



جامعة عمار ثليجي الأغواط .
كلية العلوم الاجتماعية.
قسم علم الاجتماع والديمغرافيا.

الموضوع: _____وع.

الثقافة التنظيمية بين التكييف المهني والتكيف الاجتماعي .

دراسة ميدانية لوحدة سونلغاز بمدينة الأغواط.

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع
تخصص تنظيم وعمل

-إشراف الدكتور:

بساس بلخير

-إعداد الطالب:

جوبرزين العابدين

لجنة المناقشة :

الإسم والقب	الدرجة العلمية	الصفة	الجامعة
د. در محمد	أستاذ محاضر أ	رئيس اللجنة	جامعة الأغواط
د. بساس بلخير	أستاذ محاضر أ	مشرفا ومقررا	جامعة الأغواط
د. بن عون الزويير	أستاذ محاضر أ	مناقشا	جامعة الأغواط

السنة الجامعية: 2019/2018.



إهداء

- بسم الله الرحمن الرحيم ، و الحمد لله رب العالمين ،
وصلاة و سلام على صاحب الخلق العظيم.

اهدي هذا العمل الى

- امي العزيزة ، منبع الحنان ، ونبراس الحياة ، و إلى أبي
العزیز الغالي ، راجياً من الله عز وجل أن يوفقتي لرضاه
ورضاها.

- إلى إخوتي .

- إلى جميع الأهل و الأقارب .

- إلى كل زملائي الطلبة ورفقاء الدرب.

- إلى كل معلم او متعلم.

شكر و عرفان

- بسم الله الرحمن الرحيم ، و الحمد لله رب العالمين ،
وصلاة و سلام على صاحب الخلق العظيم.

- أحمدهم على فضلك ومنك و عطائك حمداً كثيراً طيباً
مباركاً فيه ، وعلى ما
وفقتنا إليه من خير وصلاح ونجاح .

- من لم يشكر الناس لم يشكر الله ، فاستهل
هذه الفرصة لتقديم الشكر
للأستاذ الدكتور بساس بلخير ،
الذي لم يبخل يوماً في توجيهاته القييمة
والتي ساهمت بشكل كبير في الانجاز و هذا العمل .

كما أريد أن أتقدم بالشكر لكل اساتذة الذين درسوني

جوبر زين العابدين

ملخص الدراسة:

الهدف من دراستنا هاته هو الوقوف على الأداء الإداري للفرد داخل المؤسسة وذلك بمعرفة العلاقة بين الثقافة المهنية والتكيف الإجتماعي، حيث حاولنا من خلالها إبراز أهم المفاهيم والأدوات والأساليب الفنية المرتبطة بمفهوم الثقافة المهنية والتكيف الإجتماعي التي تخدم مؤسسات سونلغاز ، وخاصة وحدة سونلغاز بمدينة الاغواط وأهم الروابط التي تكمن فهم السلوك التنظيمي داخل المؤسسة للعامل، لإعتبار أن هذا الأخير هو إنعكاس لأهداف المؤسسة والتي من خلاله تتسجم كل الأهداف الخاصة بها وهذا ما نسعى إليه من خلال بحثنا للإرتقاء بتطلعات هاته الأنماط الإدارية داخل المؤسسات وقد إعتدنا في دراستنا هاته على المنهج الوصفي

الكلمات المفتاحية :

الثقافة التنظيمية ، التكيف الإجتماعي ، التكيف المهني ، السلوك التنظيمي ،وحدة سونلغاز ، الاغواط

Study Summary :

The aim of our study is to identify the administrative performance of the individual within the institution by knowing the relationship between professional culture and social adaptation, in which we tried to highlight the most important concepts, tools and technical methods related to the concept of professional culture and social adjustment that serve the institutions of Sonlgaz, The understanding of the organizational behavior within the institution of the worker, considering that the latter is a reflection of the objectives of the institution and through which all the goals are consistent with this and this is what we seek through our search to raise the expectations of these patterns of management within the Institutions

In this study we have relied on the descriptive approach

key words :

Organizational culture, social adaptation, professional adaptation, organizational behavior, Sonlegaaz unit, Laghouat

أ	مقدمة.....
-الفصل الأول: المدخل المنهجي.	
04	1-اسباب إختيارالموضوع
04	2-أهمية الدراسة
04	3-اهداف الدراسة
05	4-الاشكالية
06	5-الفرضيات
06	6-تحديد المفاهيم
12	7- الدراسات السابقة
-الفصل الثاني: الثقافة التنظيمية.	
تمهيد	
24	1-مدخل سوسيولوجي لمعنى الثقافة
27	2-ماهية الثقافة التنظيمية
28	3-أنواع الثقافات التنظيمية.....
32	4-أهمية الثقافة التنظيمية
-الفصل الثالث: التكيف المهني و الاندماج الاجتماعي و علاقتهما بالثقافة التنظيمية.	
تمهيد	
36	1- مفهوم التكيف المهني و التكيف الاجتماعي
41	2- أنواع التكيف المهني و التكيف الاجتماعي
46	3- مصادر التكيف الاجتماعي المهني
50	4- أبعاد استراتيجية لدمج المهني و الاجتماعي للعاملين
51	5- آليات خلق مناخ تنظيمي عقلاني في التسيير و إنساني في العلاقات
-خلاصة الفصل	
-الفصل الرابع: الاجراءات المنهجية.	
تمهيد	
54	1--المنهج المستخدم.....
55	2- أدوات جمع البيانات.....
56	3- مجالات الدراسة
57	5- تحديد نوع وحجم العينة.....
57	خلاصة الفصل.....
58	تحليل وتفسير جداول الفرضية الأولى.....
59	تحليل و تفسير جداول الفرضية الثانية.....
81	-الاستنتاج العام.....
83	-الخاتمة.
84	-المراجع.

ص	-عنوان الجدول-	رقم
49يوضح أهم مصادر الاندماج المهني والاجتماعي	01
59احتياجات الموظف وتمظهرات الهوية المهنية والاجتماعية للعامل	02
61دوافع التأقلم والتكيف المهني واتجاهات العمال نحو المؤسسة	03
63مبادئ التفضيل بين الموظفين وانعكاساتها على الذات المهنية والاجتماعية	04
65مستويات الضغوط المهنية وحدود ومجالات المشاركة الفكرية والاجتماعية	05
67اولويات المؤسسة مقابل أولويات الأداء المهني لدى الموظفين	06
70مستويات المشاركة الفكرية والاجتماعية للعمال ومدى التأثير بالمواقف السلبية للأخرين	07
72مصادر الاغتراب الاجتماعي والمهني والسلوكيات المنجزة عنها	08
74درجة وضوح اهداف ومشاريع المؤسسة وحجم الطاقات المبدولة لدى الموظفين	09
76اولويات الاداء لدى العمال ومنحى المجهودات المهنية	10
79الحضوة والمكانة الاجتماعية والمهنية ومحددات وموجهات السلوك التنظيمي	15

مقدمة:

- ان الجزائر كدولة سائرة في طريق النمو و من خلال الدراسات الكرونولوجية كمنتبعين لتاريخ المؤسسات الجزائرية خاصة منها الاقتصادية تبين بأنها عانت و تعاني الكثير من المعوقات و العقبات من اجل بناء الدولة الحديثة المزدهرة و المتقدمة، كما انه أتخذ في حقها الكثير من التدابير و الإجراءات من اجل هذا،منها نقل التكنولوجيا العالية ، وإعادة الهيكلة التنظيمية ،وسياسة التطهير المالي ،القوانين الصادرة ضمن تشريعات العمل الحديثة، لكن كل هذه الجهود 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 المسيريين 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 .

-لا نريد أن نتكلم عن الثقافة التقليدية والنزوح الريفي و عدم نضج المجتمعات النامية لاستقبال هذا النوع من التسيير والنماذج الثقافية الخاصة بالمؤسسة العصرية الحديثة ، نظرا كذلك لنضج المجتمع الجزائري و حداته ، بل به من معايير تنظيمية و قيم ثقافية خاصة تمارس بها القهر الاجتماعي و تحقق الضبط و الإلزام الذاتي و المعياري من خلال زمرة من المعتقدات و مشاعر الانتماء و الولاء.

و إنطلاقا 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 و الفعالية ، و إنما بإعتباره علاقات إجتماعية معقدة تحمل من القيم الثقافية و من المعاني و الرموز و الإيحاءات 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.

- ولكي نتمكن القيام بدراسة أكاديمية حول هذا الموضوع قمنا بتقسيم الدراسة إلى جانبين أو بابين باب نظري والآخر ميداني.

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

- **الفصل الثاني:** قمنا فيه بتحليل مفهوم الثقافة التنظيمية من حيث العناصر والخصائص و المراحل و المحددات و النشأة و في الاخير تطرقنا الى اهم النظريات المفسرة لها.

- **الفصل الثالث:** قمنا من خلاله بالربط بين المتغيرين كإقتراب نظري، بين التكيف المهني و الاجتماعي و علاقتهما بالثقافة التنظيمية، و 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.

- **الفصل الرابع:** خصص للاجراءات المنهجية للدراسة، المنهج، الادوات، مجالات الدراسة.

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

-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.

-من بين اهم الاسباب الذاتية في اختيار الموضوع هو انه كان لدينا 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 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: من خلال هذه الدراسة نريد التعمق أكثر من اجل تقديم حلول واقتراحات هامة يمكن من خلالها أن تتجاوز المؤسسات محنتها 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 تتدرج او تتطوي 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 لتهيئة 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 كمنشأة إجتماعية و منحنة للهوية لمهنية، ثم نحاول الوصول إلى تفسير مقنع بين هذه التفاعلات الاجتماعية و الواقع الاجتماعي و المهني

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 أطر و مرجعيات ثقافتها التنظيمية.

4- الإشكالية: ان التصور السوسيولوجي الجديد الذي ينظر لهذه المؤسسة الحديثة بأنها تتحت الهوية المهنية و الاجتماعية، و تعزز الإلتزام الطوعي و الجماعي، كما تحافظ على الإستقرار و الاستمرار، بل تشكل الأفعال كما توجهها من خلال أطرها المرجعية و معاييرها الثقافية. وهذا ما جاء به التصور الفرنسي الحديث المتمثل في أعمال كلود دوبار، و سان سوليو، و فليب برنو، وغيرهم، حيث شغلت المؤسسة أذهانهم كظاهرة إجتماعية وثقافية مستقلة و فرعية، و إذا كانت عمليات التوظيف كأول خطوة في هذا الاتجاه حيث تمكّن المؤسسة من إختيار كيانها الإقتصادي 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 غائبا تماماً من المراحل السابقة حيث كان ينظر هدف و ليس غاية لتشغيل أكبر عدد ممكن من اليد العاملة و امتصاص للبطالة بالنسبة الدولة، لكن شيئاً فشيئاً اتجهت نحو استقلالية المؤسسات و اللامركزيتها مما يفتح الفرصة لها ولإطارها لإعادة المعنى الصحيح لمفهوم التوظيف واستغلاله لما يخدم قيمها الثقافية و معاييرها التنظيمية.

أما عن عمليات التكيف الإقتصادي و التمرس المهني " التنشئة الإجتماعية البعدية" كثنائي خطوة في اتجاه المؤسسة الحديثة يتجاوز المعنى البسيط على أنه من أجل النجاعة و الفعالية في الأداء، بل كذلك للتعلم الثقافي و الانخراط الإقتصادي لتحقيق الإلتزام الطوعي و الجماعي ولتعزيز الاستقرار و تكريس الاستمرار و لتجاوز سوء العلاقات الإنسانية التي عانت منه المؤسسة الجزائرية طويلاً، ولقد كان هو الآخر مغيب بداعي الثقافة التقليدية البالية للمجتمع الجزائري و التنشئة القبلية له.

فالتغيرات الاجتماعية و الثقافية التي طالت البنية التحتية للمجتمع الجزائري الحديث من المفروض أن تعطي لها أفاق جديدة نحو تطور المؤسسة الجزائرية 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 نظراً 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.

-لنتساءل هنا : كيف تتم علميات التكيف المهني و التطبيع الاجتماعي داخل المؤسسة الجزائرية ، كيف هو حال الثقافات الفرعية المشكلة بها، و مدى توافقها و مطابقتها مع الثقافة التنظيمية للمؤسسة؟.

-الأسئلة الجزئية:

- 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؟.

- و ما هي الاطر و المرجعيات المحددة للافعال و السلوكات المهنية في ظل غياب التكيف الاجتماعي "تنازعية و تصادمية، ترابطية و تكاملية" .

5- الفرضيات:

5-1- الفرضية العامة: عدم تبني استراتيجية التكيف المهني و الاجتماعي "النتشئة التنظيمية البعيدة" تؤدي الى تشكيل ثقافات فرعية تنافي و تناقض المعايير التنظيمية للمؤسسة.

5-2-الفرضيات الجزئية:

❖ كلما اتجهت المؤسسة للتكيف المهني على حساب التكيف الاجتماعي ، كلما ازدادت حجم التصادمات بين القيم الثقافية للمؤسسة والثقافات الفرعية .

❖ كلما اتجهت المؤسسة للتكيف المهني على حساب التكيف الاجتماعي ، كلما اصبحت أطر و مرجعيات الأفعال و السلوكات المهنية تتحدد بالبعد القيمي للثقافات الفرعية .

6-تحديد المفاهيم:

6-1- مفهوم المؤسسة : institutions "أشتق هذا المصطلح من كلمة اللاتينية institutio أي التأسيس و المنهجية و التنقيف ، 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 انها 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 الإيجابي الشرعي و العودة إلى مجموعة من المعايير و العقوبات و المعرفة المحددة بوضوح و بدقة في إطار جمعياتي لا فنوي ، و هناك رؤية ثانية نجد عند "إميل دوركهايم" وهي التي تدل على المعتقدات و أنماط السلوك التي

لا توجد مسبقاً عند الأفراد ، و التي لا تكون قادرة على إحداث التماسك في المجموعة سواء تعلق الأمر "روح الأمة" أم بـ "الوعي الجماعي" و أخيراً نشير إلى معنى أخير 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 .

- "وتعني تأسيس شعب في المعنى الكلاسيكي أي انتقال مجموعة أفراد تحركهم ميول و أهواء تفصل بينهم أو تجعلهم متعاندين من الحالة الطبيعية إلى الحالة الإجتماعية التي يعترفون من خلالها بسلطان فوق مصالحهم و مفاضلاتهم ... لكن الدوركييمين سعوا لتعريفها 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 نظراً لاستراتيجيات الآخرين و الضغوطات المختلفة داخل المؤسسة"⁴ ، إذ " أن المؤسسة ليست مجموعة من الأفراد فحسب بل هي نسق من العلاقات تربط وتعطي المجموعة كلاً مميزاً عن كل فرد ، ولها خصائصها و مميزاتها أكبر من كونها مجموعة من الأفراد المكونين لها"⁵ .

-أما على المستوى الداخلي فيجب رؤية المؤسسة رؤية إنتروبولوجية 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.

وفي الأخير يمكن إختصار مفهوم المؤسسة في تعريفان أساسيان:

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

² -خليل أحمد خليل ، المفاهيم الأساسية في علم الاجتماع ، 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 socialogie des entreprises , 2cème 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.

- كما أنها عبارة عن "نسق إجتماعي يتكون من الأفراد الذين يتفاعلون مع بعضهم البعض ويشتركون في القيام ببعض الأنشطة المشتركة"¹.

-**التعريف الإجرائي للمؤسسة:** نرى في المؤسسة بأنها كيان إجتماعي و وحدة إجتماعية بل مجتمع مستقل بذاته له معايير وقيمته 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 والإستدماج الثقافي ، كما نقصد بالمؤسسة بأنها ذلك الكيان الإجتماعي المنتج للثقافة والقيم والمعايير الضمنية التي توجه أفعال وتصرفات الأفراد.

6-2- مفهوم الثقافة التنظيمية: باللفظ العربي مثقف الذي وضع ترجمة لكلمة (CULTURE) التي تدل في معناها الأصلي على فلاحه الأرض وأيضاً هي مجموعة العمليات التي تمكن من إستنبات النباتات النافعة للإنسان والحيوانات الأليفة²، وفي عام (1952) تم إحصاء (164) تعريفاً 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 كلي³.

-**أما الثقافة التنظيمية كمفهوم ومصطلح جديد خاص بعلم الإجتماع عموماً وعلم اجتماع المؤسسة خصوصاً،** 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 آخذاً بعين الاعتبار الإطار الخاص بالمؤسسة، ولاسيما قيود التنظيم الشكلي والتكنولوجي المستخدمة، ولكن هذه الثقافات لا تتحدد بهذين العنصرين لأنهم يرتبطان أيضاً 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 تبذل الطوائف الصغرى في العمل وتنظمها في الوقت نفسه"⁴.

¹ - محمد الجوهري، "المدخل إلى علم الاجتماع"، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، ط3، 2006، ص27.

² - نفس المرجع، ص22.

³ - Pierre Morine, Éric Delavollée, "Le Manager L'écoute Du Sociologue", Edition D'organisation Thénarol, Paris, 2000, p39.

⁴ - دنيس كوش، مفهوم الثقافة في العلوم الاجتماعية، ترجمة منير السعيداني، مركز دراسات الوحدة العربية بيروت، ط1، 2002، ص121.

-الثقافة الفرعية **sud culture**: "وعلى الرغم من ان الأنثروبولوجيين هم من نحتوا هذا المصطلح في البداية، إلا أن علماء الاجتماع هم من أستعملوه كثيراً وفي نطاق عريض من الموضوعات. تعتبر الثقافة "أسلوب حياة" وتشمل خرائط المعنى التي تشكل كيفية إحساسنا وفهمنا للعالم، ويقصد بكلمة الفرعي (sub) إلقاء الضوء على السبل من خلالها تميل المجموعات التي تمت دراستها إلى أن تكون مجموعة تابعة أو سرية أو هدامة"¹ ، وتلعب الثقافة دوراً مهماً في الحفاظ على القيم في المجتمع، غير أنها تفسح المجال كذلك للإبتكار والتغير، بحيث أن "الثقافات الفرعية والثقافات المضادة التي ترفض القيم والمعايير المساندة في المجتمع، قد تشجع ظهور الآراء والإتجاهات التي تطرح بدائل للثقافة المهيمنة، والحركات الإجتماعية والجماعات التي تشترك في المواقف أو في أسلوب الحياة بحيث تمثل قوة فاعلة دافعة للتغيير في المجتمعات وعلى هذا الأساس فإن الثقافات الفرعية تتيح للناس حرية للتعبير عن آراءهم والسعي إلى تحقيق ما يحملونه من تطلعات ومعتقدات"².

-التعريف الاجرائي للثقافة التنظيمية: ذلك التصور القيمي أو الذهني الذي يميز أي مؤسسة عن غيرها من المؤسسات من قيم و معتقدات رموز و معاني و إichاءات وطرق التفكير و مشاعر الانتماء و الولاء و الاطر و المرجعيات التي تحدد السلوكات و الافعال و ما مدى الارتقاء بالسلوك المهني لانجاز الاعمال المهنية المطلوبة و بالشكل الذي يضمن نجاح المؤسسة .

6-4- التكيف المهني الاجتماعي: (social adaptation, cultural adaptation) هي تطوير الفرد بصورة تدريجية لسلوكه وعلاقته الإجتماعية لضمان ملائمته مع المعايير الاجتماعية والبيئتين الاجتماعية والطبيعية التي يعيش فيها، وحرص الجماعة على تطبيق نظمها بدقة لضمان بقائها عن طريق أداء تلك النظم لوظائفها³، والتي يجب كذلك أن تشمل الوعي إجتماعي، وهو عبارة "شعور أفراد الجماعة بأنهم يكونون وحدة إجتماعية تقوم بينهم علاقات إجتماعية، حيث إن الظروف التي تعيشها الجماعة تخصهم جميعاً فكل ما يصيبهم من خير أو شر وينعم به أو يعاني منه منه كل فرد من أفرادها"⁴، 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"⁵.

¹ -جون سكوت، علم الاجتماع المفاهيم الاساسية، تر محمد عمان الشبكة العربية للأبحاث والنشر، لبنان، 2009، ص 150.

² - انتوني غدنز، علم الاجتماع، ترفايزة الصياغ ، المنظمة العربية للترجمة ،الجمراء، لبنان ، ط.1، 2005، ص.86.

³ -شاكر مصطفى سليم ، قاموس الأنثروبولوجيا، جامعة الكويت، الكويت ط.1، 1981، ص.892.

⁴ -شاكر مصطفى سليم ، ص ص 894- 995.

⁵ -إسماعيل عبد الفتاح عبد الكافي، الموسوعة الاقتصادية والإجتماعية، منوفية، مصر، 2005، ص.148.

-كما يشير مفهوم التكيف إلى قدرة الفرد على التواء مع ظروف بيئته المحيطة، لذلك فإن مفهوم التكيف يشير إلى التغيير (CHANGEMENT) الذي يجب أن يتبناه الفرد حتى يستطيع التعامل مع الظروف الجديدة بشكل عملي وإيجابي لكي يستمر في تأدية وظائفه¹، والتكيف هو الإندماج والذي هو عكس تماماً مفهوم الإغتراب ويعني به "إقصاء أو إبعاد الأفراد عن ذواتهم عن الآخرين، ويرجع هذا المفهوم إلى المعاني الفلسفية والدينية، إذ رأى (ماكس) إن الإنسان تم إقصاؤه كجزر من جذور البناء الاجتماعي بحيث تم فصله عن طبيعته البشرية المجبولة على العشرة والالفة"².

-ويجب ان يحجب التكيف المهني للعامل التكيف الاجتماعي والثقافي لأن الإنخراط يساعد في عملية التغيير التي تضمن تطوير المهارات المهنية له³ فإكسل هونيث الفيلسوف ألماني وعالم اجتماعي نقدي ولد بألمانيا سنة 1949 يقول في إحدى كتبه أنه: "يمكننا القول بأن هذه الأشكال الثلاثة للإعتراف أن الحب الذي يحقق الثقة بالنفس والحق بحيث يحقق إحترام الذات وأخيراً التضامن وهو أساس تقدير الذات⁴. ويضيف: "تعتبر تجربة الإعتراف من الناحية الاجتماعية شرط تحقيق هوية الشخص وإذا لم يتحقق هذا الإعتراف فيعني أن المرء يشعر بالإزدراء مما يعني شعوره بإمكانية إندثار شخصيته وزوالها"⁵.

-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، الإندماج في العمل، الشعور بالإنتماء، الفهم المشترك للأدوار، العمل الجماعي)⁶، وعكسه تماماً الإنحلال أو التفكك الاجتماعي وهو يعني: "تفكك الوحدة البنائية أو إنهيارها كلياً، واختلال الوظائف الاجتماعية للأفراد والجماعة في المجتمع وإنعدام التنظيم وانتشار الفوضى الاجتماعية"⁷، فالتكيف الاجتماعي قريب من مصطلح "التنشئة الاجتماعية التي هي عملية تعلم إجتماعي يتعلم الفرد عن طريق التفاعل الاجتماعي أدواره الاجتماعية، و يكتسب المعايير الاجتماعية، و يتعلم كيف يتصرف بطريقة ترضى عنها الجماعة.

¹ -حسين حسن سليمان، السلوك الإنساني والبيئة الاجتماعية، المؤسسة الجامعية للدراسات، بيروت ط2005، ص35.

² -معن خليل عمر، معجم علم الاجتماع المعاصر، دار الشروق، عمان ط2000، ص14.

³ -Françoise Cross louis lafortune, martine morisse, "Les Ecritures En Situation Professionnels", Presses De L'université Du Québec, Canada, 2009, P19.

⁴ -كمال بوهنير، النظرية النقدية لمدرسة فرانكفورت من ماكس هوركايمر إلى إكسل هورنيت، دار الأمان، الرباط، ط2010، ص110.

⁵ -نفس المرجع، ص111.

⁶ -معي الدين مختار، "محاضرات في علم النفس الاجتماعي"، ديوان المطبوعات الجزائرية، الجزائر، 1982، ص112.

⁷ -شاكرو مصطفى سليم، مرجع سابق، ص896.

-كما أنه يعبر عن "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"¹.

-**التعريف الاجرائي لإستراتيجية التكيف المهني الإجتماعي:** و هي إستراتيجية أخرى ل تحويل الموظف الذي تم إختياره ثم تعيينه للعمل بالمؤسسة من كونه كائن إجتماعي إلى فاعل إجتماعي يؤثر و يتأثر بالبناء الاجتماعي لها كونه فاعل إستراتيجي و شريك أساسي أنطلاقا من المفهوم الحديث للمؤسسة و العمل المهني بها يتجاوز مفهومه البسيط على انه علاقة مجردة تنحصر ما بين الجهد المبذول و الاجر المدفوع او ما يقابلها ماديا، او حتي الارتقاء به 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، فإذا ما كانت الهوية تنسب للأفراد إلا انها ترتبط بالجماعات الإجتماعية التي تنسب لها الافراد، ولا يوجد هناك دائما تطابق تام بين ما يعتقداه الافراد عن أنفسهم و بين ما يراه الآخرون عليهم ،فالهوية الفردية تختلف عن الهوية الاجتماعية و بذلك يتطلب الامر نوع من التكيف المهني و الاجتماعي الذي يتحقق م خلال رابطتين اساسيين هما رابط التاهيل المهني و الكفائي و رابط إجتماعي قيمى ثقافى يمنح الهوية المهنية و الاجتماعية داخل البناء الاجتماعي و يعزز الانتماء و الولاء للذين هما عاملين أساسيين لنجاح اي مؤسسة .

- "وعلى الرغم من أن الثقافة التنظيمية المنشودة تتبع 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 افتراضات ضمنية بالنسبة لـ "شين" ويمكن جلبها للوعي من خلال قادة يكونون على وعي تام بها يتم غرسها في نفوس المستخدمين و التي يجب أن تتبع هي الأخرى من عمق هذه الثقافة المنشودة و على ضوء تأسيس هذه المنظمة مع إعطاء البعد الاجتماعي و الثقافي المكونة لها كمحاولة لدمج أو تغيير الثقافات المهنية الفرعية التي تناقض و تعرقل تحقيق أهدافها"² ،وفي الكتاب جديد بعنوان دليل الشركات الثقافي للبقاء على قيد الحياة وأنطلاقا من كتابه الأول المسمى بالثقافة التنظيمية و القيادة بالنسبة لـ "شين" ترسخ في فهمه بأن الثقافة و

¹ - pierre delorme , theories et pratiques a duelles du management ,presse de l'universite du quebec 4^{eu} trimestre ,canada,1990,p83

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

القيادة تمثل وجهات لعملة واحدة فلا يمكن غرس رموز القيم الثقافية بلا قيادات كارزماوية حكيمة ولا حتى يمكن أن تعطي أهمية أو معنى لهذه القيم و الرموز بدون قيادات وشخصيات كارزماوية. وحاول أن يحلل الشخصية الكارزماوية بين القيادة والسلطة و بين الاستبدادي الديموقراطي¹. 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. و في 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 و تفسير 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 تمثلات ذهنية تسمح للأفراد بإيجاد سبل التواصل و الإستمرارية بين تجاربهم الحاضرة و الماضية و هو ما سماه سان سوليو بهوية الأنا idemtite du soi بينما تمثل هوية الغير idemtite et autri الإختلاف و التمايز في تلك التمثلات 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 مستمر².

7-الدراسات السابقة: وقمنا بتصنيفها إلى دراسات أجنبية و اخرى محلية اين كانت هذه الاخيرة محل اهتمامنا و تركيزنا كونها الاقرب لفهم خصائص و مميزات الثقافية و الاجتماعية الخاصة للمؤسسة الجزائرية.

7-1- الدراسات الأجنبية: الدراسة الاولى وهي لـ أسامة الفراج بعنوان ،نموذج مقترح لخصائص الثقافة التنظيمية الملائمة في مؤسسات القطاع العام في سورية³، انطلق الباحث من فكرة استكشاف سمات الثقافة السائدة حالياً "واقعها" في المؤسسات العامة السورية ، كما بحث في

¹ - Edgar h schein , the corporate culture survival, guide new and resesed edition , jossey-bassa wiley imprint ,america ,2009,p 116.

² - كاري نادية امينة، نفس المرجع السابق، ص ص 33-34.

³ -أسامة الفراج ،نموذج مقترح لخصائص الثقافة التنظيمية الملائمة في مؤسسات القطاع العام في سورية،المجلد 27- العدد الأول، سوريا ،2011.

السمات الثقافية المفضلة لها من وجهة نظر المبحوثين ، 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 صمن 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 الإدارة 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 التغييرات المتسارعة؟.
- هل درجة الأهمية التي يعطيها العاملون لأحد أبعاد 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 كالمتوسط 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 المديرين كقادة إداريون مبدأ التميز بين الأفراد على أساس الفاعلية و الكفاءة والانتاجية الأعلى ، و إن يتخذوا قراراتهم من خلال النقاش مع العاملين و ضمان قبولها من الجميع ، كما يجب عليهم أثناء تحديدهم لمهام العاملين رغبات و مقدرات العاملين ، و إن تتم قيادتهم و توجيههم من خلال إغنائهم بمعارف المدير و خبراته دون أن يتم احتكارها ، كما يجب اطلاع الوافدين الجدد في المؤسسات بالقوانين و الأنظمة و الاجراءات المتبعة في انجاز مهامهم ، **بيئة العمل:** يجب أن تعمل ادارة المؤسسات على خلق بيئة عمل محفزة و مشجعة للريادة في الانجاز و القدرة 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 الناظمة 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.

-**الدراسة الثانية:** قام بها الباحثان عبد اللطيف عبد اللطيف، محفوظ احمد جودة. بعنوان، دور **الثقافة التنظيمية في التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية¹** ، 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 حيويًا 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.؟.

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 .

- 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.؟
- 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، وتنتهي 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 ب 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.

7-2- الدراسات المحلية: الدراسة الأولى و هي ل بوقرة كمال تحمل عنوان "المسألة 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 تلائم 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 يملي 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.

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

-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 المسيرين 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 المسألة 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 نشؤو عليها و هذا ما أدى إلى عدم شعورهم بالانتماء للمؤسسة،و بالتالي عدم انضباطهم مع الواقع الجديد لان قيمه ليست قيم مطلقة يجب الالتزام بها.و لقد 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 و عدم معرفتهم لأهم المخاطر التي تنتج عن عملهم على تلك الآلات و قلة خبرته سبب رئيسي في وقوع حوادث العمل و من هذا

المقتضى أدرك الباحث أن عدم الوعي بالثقافة الصناعية و ما تقتضيه من قيم و وعي 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, و كذا الاختلاف حول مواضيع العمل أو حول معايير توزيع العمل و الامتيازات وكما أن للانتماءات القربية و القبلة على اختلاف أنواعها و قيمها 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 ،فلعمال قيم ثقافية" دينية،عائلية، اجتماعية" مما يؤدي إلى التذمر الدائم من العمل أو التغيب الغير مبرر، أو عدم احترام النظام و المنظمين "المسيرين " .

-**الدراسة الثانية:** 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 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 أرادالباحث أن يبحث الموجهات و الأطر المرجعية للفعل الاجتماعي حتى يفهم طبيعة و مضمون النسق الثقافي و ألقيمي 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 الجهودات المبذولة، فلا سياسة نقل التكنولوجيا المتطورة، و لا سياسة إعادة الهيكلة التنظيمية و المالية و لا سياسة التطهير المالي، و لا حتى سياسة التغيير المؤسساتي و القانوني المتمثل في الخصخصة والشراكة 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، ومنهم من

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

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 السوسبيولوجية والثقافية التي تتحكم في العلاقات والممارسات التي تتم بداخلها وتحدد كذلك طبيعة العقلنة أو العقلنات الجزئية فيها و من هذا المنطلق اتجه الباحث إلى أن الخصوصية السوسبيولوجية للكيان البشري المكون للمؤسسة وما ينتج عنه من قيم ومعايير ثقافية والتي هي ليست عوامل تابعة ومنفصلة بالقواعد التنظيمية الرسمية والمؤسسية، 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 نسقتها التسييري والتنظيمي وقدرته على إنتاج وإعادة إنتاج التعاون والتضامن بين مختلف الفاعلين سواء كانوا أفرادا 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 لمؤسسة 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 أداءه لدوره الإنتاجي لم يكن من اهتمامها
-إن أعضاء الفئة القيادية يرون بأن قراراتهم التسييرية يوجهها وبحكمها 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 القيادة 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 والتانس التي تشتد وتضعف حسب الانتماءات الظرفية وليست علاقات تضامن من أجل تحقيق الهدف الاقتصادي الذي هم موجودون من اجله 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 حاليا في المؤسسة وهذا ما يتطابق مع مضمون الوظيفة.

-الدراسة الخامسة: وهي لـ كاري نادية أمينة بعنوان " العامل الجزائري بين الهوية المهنية و

ثقافة المجتمع"

- تنطلق من تصور بأن الهوية المهنية على إعتبارها هوية اجتماعية ماهي إلا محصلة لتنشآت متتالية و تقصد بها التنشئة الاجتماعية التي تلقاها الفرد قبل دخوله عالم التشغيل و التنشئة التنظيمية أو المهنية التي تلقاها بعد الالتحاق بالعمل ، أي أن الفرد بين هويته المهنية من خلال مكتبات قبلية و أخرى بعدية ، فهي تريد أن تحدد نوع هذه التأثيرات المتبادلة و فيها تتجسد ، فالأستاذ الجامعي و باعتباره فاعلاً اجتماعياً مر بتنشآت متعددة قبل دخوله عالم التشغيل ثم بعد التحاقه بعالم الشغل ، تكون هويته المهنية متأرجحة بين الثقافة التنظيمية و الثقافة الاجتماعية ، إذا الهوية تجمع بين التمثلات الذهنية التي يحملها الفرد عن نفسه من دون أن ننسى تلك التمثلات التي يحملها الآخر عنه "مجتمع الخارجي" و هذه الأخيرة تتعكس على إدراكاته لسلوكياته و أفعاله التي تتمثل أساساً في دوره الاجتماعي ، لينبني الأستاذ الجامعي على أساسها هويته التي يعرفه بها الآخر، والتي تحدد مركزه الاجتماعي، وبالتالي دوره، فالمعادلة حسب تصور الباحثة أن هناك تنشئة اجتماعية قبلية وهي عملية اجتماعية تسعى إلى تحويل الفرد من كائن اجتماعي إلى فاعل اجتماعي محمل بطرق التفكير و الاستجابة و الاحساس المستمد من المجتمع المنتمي إليه ، حتى يتسنى له التكيف مع باقي الفاعلين الاجتماعيين ، كما أنه هناك التنشئة التنظيمية : وهي صورة من صور التنشئة اجتماعية بعدية : و التي تخص مرحلة من مراحل الفرد الحياتية ألا و هي مرحلة دخوله عالم الشغل ، ويقصد بها تلك العملية التي يصبح بواسطها العامل الجديد مندمج و متكيف مع جماعات العمل ، كما أن هناك أيضاً الثقافة التنظيمية و هي امتزاج لثقافات أفراد المؤسسة، بالإضافة إلى القيم التنظيمية المستوحاة من أسلوب التسيير المعمول به و هي الأخرى تجمع كل تمثلات الفاعلين داخل المؤسسة عنها و عن القيم التنظيمية الموجودة داخلها و منه تتأرجح الهوية المهنية للأستاذ الجامعي ما بين التمثيلات الداخلية عن المؤسسة و ثقافتها التنظيمية و ما بين كل مراحل التنشآت المتتالية التي مر بها الأستاذ الجامعي كفرد داخل النفق الكلي للمجتمع ، والتي تظهر أساساً من خلال التمثلات التي يحملها عن نفسه و يحملها الآخر عنه في ظل التفاعل الاجتماعي التي يجمع بينهما في اطار العمل وخارجه، ، فهو يقوم على فكرة السلوك المتوقع من هذا الفاعل ليحدد مركزه الاجتماعي على أساسها و من هذا التصور تطرح الباحثة التساؤل التالي:كيف تتكون هوية الأستاذ الجامعي بين ثقافة تنظيمية تفرز نظام من التمثلات حول واقعه ومستقبله و نسق قيمى مبني على الأساليب التسييرية لمؤسسة الجامعة و ثقافة مجتمعية تتضمن الاتجاه العام لأفراد المجتمع و أنماط سلوكهم و معتقداتهم و معاييرهم الاجتماعية و هو ما سيحدد لاحقاً دوره و مركزه الاجتماعي.؟.

ومن أجل القيام بالدراسة الميدانية وضعت الباحثة افتراض عام و فرضيات جزئية .

-**الافتراض العام:** تلعب الجامعة دوراً رئيساً في تنشئة الاستاذ و بهذا فالثقافة التنظيمية التي تعمل على تلقينها إياه ستساعده على تكوين هويته المهنية و التي تبني من خلالها الآخر أي المجتمع وتمثيلاته حول الدور و المركز الاجتماعيين لأستاذ كفاعل اجتماعي داخل النسق الكلي للمجتمع بهدف تحقيق الاستقرار والتكامل الاجتماعيين .

-**الفرضيات الفرعية:-** الهوية المهنية لأستاذ الجامعي محصلة للتنشئة الاجتماعية و التنظيمية التي تلقاها داخل الجامعة كمؤسسة للتكوين والعمل في نفس الوقت.

- يتم تنشئة الاستاذ الجامعي داخل الجامعة على أساس ثقافة تنظيمية تفرز نظام من التمثلات حول واقعه و مستقبله و نسق قيمى مبني على الأساليب التسييرية لمؤسسة الجامعة.

- مصدر تنشئة الاستاذ الجامعي و بالتالي مصدر تكوين هويته المهنية، هو الأساس الذي يتحدد من خلاله تمثلات المجتمع عنه ، و بالتالي تحدد مركزه الاجتماعي.

و تقصد الباحثة بمفهوم الهوية المهنية للأستاذ الجامعي لمحصلة التنشآت مر بها الاستاذ الجامعي كفرد داخل النسق الكلي للمجتمع و التي تظهر أساساً من خلال التمثلات التي يحملها عن نفسه و يحملها الآخر عنه في ظل التفاعل الاجتماعي الذي يجمع بينهما في اطار العمل و خارجه على اعتبار المؤسسة نسق مفتوح.

-و اعتمدت الباحثة عن النظرية الظاهرية " الفينومينولوجية" كمقاربة سوسيولوجية و خلفية تحليلية و بررت ذلك بأنها تساعد على فهم الميولات الفردية لدى الأفراد و التي تبرز على شكل تمثلات ذهنية عن الأنا و الذات بالاعتماد عن أحكام و تمثلات الآخرين عليه، فالظاهراتية تتناول المجتمع على أنه عبارة عن اجتماع أفراد يحملون نوعاً من الالتزام الداخلي تجاه بعضهم البعض و تظهر من خلال ترابطهم الذي يقوم أساسا على الاتصال و التفاعل.

-و لجأت الباحثة إلى المنهج الكيفي و الذي تعتقد بأنه يتماشى مع طبيعته موضوعها، أما التقنية المستعملة فكانت الملاحظة عن طريق المشاركة التي تراها الباحثة تتناسب مع طبيعة الموضوع و مع منهج الدراسة ، كما استعملت تقنيه المقابلة كتقنية أساسية في البحث، اما عن العينة المدروسة فلم توضح الباحثة نوع العينة و لكنها حددت حجمها المكون من 90 مبحوث منهم 39 أستاذة و 51 أستاذ.

- **أهم النتائج المتحصل عليها:** تعد التنشئة الاجتماعية التي تلقاها الأستاذ الجامعي قبل وبعد التحاقه بالجامعة كموظف الباعث الأساسي للثقافة التي يبني على أساسها نسقه القيمي الموجه لسلوكه.

- بالنسبة للفرضية الأولى القائلة بأن الهوية المهنية للأستاذ الجامعي محصلة للتنشئة الاجتماعية و التنظيمية اللتين تلقاهما داخل الجامعة كمؤسسة للتكوين و العمل في نفس الوقت ، بحيث تعمل الجامعة على تلقيها للفاعلين بها إذ لم يلتصق تباين بين الثقافتين ، حيث أن الاستاذ الجامعي يولي أهمية الاحترام و التقدير و التي يسعى إلى إشباعها داخل وسطه المهني المؤلف أساساً من زملائه و الادارة ، كما يشير إلى حاجته إلى الاهتمام و التي يصورها في ضرورة توفير الوسائل المساعدة على إنجاز مهامه ، و كذا الأخذ بعين الاعتبار وضعيته الاقتصادية و مكانته المعنوية في المجتمع ، أما فيما يخص قيم القيادة فلم يظهر الاستاذ الجامعي رغبته في التأثير في الآخرين أو توجيه سلوكهم ، إذا أنه يكتفي بتوجه سلوكه وفق ما يطمح إليه ، و ما يمكن أن يحقق له ازدهارا على المستوى الشخصي و هو الأمر الذي يمكن تفسيره من خلال قيمة الفردانية كما لمسنا لديه قيم اجتماعية أخرى ألا وهي التعاون ، وهي جلها قيم ثقافية مجتمعية قبل أن تكون تنظيمية محضة ، تمثل مجتمعه مدى انتمائه لمؤسسته على اعتبار هذه الأخيرة نسقاً اجتماعياً يمثل المجتمع.

- كما توصلت الباحثة بان الهوية الاجتماعية للأستاذ الجامعي هي التي حددت دوره داخل المجتمع الذي ينتمي إليه ، إذ يعبر هذا الدور عن نظام إلزامي معياري يفترض منه القيام به والالتزام بمتطلباته ، فهو يقوم على فكرة السلوك المتوقع منه ، فإذا كان السلوك الصادر عنه يعبر عن هويته الناتجة من ثقافة مجتمعية تقليدية ، فهو لا يتطابق و ما هو مفترض منه من سلوك أكثر عقلانية انطلاقاً من تأثره بالثقافة التنظيمية ، ليحدد بهذا مركزه الاجتماعي و الذي يعبر عن الوضع الاجتماعي له ، هذا و يستخدم مصطلح المركز الاجتماعي للدلالة عن الموقع الكلي للفرد داخل المجتمع و ما يتمتع به من مكانة اجتماعية. "بينما هذا الاصطدام بين ما يفترض أن يكون عليه مركز الاستاذ الجامعي و الذي هو واع به وبين ما هو قائم و الذي يتغلب عليه اللاوعي ، يجعل من تحديد هويته أمراً صعباً اجتماعياً ، مما يهدد بالأزمة ، إذ يعيش الاستاذ الجامعي أزمة هوية مهنية و اجتماعية في ظل عدم انفصال ما هو اجتماعي تنظيمي ، و لكنه يحاول الخروج منها باتباع استراتيجيات لحها ، قد تختلف من أستاذ لآخر حسب درجة وعيه لهيمنة الثقافة المجتمعية التقليدية عن الثقافة التنظيمية"¹.

¹ - كاري ناديا أمينة .العامل الجزائري بين الهوية المهنية و ثقافة المجتمع. رسالة دكتوراه غير منشورة ، جامعة تلمسان، 2011/2012.

الفصل الثاني: الثقافة التنظيمية.

. -تمهيد.

1-مدخل سوسيولوجي لمفهوم للثقافة.

2-ماهية الثقافة التنظيمية.

3-أنواع الثقافات التنظيمية.

4-أهمية الثقافة التنظيمية.

5-مستويات الثقافة التنظيمية.

-خلاصة الفصل.

-تمهيد : إن 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 و شعرات و البسة و ادوات عمل او تكنولوجيا متطورة بقدر ما نتكلم عن الجانب المعنوي الخفي او الباطني من قيم و معتقدات، الرموز و طرق 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 أرثر 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 الاقل انشار هذه المقولة والخطاب العربي قد لا يتجاوز نصف قرن من الزمان، وهي بصيغتها المعاصرة (المثقفون) كلمة المولدة اذن، و هي 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 مضمرة غير عيانية مثل المعتقدات، الآراء، القيم، التي تشكل المضمون الجوهري للثقافة"³.

¹ -ارثر 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 ونبكة 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.

1-2- 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 الملموسة¹.

- "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 تربي 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 فصيحة 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 ،فلسمات 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

¹ - بيتل بيرجرو وآخرون ، التحليل الثقافي ، تر: فاروق أحمد مصطفى وآخرون ، مكتبة الأسرة ، القاهرة ، 2009 ، ص 315 .

يتعرض المجتمع كله لبعض عوامل التغيير 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 .

✓ **الخاصية الرابعة:** انها كلّ معقّد نظرا لاشتمالها على عدد كبير جدا من السمات والملاحم 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 الانثروبولوجيا او الاجتماع لن يستطيع مهما بذل من جهد ان يسجل كل مظاهر و سمات أي ثقافة من الثقافات التي يدرسها مهما بلغت من البساطة ، ولذاك حاول بعض العلماء ان يرد ذلك التعقيد الى شئ من البساطة التي تساعد على تحليل الثقافة¹.

1-3- المعنى السوسولوجي للثقافة: استفاد الحقل

السوسولوجي من الحقل الأنثروبولوجي كثيرا ، و لكنه حاول أن يعطي تحليلا أعمق وتفسير أدق في تفسيره للظاهرة الثقافية ، بل أن هذه الظاهرة كانت محل لدارسة بداية من أب الروحي لعمل الاجتماع بن خلدون الذي تكلم عن التحولات والتناقضات الثقافية بين الأجيال والأمم، و الكلام 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

¹ - سعاد علي شعبان، الانثروبولوجيا الثقافية لإفريقيا ، منتدى سور الأريكية، القاهرة، 2004، صص 34-36.

² - هارلميس وهوليون ، سوبولوجيا الثقافة والهوية ، تر: حاتم حميد محسن ، داركيوان للطباعة ونشر ، سوريا ، ط 1 ، 2010، صص 96.

إمتلاك فرديتهم ولكنها ليست فردية مميزة كلياً عن المجتمع ، فالهوية تعمل كجسر بين الفرد الإجتماعي 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 وانتظاماً ¹ ، وهذا تفسير للالتزام والضبط الذاتي التي تفرضه الثقافة على منتسبها 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 تعريفاً واسعاً 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 اجتماعياً 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 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 نسبياً ².

2- ماهية الثقافة التنظيمية: فقد كان عمل

القرن التاسع عشرون في أوروبا متجهاً الى 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 و أجزاءها وعناصرها وتركيبها الأولية باستخدام طرق التشريح والتحليل، ومن هنا نشأ محاولات تهدف إلى وضع تعريف جديد للثقافة ، اذ لم يعد التعريف التاريخي الذي خلقه عصر النهضة بكاف في اقناع المنطق الجديد ³.

-و يوجد 162 تعريف لمفهوم الثقافة مما يعكس تنوع واتساع هذا المفهوم وتعقيده أيضاً، ويستمد جنوره 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 مكاناً لتعدد الثقافات العامة وأصبح التحدي هو كيفية إيجاد ثقافة تنظيمية موحدة ⁴.

¹ - نفس المرجع ، ص ص 96 – 97 .

² - نفس المرجع، ص 22.

³ - مالك بن نبي ، مشكلة الثقافة ، دار الفكر دمشق ، سوريا ، ط 4 ، 2000 ، ص 28 .

⁴ - جمال الدين المرسي، الثقافة التنظيمية والتغيير، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، 2006 ، ص 13 .

-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 و للتطورها.

- **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 وسيطرتها 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 و المشاعر السائدة بين العاملين في المنظمة والتي تؤثر على اتجاهاتهم وسلوكهم وأدائهم للأعمال المطلوبة منهم يمكن تحديد جانبيين لثقافة هما.

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

✓ **الجانب المادي :** مثل أدوات العمل الألبسة ، شعارات ، التكنولوجيا المستخدمة، اما تعريف SCHIEN "ثقافة 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 تركيبية مستقرة ونموذجية متكاملة .
- الثقافة هي حالة تراكمية للتعلم من التاريخ المشترك .

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

- 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"¹.

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 " 1985 HANDY " 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 والمرنة 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 ينتمي إليه .
- **الثقافة الفردية:** personés culture وهي الثقافة التي تسوء 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"².

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

² - أمل مصطفى عصفور ، قيم ومعتقدات الأفراد واثرها على فاعلية التطوير التنظيمي ، للمنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، 2008 ، ص ص 61 -

-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 الذاتية¹.

"و ميّز Charles handy، بين أربعة أنواع للثقافة التنظيمية حسب خصائص الفرد الذي يطبعه 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 و اجراءات 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 في المؤسسة العسكرية التي تعتبر الطاعة والانضباط مؤشرا لنجاحها اولا 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 مراكزية ادارية 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 يشتغلون 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 .

¹ - مدحت محمد ابو النصر ، المرجع السابق ، ص ص 25- 26 .

✓ **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 تتسحب أثارها على المنظمة ككل .

• **ثقافة المهمة** Task culture: وهي ثقافة تركز على تنفيذ المشروع والمهمة ، وترتكز على المرونة والقدرة على التكيف ، و تعلى 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 ابرز 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 اربعة 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** : تركز هذه الثقافة على قيم التوافق والولاء والانتماء . 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: " فالثقافة التنظيمية عنصر أساس موجودا جنبا إلى جنب مع مكونات التنظيم الأخرى من الأفراد الأهداف ، والتكنولوجيا والهياكل

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

² - نفس المرجع السابق، ص 31 .

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 تبني 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 .
- 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 ، و توخيا لسلاسة العمل وتقليل التناقضات ما أمكن الأمر¹.

4-1 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 أضحيت فيما بعد مرجعيات يتم الرجوع عند محاولة تبني سلوكيات معينة ، ويمكن إجمال أهم الأسباب التي ادت الى 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 ايجاد جوانب تنظيمية يشترك فيها جميع أعضاء التنظيم وتعطي معان ومفاهيم مشتركة ، يمكن إدراجها في ما يلي :

- المبادرة الفردية : وهي درجة ما يحوزه الفرد العامل من مسؤولية واستقلالية وحرية اختيار .
- تحمل المخاطرة : وهي درجة تشجيع العاملين على الابداع والاقدام والبحث والمخاطرة .

¹ - محمد قاسم القريوني، السلوك التنظيمي : دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات والأعمال ، دار وائل لنشر عمان ، ط 6 ، 2009 ،

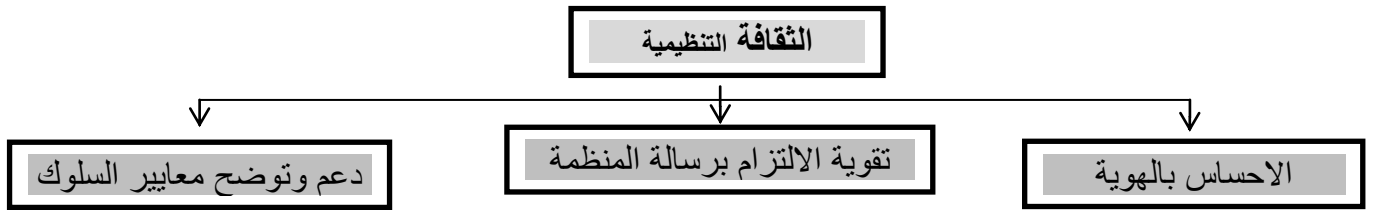
وتتجسد الخصائص السابقة في جميع المؤسسات بشكل متصل بدأ من الحدود العليا " الإدارة الاستراتيجية " إلى الإدارة الوسطى ثم الدنيا " الإدارة التنفيذية " ولكنها تختلف من حيث شدة ودرجة تواجدها من مؤسسة إلى أخرى كما أن هذه الخصائص تقوم بأدوار كثيرة أهمها:

- 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 وإبراز شخصيتها المتميزة .
- ب-قصور أنماط التدريب والتعليم والعمل على مواكبة التسارع في مجال التدريب وتقييم 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 المؤثرات 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 :
- 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.

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 ارتبط العاملين برسالة المنظمة وازداد شعورهم بأنهم جزء حيوي منها ، فعلى سبيل المثال فإن العاملين بشركة ساوث وست للطيران

¹ - بوحنيفة قوي ، ثقافة المؤسسة كمدخل استراتيجي للتنمية الشاملة ، دراسة في طبيعة العلاقة بين المحددات الثقافية وكفاءة الاداء : مجلة باحث ،

يشعرون بالتميز لأن الشركة تسمح لهم بالنكت والترويح عن انفسهم أثناء العمل ، وهو شيء بدأ على يد منشأة الشركة هيوب كليهر ، 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 القوي للمنظمة بفعل الثقافة العامة المسيطرة وعند ذلك يشعرون أن اهتمامات المنظمة التي ينتمون إليها أكبر من اهتماماتهم الشخصية ويعني ذلك أن الثقافة تذكرهم بأن منظماتهم 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 ، فعلي سبيل المثال فإن لدي العاملين في الثقافة التي يسيطر فيها 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 التنظيمي"¹.



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

-المصدر : جيرالد حرينبرج ، ومر برت باروت ، نفس المرجع السابق ص 631 .

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

-الفصل الثالث:

- 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-الجزور الفكرية لاستراتيجية الدمج المهني و الاجتماعي.

6-أليات خلق مناخ تنظيمي - عقلائي في التسيير - إنساني في العلاقات.

-خلاصة الفصل.

تمهيد: لا تكون تلك الثقافة التنظيمية السليمة و الفعالة التي تكلمنا عنها في الفصل السابق سابقة للكيان الاجتماعي الخاص بالمؤسسة، و إنما تتحدد في متني بنيته الاجتماعية وفي خضم التفاعلات القائمة بين افراده،

و بنمط و اسلوب التسيير القائم ، بل وفق فلسفة المؤسسين لهذه التنظيمات وهذا من خلال إستراتيجتي التوظيف و التكيف 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 التكيف 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 مهنيا فنياً و تقنياً.

1- مفهوم التكيف المهني و الاجتماعي : ونقصد به وبكل إختصار هو التكيف مع المهام ومتطلبات الوظيفية، بل و التكيف مع العمل والعمّال 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 والعامل ، الآلة والعامل ، بمفهومه الضيق او باختصار النظرة التايلورية 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 بسبب 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 الممتثلة 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، فنشئتهم الاجتماعية تملئ 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 للعامل¹.

-و يشتمل "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 مهارتيا ، 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 مستقبلية².

"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 و بأنواعها 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 يطراً على هذه الاعمال ، والتدريب المهني المتطور هو أحد قواعد المجتمع السليم والاقتصاد القوي والديمقراطية الحقيقة ، ولا بد للتدريب المهني من ان يجهز الفرد لضمان الحياة الكريمة لنفسه ولهؤلاء الذين يعولهم ليلمس ان مهنته هي اساس تقدمه .

¹-شرح الله إبراهيم، دور العوامل السوسيو ثقافية في تأسيس الثقافة المجتمعية لدى الشباب ،مجلة الشباب والمشكلات الاجتماعية ، العدد الأول ، 2013، ص ص 124-125.

²- حسن ابراهيم بلوط ، المرجع السابق ، ص 236 .

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 الاقتصادي، وقد يعتبر أحد الركائز الرئيسية في خلق المهارات وتنمية القدرات وابرار الكوادر الفينة التي تقود العمل وتنهض بالإنتاج بأسلوب علمي متطور¹، و"يمثل الفرد الوحدة الاساسية التي تحدد سلوك المنظمة، وفي ضوء السلوك الذاتي للفرد تستطيع المنظمة تحقيق اهدافها الادارية والاقتصادية والاجتماعية وغيرها ، ان مجيئ الفرد للعمل وانصهاره 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 ، وتتمثل 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): " تحتاج 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 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

¹ - محمدي احمد بيرمي ، محمد السيد لطفي ، الكفاءة التنظيمية والسلوك الانتاجي ، دار المعرفة الجامعية ، مصر ، 2011 ، ص ص 278- 273 .

² - خليل محمد حسن الشماع ، 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 .

وفرضت بالتالي على المؤسسات برامج تأهيلية وتدريبية تواكب شدة النقص الحاصل في المهارات التقديمية 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 تفرضا المحيطات الخارجية على مؤسسات في مجالات عدّة ، منها عولمة 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 ومنهتهم 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 .

¹ - حسن ابراهيم بلوط ، المرجع السابق ، ص ص 236 - 237 .

-كما ينعكس هذا الاهتمام في إعتبار أن رفع المستوى المهاري 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 و أهمية 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 .

-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 تتطوي 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.

-ويأخذ 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 والرقي ، بمعنى آخر يسمح العمل بتوفير الحاجات البيولوجية ، النفسية والاجتماعية ، وهذا المفهوم غالبا ما يكون لدي 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

1-3-التدريب كـبعد ثقافي قيمي (العامل/ استراتيجي و ثقافة

(المؤسسة):"تحثل عملية التثاقف THE ACCULTURATIONبين 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

¹ - رأفت عبد الفتاح ، سيكولوجية التدريب وتنمية الموارد البشرية ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، ط1 ، 2001 ، ص 13 .

الجدد ووضعهم في الاجواء العملائية 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 .

-ويرى casicio أن الوقت والجهد المعطي 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.

- وتؤثر 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 وتتكوّن لديهم، بحيث يجعل منها موازين يزن بها افعاله وافعال الاخرين ، ويتخذها مرشدا له في سلوكه وعند ادراكه للآخرين وحكمه عليهم².

2-أنواع التكيف المهني الاجتماعي: ويمكن النظر له من زاويتين من حيث الرسمية و اللا رسمية:

2-1-التكيف المهني و الاجتماعي 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 صداها وتأثيرها عليه، اذا من البديهي ان يسأل الموظف الجديد نفسه بعض

¹ - حسن ابراهيم بلوط ، لمرجع السابق ، ص ص ، 343 - 344 .

² - عاطف جابر طه عبد الرحيم ، السلوك التنظيمي مدخل نفسي سلوكي لتطوير القدرات ، داره الجامعية ، الاسكندرية ، 2009 ، ص 195 .

³ - حسن ابراهيم بلوط ، المرجع السابق ، ص 244 .

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 فعالة¹.

2-2-التكيف المهني و الاجتماعي 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 عليمة 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 آخر ومن الواضح ايضا بأن معظم الشركات الناجحة امثال كوربوريش كورنك انك و اي بي ام IBM استخدمت مزيجا من التكيف الرسمي وغير الرسمي لمساعدة الافراد الجدد على التأقلم السريع مع فلسفات وثقافات وسياسات إدارتها المختلفة²،ومن الملاحظ ان تركيز "بارسونز تغيير 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 ماثرا 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 يرتكز 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 سنتشكل

¹ - نفس المرجع ص ص ، 245 .

² - نفس المرجع ص ص ، 246 - 247 .

بينهم قواعد ومعايير اجتماعية مع قيم تتفق عليها ، وتكون هذه القيم ضمانا لاستمرار تلك الاستجابات¹.

- وسوف نركز هنا على البعد الأول للتكيف المهني و الاجتماعي داخل المؤسسة الا وهو التكيف الرسمي باعتباره هو المؤثر الاكبر في هذه العملية بدأ من التنشئة الاجتماعية القبلية و البعدية التي تكلم كلا من دوبر كلود ، سان سوليو ، وفليب برنو، الفضيل رتيمي، 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 آثار 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 يواجهه 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 و مزاجُ 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

¹ - ايان كريب ، النظرية الاجتماعية من بارسنوز الى هاربرماس ، تر: محمد حسين علوم ، عالم المعرفة ، الكويت ، 1990 ، ص 66 .

الكربون، بقدر ما ترجع الى ركود الهواء وما يترتب على ذلك من ارتفاع درجتي 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 جو هادئ، 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 وبين إدارة المصنع والقيادة الدكتاتورية والظروف الفيزيائية الصعبة والخدمات غير المتوفرة مثل الخدمات الاجتماعية والصحية والنفسية¹.

ب-علاقات العمل و متطلبات المهام الوظيفية: وتشمل علاقات العمل عدة اوجه هي:

¹ -بوعامر احمد زين الدين يجري صابر: مصادر التوافق المهني لدى العامل ، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية جامعة الوادي ، العدد 06 ، 2014 ص

✓ - **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 وأشعارهم 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 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 وقت 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 لمؤسسة 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:

- الإصغاء الفعال للآراء والمقترحات المقدمة من الموظفين ، كما ان المؤسسات الكبرى تتفق الملايين الدولارات على استطلاعات الرأي ، كي تصل إلى فهم أعمق للسلوك الزبائن.

¹ - بوعمر احمد زين الدين يجري صابر، المرجع السابق، ص ص 146 .

• التواصل المتبادل مع العاملين ، حيث تتيح التواصل المفتوح بين الادارة وتبادل الخيرات والمعلومات بشكل رسمي او غير رسمي¹، و لذلك "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 بنزعة الملكية مما يشعره بالالتزام والشراكة في المنظمة مما يدفعه الى العمل الجاد ، والنقابي ، والابداع المستمر².

"ومن دون ان تتسى الاهمية الكبرى لتحفيز وما 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 حافزيتهم 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 الهمم ، وتجدد الطاقات، وتلهب المشاعر، وعناصرها تركز بشكل اساسي بالاستحواذ على القلوب، عبر بلوة رؤية لتفجير الطاقات الكامنة ، وتعطي صورة للمستقبل تستقر في القلب فتكون باعنا ، ومحركا يستحق بالفعل النهوض مبكرا والاسراع الى العمل .

¹ مؤيد سعيد السالم ، المرجع السابق ، ، ص 95 .

² نفس المرجع ، ص 95 .

- 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 باعنا ومحركا يدفع الانسان للنهوض للبكر و اسراع للعمل.

- - تحقيق الاستقرار العائلي: عندما يلمس الموظف اهتمام مؤسسته باستقراره العائلي من خلال رعاية والاطمئنان اللازمين ، 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 والانتاج¹، 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 المهام التي يتطلبها العمل الجديد باكتسابه المعلومات ، والمهارات ، والاتجاهات اللازمة².

3-مصادر الاندماج الاجتماعي المهني: "ان عدم اشباع حاجات الفرد النفسية والعضوية تخلق للفرد نوع من التوتر يدفعه الى محاولة اشباعها، فكلما طالمت 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

¹ - نفس المرجع ، ص 93 .

² - حسن احمد الطعاني ، التدريب مفهومه وفعالياته ، دار الشروق لنشر والتوزيع ، الاردن ، ط1 ، 2002 ، ص 19 .

فقد يشعر الفرد بالنقص من عدم تناسب اوصافه مع معايير الثقافة وكثيرا ما تؤثر المظاهر الجسدية في استجابة الآخرين نحوه ، وبالتالي في نظرتة لنفسه ، قد اشارت دراسات عديد الى ان الاحداث الجانحين غالبا ما يملكون صورة مشوهة عن جسداهم، وغالبا ما يكون السلوك المضاد للمجتمع جزئيا محاولة تعويض عن الانطباع السلبي الذي يعتقدون انهم يتركونه في الآخرين¹.

✓ **الصحة الجسمية:** من العوامل التي تساعد توافق الفرد مع عمليه صحة جسمه ، فاستطاعة الفرد مثلا الذي ينعم 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 الوتر او الضغوط التي يتعرض لها بينما يضعف المرض الفرد في مواجهة الضغوط النفسية وتتجم عنه اعراض المرض الجسدي التي تحول دون توافقه.

✓ **الروح المعنوية:** ان تتناسب قدرات العامل مع متطلبات العمل واحتياجاته يؤدي الى التوافق في اداء هذا العمل ورفع الروح المعنوية للعامل هذا مع الاهتمام بالتدريب المستمر على اللآلات 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 الاسلوب 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 مرنا ، 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 اجهادا مستمرا ذو الذكاء غير الكافي فيتكرر اليه التوبيخ بسبب عمله البيئي ، ويكون قلقا من تحمل المسؤولية ، ويشعر بعدم الاطمئنان

¹ - بوعامر احمد زيد الدين ، بحري صابر، نفس المرجع السابق ، ص ص 141. 142 .

، وربما يترك عمله نتيجة ذلك ان لم يفصل ، والثاني ان الشخص المرتفع الذكاء قد يجد وظائف كثيرة مملة ، فيتترك عمله للبحث عن وظائف تكون على درجة اعلى من المهارة والقدرة ، فاذا كان هذا التحليل سليما يتوقع المرء ان يظهر عدم توافق العمال علاقات مختلفة مع الذكاء في الوظائف المختلفة، 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 المناصب"¹.

✓ **تجنب الملل و الرّوتين:** 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 عمل 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 ، فكثيرا ما يصادف مثل هذه العقبات في حياته اليومية ، وانما الشخص المتمتع بالصحة النفسية هو الذي يستطيع مواجهة هذه العقبات وحل المشكلات بطريقة ترضها نفسه ويقرها للمجتمع، وعلى ذلك فان من سمات الفرد المتمتع بالصحة النفسية قدرته على الصمود حيال الازمات 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 باعتبار انه 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

¹ - نفس المرجع ، ص ص 142- 143 .

التي وضعها لنفسه¹ ، و الجدول التالي يوضح اهم مصادر الاندماج المهني و الاجتماعي للموظف داخل بيئة المؤسسة.

-الجدول رقم (01): يوضح أهم مصادر الاندماج المهني و الاجتماعي².

مصادر الاندماج المهني و الاجتماعي			
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 -التغيير 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 .

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

¹ - نفس المرجع ، ص ص 143 - 144 .

² - نفس المرجع ، ص 142 .

بجهد وحماس فيها ، والى اي مدى سيظل ويبقى للعمل في هذه الوظيفية ، 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 كفاء 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 الوظيفية 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 الوظيفية اتجاهها لاهداف 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 و الاجتماعي للعاملين: تشتمل استراتيجية دمج العاملين على عدة جوانب هامة و اساسية ويمن حصرها في الابعاد التالية .

¹ - رواية حسن ، السلوك التنظيمي المعاصر ، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، 2004 ، ص ص 383 ، 385 .

✓ **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 .

✓ **البعد المعنوي:** تعبر استراتيجية دمج العاملين عن احترام وتقدير العنصر البشري في العمل ، فهي لا تنظر اليه انه اجبر 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 القناعة:** 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 قناعة بان هناك مصلحة تربط العاملين بالمنظمة لمدى 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 ، وتقر لهم المعلومات ، ويشاركون في اتخاذ القرارات على مختلف المستويات الادارية ، فهي اكثر احتمالية للنجاح من المنظمة التي لا تملك هذا الحس والقناعة لدى مديرها"¹.

5- آليات خلق مناخ تنظيمي اجتماعي

عقلاني في التسيير و إنساني في العلاقات: " اذا يمكن القول بان نظرية الاندماج لارجيرس وباك وسيلة تساعد المنظمات على اكتشاف مدى وجود خلل في التنظيم الرسمي أدى الى عدم وجود اندماج فيها ، هذ 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

¹ - عمروصفي عقيل ، المرجع السابق ، ص 534 .

حدث ذلك معناه ان احد الطرفين ، غير راضي وفي هذه الحالة يكون لدينا اندماج ضعيف"¹ ، 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 وبالمنشأة .

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 وفعاليتة، 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 بعث بالارتياح في نفوس العاملين وحفز هم 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 المرؤوس وساعدته عند الحاجة وتوجيهه دون انتقاد او تجاهل هي القيادة التي تستطيع خلق الثقة بالنفس و الاستقرار النفسي والتقدم بالأفكار الإبداعية وبالتالي تقضي على جميع مظاهر التسبب والتذمر والتغيب والتمارض.

و- **اساليب الرقابة:** لا شك ان الرقابة امرا ضروريا من اجل التأكيد بان الاهداف المطلوبة قد حقت الا ان الرقابة التقليدية عادة ما تدفع بالعماليين الى ابتداع الوسائل المختلفة لاختارتها الامر الذي يؤدي الى تشديد الرقابة ، وهكذا الادارة الجيدة هي التي تخلق المناخ التنظيمي الذي يؤدي

¹ - المرجع السابق ، ص 539 .

بالعامل الى تكوين رقابة ذاتية تتبع 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 المتقل 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 اخرى"¹.

¹- كامل محمد المعري ، السلوك التنظيمي مفاهيم واسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم ، دارالفكر، الأردن ، ط3 ، 2004 ، ص ص 306-308.

-الفصل الرابع: الاجراءات المنهجية.

-تمهيد

- 1-المنهج المستخدم.**
- 2- أدوات جمع البيانات.**
- 3- مجالات البحث.**
- 4- تحديد نوع وحجم العينة.**

-تمهيد: إن هذه الجهود التي بذلت من تحديد للإشكالية والفرضيات والفهم النظري في دراستنا هاته ،بل وفي كل الدراسات الاجتماعية الميدانية تبقى قاصرة، ان لم تدعم بالواقعية وتخرج من اطارها النظري الي الميداني بواسطة خطوات منهجية مضبوطة تتعامل مع المختلفة المواضيع ،فدراستنا هاته والتي تتكلم التكيف الاجتماعي و المهني وعلاقتها بالثقافة التنظيمية، واطر و 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 العلمية لها، وسوف نستعرض هذه الخطوات المهمة .

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 تتطوي 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 بانه 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 كفياتها، 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 كناحة للهوية المهنية والاجتماعية ،وبالتالي كان لزاما علينا اللجوء و

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.

الاستعانة 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 تفيده 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:

2-1- الملاحظة: وهي فعل فحص الظاهرة بكل اهتمام وعناية¹، وفي الحقيقة الملاحظة المستعملة في البحوث هي أنواع لكننا استعملنا الملاحظة البسيطة في بداية مشوار البحث واستخدمناها للاكتشاف دون أن يكون 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"².

ولقد استفدنا كثيرا من هذه التقنية في وضع الكثير من المؤشرات والأبعاد والأدلة التي يمكن طرحها في استماراتنا 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 رقمية³.

ولقد ركزنا كثيرا على هذه التقنية لأنها هي المصدر الأساسي لهذه البيانات والمعلومات التي تخصصنا في موضوع الدراسة، ولقد استفدنا كثيرا في التقنيتين السابقتين في صياغة أسئلتها إضافة

¹ - موريس أنجريس ، المرجع السابق، ص31.

² - فضيل دليو، وآخرون، الأسس المنهجية في العلوم الاجتماعية، دار البحث، قسنطينة، 1999، ص 192.

³ - موريس انجلس، نفس المرجع السابق، ص 204.

أنا 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 ومحورتها 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.

- الطريقة المعتمدة في تفرغ و معالجة البيانات الإحصائية: " للحاسوب در كبير في العلوم الاجتماعية، فكل الخطوات السالفة الذكر من ترميز ، تبويب و تفرغ البيانات التي كانت تتم يدويا أصبحت تتم بفضل الحاسوب خلال فترة زمنية و جيزة، فالحاسوب ما هو الا جهاز يساعدنا على تخزين ز معالجة و تحليل البيانات بطريقة اسرع و اسهل¹، فالباحث يلجأ دائما إلى طريقة الاسهل بالنسبة له ، والتي تمكنه من تحويل المعلومات الخام الكيفية إلى معلومات كمية (نسب، أشكال، بيانية) ،وفي الحقيقة هناك طريقتين تمكن الباحث من ذلك، أولها وهي الطريقة الآلية والمتمثلة في نظام **SPSS** الذي تملأ فيه المعطيات طبعا بعد ترميزها و تبويبها ،وهو يتكفل لتحويلها آليا إلى نسب وبيانات وأشكال وعلاقات ارتباطيه .

3-مجالات الدراسة ،المجال الزماني: تعتبر مؤسسة سونلغاز من بين أهم المؤسسات الاقتصادية الوطنية ، و ذلك لأنها تملك العديد من الامتيازات التي جعلتها تتفوق بشكل كبير في هذا المجال ، حيث تحنكر إنتاج الكهرباء و نقلها وتوزيعها في الجزائر ، و كذلك 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 و المصرية و الكويتية ، 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 و ذلك 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 عراقتها أين شهدت مراحل مختلفة و أنواع 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

¹ -جريدة عميرة، دور الاحصائي و الحاسوب في التحليل المتعدد المتغيرات، جامعة الجزائر ،العدد6،جوان 2011،ص166.

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 مهنيا ليس فقط لدخول عالم الشغل، بل لدخول عالمها الاجتماعي و الثقافي أي مهنيين ذهنيا و نفسيا، إجتماعيا و ثقافيا، من خلال إستراتيجية عقلانية بعيدة عن كل الاعتبارات القرابية و القبيلية 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 ونحو 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 ، ودفعه 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.

-نشأتها: إن نشأة مؤسسة سونلغاز تعود إلى العهد الاستعماري ، حيث كانت شركة احتكارية تابعة لفرنسا تدعى مؤسسة كهرباء و غاز الجزائر (EGA) كان ذلك في 1969/06/28 ، وبعد الاستقلال بقيت كما هي الى غاية 1947/06/05 ، حيث شملها قرار التأميم نظرا للخراب الذي خلفه الاستعمار الفرنسي ، و بصدر الأمر (69-59) تم حل مؤسسة كهرباء و غاز الجزائر و ظهر ما يسمى بالشركة الوطنية للكهرباء و الغاز و ذلك مع مطلع التسعينات و بالضبط 1991 ، تغير طابع المؤسسة إلى شركة ذات طابع صناعي و تجاري (E.P.I.C) وفقا لإصلاحات الاقتصادية المستهدفة آنذاك فهي الاخرى تأثرت بأحداث اكتوبر 1988 .

- المجال الزمني: من بداية الموسم الدراسي 2019/2018، حتي نهاية الموسم الدراسي .

- المجال البشري: تحديد نوع وحجم العينة : نلاحظ كثيرا ما يتعرض الباحثون الى أخطاء عند قيامهم بعملية المعاينة بداية من كلمة اخترنا، فنوع العينة و حجمها تحدها ضوابط مختلفة خارجة عن نطاق الباحث منها ما هو متعلق بطبيعة الموضوع وخصائصه، ومنها ما هو متعلق بموصفات المجتمع المراد دراسته من حيث التجانس أو اللاتجانس و شدة التباين بين الوحدات المكونة له، حيث تمثل عينة الدراسة 15% من المجتمع الكلي المقدر ب807 عامل، و قد تمثلت في 121 عامل محل الدراسة

-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 تليها هي التي تعطي الصيغة الارتباطية التحليلية و التفسيرية بين المتغيرات والتي توصل الباحث إليها للفهم والتفسير الظاهر وهذا ما سوف نراه فيما سيأتي.

الفصل : الخامس

- تحليل و تفسير الفرضية الأولى.

- تحليل و تفسير الفرضية الثانية.

تمهيد: نحاول في هذا الفصل التحقق من الفرض الثاني القائل ،كلما اتجهت المؤسسة و اطاراتها لتكييف افرادها و ادماجهم مهنيا و تقنيا على حساب التنشئة الاجتماعية البعدية لهم و تكييفهم و ادماجهم انسانيا و اجتماعيا، ذهنيا و ثقافيا، كلما اتسعت الهوية بين القيم الثقافية و المعايير التنظيمية للمؤسسة و الثقافات الفرعية المشكلة بها ، وفق مجموعة من الجداول المركبة التي تربط بين المؤشرات الميدانية الدالة لكلا المتغيرين.

-الجدول رقم (02):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 وسيرورة عمله ومهامه الوظيفية		احتياجات الموظف. -مظهرات الهوية.	
	ك	%ن	ك	%ن	ك	%ن		
29.75	36	09.43	05	27.27	06	54.34	25	الالتزام و الاحترام التام لإجراءات العمل
20.66	25	15.09	08	63.63	14	06.52	03	الابداع و التميز في الاداء
30.57	37	58.49	31	09.09	02	08.69	04	تشكيل تحالفات و جماعات
19.00	23	16.98	09	---	---	30.43	14	الانطواء فرق وتشكيل علاقات تعاونية
100	121	100	53	100	22	100	46	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 وسيرورة 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 وسيرورة 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.

-**التحليل السوسيولوجي:** إن العامل و منذ 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 مطالبته 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 ، ويبتعد 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 البعدية 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**" و هي 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 ،

حيث بينت النتائج هاته وغيرها مما سبقها بأن المؤسسة الجزائرية تعاني كثيرا 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 افتقار التنسيق المهني والتفاعل الاجتماعي بينهم وبين زملائهم

¹-هارليمس وهوليون، المرجع السابق،ص.96.

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.

المجموع.		بيئة العمل في حد ذاتها		طبيعة شخصيتي المتكيفة.		طبيعة الوظيفة التي اتمتها		دوافع التأقلم.	الاتجاهات و التصورات نحو المؤسسة
ن %	ك	ن %	ك	ن %	ك	ن %	ك		
40.49	49	11.76	06	60.97	25	62.06	18	قوة عيش و كسب المال لدعم مشاريع خاصة	
16.52	20	25.49	13	12.19	05	06.86	02	مجال و فضاء للتعرف الاجتماعي	
23.14	28	43.13	22	04.87	02	13.79	04	مكان للاستراتيجيات والنفوذ وبناء للعلاقات و المصالح	
19.83	24	19.60	10	21.95	09	17.24	05	و سيلة و مكان لتعبير عن القدرات و المهارات.	
100	121	100	51	100	41	100	29	المجموع.	

-الجدول رقم (03):دوافع التأقلم و التكيف المهني واتجاهات العمال نحو المؤسسة.

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.

-التحليل السوسولوجي: 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 تؤثر 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 تتحت 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، أما عن نتائج الدراسة فلقد 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 للتعرف، 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 يرها "على الكنز" ما هي إلا رد فعل عن اقصائهم من قيم العصرية، أما العلاقات والمصالح والنفوذ والقيم الثقافية الفرعية ما هي إلا تعبيراً كذلك عن اقصائهم 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 و استراتيجية 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

المجموع.		مستوى الاداء ومردودية العامل		مبدأ التواصل داخل فرق العمل		مبدأ الولاء للمؤسسة ولمسيريتها.		مبادئ التمييز و التفضيل. 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 اكثر ولا اقل
28.92	35	20.00	09	60.71	17	18.75	09	كفريق عمل و كاسرة
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.

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 كارزمية محسوبة عليها ، تنتقل من خلالها سلوكيات راقية ، رموز ومعاني ثقافية حضرية تعبر عن المؤسسة الحديثة.

-الجدول رقم (04):مبادئ التفضيل و التمييز بين الموظفين و انعكاساتها على الذات المهنية والاجتماعية.
-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 ولمسيريتها.

-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 ومسيريها ، وتقابلها نسبة 20.00% من المبحوثين هم ممن يرون بأن مبدأ التفضيل والتمييز بين العمال هو مستوى الأداء ومردودية العمل.

التحليل السوسولوجي: 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 وعلنية كالترقيات والكفاءات او الجزاءات وقد تظهر على شكل عقوبات، بل وقد تعتمد الإدارة من أجل تعزيز قيم ثقافية وسلوكات تنظيمية مستهدفة وتغيير 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 النجاح 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 ولمسيريها من بين أولويات الإدارة بل وفقها وعلى أساسها وضوئها يتم التفضيل والتمييز 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

¹-محمد قاسم القريوتي ، المرجع السابق، ص 186.

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 طاقتهم" إلا أنه يقل عندهم كذلك

المجموع.		ضغوط على مستوى المؤسسة ككل.		ضغوط اجتماعية جو اجتماعي مكهرب.		ضغوط مهنية على مستوى العمل .		مستويات الضغوط.
ك	%ن	ك	%ن	ك	%ن	ك	%ن	مستوى و حدود المشاركة.
20	16.52	14	46.66	04	08.51	02	04.54	التخطيط لشركة و مشاريعها.
46	38.01	11	36.66	09	19.14	26	59.09	التدبير لإجراءات العمل واساليبه.
55	45.44	05	16.66	34	72.34	16	36.36	امور شخصية تهم العمال.

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 طاقتهم" ولا حتى شعورهم بجمود العلاقة وبساطتها بينهم وبين المؤسسة كرابط ورقي موثق بعقد كموظف متعاقد لا أكثر ولا أقل

-الجدول رقم (05): مستويات الضغوط المهنية وحدود ومجالات المشاركة الفكرية و الاجتماعية.

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 بضغط مهنية تتمثل في سوء أو توتر العلاقات الاجتماعية بين العمال، مقابل نسبة 16.66% فقط من المبحوثين يشعرون بضغط مهنية على مستوى المؤسسة ككل، وتقابلها نسبة 36.36% من المبحوثين يشعرون بضغط 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 بضغط مهني على مستوى العمل، مقابل نسبة 19.14% فقط من المبحوثين يشعرون بضغط شخصية اجتماعية "جو اجتماعي مكهرب" وتقابلها نسبة 36.66% من المبحوثين يشعرون بضغط على مستوى المؤسسة ككل من حيث أهدافها وانجازاتها ومشاريعها واستمرارها ومستقبلها.

-**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 التaylorية 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" واصطلاحنا عليه بضغط "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

المجموع		الانتاج الكمي و الكيفي.		التأقلم الاجتماعي و الاندماج المهني.		الامن صناعي و السلامة المهنية.		اولويات المؤسسة.
ك	%ن	ك	%ن	ك	%ن	ك	%ن	اولويات الاداء المهني.
61	50.41	39	81.25	06	19.35	16	38.09	ارضاء الرؤساء و المسؤولين.

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 بالأمر الشخصية التي تهتم 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 و تفكر 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 ان 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 ان الثقافة التنظيمية تتبع وتبدأ مع أساليب الإدارة الفنية خاصة العلنية والظاهرة منها كالسلوكات والطقوس والمناخ التنظيمي وتبني للقيم الرشيدة التي تساعد عقلنة المؤسسة.

-الجدول رقم (06): اولويات المؤسسة مقابل أولويات الأداء المهني لدى الموظفين.

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 أوجه ، 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.

-**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 سلوكيات 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 و الاولويات"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 كنسق قيمي."²

¹ - Philippe bernoux op.cit, p67.

² - cloude lauche, op.cit, p12.

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، وتتعاظم 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 تساعده 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 توّطرها الثقافات الفرعية والتي يمكن أن تعالج ذلك الاغتراب المهني والاجتماعي الذي تعاني منه الهوية المهنية للعامل ، هذه القيم والمبادئ الثقافية نابعة وناجمة 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 .

-تحليل و تفسير الفرضية الثانية.

-الجدول رقم(07):مستويات المشاركة الفكرية و الاجتماعية للعمال ومدى التأثر بالمواقف السلبية

المجموع		امور شخصية تهم العمال		اجراءات العمل واساليه		التخطيط لشركة و لمشاريعها		مستويات و حدود المشاركة.
ن %	ك	ن %	ك	ن %	ك	ن %	ك	التأثر بالمواقف السلبية.
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 او تأخير العمل.
100	121	100	55	100	46	100	20	المجموع.

لأخرين.

-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 واساليه ، 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 .

-كما نلاحظ بأن نسبة 33.88% من المبحوثين تأثروا بالمواقف 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 واساليه ، 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 وأساليه.

-التحليل السوسيولوجي: يقتضي مفهوم المؤسسة الحديث فتح مستويات اكبر وحدود أوسع للمشاركة وفي الكثير من القضايا سواء التي تخص المؤسسة أو تخص الموظفين من باب انهم

فاعلين أساسيين وشركاء مهنيين بالنسبة لها ، فالنظرة هاته تتجاوز بأن تكون المؤسسة عبارة عن هايكل تنظيمية ، أجزاء وقوع مرتبطة بإدارة "تكنوقراطية" كما يرى "b. claire". لتفكير في ظروف وكيفيات العمل بقدرها هي مجال وفضاء اجتماعي بكل ما تحمله الكلمة من معنى، بل هذا ما تم اخذه في أمريكا الشمالية بل وفضاء كذلك للبحث السوسولوجي 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 ينتمي إلى النظام التنظيمي للمؤسسة ولنها تحدد التفاعل بين الجهات الفاعلة وتأثر أيما 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 اكبر شريحة هي تلك التي مستوى وحدود المشاركة الفكرية في ادنى مستوياتها بل وتتحصر في قضايا تقتصر عليهم كعمال، اي أمور شخصية تخص العمال فقط ، بل 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 او التأخير عن العمل، بقدر ما هي انعدام الثقة في علاقات العمل وتأتي في المرتبة الأخيرة تلك الشريحة التي حدود المشاركة في أعلى مستواها 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

¹ - Philippe Berneux , op.cit,p88.

العمال ممثلة في سلوكيات التمسك بالثقافة التقليدية ، لا تدل ابدا عن منحى الرفض للعصرنة ومحاربتها لها، بقدر ما تعبر عن رد فعل على الاقصاء من مجال العصرنة والحدثة، 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 اجل 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 السلوكيات 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 التنشيط واستصغار والتحقير بل والقذف والشتم من أولئك الذين تكلم عنهم "علي الكنز" إما لأنهم يكشفون عدم جديتهم

المجموع		صعوبة التكيف مع الآخرين.		عدم الشعور بانى انجز شيئا مفيدا.		صعوبة التكيف مع معايير وقيم المؤسسة.		مصادر الاغتراب الاجتماعي و المهني.
ك	%ن	ك	%ن	ك	%ن	ك	%ن	السلوكيات المنجرة عن المواقف السلبية.
47	38.84	02	09.52	39	58.20	06	18.18	عدم اتقان او التهاون في العمل او التظاهر بذلك.
40	33.05	06	28.57	15	22.38	19	57.57	الاكثار من الغيابات او التظاهر بالتمارض.
34	28.09	13	61.90	13	19.40	08	24.24	اللامبالاة او القيام بتصرفات تضر المؤسسة .
121	100	21	100	67	100	33	100	المجموع.

في العمل ، أو ضعف أدائهم وانتاجيتهم ، و اما يعبرونه مبالغة ورياء أو جبن وخضوع و خنوع للمسؤولين الذين يروهم كذرات مشحونة بطاقة عمل، بل ويقبعون في تلك الحالة.

-الجدول رقم(08):مصادر الاغتراب الاجتماعي و المهني و السلوكيات المنجرة عنها .

-القراءة الإحصائية: نلاحظ من الجدول أعلاه بأن نسبة 38.84% من المبحوثين كانت سلوكياتهم المنجرة 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 سلوكياتهم 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 شيئاً مفيداً، وتقابلها نسبة 28.57% من المبحوثين هم ممن كان مصدر اغترابهم المهني والاجتماعي هو صعوبة التكيف والتفاعل مع الآخرين.

-**التحليل السوسولوجي:** 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 السوسولوجون 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 الثالثة الاعتراف أي الحب الذي يحقق الثقة بنفس ، والحق الذي يحقق احترام الذات ، وأخيراً التضامن وهو أساس تقدير الذات"¹، كما انها تتعكس 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 شيئاً مفيداً ، 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 تضر المؤسسة ، بقدر ما تتمثل في الاكثار من الغيابات والتظاهر بالمرض والتمارض وتأتي في المرتبة الثالثة تلك الشريحة الاجتماعية ممن كانت مصادر اغترابهم

¹ - كمال بومنيير، المرجع السابق ، ص110.

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 الجزائرية التي لم تعتمد إلى تهذيب العلاقات الاجتماعية والإنسانية بين العمال ، واخراجها من بعدها التجريدي كعلاقات عمل و فقط (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 المزوجة و لا المفاضلة بين ما يريده الآخرون ، وبين ما يريده

المجموع.		ليس هناك وضوح ولا استقرار		في تناول البعض من العمال		الوضوح والدقة و الاستقرار		اهداف و مشاريع المؤسسة تمتاز ب-
ن%	ك	ن%	ك	ن%	ك	ن%	ك	حجم الطاقات المبذولة
31.40	38	10.81	04	22.44	11	65.71	23	كل طاقتي الفكرية و العضلية
32.23	39	24.32	09	46.93	23	20.00	07	الى حد كبير
36.36	44	64.86	24	30.61	15	14.28	05	بشكل نسبي نوعا ما
100	121	100	37	100	49	100	35	المجموع

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 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 .

-الجدول رقم(09):درجة و 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 طاقتهم المبذولة تقدر بشكل نسبي اي لا يبذلون قصارى جهودهم و طاقتهم 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 المبدولة 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 تناول 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 .

-**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، فالي 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 مجالاً للقياس من قبل علماء العلوم الاجتماعية المهتمين بدراسة التنظيم ، ومن الرواد الأوائل في قياس العلاقات المباشرة بين الأفراد ، **مورينو MORENO** ومقياسه السوسيوومترى **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 السوسيوومترى من اجل دراسة وقياس مدى قوة ومناعة العلاقات بين الأفراد من عدمها أن تحقق نوع التآلف 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 ، وكل الأمور الهامة والبسيطة و لأبسط عامل أو الموظف كشريك مهم وفاعل أساسي ، من اجل تعزيز روح الانتماء والولاء للمؤسسة بل من اجل تلك المنظومة القيمية الثقافية الموحدة التي تحرك وتوجه الأفعال و السلوكات في المؤسسة ، 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،

¹ - اعتماد محمد علام ، المرجع السابق ، ص22.

المجال التنظيمي بما يتضمنه من قواعد وقوانين رسمية ،المجال القيمي المعياري بما يتضمنه من معايير وقيم ثقافية ،المجال الاستراتيجي المنطلق من الأهداف الكلية والاهداف الجزئية¹ ، 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 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 المؤسسة"².

المجموع.		تلبية تحديات المهنة كما تبدوا لي.		تأدية متطلبات الوظيفة.		ارضاء الرؤساء و المسؤولين.		اولويات الاداء.
ك	% ن	ك	% ن	ك	% ن	ك	% ن	منحى الجهودات المهنية
29	23.96	18	66.66	03	09.09	08	13.11	في تزايد.
38	31.40	03	11.11	21	63.63	14	22.95	كما في السابق.
54	44.62	06	22.22	09	27.27	39	63.93	في تناقص.
121	100	27	100	33	100	61	100	المجموع.

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.

-الجدول رقم (10):اولويات الاداء لدى العمال و منحى الجهودات المهنية.

¹ - بن عيسى محمد المهدي ، ثقافة المؤسسة كموجه للسلوكات والافعال داخل المؤسسة الاقتصادية الحديثة ، المرجع السابق ، ص153.

² - Philippe Berneux ,op.cit.,p 382.

-**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 و بشكل 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 السوسولوجي:** لما كان العمل من وجهة نظر السوسولوجيين أكبر من أن يكون تأدية المهام الوظيفية وفق ما هو محدد ولمتطلبات معينة و واضحة، فإنه يحتم على إدارة الموارد البشرية ليس فقطك 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 و اتمام العمل المنوط به ، بل تكييفه اجتماعيا "النتشئة الاجتماعية البعدية" من خلال توفير جو اجتماعي تفاعلي تنتقل عبره السلوكات والقيم الثقافية عبر التقليد و التحاكي كما رأينا في الفصل السابع ، 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، وتقصد بذلك تلك التفاعلات الاجتماعية والعلاقات التي تحدد للفاعل منظومة قيم ثقافية ومعيارية 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 المجهودات 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 الرثيمي" ، و التي كانت ترسخ 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 وزوالها"¹.

و"يتوقف نجاح استراتيجية دمج العاملين عن نظرة ملاك المنظمة ومديرها لمسألة الدمج التي يجب أن تكون قائمة على أساس إدراك مدى أهميتها ، فالنجاح يتطلب أن يكون لديهم قناعة بان هناك مصلحة تربط العاملين بالمنظمة لمدة طويلة من الزمن ، فيجب عليهم أن يغرسوا في العاملين قيما تساعد على إدراكهم بأن نجاح المنظمة هو للجميع ونجاحها يعني أن الخير سيعم كل من يعمل فيها ، فالمنظمة التي لديها علاقات طيبة مع العاملين واتصالات مستمرة بهم ، وتوفر لهم المعلومات ويشاركون في اتخاذ القرارات على مختلف المستويات الإدارية ، هي اكثر احتمالية

¹ - كمال بومنيير، المرجع السابق ، ص111.

لنجاح من المنظمة التي لا تملك هذا الحس والقناعة لدى مديريها¹، فإذا كانت دراسة "سومر

المجموع		لصاحب السيرة. السمعة و الاخلاق		لصاحب والانجازات. (كفاءة +الفعالية).		لصاحب المركز ودرجته في هرم السلطة.		الحضوة و المكانة. المحددات و الموجهات.
ن %	ك	ن %	ك	ن %	ك	ن %	ك	
41.32	50	16.66	03	20.45	09	64.40	38	من خلال الالزام القانوني المجرد.

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 مبهر نحو العمل قد اصطدم بثقافة مؤسسية لا تثمن 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 فالعامل 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 .

الجدول رقم(11):الحضوة و المكانة الاجتماعية و المهنية و محددات و موجهات السلوك التنظيمي.

¹ - عمروصفي عقيل ، المرجع السابق ، ص534.

28.09	34	72.22	13	15.90	07	23.72	14	الالتزام الذاتي او القيمي، تنسيقات الحاصلة والفعلية.
30.57	37	11.11	02	63.63	28	11.86	07	الالتزام المهني اتجاه المؤسسة ومتطلبات الوظيفة.
100	12	100	18	100	44	100	59	المجموع
	1							

-**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.

-**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 ، ولكن مع بروز المفهوم الحديث للمؤسسة ككيان اجتماعي مستقل "مجتمع 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،

¹ - claire bagiaris,op.cit,p6.

الاستنتاج العام

و

الخاتمة

-الاستنتاج العام .

-إذا كان "فيبر" يرى بان نجاح الرأسمالية لا يكمن في جذور الرأسمالية لكن في روح الرأسمالية فإن غياب 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 المؤسساتي ، 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 بومعراف بان كل المراحل التي مرت بها المؤسسة الجزائرية من تسيير ذاتي ، اشتراكي ، خوصصة ، اقتصاد حر كانت تغطي عليها المشاكل ذات الطابع السلوكي وسبب حسبها 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 وتجر 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 تتاهض العصرية ، 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 وحادثة الآلات والتقنيات بل إلى تطوير الفكر وانفتاحه وتهذيبه والابتعاد عن طرق التفكير التقليدي ، بل الاعتماد على التفكير الإبداعي لأن العمل مهما تطور تقنيا حسبها 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 ويؤديها 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 وعنصرا فاعلا وقادرا على المشاركة الإيجابية بالفكر والرأي ، 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 سواء 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 والتألف الاجتماعي عمدت على تكييف ثقافتها الاجتماعية وفق الثورة الصناعية وهي الخطوة التي غابت معها العقلانية الرشيدة المبنية على الواقعية والإنسانية في العلاقات ، بل تتبع 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 و سلوكاته التنظيمية بأشكال وأعراض وغايات عديدة كما بينتها هذه الدراسة .

-الخاتمة : المؤسسات الصناعية كقوة اقتصادية تبني الدول وتحقق الريادة والنقدم التي تكون ذات ابعاد اجتماعية وثقافية وسياسية أي هي التي تكون مفتوحة على عدة جبهات وليس فقط عن الجبهة 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 ترتقي 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 كناحثة 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 التوافقية بين العمل المؤسسة المجتمع اين يتوجب على المؤسسة كفاعلة ذات استراتيجيات عقلانية بمحيطها من خلال مدخلاتها البشرية 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 انسجامه 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 وتحت 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-أحمد الأصفر ، اديب عقيل ، علم اجتماع التنظيم ومشكلات العمل ، منشورات جامعة دمشق ، سوريا ، 2012.
- 2-احمد بن مرسل،مناهج البحث في علوم الإعلام والاتصال، ديوان المطبوعات الجامعية،بن عكنون،الجزائر، 2003،
- 3-احمد زايد ، سيكولوجية العلاقات بين الجماعات ، عالم المعرفة ، الكويت ، 2006 .
- 4-أحمد صقر عاشور ، السلوك الإنساني في المنظمات ، الدار الجامعية ، بيروت ، 1986 ، ص255.
- 5-احمد يوسف دودين ، ادارة التغير والتطوير التنظيمي ، دار البازوري ، عمان ، ط1 ، 2002.
- 6-أرثر أيزا برجر ،النقد الثقافي تمهيد مبدئي للمفاهيم الرئيسية، تر: وفاء ابراهيم، رمضان بسطاويسي، المجلس الأعلى للثقافة، القاهرة، 2003.
- 07-اعتماد محمد علام ، دراسات في علم الاجتماع التنظيم ، مكتبة الانجلو المصرية ، مصر ، ط1، 1994.
- 08-أمل مصطفى عصفور ،قيم ومعتقدات الأفراد واثرها على فاعلية التطوير التنظيمي ، للمنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، 2008 .
- 09-انتوني غدنز ، علم الاجتماع، تر : فايزة الصياغ ، المنظمة العربية للترجمة ، الحمراء ، لبنان ، ط1 ، 2005 .
- 10-بلقاسم سلاطينية،إسماعيل قيرة،التنظيم الحديث للمؤسسة والتصور والمفهوم،دار الفجر لنشر والتوزيع،القاهرة،ط1،2008.
- 11-بن عيسى محمد المهدي ، علم الاجتماع التنظيم من سوسيولوجيا العمل إلى سوسيولوجيا المؤسسة، مطبعة أمابلاست ، الجزائر، ط1، 2010.
- 12-توني همفريز ، العمل والقيمة ، جدد حياتك ، تر : احمد العمري ، مكتبة العيكان ، ط1 ، 2002 .
- 13-جمال الدين المرسي ،الثقافة التنظيمية والتغيير، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، 2006 .
- 14-جون سكوت، علم الاجتماع المفاهيم الاساسية، تر محمد عمان الشبكة العربية للأبحاث والنشر، لبنان، 2009.
- 15-جيل فيريول ،معجم مصطلحات علم الاجتماع، تر: أنسام محمد الأسعد،دار مكنية الهلال، بيروت ط1 ، 2011،
- 16-حسن احمد الطعاني ، التدريب مفهومه وفعالياته ، دار الشروق لنشر والتوزيع ، الاردن ، ط1، 2002 .
- 17-حسن أحمد الظراونة وآخرون ، نظرية المنظمة ، دار حامد لنشر والتوزيع، الأردن ، ط 1 ، 2012.
- 18-حسين عبد الحميد احمد، القيادة دراسة في علم الاجتماع النفسي والاداري والتنظيمي،مؤسسة شباب الجامعة،اسكندرية، 2010.
- 19-حسين عبد الحميد أحمد رشوان ،الإدارة وكالمجتمع ،دراسة في علم الاجتماع الإدارة ،مؤسسة شباب الجامعة ، الإسكندرية، 2002.
- 20-حسين محمود حريم ،تصميم المنظمة، الهيكل التنظيمي واجراءات العمل ،دار العامد ، الاردن ، ط3، 2006 .

- 21-حليم بركات ،الاغتراب في الثقافة العربية ، مناهات الإنسان بين الحلم والواقع ، مركز الوحدة العربية، الحمراء ، بيروت ، ط1، 2006.
- 22-حمدي على الفرماوي،رضا عبد الله ،الضغوط النفسية في مجال العمل والحياة، دار الصفاء لنشر والتوزيع، الاردن،ط2009،1.
- 23-خليل أحمد خليل،المفاهيم الأساسية في علم الاجتماع، دار الحداثة للطباعة و النشر و التوزيع، لبنان،ط1، 1984.
- 24-خليل محمد حسن الشماع ، خضير كاظم حمود ، نظرية المنظمة ، درة المسيرة ، الاردن ، ط1 ، 2000 .
- 48-دنييس كوش، مفهوم الثقافة في العلوم الاجتماعية، ترجمة منبر السعيداني، مركز دراسات الوحدة العربية بيروت ط1،.2002
- 25-ر.بودون، وف.بوريكو ، المعجم النقدي لعلم الاجتماع ، تر :سليم حداد ، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر،ط1986،1.
- 26-رشيد زرواتي، منهجية البحث في العلوم الإجتماعي، أسس علمية وتدريبات، دار الكتاب الحديث، الجزائر، 2004.
- 27-ستيفن آر .كوفي ، القيادة المرتكزة على مبادئ ، تر: المكنية ، مكنية جريز ، الرياض ، ط1 ، 2005.
- 28-شاقا فرانكور، ناشمياز دافيد ناشمياز ،طرائق البحث في العلوم الاجتماعية،تر: ليلي الطويل للنشر والتوزيع،سوريا،ط1، 2004.
- 29-عامر مصباح ، علم الاجتماع - الرواد و النظريات ، دار النهضة ، الجزائر ، 2004.
- 30-عائشة التايب ، النوع وعلم اجتماع العمل والمؤسسة ،منظمة المرأة العربية، القاهرة ، ط1 ، 2011 .
- 31-عبد الباسط عبد المعطي ، اتجاهات نظرية في علم الاجتماع ، عالم المعرفة ، الكويت ، 1998 .
- 32-عبد الرحمان العيسوي ، سيكولوجية العمل والعمال ، دار الراتب الجامعية ، لبنان ، ب سنة.
- 33-عبد السلام أبو قحف ، محاضرات في السلوك التنظيمي ، الدار الجامعية للطباعة والنشر ، الإسكندرية ، 2001،
- 34-عبد الله عامر، أسلوب البحث الاجتماعي وتقنياته، دار الكتب الوطنية، بنغازي، ليبيا، ط2006،3.
- 35-كلود دوبار، الأزمة الهويات ، تفسير تحول ، تر : رنده بعث ، المكتبة الشرقية ، لبنان ، ط1 ، 2008 .
- 36-ماجدة عطية ، سلوك المنظمة ، سلوك الفرد والجماعة ، دار الشروق عمان ط1 ، 2003 .
- ثانيا:المجلات و المقالات.

- 01-أسامة الفراج ،نموذج مقترح لخصائص الثقافة التنظيمية الملائمة في مؤسسات القطاع العام في سورية،المجلد 27- العدد الأول، سوريا ، 2011.
- 02-بلخير بساس، استراتيجتي التوظيف والتكيف الاجتماعي وعلاقتها بالثقافة التنظيمية ، مجلة العلوم الاجتماعية ، جامعة الأغواط ، العدد 09، 2014.
- 03-بن عيسى محمد المهدي ، ثقافة المؤسسة كموجة السلوكات والافعال في المنظمة الاقتصادية الحديثة ، مجلة الباحث ، ورقلة، العدد،2004،03 .

- 04-بوحنية قوي ، ثقافة المؤسسة كمدخل استراتيجي للتنمية الشاملة ، دراسة في طبيعة العلاقة بين المحددات الثقافية وكفاءة الاداء ، مجلة باحث ، ورقة ، عدد 02 ، 2003 .
- 05- عبد اللطيف عبد اللطيف ، محفوز احمد جودة ، دور الثقافة التنظيمية في التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية ، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية ، المجلد 26 ، العدد الثاني ، 2010 .
- 06-غريب منية ،علاقات العمل و التعلم الثقافي بالمؤسسة الجزائرية، مجلة العلوم الاجتماعية و الانسانية ،المركز الجامعي بالطارف العدد2009،31.

-ثالثا : الرسائل و المذكرات.

- 01-بن عيسى محمد المهدي ،ثقافة المؤسسة، دراسة ميدانية للمؤسسة الاقتصادية في الجزائر، حالة بايب غاز ،رسالة دكتوراه غير منشورة ،جامعة الجزائر،2005.
- 02-بوبكر بوخريسة ،اقتراح نموذج مؤسسة صناعية جزائرية عقلانية في التنظيم وانسانية في العلاقات ،رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة باجي مختار ،عنابة 1998-1999.
- 03-بوقرة كمال، "المسألة الثقافية و علاقتها بالمشكلات التنظيمية في المؤسسات الجزائرية". دراسة ميدانية بمؤسسة قارورات الغاز وحدة باتنة،رسالة دكتوراه غير منشورة،جامعة باتنة،2008.
- 04-تقية محمد المهدي، الانضباط الذاتي للأفراد في المؤسسة الصناعية الجزائرية ،دراسة حالة بالمؤسسة الوطنية للإسمنت بالشلف، رسالة دكتوراه غير منشورة ،جامعة الجزائر2،2007.
- 05-تومي بلقاسم،المسألة الثقافية وعلاقتها بالسلوك التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الجزائر2،بوزريعة، 2010، ص51.
- 06-رتيمي الفضيل ، التثنية الاجتماعية العقلانية داخل المنظمة ، دراسة ميدانية لمجمع صيدال ، المدينة ، أطروحة دكتوراه دولة في علم الاجتماع ،غير منشورة جامعة الجزائر ن 2005.
- 07-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.
- 08-سومر نعيمة، الإدارة و ما بين الثقافة تكييف النموذج أم تكييف الموظف ،حالة المؤسسة اليابانية في الجزائر ،رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة الجزائر-2-، 2010./2009.
- 09-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 .
- 10-كاري نادية أمينة، العامل الجزائري بين الهوية المهنية و ثقافة المجتمع،رسالة دكتوراه غير منشورة ، جامعة تلمسان، 2011/2012.

-رابعا: المراجع باللغة الاجنبية:

- 01 – Bernoux Philippe , **sociologie des entreprise** ,Edition du seuil ;paris , 1999.
- 02– Edgar h . schein , **orgamiizational culture ana leadership** 3^{ém} edition printed in the united ,america.2004.
- 03– Michel ,crozier, et friedberg , **la cteur et la système** , le seuil , paris , 1997.
- 04– Plilippe bermaux **le changement dans les orgamistion entre structures et interactions** ,de département des relations industrilles de l’umiersite fr-2002.

05- Renaud SainSaulieu. **L'entreprise c'est une affaire de société**, Paris, ed, Fondation nationale des sciences politiques ,1990 .

-الملاحق.

-جامعة الأوغط-

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.

قسم علم الاجتماع.

- الاستبيان -

نرجو مساعدتكم بالإجابة على كل الأسئلة بكل صراحة ودقة، وموضوعية وشفافية. وذلك 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، وأنها لا تستعمل إلا في مجال البحث العلمي. دمتم في خدمة العلم والمعرفة.

-المحور الاول بيانات الشخصية:

- 1- الجنس ذكر أنثى
- 2- السن: - [30.20] - - [40 .31] [50.41] [51.فاكثر]
- 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

-المحور الثاني: التكيف المهني و الاستدماج الاجتماعي .

- 01-في رأيك ماهي اكثر القضايا التي تركز عليها مؤسستكم ومسيرتها ؟
-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 .
- 02-ماهي الامور التي يحرص المسؤولون و يسهرون عليها؟
-العمل الفردي و متطلبات الوظيفة.
-الاداء في حد ذاته.
-العمل الجماعي و تكوين فرق العمل.
- 03- ما هو اهم شيء يحتاجه الموظف الجديد لاداء عمله ؟
-فهم سيرورة وطبيعة عملي.
-رفع الكفاءة و الفعالية.
-اتاحة له الكثير من الاحتكاكات لاكتساب الخبرات

04- هل ترى بانك تاقلمت 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 تهتمك مصالح وسمعة المؤسسة.
- 05-كيف ترى اسلوب معاملة الادارة للعمال.؟

- الصدق و الامانة.
- العدالة و الاخلاص في التعامل.
- العنصرية و التفرقة.

06-ماهو مصدر قناعاتك فيما يخص حياتك المهنية و قضايا العمل.؟

- من المشرف المباشر او المسؤولين.
- من الرفقاء و الزملاء في العمل.
- قناعاتي وتقديراتي الخاصة بي.

07-ماهو مستوى الضغوط التي 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)

المحور الثالث: ثقافة المؤسسة.

01-ماهي اولويتك اثناء تادية مهامك الوظيفية.؟

- 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.

02-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.

03-لمن تمنح الحضوة و اهمية في مؤسستكم.؟

- لصاحب المركز
- لصاحب الدور
- لصاحب المهنة
- لصاحب السيرة و ذات الشخص

04-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.

05- ماذا تعنى لك مؤسستك؟

- قوة عيش مجرد مكان و وسيلة كسب لانجاز مشاريع خاصة.
- وسيلة لتعبير عن قدراتك و معارفك.
- مكان لاستراتيجيات و نفوذ لتحقيق مصالح شخصية.

06- 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.

07- ماهي نوع العلاقة التي تربطك بالآخرين داخل المؤسسة.

- زمالة عمل لا اكثر ولا اقل.
- تبادل الآراء و الخبرات.
- منافسة و تحديات .

08- العامل المثالي في نظرك هو الذي؟

- يؤدي عمله بتفاني.
- الذي يعمل من اجل المؤسسة.
- الذي يحقق مكاسب شخصية.

-المحور الخامس: اطر و مرجعيات الأفعال و السلوكات التنظيمية.

01-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.

02-مقارنة بدخولك اول مرة للمؤسسة فيما يخص مجهوداتك المهنية في العمل هل ؟

- تزايدت .
- كما في السابق .
- تناقصت .

03-مجال عملك و وظيفتك في المؤسسة ينحصر على؟

- الاكتفاء باداء مهامى المحددة لي .
- التعدي لمساعدة زملائي في العمل .
- تشتمل على كل الزملاء وما يخدم المؤسسة + تقديم ساعات عمل إضافية .

04-تفانيك في العمل و ادائك لمهامك الوظيفية تابع من؟

- الضمير الشخصي و نشأتي الاجتماعية.
- الضمير المهني و الاخلاقي.
- الرقابة التنظيمية ودرجة شدتها.

05-دافعتك لانجاز المهام و اعمال الوظيفية هي نتيجة ل.؟

-لأني معبأ 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.

06-هل توظف كل طاقتك في العمل ؟. -كل طاقتي. -الى حد كبير. -نوعا ما.

07-ماهي مرجعيات افعالك و تصرفاتك.؟

-القواعد القانونية اللوائح و التشريعات.

-المعايير و القيم الثقافية.

-استراتيجياتي الخاصة.

08-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 اثاري اجتماعي تفرضه الأنساق و البيئة الاجتماعية للمؤسسة.

- فعل تطوعي تجاه المؤسسة تفرضها الاوضاع الظرفية و ضغوط الخارجية.