

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة مولود معمري تيزي وزو

كلية العلوم الانسانية والاجتماعية

قسمالعلوم الاجتماعية



## ثقافة المؤسسة الجزائرية

دراسة ميدانية في المؤسسة الوطنية للصناعات  
الكهرومنزلية "ENIEM"

مذكرة لنيل شهادة ماستير في علم الاجتماع تنظيم وعمل

إشراف الأستاذ:  
مسعود قريمس

إعداد الطالبة:  
- بيكش دليلة

السنة الجامعية: 2012 - 2013

# كلمة شكر

دائما وأبدا الحمد والشكر والمنية أما بعد:

❖ يطيب لي أن أتقدم بأسمى آيات الشكر والتقدير إلى السيد "قريمس مسعود" الذي أشرف على هذه المذكرة والذي أعطاني من وقته الكثير، ولتوجيهاته وإرشاداته القيمة أعظم الأثر في إعداد هذه المذكرة أدامه الله ورفع شأنه

❖ وشكري موصول لكل عمال المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM وأخص بالذكر كل من "علام مصطفى" و"سلايمي نسيم" وكل أعضاء المكاتب التي تجولنا فيها

❖ شكري وتقديري إلى الدكتور "دحماني علي" و"وعلي كهينة" ولكل من أبدى رأيا أو قدم مساعدة ساهمت في سبيل وصول هذا البحث إلى غايته لكم مني الشكر الجزيل

بيكش

# إهداء

الحمد والشكر تعالى الذي وفقنا لإتمام هذا العمل المتواضع أما بعد،

- ❖ إلى الذين لا يحلو الكلام إلا بذكرهما ولا ينطق اللسان إلا بذكرهما، هي التي سهرت وربت وأحبت، وهو الذي عمل وسهر وكبر، هي الغالية وهو الغالي، "أمي" و"أبي" أطل الله في عمرهما ورفع شأنهما.
- ❖ إلى كل الإخوة والأخوات "مولود"، "حسين"، "جمال"، "إلياس" و"إسماعيل" وإلى "علبية"، "صليحة"، و"جيجي"، وإلى كل أبناء الأخوات "أكلي"، "ينيس"، "موموح"، "رامي"، "مايا"، و"سامي"
- ❖ إلى الغالي "عزالدين" مثلي وسندي الأعلى في الحياة وإلى كل عائلته المحترمة صغيرا وكبيرا، وإلى كافة الأصدقاء والأقارب، "كنزة"، "صورية"، "نسيمة"، "نوال"، و"رزيقة" وإلى كل أولئك الذين اتسع لهم القلب ولم تسع لهم الورقة.

دليلة

# كلمة شكر

دائما وأبدا الحمد والشكر والمنية أما بعد:

❖ يطيب لي أن أتقدم بأسمى آيات الشكر والتقدير إلى السيد "قريمس مسعود" الذي أشرف على هذه المذكرة والذي أعطاني من وقته الكثير، ولتوجيهاته وإرشاداته القيمة أعظم الأثر في إعداد هذه المذكرة أدامه الله ورفع شأنه.

❖ وشكري موصول لكل عمال المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية "ENIEM" وأخص بالذكر كل من "علام مصطفى" و"سلايمي نسيم" وكل أعضاء المكاتب التي تجولنا فيها.

❖ شكري وتقديري إلى الدكتور "دحماني علي"، "وعلي كهينة" ولكل من أبدى رأيا أو قدم مساعدة ساهمت في سبيل وصول هذا البحث إلى غايته لكم مني الشكر الجزيل.

بيكش

# فهرس المحتويات

فهرس الجداول

فهرس الأشكال

المقدمة

## الجانب النظري

### الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

تمهيد ----- 3

المبحث الأول: الإطار العام للإشكالية----- 3

المبحث الثاني: تحديد المفاهيم الأساسية وتقنيات البحث----- 7

المبحث الثالث: الدراسات السابقة ----- 13

### الفصل الثاني: الإطار النظري لثقافة المؤسسة

تمهيد ----- 18

المبحث الأول: ماهية ثقافة المؤسسة ----- 18

المبحث الثاني: النظريات والمفاهيم حول ثقافة المؤسسة----- 30

المبحث الثالث: ثقافة المؤسسة وعلاقتها بالتسيير في المؤسسة الجزائرية ----- 46

## الجانب التطبيقي

### الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

تمهيد	61
المبحث الأول: التعريف بميدان البحث	61
المبحث الثاني: خصائص الثقافة داخل مؤسسة جزائرية	71
المبحث الثالث: علاقة ثقافة المؤسسة الجزائرية بثقافة المجتمع	84
الاستنتاج العام	97
الخاتمة	98

قائمة المراجع

الملاحق

## فهرس الجداول

الصفحة	اسم الجدول	الرقم
39	التنوع الثقافي داخل المؤسسة	1
64	توزع أفراد العينة حسب السن	2
65	توزع أفراد العينة حسب الجنس	3
65	توزع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	4
66	توزع أفراد العينة حسب الحالة العائلية	5
66	توزع أفراد العينة حسب المنصب	6
67	توزع أفراد العينة حسب الأقدمية في المهنة	7
67	توزع أفراد العينة حسب نوع المسكن	8
68	توزع أفراد العينة حسب تلقيهم تكوين داخل المؤسسة	9
69	توزع أفراد العينة حسب قيمة العمل لهم	10
70	العلاقة بين الحالة العائلية والنظرة للعمل	11
70	توزع أفراد العينة حسب طريقة توظيفهم بالمؤسسة	12
71	نظرة أفراد العينة للرؤساء	13
72	العلاقة بين مكان السكن والنظرة للرؤساء	14
73	الخصائص الضرورية في المسؤول لدى أفراد العينة	15
74	يبين العلاقة بين السن والخصائص الضرورية في المسؤول	16
75	العلاقة بين الجنس والخصائص الضرورية في المسؤول	17
75	تطوع العمال للعمل مجاناً مدة يومين في حالة أزمة	18
75	العلاقة بين الجنس والتطوع للعمل	19
77	نوع الاتصال المرغوب فيه بالمؤسسة	20
78	العلاقة بين المستوى التعليمي والاتصال المرغوب فيه	21
78	مشاركة العامل في نشاطات المؤسسة	22

78	العلاقة بين منصب العمل ونشاطات المؤسسة	23
81	استشارة الرؤساء للعمال	24
81	اندماج أفراد العينة المدروسة في العمل	25
82	العلاقة بين السن والاندماج في العمل	26
83	نوع المسكن والاندماج في العمل	27
84	الأقدمية المهنية والاندماج في العمل	28
84	الأولوية التي يعطيها أفراد العينة للعمل	29
85	الأفراد المميزون في المؤسسة	30
86	نظرة المؤسسة لأفراد العينة	31
86	الأقدمية المهنية والنظرة لمعاملة المؤسسة للعامل	32
87	نظرة المؤسسة للحوافز	33
87	حالتوقع العامل بمشكلة كيف يحلها	34
88	العلاقة بين الجنس وكيفية حل العامل لمشاكله بالمؤسسة	35
89	علاقة المستوى التعليمي وكيفية حل العامل لمشاكله بالمؤسسة	36
90	الأقدمية المهنية وكيفية حل المشاكل بالمؤسسة	37
91	طريقة وصول المعلومات للعامل	38
92	العوامل التي تساهم في تكوين التضامن بين العمال	39

## فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
35	نظرية Del & Kennedy لثقافة المؤسسة	1
37	البرمجة الفكرية للأفراد حسب G.Hofstede	2
44	الثقافات الفرعية في المؤسسة	3

## المقدمة

يشهد العالم تحولات وتغيرات كثيرة في تركيبة المجتمعات والمؤسسات تمثلت في النمو الاقتصادي السريع والعولمة واعتماد أسلوب التنمية. وهذه التغيرات لم تحدث نتيجة لزيادة رأس المال أو استخدام التكنولوجيا في المؤسسات فحسب بل بالدرجة الأولى من خلال القوى البشرية العاملة والمحيط والبيئة من جهة ثانية.

فمؤسسات اليوم عضو عامل في المجتمع الذي تعيش فيه فهي عبارة عن نظام مفتوح تربطها بالمجتمع علاقة مستمرة تتميز بالأخذ والعطاء والتأثير والتأثر، فالمؤسسة تحصل على مدخلات من موارد بشرية تكنولوجية أنظمة، مواد أولية معلومات وتطرح في هذا المجتمع مخرجاتها في شكل سلع وخدمات لتسويقها والمجتمع بمثابة البيئة التي تعيش فيها المؤسسة فهي توفر المصالح والمنافع الكثيرة كما توجه نشاطها وتؤثر فيه بدرجة معينة وهذا حسب عوامل عدة.

فالمؤسسة نظام أشمل يتكون من عدة أنظمة فرعية تتمثل في النظام السياسي والنظام الاجتماعي، والثقافي، والنظام الاقتصادي، فهي تؤثر وتتأثر بهذه الأنظمة الفرعية ويمارس النظام الثقافي تأثيرا، مهما على حياة المنظمات وكفاءتها.

فالمؤسسات تستقبل الموارد البشرية محملين بقيم، ومعتقدات، واتجاهات، وعادات، وثقافة، تكونت في بيئتهم الاجتماعية خلال فترة معينة وهم يلتحقون بالمؤسسة يجدون في هذه الأخيرة قيما وسلوكيات واتجاهات ورموز خاصة بهذه المؤسسة، ويقنسمها كل أعضائها وهي بمثابة الثقافة التي تحويها هذه المؤسسات والتي تميزها عن غيرها.

إذن من خلال تفاعل مجموعة هذه الأنظمة الثقافية الخارجية منها والداخلية نجم عنه ما يسمى "بثقافة المؤسسة"، الذي شكل محور اهتمام لنا، لندرجه موضوع للدراسة من خلال بحث يستهدف محاولة الوقوف عند موضوع "ثقافة المؤسسة الجزائرية" من خلال تقسيم البحث إلى جانبين: جانب نظري وجانب تطبيقي.

ولقد احتوى الجانب النظري على فصلين: احتوى الفصل الأول على الإطار المنهجي للدراسة من أسباب وأهمية الموضوع، إشكالية وفرضيات، منهج وتقنيات البحث، تحديد المفاهيم الأساسية وتقنيات البحث، لنصل لسرد بعض الدراسات السابقة.

أما الفصل الثاني د احتوى على الإطار النظري للدراسة، نشأة تطويرية لثقافة المؤسسة بالمؤسسة، وأهميتها ووظائفها من مكوناتها وخصائصها لنصل إلى أهم النظريات والدراسات حول ثقافة المؤسسة.

لنتوقف عند ثقافة المؤسسة والثقافة المحلية، ثقافة المؤسسة والثقافة الوافدة، ثقافة المؤسسة والتنظيم لنتحدث في نهاية الفصل عن ثقافة المؤسسة الجزائرية و علاقتها بالتسيير في المؤسسة وبعض المؤثرات الثقافية على التسيير بالمؤسسة لنصل لتسيير المورد البشري والأسس الثقافية

أما الفصل الثالث الذي تناول الجانب التطبيقي فبدأنا بتعريف ميدان البحث، خصائص العينة، ثم حللنا الفرضية الأولى بالحديث عن خصائص الثقافة داخل مؤسسة جزائرية، أما الفرضية الثانية فقمنا بإثبات علاقة ثقافة المؤسسة الجزائرية بثقافة المجتمع المحلي، لنصل في الأخير إلى الاستنتاج العام من ثم الخاتمة.

# الفصل الأول

## الإطار المنهجي للدراسة

المبحث الأول: الإطار العام للإشكالية

المبحث الثاني: تحديد المفاهيم الأساسية وتقنيات البحث

المبحث الثالث: الدراسات السابقة

تمهيد:

يحتاج أي علم في بدايته إلى تخطيط مسبق ورسم للأهداف، والبحث العلمي كعمل بحثي يقوم على أساس تحديد الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها، من خلال رسم حدود الفهم وإطار تصوري ومفهومي يتحرك ضمنه ليعي موقعه داخل الإشكالية الواحدة، ويعي تصوره بين إشكاليات وقضايا عديدة أنتجتها الأطروحات الفكرية والنظرية المختلفة، كما يعطي هذا الإطار الفرصة للباحث لكي يحدد المسائل الجوهرية في بحثه من تلك التي يراها ثانوية محددًا بذلك الأسئلة التي يود الإجابة عنها باتباع طرق علمية وأدوات منهجية محكمة.

المبحث الأول: الإطار العام للإشكالية

1. أسباب وأهمية الموضوع:

- ميل شخصي دعمه بعض أساتذتي وبعض قراءاتي حول ثقافة المؤسسة التي مدت لي رغبة أكثر للبحث في أهمية العوامل الثقافية، الاجتماعية في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، كوني جزائرية أطمح أن يصبح بلدي في مصاف الدول المتقدمة وأتساءل دائما عن أسباب تخلف الاقتصاد الوطني رغم الإصلاحات المتتالية منذ الاستقلال.
- اقتناعي التام بأهمية المسألة الثقافية في أي مشروع تنموي، كما أنني أعتقد أن أي إصلاح لأوضاع مؤسستنا الاقتصادية وغيرها إذا لم تأخذ البعد الثقافي بعين الاعتبار ولم يعط له الأهمية القصوى التي يستحقها، فإن هذا الإصلاح ما هو في الواقع سوى ترقيع ظرفي لن يأتي بأي فائدة لهذه المؤسسات بل يزيد في تأزم أوضاعها ومآله في الأخير الفشل.
- كما نريد أن نلفت النظر إلى الاهتمام بالجانب الإنساني للسلوك التنظيمي وتثمين المورد البشري في المؤسسة الاقتصادية. والوقوف على حقيقة الثقافة التي تؤثر في سلوك العامل الجزائري.
- التعرف على درجة العلاقة بين ثقافة المؤسسة والثقافة المحلية.

• إضافة بحث جديد حول ثقافة المؤسسة مساهمة في إثراء الرصيد المكتسبي في هذا المجال.

## 2. الإشكالية:

من بين المعطيات التي فرضت مؤخرا على الاقتصاد العالمي تلك المتعلقة بالمؤسسات الاقتصادية، نظرا لما طرأ عليها من تغيرات وتحولات شتى، فبروز العولمة وانتشار حرية رؤوس الأموال ، وظهور التكتلات ... تفجرت التمايزات والخصوصيات فيما بين المؤسسات الاقتصادية ، والمؤسسات التي أرادت أن تحفظ كيانها وتبرهن وجودها هي تلك التي أدركت الاهتمام بالموارد البشري، فالمؤسسة اليابانية والألمانية المزدهرة ارتبط نجاحها باعتمادها على التشكيلة الثقافية والاجتماعية لها، وهذا ما سمح بتطابق أهداف الفرد مع أهداف المؤسسة، حيث أولت هذه المؤسسات أهمية قصوى للقيم التنظيمية التي تساعد على النجاح، كقيم الصرامة والانضباط الجدية والمنافسة، التقدير للكفاءات والمبدعين، بالإضافة إلى تشجيع الاقتراحات وكل هذه الأمور وغيرها دخلت ضمن الثقافة التي حوت عليها هذه المؤسسات.

ويمكن القول أن ثقافة المؤسسة من العوامل الفعالة الحاسمة لنجاح المؤسسات، مادام أن المؤسسة الحديثة دخلت في مرحلة لا تكفي بتحفيز العمال، أو كسب رضاهم فقط، بل تعمل على جعل العامل والأفراد داخل المؤسسة يشعرون بالانتماء "L'adhésion" إليها، وهذا لا يمكن تحقيقه إلا إذا شعر العامل بالتماهي "S'identification" في المؤسسة وذلك بالاعتماد على مضامين ثقافية ينتجها البناء الاجتماعي القائم في المؤسسة<sup>(1)</sup>.

وضمن هذا السياق يمكن القول أن ثقافة المؤسسة هي تلك المعايير والقيم وضوابط السلوك التي أنتجها الكيان الاجتماعي المتفاعل داخل المؤسسة. كما أن هذه الثقافة التي تحويها

(1) بن عيسى، محمد المهدي. ثقافة المؤسسة كموجه للسلوكات والأفعال في المنظمة الاقتصادية الحديثة، من مجلة الباحث، العدد 03، ورقلة، الجزائر، 2004، ص-ص 151.

المؤسسة تسمح لنا بالولوج إلى ديناميكية النظام الاجتماعي بكامل تعقيداته، لأنها تشكل نقطة تماس الثقافة المحلية، التي ينتمي إليها أعضاء المؤسسة والثقافية التنظيمية تشمل أساليب العمل ومبادئه الإدارية والقواعد وكذا الإجراءات التنظيمية الرسمية<sup>(1)</sup>.

صف إلى هذا فإن ثقافة المؤسسة تنحدر من نوات الأفراد لإظهار القدرات المشتركة فيما بينهم والثقافة تضمن للجماعة الاستمرارية والهوية وتعمل على تسوية الآراء المتضادة، كما تعمل كهيكل إعلامي قادر على تسوية الآراء المتضادة، وتعمل في إثراء وتبادل الآراء وصيانة القيم الداخلية للمؤسسة<sup>(2)</sup>.

والمؤسسة الصناعية في الجزائر بدورها لها مسيرة تاريخية خاصة بها، فهي تعاني من صعوبات كبيرة في تحقيق الأهداف التي كانت سببا في وجودها وهي العمل على تحقيق التنمية والتقدم للمجتمع ككل.

هذا ما جعل منها محل اهتمام لكثير من الدراسات ولمختلف التخصصات العلمية من جهة وهورا أساسيا لكل الرهانات والسياسات الاقتصادية وللحكومات المتعاقبة من جهة ثانية، فهذه الأزمة التي تعاني منها المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، كان لكل طرف تصوره لأسبابها واقترح حلول لها، وعلى الرغم من هذا إلا أن السياسات لم تعط النتائج المرجوة منها وهذا الإخفاق في الدور وفي الأهداف رغم تعاقب السياسات الإصلاحية. هذا ما يجعلنا نبحت عن المعوق الفصلي والحاسم الذي يقف وراء ذلك، مادام أن كل هذه السياسات والرهنات دليل على أن أزمة المؤسسة الاقتصادية أصبحت مرتبطة بطبيعة تشكل بنائها الاجتماعي الداخلي، وطبيعة الممارسات التي تتم بها بدليل التفاوت الموجود بين كل مؤسسة وأخرى، في مدى قدرة كل منها على تجاوز أزمتها وتحقيق أهدافها بأكثر فعالية ونجاعة.

(1) - بوحنية، قوي. ثقافة المؤسسة كمدخل أساسي للتنمية الشاملة، مجلة الباحث، ورقلة، الجزائر، 2003، ص.79.  
(2) - Charles Hampden, Turner, **la culture d'entreprise**, édition seuil, 1990, p19.

كما أن القيم والمعايير التي تتشكل داخل المؤسسة تشكل إلتزامات الأفراد المتواجدين بها وهذه الإلتزامات تترجم داخليا سواء في شكل قوانين وشكل قواعد تنظيمية توجه السلوكيات والأفعال وبصفة عامة عندما نتكلم عن الفعل الاجتماعي داخل المؤسسة فإننا نتكلم على علاقات اجتماعية وعلى تفاعلات تحكم هذه العلاقات أي على شكل تضامن تحالف أو مقتضيات أخلاقية لمهنة أو الوظيفة، فالخروج عن القيم المهنية مثلا يؤدي إلى عقوبة اجتماعية وفق الضوابط الاجتماعية المهنية<sup>(1)</sup>.

وبعد التطرق إلى بعض النقاط التي يتمحور حولها الموضوع المتمثل في "ثقافة المؤسسة الجزائرية" تراود أذهاننا جملة من التساؤلات من بينها:

1. هل هناك حقا بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية ثقافة سائدة؟
  2. هل ثقافة المؤسسة الجزائرية هي امتداد لثقافة المجتمع المحلي؟
- وضمن هذه التساؤلات يمكن لنا إدراج فرضيات للبحث كالتالي:

### 3. فرضيات البحث:

1. هناك في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ثقافة سائدة تميزها عن غيرها
2. إن ثقافة المؤسسة الجزائرية تعد امتداد لثقافة المجتمع المحلي

---

(1)- بن عيسى، محمد المهدي، نفس المرجع السابق، ص151

المبحث الثاني: تحديد المفاهيم الأساسية وتقنيات البحث:

I. تحديد المفاهيم

I-1- مفهوم المجتمع المحلي:

مجموعة من الناس يقيمون في منطقة جغرافية محددة، ويشتركون مع في الأنشطة السياسية، والاقتصادية، ويكونون فيما بينهم وحدة اجتماعية ذات حكم ذاتي، تسودها قيم عامة ويشعرون بالاندماج نحوها وأمثلة المجتمع المحلي، المدينة والمدينة الصغير والقرية<sup>(1)</sup>.

مفهوم المجتمع المحلي إجرائيا:

جمع من الأفراد يقطنون منطقة معينة محدودة النطاق والمعالم، مثلا اجماع أهل قرية ما يمكن إطلاق تسمية مجتمع محلي لها.

I-2- مفهوم الثقافة:

تعرف الثقافة في علم الاجتماع بأنها البيئة التي أوحدها الإنسان بما فيها المنتجات المادية وغير المادية التي تنتقل من جيل إلى آخر فهي بذلك تتضمن الأنماط الظاهرة والباطنة للسلوك المكتسب عن طريق الرموز والذي يتكون في مجتمع معين من علوم ومعتقدات وفنون وقيم وقوانين وعادات وغير ذلك<sup>2</sup>

بعرها ادوارد تايلور: انطلاقا من التطور الفكري والتنظيمي للمجتمعات "هي ذلك الكل المركب من المعارف والمعتقدات، الدين، الفن والعادات، والقدرات الأخرى، التي اكتسبها الفرد بحكم عضويته في المجتمع"

(1)- محمد عاطف، غيث، قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية الأزاريبية، مصر، 2006، ص.66.  
(2)- عدنان، بومصلح، معجم علم الاجتماع، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص.159.

ويعرفها غي روشي: على أن الثقافة مجموعة من العناصر لها علاقة بطرق التفكير والفعل، وهي طرق صيغت تقريبا بباقي قواعد واضحة والتي اكتسبها وتعلمها وشارك فيها جمع من الأشخاص تستعمل بصورة موضوعية واضحة ورمزية في آن واحد من أجل تكوين هؤلاء الأشخاص في جماعة خاصة ومميزة.<sup>(1)</sup>

### مفهوم الثقافة إجرائيا:

نمط من أنماط التفكير والسلوك تتكون لدى الفرد عندما تتفاعل لديه مجموعة من العوامل، سواء معرفية أو اقتصادية، اجتماعية أو سياسية، إيدولوجية لينتج عنها نمط فكري يكتفي بالوجود الانساني في المجتمع ويميزه عن غيره.

### 3-I- مفهوم ثقافة المجتمع المحلي:

ينقسم العالم إلى مساحات ثقافية أو ثقافات محلية تؤلف أنظمة مغلقة نسبيا وتمتاز بتماسكها الخاص، وعلى هذا الأساس وضعت روث بنديكت مفهوم السمة القومية التي طبقتها على الثقافة اليابانية.

وقد عرضت نظريتها في 1934 (Echantillons de civilisation) وتبعا لهذه المقاربة تتكون الثقافة تبعا "لتصور" نموذج خاص يتميز ببعض السمات.<sup>(2)</sup>

---

(1)- عبد الغني، عماد. سيكولوجيا الثقافة (المفاهيم والاشكاليات)، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، 2008، ص.32.

(2)- جان فرنسوا، دورثيenger جورج كتورة، معجم العلوم الانسانية، كلمة ومجد المؤسسة أبو ظبي المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، الإمارات العربية المتحدة، 2011، ص.298.

### مفهوم ثقافة المجتمع المحلي إجرائيا:

هي ذلك النمط الفكري المحمل من معارف ومعتقدات ديننا وفننا، عادات... الخ، التي تسود مجتمع ما، وبالتالي ستكتسب السمة التي تجعله فريدا ومتميزا عن مجتمعات أخرى

#### I-4- مفهوم ثقافة المؤسسة:

غالبا من تنتسب عبارة ثقافة المؤسسة إلى ليوت جاك مؤسس معهد تا فيسوك في لندن، وفي عام 1952 قام بتحديث ثقافة المؤسسة باعتبارها طريقة تفكيرها وعملها المعتاد الذي يتم تقاسمه، والذي يجب تعلمه والقبول به، وإن الفكرة التي تقوم عليها ثقافة المؤسسة هي أن سير العمل الطبيعي لعلاقات العمل في المؤسسة يدخل جزءا من العادات إلى حد ما والاعاوية لا يمكن تحديد أصولها<sup>(1)</sup>.

تعتبر المؤسسة نظاما مفتوحا تتفاعل فيه مجموعة من الأنظمة الثقافية الخارجية والداخلية، تنجم عنها ما يسمى ثقافة المؤسسة والتي يذهب البعض إلى أنها حاصل تقاطع مختلف الثقافات المصغرة أو الميكرو ثقافات فهي تعرف على أنها "نتائج معقدة لعملية بناء ثقافي"، لا يكتمل فهو يربط بين مجموعة فاعلين وعوامل جد متباينة دون أن تشكل أيا منها الموجه للنظام<sup>(2)</sup>.

(1) - معجم العلوم الانسانية، مرجع سابق، ص.298.

(2) -D. Cuhe, *la notion de la culture dans les sciences sociales*, ed casbah, Alger, 1998, p.104.

## مفهوم ثقافة المؤسسة إجرائيا:

إن الأفراد العاملين في مؤسسة ما دائما يكون متشبعين بثقافة ما، والمؤسسة بحد ذاتها في تنظيمها نستشف أن هناك ثقافة سائدة تميزها عن سواها. وبالتالي تفاعل ثقافة الأفراد والثقافة السائدة داخل تنظيم المؤسسة هذا يشكل ثقافة المؤسسة.

## II. المنهج والتقنيات:

إن اختيار أي منهج للبحث ليس بالأمر الذي يكون فيه للباحث حرية الاختيار، بل الموضوع هو الذي يفرض في أغلب الأحيان المنهج المستخدم وحتى الأدوات، وفي هذا البحث عن "ثقافة المؤسسة الجزائرية" الذي يتسم بنوع من التعقيد.

سننطلق إلى استخدام المنهج الوصفي وهو المنهج الذي يقوم بوصف الظاهرة التي يريد الباحث دراستها وجمع أوصاف ومعلومات دقيقة عنها.

والمنهج الوصفي يعرف بأنه الطريقة العلمية للمنظمة التي يعتمدها الباحث في دراسة ظاهرة اجتماعية معينة وفق خطوات بحث معينة يتم بواسطتها جمع البيانات والمعلومات الضرورية بشأن الظاهرة وتنظيمها وتحليلها من أجل الوصول إلى أسبابها والعوامل التي تتحكم فيها وبالتالي استخلاص نتائج يمكن تعميمها مستقبلا<sup>(1)</sup>.

أولا سنصف الواقع التنظيمي للمؤسسة الجزائرية ودوافع الثقافة السائدة فيها وفي نفس الوقت سأحاول ربط هذا الواقع التنظيمي والمهني بثقافة المجتمع الجزائري ما يحتوي بصفة عامة وكيف تنعكس الثقافة المحلية على ثقافة المؤسسة، لهذا سيكون الوصف هنا تحليليا مستخدما في ذلك كل الأدوات المتاحة من استبيان مقابلة ملاحظة وهذا من خلال أسلوب المعاينة.

أما التقنيات التي احتوى عليها البحث فتمثلت فيما يلي:

(1) - عبد الناصر، جندلي. تقنيات ومناهج البحث في العلوم السياسية والاجتماعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007، ص ص. 200-201.

## II-1- الاستبيان:

وهي تتمثل في مجموعة من مؤشرات يمكن عن طريقها استكشاف أبعاد موضوع الدراسة عن طريق الاستقصاء التجريبي، أي إجراء بحث ميداني على الأسئلة تخص القضايا المراد الحصول على معلومات عنها<sup>(1)</sup>.

## II-2- المقابلة:

وقد تم استخدامها في البداية عند استطلاع الميدان. وكان الغرض منها اكتشاف الميدان والاطلاع على خبايا الموضوع التي كان يعترها بعض الغموض، تم استخدامها في كل مراحل البحث الميداني وذلك سواء من خلال الأحاديث الجانبية مع العمال والمسؤولين، وهذه المقابلات كانت بمثابة عون لي من أجل صياغة الاستبيان. وعند ملء الاستبيان من خلال تقديم استمارة مقابلة التي نقصد بها ذلك الوجيز من الأسئلة التي يطرحها الباحث الذي يقوم في نفس الوقت بتسجيل الإجابات وقتا وتدخلا أكثر<sup>(2)</sup>.

## II-3- الملاحظة:

"إن الملاحظة تتضمن صوراً مبسطة من المشاهد والاستماع، يقوم فيها الباحث بملاحظة الظواهر والأحداث كما تحدث تلقائياً في ظروفها الطبيعية وهذا النوع مفيداً للدراسات الاستطلاعية التي تهدف إلى جمع بيانات أولية عن الظواهر تمهيداً لدراستها، دراسة معمقة"<sup>(3)</sup>.

فبداية أي علم تنطلق من الحواس ما دام أنها تنقل لنا ما يحدث من حولها من ظواهر طبيعية واجتماعية فيلاحظ الباحث ما حوله من نواحي وقوعها، ونظراً لأهمية الملاحظة في مثل هذا الموضوع "ثقافة المؤسسة الجزائرية" فضلنا استخدام الملاحظة المباشرة لأنها تحقق المزايا التالية:

(1)- بلقاسم، سلاطينية، حسان، الجبلاني. منهجية العلوم الاجتماعية، دار الهدى للطباعة والنشر، عين مليلة، الجزائر، 2004، ص.282.

(2)- موريس، أنجرس، منهجية البحث في العلوم الإنسانية، دار القصة للنشر والتوزيع، 2004، ص.206.

(3)- جودت عزت، عطوي. أساليب البحث العلمي، دار الثقافة، الأردن، 2007، ص.121.

تمكنا من التغلب على الأخطاء التي تصاحب جميع البيانات والمعطيات المعلومات ميدانيا وبشكل مباشر عندما نستخدم الملاحظة نتمكن من خلالها من تكوين علاقات مباشرة مع الأفراد والجماعات المطلوب جمع البيانات عنها كما نستطيع أن نتعرف على محيط العمل ومدى ملائمته للعامل.

ولقد سمحت لنا الأدوات التي سلف بها الذكر بملاحظة الجو العام في الأقسام الإدارية وورشات الإنتاج، ومن خلالها ركزنا على قيم العمل وثقافة المؤسسة السائدة.

### المبحث الثالث: الدراسات السابقة:

#### I- الدراسات السابقة:

##### I-1- الدراسة الأولى: بعنوان "الثقافة وسلوك تنظيم العمل بين الصينيين عبر البحار":

قام بهذه الدراسة (س. ج. ر. دنج) عن منظمي الأعمال الصينيين في الخارج وكان فحواها المعتقدات والقيم التي جلبوها للتأثير على عمليات أنشطتهم الاقتصادية الناجمة بصفة خاصة وتنطلق هذه الدراسة للإجابة عن مجموعة من التساؤلات منها:

- ماذا يفعل منظمو الأعمال في مقابل ما لديهم من الخصائص الشخصية؟
- لماذا يعملون بهذه الطريقة أي لماذا يعملون بالشكل الملاحظ عليهم؟
- عندما ينشئ منظم عمل مجموعة جديدة فما هي العملية التي تجرى بها نقلها بواسطة آخرين، وكيف تختار لتحل محل طريقة سائدة سابقا تمثل نموذجا لمجموعة أكبر؟
- ما هي أهمية عامل التنظيم بين إجمالي العوامل التي تحدد تشكل وكفاءة اقتصادها؟
- هل تتباين تلك التفسيرات ذاتها بحسب المجتمع؟

وقد أجريت هذه الدراسة على 72 منظم عمل من الصينيين عبر البحار في هونج كونج وتايوان، وسنغافورة واندونيسيا وكانت الدراسة تستهدف لإعادة تركيب نظم عقائدهم وقيمهم وربط هذه الأنماط بما كان معروفا من قبل عن السلك الإداري في أعمال الأسرة الصينية وقد أجرى هذا البحث بواسطة مقابلات ممتدة مسجلة على شرائط استخدمت عملية شبه تركيبية

الأسئلة لاستطلاع عشر موضوعات أساسية أختيرت لكي تلقى الضوء على الآراء المناصرة عن النفس والعلاقات والقرابة والإدارة والتنظيم والمجتمع وقد سجلت التصريحات وتم تحليلها وتصنيفها لإيجاد صورة للتركيبة الذهنية لمجموعة من الأشخاص، حيث راعى التغيير التاريخ الاجتماعي للثقافة الصينية وأيضا أنماط السلوك الاقتصادي في الحاضر

بعد تحليل الإجابات وتركيبها توصلت الدراسة إلى مجموعة من المعطيات يمكن تلخيصها في ما يلي:

- يبدو أن هناك ثلاث وصايا بالتاريخ الاجتماعي الصيني تعمل كعوامل محددة للسلوك في الوقت الحاضر، فالنظام الأبوي مستمد أخلاقيات كونفشيوس السائدة والتي تكمن وراء بنيان المجتمع الصيني.
- تكفل المشروعية للنظام الهرمي القائم على تبادل التوفير إلى أعلى وصرامة مسؤولية ولكنها إنسانية إلى أسفل.
- النزعة الشخصية قوة قوية تتناول مشكلة إنشاء علاقات ثقة في حالة غياب نظم السلوك والتركيبات الاجتماعية مثل القانون الذي سيؤيد بطريقة أخرى النظم الموثوق بها للمبادلات.
- عدم الأمان شيء متوطن تقليديا لدى جماهير الشعب الصيني.

ومن خلال هذه التحليلات استخلص الباحث أن أية نظرية لشرح تنظيم العمل لدى الصينيين عبر البحار أو في الخارج يجب أن تبدأ بالظروف الاجتماعية التي تزيد أهمية الملكية، والحافز إلى السيطرة اللذان يشكلان المحيط الثقافي للمواطن الصيني المهاجر، فبالإضافة إلى الثقافة الموروثة عن المجتمع الأصلي والتي تم وصفها في البداية هناك تأثيرات

المحيط الجديد الذي يفرض على المغترب احتياطات إضافية لا تكون لازمة بالنسبة للمواطن الأصل<sup>(1)</sup>

## I-2- الدراسة الثانية:

دراسة أسامة الفراج: بعنوان "نموذج لخصائص الثقافة التنظيمية الملائمة في مؤسسات القطاع العام في سوريا":

وهدفت هذه الدراسة إلى تشخيص الثقافة التنظيمية السائدة حالياً في المؤسسات العامة السورية، وتوضيح سلبياتها وصولاً إلى اقتراح خصائص الثقافة التنظيمية وسماتها التي يجب أن تسود في المؤسسة ومن ناحية أخرى يسعى الباحث إلى إجراء مقارنة بين سمات الثقافة السائدة بين كل من المؤسسات الانتاجية والخدماتية والتطوعية وبيان أوجه الاختلاف وقد استخدم الباحث (15 معياراً) و(60 متغيراً) لشرح أبعاد مفهوم الثقافة التنظيمية، عرضت على عينة إحصائية مكونة من (293 مبحوثاً) للتعبير عن آرائهم وترتبت أفضلياتهم لسمات الثقافة التنظيمية الحالية والمفضلة واستخدام عدد من الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية التي تلائم متغيرات الدراسة والتي تساعد في التوصل إلى النتائج كالتوسط الحسابي والانحراف المعياري واختبار T.

ومن أهم نتائجها تبين أن الإطار العام للثقافة التنظيمية المفضلة لدى العاملين في المؤسسات ارتكزت على أربع محاور أساسية تتعلق بالعاملين، والمديرين، وبيئة العمل، والأهداف المنشودة.

وقد تبين أنه يجب توضيح مهام العاملين وطريقة أدائها وتعزيز الالتزام الذاتي بتحقيق الأهداف. فيما يجب على المديرين أن ينظروا إلى الفرد المتميز ذو الكفاءة والفعالية والانتاجية

(1) بريجيت، بيرجر. تر: محمد مصطفى غنيم، ثقافة تنظيم العمل، الدار الدولية للنشر والتوزيع، مصر، 1995، ص.171-187.

الأعلى وأن يتم اتخاذ القرارات لمشاركة العاملين وأن يتخذ رغباتهم بالحسان أثناء تكليفهم بمهام العامل وقيادتهم من خلال تعميم المعرفة عليهم.

أما فيما يتعلق ببيئة العمل فإنه يجب على الإدارة خلق بيئة محفزة في الانجاز والإبداع وسيادة علاقات التعاون ومعالجة الصراعات الداخلية بالنقاش الهادف إلى حلها وأخيرا فإن الأهداف يجب صياغتها بمشاركة العاملين<sup>(1)</sup>

### I-3- الدراسة الثالثة:

بعنوان "المسألة الثقافية وعلاقتها بالمشكلات التنظيمية في المؤسسة الجزائرية، من إعداد كمال بوقرة وهي دراسة ميدانية بمؤسسة قارورات الغاز، وحدة باتنة عام 2007-2008، لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علم الاجتماع.

ولقد إنطلق في بحثه معتقدا أن سبب ظهور المشكلات التنظيمية يرجع لعوامل اجتماعية ثقافية أكثر منه لعوامل أخرى وهذا ما يحاول أن يلقي الضوء عليه ويكشف عنه بالبحث عن موقع المسألة الثقافية من المشكلات التي تعاني منها المؤسسة الجزائرية، أي يبحث عن الأصول الثقافية للمشكلات التي تعاني منها المؤسسة الجزائرية مستخدما المنهج الوصفي التحليلي آخذا عينة عشوائية طبقية تتكون من (90) مفردة، ليجيب عن التساؤل ما موقع المسألة الثقافية من المشكلات التنظيمية التي تعرفها المؤسسة الجزائرية؟

أو بشكل آخر إلى أي حد تؤثر المسألة الثقافية في استقرار فعالية المؤسسة الجزائرية؟ وتحقيق أهدافها التنظيمية والاجتماعية والتنموية ربط هذا السؤال الرئيسي بمجموعة من التساؤلات الفرعية ماهية العوامل الثقافية التي تقف وراء ظاهرة التخلف عن مواقيت العمل والتغيب؟ ما هي العوامل الثقافية التي تقف وراء ارتفاع نسبة حوادث العمل في المؤسسة

(1) - أسامة، الفراج. نموذج مقترح لخصائص الثقافة التنظيمية الملانمة في مؤسسات للقطاع العام في سوريا، المعهد العالي للتنمية الإدارية، جامعة دمشق، مجلة جامعة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 27، العدد الأول، 2011.

الجزائرية؟ ماهي العوامل التي تقف وراء الصراعات التي تحدث في المؤسسة الجزائرية؟ ماهي العوامل الثقافية التي تقف وراء ظاهرة الرضى المهني في المؤسسة الجزائرية؟ ماهي العوامل الثقافية التي تقف وراء ظاهرة دوران العمل في المؤسسة الجزائرية؟ ليصب فيها الفرضية الرئيسية التالية: تعد القيم الثقافية لدى العامل السبب الرئيسي في المشكلات التنظيمية.

و درج تحتها الفرضيات الجزئية التالية:

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

ليصل الباحث في الأخير إلى نتائج مفادها كلما تناقضت القيم الثقافية للعامل مع القيم التنظيمية كلما ضعف انضباطه في العمل، وكلما قل وعي العامل بالثقافة الصناعية كلما زاد تعرضا للإصابات والأمراض المهنية، كلما زاد الاختلاف حول القيم الثقافية كلما زادت صراعات العمل، كلما كانت القيم الثقافية الوافدة غير مقبولة كلما زاد عدم الرضا عن العمل، وكلما كانت القيم الثقافية التي تتحكم في طرق التسيير غير مقبولة كلما أدى ذلك إلى دوران العمل ليصل لنتيجة عامة تمثلت أن القيم الثقافية لدى العامل هي السبب الرئيسي في المشكلات التنظيمية<sup>(1)</sup>.

(1)- كمال، بوقرة. المسألة الثقافية وعلاقتها بالمشكلات التنظيمية في المؤسسة الجزائرية، دراسة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2008-2009

تمهيد:

لقد حظي موضوع ثقافة المؤسسة في الآونة الأخيرة باهتمام كبير باعتبار أن ثقافة المؤسسة من أبرز العوامل المحددة لنجاح وتفوق مؤسسات عن أخرى خاصة في الوقت الحالي تتميز فيه بيئة الأعمال بتغيرات وتطورات شتى، من شأنها التأثير على المؤسسات، لذا سنحاول إلقاء نظرة إلى نشأتها التطورية بالمؤسسة، ومركباتها، وخصائصها وأنواعها، وأهميتها ووظائفها، وإن كان مفهوم ثقافة المؤسسة ثمرة سنين من المثابرة لبعض الدراسات والنظريات، فلما لا نحاول سرد البعض منها، لنحتم الفصل بالتركيز على ثقافة المؤسسة الجزائرية آخذين بعين الاعتبار ثقافة المؤسسة وعلاقتها بالتسيير في المؤسسة وبعض المؤثرات الثقافية على التسيير لنصل إلى تسيير المورد البشري والأسس الثقافية من ثم النموذج الثقافي في التسيير البشري بالمؤسسة الجزائرية.

المبحث الأول: ماهية ثقافة المؤسسة

I. النشأة التطورية لثقافة المؤسسة

لا يمكننا القول بأن ثقافة المؤسسة تنتج عن الصدفة ولا عن القرار. بل تتشكل على امتداد عملية النضج التي تخضع إليها كل من المؤسسة وأعضائها فهي تركيبة تضم العديد من العناصر الثقافية يكتسي كل منها طابع خاص يساهم في بلورة ثقافة المؤسسة، لذا يشير البعض إلى أنها نسق مغلق يضم جماعة يفترض أنها متجانسة وبيئة المعالم وتشمل عددا من القيم والقوانين التي تملّي على كل فرد، أما البعض الآخر فيفضل التحدث عن ثقافة المؤسسة من حيث نسق مفتوح يربط المؤسسة باستمرار مع عالمها الخارجي، يتعذر عليها النمو بمعزل عنه وبعيدا عن عناصره الاجتماعية، الثقافية، الاقتصادية، والسياسية، لذا أكدت بعض الدراسات على أنه لا دوام لثقافة جامدة عاجزة عن التكيف مع محيطها المباشر، بطبيعة الحال كل ثقافة مؤسسة تنمو بدافع عدد من الميكانيزمات الاجتماعية التي تنطوي على مختلف الخصوصيات الشخصية والاجتماعية وكذا الثقافات المصغرة، هذه الأخيرة التي ينفي تعایشها وترابطها وجود

توترات وتنازعات فيها بينما يتخذ فيها البديل شكل علاقات سلطوية ذات خلفية ثقافية يعبر من خلالها عن الرهانات الاجتماعية التي تسيد بدورها الشخصية الجماعية وبالتالي تتأسس ثقافة المؤسسة انطلاقاً من ثلاث سيرورات.

### **I-1- السيرورات السوسيو حركية:**

أينما وجدت جماعة في وضعية معينة إلا ووجدت معها مجموعة من العمليات الاجتماعية والتفاعلية التي ترتبط مباشرة بتلك الوضعية مرغمة في بعض الأحيان الأفراد على التخلي ولو جزئياً عن عاداتهم وسلوكاتهم، في إطار التزامهم بالمساهمة في التعاون قصد إيجاد وسيلة والعمل جماعياً، لضمان بقائهم ونمو روح الجماعة لديهم.

ومن بين السيرورات الاجتماعية الحركية السوسيو ديناميكية التي تشجع التجانس داخل الجماعة نذكر النزاعات مع المحيط الخارجي، الأزمات الداخلية أو الخارجية هي التي تطرح مسألة بقاء واستمرار الجماعة أو الإخفاء والاندثار.

### **I-2- الزعامة أو القيادة:**

إذا كانت الثقافة تصور كتشبيد جماعي، فلبعض الفاعلين دوراً كامناً أكثر أهمية من البعض الآخر إذ يمتلك المؤسسون والزعماء وسائل ثرية وذات امتيازات عدة لتكوين ثقافة المؤسسة كونهم الفئة المعنية باتخاذ القرارات، أو بالأحرى إليها تعود الكلمة الأخيرة بالإضافة إلى أنهم يشكلون موضع اهتمام الموظفين وقوتهم وذلك انطلاقاً من سلوكياتهم وتصرفاتهم التي يستخلصها العامل في رموز ومعاني فيضعها في قواعد ونماذج يتأثر بها، ومنه للزعيم دور بارز في توجيه السلوكات وتسهيل توقعها وبالتالي إدماج جل الموظفين في إطار المشروع التنظيمي لثقافة المؤسسة.

### I-3- قدرة التعليم:

خلال السيرورات التطورية لثقافة المؤسسة لا يكتفي العامل بتبنيها فحسب بل يعمل باستمرار على استغلال هامش الحرية في تغيير بعض جوانبها، فثقافة المؤسسة تسمح بإثراء التقنيات لدى العمال فالعامل، الذي كان يقوم بعمل ما خلال فترة زمنية معينة وبجهد معين. فبعد مرور الوقت وبفضل الثقافة التي اكتشفها في تلك المؤسسة فالعامل يصبح أكثر نجاعة، فهو ينقص من الجهد والوقت الذي كان يستخدمه في آونة قد مضت ويكون أكثر فعالية، ويمكن القول أن التعلم يندرج ضمن الوظائف التي تحويها ثقافة المؤسسة<sup>(1)</sup>.

### II. أهمية ووظائف ثقافة المؤسسة:

تعمل ثقافة المؤسسة على جعل سلوك الأفراد ضمن شروطها وخصائصها حيث أن أي تجاوز لبنود ثقافة المؤسسة أو العمل بعكسها سيواجه بالرفض، بناء على ذلك فهي تلعب دورا كبيرا في مقاومة من يهدف إلى تغيير الأفراد في المؤسسات، كما تعمل على توسيع أفق ومدارك الأفراد حول الأحداث في البيئة المؤسساتية وخاصة المناخ التنظيمي، أي أن الثقافة تشكل إطارا مرجعيا يقوم الأفراد من خلاله بتفسير الأحداث والأنشطة، كما تساعد على التنبؤ بسلوك الأفراد والجماعات إذ يتصرف الأفراد حيال مشكلة معينة وفقا لثقافتهم فبدون معرفة ثقافة الفرد يصعب التنبؤ بسلوكه وتكمن أهمية ثقافة المؤسسة في اعتبارها إطارا لتنظيم وتوجيه السلوك التنظيمي كما تؤدي مجموعة من الوظائف يمكن إجمالها فيما يلي:

- تمنح ثقافة المؤسسة أعضائها شعورا بالهوية إذ لها دور في تعريف الحدود وخلق الاختلافات بين المنظمة والآخرين.

(1) - سومر، نعيمة مني. الإدارة ما بين الثقافية (بين تكيف النموذج وتكيف العمال)، رسالة ماجستير علم الاجتماع الثقافي، جامعة الجزائر، 2003-2004، ص.63.

- تساعد في إيجاد الالتزام في تحقيق الأهداف التنظيمية وتعتبر حلقة وصل بين أعضاء المؤسسة.
- تدعم ثقافة المؤسسة استقرار المنظمة كنظام اجتماعي وتعزز من ثباته.
- تعمل ثقافة المؤسسة على تنمية القدرات والكفاءات العامة للمنظمة عن طريق تطوير نظام المعلومات والاتصال والعمل بتنسيق لاتخاذ القرارات الرشيدة.
- تسهيل فعاليات الإدارة المواد البشرية عن طريق فهم الطبيعة البشرية والتعامل على أساس تعدد الثقافات<sup>(1)</sup>.

بما أن الاهتمام بثقافة المؤسسة يعد أمر حتمي وذلك لما لها من تأثير في أداء المؤسسات فحسب Schein يرجع تكوين وتشكيل ثقافة المؤسسة والاهتمام بها أمر حتمي من أجل ضمان وتطور المؤسسة والتصدي لنوعين من المشاكل التي تعترض المؤسسة. النوع الأول من المشاكل يتعلق بقدرة المؤسسة على التأقلم والتكيف مع المحيط من ثم ضمان بقاء واستمرار المؤسسة، أما النوع الثاني من المشاكل فهو داخلي ويخص بناء علاقات فعالة بين أعضاء المؤسسة<sup>(2)</sup>.

وتظهر أهمية ثقافة المؤسسة من خلال مجموعة من الفوائد التي تحققها والتي يمكن تلخيصها في:

1. الهوية: تمنح ثقافة المؤسسة للمؤسسة الهوية والشخصية التي تميزها عن غيرها وإنما تعتبر الركيزة المنطقية لأنظمة الإدارة المعتمد في المؤسسة، حيث أنه عند قيام

(1) - توماس وهيلين، دافيد هنجر. تر: محمود عبد الحميد مرسي، وآخرون، الإدارة الاستراتيجية، معهد الإدارة العامة، 1995، ص185..

(2) - زين الدين، بروش. لحسن، هدار. دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة، LENAMC بالعلمة، أبحاث اقتصادية، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2007، ص.59.

المؤسسة باختيار طرق الإدارة أو اختيار الهيكل أو تحديد الاستراتيجيات فإنها تبحث عن الحلول التي أثبتت نجاعتها من قبل.

Sain Saulieu<sup>22</sup> يظهر بصراحة بأن علاقات العمل ومكان العمل عندما تتكون في المؤسسة فإنها من المؤكد تشكل الهوية، فالمؤسسة أنسب مكان لتكوين الهوية والثقافة<sup>(1)</sup>.

2. **التنسيق:** إن تقييم نتائج المنظمة أصبح مرتبطاً بمدى التنسيق والانسجام بين القرارات المتخذة والنتائج المحصل عليها مما يؤكد على عدم وجود نموذج يمكن للإدارة تقليده وإنما تعتبر مكونات الثقافة التنظيمية عنصر التنسيق والانسجام بين الجماعة<sup>(2)</sup>.

3. **الثبات:** لا تعتبر الثقافة التنظيمية حالة ساكنة وإنما تتطور باستمرار من خلال مراحل حياة المنظمة، إذ تتأثر الثقافة في المؤسسة وتؤثر في تاريخها، كما أنها تشكل آلية التعلم المستمر داخلها، إن احتواء المنظمة على ثقافة قوية لا يؤدي إلى جهودها وإنما يحد من إمكانيات التطور، حيث أن وجود هذا النوع من الثقافة المتميز بقيم عميقة يتقاسمها أعضاء المنظمة ووجود ملامح مسيطرة لا يمنح تغييرها ولكنه يحد من فرص التغيير<sup>(3)</sup>.

### III. مكونات ثقافة المؤسسة:

إن حاولنا البحث على مكونات ثقافة المؤسسة نجد أنها متنوعة ومتعددة ومن بين التي بدت أكثر بروز منها:

#### III-1- الاتجاهات (المعتقدات):

ويقصد بالاتجاهات ميل واستعداد ذهني وعصبي نحو الأشياء حوله ميل ذهني للتصرف بطريقة معينة، فهو تهيأ فكري وشعوري سبق سلوك الفرد نحو شيء معين، إذن

(<sup>1</sup>)- Claudette, Lafaye. **Sociologie des organisations**, Armond Colin, Paris, 2009, p.74.

(<sup>2</sup>) - Stratégor, **politique générale d'entreprise**, DUNOD, Paris, 2002, p.685.

(<sup>3</sup>)- Ibid, p.27.

الاتجاهات تعبر عن حالة أو مجموعة من الآراء في ذهن الفرد نحو الأشياء من حوله، فإذا أحب الفرد وظيفته وكانت فكرته عنها إيجابية ويكون لديه اتجاه مساند للوظيفة الأمر الذي يجعله يرى الجوانب الحسنة فيها ويتعافى عن صعوبات ويدافع عنها إذا انتقدها أحد، ومن ثم فهو يقبل على أدائها بشغف ويحرص على القيام بأعبائها حسب مستويات الإدارة المقررة، وربما أبدع فيها والعكس صحيح<sup>1</sup>.

### III-2- القيم:

عبارة عن شيء يحرص الفرد على اكتسابه والحفاظ عليه ويعتبر أحد أسباب سعادته الحياتية، وكما ينظر للقيم على أنها تجمع لنواحي الكره والحب، عدم التفضيل والتفصيل وجهات النظر والتحيزات والنزاعات الداخلية والحكم الرشيد والغير رشيد التي ترسم للفرد صورة العالم من حوله كيف تتكون القيم؟

تكتسب القيم من المجتمع الذي نعيش فيه ذلك من خلال التعليم الملاحظة،

الإقتداء، الاتجاهات والخبرات العلمية، كما أن هناك تصنيف يشتمل على القيم التالية:

- **الاتجاهات النظرية:** يعطي الفرد الأهمية الكبيرة في هذه القيم للبحث عن الحقيقة فهو يهتم بكشف القوانين التي تحكم الظواهر والأشياء ويعزل حطمه الشخصي عن المعلومات الموضوعية
- **القيم الاقتصادية:** وتتمثل في اهتمام الفرد بكل ما هو نافع محققا للكسب المادي والنظر إلى العلم باعتباره مصدرا لزيادة الثروة وتنميتها
- **القيم الجمالية:** ينظر الفرد تبعا لهذه القيم إلى الجوانب الفنية للحياة فهو يرى قيمة الشكل والبعد والحجم والانسجام الشكلي واللوني

(<sup>1</sup>) - سعيد، يسعامر. علي محمد عبد الوهاب، الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، ط2، مركز زايد سيرقين للاستثمار والتطوير الإداري، 1998، ص.325.

- القيم الاجتماعية: وتتمثل في اهتمام الفرد بالآخرين وتقديم العون والمساعدة لهم والنظر إليهم باعتبارهم غايات والسعي لخدمتهم.
- القيم السياسية: وتتمثل باهتمام الفرد بالسيطرة على الآخرين وقيادتهم والتحكم فيهم، وينجح الفرد الذي يعطي القيم السياسية وزنا كبيرا في المناصب التي يتمتع فيها بالنفوذ على الآخرين
- القيم الدينية: وتتمثل باهتمام الفرد بعلاقته الانسانية بربه والسعي لإتباع التعاليم الدينية وتأمل غايات خلقه.

وهناك ما يسمى بالقيم المحلية والقيم المستوردة، فالقيم المحلية هي نتيجة تفاعل العناصر الداخلية والتي ظهرت وتطورت محليا تماشيا مع واقع المجتمع ومشاكله واهتماماته وطموحاته أما القيم المستوردة فهي تلك التي تظهر وتتطور في أوساط حضارية أجنبية شرقية أم غربية بقيمتها وانشغالاتها وأهدافها ثم نقلت إلى مجتمعنا رغم اختلاف الحضارتين والمجتمعين، وتتمثل هذه القيم في طرق الإدارة والتنظيم والتسيير المستوردة مع التكنولوجيا<sup>(1)</sup>. ومن هنا يمكن القول أن الاختلاف والصراع بين الحضارات ينقل إلى داخل التنظيمات نتيجة الاختلاف والتناقض بين القيم.

### III-3- الأساطير والخرافات:

القصص المرتبطة بماضي المؤسسة وهي تعمل على تدعيم القيم الجماعية يمكن أن تكون مرتبطة بالأشخاص الذين رسمو أو يرسمون حياة المؤسسة أسطورة المؤسس أو أب المؤسسة. هي جد مستغلة وصوصا في المؤسسات "PME" إن الليفة (الوريث) يجب عليه فرض نفسه على الأجراء من دون أن يعمل على المساس بالأسطورة التي تحيط بشخصية المدير أو المسؤول القديم، إن بعض مسيري المؤسسات أصبحوا أساطير والذين تعدت سمعتهم

(1)- سعيد يس عامر، نفس المرجع السابق، ص.328.

إطار مؤسساتهم مثل "Gerges Besse" المدير السابق لشركة "Renault" الذي أعتيل أمام باب منزله. بعض المؤسسات أنشأت متحف "Philips, BMW" من أجل تذكير مآثر وماضي انجازات المؤسسة.

أما إن حاولنا البحث عن كلمة الخرافة فهي عبارة عن قول بدون مؤلف، فالكلمة إذن عبارة عن التعبير والذي يمكن أن يتم ويتجسد من خلال محضر مكتوب، سرد، تاريخ والتي يمكن أن تعير عن نفسها بواسطة أي رمز آخر.

فالأسطورة والخرافة قريبة من التخيل والمؤلف لها يكون جماعي، إنه الجسم الاجتماعي<sup>(1)</sup>.

**III-4- الطقوس:** تعرف الطقوس على أنها ممارسات تقديسية ذات طابع رمزي بحث بينما تسير في المؤسسة إلى ممارسات عادية تخضع إلى قواعد وقوانين رسمية ولا رسمية والهدف منها هو تنشئة أعضاء المؤسسة، ادماجهم وتطوير الشعور بالانتماء في ذواتهم بحيث تسمح الطقوس بتوقيع وتوجيه حدود الجماعة، انتقال الأفراد من الخارج إلى الداخل ومن الداخل إلى الخارج، ولدى المؤسسة لائحة من الطقوس منها: الطقوس المدمجة، والطقوس المخالفة<sup>(2)</sup>.

**III-5- النواهي والمحرمات:** تمثل النواهي والمحرمات الوجه الخفي للثقافة فهي نظم عناصرها الحساسة والمتعلقة بقيمها الرئيسية بحيث يعرف المحرم "Tabou" على أنه "كل ما نريد إنكاره، إخفاؤه تعزيمه واختزاله إلى العدم، فهو يلعب دور هاماً في توازن المجتمع، والمحرمات والنواهي نجدها متجسدة في شكل سلوك اجتنابي، وهو ما نلاحظه عامة عندما يتعلق الأمر بمقارنة الأجور ومستوى العمل، الكفاءة لا توافق دائماً الشهادة

(1) -Reitter Roland et Bernard Raman usta, **pouvoir et politique, au-delà la culture d'entreprise**, MGA AWHILL, Paris, 1985.p.58.

(2) - سومر، نعيمة منى، نفس المرجع السابق، ص70.

المتحصل عليها، الاعتراف باستحقاقها المنتوجات المنافسة هذه الأمور تعد من بين المحرمات التي يستحسن كبتها<sup>(1)</sup>.

### III-6- الإشارات والرموز:

هي مثل لبس البدلة الرسمية أو حمل شارة المؤسسة التي تسمح بتمييز أعضاء المؤسسة عن غيرهم وتعتبر لغة الحوار والخطاب كأحد الرموز الأكثر تعبيراً عن الثقافة. إن وضع لغة خطاب أو حوار واحدة تسهل من انسياب ودوران المعلومة ومن الاتصال الاجتماعي واتخاذ القرار. هذا الخطاب يتجلى ليس فقط من خلال لغة المفردات خاصة ولكن تحديداً من خلال الصيغ والنماذج المختارة وكذلك أسلوب الاتصال والمتبع الرسائل، التقارير، الأوامر المكتوبة.

وكذلك من خلال إجراءات الرقابة في المقر الاجتماعي لشركة "Peugeot" فإن مختلف مستويات الهيكل السلطوي معروفة باستعمالها بشكل منتظم لكلمة سيد "Monsieur" سيدتي "Madame" وأنتم "Vous"، وهذه رموز الاحترام، كما أن مجموعة "Loréal" هي فخورة بثقافتها وحسب إدارتها فإنها تجمع 4 أربع قيم أساسية:

- النوعية القصوى واحترام الزبائن
- حب أو استهواء المنتج
- ثقافة النجاح "Performance"
- جو من التلاحم الانساني الذي يتحقق من خلال احترام الاختلاف ويجب على العامل أن يعرف هذه القيم ويلتزم بها من أجل أن يصبح "Oréalien" كثيراً ما تمت محاكاة الثقافة على أنها إشارات ورموز<sup>(2)</sup>.

(1)- D. Cuche, Op. Cite, p105.

(2)- Maurice Thevenet, **la culture d'entreprise, que-sais-je ?** 2<sup>ème</sup> éd, Paris, Presses Universitaires de France, 1993, p.75.

#### IV. خصائصها وأنواعها:

##### 1IV-الخصائص:

إن المؤسسات مثل الأفراد متشابهة ومختلفة في نفس الوقت وكل منها لها ما يميزها عن الأخرى، حيث كل منظمة تقوم جامدة من أجل تطوير ثقافتها الخاصة لها من خلال تاريخها وفلسفتها وأنماط اتصالاتها ونظم العمل وإجراءاتها وعملياتها في القيادة المثلى واتخاذ القرارات التنظيمية المناسبة.

وفي هذا الصدد اتفق الكثير من الباحثين أن ثقافة المؤسسة تشير إلى نظام من المعاني المشتركة التي يتمسك بها الأعضاء وهذا النظام هو عبارة عن خصائص أساسية لها ويمكن ذكر بعض منها:

- الانسانية باعتبار الانسان هو الكائن الوحيد الذي يخلق الثقافة ويبعد في عناصرها ويغير من محتواها عبر العصور والثقافة أيضا بدورها تصنع الانسان وتشكل شخصيته، فهي سمة الانسانية لأنها تتركب من الحقائق والمعارف والمدارك التي يأتي بها الأفراد إلى المؤسسة.
- إن ثقافة المؤسسة نظام متكامل وذلك من خلق الانسجام بين العناصر المختلفة للثقافة داخل المنظمة. فالجماعة تتكون لها قاعدة وتلك القاعدة تشكلت من مختلف القواعد التي تبنها الأفراد في المؤسسة
- إن الثقافة تساهم في إنماء عملية الاتصال وبالتالي هذا من العوامل المساهمة في فعالية المؤسسة ما دام أن الخبرات التي تنقل بفضل الاتصال تكون عامل مساهم لتطور المؤسسات<sup>(1)</sup>.
- القابلية للإشراق: تنتشر الثقافة بطريقة انتقالية واعية داخل الثقافة نفسها من جزء إلى أجزاء أخرى، ومن ثقافة مستوى إلى ثقافة مستوى آخر، وهذا عن طريق الاحتكاك الأفراد

(<sup>1</sup>) Charles Hampden, Turner, Op Cite, p.11.

والجماعات ببعضها البعض داخل المنظمات وهذا الانتشار يكون سريع وفعال. حيث تلقى الثقافة التنظيمية قبولا واسعا من أفراد المنظمة لقدرتها على حل بعض مشاكلهم التكاملية، تتسم المكونات الثقافية بالاتحاد والالتحام مشكلة نسقا متوازنا ومتكاملا، مع سمات القافية لتحقيق نجاح عملية التكيف مع التغيرات التي تشهدها المنظمات<sup>(1)</sup>.

#### IV-2- أنواع ثقافة المؤسسة:

حتى وإن تعددت تصنيفات الثقافة المؤسسة إلى عدة أنواع إلا أنه يمكن لنا سرد أكثرها شيوعا كالتالي:

##### IV-2-1- من حيث شمولية الثقافة:

أ- **الثقافة السائدة:** وهي الثقافة التي يشترك فيها معظم أعضاء المؤسسة وتوجه سلوكهم حيث يكون انتشارها بينهم على نطاق واسع  
ب- **الثقافة الجزئية:** هي الثقافة التي يشترك فيها مجموعات صغيرة من العاملين، قد تكون على مستوى دوائر المؤسسات وقد تكون على مستوى المجموعات المهنية كالمهندسين والمحاسبين<sup>(2)</sup>.

##### IV-2-2- من حيث مدى قوة الثقافة:

1. **الثقافات القوية المتطورة:** ولهذه الثقافة قيم أساسية خاصة بها، ففيها يولي المسيرون الاهتمام بالثلاثية، زبائن مساهمين موارد بشرية، ويعملون على تهيئة الأفراد والممارسات التي من المحتمل أن تقدم تغيير إيجابي، كما يعمل المسيرين جاهدين لتشجيع التغيير الذي من المحتمل أن يكون إيجابيا.

(1)- ماجدة، العطية. سلوك المنظمة، سلوك الفرد والجماعة، دار الشروق، عمان، الأردن، 2003، ص.326.  
(2)- عبد اللطيف، عبد اللطيف، محفوظ جودت. دور الثقافة التنظيمية، التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية، دراسة ميدانية على أعضاء وهيئة التدريس الجامعية الأردنية الخاصة للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 26، العدد الثاني، 2010، ص.125.

أ- **الثقافة السلبية المحافظة:** وفي هذا النوع من الثقافات المسيرون لا يولون أهمية لثلاثية زبائن مساهمين، موارد بشرية ويقفون جامدين على تكيف الاستراتيجية مع تقلبات البيئة<sup>(1)</sup>.

#### IV-2-3- من حيث أنماط الثقافة:

أ- **ثقافة النفوذ:** تتركز قوة النفوذ في أشخاص محددين يتخذون القرارات ويعملون على إيجاد مواقف يجب على الآخرين اتخاذها.

ب- **ثقافة الدور:** وهي ثقافة تشبه البيروقراطية في شكلها الحقيق ويحتل التفاعل مكانة بين التخصصات الوظيفية من خلال الوصف الوظيفي والإجراءات والقواعد والنظم، يعد الوصف الوظيفي أكثر أهمية من المهارات والقدرات للمنتمين لهذه الثقافة، كما أن الأداء الذي يتعدى إدراك الدور ليس مطلوباً ولا يتم التشجيع عليه، وهذه الثقافة تتلاءم مع المنظمات التي تتسم بالاستمرار وليس بالتغير الدائم.

ت- **ثقافة المهمة:** تعد هذه الثقافة من الخصائص التي تتسم بها المؤسسات التي تكون مهتمة جداً بنشاط البحوث والتطوير، فهي معرضة للتغير باستمرار وتضطر إلى إيجاد فرق وظيفية مؤقتة لمواجهة احتياجاتها المستقبلية.

ث- **ثقافة الفرد:** نجد الأفراد داخل الهيكل التنظيمي يحددون بشكل جماعي الطريق الذي سوف تسير عليه المؤسسة، فإذا كان هناك هيكل رسمي فإنه يميل لخدمة احتياجات الأفراد داخل الهيكل، والمؤسسات التي تتبع هذه الثقافة، ترفض الهرمية الرسمية لإنجاز الأشياء وغرضها الوحيد تلبية احتياجات الأعضاء<sup>(2)</sup>.

(1) John. Kotter. James LottesKett. **Culture performances, le second souffle de l'entreprise**, édition d'organisation, p60.

(2) - عبد اللطيف، عبد اللطيف، محفوظ جودت، نفس المرجع السابق، ص126.

## المبحث الثاني: النظريات والمفاهيم حول ثقافة المؤسسة:

## I. النظريات:

لقد أجرى كثير من العلماء دراسات حول ثقافة المؤسسة والسلوك التنظيمي، وقد أدت هذه الدراسات إلى بلورة عدد من النظريات والنماذج التي تفسر العلاقة بين الثقافة والأفراد والجماعات والتنظيم، فالإدارة الأمريكية ركزت على مفهوم الثقافة الجديدة وأثرها في المؤسسة في حين اليابانية ركزت على أثر قيم المجتمع الياباني في ساعة التوجه الثقافي في المؤسسة ومن أبرز هذه النظريات والدراسات ما يلي:

## I-1- نظرية روح الثقافة:

تنطلق هذه النظرية من أن كل ثقافة تتميز بروح معنوية تتمثل في مجموعة من الخصائص والسمات المجردة التي يمكن استخلاصها من تحليل المعطيات الثقافية وتسيطر تلك الروح على شخصيات القادة والعاملين في المنظمة وهي تحديد النمو الثقافي الممكن تحقيقه من خلال ثقافة المنظمة المستمدة أصلاً من ثقافة المجتمع<sup>1</sup>

وعليه يمكن القول أن روح الثقافة يشير إلى مجموعة القيم التي ينظر إليها على أنها إطار مرجعي لمعظم أفراد جماعات تنظيم ويحدد أيضاً النمو الثقافي الممكن تحقيقه من خلال ثقافة المؤسسة المستمدة أصلاً من ثقافة المجتمع، وهذا يجعل روح الثقافة لأي مؤسسة تمثل جانبي الاستقرار والتطور.

(<sup>1</sup>) - حمد بن فرحان، الشلوي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي، دراسة ميدانية على منسوبي كلية الملك خالد العسكرية في العلوم الادارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2005، ص.39.

### 2-I- نظرية التفاعل مع الحياة:

وتتمحور أفكار هذه النظرية على الطريقة التي يتعامل بها أفراد المؤسسة مع من حولهم والتي يعرف القائد بواسطتها كل فرد في وحدته القيادية والتي تؤدي القائد من خلالها دوره في التنظيم، دون التصادم مع غيره ويتمثل جوهر هذه الدراسة في أن أسلوب النظر إلى الحياة يختلف عن روح الجماعة وعن أسلوب النظر إلى الحياة يختلف عن روح الجماعة وعن أسلوب التفكير وعن الطابع القومي، إنما يمثل الصورة التي كونها أعضاء التنظيم عن الأشياء والأشخاص الذين يؤدون أدوار مهمة في حياتهم الوظيفية أو تعكس هذه الصورة قيم الجماعة ودرجة تماسكها وأسلوب تعاملها مع القادة والزملاء داخل المؤسسة

وباختصار يعبر أسلوب النظر إلى الحياة عن فكرة الانسان عن العالم وتتميز نظرية التفاعل مع الحياة بثلاث خصائص جوهرية وهي كالاتي:

- عدم وجود فواصل بين الثقافة والمؤسسة
- يحافظ الفرد في المؤسسة على القيم الثقافية للمنظمة دون محاولة لتغييرها
- العلاقة بين أفراد علاقة أخلاقية تستند إلى القيم الاجتماعية<sup>1</sup>

### 3-I- نظرية سجية الثقافة:

تعتمد هذه النظرية على الخبرة المكتسبة التي يعطيها أعضاء التنظيم قيمة معينة مشتركة وتعتبر هذه الخبرة على الصيغة العاطفية للسلوك الاجتماعي وتؤدي الخبرة والممارسة إلى تراكم مكوناتها لدى الفرد، ونتيجة هذا التراكم تتشكل الممارسات.

ونتيجة عناصر الثقافة في ظل هذه الخبرات إلى نوع من الانسجام والتوافق مع القيم والاتجاهات العامة عن شخصيات الأفراد<sup>(1)</sup>

(1)-حمد بن فرحان، الشلوي، نفس المرجع السابق، ص ص.39-40.

وقد كشفت بعض الدراسات أن الثقافة الواحدة تسودها سجية واحدة تمثل عاملا واقعيا لسلوك معظم أفراد المجتمع الواحد، وينظر إلى الآخرين على أنهم منحرفين، أو أشخاص غير أسوياء من غالبية أفراد المجتمع، في حين أوضحت دراسات باتسون وجود ثنائية في سجية الثقافة تعبر عن مجموعتين من العواطف السائدة، إحداهما خاصة بالذكور والأخرى خاصة بالإناث وإن هناك تكامل بين سجية الذكور وسجية الإناث.

أما دراسة لينتون فقد ركزت على شخصية المركز التي تفيد مبدأ التكامل الثقافي، ويقصد بالمركز المكانة الاجتماعية التي تفيد مبدأ التكامل الثقافي ويقصد بالمركز المكانة الاجتماعية لفرد ما بالنسبة لغيره من أفراد المؤسسة ويرى لينتون أن شغل الأفراد للمراكز والأدوار الاجتماعية يطبع شخصياتهم بطابع معين، ويرى لينتون أن شخصيات المركز لا تتناقض مع البناء الرئيسي للشخصية في المجتمع وإنما تتكامل معه<sup>(2)</sup>.

#### I-4- نظرية "Z":

من أهم الأمور التي تقوم عليها أو تدعو عليها نظرية "Z" إعادة توجيه الاهتمام إلى العلاقات الإنسانية في عالم المؤسسات في مختلف المستويات التنظيمية، اعتبر عالم الإدارة الياباني "William ouchi" أول من صاغ هذه النظرية اعتبر أن المؤسسات الغربية تعتمد على أسلوب الإدارة الأمريكي "A" في حين أن المنظمات اليابانية تتبع أسلوب الإدارة الياباني "J" فعمد إلى إيجاد نظرية في الإدارة تعم الطريقة اليابانية ولكن تطبق في منظمات وبيئات خارج اليابان وهي نظرية "Z" إحتفظ بأهم خصائص الطريقة اليابانية في الإدارة مثل التوظيف الدائم، بطء عملية الترقية، تقلد الموظف لعدة وظائف.

(1)- علي، عبد الله. ، التحولات وثقافة المؤسسة، مداخلة ضمن الملتقى الوطني الأول حول الاقتصاد الجزائري، الألفية الثالثة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة البليدة ، أيام 20- 21 ماي 2002، ص.9.

(2)- حمدين فرحان، الشلوي. نفس المرجع السابق، ص.40.

المشاركة في اتخاذ القرارات ولا تعتمد عملية التوجه على السلطة المرمية والرقابة المباشرة لسلوك الفرد بل على السلطة غير الرسمية وعلى مبدأ الرقابة الجماعية والذاتية كما اقترح العالم الياباني "Ouchi" خطوات تحول لإنتهاج نظرية "Z" من خلال المراحل التالية:

- شرح أسلوب المنطقة اليابانية في الإدارة وما يشمله من خصائص ومفاهيم
- تحليل وتوضيح فلسفة المؤسسة الحالية، إذ يتم إطلاع العاملين في المنظمة على سياسات وقيم المنظمة، تاريخ نشاتها وما حققته من إنجازات وذلك تمهيد للإعلان عن الفلسفة الجديدة المراد تبنيها
- شرح وتوضيح الفلسفة الجديدة إذ يتم شرح المفاهيم والقيم الجديدة التي سيتم تبنيها والتقيد بها
- مقارنة الفلسفة الجديدة مع الفلسفة القديمة وذلك قصد الكشف عن الممارسات غير السليمة واستنتاج مزايا الفلسفة الجديدة.
- إعادة تصميم وتنظيم العمل والتي يقصد بها اتخاذ الإجراءات التي تسمح بتعدد الهيكل التنظيمي وطرق وإجراءات العمل بها يتطابق مع الفلسفة الجديدة.
- إطلاع الاتحادات ونقابات العمال.
- توفير نظام خدمة وظيفية مناسب.
- تشجيع مجالات المشاركة: يسعى هذا الأسلوب في الإدارة في البحث عن مجالات لإشراك العاملين من خلال الاهتمام باقتراحاتهم.
- تنمية العلاقات الشمولية.
- بدء التنفيذ في المستوى الإداري الأعلى.
- تعتمد نظرية "Z" على إدخال تعديلات وبدء التنفيذ في المراكز الوظيفية العليا لكونها المسؤولة عن الإدارة ولتسهيل مبدأ المشاركة.

كما أكد Ouch على أن عملية التحول تتطلب وجود أرضية معينة تساعد على تطبيق النظرية أهمها الثقافة الحالية للمؤسسة وتاريخها وفلسفتها وأهم قيم وأسس الثقافة التي ستبناها المنظمة كما أن العملية تتم بصفة مرحلية وتستهدف المؤسسة ككل

تسعى الإدارة وفقا لهذه النظرية إلى تشجيع مجالات المشاركة تنمية عنصر الثقة بين العاملين والإدارة، بث روح العمل الجماعي والتعاون وتنمية الولاء التنظيمي، التي تتعرض من أهم القيم التنظيمية التي تؤدي إلى تحقيق صحة المناخ التنظيمي، كما أن كلا من تنمية الولاء وروح الفريق تعتبر من أهم أهداف ثقافة المؤسسة<sup>1</sup>

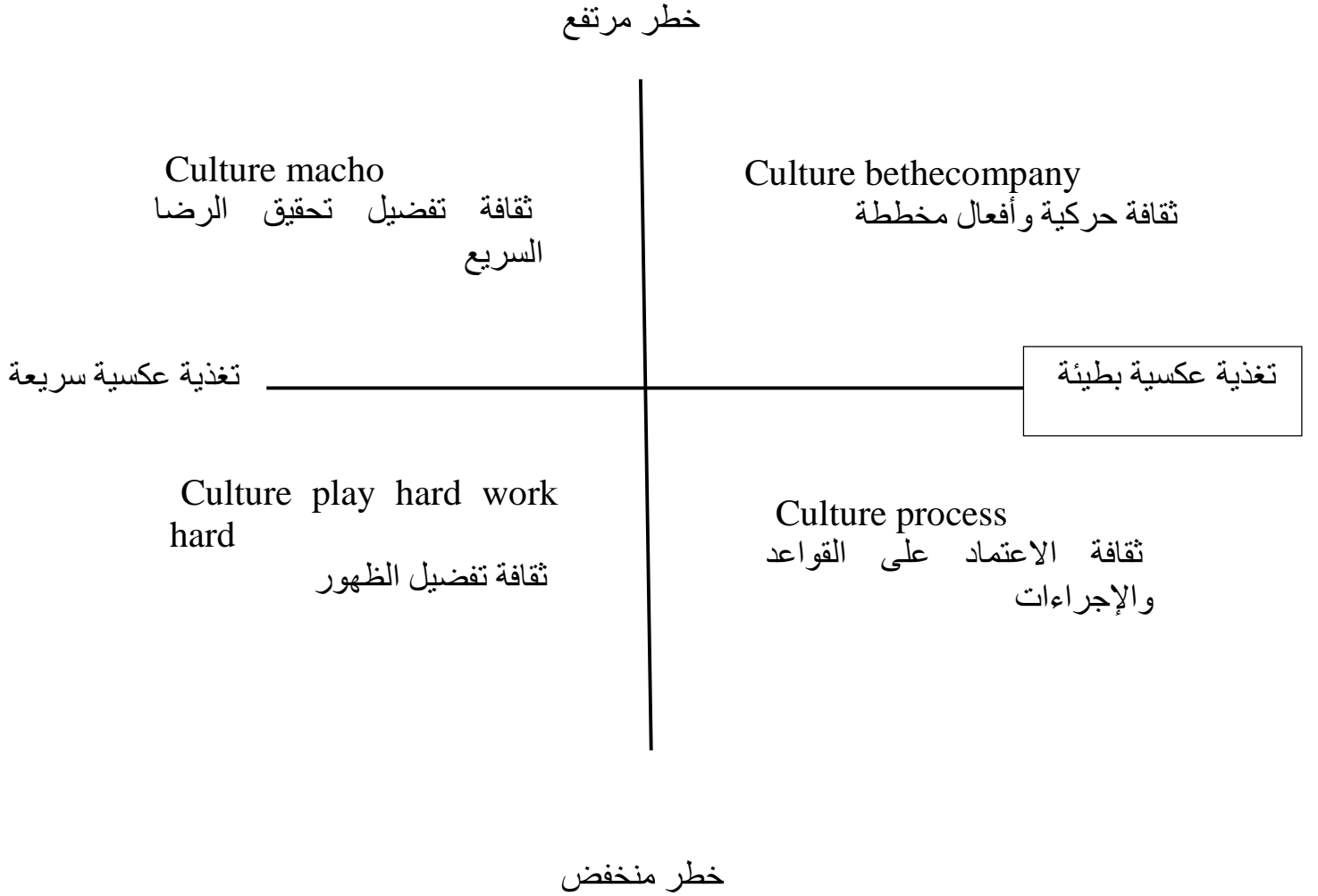
### 5-I- نظرية Deal & Kenndy:

لقد قاما بتحديد معيار على أساسها يتم وصف الثقافة في المؤسسة الخاصة بنشاط معين داخل المؤسسة:

- مستوى الخطر (مرتفع – منخفض)
  - سرعة معرفة نتائج الأفعال (سريعة – بطيئة) وبارتفاع أو انخفاض مستوى المعيارين
- توصل إلى تحديد عدة أنواع من الثقافة في المؤسسة، إلا أن الضعف في هذه النظرية يرجع إلى عدم الأخذ بعين الاعتبار سلوك وتصور العنصر البشري الذي قد يختلف من فرد إلى آخر داخل نفس المؤسسة وهو ما يوضحه الشكل أدناه<sup>(2)</sup>

(<sup>1</sup>) - علي السلمي، *خواطر في الإدارة المعاصرة*، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، 2001، ص.90.  
 (<sup>2</sup>) - Armand Emmanuel, *le management stratégique de l'information*, éd Economie, Paris, 1994, p.71.

الشكل رقم 1: نظرية Deal & Kenndy لثقافة المؤسسة:



Source : Armand Emannuel, le management stratégique de l'information, éd Economie, Paris, 1994, p71

## II. بعض المفاهيم المتعلقة بثقافة المؤسسة:

### II-1- ثقافة المؤسسة والثقافة الوطنية:

تعتبر الثقافة الوطنية مجمل القيم والطقوس والإشارات المشتركة بين أغلبية الهياكل الاجتماعية، كما يضيف البعض العادات والتقاليد واللغة وكذا التعليم والمعتقدات<sup>1</sup>

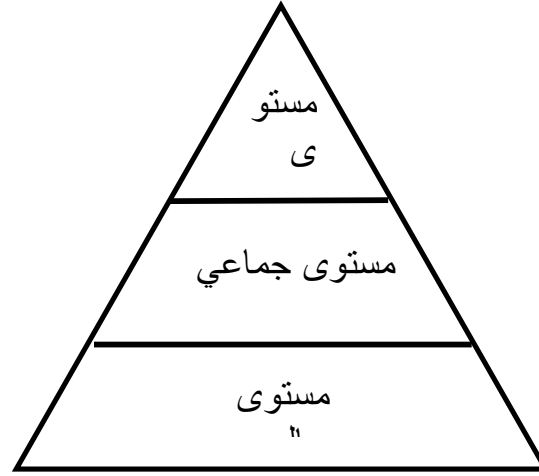
فالمؤسسة تستمد أسسها وقيمها الثقافية من ثقافة المجتمع الذي يمثل بيئتها الاجتماعية، باعتبار المنظمة تجمعا بشريا فقد سعت الكثير من الدراسات إلى إثبات تبعية ثقافة المؤسسة للثقافة الوطنية وتخلص عدة مقاربات إلى اعتبار القيم السائدة في المجتمع روافد تصب في نمط الإدارة وفي سلوك الأفراد فيها<sup>(2)</sup>

إذ معرفة ثقافة الآخر أو مجموعة أخرى تمكن من الحصول على فهم أفضل لقيم بإمكانها أن تقارب القيم المختلفة التي تميز مجموعتين، وتعتبر الاتصالات كجسر في ذلك

يعرف Geert Hofstede الثقافة بأنها برمجة فكرية جماعية خاصة بمجموعة اجتماعية معينة اتجاه بيئة معينة حيث يبحث عن التلاؤم أو التكيف معها، كما يوضحه الشكل التالي:

(1) - عبد الحفيظ مقدم، الثقافة والتسيير، أعمال الملتقى الدولي حول الثقافة والتسيير، جامعة الجزائر، 1992، ص10.  
(2) - سومر، نعيمة منى. نفس المرجع السابق، ص51.

الشكل رقم (2): البرمجة الفكرية للأفراد



Source : Daniel Bollinger, GeerHofstede, **les différences culturelles dans le management comment chaque pays fèret il ses hommes**, les éditions s'organisation, Paris, p.22.

كما أن تأثير المؤسسة بالثقافة السائدة في المجتمع يجعل المؤسسات المختلفة العاملة في نفس البيئة الاجتماعية تتشابه في بعض الجوانب والأبعاد الثقافية في نفس الوقت لا توجد في المجتمع ثقافة واحدة، وكذلك الأمر بالنسبة لثقافة المؤسسة

إذ نجد أن هناك ثقافة سائدة أو مهيمنة وهي الثقافة التي يشترك في أسسها غالبية أعضاء المنظمة، كما نجد الثقافات الفرعية أو الثقافات الداخلية التي تميز المجموعة الوظيفية.

كشفت دراسات Hofsted التي تعتبر الأكثر ثراء في مجال العلاقة بين تطبيقات الإدارة والثقافة الوطنية، من خلال الأبحاث التطبيقية التي أجريت على مجموعة من الشركات المتعددة الجنسيات المتواجدة في 53 بلد مختلف أنه بالرغم من إدارة الإدارة في اتخاذ نفس التطبيقات الإدارية على مستوى مختلف المنظمات، إلا أنها لم تحقق النتائج المرجوة ذلك لاختلاف تفسيرات الأفراد وفق مدركاتهم، فقد اختلفت النتيجة من بلد إلى آخر باختلاف الثقافة الوطنية، وعليه توصل الباحث إلى أن عملية الإدارة تحكمها أربعة متغيرات:

1. **البعد الهرمي:** يعبر عن المدى الذي يمكن خلاله أن يقبل أفراد المجتمع التوزيع في مستويات نفوذ القوة، كلما كانت هذه المتغيرة موجودة بقوة في المنظمات كانت الإدارة أكثر مركزية
  2. **عدم التأكد:** بعكس هذا المتغير درجة الإضطراب في المجتمعات، إذ نجد من الدول ما يفضل عملية التخطيط للمستقبل حتى وإن كان مجرد توقع سيناريو يسمح برسم التطورات الممكنة من شأنه تخفيض الإضطراب، أما دول أخرى، فتفضل حالة عدم التأكد الذي كتحدي يجعله يبرهن القدرة على التكيف
  3. **درجة الفردية** بينت دراسات Hofsted أن مستوى الفردية في كل الحالات يرتبط مباشرة بمستوى التطور الاقتصادي، فالدول الصناعية تمثل مؤشر قوي للفردية باستثناء اليابان حيث أن الروح الجماعية تفضل معنى العمل الجماعي ما يفسر نمو ونجاح حلقات الجودة في اليابان وأهمية العلاقة الغير رسمية في منظمات امريكا اللاتينية والإفريقية التي تقلص المسافة الهرمية بين الرئيس والمرؤوسين
  4. **درجة الذكورة:** بين Hofstd أن الفروقات بين المجتمعات التي تقبل بالمشاركة المتكافئة في الوظائف الاجتماعية بين الرجال والنساء وتلك التي تفضل الأدوار الرجالية في النوع الأول نجد فيها العمال يهتمون كثيرا بظروف العمل، وجو المرح بين الزملاء كما يهتمون بالتكوين
- أما الحالة الثانية: نجد أن الأجر والنجاح الفردي أكثر قيمة في هذه المجتمعات، كما توصل Hofstd إلى نتيجتين هامتين هما:

1. إبراز أبعاد الاختلافات الثقافية من دولة إلى أخرى وتحديد نطاق التميز الثقافي وأثره

2. مناقشة مبدأ النسبية في نظريات الإدارة وارتباطها بالخلفيات الثقافية للأفراد التي تؤثر على نظرتهم للأشياء وبالتالي سلوكهم في المنظمة<sup>(1)</sup>

ويوضح الجدول رقم 1: التنوع الثقافي داخل المؤسسة كما حدده

GHOFFSTED

1. مدى تقبل التوزيع غير المتساوي للقوة والنفوذ	
ثقافات رافضة للتوزيع غير المتساوي للنفوذ	ثقافات متفائلة للتوزيع غير متساوي للنفوذ
تعمل على تدنيّة عدم المساواة في توزيع القوة بين أفراد المجتمع وتجعل السمو والتفوق متاحا أمام الجميع وبالتالي لا تعتبر أو تجند وجود فروق في توزيع القوة أو النفوذ بين أعضائها	تقترب نمو تمايز قيمي مغاير تماما للمجموعة الأولى، حيث يعد التباين في توزيع اتلقوة والنفوذ امر مقبولا أو طبيعيا، كما أنه من المقبول عدم نتح طريق التميز أمام الجميع مع إلقاء مزيد من الاهتمام أو الاعتبار نحو تمايز الأفراد من حيث القوة
2. مد تجنب المخاطر وظروف عدم التأكد	
ثقافات متجنبّة للمخاطرة	ثقافات مخاطرة
تعطي أهمية أكبر للقواعد والتشريعات المنظمة وللعمل الجاد والتناسق والامثال أو الطاعة والأمن	لا تلقى أهمية أو قيمة للأشياء نحو الأشياء السابقة، ولا تنظر إلى العمل الجاد، أو الشاق كفضيلة في حد ذاته، وتعطي قيما عالية لتحمل مغامرة الدخول في مواقف المخاطرة
3. مدى التوجه بالذكورية مقابل الأنثوية	
ثقافات ذكورية التوجه	ثقافات أنثوية للتوجه

(1) -G.HOFFSTED, Op Cite, p.77.

تميل بوضوح نحو التميز بين دور الجنسين والميل نحو دعم سيطرة الرجال، علاوة على تركيز واضح على الأداء الاقتصادي	تركز على قبول شيوعية دور الجنسين والمساواة بينهما تركيز أكبر على تحسين جودة الحياة 5 قيمة في حد ذاتها
ثقافات فردية التوجه	4. مدى التوجه نحو الفردية في مقابل الجماعة ثقافات جماعية التوجه
التركيز على الاستقلالية والمبادرة الشخصية واحترام خصوصية الفرد وشئونه	تفضيل التعاون والاعتماد المتبادل، والولاء حول العائلة أو الفريق المنتصب إليه
5. مدى التوجه بالحاضر الأجل القصير مقابل التوجه بالمستقبل الأجل الطويل	ثقافات موجهة موجهة بالحاضر الأجل القصير ثقافات بالمستقبل الأجل الطويل
تركز على الثبات أو الاستقرار الشخصي وغيرها من التفاصيل الاجتماعية	تركز على بعض القيم مثل المثابرة والإصرار والإدخار مع تركيز أكبر على فروق المكانة الاجتماعية

المصدر: عبد الناصر محمد علي حمودة، إدارة التنوع الثقافي في المواد البشرية، التنمية الإدارية، القاهرة، 2005، ص139.

كما يمكن لنا إدراج نموذج ديريبار: مادام أن دراسته استهدفت تبيان مدى تأثير القيم الوطنية على التنظيم الإداري للمؤسسة، بحيث قارن بين 3 بلدان فرنسا، الولايات المتحدة الأمريكية، وهولندا البلدان المنخفضة محاولا إبراز نمط التنظيم الذي يخص كل بل وكل ثقافة على حدى، إذ تمثلت فكرة إنطلاقه والتي أصبحت القلب النابض لأطروحته، في أن طبيعة الممارسات الإدارية تترسخ في الإطار المرجعي التقليدي الذي يمتد عبرات التاريخ، بحيث انبسطت تحليلاته للممارسات الإدارية على الأرضية التاريخية التي تخص كل بلد والتي سنوردها في النقاط التالية:

- الإدارة الفرنسية ومنطقة الشرق: لقد لخص ديربيارن النمط الإداري الذي يطبع المنظمات الفرنسية في عبارة "منطق الشرف"، والمقصود منه هو أن ينجز العامل مهمته، دون أن يحط من نفسه وهي فكرة استمدتها من أعمال مونتيسكيو بغية فهم سيرورة المؤسسات الفرنسية
- الولايات المتحدة الأمريكية والتبادل العادل: يتميز التسيير الأمريكي عن غيره بالإقتراب التعاقدية إذ تأخذ العلاقات التسلسلية شكل العلاقات زبون ممون، فبالإجراءات العدلية والشبه عدلية مكانة مركزية، ففجر التاريخ الأمريكي يشهد بالمساواة وعلى هذا النحو تتميز العلاقات التسلسلية في المؤسسات الأمريكية بالتبادلات العادلة
- البلدان المنخفضة والتراضي: تتحدر الممارسات الإدارية في المؤسسات الهولندية حسب ديريارت من تقاليد وعادات هذا المجتمع، خصوصياته الاجتماعية والسياسية التي ترجع بنا إلى أصول البلدان المنخفضة، نذكر من بين هذه الخصوصيات الاجتماعية والسياسية (الديمقراطية، الاجتماعية بالتراضي، فالبلدان المنخفضة تشجع روح التاضي بين أعضائها وهنا تجدر الإشارة إلى أن التراضي الهولندي يختلف في جوانب عدة عن التراضي الذي تعتمده المؤسسات اليابانية، فهو لا يشير فب البلدان المنخفضة إلى ذلك الإكراه الصارم الذي تمارسه الجماعة على أفراد خاضعين، بل تلك العملية التي تتوافق وتتقارب من خلالها أفكار البعض مع البعض الآخر، فالهولنديين يعتمدون على التشاور والتفاهم والتحاور كلها أبعاد عامة وتجنب فرض القرارات
- مما سبق يمكن القول أن الإطار الثقافي في المحيط الخارجي يؤثر بقوة على ديناميكية التنظيم داخل المؤسسة فإن هذا التأثير يتوقف بالضرورة على ما يحمله أفراد المؤسسة من قيم ومبادئ ثقافية منتقدا بها من المحيط الخارجي نحو المحيط الداخلي، وإذا كانت هذه المبادئ وأليدة المسار التنشوي الذي مر به الفرد في إطار الأسرة التي شكلت في خلايا

عناصر شخصيته القاعدية، فالمؤسسة أيضا تلعب دورا هاما في إكساب الفرد عددا من المبادئ يؤكد بعضها وينفي بعضها الآخر<sup>(1)</sup>.

## II-2- ثقافة المؤسسة والثقافات الداخلية أو الفرعية:

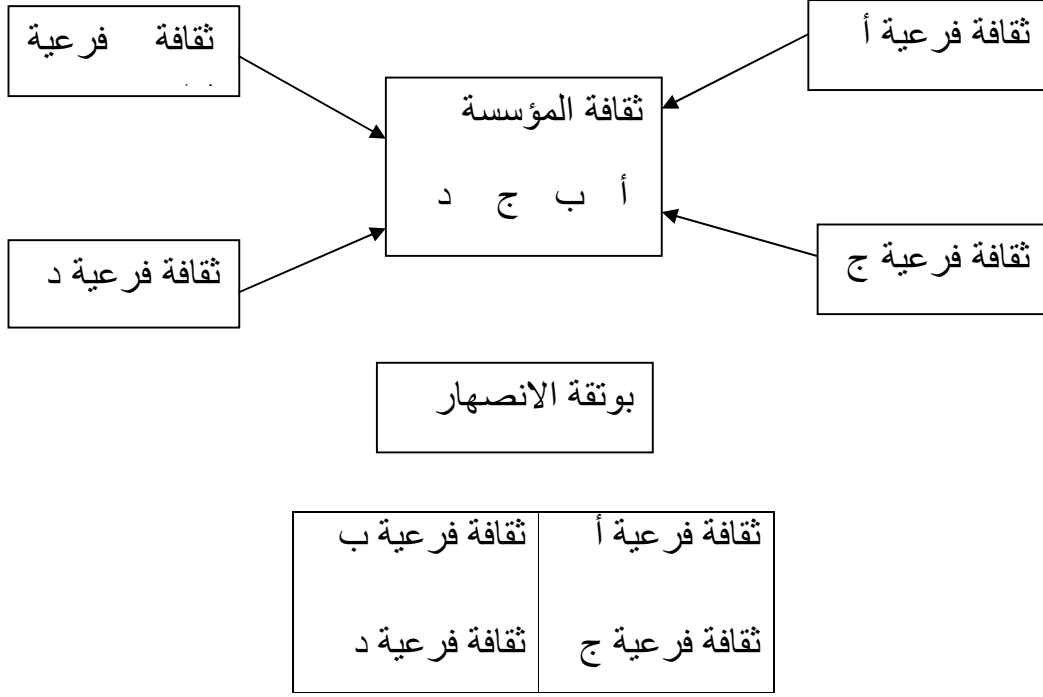
تعتبر المؤسسة شبكة من الثقافات الفرعية المتعلقة للمجموعات البشرية التي تكونها العمال المهنيين، النساء، القادة ... الخ، إذ تسعى من خلال هذه الشبكة إلى تطوير هويتها التي تميزها عن غيرها وهو ما أكدته الدراسات التي قام بها Sain Saulieu بالإضافة إلى اختلافها فيما بينها من حيث النموذج الشخصي للتعبير والعلاقات بالعمل، طريقة التعامل مع الحياة المهنية لإدراك المتقاسم بين الأعضاء من التجارب الشخصية، إذ تتشكل الثقافات الفرعية نتيجة تفاعل التجمعات البشرية فيما بينها داخل المنظمة فكل تجمع بشري يكون لنفسه مجموعة من المعايير والقواعد، تراثا من التجارب المشتركة، ردود أفعال لما تعرض له من أحداث وعليه فإن الثقافة التنظيمية ليست مجرد قيم فلكلورية وإنما نتيجة صيرورة لخلق وفحص وفرز معايير وطرق الأداء ووضع مقارب التعامل مع الواقع التنظيمي فمن أجل التنسيق بين التنوع الثقافي تسعى المنظمة إلى خلق ثقافة مشتركة، تصبح المرجعية المعتمدة من طرف المؤسسة التي لا يكون ظهورها نتيجة تخطيط أو دراسة من طرف القيادة إذ تبتعد عن البرمجة، وكأمثلة عن الثقافات الداخلية الثقافة الوظيفية، الوظيفة التقنية، ثقافة الفئة الواحدة وهو ما يوضحه الشكل الموالي.

فلقد اعتمد الكثير من الباحثين بأن الثقافة الداخلية أو الفرعية قد تضعف من الثقافات التنظيمية، إذ كانت تتعارض معها، ولكن الواقع اثبت أن الكثر من الثقافات الفرعية تتكون لمساعدة مجموعة من العاملين، لمواجهة المشكل اليومية، فالتنوع الثقافي

(1) - سومر نعيمة، نفس المرجع السابق، ص.51.

يمكنه أن يون <sup>1</sup>مصدر استراتيجي، إذ تمت إدارته بشكل ملائم، لأن القوة العاملة المتنوعة، ثقافيا يمكنه جلي وجهات نظر مختلفة للقضايا

الشكل رقم (03): الثقافات الفرعية في المؤسسة



المصدر: محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003، ص444

### 3-II- ثقافة المؤسسة والتنظيم:

إن التنظيم أهداف، بيانات، تقنيات وثقافة بدليل أن كل مؤسسة تواجه مشكلين بارزين لا بد من معالجتها لتحسين استمراريتها وتشجيع تطويرها.

(<sup>1</sup>)- Maurice thevenet, Op.cit. p.39.

- التكيف مع محيط المستهلكين (المنافسة)
- اندماج الأفراد في إطار المؤسسة، بمعنى تعبئة الطبقات الفردية في خدمة مشروع جماعي موحد، ولمعالجة هذين المشكلين الميسرون يحددون الأهداف ووضع تقنيات الانتاج والتسيير، فالمسار الذي تتبعته المؤسسة ينشئ مجموعة من الحلول وتدرجيا تصبح مشتركة يتقاسمها معظم أفراد الجماعات، فكل هذه العناصر (الأهداف، البيانات، التقنيات، والثقافة في علاقتها مع بعضها البعض تشكل نظاما في تفاعل يشكل تنظيم المؤسسة<sup>(1)</sup>

إن الثقافة جزء من التنظيم ولتنظيم محددات ففيما تكمن محددات السلوك التنظيمي؟

المحددات للسلوك التنظيمي منها على المستوى الفردي على المستوى الجماعي، على المستوى التنظيمي التي ستحاول أن نولي لها أهمية أكثر دون أن نفوت المحددات الاجتماعية والثقافية للسلوك التنظيمي

المستوى التنظيمي: التي سنحاول أن ندرج فيها المناخ التنظيمي، اتخاذ القرار، القيادة التنظيمية، الاتصال التنظيمي

### 1. المناخ التنظيمي:

يستعمل مصطلح المناخ التنظيمي قصد التعبير عن التنظيم ككيان وذلك لإضفاء صفة التفاعل مع البيئة المحيطة تأثيرا وتأثرا وهو بذلك يشير إلى القيم السائدة في المجتمع وتأثيرها على العملية الإدارية والسلوك التنظيمي للأفراد العاملين بالتحديد كما يشير إلى المفاهيم الإدارية والشخصية التي يحملها الأفراد حول الحقائق التنظيمية الموضوعية المتعلقة بالهيكل التنظيمي ومستويات العمل والخصائص المميزة للبيئة الداخلية<sup>2</sup> التي

(1)-Eric Devallée, **la culture d'entreprise pour manager autrement**, édition d'organisation, Paris, 2002, P13-14  
(2)- محمد قاسم، قريوتي، السلوك التنظيمي، بدون دار نشر، عمان، 1993، ص.215.

تتمتع بدرجة من الثبات النسبي والتي يدركها العاملون فتنعكس على قيمهم واتجاهاتهم بالتالي سلوكهم

## 2. اتخاذ القرار:

تعرف عملية اتخاذ القرار بأنها العملية التي من خلالها يتم المفاضلة بين مجموعة من البدائل المتاحة لحل مشكل القرار واختبار أفضل بديل لحله، تعتبر أنشطة الاختيار مهمة لتفهم السلوك التنظيمي لأنها تلعب دوراً مهماً في الاتصال الدافعية والقيادة وغيرها من النواحي التي تتعلق بالفرد، الجماعة، والمؤسسة، كما يجدر الإشارة إلى أن يتأثر بثقافة القرار من جهة

## 3. القيادة التنظيمية:

تعرف القيادة التنظيمية على أنها عملية التأثير في الآخرين لتحقيق أهداف محددة، أما القيادة كعملية فهي استخدام التأثير غير الناتج عن الاكراه أو الاجبار لصياغة أهداف جماعية تنظيمية وحفز السلوك التنظيمي نحو تحقيق هذه الأهداف والعمل على إدارة ثقافة المجموعة أو المنظمة<sup>1</sup>

## 4. الاتصال التنظيمي:

هو العملية التي من خلالها يتم تعديل السلوكيات التي تقوم بها الجماعات داخل المنظمة، بواسطة تبادل الرسائل لتحقيق الأهداف التنظيمية، فالإتصال عملية هادفة إلى نقل المعلومات وتبادلها بين الأفراد والجماعات بهدف التأثير في السلوك وتوجيهه<sup>2</sup>

كما يمكن أن نضيف أن الإتصال التنظيمي وسيلة للتعبير عن طبيعة ثقافة المؤسسة السائدة.

(1)- عبد المعطي، محمد عساف، مبادئ الإدارة، المفاهيم والاتجاهات الحديثة، دار زهران للنشر، عمان، 2000، ص.207.  
(2)- نفس المرجع السابق، ص237

المبحث الثالث: ثقافة المؤسسة وعلاقتها بالتسيير في المؤسسة الجزائرية:

I- ثقافة المؤسسة وعلاقتها بالتسيير في المؤسسة الجزائرية:

إن التقاليد الراسخة ومعطيات البيئة المحيطة تشكل في مجملها دعائم ثقافة المؤسسة، حيث أن هذه الثقافة تنطوي على القيم التي تأخذ بها إدارة المؤسسة والتي تحدد نمط النشاط والآراء والسلوكات وهذا ما أبرزته بعض النظريات التي اهتمت بالثقافة التنظيمية وعلاقتها بالتسيير في المؤسسة كنظرية (Z) التي سلف لنا شرحها في المباحث السابقة، حيث تنطوي الثقافة التي تقوم عليها هذه النظرية على مجموعة مميزة من القيم، كالتوظيف الطويل المدى والثقة المتبادلة والعلاقات الإنسانية الوثيقة، أما بالنسبة للمؤسسة الجزائرية "فيقول مصطفى عشوري أن المتفحص للتشريع التنظيمي في الجزائر" يلاحظ أن هذا الأخير اعتمد أساساً على وضع ميكانيزمات قانونية ضمن تصور هيكلية ثابت الأبعاد

فغياب ثقافة المؤسسة تجعل السلوك التنظيمي سلوكاً ديناميكياً، ويلخص فكرة هذا التصور الثابت في ستة نقاط هي:

- التصور الهيكلي المفرط للمؤسسة
- وضع ميكانيزمات تحكم هياكل تنظيمية عوض أن تساهم في وجود ديناميكية علاقات سلوكية
- إن عملية لا مركزية اتخاذ القرارات لم تكن تتعدى في الواقع تفويض بالإمضاء، وفي ميادين محدودة
- عدم التفريق بين القيادة كهيكل تنظيمي والقيادة كسلوك يسمح بإدخال التغيير
- يظهر أن الاختلاف في الأنماط التسييرية لا يقوم على أساس تكيف لمواقف تنظيمية وإنما مبني على أساس المسافة الهيكلية التي تفضل كل مسير عن مركز القرار.

- غياب الديناميكية الاجتماعية في العلاقات التي تربط المسير بالانتاج وبالتالي المسير بالاتباع

ويمكن إرجاع هذه الصفات البارزة في ثقافة المؤسسة في المؤسسة الجزائرية إلى عوامل ذات صلة وثيقة بما وثته الثقافة في المجتمع الجزائري عامة والمؤسسات الاقتصادية خاصة عبر مراحلها التاريخية من مرحلة ما قبل الاستعمار مروراً بمرحلة الاستعمار ووصولاً إلى مراحل الانتقال والتي بدورها عرفت تحولات من ضمنها البدء الذاتي ثم التسيير الاشتراكي ثم مرحلة إعادة هيكلة المؤسسات واقتصاد السوق في آخر المطاف، كل هذه التحولات خلقت عدم الانسجام داخل المؤسسة حيث يرى مصطفى عشوي أن كل هذه التغييرات حدثت عن طريق قرارات مركزية دون إجراء دراسات وبحوث ميدانية ودون استشارة المعنيين<sup>1</sup>

## II- بعض المؤثرات الثقافية على التسيير في المجتمع الجزائري:

### II-1- قيم العمل:

إن مفهوم العمل في المجتمعات الإفريقية ينحصر في جوانبه المادية فقط، هو ما يمثل عائق أمام الأداء، وكذا التطور والجزائر باعتبارها بلد إفريقي فهي لا تحيد عن هذا المفهوم للعمل فحسب بعض الدراسات التي أجريت على مجتمع تامنراست مثلاً، فإن الناس لا يشغلون إلا بقدر العمل المتسلسل لا من أجل التوفير للمستقبل، كما يعتبر الرقابة على العمل نوعاً من السجن يفيد حرته وتجعله يحقر الأعمال البسيطة لما تنافيه لمركزه الاجتماعي ومسؤوليته وهذا راجع كذلك لطبيعة حياته التقليدية التي لا يحدها الزمان ولا المكان.

(1) - عبد الحفيظ مقدم، نفس المرجع السابق، ص. 276.

يمكن تحديد بعض الصور التي تبرز المفهوم التقليدي للعمل والوقت كعدم الانضباط بالمواعيد، وانخفاض الأداء في العمل الناجم عن عدم الخضوع لإجراءات العمل والتقيد بها كون ذلك في نظرهم ينقص من كرامتهم عندما يمثلون للأوامر والتقيد بها ومنه ردا لا يعتبرهم يفضون من مستوى أدائهم وتتجلى صور المفهوم التقليدي للعمل كذلك في احتقار الأعمال البسيطة وأعمال البدلات الزرقاء، لشعورهم بأنها تنقص من الأخرى من كرامة الفرد وشخصيته كمهنة خدم المقاهي وأعوان النظافة وهو ما يفسر إقبال الشباب الجزائري في المهجر على هذه الأعمال بدون أي حرج لأن ثقافة هذه البلدان كالثقافة الأوروبية مثلا لا تحقر مثل هذه الأعمال بل تحترمها وتقدرها في حيث ثقافة بلده تنفر منها<sup>(1)</sup>

## II-2- مفهوم الوقت:

إن اختلاف الدول المتقدمة عن الدول المتخلفة يتجلى في عدة أوجه وتعتبر نظرة كل منها إلى الوقت من بين أهم أسباب هذا الاختلاف، فالفرق بيننا وبين الدول المتقدمة يكمن في الحرص على الإنضباط في المواعيد ونظرة كل منها إلى المستقبل في تخطيطه وتعتبر الفترة الزمنية التي تفصل بيننا هي الفرق بيننا وبينهم كما يتجلى اهتمامهم بالوقت في تركيزهم واهتمامهم بالسرعة في كل شيء وتنعكس هذه الأخيرة في عدة جوانب علينا التركيز عليها كما نجد كذلك أن رتتنا العربي لا يخلو من التأكيد على استغلال الوقت واغتنامه قبل فوات الأوان، ونجد ذلك في كثير من الأقوال مثل "لا تؤجل عمل اليوم إلى الغد"، و"الوقت من ذهب إذ لم تحافظ عليه ذهب"، وغيرها من أقوال تؤكد على استغلال وتقييم الوقت في حين أن هذه المعاني غائبة في ممارسة العامل الجزائري لعمله الرسمي وغير الرسمي، بل نجده يتصرف عكسها تمام ليصبح الوقت أقل شيء قيمة وذلك لوفرتة في نظرهم وهو ما يجعل الثقافة الجزائرية من بين الثقافات المتعددة الوقت " Culture

(1)- عبد الحفيظ مقدم، نفس المرجع السابق، ص.19.

"chroniques" أي تعتبر الزمن دوري أي إذا ضيعته يعود في وقت آت، فعلاقة العربي عموماً بالوقت حسب حليم بركات، هي علاقة خضوع بالصبر وانسحاب وهرب منه يتجاهله، كما نجد أن معظم أوقات الفرد الجزائري يقضيها في أوقات انتظار المواعيد وذهاباً وإياباً عدة مرات لكي يقضي له موظف إداري حاجته<sup>(1)</sup>.

### II-3- التنشئة الاجتماعية:

تتكون ثقافة الفرد انطلاقاً من أسرته، وعائلته، بحيث لكل القيم والأخلاق التي يتلقاها في عائلته تساهم في تكوين شخصيته، فالعائلة الجزائرية هي من عائلة ممتدة تتميز بالإرتباط القوي بين أفرادها والسلطة ترجع فيها للوالد لتجاه أبنائه وأحفاده مقابل طاعتهم له.

كما نجد أن الموظف يضع قيم الأسرة ومصالحها في مرتبة أكثر أهمية من القيم الوظيفية الرسمية أي يجعل قضاء مصالح أسرته الشخصية من خلال وظيفته، فالتسلطية تمتد لتؤثر في الحياة الرسمية لتبرز في خصائص المديرين عندان التي تتميز بدرجة كبيرة من التسلطية كنمط في التعامل فذوو المناصب الوظيفية العالية في الجزائر يستعملون نفوذهم بشكل قوي مما يبرز النقص الكبير في التفويض للسلطات في الإدارة مما يحط من معنويات العمال في العمل، فالمدير الجزائري لم يهياً على اتصال للتفويض في تدريب المرؤوسين على تحمل المسؤولية لأنه نشأ وتربى في جو تسلطي<sup>(2)</sup>.

### II-4- الدين الإسلامي "إن الجزائر بلد مسلم باعتبار أن الأغلبية الساحقة تعتنق

الدين الإسلامي، فهو يلعب دوراً أساسياً في سلوك الأفراد بصورة عامة والمديرين بصورة خاصة، والإسلام يسيطر نظاماً شاملاً للحياة الاجتماعية والاقتصادية والسياسية

(1) - عبد الحفيظ مقدم، نفس المرجع السابق، ص. 22.

(2) - نفس المرجع السابق، ص. 23.

إلا أن طريقة تأثير تعاليم الإسلام على سلوك المسلم تبقى تثير عدة تساؤلات ذلك أنه كثيرا ما يلاحظ وجود فرق شاسع إلى درجة التناقض بين تعاليم وسلوك المسلم، ويرجع جزء من هذا الفرق إلى اختلاف في التفسير والتأويل للنصوص الإسلامية ويرجع الجزء الآخر إلى تجاهلها"<sup>(1)</sup>

فظاهرة التوكل على الله مثلا جعلت الفرد المسلم يد عن أمره كله معفيا نفسه من بذل أدنى المجهودات ونازعا من نفسه صفة الإدارة والعزيمة مع أن القرآن الكريم صريح في هذا الشأن بحيث يسبق العزيمة على التوكل، وفي هذا يقول الله تعالى فإذا عزمتم فتوكل على الله"، وفي حديث لرسول الله (ص) أن أحد الصحابة سأله فيما معناه أن يعقل (يربط) ناقته أو يتوكل على الله يرهاها فقال له "أعقلها وتوكل"

وجملة القول إن المفهوم الإسلامي للشورى كطريقة من طرق اتخاذ القرارات هي الطريقة الناجحة للتسيير بالمؤسسات، فالقرار الذي يشارك العامل في اتخاذه طريقة تطبيقية تكون مضمونة.<sup>(2)</sup>

اللغة: باعتبار اللغة وسيلة تسهيل عملية التواصل والتبليغ بين أفراد المجتمع فهي كذلك ذات أهمية كبيرة في فعالية الاتصال في الإدارة والتنظيم وتعتبر أساس حسن سير العمل ورفع مستوى الأداء التنظيمي كما تتوقف فعالية الاتصال على وحدة لغة الاتصال ومفهومه من طرف الجميع مما يساعد على تنقل وتبليغ الأفكار والمشاعر بشكل صحيح.

## II-5- اللغة تعكس شخصية الفرد وثقافة مجتمعه ومنه فإن اللغة العربية تعكس

ثقافة المجتمع الجزائري العربي الإسلامي غير أن وجود اللغة الفرنسية كذلك يعكس وجود ثقافة وشخصية فرنسية في المجتمع الجزائري، فاللغة العربية هي اللغة الرسمية

(1) - عبد الحفيظ مقدم، نفس المرجع السابق، ص.24.

(2) - نفس المرجع السابق، ص. 26.

للبلاد إلا أن اللغة السائدة في الإدارة والعمليات هي اللغة الفرنسية، تمارس هذه الإزدواجية في اللغة تأثيرا سلبيا على فعالية التسيير لأن أغلب المديرين مفرنسين ومنه معاملاتهم في المؤسسة وخارجها فإنها بالفرنسية في حين نجد أن معظم العمال، إما أميون أو تعلموا باللغة العربية، فهذا الوضع من شأنه أن يخلق مشاكل اجتماعية في المؤسسة بين الرؤساء والمرؤوسين ووجود قطيعة بين القصة والقاعدة

فالرؤساء والمديرون يرسلون رسائلهم ومنتشوراتهم باللغة الفرنسية التي لا يفهمها معظم العمال، الذين بدورهم لا يمكنهم التعبير عن آرائهم وطرح اقتراحاتهم وأفكارهم باللغة الفرنسية لعجزهم عن التعبير بها للقيمة مما يفرز عدة نتائج سيئة وسلبية في المؤسسة الجزائرية<sup>(1)</sup>

### III- تسيير الموارد البشرية والأسس الثقافية:

#### III-1- أشكال الاتجاهات في العمل:

توجد أربعة أشكال تميز اتجاهات العمال الجزائريين في أوساط عملهم

- **العمل كوسيلة:** فالعمل بالنسبة للعامل الجزائري يمثل وسيلة وأداة تسمح له بالحصول على أجر أو دخل كما تسمح هذه الوسيلة بتأمين رغباته وتمكنه من الانفاق على حاجاته الضرورية
- **العمل كأسلوب تعبير:** فالعمل بالنسبة للعامل الجزائري هو عامل تحفيز وتحقيق لذاته كما يمثل المكان الذي ينتمي فيه العامل إن يمارس وظيفة يحبها
- **العمل كمهنة:** ويعتبر العمل كذلك مكان تعبئة وإقبال على المهنة
- **الاتجاه التضامني:** يمثل العمل حسب هذا الاتجاه وبصورة خاصة مكان أو وسط للتضامن مع باقي الزملاء في العمل، وهذا ما يجعل العمل يكتسي أهمية كبيرة

(1)- عبد الحفيظ مقدم، نفس المرجع السابق، ص.27.

إن توزيع العمال الجزائريين حسب شكل الاتجاه في العمل الذي يفضله العمال حسب النتائج التي توصل إليها "Daniel mercure" عند إجرائه لدراسة ميدانية في مختلف المؤسسات الجزائرية على 1000 عامل جزائري، كشفت أن الاتجاه تعبيرى هو المفضل لدى أغلبية العمال، ثم يلي اتجاه العمل كوسيلة، وبعده اتجاه العمل كمهنة ثم الاتجاه التضامني، إن الاتجاه في الصنف التعبيري أكثر انتشارا في صنف عمال الإدارة، وكذا لدى أصحاب الشهادات الجامعية مقارنة بعمال صنف التنفيذ، والأقل تدرس، أما فيما يخص الاتجاه التضامني نجد العكس، أي أنه ينتشر أكثر في أوساط العمال في صنف التنفيذ والعمال الأقل تدرس مقارنة مع باقي الأصناف، كما توجد منطقة أخرى للتقسيم، وهذا حسب الثقافات الفرعية، فالعمال ذوي الأصل القبائلي يتميزون باتجاه قوي للشكل التعبيري، مقارنة مع العمال ذوي الأصل مع الثقافات الأخرى، غير أنه نجد أن الاتجاه التضامني يتواجد بشكل أكثر قوة لدى العمال ذوي الأصل السهب – الجنوب- الميزاب- مقارنة بالعمال ذوي الأصل القبائلي والمناطق الساحلية، وكذا ذو الأصل الثقافة الفرعية الهضاب العليا – الأوراس – تلمسان<sup>(1)</sup>.

### III-2- عوامل التحفيز:

إنطلاقا من النظرية الكلاسيكية لترتيب ماسلو للحاجيات يمكن استخلاص من الخمسة أصناف الحاجيات التي يقترحها ماسلو الملامح الخاصة لحاجيات غالبية العمال الجزائريين وتتمثل في:

<sup>(1)</sup>-Daniel, Mercure, **culture et gestion en Algérie**, éd ANEP, Algérie, 2006, p.65.

- **الحاجيات الفيزيولوجية:** وهي الحاجيات الضرورية للحياة وهي بالأخرى حاجيات مادية
- **الحاجيات الأمنية:** وهي الحاجيات التي تعبر عن الحاجة للحماية والأمن وكذا الحاجة إلى التوقعات
- **الحاجيات إلى الانتماء:** تتمثل في الحاجيات الاجتماعية وهي كل الحاجيات التي ترتبط بالجانب الاجتماعي وهنا تلعب كل من الحوافز والمزايا والخدمات الاجتماعية دور مهم في ذلك
- **الحاجيات إلى التقدير والاعتبار:** وهي الحاجيات إلى الاعتراف والاعتبار التي تسمح للعمال بتكوين صورة إيجابية عن أنفسهم وهو عامل جد مهم تحقيق دافعية العمال للعمل.
- **الحاجة إلى الحداثة:** وهي تنحصر في الحاجة إلى الإبداع والابتكار والحاجة إلى الفهم لكل ما يحدث حولهم<sup>(1)</sup>

إن أبحاث Daniel mercure التي استهدفت المؤسسات الجزائرية والعمال الجزائريين كشفت الحاجة الكبيرة للعمال الجزائريين إلى العمل في المؤسسة حيث العمل مضمون فيها مستقبلا وتجنب عدم التأكد فيها، أما عامل الانتماء يعكس حاجة العمال إلى إقامة علاقة طبيعية مع الإدارة حيث يعملون وهذا كون أنهم يعملون في نفس المكان يجعلهم يقتسمون نفس الأهداف التي تبرز في شكل حاجات يجعلهم يقتسمون نفس الأهداف التي تبرز في شكل حاجات ذات أولوية كذا الحاجة إلى مواكبة الحداثة للعامل والتقدير تأتي في المرتبة الثالثة والرابعة ليهم الحاصة الفيزيولوجية<sup>2</sup>

(1)- أحمد دوقة، الأبعاد المعرفية والانفعالية للعمل، مجلة العلوم الانسانية، جامعة منتوري، قسنطينة، العدد 17، 2002  
 2 - Daniel, Mercure, Op.cit. p.70.

### III-3- عوامل الرضى في العمل:

يمكن استخلاص أربع مجموعات من عوامل الرضى للعمال الجزائريين حسب الدراسة التي أجراها Daniel Mercure وهي كالتالي:

- عوامل ضمنية داخل الوظيفة سواء داخل محتواها
  - عوامل خارجية الوظيفة وهي تتمثل في إمكانية الترقية (Avancement) وضمن الشغل والأجر
  - عوامل اجتماعية محيطة بالوظيفة وبإمكان أن تساهم في تكوين إطار عمل إيجابي ومفيد
- كما يمكن استخلاص ثلاث مؤشرات من العوامل الاجتماعية وهي أهمية المساعدة فيما بين الزملاء في العمل والأهمية المرتبطة بقدرة العامل في أن يكون عنصرا نافعا في مجموعته والمؤشر الأخير يتضمن أهمية العلاقات الطبيعية مع زملاء العمل، كل هذه المؤشرات تمثل محرك قوي في تكوين الروح الجماعية التي تنشط أولا تنشط وسط العمل
- الاستقلالية في العمل وهي تتمثل في إمكانية تنظيم العامل بنفسه لعمله واتخاذ القرارات بأقل حد من الرقابة، تمثل الجوانب الاجتماعية في العمل أهمية بالغة في تحقيق الرضى للعامل الجزائري، ويمكن التعبير عن هذا الدور المهم بالدرجة الكبيرة للأهمية المرتبطة بإحساسه بقدرته على نفعه للجماعة العمل التي ينتمي إليها وكذا بقدرته على تقديم المساعدة لزملائه في العمل في إنجاز وظائفهم والعمل في جو عمل يسوده العلاقات الطيبة مع الزملاء في العمل.
- في دراسة Daniel Mercure تمثلت العوامل الضمنية الأكثر أهمية لد الإدارة مقارنة بعمال التنفيذ، والعوامل الخارجية هي الأكثر أهمية لدى عمال التنفيذ من عمال الإدارة، كما أنه لم تسجل فروقات ملحوظة في متغيرات السن والجنس، غير أنه لوحظت انحرافات مهمة ما بين الجامعيين وفئة العمال الأقل تدرسا، كما أن عمال سان منطقة القبائل يحتلون مكانة أقل أهمية مقارنة مع باقي الثقافات فما يخص عوامل الرضا الخارجية وبالأخص عمال الهضاب العليا –

الأوراس - تلمسان من جهة أخرى فإن عمال السهوب - الجنوب - الميزاب سلت أدنى مؤشر من حيث عوامل الرضا الخاصة باستقلالية العمل إذ ما قورنت بعمال الهضاب العليا، الأوراس- تلمسان الذين يلون أهمية أكبر لعوامل الاستقلالية في العمل وعموما يمكن القول أن Daniel Mercure توصل لاستخلاص عاملين أساسيين في رضا العمال الجزائريين في العمل، الأوجه الاجتماعية للعمل والعوامل المنتظمة في الوظيفة أما الأوجه الاجتماعية فهي العمل المسيطر<sup>(1)</sup>.

#### IV- النموذج الثقافي للتسيير البشري في المؤسسة الجزائرية:

إن ضرورة تصميم نموذج ثقافي في الإدارة والتسيير يتماشى والخصوصية الثقافية للعامل الجزائري ليس بدعا من الأمر أو خروجا عن القواعد الرشيدة للتنظيم والتي أرسى دعائمها منظرون كبار من أمثال ماكس فييرو من جاء بعده وإنما هو طبيعي وقد جرب في أكثر من بلد ومجتمع. بل أننا نجد أن هذا الأمر يوجد في البلد الواحد فكثير ما نسمع أو نقرأ عن إختلاف ثقافة المؤسسة من مؤسسة إلى أخرى والمقصود به إختلاف في طرق الإدارة والتسيير والقيم التنظيمية بين هذه المنظمة، بل أننا نجد حتى في المؤسسة الواحدة من يتحدث عن إدارة الأفراد إنطلاقا من التنوع الثقافي الذي بين أفراد هذه المؤسسات وخاصة في الشركات متعددة الجنسيات التي يعمل فيها عمال وهو ظنين من كل أنحاء العالم، لهذا نجد أن هناك فوارق ثقافية وقيمة بين هؤلاء العمال حول قضايا مهمة في العمل منها مثلا:

التنوع الثقافي حول معين العمل وقيمه والتنوع الثقافي حول دوافع العمل وكذلك

التنوع الثقافي حول كيفية تقييم العمل<sup>(1)</sup>

(1)-Daniel, Mercure, Op.cit p.5.

ولهذا نجد أنه للحد من المشكلات التي تتخبط فيها المؤسسة الجزائرية لابد من وجود نموذج تسييري يتماشى والقيم الثقافية والاجتماعية الجزائرية آخذا في عين الاعتبار فعالية التنظيم وكفاءة الجهاز الإداري، ورغم أن هذا الأمر ليس بالعمل البسيط أو عمل يستطيع أي مصمم إداري إيجاده فالمشروع يتطلب إشراك عدة فعاليات علمية وثقافية واقتصادية وسياسية، حيث يجب إخضاع الثقافة السائدة في مجتمعنا لدراسة علمية دقيقة تحدد عوامل القوة والضعف فيها

ونحدد العوامل التي تساعد على التكيف من مقتضيات التنظيمات الحديثة ومحاولة تعزيزها ونشرها بمختلف الطرق والوسائل وإبعاد القيم المعيقة للتطور والتقدم ولإنجاز هذا المسعى لابد من مجموعة عمليات أو خطوات يجب أن يمر عليها هذا الجهد:

#### IV-1- التكيف والتكيف:

ظهرت التنظيمات الحديثة في المجتمعات الغربية ذات الثقافة المادية والقيم والتقاليد التي تميزها. وقد ظهرت في هذا المحيط طرق التسيير السائدة حاليا، مرتبطة بالقيم السائدة في المجتمعات الصناعية وقد أنشأت الدول النامية الصناعات العصرية واستوردت نفس طرق التسيير المستعملة في الغرب دون إعتبار للقيم والذهنية السائدة في المجتمع المحلي.

إن ما نحتاجه اليوم هو القيام بعمليتين في آن واحد وهما التكيف والتكيف، أما الأولى فتتمثل في دراسة الواقع الاجتماعي، والاقتصادي، والسياسي، والثقافي، من أجل فهمه وتنظيمه وتكييفه مع الواقع الاقتصادي المعاصر، بينما تنحصر العملية الثابتة في

<sup>1</sup> - عبد الناصر، علي حمودة، إدارة التنوع الثقافي في الموارد البشرية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2005، ص.116.

تسهيل تكيف اليد العاملة للواقع التنظيمي وتحديث ثقافتهم واتجاهاتهم نحو العمل، والوقت والتنظيم

إن العمليتين متكاملتين إذ أن تكيف الواقع الثقافي والقيمي وقولبته في صورة عصرية تتماشى مع متطلبات العصر الحديث، يسهل عملية قبول العمال لطرق التسيير المحلية وبالتالي سهولة التكيف معها، أو بتعبير آخر محاولة بناء ثقافة بالمؤسسة تستنبط من القيم المحلية الأصالة والقدسية وتأخذ من القيم الوافدة الفاعلية، والرشد، والكفاءة، والمنطق العملي<sup>(1)</sup>.

#### IV-2- إيجاد ثقافة مناسبة بالمؤسسات:

يمكن تطوير المنظمات من خلال إيجاد ثقافة موحدة تجمع أعضاء المؤسسة وتساعدهم في توحيد آرائهم وتصوراتهم وتزيد قوة انتمائهم إلى التنظيم ويكون ذلك من خلال:

- إيجاد سياسة للتشاور وإسهام العمال في رسم أهداف المؤسسة وسياستها واستراتيجيتها.
- سياسة إعلامية سليمة من خلال النشرات الداخلية
- تحسين العلاقات بين العمال والمشرفين والمسيرين
- التكفل بانشغالات العمال والعمل على حلها

إن مهمة بناء ثقافة تنظيمية خاصة بالمؤسسات الوطنية مهمة لا تقل أهمية عن بقية الاستراتيجيات الوطنية الكبرى في التربية والدفاع والأمن ذلك أن نجاح مؤسساتنا المختلفة منوط بالثقافة السائدة بها، وهذه المهمة ليست من إختصاص المؤسسات وحدها

<sup>1</sup> - كمال بوقرة، نفس المرجع السابق، ص308

بل هي مهمة المجتمع ككل، سواء على مستوى التربية والتعليم والبحث العملي، أو على مستوى الإعلام فتغيير المفاهيم والتصورات على موضوعات العمل أمر أساسي لنجاح كل المشاريع التنموية<sup>(1)</sup>.

#### IV-3- ضرورة تشجيع القيم السليمة للعمل:

إن طول مدة الاستعمال وسوء التسيير في المؤسسات العمومية واعتماد سياسة أبوية اجتماعية في التوظيف والتشغيل عوامل أدت إلى ظهور وتوسع قيم وعادات سلبية في العمل، وعدم إعطائه المكانة التي يستحقها، وهو ما أدى إلى زيادة المشاكل الاقتصادية والاجتماعية، بل أن فشل مشاريع التنمية الوطنية والأزمات التي تعرفها مؤسساتنا بمختلف مجالاتها يعود في الأصل إلى إهمال الواقع الثقافي والقيمي السائد أثناء تصميم هذه المشاريع وتجسيدها ميدانيا، لهذا يجب تعزيز القيم السليمة في العمل المبنية على حب العمل، والاجتهاد فيه، وإتقانه واحترام الوقت، وتشجيع الجهد المبذول وكلها عوامل تساعد على تعزيز قيم العمل، وسلامة العلاقات المهنية والتجارية والاجتماعية لما فيه صالح المؤسسات والمجتمع بشكل عام<sup>2</sup>.

ويمكن بناء نموذج تسييري ثقافي يعتمد على الثقافة الجزائرية من خلال مجموعة من المعطيات المتوفرة لدينا فحقيقة الجزائر بحوزتها مجموعة معتبرة من المعارف حول تاريخ وواقع المجتمعات العربية والمجتمع الجزائري، بصفة خاصة ونعلم بالخصائص النفسية والاجتماعية لهذا المجتمع ويمكن تنميتها أو وضعها في نماذج سلوكية يمكن توجيهها من خلال مثيرات عديدة لها استجابات قوية من طرف الانسان الجزائري لأنها تحرك فيه جذوره وأصوله ونخوته وشرفه، وكرامته إلى غير ذلك من المفاهيم التي لها قيمة عالية لدى الإنسان الجزائري.

<sup>1</sup>- كمال بوقرة، نفس المرجع السابق، ص.309.  
<sup>2</sup>- بوفلجة غياث، القيم الثقافية والتسيير، دار الفرب للطباعة والنشر، الجزائر، ص.94.

باعتبار الجزائر بلد مسلم فمن خلال كتاب القرآن الكريم وأحاديث النبي صلى الله عليه وسلم، نستطيع أن نكتشف أغوارا نفسية وسلوكية الإنسان كما يمكننا الاعتماد ولكن بشكل انتقائي على نتائج الدراسات الكثيرة في مجال الإدارة والتنظيم التي أجريت في المجتمعات المختلفة وخاصة تلك التي يوجد بينها وبيننا روابط ثقافية أو تشابه في الوضع الاقتصادي والاجتماعي والسياسي كل هذه الأمور إذا ما أخذت مأخذ الجد فإنه بإمكاننا تصميم نموذج تسييري يستطيع أن يحل مشاكل تنظيماتنا المختلفة.

إن الحديث عن نموذج ثقافي للتسيير لا يعني التخلي عن القواعد الرشيدة للتنظيم التي توصل إليها العمل الحديث، وإنما الاستفادة منها، ومن ثم تكييفها والبيئة التي يفرضها المجتمع الذي تتواجد فيه وذلك طمعا لخدمة التطور والتقدم للمجتمعات.<sup>1</sup>

(<sup>1</sup>) - كمال بوقرة، نفس المرجع السابق، ص.310.

# الفصل الثالث

## الإطار الميداني للبحث

المبحث الأول: تعريف ميدان البحث

المبحث الأول: التعريف بميدان البحث

المبحث الثاني: خصائص الثقافة داخل مؤسسة جزائرية

المبحث الثاني: علاقة ثقافة المؤسسة الجزائرية بثقافة المجتمع

تمهيد:

من أساسيات البحوث الإمبريقية الميدانية، التعرف بالمجال الذي أجري فيه البحث والتعريف بالعينة المدروسة، والتي هي المصدر الأساسي للبيانات والمعلومات التي تبنى عليه نتائج البحث، لذا حاولنا من خلال هذا الفصل التطبيقي وصف وتحديد أهم ملامح ثقافة المؤسسة السائدة، بالمؤسسة الوطنية لصناعات الكهرومنزلية " ENIEM " محل الدراسة من ثم التطرق للعلاقة بين المؤسسة الجزائرية بثقافة المجتمع المحلي

I. التعريف بميدان البحث:

المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM هي مؤسسة عامة اقتصادية تشكلت عن إعادة هيكلة SONELEC المؤسسة الوطنية لتصنيع وتركيب الأجهزة الكهربائية والإلكترونية في 1983، التي يعود تواجدها إلى 1974 تحت رعاية شركة SONELEC، إستقلت ذاتيا ابتداء من 8 أكتوبر 1987 بحيث تحولت قانونيا إلى شركة بالسهم وحملت اسم SPA-EPE-ENIEM ويعني ذلك:

ENIEM: المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية

EPE: المؤسسة العمومية الاقتصادية

SPA: مؤسسة ذات أسهم

إلا أنه أعيد هيكلتها للمرة الثانية وجزئت لعدة وحدات إنتاجية مستقلة وهي على النحو

التالي:

وحدة التبريد: Unité froid

وحدة الطهي: Unité cuisson

وحدة المكيفات الهوائية: Unité climatisation

وحدة الخدمات التقنية: Unité prestation technique

الوحدة التجارية: Unité commerciale

إن المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية تملك قدرات انتاجية هامة وخبرة أكثر من 30 سنة من التصنيع والتطوير في مختلف فروع الكهرومنزلية، مثل الثلاجات، أجهزة الطبخ، غسالات، مكيفات هوائية.....، تقع هذه المؤسسة في قلب المنطقة الصناعية عيسات إيدير بواد عيسي على بعد 15 كلم من مقر ولاية تيزي وزو، وتتربع على مساحة تقدر ب 5.5 هكتار وتشرف عليها الإدارة العامة في وسط مدينة تيزي وزو، يقدر عدد عمالها الإجمالي ب: 1845 عامل طبقا لإحصائيات 31 ديسمبر 2012

وقد ركزنا على وحدة التبريد في أخذنا لعينة الدراسة مادام أنها الوحيدة التي أتاحت لنا الفرصة للحصول على أكبر قدر ممكن من المعلومات مقارنة بالوحدات الأخرى وهذه الوحدة تقوم بانتاج وتطوير مواد التبريد المنزلية ويتمثل نشاطها في:

تحويل الحديد، معالجته وإعادة تغليف المساحات (الطلاء)، حقن (تطعيم البلاستيك والبوليستيران) تصنيع قطع معدنية (تكييف وتبخير)، العزل، التشكيل عن طريق الحرارة (Thermoformage) التجميع

## II. عينة البحث وخصائصها:

### • العينة:

يقصد بالعينة مجموعة من الأفراد مشتقة من المجتمع الأصلي ويفترض أنها تمثل المجتمع الأصلي تمثيلاً دقيقاً صادقاً.<sup>(1)</sup>

في دراستنا استعملنا العينة الحصيفة التي تعتمد على بعض مميزات المجتمع، نسعى لإعادة انتاجها في صورة نسب في العينة، فاستعمالها يتطلب امتلاك بعض المعطيات الرقمية حول مجتمع البحث.<sup>(2)</sup>

فالعينة الحصيفة تعرف على أنها تقوم بتقسيم مجتمع الدراسة الأصلي إلى فئات أو شرائح ضمن معيار معين<sup>(3)</sup>.

وهنا يتم اختيار أفراد العينة إما بالصدفة دون أن يلزم الباحث نفسه بأية شروط أو بشكل معتمد ومقصود<sup>(4)</sup>.

في هذه الدراسة أخذنا عينة تتكون من 100 عامل من مجتمع أصلي يتكون 961 عامل وهو ما يمثل 10% من مجتمع البحث.

مجال الدراسة: من 13 جانفي 2013 إلى 15 أفريل 2013.

المجال الجغرافي: وحدة التبريد بالمؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية.

<sup>1</sup> - عبد القادر حيلمي، مدخل الإحصاء، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1993، ص.19.

<sup>2</sup> - موريس أنجرس، نفس المرجع السابق، ص.312.

<sup>3</sup> - رجاء وحيد دويدري، البحث العلمي أساسياته النظرية وممارساته العلمية، دار الفكر المعاصر، دمشق 2000، ص.315

<sup>4</sup> - جودت عزت عطوي، أساليب البحث العلمي، مفاهيمه وأدواته طرقه الإحصائية، دار الثقافة للنشر والوزيع، 2007، ص.93.

المجال البشري: عينة من عمال وحدة التبريد بالمؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية

### صعوبات البحث:

- قلة المراجع المتخصصة والمتعلقة بصلب الموضوع ثقافة المؤسسة وإن وجدت صعوبة الحصول عليها نظرا لقلتها
- إن معظم المراجع المتخصصة بالموضوع موجودة بلغات أجنبية (فرنسية وانجليزية) وإن ترجمت ركيكة واضطربنا في كثير من الأحيان لترجم بأنفسنا إلى اللغة العربية
- عدم وجود تدقيق واضح لثقافة المؤسسة الجزائرية انعكس في وجود تشخيص ناقص لهذه الثقافة وهو ما نتج عنه عدم القدرة على معرفة القيم ومختلف المكونات الإيجابية
- إن راحة المبحوثين حرصا للحصول على الإجابيات الصريحة تطلب منا جهدا ووقتا أكبر في استمارة المقابلة التي قمنا بها

### خصائص العينة:

#### جدول رقم 02 : يبين توزيع أفراد العينة حسب السن

الفئات	[35-20]	[50-35]	50 سنة فأكثر	المجموع
النسبة المئوية	35	42	23	%100
	%35	%42	%23	

يبين الجدول اعلاه توزيع المبحوثين حسب السن حيث بلغت 42% نسبة أولئك الذين تتراوح أعمارهم بين [50-35] في حين 35% مثلت أولئك الذين تتراوح أعمارهم بين [20-35] و23% التي بلغت 50 سنة فأكثر

**جدول رقم 03: يبين توزع أفراد العينة حسب الجنس**

الفئات	ذكر	أنثى	المجموع
النسبة المئوية	85	15	% 100
	% 85	% 15	

من خلال الجدول يتبين لنا أن السيطرة الساحقة لعنصر الذكور في المؤسسة حيث بلغ عدده 85% في العينة المدروسة لينخفض إلى 15% بالنسبة للإناث، ويمكن إرجاع هذا التفاوت بين الجنسين إلى طبيعة النشاط الممارس في هذه المؤسسة وهو النشاط الصناعي الذي يتطلب قوة بدنية كبيرة وخاصة في بعض الورشات مثل ورشة التلحيم، وانتشار العنصر النسوي نلاحظ أنه في معظم الأحيان ينحصر في أعمال الإدارة، والخدمات (صحة، نظافة...)، كما أن هذه المؤسسة بدأت باستقطاب اليد العاملة أكثر من (30) سنة ونحن نعلم أن المرأة الجزائرية اقتحمت عالم الشغل بأكثر تهافت في الآونة الأخيرة

**جدول رقم 04: يبين توزع أفراد العينة حسب الحالة المدنية**

الحالة المدنية	أعزب	متزوج	أرمل	مطلق	المجموع
النسبة المئوية	33	66	1	-	% 100
	% 33	% 66	% 1	-	

يبين الجدول أعلاه أن النسبة الغالبة التي تمثلت 66% كانت نسبة المتزوجين في حين تمثل 33% للفئة العازبة من خلال الفئة المدروسة وعلى الرغم من أن فئة العزاب هي النسبة الأصغر إلا أننا يمكن أن نعتبرها نسبة مهمة توحى بوجود معطيات سوسيو اقتصادية حيث أن عزوف الشباب عن الزواج المبكر في أغلب الأحيان مرتبط بالوضع الاقتصادي والمهني للأفراد

وانعدام النسبة المئوية في العينة المدروسة لنسبة المطلقين دليل على قيمة الوفاء للعلاقة الزوجية في المجتمع الجزائري

**جدول رقم 05: يبين توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي**

المستوى التعليمي	ابتدائي	متوسط	ثانوي	جامعي	المجموع
النسبة المئوية	23%	37%	22%	18%	100%

يبين الجدول توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي حيث نلاحظ أن نسبة الأفراد ذوي المستوى المتوسط هي الأكبر نسبة باحتلالها 37% لتليها نسبة التعليم الابتدائي ب 23% لتقارب هذه المؤسسة الصناعية لا تتطلب مستوى تعليمي معين وإنما هي قائمة بمختلف مستويات التعليم للعمال، فيما سوا ابتدائي، متوسط، ثانوي، جامعي، فكل منهم مكانته الخاصة به

**جدول رقم 06: يبين توزيع أفراد العينة حسب مجال العمل**

مجال العمل	إطار	الإدارة	الانتاج	المجموع
النسبة المئوية	9%	22%	69%	100%

الجدول أعلاه يبين قلة الإطارات في العينة المدروسة بدليل أنه توجد 9% فقط، لترتفع هذه النسبة لعمال الإدارة لتصل 22% لتبلغ قمة ارتفاعها لدى عمال الانتاج ب 69% وهذه النسبة يمكن لنا وصفها بأنها موحية بطبيعة المؤسسة

**جدول رقم 07: يبين توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية المهنية**

الأقدمية المهنية	أقل من 5]	[15-5]	[25-15]	25 فأكثر	المجموع
النسبة المئوية	32%	28%	10%	30%	100%

يبين الجدول توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية المهنية حيث تمثلت النسبة الأكبر 32% لأولئك الذين تبلغ أقدمتهم 5 سنوات أو أقل أما نسبة 30% لأولئك الذين تتجاوز أقدمتهم [25 فأكثر في حين 28% تمثلت للذين تتراوح أقدمتهم [15-5] لتتخفف هذه النسبة إلى 10% فقط لأولئك الذين تمثلت أقدمتهم من [25-15] سنة

**جدول رقم 08: يمثل توزيع أفراد العينة حسب مكان السكن**

الأقدمية المهنية	حضري	ريفي	المجموع
النسبة المئوية	52%	48%	100%

يبين الجدول أعلاه تقارب النسب المئوية لمكان سكن أفراد العينة حيث تمثلت 52% لذوي المسكن الحضري و48% لذوي المسكن الريفي، وهذا المزج لأفراد العينة من سكان أرياف وحضر إن بحثنا عن سببه فنجد أن تمركز المؤسسة بيت الأرياف والمدن تخلق هذا الامتزاج للعمال من سكان حضر وريف.

تحليل الفرضية الأولى:

خصائص الثقافة داخل المؤسسة الجزائرية:

**جدول رقم 09: يبين توزع أفراد العينة حسب تلقيهم تكوين داخل المؤسسة**

الأقدمية المهنية	نعم	لا	المجموع
النسبة المئوية	54	46	100%
	%54	%46	

إن الجدول يوضح أن 54% من أفراد العينة أجري لهم تكوين في المؤسسة، في حين 46% لم يخضعوا لأي تكوين فالمؤسسة إذن تولي أهمية للتكوين. وهذا لحرصها على المضي قدما وازدهارا.

لذا نجد أن التكوين تجريه المؤسسة متنوع في طبيعته فهناك التكوين البيداغوجي ومنها التكوين التقني وإن لم تلقي التكوين لفئة 46% من أفراد العينة يمكن إرجاع السبب لطبيعة عمل هؤلاء لإدراك العمال الذي لا يتطلب أي تكوين.

**جدول رقم 10: يبين توزع أفراد العينة حسب قيمة العمل لهم**

القيمة للعمل	مصدر رزق	مكانة اجتماعية	تحقيق للذات	المجموع
النسبة المئوية	64	11	25	100%
	%64	%11	%25	100%

إن الجدول يوضح أن نسبة 64% من أفراد العينة ينظرون إلى العمل كونه مصدر الرزق، في حين 11% فقط أولئك الذين يجدونه أنه مكانة اجتماعية أما 25% فتمثلت لأولئك الذين يمثل العمل لهم تحقيق للذات أي بمعنى شعور بالرضى، إن نتائج مثل هذه لن تثير فينا الدهشة باعتبار الجزائر من الدول السائرة في طريق النمو، فهي تعرف نسبة معتبرة من البطالة، وبالتالي الفرد يعمل من أجل أن يوفر حاجاته البيولوجية.

وانخفاض النسبة المئوية التي ترى للعمل كونه مكانة اجتماعية ليس لاحتقار النظرة للعمل، وكيف ذلك والجزائر بلد إسلامي والاسلام مجد العمل وياما أكثر الأحكام والأقوال الشعبية التي تمجد العمل في المجتمع الجزائري، وإنما من الأسباب البارزة لأفراد العينة هو عدم وجود الرجل المناسب في المكان المناسب، أي بمعنى نجد فردا متحصل على شهادة جامعية، لكنه يقوم بعمل بسيط المهم أن يكسب معاشه ومعاش عائلته، إذن هنا تطرح المشكلة وبالتالي العامل ينظر إلى العمل كونه مصدر الرزق فقط. وربما احتل كل فرد المكانة التي يستدقها بكفاءته وقدراته، لوجدنا هذه النتائج مختلفة.

**جدول رقم 11: يبين العلاقة بين الحالة العائلية والنظرة للعمل**

الحالة العائلية النظرة لعمل	أعزب (ة)	متزوج (ة)	أرمل (ة)	مطلق (ة)	المجموع
مصدر الرزق	17 %27	47 %73	-	64 -----	% 100
مكانة اجتماعية	6 %55	4 %36	1 %9	-	11 % 100
تحقيق للذات	10 %40	15 %60	-	-	25 % 100

إن الجدول يوضح العلاقة بين الحالة العائلية والنظرة للعمل، وتمثلت نسبة 73% لأولئك الأفراد المتزوجين الذين ينظرون للعمل كونه مصدر الرزق، لتتخفف إلى 27% لأولئك الذين ينظرون للعمل كونه بالنسبة للفئة العازبة وانخفاض النسب سواء من العزاب والمتزوجين في نظرهم للعمل كونه مكانة اجتماعية لتحديد الأولى ب 55% لتليها الثانية ب 36% وتليها 40% لأولئك العزاب الذين ينظرون للعمل كونه يحقق الذات، لتأتي نسبة 60% بنفس الإجابة لدى المتزوجين.

إن نظرة العامل الجزائري للعمل وإن كان فيها اختلاف طفيف حسب الحالة العائلية إلا أن معظم الفئات تصب في مدخل واحد وهو كون العمل مصدر للرزق وتليه الحاجة.

**جدول رقم 12: يبين توزع أفراد العينة حسب طريقة توظيفهم بالمؤسسة**

طريقة التوظيف	علاقات شخصية	مسابقة	مكتب تشغيل الشباب	المجموع
النسبة المئوية	36	10	54	100
	%36	%10	%54	%100

إن الجدول اعلاه يبين على أنه في العينة المدروسة 36% من أولئك العاملين بالمؤسسة هم الذين التحقوا للعمل عن طريق وساطة قرابة ما.

أما 54% فالتحقوا عن طريق مكتب تشغيل الشباب في حين 10% فقط أولئك الذين فازوا في المسابقات ومنه يمكن أن نقول أن العلاقات الشخصية في المجتمع الجزائري، لا تزال تشكل معطى حقيقي في مجتمعنا الجزائري فهي تدخل كل مجالات الحياة الاقتصادية، سياسية، اجتماعية وتشكل عائقا تنظيميا يعيق تكريس ثقافة المؤسسة على قواعد العقلانية التي تعتبر الرهان الحقيقي لنجاح مؤسساتنا الاقتصادية والاجتماعية والسياسية.

**جدول رقم 13: يبين نظرة أفراد العينة للرؤساء**

نظرة للرؤساء	عمال	زملاء	ذوي كفات	في مكان لا يستحقه	المجموع
النسبة المئوية	41	41	41	18	100
	%41	%41	%41	%18	%100

إن الجدول يوضح أن 41% من أفراد الهيئة المدروسة ينظرون إلى الرؤساء على كونهم زملاء لهم، ونفس النسبة نجدها لدى أفراد العينة الذين يرون أن رؤسائهم ذوي كفات في

حين 18% فقط هي نسبة أولئك الذين ينظرون إلى الرؤساء كونهم لا يستحقون المكان الذي يحتلونه.

إن هذه النسب المتساوية للأفراد الذين ينظرون للرؤساء كونهم زملاء والأفراد ينظرون إلى الرؤساء كونهم أصحاب كفات ما هو إلا برهان مقتنع بعمله والمكانة التي يحتلها في المؤسسة.

وهذا يمكن أن يؤدي بنا للحديث عن رضى العمال داخل هذه المؤسسة من ناحية الرئيس والمرؤوس أما النسبة التي يمكن اعتبارها نسبة ضئيلة، فتمثلت في تلك النسبة التي ترى أن المسؤول في مكان لا يستحقه وهذه المشكلة إن بحثنا في غورها نجد أن مشكلة تعود إلى الثقافة المحلية التي يحويها أولئك الأفراد، مادام أن ثقافتنا تنص على احترام وطاعة الصغير للكبير بالتالي المشكلة التي طرحت نفسها أن هناك أفراد ذوي كفات عليا لكن نجد أن هناك رفض لهم مثلا، هناك فرد يحمل شهادة وكفات عليا، وبمجرد أنه جديد في المؤسسة أو أنه صغير في السن عن ذلك المسؤول الذي وجده هناك إذن هذا الفرد الجديد صاحب الكفات سيقبل بالرفض.

**جدول رقم 14: يبين العلاقة بين مكان السكن والنظرة للرؤساء**

النظرة	زملاء	ذوي كفات	في مكان لا يستحقه	المجموع
حضري	26 %50	20 %38	6 %12	64 %100
ريفي	15 %31	21 %44	12 %25	11 %100

إن الجدول أعلاه يبين العلاقة بين مكان سكن أفراد العينة، ونظرتهم لرؤسائهم ولقد دلت الإجابات والأرقام عن أنماط ثقافية سائدة في المجتمع الجزائري، منها نمط المساواة

باعتبار أن أكبر نسبة من هذه النسب هي 50% التي مثلت فئة سكان الحضر الذين ينظرون إلى رؤسائهم كزملاء ونسبة 31% من أفراد العينة الذين ينظرون إلى رؤسائهم كزملائهم سكان أرياف ويمكن إرجاع هذا النمط المساواة على الفترة الاشتراكية التي عاشها الجزائري.

أما تقارب النسب التي تمثلت في 38% لسكان الحضر الذين ينظرون للرؤساء على أنهم أصحاب كفات و44% لسكان الأرياف الذين ينظرون إلى رؤسائهم على كونهم أصحاب كفات، وهذا يمكن إرجاعه إلى نمط العدالة الذي تؤمن به الجزائر، وهذا ليس بالأمر الجديد بالنسبة للجزائريين مادام أن إيمانهم بعدالة قضيتهم في الاستعمار هو المر الذي ساهم في تحرر البلاد من المستعمر أما نسبة 25% لسكان الأرياف و12% لسكان الحضر الذين ينظرون إلى رؤسائهم على أنهم في مكان لا يستحقونه فهذا ربما يمكن لنا إرجاعه إلى طبيعة أولئك الأفراد فكلنا نعلم أن الطبائع تختلف من فرد إلى آخر وذلك باختلاف المسببات والظروف.

#### جدول رقم 15: يبين الخصائص الضرورية لدى أفراد العينة

الخصائص الضرورية في المسؤول	عادل	متمكن في العمل	يحسن الاتصال	متواضع	المجموع
النسبة المئوية	39%	59%	35%	28%	100%
	24%	37%	22%	17%	100%

من خلال الجدول يتضح لنا أن أفراد العينة أولو أهمية كبرى للخصائص التي يستلزم توفرها في المسؤول مادام أننا وجدنا إجابات متنوعة وكثيرا ما أجاب الفرد بأكثر من خاصة ف 24% أكدوا على خاصية والكل يعلم أن الشعب الجزائري شعب يؤمن بالعدالة، لترتفع هذه النسبة إلى 37% لأولئك الذين تمنع أن تكون من ضمن خصائص المسؤولية متمكن من عمله، وهذا إن دل فإنه يدل على أن العمل قيمة لدى الجزائري، وهذا ما يظهر حتى في الدين الإسلامي الذي تعتنقه الجزائر، مثلا في الآية "إن عمل أحدكم عملا فل يتقنه"، أما نسبة 22%

فتمثلت في نسبة الأفراد الذين أكدوا على أن الاتصال خاصة يرغب الفرد الجزائري أن يلقاها لدى المسؤول، كما نجد 17 من أفراد العينة أكدوا على أنه من الخصائص الضرورية في المسؤول أن يكون متواضع إن قلت هذه النسبة عن النسب الأخرى فلكون العينة المدروسة لا ولي لها الأهمية الكبيرة بحكم إجاباتهم.

**جدول رقم 16: يبين العلاقة بين السن والخصائص الضرورية في المسؤول**

خصائص المسؤول السن	عادل	متمكن من العمل	يحسن الاتصال	متواضع	المجموع
[35-20]	14 %29	17 %35	12 %24	6 %12	49 %100
[50-35]	15 %20	28 %38	13 %18	18 %24	74 %100
أكثر من 50	10 %25	16 %40	10 %25	4 %10	40 %100

إن الجدول التالي يوضح العلاقة بين السن والخصائص الضرورية في المسؤول حسب أفراد العينة، ولقد كانت للفئة العمرية بين [35-20] الدعاء بخاصية العدالة بنسبة 29% والتمكن من العمل بنسبة 35% وحسب الاتصال ب 24% و 12% فقط لخاصية التواضع.

في حين الفئة العمرية [50-35] سنة فكانت تدعو لخصائص مختلفة نسبة 20% لخاصية العدالة و 38% لخاصية التمكن من العمل في حين حسن الاتصال مثل 18% والتواضع 24% أما الفئة العمرية من 50 سنة فأكثر فدعت بخاصية العدالة بنسبة 25% لترتفع هذه النسبة إلى 40% لخاصية التمكن من العمل ومن ثم تنخفض إلى 25% لحسن الاتصال لتزيد انخفاضا إلى 10% لخاصية التواضع.

على الرغم من الاختلاف الملاحظ من خلال الجدول الذي يبين السن والخصائص الضرورية في المسؤول لدى أفراد العينة المدروسة، بارتفاع النسب لدى الفئة العمرية من [20-35] والفئة التي تتجاوز عمرها 50 سنة، بالتأكد على خاصية الاتصال وانخفاضها لدى الفئة العمرية من [35-50] لترتفع نسب خاصية التواضع لدى هذه الفئة غلا أن خاصية العدالة والتمكن من العمل خاصية نجدها مطلوبة ومحبوبة لدى كل من الفئات العمرية، فهي خصائص يؤمن بها المجتمع ككل.

**جدول رقم 17: يبين العلاقة بين الجنس والخصائص الضرورية في المسؤول**

الخصائص المسؤول الجنس	عادل	متمكن من العمل	يحسن الاتصال	متواضع	المجموع
ذكر	35	48	27	21	131
	%26	%37	%21	%16	%100
أنثى	4	11	8	7	30
	%13	%37	%27	%23	%100

إن الجدول يمثل العلاقة بين الجنسين والخصائص الضرورية في المسؤول فنلاحظ ارتفاع النسب لخاصية التمكن سواء ذكور أو إناث لتصل إلى 37% لتأتي خاصية العدالة في المرتبة الثانية بالنسبة للذكور بنسبة 27% في حين أولت الإناث لحسن الاتصال أهمية أكثر ومثلت نسبة 27% لتليها نسبة التواضع ب 23% لتقل النسبة إلى 13% لخاصية العدالة في حين الذكور مثل حسن الاتصال 21% أما سمة التواضع 16%.

على الرغم من توافق الخصائص التي أولى لها أهمية كل من الذكور والإناث إلا أنه هناك في بعض الأحيان أين وجدت بعض الاختلافات الطفيفة بين الذكور والإناث في تقديم

وتأخير خاصة عن خاصية أخرى وهذا ربما يمكن لنا إسناده إلى الطبيعة الانسانية المختلفة بين الرجل والمرأة في كثير من الأمور.

**جدول رقم 18: يبين تطوع العمال للعمل مجاناً مدة يومين في حالة أزمة**

التطوع للعمل	نعم	لا	المجموع
النسبة المئوية	81	19	100
	% 81	% 19	% 100

إن الجدول التالي يوضح أن نسبة 81% من أفراد العينة المدروسة قبلو التطوع للعمل مجاناً في حالة وقوع المؤسسة بأزمة في حين 19% فقط أولئك الذين رفضوا التطوع بالعمل مجاناً في المؤسسة، إن هذه النتائج يمكن اعتبارها متوقعة إنما العينة المدروسة أكدته فقط، وذلك بالأخذ بعين الاعتبار أن الشعب الجزائري شعب متحد ومتآخي ظهر ويظهر ذلك في كثير من الأحيان مثل الحرب، الكوارث الطبيعية... الخ.

**جدول رقم 19: يبين العلاقة بين الجنس والتطوع للعمل في حالة وقوع المؤسسة في أزمة**

التطوع للعمل	التطوع للعمل	عدم التطوع للعمل	المجموع
الجنس			
ذكر	68	17	85
	% 80	% 20	% 100
أنثى	13	2	15
	% 87	% 13	% 100

إن الجدول يوضح العلاقة بين الجنس والتطوع للعمل في حالة أزمة في المؤسسة وأثبتت النتائج أن 80% من الذكور يتطوعون للعمل، 20% فقط من الذكور يتطوعون للعمل في حالة أزمة و87% هي نسبة الإناث التي تتطوع للعمل في حين 13% فقط لن يتطوعن للعمل في المؤسسة حيال وقوعها بأزمة.

وبالتالي من خلال هذه النتائج يمكن التصريح أن للمرأة الجزائرية مساهمة فعالة في مختلف الميادين جنبا إلى جنب الرجل.

وهذا ما أثبتته في حالات مختلفة حروب، أزمات، ففي سنوات الثمانينات أين ازداد تهافت المرأة لدخول عالم الشغل والحديث عن المشاركة الفعالة للمرأة في عالم الشغل في أحد مشاركات بيربورديو Pierre Bourdieu في أحد المؤتمرات صرح أن في الجزائر هناك تقاسم المهام بين الرجل والمرأة منذ سنين آخذا كمنال منطقة القبائل مشيرا إلى مظهر جمع زيت الزيتون الذي يتم بمشاركة بين الرجل والمرأة.

**جدول رقم 20: يبين نوع الاتصال المرغوب فيه بالمؤسسة**

التطوع للعمل	نعم	لا	المجموع
النسبة المئوية	48	52	%100
	%48	%52	

من خلال الجدول يتبين لنا أن 52% من أفراد العينة يرغبون بالاتصال الكتابي بالمؤسسة في حين 48% يرغبون بالاتصال الشفوي بالمؤسسة، وهذا ربما راجع لحرص أفراد العينة المدروسة لنوع من الرسميات بيمنها وبين المؤسسة، بما أن المور الرسمية في صيانة أكثر من غيرها .

**جدول رقم 21: يبين العلاقة بين المستوى التعليمي والاتصال المرغوب فيه**

المجموع	التطوع للعمل	عدم التطوع للعمل	نوع الاتصال المستوى التعليمي
23 % 100	9 % 39	14 % 61	ابتدائي
37 % 100	16 % 43	21 % 57	متوسط
22 % 100	13 % 59	9 % 41	ثانوي
18 % 100	14 % 78	4 % 22	جامعي

إن الجدول التالي يوضح أن ذوي المستوى الابتدائي والمتوسط ارتفعت نسبتهم المئوية بالنسبة لأولئك الذين طالبوا بالاتصال الشفوي، لنصل 61% لذوي المستوى الابتدائي و57% للمتوسط لتقل هذه النسب إلى 41% للمستوى الابتدائي و43% للمتوسط أولئك الذين طالبوا بالاتصال الكتابي أما أولئك الذين طالبوا بالاتصال الشفوي لدى المستوى الثانوي فتمثلت نسبته 41% أما الجامعي ب 22% لنجد أن النسب ترتفع عند هذا المستوى التعليمي للذين طالبوا بالاتصال الكتابي، حيث أن المستوى التعليمي الثانوي تمثل ب 59% أما الجامعي 78%.

إذن من خلال ما سبق يتضح لنا جليا أن المستوى التعليمي تأثير على نوع الاتصال المرغوب فيه، بالمؤسسة حيث نجد أنه كلما ارتفع المستوى التعليمي كلما زاد الطلب الكتابي وكلما قل المستوى التعليمي كلما زاد الطلب للاتصال الشفوي.

**جدول رقم 22: يبين مشاركة العامل في النشاطات الثقافية والاجتماعية التي تقدمها المؤسسة**

المجموع	لا	نعم	المشاركة في النشاطات
%100	67	33	النسبة المئوية
	%67	%33	

إن الجدول التالي يوضح أن نسبة 33% فقط هي النسبة التي تشارك في النشاطات الثقافية والاجتماعية (تنظيم رحلات، دورات كرة قدم، الدفع بالتقسيط لشراء أدوات ...) التي تمنحها المؤسسة لعمالها في حين نسبة 67% من أفراد العينة المدروسة لا يشاركون في هذه النشاطات التي تقترحها المؤسسة، وبالتالي ضعف نسبة المشاركة في هذه النشاطات التي تقترحها المؤسسة دليل يضعف استراتيجية التحفيز التي تبينها المؤسسة، وعدم تشجيع مجالات المشاركة وتنمية عنصر الثقة بين العاملين والإدارة وهذا يتنافى مع نظرية (Z) التي تندد بتشجيع مجالات المشاركة وتنمية عنصر الثقة بين العاملين والإدارة، لضمان صحة المناخ التنظيمي.

**جدول رقم 23: يبين العلاقة بين العمل ونشاطات المؤسسة**

المجموع	عدم التطوع للعمل	التطوع للعمل	نوع الاتصال المستوى التعليمي
%100	3	6	ابتدائي
	%33	%67	
%100	7	15	متوسط
	%32	%68	
%100	57	12	ثانوي
	%83	%17	

إن الجدول التالي يوضح وجود علاقة بين العمل والنشاطات التي تقدمها المؤسسة فالإطارات العينة المدروسة 67% من الاستفادة من النشاطات التي تقدمها هذه المؤسسة ونسبة 33% فقط هي النسبة التي تستفيد منها.

أما عمال الإدارة فكان لهم 68% من الاستفادة من هذه النشاطات في حين 32% فقط لهم تتم استفادتهم بهذه النشاطات في حين عمال الورشة قلت نسبة مشاركتهم في النشاطات التي تقدمها هذه المؤسسة إلى 17% لترتفع نسبة عدم استفادتهم من هذه النشاطات إلى 83%.

وبالتالي فإن هذا الضعف في المشاركة في النشاطات التي تقدمها المؤسسة فحتمًا أنه يرجع لسبب ما سواء قلة هذه النشاطات، صعوبة الانخراط فيها، يمكن القول أن هذه الاستراتيجية للمؤسسة في التحفيز ضعيفة نوعًا ما.

ولابد من تقويتها لأنها ركيزة منطقية لأنظمة الإدارة المعتمدة في المؤسسة، حيث أنه عند قيام المؤسسة باختيار طرق الإدارة أو اختيار الهيكل أو تحديد الاستراتيجيات فإنها من المؤكد أنها تشكل الهوية للمؤسسة.

## استنتاج الفرضية الأولى:

لقد أردنا من خلال تحليل الفرضية الأولى إلى الكشف وتسليط الضوء لخصائص الثقافة داخل مؤسسة جزائرية وذلك بتحليل وعرض بعض الجداول، ولقد توصلنا إلى نتائج من بينها نظرة الجزائري لعمله كونه مكسب رزق فقط هذا ما وضحه الجدول رقم 14 وأكد عليه الجدول رقم 15، عند الحالة العائلية والنظرة إلى العمل لكن هذه النظرة لم يكن فيها اختلاف كبير حيث معظم أفراد العينة أكدوا أنه مصدر للرزق فقط، وقلت الإجابات التي اعتبرته تحقيق للذات والشعور بالبرضى ومكانة اجتماعية، كما بين الجدول رقم 16 على أن العلاقات الشخصية لا تزال تشكل معطى حقيق في مجتمعنا الجزائري، مادام أنها تدخل على كل مجالات الحياة سواء اقتصادية اجتماعية، سياسية في حين الجدول رقم 26 و27 وضح ضعف استراتيجية التحفيز بالمؤسسة وبالتالي كل من هذه الأمور التي سبق ذكرها تشكل عائق تنظيمي يعيق قواعد العقلانية، لكن هذا لا يعني عدم إيجاد قيم إيجابية تدعو للفعالية والانجازية والمنطق العلمي، إنما هي قيم موجودة وبكثرة فالجدول رقم 17 و18 برزت فيهم نظرة المساواة التي ينادي بها الشعب الجزائري وذلك من مختلف مناطقه سواء سكان الحضر أو سكان الريف، كما أن الجداول 19، 20، و21 أبرزت القيمة التي يعطيها الشعب الجزائري للعدالة والكفاءة وإلى الاتصال والتواصل، وذلك سواء كان صغيرا أو كبيرا، سواء ذكر أو أنثى لتأتي فيما بعد قيمة التضامن التي بينتها الجداول 22 و23 وذلك بارتفاع النسب التي كانت مستعدة للتطوع للعمل في حالة أزمة سواء رجالا ونساء، لذا على المشروع الثقافي الوطني أن يركز على تقوية جانب القيم الإيجابية وإعلاء تفوقها على القيم السلبية، فحقيقة لدى الجزائري بين مجموعة من الخصائص الثقافية التي تميزها عن غيرها وبالتالي الفرضية القائلة، هناك في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ثقافة سائدة تميزها عن غيرها، فرضية صحيحة حسب نتائج الدراسة.

علاقة ثقافة المؤسسة الجزائرية بثقافة المجتمع المحلي:

**جدول رقم 24: يبين استشارة الرؤساء للعمال**

استشارة الرؤساء للعمال	دائما	أحيانا	أبدا	المجموع
النسبة المئوية	22%	58%	20%	100%

إن الجدول يوضح أن 22% من أفراد العينة المدروسة أفراد يستشيرهم الرؤساء في حين 58% هم أفراد يستشيرهم الرؤساء أحيانا، أما 20% منهم فهم أفراد لا يستشيرهم الرؤساء.

والجدول التالي يمكن الاعتبار أنه وضح استشارة العامل من طرف الرئيس على الرغم من تواجد نسبة لا يستشيرها الرؤساء، فيمكن اعتبارها أنها ما من داعي من استشارتها فهناك أمور تخص أن يفضل فيها الرئيس وحده وما على العامل إلا التنفيذ واستشارة العامل كقيمة أكثر منها كسلوك تعد سلوكا تنظيميا راقيا يشعر العامل بذاته وباهميته في المؤسسة مما يجعله منسجما في عمله ومرتبب بشكل أوثق بأهداف المؤسسة وباستراتيجياتها حيث يسعى دائما لتلبية احتياجات ومتطلبات المؤسسة.

**جدول رقم 25: يبين اندماج أفراد العينة المدروسة في العمل**

اندماج العمال بسرعة	نعم	لا	المجموع
النسبة المئوية	80%	20%	100%

إن الجدول التالي يوضح سرعة اندماج العمال بالمؤسسة، بما أن 80% من أفراد العينة أجابوا بنعم، الاندماج في المؤسسة بسرعة في حين 20% فقط أولئك الذين أجابوا بلا لسرعة الاندماج للعمل في المؤسسة.

إن الكل يعرف أن المجتمع الجزائري في تطوره مر بمختلف المراحل التطورية، منها الزراعية لتليها المرحلة الصناعية دخول المصنع، وبالتالي اليد العاملة التي كانت تعمل في الزراعة اقبلت بشغف للعمل في المصنع باعتبار المصنع نوع من التطور وبالتالي هذا ساهم لاندماج اليد العاملة بسرعة في حين تلك الفئة الضئيلة التي لم تندمج فهي الفئة التي لم تستطع مواكبة ذلك التطور علما أن العمل في المصنع له قوانينه الخاصة به خلافا على العمل الفلاحي.

**جدول رقم 26: يبين العلاقة بين السن والاندماج في العمل**

الاندماج في العمل السن	نعم	لا	المجموع
[35-20]	30 %86	5 %14	35 %100
[50-35]	33 %79	9 %21	42 %100
أكثر من 50 سنة	17 %74	6 %26	23 %100

إن الجدول التالي يوضح سن أفراد العينة المدروسة واندماجهم في العمل، وبقد أثبتت فئة [35-20] سنة أكبر نسبة لاندماج العمال بسرعة بنسبة 86% في حين 14% فقط أولئك الذين صعب عليهم الاندماج أما الفئة التي تتكون أعمارهم [50-35] فتمثلت نسبة اندماجهم في العمل بسرعة بنسبة 79% في حين 21% فقط أولئك الذين لن يندمجوا في العمل بسرعة. أما الفئة العمرية التي تتجاوز أعمارهم 50 سنة فتمثلت نسبة أولئك الذين اندمجوا بسرعة ب 74% في حين 26% أولئك الذين صعبت عملية اندماجهم في العمل.

إن على الرغم من الاختلافات الطفيفة التي برزتها الفئات العمرية الاندماج في العمل وصعوبة الاندماج في العمل إلا أنه يمكن القول أن العينة المدروسة عموماً أقبلت الاندماج في العمل بسرعة.

**جدول رقم 27: يبين العلاقة بين نوع المسكن والاندماج في العمل**

المجموع	لا	نعم	الاندماج في العمل نوع المسكن
52 % 100	7 % 13	45 % 87	ريفي
48 % 100	13 % 27	35 % 73	حضري

إن الجدول التالي يوضح نوع المسكن ودرجة الاندماج في العمل ولقد وضح نسبة 87% من سكان الحضر و73% من سكان الأرياف اندمجوا في العمل بسرعة و13% فقط أولئك الذين يسكنون الحضر لكنهم لم يندمجوا في العمل، و27% هم سكان الأرياف.

إن ارتفاع ملحوظ للاندماج في العمل وخاصة عند سكان المدن، مادام أن نسبتهم تجاوزت نسب سكان الأرياف وإن حاولنا البحث إلى ما وراء ذلك فإنه من الحتمي أن السبب هو أن سكان المدن تعودوا نوعاً ما على العمل الصناعي في حين سكان الأرياف كان عملهم يقتصر على العمل الفلاحي فقط .

**جدول رقم 28: يبين العلاقة بين الأقدمية المهنية والاندماج في العمل**

المجموع	لا	نعم	الاندماج في العمل نوع المسكن
32 % 100	5 % 16	27 % 84	أقل من 5 سنوات
28 % 100	3 % 11	25 % 89	من [5-15]
10 % 100	3 % 30	7 % 70	من [15-25]
30 % 100	9 % 30	21 % 70	أكثر من 25 سنة

إن الجدول التالي يوضح الأقدمية المهنية والاندماج في العمل، 84% مثل نسبة الذين اندمجوا في العمل بسرعة ومدة عملهم في المؤسسة لا تتجاوز 5 سنوات و16% من أولئك صعبت عملية اندماجهم بالمؤسسة أما أولئك الذين تتراوح أقدميتهم من [5-15] سنوات فإن 89% منهم اندمجوا في عملهم بسرعة في حين 11% فقط أولئك الذين صعبت عملية اندماجهم في عملهم، أما أولئك الذين تتراوح أقدميتهم من [15-25] فأولئك مثلت نسبة اندماجهم في العمل ب 70% في حين 30% كان من الصعب عليهم الاندماج في العمل ونفس هذه النسب الأخيرة نجدها لدى أولئك الذين تتجاوز أقدميتهم في المؤسسة 25 سنة.

**جدول رقم 29: يبين الأولوية التي يعطيها أفراد العينة للعمل**

المجموع	التحديات المهنية	تلبية الواجب	تلبية الرئيس متطلبات	أولويات العمل
100%	44 %44	41 %41	15 %15	النسبة المئوية

إن الجدول يوضح أن نسبة 41% يولون الأهمية في عملهم لتحديات المهنة لتلبية نسبة 41% لأولئك الأفراد الذين يعطون الأولوية لتلبية الواجب، في حين 15% فقط لأولئك الأفراد الذين يعطون الأولوية في عملهم لإرضاء متطلبات الرئيس.

إن الجدول الذي مثل الأولوية التي يعطيها العامل الجزائري لعمله ثبت أن معظم العمال يعطون أولوية لتحديات المهمة والواجب في حين فئة ضئيلة أعطت أهمية لتلبية متطلبات الرئيس، وبالتالي اتضح لنا الارتفاع في روح المسؤولية وبالتالي اتضح لنا الارتفاع في روح المسؤولية لدى العامل الجزائري.

**جدول رقم 30: يمثل الأفراد المميزون في المؤسسة حسب أفراد العينة**

الأفراد المميزون بالمؤسسة	الذين يرضون الرئيس	الذين يلتزمون بالقانون	أصحاب كفات	المجموع
النسبة المئوية	31%	33%	36%	100%

يبين الجدول التالي أن 31% من الأفراد المميزون في المؤسسة هم الأفراد الذين يعرفون كيف يرضون الرئيس أما 33% من أولئك الأفراد المميزون فهم الذين يلتزمون بالقانون في حين بلغت 36% عند الأفراد المميزون في المؤسسة باعتبارهم أصحاب كفات وبالتالي تقارب هذه النسب فيما بينها يؤكد أنه لكي الفرد مكانته في المؤسسة ويكون متميز فهو سواء يكون فرد يرضي رئيسه بكثرة أو أنه شخص متمسك بالقوانين إلا أن الفرد الذي يملك كفات الذي يبدو نجاحا أكثر.

**جدول رقم 31: يبين نظرة المؤسسة لأفراد العينة**

نظرة المؤسسة للعمال	كأداة	كمتقاعد	كشريك	كعائلة	المجموع
النسبة المئوية	27%	48%	5%	20%	100%

إن الجدول التالي يوضح نظرة المؤسسة للعمال بالنسبة للعمال فقد أجاب 27% من أفراد العينة بأن المؤسسة تنظر للعمال كأداة تستخدم طاقة العامل ووقته لأصلحها. في حين احتلت النسبة الكبيرة ب 48% للذين أجابوا بأن المؤسسة تنظر إليهم كموظفين متعاقد بين لأداء وظيفة ما.

بأجر معين في حين قلت النسبة إلى 20% إلى أولئك الذين يرون أن المؤسسة تنظر إليهم كعائلة تعمل جماعيا لتقل أكثر لدى الأفراد الذين يرون أن المؤسسة تنظر إليهم كشريك يلتزم بإنجاز هدف معين لتكون نسبتهم 5% فقط.

**جدول رقم 32: يبين الأقدمية المهنية والنظرة لمعاملة المؤسسة للعمال**

نظرة المؤسسة للعمال الأقدمية المهنية	كأداة	كمتقاعد	كشريك	كعائلة	المجموع
أقل من 5 سنوات	10	12	2	8	32
من [5-15]	5	19	2	2	28
من [15-25]	2	6	1	1	10
أكثر من 25 سنة	10	11	-	9	30

**جدول رقم 33: يبين نظرة المؤسسة للحوافز**

نظرة المؤسسة للحوافز	الثواب والعقاب	الحق والواجب	الالتزام الذاتي	المجموع
النسبة المئوية	24%	65%	11%	100%

إن الجدول التالي يوضح أن نسبة 65% من أفراد العينة يتم إدارتهم وتوجيههم عن طريق الحق والواجب، أما 24% فهم الأفراد الذين يوجهون ويسيروا عن طريق الثواب والعقاب في حين 11% فقط من أولئك الذين يتم توجيههم عن طريق إلتزامهم الذاتي، على الرغم من وجود قانون داخلي خاص بالمؤسسة يحدد الحق والواجب للعمال في تسييره وتوجيهه، إلا أن هناك جانبه ما يسمى بسلطة الثواب والعقاب، وهو ما يعرف بالتنقيط، *Systeme de pointage* إن الرئيس مجموعة مثلا يقوم بتنقيط حول السلوك منها لبس أدوات الوقاية والفرد الذي تكون نقاطه ضئيلة أي الذي نقصت نقاطه حين لا يلبس هذه الأدوات، وبالتالي سيحدث نقص في أجر ذلك العامل إلى جانب كل هذا إلا أن هناك أفراد ذوي ضمير مهني فوق سلطة الحق والواجب، وسلطة الثواب والعقاب.

**جدول رقم 34: يبين حالة وقوع العامل بمشكلة كيف يحلها**

نظرة المؤسسة للحوافز	الثواب والعقاب	الحق والواجب	الالتزام الذاتي	المجموع
النسبة المئوية	48%	42%	10%	100%

إن الجدول يوضح أن نسبة 48% من العينة المدروسة تقوم بحل مشاكلها بواسطة الرئيس في حين 42% تقوم بحل المشكلة لوحدها، أما 10% فيقومون بحل مشاكلهم بواسطة النقابة، وإن كانت هذه النتائج ذات دلالة فهي كون الجزائري يعطي قيمة كبرى لرئيسه، ووجود

هرمية محددة داخل المؤسسة تكون من الأعلى إلى الأسفل، وهذا المبدأ يناسب مع قول مصطفى عشوي أن في المؤسسة الجزائرية هناك هرمية محددة في حين ينافي مع نظرية (Z) التي لا تعتمد على عملية التوجه على السلطة الهرمية والرقابة المباشرة لسلوك الفرد بل على السلطة غير الرسمية وعلى مبدأ الرقابة الجماعية والذاتية، كما أن ارتفاع نسبة أولئك الذين قرروا حل المشكلة بأنفسهم هذا يمكن إرجاعه إلى شخصية الفرد الجزائري الذي يطمح دوما للعدالة أما انخفاض النسب لأولئك الذين يتوجهون إلى النقابة لحل مشاكلهم، فهذا لكون العمل النقابي في هذه المؤسسة خاصة والجزائر عامة يعاني من اضطرابات.

**جدول رقم 35: يبين العلاقة بين الجنس وكيفية حل العامل لمشاكله بالمؤسسة**

المجموع	بالنقابة	بنفسك	بواسطة الرئيس	حل المشكلة الجنس
85 % 100	7 % 8	36 % 42	42 % 49	ذكر
15 % 100	3 % 20	6 % 40	6 % 40	أنثى

إن الجدول التالي يوضح أنه سواء كان الجنس ذكر أو أنثى فإن طريقة حل المشاكل في العينة المدروسة تتجه في منحى واحد وهذا بحكم النتائج حيث لوحظ ارتفاع ملحوظ في نسبة أولئك الذين يتجهون إلى الرئيس وهم ذكور بنسبة 49% و 40% بالنسبة للإناث، وتبقى النسب مرتفعة بالنسبة لأولئك الذين يحلون مشاكلهم بأنفسهم بالنسبة للذكور، لتصل 42% و 40% بالنسبة للإناث، لتتخفف النسب لأولئك الذين يتجمعون في حل مشاكلهم للنقابة لتصل عند الإناث 20% أما بالنسبة للذكور 8% فقط.

**جدول رقم 36: يبين العلاقة بين المستوى التعليمي وكيفية حل العامل لمشاكله**

المجموع	بالنقابة	بنفسك	بواسطة الرئيس	حل المشكلة المستوى التعليمي
23 % 100	3 % 13	8 % 35	12 % 52	ابتدائي
37 % 100	2 % 6	19 % 51	16 % 43	متوسط
22 % 100	5 % 23	7 % 32	10 % 45	ثانوي
18 % 100	-	8 % 44	10 % 56	جامعي

إن الجدول التالي يوضح العلاقة بين المستوى التعليمي وطريقة حل العامل لمشاكله بالمؤسسة وأثبتت النتائج أن الطرق تتقارب على الرغم من اختلاف المستوى التعليمي فذوي المستوى الابتدائي، نسبة 52% تتجه إلى الرئيس.

و35% تحل المشكلة بنفسها و13% هي التي تتجه إلى النقابة، أما ذوي المستوى المتوسط فإن 43% يتجهون إلى الرئيس لترتفع النسبة إلى 51% لأولئك الذين يحلون المشكلة بأنفسهم لتتخفض النسبة إلى 6% لأولئك الذين يتجهون إلى النقابة، في حين ذوي المستوى الثانوي فإن 45% يحلون مشاكلهم بالمؤسسة بواسطة الرئيس و32% بواسطة النقابة أما ذوي المستوى الجامعي فإن 56% يتجهون للرئيس أما 44% فيحلونها بأنفسهم لينعدم أولئك الذين يتجهون إلى النقابة.

**جدول رقم 37: يبين العلاقة بين الأقدمية المهنية وكيفية حل العامل لمشاكله بالمؤسسة**

المجموع	بالنقابة	بنفسك	بواسطة الرئيس	حل المشكلة الأقدمية المهنية
أقل من 5 سنوات	3	13	16	32
% 100	% 9	% 41	% 50	% 100
من [5-15]	2	8	18	28
% 100	% 9	% 29	% 64	% 100
من [15-25]	1	7	2	10
% 100	% 10	% 70	% 20	% 100
أكثر من 25 سنة	4	14	12	30
% 100	% 13	% 47	% 40	% 100

إن الجدول التالي يبين العلاقة بين الأقدمية المهنية وكيفية حل المشاكل بالمؤسسة، ولقد تبين لنا أن الأفراد الأقل من 5 سنوات خدمة لصالح المؤسسة ارتفعت نسبة استشارة الرؤساء لتصل 50% أما أولئك الذين يحلونهم بأنفسهم فهي 41% لتقل عند الذين يتصلون بالنقابة إلى 9% نفس الحال عند أولئك الذين تكون أقدميتهم من 5 إلى 15 سنوات خدمة للمؤسسة حيث 64% قاموا بحل مشاكلهم بواسطة الرئيس في حين قاموا بحل مشاكلهم و9% فقط هم أولئك الذين اتصلوا بالنقابات.

أما فيما يخص أولئك الذين تتراوح أقدميتهم من 15 إلى 25 سنة فإن النتائج أخذت منحى يختلف عن ما سبق لتكون 20% لأولئك الذين يتجهون للرئيس، ومن ثم ترتفع إلى 70% لأولئك الذين يحلونهم بأنفسهم لتتخفض إلى 10% لأولئك الذين يتجهون إلى النقابة في حين الأفراد الذين لهم 25 سنة فأكثر من الخدمة بهذه المؤسسة فإن 40% اتجهوا للرئيس و47% حلها بأنفسهم أما 13% فاتجهوا للنقابة.

وبالتالي يمكن القول أن للأقدمية المهنية تأثير كبير في حل المشاكل بالمؤسسة، فما نلاحظه من خلال الجدول كلما كان للعامل أقدمية أكثر كلما زاد خبرة في التصرف تسمح للتصرف بنفسه وكلما كان للعمال أقل أقدمية كلما اتصل برئيسه.

كما أن طريقة حل العمال لمشاكله بالمؤسسة تكشف وجود علاقة أخلاقية بين أفراد التنظيم التي تستند إلى القيم الاجتماعية، وهذا ما أظهرته النتائج التي بدأت ارتفاع الاتجاه العامل لرئيسه لحل مشكلة بالمؤسسة. وهذه خاصية نجدها راسخة في نظرية التفاعل مع الحياة.

**جدول رقم 38: يبين طريقة وصول المعلومات للعامل**

وصول المعلومات للعامل	الإعلانات	الرئيس	الإشاعات	الاجتماعات	المجموع
النسبة المئوية	60%	18%	16%	6%	100%

إن الجدول التالي يوضح طريقة وصول المعلومات للعامل في المؤسسة، ولقد غلب طابع الإعلانات لوصول المعلومات باحتلاله لتقل النسب لوصول المعلومات للعامل عن طريق الرئيس ب 18% والإشاعات 16% فقط.

وبالتالي يمكن القول أن وصول المعلومات للعامل عن طريق اجتماعات نسبة ضئيلة وطبيعية مادام أن الاجتماعات تقتصر على فئة معينة في المؤسسة، أما وصول المعلومات عن طريق الإشاعات فهذا من الأمور الغير الرسمية السائدة في المؤسسة التي تحتل حيزا ومكانة في المجتمع الجزائري، أما الوصول لمعلومات عن طريق الاعلانات والرئيس فهذا نظرا لطبيعة التسيير السائد في المؤسسة.

**جدول رقم 39: يبين العوامل التي تساهم في تكوين التضامن بين العمال**

العوامل المساهمة في تكوين التضامن	الأزمات	الاحترام	الاتصال	المجموع
النسبة المئوية	50	28	22	100 %
	% 50	% 28	% 22	

إن الجدول التالي يوضح القيم التي يرى أفراد العينة أنها ضرورية في تكوين التضامن بين العمال فمثلت 50% نسبة أولئك الذين أكدوا أن العامل المساهم والفعال لتكوين التضامن فيما بين عمال المؤسسة هو حالة وقوع أزمات لتليها فيما بعد نسبة 28% لأولئك الذين أولوا أهمية لعملية الاتصال في تكوين التضامن فيما بين العمال.

وبالتالي إن المتأهل لهذه العوامل التي صرح بها العامل الجزائري بأنها تكون التضامن داخل المؤسسة ليست غريبة وإنما التاريخ يشهد لها فالجزائر التي عانت مختلف الأزمات ولا تزال تعاني تبقى حيالها نتيجة اتحاد شعبها وتأخيه حيال هذه الأزمات، كما أن سمة الاحترام قدستها الاسلام، فإذن كيف لا للجزائري المسلم أن يصرح أن الاحترام يكون تضامنه وتأخيه أما عن سمة الاتصال فهي وسيلة التحاور والتفاهم للوصول للحلول وبالتالي لها الفضل في تضامن وتلحم الشعب.

### استنتاج الفرضية الثانية:

لقد أردنا من خلال تحليل الفرضية الثانية إلى الكشف وتبسيط الضوء لعلاقة ثقافة المؤسسة الجزائرية بثقافة المجتمع المحلي وذلك بتحليل وعرض بعض الجداول، ولقد توصلنا إلى نتائج من بينها استشارة الرؤساء في المؤسسة الجزائرية للعامل من خلال الجدول رقم 27، ولقد تم ملاحظة أن الجزائري يولي أهمية قصوى لاستشارة رؤسائه، وهذه السمة يمكن ملاحظتها مطبوعة في المجتمع المحلي الجزائري، حيث نجد استشارة الصغير للكبير في معظم الأحيان كما أن الشورى من السمات التي نادى بها الدين الإسلامي الذي تعنتقه الجزائر، كما أن الجدول رقم 30 الذي ربط العلاقة بين الاندماج ونوع المسكن أبرز تفوق اندماج سكان المدن على سكان الأرياف والعامل الأساسي في ذلك هي الحالة السائدة سواء في الريف أو في المدينة،

كما أن الجدول رقم 32 الذي مثل الأولويات التي يوليها العامل الجزائري في عمله بينت تفوق تحديات المهمة المهمة وتلبية الواجب، فهذه السمات هي سمات يتسم بها المجتمع المحلي عامة، فالشعب تحدى ولبي الواجب في كثير من الأحيان والأزمات، الحروب ...

كما أن الجدول رقم 27 الذي مثل حالة وقوع العامل بمشكلة كيف يحلها والتي أكدت باتجاهها إلى الرئيس هذا دليل على الحرص للسير وفق القوانين التي تملئها المؤسسة، أما الجدول 42 الذي مثل العوامل التي تساهم في تكوين التضامن بين العمال في المؤسسة، وضح جليا أن العامل الجزائري أعطى أهمية قصوى لمجموعة من القيم منها الاتحاد، الاتصال والتعاون، فكل من هذه السمات ليست غريبة عن المجتمع المحلي الجزائري ووجودها في المؤسسة لم يكن سوى نقل من المجتمع المحلي ليرسخ في المؤسسة مكان العامل الجزائري.

إن من خلال ما سلف لنا الذكر فإن الفرضية القائلة أن ثقافة المؤسسة الجزائرية هي امتداد لثقافة المجتمع المحلي فرضية صحيحة ومقبولة حسب نتائج الدراسة.

### الاستنتاج العام للبحث:

من خلال دراستنا الميدانية هذه قمنا بتحليل الفرضيات المقدمة، فبدأنا بالفرضية الأولى المتعلقة بوجود في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ثقافة سائدة تميزها عن غيرها. قمنا بتحليل وعرض جداول مختلفة للتحقق من الفرضية منها نظرة أفراس العينة للعمل والمسؤول وما هي الخصائص الضرورية في المسؤول ومدى تطوع العمال للعمل مجاناً في حالة وقوع المؤسسة بأزمة.

فمن خلال كل هذه النقاط وغيرها تمكنا من الوصول إلى تحقق الفرضية القائلة أن في المؤسسة الجزائرية ثقافة سائدة تميزها عن غيرها.

ولم تقف دراستنا هنا بل استمرت للكشف وتسليط الضوء على ما إن كانت ثقافة المؤسسة الجزائرية تعد امتداد لثقافة المجتمع المحلي، فارتأينا للبحث في بعض النقاط من بينها استشارة الرؤساء للعمال، ومدى اندماج أفراد العينة في العمل والأولويات التي يوليها أفراد العينة للعمل كما ارتأينا للبحث في حالة وقوع الأمل بمشكلة كيف يحلها وما هي العوامل التي تساهم في تكوين التضامن بين العمال.

ومن خلال هذه النقاط وغيرها تمكنا للتصريح أن الفرضية القائلة أن ثقافة المؤسسة الجزائرية تعد امتداد لثقافة المجتمع المحلي فرضية صحيحة محققة في الميدان.

خاتمة:

في ختام دراستنا هذه، وبعد التأكد من أن في المؤسسة الجزائرية، هناك ثقافة مؤسسة تميزها عن غيرها، ومن أن هذه الثقافة للمؤسسة هي امتداد لثقافة المجتمع المحلي نود أن نقدم حملة من التوصيات منها:

- البحث أكثر في ثقافة المؤسسة الجزائرية وهذا لتعزيز العناصر الثقافية الإيجابية من عادات، قيم سلوكيات، رموز، شعائر، ومحاولة تعديل للقيم السلبية.
  - تشجيع البحث في تحليل وتدقيق ثقافة الفرد الجزائري، وعوامل التنشئة الاجتماعية وهذا ما جعله يتشجع في بالقيم الإيجابية في العمل التنظيمي قبل التحاقه بالمؤسسة، ويمثل هنا كل من النظام التربوي والتربية الاجتماعية عامل جد مهم من عوامل التنشئة الاجتماعية.
  - إن الثقافة الدينية للمجتمع الجزائري نحوي من القيم الإيجابية ما يغنينا عن التطلع عن القيم الأجنبية، فيما يتعلق بالأخلاق، من اتقان للعمل، محافظة على الوقت، احترام، الثقة، ... الخ، وما علينا سوى تثمينها وترسيخها أكثر في الفرد وجعل أهداف المؤسسة تتوافق وتتكيف وفقها بشكل يحقق اندماج الفرد ويحقق أهداف المؤسسة والفرد معا.
  - الاستفادة من البحوث والدراسات في هذا المجال المحلية منها أم الأجنبية وهذا بالتنسيق بين المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ومراكز البحث العلمي خاصة الجامعات.
- كما أنه لن يفوتنا تقديم جملة من المواضيع للباحثين التي نقترحها للبحث والإثراء منها:

- النظام التعليمي الجزائري وعلاقته بكفاءة الفرد في المؤسسة
- الكفاءة العلمية للمسير ودورها في كفاءة المؤسسة
- التنشئة الاجتماعية والسلوك التنظيمي
- دور ثقافة المؤسسة في تحقيق المميزات التنافسية

## قائمة المراجع:

### المراجع باللغة العربية

#### أولاً: الكتب

1. السلمي علي، **خواطر في الإدارة المعاصرة**، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، 2001
2. الصريفي محمد عبد الفتاح، **إدارة الرائد**، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003
3. أنجرس موريس، **منهجية البحث في العلوم الانسانية**، دار القصة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2004
4. أنور سلطان محمد سعيد، **السلوك التنظيمي**، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003
5. بيرجر بريجيت، **تر محمد مصطفى غنيم، ثقافة تنظيم العمل**، الدار الدولية للنشر والتوزيع، مصر، 1995
6. حلومي عبد القادر، **مدخل الإحصاء**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1993
7. جندي عبد الناصر، **تقنيات ومناهج البحث في العلوم السياسية والاجتماعية**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007
8. سلاطنية بلقاسم، **الجيلاني حسان، منهجية العلوم الاجتماعية**، دار الهدى للنشر والطباعة، عين مليلة، الجزائر، 2004
9. دويدري رجاء وحيد، **البحث العلمي أساسياته النظرية وممارسة العلمية**، دار الفكر المعاصرة، دمشق، 2000
10. عزت عطوي جودت، **أساليب البحث العلمي**، دار الثقافة، الأردن، 2007
11. علي حمودة عبد الناصر، **إدارة التنوع الثقافي في الموارد البشرية**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2005

12. عماد عبد الغني، سيكولوجيا الثقافة (المفاهيم والإشكاليات)، من الحداثة إلى العولمة، دراسات الوحدة العربية، بيروت، 2008
13. غياث بوفلجة، القيم الثقافية والتسيير، دار الغرب للطباعة والنشر، الجزائر، 1998.
14. فريوتي محمد قاسم، السلوك التنظيمي، دار الطباعة والنشر، عمان، الأردن، 1993
15. ماجدة العطية، سلوك المنظمة، سلوك الفرد والجماعة، دار الشروق، عمان، الأردن، 2003.
16. محمد عساف عبد المعطي، مبادئ الإدارة والمفاهيم والاتجاهات الحديثة، دار زهران للنشر، عمان، 2000.
17. محمد علي حمودة عبد الناصر، إدارة التنوع الثقافي في الموارد البشرية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005.
18. هيلين توماس، هنجر دافيد، الإدارة الاستراتيجية، تر عبد الحميد محمود مرسي وآخرون، معهد الإدارة العامة، 1995.
19. يس عامر سعيد، عبد الوهاب علي محمد، الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، مركز زايد سيرقين الاستثمار والتطور الإداري، مصر، 1993

#### ثانيا: القواميس

1. بومصلح عدنان، معجم علم الاجتماع، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2006
2. دورثيهنر جورج كتورة، جان فنسوا، معجم العلوم الانسانية، كلمة ومجد المؤسسة، أبو ظبي المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، الإمارات العربية المتحدة، 2011
3. عاطف غيث محمد، قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية الأزاريطية، مصر، 2006

### ثالثا: الأطروحات

1. أشلوي حمدين فرحات، **الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإنتماء التنظيمي**، رسالة ماجستير في العلوم الادارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2005
2. بوقرة كمال، **المسألة الثقافية وعلاقتها بالمشكلات التنظيمية في المؤسسة الجزائرية**، دراسة مقدم لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، جامعة الحاج لخض باتنة، الجزائر، 2007-2008
3. سومر نعيمة، **الإدارة ما بين الثقافية (بين تكيف النموذج وتكيف العمال رسالة ماجستير علم الاجتماع الثقافي)**، جامعة الجزائر، 2003-2004

### رابعاً: المجالات

1. الفراج أسامة، **نموذج مقترح لخصائص الثقافة التنظيمية الملائمة في مؤسسات القطاع العام في سوريا**، المعهد العالمي للتنمية الإدارية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 27، العدد الأول، 2011.
2. بروش زين الدين، هدار لحسن، **دور الثقافة التنظيمية في إعادة التغيير في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية**، أبحاث اقتصادية جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2007.
3. دوقة أحمد، **الأبعاد المعرفية والانفعالية للعمل**، مجلة العلوم الانسانية، جامعة منتوري، قسنطينة، العدد 17، 2002.
4. عبد اللطيف عبد اللطيف، جودت محفوظ، **دور الثقافة التنظيمية في التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية**، دراسة ميدانية على أعضاء هيئة التدريس، الجامعة الأردنية الخاصة للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 26، العدد الثاني، 2010.
5. قوي بوحنية، **ثقافة المؤسسة كمدخل أساسي للتنمية الشاملة**، مجلة الباحث، ورقلة، الجزائر، 2004
6. محمد المهدي بن عيسى، **مجلة الباحث، ثقافة المؤسسة كموجه للسلوكات والأفعال في المنظمة الاقتصادية الحديثة**، ورقلة، الجزائر، 2003.

## خامسا: الملتقيات

1. عبد الله علي، **التحولات وثقافة المؤسسة**، مداخلة ضمن الملتقى الوطني الأول حول الاقتصاد الجزائري، الألفية الثالثة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة البليدة، أيام 20-21 ماي 2002.
2. مقدم عبد الحفيظ، **الثقافة والتسيير أعمال الملتقى الدولي حول الثقافة والتسيير**، جامعة الجزائر، 28-30 نوفمبر 1992.

## المراجع باللغة الفرنسية:

1. Bollingerdaniel, Geert hofstede, **les différences cultures dans le management**, Paris, Ed d'organisation, 1987
2. Cuhe D, **la notion de la culture dans les sciences sociales**, Ed Casbah, Alger, 1998.
3. Delavallée, **la culture d'entreprise pour manager autrement**, édition d'organisation, Paris, 2002.
4. Emmanuel Armand, **le management stratégique de l'information**, édition Economic, Paris, 1994.
5. Hampdem Turner, Charles, **la culture d'entreprise**, Ed Seuil, 1990.
6. Kottler John et James L, Heskett, **culture performance, le second souffle de l'entreprise**, Ed d'organisation, 1880
7. Lafayeclaurette, **sociologie des organisations**, Armand Colin, Paris, 2009.
8. Mercure daniel, **culture et gestion en Algérie**, édition ANEP, Algérie, 2006.

9. Roland reitter, et Romanatsa Bernard, **Pouvoir et politique, au-delà la culture d'entreprise**, MAGRAW HILL, Paris, 1985
10. Stratégor, **politique générale d'entreprise**, DUNOD, Paris, 2002.
11. Thevenetmaurice, **la culture d'entreprise, Que sais-je ?** 2<sup>ème</sup> édition, presse universitaire de France, 1993.

الملاحق

المحقق الأول

الاستشارة

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة مولود معمري تيزي وزو  
كلية العلوم الانسانية والاجتماعية  
تخصص تنظيم وعمل

## استمارة مقابلة

يشرفني أن أقدم إلى عمال مؤسسة ENIEM المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية بهذه الاستمارة في إطار دراسة مقدمة لنيل شهادة ماستير في علم الاجتماع التنظيم والعمل، تحت عنوان "ثقافة المؤسسة" ويرجى منكم الإجابة بكل موضوعية وشفافية من أجل مصداقية أحسن لنتائج هذا البحث، مع العلم أن كل المعلومات التي ستصرح لنا في هذه الاستمارة ستكون سرية ولا تستخدم إلا لغرض البحث العلمي

إشراف: قريمس مسعود

إعداد: بيكش دليلة

2013-2012

1. السن:

أقل من 20 سنة  من 20-35 سنة  من 35-50 سنة  أكثر من 50 سنة

2. الجنس: ذكر  أنثى

3. المستوى التعليمي:

ابتدائي  متوسط  ثانوي  جامعي

4. الحالة العائلية:

أعزب (ة)  متزوج (ة)  مطلق (ة)  أرمل (ة)

5. المنصب الذي تشغله .....

6. الأقدمية المهنية

أقل من 5 سنوات  من 5 إلى 15 سنوات

من 15 إلى 25 سنوات  أكثر من 25 سنة

7. نوع المسكن ريفي  حضري

8. هل أجري لك تدريب لإدماجك داخل المؤسسة نعم  لا

9. ماذا يمثل لك العمل:

مصدر الرزق  مكانة اجتماعية

تحقيق للذات والشعور بالرضى  أخرى

10. كيف تم الوصول لتوظيفك في المؤسسة:

- عن طريق علاقات شخصية  عن طريق مكتب تشغيل الشباب   
 عن طريق مسابقة

11. كيف تنتظر إلى رؤسائك:

- زملاء عمل مثلي  فئة تختلف عن فئة العمال  أفراد ذوي كفاءات خاصة   
 أفراد يمارسون سلطة لا يستحقونها  أخرى

12. ما هي الشروط والخصائص التي ترى ضرورة وجودها في المسؤول؟

.....

13. في حالة وقوع المؤسسة بأزمة وطلب منك الرئيس التطوع بالعمل مدة يومين بالعمل

من العطلة مجاناً لمن أراد ذلك، هل ستقبل بالعمل؟

- نعم  لا  في حالة نعم لماذا؟

.....

في حالة لا لماذا؟

.....

14. في المؤسسة التي تعمل فيها، ما نوع الاتصال المرغوب فيه:

- اتصال شفوي  اتصال كتابي

15. هل هناك نشاطات ثقافية واجتماعية تجمع فيها بينكم في المؤسسة

نعم  لا  في حالة نعم فيما تكمن هذه النشاطات

16. هل يستشيرك رؤسائك في العمل؟

دائماً  أحيانا  أبدا

17. هل اندمجت بسهولة في المؤسسة عند توظيفك؟

نعم  لا

18. في عملك لمن تعطي الأولوية أكثر؟

لتلبية احتياجات ومتطلبات رؤسائك والإدارة العليا  لتلبية واجباتك الوظيفية   
لتلبية تحديات المهمة وإيجاد أفضل الطرق لتأديتها  أخرى

19. هل ترى أن الأفراد المميزون في المؤسسة هم:

الذين يعرفون كيف يرضون رؤسائهم  الذين يلتزمون بالقانون   
أصحاب الكفآت التقنية  الذين يقيمون علاقات تعاونية مع الآخرين   
أخرى

20. كيف تنظر لمعاملة المؤسسة لك ولزملائك؟

- كأداة وأيدي تستخدم طاقتك ووقتك لصالحه  كموظف متعاقد لأداء عمل محدد
- وبأجر معين  كشريك يلتزم بإنجاز هدف معين
- كعائلة أو مجموعة أصدقاء يرغبون في العمل جماعيا  أخرى

21. كيف يتم توجيه وإدارة الأفراد في المؤسسة التي تعمل فيه؟

- بواسطة أفراد يملكون سلطة الثواب والعقاب
- عن طريق أنظمة عمل وقواعد وإجراءات توضيح الحق والواجب
- من خلال التزامك الذاتي اتجاه أهداف المؤسسة
- أخرى

22. في حالة وقوعك بمشكلة ما في المؤسسة، كيف تقوم بحلها؟

- بالاتصال المباشر بالمسؤول  عن طريق النقابة  بوسائلك الخاصة

23. كيف يتم إعلام العمال بالمستجدات والأوامر التي تصدرها الإدارة؟

- الإعلانات والملصقات  الرؤساء المباشرين
- الإشاعات  أخرى

24. في نظرك ماهي العوامل التي تساعد على تكوين التضامن بين العمال في المؤسسة؟

.....

 لا نعم

25. هل لديك بدلة خاصة بعملك؟

في حالة نعم ما هو شعورك حيال ارتدائك لهذه البدلة

.....

الملحق الثاني

الهيكل التنظيمي

للمؤسسة

المحقق الثالث

الهيكل

التنظيمي لوحدة

التبديد