقت جو اجتماعي مكهرب تسوده تلك الصراعات والنزاعات والخلافات التي فرضتها علاقات العمل وأساليبه التي لم تأخذ العمل كعلاقات اجتماعية، أو كمجال ناحت للهوية المهنية أو للتنشئة الاجتماعية البعيدة والتي لم تكن منطلقة من ثقافة تنظيمية تشتمل على كل هذه الثقافات الفرعية والاستراتيجيات الخاصة بأصحابها كما يراها "فليب برنو"، أما الشريحة الاجتماعية الثانية فهم ممن يشعرون بالضغوط على مستوى العمل، بل ان ما يميز هذه الفئة فيما يخص مصادر الاغتراب الاجتماعي والوظيفي هو انهم يجدون صعوبة في التكيف والمعايير والقيم التنظيمية للمؤسسة، وفي المقابل تنخفض صعوبة التكيف مع الآخرين، فالسلطة الاوتوقراطية التي تميزت بها المؤسسة الجزائرية حتى على مستوى العمل لا من حيث فرض أساليبه، ولا من حيث متطلباته، كانت بعيدة عن الواقع الملوس، بل ولا تسمح بالإبداع والابتكار، ولذلك العامل كان بين المطرقة والزندان، إما عليه أن يواجه الاغتراب الوظيفي أو أن يواجه الاغتراب الاجتماعي، وذلك سبب عدم النظر للعمل في المؤسسة الجزائرية على انه علاقات اجتماعية وتفاعلات فكرية ورمزية وثقافية، بل مجال لنحت الهوية المهنية، بل الاقتصار على انه علاقات عمل رسمية وأساليب مقننة يجب اتباعها، لذلك نجد "اكسل هونيث" الفيلسوف الألماني محقا حينما يقول: "الاعتراف من الناحية الاجتماعية شرط لتحقيق هوية الشخص، وإذا لم يتحقق هذا الاعتراف فيعني أن المرء يشعر بالازدراء مما يعني شعوره بإمكانية اندثار شخصيته وزوالها"¹، أما الفئة أو الشريحة الثالثة فهم ممن يشعرون بضغوط في اعلى مستوياته وهو التفكير في المؤسسة ومشاريعها ومدني نجاحها واستمرارها، وهم أولئك المشبعون بروح الانتماء والولاء للمؤسسة أو بالولاء إلا بالطاعة وانجاز المهام، ولا ترى في التكيف إلا التكيف المهني والتقني لا التكيف الاجتماعي فغابت فكرة مفهوم العمل كبعد اجتماعي بل كتنشئة اجتماعية بعيدة و بذلك كانت مسرح لمنطق العلاقات الفرعية "الزبونية والسلطانية" كما يراها "بن عيسى محمد المهدي" والتي جعلتها تتخبط في مشاكل ذات بعد سلوكي اجتماعي ثقافي، بعيدة عن عدم كفاءة العامل الجزائري، أو إلى طبيعة ثقافته التقليدية ذات البعد الريفي، أو إلى عدم مجاراته للتكنولوجيا المتطورة والمعقدة أو طرق التسيير المستوردة.

¹ - كمال بومنيير، المرجع السابق، ص 111.

-الجدول رقم (42): مصادر القناعات و الاقتناعات و مجالات المشاركة الفكرية و الاجتماعية.

المجموع.		من الرفقاء و الزملاء (فريق العمل)		قناعاتي و تقديراتي الخاصة بي		من المشرف المباشر او المسؤولين		مصادر القناعات و الاقتناعات. مستويات و حدود المشاركة.
ن %	ك	ن %	ك	ن %	ك	ن %	ك	
16.52	20	39.13	18	04.87	02	--	--	التخطيط لشركة و مشاريعها
38.01	46	13.04	06	53.65	22	52.94	18	التدبير لإجراءات العمل و أساليبه.
45.44	55	47.82	22	41.46	17	47.05	16	امور شخصية تهم العمال
100	121	100	46	100	41	100	34	المجموع.

-القراءة الاحصائية: نلاحظ من الجدول أعلاه بأن نسبة 45.44% من المبحوثين هم ممن كان مجال وحدود المشاركة الفكرية والاجتماعية في أدنى مستوياته "أمور شخصية تهم العمال"، ومدعمة بنسبة 47.05% من المبحوثين كانت مصادر قناعاتهم واقتناعاتهم من طرف المشرف المباشر أو المسؤول الأول، مقابل نسبة 41.46% من المبحوثين كانت مصادر قناعاتهم واقتناعاتهم من ضمائرهم الشخصية أو ذواتهم المهنية، وتقابلها نسبة 47.82% من المبحوثين كانت مصادر قناعاتهم واقتناعاتهم من طرف الرفقاء والزملاء في العمل أو فريق العمل ككل، كما نلاحظ بأن نسبة 38.01% من المبحوثين هم ممن كان مجال وحدود المشاركة الفكرية والاجتماعية ينحصر في أساليب العمل وإجراءاته، مدعمة بنسبة 53.65% من كانت مصادر قناعاتهم واقتناعاتهم نابعة من ضمائرهم المهنية، مقابل نسبة 13.04% من المبحوثين كانت مصادر قناعاتهم واقتناعاتهم من طرف الرفقاء والزملاء في العمل، وتقابلها نسبة 52.94% من المبحوثين كانت مصادر قناعاتهم واقتناعاتهم من طرف المشرف المباشر أو المسؤول الأول.

-التحليل السوسيولوجي: إن العمل هو أكبر من أن يكون علاقة تنظيمية أو قانونية أو مجرد مهارات أو كفاءات فردية، مثل ما تميزت به مرحلة علم اجتماع العمل أو أفكار ماكس فيبر وما قبلها، بل إن العمل علاقات اجتماعية تفاعلية تتجاوز مرحلة علم اجتماع العمل التي جردته وحصرت في الكفاءة والمردودية والقوانين الضابطة له، بل إن هذه المرحلة لم تدرس المعمل كمجتمع مستقل بذاته، فحتى ماكس فيبر درس لتنظيم على المستوى الاجتماعي العام وليس على مستوى المنظمة ككيان اجتماعي خاص، كما أنها تتجاوز كذلك مرحلة علم اجتماع التنظيميات التي تبحث في كيف يكون النظام قائم، وكيف يمكن دراسة الاستراتيجيات الفردية والجماعية، والنسيقات التفاعلية. ولما كان العمل يكتنفه الكثير من العلاقات الاجتماعية أو الكثير من الأفكار والإبداعات الابتكارية حوله وحول أساليبه بل وحتى تطويره كان يحمل في طياته كذلك الكثير من التوجيهات والاعتقادات بل يحدد للعامل مصدر قناعاته واقتناعاته وما هو صالح وما هو غير صالح فيما يخص حياته المهنية وما هي القرارات التي يجب اتخاذها نحوها، فمنهم من لديه ثقة عالية وولاء بالغ للمؤسسة والمسيرين فيكونون هم مصدر قناعاته واقتناعاته، ومنهم من يكون مصدر قناعاته واقتناعاته من قريرة نفسه، وقد يكون لمجموعة العمل وفريقه من الزملاء والرفقاء باع في ذلك، وذلك حسب الهوية المهنية للعامل وحسب تفاعلاته الاجتماعية التي فرضتها طرق وأساليب العمل وعلاقاته، بحيث بينت النتائج بأن أكبر فئة أو شريحة اجتماعية هم ممن كانت مصادر قناعاتهم واقتناعاتهم من الرفقاء والزملاء في فريق العمل بل إن ما يميز هذه

الفئة بأن مستويات وحدود المشاركة الفكرية والاجتماعية في أدنى مستوياتها، أما ثاني شريحة اجتماعية هم ممن كانت قناعاتهم وتقديراتهم وقرائر أنفسهم بل ان ما يميز هؤلاء الموظفين كانت مستويات وحدود المشاركة الفكرية والاجتماعية تنحصر حول إجراءات العمل وأساليبه، وأما ثالث شريحة اجتماعية فهي ممن كانت قناعاتهم واقتناعاتهم من طرف المشرفين والمسؤولين بل أن ما يميز هذه الشريحة هو ان مستوى وحدود المشاركة الفكرية والاجتماعية في اعلى مراتبه وهو التخطيط لشركة ومشاريعها،

ونستنتج عموماً من ذلك بأن هناك تفاعل اجتماعي بين الأفراد كأفراد ، ولا يوجد تفاعل بين الأفراد كأفراد ولا يوجد تفاعل بين الأفراد والمؤسسة الذي من خلاله تتم عملية التنشئة الاجتماعية البعدية التي تكلم عنها كلود دوبار، والذي تلقى على عاتقها هذه المهمة، وإنما نرجع سبب هذا الاندماج وسرعة التأقلم للمميزات التي يتصف بها العامل الجزائري ونستشهد بما خلصت إليه دراسة "سومر نعيمة" حينما قارنت مميزات العامل الجزائري بنظيره الياباني العامل النموذجي للمجتمع الصناعي الراق حيث وجدت الكثير من النقاط التي يتفوق بها العامل الجزائري على نظيره الياباني منها الحماس والاندفاع نحو العمل، سرعة الاندماج والتكيف بعيد عن الانعزال والانطواء داخل الجماعة، وفي نفس السياق توصل "مركور" في دراسته حول الثقافة والتسيير في الجزائر، إلى أن نسبة التوجه الجماعي تعد من بين أعلى النسب في العالم تماماً بنفس الدرجة التي تظهر في المجتمع الياباني، بل ويميل أكثر للعلاقات التراحمية، والتضامن الآلي في التعاملات خاصة مع ابن بلدته، إلا أن الاشكالية تكمن في احترامه للوقت مقارنة بالعامل الياباني بل ويعتبر التأخير شيء عادي بل هو حق يزداد كلما صعدنا في السلم التدريجي، فغياب التنشئة الاجتماعية البعدية التي تعمل على تعزيز هذه القيم الايجابية، كما تعمل على تقويم او حذف تلك القيم السلبية اتجاه التنظيم والمؤسسة، ودليل على انها لم تعمل على تقويتها هو انه يزيد حق التأخر كلما زادت الدرجة في التنظيم ، فمن المفروض يكون هؤلاء القادة هم قدوة لتقليد والتعلم التنظيمي كما يرى "شين ادقار" اصبحوا قدوة للقيم السلبية الضارة للتنظيم وللمؤسسة ، فالمؤسسة لم يكن لها عقلانية انسانية اتجاه كيانها الاجتماعي بل ان الغموض الذي كان يكتنف حتى المفهوم البسيط للعقلانية الاقتصادية وتعظيم الربح، بل كان نفس الغموض الذي يكتنف المفهوم الغامض والمعتقد الخاص بالعلاقات الإنسانية في المؤسسة، وهذا ما أكدته كذلك أبوبكر بوخرصة في قوله "إن المسيرين لا يعملون إلا على توجيه المؤسسة حول الاستيراد المكثف للآلات المتطورة، وحول مضاعفة المصانع دون التفكير في أن يهيئوا جانب من الأخلاق وتثبيت الرمزية التي هي أساسية من حيث البناء والتكوين لتحديد الانتقال من مرحلة لأخرى، لقد همشوا كل هذه الأمور عكس ما حدث في الدول المتقدمة التي اولت العناية للمسائل الثقافية وبالتالي بالمؤسسات المنتجة لهذه الثقافة مثل المدرسة ،الدين ، الأخلاق، السياسة من باب الاقتصاد لم يعد الرابطة الأساسية للإنتاج الرمزي"¹.

-نتائج الفرضية الثانية: والتي حاولنا الربط فيها بين استراتيجيات وأبعاد التكيف المهني والاجتماعي ومدى

انسجام وتكامل القيم الثقافية الفرعية مع المعايير التنظيمية والقيم الثقافية للمؤسسة بحيث تبين ما يلي :

-تختلف مظهرات الهوية المهنية والاجتماعية باختلاف احتياجات الموظفين ، بحيث أن اكبر شريحة من الموظفين في المؤسسة الجزائرية هم بحاجة إلى رفع درجات التنسيق والتفاعل بين العمال على اختلاف مراكزهم ، بل إن ما يميز هذه الشريحة بان هوياتهم المهنية والاجتماعية تتمظهر من خلال الانتماءات الفرعية أو تشكيل تحالفات وجامعات ، أما أولئك الموظفين الذين هم بحاجة إلى فهم طبيعة وسيرورة عملهم أو مهامهم الوظيفية

¹ - بوبكر بوخرصة، المرجع السابق، ص ص 89-90.

فإن هوياتهم المهنية تتمظهر من خلال الالتزام والاحترام التام لإجراءات العمل وذلك تجنباً لصراعات والتزامات العمل ، أما أولئك الموظفين الذين هم بحاجة إلى رفع مستوى الكفاءات والمهارات المهنية فإن هوياتهم المهنية والاجتماعية تتمظهر من خلال حب التميز والإبداع .

-تختلف الاتجاهات والتصورات للمؤسسة بالنسبة للعمال باختلاف دوافعهم لتأقلم و التكيف وسط كيانها الاجتماعي بحيث أن أكبر شريحة من العمال كانت تأقلمهم في المؤسسة الجزائرية هي بيئة العمل في حد ذاتها بل أن ما يميز هذه الشريحة أنها ترتفع عندها نسبة التوجه والتصور للمؤسسة كمكان وفضاء لتعارف الاجتماعي كما انه هناك شريحة أخرى كمرتبة ثانية كانت دوافع تأقلمهم بالمؤسسة تعود إلى طبيعة شخصياتهم المتكيف والمنسجمة مع مختلف الحالات لكنهم يتميزون بأنهم يتجهون ويتصورون المؤسسة وكيانها الاجتماعي والثقافي بأنها ما هي إلا مكان لكسب المال "قوة عيش" ولدعم مشاريع خارجية خاصة.

-إن أكبر شريحة اجتماعية في المؤسسة الجزائرية ترى بأن مبدأ التفصيل والتمييز بين الموظفين يكون حسب درجة الولاء للمؤسسة ولمسيرها ، بل إن ما يميز هذه الشريحة بأنها تحمل مضامين فكرية واعتبارات ثقافية حول ذواتهم المهنية والاجتماعية تتصف بالتنازعية والعدائية مع المعايير التنظيمية والقيم الثقافية للمؤسسة بحيث أنهم يتصورون بأنهم أدوات تستغل طاقاتهم الفكرية والعضلية ، كما تأتي شريحة اجتماعية أخرى كمرتبة ثانية نرى بأن مبدأ التفصيل والتمييز بين الموظفين يكون حسب أداء ومردودية العمل ، بل إن ما يميز هذه الشريحة بأنها تحمل مضامين فكرية واعتبارات ثقافية حول ذواتهم المهنية والاجتماعية مجردة وعابرة مفرغة من كل القيم الثقافية والمعايير التنظيمية للمؤسسة بحيث أنهم يتصورون أنفسهم مجرد موظفين متعاقدين لا أكثر ولا أقل، كما انه هناك شريحة اجتماعية في المرتبة الأخيرة ترى بأن مبدأ التميز والتفصيل بين العمال يكون حسب مبدأ التواصل داخل فرق العمل بل أن ما يميز هذه الشريحة بأنها تحمل مضامين فكرية واعتبارات ثقافية تكاملية ترابطية مع قيم الثقافية والمعايير التنظيمية للمؤسسة ولكيانها الاجتماعي بحيث أنهم يتصورون ذواتهم المهنية والاجتماعية كفاعلين مهنيين وفاعلين اساسيين بالمؤسسة .

-أنه هناك شريحة اجتماعية معتبرة في المؤسسة الجزائرية ترى بأنهم عناصر بلا مهمة بالرغم من أن علمهم مهم لكن ما يميز هذه الشريحة بأنها تحمل مضامين فكرية واعتبارات ثقافية عدائية وتنازعية مع المعايير التنظيمية والقيم الثقافية للمؤسسة بحيث أن طبيعة الروابط والعلاقات بينهم تتصف بالمنافسة ورفع التحديات، كما انه هناك شريحة اجتماعية ترى بأنهم عناصر مهمة وأعمالهم المهنية أهم بل إن ما يميز هذه الفئة بأنها تحمل مضامين فكرية واعتبارات ثقافية تكاملية وترابطية مع القيم والمعايير لتنظيمية للمؤسسة بحيث أن هذه الشريحة تتميز بأن طبيعة العلاقات والروابط بينهم تتسم بتشاو وتبادل الآراء والخبرات ، كما انه هناك شريحة اجتماعية بالمؤسسة الجزائرية ترى بأنها مهمشة وبلا أهمية مهنية واجتماعية بل ان ما يميز هذه الشريحة بأنها تحمل مضامين فكرية واعتبارات ثقافية مجردة وعابرة ومفرغة من كل القيم الثقافية ذات البعد الاجتماعي والإنساني ، بل أن ما يتميز به هذه الشريحة بأن طبيعة العلاقات والروابط هي الأخرى مفرغة من ذات الأبعاد الإنسانية والاجتماعية هي الأخرى.

-تختلف درجات ومستويات حدود المشاركة باختلاف مستويات الضغوط المهنية بحيث أن أكبر شريحة اجتماعية في المؤسسة الجزائرية تعاني من ضغوط اجتماعية "جو اجتماعي مكهرب" بل إن ما يميز هذه الشريحة أنها تحمل مضامين فكرية وقيم ثقافية توصف بالأنانية "اللا انتماء" بحيث أن مستويات وحدود المشاركة

الفكرية والتفاعلية عندها في أدنى مستوياتها بل تتوقف عند الأمور الشخصية التي تهتم العمال ، كما تأتي شريحة اجتماعية أخرى كمرتبة ثانية تعاني من ضغوط مهنية على مستوى العمل بل إن ما يميز هذه الشريحة بان مستوى وحدود المشاركة عندها يرتقي نوعا ما إلى مستوى التدبير لإجراءات العمل وأساليبه ، كما تأتي شريحة اجتماعية في المرتبة الأخيرة تعاني من ضغوط على مستوى المؤسسة ككل ، بل أن ما يميز هذه الشريحة أنها تحمل مضامين فكرية وقيم ثقافية ايثارية بحيث أن حدود المشاركة عندها ترقى إلى أعلى مستوى من خلال المساهمة في التخطيط لشركة ولشاريعها.

-تختلف أولويات الأداء المهني باختلاف اعتقادات العمال لأوليات المؤسسة ، بحيث اكبر شريحة اجتماعية في المؤسسة الجزائرية ترى بأن أولويات المؤسسة هي الإنتاج الكمي والكيفي بل أن ما يميز هذه الشريحة بان اوليات ادائهم المهني هو إرضاء الرؤساء والمسؤولين ولو على حساب متطلبات الوظيفة أو تحدياتها وهي اعتبارات ثقافية لا تتماشى مع ثقافة المؤسسة الحديثة التي تقدر الاشخاص و المراكز، كما تأتي شريحة اجتماعية كمرتبة ثانية في المؤسسة الجزائرية ترى بأن أولويات المؤسسة هو الأمن الصناعي والسلامة المهنية، بل إن ما يميز هذه الشريحة بأن أولويات الأداء المهني هو تأدية متطلبات الوظيفة ولا يرقى إلى تلبية تحدياتها، كما انه هناك شريحة اجتماعية أخرى كمرتبة أخيرة ترى بأن أوليات المؤسسة هو رفع التأقلم الاجتماعي والاندماج المهني بل أن ما يميز هذه الشريحة بأنها تحمل مضامين فكرية واعتبارات ثقافية ترابطية وتكاملية مع المعايير التنظيمية والقيم الثقافية للمؤسسة بحيث أن أولويات الأداء عندها يرتقى إلى درجة تلبية تحديات المهنية بما يحمل من معاني التضحيات من اجلها.

-تختلف السبل المتخذة تجاه معوقات العمل باختلاف أنماط ومستويات الرقابة التنظيمية ، بحيث أن اكبر شريحة اجتماعية في المؤسسة الجزائرية ترى بأن الرقابة التنظيمية موجهة نحو أساليب ومتطلبات الوظيفة بل أن ما يميز هذه الشريحة بأنها تحمل مضامين فكرية واعتبارات ثقافية عدائية تنازعية مع ثقافة المؤسسة الحديثة بحيث أن تلتزم بالخطوات الرسمية تجاه معوقات العمل وتنتظر تدخل الجهات المختصة من دون أن تحمل مشاعر التضحية والانتماء التي تحملها على إيجاد الحلول لها بينما هناك شريحة اجتماعية أخرى كمرتبة ثانية نرى أن هذه الشريحة تتميز بأنها تحمل مضامين فكرية واعتبارات ثقافية تتصف بالتكاملية والترابطية مع القيم الثقافية للمؤسسة الحديثة ، وذلك كونها تبحث عبر نقاش الجماعي والمرونة التنظيمية لتجاوز كل معوقات العمل .

-إن أكثر شريحة اجتماعية تشعر بأنه هناك عدالة تنظيمية في المؤسسة الجزائرية ، بل أن ما يميز هذه الشريحة كونها تحمل مضامين فكرية واعتبارات ثقافية مؤيدة لثقافة المؤسسة الحديثة التي تعطي المكانة والحضوة الاجتماعية لصاحب الدورة المهنية داخل الكيان الاجتماعي للمؤسسة مما يزيد من فعالية الأداء لدى الموظفين ، كما أنه هناك شريحة اجتماعية معتبرة مقابلة لا ترى بأنه هناك عدالة تنظيمية في المؤسسة الجزائرية ، بل أن ما يميز هذه الشريحة بأنها تحمل مضامين فكرية واعتبارات ثقافية تنازعية عدائية حول المكانة والحضوة الاجتماعية بالمؤسسة كونها تعود لصاحب المركز أو الدرجة في هرم السلطة مما تعزز الأنانية وحب الانا ومركزية الذات تتولد عنها ما يعرف بمفهوم السلطة والزبونية

-تختلف طرق التعامل مع الخلافات والنزاعات العمالية باختلاف أنماط السلطة التنظيمية ، بحيث ان اكبر شريحة اجتماعية في المؤسسة الاجتماعية ترى بأن نمط السلطة التنظيمية ديمقراطي، بل ان ما يميز هذه

الشريعة الاجتماعية انها تحمل مضامين فكرية واعتبارات ثقافية تتصف بالاندماجية ضمن المعايير التنظيمية والقيم الثقافية للمؤسسة الحديثة كونها تقوم بالتعامل مع الخلافات والنزاعات العمل بطريقة حضارية عبر المرونة والنقاش ضمن فرق وجماعات العمل ، كما أنه هناك شريعة اجتماعية اخرى مقابلة ترى بأن نمط السلطة التنظيمية بأنه غير ديمقراطي «اوتوقراطي» بل ان ما يميز هذه الشريعة انها تحمل مضامين فكرية واعتبارات ثقافية تتصف باللا اندماجية مع الكيان الاجتماعي و الثقافي للمؤسسة كونها تتعامل مع الخلافات والنزاعات العمل بطريقة تعصبية تنازعية عبر رفع تقارير و عرض حالات تظلمية للإدارة و من خلال الالتزام بالقواعد و الإجراءات القانونية المجحفة ومفرغة من الابعاد الانسانية و الاجتماعية ذات القيم والاعتبارات الثقافية .

-ان اكبر شريعة اجتماعية في المؤسسة الجزائرية تستمد برنامج عملها اليومي من توجيهات و قرارات المشرف المباشر ، بل ان هذه الشريعة تتميز بأنها تحمل مضامين فكرية واعتبارات ثقافية تتصف بأنانية تنازعية مع القيم الثقافية و المعايير التنظيمية للمؤسسة ، بحيث أنها تنظر للعامل المثالي في المؤسسة على انه هو الذي يحقق مكاسب شخصية ، كما انه تقابلها شريعة اجتماعية اخرى كمرتبة ثانية تستمد برنامج عملها اليومي من روح فريق العمل ، بل إن ما تتميز به هذه الشريعة بأن تحمل مضامين فكرية واعتبارات ثقافية ترابطية تكاملية مع القيم الثقافية و المعايير التنظيمية للمؤسسة ، بحيث أنها تنظر للعامل المثالي بالمؤسسة على انه هو الذي يكتسب حسة وسمعة طيبة ، كما انه تاتي شريعة اجتماعية اخرى كمرتبة ثالثة تستمد برنامج عملها اليومي من تلقاء نفسها بل إن ما يميز هذه الشريعة الاجتماعية بأنها تحمل مضامين فكرية واعتبارات ثقافية مفرغة من اي اعتبارات انسانية واجتماعية وثقافية للكيان الاجتماعي والثقافي للمؤسسة بحيث تنظر للعامل المثالي على انه هو الذي يؤدي عمله بأكمل وجه وكأن العمل لا ينطوي على علاقة اجتماعية وتفاعلية معقدة.

-تختلف مصادر الاغتراب الاجتماعي والمهني باختلاف مستويات الضغوط المهنية، بحيث ان اكبر شريعة اجتماعية في المؤسسة الجزائرية تعاني من ضغوط اجتماعية «سوء العلاقات الانسانية داخل المؤسسة، جو اجتماعي مكهرب» كما اننا نجد ان هذه الشريعة بأنها تتبنى سلوكات وافعال تناهض القيم الثقافية والمعايير التنظيمية للمؤسسة من خلال اعاققتها للعمل المهني او سيروته كون ان مصادر الاغتراب الاجتماعي لديها يكمن في صعوبة التفاعل المهني الذي يتطلب نوع من العلاقات الانسانية والاجتماعية المعقدة ، كما اننا نجد شريعة اجتماعية كمرتبة ثانية تعاني من ضغوط مهنية على مستوى العمل المهني و اساليبه هذه المرة ، لكن ما يميز هذه الشريعة ان سلوكاتها المهنية لا تتساير مع المعايير التنظيمية والقيم الثقافية كون ان مصادر الاغتراب الاجتماعي والمهني لديها يكمن في صعوبة التكيف و انماط التسيير في المؤسسة ، وتأتي في الاخير تلك الشريعة الاجتماعية التي تعاني من ضغوط على مستوى المؤسسة ككل ، حيث ان هذه الشريعة تتميز بسلوكات مهنية راقية كون ان مصادر الاغتراب المهني والاجتماعي لديها يكمن في عدم الاقتناع بسلوكاتهم المهنية وعدم شعورهم بأنهم ينجزون شيء مفيدا، وهذا يدل على انهم يحبون العمل المهني بل ويحبون تقديم باستمرار افضل أداء .

–الفصل الثامن:محورالفرضية الثالثة.

-الفصل الثامن:

تحليل و تفسير الفرضية الجزئية الثالثة.

-تمهيد: نحاول في هذا الفصل الثامن التحقق من الفرض الثالث القائل كلما زادت درجة تجاهل هاتين الاستراتيجيتين كلما اصبحت أطر و مرجعيات الأفعال و السلوكات المهنية تتحدد بالبعد القيمي للثقافات الفرعية على حساب القيم الثقافية و المعايير التنظيمية للمؤسسة، وفق مجموعة من الجداول المركبة التي تربط بين المؤشرات الميدانية الدالة لكلا المتغيرين .

-الجدول رقم (43): الذات المهنية والاجتماعية للعامل و انعكاساتها على الجدية و الاخلاص للعمل المهني.

المجموع		كشريك مهم وفاعل اساسي في الشركة		كفريق عمل وكأسرة		كموظف متعاقد لا اكثر ولا اقل		أداة تستغل طاقتي		التصورات للذات المهنية والاجتماعية. الجدية والاخلاص للعمل المهني.		
ن%		ك	ن%	ك	ن%	ك	ن%	ك	ن%	ك		
56.19	23.96	29	42.85	12	40.00	14	08.10	03	--.---	--	يحبون مهنتهم وعملهم.	نعم لأنه
	21.48	26	07.14	02	08.57	03	40.45	15	28.57	06	هناك رقابة إدارية.	
	10.74	13	21.42	06	20.00	07	--.---	--	--.---	--	ردا الجميل عن التحفيزات المقدمة.	
43.48	13.22	16	--.---	--	08.57	03	13.51	05	38.09	08	غياب المساواة والعدالة التنظيمية.	لا لأنه
	19.83	24	17.85	05	22.85	08	27.02	10	04.76	01	بسبب الانانية وحب الذات لدى العمال.	
	10.74	13	10.71	03	--.---	--	10.81	04	28.57	06	غياب التحفيزات المعنوية والمادية.	
121			100	28	100	35	100	37	100	21	المجموع	

--القراءة الاحصائية :نلاحظ من الجدول اعلاه بان نسبة 56.19% من المبحوثين يرون بانه هناك جدية و اخلاص في العمل المهني بالمؤسسة مدعمة بـ 42.85 % من المبحوثين لأنهم يحبون مهنتهم و عملهم بل ان تصوراتهم الذهنية حول ذواتهم المهنية و الاجتماعية كشركاء مهنيين و فاعلين اساسيين في المؤسسة . في حين تقابلها نسبة 08.10 % من المبحوثين ممن لديهم تصورات حول ذواتهم المهنية و الاجتماعية كمتعاقدين لا اكثر ولا اقل ، كما اننا لم نسجل ولا حالة عند اولئك المبحوثين ممن لديهم تصورات حول ذواتهم المهنية و الاجتماعية كأدوات تستغل طاقاتهم العضلية و الفكرية ، كما اننا نلاحظ بان نسبة 40.54 % من المبحوثين يرون بان هناك جدية و اخلاص في العمل لانه هناك رقابة ادارية بل ان تصوراتهم حول ذواتهم المهنية و الاجتماعية بالمؤسسة كموظفين متعاقدين لا اكثر ولا اقل ، و تقابلها نسبة 07.14 % فقط من المبحوثين هم ممن لديهم تصورات حول ذواتهم المهنية و الاجتماعية كشركاء مهنيين و فاعلين اساسيين بها ، كما اننا نلاحظ بان نسبة 21.42 % من المبحوثين يرون بانه هناك جدية و اخلاص في العمل لرد الجميل في شكل مكافآت و تحفيزات مادية و معنوية بل انهم ممن لديهم تصورات حول ذواتهم المهنية و الاجتماعية بالمؤسسة كشركاء فاعلين اساسيين، و تقابلها نسبة 20.00% من المبحوثين هم ممن لديهم تصورات ذهنية حول ذواتهم المهنية و الاجتماعية كفريق عمل و كأسرة ، كما أننا لم نسجل أي حالة سواء عند اولئك الموظفين الذين لديهم تصورات ذهنية حول ذواتهم المهنية و الاجتماعية بأنهم أدوات تستغل طاقاتهم ، أو الموظفين الذين لديهم تصورات ذهنية حول ذواتهم المهنية و الاجتماعية بأنهم موظفين عاديين متعاقدين لا أكثر و لا أقل .

-كما أننا نلاحظ بأن نسبة 43,80 % من المبحوثين لا يرون بأنه هناك جدية و إخلاص في العمل المهني بالمؤسسة ، مدعمة بنسبة 38,09% من المبحوثين يرجعون عدم جديتهم في إخلاصهم في العمل لغياب العدالة التنظيمية و غياب المساواة بين الموظفين بل أن ما يميز هؤلاء بأنهم لديهم تصورات ذهنية حول هوياتهم المهنية و الاجتماعية بالمؤسسة كأداة تستغل طاقاتهم ، و تقابلها نسبة 08.57% من المبحوثين من لديهم تصورات ذهنية حول ذواتهم المهنية كفريق عمل و كأسرة ، في حين لا نسجل أي حالة عند اولئك الموظفين الذين لديهم تصورات ذهنية حول ذواتهم المهنية و الاجتماعية كشركاء مهمين و فاعلين أساسيين، كما أنها مدعمة بنسبة 27,02% من المبحوثين يرجعون عدم جديتهم و إخلاصهم في العمل المهني بالمؤسسة لأنه كل فاعل يركض نحو مصلحته الشخصية، في حين تقابلها نسبة 04,71% ممن لديهم تصورات ذهنية بأنهم أدوات تستغل طاقاتهم ، كما انها مدعمة بنسبة 28,57% من المبحوثين يرجعون عدم جديتهم وإخلاصهم في العمل لغياب التحفيزات المعنوية و المادية ، بل أن ما يميز هؤلاء الموظفين أن لديهم تصورات ذهنية حول ذواتهم المهنية و الاجتماعية كأدوات تستغل طاقاتهم، و تقابلها نسبة 10,71% فقط من المبحوثين ممن لديهم تصورات حول ذواتهم المهنية و الاجتماعية كشركاء مهمين و فاعلين اساسيين ، في حين لم نسجل اي حالة عند اولئك الموظفين الذين لديهم تصورات حول ذواتهم المهنية و الاجتماعية كفريق عمل او كأسرة .

-التحليل السوسيولوجي: تتشكل الذات المهنية والاجتماعية للعمال وفق التنشئة الاجتماعية التي لا تنتهي الا بوفاته ومنها التنشئة الاجتماعية التي مر بها الموظف قبل دخوله عالم الشغل و التي تسمى بـ "التنشئة الاجتماعية القبلية " وتبدأ منذ نعومة اظفاره وتنطلق من الاسرة والمدرسة والمسجد وغيرها من مؤسسات التنشئة ، ويكمن ان نشير الى الباحث الفضيل الرتيبي الذي حاول ربطها بعلاقات التنظيم و مدى عقلانيته و تأثيره بها ، هذا من جهة ومن جهة اخرى فان ادارة الموارد البشرية كما رأينا في المعطيات الميدانية الخاصة بالفرضية الاولى ننطلق منها من اجل اختيار وترشيح المترشحين للعمل بالمؤسسة للذين تتشابه ولا تتناطح قيم المؤسسة مع قيم الثقافية المختلفة وذلك حسب تنشأتهم القبلية التي تعرضوا لها او كما يسميها كلود دوبار بـ "التنشئة الاجتماعية القبلية" اما علي سموك فيرى بانه: "ثم قاعدة نفسية اجتماعية مفادها ان نظام الحياة خارج المؤسسة الصناعية في حالة ترابط وتناسق مع هذه الاخيرة ، فان حصل الانسجام والتوافق بين العمال والمؤسسة فمرددة ان عمليات الترقية القبلية قد تمت داخل المجتمع بنجاح وفعالية وفي حالة حدوث العكس اي فقدان ذلك التوافق والتطابق بين المؤسسة والمجتمع ككل ولدت صراعا داخل المؤسسة عموماً، وفي سلوكات وافعال العامل علي وجه الخصوص"¹ ، كما انه هناك مرحلة من التنشئة الاجتماعية لا تقل أهمية عن سابقتها، او كما تسمى مرحلة الحسم او كما يراها ادقار سشين بأنها اكبر مهمة تنتظر المؤسسة خاصة بالنسبة للعمال الجدد بالرغم من انها عملية مستمرة كما أسلفنا سابقا ، بل ان هذه التنشئة سواء القبلية منها او البعدية تعمل على انتاج أصناف من الهويات المهنية و التنظيمية داخل الكيان الاجتماعي للمؤسسة ، و ان لم تتدخل المؤسسة كمفهوم حديث لتشخيصها و دمجها مع بعضها البعض و احتوائها داخل بوتقة الثقافية التنظيمية، حيث لا تحكمها لا القيم الثقافية التقليدية التي تعبر عن نشأتهم القبلية و لا حتى منطق القرابة و العرش و القبلية كما يراها الفضيل الرتيبي ، كما لا تترك لتتشكل وفق منظور الفاعلين لتظهر قيم ثقافية أخرى تتحكم فيها قيم الزبونية و السلطوية كما يراها بن عيسى محمد المهدي، بحيث بينت الدراسة بأن سبب غياب التوظيف كإستراتيجية و "رغم ندرة المتعلمين من أبنائها تضطر بسبب العلاقات القبلية إلى وضع غير الفنيين في المناصب الفنية، و استبدال هؤلاء الفنيين من المناصب الفنية الحساسة لعدم وجود سند قبلي لهم، و هذه العلاقات قد تختفي في المجتمعات الاخرى، و تظهر في صورة المحسوبية و القرابة، و هي صورة من صور القبلية، و هي ان كانت أخف منها ضررا الا انها تمثل عقبة ضارة للتنمية الاقتصادية"²، او حتى عدم الدراسة النفسية والاجتماعية للمترشحين قبل دخول المؤسسة، فغياب مفهوم التنشئة البعدية بالنسبة للمؤسسة، بل انه غاب معه مفهوم التنشئة الاجتماعية البعدية التي هي محور اساسي و مهم بالنسبة لها كذلك، و الذي انعكس بصورة مباشرة و سريعة بانتاج اصناف من الهويات المهنية التي تتحرك وفق مرجعيات مختلفة بل من وجود هوية تنظيمية موحدة بالنسبة للعمال، تعمل المؤسسة على ادماجهم ضمنها كما يرى "جورج سميل و فليب برنو" بل انها اثرت حتى على سلوكيات و مدى جديتهم و إخلاصهم في العمل المهني الذي هو من مقومات نجاح و نهوض المؤسسة و المجتمع، بحيث أن هوياتهم المهنية الحقيقية التي تنشؤوا عليها لا تعزز الانتماء و الولاء للمؤسسة بحيث انه ظهرت شريحة اجتماعية واسعة لا تعمل بجدية و إخلاص بل ان داخل حتى هذه الشريحة التي ترى بانه هناك جدية و إخلاص في العمل المهني بالمؤسسة بها عدد هائل لا يعمل الا تحت وطأة

¹-علي سموك، المرجع السابق،ص06.²-الفضيل رتيبي، المرجع السابق،ص10.

الرقابة الادارية، و ليس من الضمير المهني و الاخلاقي او الالتزام الذاتي الطوعي او القهر الاجتماعي الذي تكلم عنه " فليب برنو" حيث يقول في كتابه " التغير في المنظمات بين الهياكل و التفاعل " نحن بعيدون عن فكرة الاجهزة المهيمنة او حتى قمع المقاومات التي تعترض الترشيح او عقلنة المؤسسة بل من خلال انتاج التطبيع الاجتماعي، و التي لم تحقق بالمراقبة و شدتها من اجل الحد من هذه المقاومات بل من خلال اختراع اشكال جديدة من الرقابة بموجب الحس الاجتماعي المشترك، كما استهل < R.sainaulieu > بطرح هذا التساؤل : أليس من المبالغة ان يكون التنظيم و الشك مصدرا للسلطة؟ رغم ذلك يؤكد M.crozer على ان مصادر السلطة داخلية في التنظيم وليس خارجية ، و لكن R.sainsaulieu أثبت أن التحليل الاستراتيجي حول الفاعل من كائن اجتماعي إلى كائن اسراتيجي ، و هذا ما يؤدي إلى انكار الملكة السوسيولوجية و تحولها إلى مكتسب استراتيجي يستند إلى التخطيط و المساومة و العقلانية بالخصوص و قد ألح بشدة R.sainsaulieu على أهمية استقلالية الفعل التنظيمي¹، عموماً هذه التنشآت الاجتماعية التي تعرض لها العامل خاصة منها البعدية التي لم تولي أي إهتمام بالبعد الإنساني العلائقي للعمل، بل كانت تركض وراء التكيف المهني فقط و من أجل تحقيق أكبر قدر من المردودية و رفع الإنتاجية و بنظرة أكثر حدة عن النظرة التaylorية للعامل و التي إنعكست عن هوياتهم المهنية و الاجتماعية و تصوراتهم الذهنية لها كمقهورين و مضطهدين ، هذه القيم الثقافية التي إستنبطوها من حياتهم المهنية بالمؤسسة حركت شعورهم بل سلوكياتهم و أفعالهم اما من أجل إرجاع الاعتبار للذات و إما لتحقيق مصالح شخصية و البحث عن إعتراف إجتماعي آخر وجده في الجماعات غير الرسمية و يقول "اكسل هونيث" الفيلسوف الالماني : "تعتبر تجربة الاعتراف من الناحية الإجتماعية شرط لتحقيق هوية الشخص و إذا لم يتحقق هذا الإعتراف فيعني ان المرء يشعر بالإزدراء مما يعني شعوره بإمكانية إندثار شخصيته و زوالها".²

¹ - عبد القادر خربيش، المرجع السابق، ص594.

² - كمال يومنير، المرجع السابق، ص111.

-الجدول رقم (44):الاتجاهات و التصورات الذهنية نحو المؤسسة و علاقتها بدافعية انجاز الاعمال و المهام الوظيفية.

الاتجاهات و التصورات نحو المؤسسة.		قوة عيش وكسب و اكتساب رأسمال.		مجال و فضاء لتعارف الاجتماعي.		مكان لبناء علاقات المصالح و الاستراتيجيات.		مكان و وسيلة لتعبير عن القدرات و المهارات.		المجموع.	
ك	ن%	ك	ن%	ك	ن%	ك	ن%	ك	ن%	ك	ن%
08	16.32	13	65.00	09	32.14	03	12.50	33	27.27	121	100
16	32.65	06	30.00	03	10.71	15	62.50	40	33.05	49	100
25	51.02	01	05.00	16	57.14	06	25.00	48	39.66	28	100
49	100	20	100	28	100	24	100	121	100	20	100

-القراءة الاحصائية: نلاحظ من الجدول اعلاه ان نسبة 39.66% من المبحوثين كانت دوافعهم لإنجاز المهام الوظيفية هو الواجب الاخلاقي اتجاه المؤسسة "حلل عرقك" "حلل مالك" ، مدعمة بنسبة 57.14% من المبحوثين هم ممن كانت لديهم تصورات نحو المؤسسة كمكان للاستراتيجيات وبناء علاقات مصالح و نفوذ ، و تقابلها نسبة قريبة منها و هي 51.02% من المبحوثين هم ممن يرون في المؤسسة قوة عيش و مكان لكسب المال و دعم المشاريع الخاصه بهم خارجها ، في حين تقابلها نسبة 05.00% فقط من المبحوثين ممن يرون في المؤسسة مجال و فضاء للتعارف الاجتماعي كما نلاحظ أن نسبة 33.05% من المبحوثين كانت دوافعهم لإنجاز المهام الوظيفية هو حب العمل مدعمة بنسبة 62.50% من المبحوثين ممن يرون في المؤسسة وسيلة لتعبير عن قدراتهم و مهاراتهم المهنية ، وتقابلها نسبة 10.71% فقط من المبحوثين ممن يرون في المؤسسة كمكان الاستراتيجيات و بناء لعلاقات المصالح و النفوذ .

-كما نلاحظ أن نسبة 27.27% من المبحوثين كانت دوافعهم لإنجاز المهام الوظيفية هم انهم يعبؤون بنجاح المؤسسة و مشاريعها، مدعمة بنسبة 65.00% من المبحوثين ممن يرون في المؤسسة مجال و فضاء للتعرف الاجتماعي، و تقابلها نسبة 16.32% فقط من المبحوثين ممن يرون فيها قوة عيشهم و مكان لكسب المال، كما تقابلها نسبة 12.50% فقط من المبحوثين هم من يرون في المؤسسة وسيلة لتعبير عن قدراتهم ومهارتهم المهنية.

-التحليل السوسيولوجي: لما كان العمل المهني ظاهرة اقتصادية بالنسبة للفرد و المؤسسة في نفس الوقت ، وكان ظاهرة قانونية تربط بينهما كطرفين تحفظ لكل منهما حقوقه وواجبته اتجاه الآخر ، بل كان ظاهرة إجتماعية ذات بعد ثقافي يحمل أشكال من الاتجاهات و التصورات ليس فقط إتجاه ذاته المهنية بل كذلك إتجاه المؤسسة و إتجاه مجتمعتها أو كيانها الإجتماعي الذي هو ليس مجموعة أفراد "أشياء" ، إذا فالعمل كظاهرة إجتماعية يحركها التفاعل الاجتماعي المستمر بين الفاعلين من جهة، كما تحركه المؤسسة كفاعلة إجتماعية و إستراتيجية تقيم التنشآت الاجتماعية وتنحت الهويات المهنية كما يراها" فليب برنو " و "رونو سان سوليو" ، و بذلك فإن العمل كظاهرة إجتماعية يحمل في عنقه قيم ثقافية إنعكست على تلك الاعتبارات و التصورات الذهنية إتجاه المؤسسة و إتجاه حتى ذاته الفاعل المهنية إتجاه الآخر بالمؤسسة، و ما يكتنفها هي الأخرى من روابط إجتماعية و تنظيمية و مهنية بين باقي الفاعلين من جهة أخرى، أما ما يهمنا في هذا الجدول هي تلك الاتجاهات و التصورات التي يحملها الموظف إتجاه المؤسسة و هي الأخرى لها الأثر البالغ في نجاحها لذلك يرى " pierre Delorme ان المناخ التنظيمي الصحي هو الذي يحقق التوازن بين شخصية الأفراد بإعتبارها كيانات إجتماعية معقدة ، و شخصية التنظيم التي تتأثر بدورها بمتغيرات خارجية بالإضافة إلى الداخلية ، أما هذه التصورات و الاتجاهات الذهنية أو الثقافية فهي نتيجة لتلك التنشئة الاجتماعية للموظف ، وربما انه كان يحمل عن المؤسسة سمعة حميدة و حسنة اتجاهها ، اما التنشئة الاجتماعية البعدية فهي التي تعمل على تأكيدها و تثبيتها ان لم تكن موجودة. ومن دون ان ننسى ان نشير الى طبيعة العلاقات التفاعلية بين الموظفين و الى تعني تلك الأساليب و الطرق للأداء العمل ولا ننسى طرق و اساليب التسيير في المؤسسة و التي تأثر و تتأثر بها ، فهناك اذا من لديه تصورات ذهنية و قيمية اتجاه المؤسسة فيرى فيها قوة عيشه او كسب المال و دعم مشاريع اخرى و منهم من يرى فيها مجال و فضاء للتعرف الاجتماعي و منهم من يرى فيها مكان للاستراتيجيات و بناء لعلاقات المصالح و النفوذ ، و من يرون فيها مكان للتعبير عن قدراتهم و مهارتهم ، بل ان الدراسة قد بينت أن هذه التصورات المختلفة و النابعة من الاختلافات الذاتية و المهنية للأفراد تنتج سلوكات و افعال مختلفة كذلك هي الأخرى بحيث ان الافراد او الشرائح الاجتماعية التي لديهم تصورات و اتجاهات للمؤسسة كقوة عيش او كسب المال لم تكن دوافعهم لإنجاز المهام الوظيفية لانهم يعبؤون بهم وبنجاح المؤسسة او بدافع حب العمل او حب عملهم المهني بالمؤسسة بل بدافع الواجب الاخلاقي اتجاه المؤسسة او كما يقال بالعامية "حلل دراهمك" "حلل مالك او عرقك" بينما الشريحة الاجتماعية التي لديهم تصورات ذهنية اتجاه المؤسسة كمجال و فضاء للتعرف الاجتماعي لم تكن دوافعهم لإنجاز المهام الوظيفية انهم يحبون عملهم او حب العمل ككل ، او بدافع الواجب القانوني أو الاخلاقي اتجاه المؤسسة بل من دافع الانتماء و الولاء والتنشئة الاجتماعية والتطبيع والاندماج المهني له، أما تلك الشريحة الاجتماعية و التي لديهم تصورات و اتجاهات للمؤسسة كوسيلة للتعبير عن القدرات و المهارات الشخصية، لم تكن دوافعهم لإنجاز المهام الوظيفية لأنهم معبؤون بهم نجاح المؤسسة

أو بدافع الواجب الاخلاقي اتجاه المؤسسة" حلل عرقك " بل بدافع حب العمل او حب عملهم المهني بالمؤسسة، و خلصت دراسة " كاري نادية أمينة " بأن الهوية المهنية لأي فاعل إجتماعي ليست من شأنها مساعدته على التقدم المهني و الاجتماعي فقط، بل تحديد مسيرته المهنية كذلك من خلال تدخلاتها في المجالات العلمية و الفكرية، فالتميز في الوسط العمالي لم يعد مرتبطا بالفئة و الكفاءة المهنية بل تتعداها لتصبح نتيجة تفاعلات ثقافية متعددة و مشبعة بأساليب التنظيم الاجتماعي و القدرات الفردية، و هذا فضلا عن دور الهوية في تعزيز الإلتزام¹، فعدم نجاح المؤسسة الجزائرية لا تكمن في القيم الثقافية التقليدية التي يحملها عمالها أو التنشآت الاجتماعية القبلية التي تعرضوا لها في المدرسة و الأسرة و غيرها، و لا ل عدم مسايرتهم للتكنولوجيا المتطورة و المعقدة كما يرى كمال بوقرة ، و لا حتى طبيعة الروابط الاجتماعية المتشكلة في كنف المؤسسة كما يراها بن عيسى محمد المهدي و التي كانت تحكمها منطق السلطوية و الزبونية، و لا الى طرق و اساليب التسيير من اشتراكي و رأس مالي و غيرها ... بل سبب تلك التصرفات و السلوكات التي كان مرجعيتها تلك القيم الثقافية الفرعية في كنف المؤسسة بسبب غياب مفهوم المؤسسة كفاعلة بل ناحتة للهوية الثقافية للعمال، بداية من التشنئة الاجتماعية القبلية والاستفادة منها في اختيار الموظفين ممن تتوفر فيهم قيم ثقافية معينة بالإضافة إلى المؤهلات المطلوبة و التي كانت تتم كما رأينا مع "الفصيل تيمى" بطرق و علاقات قرابية ، و من ثمة التشنئة الاجتماعية البعيدة و التي كانت موجهة نحو التكيف المهني الاجتماعي و في ظل هذا الفراغ الروحي الاجتماعي و الثقافي برزت هذه القيم الثقافية و هذه الاعتبارات و التصورات التي اصبحت فيما بعد مرجعية تحرك السلوكات.

-الجدول رقم(45):مستويات و حدود المشاركة الفكرية و الاجتماعية للعمال ومدى التأثير بالمواقف السلبية للآخرين.

المجموع		امور شخصية تهم العمال		اجراءات العمل واساليبه		التخطيط لشركة ومشاريعها		مستويات و حدود المشاركة.
								التأثير بالمواقف السلبية.
ن%	ك	ن%	ك	ن%	ك	ن%	ك	
26.44	32	20.00	11	19.56	09	60.00	12	التظاهر بعدم الولاء.
39.66	48	21.81	12	67.39	31	25.00	05	عدم الثقة في علاقات العمل.
33.88	41	58.18	32	13.04	06	15.00	03	التأخر أو تأخير العمل.
100	121	100	55	100	46	100	20	المجموع.

-القراءة الإحصائية: نلاحظ من الجدول أعلاه بان نسبة 39.66% من المبحوثين تأثروا بالمواقف السلبية من خلال عدم الثقة من علاقات العمل ، مدعمة بـ 67.39% من المبحوثين هم ممن كانت مستويات وحدود المشاركة عندهم تنحصر في إجراءات العمل واساليبه ، وتقابلها نسبة 25.00% فقط من المبحوثين هم ممن كانت مستويات وحدود المشاركة واسعة مفتوحة لتشمل تخطيط للشركة ومشاريعها ، كما تقابلها نسبة 21.81% فقط من المبحوثين هم ممن كانت مستويات وحدود المشاركة في ادنى مستوياتها وتنحصر في الأمور الشخصية الخاصة بالعمال .

¹ - كاري نادية أمينة، العامل الجزائري بين الهوية التنظيمية و الهوية الاجتماعية، المرجع السابق، ص176.

-كما نلاحظ بأن نسبة 33.88% من المبحوثين تأثروا بالموافق السلبية من خلال التأخر والتأخير في العمل، مدعمة بنسبة 58.18% من المبحوثين هم ممن كانت مستويات وحدود المشاركة في ادنى مستوياتها ، بل تنحصر في الأمور الشخصية بالعمال ، بل ونقتصر عليها ، وتقابلها نسبة 15.00% فقط من المبحوثين هم ممن كانت مستويات وحدود المشاركة في أعلى مستوياتها لتشمل التخطيط للشركة ومشاريعها ، وتقابلها نسبة 13.04% فقط من المبحوثين هم ممن كانت مستويات وحدود المشاركة تنحصر في إجراءات العمل واساليبه ، كما نلاحظ بأن نسبة 26.44% من المبحوثين تأثروا بالمواقف السلبية من خلال التظاهر بعدم الولاء ، مدعمة بنسبة 60.00% من المبحوثين هم ممن كانت مستويات وحدود المشاركة في أعلى مستوياتها لتشمل أيضا التخطيط للشركة ومشاريعها ، وتقابلها نسبة 20.00% فقط من المبحوثين هم ممن كانت مستويات وحدود المشاركة في ادنى مستوياتها ، وتقابلها كذلك نسبة 19.56% من المبحوثين هم ممن كانت مستويات وحدود المشاركة تنحصر في إجراء العمل واساليبه .

-التحليل السوسيولوجي: يقتضي مفهوم المؤسسة فضاء اجتماعي بكل ما تحمله الكلمة من معنى، بل هذا ما تم اخذه في أمريكا الشمالية ، بل وفضاء كذلك للبحث السوسيولوجي بإضافة إلى البحث سيكولوجي وهذا هو المنهج والتصور الجديد لها ، كونها تجمع بين عدد وافر من الأفراد الفاعلة والجماعات بل وتحتوي على شبكة واسعة من العلاقات الشخصية وركز غي روشي على الأشياء الرمزية أو الثقافية والتي لا يبدو انها لا ينتهي إلى النظام التنظيمي للمؤسسة ولها تحدد التفاعل بين الجهات الفاعلة وتأثيرا إما تأثير على الأفعال و السلوكات التنظيمية أما "فليب برنو" المهتم بهذا المجال ، وفي كتابه التغير في المنظمات بين الهياكل والتفاعلات أشار إلى أهمية أولا التفاعل الاجتماعي الذي يعبر بالنسبة له هو أساس التنشئة الاجتماعية، ثم إلى الدور البارز الذي تلعبه هذه الأخيرة والتنشئة في ممارسته الترشيد والعقلنة بالمؤسسة، بحيث يقول "نحن بعيدون عن فكرة الأجهزة المهيمنة أو حتى قمع المقاومات التي تعترض الترشيد أو كعقلنة المؤسسة ، بل من خلال انتاج التطبيع الاجتماعي والتي لم تحقق بالمراقبة وشدتها من اجل حد من هذه المقاومات بل من خلال اختراع أشكال جديدة من الرقابة بموجب الحس الاجتماعي المشترك"¹.

ومن خلال مستويات وحدود المشاركة هذه يمكن قياس أو زيادة الحس الاجتماعي المشترك الذي تكلم عنه "فليب برنو" ، ولقد بينت النتائج أن يميز هؤلاء الموظفين فيما يخص التأثير بالمواقف السلبية التي رأيناها في جداول التحليلية السابقة ، هو ليس بالتظاهر بعدم الولاء والانتماء للمؤسسة، ولا بعدم الثقة في علاقات العمل، بقدر ما هي التأخر أو التأخير في العمل ، أما في المرتبة الثانية فهي تلك الشريحة ذات مستوى وحدود المشاركة الفكرية المنحصر في إجراءات العمل واساليبه ، بل أن ما يميز هؤلاء الموظفين اتجاه المواقف السلبية للآخرين ليس بالتظاهر بعدم الولاء، ولا بالتأخر أو التأخير عن العمل، بقدر ما هي انعدام الثقة في علاقات العمل وتأتي في المرتبة الأخيرة تلك الشريحة التي حدود المشاركة في أعلى مستوياتها بل أن ما يميز هؤلاء الموظفين اتجاه المواقف السلبية للآخرين ليس بالتأخر أو التأخير العمل، ولا بانعدام الثقة في العمل وعلاقاته، بقدر ما هو التظاهر بعدم الولاء والانتماء للمؤسسة ، ولقد خلص "علي الكنز" أن هذه الاليات التي أفرزها العمال ممثلة في سلوكات التمسك بالثقافة التقليدية ، لا تدل ابدا عن منعي الرفض للعصرنة ومحاربتها لها، بقدر ما تعبر عن

¹ - Philippe Berneux , op.cit,p88.

رد فعل على الاقصاء من مجال العصرنة والحداثة، واختزالهم إلى ذرات مشحونة بطاقة عمل فقط، كما أن هروب العامل خارج المؤسسة وجمع ما تبقى من بقايا التنشئة الاجتماعية التقليدية ليس معناه إعادة المجتمع التقليدي وبعثه من جديد بكل مكوناته، لكنه شكل من أشكال النضال من أجل أحقيتهم في العصرنة ، اذا هذه القيم الثقافية الفرعية السلبية والتي تظهر عند البعض من العمال كتأخير في العمل أو التأخر عنه أو عدم الجدية في العمل وعدم اتقانه والتماطل فيه ، التمارض وكثرة الغيابات الغير مبررة ، وغيرها من السلوكات السلبية التي تعيق نجاح المؤسسة وازدهارها ما هي إلا الاشكال من اشكال النضال من اجل احقيتهم في العصرنة حسب "علي الكنز" ، فإنها لا تقف عند هذا الحد بل تتعداه إلى أن تصل حتى عند أولئك العمال ممن يتحلون بالانضباط والولاء ، بحيث ومن المفروض أن تكون لهم مكانة مرموقة واحترام كبير لما يبذلونه من جهد وحسن نوايا فإنهم في المقابل يتعرضون إلى التثبيط واستصغار والتحقير بل والقذف والشتيم من أولئك الذين تكلم عنهم "علي الكنز" إما لأنهم يكشفون عدم جديتهم في العمل ، أو ضعف أدائهم وانتاجيتهم ، واما يعبرونه مبالغة ورياء أو جبن وخضوع وخنوع للمسؤولين الذين يروهم كذرات مشحونة بطاقة عمل، بل ويقبعون في تلك الحالة.

-الجدول رقم(46):مصادر الاغتراب الاجتماعي و المهني والسلوكات المنجزة عن المواقف السلبية.

المجموع		صعوبة التكيف مع الآخرين.		عدم الشعور بانى انجز شيئا مفيدا.		صعوبة التكيف مع معايير وقيم المؤسسة.		مصادر الاغتراب الاجتماعي و المهني.
ن%	ك	ن%	ك	ن%	ك	ن%	ك	السلوكات المنجزة عن المواقف السلبية.
38.84	47	09.52	02	58.20	39	18.18	06	عدم اتقان او التهاون في العمل او التظاهر بذلك.
33.05	40	28.57	06	22.38	15	57.57	19	الاكثار من الغيابات او التظاهر بالتمارض.
28.09	34	61.90	13	19.40	13	24.24	08	اللامبالاة او القيام بتصرفات تضر المؤسسة .
100	121	100	21	100	67	100	33	المجموع.

-القراءة الإحصائية: نلاحظ من الجدول أعلاه بأن نسبة 38.84% من المبحوثين كانت سلوكاتهم المنجزة عن المواقف السلبية اتجاه زملائهم تتمثل في التهاون في العمل وعدم اتقانه، مدعمة بنسبة 58.20% من المبحوثين هم ممن كان مصدر اغترابهم الاجتماعي هو عدم الشعور بأنهم ينجزون شيئا مفيدا ،وتقابلها نسبة 09.52% فقط من المبحوثين هم ممن كان مصدر الاغتراب الاجتماعي عندهم هو صعوبة التكيف مع الآخرين ، وتقابلها نسبة 18.18% من المبحوثين هم ممن كان مصدر الاغتراب الاجتماعي عندهم هي صعوبة التكيف ومعايير التنظيمية و القيم الثقافية للمؤسسة .

-كما نلاحظ بأن نسبة 33.05% من المبحوثين كانت سلوكاتهم المنجزة من المواقف السلبية اتجاه زملائهم تتمثل في الاكثار من الغيابات والتظاهر بالمرض والتمارض ، مدعمة بنسبة 57.57% من المبحوثين هم ممن كان مصدر الاغتراب الاجتماعي عندهم هو صعوبة التكيف ومعايير التنظيمية والقيم الثقافية للمؤسسة، وتقابلها نسبة 22.38% من المبحوثين هم ممن كان مصدر اغترابهم الاجتماعي والمهني هو عدم شعورهم بأنهم ينجزون شيئا

مفيدا، وتقابلها نسبة 28.57% من المبحوثين هم ممن كان مصدر اغترابهم المهني والاجتماعي هو صعوبة التكيف والتفاعل مع الآخرين.

-كما نلاحظ بان نسبة 28.09% من المبحوثين كانت سلوكياتهم اتجاه المواقف السلبية لزملائهم تتمثل في اللامبالاة والقيام بتصرفات نظر المؤسسة ، مدعمة بنسبة 61.90% من المبحوثين ممن كان مصدر اغترابهم الاجتماعي والمهني يتمثل في صعوبة التكيف مع الآخرين مقابل نسبة 24.24% فقط من المبحوثين كان مصدر اغترابهم الاجتماعي والمهني يتمثل في صعوبة التكيف ومعايير وقيم المؤسسة .

-التحليل السوسيولوجي: قد يتعرض الموظف بالمؤسسة إلى مجموعة من المضايقات تشكل امامه هواجس و تشعره بالاضطراب والقلق والاكتئاب إلى درجة قد ترمي به خارج أسوار المؤسسة ، ولما كان السوسيولوجون يرون في المؤسسة "فضاء اجتماعي" اصطاحت عليه مفهوم الاغتراب الاجتماعي والذي يعبر عنه انعكاس تلك المضايقات والهواجس التي تشعره بالاضطراب والاكتئاب تجاه ذاته المهنية من جهة "فاكس هونيث" يرى بأنه "يمكننا القول بأن هذه الاشكال الثلاثة الاعتراف أي الحب الذي يحقق الثقة بنفس ، والحق الذي يحقق احترام الذات ، وأخيرا التضامن وهو أساس تقدير الذات "1، كما انها تنعكس كذلك ومن جهة أخرى اتجاه المؤسسة من خلال افعاله وسلوكاته التنظيمية، ولقد بينت النتائج بأن أول شريحة اجتماعية هي تلك الفئة التي كانت مصادر اغترابهم الاجتماعي هو عدم الشعور بأنهم ينجزون شيئا مفيدا ، بل ما يميز هؤلاء المبحوثين فيما يخص السلوكات المنجزة عن المواقف السلبية لزملائهم في العمل لا تتمثل في الاكثار من الغيابات أو التظاهر بالمرض ، ولا باللامبالاة والقيام بتصرفات تضر المؤسسة، بقدر ما هي عدم الاتقان في العمل أو التهاون فيه ، أما ثاني شريحة اجتماعية فهي تلك الفئة التي كانت مصادر اغترابهم الاجتماعي والمهني يتمثل في صعوبة التكيف ومعايير المؤسسة وقيمها الثقافية ، بل أن ما يميز هؤلاء المبحوثين فيما يخص السلوكات المنجزة عن المواقف السلبية لزملائهم في العمل فلا تتمثل في عدم اتقان العمل أو التهاون فيه ، ولا تتمثل بالتظاهر باللامبالاة والقيام بتصرفات نظر المؤسسة ، بقدر ما تتمثل في الاكثار من الغيابات والتظاهر بالمرض والتمارض وتأني في المرتبة الثالثة تلك الشريحة الاجتماعية ممن كانت مصادر اغترابهم الاجتماعي هو صعوبة التكيف مع الاخين ، بل أن ما يميز هؤلاء الموظفين فيما يخص السلوكات المنجزة عن المواقف السلبية لزملائهم في العمل فلا تتمثل في عدم اتقان العمل أو التهاون فيه ، كما لا تتمثل في الاكثار من الغيابات أو التظاهر بالمرض والتمارض ، بقدر ما تتمثل في التظاهر باللامبالاة أو القيام بتصرفات تضر المؤسسة ، فالمؤسسة الجزائية التي لم تعتمد إلى تهذيب العلاقات الاجتماعية والإنسانية بين العمال ، واخراجها من بعدها التجريدي كعلاقات عمل وفقط (أساليب وطرق) ، إلى بعدها الاجتماعي علاقات و تفاعلات ، كما انها لم تعتمد إلى مفهوم التطبيع الاجتماعي سواء بينها وبين العمال أو فيما بين العمال انفسهم ، بما تحمله من قيم ثقافية ومعايير تنظيمية لا أن تكون في المزاجية ولا المفاضلة بين ما يريده الآخرون ، وبين ما يريده المسؤولون، مما ينجز عن ذلك سلوكات سلبية سواء كانت مقصودة أو من اجل التمويه بها او غير ذلك، إذا فإذا كانت التنشئة الاجتماعية تحول الفرد من كائن بشري إلى كائن اجتماعي محمل بطرق التفكير والاستجابة فإن الهوية حسب "كاري نادية امينة" تجمع بين التمثلات الذهنية التي يحملها الفرد عن نفسه من دون أن ننسى تلك التمثلات التي يحملها الآخر عنه والتي تنعكس على إدراكاته وسلوكاته

¹ - كمال بومنيير ، المرجع السابق ، ص 110.

وأفعاله أما "بن عيسى محمد المهدي" فيرى بان القرارات التسييرية التي انتجتها الفئة القيادية داخل المؤسسة من اجل انجاز هذه الأهداف الاقتصادية للمؤسسة لم تعمل على دمج هذه الاستراتيجيات الخاصة ، وذلك سبب التعامل مع الشكل البشري الموجود في المؤسسة على أنه جمع بسيط من الأفراد تابع للبناء التنظيمي وليس تشكل اجتماعي نوعي قائم بذاته ومنتج لثقافة خاصة ومستقلة عن التنظيم ، فهذا كالاغتراب والذي سبب غياب الحس الاجتماعي المشترك الذي تكلم عنه "فليب برنو" الذي يحقق الالتزام الطوعي والجماعي لتعزيز الاستقرار والاستمرار ، ويتجاوز به سوء وتوتر العلاقات الإنسانية التي عانت منه المؤسسة الجزائرية ، والذي كان غائب بدوره ليس سبب الثقافة التقليدية البالية للمجتمع الجزائري نظرا للتغير الاجتماعي الجذري في البنية الاجتماعية الحالية ، ولا إلى التنشآت الاجتماعية القبلية للأفراد نظرا لنضج المجتمع الجزائري ، ولا إلى عدم التمكن والتمرس المهني كفاءة الأفراد كذلك نظرا لكثرة المعاهد والجامعات ومراكز التكوين ، بل أن مفهوم المؤسسة الحديثة ككيان اجتماعي ، وكنسق للتفاعلات والعلاقات الإنسانية ، وكنثقافة خاصة اخذ على انه تقسيم ادق للعمل وتميز أوضح للوظائف ، بل و تركيز معمق على التخصصات والكفاءات ، واستعمال مفرط للتقنيات التكنولوجية المتطورة ، مما أفقد المؤسسة الجزائرية عقلانية اقتصادية وإنسانية مرة أخرى وعاد بها إلى زمن التaylorي ، بحيث أن تركيزها على التكوين والتمرس المهني والتكيف التقني كان أيضا على حساب التمرس الاجتماعي للعمل ، ولم يكن من اجل غرس قيمها كالثقافية ومعاييرها التنظيمية انطلاقا من المفهوم

المجموع		ليس هناك وضوح ولا استقرار		في تناول البعض من العمال		الوضوح و الدقة والاستقرار		اهداف و مشاريع المؤسسة تمازج
ك	ن%	ك	ن%	ك	ن%	ك	ن%	حجم الطاقات المبذولة
38	31.40	04	10.81	11	22.44	23	65.71	كل طاقاتي الفكرية والعضلية
39	32.23	09	24.32	23	46.93	07	20.00	الى حد كبير
44	36.36	24	64.86	15	30.61	05	14.28	بشكل نسبي نوعا ما
121	100	37	100	49	100	35	100	المجموع

الحديث للمؤسسة الناحية للهوية معزز لروح الانتماء والولاء لها ، قد يبدو صحيحا أن هذه السلوكات السلبية تتمثل في الجوانب المهنية والتقنية للعمل لكنها بدافع اجتماعي ثقافي بقي إلى فترة زمنية طويلة يعتقد بأنه كذلك

الجدول رقم(47):درجة وضوح اهداف و مشاريع المؤسسة و حجم الطاقات المبذولة لدى الموظفين.

-القراءة الاحصائية: نلاحظ من الجدول اعلاه بان نسبة 36.36% من المبحوثين كان مستوى طاقاتهم المبذولة تقدر بشكل نسبي اي لا يبذلون قصارى جهودهم و طاقاتهم في العمل، مدعمة بنسبة 64.84% من المبحوثين يرون بان اهداف و مشاريع المؤسسة تتصف بلا وضوح و اللا استقرار ، و تقابلها نسبة 14.28% فقط من المبحوثين هم ممن يرون أن أهداف و مشاريع المؤسسة تتصف بالدقة و الوضوح بل يشوبها نوع من الاستقرار الدائم .

كما نلاحظ بأن نسبة 32.23% من المبحوثين كان مستوى طاقاتهم المبذولة بشكل كبير اي لحد كبير لا يدخرون اي جهد من طاقاتهم، مدعمة بنسبة % 46.93 من المبحوثين هم ممن يرون بان اهداف و مشاريع المؤسسة في متناول البعض من العمال، و تقابلها نسبة 20.00% فقط من المبحوثين هم ممن يرون أن اهداف و مشاريع المؤسسة تتصف بالدقة و الوضوح بل يشوبها نوع من الاستقرار الدائم .

كما نلاحظ أن نسبة 31.40% من المبحوثين كانوا لا يدخرون اي جهد في العمل، مدعمة بنسبة 65.14% من المبحوثين هم ممن يرون أن اهداف و مشاريع المؤسسة تتصف بالدقة و الوضوح ، و تقابلها نسبة 10.81% فقط من المبحوثين هم ممن يرون أن أهداف و مشاريع المؤسسة تتصف باللاوضوح و اللا استقرار .

-التحليل السوسيولوجي: إذا كان المعمل يشمل ويتضمن كل الجوانب القانونية والسياسية والاقتصادية وكذلك الاجتماعية من تضامات وصراعات ، بل وتفاعلات اجتماعية معقدة وقيم ثقافية فرعية من السلطة الرسمية وغير الرسمية، بل و مستقل بها تماما عن البيئة الكلية للمجتمع وفي ظل هذا نادى "سيلزنيك selznick أنه يجب دراسة التنظيمات باعتباره مجتمعات محلية طبيعية **Natural Communities** ، تتعرض لجميع أشكال المؤثرات والضغوط والتحفيزات التي يتعرض لها المجتمع ، ولا تعتبر البنية الرسمية للسلطة و علاقاتها كافية عند وصف التنظيم، الي جانب العلاقات الوظيفية الرسمية بين الأفراد داخل التنظيم توجد شبكة من العلاقات الاجتماعية التلقائية بين أفراد مختلفين من حيث المستوى التعليمي والخلفية الثقافية ، وهذا النمط من العلاقات كان ولا يزال مجالا للقياس من قبل علماء العلوم الاجتماعية المهتمين بدراسة التنظيم ، ومن الرواد الأوائل في قياس العلاقات المباشرة بين الأفراد ، مورينو MORENO ومقياسه السوسيومتري Sociométrique"¹، بل أنه يمكن للمؤسسة الحديثة من خلال العلاقات الوظيفية الرسمية وبالتوازي مع العلاقات التفاعلية والروابط المهنية والاجتماعية التي تكلم عنها مورينو في مقياسه السوسيومتري من اجل دراسة وقياس مدى قوة ومناعة العلاقات بين الأفراد من عدمها أن تحقق نوع التألف والتكيف الاجتماعي ، او نوع من التساند والتضامن بين الأفراد بل و مدعومة بمنظومة قيم ثقافية راسخة ، بل ينوب عن إدارة العلاقات العامة الخاصة بجمهورها الداخلي بل يتكامل معها من اجل توضيح كل ما يجري في المؤسسة بداية من أهدافها ومشاريعها ، بحيث تتطابق المجالات الثلاث في الحقل المعياري والحقل الثقافي المعياري والحقل أو المجالي الاستراتيجي ، "فمن هذه المجالات الثلاثة التي ذكرناها نستطيع أن نقول أن الفعل الاجتماعي داخل المؤسسة يتحرك داخل ثلاثة مجالات وهي، المجال التنظيمي بما يتضمنه من قواعد وقوانين رسمية ، المجال القيمي المعياري بما يتضمنه من معايير وقيم ثقافية ، المجال الاستراتيجي المنطلق من الأهداف الكلية والاهداف الجزئية"² ، أمام فليب برنو الذي كان يبحث دائما عن التغيير الهادئ او التغيير الثقافي "حاول أن يقف على أهم القيود الاجتماعية والاقتصادية والتنظيمية التي تقف امام التغيير ، لكنه ركز على الفرد كوحدة أساسية يجب النظر لها كمحور ومركز التغيير ، ولكن ليست هذه المرة بالنظرة التaylorية ، بل نظرة مغايرة ترى بأن التغيير لا يستهدف المصالح بل السلوكات من اجل تجاوز كل هذه القيود والمشاكل الاجتماعية

¹ - اعتماد محمد علام ، المرجع السابق ، ص22.

² - بن عيسى محمد المهدي ، ثقافة المؤسسة كموجه للسلوكات والافعال داخل المؤسسة الاقتصادية الحديثة ، المرجع السابق ، ص153.

والاقتصادية و التنظيمية ومن اجل إيجاد عقلانية تجمع جميع العقلانيات الجزئية المختلفة للجهات الفاعلة في المؤسسة من خلال تقديم تنازلات بين كل هذه الجهات وعقلانية المؤسسة¹.

وكخطوة أولى في هذا الاتجاه، بل و أهمها هو مدى وضوح الأهداف و مشاريع المؤسسة المرتبطة بهذه العقلانية بالنسبة للأفراد الموظفين ، بحيث بينت النتائج بأن اكبر شريحة اجتماعية ترى بأن اهداف ومشاريع المؤسسة في متناول البعض من العمال ، بل ان ما يميز هؤلاء الموظفين أنهم لا يبذلون كل جهودهم ووظائفهم أثناء تأديتهم لمهام الوظيفية ، كما انهم لا يتعاقسون عنها وإنما هو بين ذلك ، أما الشريحة التي تأتي في المرتبة الثانية والتي ترى بأن اهداف ومشاريع المؤسسة تمتاز بالغموض والاستقرار بأنهم يتميزون بعدم بذل كل جهودهم وطاقاتهم أثناء تأدية مهامهم الوظيفية ، وبشكل نسبي كذلك العكس صحيح عند الشريحة التي تأتي في المرتبة الثالثة والتي تتميز بوضوح واستقرار أهداف ومشاريع المؤسسة بالنسبة لهم.

- فالمؤسسة الجزائرية لم تعمل على دمج المجالات الثلاثة التي تكلم عنها بن عيسى محمد المهدي بحيث تتساند مع بعضها البعض ويخدم بعضها البعض، فالمجال التنظيمي لم يكن يوازي المجال القيمي الثقافي في المؤسسة الجزائرية، بل كان كلا منها يستهدف الآخر وجعل الفاعل أمام مجموعة من قيم الثقافية الفرعية التي أصبحت تتحكم في سلوكاته وفعاله بل و في سلوكه الإنتاجي الوظيفي وفق عقلانيته ، إما مضاعفته للإنتاج مثل الثقافة العمالية اليابانية وإما الإشحاح والاجحاف فيه ، فإما مضاعفة المجهودات والطاقات وإما اخفائها، وبإسقاط على ما قاله "فليب برونو فإن التغيير لم يستهدف القيم الثقافية النبيلة التي تحرك الافعال السلوكات التنظيمية في المؤسسة الجزائرية بالشكل الحضاري ، بل كانت تحركها المصالح بين الأطراف الفاعلة وام يكن لها هدف واضح يجمعها ويوحدها، ولذلك فإن ما ميز المؤسسة الجزائرية منذ الاستقلال إلى يومنا هذا هو عدم وضوح الأهداف والمشاريع خاصة بالمؤسسة ،وعلى حد قول نسيم بومعراف، تميزت المؤسسة الجزائرية بالمشاكل ذات الطابع السلوكي" إذن العمال كما يؤكد الباحث يصرحون ويعلنون انهم قادرين على رفع الإنتاج ولكن يرفضون فعل ذلك في ظروف التهميش الاجتماعي فهم لديهم ويعون جيدا المفهوم التaylorي للعمل ، ولكن يرجعون تأخيرهم في الغالب إلى تعطل الوسائل ، وعدم العمل بانتظام وتبذير جهودهم عن طريق الأوقات الميتة المتعددة معلنين بذلك أن المؤسسة لم تنجح في التسيير كمصنع والدولة كمقاول صناعي²، فالمشكلة بالنسبة للمؤسسة الجزائرية لا تعود للقيم الثقافية التقليدية ذات الأصول الريفية، ولا إلى طبيعة العلاقات الاجتماعية الفرعية، لا إلى نمط القيم الثقافية المشكلة بها ، ولا إلى تكنولوجيا وطرق التسيير المستوردة ، بقدر ما هي عدم وعي المؤسسة الجزائرية لمفهومها الحديث في ظل المجتمع الصناعي المفعم بالحدثة والادوار المنتظرة منها بالإضافة الى دورها الاقتصادي المحض، وفي ظل هذه التحولات والتغيرات الاجتماعية بالإضافة إلى دورها الاقتصادي فهي ناحة للهوية ومنشئة اجتماعية تتحكم في السلوكات والافعال كما توجهها من خلال منظومة قيم ثقافية تشمل المجال التنظيمي والمجال الاستراتيجي والمجال المعياري الثقافي وانطلاقا من إعطاء رؤية تصورية لأهدافها ومشاريعها ونبذة عن قيمها الثقافية والتي تعمل على غرسها من خلال قادة كارزمين كما يرى سشين ادقار .

¹ - Philippe Berneux ,op.cit,p 382.

² - أبو بكر بوخرصة ، المرجع السابق ، ص89.

-الفصل الثامن:

تحليل و تفسير الفرضية الجزئية الثالثة.

-الجدول رقم(48): طرق التعامل مع الخلافات و نزاعات العمل و علاقتها بمداومة حضور الاجتماعات.

المجموع.		المرونة و النقاش حول نقاط التشابه والاختلاف		الالتزام بالقواعد والاجراءات القانونية		عرض حالات و تقارير ترفع لإدارة		طرق التعامل مع الخلافات. حضور الاجتماعات	
ك	ن %	ك	ن %	ك	ن %	ك	ن %		
54.54	19.00	23	21.05	12	25.58	11	---	لأنها تعالج قضايا تسييره و تنظيمية	نعم
	07.43	09	10.52	06	04.65	02	04.76	لأنها تعالج قضايا اجتماعية.	
	28.09	34	36.84	21	11.62	05	38.09	لأنها تعالج قضايا مهنية و احوال العمال	
45.45	19.83	24	08.77	05	32.55	14	23.80	لأنها عديمة الجدوى و الفائدة و اضاعة للوقت.	لا
	15.70	19	07.01	04	18.60	08	33.33	لأنها تثير الصراع بين الافراد و الجماعات.	
	09.91	12	15.78	09	06.97	03	---	لانه لم توجه لك دعوات الحضور.	
121		100		57		100		المجموع.	

- القراءة الإحصائية : نلاحظ من الجدول أعلاه بان نسبة 54.54% من المبحوثين كانوا يداومون حضور الاجتماعات الدورية والاستثنائية لأسباب مختلفة، مدعمة بنسبة 28.09% من المبحوثين ممن كانوا يحضرون الاجتماعات لأنها تعالج قضايا مهنية وأحوال العمال ، مدعمة بنسبة 38.09% من المبحوثين هم ممن كانت طرق تعاملهم مع الخلافات والنزاعات في العمل عبر عرض حالات وتقارير ترفع للإدارة ، مقابل نسبة 36.84% من المبحوثين هم ممن كانت طرق تعاملهم مع الخلافات ونزاعات العمل عبر المرونة والنقاش داخل جماعات العمل، وتقابلها نسبة 11.62% فقط من المبحوثين هم ممن كانت طرق تعاملهم مع الخلافات والنزاعات العمل

من خلال الالتزام بالقواعد وإجراءات العمل، كما أنه هناك نسبة 19.00% من المبحوثين يحضرون الاجتماعات لأنها تعالج قضايا تسييرية وتنظيمية مدعمة بـ 25.58% من المبحوثين هم ممن كانت طرق تعاملهم مع الخلافات والنزاعات من خلال الالتزام بالقواعد وإجراءات العمل، وتقابلها نسبة 21.05% من المبحوثين هم ممن كانت طرق تعاملهم مع الخلافات والنزاعات العمل عبر المرونة والنقاش داخل جماعات العمل، في حين لم تسجل أي حالة بالنسبة لأولئك المبحوثين الذين طرق تعاملهم مع الخلافات والنزاعات عبر رفع تقارير وشكاوي للإدارة.

-كما نلاحظ بأن نسبة 45.45% من المبحوثين كانوا لا يحضرون الاجتماعات لا الدورية ولا الاستثنائية وهي الأخرى لأسباب مختلفة، مدعمة بنسبة 19.38% من المبحوثين ممن كان لا يحضرون الاجتماعات لأنها عديمة الجدوى والفائدة واضاعة للوقت، مدعمة بنسبة 32.55% من المبحوثين هم ممن كانت طرق تعاملهم مع الخلافات والنزاعات العمل من خلال الالتزام بالقواعد وإجراء العمل، وتقابلها نسبة 07.01% فقط من المبحوثين هم ممن كانت طرق تعاملهم مع الخلافات والنزاعات في العمل عبر المرونة والنقاش، كما انه هناك نسبة 15.70% من المبحوثين ممن لا يحضرون الاجتماعات لا الدورية ولا الاستثنائية لأنها تثير الصراع بين الأفراد والجماعات، مدعمة بنسبة 15.78% من المبحوثين هم ممن كانت طرق تعاملهم مع الخلافات والنزاعات في العمل عبر المرونة والنقاش ومحاولة ابراز نقاط التشابه والاختلاف لاحتواء القضية، في حين تقابلها نسبة 06.97% فقط من المبحوثين هم ممن كانت طرق تعاملهم مع الخلافات والنزاعات في العمل من خلال الالتزام بالقواعد والإجراءات القانونية، في حين لا تسجل أي حالة بالنسبة لأولئك المبحوثين الذين تعاملهم مع الخلافات والنزاعات عبر رفع تقارير وشكاوي للإدارة.

-التحليل السوسيولوجي: لما كانت الثقافة التنظيمية ما هي إلا مجموعة من الاعتقادات والتوجهات والتصورات حول العمل واساليبه في المؤسسة، أي هي مجموعة قيم ضمنية تعطي الفاعل المبرر أو منطلق لأفعاله، أي هي التي تعطي المعنى والغايات لأفعاله او كما يرى "ماكس فيبر" انه من خلالها يمكن فهم الأفعال والسلوكات، إذ ما هي إلا مجموعة من الأنشطة المكتسبة، والتي تظهر في الاقوال أو الأفعال والسلوكات التنظيمية، بل وتكتسب عن طريق التفاعل الاجتماعي التي يفرضها العمل واساليبه، اما التنشئة الاجتماعية البعيدة التي تحاول أن تمارسها المؤسسة الحديثة ككيان اجتماعي مستقل أو كمجتمع محلي مثل ما نادي له "سيلزنيك" والتي تشتمل عليها جميع الظواهر الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والثقافية، ولما كانت ظاهرة اجتماعية فهي تحتوي هي الأخرى جميع الظواهر التي نجدها في المجتمع كالاعترا ب، التعاون، الصراع، الخلافات، النزاعات... وغيرها، و"بالرجوع لتاريخ علم الاجتماع، يمكن القول بأن اكتساب مفهوم المؤسسة لمعنى محدد يعود إلى المدرسة الدوركايمية الراجعة بالنظر لمؤسس علم الاجتماع الحديث الفرنسي "اميل دوركايم" وقد تم ضمها تجاوز التعريفات الانتروبولوجية البسيطة للمؤسسة، ليقع اعتبارها بمثابة أساليب العمل والاحساس والتفكير المتبلورة والثابتة، والملزمة لمجموعة اجتماعية معينة، كما يمكن القول كذلك بأن الاهتمام بالمؤسسة الاجتماعية كان حاضرا لدى بعض علماء الاجتماع الانجلوساكسيونيين، وقد اعتبرها عالم الاجتماع "تالكوت بارسونز" مجموعة معقدة من القيم التي تشترك فيها مجموعة من الأفراد فهي تنظر جملة الأنشطة المحكومة

بإسهامات مستقرة ومتبادلة بين عدد من الفاعلين"¹، ولما كانت المؤسسة في المفهوم السوسيولوجي الحديث مجتمع محلي مستقل نسبيا من جهة، وكانت الثقافة التنظيمية مجموعة من الأنشطة المكتسبة عن طريق التفاعل الاجتماعي، بل ومن إنتاجه من جهة أخرى، كان من الطبيعي جدا بروز ظاهرة النزاعات والخلافات والمرافعات في المؤسسة، بل من المؤكد وجود أنماط من التعاملات معها والتي تأطرها قيم ثقافية واجتماعية مشتركة من اعتبارات وتصورات مسبقة ومكتسبة لكيفيات التعاملات مع مختلفة المواقف، والتي تختلف حسب الخلفيات المتعلقة بالموظف كمستواه العلمي والثقافي، أنماط التفاعل الاجتماعي، طبيعة علاقات العمل، الروابط المهنية داخل البيئة الاجتماعية للمؤسسة كمجتمع محلي مستقل نسبيا، ولقد بينت نتائج الدراسة بأن أول شريحة هي تلك الشريحة الاجتماعية التي طرق تعاملاتها مع الخلافات النزاعات العمل كانت من خلال المرونة والنقاش "إيجاد نقاط الاختلاف والتشابه" بل أن ما يميزهم هو مداومة حضور الاجتماعات الدورية والاستثنائية، والقصد منها ليس لأنها تعالج قضايا تسييرية وتنظيمية، ولا لأنها تعالج قضايا اجتماعية بقدر ما أنها تعالج قضايا مهنية والأحوال اليومية للعمال، وتأتي في المرتبة الثانية تلك الشريحة التي طرق تعاملاتها مع الخلافات والنزاعات العمل من خلال الالتزام بالقواعد والإجراءات القانونية، بل ما يميز هؤلاء الموظفين هو عدم حضورهم للاجتماعات بل أن ما يميزهم أكثر بنسبة لعدم الحضور ليس لأنهم لم توجه لهم الدعوات، ولا لأنها تثير الصراع بين الأفراد والجماعات بل لأن الاجتماعات عديمة الجدوى والفائدة واضاعة للوقت، أما في المرتبة الثالثة والأخيرة فهي تمثل تلك الشريحة التي طرق تعاملها مع الخلافات هي عرض الحالات والتقارير وتقدير الشكاوي والمرافعات، بل أن ما يميز هؤلاء هو عدم حضور الاجتماعات، بل أن عدم حضورهم هذا ليس لأنهم لم توجه لهم الدعوة ولا لأنها عديمة الجدوى والفائدة، بل لأنها هي الأخرى تثير الصراعات والنزاعات بين الأفراد والجماعات، وانطلاقا من نظرية التوازن التنظيمي "لهربرت سايمون" "أن العمل الإداري يتحقق من خلال النظرة الاجتماعية للفرد العامل بالمنظمة، وبالتالي فإن تصرفات الإدارة يجب أن تبني على هذا الأساس، وأن تستوحي أفكارها من خلال هذه النظرة وبهذا لم يقبل بوجود مبادئ الإدارة كما قال "فايول" ورفض فكرة الإدارة العلمية والتي تطبق في كل المنظمات التي نادى بها "تايلور"، ويعود سبب ذلك أن الإنسان الذي يشكل محور الإدارة الأساسي يوجد تحت تأثير مؤثرات متعددة تتصف بعدم الثبات والاستقرار ينبغي على الإدارة ملاحظتها ودراستها كلها، وان تحقق بينها التوازن الضروري ويعرف "سايمون" التنظيم على انه وحدة اجتماعية أو هيكل مركب من العلاقات والاتصالات التي تتجسد في قيم واتجاهات الأفراد التي تحتم عليه اتخاذ القرارات، وهو يرى أن كل العمليات التنظيمية تتمحور حول عملية اتخاذ القرارات، التي هي العملية الأساسية للسلوك والأداء في المنظمات، ويعتبر "سايمون" أن أهداف التنظيم أشياء موجودة أولا وجود سلوك مستقل عن سلوك أعضائها، وساييمون الذي حصل على جائزة نوبل نظرا لإنتاجه العلمي في مجال المنظمات لا يعتقد بان الأهداف يجب ان تعتبر خارجة عن الأفراد العاملين"²، فالمشكلة بالنسبة للمؤسسة الجزائرية هي غياب النظرة الاجتماعية للعامل والتي تكلم عنها "هربرت سايمون" والتي تبدأ بالتفاعلات الاجتماعية بين العمال وأهمها الاجتماعات التي يتحدد من خلالها نقاط الاختلاف والتشابه، الأفكار والأفكار البديلة، اوجه النظر المختلفة في كنف المؤسسة كبيئة اجتماعية، بل أن المشكلة حتى على المستوى الرسمي فبدلا من أن تكون الاجتماعات في

¹ - عائشة التاييب، المرجع السابق، ص 63-64.

² - لوكيا الهاشحي، المرجع السابق، ص 101-102.

المؤسسة الجزائرية للحد من النزاعات أو القضاء عليها ، أو إدارتها وحلها عبر الحوار والنقاش كانت عكس ذلك ، أي كانت هي من تقوض الخلافات والنزاعات وتزيد من حدة الصراعات والخلافات بين العمال من خلال تحكيم العقلنة البيروقراطية على العقلنة الانسانية ، بل النظر للعامل على انه آلة يأمر ولا يحاول، هذا على المستوى الرسمي، اما غير الرسمي فكانت تنظر لهذا التفاعلات بنظرة سلبية على أنها اهدار للوقت ، وتعطيل للعمل المهني بالمؤسسة، بل حتى تتهمة بتقويض أفكار وقيم ثقافية واتجاهات ضدها ، بدلا من أنها تستعمله في صالحها لتمرير أفكارها وقيمها الثقافية التي تنعكس على سلوكياتهم التنظيمية فيما بعد ، بل أن نظامها التسييري كان محدد و مسبق وموجود قبل الأفراد عكس ما يرى سايمون كذلك ، وإذا كان هناك من يتهم بأنه لا يتمتع بالقيم الحضارية التي لابد منها في المجتمع الصناعي والمتمثلة في قيم الحوار والمناقشة وأخذ الواقع بأبعاده الواقعية والاجتماعية والإنسانية فهو ليس العمال كما يرى الكثير والذين عانوا من الاقصاء والتهميش الاجتماعي كما يرى "علي سموك" بل هو من مارس هذا التهميش وهي المؤسسة ومسيرها ، فالمؤسسة الجزائرية لم تعمل مثل ما عملت نظيرتها المؤسسة اليابانية حيث عملت "على امتصاص الثقافة الصناعية مثل ما فعل اليابان مثلا الذي جمع بين الشروط المادية للتصنيع والثقافة الذاتية"¹، حيث كيّفت الثورة الصناعية وفق الثقافة الاجتماعية اليابانية ، بينما المؤسسة الجزائرية حاولت أن تكيّف الثقافة الجزائرية وفق الثورة الصناعية، وبالتالي تولد عنها قيم ثقافية فرعية كثيرة حركت السلوكات التنظيمية بطرق واشكال مختلفة وكثيرة أيضا ، فهي لم تعمل على أن تشمل ثقافتها التنظيمية بين ما هو اقتصادي وما هو اجتماعي انساني ، بل ولم تنظر للأفراد نظرة اجتماعية إنسانية ، "فأبوبكر بوخريصة" الذي كان مولع بإيجاد نموذج للمؤسسة الصناعية الجزائرية ، إنسانية في العلاقات وعقلانية في التنظيم ، يرى بان عقلانية المؤسسة لم تنطلق من الواقع والدليل هو وجود قوانين تنظيمية تتعامل مع القضايا بما فيها الخلافات والنزاعات وهي بعيدة عن الإنسانية بعيدة عن الواقعية ، بل خلال رؤى وقوانين مجردة بل ومسبقة عن هذا الكيان غير موجود أصلا بالنسبة لها ، و الشيء الآخر الغائب كذلك بالنسبة للمؤسسة الجزائرية في كلام "سايمون" هي ان العلاقات الإنسانية غير مجردة وملموسة بل التي يعيشونها الأفراد ويدركونها كانت مهمة وحلت محلها القيم التنظيمية القانونية المجردة والتي لم تعطي أي معاني منطقية أو حقيقية واقعية أو ذات دافعية للفعل الاجتماعي الهادف بل جعلته في حالة شديدة من الاغتراب واللاوعي ، واصبح يبحث الفاعل لأفعال أو سلوكات تنظيمية معاني أكثر محاكات للواقع بل ولها وعي خاصة به وبتفاعلاته الميدانية في كنف الجماعات غير الرسمية ، مما أدى إلى ظهور ثقافات فرعية أكثر واقعية من تلك الثقافة التنظيمية المجردة الخالية من كل ما هو عقلائي وانساني ولكن بأهداف ومشاريع خاصة بأصحابها لا بأهداف ومشاريع عامة اتجاه المؤسسة .

¹ - أبوبكر بوخريصة ، المرجع السابق ، ص 90.

-الجدول رقم (49) :طبيعة العلاقات و الروابط المهنية و الاجتماعية و التصورات القيمة للموظف الحروس.

المجموع			تبادل و تشاور للاراء و الخبرات المهنية.		زمالة عمل لا أكثر ولا اقل.		منافسة و تحديات.		طبيعة العلاقات و الروابط.	
ن%		ك	ن%	ك	ن%	ك	ن%	ك	الاتجاهات و التصورات للعامل الحروس.	
57.85	29.75	36	45.09	23	22.22	08	14.70	05	لانهم يشجعوني ، بل يستفدون من ذلك.	بعين الرضا
	16.52	20	07.84	04	25.00	09	20.58	07	لانه يمثل قيمة ثقافية بيننا.	
	11.57	14	17.64	09	13.88	05	--.---	--	لانه يظهر قوة الولاء للمؤسسة.	
42.14	19.83	24	15.68	08	13.88	05	32.35	11	لانه مبالغة ورياء بل يعتبر جبن و خضوع.	بعين السخط
	16.52	20	09.80	05	16.66	06	26.47	09	لانه يكشف ضعف أداء بعض العمال.	
	05.78	07	03.92	02	08.33	03	05.88	02	لانه يكشف عدم جديتهم في العمل.	
121			100	51	100	36	100	34	المجموع	

- القراءة الإحصائية: نلاحظ من الجدول اعلاه بأن نسبة 57.85 من المبحوثين لديهم نظرة للعامل الحروس تحمل نوع من الاحترام والتقدير بحيث ينظرون له بعين الرضى لعدة اسباب وخلفيات، مدعمة بنسبة 29.75 من المبحوثين ينظرون للعامل الحروس بعين الرضى لأنه يمثل قيمة ثقافية بينهم، مدعمة بنسبة 45.09 من المبحوثين هم ممن كانت طبيعة العلاقات والروابط المهنية مفعمة بالتفاعل الاجتماعي والتشاور وتبادل الاراء والخبرات المهنية، وتقابلها نسبة 14.70 فقط من المبحوثين هم ممن كانت طبيعة العلاقات والروابط المهنية تتميز بالمنافسة ورفع التحديات ، كما انه هناك نسبة 16.52 من المبحوثين ينظرون للعامل الحروس بعين الرضا لانهم

يستفيدون من ذلك ، مدعمة بنسبة 25.00 من المبحوثين هم ممن كانت طبيعة العلاقات والروابط المهنية تتصف بالعادية "زماة عمل لا أكثر ولا أقل"، وتقابلها نسبة 07.84 فقط من المبحوثين هم ممن كانت طبيعة العلاقات والروابط المهنية مفعمة بالتفاعل الاجتماعي.

-كما نلاحظ بأن نسبة 42.14 من المبحوثين لديهم نظرة للعامل الحروس تحمل نوعاً من الحقارة "ينظرون له بعين السخط" لعدة اسباب وخلفيات، مدعمة بنسبة 19.83 من المبحوثين ينظرون للعامل الحروس بعين السخط لانه يعتبرون عمله عبارة عن مبالغة ورياء بل وجبن وخضوع تام للمسؤولين، مدعمة بنسبة 32.35 من المبحوثين هم ممن كانت طبيعة العلاقات الاجتماعية والمهنية تتميز بالمنافسة ورفع التحديات، وتقابلها نسبة 13.82 من المبحوثين ممن كانت طبيعة العلاقات الاجتماعية والمهنية فيما بينهم بالعادية ، وتقابلها نسبة 15.62 من المبحوثين هم ممن كانت طبيعة العلاقات والروابط المهنية مفعمة بالتفاعل الاجتماعي .

-كما ان نسبة 16.52 % من المبحوثين ينظرون للعامل الحروس بعين السخط لأن ذلك يكشف ضعف أداء بعض العمال ، مدعمة بنسبة 26.47% من المبحوثين هم ممن كانت طبيعة العلاقات والروابط المهنية تتسم بالمنافسة و رفع التحديات ، و تقابلها نسبة 09.80% فقط من المبحوثين هم ممن كانت طبيعة العلاقات والروابط المهنية تعتبر منفعة بالتفاعل الاجتماعي "التشاور و تبادل للآراء و الخبرات المهنية".

-التحليل السوسيولوجي:إذا كان العمل ظاهرة اقتصادية أو منفعة مادية بالنسبة للعامل ، فهو في نفس الوقت ظاهرة مهنية و طاقة إنتاجية بالنسبة للمؤسسة ، و بين هاته و تلك نجد العمل كذلك في الوقت نفسه ظاهرة قانونية بحيث يضمن للطرفين الحقوق و الواجبات إتجاه الآخر ، و بين كل هذه الأبعاد الثلاثة ، يبرز العمل مرة أخرى كظاهرة إجتماعية تفرضها أساليبه و طرقه ، بل يحركهما التفاعل الاجتماعي المستمر بين باقي الموظفين و المؤسسة عموماً كفاعلة إجتماعية و إستراتيجية تقيم المنشئات و تنحت الهويات المهنية هي الأخرى ، و بين هذا التداخل المعقد بين ما هو إقتصادي كما رأينا ، و ما هو قانوني و ما هو إجتماعي تفاعلي "قيمي ثقافي" برز علم إجتماع المؤسسة لينادي بدراسة المؤسسة كما لو أنها مجتمع مستقل بذاته ، كونها تشمل على كل الأبعاد الاقتصادية و القانونية و السياسية و حتى الإجتماعية و الثقافية ، "أما بارسونز و في تعريفه السابق لسوسيولوجية المؤسسة ، يرى بأنها نظام إجتماعي يضم أو يحتوي أو يجمع عدد وافر من الجهات الفاعلة ، الأفراد و الجماعات ، بل يحتوي على شبكة واسعة من العلاقات الشخصية ، و مركزا في ذلك على الأشياء الرمزية أو الثقافية التي تبدو أنها لا تنتهي إلى النظام التنظيمي بالمؤسسة ، بل حتى تصبح عوامل خارجية التي تؤثر أو تحدد التفاعل بين الجهات الفاعلة و بالتالي تؤثر على السلوك و الأفعال"¹، و من هذا المنطق أصبحت المؤسسات تحمل على عاتقها التنمية و التطور، و أدوار سياسية و إجتماعية و خيرية تنمية إضافة إلى دورها الأصلي و هو الإقتصادي في مجتمعات الحداثة أو ما بعد الحداثة، و مع تعقد البنية الإجتماعية الداخلية لها أصبحت مجبرة على أن يكون لها توجه و مشروع إقتصادي تنموي إجتماعي سياسي

¹-Giy rocher ,op.cit, p63.

ثقافي يجبرها على وضع سياسات و خطوات رزينة و دقيقة بداية من إختيار الموظفين من خلال دراسة التنشئة الاجتماعية القبلية و البعدية، و ما مدى قابليتهم لإعطاء الاضافة و الرفع لهذا المشروع و ما مدى قابليتهم للإقتناع به أولا¹، و لما كان العمل لا يحدد بالبعد القانوني أو الإلزامي، بل كذلك بالبعد الإجتماعي و الثقافي كونه ظاهرة إجتماعية و بل ينتج عنه أنماط من العلاقات و الروابط المهنية و الاجتماعية، و حتى التنظيمية بين الأفراد، و الأحسن هنا أن لا نتكلم عن الرسمي و غير الرسمي ، لأن ذلك يحدده موقف و وجهة نظر الإدارة منه و طرفها في التسيير و هي من تحدد بذلك الرسمي من غيره ، بقدر ما نتكلم عن تلك القيم الثقافية و المعايير التنظيمية التي تنشأ و تتولد في كنف العمل، من خلال التفاعل الاجتماعي بين العمال . و إنطلاقا من أن العمل ظاهرة إجتماعية بحيث نرى بأن المؤسسة تعمل على التضامن و نجد بأنه هناك صراع، كما تعمل على سن القوانين لإزالة و تشغيل من أجله ، و يمكن أن نشهد بها مفهومي " السلطانية و الزبونية" تلك العلاقات و الروابط المهنية التي تكلم عنها بن عيسى محمد المهدي، التي تحاول إستغلال كل شيء لصالحها بما فيها المواقف المستحدثة. يحدث ثغرة في القانون ثم يستغلها ، و ليس فقط كما يرى ميشال كروزي بأن الفاعل يستغل الثغرات الموجودة في التنظيم، و لقد بينت النتائج بأن الأفراد أو تلك الشريحة الاجتماعية التي تتميز بطبيعة الروابط و العلاقات الاجتماعية و المهنية بالتشاور و تبادل الآراء و الخبرات المهنية، بل أن ما يميز أغلبهم كأفراد ينظرون بعين الرضا للعامل أو الموظف الحروس المواظب ليس لأنه يظهر الانتماء و قوة الولاء للمؤسسة و لا لأنهم يستفيدون من ذلك أو يستغلونه ، بقدر ما هو يمثل قيمة ثقافية بينهم كمجموعة و كنسق و معيار إجتماعي، بينما الشريحة التالية و هي التي تأتي في المرتبة الثانية، و التي تتميز بطبيعة الروابط الاجتماعية و المهنية بالعبارة أو السطحية ، زمالة عمل لا أكثر و لا أقل، بل ان ما يميز أغلبهم كأفراد أنهم ينظرون بعين الرضا للعامل أو الموظف الحروس كذلك و لكن ليس لانه يظهر الولاء و الانتماء، و لا لأنه قيمة ثقافية بينهم "نسق إجتماعي فرعي" بقدر ما هم يستفيدون من ذلك و يستغلونه ، أما الشريحة الثالثة ، و هي التي تتميز بطبيعة الروابط الاجتماعية و المهنية بالمنافسة و رفع التحديات، بل إن ما يميز أغلبهم كأفراد إنهم ينظرون بعين السخط للعامل أو الموظف الحروس، ليس لانه يكشف عدم جديتهم في العمل و لا لأنه يكشف ضعف الاداء بعض العمال، بقدر يعتبر مبالغة و رياء اتجاه المسؤولين بل جبن و الخضوع لهم، كل هذه القيم الثقافية الضمنية المختلفة والتي انطلقت من ادراكات الفاعلين المختلفة كذلك حول واقعهم الاجتماعي بالمؤسسة، و حسب تأويلاتهم و أنماط تفاعلاتها و طبيعة الروابط المهنية بينهم ، أنتجت قيم ثقافية مناهضة لقيم المؤسسة و أظهرت سلوكيات تضر بالمؤسسة عموماً، و لم تكن هذه القيم الثقافية وليدة التسيير الغربي المستورد ولا القيم الثقافية و التقليدية ذات النمط الزراعي الريفي ، ولا الى عدم كفاءة العامل الجزائري و لا الى طبيعة العلاقات المشككة بداخلها و التي يحكمها منطق السلطانية ، بقدر ما كان سبب غياب رؤية المؤسسة ككيان اجتماعي مستقل بذاته تقيم فيه التنشآت الاجتماعية و تنحت فيه الهويات المهنية حتى تكون للأفعال و السلوكات بداخلها تحركها قيم ثقافية ذات مرجعية واحدة.

¹ -Bastian loot ,Bèmi Bavrè, op.cit;p17.

-الجدول رقم (50):اولويات الاداء لدى العمال و منحى المجهودات المهنية.

اولويات الاداء.		ارضاء الرؤساء والمسؤولين.		تأدية متطلبات الوظيفة.		تلبية تحديات المهنة كما تبدوا لي.		المجموع.	
ك	ن%	ك	ن%	ك	ن%	ك	ن%	ك	ن%
08	13.11	03	09.09	18	66.66	29	23.96		
14	22.95	21	63.63	03	11.11	38	31.40		
39	63.93	09	27.27	06	22.22	54	44.62		
61	100	33	100	27	100	121	100		

-القراءة الإحصائية: نلاحظ بأن نسبة 44.62% من المبحوثين يعبرون بأن منحى المجهودات المهنية قد تناقصت مقارنة بالسابق، مدعمة بنسبة 63.93% من المبحوثين هم ممن كانت اولوياتهم أثناء تأدية مهاراتهم الوظيفية هي إرضاء الرؤساء والمسؤولين، وتقابلها نسبة 22.22% فقط من المبحوثين هم ممن كانت اولوياتهم أثناء تأدية مهامهم الوظيفية هي تلبية تحديات المهنة كما يظهر ويبدو لهم ، وتقابلها نسبة 27.27% من المبحوثين هم ممن كانت اولوياتهم أثناء تأدية مهامهم الوظيفية وفق متطلباتها وبشكل روتيني ، كما نلاحظ بأن نسبة 31.40% من المبحوثين يعبرون بأن منحى المجهودات المهنية المبذولة في المؤسسة بقي كما هو في السابق ، مدعمة بنسبة 63.63% من المبحوثين هم ممن كانت اولوياتهم أثناء تأدية مهامهم الوظيفية هي تلبية متطلبات المهنة بكل احترام لا زيادة ولا نقصان ، وتقابلها نسبة 11.11% فقط من المبحوثين هم ممن كانت اولوياتهم أثناء تأدية مهمة الوظيفة تلبية تحديات المهنة كما يظهر ويبدو لهم ، كما نلاحظ بأن نسبة 23.96% من المبحوثين يعبرون بأن منحى المجهودات المهنية المبذولة ارتفع، مدعمة بنسبة 66.66% من المبحوثين هم ممن كانت اولوياتهم أثناء تأدية مهامهم الوظيفية هو تلبية تحديات المهنة كما يظهر ويبدو لهم، وتقابلها نسبة 13.11% فقط من المبحوثين هم ممن كانت اولوياتهم أثناء مهامهم الوظيفية هي إرضاء الرؤساء والمسؤولين .

-التحليل السوسيولوجي: لما كان العمل من وجهة نظر السوسيولوجيين أكبر من أن يكون تأدية المهام الوظيفية وفق ما هو محدد ومتطلبات معينة و واضحة، فإنه يحتم على إدارة الموارد البشرية ليس فقط البحث عن موظفين ممن تتوفر هذه المؤهلات والمهارات بل خلال تحليل وتوصيف الوظائف، بل و كذلك بما يتصف الموظف من تنشأ اجتماعية قبلية ومواصفات شخصية (نفسية و اجتماعية) كما رأينا في الفصل السادس ، ولما كانت تأدية متطلبات الوظيفة في الوقت نفسه ليست فقط تكييف آليا وتقنيا العامل وتطويره من اجل قدرته على انجاز واتمام العمل المنوط به ، بل تكييفه اجتماعيا "التنشئة الاجتماعية البعيدة" من خلال توفير جو اجتماعي تفاعلي تنتقل عبره السلوكات والقيم الثقافية عبر التقليد و التحاكي ، فإن المعمل في المقابل ليس ترتيبات وهياكل تنظيمية وعلاقات محددة تتكامل فيما بينها بل كذلك بما تتصف من علاقات اجتماعية وإنسانية تؤكد وتدعم هذا التكامل، ونقصد بذلك تلك التفاعلات الاجتماعية والعلاقات التي تحدد للفاعل منظومة قيم ثقافية ومعارية التي تحرك سلوكاته و افعاله ،فاذا كانت تسمى عند "دوركايم" الضمير الجمعي ، فإن "فليب برنو" وانطلاقا من أعمال "سيمل" يطلق عليها الحس الاجتماعي المشترك ، وإذا كان دوركايم يرى فيه ممارسة للقهر الاجتماعي ، فإن فليب برنو يرى فيه ممارسة لرقابة ولترشيد وعقلنة المؤسسة، بحيث انه

يشتمل على جميع القيم الثقافية للأفراد وللجماعات لتصب في قالب واحد يكون التوقع واستجابة ممكن للأفعال و السلوكات، إذا فهذه القيم الثقافية واعتبارات والتي تتحدد من خلال علاقات العمل واساليبه وما يتخللها من علاقات اجتماعية تفاعلية والتي كذلك تختلف من موظف إلى اخر تعطي أولويات الأداء ذهنيا لدى الموظف ، بحيث بينت الدراسة بان اكبر شريحة اجتماعية في المرتبة الأولى هم من كانت اولوياتهم في الأداء ارضاء الرؤساء والمسؤولين ، بل انما يميز هؤلاء الموظفين أن منحى مجهودات المهنية المبذولة تناقصت مقارنة بالسابق ، وتأتي شريحة اجتماعية تأتي في المرتبة الثانية هم ممن كانت أولوياتهم في الأداء تأدية متطلبات الوظيفة ، بل إنما يميز هؤلاء الموظفين أن منحى مجهوداتهم المهنية المبذولة كما في السابق لم تنقص ولم تزد، أما الشريحة الاجتماعية التي تأتي في المرتبة الأخيرة ، هم ممن كانت اولوياتهم تلبية تحديات المهنية، بل أن ما يميز هؤلاء الموظفين أن منحي مجهوداتهم المهنية المبذولة قد تزايدت مقارنة بالسابق ، فالمؤسسة المدروسة خصوصا والمؤسسة الجزائرية عموما والتي أخفقت عبر مراحل زمنية مديدة كان بداية اخفاقاتها من اختيار الفاعلين والتي كما يرى "فضيل الرتيمي" ، والتي كانت ترضخ لاعتبارات قرابية وقبلية دونما النشأة القبلية ، ثم مرة أخرى أخفقت في التكيف و الادماج المهني باعتباره ما هو إلا تكييف مهني بنظرة تايلورية حادة ، ووصولاً إلى التنشئة الاجتماعية البعدية والتطبيع الاجتماعي الذي يرى فيه "برنو" استقطاب للحس الاجتماعي المشترك الذي يعزز الانتماء والولاء ويزيد من فعالية الأفراد من خلال الاعتراف بهم ولذاتهم المهنية ، ولذلك يقول "اكسل هونيت" تعتبر تجربة الاعتراف من الناحية الاجتماعية شرط تحقيق هوية الشخص ، وإذا لم يتحقق هذا الاعتراف فيعني أن المرء يشعر بالازدراء ، مما يعني شعوره بإمكانية اندثار شخصيته وزوالها¹.

- فإذا كانت دراسة "سومر نعيمة" وكذلك "موكور" قد اكدت بان نسبة التوجه الجماعي تعد من بين أعلى النسب في العالم تماما بنفس الدرجة التي تظهر بها في المجتمع الياباني بل أن هذا العامل الجزائري الذي يتمتع بحماسة زائدة واندفاع مهن نحو العمل قد اصطدم بثقافة مؤسسية لا تثن ولا تستثمر مثل هذه القيم مثل المؤسسة اليابانية بل أنها تمارس الاقتضاء الاجتماعي والاضطهاد كما صرح "علي الكنز" ZERO SOCIALE ، مما جعل حد لهذا الاندفاع فاعامل الجزائري يدخل بحسب نوايا ولكن الواقع الاجتماعي الملموس داخل المؤسسة الجزائرية يحد من أهمية تلك القيم التنظيمية الإيجابية التي يتمتع بها مما جعل سلوكاته و افعاله التنظيمية اقل فاعلية، بل مناهضة للمؤسسة وثقافتها ، فينتج اشكال غير متوقعة من السلوكات من اجل إعادة الاعتبار لهذا التهميش الاجتماعي كما يرى علي كنز اقلها الاجحاف وعدم بذل طاقته في العمل، فقط وسبب أنه ينظر له طاقة مشحونة للعمل .

¹ - كمال بومنيير، المرجع السابق ، ص111.

- الجدول رقم(51):الحضوة و المكانة الاجتماعية و المهنية و محددات و موجّهات السلوك التنظيمي.

المجموع		لصاحب السيرة. السمعة والاخلاق .		لصاحب والانجازات. (كفاءة +الفعالية).		لصاحب المركز ودرجته في هرم السلطة.		الحضوة و المكانة. المحددات و الموجّهات.
ك	%ن	ك	%ن	ك	%ن	ك	%ن	
50	41.32	03	16.66	09	20.45	38	64.40	من خلال الالزام القانوني المجرد.
34	28.09	13	72.22	07	15.90	14	23.72	الالزام الذاتي او القيمي، تنسيقات الحاصلة والفعالية.
37	30.57	02	11.11	28	63.63	07	11.86	الالزام المني اتجاه المؤسسة ومتطلبات الوظيفة.
121	100	18	100	44	100	59	100	المجموع

-القراءة الإحصائية:نلاحظ بان نسبة 41.32% من المبحوثين كان محدد سلوكهم التنظيمي هو الواجب أو المقتضى القانوني ، مدعمة بنسبة 64.40% من المبحوثين هم ممن يرون بأن الحضوة والمكانة الاجتماعية والمهنية تمنح لصاحب المركز في هرم السلطة ، مقابل نسبة 16.66% فقط من المبحوثين هم ممن يرون بان الحضوة والمكانة الاجتماعية والمهنية تمنح لصاحب الاخلاق وسيرة الطيبة و سمعة الحسنة ، كما نلاحظ بان نسبة 28.09% من المبحوثين كان محدد سلوكهم التنظيمي هو الالتزام القيمي تجاه فريق وجماعة العمل ، مدعمة بنسبة 72.22% من المبحوثين هم ممن يرون بان الحضوة أو المكانة الاجتماعية تمنح لصاحب السمعة الحسنة والسيرة الذاتية الطيبة وتقابلها نسبة 15.90% من المبحوثين هم ممن يرون بان الحضوة والمكانة الاجتماعية تمنح لصاحب الدور والمهنة والإنجازات، وتقابلها نسبة 23.72% من المبحوثين هم ممن يرون بان المكانة الاجتماعية والمهنية تمنح لصاحب المركز.

-التحليل السوسيولوجي: لما كانت للسلطة الأهمية البالغة في نجاح المنظمات بدا البحث السوسيولوجي فيها مبكرا وذلك مع "ماكس فير" حينها حول دراستها وتصنيفها إلى اقسام ، وحينما جاء بمفهوم "بيروقراطية" و التي كانت صرحا بل نقطة بداية للعديد من الباحثين من بينهم "ميشل كروزي" الذي تطور معه مفهوم السلطة ذو الاتجاهيين بعدما كان يعتقد بانها ذات اتجاه واحد، فإذا كان للملك او السلطان حق الأمر فإن للعبد حق الرفض، ولما كان التنظيم عبارة عن هياكل ومراكز تقتضي وجود أفراد غير متساويين في الأهمية والاولوية ، فإن هذه المراكز هيكلت ووضعت لتوزيع السلطة ، بل ولتحديد من له الاسبقية عمن يليه ، وقد له سلطة الأمر ومن عليه واجب التنفيذ أو اتباع بواجب و بمقتضى قانوني، ولكن مع بروز المفهوم الحديث للمؤسسة ككيان اجتماعي مستقل "كمجتمع محلي" بحيث يرى "claire bagiaris" أن النظرة الجديدة المؤسسة كظاهرة حقيقية تتجاوز بان تكون عبارة عن هياكل تنظيمية، أجزاء وفروع مرتبطة بإدارة تكنوقراطية لتفكير في ظروف وكيفيات العمل بقدر ما هي مجال وفضاء اجتماعي¹، ولم تعد السلطة فيها ذات اتجاه واحد أو اتجاهين بل متعدد الاتجاهات ، ولم تعد الحضوة والمكانة الاجتماعية والمهنية ، تمنح فقط بمقتضى القانون أو المركز في هرم السلطة التنظيمية ، بل هناك سلطة و حضوة اجتماعية ومهنية بمقتضى "قيمي ثقافي" ، فإذا كانت هناك سلطة تمنح بواجب ومقتضى قانوني ، فإنه هناك حضوة ومكانة اجتماعية ومهنية تمنح بواجب "قيمي ثقافي" ، أما "غي روشي" صاحب كتاب الفعل الاجتماعي ، فيرى المؤسسة نظام اجتماعي يضم مجموعة من الجهات

¹ - claire bagiaris,op.cit,p6.

الفاعلة من أفراد وجماعات ، بل وتحتوي على شبكة واسعة من العلاقات ومركزا في ذلك على الأشياء الرمزية أو الثقافية قد لا تبدو أنها تمثل النظام التنظيمي في شيء ولكنها تؤثر على سلوكيات والافعال ، ولقد بينت النتائج بان أول شريحة و اكبرها هي تلك الفئة التي تمنح الحضور والمكانة والاجتماعية والمهنية لصاحب المركز او درجته في السلطة، بل أن ما يميز هؤلاء الموظفين فيما يخص سلوكهم التنظيمي بانه لا يتحدد بالالتزام المهني والأخلاقي اتجاه المؤسسة، ولا بالالتزام الذاتي تجاه فريق العمل أو التنسيقات الحاصلة بينهم، بقدر ما تتحدد بالواجب أو بمقتضى القانوني ، اما ثاني شريحة اجتماعية كمترتبة ثانية ، فهي تلك الفئة التي تمنح الحضور والمكانة الاجتماعية والمهنية لصاحب الدور والمهنة و الكفاءة و الفاعلية ، بل أن ما يميز هؤلاء الموظفين المبحوثين فيما يخص سلوكهم التنظيمي بانه لا يتحدد بالواجب أو بمقتضى قانوني ولا بالالتزام الذاتي تجاه فريق العمل والتنسيقات الحاصلة بينهم ، وإنما هو بالالتزام الأخلاقي والمهني اتجاه المؤسسة ، اما الشريحة الاجتماعية الثالثة ، فهي تلك الفئة التي ترى بان الحضور والمكانة الاجتماعية والمهنية تمنح لصاحب السيرة أو السمعة الحسنة ، بل أن ما يميز هؤلاء المبحوثين فيما يخص سلوكياتهم التنظيمية بأنها لا تتحد بالبعد القانوني ولا بالالتزام الأخلاقي والمهني ، بقدر ما تتحد بالبعد القيمي الذاتي تجاه فرق العمل وتنسيقات الواقعة و الحاصلة داخل جماعات الفاعلة، فالمؤسسة الجزائرية إذا التي مازالت متمسكة بمفهوم البيروقراطية كسبيل لنجاحها، بل و الغلو في فرض القواعد القانونية التجريدية الجامدة الخالية من كل ما هو اجتماعي والبعيدة عن كل ما هو واقعي داخل كيائها الاجتماعي وحتى في تفاعلاته والتي لاحت بسلوكات و بأفعال تناهض المؤسسة، والسبب انها تجاهلت حتى القيم الثقافية النبيلة التي يتمتع بها المجتمع الجزائري ، كتقديم التقدير والاحترام ، الحضور والمكانة لصاحب السمعة الطيبة وصاحب الاخلاق الحسنة ، أو على الأقل تقديم الاحترام والتقدير لصاحب الدور والمهمة أو صاحب الإنجازات ، بل انها في بعض المؤسسات تشجع "الوشاية" بل وترقي صاحبها ، فهذه القيم الغير إنسانية كالاضطهاد والتهميش أو الاقصاء الذي تكلم عنه "علي كنز" هو سبب تخلف المؤسسة وإعادة بعث الثقافة التقليدية في المؤسسة الجزائرية ما هي الاشكال من أشكال النضال ورد فعل لهذا التهميش وهذا الاقصاء ، فالمؤسسة الجزائرية التي اهملت التنشئة الاجتماعية القبلية في اختيارها للأفراد والثقافات والتنشآت الاجتماعية الراقية والحميدة ، ومن ثم إهمال التنشئة الاجتماعية البعدية باعتبارها ناحية للهوية كما يرى "كلود دوبار" و التي يجب ان تنطلق من البعد الإنساني والاجتماعي كونه منبع كل ما هو قيمي ثقافي، ومن ثم محاولة إدماجه مع قيمتها الثقافية ، وظل هذا الإهمال تولدت عنها أفعال وسلوكات ذات مرجعيات و قيم ثقافية غامضة تنعت مرة بانها ثقافة تقليدية ، كما لأنها تعنت مرة بانها تحركها المصالح الشخصية ، وبمرة بعدم كفاءتها العلمية والمهنية ، وما هي في الحقيقة إلا أزمة ثقافية كما يراها "مالك بن نبي" أزمة رجال وأفكار اي "مسيرين وقِيم ثقافية " فالمؤسسة اليابانية والتي يتفوق العامل الجزائري عن نظيره الياباني من حيث الحماس والاندفاع والتألف اجتماعي بطبعه، عمدت على تكيف الثورة الصناعية وفق ثقافتها الاجتماعية بينما المؤسسة الجزائرية عمدت على تكيف ثقافتها الاجتماعية وفق الثورة الصناعية وهي الخطوة التي غابت معها العقلانية الرشيدة المبنية على الواقعية والانسانية في العلاقات بل تنبع من عمق الثقافة الاجتماعية الجزائرية المحلية الخاصة، او كما يراها ماكس فيبر ليس نجاح الرأسمالية جذور الرأسمالية بل في روح الرأسمالية.

-الجدول رقم(52): تظاهرات الهوية المهنية والاجتماعية للعامل و منابع الاتقان و التفاني في العمل.

المجموع.		الانطواء داخل فرق عمل و تشكيل علاقات تعاونية.		تشكيل تحالفات وجماعات.		الإبداع و التميز في الاداء.		الاحترام والالتزام التام لإجراءات العمل وأساليبه.		تظاهرات الهوية المهنية.
ك	ن%	ك	ن%	ك	ن%	ك	ن%	ك	ن%	منايع الاتقان و التفاني .
34	28.09	15	65.21	08	21.62	05	20.00	06	16.66	الضمير الشخصي ونشأتي الاجتماعية.
32	26.44	03	13.04	04	10.81	18	72.00	07	19.44	الضمير المهني والاخلاقي اتجاه المؤسسة والعمل.
55	45.45	05	21.73	25	67.56	02	08.00	23	63.88	الرقابة التنظيمية ومدى شدتها.
121	100	23	100	37	100	25	100	36	100	المجموع.

-القراءة الاحصائية: نلاحظ من الجدول أعلاه بأن نسبة 45.45% من المبحوثين كان منبع الاتقان والتفاني في العمل راجع للرقابة التنظيمية ومدى شدتها مدعمة بنسبة 67.56% من المبحوثين هم ممن كانت تتمظهر هوياتهم المهنية والاجتماعية من خلال تشكيل تحالفات وجماعات عمل غير رسمية ، وتقابلها نسبة 63.88% من المبحوثين هم ممن كانت تتمظهر هوياتهم المهنية والاجتماعية من خلال الاحترام التام لإجراءات العمل وأساليبه ، في حين تقابلها نسبة 08.00% فقط من المبحوثين هم ممن كانت تتمظهر هوياتهم المهنية والاجتماعية من خلال الابداع والتميز في الأداء .

- كما نلاحظ بأن نسبة 28.09% من المبحوثين كان منبع الاتقان والتفاني في العمل سببه الضمير الشخصي ونشأة الاجتماعية ، مدعمة بنسبة 65.21% من المبحوثين هم ممن كانت تتمظهر هوياتهم المهنية والاجتماعية من خلال الانطواء داخل فرق العمل وتشكيل علاقات تعاونية ،وتقابلها نسبة 16.66% فقط من المبحوثين ممن كانت تتمظهر هوياتهم المهنية والاجتماعية من خلال الالتزام التام لإجراءات العمل واساليبه ، كما نلاحظ بأن نسبة 26.44% من المبحوثين كان منبع الاتقان والتفاني في العمل راجع لضمير المهني والأخلاقي اتجاه المؤسسة ، ومدعمة بنسبة 72.00% من المبحوثين هم ممن كانت تتمظهر هوياتهم المهنية والاجتماعية من خلال الابداع والتميز في الأداء وتقابلها نسبة 10.81% فقط من المبحوثين ممن كانت تتمظهر هوياتهم المهنية والاجتماعية من خلال تشكيل تحالفات عمل غير رسمية .

-التحليل السوسيولوجي: اذا كانت المؤسسة أو المعمل ليس روابط تنظيمية نمطية بيروقراطية، ولا علاقات عمل مجردة ، بل علاقات وتفاعلات اجتماعية معقدة ، فإن المؤسسة الحديثة كذلك عند المحدثين السوسيولوجين تمثل كيان اجتماعي مستقل بذاته عن ذلك الكيان الاجتماعي الكلي كنسق ثقافي واجتماعي مفتوح ليست فقط كما يراه "بارسونز" بل أنها كيان اجتماعي تتمظهر فيه هويات مهنية واجتماعية بأشكال مختلف كما يرى "رونو سان سيوليو" "حيث يبين أنه يمكن حسب الأصناف الاجتماعية المهنية تحديد ترسيمات مختلفة للسلوكات داخل المؤسسة ، وقد انتهى إلى اختصارها في أربعة نماذج ثقافية رئيسية ، الثقافة الأولى التي تميز العمال المختصين والشغاليين غير الأكفاء أكثر من غيرهم تنطبع بطابع العلاقات الانصهاري ، إذ يثمن الجماعي بوصفه ملاذا وحماية ضد الانقسات ، وتحمل ثقافة ثانية على عكس من ذلك على القبول بالاختلافات وعلى المفاوضة وهي بصورة خاصة من صنع العمال المحترفين ، ولكننا نجدها أيضا لدى بعض التقنيين الذين يزاولون مهنة فعلية ولدى الإطارات التي يمارس أعضائها وظائف تأطير فعلية أيضا ، تتناسب الثقافة الثالثة مع وضعيات الحراك المهني الطويل الأمد الذي تعيشه غالبا الإطارات عصبامية التكوين أو التقنيون ، وفي هذه الحالة يكون نمط الاشتغال العلائقي هو نمط التناغم الانتقائي والريبة تجاه المجموعات المتشكلة داخل المؤسسة ، وأخيرا تتسم رابع ثقافات أوساط العمل بالانزواء والتبعية ، ونحدها رئيسيا لدى العمال فاقد التاهيل والذين نزودهم ذاكرة عمالية ، شأن الشغاليين المهاجرين والعمال الفلاحين والنساء والشباب ، وتماش المؤسسة لدى هؤلاء بصورة خاصة باعتبارها كوسيلة مشروع خارجي¹، فتتمظهر الهويات المهنية والاجتماعية للعامل داخل المؤسسة إما بالأسباب التي ذكرها "سان سوليو" أو بغيرها والتي نميزها بأشكال عديدة و تأطرها قيم ثقافية خاصة بالفاعل الاجتماعي نفسه ، بحيث تبين الدراسة أن أول شريحة اجتماعية هي تلك الفئة التي تتمظهر هوياتهم المهنية والاجتماعية من خلال تشكيل تحالفات وجماعات غير رسمية ، بل أن ما يميز هذه الفئة بأن منبع الاتقان والتفاني في العمل "كسلوك تنظيمي حضاري" ، ليس الضمير المهني والأخلاقي اتجاه العمل او اتجاه المؤسسة ولا هو الضمير الشخصي ونشأة الاجتماعية، بقدر ما هي الرقابة التنظيمية ومدى شدتها، وبالتقريب نفس الشيء حتى لا نكرر الكلام بالنسبة للشريحة الاجتماعية التي تتمظهر هوياتهم المهنية والاجتماعية من خلال الالتزام التام بالإجراءات العمل وقوانينه، اما بالنسبة للشريحة الاجتماعية التي تتمظهر هوياتهم المهنية من خلال الابداع والتميز في الأداء فإن منبع الاتقان والتفاني في العمل "

¹ - دينس كوش ، المرجع السابق ، ص178.

كسلوك تنظيمي حضاري" ليس الضمير الشخصي ونشأة الاجتماعية، ولا من الرقابة ومدى شدتها، بقدر ما هو الضمير المهني اتجاه العمل او اتجاه المؤسسة ،بينما الشريحة الاجتماعية الرابعة ، والتي تأتي في الأخير فهي تلك الفئة التي تتمظهر هوياتهم المهنية والاجتماعية من خلال الانطواء داخل فرق العمل وتشكيل علاقات تعاونية ، بل ان ما يميزهم أن منبع الاتقان والتفاني في العمل "كسلوك تنظيمي حضاري" ليس الضمير المهني والأخلاقي اتجاه العمل او اتجاه المؤسسة ، وليست الرقابة التنظيمية ومدى شدتها، بل الضمير الشخصي ونشأة الاجتماعية القبلية.

-فالمؤسسة الجزائرية مشكلتها انها غابت التنشئة الاجتماعية القبلية أولا في اختيار الموظفين الذي تتماشى قيمهم الثقافية مع قيم المؤسسة كما راينا في الفرضية الاولى ، كما انها غابت كذلك التنشئة الاجتماعية البعدية ثانيا كما راينا في الفرضية الثانية، والتي تعملان على دمج هذه الهويات المهنية وكهذه الأصناف التي تكلم عن "سان سيوليو" ، فإذا كانت التنشئة الاجتماعية تحول الفرد من كائن اجتماعي محمل بطريق التفكير والاستجابة كتنشئة قبلية ، فإن التنشئة التنظيمية هاته صورة من هذه التنشئة الاجتماعية البعدية ، والتي تحاول بدورها تحويل الكائن الاجتماعي إلى فاعل اجتماعي يتسنى له التكيف مع باقي الفاعلين الاجتماعيين ، فالهوية المهنية تجمع بين التمثلات الذهنية التي يحملها الفرد عن نفسه من دون أن ننسى تلك التمثلات التي يحملها الآخر عنه والتي تنعكس عن ادراكاته لسلوكياته وافعاله والتي تتمثل أساسا في دوره المهني والاجتماعي ، فالثقافة التنظيمية هي في الأخير إلا امتزاج لثقافات الأفراد بالإضافة إلى القيم التنظيمية المستوحاة من أسلوب التسيير المعمول به ، وهي الأخرى تجمع كل تمثلات الفاعلين داخل المؤسسة ، عنها وعن القيم التنظيمية الموجودة داخلها ومنه تتأرجح الهوية المهنية كما ترى "نادية كاري" فعملية الاحتواء والامتزاج هاته لم تتم بنجاح في المؤسسة الجزائرية ليس بسبب القيم الثقافية ذات الأصول الريفية التي تميز عمالها ، ولا إلى طرق التسيير وتكنولوجيا المستوردة ، ولا طبيعة العلاقات الاجتماعية بداخلها والتي يحكمها منطق السلطوية والزبونية ، ولا إلى مفهوم تسيير المؤسسة ، بل لأنها لم تنتهج اطلاقا من قبلها ، ولم تكن مطروحة وحاضرة كفكرة بسبب رؤية المؤسسة بأنه مجموعة من آلات ومجموعة من الأفراد لا ككيان اجتماعي .

-الجدول رقم (53): درجة مرونة و سيرورة العمل المهني و مجال النشاط العمالي بالمؤسسة.

المجموع.		تجاهل الوضع و انتظار عمل الجهات المختصة		حسب الاتفاق وماهو متعارف عليه داخل جماعة العمل		محاولة تجاوزها لصالح العمل وسيرورته		اتباع الخطوات الرسمية، اخذ الامر بكل جدية و حذر.		درجة مرونة و سيرورة العمل المهني. مجال النشاط العمالي .
ك	ن %	ك	ن %	ك	ن %	ك	ن %	ك	ن %	
53	43.80	14	70.00	05	19.23	05	15.62	29	67.44	المهام المحددة لي.
40	33.05	06	30.00	18	69.23	08	25.00	08	18.60	التعدي لمساعدة زملائي في العمل.
28	23.14	--	--	03	11.53	19	59.37	06	13.95	تقديم اعمال و ساعات اضافية عند الضرورة.
121	100	20	100	26	100	32	100	43	100	المجموع.

-القراءة الإحصائية: نلاحظ من الجدول أعلاه بأن نسبة 43.80% من المبحوثين ممن كان مجال نشاطهم الوظيفي أو العملي يكتفي على أداء و اتمام المهام المحددة لهم، مدعمة بنسبة 70.00% من المبحوثين كانت السبل المتخذة عندهم اتجاه معوقات العمل وسيرورته هي تجاهل الوضع و انتظار عمل الجهات المختصة، وتقابلها نسبة 67.44% من المبحوثين كانت السبل المتخذة عندهم اتجاه معوقات العمل وسيرورته هي اتباع الخطوات الرسمية و اخذ الأمر بكل جدية ، وتقابلها نسبة 15.62% فقط من المبحوثين ممن كانت السبل المتخذة عندهم اتجاه معوقات سيرورة العمل هي محاولة تجاوزها لصالح العمل وسيرورته .

-كما نلاحظ بان نسبة 33.05% من المبحوثين ممن كان مجال نشاطهم العملي يتعدى لمساعدة الزملاء ، مدعمة بنسبة 69.23% من المبحوثين هم ممن كانت السبل المتخذة عندهم اتجاه معوقات العمل وسيرورته هي الرجوع والرضوخ إلى ما هو متعارف عليه داخل جماعة العمل ، وتقابلها نسبة 18.60% فقط من المبحوثين هم ممن كانت السبل المتخذة عنهم اتجاه معوقات العمل وسيرورة هي اتباع الخطوات الرسمية وأخذ الأمر بكل جدية .

-التحليل السوسيولوجي: إن الهوية المهنية والاجتماعية للعامل وعلى حسب طبيعة تفاعلاته كما يرى "برنو" وعلى حسب طبيعة الروابط الاجتماعية والمهنية بينه وبين العمال ، ومدى التطبيع الاجتماعي الذي تعرض له من قبل المؤسسة ، والتي تنتج تلك السبل المتخذة والتي ينظر لها "إدقارسشين" بأنها هي الثقافة التنظيمية والتي ما هي إلا عبارة عن نموذج من الافتراضات والتصورات الأساسية التي تعطي الجماعة القدرة على الابتكار والتطور بالإضافة إلى أنها تسيطر الكيفيات والطرق للتعامل مع هذه المشكلات والمعوقات مختلفة الجوانب ، بحيث بينت النتائج بان أكبر شريحة اجتماعية و أولها هي تلك الفئة من الموظفين الذين يتبعون الخطوات الرسمية لمواجهة ومواجهة معوقات سيرورة العمل ، بل أن ما يميز هؤلاء الموظفين فيما يخص نشاطهم المهني هو الاكتفاء بالمهام المحددة لهم ولا تتعدى لا إلى مساعدة زملاء في العمل ولا إلى تقديم اعمال وساعات إضافية عند الضرورة ، أما في المرتبة الثانية فهي تلك الفئة من الموظفين الذين يحاولون تجاوز معوقات العمل من أجله ولصالحه بل أن ما يميز هؤلاء الموظفين هو عدم اقتصار نشاطهم المهني على المهام الوظيفية المحددة لهم، بل يتعدى لتقديم اعمال وساعات إضافية، اما في المرتبة الثالثة فهي تلك الفئة من الموظفين الذين يشاركون مع زملائهم وفريق العمل لحيلولة أمام هذه المعوقات، بل أنه ما يميزهم فيما يخص مجال نشاطهم المهني والعمل هو انه لا ينحصر ولا يقتصر على المهام الوظيفية كالمحددة لهم، بل تتعدى لمساعدة زملاء العمل ، اما في المرتبة الرابعة فهي لتلك الشريحة الاجتماعية التي تتجاهل معوقات العمل المهني ريثما تتدخل الجهات المختصة بل أن ما يميزها هو الاكتفاء واقتصار والاختصار على ما هو محدد لهم من واجبات ومهام وظيفية، بل أن مجال نشاطهم المهني في المؤسسة يكتفي بذلك، إذا هذه السلوكات والافعال والمتمثلة في حدود ومجال النشاط المهني في المؤسسة الجزائية ، والتي بقيت منحصرة ومكتفية بالمهام الوظيفية المنوطة بها ، ولم ترقى إلى مستوى التعاون والتضامن مدعمة بذلك بالحس الاجتماعي المشترك، الذي تكلم عنه برنو، ولم ترقى كذلك إلى مستوى تقديم تضحيات عندهم لتقديم اعمال وساعات إضافية عند الضرورة و المدعمة بذلك الانتماء والولاء الذي تكلم عنه "إدقارسشين" والتطبيع الاجتماعي والتنشئة الاجتماعية التي تكلم عنها "كلور دوبار"، فالمؤسسة الجزائية التي لم تكن لها رؤية واستراتيجية لاستقطاب واختيار الموظفين لم تكن لها رؤية واستراتيجية في ما يخص التنشئة الاجتماعية البعيدة والتطبيع الاجتماعي الذي ينهي ذلك الحس الاجتماعي للمشارك ، مما يؤدي إلى زيادة التضامن والتعاون بين الموظفين والذي يعزز الانتماء والولاء مما يجعل الموظفين مذهبين لتقديم تضحيات أجلها تتمثل في تقديم ساعات واعمال إضافية ، وهذا الحس الاجتماعي المشترك يجب أن يشمل كما يرى "إدقارسشين" على ثقافة تنظيمية موحدة لتلك القيم الثقافية الفرعية كما تقدم نموذج من الافتراضات والتصورات الأساسية التي تعطي للجماعة القدرة على الابتكار والتطور بالإضافة إلى أنها تسيطر الكيفيات والطرق التعامل مع هذه المشكلات والمعوقات مختلفة الجوانب ، فالمؤسسة الجزائية لم تكن مشكلتها في الأنظمة التسييرية التي تقلبت عليها من اشتراكية الى تسيير ذاتي الى خصوصية الى اقتصاد حر ، ولا إلى الثقافة التقليدية البالية التي تناهض العصرنة ،ولا تكنولوجيا المستوردة، ولا الى طبيعة العلاقات الاجتماعية والثقافية المشكلة في كنفها ، "سلطوية و زبونية" بل سبب غياب ذلك النموذج الذي تكلم عنه سشين والمتشكل من التنشئة الاجتماعية القبلية والتفاعلات الاجتماعية بين الموظفين، او كما يرى سايمون بانه لا ينبغي ان يسبق التنظيم الافراد المشكلة له وهذا ما ميّز التنظيم الصناعي للمؤسسات الجزائرية .

-الجدول رقم (54): التصورات المختلفة للعامل او الموظف المثالي و اغراض و غايات الفعل التطوعي.

المجموع		الذي يبني شبكة من العلاقات الاجتماعية القوية.		الذي يعمل من اجل المؤسسة		الذي يؤدي عمله بكل جد و اخلاص		الذي يحقق مكاسب شخصية.		التصورات المختلفة للعامل او الموظف المثالي.
ك	ن%	ك	ن%	ك	ن%	ك	ن%	ك	ن%	-اغراض و غايات الفعل التطوعي.
44	36.36	12	25.53	03	16.66	13	41.93	16	64.00	فعل يعود بالفائدة و يدرب بالبرح و المال تفرضه الحالة المعيشية.
46	38.01	29	61.70	05	27.77	06	19.35	06	24.00	فعل اثاري اجتماعي تفرضه الأنساق و البيئة الاجتماعية للمؤسسة.
31	25.61	06	12.76	10	55.55	12	38.70	03	12.00	فعل تطوعي تجاه المؤسسة تفرضها الاوضاع الظرفية و ضغوط الخارجية.
121	100	47	100	18	100	31	100	25	100	المجموع.

-القراءة الاحصائية: نلاحظك من الجدول أعلاه بأن نسبة 38.01% من المبحوثين يعود غرض الفعل التطوعي عندهم إلى انه فعل اثاري اجتماعي تفرضه الأنساق والعلاقات الاجتماعية بين العمال، مدعمة بنسبة 61.70% من المبحوثين هم ممن كانت تصوراتهم للموظف المثالي في المؤسسة هو الذي يبني علاقات اجتماعية وطيدة وطيبة، تقابلها نسبة 19.35% فقط من المبحوثين هم ممن لديهم تصورات للموظف المثالي في المؤسسة هو الذي يؤدي عمله بكل اخلاص وتفاني، وتقابلها نسبة 24.00% فقط من المبحوثين ممن كانت تصورات للموظف المثالي هو الذي يحقق مكاسب شخصية، أما نسبة 27.77% من المبحوثين هم ممن لديهم تصورات للموظف المثالي هو الذي يعمل من اجل المؤسسة.

-كما نلاحظ بأن نسبة 36.36% من المبحوثين يعود غرض الفعل التطوعي عندهم إلى انه فعل يعود بالفائدة ويدرب بالبرح تفرضه الحالة المعيشية للموظف، مدعمة بنسبة 64.00% من المبحوثين هم ممن كانت تصوراتهم للموظف المثالي هو الذي يحقق مكاسب شخصية وتقابلها نسبة 16.66% فقط من المبحوثين هم ممن لديهم

تصورات بان الموظف المثالي الذي يعمل من اجل المؤسسة ، وتقابلها نسبة 25.53% من المبحوثين هم ممن لديهم تصورات وبان الموظف المثالي هو الذي يبني علاقات اجتماعي وطيدة .

-التحليل السوسيولوجي:إذا كانت التنشئة الاجتماعية هي تلك المحاولات لإستدماج الفرد داخل بيئته الاجتماعية وتحويله من كائن بشري إلى كائن اجتماعي محمل بمنظومة قيمية وثقافية حول طرق التفكير والاستجابة ، بل أنها تمثل مرجعته في تحديد وتوجيه سلوكاته وأفعاله ، فإن التنشئة التنظيمية ما هي إلا شكل من أشكالها ، اصطلح عليها التنشئة الاجتماعية البعدية عندما رأى "كلود دوبار" بان الموظف انتقل إلى مجتمع جديد مستقل نسبيا كمجتمع محلي يتميز بثقافة خاصة ، أما هذه التنشئة البعدية تحاول بدورها تحويل الكائن الاجتماعي إلى فاعل اجتماعي يتسنى له التكيف مع باقي الفاعلين ، بل أنها تحاول إستدماج الموظفين من خلال غرس في ذهنياتهم وتصوراتهم قيم ثقافية نبيلة تكون أطر ومرجعية لأفعالهم وسلوكاتهم التنظيمية والمعبرة عن مجتمع الحداثة وعن الثورة الصناعية، ليس من باب تكيف الثقافة الاجتماعية وفق الثورة الصناعية بل مثل ما فعلت المؤسسة اليابانية أي بتكيف الثورة الصناعية وفق ثقافتها الاجتماعية ، فالثورة الصناعية لا تعني وجود مؤسسات عملاقة بها تكنولوجيا معقدة وكفى لهوض بالمجتمع ، بل أن المعادلة أكثر تعقيدا من ذلك بل يجب مناقشة تطابقية- المؤسسة - الفرد - المجتمع ، " ثمة قاعدة نفسية اجتماعية مفادها أن نظام الحياة خارج المؤسسة الصناعية ، في حالة ترابط وتناسق مع هذه الأخيرة فإن حصل الانسجام والتوافق بين العامل والمؤسسة فمراده أن عمليات الترقية القبلية قد تمت داخل المجتمع بنجاح وفعالية ، وفي حالة حدوث العكس أي فقدان ذلك التوافق والتطابقية بين المؤسسة والمجتمع ككل ولدت صراعا داخل المؤسسة عموما وفي سلوكات وأفعال العامل على وجه الخصوص ¹، ونستنتج من أفكار "علي سموك" أن المؤسسة الجزائرية لم تنفك عن المجتمع هي نفسها "تأسيس المؤسسة" ناهيك أن تكون ناحة للهوية ومقيمة لتنشآت اجتماعية بحيث يؤكد "أن المؤسسة الصناعية الجزائرية العمومية تأسست بمنطق أيديولوجي وبأهداف اجتماعية مفلسة اقتصاديا مسبقا ، مسيرة بمنطق القبلية ، جعلتها الدولة أداة للسياسة ، فالعمال فيه متعبون من أثار أيديولوجية لا يلتزم بها قادتهم إلا على المستوى الخطابي ، يتقاضون أجور غير مبررة اقتصاديا ، الولاء فيها لمصادر القوة السياسية ، وبالتالي فإن الصراع فيها صراع عصبية وسياسة ²، وهذا ما أكدته في دراسته "العلاقات الاجتماعية في المؤسسة الصناعية الجزائرية واشكالية تأسيس هوية عمالية " بأنه قدر يتبادر للذهن وللوهلة الأولى أن العامل الجزائري يعاني من سوء التكيف مع الكم الهائل والمتطور للتكنولوجيا الذي فرضته سياسة التنمية ، وقد يبدو للبعض أن العامل الجزائري ، ذو الأصول الريفية الحامل لثقافة التقليدية كانت إحدى معوقات التكيف التي أفرزت صراعا قيميا لديه في الوسط الذي يعمل فيه ، أو حتى خارجه ، إلا أن الدراسات أظهرت أنه رغم انعدام التنشئة الاجتماعية واقتصارها عن التكوين المهني المحدود لتحكم في الآلة فقط واهمال التنشئة الصناعية القبلية والبعدية ، إلا أنه لا يوجد عداء كبير عناصر الحداثة التي تحملها المؤسسة الصناعية والثقافة التي يحملها العامل ، بل أن اقصاءه من المنظومة التسييرية داخل المصنع وخارجه ، المجتمع ككل ، كانت وراء شعور العامل باللاهوية non indenté ، اذا فالهوية المهنية كما اكدتها دراسة "كاري نادية امينة" و التي تتأرجح بين التنشآت الاجتماعية المتتالية التي يتلقاها الفرد قبل دخوله

¹ - علي سموك ، المرجع السابق ، ص06.

² - نفس المرجع ، ص01.

عالم الشغل والتنشئة التنظيمية التي يتلقاها بعد التحاقه بالعمل ، أي أن العامل يبني هويته المهنية من خلال مكتسبات قبلية وأخرى بعدية قبلية قد يستفاد منها في اختيار واستقطاب الموظفين الجدد، وبعدية لهذيب الأفعال وسلوكات التنظيمية، ومن هنا فالهوية المهنية التي تجمع وتشمل مل التمثلات الذهنية التي يحملها الفرد عن نفسه ، مثل تلك التمثلات التي يحملها الآخر عنه والتي تنعكس على ادراكاته وسلوكاته ، فالثقافة التنظيمية ما هي إلا امتزاج الثقافات الفرعية بالقيم التنظيمية المستوحات من أسلوب التسيير المعمول به كما يرى "إدغار سشين" وهي في حقيقة الأمر تشمل على كل تمثلات الفاعلين داخل المؤسسة عنها وعن القيم التنظيمية الموجودة بداخلها ومنه تتأرجح الهوية المهنية ، وهذا بالنظر للمؤسسة ككيان اجتماعي وثقافي مستقل نسبيا عن المجتمع وليس بالنظرة الفيبرية التي لا تفصلها عن محيطها الاجتماعي ، أو النظرة التaylorية الجافة ومجففة لكل ما هو انساني واجتماعي، ولقد بينت تلك الحقب الزمنية تأثيراتها على الأفعال والسلوكات التنظيمية واغراضها وأهدافها وصولا إلى "ميشل كروزي"، فإذا كانت النظرية الدوراكيمية التي "جرى نقدها لأنها بالغت في المدى الذي تقدر به الثقافة من جانب الهيكل الاجتماعي ، فهو لم يترك مسافة كافية للقدرة الابتكارية للإنسان ، ولم يقدر بما يكفي لمعالجة الاختلافات في الثقافة الفرعية بين الجماعات ، غير أن دوركايم ، استطاع بالعقل ان يفتح الطريق امام نظرية اجتماعية للثقافة وكشجع لاحقا العديد من الكتاب في تقسيم الطرق التي بواسطتها يمكن للعوامل الاجتماعية أن تحدد شكل الثقافة "1، أما "هول" المحسوب عن المدرسة التفاعلية يرى "إن التفاعلية هي أفضل مثال عن فكرة الهوية الفردية ، فهوية الفرد تشكل فقط من تفاعل الفرد مع الآخرين ، ونظرة الفرد للآخرين تشكل جزئيا من طريقة نظر الآخرين لذلك الفرد وحسب راي فريق التفاعلية أن الناس يستمرون في امتلاك فرديتهم ولكنها ليست فردية مميزة كليا عن المجتمع ، فالهوية تعمل كجسر بين الفرد الاجتماعي والفرد الخالص ، وبامتلاك الأفراد لهوية معينة هم انما يتمثلون قيم ومبادئ تصاحب تلك الهوية ، فهي تسمح لسلوك الأفراد ليكون مشابه من جانب الآخرين ، وكذلك تجعل السلوك في المجتمع أكثر نمطية وانتظاما"2، وغيره من الفرنسيين الذين اهتموا بذلك امثال كلود دوبار فليب برنورونوسان سوليو الذي "استهل R.sainsaubieu بطرح هذا التساؤل، أليس من المبالغة أن يكون التنظيم والشك مصدرا للسلطة؟ وهل من الممكن اعتبار مختلف وظائف التنظيم مصادر أخرى للتنظيم؟ رغم ذلك يؤكد أن M. Crozier أوضح أن مصادر السلطة داخلية في التنظيم وليس خارجه ولكن R.sainsaubieu إلى كائن استراتيجي homos trategicus وهذا ما يؤدي إلى انكار الملكة السوسيولوجية وتحولها إلى مكتسب استراتيجي يستند إلى التخطيط والمساومة والعقلانية بالخصوص ، وقد الح بشدة R.sainsaubieu على أهمية استقلالية الفعل التنظيمي"3 ، ولقد بينت النتائج بأن أكبر شريحة اجتماعية هي تلك الفئة ممن لديهم تصورات ذهنية بان الموظف المثالي في المؤسسة هو الذي يبني علاقات اجتماعية طيبة وحسنة ، بل أن ما يميز هؤلاء الموظفين أن أغراض الفعل التطوعي عندهم لا يتحدد بانه فعل يعود بالفائدة ويدر بالربح والمال تفرضه الحالة المعيشية للموظف، ولا يتحدد كذلك فإن فعل تطوعي تجاه المؤسسة وتضحية تفرضها الأوضاع والضغوط الخارجية ، بقدر ما هي تحدد بانها فعل ايثاري واجتماعي تفرضه الأنساق والعلاقات الاجتماعية والبيئة الاجتماعية للمؤسسة ، أما ثاني اكبر شريحة اجتماعية كمرتبة ثانية هي تلك الفئة ممن لديهم تصورات ذهنية بان الموظف المثالي هو الذي يؤدي عمله بكل اخلاص

¹ - هارليس وهوليون ، المرجع السابق ، ص 96.

² - نفس المرجع ، ص ص 96-97.

³ -عبد القادر خريش، المرجع ، ص 594.

وتفاني، بل ان ما يميز هؤلاء الموظفين بان أغراض الفعل التطوعي عندهم لا يتحدد كونه فعل ايثاري بقدر ما هو فعل يعود بالفائدة والربح تفرضه الحالة المعيشة للموظف خارج المؤسسة أو فعل تطوعي اتجاه المؤسسة تفرض الأوضاع الخارجية ، وتأتي في المرتبة الثالثة تلك الشريحة الاجتماعية ممن لديهم تصورات ذهنية بان الموظف المثالي في المؤسسة هو الذي يحقق مكاسب شخصية ، بل أن ما يميز هؤلاء الموظفين هو بان أغراض الفعل التطوعي عنهم لا يتحدد كونه فعل تطوعي تجاه المؤسسة وتضحية تفرضها الأوضاع الخارجية بقدر ما هو فعل يعود بالفائدة المالية ويدبر بالربح تفرضه الحالة المعيشية والاجتماعية خارج المؤسسة الخاصة بهم ، اما في المرتبة الاخيرة تأتي تلك الشريحة الذين لديهم تصورات ذهنية بأن الموظف المثالي في المؤسسة هو الذي يعمل من اجل المؤسسة ونجاحها ، بل أن ما يميز هؤلاء الموظفين أن أغراض الفعل التطوعي عندهم لا يتحدد كونه فعل يعود بالفائدة المالية وبالربح تفرضه الحالة المعيشية للموظف ، ولا بانه فعل ايثاري واجتماعي تفرضه الأنساق والعلاقات الاجتماعية للبيئة المؤسسة بقدر ما هو فعل تطوعي تجاه المؤسسة تفرضه الأوضاع والضغوط الخارجية ، عموما فإن المؤسسة الجزائرية التي تميزت بممارسة القهر الاجتماعي ضد موظفيها ولم تمارس دورها كناحية للهوية أو مكان لتنشئة الاجتماعية ، بل كانت تمارس سلطتها التنظيمية وبمنظرة بيروقراطية فيبرية خالية من كل ما هو انساني واجتماعي واقعي ، ومشبعة بكل ما هو قانوني تجريدي خيالي، وفي ظل ذلك المجال الواسع بين ما هو كائن وما يجب أن يكون تاهت الهوية المهنية للعامل، بحيث يرى "بن عيسى محمد المهدي" بان القرارات التسييرية التي انتهجتها الفئة القيادية داخل المؤسسة من اجل انجاز هذه الاهداف الاقتصادية للمؤسسة لم تعمل على دمج هذه الاستراتيجيات الخاصة ، وذلك بسبب التعامل مع الشكل البشري الموجود في المؤسسة على انه جمع بسيط من الأفراد تابع للبناء التنظيمي ، وليس تشكل اجتماعي نوعي قائم بذاته ومنتج لثقافة خاصة ومستقلة عن التنظيم ، اما تلك النظرة المادية واللا انتماء للمؤسسة ، وتقديم التضحيات لها هو أن بيئتها لم تكن مجال للمشاركة ، بل لأن اختراعاتهم وابتكاراتهم غير مدمجة ، وامكانياتهم غير معترف بها " فالمسؤول في المصنع همه الأكبر إدارة منصب العمل اكثر من استقراره في العمل ، فهو يأمر أكثر بما يجاور ، يقود أكثر مما يشرح ، ويفرض أكثر مما ينشط ، يسيطر أكثر من أن يكون له القدرة على اتخاذ القرار والربط تقنيا بين مهام العمال"¹، أن "المسيرين لا يعملون إلا على توجيه المؤسسة حول الإستيراد المكثف للآلات المتطورة وحول مضاعفة المصانع، دون التفكير أن يهيؤوا سلسلة من الاخلاق وتثبيت الرمزية التي هي أساسية من حيث البناء والتكوين لتحديد للانتقال من مرحلة لأخرى ، لقد همشوا كل هذه الأمور عكس ما حدث في الدول المتقدمة التي اولت العناية للمسائل الثقافية ، وبالتالي المؤسسات المنتجة لهذه الثقافة مثل المدرسة الدين ، الاخلاق السياسية من باب أن الاقتصاد لم يعد الرابطة الأساسية لإنتاج الرمزي"².

-نتائج الفرضية الثالثة: والتي حاولنا فيها الربط بين مدى اندماج الثقافات الفرعية بالقيم الثقافية و المعايير التنظيمية وأطر مرجعيات الافعال والسلوكات المهنية و التنظيمية بالمؤسسة الجزائرية بحيث تبين ما يلي:

¹ - أبو بكر بوخرصة ، المرجع السابق ، ص 89.

² - نفس المرجع ، ص ص 89-90.

-ان أكبر شريحة اجتماعية في المؤسسة الجزائرية لديها تصورات حول ذواتهم المهنية والاجتماعية تتصف بالمجردة صفرية «موظف متعاقد لا أكثر ولا اقل» داخل الكيان الاجتماعي والثقافي للمؤسسة، بل ان ما يميز هذه الشريحة انه ليس لديها الجدية والإخلاص للعمل المهني لأسباب مختلفة أهمها الإحساس باللامساواة والاعدالة التنظيمية، كما ان هناك شريحة اجتماعية لديها تصورات حول ذواتهم المهنية والاجتماعية تتصف بالتكاملية والترابطية مع القيم الثقافية و المعايير التنظيمية للمؤسسة ، بل ان ما يميز هذه الشريحة لديها جدية وإخلاص للعمل المهني بدافع حب مهنتهم وعملهم و ليس بدافع الرقابة التنظيمية او غيرها ،كما تأتي في المرتبة الأخيرة شريحة اجتماعية لديها تصورات حول ذواتهم المهنية والثقافية تتصف بالعدانية والتنازعية «أداة تشغل طاقته» داخل الكيان الاجتماعي والثقافي للمؤسسة بل ان ما يميز هذه الشريحة انه ليس لديها الجدية والإخلاص للعمل المهني ليس ذلك بسبب الانانية وحب الذات لدى العامل بل بسبب اما غياب التحفيزات المعنوية والمادية او بسبب غياب المساواة والعدالة التنظيمية.

-ان أكبر شريحة اجتماعية في المؤسسة الجزائرية لديها اتجاهات وتصورات للمؤسسة ولكيانها الاجتماعي والثقافي تحمل مضامين فكرية واعتبارات ثقافية مجردة صفرية بحيث يرون بانها ماهي الا مكان لكسب المال ولدعم مشاريع خارجية خاصة بل ان ما يميز هذه الشريحة ان دافعية انجاز المهام الوظيفية لديهم تكون بدافع الواجب الأخلاقي اتجاه المؤسسة ،كما ان هناك شريحة اجتماعية أخرى لديها تصورات واتجاهات للمؤسسة الجزائرية ولكيانها الاجتماعي والثقافي تحمل مضامين فكرية واعتبارات ثقافية ترابطية وتكاملية معها حيث يرون فيها مجال وفضاء لتعارف اجتماعي ، بل ان ما يميزها ان دافعية انجاز المهام الوظيفية لديهم تكون بدافع التعبئة بهم نجاح مشاريع و اهداف المؤسسة ،كما ان هناك شريحة اجتماعية أخرى لديها تصورات واتجاهات للمؤسسة ولكيانها الاجتماعي والثقافي تحمل مضامين فكرية واعتبارات ثقافية بناءة حيث يرون فيها مكان ووسيلة لتعبير عن القدرات و المهارات المهنية بل ان ما يميز هذه الشريحة ان دافعية انجاز المهام الوظيفية عندهم بدافع حب العمل عموما وحب عملهم المهني خصوصا «حب الاشتغال»

-ان أكبر شريحة اجتماعية في المؤسسة الجزائرية مستويات المشاركة الفكرية والتفاعلية لديها في أدنى مستوياتها تتحاور فقط في الأمور الشخصية التي تهم العمل والعمال بل ان ما يميز هذه الشريحة بانها هشة ضعيفة الشخصية وتتأثر بالمرافق السلبية للآخرين من خلال التأخر او التأخير العمل المهني ،كما تأتي في المرتبة الثانية شريحة اجتماعية أخرى ترتفع لديها نسبا مستوى المشاركة الفكرية والتفاعلية لتتوقف عند إجراءات العمل واساليبه، بل ان ما يميز هذه الشريحة بانه لديها تأثر نسبي بالمواقف السلبية للآخرين وذلك بعدم الثقة في علاقات العمل المهني، كما انه تأتي شريحة اجتماعية أخيرة ذات مستويات وحدود المشاركة الفكرية والتفاعلية عندهم في أعلى مستوياتها، بل ان ما يميز هذه الشريحة بأنهم لا يتأثرون بالفعل ابدا بالمواقف السلبية للآخرين وذلك من خلال تظاهروهم بعدم الولاء للمؤسسة من اجل التمويه.

-ان أكبر شريحة اجتماعية في المؤسسة الجزائرية مصادر الاغتراب الاجتماعي والمهني عندها ينبع من عدم شعورهم بأنهم تنجزون شيئا مفيدا، بل ان ما يميز هذه الشريحة بانه ينبع عنها سلوكات مهنية سلبية تتمثل في عدم اتقان العمل والتهاون فيه، كما انه هناك شريحة اجتماعية أخرى كمرتبة ثانية مصادر الاغتراب المهني والاجتماعي ينبع من صعوبة التكيف مع معايير وقيم المؤسسة بل ان ما يميز هذه الشريحة بانه ينبع عنها سلوكات مهنية سلبية تتمثل في الاكثار من الغيابات والتظاهر بالتمارض المهني ،كما انه هناك شريحة اجتماعية

أخرى أخيرة مصادر الاغتراب الاجتماعي والمهني عندها ينبع من صعوبة التالف والتكيف مع الآخرين بل ان ما يميز هذه الشريحة بأنه ينبع عنها سلوكات مهنية سلبية تتمثل في اللامبالاة او القيام بتصرفات اللاعقلانية تضر بالمؤسسة والعمل المهني .

-ان حضور الاجتماعات والمداومة عليها تتأثر بطرق التعامل مع الخلافات ونزاعات العمل المهني، حيث ان أكبر شريحة اجتماعية في المؤسسة الجزائرية تتعامل مع الخلافات والنزاعات بنوع من المرونة والنقاش حول نقاط التشابه والاختلاف، بل ان ما يميز هذه الشريحة انها تقوم بسلوكات إيجابية كما انها تبدي مشاعر الانتماء للكيان الاجتماعي والثقافي للمؤسسة من خلال مداومتها الحضور الاجتماعات وكونها تحمل كذلك مضامين فكرية واعتبارات ثقافية إيجابية لها كونها تقدم نوع من الرعاية الاجتماعية من خلال انها تعالج القضايا المهنية واحوال العمال بالمؤسسة ،كما انه في المقابل نجد شريحة اجتماعية تتعامل مع الخلافات ونزاعات العمل بطريقة معاكسة ومخالفة عبر عرض حالات تقارير ترفع للإدارة « تظلمات »، بل ان ما يميز هذه الشريحة انها تقوم بسلوكات سلبية كما لا تبدي مشاعر الانتماء والولاء للكيان الاجتماعي الثقافي وللمؤسسة وذلك من خلال غيابها المستمر والدائم عن الاجتماعات بل انها تحمل مضامين فكرية واعتبارات ثقافية سلبية اتجاه هذه الاجتماعات كونها تثير وتزيد من عمق الخلافات والنزاعات المهنية.

-تتأثر الاتجاهات والتصورات الذهنية للعامل الحروس بطبيعة العلاقات والروابط المهنية بين العمال بحيث ان تلك الشريحة الاجتماعية ذات الروابط والعلاقات القائمة على تبادل الآراء والخبرات المهنية تتميز بانها تحمل اتجاهات وتصورات ذهنية تكاملية وترابطية مع المعايير التنظيمية والقيم الثقافية للمؤسسة وذلك كونها ترى بعين الرضا للعامل الحروس والمجتهد بل انها تحمل مضامين فكرية واعتبارات ثقافية إيجابية بل انها تقوم بسلوكات مهنية تحفيزية وتبدي مشاعر الانتماء والولاء للمؤسسة و لكيانها الاجتماعي من خلال تشجيع العامل الحروس « المجتهد » بل انها تعتبر بانهم جميعا يستفيدون منه وليس المؤسسة وحدها فقط من تستفيد منه يعتبرونه رياء او جبن ودلالات الخضوع و الخضوع بالنسبة له كما ان هناك شريحة اجتماعية ذات العلاقات والروابط القائمة على المنافسة والتحديات والتي تتميز بانها تحمل اتجاهات وتصورات ذهنية صراعية وتنازعية مع المعايير التنظيمية والقيم الثقافية للمؤسسة بانها وذلك كونها ترى بعين السخط للعامل الحروس « المجتهد » بل انها تحمل مضامين فكرية واعتبارات ثقافية سلبية، بل انها تقوم بسلوكات مهنية تحفيزية وتبدي مشاعر اللا انتماء واللا ولاء للمؤسسة و لكيانها الاجتماعي من خلال تحقير القيمة الثقافية للعامل الحروس « المجتهد » بل انها تعتبره يقوم بسلوكات مبالغ فيها تحمل الكثير من الرياء او الخضوع والخضوع للمؤسسة ومسؤوليها .

-تتغير منحنيات المجهودات المهنية بالنسبة للموظفين مع مرور الزمن باختلاف اولوياتهم في الأداء المهني، بحيث ان أكبر شريحة اجتماعية في المؤسسة الجزائرية أولويات الأداء المهني بالنسبة لهم هو إرضاء الرؤساء والمسؤولين، بل ان ما يميز هذه الشريحة بان منحني مجهوداتهم المهنية في تناقص مستمر، بينما نجد عند تلك الشريحة التي أولوياتها في الأداء المهني هو تأدية متطلبات الوظيفة المهنية بان منحني مجهوداتهم المهنية تتميز بالثبوت، اما تلك الشريحة التي أولوياتها في الأداء المهني هو تلبية تحديات المهنة فإنها تتميز بان منحني مجهوداتهم المهنية في تزايد مستمر.

-تختلف محددات وموجهات السلوك التنظيمي والمهني باختلاف الحضور والمكانة الاجتماعية والمهنية للموظف بحيث ان أكبر شريحة اجتماعية في المؤسسة الجزائرية ترى ان الحضور والمكانة الاجتماعية والمهنية للموظف

بانها تمنح لصاحب المركز ودرجة في هرم السلطة، بل ان ما يميز هذه الشريحة بان سلوكاتها التنظيمية تحدد بمرجع قانوني مجرد ومحض، كما ان هناك شريحة اجتماعية مقابلة ترى بان الحضور والمكانة الاجتماعية والمهنية للموظف تمنح لصاحب الإنجازات والتضحيات، بل ان ما يميز هذه الشريحة بان سلوكاتها التنظيمية تحدد بمرجع الالتزام الأخلاقي اتجاه المؤسسة و اتجاه الوظيفة المنوطة به، كما تأتي شريحة اجتماعية أخرى كمرتبة ثالثة وأخيرة ترى بان الحضور والمكانة الاجتماعية تمنح لصاحب السيرة الحسنة والسمعة الطيبة بل ان ما تتميز به ان سلوكاتها التنظيمية تتحدد بمرجع قيمي ثقافي خاص بالكيان الاجتماعي والثقافي للمؤسسة.

-تتعدد منابع الاتقان والتفاني للعمل المهني بتعدد مظهرات الهوية المهنية والاجتماعية للموظفين، بحيث ان أكبر شريحة اجتماعية في المؤسسة الجزائرية تتمظهر هوياتهم المهنية من خلال تشكيل تحالفات وجماعات غير رسمية بالمؤسسة، بل ان ما يميز هذه الشريحة بان منبع الاتقان والتفاني في العمل المهني لديهم يكون من خلال الرقابة التنظيمية ومدى شدتها، كما تأتي شريحة اجتماعية كمرتبة ثانية تتمظهر هوياتهم المهنية من خلال الاحترام والالتزام التام لإجراءات العمل واساليبه، بل ان ما يميز هذه الشريحة بان منبع الاتقان والتفاني للعمل المهني لديهم يكون من خلال كذلك الرقابة التنظيمية ومدى شدتها، اما تلك الشريحة الاجتماعية التي تتمظهر هوياتهم المهنية من خلال الابداع والتميز في الأداء فان منبع الاتقان والتفاني للعمل المهني لديهم يكون من خلال الضمير المهني والأخلاقي اتجاه المؤسسة واتجاه الوظيفة، كم انه هناك شريحة اجتماعية رابعة و أخيرة تتمظهر هوياتهم المهنية من خلال الانسجام والانطواء داخل فرق العمل وتشكيل علاقات تعاونية فإنها تتميز بان منابع الاتقان والتفاني في العمل المهني تكون من خلال الضمير الشخصي والنشأة الاجتماعية.

-يتأثر مجال النشاط العمالي بمدى مرونة وسيرورة العمل المهني بحيث ان أكبر شريحة اجتماعية في المؤسسة الجزائرية تتصف بالجمود والركود المهني أي انها شديدة الالتزام واتباع الخطوات الرسمية للعمل المهني وتأخذ الأمور بكل جدية وحذر، بل ان ما تتميز به هذه الشريحة بان مجال نشاطها العملي لا يتجاوز المهام المنوطة بهم، كما ان هناك في المقابل شريحة اجتماعية تتصف بدرجة عالية من المرونة وفعالية في سيرورة العمل المهني بحيث انها تعمل على تجاوز كل المعوقات العمل المهني، بل ان ما تتميز به هذه الشريحة بان مجال نشاطها العملي واسع جدا يتعدى لمساعدة الزملاء بل وتقديم اعمال و ساعات إضافية من اجل المؤسسة اذا ما اقتضت الضرورة كما انه هناك شريحة اجتماعية تتصف بمرونة نسبية ومحدودة تشمل فرق وجماعات محدودة بل ان ما يميز هذه الشريحة ان مجال نشاطها العملي كذلك محدود ونسبي يشمل أداء المهام المنوطة بهم إضافة الى مساعدة الزملاء داخل فريق وجماعة العمل المهني الخاص بهم.

-تختلف اغراض و غايات الفعل التطوعي من تقديم مجهودات او ساعات إضافية او تضحيات او غيرها باختلاف تصورات الموظفين للعامل او الموظف المثالي بالمؤسسة الجزائرية، بحيث ان تلك الشريحة الاجتماعية التي ترى بان الموظف المثالي هو الذي يحقق مكاسب شخصية تتميز بان أغراض و غايات الفعل التطوعي لديها على انه فعل برغماتي يعود بالفائدة ويدر بالربح والمال تفرضه الحالة المعيشية، اما تلك الشريحة التي ترى بان الموظف المثالي هو الذي يبني شبكة من العلاقات الاجتماعية تتميز بان أغراض و غايات الفعل التطوعي لديها بانه فعل ايثاري اجتماعي تفرضه الانساق والبنية الاجتماعية للمؤسسة كما تأتي شريحة اجتماعية ترى بان الموظف المثالي هو الذي يعمل من اجل المؤسسة و نجاحها فتتميز بان أغراض و غايات الفعل التطوعي لديها بانه فعل تطوعي محض خالص اتجاه المؤسسة بل وتفرضها الأوضاع الظرفية والضغط الخارجي.

-الاستنتاج العام :إن المؤسسات الصناعية كقوة اقتصادية تبني الدول المتطورة و المتحضرة بل وتحقق التقدم والتنمية الشاملة والمستدامة فقط هي التي تكون مفتوحة على عدة جهات ليس فقط الجهة الاقتصادية ومدى المردودية الإنتاجية بل على كل الأصعدة والجوانب الاجتماعية والسياسية والثقافية ، وكذا الصحية والبيئية ، بل هي ضرورة اقتضاها التطور الاجتماعي وبروز المجتمعات الحديثة ، أو ما بعد الحداثة على المؤسسات المعاصرة ، إن أرادت أن ترتقي أو ترقى بها بل إن أرادت الاستمرار والبقاء أصلا داخل انساق وبنية هاته المجتمعات كمجتمع محلي خاص ، بل كفاعلة وذات استقلالية نسبية "تأثر وتتأثر به"، بل ذات استراتيجيات مختلفة على خلفية وضوء ما تقوم به من أدوار متعددة ، فتارة تكون كعون اقتصادي وما تقدمه من سلع وخدمات، وتارة أخرى كنظام سياسي على غرار مفهوم "تأسيس المؤسسة" من جهة وما تحمله من علاقات سلطوية بداخلها من جهة أخرى، وتارة أخرى كظاهرة اجتماعية من خلال رؤية سيسولوجية جديدة معمقة لا يكاد ينفك فيها الدور الاجتماعي عن الدور الاقتصادي ، وظهرت مؤخرا هذه الأدوار على أعقاب الازمات الاقتصادية الاجتماعية الخانقة التي مرت بها أوروبا أين برزت تلك الأدوار الاجتماعية كالحقضاء على شبح البطالة وتحقيق الامن والاستقرار الاجتماعيين ، بل كمؤسسة للتنشئة الاجتماعية على غرار باقي مؤسسات التنشئة الاجتماعية المختلفة كمدرسة والمسجد والاسرة وغيرهم، بل كناحة للهوية ومنشئة اجتماعية ومهنية، وفق رؤية سوسيلوجية جدلية معقدة ذات مستويين علاقة المؤسسة بمحيطها المجتمعي المنتهي إليه وكيانها الاجتماعي والثقافي الخاص مما أفضى إلى اعتبار المؤسسة حلا اجتماعيا مترابط الأجزاء من ناحية ومتفاعل مع البيئة الخارجية التي توجد ضمنها من ناحية أخرى.

-فهذه التعقيد في الأدوار كضرورة اقتضتها البيئة الخارجية هي من أعطت ابعاد وتصورات جديدة لمفهوم المؤسسة الحديثة والمعاصرة تفرض عليها نوعا من التطور والتغير ضمن استراتيجيات خاصة بها تتجاوز النظرة التaylorية المجردة "ربط الاجر بالمردودية"، أو مدرسة العلاقات الإنسانية الجاحفة ، ولا حتى ابتكار أساليب التسيير ذات الأنماط المختلفة مع استغلال التكنولوجيا العالمية من معدات انتاج وانشاء الهياكل التنظيمية بل من جانب اجتماعي ثقافي، ففي الوقت الذي كانت فيه المؤسسات الامريكية الصناعية تتفوق على سائر الصناعات في السوق برزت الصناعات اليابانية وهيمنت على السوق العالمي ببضاعة ذات جودة عالية وبثمن معقول ومتواضع مما أدى إلى اشكال ذهني في عقول الاقتصاديين الاوربيين والامريكيين على حد سواء نظرا لارتباط التفوق الصناعي الياباني بسياق سوسيواقتصادي يمتاز بالمحدودية في الموارد الطبيعية بالإضافة إلى عبء التعداد السكاني الهائل والافتقار للخبرة في ممارسة الصناعة وإدارة رأس المال لكن وبالرغم من كل هذا تسجل نسبة في النمو الاقتصادي مهمة كما تسجل مستويات بطالة منخفضة جدا ، اما اليد العاملة بها فتمتع بأجور محترمة وبتأمين صحي واجتماعي ممتاز ، عندئذ فطن المختصون إلى أهمية المسائل الثقافية في لعب أدوار

مركزية في تسيير المؤسسة الاقتصادية واهمية العنصر البشري في تشكيل واقع نجاح المؤسسات واحتل مفهوم الثقافة حيزا من اهتمامات الباحثين والدارسين في مجال التنظيم مطلع الثمانينيات .

-وعندئذ كذلك برزت ظاهرة المؤسسة ككيان اجتماعي وثقافي تتجاوز كونها مجموعة أفراد أو انها هياكل تنظيمية او معدات انتاج ، بل انها مجتمع محلي طبيعي مستقل بذاته نسبيا ، بل وقيم التنشآت الاجتماعية والثقافية وينحت الهويات المهنية ويحقق الالتزام والضبط الاجتماعي لبلوغ أهدافها ، ليس من باب القواعد والضوابط القانونية المجردة بل من باب قيم معياري من باب التطبيع الاجتماعي والإستدماج الثقافي ، استلاب واستملاك ، انطلاقا من كونها فاعلة عقلانية وذات استراتيجيات مختلفة والتي تنطلق هي الأخرى من استقطاب واختيار أفرادا فاعلين عقلانيين مهنيين مهني فقط لدخول عالم الشغل بها فحسب ، بل لدخول عالمها الاجتماعي والثقافي أي مهنيين ذهني وتقني ، اجتماعيا وثقافيا من اجل إعطاء ما هو مرجو منهم ، بل إعطاء إضافات غير متوقعة ، من خلال استراتيجية التوظيف المفعمة بذكاء والعقلانية بعيدة عن كل الاعتبارات القربية أو القبلية أو المحسوبية أو غيرها لتستهدف الموظفين الأكفاء بمواصفات تأهيلية عالية ، فنية ، تقنية ، مهنية ، علمية ، بالإضافة إلى ما يدعمها من مؤهلات شخصية ، نفسية ، اجتماعية ، ثقافية ، تدفعه نحو الطموح ، نحو البقاء ، نحو الولاء والانتماء من خلال تحقيق اكبر قدر ممكن من الملائمة والانسجام بين متطلبات الوظيفة ومؤهلات المترشح للحد من الاغتراب المهني والاجتماعي من جهة ودفعه نحو حب العمل وحب الولاء والانتماء للمؤسسة من خلال ما تتطلع له من أدوار مهنية وقيم ثقافية تدعم وتعزز به البناء التنظيمي.

ولكن الدولة الجزائرية التي قدمت الكثير من التضحيات والمبادرات من اجل بناء وتطوير مؤسساتها الاقتصادية ولتفعيلها في المجتمع لعصرنته وتطويره ، وكضرورة تقتضها العولمة ، بإضافة إلى ما يتطلع وينتظر منها من أدوار وخدمات اقتصادية واجتماعية ، سياسية وصحية ، وذلك منذ الاستقلال إلى يومنا هذا بحيث بان كل تلك التضحيات والمبادرات بالفشل والاختفاق الدائمين وانتقل هذا الجدل العملي السياسي لكيفيات والسبل لبناء مؤسسات قوية وناجحة ولتفعيلها في المجتمع بالنسبة للمسيرين والمسؤولين إلى جدل علمي فكري حول أسباب الإخفاق والفشل بالنسبة للباحثين وبصورة مبكرة ومستعجلة بداية من أيام اسهامات على الكنز ورشيد بوسعادة حول إشكاليات العصرية ومعوقات القيم الثقافية التقليدية لها ، فالكرونولوجيا المؤسسة الجزائرية تشير إلى الفشل الذريع في كل المراحل التي مرت بها وعدم تمكن الدولة بالرغم من كل التضحيات والمبادرات فلا سياسية نقل التكنولوجيا المتطورة ولا سياسة إعادة الهيكلة التنظيمية ، ولا سياسية التطهير المالي ، ولا حتى سياسة التغيير المؤسساتي والقانوني المتمثلة في سن قوانين وتشريعات العمل استطاعت أن تعطي اكلمها ، بل ولم تنهض ولم ترتقي بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية ولتفعيلها في المجتمع من اجل عصرنته وتطويره بل وتمكينها من إعطاء ما ينتظر منها من تلك الأدوار الاقتصادية والاجتماعية التي تميز المؤسسة المعاصرة والحديثة وفق مفهومها المعاصر والحديث كفاعلة عقلانية ذات استراتيجيات داخلية وخارجية مختلفة ، فأما ما يراه بوبكر بوخرصة كسبب لفشل المؤسسة في مفهومه تسيير المؤسسة من امتلاك وتحكم كلي من قبل الدولة نراه اليوم بالعكس تماما في أحادية الاتجاه "من جهة واحدة" من طرف الدولة فقط ، بحيث كل ما قامت به من مبادرات وتضحيات من بناء للمصانع وتكبد تكاليف تجهيزاتها لم تقابلها مبادرات من طرف المؤسسة كفاعلة

عقلانية ذات استراتيجيات مختلفة بل كانت عبء عليها اين كانت تنتظر بانتظام دعم الدولة لها باستمرار مما جعلها تندفع نحو الخصوصية و إستقلالية المؤسسات لتحمل مسؤولياتها لوحدها اما السبب فهو عدم تمكن المؤسسة ومؤسسيها لفهم ذاتها ككيان اجتماعي وثقافي مستقل نسبيا يقيم التنشآت وبنحت الهويات المهنية كشق أول ثم فهم أدوارها الاقتصادية والاجتماعية كضرورة تقتضيها المجتمعات المعاصرة في ظل العولمة كشق ثاني ، واما ما يراه أولئك الباحثين بان سبب هذا الإخفاق يعود إلى الثقافة التقليدية التي يحملها الموظفون ، والتي لم تكن مهياة لاستقبال التكنولوجيا وبناء المصانع بسبب بنية المجتمع الجزائري ذو الثقافة التقليدية والذي تحول فجأة من قطاع زراعي بالأرياف إلى قطاع صناعي بالمدن نراه اليوم عكس ذلك فالمجتمع الجزائري اكثر عصرنة واكثر تهيئا لاستقبال أرقى التكنولوجيا مع التحكم فيها ، واكثر شغفا لدخول المصانع والمؤسسات لامتصاص حاجيات المجتمع والقضاء على شبح البطالة التي تحاول الدولة أن تعالجه عبر وكالات التشغيل وانشاء المؤسسات الحرة الصغيرة والمتوسطة اين وجدت هذه السياسة صدى واقبال كبير عليها ، واما ما يراه على سموك على انه يتبادر للذهن للوهلة الأولى بأن العامل الجزائري يعاني من سوء التكيف مع التكنولوجيا، او الاعتقاد بأنه يحمل ثقافة تقليدية كسبب لإخفاق وفشل المؤسسة هو تصور أيضا مغلوط لان السبب الحقيقي في ذلك هو اقصاءه من المنظومة التسييرية داخل المصنع وخارجه ، كما يراه على الكنز بان تغييمهم المشاركاتي واختزالهم إلى صفر اجتماعي ساهم في خلق وحدات اجتماعية موازية يهرب اليها العامل كبديل عن المؤسسة ، يبنون فيها علاقات تقوم على عناصر الانتماء العائلي ، الجهوي ، المحلي ، الريفي ، وأكثر من ذلك تركز من خلالها عقلية البايك اتجاه الملكية العامة ، بل وتعزز لديهم سلوك اللامبالاة والعنف ، أي بسبب أن سياسة التصنيع في الجزائر لم تناشد التطابقية بين العمل والمؤسسة و المجتمع نراه على انه بسبب غياب التنشأة الاجتماعية القبلية والبعدية على حد سواء من جهة ، وبسبب غياب عمليات التوظيف كإستراتيجية من جهة أخرى من اجل تحقيق ذلك التطابق ، وإذا كان "فيبر" يرى بان نجاح الرأسمالية لا يكمن في جذور الرأسمالية لكن في روح الرأسمالية فإن غياب روح المؤسسة كمنبع لاستراتيجيات التوظيف والتكيف المهني والاجتماعي من اجل الإعلان عن نفسها وعن كيانها الاجتماعي والثقافي من جهة ، وغياب روح المجتمع كمنبع لما تقوم به المؤسسة من أدوار اقتصادية واجتماعية وما تقتضيه المجتمعات المعاصرة كردة فعل وتجاوب مع محيطها الخارجي تكفلها روح المجتمع من جهة أخرى ، فلا سياسة نقل التكنولوجيا ، ولا سياسة إعادة الهيكلة ، ولا سياسة التطهير المالي ، ولا سياسة التغيير المؤسسي ، ولا النظام الاشتراكي نجح بالجزائر ، ولا حتى الرأسمالي ، ولا أي نظام اخر يتم استرداه سوف ينجح إن لم يكن هذا النظام مستوحى من عمق البنية الاجتماعية والثقافية للمجتمع الجزائري ، أي من روحه نلتمس فيه وتلقائيا تلك التطابقية والانسجام والتكامل بين العمل ، المؤسسة ، المجتمع ، واما ما تراه نسيمه بومعروف بان كل المراحل التي مرت بها المؤسسة الجزائرية من تسيير ذاتي ، اشتراكي ، خصوصية ، اقتصاد حركات كانت تطغي عليها المشاكل ذات الطابع السلوكي وسبب حسنها هو انهم لم يراعون الجانب الثقافي عند تحديد أنماط التسيير ، أي ان هذه الإصلاحات لم تمس ما يخص العنصر البشري أو الجانب السلوكي المرتبط بالبنية الثقافية ولهذا نجد العامل الجزائري يعاني من مشكلة الضغوط المهنية التي تعبر عن عدم التوافق النفسي الاجتماعي والمهني تبعا لتباين تقبلهم لثقافة السائدة ، ونظرا لتباين ثقافتهم واطرهم المرجعية والاجتماعية ابن نتكلم عن غياب روح المؤسسة ككيان وثقافة حتى يتسنى لها القيام بدورها الاقتصادي والاجتماعي المنوط بها وذلك سبب غياب ما تراه كاري نادية امينة التنشئة التنظيمية

البعدية التي تشبع الحاجيات الروحية الاجتماعية لعامل حيث تعتقد بان الثقافة التنظيمية ما هي إلا امتزاج لثقافة أفراد المؤسسة بالإضافة إلى القيم التنظيمية المستوحاة من نمط التسيير ومنه تتأرجح الهوية المهنية، وبذلك نجد محمد بن عيسى المهدي يرجع بسبب اخفاق وفشل المؤسسة الجزائرية إلى خصوصية بنيتها الاجتماعية في حد ذاتها ، أو في طبيعة العلاقات الاجتماعية الفعلية المبنية على السلطوية و الزبونية وما ينبثق عنها من سلوكات وافعال تتجاوز الضوابط والقواعد القانونية بل وتنجر الكيان الاجتماعي والثقافي للمؤسسة ، أما ما نراه وتعتقده بان المؤسسة الجزائرية لم تك مشكلتها في الأنظمة التسييرية التي تقلبت عليها ولا إلى الثقافة التقليدية البالية التي تناهض العصرنة ، ولا مع التكنولوجيا المستوردة ، ولا الى طبيعة العلاقات الاجتماعية والثقافية المشكلة في كنفها "سلطوية و زبونية" بل سبب غياب ذلك النموذج الذي تكلم عنه سشين والمتشكل من التنشئة الاجتماعية البعدية والتفاعلات الاجتماعية بين الموظفين ، أي كما يراه سايمون بانه لا ينبغي أن يسبق التنظيم الأفراد المشكلة له وهذا ما ميز التنظيم الصناعي للمؤسسات الجزائرية ، واما ما تراه ربحي كريمة بان المؤسسة الجزائرية لا تحتاج إلى تطوير وحدثة الآلات والتقنيات بل إلى تطوير الفكر وانفتاحه وتهذيبه والابتعاد عن طرق التفكير التقليدي ، بل الاعتماد على التفكير الإبداعي لأن العمل مهما تطور تقنيا حسها يبقى رهين العقول التي تديره ، وعلى هذا الأساس يتوجب عليها تشكيل نسيج ثقافتها التنظيمية وما تتضمنه من قيم ومعتقدات مشتركة بين العاملين وتوليد الأفكار الجديدة والتحقق نها لكي يصبح السلوك الإبداعي قيمة أساسية وثقافية للمنظمة ويؤدها في ذلك بن يمينة السعيد حيث يرى أن عصر العولمة الاقتصادية على المورد البشري وطور مفهومه اين أصبح ينظر له الطاقة الذهنية والقدرة الفكرية ومصدر للمعلومات والاقتراحات والابتكارات وعنصرها فاعلا وقادرا على المشاركة الإيجابية بالفكر والراي ، بل هو المورد الذي يمكن أن يعوض باقي الموارد الأخرى إذا ما حسن اختياره واستغلاله من قبل المؤسسة الحديثة نراه كخطوة نحو عودة الكلام عن روح المؤسسة ككيان اجتماعي وثقافي وفاعلة ومتفاعلة مع محيطها، بل يجب أن تدعم ذلك باستراتيجية التوظيف سواءا من حيث اختياره أو معرفة استغلاله ثم تطويره والاستثمار فيه ففشل المؤسسة الجزائرية لا يرجع إلى عدم قدرة العامل الجزائري لرفع المردودية الإنتاجية ، ولا إلى مرجعيته التي يصفها البعض بالرجعية والمتخلفة والتي لا تتماشى مع العقلانية الاقتصادية المعاصرة، ولكن السبب الرئيسي يتمثل في أن النظام الثقافي في البلاد لم يعمل على انتاج وسائل فكرية جديدة تعمل على امتصاص الثقافة الصناعية مثل ما فعلت اليابان حينما جمعت بين الشروط المادية لتصنيع والثقافة الذاتية ، فالمؤسسة اليابانية والتي يتفوق العامل الجزائري عن نظيره الياباني من حيث الحماس والاندفاع والتآلف الاجتماعي عمدت على تكييف ثقافتها الاجتماعية وفق الثورة الصناعية وهي الخطوة التي غابت معها العقلانية الرشيدة المبنية على الواقعية والإنسانية في العلاقات ، بل تنبع من عمق الثقافة الاجتماعية الجزائرية المحلية الخاصة ، أو كما يراها فير عندما يعتقد نجاح الرأسمالية يكمن في روحها الثقافية العميقة ، اما عن تلك الأفعال والسلوكات التنظيمية الضارة والتي لا تعبر لا عن المؤسسة الحديثة ولا عن المجتمع المعاصر ، فهي بسبب الغياب الروحي والاجتماعي الذي عاشه الموظف في كنفها اين تتمظهرت افعاله وسلوكاته التنظيمية بأشكال وأعراض وغايات عديدة كما بينتها هذه الدراسة .

-الخاتمة : تأتي هذه الدراسة كحبة رمل صغيرة جدا ، بل بسيطة ووصفية أمام زخم وجبال رملية من الدراسات المعمقة جدا التي أجريت عن المؤسسة الجزائرية ، وان دلت هذه الكثرة على شيء فإنها لا تدل على صعوبة الدراسات الاجتماعية للمؤسسة الجزائرية، ولا تدل على الاختلافات أوالتناقضات لها من حيث النتائج ، بقدر ما تدل على صعوبة التي واجهتها الجزائر منذ الاستقلال لتحقيق التنمية الاجتماعية والاقتصادية وللحاق بركب الدول المتقدمة من فراغ وبدون سند تاريخي ولا تحضير اجتماعي ثقافي ذهني مسبقا أو مستقبلا فالدولة الجزائرية أو القادة السياسيين إبان الاستقلال كانت تعتقد بأنه هناك سهولة تامة لتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية فأهم وأصعب شيء قد تحقق وهو الاستقلال الذي قدمنا من اجله تضحيات غالية النفس والنفيس مليون ونصف شهيد ، ولم يبق إلا تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية والتي سرعان ما تتحقق مع وجود سواعد الرجال واسترداد بعض الوسائل التكنولوجية وتشيد المصانع بالبلاد والتحول فجأة من مجتمع زراعي إلى مجتمع صناعي، فهذا كان يعتقد بأنه كفيل للحاق بركب الدول المتقدمة التي سبقت الجزائر بالعديد من المراحل والتغيرات الاجتماعية لتصل في نهاية المطاف إلى مجتمعات صناعية .

فلتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية يجب تحسين الظروف المناسب لها وتوفير مجموعة من الأبعاد و التهيآت الاجتماعية والثقافية والسياسية والاقتصادية والمواد البشرية ذات الكفاءة العالية وذات مؤهلات مهنية وذهنية اجتماعية ونفسية ، وكل هذه العوامل تأتي بالتدرج وسيرورة من الزمن الكافي لتشكلها في البنية الاجتماعية الجزائرية ولذلك كانت هذه الدراسات الكثيرة جدا لها تبدو متضاربة ومختلفة حول اسباب اخفاق وفشل المؤسسات الجزائرية فتارة ترجع هذه الدراسات إلى القيم الثقافية التقليدية للمجتمع الجزائري الذي تحول فجأة من قطاع زراعي إلى قطاع صناعي كسبب فشلها واخفاقها وتارة إلى اسباب سياسية وتسييس المؤسسة الجزائرية في ظل الحكم أو الحزب الواحد وتارة إلى اسباب اقتصادية وادارة راس مال وتارة أخرى إلى الموارد البشرية غير مؤهلة والتي لم تستطيع مسايرة التكنولوجيا المعقدة وتارة إلى أساليب وانماط التسيير التي تحمل مضامين وقيم ثقافية مستوردة لا تتوافق مع القيم الثقافية للمجتمع الجزائري وبالرغم من كل هذه التضاربات والاختلافات حول اسباب فشل المؤسسة الجزائرية الا انه كلا منها ذات معنى في وقتها لكن مع مرور الزمن عبر عدة مراحل وتجارب تدرجت من خلالها المؤسسة الجزائرية وجود سند تاريخي ونضج اجتماعي وثقافي

داخل البنية الاجتماعية الجزائرية الذي يمنح مجموعة من التهيآت والعوامل لتحقيق التنمية الاجتماعية والاقتصادية لهذه البنية المواتية والتي تحوي إضافة إلى الموارد الطبيعية التنمية افرادا أكثر حداثة من ذي قبل وأكثر تشبعا بالقيم الثقافية والاجتماعية الحضارية المعاصرة بل هم اصحاب كفاءات مهنية وعلمية عالية نظرا لوجود داخل هذه البنية العديد من المدارس والمعاهد والجامعات اين أصبحت تشكل فائض امام احتياجات المؤسسات لليد العاملة المؤهلة اين أصبحت البطالة كمية ونوعية في نفس الوقت معا بل إنها تمس حتى أصحاب الكفاءات وخريجي الجامعات والمعاهد ومراكز التكوين والتمهين عالية المستوى والكفاءة

فالمؤسسات الصناعية كقوة اقتصادية تبني الدول وتحقق الريادة والتقدم التي تكون ذات ابعاد اجتماعية وثقافية وسياسية أي هي التي تكون مفتوحة على عدة جهات وليس فقط عن الجهة الاقتصادية ومدى المردودية الإنتاجية بل هي ضرورة يقتضيها التطور الاجتماعي وبروز المجتمعات الحديثة أو ما بعد الحداثة على المؤسسات المعاصرة كنسق مفتوح إذ أرادت أن ترتقي أو ترقى بها بل أن أرادت الاستمرار والبقاء اصلا داخل انساق وبنيتها الاجتماعية والثقافية، فالمفهوم الحديث للمؤسسة المعاصرة من جانب سوسيولوجي ككيان اجتماعي وثقافي و كنسق مفتوح يلزمها القيام بعدة أدوار لا يكاد ينفك فيها الدور الاجتماعي على الدور الاقتصادي كالقضاء على شبح البطالة وتحقيق الأمن والاستقرار الاجتماعي كمنشأة اجتماعية على غرار مختلف مؤسسات التنشئة بل كناحتة للهوية المهنية والاجتماعية وفق رؤية بديلة معقدة ذات مستويين علاقة المؤسسات بمحيطها الاجتماعي من جهة وكيانها الاجتماعي والثقافي الخاص .

فأما عن هذه الرؤية الأخيرة للمؤسسة ككيان اجتماعي وثقافي في حد ذاته يفرض عليها التحرك والتغير ضمن استراتيجيات خاصة للقيام بما هو منوط بها من تلك الأدوار الاقتصادية والاجتماعية من جهة ولتحقيق اهدافها من جهة أخرى، أما عن هذا التحرك يجب أن يكون متجاوزا لمرحلة أو النظرة التaylorية المجردة كما يكون متجاوزا لمدرسة العلاقات المجحفة وكذا النظرة الكروزية الأنانية لتصل إلى الانا الاجتماعي والثقافي بل و يعبر كجزء عن البنية الاجتماعية والثقافية للمجتمع ككل واذا كان هناك اعتقاد بان نجاح الرأسمالية لا يكمن في جذور الرأسمالية لكن في روح الرأسمالية ، فانه لنجاح السياسة التصنيع في الجزائر يجب أن يناشد التطابقية بين العمل المؤسسة المجتمع اين يتوجب على المؤسسة كفاعلة ذات استراتيجيات عقلانية بمحيطها من خلال

مدخلاتها البشرية من حيث استقطابه وآليات اختباره ثم الاستثمار فيه ضمن إستراتيجية عقلانية تحدد
كيفية وعمليات التوظيف لما يخدم اهدافها باعتباره مصدر للطاقة الذهنية والقدرة الفكرية والابتكارية
وعنصر فاعلا ومهم وشريكا أساسيا يمكن أن يعوض أي نقص في باقي الموارد الأخرى إذا ما تحقق تكامله و
انسجامة ضمن كيانها الاجتماعي والثقافي والتنظيمي هذا من جهة ومن جهة أخرى عليها أيضا ككيان اجتماعي
وثقافي ذو بنية اجتماعية تنظيمية خاصة أن لا تقف عند هذا الحد بل عليها أن تقيم التنشآت الاجتماعية
والثقافية البعدية وتنحت الهويات المهنية ضمن ثقافتها التنظيمية وبنيتها الاجتماعية بما تتضمنه من قيم
ومعتقدات مشتركة بين العاملين وبالشكل الذي يعزز مكانتها ضمن البنية الاجتماعية لمحيطها ومن خلال ما
يتطلع منها من ادوار مختلفة.

-قائمة المراجع.

قائمة المراجع:

أولاً: الكتب

- 1-أجرفوج ، الانتخاب الثقافي ، تر: شوقي جلال ، المجلس الأعلى للثقافة ، القاهرة ، ط1 ، 2005.
- 2-احسان محمد الحسن ، علم الاجتماع الصناعي ، دار وائل للنشر ، الأردن ، ط1 ، 2005، ص13.
- 3-أحمد الأصفر ، اديب عقيل ، علم اجتماع التنظيم ومشكلات العمل ، منشورات جامعة دمشق ، سوريا ، 2012.
- 4-احمد بن مرسل، مناهج البحث في علوم الإعلام والاتصال، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2003.
- 5-احمد زايد ، سيكولوجية العلاقات بين الجماعات ، عالم المعرفة ، الكويت ، 2006 ، ص 1.
- 6-أحمد صقر عاشور ، السلوك الإنساني في المنظمات ، الدار الجامعية ، بيروت ، 1986 ، ص255.
- 7-احمد يوسف دودين ، ادارة التغير والتطوير التنظيمي ، دار البازوري ، عمان ، ط 1 ، 2002.
- 8-إدوارد سعيد ، صور المثقف ، محاضرات ريث سنة 1993 ، تر: عمان غصن ، دار النهار ، بيروت ، 1994.
- 9-أرثر أيزا برجر ، النقد الثقافي تمهيد مبدئي للمفاهيم الرئيسية، تر: وفاء ابراهيم، رمضان بسطاوي، المجلس الأعلى للثقافة، القاهرة، 2003.
- 10-أرمان ماتلار، المشرع الثقافي والعولمة ، تر: خليل أحمد خليل ، دار الغرابي ، لبنان ، ط1 ، 2002 .
- 11-إسماعيل عبد الفتاح عبد الكافي، الموسوعة الإقتصادية والإجتماعية، منوفية، مصر، 2005.
- 12-اعتماد محمد علام ، دراسات في علم الاجتماع التنظيم ، مكتبة الانجلو المصرية ، مصر ، ط1 ، 1994.
- 13-أمل مصطفى عصفور ، قيم ومعتقدات الأفراد واثرها على فاعلية التطوير التنظيمي ، للمنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، 2008.
- 14-انتوني غدنز ، علم الاجتماع ، تر: فايزة الصياغ ، المنظمة العربية للترجمة ، الحمراء ، لبنان ، ط 1 ، 2005 .
- 15-اينان كريب ، النظرية الاجتماعية من بارسنوز الى هامبرماس ، تر: محمد حسين علوم، عالم المعرفة، الكويت، 1990.
- 16-باري كشواي ، ادارة الموارد البشرية ، دار الفروق لنشر ، والتوزيع ، مصر ، ط 2 ، 2006 .
- 17-براهام كيلنوتش، تمهيد في النظرية الاجتماعية، تطورها و نماذجها الكبرى، تر: محمد سيد فرح، دار المعرفة الإسكندرية، 1990.
- 18-بسيوني محمد البرادي ، تنمية مهارات مدراء الموارد البشرية في اختيار الشخص المناسب للوظائف ، اشراك لنشر والتوزيع ، مصر ، ط 1 ، 2006 .
- 19-بشاريزيد الوليد ، الادارة الحديثة للموارد البشرية ، دار الراية لنشر والتوزيع ، الاردن ، ط 1 ، 2008 .
- 20-بلقاسم سلاطينية، إسماعيل قيرة، التنظيم الحديث للمؤسسة والتصور والمفهوم، دار الفجر لنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، 2008.
- 21-بن عيسى محمد المهدي ، علم الاجتماع التنظيم من سوسيولوجيا العمل إلى سوسيولوجيا المؤسسة، مطبعة أمابلاست ، الجزائر، ط1، 2010.
- 22-بياربوديو ، أسباب عملية إعادة النظر بالفلسفة ، تر: أنور مغيث، دار الأزمنا الحديثة ، لبنان ، ط1 ، 1998، ص210.
- 23-بيتزل بيرجرو وآخرون ، التحليل الثقافي ، تر: فاروق أحمد مصطفى وآخرون ، مكتبة الأسرة ، القاهرة ، 2009 .
- 24-توني همفريز ، العمل والقيمة ، جدد حياتك ، تر: احمد العمري ، مكتبة العيكان ، ط 1 ، 2002.
- 25-ج.ب هوغ، ليفيك اموران، الجماعة والسلطة والاتصال، تر: نصير جاهل، المؤسسة الجامعية لدراسات والنشر، بيروت، ط1، 1991.
- 26-جمال الدين المرسي ، الثقافة التنظيمية والتغيير، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، 2006 .
- 27-جون سكوت، علم الاجتماع المفاهيم الاساسية، تر محمد عمان الشبكة العربية للأبحاث والنشر، لبنان، 2009.
- 28-جيرالد جرينج ، روبرت بارون ، ادارة السلوك في المنظمات ، تر: رفاعي محمد رفاعي ، اسماعيل علي بسيوني ، دار المريخ ، السعودية ، 2004 .
- 29-جيل فيريول ، معجم مصطلحات علم الاجتماع، تر: أنسام محمد الأسعد، دار مكتبة الهلال، بيروت ط1 ، 2011.
- 30-حبيب الصحاف، "معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين"، مكتبة لبنان ناشرون لبنان، 1998.

- 31- حسام الدين علي مجيد ، إشكالية التعددية الثقافية في الفكر السياسي المعاصر جدلية الاندماج والتنوع ، مركز دراسات الوحدة العربية ، بيروت ، ط1 ، 2010.
- 32- حسن ابراهيم بلوط ، ادارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي ، دار النهضة العربية لبنان ، ط1 ، 2002 .
- 33- حسن احمد الطعاني ، التدريب مفهومه وفعاليتاته ، دار الشروق لنشر والتوزيع ، الاردن ، ط1 ، 2002 .
- 34- حسن أحمد الظراونة وآخرون ، نظرية المنظمة ، دار حامد لنشر والتوزيع ، الأردن ، ط 1 ، 2012.
- 35- حسين حسن سليمان، السلوك الإنساني والبيئة الاجتماعية ، المؤسسة الجامعية للدراسات، بيروت، ط1، 2005.
- 36- حسين عبد الحميد ، أحمد رشوان، الإدارة والمجتمع، دراسة في علم اجتماع الإدارة، مؤسسة شباب الجامعة ، الإسكندرية ، 2002.
- 37- حسين عبد الحميد احمد، القيادة دراسة في علم الاجتماع النفسي والاداري والتنظيمي، مؤسسة شباب الجامعة، اسكندرية، 2010.
- 38- حسين محمود حريم ، تصميم المنظمة، الهيكل التنظيمي واجراءات العمل ، دار العامد ، الاردن ، ط3 ، 2006 .
- 39- حلیم بركات ، الاغتراب في الثقافة العربية ، متاهات الإنسان بين الحلم والواقع ، مركز الوحدة العربية، الحمراء ، بيروت ، ط1 ، 2006.
- 40- حمدي على الفرماوي، رضا عبد الله ، الضغوط النفسية في مجال العمل والحياة، دار الصفاء لنشر والتوزيع، الاردن، ط1، 2009.
- 41- خضر كاظم محمود، ياسين كاسب الخرسة ، ادارة الموارد البشرية ، دار المسيرة ، عمان، ط 1 ، 2009 .
- 42- خضير شعبان ، مصطلحات الإعلام والاتصال ، دار اللسان العربي ، الجزائر ، ط1 ، 2002 .
- 43- خضير كاظم حمود ، ياسين كاسب الخرشة ، ادارة الموارد البشرية ، دار المسير ، ط2 ، عمان الاردن ، 2009 .
- 44- خليل أحمد خليل، المفاهيم الأساسية في علم الاجتماع، دار الحداثة للطباعة و النشر و التوزيع، لبنان، ط1، 1984.
- 45- خليل محمد حسن الشماع ، خضير كاظم حمود ، نظرية المنظمة ، درة المسيرة ، الاردن ، ط1 ، 2000 .
- 46- دنيس كوش، مفهوم الثقافة في العلوم الاجتماعية، ترجمة منبر السعيداني، مركز دراسات الوحدة العربية بيروت ط1، 2002.
- 47- ر. بودون، وف. بوريكو ، المعجم النقدي لعلم الاجتماع ، تر: سليم حداد ، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط1، 1986.
- 48- رأفت عبد الفتاح ، سيكولوجية التدريب وتنمية الموارد البشرية ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، ط1 ، 2001.
- 49- رشيد زرواتي، منهجية البحث في العلوم الإجتماعي، أسس علمية وتدريبات، دار الكتاب الحديث، الجزائر، 2004.
- 50- رواية حسن ، السلوك التنظيمي المعاصر ، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، 2004 .
- 51- زيد سلمان ، ادارة اختيار الموظفين، الموظف المناسب في المكان المناسب ، دار الداية لنشر والتوزيع ، الأردن ، ط 2 ، 2014.
- 52- زيد سليمان ، ادارة اختيار الموظفين : الموظف المناسب في المان المناسب ، دار الراية لنشر والتوزيع ، الاردن ، ط 2 ، 2014.
- 53- ستيفن آر. كوفي ، القيادة المرتكزة على مبادئ ، تر: المكنية ، مكنية جرير ، الرياض ، ط1 ، 2005.
- 54- سعاد علي شعبان ، الانثروبولوجيا الثقافية لإفريقيا ، منتدى سور الأزيكية، القاهرة ، 2004.
- 55- سعاد نايف برنوطي ، إدارة الموارد البشرية وإدارة الأفراد، دار وائل للطباعة والنشر، الأردن ، ط 2 ، 2004 .
- 56- سليمان محمد طشطوش ، أساسيات المعاينة الاحصائية ، دار الشروق ، عمان الأردن ، ط1 ، 2001 .
- 57- سهيلة محمد عباس ، ادارة الموارد البشرية، دار وائل لنشر والتوزيع ، الاردن ، ط 2 ، 2006 .
- 58- شاقا فرانكور، ناشمياز دافيد ناشمياز، طرائق البحث في العلوم الاجتماعية، تر: ليلي الطويل للنشر والتوزيع، سوريا، ط1، 2004.
- 59- شاكر مصطفى سليم ، قاموس الأنثروبولوجيا، جامعة الكويت، الكويت، ط1، 1981.
- 60- صفوان محمد المبيضين ، عائض بن شاني الأكلبي ، تحليل الوظائف وتصميمها في الموارد البشرية ، اليازوري الأردن ، 2013 .
- 61- طلعت إبراهيم لطفي ، علم الاجتماع التنظيم ، دار غريب ، القاهرة ، 2008.
- 62- ظاهر محمود الكلالده، الاتجاهات الحديثة في ادارة الموارد البشرية ، اليازوري ، الأردن ، 2011.
- 63- عادل محمد زايد ، ادارة الموارد البشرية ، رؤية استراتيجية ، كلية التجارة ، جامعة القاهرة ، 2003 .
- 64- عاطف جابر طه عبد الرحيم، السلوك التنظيمي مدخل نفسي سلوكي لتطوير القدرات ، دار الجامعة ، الاسكندرية، 2009 .
- 65- عامر عوض ، السلوك التنظيمي الاداري ، دار اسامة لنشر والتوزيع ، الاردن ، ط1 ، 2008.
- 66- عامر مصباح ، علم الاجتماع - الرواد و النظريات ، دار النهضة ، الجزائر ، 2004.
- 67- عائشة التايب ، النوع وعلم اجتماع العمل والمؤسسة ، منظمة المرأة العربية، القاهرة ، ط1 ، 2011 .

68-عبد الباسط عبد المعطي ، اتجاهات نظرية في علم الإجتماع ، عالم المعرفة ، الكويت ، 1998 .

69-عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية ، المكتبة العصرية للتوزيع ، مصر ، ط1 ، 2007 .

70-عبد الرحمان العيسوي ، سيكولوجية العمل والعمال ، دار الراتب الجامعية ، لبنان ، ب سنة.

71-عبد السلام أبو قحف ، محاضرات في السلوك التنظيمي ، الدار الجامعية للطباعة والنشر ، الإسكندرية ، 2001،

72-عبد الله عامر، أسلوب البحث الاجتماعي وتقنياته، دار الكتب الوطنية، بنغازي، ليبيا، ط2006،3.

73-عبد الله محمد عبد الرحمان، علم اجتماع الصناعي ، النشأة والتطور الحديث، دار النهضة العربية، بيروت ، ط1، 1999.

74-عبد الناصر محمد على حمودة ، ادارة التنوع الثقافي في الموارد البشرية، المنظمة العربية للتنمية الادارة ، مصر الجديد، 2005.

75-عبد الهادي الجوهري ، معجم علم الاجتماع، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، 1999.

76-عبد الوهاب إبراهيم، أسس البحث الاجتماعي، مكتبة نهضة الشرق، القاهرة، ط1، 1985.

77-عثمان عمر بن عامر ، مفاهيم أساسية في علم الاجتماع والعمل الاجتماعي ، منشورات جامعة غار يونس ، بنغازي ، ليبيا 2002،

78-عدنان أبو مصلح ، معجم علم الاجتماع ، دار أسامة المشرق الثقافي ، عمان ، ط1، 2006 .

79-العربي بلقاسم فرحاتي، تأهيل الموارد البشرية، قديما وحديثا، دار اسامة اسامة للنشر والتوزيع، الاردن، 2011 .

80-على عسكر، السلوك التنظيمي المعاصر، الاسس النفسية والاجتماعية لسلوك في مجال عمل ، دار الكتاب الحديث ، مصر، 2009.

81-علي الحوات ، النظرية في علم الاجتماع ، منشورات القا ، ليبيا ، 1997.

82-علي عبد الرزاق جبلي ، علم اجتماع التنظيم ، مدخل للتراث المشكلات الموضوع والمنهج ، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية ، 1999، ص ص 39-40 .

83-علي غربي، يمينه نزار، التكنولوجيا المستوردة و تنمية الثقافة العمالية بالمؤسسة الصناعية، مخبر علم الاجتماع الاتصال ، جامعة منتوري ، قسنطينة 2002.

84-علي ليلي ، النظرية المعاصرة ، دار المعارف ، القاهرة ، ط3 ، 1991، ص 419.

85-عمار بوحوش ، دليل الباحث في المنهجية و كتابه الرسائل الجامعية ، المؤسسة الوطنية للكتاب الجزائر، 1975.

86-عمرو وصفي عقلي ، ادارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي ، دار وائل ، عمان ، 2004 .

87-فتحي عاروري ، المعايير الاحصائية طرقها و استخداماتها ، الأكاديميون للنشر والتوزيع الاردن ، ط1 ، 2003.

88-فضيل دليو، وآخرون ،الأسس المنهجية في العلوم الاجتماعية، دار البحث، قسنطينة، 1999.

89-فليب جونز، النظريات الاجتماعية والممارسة البحثية، تر: محمدي ياسر الخوجة ، مصر العربية للنشر والتوزيع ، مصر ، ط1 ، 2010 .

90-كارن لانز، الدليل العلمي في توظيف وأدارة الافراد ، تر: فواد هلال ، دار الفجر للنشر والتوزيع ، القاهرة ، ط2، 2006.

91-كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي مفاهيم واسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، دار الفكر، الأردن، ط3 ، 2004 .

92-كامل محمد محمد عويضة، علم النفس الاجتماعي ، دار الكتب العلمية، بيروت، 1996.

93-كلود دوبار، الأزمة الهويات ، تفسير تحول ، تر: رنده بعث ، المكتبة الشرقية ، لبنان ، ط1 ، 2008 .

94-كمال بوهنير، النظرية النقدية لمدرسة فرانكفورت من ماكس هوركايمر الى اكسل هورنيت ، دار الأمان، الرباط، ط1، 2010.

95-لورانس هاريزون، صامويل، ب. هنتجتون، الثقافات وقيم القدرة، تر: شوقي بلال ، المركز القومي للترجمة، القاهرة ، ط3، 2009.

96-لوكيا الهاشي ، نظريات المنظمة ، مخبر التطبيقات النفسية والتربوية، دار الهدى للطباعة والنشر ، عين مليلة ، ب س .

97-ماجدة عطية ، سلوك المنظمة ، سلوك الفرد والجماعة ، دار الشروق عمان ط1 ، 2003 .

98-مادلين غراويزر ، مناهج العلوم الاجتماعية ، منطق البحث في العلوم الاجتماعية، تر: سام عمار، المركز العربي للتعبير والترجمة والتأليف والنشر، دمشق ، ط1، 1993.

99-مالك بن نبي ، مشكلة الثقافة ، دار الفكر دمشق ، سوريا ، ط4 ، 2000 .

90-محمد البسيوني ، الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي ابعاد السلوك الفردي والتنظيمي ، ج1 ، المكتب الجامعي الحديث ، الاسكندرية ، 2009 .

- 91-محمد الجابري ،"المثقفون في الحضارة العربية"، محنة ابن حنبل ونكبة ابن رشد، مركز الوحدة العربية لبنان، ط2، 2000.
- 92-محمد الجوهر، "المدخل الى علم الاجتماع"، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، ط3، 2006.
- 106-محمد صلاح الدين مصطفى وآخرون ، خطوات البحث العلمي ومناهجه ، المشروع العربي لصحة الاسرة ، جامعة الدول العربية ، 2010 .
- 93-محمد عابد الجابري ، المثقفون في الحضارة العربية ، محنة ابن حنبل ونكبة ابن رشد ، مركز الوحد العربية ، بيروت ، ط2 ، 2000.
- 94-محمد عبد الكريم الحوراني ،النظرية المعاصرة في علم الاجتماع ،التوازن التفاضلي صيغة توليفية بين الوظيفة والصراع،مجدلاوي للنشر والتوزيع،الأردن،ط1، 2008.
- 95-محمد قاسم القريوتي ، السلوك التنظيمي : دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات والأعمال ، دار وائل للنشر عمان ، ط 6 ، 2009 .
- 96-محمد قاسم القويوتي ، نظرية المنظمة والتنظيم ، دار وائل للنشر والتوزيع ، الأردن ، ط3، 2008.
- 97-محمدي احمد بيرمي ، محمد السيد لطفي ، الكفاءة التنظيمية والسلوك الانتاجي ، دار المعرفة الجامعية ، مصر ، 2011 .
- 98-محي الدين مختار، "محاضرات في علم النفس الإجتماعي"، ديوان المطبوعات الجزائرية، الجزائر، 1982.
- 99-مدحت محمد أبو النصر، بناء وتدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين داخل المنظمة، ابراك لطباعة والنشر والتوزيع ، القاهرة ، 2005 .
- 100-مراد زغيبي ، علم الاجتماع رؤية نقدية ، مؤسسة الزهراء للفنون المطبعية ، قسنطينة ، 2004.
- 101-مصطفى الفوال، منهجية العلوم الاجتماعية، عالم الكتب، القاهرة، بدون سنة.
- 102-مصطفى نجيب شاوش ، ادارة الموارد البشرية " ادارة الافراد " ، دار الشروق ، الاردن ، ط 3 ، 2005.
- 103-معن خليل العمر، معجم علم الاجتماع المعاصر ، دار الشروق لنشر والتوزيع ، عمان ، ط 2 ، 2006 .
- 104-موريس أنجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية" تدريبات علمية"، تر: بوزيد صحراوي، كمال بوشرف، سعيد سبعون، دار القصة للنشر، الجزائر، 2004.
- 105-موسى اللوزي ، التنظيم واجراءات العمل ، دار وائل لنشر والتوزيع ، عمان ، ط 2 ، 2007 .
- 106-مؤيد سعيد السالم ، نظرية المنظمة ،الهيكل والتصميم ، داور وائل علم يستنع به ، الأردن ، ط 3 ، 2008 .
- 107-ميشل توميسون وآخرون ، نظرية الثقافة ، تر: علي السيد الصاوي ، عالم المعرفة ، الكويت ، 1997.
- 108-نبيل رمزي ، السوسيولوجيا المعاصرة ، دار الفكر الجامعي ، الإسكندرية ، 2001 .
- 109-نعمة عباس الخفاجي، طاهر محسن الثعالبي،نظرية المنظمة مدخل التصميم ،دار اليازوري العلمية لنشر والتوزيع، عمان، 2013.
- 110-نعمة عباس الخفاجي ، طاهر محسن محفوظ ، نظرية المنظمة : مدخل التصميم ، اليازوري ، عمان ، 2013 .
- 111-هارمليس وهوليون ،سوبولوجيا الثقافية والهوية ، تر:حاتم حميد محسن، داركيوان للطباعة ونشر،سوريا ، ط1 ، 2010.
- 112-ياسين خضير البياتي ، النظرية الاجتماعية جذورها التاريخية وروادها ، الجامعة المفتوحة ، طرابلس ، ليبيا ، ط1، 2002.
- ثانيا:المجلات و المقالات.**
- 113-أسامة الفراج ،نموذج مقترح لخصائص الثقافة التنظيمية الملائمة في مؤسسات القطاع العام في سورية.المجلد 27- العدد الأول، سوريا، 2011.
- 114-بلخير بساس، استراتيجتي التوظيف والتكيف الاجتماعي وعلاقتها بالثقافة التنظيمية ، مجلة العلوم الاجتماعية ، جامعة الأغواط ، العدد 09، 2014.
- 115-بن عيسى محمد المهدي ، ثقافة المؤسسة كموجة السلوكات والافعال في المنظمة الاقتصادية الحديثة ، مجلة الباحث ، ورقلة، العدد، 03، 2004 .
- 116-بوحنية قوي ، ثقافة المؤسسة كمدخل استراتيجي للتنمية الشاملة ، دراسة في طبيعة العلاقة بين المحددات الثقافية وكفاءة الاداء ، مجلة باحث ، ورقلة ، عدد 02 ، 2003 .

- 117-بوعامر احمد زين الدين يجري صابر: مصادر التوافق المهني لدى العامل ، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية جامعة الوادي ، العدد 06 ، 2014 .
- 118-دنيال بيتي، ابا بكر.م. بنقو، استراتيجية إدارة الموارد البشرية ، تر:زهية موساوي عن مجلة revue Française de gestation ، مجلة الباحث/عدد 2001/01.
- 119-رشيد حمدوش ، بناء الهوية عند الشباب الجزائري أو ميلاد الهويات الصاعدة ، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة الجزائر ، العدد الحادي عشر، جوان 2013.
- 120-شرع الله إبراهيم، دور العوامل السوسيو ثقافية في تأسيس الثقافة المجتمعية لدى الشباب ،مجلة الشباب والمشكلات الاجتماعية ، العدد الأول ، 2013.
- 121-عبد القادر خريش ، التحليل الاستراتيجي عند ميشال كروزي ، مجلة جامعة دمشق، المجلد 27 ، العدد الأول -الثاني، 2011.
- 122-عبد اللطيف عبد اللطيف ، محفوظ احمد جودة ، دور الثقافة التنظيمية في التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية ، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية ، المجلد 26 ، العدد الثاني ، 2010 .
- 123-غريب منية ، علاقات العمل و التعلم الثقافي بالمؤسسة الجزائرية، مجلة العلوم الاجتماعية و الانسانية ،المركز الجامعي بالطارف العدد.2009، 31
- 124-نادية امنة كاري ، حوار الحضارات ، حوار هويات ثقافية ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، مجلة الانسان والمجتمع ، العدد 2011/03 .
- 125-نادية أمينة كاري ، ثقافة المؤسسة أسلوب لتسيير ، مجلة القلم ، جامعة السانية ، وهران ، العدد 17 ، 2010.
- 126-وحيدي نبيلة ، العمل والقيم ... اشكالية الالتزام ، الاكاديمية للدراسات الاجتماعية والانسانية ، الجزائر ، العدد 13 ، جانفي 2015.
- 127-يوسف عنصر، ناجي ليتيم ، أهم المحددات السيكوسوسيولوجية المستخدمة في قياس وتشكيل سلوك العمال التنظيمي، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية ، جامعة الوادي ، العدد السابع ، جويلية 2014 .
- 128-يوسف عنصر، ناجي ليتيم ، أهم المحددات السيكوسوسيولوجية المستخدمة في قياس وتشكيل سلوك العمال التنظيمي، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية ، جامعة الوادي ، العدد السابع ، جويلية 2014 .
- ثالثا : الرسائل و المذكرات.**
- 129.-بوديب دنيا ، الثقافة التنظيمية كمدخل لاحداث التغير التنظيمي ، دراسة حالة شركة بيبسي ، الجزائر ، جامعة الجزائر ، رسالة ماجستير غير منشورة ، 2014، ص93.
- 130-الباتول علوط، الثقافة التنظيمية واثرها على الاداء الوظيفي للمرأة العاملة في المؤسسة العمومية الجزائرية الاستثنائية ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، جامعة الجزائر 2 ، 2013.
- 131-بن عيسى محمد المهدي ، ثقافة المؤسسة، دراسة ميدانية للمؤسسة الاقتصادية في الجزائر، حالة بايب غاز ،رسالة دكتوراه غير منشورة ،جامعة الجزائر، 2005.
- 132-بن يمينة سعيد،فعالية تسيير الموارد البشرية لدى الشركات الأجنبية العاملة في الجزائر وأثره على سلوك العامل، دراسة ميدانية شركة أوراسكوم للإنشاءات ، فرع الجزائرية لأسمنت- ACC المسيلة ،رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة الجزائر-2، 2007-2008.
- 133-بوبكر بوخريسة ،اقتراح نموذج مؤسسة صناعية جزائرية عقلانية في التنظيم وانسانية في العلاقات ،رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة باجي مختار، عنابة 1998-1999.
- 134-بوقرة كمال، "المسألة الثقافية وعلاقتها بالمشكلات التنظيمية في المؤسسات الجزائرية".دراسة ميدانية بمؤسسة قارورات الغاز وحدة باتنة،رسالة دكتوراه غير منشورة،جامعة باتنة،2008.
- 135-تقية محمد المهدي، الانضباط الذاتي للأفراد في المؤسسة الصناعية الجزائرية ،دراسة حالة بالمؤسسة الوطنية للإسمنت بالشلف، رسالة دكتوراه غير منشورة ،جامعة الجزائر2،2007.

- 136-تومي بلقاسم،المسألة الثقافية وعلاقتها بالسلوك التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الجزائر2،بوزريعة، 2010، ص51.
- 137-ربحي كريمة، تكامل الثقافة التنظيمية و دارة الجودة الشاملة لتحسين الأداء في المؤسسات الجامعية " دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير جامعة البليدة ، رسالة دكتوراه غير منشورة، 2013.
- 138-رتبي الفضيل ، التثنية الاجتماعية العقلانية داخل المنظمة ، دراسة ميدانية لمجمع صيدال ، المدية ، أطروحة دكتوراه دولة في علم الاجتماع ،غير منشورة جامعة الجزائر ن 2005.
- 139-رتبي الفضيل ، القرباء والعمل في المؤسسة الصناعية الجزائرية،دراسة ميدانية في المؤسسة الوطنية للصناعات النسيجية و الحريرية "وحدة بوفاريك، رسالة ماجستير غير منشورة،جامعة الجزائر-2-، 1992/1993.
- 140-سفاصن سعيدة،أثر القيم الثقافية على التسيير العقلاني في المؤسسة الصناعية ،دراسة حالة مؤسسة خاصة للألبسة الجاهزة بالقصر، رسالة ماجستير غير منشورة ،جامعة الجزائر-2-2002.
- 141-سومر نعيمة، الادارة و ما بين الثقافة تكيف النموذج أم تكييف الموظف ،حالة المؤسسة اليابانية في الجزائر ،رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة الجزائر-2-، 2009/2010.
- 142-علي سموك ، العلاقات الاجتماعية في المؤسسة الصناعية الجزائرية و اشكالية تأسيس هوية عمالية، سوسيولوجية فعل الصراع ، التمثلات و النتائج . جامعة باجي مختار ،عنابة، 1997-1998 .
- 143-كاري نادية أمينة، العامل الجزائري بين الهوية المهنية وثقافة المجتمع،رسالة دكتوراه غير منشورة ، جامعة تلمسان، 2011/2012.
- 144-مراني حسان،الهوية المهنية الاجتماعية لفئة اطارات المؤسسات الاقتصادية العمومية، رسالة دكتوراه غير منشورة جامعة باجي مختار عنابة 2006/2007.
- 145-ناصر قاسمي، الصراع التنظيمي وفعالية التسيير الاداري، دراسة حالة الجماعات المحلية ،رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة الجزائر.2005.
- 146-ناقة عبد القادر ،استراتيجية التوظيف في المؤسسات المتعددة الجنسيات ،رسالة ماجستير غير منشورة،جامعة الجزائر-2- 2010/2011 .
- 147-نسيمة بومعروف بعنوان دور الثقافة التنظيمية في التوافق النفسي الاجتماعي للعامل، دراسة ميدانية على موظفي مصالح التدريس جامعة محمد خيضر ، بسكرة . رسالة دكتوراه غير منشورة 2014 .
- رابعاً: المراجع باللغة الاجنبية:
- 148- Louise lemir et Gaétan marten , **la approche systemique de la gestion des hessourees**, presses de l'umirerite du Quebec , Canada, 2007 .
- 149- Alex mucrille : **communication ,et management, édition organisation** ,crisc ,paris ,1990.
- 150- Alain kerjean , **les nouveaux , comportements dams enterprise** , editions d'organisation , les chos , poris , 2000.
- 151- Andy Bennett &All, "**Cultural Sociology** , wiley, blach well, In Wood Ward , New Delhi, India ,2012.
- 152- bastiaan loot ,Rémi bravé , **jacques Theys, management de la recherché enjeux et perspectives** , 1 er Edition , paris , avril 2007.
- 153- Bernard massiera , **culture d l'entreprise, échec dan concept revue**, étude de communication , article en marte ,2006.
- 154- Bernoux Philippe , **sociologie des entreprise** ,Edition du seuil ;paris , 1999.
- 155- Bruno Dufour , "**économie politique l'essentiel du mangement par les meilleur professeur**",2^{ème} d'organisation, paris,2008.
- 156- Claire bagiaris , et all, **management des argamistions pualiques** 2^{em} edition de l'umversite du québec , canada , 2008.
- 157- Claude dubar , et pierre tripier, **sacilegie des prosessions** ,amand colim , paris , 1998 .

- 158- Claude dubar , **la sociolisation** , armand colin , paris 4^{em} editios ,2010.
- 159 - Claude Levy, "**la Boyer la gestation des competences eyrolles**", édition 'organisation, Paris, 2009.
- 160- cloude lauche, **psychologie sociale des organisation**, édition Armand colin , paris,2007.
- 161- Edgar h . schem , **orgamiizational culture ana leadership** 3^{em} edition printmed in the united ,america.2004.
- 162- Edgar h schem , **the corporate culture survival**, guide new and reresed edition , jossey-bassa wiley imprimt ,america ,2009.
- 163- Françoise Cross louis lafortune, martine morisse, "**Les Ecritures En Situation Professionnels**", Presses De L'unirersité Du Québec, Canada, 2009.
- 164 - Gey Rocher ,tolcatt parsons ,**et la sociologie américaime** , edition l' umirersite du quned a chcoution , americame .2004.
- 165- Gilles promovost ,**loisir et société troite de sociologie empirique** , presse de l'unirersite du québes , canada ,1998.
- 166- Hubert landier , **le guide des relation sociaux dons lenterprise** , editions organization coupé eyrolles saint Germaine , 2007.
- 182- Hugues marchat , **développer son entreprise manière périme** , saint germain ,Ey ralles ,éditions d'organisation ,2010.
- 167- Lowse Bérubé, "**Parents D'ailleurs Enfants D'ici Dynamique D'adoption Du Rôle Parental Chez Les Immigrants**", Presses De L'université Du Québec Canada, 2004.
- 168- Michel ,crozier, et friedberg, **la cteur et la système** , le seuil , paris , 1997.
- 169- paul r, bélangeré benoit lévesque éléments **théoriques pour une sociologie de l'entreprise des chassiques oux néo – classiques** 2^{em} ediction , prorince de quibic , canada , 2008 .
- 170- philippe berneux , **sociologie du changement dans le entreprise et les organisations** , éditions du saul , paris ,2004.
- 171- Philippe bernoux **la sociologie des entreprises** , 2cme edition, ed du seuil paris,1997.
- 172- pierre delorme , **theiories et pratiques a duelles du management** ,presse de l'unirersite du québec 4^{eu} trimestre ,canada,1990.
- 173- Pierre Morine, Éric Delarollée," **Le Manager L'écoute Du Sociologue** ", Edition D'organisation Thénarol, Paris, 2000.
- 174- Plilippe bermaux **le changement dans les orgamistion entre structures et interactions** ,de département des relations industrilles de l'umiersite fr-2002.
- 175- Renaud SainSaulieu. **L'entreprise c'est une affaire de societé**, Paris, ed, Fondation nationale des sciences politiques ,1990 .
- 176- Sabine erbés ,seguin , **la sociologie du travail** , editions la décaurerte syras ,paris .2004.

–الملاحق.

-جامعة الجزائر -2-

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.

قسم علم الاجتماع.

- الاستبيان -

نرجو مساعدتكم بالإجابة على كل الأسئلة بكل صراحة ودقة، وموضوعية وشفافية. وبدون خلفيات بوضع إشارة (X) في الخانة المناسبة، مع اختيار بديل واحد فقط من البدائل المطروحة لكل سؤال في حالة (نعم) أو (لا). واعلموا يقيناً بأن إجاباتكم تكون في محل ثقة وفي سرية تامة من قبلنا، وأننا لا تستعمل إلا في مجال البحث العلمي. . دمتم في خدمة العلم والمعرفة.

-المحور الاول بيانات الشخصية:

- 1- الجنس : ☐ ذكر - ☐ أنثى
- 2- السن : -
- 3- الحالة الاجتماعية والمدنية: - أعزب ☐ متزوج ☐ مطلق ☐ -ارمل ☐
- 4-المستوى التعليمي: - بدون مستوى ☐ -ابتدائي ☐ -متوسط ☐ -ثانوي ☐ -جامعي ☐
- 5- موطن النشأة: -الريف ☐ - شبه حضري ☐ - حضري ☐
- 6- مدة الاقدمية بالمؤسسة: -
- 7-الوظيفة المتداولة حالياً:-اطار ☐ - عون تحكم ☐ -عون منفذ ☐
- 8- مصدر الشهادة المحصل عليها.؟ معهد ☐ -مركز التكوين ☐ -الجامعة ☐

- المحور الثاني: استراتيجية التوظيف واستقطاب المورد البشري:

- 9-ماهو نوع عقد التوظيف الذي يربطك بالمؤسسة؟
☐ عقد دائم
☐ عقد مؤقت
☐ عقد مؤقت قابل لتجديد لمرات
- 10-ماهي الدوافع الذاتية التي ادت بك لاختيار هذه المؤسسة.؟
☐ سمعة المؤسسة (الامتيازات والمزايا الممنوحة).
☐ نوع الوظيفة المعروضة التي تتوافق مع ميولاتي .
☐ الاجر المدفوع ومدى سده لحاجيات الحياة.
☐ وجود موظفين تربطنا علاقات و اريد العمل برفقتهم
- 11-ماهو المصدر الاكثر اعتمادا لسد الوظائف الشاغرة بالمؤسسة؟
☐ مصدر داخلي .
☐ مصدر خارجي .
- 12-كيف علمت بوجود وظائف شاغرة بالمؤسسة قبل توظيفك؟
☐ اعلان صحفي.
☐ ايداع طلب مكتوب مسبقا لدي الادارة.
☐ مساعدة احد عمال هذه المؤسسة.
- 13-ماهي المعايير المتبعة في عملية اختيار الموظفين الجدد؟
☐ على اساس الشهادة +اختبار تجريبي .
☐ على اساس جهوي(المنطقة الجغرافية)

-على اساس عرقي(قراية ، نفس القبيلة) ☐

-على اساس ☐

14-عند فحص الموظف ماهو المؤهل الذي تركز عليه مؤسستكم؟

-المؤهل المهني ☐

-المؤهل البدني ☐

-المؤهل النفسي ☐

15-اذا ماهي في رايكم المؤهلات المرجوة و المراد كشفها من هذا الفحص؟

-التأكد من التمكن التام لأداء العمل بكل مهارة ☐

-التنشئة الاجتماعية القبلية للمترشح . ☐

-المميزات الشخصية للمترشح مدى مرونتها و تكيفها مع المهام المطلوبة ☐

-نباهة و فطنة الموظف ومدى تمتعه بثقافة الامن الصناعي ☐

16-عندما يتم تعيينكم بالمؤسس فعلى اي اساس تسند لكم المهام؟

-حسب تقديرات صاحب السلطة ☐

-حسب مطابقة و احتياجات الوظيفة و مؤهلات و كفاءة العامل ☐

-حسب التفضيل الشخصي للعاملين ☐

17-كيف تجد نفسك مع المهام الوظيفية المسندة اليك؟

-مؤهلاتي امكانياتي تفوق مهامي الوظيفية. ☐

-تناسب نسبي بين مهامي الوظيفية و امكانياتي ☐

-العمل الموكل لي يتطلب أكثر من عامل. ☐

18-كيف تصف العمل المنوط بك بالمؤسسة؟

-العمل المنوط بي يوائمني . ☐

-ساعات العمل لا تعكس الاجر المدفوع. ☐

-العمل الموكل لي لا يتناسب و رغباتي الشخصية. ☐

-اغتراب وظيفي و ارهاق نفسي بسبب صراع الادوار و تناقضها. ☐

19-كيف تقيم وظيفتك؟

-وظيفة جافة و روتينية و مدعاة للكسل ☐

-وظيفة حيوية و مدعاة للابتكار و الابداع ☐

-وظيفة صعبة تضعني في صدام مع الآخرين ☐

20- لمن تمنح الترقية الوظيفية (رفع الدرجة الوظيفية).

-حسب درجة الولاء للمؤسسة. ☐

-حسب التفاني و الاخلاص في العمل . ☐

-للشخصية الكاريزمية و المؤثرة داخل المؤسسة ☐

-حسب المستوى العلمي . ☐

21-كيف تتجسد هذه الترقيات المتبعة من طرف مؤسستكم؟

-حرك وظيفي . ☐

-رفع الاجر +من شهادات تقديرية. ☐

-منح علاوات. ☐

22-ماهي المواصفات التي يجب توفرها لدى الشاب الجزائري بالإضافة الى التكوين و التعليم ليكي يحضى على شغل في المؤسسة الجزائرية بذات.؟

-المحور الثالث: التكيف المهني بين الإستلاب و الاستدماج الاجتماعي (التنشئة الاجتماعية البعيدة) والتمرس الفني و التقني.

23-في رايك ماهي أكثر القضايا التي تركز عليها مؤسستكم ومسيريها ؟

-التمرس و الفعالية المهنية (انجاز المهام بكل حيطة و حذر من اخطار و حادث العمل). ☐

-التأقلم الاجتماعي(درجة التواءم و الانسجام داخل فرق العمل). ☐

-الانتاج الكمي و النوعي . ☐

24- ماهي طبيعة لعلاقة المهنية الرابطة بين المسؤولين و العمال ؟

-علاقات مهنية مجردة(انجاز المهام وفق القرانين و الاجراءات). ☐

-تتيح التشاور و التفاهم و ترك الحرية لانجاز المهام. ☐

- تتميز بعدم الثقة. ☐

25- ماهي الامور التي يحرص المسؤولون و يسهرون عليها؟

-العمل الفردي و متطلبات الوظيفة. ☐

-الاداء في حد ذاته. ☐

-العمل الجماعي و تكوين فرق العمل. ☐

26- هل تشعر بان هناك تمييز بين العمال داخل المؤسسة؟

-اذا كانت الاجابة بنعم ففيما يتمثل هذا التمييز؟

-تشجيع البعض دون الاخر ☐

-السكوت عل مخالفات و اخطاء البعض دون الاخر ☐

-محاسبة البعض دون الاخر ☐

27- ما هو اهم شيء يحتاجه الموظف الجديد لاداء عمله ؟

-فهم سيرورة وطبيعة عملي. ☐

-رفع الكفاءة و الفعالية. ☐

-اتاحة له الكثير من الاحتكاكات لاكتساب الخبرات ☐

28- هل ترى بانك تافلمت مع بيئة العمل لان ذلك يعود الى؟

-شخصيتك المتكيفة و المتوائمة لكل بيئة. ☐

-طبيعة الوظيفة التي اقوم بها. ☐

-بفضل بيئة العمل في حد ذاتها. ☐

-كشريك تهملك مصالح وسمعة المؤسسة. ☐

29- ماهي العلاقات التي تعمل المؤسسة على غرسها داخل البيئة الاجتماعية ؟

- مبدأ المنافسة وتفضيل بين العمال من خلال مستوى الاداء. ☐

- مبدأ الولاء للمسيرين. ☐

- تقوية الزمالة بين العمال و الاندماج وسط فرق العمل. ☐

30- كيف ترى اسلوب معاملة الادارة للعمال.؟

-الصدق و الامانة. ☐

-العدالة و الاخلاص في التعامل. ☐

-العنصرية و التفرقة. ☐

31- كيف ترى انماط السلطة في المؤسسة؟

-سلطة ديمقراطية (حرية)

-سلطة اوتوقراطية (تسلطية)

32- كيف تقييم ذاتك المهنية و هويتك الاجتماعية داخل المؤسسة.؟

-عنصر مهم و عملي اهم. ☐

-عملي اهم و عنصر مهم. ☐

-عنصر مهم و عمل بلا اهمية. ☐

-عمل مهم وعنصر بلا اهمية. ☐

-مهمش ومن غير اهمية مهنية و اجتماعيا. ☐

33- العمل الذي تقم به مستوحى من.؟

-البرنامج اليومي الذي يصنعه رئيسك المباشر. ☐

-البرنامج الذي اصنعه لنفسه. ☐

- برنامج زملاء العمل الذين انتمي اليهم. ☐

34- ماهو مصدر قناعاتك فيما يخص حياتك المهنية و قضايا العمل.؟

-لا ☐

-نعم ☐

-من المشرف المباشر او المسؤولين. ☐

-من الرفقاء و الزملاء في العمل. ☐

-قناعاتي وتقديراتي الخاصة بي. ☐

35-ماهو مستوى الضغوط التى تشعر بها داخل المؤسسة؟

-ضغوط مهني عملية (عدم القدرة على التكيف مع الوظيفة و متطلباتها) ☐

-ضغوط شخصية (جو اجتماعي مكهرب و عدم الثقة وعدم اليقين) ☐

-ضغوط على مستوى المؤسسة ككل (تتبع مدى نجاح اهداف و مشاريع المؤسسة) ☐

36- اذا قلنا بان نجاح اي مؤسسة يتوقف على كفاءة عمالها ومدى جديتهم ،بل على مدى التكافل و التعاون وطبيعة التفاعل الاجتماعي بين بيئتها

الاجتماعية فكيف يمكن لهذه البيئة ان تدعم او تعارض اهداف و مشاريع هذه المؤسسة؟.....

-المحور الرابع: ثقافة المؤسسة بين الثقافة التنظيمية المنشودة و الثقافات الفرعية عنها.

37-ماهي اولويتك اثناء تادية مهامك الوظيفية؟

-ارضاء الرؤساء و المسؤولين. ☐

-تأدية متطلبات الوظيفة وفق ما هو محدد لي من اجراءات العمل. ☐

-تلبية تحديات المهنة وفق ايجاد افكار و ابداعات لها. ☐

-محاولة التنسيق و التعاون مع الاخرين. ☐

38-في حالة تناقض بعض القضايا في العمل مع القوانين و الانظمة الملزمة فانه يتم؟

-اتباع الخطوات الرسمية و أخذ ادن المسؤولين لتجاوزها. ☐

-احاول تجاوزها لمصلحة اتمام وسير العمل. ☐

- ارى راي جماعتي وفريقي و التعاون معا لتجاوزها لأجل مصلحة المؤسسة. ☐

39-لمن تمنح الحضوة و اهمية في مؤسستكم؟

-لصاحب المركز ☐

-لصاحب الدور ☐

-لصاحب المهنة ☐

-لصاحب السيرة و ذات الشخص ☐

40-كيف يمكنك ابراز هويتك المهنية لتكون مميز وذو مكانة اجتماعية في المؤسسة؟

-الاحترام و الالتزام التام للقوانين و الاجراءات التسيير المعمول بها بالمؤسسة. ☐

-الابداع و التميز في الاداء. ☐

-تشكيل تحالفات و جماعات. ☐

-الانطواء داخل فرق عمل و تشكيل علاقات تعاونية. ☐

41- ماذا تعنى لك مؤسستك؟

-قوة عيش مجرد مكان و وسيلة كسب لانجاز مشاريع خاصة. ☐

-وسيلة لتعبير عن قدراتك و معارفك. ☐

- مجال وفضاء اجتماعي لتفتح على علاقات اجتماعية اوسع. ☐

-مكان لاستراتيجيات و نفوذ لتحقيق مصالح شخصية. ☐

42-النظام الداخلي ومشاريع المؤسسة تمتاز ب.؟

-بالوضوح و الدقة و استقرار ☐

-في متناول البعض من العمال ☐

-ليس هناك وضوح و لا استقرار ☐

43-كيف ترى نفسك داخل مجتمع المؤسسة؟

-كأداة تستغل طاقتك وعملك من اجل المؤسسة. ☐

-كموظف متقاعد لا اكثر ولا اقل. ☐

-كفريق عمل بل كأسرة. ☐

-كشريك تهتمك مصالح وسمعة المؤسسة. ☐

44- ماهي نوع العلاقة التي تربطك بالآخرين داخل المؤسسة.

- زمالة عمل لا أكثر ولا أقل. ☐

- تبادل الآراء و الخيرات. ☐

- منافسة و تحديات. ☐

45- اذا كانت هناك خلافات كيف يتم حلها و تجاوزها.

- من خلال قضايا و حالات ترفع للإدارة العليا للفصل فيها. ☐

- من خلال الالتزام بالقواعد و الاجراءات. ☐

- من خلال المرونة و النقاش داخل جماعة العمل. ☐

46- ماهي المجالات المفتوحة للعمال للمشاركة فيها؟

- تخطيط لشركة و مشاريعها. ☐

- اجراءات العمل و اساليبها. ☐

- امور شخصية تهتم العمال (توقيت بداية العمل، اوقات الراحة، النقل.....) ☐

47- ماهو مصدر قلقك في المؤسسة ؟.

- لا اشعر اني انجز شيئا مفيدا. ☐

- لا استطيع الاتصال بالآخرين. ☐

- لا استطيع التكيف مع القيم و معايير المؤسسة بسبب صرامة و جمود التنظيم. ☐

48- العامل المثالي في نظرك هو الذي؟

- يؤدي عمله بتفاني. ☐

- الذي يعمل من اجل المؤسسة. ☐

- الذي يحقق مكاسب شخصية. ☐

49- كيف يمكن للمؤسسة ان تجعل افرادها خاصة الموظفين الجدد يتعايشون و يتألفون معا اولاً ثم ثانياً يساهمون على تحقيق اهداف و مشاريع المؤسسة.

-المحور الخامس: اطر و مرجعيات الافعال و السلوكات التنظيمية.

50- كيف يمكن ان يوجه العمال داخل المؤسسة؟

- من خلال الالتزام الاخلاقي تجاه اهداف المؤسسة ككل. ☐

- الالتزام الذاتي اتجاه فريق العمل و التنسيقات الحاصلة فيما بيننا. ☐

- الرقابة بموجب القانون (الثواب/العقاب). ☐

- انظمة العمل التي توضح الحقوق و الواجبات. ☐

51- مقارنة بدخولك اول مرة للمؤسسة فيما يخص مجهوداتك المهنية في العمل هل ؟.

- تزايدت. ☐

- كما في السابق. ☐

- تناقصت. ☐

52- مجال عملك و وظيفتك في المؤسسة ينحصر على؟

- الاكتفاء باداء مهام محددة لي. ☐

- التعدي لمساعدة زملائي في العمل. ☐

- تشتمل على كل الزملاء وما يخدم المؤسسة + تقديم ساعات عمل إضافية. ☐

53- تفانيك في العمل و ادائك لمهامك الوظيفية نابع من؟

- الضمير الشخصي و نشأتي الاجتماعية. ☐

- الضمير المهني و الاخلاقي. ☐

- الرقابة التنظيمية ودرجة شدتها. ☐

54- دافعتك لانجاز المهام و اعمال الوظيفية هي نتيجة ل؟

- لأنني معاً بهم نجاح مشاريع و اهداف المؤسسة. ☐

- الرغبة القوية في الإبداع و المشاركة في النجاح. ☐

- الواجب الاخلاقي المهني. ☐

-التنسيقات و الترتيبات التي تقوم بها مع الافراد. ☐

55-هل توظف كل طاقتك في العمل ؟.

-كل طاقتي. ☐

-الى حد كبير. ☐

-نوعا ما. ☐

56-هل تعتقد بان العمال يقومون بأدوارهم بكل جدية و اخلاص؟.

-نعم ☐ - لماذا في رأيكم

-لا ☐ - لماذا في رأيكم

-لأنهم يحبون مهنتهم وعملهم ☐

-لغياب المساواة و العدالة التنظيمية ☐

-لأنه هناك رقابة ادارية عليهم ☐

-كل واحد يركض لمصالحه الشخصية فقط ☐

-بسبب الترقيات و التحفيزات و المكافأة رد الجميل ☐

-لغياب التحفيزات و المكافأة ☐

57-كيف يرى باقي الموظفين للعامل الحروس و المحترم لتوقيت واجال العمل ؟.

-بعين الرضا ☐ - لماذا في رأيكم

-بعين السخط ☐ - لماذا في رأيكم

-لأنهم يشجعوني على ذلك ☐

-لأنه يعتبره مبالغه و رياء او جبن و خضوع من المسؤولين ☐

-لأنه قيمة ثقافية بيننا ☐

-لأنه يكشف ضعف اداء بعض العمال ☐

-لأنه يظهر قوة الولاء للمؤسسة ☐

-لأنه يكشف عدم جديتهم في العمل ☐

58-كيف اثرت فيك هذه المواقف؟.

-التظاهر بعدم الولاء للمؤسسة. ☐

-عدم الثقة في علاقات العمل. ☐

- التأخر او تأخير العمل. ☐

-اللامبالاة ☐

59-في رأيكم ماهي السليات المنجرة عن هذه السلوكات؟

-عدم اتقان و التهاون في العمل و كثرة تأجيله. ☐

-الاكتثار من الغيابات و التمارض . ☐

-اللامبالاة و القيام بتصرفات تضر المؤسسة. ☐

60-هل تداوم حضورك للاجتماعات ؟.

-نعم ☐ - لماذا في رأيكم

-لا ☐ - لماذا في رأيكم

-لأنها تعالج قضايا تسييرية ☐

-لأنها عديمة الجدوى و الفائدة و اضاءة للوقت ☐

-لأنها تعالج قضايا اجتماعية ☐

-لأنها تثير الصراع بين الافراد و الجماعات. ☐

-لأنها تعالج قضايا مهنية. ☐

-لأنه لم توجه لك دعوات الحضور. ☐

61-ماهية مرجعيات افعالك و تصرفاتك؟.

-القواعد القانونية اللوائح و التشريعات. ☐

-المعايير و القيم الثقافية. ☐

-استراتيجياتي الخاصة. ☐

62-ماهي أغراض الفعل التطوعي من جهد مضاعف او ساعات عمل إضافية بالنسبة لكم؟.

- فعل يعود بالفائدة و يدر بالريح و المال تفرضه الحالة المعيشية.

- فعل اثارى اجتماعي تفرضه الأنساق و البيئة الاجتماعية للمؤسسة.

- فعل تطوعي تجاه المؤسسة تفرضها الاوضاع الظرفية و ضغوط الخارجية.

63-هل ممكن تمسي لنا بعض السلوكات المضرة بالمؤسسة وماهي اسبابها و دوافعها الحقيقية؟.