الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة يحيى فارس _ المدية _

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع والديموغرافيا والفلسفة

أطروحة بعنوان:

السلوك التنظيمي بالمنظمة بين الهوية الاجتماعية والثقافة التنظيمية

_ دراسة ميدانية بمؤسسة الاسمنت : (سور الغزلان _ البويرة)

أطروحة مقدمة للحصول على شهادة الدكتوراه (ل.م. د) في علم الاجتماع

تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل

إعداد الطالب: زهام بدر الدين

إشراف الدكتوره: سبخاوي حنان

أمام لجنة أعضاء المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة	الصفة	المؤسسة الأصلية
منادلي محمد	أستاذ التعليم عالي	رئيسا	جامعة المدية
سبخاوي حنان	أستاذ محاضر أ	عضو مقرر	جامعة المدية
بلعباس الهواري	أستاذ محاضر أ	عضوا مناقشا	جامعة المدية
سنوسي حياة	أستاذ محاضر أ	عضوا مناقشا	جامعة المدية
زواتني عبد العزيز	أستاذ التعليم عالي	عضوا مناقشا	جامعة البويرة
قاسم سعاد	أستاذ التعليم العالي	عضوا مناقشا	المركز الجامعي أفلو

السنة الجامعية : 2024 / 2025

تشكر سبحان الله الذي علّم بالقلم علم الإنسان مالم يعلم و الحمد لله على جميع النعم والصلاة والسلام على النبي الأعظم وعلى آله وصحبه أجمعين .

نشكر الله عز وجل الذي منّ علينا بفضله وأعاننا على تمام هذا البحث وأساله السداد والتوفيق في أعمالنا المستقبلية.

نتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذة المشرفة – سبخاوي حنان التي ساندتنا في هذا العمل المتواضع وسهلت الصعوبات وساعدتنا على إنجازه من خلال توجيهاتها القيمة والصائبة.

كما أشكر كل الأصدقاء الذين ساعدوني من قريب أو من بعيد في إعداد هذه الدراسة.

كما أتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى عمال مؤسسة الإسمنت بصور الغزلان بالبويرة كافة الذين لم يبخلوا علينا في تقديم يد المساعدة، والأخص بالذكر بداوي نوال، مصاور، صبرينة، نورالدين بلعايدي، أحمد محمدي، مفتاح نبيل.

كما نتقدم بخالص شكري إلى أساتذتي الأعزاء الذي كان لي الشرف التكون والتعلم على أيديهم في جميع المراحل والأطوار من خلال النصائح والتوجيهات التي قدموها لنا.

إلى كل أبناء هذا الوطن الغالي الذين قدموا أنفسهم وأموالهم من أجل أن تحيى الجزائر حرة مستقلة.

زهاو بدرالدين

إهداء

الحمد لله الذي تولاني برحمته وباركني ببركته

وأحاطني برعايته.

إلى التي أنارت بنور حبها المتدفق وحنانها الفياض درب

حياتي.

أمي العزيزة.

إلى الغالي الذي علمني العطاء بدون انتظار

أبي الكريم.

إلى إخوتي

إلى أخواتي

إلى كل من شجعني وساندني في إنجاز هذه الدراسة.

إلى أساتذتي الكرام الذين دعموني بكل إخلاص.

إلى الكتاكيت الصغار حفظهم الله وأنار طريقهم بالعلم .

زهاء بدرالدين

ملخص الدراسة

قدمت هذه الدراسة محاولة في تحليل إشكالية السلوك التنظيمي لدى العمال بالمؤسسة العمومية الوطنية للاسمنت بسور الغزلان في إطار متغيرين مستقلين والمتمثلان في الهوية الاجتماعية المتجذرة في المحيط الاجتماعي لدى الأفراد في علاقتهم بالجماعات التي ينتمون إليها والمنبثقة عن التنشئة الاجتماعية والفعل الاجتماعي والقيم الاجتماعية السائدة في المحيط الاجتماعي، مقابل الثقافة التنظيمية بالمؤسسة بما تتضمنه من معتقدات وإجراءات وقيم تنظيمية معمول بها كثقافة رسمية تقوم عليها المؤسسة في ضوء الطرح السوسيولوجي الذي قدمه كل من ابن خلدون ومشال كروزييه، فبهذه الصيغة فسلوك العمال ضمن مؤسسة الاسمنت يتجاوز التفاعلات الرسمية الناتجة أو الصادرة عن الممارسات الإدارية أو الصناعية الهادفة إلى تحقيق الإنتاجية، وإنما يعكس الواقع الفعلي للبنى الاجتماعية التي ينتمي إليها الأفراد الذين هم بدورهم عمال في مؤسسة الاسمنت، وتشكل الإطار العام لخلفية ودوافع سلوكهم التنظيمي، فمن خلال ذلك لا يمكن فهم السلوك العمالي في المؤسسة بمعزل عن السياقات الاجتماعية والثقافية السائدة في المؤسسة التي توجه الأفراد والجماعات في تفاعلاتهم ضمن النسق العلائقي للتنظيم بالمؤسسة، فالكشف عن العلاقة بين الهوية الاجتماعية والثقافة التنظيمية يتطلب البحث في عمق البناء الاجتماعي الذي يعيد تشكيل الممارسات العمالية في المؤسسة، وفي هذا الإطار يتجاوز السلوك التنظيمي مجرد كونه ممارسات فردية تجاه مواقف معينة، ليصبح نتاجا لتفاعلات وممارسات جماعية، وهويات اجتماعية متمايزة ومتباينة تندمج وتتنافس وتتناقض في إطار نسيج ثقافي خاص بالمؤسسة، فبذلك تصبح الثقافة التنظيمية ليست مجرد قواعد مكتوبة، أو شعارات مرئية بل هي نسق عميق من القيم والمعتقدات والرموز التي تعبر عن الخصائص الاجتماعية والثقافية للعمال في المحيط الاجتماعي، فالعلاقة بين الهوية الاجتماعية والثقافة التنظيمية تكمن في ممارسات العمال اليومية بالمؤسسة، إذ تفرض هذه الأخيرة (المؤسسة) أنماط سلوكية على عمالها من منطلق الالتزام بالنظام الداخلي الخاص بها وفي الوقت ذلته يعيد الأفراد إنتاج سلوكات خاص بهم من خلال ممارساتهم اليومية المرتبطة بهوية سلوكهم الاجتماعي أثناء تواجدهم بالمؤسسة.

Study Summary:

This study presents an analytical attempt to examine the issue of organizational behavior among workers at the *National Public Cement Company of Sour El Ghozlane*, within the framework of two independent variables: the social identity deeply rooted in individuals' social environment—shaped by their affiliation with social groups, socialization processes, social actions, and prevailing social values in their regions—versus the organizational culture of the institution, encompassing the official beliefs, procedures, and organizational values upon which the company's formal culture is founded. In light of the sociological perspectives advanced by Ibn Khaldun and Michel Crozier, the behavior of workers within the cement company transcends formal interactions stemming from administrative or industrial practices aimed solely at productivity. Instead, it reflects the actual social structures to which these individuals—who are simultaneously members of society and workers in the company—belong. These structures form the underlying framework that shapes and motivates their organizational behavior. Hence, workers' behavior within the institution cannot be understood in isolation from the broader social and cultural contexts prevailing in both the organization and the individuals' interactions within its relational system. Uncovering the relationship between social identity and organizational culture requires delving into the depth of the social structure that continuously reshapes labor practices within the institution. From this perspective, organizational behavior exceeds the limits of individual actions in response to specific situations; it becomes the product of collective interactions and practices, driven by multiple, distinct, and sometimes competing social identities that merge, contend, and contradict within the unique cultural fabric of the institution. Consequently, organizational culture is not merely a set of written rules or visible slogans but rather a deep-seated system of values, beliefs, and symbols expressing the social and cultural characteristics of workers within their broader social milieu. The relationship between social identity and organizational culture thus manifests in workers' everyday practices within the institution. While the company imposes specific behavioral patterns derived from adherence to its internal regulations, individuals simultaneously reproduce and reinterpret these patterns through daily practices shaped by the social dimensions of their identity, enacted within the organizational setting.

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
1	يمثل توزيع المبحوثين حسب الجنس	212
2	يمثل توزيع المبحوثين حسب الفئات العمرية	213
3	يمثل توزيع المبحوثين حسب الحالة العائلية	214
4	يمثل توزيع المبحوثين حسب نوع الأسرة	215
5	يمثل توزيع المبحوثين حسب مكان الإقامة	216
6	يمثل توزيع المبحوثين حسب الولاية	217
7	يمثل توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي	218
8	يمثل توزيع المبحوثين حسب المؤهلات المهنية	219
9	يمثل توزيع المبحوثين حسب الفئات المهنية	220
10	يمثل توزيع المبحوثين حسب الأقدمية في العمل	221
11	يوضح تقليد العمال بالمؤسسة لبعض سلوك آبائهم حسب وظيفتهم	222
12	يبين تقليد العاملين بالمؤسسة لبعض سلوك والداتهم حسب وظيفتهن	224
13	يمثل مبررات تقليد العمال لسلوك والديهم بالمؤسسة	226
14	يوضح أهمية ممارسة العمال لعمل خارج المؤسسة حسب مكان الإقامة	228
15	يوضح خلفية التزام العمال بالمهام المسندة إليهم في المؤسسة حسب السن	230
16	يوضح خلفية حرص العمال على إتمام عملهم في المؤسسة حسب الحالة العائلية	233
17	يوضح خلفية ولاء العمال بالمؤسسة حسب نوع الأسرة	235
18	يبين دفاع العمال عن وضعيتهم المهنية في المؤسسة حسب الفئة المهنية التي ينتمون إليها	237
19	يمثل أساليب دفاع العمال عن وضعيتهم المهنية في التنظيم حسب الولاية	239
20	تقبل العمال للتعليمات التنظيمية من خارج المؤسسة حسب نوع الأسرة	242
21	يبين اكتساب العمال لسلوكات من خارج المؤسسة تمكنهم من التحايل مع زملائهم في المؤسسة حسب مكان الإقامة	244
22	يمثل السلوكات الاستراتيجية التي يكتسبها العمال من المجتمع ويتبناوها في المؤسسة حسب المؤهلات المهنية	246
23	يبين ممارسة العمال لسلوكات اجتماعية والمداومة عليها بالمؤسسة حسب الفئة المهنية	249
24	يمثل السلوكات التي يكتسبها العامل من المجتمع ويداوم عليها في المؤسسة حسب الأقدمية المهنية	251
25	يبين التوافق بين المعتقدات الاجتماعية للعمال وتوجهاتهم ورغباتهم داخل المؤسسة حسب المستوى التعليمي	254
26	يمثل مبررات وأسباب ضعف التوافق بين المعتقدات الاجتماعية للعمال وتوجهاتهم داخل المؤسسة	257
27	يمثل توافق المؤهل العلمي/المهني مع التخصص الذي يشتغل به العامل حسب المستوى التعليمي	263

28	يبين رغبات العمال في تغيير وضعيتهم المهنية داخل المؤسسة حسب الأقدمية المهنية	265
29	يمثل الممارسات التي يقوم بها العمال في المؤسسة للاستحواذ على وضعيات مهنية حسب الفئة المهنية	268
30	يبين تبليغ العاملين عن الاختلالات التي تحدث في المؤسسة حسب السن	272
31	يوضح تعرض العمال للمضايقات من طرف الزملاء في المؤسسة حسب الجنس	274
32	يمثل ردود فعل العمال عند تعرضهم للمضايقات من زملائهم حسب المؤهلات المهنية	276
33	يبين مبادرة العمال بأعمال إضافية في المؤسسة حسب مكان الإقامة	279
34	يوضح مبررات تقديم عمل إضافي من طرف العمال في المؤسسة	280
35	يبين تجاوز العمال القوانين والتعليمات التنظيمية في المؤسسة حسب السن	282
36	يمثل التعليمات والقوانين التي يتجاوزها العمال في المؤسسة	285
37	يمثل أسباب تجاوز العاملين للقوانين والتعليمات التنظيمية في المؤسسة	287
38	يوضح توازن الروح المعنوية لدى للعمال بين البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة حسب الحالة العائلية	290
39	يمثل حالة العمال عند ضعف توازن الروح المعنوية حسب مكان الإقامة	292
40	يوضح رأي العاملين حول ضغوط ثقافة المجتمع على القوانين واللوائح التنظيمية حسب الأقدمية المهنية	294
41	يمثل أسباب ضغوط ثقافة المجتمع على الثقافة التنظيمية	296
42	يوضح اشتغال العمال المبحوثين في مؤسسات أخرى قبل الالتحاق بالمؤسسة الحالية حسب الفئة المهنية للعمال	301
43	يبين مصادر إتقان العمل للعمال بالمؤسسة حسب مكان الإقامة	303
44	يبين أهمية الوقت لدى العمال أثناء انجاز عملهم في المؤسسة حسب نوع الأسرة	305
45	يمثل مصادر احترام العمال للوقت أثناء انجاز مهامهم في المؤسسة حسب الأقدمية المهنية	306
46	يوضح تعاون العمال فيما بينهم داخل المؤسسة حسب السن	308
47	يمثل دوافع تعاون العمال فيما بينهم بالمؤسسة	310
48	يبين تخلي العمال عن بعض سلوكاتهم الاجتماعية احتراما والتزاما للقوانين التي تسير المؤسسة حسب الفئة المهنية التي ينتمي إليها العامل	312
49	يبين ممارسة العمال لسلوكات تعصبية داخل المؤسسة	314
50	يمثل لأسباب التي تدفع العمال للتعصب أثناء تواجدهم بالمؤسسة	316
51	يوضح تغيب العمال عن عملهم في المؤسسة حسب الحالة العائلية	319
52	يمثل مبررات وأسباب تغيب العمال عن عملهم في المؤسسة	321
53	يبين نقص الإمكانيات وتغيير الوضعيات المهنية للعمال في المؤسسة حسب المؤهلات المهنية	323
54	يبين توافق أهداف العمال مع أهداف المؤسسة حسب الحالة العائلية	325
55	يمثل الأفكار والسلوكات التي يتبناها العمال عند ضعف التوافق بين أهدافه الشخصية مع أهداف المؤسسة حسب الأقدمية المهنية للعامل بالمؤسسة	327

56	يوضح تغيير وتعديل السلوك من طرف العمال أمام المسئولين حسب الفئة المهنية التي ينتمي إليها العمال	331
57	يمثل مبررات تغيير وتعديل سلوك العمال عند حضور المسئولين حسب الأقدمية المهنية	333
58	يبين دينامية تنظيم المؤسسة بين ضغوط القيم السائدة في المجتمع والقيم التنظيمية حسب الجنس	335
59	يبين اندماج سلوك العاملين بين البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة حسب مكان الإقامة	337
60	يمثل أهم سلوكات العمال التي تتفق بين البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة	339

قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
01	رسم تخطيطي يوضح تصورنا لموضوع السلوك التنظيمي بالمنظمة بين الهوية الاجتماعية والثقافة التنظيمية	21
02	رسم تخطيطي يوضح نظرية الهوية الاجتماعية عند هنري تاجفيل	74
03	رسم تخطيطي يوضح مكونات القيم التنظيمية عند دفيد فرانسيس	124
04	رسم تخطيطي يوضح مكونات الثقافة التنظيمية	126
05	رسم تخطيطي يوضح هرم ماسلو للحاجات الإنسانية في التنظيم	160
06	رسم تخطيطي يوضح مصادر سلوك العامل بالمنظمة عند مشال كروزيبه	169
07	رسم تخطيطي يوضح نموذج جولدنر في التنظيم البيروقراطي	171
08	رسم تخطيطي يوضح العوامل المؤثرة في الواقع البشري للمؤسسة	187

قائمة الرموز:

الرمز	معناه
ط	الطبعة
ب، د	بدون دار نشر
ب، ب، ن	بدون بلد نشر
ب، ت	بدون تاريخ نشر

فهرس المحتويات

تشكر.....	
إهداء.....	
ملخص الدراسة.....	
قائمة الجداول.....	
قائمة الأشكال	
قائمة الرموز	
الفهرس	
مقدمة:.....أ، ب، ت.	
الفصل الأول: البناء المنهجي للدراسة	**الصفحة**
أولا: أسباب اختيار موضوع الدراسة	15
ثانيا: أهمية موضوع الدراسة	16
ثالثا: أهداف الدراسة	17
رابعا: إشكالية الدراسة	18
خامسا: فرضيات الدراسة	20
سادسا: مفاهيم الدراسة	22
سابعا: الدراسات السابقة	37
ثامنا: المقاربة النظرية للدراسة	56
تاسعا: صعوبات الدراسة	61
الفصل الثاني: الهوية الاجتماعية من منظور سوسيولوجي	**الصفحة**
تمهيد.....	63
أولا:المداخل النظرية والهوية الاجتماعية	63
1. الطرح السوسيولوجي للهوية الاجتماعية عند ابن خلدون	63
2. الطرح السوسيولوجي للهوية الاجتماعية عند كلود دوبار	67
3. الطرح السوسيولوجي للهوية الاجتماعية عند هنري تاجفيل	71
ثانيا: خصائص ومميزات الهوية الاجتماعية ضمن البناء الاجتماعي	75
ثالثا: مصادر وعوامل تشكل الهوية الاجتماعية لدى الأفراد والجماعات	76
1. اللغة والثقافة كمصدر للهوية الاجتماعية	76
2. الدين وتبلور هوية الأفراد والجماعات	77
2. التاريخ و سياقات الأحداث الاجتماعية والثقافية	78
رابعا: وظائف الهوية الاجتماعية وتشكل سلوك الجماعات والأفراد	80
1.تحقيق الاندماج الاجتماعي	80

2. بناء المكانة الاجتماعية	81
3. تبلور التمثلات الاجتماعية	83
خامسا: استراتيجيات الهوية	84
1.هوية الواجهة	84
2. اختيار الهوية السلبية	85
3.الهوية في الموقف الدفاعي	85
4.الهوية في المواقف الهجومية	86
سادسا: الأبعاد الواقعية للهوية الاجتماعية	86
1. التنشئة الاجتماعية ودورها في تشكل أنماط هوية الأفراد والجماعات	86
2. الفعل الاجتماعي كموجه للهوية الاجتماعية	88
3. القيم الاجتماعية كهدف للإدراك الهوية الجماعية	90
4. العلاقات الاجتماعية والتفاعل بين الأفراد	91
5. الضبط الاجتماعي ودور في استمرارية الهوية الاجتماعية	93
سادسا: ثنائية العلاقة بين الهوية الاجتماعية والثقافة في المحيط الاجتماعي	95
خلاصة الفصل.....	97
الفصل الثالث: إشكالية تشكل الثقافة التنظيمية في منظمات العمل	**الصفحة**
تمهيد.....	99
أولا: الثقافة على مستوى الإطار الاجتماعي	99
1.المداخل النظرية في تفسير الثقافة على مستوى المحيط الاجتماعي	100
1.1. الثقافة عند ادوارد تايلور	100
2.1. الثقافة عند مالك بين نبي	102
2. مكونات الثقافة الاجتماعية	106
3. مميزات الثقافة الاجتماعية	107
ثانيا: المداخل النظرية لدراسة الثقافة على مستوى المنظمات	109
1. الثقافة التنظيمية عند مشال كروزييه	110
2.الثقافة التنظيمية عند رونو سانسوليو	112
3. نظرية سجية الثقافة	115
ثالثا: مكونات الثقافة التنظيمية	117
1.المعتقدات التنظيمية وسلوك الجماعات والأفراد في المنظمة	117
2. الإجراءات التنظيمية ودورها في ضبط السلوك العمالي بالمنظمة	119
3. القيم التنظيمية كآلية لتوجيه وإنتاج السلوك العمالي بالمنظمة	120
4. الرموز والطقوس والقصص	124
5. التوقعات التنظيمية	125
6. الأعراف والمعايير التنظيمية	125

رابعا: ممارسات وآليات إخضاع السلوك العمالي للثقافة السائدة في المنظمة	127
1.استقطاب واختيار العاملين	127
2. الممارسات الإدارية	127
3.التنشئة التنظيمية	128
خامسا: خصائص الثقافة التنظيمية في منظمات العمل	129
سادسا: أنواع الثقافة التنظيمية	130
1.الثقافة القوية	131
2.الثقافة الضعيفة	132
3.الثقافة الفرعية	132
سابعا: انعكاسات الثقافة التنظيمية على سلوك الأفراد والجماعات في المنظمة	134
ثامنا: الثقافة التنظيمية كامتداد للثقافة الاجتماعية	136
خلاصة الفصل.....	140

الفصل الرابع: سوسيولوجيا السلوك التنظيمي في منظمات العمل	**الصفحة**
تمهيد.....	143
أولا: المداخل النظرية لدراسة السلوك التنظيمي	143
1. النظريات الكلاسيكية والسلوك العمالي	143
1.1. نظرية الإدارة العلمية	144
1. 2. نظرية التكوين الإداري	147
1 . 3. النظرية البيروقراطية	150
2. المداخل السلوكية والسلوك العمالي	153
2. 1. نظرية العلاقات الإنسانية	153
2. 2. نظرية الحاجات	157
2. 3. نظرية العاملين وxوy (افتراضات دوقلاس ماك غريغر)	160
2. 4. نظرية التناقض بين الفرد والتنظيم	162
3. النظريات السوسيولوجية الحديثة والسلوك العمالي	165
3. 1. التحليل الاستراتيجي عند مشال كروزييه	165
3. 2. نظرية القواعد البيروقراطية	169
ثانيا:ممارسات سلوك الفرد في المنظمة	172
1. القيم وتشكل سلوك العامل في المنظمة	172
2 .الاتجاهات كموجه للسلوك العمالي في المنظمة	173
3. الشخصية كمصدر للفعل السلوكي بالمنظمة	175
ثالثا: ممارسات سلوك جماعات العمل بالمنظمة	177
1.الجماعات الرسمية	178
1.1. جماعة حل المشكلات	178

1. 2. الجماعة المنبثقة عن سلسلة القيادة	178
1. 3. جماعة المهمة المحددة	178
1. 4. جماعة التغيير	179
2. الجماعات غير الرسمية	179
1.2. خلفية تشكل الجماعات غير الرسمية في المنظمة	180
2.2. أنواع الجماعات غير الرسمية	182
2. 1.2. جماعة الصداقة	182
2. 2.2. جماعة المصالح	182
رابعا: الخلفية السوسيو ثقافية للسلوك التنظيمي في المؤسسة الجزائرية	183
1. مرجعية الطبقة العاملة الجزائرية	183
2. سلوك جماعات العمل بين صراع القيم وارتقاء الثقافة	185
3. المؤسسة الجزائرية والأبعاد الثقافية والاجتماعية	188
3. 1. بعد قيمة العمل عند العمال في المؤسسة	188
3. 2. بعد قيمة الالتزام عند العمال في المؤسسة	189
خلاصة الفصل	193
الفصل الخامس: الاقتراب الميداني للدراسة	**الصفحة**
أولا: أطر ومجالات الدراسة	195
ثانيا: المقاربة المنهجية	206
1. المنهج المتبع في الدراسة	206
2. مجتمع البحث	208
3. عينة الدراسة	208
4. أدوات جمع البيانات	209
ثالثا: تحليل ومناقشة البيانات الشخصية للمبحوثين	212
رابعا: عرض وتحليل بيانات الفرضيات	222
1. بناء وتحليل جداول الفرضية الأولى	222
2. الاستنتاج الجزئي الخاص بالفرضية الأولى	261
3. بناء وتحليل جداول الفرضية الثانية	263
4. الاستنتاج الجزئي الخاص بالفرضية الثانية	299
5. بناء وتحليل جداول الفرضية الثالثة	301
6. الاستنتاج الجزئي الخاص بالفرضية الثالثة	341
خامسا: الاستنتاج العام للدراسة	343
خاتمة.....	348
قائمة المراجع	**351**
قائمة الملاحق.....	

مقدمة

مقدمة:

يعتبر العمل الصناعي محل اهتمام المفكرين والمنظرين في مختلف حقول المعرفة العلمية خاصة في علم الاجتماع المؤسسة، وعلم الاجتماع التنظيمي، نظرا للتعقيدات التراكمية التي تواجهه، مما فرض إعادة النظر في عقلنته الهادفة إلى هيكلته وتنظيمه، إذ أن هذه التحولات والتغيرات استقطبت حجما هائلا من العمال يشتغلون في المؤسسات الصناعية، ذلك ما مهد لبروز جملة من الاختلالات المرتبطة بالسلوك العمالي في إطار النسق العلائقي لواقع ديناميكية تنظيم المنظمات الصناعية.

ذلك ما حتم تفسير ظاهرة السلوك في العمل الصناعي بالمنظمات من خلال الدراسات السوسيولوجية على اعتبار أن المؤسسات الصناعية مفتوحة على بيئتها الخارجية، فسلوك العمال يعد بمثابة امتداد لهويتهم الاجتماعية المحددة للسلوكات الاجتماعية في إطار تفاعلاتهم الفردية والجماعية، الذين بدورهم ينتقلون إلى المؤسسات الصناعية القائمة على جملة من الإجراءات القانونية والتعليمات المعبرة عن الثقافة التنظيمية الضابطة لسلوكهم، لغرض استمرار مجمل النشاطات والتفاعلات المضفية لتحقيق المخططات الإنتاجية.

إنه ليس من السهل ترصيص وخلق بيئة عمل متوازنة بين متطلبات السلوك التنظيمي القائم على مجمل المعتقدات والإجراءات والقيم التنظيمية التي يراعيها التنظيم الصناعي، وأنماط السلوك التي تجذرت لدى العمال في المحيط الخارجي، نظرا للتمايز الحاصل بين سلوك الأفراد في الحياة الاجتماعية والحياة المهنية، إذ أن جماعات العمل تواجه وتصدم بجملة من الضغوطات التي يمارسونها الفاعلين في المؤسسة لترسيخ ثقافتها، مما فرض على العمال تبني وتصميم أنماط سلوكية متمايزة ومتباينة ترتبط بخصائصهم الاجتماعية والثقافية، على اعتبار أن السلوك يترجم الفعل الاجتماعي للأفراد والجماعات في بيئة العمل، إضافة إلى وضعيتهم المهنية في الأطر الرسمية التي تمكنهم من تجاوز القيود والعوائق التي تجابههم في المؤسسة، فمن خلال ذلك أصبحت المؤسسة تواجه جملة من الإشكاليات المرتبطة بتوازن دينامة تنظيمها انطلاقا من أنماط سلوك الأفراد والجماعات في المجتمع، على اعتبار هذا الأخير (السلوك) ينصهر كذهنية تنتقل معهم وتوجه سلوكهم داخل التنظيم الذي بدوره يسير في ضوء جملة من القواعد القانونية التي يخضع لها كافة الأفراد القائمين على إنجاز المهام المسندة إليهم كل حسب

تخصصه، وعلى هذا السياق تضمنت دراستنا خمسة فصول حاولنا من خلالها طرح تصور لظاهرة السلوك في المؤسسة الاسمنت لما تناولناه ضمنها:

الفصل الأول : يتضمن البناء المنهجي للدراسة، والذي تطرقنا فيه إلى تحديد وتوضيح أسباب اختيار الموضوع دراستنا، حيث يشمل الأسباب الذاتية والموضوعية، بالإضافة إلى الأهمية والأهداف، كما تضمن أيضا طرح وصياغة إشكالية تعبر عن تصور الموضوع تضمنت مجموعة من التساؤلات الفرعية، التي انبثق عنها صياغة الفرضيات، و تحديد المفاهيم الرئيسية، والمفاهيم الثانوية التي انبثقت عن تفكيك متغيرات البحث إلى مجموعة من الأبعاد لتحديدها وتوضيحها إجرائيا للحصول على مؤشرات يمكن معاينتها ميدانيا، بالإضافة إلى استعراض بعض الدراسات السابقة منها الأجنبية، ومنها العربية، ومنها المحلية التي لها علاقة مع دراستنا الحالية، لغرض الاستفادة منها في بعض الجوانب الذي تطلب منا ضرورة اختيار مقاربة لهدف تحليل وتفسير مسارات البحث الحالي، كما أن الدراسات العلمية الأكاديمية بصفة عامة والدراسات السوسيولوجية بصفة خاصة لا تخلو من عراقيل وصعوبات يواجهونها الباحثين أثناء القيام بها، لذلك احتوى هذا الفصل على مجمل النقاط التي شكلت لنا نوع في من الصعوبات في إعداد هذه الدراسة المتواضعة.

أما **الفصل الثاني** يشتمل على الهوية الاجتماعية من منظور سوسيولوجي، إذ تطرقنا فيه إلى المداخل النظرية التي اهتمت بتفسير الهوية الاجتماعية على مستوى الإطار الاجتماعي، على اعتبار أنها موضوع تم فهم في إطار مجموعة من النظريات، ذلك ما يسمح لنا بتشريحه وفهم بعمق، وتناولنا خصائص ومميزات الهوية الاجتماعية ضمن البناء الاجتماعي، وأهم المصادر التي تعد بمثابة عوامل محورية في تشكلها، كاللغة والتاريخ والدين، بالإضافة إلى وظائف ودور الهوية الاجتماعية في تصميم وتوجيه السلوك الاجتماعي للأفراد والجماعات، كما احتوى هذا الفصل على مجموعة من الاستراتيجيات المرتبطة بهوية الأفراد، ثم عرضنا الأبعاد الواقعية للهوية الاجتماعية مع الإشارة إلى بعض أبعادها التي اكتفينا بتناولها نظريا فقط، وفي الأخير تم التطرق إلى إبراز وتوضيح العلاقة بين الثقافة والهوية الاجتماعية، نظرا لتداخل الأبعاد والمكونات الخاصة بهما.

وفيما يخص **الفصل الثالث** الموسوم بإشكالية تشكل الثقافة التنظيمية بالمنظمة تناولنا فيه المداخل النظرية التي اهتمت بالطرح السوسيولوجي للثقافة على مستوى المجتمع، مع إبراز مكوناتها وخصائصها، أما العنصر الثاني من هذا الفصل عرضنا بعض المداخل النظرية التي قدمت طرح سوسيولوجي للثقافة

داخل المنظمات، وتطرقنا إلى مكونات الثقافة التنظيمية التي اعتمدنها في الدراسة الميدانية، وإلى بعض المكونات التي أشرنا إليها نظريا فقط، إضافة إلى الممارسات التي يركز عليها الفاعلين في المنظمات لهدف ترسيخ وإخضاع السلوك العمالي للثقافة المعمول بها ضمن التنظيم كليا، كما تطلب علينا ضرورة توضيح وتحديد خصائص، وأنواع الثقافة التنظيمية على غرار ذكر الثقافة القوية، الثقافة الفرعية... وغيرها، و إبراز انعكاسات الثقافة التنظيمية على سلوك العمال والجماعات في المنظمة، وأخيرا تحدثنا عن الامتداد الحاصل بين الثقافة الاجتماعية والثقافة التنظيمية.

و بالنسبة **للفصل الرابع** الذي حاولنا وقدمنا فيه سوسيولوجيا السلوك التنظيمي في منظمات العمل على اعتبار أنه يمثل المتغير التابع في دراستنا الحالية، لذلك تم التطرق إلى المداخل النظرية التي انصبت حول تفسير سلوك العمال في المنظمات العمالية منها الكلاسيكية والسلوكية، بالإضافة إلى أهم النظريات السوسيولوجية الحديثة، لغرض فهم الموضوع وبناء صيغة تركيبية تمكننا من التطرق للدراسة الميدانية، واحتوى هذا الفصل على دوافع السلوك التنظيمي على مستوى الفرد، و على مستوى تفاعلاته ضمن جماعات العمل بمختلف أصنافها وأنواعها، وفي نهاية هذا الفصل تطرقنا إلى الخلفية السوسيوثقافية للسلوك التنظيمي في المؤسسة الجزائرية من حيث مرجعية الطبقة العاملة في الجزائر، ومجمل الأبعاد الثقافية والاجتماعية المؤثرة على سلوك العامل التي تناولتها الدراسات السوسيولوجية السابقة.

وفي الأخير **الفصل الخامس** الذي تطرقنا فيه إلى عرض وتحليل وتفسير معطيات الدراسة الميدانية، وذلك من خلال توضيح الإطار المكاني ، الذي اندرج ضمنه الموقع الجغرافي والنشأة والهيكل التنظيمي الخاص بالمؤسسة العمومية الاقتصادية للاسمنت بصور الغزلان، والإطار الزمني المرتبط بالفترات التي قمنا فيها بهذه الدراسة، إضافة إلى الأسس المنهجية التي فرضتها الدراسة الميدانية منها المنهج المتبع في الدراسة وأدوات جمع البيانات التي تنحصر في الاستمارة والملاحظة العلمية، كما احتوى هذا الفصل على مجتمع البحث، وتحليل البيانات العامة، وأيضا تضمن هذا الفصل تحليل البيانات والمعطيات الميدانية المتعلقة بفرضيات البحث وعرض نتائجها، ثم تطرقنا بعد عرض البيانات السابقة الذكر إلى الاستنتاج العام المرتبط بالظاهرة المدروسة ثم الخاتمة وقائمة المراجع والملاحق.

البناء المنهجي للدراسة

الفصل الأول: البناء المنهجي للدراسة

أولا: أسباب اختيار موضوع الدراسة

يعتبر موضوع دراستنا الموسوم بالسلوك التنظيمي بالمنظمة بين الهوية الاجتماعية والثقافة التنظيمية من الظواهر التنظيمية التي نالت اهتمام العديد من الباحثين في المجالات والجوانب الإدارية وعلم النفس، إلا أن طرحه ومعالجته من ناحية سوسيولوجية لا تزال تتسم بنوع من الغموض والمحدودية، لذلك تم اقتحام دراسته من خلفية جملة من الأسباب الذاتية والموضوعية، وهي كما يلي:

1. الأسباب الذاتية :

_ إن من أبرز الأسباب التي دفعتنا لاختيار موضوع الدراسة يرجع إلى طبيعة السلوك في حد ذاته كظاهرة سوسيولوجية، إذ فرض وجوده، فالكشف عليه يتطلب إخضاعه لدراسة ميدانية.

_ الخوض في تقديم تحليل سوسيولوجي للسلوك التنظيمي للعاملين داخل المنظمة ويتمثل التحليل في اكتشاف العلاقة القائمة بين السلوك التنظيمي للعاملين والهوية الاجتماعية والثقافة التنظيمية باعتبارهما عامل محدد لمختلف الممارسات السلوكية الصادرة عن العمال في المؤسسة.

_ الميول الشخصية لمثل هذه المواضيع، باعتبارها أحد المتغيرات الرئيسة على مستوى التنظيم، الذي يضفي إلى تحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها المنظمة، أو يؤدي بها نحو العرقلة وغياب الهدف الحقيقي التي تطمح إلى بلوغه.

2. الأسباب الموضوعية :

_ نقص الدراسات التي سلطت الضوء على دراسة السلوك كظاهرة سوسيولوجية التي تركز على أثر الثقافة التنظيمية والهوية الاجتماعية في تجذر السلوك العمالي بالمنظمة، حيث معظم الدراسات السابقة ركزت على متغير الثقافة التنظيمية وأثرها على السلوك العمالي، بينما الدراسة الحالية جمعت بين الهوية الاجتماعية والثقافة التنظيمية كمتغير مستقل.

_ التغير الحاصل والمرتبط بواقع السلوك في المحيط الاجتماعي، الذي أثر بدوره إلى حد كبير على سلوك العمال في المؤسسات الاجتماعية، الخدماتية، الاقتصادية الصناعية.

_ تقديم طرح نظري يلم بالموضوع يمكننا من تشريح الظاهرة امبريقيا من خلال تفكيك أبعادها ومؤشراتها في واقع المؤسسات، لأجل التطرق لمختلف الأسس والمرتكزات الرئيسية المرتبطة بأنماط السلوك التنظيمي في إطار التفاعلات الداخلية والخارجية التي تتعرض لها المنظمة في حقل علم اجتماع التنظيم والعمل.

ثانيا: أهمية موضوع الدراسة

يضفى على الموضوع أهمية بالغة في الدراسات السوسيولوجية، وذلك من خلفية طبيعة طرحنا له وفقا لتصور يستند إلى أبعاد ومؤشرات، إذ تم التركيز ضمنها على المصادر الأساسية التي ينطلق منها السلوك التنظيمي للعمال بمؤسسة الاسمنت، حيث اعتبرنا أن السلوك التنظيمي للعمال كظاهرة سوسيولوجية ينحصر بين الهوية الاجتماعية التي تنطلق مما يتلقاه العمال أثناء تنشئتهم المعبأة بمجموعة من القيم التي تترجم على شكل فعل اجتماعي يعبر عن واقع سلوكاتهم التنظيمية في المؤسسة، ذلك ما يفرز ثقافة تنظيمية من خلفية مجمل المعتقدات والإجراءات التي تفرز قيما تنظيمية للنسق العلائقي داخل المؤسسة، لذا فأهمية الموضوع ترتبط بالبحث عن واقع سلوك العمال في المؤسسة، على اعتبار أن الضامن الوحيد للكشف عن متغييرات الدراسة هو الميدان على ضوء الفرضية الرئيسية والفرضيات الجزئية التي تم صياغتها.

ثالثا:أهداف الدراسة

يبدو ظاهريا أن موضوع دراستنا المتمثل في السلوك التنظيمي بين الهوية الاجتماعية والثقافة التنظيمية يندرج ضمن مواضيع علم النفس الاجتماعي، خاصة فيما يرتبط بتوضيح أسس ومنطلقات الفعل السلوكي، إلا أن طرحنا له في إطار الرؤية السوسيولوجية من خلفية كيفية بناء الفعل السلوكي في المحيط الاجتماعي، وترصيص وترسيخ تلك الأفعال في ذهنية الأفراد الذين بدورهم ينتقلون بها إلى المنظمة، والتي تعبر عن هوية سلوكاتهم بالتقادم، وترقى إلى ثقافة تنظيمية من خلال اتساع تداولها واحتضانها داخل التنظيم، وبهذه الصيغة نسلط الضوء على السلوك داخل التنظيم بطرحه من زاوية علم الاجتماع وليس من زاوية علم النفس الاجتماعي وتماشيا مع ذلك تهدف هذه الدراسة إلى ما يلي:

_ التعرف على المصادر والخلفيات التي توجه سلوك العاملين في المنظمة باعتبارهم فاعلين اجتماعيين، أي استكشاف طبيعة واقع السلوك الذي نرى بأنه ينطلق من محصلة التفاعل بين الهوية الاجتماعية للعمال والثقافة التنظيمية السائدة في ميدان الدراسة (مؤسسة الاسمنت) الذي هو الضامن الوحيد للكشف عن ذلك.

_ تشخيص واقع وعي العامل الذي دفعه لتصميم سلوكات تنظيمية في إطار النسق العلائقي للتنظيم بمؤسسة الاسمنت، أي أنه يسلك سلوكات معينة لبناء استراتيجيات تمكنه من تحقيق أهداف ومصالح شخصية، أو سلوكه عشوائي لا يرقى إلى تحقيق مصلحة تدخل ضمن توجهاته ومعتقداته الشخصية.

_ تشخيص وتحليل التباين والتناقض وتوازن القيم الاجتماعية التي تشكل هوية العمال في بيئتهم الاجتماعية مقابل القيم التنظيمية السائدة في المؤسسة.

رابعا: إشكالية الدراسة

يعد السلوك ظاهرة اجتماعية ترتبط بحياة الإنسان ارتباطا وثيقا وبأنماط متمايزة في المجتمع بما يتضمنه من منظمات بمختلف القطاعات الصناعية، الخدماتية، الاجتماعية، ويتجسد ذلك في مظاهر ممارساته وعلاقاته وتفاعلاته وروابطه الاجتماعية في إطار مختلف الجماعات الاجتماعية التي ينتمي إليها، بداية من علاقة الفرد أو الأفراد بأسرهم نحو محيط علاقاتهم الاجتماعية الفعلية في الواقع الذي يعيشون فيه، مما نجم عنه تعدد الرؤى في دراسة السلوك بصيغة علمية في حقل العلوم الاجتماعية بصفة عامة، التي من أبرزها علم الاجتماع بصفة خاصة الذي اهتم بالسلوك كظاهرة سوسيولوجية ترتبط بدراسة الفعل السلوكي للفاعل في علاقاته مع الآخرين في المجتمع بصفة عامة، وفي المنظمات بصفة خاصة، على اعتبار أن المنظمات نسق مفتوح على محيط بيئتها الخارجية التي تؤثر وتتأثر بها.

إن السلوك كظاهرة اجتماعية يعتاد عليه الأفراد والجماعات في محيطهم الاجتماعي يكتسب هوية اجتماعية من منطلق التنشئة التي يتلقونها في إطار القيم والمعتقدات السائدة والمتوارثة والمتعارف عليها، التي تتضمن مجمل ما يمارسونه في حياتهم السوسيولوجية العامة عبر حقابات طويلة الأمد، على اعتبار أن التنشئة الاجتماعية تتباين وتتمايز من مجتمع إلى آخر، من خلال ما يتوارثونه ويكتسبونه الأفراد والجماعات ترتبط بأسلوب الحياة على نمط ما، استنادا إلى مجموعة من الكيفيات والخصائص التي تساهم في النمط الذي يظهر عليه سلوك الأفراد، من خلال عمليات التقليد والتضحية والولاء والالتزام، إضافة إلى سلوك التحايل أو التضليل غير المتوقع الذي يرمي إلى تحقيق المصلحة الشخصية التي تبرز من مكانة الفاعل في علاقاته الاجتماعية ... وغير ذلك، في إطار تفاعلاتهم مع الآخرين وروابطهم الاجتماعية القرابية وغير القرابية، فهذه الأفعال التي يعتاد على ممارستها لفترة معتبرة تعبر عن أنماط سلوكاتهم تكتسي هوية اجتماعية متجذرة بالتقادم لدى عامة الأفراد في المجتمع.

إن الهوية الاجتماعية للسلوكات المعتادة لدى الأفراد تنتقل معهم أينما حلوا، على اعتبار أن هؤلاء الأفراد والجماعات يشتغلون ويمارسون عملا يرتبط بالمنظمات، التي بدورها خاضعة إلى نظام داخلي يستند إلى جملة من القوانين واللوائح والتعليمات التنظيمية التي تحدد مختلف الإجراءات المعمول بها ضمن دينامية تنظيم نسق علاقات وحداتها التي تسيير في ضوء جملة من القيم المشكلة لثقافة المنظمة، على اعتبار أن هذه الوحدات تضم جماعات عمل بمختلف أصنافها كل حسب مؤهلاته العلمية والمهنية

الخاضعة لتقسيم العمل المتوافق مع تخصصاتهم في الأطر الرسمية التي تصاحبها ممارسات غير رسمية يقوم بها بعض الفاعلين في مختلف الوضعيات المهنية التي يشغلونها واكتسبوا في إطارها خبرة وكفاءة مهنية تتطلب تخصصا، إذ أن هذا الأخير (التخصص) يدفع ببعض العاملين إلى تبني سلوكات بصفتهم فاعلين في التنظيم تمكنهم من القيام بمناورات يراهنون من خلالها للحصول على امتيازات ينجم عنها حصر وتقليص العقلنة، مما يفرز تجاوزات ترمي إلى تحقيق منافع شخصية ولو على حساب زملائهم العمال الآخرين.

إن تجذر العديد من السلوكات المعتادة لدى الأفراد بصفة عامة والعمال بصفة خاصة في المجتمع جراء استمرار القيام بها على غرار بروز وظهور سلوكات المنفعة والمصلحة الخاصة سواء على مستوى الفرد أو الجماعات في إطار نمط العلاقات التي تربط بينهم، فهذه السلوكات التي يداوم عليها العمال في محيطهم أثناء تفاعلاتهم الاجتماعية يعتادون عليها وتنتقل معهم أثناء عملهم بالمؤسسة التي أصبحت تواجه جملة من الأعباء الناجمة عن اصطدام هذه السلوكات غير المتوقعة التي يدبرها الفاعلين سعيا لتحقيق المصلحة خاصة في الأطر غير الرسمية المتضمنة لأفعال استراتيجية تتجاوز القوانين واللوائح والتعليمات التنظيمية المنصوص عليها والمعمول بها في النسق العلائقي للمؤسسة، مما أضفى إلى توسع تبني سلوكات غير مرغوبة وغير متوقعة هادفة في معظمها للمصلحة الشخصية للفاعل، أو المصلحة الشخصية لدى بعض الجماعات العصابية، فهذه السلوكات أصبحت لها قيم داخل التنظيم وارتقت إلى ثقافة تنظيمية، بالرغم من أنها تتنافى في ممارساتها مع ما هو منصوص عليه في النظام الداخلي لدينامية تنظيم مؤسسة الاسمنت، وبهذه الصيغة أصبح السلوك التنظيمي للفاعل أو الفاعلين خاضع في امتداده إلى مجموعة من المصادر السلوكية متجذرة و لها هوية في العلاقات الاجتماعية المحيطة بالبيئة الخارجية لمؤسسة الاسمنت، وعلى هذا الأساس نطرح التساؤل الرئيسي الآتي:

_هل يمكن للهوية الاجتماعية أن تفرز ثقافة تنظيمية تؤدي إلى تدبير سلوكات تنظيمية لدى العاملين في مؤسسة الاسمنت بصور الغزلان؟

التساؤلات الجزئية :

_ هل ارتباط التنشئة الاجتماعية بالمعتقدات التنظيمية لدى العمال يؤدي إلى تبنيهم سلوك تنظيمي في مؤسسة الاسمنت بصور الغزلان؟

_ هل الفعل الاجتماعي ضمن الإجراءات التنظيمية يفرض على العمال تصميم سلوك تنظيمي في مؤسسة الاسمنت بصور الغزلان.

_ هل ضعف التوازن بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية يؤدي إلى تدبير سلوك تنظيمي لدى العاملين بمؤسسة الاسمنت بصور الغزلان؟

خامسا:الفرضيات

تعد الفرضية ركيزة أساسية ينطلق منها البحث الاجتماعي، فهي بذلك توضح وتجسد تصور الباحث للظاهرة المقصود دراستها، إذ أنها تستكشف تصور كل بحث علمي، يتم بنائها على أساس تفكير نظري ومعرفة أولية للظاهرة المدروسة، إذ أنها تتضمن دينامية الأشياء غير واقعية التي يدور حولها البحثً.[1] ومن المسلمات البديهية تعد الفرضية بمثابة الإجابة المؤقتة عن التساؤلات المطروحة، وتستمد من وضعنا لتصور يشمل مفاهيم تحدد معالم الظاهرة المدروسة، وبناءا على هاته الفكرة قمنا بصياغة الفرضية الرئيسية الآتية:

1. الفرضية الرئيسية :

_الهوية الاجتماعية تفرز ثقافة تنظيمية تؤدي إلى تصميم وتدبير سلوكات تنظيمية لدى العاملين في مؤسسة الاسمنت بسور الغزالان.

ويتفرع عن الفرضية الرئيسية ثلاث فرضيات جزئية كما يلي:

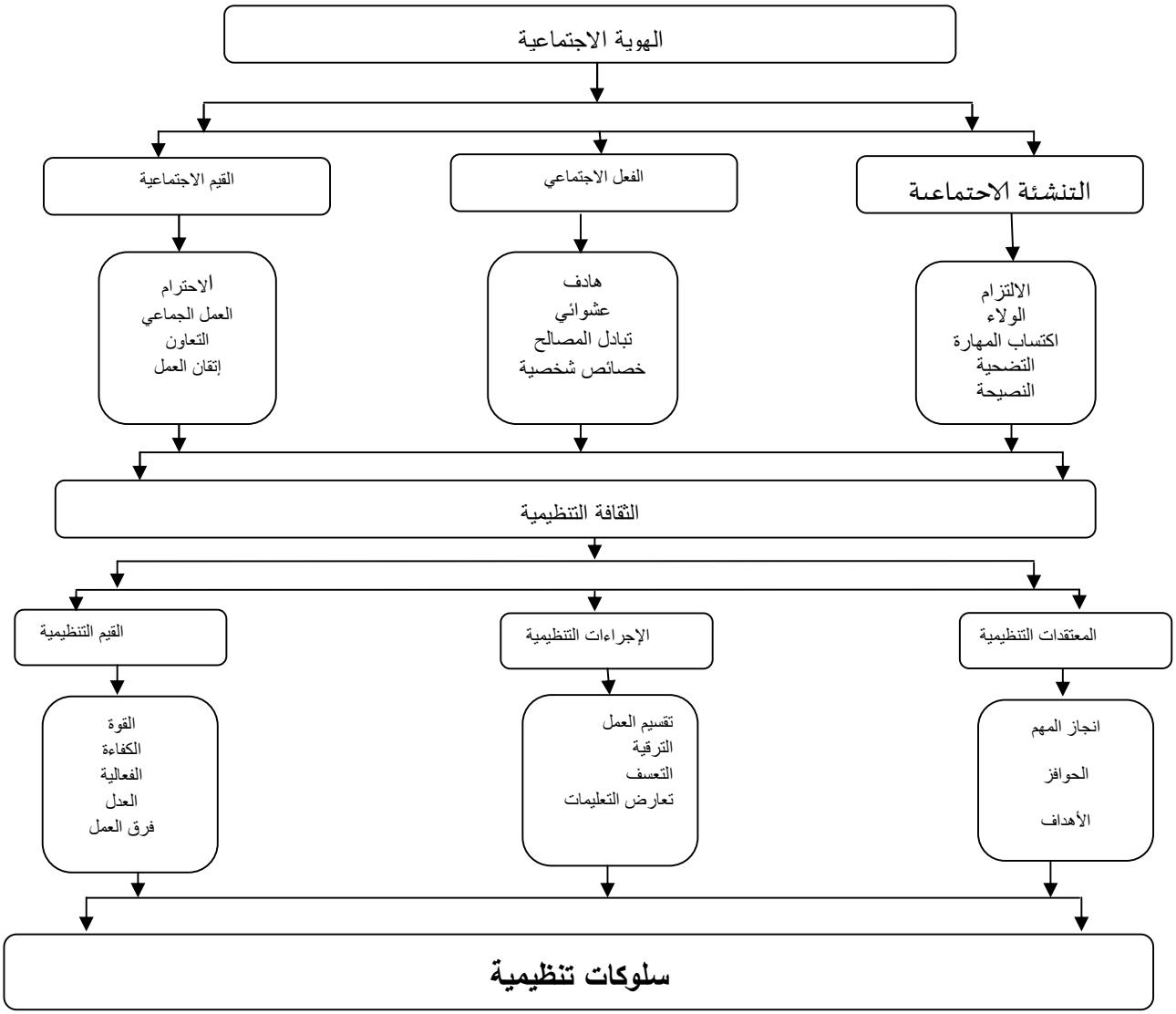
[1] _ ريمون كيفي، لوك قان كمنهود، تعريب: يوسف الجباعي، **دليل الباحث في العلوم الإجتماعية**، المكتبة العصرية بيروت، 1997، ص 146.

2 . الفرضيات الجزئية :

- ✓ ارتباط التنشئة الاجتماعية بالمعتقدات التنظيمية لدى العمال يؤدي إلى تبنيهم سلوك تنظيمي في مؤسسة الاسمنت بصور الغزلان.
- ✓ الفعل الاجتماعي ضمن الإجراءات التنظيمية يفرض على العمال تصميم سلوك تنظيمي في مؤسسة الاسمنت بصور الغزلان.
- ✓ ضعف التوازن بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية يؤدي بالعاملين إلى تصميم سلوك تنظيمي بمؤسسة الاسمنت بصور الغزلان.

ولتوضيح تصورنا حول الدراسة في المرحلة الاستطلاعية الشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم1: رسم تخطيطي يوضح تصورنا لموضوع السلوك التنظيمي بالمنظمة بين الهوية الاجتماعية والثقافة التنظيمية



المصدر: من إعداد الباحث

سادسا: تحديد مفاهيم الدراسة

تحتوي أي دراسة أكاديمية على نسق من المفاهيم المتكاملة يختارها الباحث بدقة وعناية تتناسب مع أهداف الدراسة، تأسيسا على الجمع بين المفاهيم النظرية والعملية تتكامل وتنسجم فيما بينها وتعبر في نفس الوقت عن الاختيار النظري الذي اعتمده الباحث في تفسير الظاهرة،[1] فالبحث سوسيولوجي في علم الاجتماع يرتكز أثناء بناء نموذج تحليل على تحديد المفاهيم في السياق النظري إضافة إلى تحديدها إجرائيا التي تمكن الباحث من صياغة زاوية الدراسة وسنتطرق إلى تحديد المفاهيم الآتية:

1.المفاهيم الرئيسية للدراسة:

إذ تتمثل في مجمل المفاهيم الظاهرة والمرتبطة بعنوان الدراسة، والتي سنتناولها في الآتي:

1. 1.مفهوم الهوية الاجتماعية :

1. 1. 1. المفهوم السوسيولوجي للهوية الاجتماعية:

قبل الخوض في وضع تعريف أو تعريفات تحدد معنى الهوية الاجتماعية بما تتضمنه من أبعاد لا بد أن نحدد مفهوم الهوية نظرا أن مفهوم الهوية مركب، إضافة إلى تعدد وجهات النظر حول معناه الضمني الواسع وأبعاده، إذ يعرفها أنتوني غيدنز على ً أنها السمات المميزة لطابع الفرد أو الجماعة التي تتصل بماهيتهم، وبالمعاني ذات الدلالة العميقة لوجودهمً، [2] ما يعني أن الهوية ترتبط ارتباطا وثيقا بالسياقات التاريخية التي تتطور خلالها مميزات وخصائص الفرد أو الجماعة، وبصيغة أخرى هوية الفرد أو الجماعة ترتبط بأصول الفرد أو الجماعة في حد ذاتها وكيفية تشكلها في الحقبات السابقة، و ً باعتبار أن الهوية مفهوم سلوكي واجتماعي و ثقافي يعرفها أحد الباحثين بأنها مجموع قوائم السلوك واللغة والثقافة التي تسمح للفرد أن يتعرف على انتمائه لجماعة اجتماعية والتماثل معهاً،[3] ما يعني أن الهوية كمفهوم

---

[1] _ قاسمي ناصر، **التحليل السوسيولوجي:** نماذج تطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 2017، ص 27.

[2] _ أنتوني غيدنز، **علم الاجتماع:** (مع مدخلات عربية)، ترجمة : فايز الصباغ، ط: 4، المنظمة العربية للترجمة، بيروت، 2005، ص 766 .

[3] _ وضاح فاضل العنبكي، أحمد عدنان الميالي، **إشكاليات الهوية و بناء لبدوية والمجتمع عند فالح عبد الجبار**، ط:1، مركز الرافدين للحوار، بيروت 2021، ص، ص 131، 132 .

سوسيولوجي مركب يتطلب تفكيكا لفهم أبعادها ومكوناتها، المتمثلة في البحث بعمق استنادا إلى الحقبات التاريخية لطبيعة مميزات خصائص الفرد والجماعة وسمات انتمائهم التي تنحصر في مختلف الجوانب السلوكية وأصول أسلوب تواصله باللغة، إضافة إلى مختلف معالم ثقافته، وبهذه الصيغة يصبح مفهوم الهوية خاضع للبحث في أبعاد متعددة ومتداخلة يصعب حصرها من خلفية أن الثقافة مفهوم مركب بدوره يتألف من مجموعة الأبعاد تتداخل مؤشراتها، انطلاقا من الدين والمعتقدات والفن، إضافة إلى القوانين ... وغير ذلك.

أما مفهوم **الهوية الاجتماعية** اختلفت وجهات النظر حوله في حقل علم الاجتماع على اعتبار أنها تضم أو تشمل أبعاد ومؤشرات متداخلة فيما بينها من حيث مضمونها، إذ تعرف الهوية الاجتماعية بأنها تعبير عن كينونة جماعية تعبر عن انتماء متعدد الأبعاد الاجتماعية،حيث تظهر في بنية الجماعة من خلال مواصفات تاريخية وثقافية وبيولوجية تحقق الانسجام الداخلي للجماعة من خلال شروط وظروف الاجتماع تاريخيا[1]، مما يؤكد على أن الهوية الاجتماعية مفهوما مركبا يتكون من مجموعة الأبعاد المعقدة والمركبة التي تتطلب تفكيكا انطلاقا من التطرق لمختلف الخصائص المرتبطة ببنية الجماعة والمتمثلة في البحث عن كيفية تشكلها عبر حقابات تاريخية سابقة، إضافة إلى مختلف الأنماط الثقافية المرتبطة بها بما تتضمنه من معتقدات دينية وعادات وتقاليد متوارثة تتعلق بطبيعة الروابط الاجتماعية لبنية الجماعة، إضافة إلى الرموز التي تعبر عن ذلك، فالهوية الاجتماعية هي تركيب متعدد الأبعاد الاجتماعية في الانتساب والانتماء وفي الاندماج الاجتماعيً،[2] مما يدل على أن الهوية الاجتماعية تبحث في جذور الانتماءات المرتبطة بالأفراد والجماعات، إضافة إلى كيفية تشكلها واندماجها في إطار بعض الخصائص المتمايزة ومتباينة بينهم.

كذلك عرفها كل من ادرافس ويورنو بأنها استدخال الفرد لخصائص الجماعة التي ينتمي إليها، لتصبح جزء من هويته،[3] مما يعبر على إمكانية اندماج الخصائص المتباينة والمتمايزة بين الأفراد والجماعات.

---

[1]_مختاري عبد النور، **المسار الاجتماعي لبناء الهوية الاجتماعية للجزائر**، أطروحة دكتوراه (علوم)، تخصص: علم الاجتماع الثقافي، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر، 2008 /2009، ص 35 .

[2]_ مختاري عبد النور، مرجع سابق، ص 35.

[3]_ عناد مبارك بشرى، **التعصب وعلاقته بالهوية الاجتماعية والمكانةالاجتماعية لدى العاطلين عن العمل**، مجلة الفتح، العدد 53، كلية التربية الأساسية، جامعة ديالي،2013، ص 52.

ويعرف ناصر قاسمي هوية الجماعة انطلاقا من الخصائص التي تمييزها وهي الخصائص الاجتماعية والثقافية والدينية والمهنية والجهوية والعرقية، والتي تجعلها تتكتل وتتوحد وتبني علاقاتها داخل العمل.[1]

مما يؤكد على أن مختلف الخصائص المرتبطة بالأفراد والجماعات والمتمثلة في الخصائص الاجتماعية والدينية والثقافية والجهوية والعرقية والمهنية... وغير ذلك، إمكانية اندماجها في تشكيل جماعة متآلفة قادرة على تحقيق هدف مشترك من خلال طبيعة العلاقات التي تجمع بينهم، بما تتضمنه من تمايز في بعض الخصائص السلوكية والمعتقدات الدينية.

1. 1. 2. مفهوم الهوية الاجتماعية إجرائيا:

هي مجمل ما يتلقاه الفرد أثناء تنشئة الاجتماعية المتوارثة، انطلاقا من أفعاله الاجتماعية التي تظهر في شكل سلوكات ترقى إلى قيم اجتماعية تحدد وتترجم مختلف معتقداته المرتبطة باندماج الأفراد والجماعات في الحياة الاجتماعية والمهنية.

1. 2. مفهوم الثقافة التنظيمية:

1. 2. 1. مفهوم الثقافة التنظيمية سوسيولوجيا:

قبل الخوض في تحديد مفهوم الثقافة التنظيمية لا بد أن نشير إلى مفهوم الثقافة في المجتمع التي حضت باهتمام العديد من المفكرين والمنظرين والباحثين في علم الاجتماع، إذ يعرفها تايلور على أنها : ًذلك الكل المركب الذي يجمع المعرفة والدين والفن والأخلاق والقانون و العادات والأعراف و أية قدرات سلوكية اكتسبها المجتمع البشريً،[2] ما يعني أنه لا ليس من السهل حصر مفهوم ثقافة المجتمع، نظرا لما تحتويه من أبعاد متداخلة في ما بينها انطلاقا من المعرفة التي يقصد بها مجمل ما يكتسبه الأفراد من معلومات ومهارات توجه سلوكاتهم، و الدين الذي يعبر عن معتقداتهم المرتبطة بالطقوس التي يمارسونها تجاه الأشياء، والفن الذي يشمل الرموز ومختلف الروابط الاجتماعية المتعلقة بممارساتهم المادية

[1] _ قاسمي ناصر، **دليل مصطلحات علم الاجتماع التنظيم والعمل**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011، ص 136.

[2] _ حارث علي العبيدي، **هبة عدنان النعمي، الثقافة بين المحلية والكونية في ظل عولمة الاتصال**، ط: 1، دار الحامد للنشر والتوزيع ، الاردن ،2015، ص 19 .

والمعنوية، والقانون الذي يضبط علاقات الأفراد والجماعات، إضافة إلى مختلف العادات والتقاليد والأعراف المتوارثة، التي تشمل جملة من الممارسات والسلوكات التي ويتمظهر بها الأفراد والجماعات، فمجمل هذه المكونات الثقافية تؤكد على أن الثقافة مفهوم واسع يرتبط بما يمارسه الأفراد والجماعات في حياتهم الاجتماعية.

أما الثقافة التنظيمية: تعرف على أنها منظومة من المعاني والرموز والمعتقدات، والطقوس والممارسات التي تتطور وتستقر مع مرور الزمن، و تصبح سمة خاصة بالتنظيم ،حيث تخلق فهما عاما بين أعضاء التنظيم حول خصائص التنظيم والسلوك المتوقع فيه،[1]مما يعبر على أن لكل تنظيم أو منظمة عمل ثقافة تنظيمية خاصة بها تتجسد من خلال طبيعة نمط العلاقات السائدة بين أعضائها والفاعلين في النسق العلائقي لدينامية التنظيم، مما يجسد نوعا من الفهم المتفق عليه بين جماعات العمل في الأطر الرسمية وغير الرسمية.

و يشير **مفهوم الثقافة التنظيمية** حسب الطرح الذي قدم مشال كروزييه على أنها سيرورة وعملية متواصلة تصبح المنظمة أو المؤسسة مكان لإنتاج هذه الثقافة كلما قامت بإعادة إنتاج النسق الاجتماعي المشكل لها بواسطة الفعل الجماعي وعلى العموم فإن هذه السيرورة تتمثل في الخطوات الفرعية التالية، أن كل سلوك أو فعل تنظيمي أو غيره يعبر أو ينطلق من تصور خاص للواقع سواءا هذا الواقع بالنسبة للمنظمة والفعل الجماعي فيها كان داخلي أو خارجي .[2] مما يعني أن الثقافة التنظيمية تترجم سلوك جماعات العمل في إطار النسق العلائقي الذي يندمجون ضمنه، على اعتبار أن المؤسسات أو منظمات العمل نسق مفتوح على محيط بيئتها الخارجية، ذلك ما يجعل منها تؤثر في المجتمع من خلال ما تنتجه من ثقافة وتتأثر الثقافة بالمجتمع المتداولة ضمنه.

ويعرفها كذلك ناصر قاسمي على أنها نتاج جملة المواقف والرموز والقيم والآراء الخاصة وطرق التفكير التي يطورها أعضاء كل مؤسسة وكل مصلحة بحيث تصبح تعبير عن الخصائص الثقافية لهذه

[1] _ محمد قاسم القريوتي، **نظرية المنظمة والتنظيم**، ط: 4، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص 373.

[2] _ محمد المهدي بن عيسى، **علم الاجتماع التنظيم: من سوسيولوجية العمل إلى سوسيولوجية المؤسسة**، امبابلاست، الجزائر، 2010، ص 106.

البنيات ومحددة لمصالحها وأنماط سلوك أعضائها، ودواعي صراعها وتعاونها، وتضامنهاً،[1] ما يعني أن الثقافة التنظيمية هي مجمل القيم التي يحتضنها أفراد التنظيم ويتداولونها فيها بينهم من خلال أسلوب وطرق تفكيرهم في إنجاز مهامهم المسندة إليهم في المؤسسة، ذلك ما يعبر على الثقافة التنظيمية الخاصة بها.

1. 2.2. مفهوم الثقافة التنظيمية إجرائيا:

نقصد بها مجمل المعتقدات التي يحتضنها العمال وترقى إلى قيم تنظيمية من خلال مختلف الإجراءات المعمول بها ضمن دينامية تنظيم مؤسسة الاسمنت.

1. 3. مفهوم السلوك التنظيمي:

1. 3. 1. المفهوم السوسيولوجي للسلوك التنظيمي :

قبل الخوض في اختيار الطروحات أو التصورات التي تناولت مفهوم السلوك التنظيمي لا بد أن نشير إلى مفهوم السلوك في الإطار الاجتماعي، على اعتبار أن سلوك الفرد في المجتمع يختلف عن سلوكه في المنظمة نظرا للضوابط التي يخضع لها في الأطر القانونية واللوائح والتعليمات التنظيمية، إذ يعرف السلوك في المجتمع على أنه التطبيق العملي (الفعلي) للمعتقدات والأعراف والقواعد السلوكية التي يعتنقها ويتمسك بها أفراد المجتمع، إذ يظهر هذا السلوك على شكل أفعال أو ردود أفعال وأقوال بين أفراد المجتمع تجاه بعضهم البعض أو اتجاه الآخرين ممن ينتمون إلى مجتمعات أخرى، وإن النمط العام لهذا السلوك قد يكون سوي أو غير سوي حسب طبيعة المعتقدات والأعراف السائدة،[2] إشارة وتأكيدا على أن السلوك يترجم واقع هوية الفرد في المجتمع من خلفية مجمل الأفعال التي يقوم بها في معاملاته العلائقية التي يتداولها ضمن الجماعات التي يندرج فيها.

أما مفهوم السلوك التنظيمي يعرفه علي السلمي على أنه سلسلة متعاقبة من الأفعال وردود الأفعال التي تصدر عن العامل في محاولاته المستمرة لتحقيق أهدافه وإشباع رغباته المتطورة والمتغيرة،

---

[1] _ قاسمي ناصر، **سوسيولوجيا المنظمات:** دراسة نظرية وتطبيقية، ط: 2، الساحة المركزية، بن عكنون الجزائر،2017، ص103.

[2] _ عدنان أبو مصلح، **معجم علم الاجتماع**، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2010، ص، 292.

ويعرفه أيضا على أنه الأفعال والاستجابات التي يعبر بها الإنسان عن رفضه أو قبوله لمحاولات التأثير الموجهة إليه من عناصر المناخ المحيط به سواءا كانت عناصر مادية أو بشرية،[1] وما يعني أن سلوكات الأعضاء أو الفاعلين في التنظيم ترتبط بالخصائص والسمات الآتية:

- ✓ سلوك الفاعلين والأعضاء في التنظيم يرتبط بأفعالهم التي يقومون بها سواء كانوا رؤساء أو مرؤوسين.
- ✓ سلوك الأعضاء والفاعلين في التنظيم يرتكز على ردود أفعال التي يواجهون بها مختلف الأفعال الموجهة إليهم ضمن دينامية التنظيم.
- ✓ السلوك ظاهرة اجتماعية ترتبط بالأعضاء والفاعلين باستمرار.
- ✓ السلوك التنظيمي للأعضاء والفاعلين يتطور ويتغير من خلفية وضعيتهم المهنية في إطار النسق العلائقي لدينامية التنظيم.
- ✓ واقع السلوك التنظيمي للأعضاء والفاعلين في التنظيم يظهر بصيغة معينة ترتبط بتحقيق هدف كل عضو أوفاعل على اعتبار أن أهدافهم متعددة.
- ✓ السلوك التنظيمي للأعضاء والفاعلين يترجم في صيغة معاملاتهم مع الآخرين من خلال قبولهم أو رفضهم لما يطلبه منهم الآخرين سواء كانوا رؤساء أو مرؤوسين، أي أن العلاقة تتضمن تأثير وتأثر بينهم ضمن دينامية التنظيم عبر مختلف وحداته.
- ✓ السلوك التنظيمي ينطلق من مجمل التفاعلات الحاصلة بين أعضاء التنظيم فيما بينهم أو أعضاء التنظيم في علاقتهم مع مختلف الموارد المادية المستخدمة في العمل.

مما سبق نقول أن السلوك التنظيمي ظاهرة اجتماعية تنحصر في مختلف الأفعال والأقوال التي يقوم بها الأعضاء أو الفاعلين لأجل تحقيق هدف معين ضمن النسق العلائقي للتنظيم الذي يسير في الأطر الرسمية المرتبط بالنظام الداخلي المعمول به (القوانين والتعليمات التنظيمية)، والأطر غير الرسمية الناجمة عن مختلف الممارسات التي تتجاوز القوانين واللوائح التنظيمية.

كما يعرفه ناصر قاسمي على أنه مجموعة الأفعال وأنواع الأداء التي يقوم بها العاملون والرؤساء في مواقف وأوضاع تنظيمية مختلفة من خلال مهامهم الرسمية، ويتأثر السلوك التنظيمي بخصائص النسق

[1]_ علي السلمي ، **السلوك التنظيمي** ، مكتبة غريب ، القاهرة، (ب، ت)، ص 85

الخارجي والداخلي بما فيها بيئة العمل وجماعات العمل[1]، ذلك ما يؤكد على أن السلوك التنظيمي هو محصلة مختلف الأفعال التي يقوم بها العمال في مختلف وضعياتهم المهنية في الأطر الرسمية، على اعتبار أن هذا الأخير (السلوك التنظيمي) يتأثر بما يقوم به العمال بأفعال وممارسات في محيطهم الاجتماعي، وبصيغة أخرى السلوك التنظيمي في مختلف الوضعيات المهنية سواء للرئيس أو المرؤوس ليس بمعزل عن السلوكات المعتادة في المحيط الاجتماعي من خلفية أن نسق دينامية التنظيم مفتوح على محيط البيئة الخارجية.

1. 3. 2. مفهوم السلوك التنظيمي إجرائيا:

هو مجمل الأفعال المترسخة التي تكتسي هوية، يقوم بتدبيرها العمال بما يتوافق مع معتقداتهم المرتبطة بقيمهم التنظيمية في مختلف وضعياتهم المهنية الخاضعة لمجموعة من الإجراءات والتعليمات التنظيمية التي تفرز ثقافة ضمن النسق العلائقي لدينامية التنظيم في مؤسسة الاسمنت بسور الغزلان.

1. 4. مفهوم المنظمة:

1. 4. 1. مفهوم المنظمة سوسيولوجيا:

حضي مفهوم المنظمة باهتمام العديد من المنظرين في علم الاجتماع، نظرا لأهميتها، إذ تعرف على أنها وحدة اجتماعية تتضمن مجموعة من الإمكانيات المادية والبشرية، يتم التنسيق فيما بينهما بهدف الوصول إلى تحقيق أهداف معينة متفق عليها من طرف المستفيدين من المنظمة،[2] ذلك ما يتطلب وجود توافق بين الموارد المادية المتاحة الموزعة عبر وحداتها ومواردها البشرية المؤهلة مهنيا لأجل عقلنة دينامية تنظيمها في إطار مجمل القوانين واللوائح والقواعد التنظيمية المعمول بها حسب طبيعة نشاطها أو عملها.

[1] _ قاسمي ناصر، **دليل مصطلحات علم الاجتماع التنظيم والعمل**، مرجع سابق، 2011، ص76 .

[2] _ سنان غالب المرهضي، **نظرية المنظمة**، ط: 1، جامعة العلوم وتكنولوجيا، صنعاء، 2013، ص 16.

وتعرف كذلك على أنها كيان اقتصادي واجتماعي، وسياسي تضم منظومات فرعية تعمل بصورة متناسقة ومتعاونة في إطار تصميم محدد لانجاز مهام وتحقيق أهداف معينة،[1]ما يعني أن المنظمة تشتغل لتحقيق أهدافها المنوطة بها في إطار النسق سياسي واقتصادي يوجهها ويحدد معالمها بما يتوافق مع طبيعة عملها.

1. 4. 2. مفهوم المنظمة إجرائيا:

هي كيان اجتماعي يتألف من مجموعة الموارد المادية المتمثلة في الهياكل ومختلف التجهيزات والوسائل الموزعة عبر وحداتها، وموارد بشرية مؤهلة علميا وتقنيا ومهنيا، تستغل الموارد المادية المتاحة بعقلانية في إطار جملة من المعايير المتمثلة في تقسيم العمل وفقا للتخصص المرتبط بإنجاز مهام الأعضاء والفاعلين في إطار جملة من القوانين واللوائح والتعليمات التنظيمية الضابطة للسلوك في إطار النسق العلائقي لدينامية التنظيم.

1. 5 . مفهوم المؤسسة:

1. 5 . 1. المفهوم السوسيولوجي للمؤسسة:

تعرف المؤسسة على أنها مجموعة من الأشخاص مندمجين في وحدة اقتصادية أو اجتماعية قانونية لتحقيق هدف مشترك من خلال تجميع الموارد المادية والبشرية الضرورية لذلك واستغلالها استغلالا عقلانيا[2]، على اعتبار أن لكل مؤسسة هدف خاص بها وجدت من أجله، وتسعى إلى تحقيقه بأكبر قدر ممكن، حسب طبيعة نشاطها الذي يمكن أن يرتبط بخدمات ذات طابع فكري أو إنتاجي، صناعي، اقتصادي، وتعرف أيضا على أنهاً وحدة اجتماعية تتكون من علاقات مهنية وإنسانية رسمية وغير رسمية، تساعد أفرادها على تحقيق أهداف مشتركة، انطلاقا من التنافس والتعاون والتفاعل فيما بينهم، يقومون بنشاطات مختلفة ومتكاملة، موزعة على العاملين حسب تخصصهم ومدى قدرة تكيفهم مع الدور

[1] _ نعمة عباس الخفاجي، طاهر محسن الغالبي، **نظرية المنظمة: مدخل التصميم**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2019، ص 16.

[2] _ قاسمي ناصر، دليل **مصطلحات علم اجتماع تنظيم وعمل**، مرجع سابق، ص 40.

الناتج عن تقسيم العمل، داخل نظام مفتوح ومستمر، إذ تهدف المؤسسة إلى إنتاج قيم جديدة وإعادة إنتاج قيم واقعية تتوافق مع الواقع المعاشً.[1]

1. 5. 2. مفهوم المؤسسة إجرائيا:

هي مجموعة من الأفراد الذين يشتغلون كل حسب وضعيته المهنية باستخدام موارد مادية المتاحة في ضوء القوانين الضابطة لعلاقاتهم في الأطر الرسمية التي تصاحبها ممارسات غير رسمية ضمن دينامية تنظيمها، وبهذه الصيغة تشكل كيان اجتماعي اقتصادي يسعى إلى تحقيق هدف معين.

1. 6. مفهوم التنظيم:

1. 6. 1. المفهوم السوسيولوجي للتنظيم:

تم التطرق إلى تحديد مفهوم التنظيم على اعتبار أنه في حركية دائمة فيما يرتبط بوحدات المؤسسة، بالإضافة إلى أن كل التفاعلات الحاصلة في المؤسسة تتم على مستواه، إذ يعرف على أنهً ذلك المجال المهيكل وفق ترتيبية هرمية تسوده السلطة وتفرض فيه القواعد القانونية لتوجيه العلاقات الاجتماعية لتحقيق أهداف موضوعة سابقا،[2] ما يعني أنه تركيبة معقدة من العلاقات النسقية الخاضعة لجملة من القوانين واللوائح والتعليمات التنظيمية الموجهة لجماعات العمل، لغرض تحقيق الأهداف المرجوة منه، ويعرف تالكوت بارسونز التنظيم على أنهً نسق فرعي يدخل ضمن نسق اجتماعي أكبر وأشمل وهو المجتمع، يتميز بأنه وحدات اجتماعية تتوفر على أهداف محددة واضحة ويتطلب تحقيق الأهداف وجود إجراءات تنظيمية تضمن تحقيق هذه الأهدافً.[3] تأكيدا على أن التنظيم في المؤسسة نسق مفتوح على بيئته الخارجية ، يمكن أن يؤثر فيها بقدر ما يمكن أن يتأثر بها، إذ أنه يتميز ببعض الخصائص التي تميزه عن البيئة الخارجية من بينها القواعد والإجراءات التنظيمية،لأجل تحقيق أهداف معينة.

---

[1] _ شنوف زينب، **تحليل سوسيولوجي للمؤسسة من الانتاج إلى إعادة الانتاج**، مجلة أفاق للبحوث والدراسات، العدد الثالث، 2019 كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، ص 65.

[2] _ حديدان صبرينة، **مدخل إل نظريات التنظيم**، دار ومضة للنشر والتوزيع، الجزائر،2022، ص 15.

[3] _ كعباش كعباش، **علم اجتماع التنظيم**، مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2006، ص، ص 28، 29.

1. 6. 2. مفهوم التنظيم إجرائيا:

هو مجموعة من الأعضاء والفاعلين في مختلف الوضعيات المهنية يشتغلون في إطار تسلسل هرمي خاضع إلى نظام داخلي الذي يفرز قيما ترقى إلى ثقافة يتشربها العمال ضمن الإجراءات المعمول بها والمستمدة من القوانين والتعليمات التنظيمية الموجهة لسلوكياتهم ضمن النسق العلائقي، لغرض تحقيق أهداف مشتركة وجدت من أجلها المؤسسة.

2. مفاهيم لها علاقة بالدراسة:

تربط هذه المفاهيم بأبعاد موضوع دراستنا التي تم تحديدها من خلفية المفاهيم الرئيسية، لذلك سنتطرق إليها فيما يلي:

2. 1. مفهوم التنشئة الاجتماعية :

2. 1. 1. مفهوم التنشئة الاجتماعية سوسيولوجيا:

تعددت وجهات النظر حول مفهوم التنشئة الاجتماعية، إذ وردفي معجم مادلين غراويتس بأنها العملية التي من خلالها يتم إدماج الأفراد في مجتمع معين، فيستوعبون القيم والمعايير والقواعد الرمزية، ويعملون على تعلم الثقافة بشكل عام بفضل العائلة والمدرسة، فهي تمثل التعلم والتوافق[1]، تأكيدا على أن التنشئة الاجتماعية تشمل مجمل ما يكتسبه الفرد في تفاعلاته اليومية ضمن حياته الاجتماعية، انطلاقا مما يتعلمه ويتلقاه من الأسرة (الوالدين) والمدرسة (المؤسسة التربوية) ومحيطه الاجتماعي الذي يجعله يدرك ويستوعب مجموعة من الأفكار يعبر من خلالها على سلوكاته أثناء تفاعله مع الآخرين (أسرة، الأقارب، الأصدقاء،... وغير ذلك).

وتعرف **التنشئة الاجتماعية** كذلك بأنها " العملية القائمة على التفاعل الاجتماعي التي يكتسب فيها الطفل أساليب السلوك والقيم المتعارف عليها، ومعاييرها في جماعته، بحيث يستطيع أن يعيش فيها، ويتعامل مع أعضائها بقدر مناسب من التناسق"[2]، مما يعني أن عملية التفاعل التي يعيشها الفرد في مراحل عمرية متتالية ومختلفة ضمن مسارات حياته الاجتماعية تعبر عن مجمل المصادر الرئيسية

[1] _ عبد العزيز خواجة، مبادئ في التنشئة الاجتماعية، دار الغرب، وهران، الجزائر، 2005 ، ص، ص 13، 14.

[2] – عمر أحمد همشري، **التنشئة الاجتماعية للطفل**، ط2، دار صفاء، عمان، 2013، ص22.

والثانوية المسئولة عن التنشئة المرتبطة بالأفراد في المجتمع، ويكون ذلك انطلاقا من التفاعلات التي تتم على مستوى الأسرة، ثم علاقات الأفراد بالأقارب (الأعمام، الأخوال، ... الخ) ثم تمتد هذه العلاقات التفاعلية إلى المحيط الاجتماعي، فمجمل هذه العلاقات التفاعلية للأفراد تكسبهم سلوكات على أنماط متمايزة في بعض الجوانب ومتداخلة في أخرى، نظرا لتعدد أسلوب اللغة التي يتكلمون بها الأفراد، والتقاليد والمعايير والعادات والرموز، المتداولة في أسرهم ومناطقهم، خلال فترات وحقبات زمنية معتبرة وطويلة الأمد، مما يسمح بتجذر مجمل هذه الممارسات و السلوكات الناتجة عن التفاعل الاجتماعي ضمن الجماعات في ذهنيات الأجيال الناشئة والأفراد بصفة عامة في المجتمع، لذا فالتنشئة هي الأساس الذي تستند إليه الثقافة المتوارثة التي تمهد لتشكل هوية اجتماعية على نمط معين.

2. 1. 2. مفهوم التنشئة الاجتماعية إجرائيا:

هي مجمل ما يكتسبه ويتلقاه الفرد ويترسخ لديه، انطلاقا من أسرته والمحيط الاجتماعي، كالالتزام والولاء والمهارات والتضحية والنصيحة، مما يجسد سلوكه على نمط معين.

2 . 2. مفهوم الفعل الاجتماعي:

2 . 2. 1. مفهوم الفعل الاجتماعي في السوسيولوجيا:

اختلفت وجهات النظر حول مفهوم الفعل الاجتماعي من طرف المنظرين والباحثين وعلماء الاجتماع، إذ يعرفه ماكس فيبر على أنه نتاجا للمعنى الذاتي الذي يخلقه الأفراد على سلوكهم سواءا كان ذلك المعنى كامنا أو واضحا، ويمكن أن يكون الفعل اجتماعيا بالمقدار الذي يضع فيه الفاعل سلوكات الآخرين في حسبانه توجها وتصرفا .[1]

مما يعني أن الفعل الاجتماعي يترجم سلوك الفرد في حالته الطبيعية أو العادية وفي حالات التي تتضمن ردودا مقصودة اتجاه الآخرين التي تتضمن تدبير أسلوب على نمط معين يمكن أن يكون واضحا، كما يمكن أن يحتمل مباغتات أو مغالطات للآخرين.

[1] _ معن خليل عمر، **نظريات معاصرة في علم الاجتماع**، ط: 1، دار الشروق، عمان، 2005، ص 77.

إذ يشير مفهوم الفعل الاجتماعي عند تالكوت بارسونز إلى كل أشكال السلوك البشري التي تحركها وتوجهها المعاني الموجودة في دنيا الفاعل، وهي معاني يدركها الفاعل ويستدمجها في ذاته، والفاعل يمكن أن يكون فردا أو جماعة أو تنظيما أو حتى مجتمعا.[1]

ما يعني أن الفعل الاجتماعي يشمل كل السلوكات التي يقوم بها الفرد في حالته العادية التي يتفاعل بها مع الآخرين في الحياة الاجتماعية والمهنية، فالفرد يكون فاعلا في حياته المهنية من خلال قدرته على الظهور بسلوك سوي، إذ نشير إلى أن هذا الأخير(السلوك) يمكن أن يتضمن فعلا مباغتا أو غامضا لعلاقة الفاعل أثناء تفاعله مع باقي الأفراد والجماعات.

2. 2. 2. مفهوم الفعل الاجتماعي إجرائيا:

هو مجمل السلوكات بمختلف أنماطها التي يمارسها الأفراد أثناء تفاعلاتهم مع الآخرين، منها ما يكون على صفة عفوية، ومنها السلوكات هادفة تتضمن المصلحة المتبادلة وفقا للخصائص الاجتماعية عبر فترة من الزمن لتشكل هويتهم الاجتماعية.

2. 3. مفهوم القيم الاجتماعية:

2. 3. 1. المفهوم السوسيولوجي للقيم الاجتماعية:

قبل مناقشة مفهوم القيم الاجتماعية لابد من الإشارة إلى أنه مفهوم واسع من حيث مضمونه نظرا لما يشمله من مكونات، ترتبط بحياة الأفراد في المجتمع من خلال رأيتهم للأشياء المادية والمعنوية من حيث قيمتها، إذ تعرف **القيم الاجتماعية** على أنهاً القيم التي يتشربها الأفراد من المجتمع الذي يعيشون فيه، وتسهم في تكوينها وترسيخها عوامل عديدة كالدين والثقافة بمكوناتها المختلفة من العادات والتقاليد، والأنظمة السياسية والاقتصادية القائمةً،[2] ما يؤكد أن القيم الاجتماعية واسعة المعالم من حيث مكوناتها نظرا لطبيعتها المرتبطة بالأفراد، وما يرونه في بيئتهم التي ينتمون إليها، أو ينشئون فيها فهي القاعدة

[1] _ غني ناصر حسين القريشي، **المداخل النظرية لعلم الاجتماع**، ط: 1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص 198.

[2] _ عبد الله عقلة مجلي الخزاعة، **الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية في الادارة التربوية**، ط: 1، دار الحامد للنشر والتوزيع ، الاردن، 2009، ص 52 .

الأساسية التي تشكل الثقافة، فاحتضان الأفراد لقيمة اجتماعية معينة وتداولها والعمل بها يضفي إلى ارتقائها إلى ثقافة مثل قيمة الدين في مجتمعنا على اعتبار أن الدين ينطلق مما يعتقده الأفراد من مجموعة الأوامر يحتضنوها ونواهي يجتنبوها، فهذه الأخيرة (الأوامر، النواهي) تعد مجموعة من القيم الضابطة لسلوك الأفراد في المجتمع، وبما أن القيم الاجتماعية ترتبط بثقافة المجتمع فهي تضم المكونات المتعلقة بالمجتمع في حد ذاته على اعتبار أن هذه المكونات متباينة ومتمايزة من منطقة إلى أخرى، ذلك ما يفرض اختلاف في القيم مثل قيمة العمل في المصنع لدى أفراد يقطنون في مناطق ريفية وحضارية.

وتعرف **القيم الاجتماعية** أيضا على أنها الصفات التي يفضلها أو يرغب فيها الناس في ثقافة معينة، وتتخذ صفة العمومية بالنسبة لجميع الأفراد، كما أصبحت من موجهات السلوك أو تعتبر هدفا له،[1] ذلك ما يبين أن القيم توجه سلوك الأفراد نحو القيام بأفعال ورفض أخرى، مثل قيمة العمل لدى الشباب ذو الوعي الغير محدود تجعلهم يبحثون عن العمل، ويشتغلون بحسب ما يتناسب مع مؤهلاتهم، أما قيمة العمل لدى الشباب محدود الوعي ضئيلة لذا نجدهم يتخاذلون عن العمل، وبهذه الصيغة تصبح قيمة العمل في ذهنية الأفراد هي المحرك الأساسي الذي يدفعهم نحو ذلك (العمل).

2. 3. 2.مفهوم القيم الاجتماعية إجرائيا:

هي مختلف المعتقدات التي تترسخ في ذهنية الأفراد والجماعات ضمن علاقاتهم المركبة التي يحتضنوها ويتسع تداولها لترقى إلى هوية في مجتمع ما مثل قيمة العمل وإتقانه، قيمة العمل الجماعي، قيمة التعاون، قيمة الاحترام.

2 .4 . مفهوم المعتقدات التنظيمية:

2 . 4. 1. مفهوم المعتقدات التنظيمية سوسيولوجيا:

تعرف على أنها أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وكيفية انجاز العمل والمهام التنظيمية، ومن هذه المعتقدات على سبيل المثال المشاركة في صنع القرارات التي ينتج عنها بطبيعة الحال قرار أفضل، والمساهمة في العمل الجماعي، وأثر ذلك في تحقيق الأهداف

[1] _ حارث علي العبيدي، هبة عدنان النعمي، مرجع سابق، ص، 123.

التنظيمية[1]، ما يعني أن المعتقدات التنظيمية لدى العمال سواء يشتغلون في الإدارة، أو في إنجاز المهام التقنية والمهنية، فهي بذلك مجمل الأفكار المترسخة لديهم حول كيفية إنجاز العمل المسند إليهم، كل حسب وضعيته المهنية، وبهذه الصيغة أصبحت المعتقدات دافعا لدى العمال للقيام بعمل معين أو عدم القيام به، أي أن المعتقدات توجه سلوكاتهم وفي حالة رفضهم ممارسة عمل ما، يتبنوا سلوكات أخرى لأجل تبرير عدم القيام بالعمل المطلوب إنجازه، على اعتبار أن هذه التبريرات مزيفة وليست موضوعية وفعلية.

2 . 4. 2 مفهوم المعتقدات التنظيمية إجرائيا:

نقصد بالمعتقدات التنظيمية في دراستنا مجموعة من الأفكار التي يؤمن بها العمال، والناتجة عن طبيعة وخصائص القواعد المعمول بها، والمتعارف عليها في دينامية تنظيم المؤسسة، انطلاقا من الحوافز والامتيازات المرتبطة بإنجاز المهام لبلوغ أهداف التنظيم التي تتضمن مصالح شخصية للعامل تترجم سلوكاته التنظيمية.

2 . 5. مفهوم الإجراءات التنظيمية:

2 . 5 . 1. مفهوم الإجراءات التنظيمية سوسيولوجيا:

تعرّف الإجراءات التنظيمية على أنها خطط يتم إعدادها مسبقا لإتباعها حتى يتم إنجاز الأعمال، وفي حالة إعدادها لإنجاز مهمة ما يتم تحديد وتعريف العمل، كما يتم تحديد الأفراد الذين سوف يقومون بها من خلال المواصفات الوظيفية،[2] مما يؤكد أن منظمات العمل بمختلف أنواعها وأحجامها تتطلب ضرورة وحتمية إعداد معلومات عن الطرق والوسائل المادية التي يتم من خلالها انجاز العمل والتعريف بمستلزمات العمل المطلوب مع مراعاة المؤهلات المهنية والعلمية للموارد البشرية المتوافقة مع العمل المتاح، وتعرف أيضا على أنها التصريحات الرسمية والمكتوبة التي تحدد السلوكيات المقبولة والغير مقبولة لدى أعضاء المنظمة، وهي مقاطع محددة مسبقا يستوجب على العمال والمسئولين احترامها عند

[1] _ بن عبد الرحمان حمزة، خريبش عبد القادر، **المنظور السوسيولوجي للثقافة التنظيمية بالمؤسسة**، مجلة الحقيقة، العدد 39، سنة 2016، جامعة لونسي علي البليدة، ص 239.

[2] _ موسى اللوزي، **التنظيم و إجراءات العمل**، ط: 2، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن ، 2007، ص 90.

أداء مهامهم ومعالجة مشاكلهم،[1]ومن خلال ذلك تمثل الإجراءات التنظيمية مختلف القواعد المستنبطة من القوانين والمرتبطة بكيفية إنجاز العمل عبر مراحل تتطلب المتابعة المستمرة لأجل عقلنة التنظيم، وتستوجب تدخلات آنية لتجاوز مختلف العوائق التي تواجه دينامية التنظيم نحو الانسداد.

2 . 5. 2. مفهوم الإجراءات التنظيمية إجرائيا:

هي مختلف القواعد والعمليات والنشاطات المرتبطة بتقسيم العمل لمختلف الوضعيات المهنية التي تسمح للعمال بالترقية في إطار بعض السلوكات التي يقوم بها الفاعلين وتتعارض مع التعليمات التنظيمية التي تفرز تعسف اتجاه العمال يفرض عليهم تبني سلوكات غير مرغوبة ضمن دينامية تنظيم مؤسسة الاسمنت.

2. 6. مفهوم القيم التنظيمية:

2 . 6. 1. المفهوم السوسيولوجي للقيم التنظيمية:

تعرّف القيم التنظيمية على أنها مجموعة الخصائص الإنسانية والفكرية والاجتماعية والبيئة الثابتة نسبيا التي يدركها أعضاء التنظيم ويتفاعلون من خلالها فيما بينهم أثناء أداء مهامهم،[2] ما يعني أن القيم التنظيمية تشمل مجمل المعتقدات والأفكار المرتبطة بالعمال في إطار جماعات العمل ضمن النسق العلائقي الذي يشتغلون في إطاره ويخضع لمجموعة من القوانين والقواعد التنظيمية المحددة لتفاعلاتهم لأجل إنجاز المهام الفردية أو الجماعية.

وتعّرف أيضا على أنها ما اتفقت عليه الجماعة من قواعد ومعايير تضبط السلوك اليومي لأعضائها وتوجه علاقاتها المختلفة، فتصبح مرجعا لكل أفرادها في التفكير والسلوك والتفاعل مع الآخرين،[3] فالقيم التنظيمية تحرك سلوك الأعضاء أو الفاعلين في التنظيم من منطلق معتقداتهم التي يتفقون عليها ضمن علاقات دينامية التنظيم.

---

[1] _ دربالي عبد القادر: ترجمة الحبيب ثابتي، **نظرية المنظمات**، ط: 1، مخبر تحليل واستشراف وتطوير الوظائف والكفاءات، جامعة معسكر(ب، ب، ن)، 2019، ص 85.

[2] _ قاسمي ناصر، **دليل مصطلحات علم اجتماع تنظيم وعمل**، مرجع سلبق، ص 107.

[3] _ مرجع نفسه، ص 107 .

2 . 6. 2. مفهوم القيم التنظيمية إجرائيا:

هي مجمل المعتقدات والأفكار التي تعبئ بها العمال وتحرك سلوكهم في التنظيم من خلال الممارسات التي يقوم بها الأعضاء والفاعلين في وضعياتهم المهنية المرتبطة بدينامية التنظيم بما يتماشى مع كفاءتهم المرتبطة بالفعالية المتوازنة بين مختلف فرق العمل.

سابعا: الدراسات السابقة

يعد الإطلاع على الدراسات السابقة من أهم الخطوات المرتبطة بالمرحلة الاستكشافية التي تضمنت جمع رصيد علمي يرتبط ارتباطا وثيقا بدراسة موضوعنا، وبما أن دراستنا تركز على مصادر وأنماط السلوك التنظيمي في المؤسسة اخترنا بعض الدراسات السابقة التي لها علاقة جوهرية بالسلوك التنظيمي على اعتبار هذا الأخير يمثل المتغير التابع في دراستنا، فنتائج الأبحاث العلمية السابقة التي قمنا باختيارها تضمنت نتائج سنحاول الكشف عنها بنوع من التفصيل، والتي بطبيعة الحال ستكشف لنا على أنماط ومصادر السلوك العمالي في المنظمات التي أجريت فيها الدراسة الميدانية، فالإطلاع على الدراسات السابقة يهدف بالدرجة الأولى إلى محاولة التعرف على معالم دراسة السلوك التنظيمي بالمنظمة بين الهوية الاجتماعية والثقافة التنظيمية كظاهرة سوسيولوجية في إطار تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل، وذلك من خلال فحصنا لبعض الدراسات السابقة الأجنبية، والعربية، والمحلية للاستفادة مما تناوله الباحثون بهدف تجنب تكرار دراستنا هذه بنفس الطرح معها، إضافة إلى تحديد و إبراز نقاط القوة والضعف للدراسات السابقة.

1. الدراسات الأجنبية:

1.1. الدراسة الأولى: [1]

دراسة، Ancy praveena A and Clayton Michael fonceca بعنوان الثقافة التنظيمية وتأثيرها على سلوك الموظفين، مقال بحثي سنة 2023، صادر عن المجلة الدولية للأبحاث العلمية، المجلد 14، العدد 4، قسم العمل الاجتماعي، كلية القلب الأقدس المستقلة، بمنطقة تيروباتور، بالولايات المتحدة الأمريكية.

[1]_Ancy praveena A and Clayton Michael fonceca.2023. Organizationalcultur and Its Influensce on Employee Behavior. Int J Recent Sci Res. 14 .4. 2945/ 2949. DOI // dx. Doi. Org/ 10. 24327/ ijrsr.2023. 1404.0605

هدفت هذه الدراسة إلى فهم تأثير النوع الاجتماعي على الثقافة التنظيمية وعلى نمط العلاقات بين الموظفين، كما سلطت الضوء على التمايز في أنماط سلوك الموظفين من حيث نوع العقد الذين ينتمون إليه (عقود، دائمين، مراقبين) التي يمكن أن تؤثر على الثقافة التنظيمية الحالية بالمؤسسة، بالإضافة إلى توضيح أهمية المؤهلات العلمية للموظفين وأثرها على موقفهم تجاه العمل، وهدفت أيضا إلى قياس أثر خبرة العمل على القيم والمعتقدات في المؤسسة الصناعية.

واعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي لغرض دراسة متغيرات البحث المتمثلان في الثقافة التنظيمية وسلوك الموظفين.

إذ أجرى الباحثان الدراسة الميدانية في شركة موبيليس إنديا المحدودة الصناعية الكبرى بالولايات المتحدة الأمريكية، قام الباحثان بدراسة قسمين من الشركة فقط قسم إنتاج الأجزاء وقسم وحدات قطع الغيار، حيث تضمن مجتمع البحث 134 عاملا باستخدام طريقة الحصر الشامل.

استخدم الباحث مقياس ليكرت، كنظام تقييم لقياس آراء واتجاهات وإدراك المبحوثين اتجاه الثقافة التنظيمية وتأثيرها على سلوك العمال.

وتوصل الباحثان إلى النتائج التالية:

_ التفافة التنظيمية للشركة الصناعية يمكن أن تتأثر بمستوى عالي بالعمال الذين يعملون فيها بغض النظر عن نوع العقد الذي ينتمون إليه أو الفئات التي تتضمنهم داخل الشركة.

_ الوعي بأهمية الثقافة التنظيمية في الشركة الصناعية له صلة بمعتقدات وقيم الأفراد.

_ هناك ارتباط بين المؤهل العلمي التعليمي وبين ثقافة المؤسسة.

_ الثقافة التنظيمية تلعب دورا محوريا في رفع معدل أداء الموظفين.

التعقيب على الدراسة:

قدمت هذه الدراسة لدراستنا الحالية قيمة علمية يتمثل في العلاقة بين سلوك الموظفين وقيم ومعتقدات المؤسسة التي تندرج ضمن أحد المحاور الرئيسية في دراستنا، بالإضافة إلى فحص التباين والتمايز الحاصل بين الوعي العمالي من حيث المؤهلات المهنية والعلمية التي يمتلكها المبحوثين، إضافة إلى أن

هذه الدراسة تتداخل مع دراستنا الحالية من حيث طبيعة عينة الدراسة من خلال استخدام تقنية الحصر الشامل لمجتمع البحث لوحدتين بالمؤسسة، في حين أن دراستنا شملت جميع الوحدات البشرية التي تتكون منها المؤسسة، كما ركزت دراسة على بعض المؤشرات التي اعتمدنا عليها في ميدان الدراسة الحالية والمرتبطة بالسلوك التنظيمي للعمال في مؤسسة الاسمنت، كالتقسيم العلمي للعمل، الخبرة المهنية، الوعي العمالي.

2. الدراسات العربية :

2 . 1. الدراسة الأولى:[1]

دراسة جاسم بن فيحان الدوسي الموسومة بالثقافة التنظيمية في المنظمات الأمنية ودورها في تطبيق الجودة الشاملة، دراسة تحليلية مقارنة بين الإدارة العامة للمرور والإدارة العامة للجنسية والجوازات والإقامة بوزارة الداخلية بمملكة البحرين، أطروحة مقدمة للحصول على درجة دكتوراه فلسفة في العلوم الأمنية، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف للعلوم الأمنية، سنة 2007.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مكونات الثقافة التنظيمية الموجودة في الإدارتين من وجهة نظر العاملين فيها، بالإضافة إلى اكتشاف تأثير الثقافة التنظيمية في تسهيل تطبيق الجودة الشاملة فيهما من وجهة نظر هاتين الإدارتين، واكتشاف المعوقات التي تعرقل تطبيق الجودة الشاملة في الإدارتين محل الدراسة ، وانطلقت الدراسة من التساؤلات التالية :

_ التساؤل الرئيسي: ما دور الثقافة التنظيمية السائدة في كل من الإدارة العامة للمرور والإدارة العامة للجنسية والجوازات والإقامة بمملكة البحرين في تطبيق الجودة الشاملة فيهما ؟

والذي يتفرع إلى مجموعة من الأسئلة الآتية:

_ ما مكونات الثقافة التنظيمية السائدة في الإدارتين المعنيتين من وجهة نظر العاملين فيها؟

[1] _ جاسم بن فيحان الدوسي، **الثقافة التنظيمية في المنظمات الأمنية ودورها في تطبيق الجودة الشاملة:** دراسة تحليلية مقارنة بين الإدارة العامة للمرور والإدارة العامة للجنسية والجوازات والإقامة الداخلية بمملكة البحرين، أطروحة مقدمة للحصول على الدكتوراه الفلسفة في العلوم الأمنية، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2005.

_ ما دور الثقافة التنظيمية السائدة في الإدارتين في تسهيل تطبيق إدارة الجودة الشاملة فيهما من وجهة نظر هاتين الإدارتين ؟

_ ما أهم المعوقات التي تعوق تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الإدارتين المعنيتين من وجهة نظر هاتين الإدارتين ؟

_ هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مكونات الثقافة التنظيمية السائدة في الإدارة العامة للمرور والإدارة العامة للجنسية والجوازات والإقامة بمملكة البحرين من وجهة نظر المبحوثين.

_ إلى أي مدى تسهم الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الإدارتين المبحوثتين من وجهة نظر المبحوثين؟

_ هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أراء أفراد الدراسة نحو مكونات الثقافة التنظيمية السائدة في الإدارة المرورية والإدارة العامة للجنسية والجوازات والإقامة بمملكة البحرين تعزيز للمتغيرات الشخصية والجنسية؟

_ هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الدور الذي تقوم به الثقافة التنظيمية السائدة في تطبيق الجودة الشاملة بين الإدارتين المبحوثتين؟

و استخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي للإطلاع على أراء الموظفين العسكريين والمدنيين، للحصول على معطيات عامة توضح مشكلة البحث وكيفية مواجهتها.

و أجريت الدراسة على مجتمع بحث بلغ 1179 موظفا، حيث تم اختيار عينة عشوائية تكونت من 394 موظفا عسكريين ومدنيين من الإدارتين المعنيتين، أي ما يقارب نسبة 20 % من مجتمع الدراسة، معتمدا في ذلك على تقنية الاستبيان لجمع المعلومات من أجل أغراض الدراسة، ومن بين أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي :

_ تتميز العلاقة بين الرؤساء والموظفين بالود والاحترام المتبادل .

_ العمل يتم بموجب الأنظمة واللوائح التنظيمية .

_ يلتزم العاملون بأسلوب نحن في خدمة المستفيد عند التعامل مع الجمهور الخارجي من المواطنين والوافدين .

_ يشعر العاملون بأهمية العمل الذي يقومون به، وهناك اعتقاد عام لدى العاملين في نظم العمل وآلياته سوف يكون لصالحهم ، بالإضافة إلى عدم وجود نظام للحوافز يعتمد على معايير موضوعية.[1]

التعقيب على الدراسة:

إن هذه الدراسة تطرقت إلى متغير الثقافة التنظيمية الذي له صلة جوهرية بموضوع دراستنا ساعدتنا في إعداد البناء النظري المعتمد في الدراسة الحالية، كما أن هذه الدراسة مكنتنا من توضيح أبعاد ومكونات الثقافة التنظيمية التي لها علاقة مع أبعاد دراستنا التي اشتغلنا عليها في الميدان الفعلي لدراستنا، واختلفت هذه الدراسة مع دراستنا الحالية، من حيث المنهج المتبع أن دراستنا اعتمد على المنهج الكمي على اعتبار أن هذه الدراسة السابقة تبنت المنهج الوصفي التحليلي، ويرجع هذا الاختلاف إلى طبيعة الاختلاف في الأطر المنهجية ضمن مختلف التخصصات العلمية، إضافة إلى الاختلاف في عينة الدراسة أن الباحث اختار العينة العشوائية، نظرا للتعداد الهائل من الأفراد الذي يتميز به مجتمع البحث في صيغته الكلية، من خلال الاعتماد على تقنية الاستمارة للحصول على معطيات ميدانية، وذلك ما يتوافق مع دراستنا من ناحية التقنية المستخدمة في جمع المعطيات.

2 . 2. الدراسة الثانية: [2]

دراسة عبد الحق علي ابراهيم بلل والمتمثلة في دور السلوك التنظيمي في أداء منظمات الأعمال : بنية المنظمة الداخلية كمتغير معدل، دراسة على عينة من البنوك التجارية في ولاية الخرطوم للحصول على شهادة الدكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال بكلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا سنة 2015 .

[1] _ جاسم بن فيحان الدوسري، مرجع سابق.

[2] _ عبد الحق علي ابراهيم بلل، **دور السلوك التنظيمي في أداء منظمات الأعمال :** بنية المنظمة الداخلية كمتغير معدل، دراسة على عينة من البنوك التجارية في ولاية الخطوم، أطروحة الدكتوراه الفلسفة في ادارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا سنة 2015 .

حيث هدفت هذه الدراسة إلى اكتشاف العلاقة بين السلوك التنظيمي وأداء المصارف السودانية ودراسة واقع السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، بالإضافة إلى اختبار أثر البيئة الداخلية للمنظمة في العلاقة بين السلوك التنظيمي والأداء بالمصاريف المبحوثة .

حاولت الدراسة الكشف عن هذه الأهداف من خلال صياغة مجموعة من التساؤلات المتمثلة فيما يلي :

_ ما هو دور السلوك التنظيمي في أداء منظمات الأعمال ؟

._ ما هو واقع السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، وخاصة القطاع المصرفي ؟

_ هل لبيئة المنظمة الداخلية أن تعدل العلاقة بين السلوك التنظيمي و أداء المنظمات ؟

وانطلقت الدراسة من الفرضيات التالية :

توجد علاقة ترابطية ذات دلالة إحصائية بين السلوك التنظيمي و أداء المصاريف التجارية في السودان .

_ البيئة الداخلية للمنظمة تعدل العلاقة بين السلوك التنظيمي والأداء.

واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث استخدمت هذا المنهج للحصول على كم هائل من المعلومات والبيانات المتعلقة بالظاهرة، ليتمكن من دراسة الأبعاد وأسباب تطورها والعلاقات بداخلها.

وأجريت هذه الدراسة على عينة من منظمات القطاع المصرفي بالسودان المنظمات الربحية.

_ و كشفت الدراسة عن النتائج التالية :

_ أن هناك أثرا إيجابيا للثقافة التنظيمية على مستوى كفاءة أداء المصارف.

_ كما توصلت النتائج أن هناك فعالية الأداء بالمصارف المبحوثة تتأثر بالثقافة التنظيمية وضغوط العمل والصراع التنظيمي وبيئة المنظمة الداخلية.

_ أوضحت الدراسة أن جودة الأداء والالتزام التنظيمي للعاملين بالمصارف يتأثران سلبا بضغوط العمل و الصراع التنظيمي.[1]

[1] _ عبد الحق علي ابراهيم بلل، مرجع سابق،

مكنتنا هذه الدراسة من التعرف على أنماط السلوك العمالي في المؤسسات التي أجريت فيها الدراسة الميدانية وأثر المتغيرات الداخلية عليه (السلوك العمالي)، والمتمثلة في الممارسات التي يقوم بها الموظفين أثناء القيام بمهامهم وموقفهم من القانون الداخلي التي تسير في ضوئه المنظمات، كما ساعدتنا هذه الدراسة في التوجه نحو ميدان دراستنا، وذلك من خلال المؤشرات التي تضمنها التعاريف الإجرائية لهذه الدراسة السابقة، كما أنها تختلف عن دراستنا الحالية من حيث الأطر المنهجية مع دراستنا الحالية، نظرا للاختلاف المتباين والمتمايز بين التخصصات، إضافة إلى أن دراستنا ركزت على السلوك التنظيمي كحصيلة تفاعل بين متغيّرين مستقلين (الهوية الاجتماعية والثقافة التنظيمية)، إلا أن هذه الدراسة ركزت على الثقافة التنظيمية وأثرها على الأداء، فتناولها للسلوك العمالي ظهر في بعض المؤشرات المرتبطة بالأداء.

3 . الدراسات المحلية:

3. 1. الدراسة الأولى:[1]

دراسة العقبي الأزهر الموسومة بـ القيم الاجتماعية والثقافية المحلية وأثرها على السلوك التنظيمي للعاملين دراسة ميدانية بمؤسسة صناعة الكوابل ببسكرة أطروحة دكتوراه علوم في علم الاجتماع، تخصص علم الاجتماع التنمية بجامعة قسنطينة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع والديمغرافيا سنة 2008-2009.

إذ هدفت هذه الدراسة إلى تحديد العوامل الواقعة خارج المنظمة والتي تعد الإطار المجتمعي الذي يحيط بها وبشكل بيئتها الخارجية، وتحليل ما تحدثه البيئات الاجتماعية والثقافية من تأثيرات على سلوك العاملين داخل المنظمة، والكشف عن دور القيم والمعايير الاجتماعية في بروز أنماط معينة من التعاون والإشراف داخل المنظمة الصناعية الجزائرية.

[1] _ العقبي الأزهر، **القيم الاجتماعية والثقافية المحلية وأثرها على السلوك التنظيمي للعاملين:** دراسة ميدانية بمؤسسة صناعة الكوابل ببسكرة، أطروحة دكتوراه علوم، تخصص: علم الاجتماع التنمية، قسم علم الاجتماع والديمغرافيا، كبية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة الاخوة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2008. 2009.

وانطلقت الدراسة من التساؤل التالي : ما مدى تأثير القيم الاجتماعية والمحلية التي يؤمن بها الأفراد العاملون على نمط التعاون والإشراف بينهم داخل المنظمة الصناعية، سواءا كان هؤلاء الأفراد عمالا فيما بينهم أو رؤساء ومرؤوسين، وعن حجم هذا التأثير؟

حيث قامت هذه الدراسة على الفرضيات التالية :

_ الفرضية الرئيسية :

_ تشكل عناصر البيئة الخارجية والثقافية المحلية، أساس التعاون والإشراف السائدين بين العمال داخل المصنع.

الفرضيات الجزئية :

– تشكل المراكز الاجتماعية المستوية التي يشغلها عمال التنفيذ المحدد الأساسي للتعاون السائد بينهم داخل المجتمع.

– تشكل الالتزامات الاجتماعية والأخلاقية التي يحملها الرئيس اتجاه مرؤوسيه المحدد الأساسي لأسلوب إشرافه عليهم.

– يعكس نمط التعاون والإشراف السائد داخل المصنع مراعاة العادات والعرف في تنظيم علاقتهم المهنية.

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي لاكتشاف خصائص بعض النظم الاجتماعية ووصف مميزات الجماعات الاجتماعية وتحديد الأسس التي تقوم عليها، بالإضافة إلى المنهج المقارن للكشف عن معدل توزيع الخصائص الديمغرافية.

أجريت هذه الدراسة على المؤسسة الوطنية لصناعة الكوابل ببسكرة والتي تضم 906 عاملا وموظفا موزعين على ثمانية مديريات تم سحب عينة تتكون من 100عامل تنفيذ و44 عون تحكم و14 إطار حيث من خلال الاعتماد على العينة العشوائية الطبقية.

واعتمد الباحث عل على استمارتين كأداة أساسية بالإضافة إلى المقابلة الحرة الغير مقننة مع عدد من المسئولين.

ومن بين النتائج التي توصلت إليها الدراسة :

_ أن أعوان التنفيذ وتضامنهم فيما بينهم داخل المصنع تتحكم فيه أساسا مراكزهم الرسمية والأدوار المهنية التي يؤدوها، وأن أسلوب الإشراف للرئيس تتحكم فيه إلى حد كبير الالتزامات الاجتماعية والأخلاقية التي يحملها تجاه مرؤوسيه أكثر من مسؤولياته الرسمية نحوهم، ونمط الإشراف السائد داخل المصنع يعكس مراعاة الرؤساء للعادات والتقاليد والأعراف السائدة في المجتمع في تنظيم علاقاتهم بمرؤوسيهم.

التعقيب على الدراسة:

بعد فحص هذه الدراسة أفادتنا في توضيح العوامل الاجتماعية التي تؤثر على سلوك العامين في المؤسسة التي أجريت بها، انطلاقا من التحليل السوسيولوجي الذي قدمه الباحث للمعطيات الميدانية، كما ساعدتنا هذه الدراسة في تحديد البناء المفاهيمي، والتركيب النظري.

في حين أن الباحث اعتمد على استمارتين مختلفتين أولى موجهة إلى أعوان التنفيذ وتضمنت فرضيتين واستمارة ثانية موجهة إلى أعوان التحكم والإطارات وتضمنت فرضية، بينما دراستنا الحالية على استمارة موجهة إلى جميع أفراد مجتمع البحث دون استثناء أي عنصر منهم، كما ظهر التمايز بين هذه الدراسة السابقة ودراستنا الحالية في نوع المنهج المتبع حيث اعتمد الباحث على المنهج الوصفي، بينما دراستنا اعتمد على المنهج الكمي، والاختلاف في عينة الدراسة.

3. 2. الدراسة الثانية: [1]

دراسة كاري نادية الموسومة بـ العامل الجزائري بين الهوية المهنية وثقافة المجتمع، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان سنة 2011.2012.

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد مصادر ومكونات بناء الهوية المهنية للأستاذ الجامعي، ورصد العلاقات السوسيومهنية التي يبنيها الأستاذ الجامعي في محيط عمله باعتبارها مكون لهويته المهنية، وكذلك الكشف

[1]. كاري نادية أمينة، **العامل الجزائري بين الهوية المهنية وثقافة المجتمع**، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع، العلوم الاجتماعية ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان الجزائر، 2011/ 2012.

عن انعكاس الثقافة المجتمعية والتنظيمية على الهوية المهنية للأستاذ الجامعي وانعكاسها على دوره ومركزه كفاعل اجتماعي ينتمي إلى النخبة المثقفة داخل نفس المجتمع من جهة أخرى.

وانطلقت هذه الدراسات من التساؤل التالي :

كيف تتكون هوية الأستاذ الجامعي بين ثقافة تنظيمية تفرز نظام من التمثلات حول واقعه ومستقبله ونسق قيمي مبني على الأساليب التسييرية لمؤسسة الجامعة، وثقافة مجتمعية تتضمن الاتجاه العام لأفراد المجتمع وأنماط سلوكهم، ومعتقداتهم ومعاييرهم الاجتماعية، وهو ما سيحدد لاحقا دوره ومركزه الاجتماعي؟

اعتمدت الباحثة على الفرضيات التالية :

_ الفرضية الرئيسية : تلعب الجامعة دورا رئيسيا في تنشئة الأستاذ الجامعي، وبهذا فالثقافة التنظيمية التي تعمل على تلقينها تساعده على تكوين هويته المهنية والتي يبني من خلالها الآخر أي مجتمع تمثلاته حول الدور والمركز الاجتماعي للأستاذ كفاعل اجتماعي داخل النسق الكلي للمجتمع بهدف تحقيق الاستقرار والتكامل الاجتماعيين.

_الفرضيات الجزئية :

– الهوية المهنية للأستاذ الجامعي محصلة للتنشئة الاجتماعية والتنظيمية التي تلقاهما داخل الجامعة كمؤسسة التكوين والعمل.

– يتم تنشئة الأستاذ الجامعي داخل الجامعة تنشئة تنظيمية تفرز نظام من التمثلات حول واقعه ومستقبله ونسق قيمي مبني على أساليب تسيريه لمؤسسة جامعية.

– مصدر تنشئة الأستاذ الجامعي مصدر تكوين هويته المهنية، وهو الأساس الذي تتحدد من خلاله تمثلات المجتمع عنه، وبالتالي تحدد مركزه الاجتماعي.

حيث اعتمدت الباحثة على المنهج الكيفي لتحديد الظاهرة المراد دراستها وفهمها والحصول على معطيات أكثر مصداقية، حيث استعانت بتقنية ثانية تتمثل في تحليل المحتوى لتحليل كل ما هو مسموع أو مرئي من أجل تحديد دور ومركز الأستاذ الجامعي.

واستعملت الباحثة تقنية المقابلة الموجهة والملاحظة بالمشاركة وتحليل مضمون كل منهما.أجريت هذه الدراسة على مجتمع بحث يتمثل من الأساتذة الذي تم توظيفهم بجامعة تلمسان والذي بلغ عددهم 1534أستاذا مقسمين على كليات الجامعة.

اعتمدت الباحثة على العينة الحصصية حيث تم مقابلة 90أستاذا من بينهم 39 أستاذة و 51 أستاذ من مختلف الكليات لمحاولة تعميم النتائج المتوصل إليها.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة تتمثل في ما يلي:

– تعمل الهوية المهنية لأي فاعل اجتماعي على مساعدته في التقدم المهني والاجتماعي.

– تعد التنشئة الاجتماعية التي تلقاها الأستاذ الجامعي قبل وبعد التحاقه بالجامعة كموظف الباعث الأساسي للثقافة التي بني علي أساسها نسقه القيمي الموجه لسلوكه، بالإضافة أن الجامعة تلعب دورا أساسيا في تنشئة الأستاذ الجامعي، فالثقافة التنظيمية التي تعمل على تلقينها تساعده على تكوين هويته المهنية، وحيث أن هذه الثقافة التنظيمية تستمد قيمها من الثقافة المجتمعية، فالهوية المهنية للأستاذ الجامعي هي هويته الشخصية، والتي يبني من خلالها الآخر أي المجتمع تمثلاته حول الدور والمركز الاجتماعيين كفاعل اجتماعي داخل النسق الكلي للمجتمع.

التعقيب على الدراسة:

إن هذه الدراسة القيمة التي قدمتها الباحثة تناولت أفكار جوهرية حول موضوع دراستنا المتمثلة في أثر البيئة الاجتماعية على سلوك الأفراد في المؤسسة الجامعية، ضف إلى ذلك تطرقت الباحثة إلى نمط التنشئة الاجتماعية بنوع من التحليل والتفصيل، ذلك ما مكننا من توجيهنا إلى ميدان الدراسة، كما وضحت لنا مفهوم الهوية الاجتماعية إجرائيا الذي يعتبر مفهوم نظري لدراستنا الحالية، كما أن هذه الدراسة ركزت أن الموروث الثقافي الذي يحظى به الفرد يرتبط بتحديد مركزه الاجتماعي من خلال الوعي الناجم عن ذلك الموروث، ذلك ما ممكننا من الانتباه والتركيز على دور المكانة الاجتماعية أو المكانة المهنية للعامل في المؤسسة.

وتظهر نقاط الاختلاف بين دراستنا و هذه الدراسة السابقة من حيث المنهج المتبع، إذ استعملت الباحثة المنهج الكيفي، بينما دراستنا اعتمدنا فيها على المنهج الكمي، ويظهر الاختلاف والتمايز من

حيث ميدان الدراسة أن الدراسة السابقة أجريت على عينة من الأساتذة الجامعيين بينما دراستنا طبقت في مؤسسة عمومية اقتصادية.

كما يبدو الاختلاف في بناء نموذج التحليل الذي قدمته الباحث، إذ ركزت في تحديد المفاهيم المرتبطة بمتغيّرات البحث على المفاهيم الإجرائية فقط، بالرغم من أن مفاهيم الدراسة التي حددتها الباحثة تحظى بموروث نظري غزير لمختلف الرواد خاصة في علم الاجتماع، إلا أن دراستنا ركزت على الرؤى السوسيولوجية التنظيرية في تحديد مفاهيم الدراسة، ذلك ما يعكس الأطر المنهجية التي تستند إليها الدراسات السوسيولوجية، خاصة في بناء نموذج تحليل المرتبط بتحديد مفاهيم الدراسة.

3. 3. الدراسة الثالثة :[1]

دراسة الباتول علوط بعنوان الثقافة التنظيمية وأثرها على الأداء الوظيفي للمرأة العاملة في المؤسسة العمومية الاستشفائية، دراسة ميدانية ببعض المؤسسات العمومية الاستشفائية بولاية الجلفة أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع تنظيم وعمل، بجامعة الجزائر 2 كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية قسم علم الاجتماع سنة 2012 -2013.

حيث تهدف هذه الدراسة إلى محاولة التعرف عن بعض العراقيل التي تواجه المرأة العاملة بالمؤسسة العمومية الاستشفائية والأسباب والمشاكل التي تحول دون أداء عملها على أحسن وجه، ومحاولة توضيح أهمية الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة الاستشفائية الجزائرية.

وانطلقت الدراسة من التساؤلات التالية :

_ التساؤل العام :

_ هل تؤثر الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة العمومية الاستشفائية على الأداء الوظيفي للمرأة العاملة؟

[1] _ علوط الباتول، **الثقافة التنظيمية وأثرها على الأداء الوظيفي للمرأة العاملة في المؤسسة العمومية الاستشفائية:** دراسة ميدانية ببعض المؤسسات الاستشفائية بولاية الجلفة، أطروحة دكتوراه، (ل م د)، تخصص:علم الاجتماع تنظيم وعمل، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر 2، سنة، 2012/ 2013.

وينقسم هذا التساؤل إلى ثلاث تساؤلات فرعية الآتية:

– هل تؤثر القوانين والإجراءات المعمول بها في المؤسسة الاستشفائية على الأداء الوظيفي للمرأة العاملة؟

– هل تؤثر القيم التنظيمية السائدة في المؤسسة الاستشفائية على الأداء الوظيفي للمرأة العاملة ؟

– هل هناك علاقة بين الأنماط التنظيمية داخل المؤسسة الاستشفائية والأداء الوظيفي للمرأة العاملة؟

حيث انطلقت هذه الدراسة من الفرضية التالية :

–تؤثر الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة الاستشفائية العمومية على الأداء الوظيفي للمرأة العاملة.

الفرضيات الفرعية :

– تؤثر القواعد والإجراءات السائدة في المؤسسة على الأداء الوظيفي للمرأة العاملة .

– تؤثر القيم التنظيمية السائدة في المؤسسة الاستشفائية على تعزيز الأداء الوظيفي للمرأة العاملة .

– توجد علاقة بين الأنماط التنظيمية السائدة في المؤسسة الاستشفائية العمومية والأداء الوظيفي للمرأة.

اعتمدت الباحثة في هذه الدراسة عل المنهج الوصفي التحليلي لدراسة الحقائق الراهنة المتعلقة بالظاهرة.

أجريت هذه الدراسة على المؤسسة العمومية الاستشفائية بالجلفة حيث ضمت أربعة وحدات المؤسسة الاستشفائية بحي 5جويلية وبعين وسارة وبحاسي بحبح وبمسعد، واعتمدت الباحثة على العينة القصدية من كل وحدة حيث بلغت عينة الدراسة 709عاملة وهن موزعات حسب التخصص المهني.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة :

_أغلب المبحوثات تلتزمن بالقوانين واللوائح المعمول بها داخل المستشفى إيمانا من هن بأن الخروج عن هاته القوانين يعرّض صاحبه لعقوبات وظيفية تختلف حدتها حسب درجة الإخلال، وفي إطار الحديث عن القوانين واللوائح تجد العاملة نفسها أمام ثنائية الحق والواجب مقابل القيام بالواجبات الوظيفية على أحسن وجه وفي أي إخلال يفقد صاحبه أحد الحقوق الوظيفية أو جزءا منه .

_العنصر النسوي من أهم الموارد المتاحة في المؤسسة العمومية الاستشفائية بالجلفة ما يؤكد تقدير عمل المرأة في المجتمع المحلي في الوقت الراهن .

_ الأنماط التنظيمية التي يبديها الفاعلين والتي يتوقعها التنظيم قد تختلف إلى حد كبير وأنها تعمل على إضعاف شبكة العلاقات الاجتماعية بين الفاعلين ضمن هذا النسق، وهذا ما يؤدي إلى التهرب الوظيفي والاحتراق النفسي، وعليه فالثقافة التنظيمية للمؤسسة الاستشفائية العمومية بولاية الجلفة من خلال أبعادها تساهم في تحديد معالم الأداء الوظيفي للمرأة العاملة.

التعقيب على الدراسة:

بعد الاطلاع على هذه الدراسة والتي تناولت متغير الثقافة التنظيمية، إذ مكننا من التعرف على الخلفية النظرية للثقافة التنظيمية في المستشفى، وضمن دينامية التنظيم في المنظمة، ومن بين جوانب الاستفادة تضمنت الدراسة مكونات الثقافة التنظيمية (الأبعاد) والتي لها صلة مباشرة مع موضوع دراستنا (القواعد والإجراءات، القيم التنظيمية) والتي ينتابها بعض التمايز عن المؤسسات العمومية الاقتصادية من حيث مؤشراتها.

3. 4. الدراسة الرابعة :[1]

دراسة أهواري زهير بعنوان الهوية المهنية للإطارات الصناعية، أطروحة دكتوراه في علم اجتماع تنظيم وعمل، بقسم علم الاجتماع والديموغرافيا، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية في جامعة الجزائر 2، سنة 2016_ 2017.

تهدف هذه الدراسة إلى محاولة فهم أثر التغيرات التي تعرفها المؤسسات الصناعية من حيث التكنولوجيا التي تستعملها، وتنظيم العمل المنجر عنها وأثر السياسات الجديدة في تسيير المورد البشري المبنية على المقاربة بالكفاءات التي تبنتها على فئة خاصة من الأجراء وهي الإطارات، والتعرف على الاستراتيجيات الفردية والجماعية التي تتبناها الإطارات من أجل التأقلم مع الوضع السائد من خلال

[1] _ أهواري زهير، **الهوية المهنية للاطارات الصناعية**، أطروحة دكتوراه، (علوم)، تخصص: علم الاجتماع التنظيم والعمل، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر 2، سنة 2016، 2017.

التركيز على عوامل التنشئة المتاحة، وكذلك التعرف إن كان الإطار الجزائري يتبنى مبدأ الولاء للمؤسسة أو أنه أصبح يبحث عن مكانة الخبير.

حيث انطلقت هذه الدراسة من التساؤل التالي: كيف يتم بناء الهوية المهنية لفئة الإطارات التي تشتغل في الصناعة في القطاع العمومي في ظل التغيرات البنيوية التي يعرفها تنظيم العمل ؟

واعتمد الباحث على فرضية رئيسية تمثل تصوره للموضوع وهي :

في ظل التغيرات التنظيمية التي طرأت على المؤسسات وأفرزت إجراءات تحد من دور الإطار، ساهمت في عدم استقرار مجموعة الإطارات، وأصبح بناء الهوية المهنية للإطارات الصناعة تساهم فيها مساراتهم المهنية ومميزاتهم الذاتية التي تسمح لهم بتخطي عقباتهم التنظيمية والاجتماعية التي أفرزتها التغيرات الهيكلية التي طرأت على تنظيم العمل،وتبني إستراتيجية تمكنهم من التأقلم مع المتطلبات الراهنة ومواجهة المخاطر الركوض وعدم الاستقرار من جهة وكذا العلاقات المهنية التي تربطهم بمحيط عملهم والتي تسمح لهم بتصور مصيرهم المستقبلي من جهة أخرى.

الفرضيات الجزئية التي قامت عليها الدراسة :

– يلعب المسار المهني للإطار دورا أساسيا في بناء هويته المهنية وعلى أساسها يتم تحديد تصوره المهني المستقبلي.

– تساهم العلاقات المهنية في بناء هوية الإطار وتصوره فيما يخص الشعور بالانتماء إلى فئة اجتماعية منسجمة ومميزة.

– يعيش الإطار أزمة نتيجة تقلص دوره في المؤسسة إلى انجاز المهام التقنية المحددة مسبقا بسبب نوعية تسيير الموارد البشرية وتنظيم العمل المتبنيين .

اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الكمي لدراسة ووصف بناء الهوية المهنية وتأثيرها على تصورات وتمثلات الإطارات وأثر التنظيم في إمكانية فقدان الهوية وصفا رقميا وكميا لتوضيح خصائص المجموعة الاجتماعية للإطارات ودرجة ارتباطهم تطورهم المهني والمستقبلي وانسجامهم بالأبعاد المادية والمعنوية لظروفهم السوسيومهنية في الوقت الحاضر.

أجريت هذه الدراسة على شركة كهرباء وغاز _الجزائر_ SONEIGAZ للشرق والتي تضم 2492 إطار سنة 2014 في حالة نشاط موزعين على مديريات الولايات الشرقية الستة عشر .

حيث اعتمد الباحث على العينة العنقودية والتي بلغ عددها 309 إطار بالاعتماد على تقنية الاستبيان استنادا إلى الملاحظة في الإجابات.

وتوصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية :

– التحولات التي عرفتها الجزائر في السنوات الأخيرة أثرت على المكونات الرئيسية لهوية الإطارات التي تشكلت على مدى أكثر من عقدين.

– المسار الشخصي للإطار والعلاقات مع الزملاء تلعب دورا هاما في بناء هويته المهنية .

– تصورات الإطارات لمستقبلهم تحددها عدة عوامل مرتبطة بالنوع والأصل الاجتماعي والشهادة المتحصل عليها، إضافة إلى مسار الإطار والخصائص التي تمييزه كالمرور بمرحلة البطالة، أو اكتساب تجربة مهنية.

– أن ظاهرة البطالة الطويلة المدة تجعل من حصل على منصب يعتبره نجاحا بذاته.

التعقيب على الدراسة:

بعد الإطلاع على هذه الدراسة قدمت لنا معلومات جوهرية، والتي تنحصر في المؤشرات الخاصة بعلاقة الزملاء فيما بينهم خاصة فئة العمال التقنيين، ذلك ما مكننا من إدراك المؤشرات الفعلية المتعلقة بدراستنا من حيث ممارسات العمال بالمؤسسة، بالإضافة إلى الرؤى التنظيرية السوسيولوجية في تفسير الهوية الاجتماعية التي مكنتنا من صياغة الخطة لإعداد البناء النظري للهوية الاجتماعية، إضافة إلى التعرف على دينامية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية من المستويات التي تضمها، وتشير هذه الدراسة بصيغة مباشرة إلى الامتداد الحاصل بين البيئة الخارجية للسلوك العمالي وبيئتها الداخلية، وذلك من خلال تصور الباحث المرتبط بالفرضية الثالثة، وذلك ما ساهم في بناء تصورنا لموضوع دراستنا الحالية.

كما مكنتنا هذه الدراسة من التطرق واقتحام الميدان وتحديد المؤشرات التي دلتنا على نمط العلاقات الشخصية ضمن النسق العلائقي للتنظيم، وكيفية تشكلها والهدف منها.

كما يوجد هناك أوجه تشابه لهذه الدراسة مع دراستنا الحالية من حيث المنهج المتبع، والمتمثل في المنهج الكمي، إضافة إلى الاعتماد على تقنية الملاحظة كتقنية مدعمة من خلال ملاحظة في الإجابات، إضافة إلى التشابه من حيث طبيعة ميدان الدراسة أن كليهما أجريا في مؤسسات اقتصادية وطنية عمومية، إلا أنهما يختلفان في طبيعة نشاطهما الإنتاجي.

3. 5. الدراسة الخامسة :[1]

دراسة عويشة مسلتي بعنوان واقع الثقافة التنظيمية وتأثيرها على السلوك التنظيمي داخل المؤسسة الجزائرية، دراسة حالة بالمدرسة العليا للإدارة . مولاي أحمد مدغري . أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علم الاجتماع تنظيم وعمل بقسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة الجزائر 2 . أبو قاسم سعد الله، سنة 2017 /2018 .

إذ هدفت هذه الدراسة إلى وصف وتحليل أثر الثقافة التنظيمية بالمؤسسة الصناعية الجزائرية على السلوك التنظيمي للموارد البشرية، هذا ما يضفي إلى اكتشاف العلاقة بين قيم العمل التي يؤمن بها الموظفين، والتعرف على أثر التدريب وسلوك الانضباط في توجيه وتنمية هذا السلوك الذي يسلكه الموظف داخل المنظمة أثناء القيام بالمهام الموكلة إليه، ومدى تحمله لأعباء النتائج المنظرة من قيامه بوظيفته .

وانطلقت الدراسة من التساؤل الرئيسي التالي :

_ ما مدى تأثير الثقافة التنظيمية على سلوك الموظف داخل المؤسسة الوطنية للإدارة ؟

و يتفرع عن السؤال الرئيسي مجموعة من الأسئلة الفرعية للإحاطة بالموضوع :

_ كيف تؤثر القيم التنظيمية في بناء سلوك الموظف داخل المؤسسة ؟

_ ما مدى تأثير التدريب الذي تتلقاه كل فئة مهنية على سلوكها؟

[1] _ مسلتي عويشة، **الثقافة التنظيمية وتأثيرها على السلوك التنظيمي داخل المؤسسة الجزائرية:** دراسة حالة بالمدرسة العليا للإدارة مولاي أحمد، أطروحة دكتوراه علوم، علم الاجتماع تنظيم وعمل، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الاجتماعية والانسانية ، جامعة الجزائر، سنة2017، 2018.

_ فيما يتمثل تأثير عنصر الانضباط على سلوك الموظف ؟

_ كيف يؤثر المناخ التنظيمي الذي يعمل في ظله الموظفين على سلوكهم؟

واعتمدت الباحثة على مجموعة من الفرضيات للإجابة عن أهداف الدراسة:

_ كلما زاد تشبع الموظف بقيم المؤسسة ساعد ذلك على تحسين سلوكه التنظيمي.

_ كلما اهتمت المؤسسة بتدريب موظفيها ساعد ذلك على خلق سلوك تنظيمي إيجابي.

_ كلما زاد الانضباط لدى الموظف ساعد ذلك على تحسين سلوكه التنظيمي.

_ عناية المؤسسة بالمناخ التنظيمي ينعكس إيجابا على سلوك موظفها .

واستخدمت الباحثة في هذه الدراسة على المنهج الوصفي لرصد صورة كاملة حول ما يدور في ميدان الدراسة من أنماط السلوك و ما يتخللها من علاقات اجتماعية و مدى أهمية البنية الثقافية في تحديد السلوك العمالي، بالإضافة إلى المنهج الكمي بهدف الوصول إلى معرفة أسباب الظاهرة المدروسة و العوامل المتحكمة فيه، من أجل تحويل المعطيات الميدانية المتحصل عليها بطريقة كيفية إلى معطيات كمية.

و أجرت الباحثة الدراسة على موظفي المدرسة العليا للإدارة التي تحتوي على 300 موظف، واختارت الباحثة عينة مناسبة تمثل مجتمع البحث المتمثلة في العينة العشوائية الطبقية نظرا للتباين وغير التجانس الموجود في المجتمع الأصلي للدراسة.

وتوصلت الباحثة إلى جملة من النتائج التي تخص موضوع الدراسة، من بينها :

_ للفئة المهنية التي تحتويها المؤسسة دخلا فعالا في بناء وتنمية قيمة الوظيفة داخل المؤسسة.

_ يعد التدريب عنصر مهم في ترتيب سلوك الموظفين داخل المنظمة، وهذا ما ينمي لديهم مشاعر الولاء والانتماء، بالإضافة إلى تقوية قاعدة الثقافة التي تحتويها، وهذا ما يظهر في بناء ثقافي متبادل بين جميع الموظفين.

_ الترتيب شيء مهم لخلق الانضباط والالتزام بالنظام الداخلي، فدرجة تمسك الموظف به في سلوكه يكون بشكل متباين حسب طبيعة الجنس، حيث كلما كان الموظف من جنس أنثى كان الترتيب لوسائل العمل أكثر.

_ اتجاه جل أولويات المؤسسة نحو الوظيفة والموظف في نفس الوقت خلق نوع من الأمن والتفاعل مع النظام الداخلي، وبالتالي أدى ذلك إلى نقص السلوكات السلبية التي يقوم بها العامل اتجاه المهام المكلف بها.

التعقيب على الدراسة:

استفدنا من هذه الدراسة بأنها تطرقت إلى المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية) والمتغير التابع (السلوك التنظيمي)، ضف إلى ذلك ساعدتنا في تحديد معالم وأنماط السلوك العمالي بالمنظمة والتحديد المفاهيمي لأبعاد الثقافة التنظيمية، خاصة الأبعاد التي لها ارتباط مباشر مع دراستنا، والمتمثل في بعد القيم التنظيمية.

كما أن هذه الدراسة وضحت الخلفيات والمصادر المرتبطة بالالتزام العمالي من خلال التركيز على المتغيرات الداخلية المرتبطة بالثقافة التنظيمية والمتمثلة في المناخ التنظيمي، التدريب، القيم السائدة في المؤسسة، إلا أنها لم تتطرق إلى المتغيرات وخلفية السلوك العمالي ضمن الإطار الاجتماعي الذي ينتمي إليه، والذي يمكن أن يؤثر على التزام والانضباط للعمال ضمن المؤسسة، وذلك كأحد النقاط الرئيسية التي اختلفت عن دراستنا الحالية.

4. الفجوة العلمية التي تعالجها الدراسة الحالية:

إن طبيعة تصور الظاهرة السوسيولوجية في الوطن العربي مغاير تماما لتصور الظاهرة في المجتمع المحلي، بالإضافة إلى المجتمع الخارجي، وهذا الاختلاف ينبع من خلفية نظريات علم الاجتماع و واقع منظماتنا ويختلف باختلاف الثقافة السائدة والظروف الاجتماعية التي يمر بها أفراد المجتمع والمنظمات، ومن هذا المنطلق سنحاول إبراز أوجه الإخلاف والتشابه والفجوة العلمية التي تعالجها الدراسة.

انطلاقا من استعراض الدراسات السابقة وتحديد جوانب الاستفادة منها، نشير أن الدراسة الحالية تتفق مع الدراسات السابقة في الهدف العام، إلا أنها تختلف في العديد من الأوجه تمثل الفجوة العلمية التي تتطرق إليها الدراسة وهي:

تضمنت هذه الدراسة ربط إشكالية البحث بالمتغيرات الهوية الاجتماعية والثقافة التنظيمية وأثرهم على السلوك التنظيمي بينما الدراسات السابقة تطرقت إلى كل متغير منهما على حدا.

_ لم تقتصر على اختيار عينة من مجتمع البحث، وإنما شملت مجتمع البحث في صيغته الكلية لتشخيص الظاهرة المدروسة بدقة ورصد التباين والاختلاف في نمط سلوك العمال على مستوى جميع وحدات تنظيم المؤسسة.

_ ارتكزت هذه الدراسة في جمع البيانات على تقنية الاستبيان، إضافة إلى تقنية الملاحظة.

وبناءا على ما سبق يتبين أن هذه الدراسة عالجت فجوة علمية من خلال تطرقها للعلاقة بين الهوية الاجتماعية والثقافة التنظيمية والسلوك العمالي بالمؤسسة.

ثامنا: المقاربة النظرية

تعتبر المقاربة النظرية من أهم الأسس في البحث الاجتماعي، خاصة في الدراسات الأكاديمية، إذ أنها توجه تفكير الباحث وتؤطره وفق نسق فكري معين وتفكير منطقي وعقلاني، انطلاقا من جملة المفاهيم الدقيقة التي تحتوي عليها كل مقاربة، وهذه الأخيرة ما هي إلا تعبير عن نتائج دراسات نظرية وتطبيقية، كما أنها تعبير عن خلاصة تجارب متراكمة لا يمكن تجاوزها وتجاهلها.[1]

وجدير أن نقول بأن العلاقة بين المقاربة النظرية ودراسة الظاهرة الاجتماعية تكمن في التصور الذي يكونه الباحث عن الموضوع قيد الدراسة، كما أنها إطار مرجعي ونظري تظهر مفاهيمها في طرح وصياغة الإشكالية، وتحدد معالم فكرة التساؤل الذي يبحث فيه، بالإضافةً إلى تبيين المسائل الأساسية التي يركز عليها البحث والظواهر التي ينبغي ملاحظتها والمعرفة التي نريد الحصول عليها، كما تمد

[1] _ قاسمي ناصر، **التحليل السوسيولوجي**: نماذج تطبيقية، مرجع سابق، ص، ص 125،126.

الظاهرة المدروسة بالمفاهيم والمصطلحات البحثية وتوسع الأطر النظرية من خلال المقارنة بين النتائج التي توصل إليها الباحثون السابقونً.[1]

سنحاول اختيار المقاربة أو المقاربات التي تتلاءم مع طبيعة دراستنا الموسومة بـ السلوك التنظيمي بالمنظمة بين الهوية الاجتماعية والثقافة التنظيمية، ابتداء من تصورنا أن مقاربتنا لدراسة هذه الظاهرة تستند إلى مقاربتين نظريتين تتمثلان في الطرح السوسيولوجي للهوية الاجتماعية عند ابن خلدون، والتحليل الاستراتيجي لسلوك العمال والثقافة التنظيمية عند مشال كروزييه.

إن من أبرز اهتمامات عبد الرحمان ابن خلدون في المقدمة أنه تطرق إلى الهوية الاجتماعية في الفكر السوسيولوجيً، حيث يرى أن النسب لا يعني بالضرورة القرابة الدموية، بل إنه العلامة التي تمييز الجماعة، أو بمعنى آخر الانتماء الفعلي إلى جماعة معينة، والتي من خلالها يكتسب الفرد هوية اجتماعية ضمن إطار الجماعةً.[2]

ما يعني أن الهوية الاجتماعية تتضمن سلوكات يمارسها الأفراد والجماعات في المحيط الاجتماعي، انطلاقا من تنشئتهم التي تتجسد في أفعال وممارسات تفرز قيم اجتماعية، تتوارث عبر الأجيال، وتنتقل وتستنسخ معظمها في حياتهم المهنية بالمنظمة، ونشير إلى أن مجمل السلوكات التنظيمية تنبثق عما يعتقده الأفراد والجماعات تجاه الإجراءات التي تفرز قيما ترقى إلى ثقافة تنظيمية يتفاعل في إطارها الفاعلين داخل التنظيم سعيا للرهان على تحقيق المصالح الشخصية، المتمثلة في الحصول على الامتيازات المتاحة من خلال تبني أنماط مختلفة من السلوكيات المقصودة والهادفة، والسلوكيات غير المقصودة (العشوائية التي لا تتضمن أهداف)، لذا نرى في تصورنا لدراسة هذه الظاهرة أن السلوك التنظيمي ينتج عن محصلة تفاعلات الأفراد، والجماعات في المجتمع الذي يتضمن هوية اجتماعية من جهة، وتفاعلاتهم (الأفراد والجماعات) النسقية العلائقية، التي تفرز ثقافة داخل

[1] _ عبد العزيز بن علي الغريب، **نظريات علم الاجتماع:** تصنيفاتها، اتجاهاتها، وبعض نماذجها التطبيقية من النظرية الوضعية إلى ما بعد الحداثة، ط: 1، دار الزهراء، للنشر والتوزيع، الرياض، 2012، ص 51.

[2] _ ربيع زمام، محمد حمداوي، **النسب عند ابن خلدون:** دوره وأهميته في المجتمع القبلي، مجلة مواقف للبحوث والدراسات في المجتمع والتاريخ، المجلد 14، العدد 1، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم، 2019، ص 201.

التنظيم بالمنظمة من جهة أخرى، وسنتطرق بنوع من التفصيل لتصورنا في دراسة السلوك التنظيمي، وفقا للأبعاد والمؤشرات التي تضمنتها الهوية الاجتماعية والثقافة التنظيمية.

وتظهر معالم وأبعاد للهوية الاجتماعية في الأنماط التي يتشكل منها النسب، على اعتبار أن هذه الأخيرة تعبر عن مفهوم غامض يتطلب توضيح حدوده ومعالمه في الواقع الاجتماعي، إذ أن النسب العام يشكل العصبية العامة للقبيلة، التي تتدرج ضمن إطار مجموعة من العصبيات الفرعية، والتي تتمثل في القرابة البعيدة والصريحة، وروابط الحلف والولاء، ذلك ما يوضح الأسس التي تستند إليها العصبيات الفرعية، انطلاقا من مؤشراتها الواقعية التي يمكن ملاحظتها والمتمثلة في التحالفات بين أفراد الجماعة، والولاءات السائدة بينهم في المجتمع،... وغير ذلك، بأسلوب يمكن أن يتجسد بطريقة مقصودة أو غير مقصودة في شكل سلوكات فردية، وجماعية تعكس نمط تشكل العصابيات الاجتماعية، التي بطبيعة الحال تنتقل مع الفرد الذي يوطد علاقاته بممارسات مختلفة مع الجماعات أثناء انجازه للعمل في المنظمة.

كما أن ألنسب الخاص الذي يدخل ضمن القرابة الأقرب لحما ودما كالعائلة، والتي تعتبر عصبيات خاصة تتدرج ضمن العصبية العامةً[1]، ويقصد بذلك العصابيات التي تتشكل من خلفية الروابط الاجتماعية الناتجة عن أنماط القرابة المتمثلة في امتداد القرابة العائلية في المجتمع، انطلاقا من الإخوة، وأبناء العمومة، وأبناء الأخوال، إضافة إلى المصاهرة التي تتدرج في إطار امتداد العائلة،.. وغير ذلك، فمجمل هذه الروابط العلائقية في المجتمع التي تتشكل من خلفية تتجاوز إرادة الفرد في المحيط الاجتماعي يمكن أن تفرض وجودها لأجل تحقيق هدف مشترك من خلال عصابيات داخل التنظيم، يرجع مصدرها إلى منطلق العلاقات القرابية في المجتمع، على اعتبار أن هذه العلاقات القرابية تشكل هوية اجتماعية أساسها التقادم الذي يستغرق فترات زمنية معتبرة.

إضافة إلى أن التنشئة الاجتماعية للأفراد ترمي إلى تحديد مسار الهوية الاجتماعيةً،حيث كان لابن خلدون نظرة إجمالية للتربية تتسم بالواقعية والاستمراريةً حيث يقول ابن خلدون (أن تعليم الصغار هو أشد رسوخا، وهو أصل لما بعده لأن السياق الأول للقلوب كالأساس للممتلكات وعلى حسب الأساس

[1] _ ربيع زمام، محمد حمداوي، مرجع سابق، ص 201.

وأساليبه يكون حال ما بني عليه)[1]، مما يفسر أن التنشئة الاجتماعية تستمد معالمها وقوتها من أسس التربية التي ينشأ في إطارها جيل ما، من خلال مختلف القيم السائدة التي تعبأ بها الأفراد في المجتمع، بداية مما يتلقونه على مستوى الأسرة ومحيطها الذي يتضمن مختلف أنواع مؤسسات التنشئة الاجتماعية، المدرسة المسجد، ...الخ، على اعتبار أن هذه الأخيرة تمثل أساسا فعليا يشكل هوية اجتماعية على نمط معين، يترجم السلوكات العامة للفرد في محيطه الاجتماعي، لذا فهذه السلوكات تترجم خصائص شخصية الفرد الذي يتفاعل مع أفراد الجماعة بسلوك معين ينتقل معه أينما حل، في حياته السوسيولوجية العامة بما فيها ممارساته المهنية في منظمات العمل.

من جهة أخرى يعد التحليل الاستراتيجي لمشال كروزييه من أبرز الطروحات المعاصرة التي اهتمت بفهم منطلقات السلوكات الجماعية، بداية من السلوكات الفردية في إطار النسق العلائقي الذي يفرض وجوده ضمن دينامية التنظيم، ووفق تصورنا للسلوك التنظيمي كظاهرة سوسيولوجية ينبثق عن الثقافة السائدة في التنظيم من خلال تفاعلات الأفراد والجماعات على اعتبار كلا منهما يسعى للبحث عن منافع يستفيد منها (الأفراد والجماعات) لغرض تحقيق أهدافه، إذ يستند في ذلك إلى أربعة مسلمات تحدد أهم السلوكات التي يتبناها العمال داخل التنظيم، نذكرها بإيجاز فيما يلي:[2]

_اختيار الهدف: كل فاعل له سماته وطبائعه وأغراضه، ولتحقيق كل هذا فإنه يصمم استراتيجية خاصة به.

_ الحرية النسبية للفاعلين: يحاول الفاعل أن يجعل سلوكه غير متوقع، أو أن يتوقع سلوك غيره.

_ العقلانية المحدودة: الاختيار العقلاني يمارس في شكل رسم مبسط ومقرب من الوضعية الواقعية، لذلك تتسم الإستراتيجية بالعقلانية.

_ البناء: يهتم بحل المشكلات التي تجعل تدبير المؤسسة يتسم بتوفير الحلول وإجابات للعقبات الداخلية والخارجية للتنظيم.

---

[1] _ خاوي ميادة، **التنشئة الأسرية ودورها في غرس قيم التعاون لدى العامل بالمؤسسة**، مجلة الباحث الاجتماعي، العدد 14، جامعة المسيلة، 2018، ص13.

[2] _ خريبش عبد القادر، **التحليل الاستراتيجي عند مشال كروزييه**، مجلة جامعة دمشق المجلد 27، العدد 1و2، 2011، ص، ص 578، 579.

إن هذه المسلمات تترجم لنا مجمل السلوكات التي يقوم بها الفاعلين داخل التنظيم في إطار النسق العلائقي المركب، من وضعيتهم المهنية على مستوى كافة وحدات المنظمة، فكل فاعل يرغب في تحقيق هدف معين يتضمن الحصول على امتيازات متاحة أمامه يقوم بتصميم سلوكات استراتيجية تمكنه من تحقيق الهدف الخاص به ولو على حساب الآخرين، من خلال جعل سلوكه غير متوقع، وبهذه الطريقة أو الأسلوب يكون قد مارس سلوكا استراتيجيا، ترجع منطلقاته إلى الوضعية المهنية التي يحتلها، أو معلومات العمل التقني الذي اكتسبه، أو بحوزته، ويجهلها الآخرين، أو استغلال الثغرات القانونية، فالفاعل داخل التنظيم له أهداف يختارها، لغرض تحقيق مسعاه داخل التنظيم، إلا أنه لا يتمكن منها في كافة الحالات، ذلك ما يدفعه إلى محاولاته المتكررة في تدبير وتصميم سلوكات تنظيمية إستراتيجية مختلفة ومتمايزة، منها ما هو دفاعي يتجسد في المحافظة على استقرار التنظيم كما هو لأنه يحقق له منافع شخصية ومصالح، ومنها ما هو هجومي يظهر في شكل فعل سلوكي يتجسد في شكل صيغة خذ وهات، أوفي شكل سلوك استراتيجي استثماري ينطوي على مصلحة الفاعل على المدى القريب أو البعيد.

فالسلوكيات التي يمارسها الفاعل داخل التنظيم وتمتد معالمها وجذورها إلى محيط البيئة الخارجية للمنظمة باستخدام ضغوطات تتجاوز التنظيم الرسمي، إذ أن الفاعل يلجأ إلى أشخاص لهم مكانة اجتماعية (رجال المال والأعمال، أشخاص يحتلون مناصب سامية في المؤسسات الأخرى) يدعمون الفاعل لأجل تحقيق هدفه المرتبط بالحصول على الامتيازات داخل المنظمة (الترقية في الدرجة والترقية في الرتبة الوظيفية، السعي للحصول على الاستقلالية ...وغير ذلك)، إذ نشير إلى أن المحيط الاجتماعي يتضمن العديد من هذه الممارسات التي بمرور فترات زمنية اكتسبت هوية اجتماعية ضاغطة على واقع المنظمة.

تاسعا: صعوبات الدراسة

إن طبيعة البحث ودراسة الظواهر الاجتماعية تربط بجملة من الصعوبات، نظرا لتعقيدها وتداخلها، مما جعل هذه الصعوبات لا تقتصر على مجمل الصعوبات التقنية، وإنما تشمل الأبعاد المعرفية والابستيمولوجية، ومن بين هذه الصعوبات ما يلي:

_ صعوبة دراسة السلوك من ناحية صيغة طرحه، وذلك من خلال التنوع والتمايز والتغير الذي يتميز به سلوك العمال ضمن المؤسسة، نظرا لتداخل العوامل والظروف التي تكمن خلفه، مما يصعب تحليله بطريقة معمقة.

_ صعوبة الكشف عن جذور انتقال السلوك على الوضعية الحالية، فالتغير الحاصل في طبيعة السلوك من جيل إلى جيل لا يرتبط بعوامل محددة، وإنما تتداخل في تغييره مجل العوامل التي تؤثر في الفرد أو الجماعة سواء في الحياة الاجتماعية أو المهنية من تنشئة وتربية وتعليم....وغير ذلك.

_ صعوبة دراسة السلوك كظاهرة اجتماعية، نظرا أنه يغلب عليه خاصية التغير أي أنه غير ثابت سواء على مستوى الفرد أو على مستوى دراسة الجماعات.

_ صعوبة تتبع دينامية سلوك الجماعات في ميدان الدراسة، على اعتبار أن الجماعة لا تتصرف أو تمارس سلوك دائما بنفس الطريقة، فالممارسات التي تقوم بها تكون حسب الموقف والزمان والمكان والأشخاص الموجودين، في حين أن العمال الذين ينتمون إلى الجماعات غير الرسمية يعتمدون على التحفظ بأن لهم علاقات أو انتماءات إلى عمال آخرين، مما صعب علينا رصد خلفية سلوكهم التنظيمي.

الهوية الاجتماعية من منظور سوسيولوجي

الفصل الثاني: الهوية الاجتماعية من منظور سوسيولوجي

تمهيد:

تعد الهوية الاجتماعية محور وركيزة أساسية في الدراسات السوسيولوجية المندرجة ضمن حقل علم الاجتماع، مما أدى إلى تعدد واختلاف وجهات نظر الباحثين والعلماء من حيث طبيعة التصورات المتمايزة والمتباينة حول الأسس والمسلمات والمبادئ المرتبطة بتشكل الهوية الاجتماعية، على اعتبار أنها تمثل جزء من المسارات والسياقات والسمات الاجتماعية والثقافية والتاريخية، كالدين، اللغة، التاريخ المشترك، الثقافة... وغير ذلك للأفراد والجماعات التي يتوارثها الأجيال من خلفية التنشئة الاجتماعية التي تعتبر مصدر رئيسي في تعبئة الأفراد بما هو سائد في المحيط الاجتماعي، ابتداءا من التفاعلات التي تتم على مستوى الأسرة ثم علاقات الأفراد بالأقارب (الأعمام، الأخوال، ...وغير ذلك) وتمتد أيضا هذه التنشئة إلى علاقات الأفراد في المحيط الاجتماعي، فمجمل التفاعلات الحاصلة في النسق العلائقي سواءا في الأسرة، أو في المجتمع تكتسي طابع اجتماعي يمثل معايير السلوكات الاجتماعية التي يتبعها عامة الأفراد من خلال التشبث بالعادات والأعراف وفهمهم للرموز الثابتة والسائدة خلال فترة زمنية معتبرة، إذ يسمح ذلك بتجذر هذه الممارسات في ذهنية الأجيال الناشئة عبر مختلف مؤسسات الضبط الاجتماعي بشتى أنواعها، مما يمهد بتشكل هوية الأفراد على نمط معين تترجم سلوكاتهم في الحياة الاجتماعية والمهنية، لذا فالهوية الاجتماعية تستند إلى الأنماط الثقافية المتوارثة بين الأجيال في البيئة الاجتماعية المحيطة بهم.

أولا: المداخل النظرية والهوية الاجتماعية

تعددت وجهات النظر حول تفكيك وتفسير الهوية الاجتماعية كمفهوم سوسيولوجي من حيث مكوناته وخصائصه، ويتضح ذلك فيما قدمه المفكرين والمنظرين في تصوراتهم المتباينة والمتمايزة من خلفية البحوث والدراسات، والتي سنتطرق إليها في الآتي:

1. الطرح السوسيولوجي للهوية الاجتماعية عند ابن خلدون (1332_ 1406 م):

يعد العلامة عبد الرحمان بن محمد بن خلدون الحضرمي من المنظرين العرب الذين اهتموا بأسس ومرتكزات علم الاجتماع، لكن أطلق عليه ما يعرف باسم علم العمران البشري، إلا أن اهتماماته بالهوية

الاجتماعية في حقل علم الاجتماع لم تكن صريحة، وإنما كانت ضمنية من خلال ما ورد في كتاب المقدمة حول القرابة والنسب بمختلف أنواعه والروابط الاجتماعية والعصبية القائمة بين الأفراد في شتى المجتمعات البدائية أو الحضارية، ومن ذلك سنحاول إبراز معالم الهوية الاجتماعية عند ابن خلدون في الآتي:

1.1.الرابط الاجتماعي: تتمثل الروابط الاجتماعية في مجمل الأواصر والخيوط التي تجمع الناس وتشد بعضهم إلى بعض مهما كانت طبيعتها دموية أو تقليدية أو حديثة[1]، ذلك ما يشير أن الروابط الاجتماعية تتجسد في نمط العلاقات التي تربط الجماعات والأفراد مع بعضهم البعض سواء كانت منبثقة عن النسق العلائقي القرابي الذي يشير إليه ابن خلدون على أنه الناتج عن صلة الزواج، والعلاقات الاجتماعية التي يسودها التضامن العضوي، بالإضافة إلى علاقات حديثة النشأة مثل العلاقات المنبثقة عن نوع النشاط المهني أو الحرفي.

وعليه فالروابط الاجتماعية إذن هي مجموع الأواصر والالتزامات التي تجعل الأفراد يشعرون بأنهم أعضاء جماعة واحدة تجمعهم قيم وأعراف ومثل عليا مشتركة، سواء كانت تلك الأواصر والالتزامات ذات الطابع دموي تقليدي أو ذات الطابع حديث رسمي إرادي حر،[2] مما يؤكد أن الرابط الاجتماعي عند ابن خلدون يدل على تشبث جماعة اجتماعية ما بقيمها وعاداتها وتقاليدها التي تشكل هوية اجتماعية متمايزة عن الجماعات الأخرى تظهر بصفة تلقائية، ومنها ما ينشأ بطريقة مقصودة، أي أنها تعبر عن اجتهاد شخصي من طرف الأفراد.

إلا أن الاختلاف والتمايز في أنماط وطبيعة تشكل الروابط الاجتماعية في المجتمع أفرز جملة من الأبعاد التي يمكن أن تحدد نوع العلاقات الاجتماعية ما بين الأفراد والجماعات، ومن بينها:[3]

---

[1] _ بومخلوف محمد، الروابط الاجتماعية ومشكلة الثقافة، مؤلف جماعي، فعاليات الملتقى الوطني الرابع،**الروابط الاجتماعية في المجتمع الجزائري**، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، المنعقد يوم 6 و7 نوفمبر 2006، جامعة الجزائر 2007، 2008، ص 20.

[2] _ مرجع نفسه، ص، 20.

[3] _ مرجع نفسه، ص، ص، 20، 21.

_ بعد طبيعي لما في البشر من طبيعة الالتحام ويعبر عنه بالروابط الدموية القائمة على النسب والعصبية.

_ بعد تقليدي ثقافي مكتسب قائم على الأعراف والمثل والقيم المشتركة، ويضم كافة الروابط الاجتماعية التي تنشأ من العلاقات الاجتماعية تفرضها الحياة الاجتماعية من صداقة وزمالة وغيرها، وتتميز بنوع من الالتزام تجاه نمط هذه العلاقات.

_ بعد عصري، ويتمثل في الروابط الحديثة التي تتسم بالاتساع والعمومية تفرضها طبيعة الحياة العصرية المعقدة، وينبثق عنها مجموعة من الروابط الإرادية والاختيارية رسمية تتمثل في الانخراط ضمن الجمعيات مثلا، وروابط إجبارية مثل الانخراط في صناديق التأمين والضمان الاجتماعي، ومنها ما يكون ضروري مثل الروابط المهنية.

2.1. العصبية: إن العصبية عند ابن خلدون ليست مرحلة واحدة تقف عند النسب والمصاهرة والدم، وإنما هذه المرحلة هي الأساس على الأقل، فالعصبية القائمة على الرحم القريب في أقوى حالاتها الخاصة، وعلى البعيد في حالاتها العامة تتطور لتتجاوز النسب، ذلك ما يعني أن العصبية في الفكر الخلدوني لا تقتصر على القرابة الدموية فقط، وإنما تتجاوز ذلك[1]، فطبيعة العلاقات الاجتماعية التي يكونها الأفراد أو الجماعات تندرج ضمن الروابط العصبية التي تربطهم ببعضهم البعض في المكان الذين يقطنون فيه الأفراد أو الجماعات، مما جعلها قابلة للتغير الذي يطرأ على نوع المنطقة أو التغير في المصالح المشتركة الذي يفرز بدوره تغيرا حتميا في نمط العلاقات السائدة بين الأفراد، وذلك ما أكده ابن خلدون اتجاه العصبية السائدة في المناطق الريفية والمناطق الحضارية، حيث يرى أن العصبية تفقد معناها النسبي بعد أربعة أجيال، فتصبح العصبية أقرب إلى الجماعة التي جمعها العيش لمدة معينة في مكان معين، وارتبطت مصالحها المشتركة التي يتوجب عليهم أن يكونوا قوة لمواجهة التحديات، ففي مجتمع البداوة تبرز عصبية المستوى الخاص التي بإمكانها تكون قابلة للتطور والانفتاح على المجتمع المتحضر،

[1] _ علي بن حسن أحمد بانافع ، **الدولة والعصبية عند ابن خلدون في الفكر التاريخي العربي الحديث** (دراسة تحليلية نقدية)، ط: 1، دار أريثيريا، الخرطوم، 2021، ص 119.

وفي مجتمعات العمران أو الحضارة يبرز المستوى العام من العصبية التي يسودها نوع من آفاق جديدة للتعاون والتكافل[1].

إن تشكل الروابط الاجتماعية والعصبية في إطار طرحنا يتم بين مستويين يتمثل الأول في المستوى الاجتماعي، في حين أن الثاني يظهر على مستوى التنظيم في المنظمات وسنتطرق إلى هذين المستويين بنوع من الإيجاز كما يلي:

- على مستوى المجتمع تخضع العصبيات إلى ما يلي:

✓ طبيعة الروابط الاجتماعية.

✓ نمط العلاقات القرابية.

✓ الجهوية، ونقصد بها الانتماء إلى نفس المنطقة أو الرقعة الجغرافية.

✓ نمط الحياة الاجتماعية، ويقصد بها العصبية السائدة في المناطق الريفية مقابل عصبيات المناطق الحضارية، من خلال تمايز طبيعة الحياة.

- على مستوى المنظمة ويمكننا حصرها فيما يلي:

✓ المصالح المشتركة بين الفاعلين وغير الفاعلين داخل التنظيم، ما يعني أنها تتشكل من منطلق المنافع والامتيازات المخولة في الإطار الرسمي وغير الرسمي لتحقيق أهداف شخصية أو جماعية ضمن العصابية التي تشتغل لأجل ذلك.

✓ العصبية التنظيمية الجهوية، إذ أن أعضاء التنظيم يتكتلون ضمن عصبيات من خلفية انتماءاتهم الجغرافية الريفية أو الحضارية.

✓ عصبيات الرتبة الوظيفية، إذ يحصل نوع من التكتل بين أعضاء التنظيم من خلفية دافع رتبهم الوظيفية.

✓ عصبية الصراع على السلطة، على اعتبار أن البحث عن السلطة يعني تحقيق المكانة المرتبطة بالحصول على امتيازات ومنافع.

[1] _ علي بن حسن أحمد بانافع، مرجع سابق، ص، 119.

فمن هذا المنطلق يوجد تمايز بين العصبية والروابط الاجتماعية في المحيط الاجتماعي والروابط والعصبيات في التنظيم بالمؤسسة، على اعتبار أنه توجد علاقة غير واضحة المعالم بين كيفية تشكلهم على كافة المستويين.

2. الطرح السوسيولوجي للهوية الاجتماعية عند كلود دوبار:

ينطلق تفسير كلود دوبار للهوية الاجتماعية من خلفية السيرورات والمصادر التاريخية التي تمر بها المجتمعات الإنسانية عبر حقب زمنية متتالية ومتباينة من حيث تركيبتها، ذلك ما أدى إلى تمايزها واختلافها من مجتمع إلى آخر، إذ يشير كلود دوبار أن الوجود الاجتماعي للأفراد هويتهم الاجتماعية المرادفة لفئة انتماء إلى فئة ملائمة اجتماعيا، وهو ما يرثونه دون رغبتهم ويشكل سلوكاتهم دون أن يدركوا ذلك،[1]فالهوية الاجتماعية حسب كلود دوبار لا تنحصر فيما يرثه الأفراد والجماعات فقط، وإنما تؤثر فيه السياقات الاجتماعية والتاريخية التي تعد بمثابة محصلة تفاعلات الأفراد مع الغير كالتنشئة الاجتماعية الأسرية والمجتمعية والمهنية عبر مختلف مراحلها التي يتلقاها الفرد في مساراته الاجتماعية ... وغير ها، وذلك ما أكده دوبار في كتابه أزمة الهويات على أن الهوية الاجتماعية تتشكل وفق أنماط وأشكال تاريخية متتالية، والتي تتجسد في الآتي:

1.2.السيرورة الحضارية عند نوربرت إلياس:

إذ يرى أن الكائنات البشرية ولدت في علاقات التبعية المتبادلة، وأن البناءات الاجتماعية التي يكونوها مع بعضهم البعض هي آليات ناشئة لا يمكن التقليل من شأنها، باعتبارها أفعلا ودوافع فردية، وتشكل هذه الآليات نمو وتطور حياة الأفراد،[2]ما يعني أن الأفراد والجماعات ليس هم في غنى عن بعضهم البعض، ذلك ما ينجم عنه علاقات وتفاعلات متبادلة بين مجمل الأطراف التي تضفي إلى تأسيس وترصيص بناء اجتماعي كمحصلة لممارسات الأفراد مع الغير، مما يمهد إلى تشكل هوية اجتماعية على حساب البناءات التي ينتمي إليها الفرد.

---

[1] _ بغامي كتيبة، بن تركي أسماء، **سوسيولوجيا بنية المؤسسة الجزائرية ودورها في صناعة التمثلات وبناء الهويات المهنية**، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة باتنة، المجلد 20، العدد2، 2019، ص، ص 422، 423.

[2] _ جون سكوت، ترجمة : محمود محمد حلمي، **خمسون عالما اجتماعيا أساسيا المنظرون المعاصرون**، الشبكة العربية للأبحاث والنشر، (ب، ب، ن)، 2007، ص، 37.

ويؤكد نربرت إلياس أن التصورات في حالة سيولة وتحول دائم، وأن التحولات الطويلة المدى في التصورات الاجتماعية البشرية غير مخطط لها وغير منظورة في غالب الأحيان،[1] مما يدل على أن التغير في الحياة الاجتماعية لدى الأفراد ليس مجرد ما يرثونه من سابقيهم، وإنما تتداخل وتتشابك وتساهم فيه عوامل أخرى كالعوامل المهنية، الاجتماعية، الثقافية... وغيرها التي تضفي إلى بناء تصور حول واقع هويتهم الاجتماعية.

2.2.سيرورة العقلنة عند ماكس فيبر:

والتي ترتبط بالنقاط الآتية:

- **الأشكال الجماعتية والتطويعية:** إذ خالف ماكس فيبر نور برت إلياس من حيث أنه لا يستخدم مفهوم الهوية، وإنما ينطلق من تحليل إدراكي للفعل البشري من وجهة نظر دلالته الذاتية، ومن خلال ذلك تمثل الأشكال الجماعاتية عند فيبر العلاقات الاجتماعية المبنية على الشعور الذاتي (شكل فعل تقليدي أو انفعالي) بالانتماء إلى نفس الجماعة.[2]

إذ تنصب اهتمامات ماكس فيبر حول تفسير الهوية في تحديده لنمط الأفعال التي تتضمنها العلاقات الاجتماعية أثناء تفاعلات الأفراد والتي تتجلى في شكلين يعبران عن الرابط الاجتماعي، منهم من يستند إلى قوة التقليد، الصلات المنقولة بالنسب، والمورثات الثقافية، ومنهم ما ينتج عن التماهي الجماعي والانفعالي مع القائد الكارزماتي الذي يسيطر في تكوين الأسر التي تجمع بين النسب والعلاقات العاطفية الكثيفة.[3]

فمن منطلق هذه الفكرة يشير ماكس فيبر إلى أن الأفعال الاجتماعية تتخذ نمطين الأول ينبع من خلفية تقليد وتشبث الأفراد بالعادات والتقاليد والقيم الموروثة عن النمط الثقافي، والنمط الثاني يتأثر بفعل الولاء لشخصية معينة تمتلك القوة لفرض السيطرة على الآخرين تتخللها علاقات عاطفية نابعة من الانتماء،

---

[1] _ جون سكوت، مرجع سابق، ص 37.

[2] _ كلود دوبار، ترجمة: رندة بعث، **أزمة الهويات:** تفسير تحول، ط:1، المكتبة الشرقية، (ب، ب، ن) 2008، ص، 60، 61.

[3] _ مرجع نفسه، ص61.

وذلك ما أشار إليه ماكس فيبر أن أول الأشكال الجماعاتية في التاريخ هو سيطرة الفكر السحري ويعتبر أن الساحر هو الصورة الجماعاتية بامتياز يرسخ المعتقدات غير العقلانية لجماعته.[1]

- **التطويعية:** والتي تشير إلى العلاقات الاجتماعية المبنية على التراضي أو على تنسيق مصالح معللة عقليا (بوصفها قيمة أو غاية) تخص هذه الأشكال نوعين من العقلانية:[2]
  - ✓ الصلة بالقيم، (العقلانية القيمية) وتعني التفاهمات العقلانية بالتزام متبادل.
  - ✓ الصلة الأداتية لوسائل تفرض نفسها بنفسها، العقلانية الاقتصادية، التبادل السلعي، التنافس تهدف إلى ضمان أفضل فرص الحياة، وكذلك التكامل الإرادي للأفراد دفاعا عن مصالحهم.

3.2. السيرورة التاريخية حسب كارل ماركس:

تنطلق السيرورة التاريخية عند ماركس في تشكل الهوية من دور العمل في الحياة الاجتماعية، حيث اعتبر هذا الأخير (العمل) هو العلاقة الأولية بين الأفراد والطبيعة، إذ برزت معظم اهتماماته التاريخية على التحول الراديكالي للمجتمع من خلال علاقات الإنتاج المحكومة بالعلاقة الاقتصادية بين مالكي وسائل الإنتاج والعمال، أو ما سماه بالبروليتاريا،[3] إذ يعتبر كارل ماركس العمل عملية محورية في معظم التحولات التي ترتبط بالتفاعلات والعلاقات بين الجماعات وتتخذ صنفين الصنف الأول يمثل محور العملية الإنتاجية، وذلك ما يسمى بأرباب العمل التي تفرض سيطرتها في المجتمع، والصنف الثاني يتجسد في الطبقة العاملة المستغلة من الطرف النوع السابق الذكر، ذلك ما فرض عليها القيام بثورات للانتصار والتحرر من التبعية والاضطهاد الممارس عليها من طرف مالكي وسائل الإنتاج، وفي هذا الصدد يقول ماركس، باعتباره يؤمن بفكرة الثورة والتغيير ستكون في سياق هذا التطور الجاري آليا للعلاقات الاقتصادية مجموعة متنامية من الذين لا يملكون شيئا حتى تصبح الغلبة لهذه المجموعة البائسة بعد سلسلة من الضغوط المجتمعية والمتوقعة.[4]

---

[1] _ شريط مريم، كتيبة بغامي، **السيرورات التاريخية الكبرى لأشكال الهوية من منظور كلود دوبار**، مجلة دراسات في علم الاجتماع المنظمات، المجلد 9، العدد 2، 2021، ص 45.

[2] _ كلود دوبار، مرجع سابق، ص، ص 61، 62.

[3] _ شريط مريم ، كتيبة بغامي، مرجع سابق، ص 46.

[4] _ مرجع نفسه، ص 46.

إذ يرى كارل ماركس أن الأفراد والجماعات هم المنتجون لتصوراتهم وأفكارهم، وبالتالي فإن وجود الإنسان مشروط في نوعه وشكله بالبنية الاجتماعية الاقتصادية الموجود فيها، ولا يمكن للبنى الفوقية المتمثلة في السياسي والقانوني والأخلاقي... وغيرها أن تنعزل عن البناء الأساسي المرتبط بنمط الإنتاج بل هو تمثيل وانعكاس له، حيث شدد ماركس على الإنتاج باعتباره ضروريا في تحديد سمات الحياة الاجتماعية،[1]

وفي هذا الاتجاه يرى كارل ماركس أن الأفراد هم من يحددون سماتهم الاجتماعية من خلفية النظام الاقتصادي السائد، وباعتبار هذا النمط أفرز طبقتين متباينتين ومتمايزتين الواحدة عن الأخرى (طبقة المالكة لوسائل الإنتاج، الطبقة العاملة) فالفرد يدرك انتماءه الاجتماعي من حيث الطبقة التي يتمركز فيها، فمعظم الأبنية والأنظمة السياسية والاجتماعية تعد حصيلة للبناء التحتي (الاقتصادي)، أي هي بمثابة إيديولوجيا يرسخونها القائمين على رأس البناء التحتي، وما تتضمنه من ردود أفعال، ذلك ما يضفي إلى بروز خصائص اجتماعية وثقافية تشكل هوية الأشخاص في مجتمع ما.

وعليه ماركس لم يتطرق لموضوع الهوية بصفة مباشرة، إلا أنه يرى أن الطبقة تمثل الوعي الاجتماعي وصراع الطبقات هو المحدد الأساسي لمجرى التاريخ، ما يعني أن القوانين الطبيعية للنظام الرأسمالي هي المولدة للعناصر البانية لمجموع مظاهر المجتمع، وتصبح معها الهوية الطبقية مجرى التاريخ ومحددا أساسيا للصراعات والولاءات،[2] ذلك ما يدل أن اهتمامات كارل ماركس بالهوية الاجتماعية كانت بصيغة ضمنية، من حيث أنه تحدث عن الوعي الاجتماعي التي تتميز به الطبقات الاجتماعية الذي يتجسد في الصراعات تعد بمثابة درجة من الوعي ينبع من خلفية قيم الاقتصاد الرأسمالي، والممارسات الغير عقلانية تجاه الطبقة العاملة التي حاولت القيام بثورات وحركات تهدف إلى حتمية التغيير في مبادئ الطبقة البرجوازية.

كما لا تخلوا الأبحاث التي قام بها كلود دوبار في موضوع الهوية الاجتماعية من ناحية كيفية الانتقال من الهوية الاجتماعية نحو هوية تنظيمية في منظمات العمل التي عالجها في ضوء التنشئة الاجتماعية للعمال، إذ يعتبر أن للتنشئة الاجتماعية دور في تشكل الهوية المهنية الجماعية، فهي عملية تشريب أو

[1] _ عبد الغني عماد، **سوسيولوجيا الهوية** : جدليات الوعي والتفكك وإعادة البناء، ط: 1، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، 2017، ص 32.

[2] _ عبد الغني، سوسيولوجيا الهوية، مرجع سابق، ص 34.

بناء لهوية معينة، وبناء لعلاقة مع العمال الآخرين في المنظمة، بمجرد منح العمال وشعورهم بالانتماء فهي بحد ذاتها تعني أخذ العامل خصائص العمال الآخرين المرتبطة بحاضرهم وماضيهم ومستقبلهم.[1]

فالهوية الاجتماعية المهنية عند كلود دوبار ترتبط ارتباطا وثيقا بتنشئة العامل الاجتماعية التي تقابلها بيئة تنظيمية تعد محورا رئيسيا في التنشئة التنظيمية التي يتلقاها العمال، وذلك ما يؤكده دوبار اتجاه المتغيرات والعوامل التنظيمية التي تشكل الهوية الاجتماعية المهنية:[2]

- ✓ الواقع المعاش في ميدان العمل.
- ✓ علاقات العمل.
- ✓ المسار المهني وتوقع المستقبل المهني.

3. الطرح السوسيولوجي للهوية الاجتماعية عند هنري تاجفيل:

تنطلق نظرية الهوية الاجتماعية عند تاجفيل من فكرة رئيسية أن هوية الأفراد لا ترتبط بالعوامل النفسية التي تتكون منها شخصية الإنسان (الذات) فقط، وإنما تتأثر بالسياق الاجتماعي الناجم عن التفاعلات بين الأفراد والجماعات المفرزة لأنماط من السلوكات، والمتمثلة في الولاءات والصراعات... وغيرها، حيث قدم نظريته في الهوية الاجتماعية سنة 1972 التي تمت صياغتها بعد ذلك بهذا الاسم بالاشتراك مع تيرنر عام 1979، ليفسر كيف تستمد الذات معناها من السياق الاجتماعي الذي يعتبر بمثابة محصلة ونواتج العلاقات بين الجماعات، وتقديم تحليل لدور وأثر التصنيف الاجتماعي ومكانة الفرد في المجتمع،[3]إذ حاول تاجفيل تحليل وتفسير منطلقات الهوية الاجتماعية من الزاوية النفسية المرتبطة بشخصية الفرد وطرحها في إطار العوامل السوسيولوجية التي تؤثر في سلوك الفرد ضمن اندماجه في جماعة اجتماعية ينتمي إليها، فالهوية الاجتماعية عند هنري تاجفيل مرتبطة بمعرفة الفرد

---

[1]_ شنوف زينب، **تشكل الهوية الجماعية عند المقاولين الشباب:** دراسة ميدانية لعينة من المقاولين الشباب أصحاب المؤسسات الصناعية التقليدية الحرفية بورقلة، أطروحة دكتوراه، (أ ل م د)، قسم علم الاجتماع، تخصص: علم الاجتماع الإدارة والعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة بسكرة، 2013/ 2017، ص 55.

[2]_ نصر يوسف، مايدي زينب، **الهوية المهنية:** الانتقال من الهويات الفردية إلى الهويات الجماعية، مجلة الباحث الاجتماعي، العدد 13، 2017، ص 421.

[3]_ أحمد زايد، **سكولوجية العلاقات الاجتماعية بين الجماعات:** قضايا في الهوية الاجتماعية وتصنيف الذات، شركة مطابع للمجموعة الدولية، الكويت، 2006. ص 11.

لانتمائه إلى مجموعة مع إعطائه الدلالة الشعورية والتقييمية نتيجة انتمائه لهذه الجماعات، أي كلما انتمى الفرد إلى المجموعة التي تعطيه دورا في المجتمع كلما اكتسب هوية اجتماعية.[1]

ذلك ما يؤكد الدور البارز الذي تلعبه الجماعات التي ينتمي إليها الفرد من حيث ترسيخ القيم والمعايير والخصائص الثقافية والاجتماعية ضمن شخصيته، مما يرغم الفرد على اكتساب سلوك حسب الجماعة التي ينتمي إليها في محيطه الاجتماعي.

إذ يرى هنري تاجفيل أن عملية اكتساب وبناء الهوية الاجتماعية يمر بثلاث مراحل متتالية تميز الفرد على أنه يتقمص هوية اجتماعية خاصة بجماعة معينة، والتي سنتطرق إليها في الآتي:

1.3.التعريف: تشهد الحياة الاجتماعية للأفراد عملية التعريف بأنفسهم بالانتماء لمجموعات اجتماعية بشكل مستمر، والتوصل إلى درجة معينة من توافق الآراء حول تقييم مجموعتهم والانتماء إليها.[2]

2.3.التصنيف الاجتماعي: يستند تاجفيل على التصنيف الاجتماعي في تشكل معالم الهوية الاجتماعية على اعتبار أن الأفراد يقسمون أنفسهم وغيرهم بسرعة وسهولة إلى تصنيفات أساسية المتمثلة في البيئة الاجتماعية، الأعراف الثقافية المحددة في سياقات اجتماعية معينة،[3] ذلك ما يعتبره تاجفيل مقومات أساسية تفرز هوية اجتماعية ضمن نوع الثقافة السائدة في المجتمعات بأنواعها وأشكالها التي تضفي إلى تعدد البيئات الاجتماعية التي يمكن أن تتخللها أساسيات ثانوية يضعها الأفراد والجماعات في حسبان التصنيف الاجتماعي، ومن بينها:[4]

- ✓ **متغير النوع الاجتماعي،** يتجسد هذا المتغير في التصنيف الاجتماعي من حيث طبيعة الجنس ذكر أو أنثي.

---

[1] _ بوسبتة أمير، نبيلة باوية، **التحليل العاملي لمقياس الهوية الاجتماعية،** مجلة روافد للدراسات والأبحاث في العلوم الاجتماعية والإنسانية، المجلد 7، 2023، ص 326.

[2] _ ابراهيم حلباوي، رباحي مصطفى، **الهوية الاجتماعية من خلال أنثروبولوجيا الفضاء والمكان،** مجلة الحوار المتوسطي، المجلد 3، العدد 1، 2022، ص 259.

[3] _ راوي عبد العال، وآخرون، **قياس الهوية:** دليل المتخصصين في العلوم الاجتماعية، ط: 1، مركز الإمارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية، أبوظبي، 2014، ص 476.

[4] _ علي ليلى، **النظرية الاجتماعية وقضايا المجتمع قضايا التحديث والتنمية المستدامة،** المكتبة الأنجلو مصرية، مصر، 2015، ص، ص93، 94.

- ✓ **متغير السن،** تتشكل الفئات الاجتماعية وفق معيار السن وعلى سبيل المثال فئة الشباب، فئة الكهول، ... وغير ذلك.
- ✓ **تقسيم العمل الاجتماعي،** إذ ينحصر هذا المتغير في نوع ودور الأنشطة والمهام التي يمارسونها الأفراد في المجتمع.
- ✓ **المتغير الفكري،** إذ يرتبط هذا النمط من المتغيرات بالرأسمال الثقافي والنخبة التي تشكل فئة اجتماعية ينتمي إليها الأفراد المثقفون.
- ✓ **المتغيرات الاقتصادية،** حيث تتمثل المتغيرات الاقتصادية في نوع الممارسات الإنتاجية التي يقوم بها أفراد مجتمع ما.

3.3.المقارنة: بعد عملية التصنيف ضمن مختلف الجماعات، والامتثال مع الهوية الاجتماعية لكل جماعة تنطلق عملية المقارنة مع باقي المجموعات،[1] مما يدل على أن الذات الإنسانية لديها رغبات مستمرة ومتطورة ومتغيرة لا يمكن تحقيقها إلا من خلال إجراءات مقارنة ما بين كل الجماعات البشرية واكتشاف الفروق السوية التي يمكن أن تزيد من قيمتها الاجتماعية وتجنب السلبيات التي تحط من شأنها.

فعملية المقارنة عند تاجفيل هي تفضيلية لمجموعة الانتماء تعبيرا عن رفع الشأن والذات الفردية ضمن ذات الاجتماعية، وهذا التفضيل إما يكون بوضع مجموعة الانتماء ضمن مستوى أعلى من المجموعات الأخرى، أو التمييز السلبي ضد المجموعات الأخرى.[2]

وفي الأخير خلص هنري تاجفيل إلى مجموعة من المبادئ الأساسية التي تقوم عليها اهتماماته في تفسير الهوية الاجتماعية ومن بينها:[3]

- ✓ يصنف الأفراد العالم الاجتماعي إلى جماعات داخلية وأخرى خارجية.
- ✓ يكتسب الأفراد إحساسا بتقدير الذات من هويتهم الاجتماعية كأعضاء في جماعة داخلية.

---

[1] _ ابراهيم حلباوي، رباحي مصطفى، مرجع سابق، ص 259.

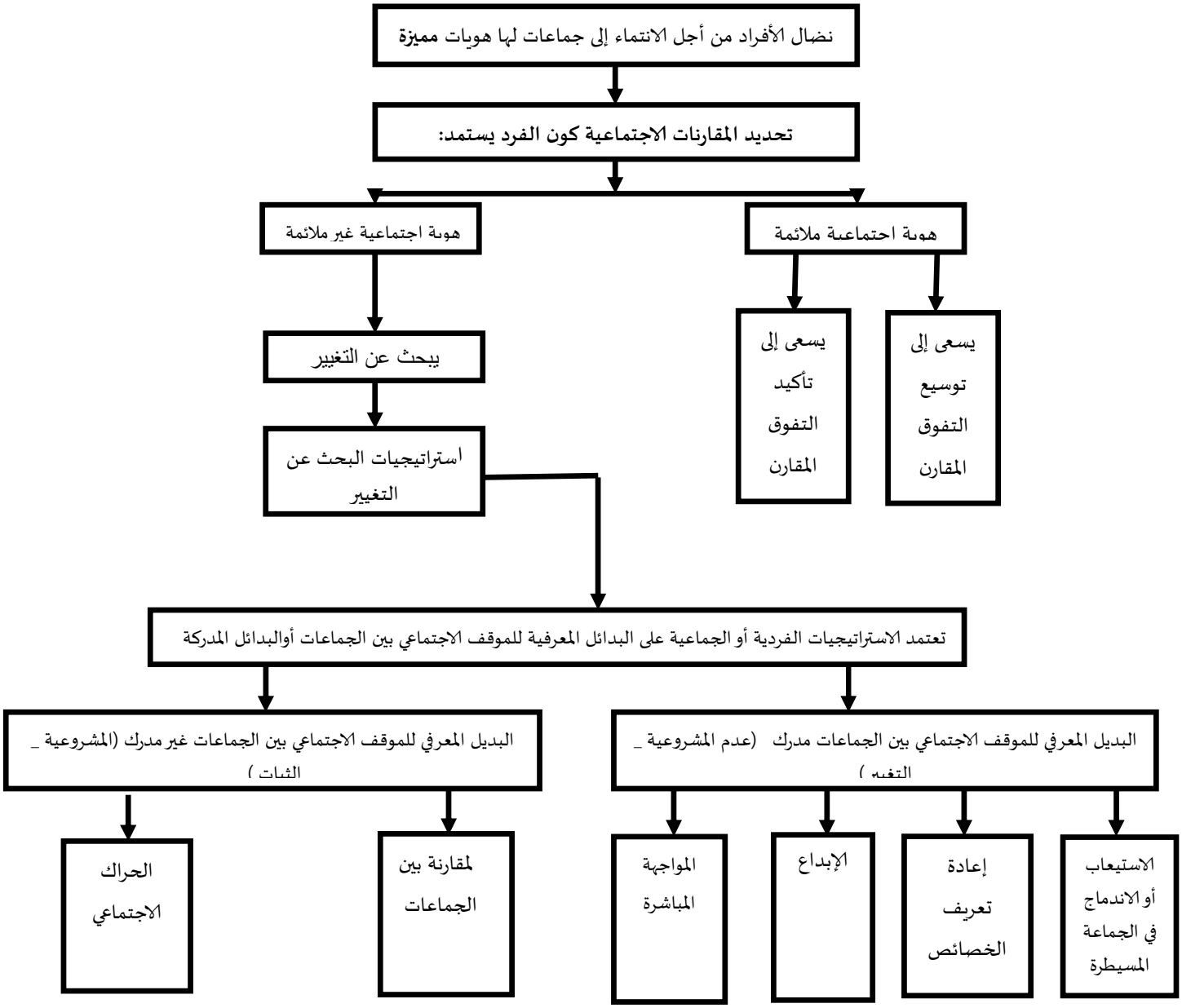
[2] _ مرجع نفسه، ص 259.

[3] _ بوشلاغم زينب، **التفاعل الاجتماعي في الجماعات الافتراضية دور الحضور الاجتماعي،** أطروحة دكتوراه في علوم الإعلام والاتصال، (ل م د) تخصص: الإذاعة والتلفزيون، قسم الإعلام، كلية الإعلام والاتصال، جامعة الجزائر 3، 2017/ 2018، ص، ص 90، 91.

- ✓ مفهومات الأفراد عن أنفسهم (تقدير الذات) تعتمد بشكل جزئي على كيفية تقييمهم لجماعتهم الداخلية بالنسبة للجماعات الأخرى.

إذ تؤكد نظرية الهوية الاجتماعية عند تاجفيل على أهمية الانتماء عند الأفراد النابع من خلفية التصنيف والمقارنة التي تهدف إلى التغيير والبحث عن البدائل التي تحقق تفوق مرموق وفق معيار واستراتيجية تصنيف الجماعات ومقارنتها، ويمكن توضيح ذلك في المخطط الآتي:

الشكل رقم2: رسم تخطيطي يوضح نظرية الهوية الاجتماعية عند هنري تاجفيل



المصدر: أحمد زايد، مرجع سابق، ص 17.

ثانيا: خصائص ومميزات الهوية الاجتماعية ضمن البناء الاجتماعي:

على اعتبار أن الهوية الاجتماعية تمثل شخصية الأفراد في مجمل مجالات الحياة حسب نمط وأنواع العلاقات السائدة ضمن البناء الاجتماعي، التي تفرز العديد من السلوكات الاجتماعية الفردية والجماعية التي ينتابها التمايز في بعض المواقف، ومنسجمة في المواقف التي يمكن أن تختص بالمصالح الجماعية، و لا يمكن أن نتجاهل المواقف المؤدية إلى التناقض والمواجهة كإستراتيجية تتسم بالصراع والتعصب لفرض سلوك أو تحقيق هدف معين يهدف إلى تحقيق مصلحة شخصية أو جماعية، ذلك ما انبثق عنه العديد من الخصائص والسمات النابعة من الثقافة المتوارثة بين الأفراد في البناء الاجتماعي التي سنتطرق إليها في النقاط الآتية:[1]

_ تجسد مجمل العناصر الجوهرية للثقافة المميزة للفرد أو الجماعة عن غيره من الأفراد والجماعات الأخرى.

_ تمثل القاسم المشترك بين أفراد المجتمع الواحد.

_ ترتبط بعناصر الثبات التي يتسم بها الأفراد والجماعات.

_ تتشكل عبر سيرورة تاريخية واجتماعية، تجعلها ذات طبيعة متجددة ومتغيرة بتغير الواقع الاجتماعي والثقافي والتاريخي.

_ تجمع الهوية الاجتماعية بين الذاتي والموضوعي، وبين الفردي والمحلي.

_الهوية التي تتميز بها جماعة اجتماعية ما تنمو في ظل مجمل عمليات التواصل بين المجتمعات والأفراد.

إن هذه الخصائص تعكس واقع الهوية الاجتماعية لدى الأفراد والجماعات في الأطر العامة لمجتمع ما، وبصيغة أخرى هذه الخصائص تمثل ما هو سائد في المحيط الاجتماعي عامة، إلا أن الأفراد والجماعات وبمختلف أنواعها وأصنافها تتمايز وتتباين فيما بينها من حيث أنماط هويتها الاجتماعية، نظرا للتمايز والاختلاف في خلفيات التنشئة الاجتماعية والممارسات المرتبطة بنوع الأنشطة المهنية التي

[1] _ شما بنت محمد بن خالد آل نبهان، **التنمية الثقافية وتعزيز الهوية الوطنية**، ط : 1، دار العين للنشر، القاهرة ، 2013، ص 61.

تقوم بها هذه الجماعات، ذلك ما ينبثق عنه نوع من الاختلال وضعف التوازنات التي يمكن أن تؤدي إلى ظهور سلوكات تعصبية يسلكها الفرد في إطار تفاعلاته ضمن الجماعة التي ينتمي إليها.

ثانيا: مصادر وعوامل تشكل الهوية الاجتماعية لدى الأفراد والجماعات

تتسم الهوية الاجتماعية بالتغير والتطور لدى الأفراد والجماعات الذي يعكس تصورات الأفراد اتجاه الانتماء والتمايز ضمن البيئة الاجتماعية التي ينتمون إليها أو مجتمعات أخرى، لذلك تتعدد وتتباين المصادر والعوامل المتداخلة والمؤثرة في تشكلها، ما يمكن أن يؤدي إلى ظهور أنماط من الممارسات والقيم التي بطبيعة الحال تفرز هوية اجتماعية ملازمة للأفراد أينما حلوا، ومن بين هذه المصادر:

1. اللغة والثقافة كمصدر للهوية الاجتماعية:

تعد اللغة بمثابة الأداة المحورية في عمليات التفاعل المنبثقة عن الأفراد سواء على المستوى الأسري أو المستوى الاجتماعي أو التنظيمي، التي تخضع لمعايير اجتماعية سائدة في بيئة ما، والتي تؤدي جملة من المهام، كالتواصل، تبادل الأفكار والمعارف، التعبير عن الاحتياجات، نقل الثقافة،... وغير ذلك، المعبر عنها في شكل دلالات لفظية كل منها له دلالة لغوية تؤدي معنى يعزز الانتماء إلى محيط معين، وعلى اعتبارها تعد من الديناميات المشكلة للهوية الاجتماعية من حيث أنها تضم سلوكا محكوما بالقواعد ومشاركا يقوم على الرمز ويتم تعلمه واكتسابه حسب بيئة الانتماء، وكذلك المعتقدات التي يتناقلها الأجيال والحضارات، فالجنس البشري له القدرة على التثقيف بالمعنى العام، إلا أن البشر تشربوا ثقافات معينة من خلال تربيتهم على القدرة للتعلم الثقافي واستخدام اللغة والرموز،[1]مما يؤكد على أن اللغة وسيلة نقل لمكونات الثقافة من قيم ومعتقدات وتنشئة الأجيال عبر الوعاء الثقافي من خلال تلقين الرموز واللغة المتداولة في الأسرة أو المدرسة أو الإطار الاجتماعي.

فالثقافة هي بحاجة إلى اللغة، وكلما صارت الثقافة أكثر تعقيدا ازدادت الحاجة إلى الاتصال، لذلك فإن القدرة على التفكير الرمزي والمجرد هو ما تحتاج إليه اللغة، فاللغة والقدرة على الاتصال بها تعتبران شرطا ضروريا ومحوريا لأي مجتمع إنساني، ولا يمكن تصور ثقافة بدونه،[2]ذلك ما يعني أن العلاقة بين

[1] _ كتيبة بغامي، مريم شريط، **الهوية الاجتماعية مصادر التشكل**، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة باتنة، المجلد: 23، العدد: 2، 2022، ص 421.

[2] _ عبد الغني عماد، سوسيولوجيا الهوية، مرجع سابق، ص 62.

الثقافة واللغة هي علاقة تكاملية من حيث إنتاج المعاني الرمزية، فالتراكمات الثقافية تحتاج إلى لغة تمكنها من حدوث اتصال بين الأفراد لنقلها وتداولها في مختلف المجالات المرتبطة بنشاطاتهم.

فانتقال نماذج المعاني الثقافية عن طريق اللغة من خلال الجماعة تستقر لدى الأفراد من مجمل التفاعلات الاجتماعية، والنماذج الثقافية التي تظهر بسبب عامل التفاعل بين الجماعات تحتفظ بها الجماعات البشرية عن طريق الجزاءات الاجتماعية ثم نقلها من جيل إلى جيل،[1]ما يعني أن الثقافة هي محصلة العلاقات الاجتماعية التي تتضمن أفعال وقيم وعادات وتقاليد... وغيرها، تنتقل عبر ما يسمى باللغة أو بأسلوب التقليد لهذه المكونات (أفعال...) وتداولها لفترة زمنية طويلة تصبح تمثل هوية الأفراد الاجتماعية.

2. الدين وتبلور هوية الأفراد والجماعات:

يشكل الدين الجانب العقائدي والروحي والمادي لأي مجتمع، وهو كيان مجسد اجتماعيا ومبلور بالممارسة في أنماط وتقاليد وأفعال، أي من حيث سيرورته كنظام من المؤسسات والممارسات فضلا عن كونه نظاما من التصورات، بغض النظر عن طريقة استيعابه وطرق التعبير عنه من طرف المؤمنين به.[2] ما يعني أن الدين يتضمن مسارات الحياة الاجتماعية وفق نظام يحكم المجتمعات معبئ بالممارسات والأفعال التي تضفي على الأفراد التقيد والالتزام بها من خلفية إدراكه والتدبر في معانيه والمؤسسات المسئولة عن نشره وتعليم مبادئه.

مما يؤكد على أن الجانب الديني يخلق هوية اجتماعية منفصلة عن المعتقدات الفردية، فقد يكون الدين في هذه الحالة ثقافة كاملة فهو يعبر عن رؤية للعالم وللطبيعة وللوجود والإنسان، على اعتبار أنه يقدم تصورا لبناء الاجتماع الإنساني على منحى معين أحيانا يغطي أدق تفاصيل هذا الاجتماع من سياسة واقتصاد، وأخلاق، وأحوال شخصية لترويض الوعي الفردي والجمعي، عبر مبادئ وقواعد للفكر والسلوك،[3] فالدين في هذه الحالة يرسم معالم وأسس قيام المجتمعات بما تتضمنه من ضوابط اجتماعية وذاتية يوجه من خلالها أنماط السلوك والفكر البشري.

---

[1] _ عبد الغني عماد، **سوسيولوجيا الهوية**، مرجع سابق، ص 62.

[2] _ بغامي كتيبة، شريط مريم، **الهوية الاجتماعية مصادر التشكل**، مرجع سابق، ص 417.

[3] _ عبد الغني عماد، **سوسيولوجيا الهوية**، مرجع سابق، ص، ص 77،78.

والواقع أن الدين يجسد وظائف في المجتمع ويشكل نسقا من القيم والأخلاق التي تساهم في تعزيز وتقوية الروابط الاجتماعية ويمدهم بالقيم الاجتماعية والثقافية في علاقاتهم مع الآخرين من خلال الرموز التي تربطهم في هويات اجتماعية وثقافية، وأهم الطقوس والمعتقدات والتفسيرات لسلوك المجتمعات.[1]

وذلك ما أكده إميل دوركهايم على أن الوظيفة الأساسية للدين هي تعزيز وحدة المجتمع وعصبيته وإعطاء الشرعية لقيمه ومعاييره وإضفاء القداسة عليها، وتجميع الناس في هوية موحدة من خلال ممارسة الشعائر والطقوس الدينية. [2]

انطلاقا من دور الدين في ترصيص مبادئ الهوية لدى الأفراد والجماعات على اعتبار أنه يمثل عنصرا أساسيا في الأبنية الاجتماعية، فإن أشكال التدين تقوم على أنظمة مكونة من خمسة عناصر وهي:[3]

_ **الاعتقاد:** الذي يفسر الحياة ويحدد الأصول.

_ **الشريعة:** والتي تكون معبئة بالأوامر والنواهي وتتطلب الالتزام والخضوع لها من طرف الأفراد للوصول إلى أهداف العقيدة.

_ **الطقوس:** وتشمل الممارسات ذات الطابع ديني التي تطبق أصول الاعتقاد.

_ **الجماعة:** وهي التي تؤمن بالمعتقدات وتقوم بها في شكل ممارسات وأفعال وأقوال.

_ **المؤسسة:** التي تكمن مهمتها في حفظ وتصحيح ومراعاة الممارسة الدينية واستمراريتها.

3. التاريخ و سياقات الأحداث الاجتماعية والثقافية:

لكل مجتمع إنساني مراحل تاريخية يمر بها تساهم في بناء وتشكل هويتهم الاجتماعية من مجمل التجارب والأحداث الثقافية والانتماءات الاجتماعية التي يمر بها الأفراد، مما ينجم عنه تغيرا وتطورا في هويتهم الاجتماعية كاستجابة لهذه السيرورات التاريخية، إذ تظهر العلاقة بين الهوية الاجتماعية والتاريخ

[1] _ بغامي كتيبة، شريط مريم، **الهوية الاجتماعية مصادر التشكل**، مرجع سابق، ص 420.

[2] _ عبد الغني عماد ، سوسيولوجيا الهوية، مرجع سابق، ص 85.

[3] _ مرجع نفسه، ص79.

من خلال الثقافة على أنها معطى موروثا يتناقل على ما هو عليه من جيل إلى جيل، مما يدل على أنها إنتاج تاريخي ينخرط في تاريخ الأفراد والجماعات،[1]ما يعني أن البعد التاريخي للمجتمع البشري والمحطات التاريخية التي عاشها أفرزت ثقافة اجتماعية كمحصلة للتفاعل الناتج عن العلاقات الاجتماعية بين الأفراد، ونوع الممارسات والنشطات التي مارسوها، مما جعل الجماعات تعزز انتمائها إلى تاريخ معين، فالدور التاريخي للهوية الاجتماعية يكمن في فخر أفراد المجتمع بأمجادهم القديمة وتذكير الأمم بالإنجازات المثيرة للإعجاب، [2] فتحديد معالم هوية مجتمع أو جماعة يتطلب الرجوع إلى العناصر التاريخية المرتبطة بنشأتهم، والتي تتضمن العناصر الآتية:[3]

_ **الأصول التاريخية:** والتي تشمل الأسلاف، الاتحاد القرابة، الأبطال ... وغيرها.

_ **الأحداث التاريخية الهامة:** والمتضمنة مختلف التطورات، التربية، التنشئة الاجتماعية.

_ **الآثار التاريخية:** وتشمل كل من العقائد والعادات والتقاليد، ومجمل عمليات التطبيع أو القوانين والمعايير التي وجدت في المرحلة الماضية من تاريخ البشرية.

إن مجمل هذه العناصر السابقة الذكر تضفي على الهوية الاجتماعية طابعا خاص بها من حيث نمط الحياة الاجتماعية السابقة للأفراد، وما شهدنه من تغيرات في أنماط الأسر وترابطها وفي الأنظمة الاجتماعية والسياسية والاقتصادية، والتربوية التي أفرزت معتقدات وقيم بمثابة قوانين ومعايير سيطرت في مرحلة تاريخية معينة.

وعليه يشكل تاريخ الجماعة منطلقا لتحديد هويتها، إذ تتجذر هوية الجماعة، ويبرز تاريخها وآثاره في صيغ مكتوبة، كما يتجلى أيضا في تقاليد الجماعة وأساطيرها، وذلك التاريخ ينطوي على الأحداث الفردية وعلى الجماعية وعلى صورة أبطالها، كما يشتمل على صورة نموذج الحياة السياسية للجماعة، وعلى تقييم

[1] _ دنيس كوش: ترجمة : منير السعيداني، **مفهوم الثقافة في العلوم الاجتماعية**، ط: 1، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، 2007، ص 119.

[2] _ عبد الرحيم نويجع جابر الحربي، **دور منهج التاريخ في تعزيز أبعاد الهوية الوطنية لدى طلاب التعليم الثانوي**، مجلة البحث في التربية وعلم النفس، مجلد: 37، العدد، 4، 2022، ص 124.

[3] _ اليكس مكشيللي: ترجمة علي وطفة، **الهوية**، ط: 1، دار الوسيم للخدمات والطباعة، دمشق، 1993، ص 19.

لأهمية تاريخ الجماعة، والبنية الاجتماعية، بالإضافة إلى الآراء والاتجاهات، المعايير السلوكية، وموروثات الماضي.[1]

رابعا: وظائف الهوية الاجتماعية على مستوى الأفراد والجماعات:

للهوية الاجتماعية وظائف متعددة ومتباينة في حياة الأفراد والجماعات من حيث طبيعة البناءات الاجتماعية والثقافية التي تضم أفراد المجتمع ومؤسساته المختلفة، مما يضفي إلى تفاعلات وممارسات وسلوكات ناتجة عن اندماج الأفراد ضمن جماعات اجتماعية بداية من الأسرة إلى المحيط الاجتماعي ومنظمات العمل، فتصبح كموجه فعلي لمجمل تصرفاتهم، لذلك سنتطرق باختصار إلى أهم وظائف وآثار الهوية الاجتماعية على مستوى الأفراد والجماعات في العناصر الآتية:

1.تحقيق الاندماج الاجتماعي:

نظرا لارتباط الهوية الاجتماعية بقيم وممارسات وتنشئة أفراد المجتمع الواحد، ذلك ما يمكن أن يضفي إلى تحقيق الاندماج الاجتماعي، من حيث التماسك والتفاعل بين الأفراد ليصبحوا جزءا أساسيا من المجتمع الذي ينتمون إليه، فالاندماج الاجتماعي هو العملية التي تمكن الفرد أو مجموعة الأفراد من الانصهار في مجتمعاتهم أفقيا بتمثيل قيمها، وعاداتها، وأنماط عيشها، وعموديا باكتساب هوية تعزز انتسابهم إلى مؤسسة الدولة وتوطد ولاءهم،[2]مما يدل على أن الاندماج الاجتماعي يشير إلى تشبع الأفراد بثقافة المجتمع وتمسكهم بها بما تتضمنه من قيم وعادات وتقاليد وأعراف، ذلك ما ينجم عنه افتخار واعتزاز بانتمائهم إلى مجتمع ما يمكن أن يؤدي إلى تكريس مبادئه والالتزام بواجباتهم نحوه، إذ يمكن للفرد أن يحقق الاندماج الاجتماعي من خلال :[3]

---

[1] _ اليكس مكشيللي، مرجع سابق، ص 23.

[2] _ فوشان عبد القادر، العلاوي أحمد، **الاندماج الاجتماعي:** المفهوم، الأبعاد والمؤشرات، مجلة الراصد العلمي، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة وهران، 2017، ص 33.

[3] _ ميلودي عادل، **الاندماج الاجتماعي مفهوم سوسيولوجي متعدد الأبعاد**، مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية، المجلد : 12، العدد: 2، المركز الجامعي بالنعامة، 2024، ص، ص15، 16.

1.1. المحيط الأسري أو السياق الأسري: إذ تعتبر الأسرة هي أولى مراحل التنشئة الاجتماعية من حيث تلقين القيم والمعايير التي تمكن الفرد من الاندماج، بالإضافة إلى تحديد مكانته، وتقدم الدعم المادي والمعنوي الذي يستطيع الفرد من خلاله بناء هوية اجتماعية تتوافق إلى حد ما مع بيئته الاجتماعية.

2.1. منطقة السكن (الحي السكني) : وهو الذي يعمل على إتمام بناء سلوكات الأفراد، إذ يمكنهم من تقمص واكتساب الخصائص الثقافية السائدة في هذه المنطقة أو الرقعة الجغرافية.

3.1. ممارسة الأنشطة المهنية: حيث تعتبر عملية ممارسة الأنشطة المهنية وسط اجتماعي لإنتاج الروابط الاجتماعية، وبالتالي فأماكن العمل فضاء للتنشئة وبناء الهويات الفردية والاجتماعية، على اعتبار أن الأفراد يمارسون سلوكات التبادل والتعاون والتفاعل في ضوء قيمهم الاجتماعية.

2. بناء المكانة الاجتماعية:

تشكل الهوية الاجتماعية نقطة أساسية لفهم وإدراك مكونات النظم الاجتماعية من حيث طبيعة العلاقات الاجتماعية التي تتسم بالقوة والضعف بين الأفراد كمحصلة انتماء إلى جماعات اجتماعية واكتساب خصائصها، ذلك ما ينجم عنه مكانة الفرد ضمن النسق الاجتماعي أو القرابي الذي ينتمي إليه، فهذه الأخيرة (مكانة الفرد) بإمكانها إعادة صياغة وتشكيل علاقات اجتماعية يمسها بعض التغير في جزئياتها الأصلية، وبالتالي ما هي إلا إعادة تشكيل للهوية من خلال استدخال واكتساب الخصائص اجتماعية وثقافية متمايزة ومتباينة عما هو سابق، وفي هذا الصدد يمكن القول أن الهوية الاجتماعية والمكانة الاجتماعية مفهومين متداخلين من حيث التأثير المتبادل، مما يؤكد على أن المكانة الاجتماعية تتمثل في موضع أو مكان الفرد أو الفئة الاجتماعية داخل نسق اجتماعي من العلاقات الاجتماعية وكل مكانة تنطوي على توقعات محددة، والمتجلية في الأحكام والمقاييس الأخلاقية والاجتماعية التي تحدد السلوك الاجتماعي للفرد.[1]

مما سبق يمكن القول أن المكانة الاجتماعية هي إعادة إنتاج الفرد أو مجوعة من الأفراد ضمن ما هو سائد في المحيط الاجتماعي في ضوء الخضوع ومراعاة القيم والمعايير الاجتماعية التي يجب التقيد بها أثناء ممارستهم لدورهم الاجتماعي الناجم عن المكانة التي أفرزها سلم التدرج الاجتماعي، وعليه فالعلاقة

[1] _ رمضاني ماية، **عمل المرأة بين الحاجة الاقتصادية والمكانة الاجتماعية**، مجلة الرواق للدراسات الاجتماعية والإنسانية، المجلد 8، العدد 1، 2022، ص 91.

بين الهوية الاجتماعية ومكانة الأفراد ضمن البناءات الاجتماعية والنظم تكمن في أنواع، وأشكال المراكز الاجتماعية التي يحتلها الفرد في إطاره الاجتماعي، إذ ميز رالف لينتون بين نوعن من المراكز الاجتماعية وهما:

1.2. المراكز الموروثة: والمتمثلة في المراكز التي يرثها الفرد من والديه أو تولد معه، أو التي تفرضها عليه النظم الاجتماعية وهذا النوع من المراكز تعد مراكز غير إرادية، أي لم تكن لإرادة الفرد دخل في الحصول عليها،[1] ذلك ما يعني أن هذا النمط من المراكز الاجتماعية ينجم عن النسب الدموي العائلي أو النسق القرابي يتقمصه الفرد من المكانة الاجتماعية التي تتموقع فيها أسرته أو نظمه الاجتماعية التي ينتمي إليها دون بذل أي مجهود للحصول عليه.

1.2. المراكز المنجزة: هذه المراكز يتم تحقيقها وبنائها من خلال التنافس المستند على مهارة الأفراد في ممارسة الأدوار المرتبطة بها، والتي تفرزها الأسس والمكتسبات التي يتمتع بها الفرد من مؤهلات علمية وتقنية ملموسة وموثقة.[2]

وعليه المراكز المنجزة تركبها دوافع وخلفيات من صميم ما يمارسونه الأفراد في الحياة الاجتماعية التي تفرض عليهم نوع من التساند والتنافس لدافع المواجهة والتأقلم في مجمل مجالات الحياة الاجتماعية، على غرار ذكر المنظمات بمختلف أنواعها التي تؤطرها أنساق قانونية، بالإضافة إلى علاقة الفرد مع أقرانه في المحيط الاجتماعي، لذلك يلجأ الأفراد إلى تحصيل هوية علمية مهنية تنحصر في الحصول على شهادات عليا أو مهنية تحقق مركزهم الاجتماعي، ذلك ما يمكن أن يؤدي إلى تغير في مكانة الأفراد، مما يؤدي إلى حتمية التغير في الهوية الاجتماعية الموروثة، كما يمكننا القول أن هذا التغير لا يؤدي دور التكامل فقط، وإنما يفرز صراعات ضمنية مصدرها التفاوت في القدرات والمهارات في فرض وممارسة الدور الاجتماعي.

[1] _ العقبي الأزهر، مرجع سابق ص 108.

[2] _ مرجع نفسه، ص 109.

3. تبلور التمثلات الاجتماعية:

تعكس التمثلات الاجتماعية أنماط وطرق تفكير الأفراد والجماعات من حيث طبيعة تفسيرهم وتصورهم للواقع الذين ينتمون ويعشون فيه من خلال عمليات التقليد النابعة من عمليات التنشئة والتفاعل الاجتماعي بين الأفراد والتمسك بالقيم والمعتقدات الاجتماعية السائدة في المجتمع، كاختيار المهن والوظائف، المعاملة مع الأفراد، توجهات الأفراد نحو التعاون والتضامن، الصراع،.. وغير ذلك، فهذه التمثلات تنمذج سلوك الأفراد وفق أطر ومبادئ السياقات الاجتماعية التي تنتمي إليها الجماعات، مما يضفي إلى بروز بعض الفروقات والاختلافات من ناحية السلوك الاجتماعي سواءا بين الأفراد أو بين الجماعات الاجتماعية من خلفية الممارسات والأفعال الاجتماعية السائدة في مناطق انتمائهم، مما ينبثق عنه هوية السلوك الاجتماعي لدى أفراد المجتمع، فالتمثلات الاجتماعية هي بمثابة نمط من التفكير التعميمي والوظيفي من طرف جماعة اجتماعية بهدف التواصل مع محيطها الاجتماعي وبتأثير منه، بغية فهم هذا المحيط والتحكم فيهً،[1] إذ تتمثل التمثلات الاجتماعية في قدرة الأفراد وتوجههم نحو تفكير يتسم بالعمومية في بناء واستنباط مسالك وممارسات يتم من خلالها مسايرة ظروف الحياة الاجتماعية والتحكم فيها، ذلك ما صنفه إميل دوركهايم في علم الاجتماع إلى صنفين من خلال التمييز بين التمثلات الفردية التي تشير إلى نمط المعرفة الذاتية المتعلقة بكل فرد ولا يمكن تجسيدها إلا بتدخل الجماعة التي تصهر على تجسيد هذه المعرفة الذاتية إلى كلمات أو صور أو رموز، مما يتيح نقلها وتداولها على أرض الواقع، والتمثلات الجماعية تفرض على جميع أفراد المجتمع لأنها تجسد الأفكار في شكل مؤسساتي مشترك يحدد سلوك الأفراد وتصوراتهمً،[2]مما يدل على أن التمثلات الاجتماعية لا يمكن أن تتكون بمعزل عن الجماعة، بالرغم من أنها ذاتية إلا أنها يتم ترصيصها من خلال المؤسسات الاجتماعية بمختلف أشكالها كالأسرة، المؤسسات الدينية، التربوية، منظمات العمل... وغير ذلك، وتظهر العلاقة بين الهوية الاجتماعية

[1] _ جابر مليكة، **التمثلات الاجتماعية للطلبة الجامعيين (ما بعد التدرج) لفرص العمل بعد التخرج:** دراسة ميدانية على عينة من طلبة ما بعد التدرج جامعة قاصدي مرباح ورقلة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد: 18، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة ورقلة، 2015، ص 17.

[2]- Fabrice Buschini. Fabio Lorenzi Gioldi, Représentation Social, L'asciens humaines . De Boeck Supérieur, 2023, P 1.

والتمثلات من خلال المصادر التي تحرك وتبني هذه الأخيرة (التمثلات الاجتماعية) والتي تتجسد في الآتي:[1]

_ يعتبر التمثل عملية بناء للواقع من طرف الأفراد من خلال المعلومات الموجودة ويتيحها الواقع الاجتماعي الذي ينتمي إليه الفرد.

_ التمثل هو نتاج ثقافي معبر عنه تاريخيا واجتماعيا، إذ يسجل دوما في سياق تاريخي خاص بوضعية اجتماعية تعد حصيلة نظام اجتماعي وتطور العلاقات الاجتماعية لمختلف الفئات الاجتماعية المكونة للمجتمع في إطار زمني محدد.

_ التمثل يتم بناءه داخل النسيج الاجتماعي الذي يضفي إلى جملة من العلاقات والتفاعلات اللفظية وغير اللفظية التي تمكن من التواصل بين مختلف الأفراد.

سادسا: استراتيجيات الهوية

نتفق أن استراتجيات الهوية الاجتماعية تتسم بالتغير الذي يمكن أن تفرزه تغيرات في الظروف الاجتماعية والثقافية السائدة في منطقة ما، ذلك ما يمكن أن يصاحبها تشكل تمثلات ذهنية واجتماعية تناسب تلك الظروف السائدة، مما يحتم على الأفراد إثبات ذاتهم من خلال تبني عدة أنماط من الاستراتيجيات السلوكية التي تنحصر بين الدفاع والانسحاب وهي كالآتي:

1.هوية الواجهة:

وتعني تظاهر الفرد بهوية أخرى غير تلك التي هو عليها فعلا، في محاولة إما لتفادي الانتقاد أو إرضاء الآخرين، والتي تظهر غالبا عند الإحساس بالرفض، وهي ظرفية تعالج موقفا ما.[2]

يسلك الأفراد والجماعات ذلك النمط من الهوية لغرض التقبل الاجتماعي من الآخرين من خلال استخدام وسائل رمزية كاللغة، الاهتمام بالمظهر، تعديل السلوك أمام الآخرين... وغير ذلك، ومثالا عن

[1] _ بن ملوكة شهناز، **التمثلات الاجتماعية للمعرفة المدرسية لدى التلاميذ الذين تظهر لديهم أعراض الانقطاع عن الدراسة:** دراسة ميدانية لتلاميذ السنة الثالثة ثانوي ولاية وهران ومستغانم نموذجا، أطروحة دكتوراه العلوم في علم النفس الأسري، قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران 2، 2014/ 2016، ص 30.

[2] _ كاري نادية أمينة، مرجع سابق، ص 54.

ذلك بعض العمال في منظمات العمل يظهرون جديتهم في العمل من خلال تقديم النصائح والخطابات المزيفة الهادفة إلى ترصيص سلوك تنظيمي عقلاني، إلا أن الواقع الفعلي المرتبط بإتقانهم للعمل يظهر عكس ذلك تماما هدفهم من ذلك هو تجاوز المواقف التي يمكنها أن تفقدهم مكانتهم الاجتماعية فقط.

2. اختيار الهوية السلبية:

والتي تظهر عند إحساس الفرد بفقدان الهوية يلجأ إلى اختيار الهوية السلبية، حيث يقوم بإسقاط العيوب التي يخاف مواجهتها على الآخر، ليشعر هو بالأمان، وهذا ما يسميه اركسون بتفكك الأنا، حيث النتيجة الحتمية فقدان الهوية والتي حاول الفرد صاحب الهوية السلبية تفاديها.[1]

يهدف هذا النوع من الهوية إلى تبرير الفشل أو الأزمة التي تقع فيها مجموعة من الأفراد أو الجماعات لغرض تجنب الصراع مع الجماعات الأخرى ضمن الإطار الاجتماعي، إذ يلجأ الفرد أو الجماعة إلى تبني أسلوب المغالطة، ونبذ سيرة الآخرين اعتبارا منهم أنهم هم المسئولين عن كل ما وقع لهم.

3.الهوية في الموقف الدفاعي:

تعبّر هذه الإستراتيجية عن العزلة الاجتماعية التي يعجز فيه الفرد عن التواصل مع الآخرين والاشتراك معهم في العمليات الاجتماعية المختلفة، حيث تتسم سلوكات الفرد في هذه الحالة بتجنب ممارسة الأنشطة الاجتماعية سواء كانوا أفراد أو جماعات،[2] إذ يتشكل هذا النوع من الهوية من خلفية الاغتراب الذي يعيشه الفرد على مستوى إطاره الاجتماعي من خلال التغيرات في نمط العلاقات، والمكانة الاجتماعية، بالإضافة إلى التمايز في الأهداف، ذلك ما ينجم عنه نوع من التوتر وعدم الاستقرار النفسي والاجتماعي للأفراد والجماعات مما يرغهم على تتي أساليب دفاعية معظمها ينحصر في الانسحاب من جميع المواقف الاجتماعية التي تفرز تفاعل وتواصل مع الآخرين.

[1] _ كاري نادية أمينة، مرجع سابق، ص 54.

[2] _ طوبال فطيمة، **العزلة الاجتماعية لدى تلاميذ المرحلة الثانوية**، مجلة الإبراهيمي للدراسات النفسية والاجتماعية، المجلد 2، العدد 1، 2019، ص 115.

4.الهوية في المواقف الهجومية:

يظهر اختيار هذه الاستراتيجية كرد فعل حين لا تنفع الاستراتيجيات السابقة، حيث يطالب الفرد باعتراف الآخرين بهويته من خلال استعمال أساليب معينة تعينه على التصدي للأزمات والمخاطر التي يمكن أن تهدد وحدة واستمرارية هويته،[1]ما يعني أن هذه الإستراتيجية تعد بمثابة حل أخير يلجأ إليه الأفراد للدفاع عن هويتهم الاجتماعية من خلال تبني سلوك المخاطرة للخوض في مواجهة الآخرين لغرض الحفاظ على مقوماتهم الاجتماعية والثقافية وحمايتها من الزوال.

سادسا: الأبعاد الواقعية للهوية الاجتماعية

إن للهوية الاجتماعية مجموعة من الأبعاد تختلف حسب السياق التاريخي للمجتمع إذ أننا سنحاول في تصورنا ضبط الأبعاد الرئيسية من الناحية النظرية التي تتوافق مع طبيعة طرحنا لدراسة السلوك كظاهرة سوسيولوجية، إذ تتمثل أبعاد زاوية الدراسة في التنشئة الاجتماعية، الفعل الاجتماعي، القيم الاجتماعية، ولابد أن نشير إلى أن الهوية الاجتماعية تحظى كذلك بأبعاد أخرى سنحاول ذكرها بنوع من الإيجاز أيضا، والتي سنذكرها على اعتبار أنها لا ترتبط بصيغة مباشرة مع تصورنا للدراسة إلا أننا نذكرها من حيث إثراء الدراسة في طرحها النظري.

1. التنشئة الاجتماعية ودورها في تشكل أنماط هوية الأفراد والجماعات:

تعد التنشئة الاجتماعية العملية التي يتم من خلالها بناء وتكوين الأفراد بيولوجيا واجتماعيا وثقافيا من خلال ما هو موجود وسائد في المحيط الأسري والاجتماعي، إذ يهدف هذا البناء نحو إنتاج وتكوين كائن اجتماعي على طبيعة نمط السلوك الاجتماعي للمجتمع الذي ينتمي إليه، لذلك فالتنشئة الاجتماعية هي عملية تفاعل يتم من خلالها تمثّل الفرد لمعايير وقيم وثقافة مجتمعه، لدوافع التكيف مع بيئة الاجتماعية، وقوام هذه العملية هو نقل التراث الاجتماعي والثقافي للأفراد من جيل إلى جيل، ويتم إكساب الأفراد ذلك منذ ولادتهم حتى تتوافق شخصيتهم مع بيئتهم الاجتماعية،[2] فالتنشئة الاجتماعية تعمل على تزويد الفرد من بداية عمره إلى مراحل متقدمة منها بالقيم والمعايير الاجتماعية التي تتم عن طريق الامتداد الثقافي لثقافة المجتمع عبر الأجيال، لذلك التنشئة الاجتماعية مصدر رئيسي لدى الفرد في تكوين هويته الاجتماعية،

[1] _ كاري نادية أمينة، مر جع سابق، ص 55.

[2] _ أحمد رأفت عبد الجواد، **مبادئ علم الاجتماع**، مكتبة نهضة الشرق، القاهرة 1982، ص 95.

وذلك ما أكده كلود دوبوبار حول اهتماماته بتشكل هوية الأفراد الاجتماعية، إذ ميز بين نمطين أو مرحلتين في التنشئة هما:[1]

1.1. تنشئة ابتدائية: وتشمل مختلف المعارف القاعدية التي يكتسبها الأفراد، على غرار ذكر اللغة، الكلام، القراءة ، الكتابة، وتعد هذه المرحلة بمثابة التنشئة الأولية التي يتلقاها الفرد على مستوى الأسرة، المدرسة، المؤسسات الدينية، إذ يسمح هذا النوع من التنشئة بإعداد الفرد نحو مواجهة العالم الخارجي بما يتمشى مع متطلباته.

2.1. تنشئة ثانوية: والذي يتمحور دورها في اكتساب الفرد المعارف المختصة والأكثر دقة تتناسب مع أهدافه وتوجهاته ورغباته في الحياة الاجتماعية والمهنية، كالحصول على شهادات علمية، ومهنية، إذ تعمل على تهيئة الفرد لممارسة وقضاء متطلبات الحياة الاجتماعية.

يتبين لنا من خلال ما سبق أن التنشئة الاجتماعية كعملية قائمة بحد ذاتها تهدف إلى تصويب السلوك الاجتماعي للأفراد، لجعلهم كائن اجتماعي قادر على التفاعل مع الآخرين في إطار الجماعات التي ينتسب إليها والاندماج في الوسط الاجتماعي، بالإضافة إلى إدراك سلوك الآخرين وتوقعها، ويتم ذلك من خلال جملة من الوظائف التي تبرز في ما يلي: [2]

_ ضبط السلوك: وذلك من خلال تدريب الفرد لتقمص السلوكات المتداولة في أسرته ومحيطه الاجتماعي، بداية باللغة والعادات والتقاليد، وصولا إلى الأساليب التي يحقق منها رغباته وتوجهاته النفسية والاجتماعية.

_ اكتساب المعايير الاجتماعية: لكل مجتمع قيم اجتماعية ونظم ثقافية تسود مجالات الحياة الاجتماعية يحاول ترسيخها في الأجيال من خلال التنشئة التي تغرس اتجاهات معية وتحدد المعايير الواجب إتباعها.

_ تعليم الأدوار الاجتماعية: ليحافظ المجتمع على استمراريته يضع تنظيما يميز من خلاله بين مختلف الأدوار الاجتماعية والمراكز الاجتماعية التي يتموقع فيها كل فرد في جماعة معينة.

[1] _ كاري نادية أمينة، مرجع سابق، ص 89.

[2] _ عبد العزيز خواجة، مرجع سابق، ص، ص 30، 31.

_اكتساب المعرفة: وتشمل أساليب التعامل والتفكير الخاصة بالجماعة أو المجتمع، ففي هذه الأساليب لا يقتصر تلقين المعرفة الخاصة بالجماعات الاجتماعية التي ينتمي إليها الفرد وإنما تشير أيضا إلى علاقات الفرد في إطار منظمات العمل.

إن مجمل هذه الوظائف تكتسي أهمية بالغة في تحديد وبناء المسار الاجتماعي للأفراد والجماعات، حتى يكون على صبغة الآخرين، مما يسهل عملية اندماجهم وتكيفهم مع البيئة الاجتماعية ضمن الجماعات التي تتداخل معهم في الخصائص الثقافية والاجتماعية، على غرار ذكر التشارك في العادات والتقاليد، الانتماء إلى مكانة أو مركز اجتماعي يتناسب مع معايير تصنيفهم للجماعات والأفراد في المحيط الاجتماعي، ذلك ما يمكن أن يمهد بتجذر هذه الخصائص والصفات التي تلقاها الفرد في عمليات التنشئة المتتالية عبر فترة زمنية طويلة الأمد بتشكل هوية اجتماعية تعبر عن سلوكات الأفراد الاجتماعية في معظم تعاملاته اليومية.

2. الفعل الاجتماعي كموجه للهوية الاجتماعية:

في ضوء العلاقات الاجتماعية المترابطة والمتداخلة بين الأفراد والجماعات، والتي فرضتها التفاعلات الحاصلة في المحيط الاجتماعي المعبئ بممارسات متباينة ومتمايزة، منها المقصودة وغير مقصودة من خلفية الهدف الذي يسعى إليه كل كائن بشري أو جماعة ما إلى تحقيقه، فهذه الأفعال والممارسات في غالب الأحيان أنها لا تتسم بالفردية وإنما تتجاوز ذلك، فهي بطبيعة الحال ممارسات جماعية أي أنها تعكس الذات الاجتماعية للأفراد على مستوى إطار الانتماء المتواجدين فيه، وفي هذا الصدد يرى إبن خلدونً أن الإنسان كائن اجتماعي في سلوكه وممارساته اليومية موجهة بفعل هدف ما، مع ذلك بفعل غريزة الاجتماع والتي تعد لازمة أساسية من لوازم الطبيعة البشرية، إذ ما ينتج عن هذه الممارسات والاجتماع في موضوع التغير الاجتماعي هو فعل اجتماعي ينشأ ويتطور ويضعف وينهار، هو في النهاية أحدد محددات عمر الدولةً[1]، ذلك ما يعني أن مجمل سلوكات الأفراد الاجتماعية مرتبطة بتحقيق رغباتهم من خلفية معتقداتهم الاجتماعية التي تعد صفة وميزة تكتسي الطبيعة البشرية، فالتغير الاجتماعي الحاصل في المجتمعات الإنسانية هو محصلة ممارساتهم وتفاعلاتهم التي ترتبط بمراحل النشوء والتطور

[1]_ بالجوهر خالد، **الخلفية السوسيوثقافية للفعل الاجتماعي بالمنظمة:** دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاقتصادية للصمامات والمضخات_ وحدة الصمامات بالبرواقية أطروحة دكتوراه علوم في علم الاجتماع تنظيم وعمل، قسم علم الاجتماع والديموغرافيا، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر (2)، 2021/ 2022، ص 93.

والانهيار، فالعصبية الثقافية هي الامتداد الذي أرسى قواعد الفعل الاجتماعي في البناء القبلي، إن ما نعنيه بالعصبية الثقافية هو اشتراك الأفراد والجماعات والمجتمعات في رموز ثقافية، كاللغة، عقائد، فكر، معايير، ... وغير ذلك تتسم بالتشابه والتمايز، مما ينجم عنها التقارب والتضامن بطريقة تلقائية يغلب عليها التحمس في الدفاع عن الذين يتشاركون معهم في تلك الرموز الثقافية.[1]

أما الفعل الاجتماعي عند تالكوت بارسونز نسق معقد من السلوك، على اعتباره أنه يشمل ثلاثة عوامل المتمثلة في العضو، الموقف، موجهات الفاعل نحو الموقف،[2]مما يدل أن الفعل الاجتماعي هو محصلة السلوكات التي يقوم بها الأفراد على اعتبارهم فاعلين في المجتمع، المعبرة عن تصرفات وليدة دوافع تحرك الأفراد تجاه شيء معين، وبذلك صنف بارسونز الفعل الاجتماعي إلى ثلاث أنماط وهي:[3]

_الفعل التمهيدي، إذ يعتبر تصرفا أو سلوكا أوليا يقوم به العضو أو الفاعل يكون ممهدا للقيام بتصرف بالغ الأهمية بالنسبة للفاعل.

_ الفعل التعبيري، وهو التصرف الذي يحقق الهدف الأكثر مرادا وثمنا ويأتي مباشرة بعد الفعل المذكور سابقا.

_ الفعل المعنوي، ويتجسد في التصرف الذي يعكس مصالح الفاعل الذاتية والقيمية والثقافية.

نخلص من مجمل هذه الأفكار السابقة أن الفعل الاجتماعي عند تالكوت بارسونز هو سلوك هادف يحمل الخصائص الاجتماعية والثقافية للبناء الاجتماعي، من قيم ومعايير وتنشئة.

وفي هذا الإطار يذهب ماكس فيبر في تفسيره وتصوره للفعل الاجتماعي على أنه يتضمن كل أنماط السلوك الإنساني طالما أن الفاعل يضفي على فعله معنى ذاتيا،[4] إذ نستخلص من ذلك أن الفعل

---

[1] _ بالجوهر خالد، مرجع سابق، ص 93.

[2] _ محمد عبد المعبود مرسي، **علم الاجتماع عند تالكوت بارسونز بين نظريتي الفعل والنسق الاجتماعي**، ط: 1، القصيم، 2001، ص 7.

[3] _ معن خليل عمر، **نظريات معاصرة في علم الاجتماع**، مرجع سابق، ص 83.

[4] _ خاوي ميادة، **تفسير السلوك التنظيمي في إطار الفعل الاجتماعي داخل المؤسسة** ، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية ، العدد 9، 2015، ص، 211.

الاجتماعي يتمثل في مجمل السلوكات التي تصدر من الأفراد في ضوء تفاعلاتهم لتحقيق مصالحهم، وفي هذا السياق يحدد ماكس فيبر أنواع وأنماط الفعل الاجتماعي في النقاط الآتية:[1]

_ عقلاني غائي: من خلال توقعات سلوك الأشياء في العالم الخارجي وسلوك الأشخاص الآخرين.

_عقلاني قيم: ويتجسد في الاعتقاد الواعي في قيم أصلية أخلاقية أو جمالية، أو دينية، إذ يرى على أنها لا علاقة لها بالنجاح.

_ انفعالي: وذلك بفعل تأثيرات راهنة وحالات شعورية.

_ تقليدي: ويصدر من خلفية العادة التي نشأ عليها الفرد.

إذ نشير أن للفعل الاجتماعي دور في ترسيخ مبادئ الهوية الاجتماعية، فالفعل والممارسات تساعد الأفراد على تحديد نوع الشيء والنشاط الخاص به على شكل تمثلات، تهدف إلى تكوين قاعد مرجعية أو معرفية لما يجري حوله، حيث أن هذه الأشكال والكيفيات هي وظيفية ذاتية في آن واحد، إذ تقوم على بعدي قوة تأثير الفعل والطاقة الوظيفية.[2]

3. القيم الاجتماعية كهدف لإدراك الهوية الجماعية:

تعتبر القيم من حيث الواقعية قوانين اجتماعية مرسخة في ضمائر الأفراد والجماعات في أي مكان وزمان، على اعتبار أنها محصلة عاداتها وتقاليدها التي تتلاءم مع معايير مرغوبة لسلوكيات وعلاقات الأفراد داخل المجتمع، فالقيم لا تخضع للقوة الإلزامية كالقوانين الرسمية، فهي دافعية يكتسبها الأفراد بالتربية الأسرية، والتعليم النظامي، والتنمية الاجتماعية، ... وغير ذلك، وهي ثابتة نسبيا سواء كانت فردية أو جماعية، تخضع لمعايير الحكم على سلوكيات الأفراد والجماعات في تقييم الأشياء والمعاني من حيث الرفض والقبول.[3]

---

[1] _ ماكس فيبر، ترجمة : صالح هلال، **مفاهيم أساسية في علم الاجتماع**، الهيئة المصرية العامة للكتاب، القاهرة، 2011، ص 53، 54.

[2] _ كاري نادية أمينة، مرجع سابق، ص 44.

[3] _ رشيد بن راشد، حسينة بلحاج، **القيم الاجتماعية في بناء الهوية الحديثة:** مقاربة نوعية، مجلة الحكمة للدراسات الفلسفية، المجلد 10، العدد 2، 2022، ص 272.

وذلك ما يعبر على أن القيم الاجتماعية تمثل السياق الاجتماعي الذي يضفي إلى إنتاج عادات وتقاليد يتشبث بها الأفراد على اعتبار أنها تتفق وتندمج في إطار النسق العلائقي للمجتمع، فالقيم الاجتماعية هي محصلة دوافع ومعتقدات تعبأ بها الأفراد من خلفية مؤسسات التنشئة الاجتماعية، كالأسرة، المدرسة، ... وغيرها، حيث يبني الأفراد ذلك الاعتقاد من الحكم على الأشياء والمعنى من ناحية الموافقة وتبني السلوك أو إبعاده والامتناع عليه، وفي هذا الإطار نشير إلى أثر ووظائف القيم الاجتماعية في بناء وتصميم هوية السلوك الاجتماعي في النقاط التالية:[1]

_ توجه القيم مجمل التصرفات الصادرة عن الأفراد سواء كانت سلوكات أو أقوال في المواقف الذين يتعرضون لها في المحيط الاجتماعي.

_ تعمل على بناء شخصية الفرد في إطار المجتمع الذي ينتمي إليه.

_ تمكن الأفراد من التكيف مع الأوضاع والعوامل المستجدة عليهم.

_ تضفي على الأفراد والجماعات مجموعة من المبادئ التي تساهم في الاختيار بين البدائل المختلفة وحل الصراعات واتخاذ القرارات في المواقف التي تواجهه.

4.العلاقات الاجتماعية والتفاعل بين الأفراد:

لا يمكن تصور مجتمع قائم بحد ذاته دون علاقات اجتماعية تربط بين أفراده يفرضها التفاعل الحاصل بينهم في مختلف المجلات مثل ممارسة الأنشطة المهنية، التشارك في القيم والعادات والتقاليد، رأس مال الاجتماعي والثقافي، العلاقات القرابية، التشارك في الأهداف، تبادل المصالح... وغير ذلك، وهذا ما يعبر على أن العلاقات الاجتماعية هي النسيج الذي يربط الأفراد ببعضهم البعض لإشباع حاجياتهم المختلفة وتحقيق أهدافهم، ومنها ما ينجم عن علاقات الزواج التي تتدرج ضمن العلاقات القرابية، الجوار والعمل التي تشكل التنظيم الاجتماعي للمجتمع والروابط المتبادلة بين أفراد وجماعات المجتمع التي تنشأ من خلفية الاتصال فيما بينهم.[2]

[1] _ عبد الله مجلي الخزاعلة، مرجع سابق، ص 39.

[2] _ حارث علي العبيدي، مرجع سابق ص، 127.

يعتبر تشارليس كولي من أبرز الباحثين الذين أعطوا تصنيفا للعلاقات الاجتماعية، إذ ميز بين شكلين هما:[1]

1.4. العلاقات الأولية: والتي تتسم بالقوة من حيث التماسك والتلاحم والتعاون الموجودة داخل الجماعات الصغيرة التي يكون فيها التركيز منصب على الاهتمامات الجماعية وليست الفردية، مما ينجم عنه قوة الانتماء للجماعة والارتباط بها.

2.4. العلاقات الثانوية: تنشأ هذه العلاقات بين الجماعات ذات النطاق الواسع، مما يضفي إلى ضعف العلاقات الشخصية وطغيان العلاقات الرسمية والتعاقدية، كالمؤسسات، الجمعيات، ... وغير ذلك.

حسب ما سبق يمكنا القول أن العلاقات الاجتماعية تتخذ نمطين النمط الأول يعد نمطا غير رسمي ناتج من مؤسسات التنشئة غير الرسمية كالأسرة، بالإضافة إلى علاقات الأفراد في الإطار الاجتماعي من حيث الانتماء، مقابل النمط الثاني والذي ينحصر في العلاقات الرسمية التي تشمل المؤسسات بمختلف أنواعها وأشكالها مثل المؤسسات الاقتصادية، الخدماتية، التربوية... وغير ذلك.

وللعلاقات الاجتماعية أهمية بالغة في التكتل والتساند بين الأفراد والجماعات، وسنوضح ذلك في النقاط التالية:[2]

_ **الاهتمامات العامة:** العلاقات الاجتماعية التي تسود بين أفراد المجتمع يمكن أن تفرض نوعا من الاهتمامات حول الأهداف المشتركة التي يتعاون الجميع من أجل تحقيقها.

_**تبادل المصالح:** إن اعتماد جماعة اجتماعية على اكتفائها الذاتي فقط يمكن أن يؤدي إلى تدهور أوضاعها، مما يحتم عليها ضرورة الاعتماد المتبادل لبناء علاقاتها مع جماعات أخرى لضمان استمرارها واستقرارها.

_**القوة:** إذ تعبّر العلاقات الاجتماعية عن قوة كامنة ضابطة لسلوك الأفراد والجماعات وفق علاقات متوازنة بين الجماعات والأفراد في الجميع.

---

[1] _ عبد العزيز فكرة، **العلاقات الاجتماعية من منظور سوسيولوجي**، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 3، (ب، ت) ص 535، 536.

[2] _ مرجع نفسه، ص 542.

5. الضبط الاجتماعي ودور في استمرارية الهوية الاجتماعية:

يحتل الضبط الاجتماعي مكانة أساسية من حيث تنظيم الحياة الاجتماعية بين أفراد المجتمع، ويمثل وسيلة وأداة في المحافظة على القيم والمعايير والعادات والتقاليد السائدة في المحيط الاجتماعي من خلال عملية الرقابة سواء كانت رقابة ذاتية تنجم عن قوة تمسك الفرد بمعايير المجتمع وانسجامه معها الذي يفرز بدوره ضبطا ذاتيا، أو رقابة اجتماعية و التي تشمل الرقابة التي تقوم بها مؤسسات التنشئة الاجتماعية بمختلف أشكالها، منها غير الرسمية كالأسرة، المساجد، بالإضافة إلى أفراد المجتمع، ومنها الرسمية كالمدرسة، المؤسسات الأمنية التي تفرض احترام المعايير الاجتماعية من خلال ممارسة القوة القانونية الرسمية على الأفراد، إذ يشير مفهوم الضبط الاجتماعي إلى أن سلوك الأفراد والجماعات وتصرفاتهم محدودة ضمن الجماعات التي ينتمي إليها، وبالمحيط الاجتماعي ذات النطاق الواسع الذي يعد عضوا فيه، أما الأدوات التي تحرص على جعل الأفراد ممتثلين بقواعد الضبط هي مكانزمات اجتماعية يفرض من خلالها المجتمع على أفراده قيودا منظمة ومنسقة نسبيا على سلوك الأفراد بهدف التوافق والتناسب بين التقاليد والمعايير التي تحقق أهداف المجتمع ككل.[1]

وعليه عملية الضبط الاجتماعي تتطلب اشتغال وتضافر الجهود بين كل الشرائح التي يتكون منها البناء الاجتماعي من خلال تفعيل أدوات الرقابة الاجتماعية بشقيها، فالأسرة تعمل على تلقين وتعليم الضوابط الاجتماعية التي تضفي إلى بناء سلوك الأفراد على طبيعة هوية السلوك الاجتماعي السائدة، وما يتميز بها من قيم وممارسات، بالإضافة إلى المؤسسات الأخرى كالمؤسسات الدينية التي تتمثل معظم مهامها في توجيه النصائح والموعظة بما يجعل سلوك الأفراد يتسم بنوع من الاتزان.

ترجع الخلفية الاجتماعية للضبط الاجتماعي حسب ابن خلدون إلى:[2]

- ✓ الدين
- ✓ القانون
- ✓ الأعراف
- ✓ التقاليد

[1] _ أحمد رأفت عبد الجواد، مرجع سابق، ص 105.

[2] _ مرجع نفسه، ص 108.

- ✓ المثل العليا

وفي هذا السياق يهدف الضبط الاجتماعي إلى غرس متطلبات الحياة الاجتماعية وتأكيده على الامتثال الذي يراعي الالتزام بمعايير تتم وضعها من طرف الجماعات الاجتماعية لأجل بقائها واستمرار وحدتها ومزاولة أنشطتها لتتمكن من تحقيق أهدافها،[1] من خلال ما سبق نستخلص أهمية الضبط الاجتماعي في النقاط الآتية:

_ أهمية الضبط في بناء العلاقات الاجتماعية وتوجيهها نحو ما يخدم المصالح المشتركة بين الأفراد والجماعات.

_ الاستقرار والانسجام من حيث سمة التوازن بين القيم الأسرية والقيم الاجتماعية التي تندرج ضمن النسق العلائقي الأكبر.

_ أهمية الضبط من حيث تفعيل العمليات الاجتماعية السوية والمتمثلة في التعاون، التضامن، ... وغير ذلك.

_ التنسيق بين مختلف أدوار وسائل الضبط من خلال المهام التي تمارسها كل جهة أو مؤسسة من مؤسسات التنشئة الاجتماعية.

نستخلص مما سبق أن العلاقة بين الضبط الاجتماعي والهوية الاجتماعية هي علاقة عكسية من خلال مجل أهمية الضبط المذكورة سابقا التي تضفي على المحيط الاجتماعي التماسك والوحدة والانسجام، مما يبرز معالم هوية اجتماعية وفق الممارسات التي يؤديها الضبط على الأفراد، بينما هذه الأخيرة (الممارسات) تتم انطلاقا ما هو سائد كهوية تمثل معيار السلوك الجماعي وفق نمط معين ومتفق عليه من الجماعات الاجتماعية.

[1] _ معن خليل عمر، **الضبط الاجتماعي**، ط: 1، دار الشروق، عمان، 2006، ص 15.

سادسا: ثنائية العلاقة بين الهوية الاجتماعية والثقافة في المحيط الاجتماعي:

من أبرز سمات وخصائص الثقافة في المجتمع أنها تنتقل من جيل إلى جيل آخر، وبمرور فترة زمنية طويلة الأمد يمكن أن تتغير من حيث بعض جزئياتها وأساليب تداولها، وبما أن التغير خاصية بارزة من خصائص المجتمع، فإن الثقافة تطرأ عليها جملة من التغيرات الناتجة عن تغير نمط العلاقات الاجتماعية بين الأفراد من حيث القيم والممارسات، بالإضافة إلى نمط التنشئة المعتاد عليها لدى فئة اجتماعية ما، فهذه الممارسات المتجذرة في المحيط الاجتماعي والتي اكتست مجموعة من الخصائص الاجتماعية والثقافية بسمة ثابتة فإنها تكتسب هوية اجتماعية، ويمكن القول أيضا بعض الممارسات الثقافية التي تطرأ عليها مجموعة من التغيرات عبر الأجيال فإنها تندثر وتتلاشى عبر حقبات وسياقات زمنية لدى الأجيال.

وفي هذا الصدد يمكن القول أن العلاقة بين الهوية الاجتماعية والثقافة تبرز من خلال مفهوم الهوية على اعتبار أنها تتجسد في مجموعة من الصفات الثقافية التي تتصف بها جماعة من الناس في فترة زمنية معينة، والتي تولد الإحساس لدى الجماعات والأفراد بالانتماء إلى شعب معين، والارتباط بمنطقة جغرافية معينة، والتعبير عن مشاعر الاعتزاز والفخر بالشعب الذي ينتمي إليه،[1] يدل ذلك على التداخل في العلاقة بين الهوية الاجتماعية والثقافة، ونستخلص من هذا المفهوم ما يلي:

_ الهوية الاجتماعية تمثل السمات الثقافة الاجتماعية من قيم ومعايير ومعتقدات والدين والتاريخ المشترك ... وغير ذلك السائدة في المحيط الاجتماعي الذي ينتمي إليه الأفراد والجماعات.

_ احتضان هذه المؤشرات التي تتكون منها الثقافة من طرف الأفراد وتفاعلها فيما بينها وتقادمها ترقى إلى هوية اجتماعية تعزز ولاءهم وشعورهم بحب الانتماء إلى منطقة ما.

_ إن مجمل التغيرات التي تطرأ على الأنماط الثقافية يقابلها حتمية التغير في السلوكات الاجتماعية، ما ينجم عنه تغير الهوية الاجتماعية للأفراد أو ظهور أنماط جديدة تمثّلها، بالرغم من أنها تتسم بنوع من الثبات.

[1] _ ناصر بن سعيد بن سيف ، **الهوية والثقافة**، دار الأمل، (ب، ب، ن) 2014، ص 5.

في هذا الصدد يمكن القول أن الثقافة هي انعكاس وصورة لطبيعة المجتمع وتراثه، إذ تمثل الثروة التي أنتجها الأفراد بصفتهم فاعلين اجتماعيين مع مرور الزمن واكتسبوها، وأعطت لمجتمعه صبغة وهوية ميزته عن غيره من الشعوب، وجعلت لهم سمات يمكن من خلالها الارتقاء لتجسيد الحضارة، فالثقافة هي جوهر كيان الأفراد والجماعات والهوية هي موروث ثقافي.[1]

وبالتالي فالعلاقة بين الهوية الاجتماعية والثقافة تكمن في النقاط الآتية:[2]

_ الهوية هي العمق المشترك بين الجماعات والأفراد على اعتبار أنها ملازمة للإنسانية منذ ظهورها وثابتة القيم والمعالم الاجتماعية.

_ الهوية بناء اجتماعي وليدة ظروف اجتماعية.

_ الهوية الاجتماعية هي حصيلة تفاعل أفرز حقائق اجتماعية من خلفية الحوار والتواصل المستمر بين الجماعات والأفراد.

وبالتالي فالهوية الاجتماعية هي الواجهة المنبثقة من ثقافة المجتمع وكينونته، كما تتأجج في أعماق الأفراد والجماعات، إذ يتم التعبير عنها بواسطة اللغة، الدين، التراث، ذلك ما يمكن أن يجعلها منظومة كاملة ومنسجمة من المقومات الثقافية، وإن وجد نوع من التكامل وتفاعل بين الهوية الثقافية التي بدورها تعتبر القاعدة الأساسية لمجمل البناءات الاجتماعية والحضارية.[3]

بالإضافة إلى أن العلاقة بين الهوية الاجتماعية والثقافة هي علاقة تلازم فيمكن القول أن الهوية والثقافة وجهان متلازمان لعملة واحدة، إذ يصعب القول بأسبقية أحدهما عن الآخر، فمن المستحيل أن تتشكل هوية خارج الأنماط الثقافية، كما أن الثقافة تعطي الهوية معناها ومبناها، وتضفي عليها طابعا خاصا يميزها عن غيرها من الهويات والثقافات الأخرى، فالفرد أو الذات الفردية والجماعة أو الذات

[1] _ قاسمي ناصر، بلحسين مخلوف، **قضايا سوسيولوجية معاصرة**، ط: 1، دار طليطلة، الجزائر، 2016، ص 162.

[2] _ وضاح فاضل العنكبي، أحمد عدنان الميالي، **إشكالية الهوية وبناء الدولة والمجتمع عند فالح عبد الجبار**، مركز الرافدين للحوار، ط : الأولى، بيروت، 2021، ص 132.

[3] _ قاسمي ناصر، بلحسين مخلوف، **قضايا سوسيولوجية معاصرة**، مرجع سابق، ص 162.

الجماعية هي التي تنتج الثقافة وتعيد إنتاجها، وبناءا على ذلك تصبح الهوية الاجتماعية تجسيدا للخصائص الثقافية المشتركة التي تميز مجتمعا ما.[1]

خلاصة الفصل:

نستخلص في الأخير أن الهوية الاجتماعية لدى الأفراد والجماعات ضمن المجتمعات البشرية بمختلف أنواعها وأشكالها تمثل وتشير إلى سلوك اجتماعي معين يتضمن معالم متمايزة ومتداخلة ومتفاوتة من حيث الهدف والدور الذي يرغب في تحقيقه الأفراد أو الجماعات بناءا على انتمائهم إلى جماعات اجتماعية معينة تشكلت من منطلقات التفاعل الحاصل مع الآخرين، من خلفية أسس ودوافع وعوامل اجتماعية وثقافية وتاريخية، بالإضافة إلى العوامل الدينية، عبر مراحل التنشئة الاجتماعية التي تتسم بالتغير والتعدد والتميز وتضفي على الأفراد والجماعات طابعا خاصا، إذ يكمن الدور البارز للتنشئة في تلقين هوية السلوك الاجتماعي للفرد من خلال تعزيز القيم والمعتقدات الاجتماعية السائدة في بيئة الأفراد إلى ممارسات واقعية وفعلية من خلال اللغة والثقافة المتداولة في محيطهم الاجتماعي، إضافة إلى المعتقد الديني السائد والتاريخ المشرك، وفق المعايير الاجتماعية الخاضعة إلى مجموعة من الضوابط التي تمارسها مؤسسات التنشئة الرسمية، كالمدرسة، وغير الرسمية كالأسرة، هذه المؤسسات بشتى أنواعها تغرس في الأفراد رقابة ذاتية نحو الالتزام بمبادئ السلوك الاجتماعي، الذي يمكن أن يضفي في حد ذاته إلى نوع من الرقابة الاجتماعية بين مختلف الشرائح والفئات الاجتماعية، وبناءا على ذلك تحدث عملية الاندماج في الأطر والمجالات الاجتماعية الرسمية وغير الرسمية، فمن ذلك يبني الأفراد تمثلاتهم من خلال احتلال مراكز اجتماعية موروثة ومكتسبة، تفرز مكانة اجتماعية للأفراد والجماعات أنتجها السياقات التي تمر بها البناءات الاجتماعية والتي يتركب منها المجتمع، إذ تتسم هوية الأفراد الاجتماعية بمجموعة من الاستراتيجيات منها ما يتخللها أسلوب المواجهة، ومنها ما هو دفاعي، كل ذلك يطمح في التغيير أو الثبات، وعليه فالهوية الاجتماعية ليست معطى طبيعي، وإنما هي وليد السياق الاجتماعي والثقافي حتى الاقتصادي والسياسي للمجتمعات، ذلك ما ينجم عنه الصراع، حب الاعتزاز بالانتماء، التهميش، التبادل، توحد الأهداف، فمن خلال ذلك تنشأ الروابط الاجتماعية في نمط من العصبيات التي تمثل روابط الحلف والانتماء من خلفية أشكال النسب المشترك، و المصالح المتبادلة، بالإضافة إلى ثقافة مشتركة.

[1] _ شما بنت محمد بن خالد آل نبهان، مرجع سابق، ص، 66.

إشكالية فهم الثقافة التنظيمية في منظمات العمل

الفصل الثالث: إشكالية فهم الثقافة التنظيمية في المنظمات العمالية:

تمهيد:

تعد الثقافة التنظيمية من أبرز المتغيرات المحورية في حقل علم الاجتماع التنظيمي من جهة، وفي منظمات العمل من جهة أخرى، على اعتبار أنها تمثل قوة كامنة تحرك وتأثر على سلوك العمال وجماعات العمل على مستوى النسق العلائقي للتنظيم الذي بدوه يفرز سلوكات الفاعلين والأعضاء التي تتسم بنوع من السلوكات العقلانية تتماشى مع الأهداف العامة للتنظيم ككل، وذلك من خلفية الأطر والجوانب غير المادية والمادية التي تشكل أنماط التفاعل والتواصل ضمن الاجتماع التنظيمي، والمعتقدات التنظيمية، إذ يمكن من خلال هذه الجوانب أن تبرز معالم القيم التنظيمية والمعايير والتوقعات الفردية والجماعية التي توجه سلوكات العمال داخل البيئة التنظيمية نحو سلوك معين يتطلبه التنظيم من خلال الإجراءات التنظيمية التي تفرض على العاملين من منطلق القوة القانونية التي يمارسها الفاعلين في السلطة التنظيمية لضبط السلوك العمالي، ذلك ما ينتج ثقافة تنظيمية تمييز المنظمة عن غيرها، مما ينعكس على إنجازها واستمرارها وقدرتها على الاندماج والتكيف مع المتغيّرات الداخلية والخارجية، فالثقافة التنظيمية بذلك تصبح محصلة التفاعلات التنظيمية بين العاملين في جميع المسويات والجوانب التي تشكل المنظمة في حد ذاتها، بالإضافة إلى التفاعلات الاجتماعية الخارجية المرتبطة بالسياقات الاجتماعية للأفراد العاملين فمن خلال ذلك تعيد المنظمة تشكيل ثقافتها باستمرار من مجمل التفاعلات الرمزية، كاللغة، والطقوس، والأساطير التنظيمية التي تمثل القاسم المشترك بين العمال، مما يمهد بتبلور هوية تنظيمية نابعة من قدرة الأفراد في إنتاج ثقافة تنظيمية.

أولا: الثقافة على مستوى الإطار الاجتماعي

قبل الخوض في تقديم الطرح النظري المرتبط بالثقافة التنظيمية لا بد أن نشير إلى الثقافة في المحيط الاجتماعي على اعتبار هذه الأخيرة (الثقافة في المحيط الاجتماعي) تعد بمثابة مرجع ومصدر أولي في تشكل سلوكات الأفراد التي لا يمكن أن يتنكر منها الأفراد في جميع تفاعلاتهم اليومية سواءا في ممارستهم لشؤون الحياة الاجتماعية أو ضمن علاقاته في الحياة المهنية، ذلك ما يؤثر على الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمات بمختلف أنواعها وأشكالها.

1.المداخل النظرية في تفسير الثقافة على مستوى المحيط الاجتماعي:

تعد الثقافة محور رئيسي في تشكيل القيم وتوجيه وبناء الممارسات الفردية والجماعية من خلفية مكونتاها المادية والمعنوية التي تعكس الامتداد التاريخي والاقتصادي والاجتماعي، بالإضافة إلى البعد السياسي، ذلك ما أدى إلى تعدد الرؤى والتفسيرات حول مبادئها ومكوناتها، وسنتناول المداخل البارزة في تفسير الثقافة على النحو التالي:

1.1.الثقافة عند ادوارد تايلور: (1832_ 1917)

يعتبر ادوار تايلور من بين الأوائل الأنثروبولوجيين الذين اهتموا بالثقافة الاجتماعية من حيث مضمونها وتركيبها وتكونها من خلال التعريف الذي تضمنه كتابة الشهير الثقافة البدائية (**Primitive culture**) سنة 1871، فالانطلاقات الأولية لتايلور كان يتردد بين مفهومي ثقافة وحضارة، و بعد ذلك اعتمد على كلمة ثقافة من خلفية إدراكه أن كلمة حضارة تفقد خاصية المفهوم الإجرائي إذا ما طبقت على المجتمعات البدائية، وذلك بفعل أصلها الاشتقاقي الذي يشير إلى تكوين المدن، أما الثقافة تمكن من التفكير على نطاق الإنسانية كافة بدائية أو متحضرة، كما كان يؤمن بفكرة قدرة الإنسان على التقدم، ولم يشك في الوحدة النفسية للإنسانية التي كانت تفسر ما يلاحظ من تمثلات بين مجتمعات شديدة التباين، مما يؤكد على أن الفكر البشري عند تايلور يشتغل في ظروف متماثلة بطريقة متشابهة أينما كان[1].

يمكننا القول في هذا الاتجاه أن مفهوم الحضارة يرتبط بظهور المدن من ناحية كيفية التشكل، بالإضافة إلى شكل المباني، طريقة اللباس، وعليه كلمة الحضارة ترتبط بما هو مادي، بينما الثقافة تشمل كل ما هو سائد في المجتمعات منها ما مضي، وما نعيشه في الحاضر ومنها ما هو معنوي ومادي، كالدين ، اللغة، وغير ذلك، وبالتالي ذلك ما يمكن الباحثين من بناء تصور واقعي حول التطور والتغير والتباين الحاصل في المجتمعات البشرية.

[1] _ قرواز نجمة، **في ماهية الثقافة ومميزاتها بين كونية تايلور ونسبية بوا**، مجلة الناص، المجلد 19، العدد 1، 2024، ص 120.

وفي هذا الصدد يعرف تايلور الثقافة على أنها ذلك الكل المركب الذي يشمل المعرفة والمعتقد والفن والأخلاق والقانون وأي قدرات وعادات الأخرى التي يكتسبها الإنسان بوصفه عضوا في المجتمع،[1] مما يدل على أن الثقافة مفهوم واسع من حيث الخصائص والمكونات التي تتعلق بالخصائص الاجتماعية المرتبط بممارسات الأفراد والجماعات في مجتمع ما، حيث تضمن هذا التعريف عند تايلور مجموعة من العناصر التي تتكون منها الثقافة وهي كما يلي:[2]

_الثقافة تندرج ضمن المفاهيم الكلية وليست من المفاهيم الجزئية: ذلك ما يدل على أنه من غير الممكن حصر مفهوم الثقافة في جانب واحد أو بعد فقط، وإنما تشمل كافة أبعاد الحياة الاجتماعية للأفراد.

_ الثقافة من المفاهيم المركبة وليست من المفاهيم البسيطة: وذلك ما يشير إليه تايلور أن الثقافة مفهوم مركب يحتوي على أجزاء وعناصر متعددة (المعرفة، العقائد ... الخ)، والبسيط يفتقد لتلك العناصر والأجزاء.

_ الثقافة هي عملية اكتساب: وذلك ما يعني أن الثقافة هي عملية يكتسبها الأفراد عبر وسائط التربية والتعليم والتنشئة من خلال مجمل أنماط التفاعل والتواصل الاجتماعي الحاصل في مجتمعاتهم، وليست عملية انتقال فطري أو غريزي، أو عبر المورثات البيولوجية.

_ الثقافة مفهوم يرتبط بالمجتمع: فالثقافة هي الخاصية التي يكتسبها الفرد بوصفه عضوا في المجتمع، وهذا الاكتساب يكون في استمرارية لا متناهية، وتحصل بوعي أو بدون وعي من الصغر إلى الكبر، ذلك ما أدى إلى ارتباط مفهوم الثقافة بالتراث الاجتماعي الذي يعبر على أن الثقافة عند تايلور تتسم بالاستمرارية من حيث طبيعة اكتسابه.

إذ يعد تايلور من الباحثين الأنثروبولوجيين الذين اهتموا بالتنوع والتعدد في أنماط الحياة الاجتماعية في إطار نظريات عامة عالمية مثل مراحل التطور المشترك في التفكير أو الأسلوب بين البشر، من خلال

---

[1] _EDWARD TYLOR. **Primitive culture** : Researches into the Devlopment . Philosophy . Religion. Art.and custom vol. 1/ london :John Murray . 1871.P 2.

[2] _ زكي ميلاد، **المسألة الثقافية من أجل بناء نظرية في الثقافة**، ط: 1، المركز الثقافي العربي، الدار البيضاء، 2005، ص، ص136، 137.

النظرة الكلية إلى الثقافة الكونية التي تشمل البشرية مهما اختلفت مواطنها، فهي مرتبطة ببعضها البعض بواسطة الثقافة الأصلية، أما فيما يخص المنهج الذي طبقه على بقية الثقافات المعاصرة ساعده على ذلك.[1]

2.1. الثقافة عند مالك بين نبي:

تبرز اهتمامات مالك بن نبي بالثقافة في كتابه الذي تحدث فيه عن عناصر الثقافة (شروط النهضة) الصادر باللغة الفرنسية في باريس عام 1949م ثم خصص كتاب آخر لهذه الظاهرة، وهو كتاب مشكلة الثقافة الصادر في القاهرة عام 1959م، بالإضافة إلى المحاضرات التي كان يقدمها في القاهرة ودمشق وفي الجزائر بعد الاستقلال.[2]

وفي هذا الاتجاه تطرق مالك بن نبي للحديث عن الثقافة من خلال تحديد العناصر الأساسية التي تنتج وتتركب منها الحضارة، ولا يمكن الاستغناء عن أحدها دون الآخر، فالحضارة عنده هي: إنسان + وقت + تراب، فالإنسان هو أهم هذه العناصر عل الإطلاق، باعتباره هو الذي ينتج الحضارة بالتغيير والحركة،[3] ذلك ما يؤكد على أن هذه العناصر شروط ضرورية وحتمية لبناء الحضارة على اعتبارها أنها تشكل علاقة تكامل وتداخل فيما بينها، فغياب أي عنصر يمكن أن يؤدي إلى خلل وظيفي من حيث تركيب الحضارة، فالإنسان عند مالك بن نبي فاعل اجتماعي من خلال وعيه بدوره الاجتماعي الذي يمارسه من خلفية إرادته ومبادئ الأخلاق، بالإضافة إلى تفكيره العقلاني، الذي يمكنه من اكتساب القدرات والخبرات لممارسة مهامه ونشاطاته الجماعية أو الفردية، والتي يستغلها في تنظيم وتخطيط لمسارات الحياة الاجتماعية، أما عنصر الوقت يرتبط بالمدة الزمنية التي يتطلب من الأفراد استغلالها في العمل وإنتاج موارد تساهم في التكيف مع ظروف الحياة، بالإضافة إلى السياقات التاريخية التي تساهم في التغيرات الاجتماعية، بينما يقصد بالتراب في فكر مالك بن نبي البيئة التي يعيش فيها الأفراد والغنية

---

[1] _ قرواز نجمة، مرجع سابق، ص 120.

[2] _ بكوش حورية، **تبسيط مفهوم الثقافة عند مالك بن نبي: دراسة في مفهوم الثقافة وعناصرها**، مجلة رفوف، العدد 10، جامعة أدرار 2016، ص 114.

[3] _ أرفيس علي، **مفهوم الثقافة من منظور مالك بن نبي**، مجلة أفاق فكرية، المجلد 11، العدد 1، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2023، ص 283.

بالثروات الباطنية والسطحية التي تمثل الموارد المادية التي يمكن تحويلها واستغلالها في مجمل العمليات الإنتاجية بفعل الإنسان.

ويشير مالك بن نبي أن الفرد يؤثر في المجتمع من خلال ثلاث مؤشرات:[1]

ـ **توجيه الثقافة:** ويتم ذلك من خلال فكره المرتبط بالمبادئ الأخلاقية، والتفكير العقلاني الذي يحقق شروط النهضة.

ـ **توجيه العمل:** يؤكد مالك بن نبي في هذا المؤشر على الاستغلال الأمثل للثروات من خلال توحيد الجهود والأهداف.

ـ **توجيه رأس المال:** ويقصد به توجيه الفكر البشري نحو العمل لخلق ثروة بديلة، يمكن استغلالها لتغطية المتطلبات الاجتماعية، وذلك ما يفرز بدوره أيضا تغيرا من حيث قيم الأفراد، كقيمة العمل.

ومن خلال هذه المؤشرات يؤكد مالك بن نبي على أهمية الثقافة في بناء الحضارة، إذ يرى أن السلوك الاجتماعي للفرد خاضع لأشياء أعم من المعرفة، وأوثق صلة بالشخصية منها بجمع المعلومات.[2]

يؤكد مالك بن نبي من خلال ما سبق على الدور البالغ الأهمية التي تلعبه مؤسسات التنشئة الاجتماعية في تكوين وبناء شخصية الأفراد كالأسرة، المدرسة، المؤسسات الدينية، وفي هذا الصدد يعرف مالك بن نبي الثقافة على أنها مجموعة من الصفات الخلقية والقيم الاجتماعية، التي تؤثر في الفرد منذ ولادته، وتصبح لاشعوريا العلاقة التي تربط سلوكه بأسلوب الحياة في الوسط الذي ولد فيه، أي المحيط الذي يشكل فيه الفرد طباعه وشخصيته،[3]ويمكن أن نستخلص من التعريف الذي قدمه مالك بن نبي للثقافة ما يلي:[4]

---

[11] _ مالك بن نبي: ترجمة عبد الصبور شاهين، **شروط النهضة**، دار الفكر، 1986، ص 77.

[2] _ مالك بن نبي: ترجمة عبد الصبور شاهين، **مشكلة الثقافة**، دار الفكر، ط: الرابعة، 1984، ص 74.

[3] _ مرجع نفسه، ص 74

[4] _ صالي اسماعيل، **ممارسات السلطة وأثرها على تشكل الصراع في المنظمة الجزائرية:** دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية _ المدية_ أطروحة للحصول على شهادة الدكتوراه (ل م د)، قسم علم الاجتماع، علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة البويرة، 2022/ 2023، ص 221.

_ الثقافة ترتبط بسلوك الفرد من خلفية تنشئته الاجتماعية التي يتلقاها في مجتمع معين.

_ الثقافة هي رأسمال يعبئ الأفراد بقيم اجتماعية تمييزهم عن غيرهم في المجتمع.

_ الثقافة توجه سلوك الأفراد والجماعات على نمط معين يرتبط بشخصيتهم.

_ الثقافة تساعد الفرد على وعيه وإدراكه لما يدور حوله في المحيط الاجتماعي.

وعليه فالثقافة عند مالك بن نبي لا تقتصر على مظاهر الحياة الاجتماعية فقط، وإنما ترتبط بمكونات البناء الاجتماعي ككل المتضمن لمجمل التفاعلات والقيم الدينية والمادية والأخلاقية، وذلك ما أكده مالك بن نبي من خلال تطرقه إلى مقومات الثقافة والمتمثلة في الآتي:

_ المبدأ الأخلاقي: يرى مالك بن نبي أن الثقافة لا يمكنها أن تقوم إلا إذا اشتملت على مبدأ الأخلاق، إذ يعتبر وجوده ضرورة اجتماعية سارت الأمم من خلاله نحو طريق الرقي في بناء شبكة علاقاتها الاجتماعية على أسس ومرتكزات قوية ومتينة تحكم تصرفات الأفراد فيما بينهم،[1] مما يدل على أن القيم الأخلاقية التي مصدرها الدين حسب مالك بن نبي لا يمكن الاستغناء عنها في تنظيم محور العلاقات الاجتماعية، باعتبارها توجه سلوكات الأفراد أثناء تفاعلهم مع الآخرين.

حيث يؤكد مالك بن نبي على قوة القيم الأخلاقية لما لها من أهمية بالغة في بناء علاقات اجتماعية تتسم بالقوة، إذ يقول في هذا الصدد:

_ إن مجتمعا معينا لا يمكن أن يؤدي نشاطاته ومهامه المشتركة دون أن توجد فيه شبكة من العلاقات الاجتماعية التي تتكون من مختلف العناصر المشكلة لها.

_ كل علاقة اجتماعية تضم في جوهرها قيمة ثقافية يمثلها القانون الخلقي والدستور الجمالي الخاص بالمجتمع.[2]

---

[1] _ وارم العيد ، مالك حديدي، **عناصر الثقافة وفق منهج مالك بن نبي**، مجلة روافد للدراسات والأبحاث في العلوم الاجتماعية والإنسانية، المجلد 6، 2022، ص 395.

[2] _ مالك بن نبي: ترجمة: عبد الصبور شاهين، **ميلاد المجتمع**: شبكة العلاقات الاجتماعية، ط: 2، دار الفكر، ،الجزائر، 1986، ص 48.

وعليه يمكننا القول أن المبادئ الأخلاقية تفرز علاقات اجتماعية يسودها الثقة بين الأفراد في المجتمع والتي تتطلب في حد ذاتها الصدق والأمانة من أجل بناء معايير اجتماعية تنظم سلوك الأفراد وتنتج روابط قوية تحقق التضامن والتعاون بين أفراد المجتمع الواحد.

ـ المنطق العملي: ويقصد به مالك بن نبي بالمنطق العملي على أنه ارتباط العمل بوسائله ومقاصده، وذلك ما أشار إليه مالك بن نبي بمثال إن المشكلة بالنسبة للشخص المسلم لا تكمن في الفكرة بحد ذاتها وإنما يفتقد المسلم منطق العمل، فالفرد لديه القدرة في طرح الأفكار ولكن ليست لديه القابلية على تجسيدها، وفي هذه الحالة قدم مالك بن نبي مقارنة بين الفرد الأوربي والمسلم، نجد أن الأوربي يأتي بالفكرة ويجسدها على أرض الواقع في غالبية الأحيان، أما المسلم يأتي بالفكرة ويكتفي بتصورها.[1]

ـ التوجيه الجمالي: يرى مالك بن نبي أن الأفكار بصفتها روح الأعمال التي تعبر عنها أو تسير بوحيها تتولد من الصور الحسية الموجودة في الإطار الاجتماعي وتنعكس في نفس من يعيش فيه، وهنا تصبح صورا معنوية يصدر عنها تفكيره.[2] مما يدل على أن أفكار الفرد مستوحاة من البيئة التي نشئ فيها الإنسان على اعتبار أن هذه البيئة مر الفرد فيها بعدة تجارب شخصية يمكن أن يتشرب فيها الثقافة الاجتماعية وأنماطها، فالجمال الموجود في الإطار الذي يشتمل على ألوان وأصوات وحركات... وغير ذلك. يوحي للإنسان بأفكاره بطابعه الخاص من الذوق الجميل أو السماجة القبيحة، وفي هذا السياق يؤكد بن نبي على الأهمية الاجتماعية للجمال، إذ يرى أنه المنبع الرئيسي المحرك لأفكار الفرد مما يؤثر على ممارسات الفرد في المجتمع. [3]

ـ التوجيه الفني أو الصناعة: يؤكد مالك بن نبي على أن الصناعة تتجاوز ذلك المفهوم الذي يرتبط بالمؤسسات الاقتصادية أو الحرفية فقط، إذ يقول : لا نعني بالصناعة ذلك المعنى الضيق المقصود من هذا اللفظ بصفة عامة في البلاد الإسلامية، فإن كل الفنون، المهن والقدرات وتطبيقات العلوم تدخل في مفهوم الصناعة،[4]إذ يؤكد بن نبي على أن الصناعة مفهوم واسع الأبعاد يشمل كل الممارسات التي يقوم

---

[1] ـ وارم العيد، ملك حديدي، مرجع سابق، ص 400.

[2] ـ مالك بن نبي، **شروط النهضة**، مرجع سابق ص، 91.

[3] ـ مرجع نفسه، ص، ص 91، 92.

[4] ـ مالك بن نبي، **مشكلة الثقافة**، مرجع سابق، ص 88.

بها أفراد المجتمع لاقتناء لقمة عيشهم، فتعدد هذه الأنشطة واختلافها يؤدي إلى التغير الاجتماعي الذي بدوره يفرز تغيرا ثقافيا.

نستخلص مما سبق أن الثقافة عند مالك بن نبي ليست حصيلة أو نتيجة للتراكمات المعرفية، وإنما ترتبط بوعي الأفراد الذي يوجه تصرفاتهم ضمن إطار حضاري اجتماعي، على اعتباره الوسط الذي يبني فيه الأفراد شخصيتهم، والتي تعمل على توجيههم نحو الانحطاط أو النهوض.

2. مكونات الثقافة الاجتماعية:

إن الثقافة السائدة في المحيط الاجتماعي ما هي إلا انعكاس لتفاعل مجموعة من العناصر التي تتداخل في تكوينها والتي تظهر في شكل رموز مادية ومعنوية، والتي سنوضحها في النقاط الآتية باختصار:

1.2. الدين: يمثل الدين ثقافة كاملة لشعب، أو حضارة، أو أمة ليس لكونه يحتوي على مجمل النصوص وتعاليم وقيم فحسب، وإنما هو كيان مجسد اجتماعيا، ومبلور في نمط من الممارسات والأفعال والتقاليد أي من حيث سيرورته نظاما من الممارسات فضلا عن كونه نظاما من التصورات، بغض النظر عن طريقة استعابه وطرق التعبير عنه من طرف المؤمنين به،[1]وعليه المبادئ الدينية التي يحتضنها مجتمع معين يجسدها في شكل ممارسات وتصرفات وأفعال وأقوال يعتاد الأفراد على ممارستها في إطار سياق التعاليم الدينية الخاصة بهم، مما يفرز تشارك في ممارسة طقوسهم التي ترقى إلى القيم ضمن النسق العلائقي الاجتماعي.

2.2. القيم: تعبّر القيم عن المثل العليا التي تتخذها جماعة من الجماعات وتنتسب إليها، فالقيم خاصة بمجتمع بعينه وبفترة زمنية تاريخية، اعتبارا أن القيم تتسم بالقابلية للتغير من فترة زمنية إلى أخرى، ومن مجتمع إلى آخر، مما جعلها نسبية تتضمن شحنة انفعالية، تتطلب انتماء عاطفي وأحاسيس قوية تفرز بدورها ثبات نسبي عبر الزمن.[2]

[1] _ عبد الغني عماد، **سوسيولوجيا الثقافة:** المفاهيم والإشكاليات من الحداثة إلى العولمة، مركز دراسات الوحدة العربية، ط: الأولى، بيروت، 2006، ص 138.

[2] _ مرجع نفسه، ص 140.

3.2. العادات والأعراف: تشير العادات إلى أنماط السلوك التي تنتقل من جيل إلى جيل وتستمر فترة طويلة حتى تثبت وتستقر وتصل إلى درجة اعتراف الأجيال المتعاقبة بها، والعادات مفردها عادة تمثل سلوك منتظم يكتسبه الفرد بالتعلم،[1] فالعادات تعبر عن سلوكات يكتسبها الأفراد من خلال مجمل عمليات التواصل والتفاعل مع بعضهم البعض، مما يجعلها تتميز بالقبول الاجتماعي، نظرا للدور البالغ الذي تلعبه في حياة الأفراد من تماسك وتضامن وتعاون.

أما العرف يشمل القواعد التي يدرج الناس على إتباعها في بيئة معينة ويسرون على نهجها في معاملاتهم مع شعورهم بلزوم احترامها والخضوع لأحكامها فيصل هذا الشعور إلى الاعتقاد بلزوم هذه القواعد وعدم الخروج عليها.[2]

على اعتبار أن العرف يتم الاتفاق عليه من طرف الجماعة وإتباعه، فهو عبارة عن معايير اجتماعية تتضمن قواعد السلوك الاجتماعي في بعض جزئياتها تمارس قوة ضابطة على السلوك من خلفية اعتقاد أفراد المجتمع أن هذه الأعراف السائدة ضرورية لاستمرارية البناء الاجتماعي والمحافظة عليه.

3. مميزات الثقافة الاجتماعية:

للثقافة مجموعة من الخصائص والمميزات التي ترتبط بنماذج وأنماط الحياة الاجتماعية للأفراد والجماعات نظرا لاتصالها بالجوانب المادية والمعنوية التي تنتج بناء اجتماعي يعكس نمط تفكير أفراده، ومن بين هذه الخصائص سنتناولها باختصار في ما يلي:

1.3.الثقافة مادية ومعنوية: حيث يشمل الجانب المادي كل آثار ومنتجات الإنسان الملموسة وفي هذه الحالة تكون الأقرب في مظاهرها، أما المعنوي يمثل كل ما يرتبط بالجانب القيمي والمعرفي منها.[3]

ذلك ما يدل على أن الثقافة تشمل كل ما هو ملموس في الواقع الاجتماعي على غرار ذكر نوع النشاط، الإنتاج، شكل البناء، نوع اللباس... وغير ذلك، أما الجانب المعنوي هو كل ما يشكل قيم

---

[1] _ خالد محمد أبو شعيرة، ثائر أحمد غباري، **الثقافة وعناصرها**، ط: 1، مكتبة المجتمع العربي، عمان، 2013، ص 75.

[2] _ مرجع نفسه، ص 159.

[3] _ نجمة قرواز، مرجع سابق، ص 116.

ومعتقدات الأفراد والجماعات، كالدين، الأعراف والتقاليد، اللغة والانتماء، ونمط التفكير... وغير ذلك، كل هذه العناصر تتفاعل فيما بينها لتشكل ثقافة مجتمع ما تميزه عن غيره من المجتمعات الأخرى.

2.3. الثقافة اجتماعية إنسانية: الثقافة اجتماعية بطبيعتها نظرا أن الأفراد الذين يعشون في جماعات أو مجتمعات يسودها النظام، فمن الضروري أن يشتركوا في ثقافة معينة، من خلال اختراع مجموعة من الأفكار يخترعها العقل البشري، وينفذها الإنسان بأعضائه، ويغيرها بالآلات والأدوات التي يخترعها.[1]

استنادا إلى ما سبق يمكننا القول أن الثقافة وليدة تصرفات وأفعال وسلوكات يقوم بها أفراد المجتمع بصفتهم فاعلين في إطار معايير وقيم ومبادئ تضبطها عادات وتقاليد متفق عليها من طرف الجماعة المنتمية إلى نفس المجال، دون أن نتجاهل التغيرات التي تحدث على مستوى الثقافي معين نظرا للتغير الذي يمس بعض الجوانب المشكلة للثقافة، كالتطور والتغير في نوع مكونات الثقافة المادية مثل التطور التكنولوجي.

3.3. الاستمرارية: الثقافة لا ترتبط بالأفراد بقدر ما يحتفظ بكيانها لأجيال عدة على الرغم من أن المجتمعات تتعرض لكثير من التغيرات السريعة أو الفجائية، أو قد تفنى الأجيال، ولكن الثقافة وما تشمل من عادات وتقاليد، وأساطير ...وغير ذلك، تبقى مستمرة لفترة طويلة على الرغم من حدوث تعديلات وتغيرات على مضمون عناصرها في البيئة الاجتماعية.[2]

إذ يمكننا القول أن الثقافة تحافظ على استمراريتها عبر الأزمنة من خلال مؤسسات التنشئة الاجتماعية التي بدورها تصهر على تلقين وتعليم الأنماط الثقافية للأجيال اللاحقة، إلا أن التغيرات والتطورات الحاصلة لا يمكنها أن تؤثر على الثقافة ككل، وإنما تمس بعض جزئياتها، ذلك ما ينجم عنه تغير في نمط العلاقات الاجتماعية بين الأفراد، ومثالا على ذلك فالعلاقات الاجتماعية في المجتمع الجزائري القائمة على القرابة والانتماء الجهوي، بالإضافة إلى علاقات الصداقة لازالت قائمة إلى الآن، إلا أن نوع العلاقة من حيث قوة الروابط أصبحت توجهها مصلحة الفرد في القيام بتكوين علاقة نحول تحقيق هدف يرغب فيه.

[1] _ حارث علي لعبيدي، مرجع سابق، ص، ص 20، 21.

[2] _ خالد محمد أبو شعيرة، مرجع سابق، ص 25.

4.3. الثقافة انتقائية انتقالية وتراكمية: الأفكار والمعارف المندرجة ضمن الحقل الثقافي لمجتمع معين يتوارثها الخلف عن السلف من مجمل المخلفات المادية والرموز اللغوية المعنوية، كما أنها تنتقل من مجتمع لآخر، مما جعلها تراكمية يستفيد الفرد من تجارب وخبرات الأفراد السابقين، ويضيف عليها، وتختلف الطرق والوسائل التي تتراكم بها خاصية ثقافة معينة،[1] على اعتبار أن الثقافة موجودة في المجتمع، غير أن الإنسان لديه إمكانية إثراء جوانبها المادية والمعنوية بفعل تراكم الممارسات التي يقوم بها في بيئته، من تطور علمي، وتكنولوجي... وغيرها من السلوكات الأخرى.

5.4. متباينة في المضمون متشابهة في الشكل: تختلف الثقافات في مضمونها وتتباين إلى درجة التناقض في بعض الأحيان، فما يعتبره مجمع ما أنه الفضيلة، هو رذيلة وربما جريمة في ثقافات أخرى.[2]

وذلك ما يعني أن الثقافة تتسم بالقبول لدى فئة اجتماعية معينة لارتباطها بمضمونها، إذ ترى أن الخروج عن هذه الثقافة هو الخروج عن المعايير التي تسيير الحياة الاجتماعية في حد ذاتها، وفي غالب الأحيان يحدث اصطدام وتعارض نتيجة رفض فئة اجتماعية أخرى لهذه المبادئ، وتعلقها بثقافات أخرى، ذلك ما يمكن أن يؤدي إلى الصراع وظهور التمايز الثقافي والتعصب على مستوى العلاقات الاجتماعية. وعليه تمثل الثقافة الاجتماعية منطلقات البناء الاجتماعي على اعتبار أنها تكمن خلف دوافع الوعي الجماعي في مواجهة الحياة الاجتماعية من مجمل السلوكات التي يتبناها الأفراد في ضوء القيم والمعايير السائدة في المجتمع، فهي بذلك تشكل إطار التفاعلات التي تنبثق عنه القيم وأنماط العلاقات بين الأفراد والجماعات ضمن النسق العلائقي الاجتماعي.

ثانيا: المداخل النظرية لدراسة الثقافة على مستوى المنظمات:

حضت الثقافة التنظيمية باهتمام العديد من المفكرين والمنظرين في علم الاجتماع بصفة عامة وعلم الاجتماع التنظيم والعمل بصفة خاصة، مما انبثق عنه تمايز واختلاف من حيث دورها وطبيعة مكوناتها وتفسيرها ضمن البناءات الاجتماعية التي تتداخل في تركيب النسق العلائقي للمنظمات، ومن أهمها:

[1] _ عبد الغني عماد، **سوسيولوجيا الثقافة**، مرجع سابق، ص 122.

[2] _ مرجع نفسه، ص 220.

1. الثقافة التنظيمية عند مشال كروزييه:

حاول مشال كروزييه توضيح الإشكالية المرتبطة بنمط الثقافة والتنظيم من خلال طرحه للتساؤل الآتي: لماذا تم اختيار هذه البنى وإضفاء الطابع المؤسسي والتنظيمي عليها، ولماذا تستمر في الوجود؟ فمن منطلق هذا التساؤل حاول كروزييه إبراز الظواهر التنظيمية على أنها بناءا سياسيا وثقافيا أوجدها الفاعلون الاجتماعيون بأنفسهم لغرض تنظيم تفاعلاتهم بطريقة تضمن الحد الأدنى من التعاون الضروري للوصول إلى تحقيق الأهداف الجماعية، مع المحافظة على استقلاليتهم النسبية كأطراف حرة، وفي هذا المجال أدرك مشال كروزييه أنه لا وجود لأي حتمية بالمعنى التي تكون فيه الثقافة نقيضا لطبيعة التنظيم.[1]

فمن خلال ذلك أدرك مشال كروزييه أن منظمات العمل ليست بناءات طبيعية أو حتمية من حيث طبيعة الثقافة السائدة فيها، وإنما هي بناء اجتماعي وثقافي أفرزته ممارسات العمال سواء على المستوى الفردي أو الجماعي، والمتمثلة في البحث عن الثغرات للتمتع بنوع من الاستقلالية ضمن النسق العلائقي لدينامية التنظيم لأجل تصميم وبناء سلوكات استراتيجية عقلانية تتوافق مع مصالحهم الشخصية.

وفي هذا الاتجاه يرى مشال كروزييه القواعد الرسمية وغير رسمية التي تنظم العلاقات بين العمال والجماعات المهنية باعتبارها أنماط سياسية، وبالتالي هي ثقافية قام هؤلاء الفاعلين باختراعها من مجمل القدرات والوسائل لغرض احتواء التوترات المفرطة وجعل التعاون داخل المنظمة موجه نحو الأهداف المشتركة، أما الاستقلالية التي تتمتع بها التنظيمات ليست مطلقة، بل تتطور وفق الشروط والسياقات المحيطة بها والمتمثلة في التحالفات البشرية لمواجهة العوامل الطبيعة سواءا كانت مادية أو اجتماعية ثقافية.[2]

إذ يشير مشال كروزييه للثقافة التنظيمية على أنها القدرة على العمل والفعل جماعيا هذه القدرة تسمح للأفراد المنتمين إلى الجماعة أن يجدوا الطرق والوسائل التي تسمح لهم بدمج استراتيجياتهم وتوجهاتهم مع

[1]_ Michael Crozier. Erhard Freiberg.Lacteur et système. Paris éd. du Seuil. 1977. P 167.
[2]_. Ilpd, P 190.

بعضها البعض بالطريقة التي تمكنهم من الاستمرارية في العلاقة ليتحقق الهدف المشترك، فهذه القدرة الجماعية ليست عملية ميكانيكية أو وليدة ظروف آنية بل هي وليدة قواعد وضعها الأفراد لهذا الغرض.[1]

فمن منطلق هاته الأفكار التي تضمنت تفسير الثقافة عند مشال كروزييه يمكننا القول أن الثقافة التنظيمية تعبر عن الأنماط الغير مستقرة للسلوك العمالي التي تحركه دوافع واستراتيجيات ترتبط بالمنافع الشخصية، كما أنها لا تمثل قيم ومعايير يتقاسمها القائمين على إنجاز العمل فيما بينهم، وإنما تستمد من خلفية الممارسات التي يطورها الفاعلين من خلال التفاوض ضمن علاقات العمل، والصراع لأجل السيطرة والتحكم في الثغرات التي أغفلها التنظيم البيروقراطي، أي أن الثقافة هي نتاج تفاعلي واستراتيجي بين الفاعلين داخل التنظيم تتشكل من منطلق الصراعات الحاصلة حول مناطق النفوذ وعدم اليقين، فهي بذلك ليست أداة لتنظيم العمل فقط، وإنما وسيلة لضبط السلوكات العمالية.[2]

فهذه التفاعلات التي تعرفها المنظمة على مستوى النسق العلائقي للتنظيم أفرزها التنظيم البيروقراطي، إذ يقوم بها الفاعلين لغرض بناء استراتيجيات سلوكية موازية للسلطة الفعلية بالمنظمة من خلفية الثغرات وهوامش الحرية التي يعي بها العمال ضمن القواعد والتعليمات التي تسيير مجريات العلاقات الإنسانية ضمن البيئة التنظيمية، ومن بين هذه الممارسات والتفاعلات التي يصممها ويتبناها العمال في المنظمة من خلفية التنظيم البيروقراطي ما يلي:[3]

_ اتخاذ القرار من المستويات العليا يساهم في إنتاج مسافات تنظيمية بعيدة من أمام الذين يمكن لهم التأثير الفعلي بنتائج هذه القرارات كتجزئة الأفراد إلى جماعات متجانسة ومعزولة يؤدي إلى ظهور وتشكل سلطة موازية ضمن مناطق الغموض، أي المجالات التي هي غير محددة وغير مدرجة ضمن المخططات الرسمية أو القواعد الإجرائية للتنظيم.

_ التدقيق في تطبيق وصياغة القواعد والتعليمات الرسمية يؤدي إلى تفاقم الصراع والظواهر التنظيمية، فظهور القوى الموازية غير رسمية والتي لا يقرها التنظيم الرسمي تنتج بيئة خالية من العقلانية التنظيمية، مما يفسح المجال أمام بعض الفاعلين القيام باستراتيجيات سلوكية لغرض السيطرة على الامتيازات، ما

[1] _ بن عيسى محمد المهدي، من سوسيولوجية العمل إلى سوسيولوجية المؤسسة، مرجع سابق، ص 242.

[2] _Michael Crosier, past , p 189.

[3] _ ilpd. P171.

يعيق إمكانية الفاعلين في التنظيم من اللعب على تناقضات وتوازنات السلطة، ذلك ما يجعل هذه المناطق بؤر لتوتر والصراع.

وفي الأخير يمكننا القول أن التفسير الذي قدمه مشال كروزييه حول منطلقات الثقافة التنظيمية، على اعتبار أنها ترتبط بمجمل الممارسات الفردية والجماعية ضمن النسق العلائقي للتنظيم تفقد الثقافة طابعها الرسمي والمتمثل في القيم التنظيمية والشعائر والرموز التي ترفعها المنظمة لغرض توجيه السلوك العمالي، ذلك ما يمكن أن يؤدي بالتنظيم ككل نحو الصراع الدائم، أي عدم الاستقرار من خلال البحث عن تحقيق المصلحة الشخصية، كما أنه أعرض عن قيم التعاون والتضامن بين العمال، مما انبثق عنه إهمال للبعد الاجتماعي والثقافي والتاريخي سواءا تعلقت هذه الأبعاد بالمنظمة أو بالأفراد العاملين، فالتخلي عن تاريخ المنظمة من خلال تفسيره أن المؤسسة أوجدها مجموعة من الفاعلين لتحقيق استراتيجياتهم يفقدها خصائصها التي تميزها من حيث طبيعة القيم، وبالتالي فاستمرار واستقرار المنظمة أصبح غير متوقع حتى ولو كانت هذه الاستراتيجيات تتوافق مع العقلانية إلى حد ما.

2.الثقافة التنظيمية عند رونو سانسوليو:(1935_ 2002)

يعد رونو سانسوليو من أبرز علماء الاجتماع الفرنسيين الذين تمحورت اهتماماتهم حول العلاقات القائمة بين العمال، من حيث الإسهامات التي قدمها في تفسير وفهم ثقافة المؤسسة، وتشكل الهويات المهنية، إذ يرى سانسوليو أن المؤسسة ليست مجرد قواعد قانونية وهيئات داخلية ونماذج تسييرية فقط، بل إنها مجال من العلاقات الاجتماعية المعقدة والأصلية أي أنها نتاج لهذا البناء الاجتماعي وليست امتدادا لبناءات أخرى خارجة عن المنظمة أو المؤسسة،[1] مما يؤكد على أن الثقافة التنظيمية لا تتكون من معايير وقيم رسمية تفرضها الإدارة على أعضائها فقط، وإنما يتداخل في تكوينها الممارسات المعقدة التي يقوم بها العمال في علاقتهم مع بعضهم البعض في المنظمة.

[1] _ بن عيسى محمد المهدي، **ثقافة المؤسسة:** دراسة ميدانية للمؤسسة العمومية الاقتصادية في الجزائر حالة بايب PIPE GAZ غرداية، أطروحة دكتوراه (علوم) في علم الاجتماع، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر، 2004/ 2005، ص129.

وعليه فالمؤسسة لها تاريخها الخاص بنشأتها ولها ثقافتها الخاصة التي هي وليدة العلاقة بين الفاعلين كرد فعل منهم على ضغوطات المحيط، فمن خلال ما سبق نخلص إلى أن:[1]

_ المنظمة لها بناء اجتماعي خاص بها.

_ البناء الاجتماعي وليد العلاقات الاجتماعية للأفراد أو الفاعلين المتواجدين فيها.

_ هؤلاء الفاعلين تحكمهم قواعد قانونية، ومعايير وقيم، واستراتيجياتهم الخاصة في علاقتهم ببعضهم البعض من جهة وعلاقتهم بالمحيط من جهة أخرى.

إذ يمكننا القول العناصر سالفة الذكر تشير إلى أن الثقافة التنظيمية في المنظمة ترتبط بعوامل وظروف نشأتها، وطبيعة أهدافها والأنشطة المهنية التي تمارسها، مما يضفي إلى قيم وإجراءات تنظيمية تتناسب مع ما تتطلبه هذه الأخيرة (الأهداف، الأنشطة المهنية)، بالإضافة إلى تفاعلات العمال على مستوى التنظيم الهادفة إلى بناء أفعال استراتيجية يمكن من خلالها تحقيق منافع شخصية حسب الوضعية المهنية التي ينتمي إليها كل عامل في التنظيم.

وفي هذا الصدد يرى سانسوليو أن ثقافة المؤسسة هي محصلة ثلاثة عوامل رئيسية، والتي سنوضحها في النقاط التالية:[2]

_ ثقافة العامل السابقة، والتي يمكن أن تربط بالنوع الاجتماعي ذكر أو أنثى، وانتمائه الجغرافي، ريفي أو حضاري، إضافة إلى الثقافة السابقة التي حصل عليها من اشتغاله في مؤسسات أخرى.

_ الوضعية المهنية التي يتموقع فيها العامل بالمؤسسة، والتي تتضمن الفئة المهنية والاجتماعية التي ينتمي إليها، ونمط التنظيم المعمول به.

_ علاقات السلطة والتبعية التي تضبطه داخل المؤسسة، يشير هذا العامل إلى قدرة العامل أو الفاعل في القيام بعلاقات تفاوضية ضمن النسق العلائقي بالمنظمة.

---

[1] _ بن عيسى محمد المهدي، **ثقافة المؤسسة**، مرجع سابق، ص 131.

[2] _ صادق إيمان، الحسين حماش، **العلاقة بين الثقافة التنظيمية المؤسساتية والتنشئة الاجتماعية الثانوية في تشكل الهويات المهنية وبلورة الاتجاهات النفسية اتجاه العمل**، مجلة الفكر، المجلد 6، العدد 2، جامعة الجزائر2، 2022، ص 185.

وفي هذا السياق استمد سانسوليو مجموعة من الأنماط تشكل طبيعة الثقافة السائدة في المنظمة من خلفية تنوع العلاقات وتشابكها وتعدد المهام والتخصص الوظيفي الذي بدوره أضفى إلى ظهور نماذج متمايزة ومختلفة من حيث المعايير والقيم التي يتشارك فيها العمال، فهذا الاختلاف الحاصل في مجتمع المنظمة نتج عنه صراع ضمني من خلفية تعدد الأنماط الثقافية، والتي سنوجزها في النقاط الآتية:

1.2. نمط أو ثقافة الالتحام: ويقصد بها الانصهار داخل الجماعة عن طريق المحاكاة والامتثال لقيم ومعايير وقواعد الفئة التي ينتمي إليها الفرد والتضامن مع أعضائها مع الخضوع لسلطة الرئيس أو الزعيم،[1] مما يؤكد على الدور البارز الذي تعلبه الجماعات المهنية من خلال التأثر بالقيم والمعتقدات التي تمييزها عن الجماعات الأخرى على سلوكات العمال، وعادة ما نجد ذلك عند العمال ذو نفس التخصص المهني، بالإضافة قدرة الفاعلين في ترسيخ ثقافة المؤسسة من خلفية ممارسة القوة القانونية التي منحها لهم التنظيم كحق منصوص عليه في ضوء القوانين التي تسيير المنظمات بمختلف أنواعها وأحجامها.

2.2. نمط أو ثقافة التفاوض: إذ تتسم الفئة العمالية التي تنتمي إلى ذلك النمط بقبول الاختلاف وترتبط بالعمال المهنيين، و ينتمي إليها بعض العمال الفنيين الذين يمارسون مهن حقيقية والكوادر الذين يمارسون وظائف تأطير فعلية.[2]

وعليه يمكنا القول أن هذه الفئة من العمال تتمتع بدرجة عالية من الوعي من حيث قبول التمايز والاختلاف الناجم عن تعدد الأنماط الوظيفية، فطبيعة المهام التي تقوم بها مكنتها من بناء علاقات تفاوضية من خلال استغلال الكفاءة العلمية والمهنية التي بحوزتها.

3.2. نمط أو ثقافة الانسجام مع الآخر: يعبر هذا النمط على العلاقات الإنسانية التي لا تقوم على أشكال التضامن والانتماء إلى جماعات معينة، وإنما تتشكل من خلال المودة والانسجام والتواصل العاطفي والدخول ضمن شبكة من العلاقات الخاصة بين الزملاء أو مع بعض الرؤساء أحيانا.[3]

---

[1] _ لحبيب معمري، **التنظيم في النظرية السوسيولوجية**، منشورات مركز الأبحاث النفسية والاجتماعية، ط: الأولى، 2009، ص 125.

[2] _ دوني كوش، مرجع سابق، ص 118.

[3] _ لحبيب معمري، مرجع سابق، ص 126.

وفي هذا الصدد يمكننا القول أن هذا النمط من الثقافة يعبر عن التنظيم غير رسمي على مستوى المنظمة الذي لا يمكن أن ينشأ بطريقة عفوية، وإنما لتحقيق هدف معين من خلال توطيد العلاقات مع الزملاء والفاعلين مع مراعاة التوازن بين الفعالية والكفاءة ضمن فرق العمل الذي ينتمي إليها العامل.

4.2. نمط الانسحاب أو ثقافة الانكماش: ويشمل العمال ذو التأهيل البسيط والعمال المهاجرين والنساء،[1] والتي توجد في أوساط العمل وتتسم بالعزلة،[2] إذ يرتبط هذا النمط من العمال بالعمال الذي يشتغلون في المنظمة دون تخصص وظيفي، يمكنهم من الانضمام إلى الأنماط سابقة الذكر، بالإضافة إلى النساء اللواتي يقمن بالمهام الضرورية دون إبداء رغبتهن في تحقيق هدف آخر، أما العمال المهاجرين هم الذين انتقلوا من الأرياف إلى المدن لغرض الالتحاق بمنظمات العمل مع غياب وعيهم بمجريات الأحداث التنظيمية.

وفي الأخير يمكننا القول أن نماذج ثقافة المؤسسة التي حددها رونو سانسوليو تهتم بتكريس التنظيم البيروقراطي من حيث نموذج ثقافة الانصهار الذي يضفي إلى الالتزام والخضوع لسلطة المنظمة، وذلك ما يتعارض مع الاستقلالية التنظيمية في أداء المهام، فتعدد الأنماط الثقافية بالمنظمة يمكن أن يؤدى إلى غياب العدالة، مما ينجم عنه مقاومة أو مواجهة التغييرات التي تزيح العمال عن الفئة التي ينتمون إليها من خلال التكتل والتحالف بين الأفراد أو الجماعات، أما ثقافة الانسجام فهي في غالب الأحيان تعبر عن نمط سلوكي مزيف يرغب العامل في تقمصه لتحقيق مصالح ذاتية.

3. نظرية سجية الثقافة:

تنطلق هذه النظرية من فكرة مفادها أن الخبرة المكتسبة التي يعتبرها أعضاء التنظيم قيمة معينة مشتركة، فهذه الخبرة تعبر عن الصيغة العاطفية للسلوك الذي يعكس النسيج الاجتماعي داخل التنظيم، ويترجم وفق هذه النظرية الثقافة التنظيمية على أنها مجموعة المشاعر والعواطف التي يتسم بها الأعضاء في التنظيم وتؤثر في سلوكاتهم،[3] إذ تؤكد هذه النظرية على التداخل الحاصل بين الثقافة الاجتماعية

[1] _ بن عيسى محمد المهدي ، **علم الاجتماع التنظيم**، مرجع سابق ص، 244.

[2] _ دوني كوش، مرجع سابق، ص 118.

[3] _يحيى عطوة الزنط، **الثقافة التنظيمية في المؤسسات الحكومية العربية:** مقاربة سوسيوثقافية للإدارة العامة العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2024، ص 277.

وثقافة المنظمة، وذلك ما يعني أن ثقافة المنظمة تستمد جذورها من الخبرة التي يكتسبها الأفراد من خلفية الممارسات والسلوكات الصادرة منهم في إطار الثقافة السائدة في المجتمع وترقى إلى قيم لتصبح جزء من هويتهم الاجتماعية على اعتبار أن هذه المكتسبات القبلية تؤطر نمط سلوكهم في منظمات العمل.

فهذه الخبرات التي يكتسبها الفرد من الثقافة الاجتماعية تنمو وتفرض قوتها داخل النسق العلائقي التنظيمي من التكوين والتدريب الذي يتلقاه العمال والممارسة التي بدورها تؤدي وتفرز مكوناتها وقيمها ومعتقداتها وتصوراتها وتراكمها لدى الأفراد تضفي إلى ثقافة تنظيمية داخل التنظيم، فمن خلال هذا التراكم الذي يعيد تشكيل السلوكات للعمال، فالثقافة توجه هذه الخبرات إلى نوع من الانسجام والتوافق مع القيم والمعتقدات الاجتماعية التي تعبر عن شخصيتهم في الإطار الاجتماعي.[1]

ويرى لنتون أن مركز الأفراد في التنظيم يطبع شخصيتهم بطابع معين، وأن دور الفرد المهني ومكانته في المنظمة يرتبطان بمجمل العوامل التي تؤثر في سلوكه التنظيمي، وهي كالآتي:[2]

- ✓ البيئة الأسرية على اعتبار أنها المؤسسة الأولى التي يتلقى فيها الأفراد الأسس والمرتكزات التي تمثل الثقافة السائدة في بيئتهم.
- ✓ البيئة الاجتماعية الثقافية، والتي تتضمن كل من الموروث الثقافي الذي يميزها عن باقي المجتمعات الأخرى من عادات وتقاليد وطقوس، ومعرفة... وغير ذلك.

فمن هذا المنطلق الثقافة العمالية في منظمات العمل حسب هذا الاتجاه ما هي إلا انعكاس للممارسات الثقافية في المجتمع الذي ينتمي إليه العمال، نظرا لتجذرها وانتقالها بواسطة الأفراد العاملين إلى النسق العلائقي التنظيمي الذين يتواجدون فيه والذي بدوره يؤثر على وعيهم بالتنظيم وطريقة فهمهم لما يلي:[3]

- ✓ فهم العمال الطرق المثلى التي يتطلبها التنظيم للقيام بمهامهم المهنية والتنظيمية، مثل طبيعة العمل، خطوات القيام بالوظيفة وتكييف الوقت، واستخدام التقنيات المتاحة لانجاز العمل،... وغير ذلك.

---

[1] _ مرجع نفسه، ص 277.

[2] _ عماد العيد، نور الدين بوعشة، **الثقافة التنظيمية كمدخل قيمي لتحقيق الفعالية التنظيمية**، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، العدد 5، (بدون سنة نشر)، ص 252.

[3] _ يحيى عطوة الزنط، مرجع سابق، ص 278.

- ✓ وعي العمال بالقيم المعمول بها في التنظيم، كإدراك قيمة الأمن، قيم العدالة، قيمة الوقت، المنافسة، الصراع،... وغير ذلك.
- ✓ وعي العمال بالأنماط السلوكية والمعايير المتعارف عليها في المنظمة، أي إدراك العمال اللوائح والتعليمات التنظيمية التي ترشد السلوك نحو تحقيق مطلب العقلنة، الذي يضفي على صاحبه المنفعة والابتعاد عن الإجراءات العقابية التي تدحض السلوكات المتنافية مع العقلانية.

ثالثا: مكونات الثقافة التنظيمية :

تتكون الثقافة التنظيمية من مجموعة المكونات المعبرة عن أبعادها الواقعية والتي ترتبط بدراستنا الميدانية في المؤسسة، بالإضافة إلى بعض الأبعاد التي أكتفينا بتناولها نظريا فقط، وهي كالآي:

1.المعتقدات التنظيمية وسلوك الجماعات والأفراد في المنظمة:

ترتبط المعتقدات التنظيمية في المؤسسة بالأفراد العاملين في حد ذاتهم من حيث أهدافهم وتصوراتهم للبيئة التنظيمية وتنشئتهم الاجتماعية، بالإضافة إلى التفاعل والاحتكاك الناجم عن علاقات العمل بالمنظمة على مستوى جميع الأقسام والوحدات، لذلك تشمل المعتقدات التنظيمية الأفكار المتداولة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في المنظمة، وطريقة إنجاز العمل والمهام التنظيمية، ومن هذه المعتقدات المشاركة في صنع القرارات، الميل نحو العمل الجماعي الذي يؤثر في تحقيق أهداف التنظيم، وتتضمن أيضا كل من المعرفة، الآراء والأساطير.[1]

بناءا على ما سبق يمكننا القول أن المعتقدات التنظيمية تمثل الأفكار التي تعبئ بها العمال عن طبيعة المؤسسة من خلال المهام التي تقوم بها وطبيعة أهدافها ومدى قدرة المؤسسة في تشجيع العمل الجماعي، إضافة إلى قدرتها على تحقيق توازن نسبي بين أهداف العمال وأهدافها دون الانحياز نحو الأهداف الشخصية.

وفي هذا الصدد تستمد المعتقدات التنظيمية من المرجعية الثقافية التي ترتبط بتشكل الهوية الاجتماعية للجماعة، والتي بدورها تفرز مواقف وسلوكيات العمال داخل المنظمة، ذلك ما يمكن أن يؤثر على تلاحم

[1] _ عبد الجبار سهيلة، بياض مصطفى، **القيم والمعتقدات كمدخل لتحقيق الولاء المستمر في منظمات الأعمال**، مجلة مجاميع المعرفة، المجلد 8، العدد 1، 2022، ص 153.

وتضامن الجماعة، وترسخ فيهم الوعي بوحدة الانتماء، وبأنهم يشكلون بناء واحد متكامل،[1]مما يدل على أن معتقدات العمال في المنظمة يحركها النسق أو الأنماط الثقافية التي تسود البيئة الاجتماعية للعمال، والتي بطبيعة الحال توجه سلوكاتهم نحو التعاون والتضامن، دون استبعاد إمكانية الاختلاف والتمايز في المعتقدات بين العمال التي تنبثق عن تمايز المرجعيات الثقافية للجماعات والأفراد.

إذ ينبثق عن هذه المعتقدات نظرة موحدة للمحيط الداخلي والخارجي للمنظمة وتحدد مكانة كل عضو فيها ودوره الذي أفرزه له التخصص وتقسيم العمل،[2] فالمعتقدات التنظيمية توحد الأهداف بين العمال في المنظمة، وذلك من خلفية الدور الذي يمارسه كل فاعل أو عضو في المؤسسة من خلال القيام بالمهام، والعمل الجماعي أو الفردي في جميع الوحدات التي يتكون منها التنظيم.

وفي هذا الاتجاه يرى مشال كروزييه وفريد برغ بأن استيعاب الفرد أو العمال للمواقف يعتبر بمثابة قاعدة لهوية كل فرد، رغم أهميتها فإنها لا تحدد سلوك الفرد في المنظمة فالثقافة حسبهما هي بناء ينجزه الفاعلون اتجاه فاعلون آخرين الذين يوجهون نحو إيجاد وإتباع قواعد الوظافة، من أجل أداء أحسن، فهي بذلك تمثل الكل من أنماط السلوك والعلاقات الضرورية للفعل الجماعي، ومما يجعلها حصيلة امتزاج وتفاعل ثقافة النسق الخارجي الأكبر الذي هو النسق الاجتماعي مع النسق الداخلي للمنظمة، بما يحمله من قواعد وإجراءات وقيم ومعتقدات خاصة به، من أجل صيغة التوازن بين الثقافتين لها القدرة على التكيف مع طبيعة المنظمة.[3]

بناءا على ما سبق يمكننا القول أن المعتقدات التنظيمية تستمد قوتها من المرجعية الثقافية والاجتماعية والبيئة الداخلية للمنظمة، ذلك ما يمكن أن يؤدي إلى توازن وتلاحم نمط العلاقات بين الأعضاء والفاعلين الذين يشكلون جزءا من التنظيم، كما يمكن أن تنشأ من خلفيتها عدم استقرار المنظمة من خلال الصراعات الضمنية التي تسود علاقات العمل، نظرا أن الاختلاف في المرجعيات الاجتماعية والثقافية يفرز نوعا من التمايز في الوعي الذي يتسم به العمال، وذلك ما يمكن أن يؤدي إلى التناقض بين رغبات وأهداف العمال فيما بينهم أو مع أهداف المؤسسة في حد ذاتها.

---

[1] _ قاسمي ناصر، **سوسيولوجيا المنظمات** : دراسة نظرية وتطبيقية، مرجع سابق، ص 105.

[2] _ مرجع نفسه، 106.

[3] _ مرجع نفسه، ص، ص 106، 107.

2. الإجراءات التنظيمية ودورها في ضبط السلوك العمالي بالمنظمة:

تهدف الإجراءات التنظيمية على مستوى منظمات العمل إلى تحقيق الضبط من خلال تحديد دور كل فاعل أو عضو ضمن البناء الاجتماعي للمنظمة لغرض تقليص السلوكات العشوائية التي تتجه نحو تحقيق المصالح الشخصية، ذلك ما جعلها تكتسي طابعا رسميا ينظم مسارات العلاقات بين الأفراد في التنظيم من خلال مجموعة من المهام والصلاحيات التي يقوم بها الفاعلين في السلطة التنظيمية، والتي سنتطرق إليها باختصار فيما يلي:[1]

1.2. وظيفة إصدار الأوامر: والتي تعنى بتنفيذ الخطة الاقتصادية لضمان استمرار المؤسسة ونموها، حيث يرتبط هذا النمط من الإجراءات بتجسيد أهداف المؤسسة بطريقة عقلانية بما يتمشى مع ما تتطلبه المنظمة من موارد مادية أو بشرية، بالإضافة إلى تحديد نوع المهام ومستلزمات القيام بإنجاز العمل.

2.2. وظيفة التخطيط: والتي تتمثل في هيكلة مهام المؤسسة، وتوجيهها نحو تحقيق أهدافها مستقبلا، ويشمل ضرورة تواجد مختلف الوحدات والأقسام التي تتكون منها المنظمة لغرض القيام بمهام معينة تساهم في تحقيق الأهداف العامة للتنظيم.

3.2. وظيفة التنظيم: تصف هذه الوظيفة الإطار الذي يجري داخله تنفيذ المهام (تقسيم العمل)، وتهدف إلى تكليف الفاعلين والأعضاء بمهام على مستوى أقسام ووحدات المنظمة كل منهم حسب مؤهلاته المهنية والعلمية التي تمكنه من اشتغال منصب معين في التنظيم.

4.2. وظيفة الرقابة: تتمثل في اعتماد مسار تقييمي يختص بالعمال وبالوحدات المؤسسية ككل، واتخاذ التدابير اللازمة، ويتم ذلك من خلال اعتماد نظام تقييمي يهدف إلى مراقبة الممارسات التي يقوم بها العمال، ومدى التزامهم بواجباتهم المهنية التي فوضها لهم التخصص وتقسيم العمل.

إذ تقوم الإجراءات التنظيمية على مجموعة من المبادئ التي تتطلب ضرورة إتباعها عند إعدادها أو تغييرها وتطويرها، والتي تتمثل في ما يلي:[2]

- ✓ ضرورة تحديد الهدف لكل إجراء من الإجراءات المعمول بها في المنظمة.

[1] _ دربالي عبد القادر، مرجع سابق، ص، ص 86، 87.

[2] _ موسى اللوزي ، مرجع سابق، ص 92.

- ✓ أن تساهم الإجراءات في استمرارية سيرورة العمل، وفي سرعة الإنجاز.
- ✓ إتباع التسلسل الواضح في خطوات الإجراءات لتجنب تداخل المهام.
- ✓ حساب وتحديد طبيعة الوقت اللازم والمرتبط بتنفيذ كل إجراء يندرج ضمن واجبات الأعضاء والفاعلين في المنظمة.
- ✓ تجنب ازدواجية الإجراءات والتضارب فيما بينها.
- ✓ التركيز على الإجراءات الضرورية، دون إهمال الإجراءات الثانوية.

3. القيم التنظيمية كآلية لتوجيه وإنتاج السلوك العمالي بالمنظمة:

للقيم التنظيمية دور مهم في استقرار واستمرارية نشاط منظمات العمل، لذلك تتطلب ضرورية الدقة والوضوح لتوجيه سلوك العمال ضمن البناء التنظيمي، نظرا للدور البالغ الأهمية التي تلعبه في عقلنة سلوكات العمال من حيث التزام، والاحترام، والتعاون ... وغير ذلك، فوجود القيم التنظيمية يعزز سلوكات العمال ويوجهها نحو ما يسمى بالعقلانية التي تتماشى مع ما تطمح المؤسسة في تحقيقه ضمن ثقافتها السائدة، فالقيم التنظيمية تمثل بعدا محوريا في ثقافة المؤسسة، مما انبثق عنها عدة تصنيفات من طرف الباحثين والمنظرين والتي من أبرزها تصنيف ديفيد فرانسيس الذي صنف قيم المنظمة إلى اثنتا عشر مؤشرا يندرج كل منهما تحت أربعة أبعاد أو قضايا جوهرية تشكل نمط تسيير المنظمات، وهي كالآتي:

1.3. قيم إدارة الإدارة: إذ تربط هذه القيم بالممارسات الإدارية من تخطيط وتنظيم وتقسيم للعمل التي يقوم بها الفاعلين في السلطة التنظيمية اتجاه المرؤوسين(العمال) لضبط وتوجيه سلوكاتهم التنظيمية، والتي تشمل ثلاث قيم رئيسية، وهي:

- ✓ **القوة:** يقصد بالقوة مجمل المهام التي يقوم بها القائمين على سلطة المنظمة، والتي تتوافق مع القيم التي يتطلبها التنظيم، فالإداريين يمتلكون المعلومات الكافية، والحق في ممارسة السلطة، بالإضافة إلى المنصب الوظيفي الذي يتم من خلاله اتخاذ الإجراءات والتدابير اللازمة لاستمرار المشروع وتجسيده على أرض الواقع، لذلك فالقوة تكتسب من أربعة مصادر، وكل مصدر يكمل الآخر كملكية، وامتلاك المعلومات، والجاذبية، والمكافأة والعقاب.[1]

[1] _ ديفيد فرانسيس، مايك وود كوك، ترجمة: أحمد عبد الرحمان هيجان، **القيم التنظيمية**، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 1995، ص، ص 40، 55.

- ✓ **الصفوة:** تتسم الواجبات الإدارية بالتعقيد، فالقيام بهذه الواجبات يتطلب الصفوة لإدارة شؤون المنظمة، لذلك المنظمة الناجحة تدرك الأهمية الحيوية للحصول على أفضل المرشحين لممارسة المهام الإدارية[1]

مما يؤكد على أن ممارسة السلطة في المنظمات لابد أن تراعي ضرورة أو حتمية اختيار الأشخاص المناسبين من حيث الكفاءة المهنية والعلمية التي بحوزتهم لتتوافق مع المنصب المشغول.

- ✓ **المكافأة:** إذ تعد حاجة العمال للدخل النتاج عن النشاطات والمهام التي يقوم بها وسيلة فعالة في غاية الأهمية للقيام بمزيد من الأعمال وتضافر الجهود، والابتعاد عن التقاعس والتكاسل.[2]

تعتبر الحوافز المادية التي يتلقاه العمال مقابل النشطات المكلفين بها في المنظمة من بين الدوافع التي يمكن أن تؤدي إلى قوة ترسيخ الثقافة التنظيمية واحتضانها من طرف الجميع، وغياب التناقض بين قيم الأفراد وقيم المنظمة.

2.3. إدارة المهمة: يشير هذا النمط من القيم التنظيمية إلى الكيفيات التي يتم من خلالها هيكلة نشطات المنظمة وتقسيمها على العمال في شكل مهام أو ممارسات فردية وجماعية من خلفية التخصص المهني الذي يمتلكه العمال، مع مراعاة العمل الجماعي الذي يتسم بنوع من التعاون بين مختلف الجماعات والفرق التي تشتغل في المنظمة بأمر من الفاعلين في السلطة التنظيمية لغرض تحقيق الأهداف التنظيمية وتجنب الصراع، ويتمثل هذا البعد في الفعالية، الكفاءة، الاقتصاد، والتي سنتطرق إليهم بنوع من الاختصار في ما يلي :[3]

- ✓ **الفعالية:** وتتمثل في التركيز على القضايا الصحيحة التي تكون موضوع اهتمام جذب أو عامل طرد، من خلال مجمل عمليات التوجيه الفعال لجهود العمال، فالإدارة الذكية تجد السبل والطرق المثلى التي تمكنها من الاستحواذ على السوق، ويمكن ذلك أن ينبع من تركيز وتسخير مجمل اهتماماتها على المصادر التي تحقق أهدافها، ونتائج تعود بالمنفعة على الطرفين (المنظمة، العمال).
- ✓ **الكفاءة:** ويتم ذلك من خلال التدريب المكثف للفاعلين في السلطة التنظيمية على اعتبارهم قادة فرق في المنظمة ككل أو على مستوى مختلف الوحدات التنظيمية بمختلف أشكالها، بالإضافة إلى الإصرار على عقد لقاءات ومناقشة مجريات العمل في المؤسسة.

---

[1] _ علوط الباتول، مرجع سابق، ص 81.

[2] _ عبد الغفار حنفي، **السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية**، دار الجامعية الجديدة، الإسكندلاية، 2002، ص 18.

[3] _ ديفيد فرانسيس، مايك وود كوك، مرجع سابق، ص، ص، ص، 42، 91، 112.

- ✓ **الاقتصاد:** تركز هذه القيمة على ضرورية وجود رقابة التكاليف التي تحتاجها المنظمة للقيام بمشروع ما، لغرض تجنب الفشل في الممارسات التجارية، الهدر التنظيمي، فالنظام المقدم بواسطة حساب الربح والخسارة يزود مشاريعه التجارية بمعيار يحقق أهداف المشروع، من خلفية الإدراك أن كل خطوة في المشرع تطلبت مبلغ مالي معين يجب استرجاعه من خلال القيام بالأعمال المشروعة.

3.3. قيم إدارة العلاقات الإنسانية: إذ تمثل قيم إدارة العلاقات في المنظمة الأنماط التي يمكن من خلالها تحديد الطرق المثلى التي تندرج ضمنها سلوكات العمال مع بعضهم البعض حسب ما هو معمول به في الهيكل التنظيمي للمنظمة و يشير هذا البعد إلى العدل، العمل الجماعي، القانون والنظام الداخلي،[1]وهي كالتالي:

- ✓ **العدل:** ويقصد به المساواة بين الأفراد القائمين على إنجاز العمل في منظمة والتي تسودهم نفس العوامل والظروف، بغض النظر عن الفروقات التي تظهر في القدرات والمميزات الفردية، وفق المعايير القانونية المحددة سابقا في النظام التي تسير عليه المؤسسة، [2]إذ تتطلب هذه القيمة تطبيق مبدأ العدالة التنظيمية من حيث العدالة في التوزيع التي تعبر عن المساواة في الحوافز المادية التي يتلقاها العمال من عائد المؤسسة، بالإضافة إلى العدالة في التعاملات وتطبيق الإجراءات.
- ✓ **العمل الجماعي (فرق العمل)** : يتطلب تشكيل فرق العمل الجماعي ضرورة اختيار العمال الذين تتوفر فيهم الشروط والمميزات المتوافقة مع النجاح، ذلك ما يمكنهم من التفاعل والاندماج فيما بينهم لتشكل كتلة واحدة موحدة الأهداف،[3] مما يؤكد على أن العمل الجماعي ضمن فرق العمل يميل إلى العلاقة بين الأدوار التي يؤديها كل عامل من خلفية تخصصه ومؤهله العلمي حسب متطلبات تقسيم العمل دون تجاهل الاختلاف الحاصل فيما بين الأفراد الذي يعد بمثابة عملية تكامل فيما بينهم.
- ✓ **النظام والقانون:** ويشير إلى قواعد والقوانين التي يتم تحديدها أثناء عملية البناء المؤسسي لغرض توجيه سلوك الأفراد والجماعات وفق ترتيب سلطوي هرمي ينظم العلاقات بين المنظمة والعاملين، وبين العاملين مع بعضه البعض، بالإضافة إلى تنظيم العلاقة بين العاملين والجمهور الخارجي.[4]

---

[1] _ ديفيد فرانسيس، مايك وود كوك، مرجع سابق، ص 42.

[2] _ زويلف مهدي حسن، وآخرون، **إدارة المنظمة** : نظريات وسلوك، دار مجد لاوي، عمان، 1999، ص، 171.

[3] _ موسى اللوزي، مرجع سابق، ص، 240.

[4] _ مرجع نفسه، ص، ص 240، 241.

4.3. إدارة البيئة: تهتم هذه القضية بكل ما تفرزه البيئة الخارجية للمنظمة سواءا تعلق الأمر بما يزيد من نجاحها أو عرقلتها، ويشمل هذا البعد من القيم التنظيمية ما يلي:

- ✓ **الدفاع:** وذلك ما أشار إليه ديفيد فرنسيس أن المنظمة الناجحة هي التي تقوم بدراسة التهديدات ثم تضع بعد ذلك خطط واستراتيجيات مواجهتها،[1] مما يؤكد أن استمرارية المنظمة يرتبط بتحديد العوامل والظروف الاجتماعية والاقتصادية التي يمكن أن تعرقل نشاطاتها كالأزمات الاقتصادية المتعلقة بندرة الموارد، فمن الضروري إيجاد المصادر والموارد البديلة التي تعبئ المنظمة بالمتطلبات اللازمة في حالة حدوث أي خلل في التوازن البيئي الخارجي.
- ✓ **التنافس:** ويقصد به قيام كل طرف بمهام منفردا لمواجهة الطرف الآخر،[2]ويحدث التنافس بن مختلف الجماعات الصغيرة التي تعمل على تشجيع المنافسة الداخلية من أجل تشجيع وتحسين الأداء والإنجاز.[3] وعليه فالتنافس سواء ارتبط بالبيئة الداخلية أو الخارجية للمنظمة يمكنها من تحقيق أهدافه في ظل وجود نوع من الصراعات مع المنافسين الآخرين الراغبين في السيطرة على السوق خاصة المنظمات الإنتاجية.
- ✓ **استغلال الفرص:** إذ يرى ديفيد فرنسيس أن المنظمات الناجحة تبحث عن أفضل الفرص في محيطها الخارجي، بدلا من تجاهلها واستغلالها من طرف الآخرين، فالفرص يتم انتهازها بسرعة بالرغم من أنها تتضمن بعض المخاطر التي تكلف المنضمة موارد أكثر إلا أنها تحقق لها عائدات أكبر من السابق، وبعبارة أخرى من يجرؤ يكسب.[4]

إن التصنيف الذي طرحه ديفيد فرنسيس يعبر عن مقاربة سوسيولوجية يوضح من خلالها مرتكزات الثقافة التنظيمية في المنظمات العمالية من خلفية التفاعلات الحاصلة في البيئة التنظيمية بين مختلف الأطراف التي تشكل التنظيم مؤثرة على النمط السلوكي لمختلف الجماعات والأفراد القائمين على إنجاز العمل من خلال مجمل التعليمات والقواعد والإجراءات التنظيمية التي يتخذها الفاعلين في السلطة التنظيمية لغرض مواجهة السلوكات غير العقلانية التي تصدر من بعض العمال، ومواجهة الاستراتيجيات

---

[1] _ ديفيد فرنسيس، مرجع سابق، ص 42.

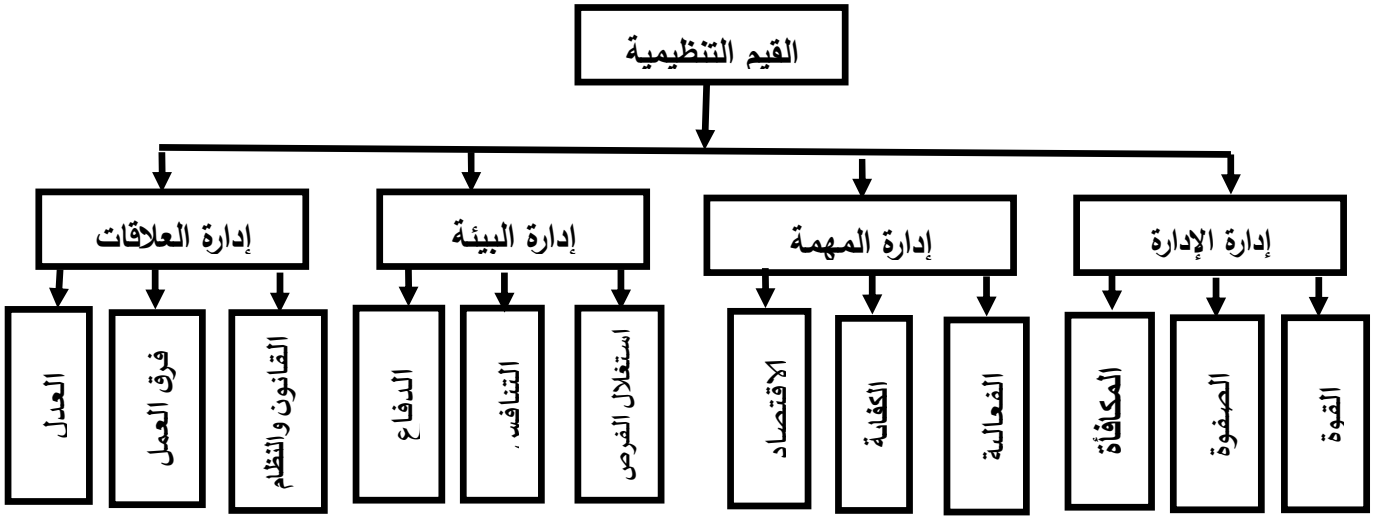
[2] _ رونالد بريجيو، ترجمة: ترفاس حلمي، **مدخل إلى علم النفس الصناعي والتنظيمي**، دار الشروق، عمان، 1999، ص 373.

[3] _ محسن أحمد الخيضري، **الإدارة في دول النمور الأسيوية**، ط: 2، إتراك، القاهرة، 1999، ص 86.

[4] _ علوط الباتول، مرجع سابق، ص 85.

التي تعرقل تحقيق المصلحة العامة، ومواكبة التطورات والتغيرات التي تتطلبها البيئة الخارجية، والشكل الموالي يوضح تصنيف ديفيد فرنسيس للقيم التنظيمية:

الشكل رقم 3: رسم تخطيطي يوضح القيم التنظيمية عند ديفيد فرانسيس



المصدر: ديفيد فرنسيس، مرجع سابق(بتصرف)، ص 46.

4. الرموز والطقوس والقصص:

تترسخ الثقافة التنظيمية وتستكمل الآليات الرسمية بمجموعة من الأنماط والأساليب غير الرسمية والمتمثلة في الطقوس والقصص والرموز، التي تعزز القيم العقلانية التي يحرص التنظيم على ممارستها من خلفية نمط الثقافة السائدة في المنظمة،[1]ومثالا على ذلك تداول العمال فيما بينهم أهمية الالتزام، بالإضافة إلى التحدث عن دورهم في استمرارية المؤسسة ونجاحها، مما يؤثر في سلوك بعضهم البعض ويجعلها تتسم بنوع من الالتزام الدائم في العمل مما يشكل لديهم قيما أساسية تعبر عن قوة ثقافة المنظمة في جوانبها الرسمية وغير الرسمية، أما الطقوس تشمل العادات التي تمنحها المنظمة اهتمامات ذات طابع اجتماعي من حيث علاقاتها مع الأفراد الذين يشتغلون فيها ويتجسد ذلك في القيام بحفلات تكريم تخص العمال المتفوقين في إنجاز مهامهم المهنية أو التنظيمية وأصحاب الأفكار التي تحمل في طيتها التطوير بما يخدم مصالح المنظمة، فهذه الطقوس تهدف إلى غرس قيم التعاون والمشاركة والتفاعل ضمن علاقات العمل بين العمال بكل المستويات أو الوحدات التنظيمية.[2]

[1] _ محمد قاسم القريوتي، مرجع سابق، ص 381.

[2] _ محمد قاسم القريوتي، مرجع سابق، ص 381.

حيث يؤكد علماء الاجتماع التأويليون على أن مفهوم الرموز يرتبط بكل ما يعبر عن وجود واع، أو غير واع لمجموعة من المفاهيم والمعاني والدلالات، ذلك ما يعني أن الرمز تتكون من مفهومين أحدهما محسوس ويتمثل في كل ما هو مادي مجسد، وآخر مجرد متمثل في المعنى والدلالات التي يحملها وتعبر عن المكون المحسوس، وعليه فالرمز في المنظمات وخاصة الإنتاجية تتخذ صورا وأشكالا مختلف، كما يمكن أن يحمل معاني ودلالات متعددة ومثلا على ذلك قيام بعض المؤسسات بكتابة اسمها على مختلف منتجاتها التي تقدمها للسوق ويظهر في شكل رمز مختصر أو كاملا، بالإضافة إلى نوع الألبسة التي تفرض على العمال ارتدائها، كل ذلك يمثل ثقافة المؤسسة السائدة.[1]

5. التوقعات التنظيمية:

تشمل التوقعات التنظيمية مجمل الافتراضات المحورية حول القيم والمعتقدات التنظيمية الراسخة، والتي تحولت مع مرور الزمن والمداومة على ممارستها من طرف الأعضاء والفاعلين في المنظمة إلى مبادئ يؤمن بها العمال، مما يعبر على أن هذه الافتراضات هي حصيلة ناتجة عن نضج ثقافة المنظمة، ذلك ما ينجم عنه تحول القيم إلى منطلقات أساسية.[2]

وعيه يمكننا القول أن التوقعات التنظيمية تعبر عن قيم وتقاليد متجذرة لدى الجماعات والأفراد كالتعاون، العمل الجماعي ... وغير ذلك تنتج من خلال التفاعلات اليومية التي يعيشها العمال في المنظمة، ومن القواعد والتعليمات التقنية التي يعتمدها التنظيم في توجيه وضبط سلوك العمال، فهي بذلك تصبح انعكاس لبناء اجتماعي يقوم على علاقات السلطة وثقافة جماعات العمل، دون أن نتجاهل إمكانية قدرة الفئات والجماعات المسيطرة على التنظيم في فرض هذه التوقعات لغرض ممارسة الضبط على الفئات الأخرى (الأعضاء)، مما يضفى إلى صراعات ضمنية بين هذه الفئات نظرا لاختلاف التوقعات، التي يرجع معظمها إلى التناقض في القيم بين جماعات العمل بمختلف أصنافها وأشكالها.

6. الأعراف والمعايير التنظيمية:

تشير الأعراف والمعايير التنظيمية إلى طرق وكيفية القيام بإنجاز العمل، باعتبارهم العمال أعضاء في تنظيم له ثقافة خاصة به، ويتم وفق السلوك المقبول اجتماعيا وتنظيميا،[3] مما يؤكد على أن الأعراف والمعايير التنظيمية نتاج للقيم السائدة في المنظمة فالقيم هي المبادئ التي يؤمن العمال بأسسها ويلتزمون

[1] _ التائب عائشة، **النوع وعلم الاجتماع العمل والمؤسسة**، ط: 1، منظمة المرأة العربية، القاهرة، 2011، ص 71.

[2] _ يحيى عطوة الزنط، مرجع سابق، ص 201.

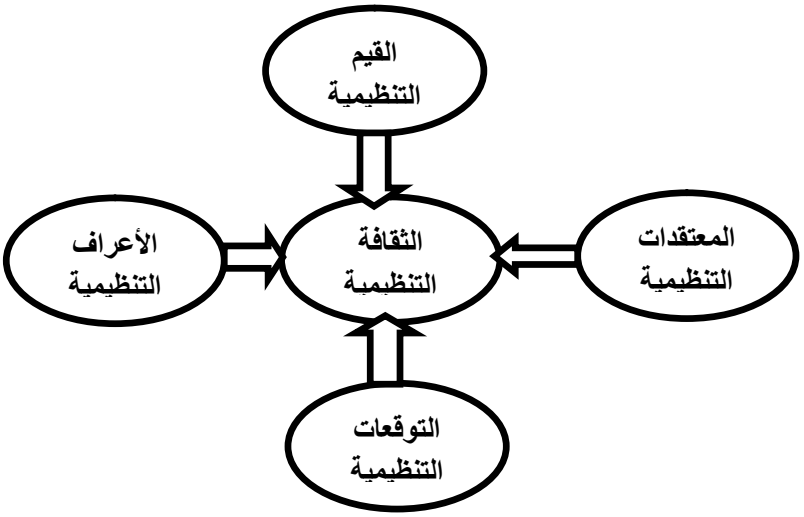
[3] _ مرجع نفسه، 204.

بمضامينها من خلال تحديد السلوك المقبول والمرفوض، وبهذا المعنى تصبح القيم معايير عامة ومبادئ توجيهية يستخدمها العمال للحكم على السلوكات والأحداث والمواقف في منظمة ما.[1]

وعليه فالمعايير والأعراف تعد بمثابة أنماط وأساليب ضابطة للسلوك التنظيمي في المؤسسة، اللذان بدورهم يفرزوا قدرة العمال على فهم وإدراك الطرق والتقنيات التي ينجزون من خلالها مهامهم التنظيمية وفق ما هو معمول به في اللوائح والتعليمات ووفق ما اتفقت عليه جماعات العمل لغرض سرعة الانجاز ودقته، ويمكننا القول أن تتحول هذه الأعراف والمعايير من أدوات توجيهية إلى أنماط هيمنة يستخدمونها العمال في ضوء إطار النسق العلائقي للتنظيم.

تمثل مكونات الثقافة التنظيمية التي سبق ذكرها بناء اجتماعي مركب يظهر في شكل مكونات مادية ومعنوية تربطها روابط وعلاقات متداخلة، وبعبارة أخرى كل مكون أو بعد من أبعاد الثقافة التنظيمية يكمل البعد الآخر والتي تشمل المعتقدات والإجراءات والقيم... وغيرها، هذه المكونات يتم ممارستها وتداولها بشكل يومي مستمر والتي تفرز بدورها ميزة أو خاصية تتسم بها المنظمة عن باقي المنظمات الأخرى، وذلك ما سنوضحه في الشكل الموالي:

الشكل رقم 4: رسم تخطيطي يوضح مكونات الثقافة التنظيمية



المصدر: يحيى عطوة الزنط، مرجع سابق، ص 191

[1] _ بوحفص عبد الكريم، بوحفص ميلاد، **السلوك التنظيمي:** في ضوء المحددات الفردية والجماعية والتنظيمية، دار الخلدونية، ط: الأولى، 2022، ص 428.

رابعا: ممارسات وآليات إخضاع السلوك العمالي للثقافة السائدة في المنظمة

يرتبط ترسيخ الثقافة التنظيمية لدى الأفراد والجماعات في المنظمة بمجموعة من الممارسات التقنية الإدارية التي يتآلفها العمال وتصبح ضمن سلوكاتهم المعتادة في البيئة التنظيمية من جهة، والتفاعلات غير الرسمية الحاصلة بين القائمين على إنجاز العمل من جهة أخرى، والتي سنتطرق إليها في النقاط الموالية:

1. استقطاب واختيار العاملين:

تعد عملية توظيف الموارد البشرية واختيارهم خطوة وإستراتيجية فعالة في تشكيل الثقافة التنظيمية والمحافظة عليها، فمن خلال ذلك يحتفظ التنظيم بالعمال الذين يرى بأن سلوكاتهم وخلفياتهم الثقافية واستعداداتهم تتوافق مع ما تتطلبه القيم والمعايير السائدة في البنية التنظيمية،[1] إذ يقصد بهذه الآلية أو النمط التي تعتمده المنظمة لاستمرارية ثقافتها توظيف العمال حسب ما يتطلبه تقسيم العمل الذي يخضع في بعض الأحيان إلى المؤهلات العلمية والمهنية لكي يتمكن العامل من القيام بالمهام المطلوبة منه، بالإضافة إلى مراعاة القدرات التي يمتلكها في ضوء ما سيقوم به في إطار تخصصه المهني والعلمي، لغرض تجنب الصراع والتناقض بالمنظمة، حيث تعمل بعض المنظمات وخاصة الإنتاجية على تقديم حوافز مغرية لعمال يشتغلون بمنظمات عمل أخرى، نظرا أن هؤلاء العمال تتوفر فيه الشروط التي تمكن المنظمة من فرض وترسيخ ثقافتها التنظيمية.

2.الممارسات الإدارية:

يتضح من خلال الممارسات التي يقوم بها الفاعلين في سلطة المنظمة تجاه أنماط السلوكات العمالية التي يتم مكافأتها وتعزيزها، والسلوك الذي يتم استنكاره ومعاقبته من خلال إخضاعه للإجراءات التنظيمية، ذلك ما يشكل مؤشر واضح للعمال، فالمنظمة ترفع شعارات تتضمن قيم الأمانة والشفافية والمسائلة بالإضافة إلى قيم الإنجاز،[2] فقيام المنظمة بتجسيد عدالتها بين مختلف الشرائح العمالية المتواجدة ضمن النسق العلائقي للتنظيم انطلاقا من تطبيق العدالة في المكافأة والعقاب بنوع من الصدق والشفافية وتثمين

[1] _ بوحفص عبد الكريم، السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص 434.

[2] _ محمود عبد الفتاح رضوان، **مهارات إعداد الهياكل التنظيمية**، ط:1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2013، ص 87.

الجهود ينبثق عنه تقبل الثقافة السائدة والالتزام بها وضرورية احترامها، إلا أن الواقع الحالي للممارسات الإدارية يظهر عكس ذلك تماما تتبنى المنظمة القيم السابقة الذكر في شكل أقوال وخطابات بينما ممارستها في الواقع الفعلي يظهر عكس ذلك تماما ويتضح ذلك أن عمليات الترقية والحوافز تعطى لمن لهم وساطة وعلاقات خاصة مع الفاعلين في السلطة التنظيمية، ذلك ما يؤكد على أن المنظمة تتعامل بنوع من السرية فيما يتطلب الإفصاح عنه للجميع، والتكتم عن الممارسات الخاطئة التي يقوم بها العمال ذو السلطة والنفوذ،[1] ذلك ما يفتح المجال أمام العاملين نحو التقاعس والتماطل في إنجاز العمل، الإضافة ظهور ثقافة تنظيمية تتعارض مع المصلحة العامة للتنظيم، والتي تفرز بدورها علاقات غير رسمية تتجاوز ما هو رسمي.

3.التنشئة التنظيمية:

وتشير إلى العملية التي يتم من خلالها تحويل الأفراد من أطراف خارجية عن المنظمة إلى أعضاء فاعلين فيها،[2] حيث يتم ذلك من خلال إعداد وتنظيم دورات تكوينية توجيهية التي يجب أن تبدأ تزامنا مع بداية التحاق العمال بالمنظمة لإدراك حقوقهم وواجباتهم،[3] إذ تعمل التنشئة التنظيمية على تحقيق اندماج اجتماعي ومهني ضمن التنظيم وما يقتضيه من مهام وممارسات تتطلب ضرورة توجيه سلوكات العمال نحو ما هو معمول به في المنظمة، ويتم ذلك من خلال مجوعة من المراحل التي يدرك من خلالها الفرد العامل ثقافة المنظمة، وهي كالآتي:[4]

- ✓ مرحلة الدخول أو الالتحاق بالمنظمة، والتي تتضمن مجموعة من الأسئلة يتم طرحها على طالب العمل تتضمن في محتواها مضمون ثقافتها التنظيمية.
- ✓ مرحلة التأقلم مع المنظمة، وتشير هذه المرحلة إلى تعرف وتعلم العمال على ثقافة المنظمة وقيمها من خلال الممارسات اليومية والبرامج التكوينية التي يخضع لها.

[1] _ قاسم القريوتي، مرجع سابق، ص 380.

[2] _ سمير عباس، **الثقافة التنظيمية واستراتيجيات التغيير في المنظمات**، مخبر التطبيقات النفسية والتربوية، جامعة منتورى، قسنطينة، 2012، ص 151.

[3] _ بوحفص عبد الكريم، السلوك التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص 436.

[4] _ سمير عباس، مرجع سابق، ص، ص 152، 153.

- ✓ مرحلة الاستقرار، وترتبط هذه المرحلة بترسيم أو تثبيت العامل في المنظمة بشكل رسمي، ذلك ما يؤكد على أن الفرد أصبح خاضع لثقافة المنظمة، مع القيام الفاعلين في المنظمة في بعض الأحيان بإقامة تكريم العمال حديثي التوظيف.

خامسا: خصائص الثقافة التنظيمية في منظمات العمل

ترتبط الثقافة التنظيمية بمجمل العناصر التي تشكل مختلف عمليات التفاعل على مستوى التنظيم بالمنظمة والوحدات المكونة لها، فهي بذلك تمثل الأسس والمرتكزات التنظيمية من قواعد وقوانين... وغيرها، كما أنها تحمل في طيتها الخصائص الاجتماعية التي تعبر عن هوية العمال في المجتمع، مما يؤكد على أن ثقافة المنظمة في بعض جوانبها خاصة غير الرسمية امتداد لثقافة المجتمع، فمن خلفية ذلك تتسم ثقافة المنظمة بمجموعة من الخصائص والمميزات، وهي كالآتي:[1]

_ ترسيخ الإحساس بالغرض، وذلك ما يعني الاهتمام ببناء ثقافة تنظيمية تتسم بالقوة ووضوح الأهداف لاحتضان قيمها من طرف العمال وتعزيز ولاءهم التنظيمي التي تنبثق عنه الفعالية والكفاءة في إنجاز العمل.

_ التركيز على تنمية وعي العمال لفهم العمليات الإدارية التي تساهم في تنمية قدراتهم وإبداعهم، مما يضفي على المنظمة أنها ليست مكان للعمل يكتسب منهم الفرد قوت يومه فقط، وإنما مكان يطور فيه العمال قدراتهم المهنية والعلمية من خلال الدورات التكوينية الداخلية أو الخارجية.

_ التعامل مع مختلف سلوكات العمال الصادرة في بيئة العمل، وفتح المجال أمامهم، لغرض التعرف على الدوافع التي تركت العامل يرتكب هذا النمط من السلوك، دون كبتها وتجاهلها.

_ درجة التكامل بين مجموع الوحدات التي يتكون منها التنظيم، وذلك ما يقصد به توحيد القيم والمعايير التي تساهم في إنجاز العمل دون التفرقة بين هذه الأقسام التي ينجم عنها صراعات ما بين العمال كالصراع على المناصب أو الترقيات.

[1] _ نيف عزت علي الحبشي، أمل عبد الحكم عباس محمد، **أصول الإدارة**، كلية التجارة، جامعة القاهرة، 2019، ص 284.

_ شكل ومدى الرقابة القائمة في المنظمة والمتمثلة في الإجراءات والتعليمات وإحكام الإشراف الدقيق على العاملين.

_ طبيعة الأنظمة الحوافز والمكافآت، إن كانت تقوم على معايير الأقدمية والوساطة والمحسوبية. [1]

تمثل العناصر سابقة الذكر مجمل الخصائص التي تتطلبها الثقافة التنظيمية والتي تضفي على السلوك التنظيمي نوع من الانسجام والالتزام في إطار ممارساته اليومية في الحياة التنظيمية، ونظرا لارتباط الثقافة التنظيم بثقافة العامل يمكن توضيح بعض الخصائص الأخرى التي تتسم بها ثقافة المنظمة:

_ الثقافة عملية مكتسبة أي تكتسب نتيجة للتفاعل الحاصل بين العمال في بيئة العمل، وعندما تترسخ تصبح جزء من سلوكهم ومن الثقافة يمكن التنبؤ بالسلوك التنظيمي التي تحركه الدوافع الخارجية والداخلية للمنظمة.[2]

_ الثقافة التنظيمية نظام تراكمي، إذ يعمل كل جيل على تسليمه للأجيال اللاحقة ويتم توزيعها وتعليمها عن طريق التعلم والمحاكاة.

_ خاصية التشارك، فالثقافة التنظيمية تمس جميع الشرائح المكونة للمنظمة، إلا أن هناك بعض التباين فيها نتيجة الاختلاف في المهام والتوزيع في المستويات التنظيمية[3].

سادسا: أنواع الثقافة التنظيمية

لكل منظمة ثقافة خاصة بها ترتبط بطبيعة نشاطاتها التي تقوم بها في ضوء طبيعة مجموعة من المتغيرات التي تتطلبها ، كالمتغيرات البيئة الخارجية، متغيرات داخلية، والتي يمكن حصرها في طبيعة النظام الذي تسير عليه المنظمة، ذلك ما ينجم عنه عدة أنواع تتسم بها الثقافة السائدة في المنظمة، والتي يمكن حصرها في النقاط الآتية:

---

[1] _ بهاء الدين المنجي العسكري، أنعام الحيالي، **إدارة التغيير في منظمات العمل**، ط: 1، مركز الكتاب الأكادمي، 2015، 92.

[2] _ بن يمينة السعيد، **ثقافة المؤسسة الجزائرية**، مجلة منتدى، العدد 5، 2009، ص، ص 80 ،81.

[3] . موسى اللوزي، مرجع سبق ذكره، ص 228.

1.الثقافة القوية: والتي تشير إلى التمسك الشديد من قبل أعضاء المنظمة بقيمها ومعتقداتها التي توجه سلوكاتهم التنظيمية، ويمكن الحكم على مدى قوتها من خلال تقيم درجة ثبات القيم والمعتقدات ومدى تطابقها مع بعضها البعض ومدى استمراريتها على المدى البعيد في تحقيق أهداف المنظمة.[1]

فالثقافة القوية التي تتميز بها بعض المنظمات ينبثق عنها مجموعة الخصائص والتي سنوجزها فيما يلي:[2]

_ تشجيع وتحفيز النزعة نحو التصرف، وترصيص مبادئ المخاطرة لدى العمال لغرض تحقيق أهداف المنظمة.

_ تنبثق الثقافة القوية من صلب رسالة المنظمة، ويتعين عليها أن تركز جهودها نحو العمل وإقامة علاقات وثيقة مع العملاء لتحسين وتعزيز مركزها التنافسي.

_ العمل على وضع تصميم تنظيمي يمكن العمال من مضاعفة جهودهم نحو تحقيق إنتاجية أفضل كما وكيفا، فمن خلال ذلك يشعر العمال باحترام المنظمة لهم الذي يفرز بدوره استحداث السلوك الإنتاجي السليم.

فمن منطلق هذه الأفكار القوة الكارزماتية التي يتمتع بها الفاعلين في السلطة التنظيمية للمنظمة مكنتهم من بناء تماسك يضفي إلى الالتزام بالقيم والمعتقدات والشعرات التي ترفعها المنظمة، وذلك من قوة التوازن بين الوحدات التنظيمية من حيث توزيع المهام وتقسيم العمل وفق ما تتطلبه الوظيفة، مما ينعكس على قوة الاتصال التنظيمي، وتبادل المعلومات فيما يخص إنجاز العمل، مع مراعاة العلاقات القائمة على مبدأ الإنسانية أثناء القيام بإنجاز المهام، ما يمكن أن يساهم في توازن من نوع آخر أي التوازن بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية.

[1] _ رباب محروس عبد الحميد، **مفهوم الثقافة التنظيمية:** مراجعة نظرية تطبيقية، المجلة الدولية للسياسات العامة في مصر، المجلد 1، العدد1، 2022، ص 62.

[2] _ مسلتي عويشة، مرجع سابق، ص، ص 52، 53.

2.الثقافة الضعيفة:

وهي الثقافة التي لا يتم اعتناقها من طرف أعضاء المنظمة بقوة، ولا تحظى بالثقة والقبول الواسع من معظم العمال، وتفتقر المنظمة في هذه الحالة إلى الانسجام والتمسك المشترك بين أعضائها بالقيم والمعتقدات، مما ينجم عنه صعوبة في التوافق أو التوحد بين أهداف العمال وأهداف المؤسسة.[1]

وعليه هذا النمط من الثقافة التنظيمية يعبر عن رفض العمال للقيم والمعتقدات التنظيمية التي تقوم عليها المنظمة، نظرا للممارسات الناجمة عن الفاعلين في السلطة التنظيمية التي لا تراعي المصلحة العامة للمؤسسة بغض النظر عن أهداف العاملين، فبدل ما تتضافر الجهود نحو تحقيق الانسجام والتعاون والتضامن بين الفاعلين والأعضاء في المنظمة، وإنما بطبيعة الحال يمكن أن تفرز الصراع اتجاه تحقيق المصالح الشخصية، عدم الاستقرار الوظيفي، ضعف النسق العلائقي للتنظيم في مواجهة التغيرات والأزمات التي تتعرض لها المنظمة، فتدني قوة الثقافة في المنظمة لا يكمن الضعف في التنظيم والتسيير الإداري فقط وإنما يتجاوز ذلك إلى أسباب اجتماعية خارجية ترتبط بالممارسات السائدة في المحيط الاجتماعي مثل المحسوبية، الطبقية،.. وغير ذلك، ولهذا يتطلب على منظمات العمل ضرورة إنتاج ثقافة تنظيمية مشتركة بين كل الأفراد في المنظمة من خلال إعادة ترتيب علاقات العمل سواء بين العمال أو جماعات العمل المشكلة لمختلف الوحدات التنظيمية أو بين أعضاء والفاعلين من خلال تبني الأسس والمعايير النزيهة التي لا تتعارض مع ما هو معمول به في النظام الذي يضبط العلاقات في المؤسسة.

3.الثقافة الفرعية:

إنه من طبيعة خصائص المنظمات العمالية بمختلف أشكالها التعقيد المستمد من مجمل التمايز الحاصل في البيئة التنظيمية من خلفية العديد من العوامل الاجتماعية والثقافية والتنظيمية، فتفاعل هذه العوامل وأخرى يمهد لتشكل ثقافات فرعية مقابل ثقافة تنظيمية، والتي يمكن أن تتشكل من خلفية التخصصات الوظيفية الناتجة عن تقسيم العمل في المنظمة أيضا، مما يفرز ثقافة فرعية التي يتميز بها مجموعة من الأعضاء الذين لديهم عقيدة مشتركة، بالإضافة إلى نوع من الانسجام والتقارب الفكري...

[1] _ نور الهدى المهدي الكوني، **المدخل العلمي للإدارة الالكترونية:** تحديات خدمات المنظمات المصرفية، ط:1، الهيئة العامة للثقافة، ليبيا، 2020، ص 112.

وغير ذلك، ذلك ما أضفي إلى ظهور سمات ثقافية تختلف في بعض جزئياتها عن الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة، إذ يمكن لهذه الثقافة الفرعية أن تنعكس بطريقة إيجابية يستفيد منها التنظيم من حيث تقديم الحلول والمقترحات لمواجهة الظواهر المرتبطة بالنسق العلائقي للتنظيم، وفي بعض الأحيان ينجم عنها صراعات دائمة من التناقض الحاصل بينها وبين الثقافة الأصلية المعمول بها في التنظيم،[1]وعلى اعتبار أن الثقافة الفرعية تربط بوحدات المؤسسة وأقسامها، إذ يمكننا القول أن الثقافة الفرعية تنشئة من خلفية مجموعة العوامل التي يمكننا حصرها في النقاط الآتية:

- ✓ الثقافة الفرعية ترتبط بمجموعة من الأعضاء، وهم في غالب الأحيان يعتبرون فاعلين ضمن دينامية التنظيم من خلفية المناصب التي يشغلونها على اعتبار أن هذه المهام التي يقومون بإنجازها تمكنهم من ممارسة ضغوط على الثقافة التنظيمية أو التأثير فيها.
- ✓ التقارب في درجة الوعي اتجاه المواقف التي يتعرضون إليها في المنظمة، أو فيما يرتبط بممارسة المهام المنوطة بهم، ذلك ما يمكن أن تنشأ عنه تحالفات أو عصب تنظيمية تجابه التنظيم الرسمي في المنظمة.
- ✓ التخصص الوظيفي وتنوعه، فتعدد الوحدات والأقسام بالمنظمة يتطلب ضرورة تشغيل العمال حسب مؤهلاتهم المهنية والعلمية لغرض استمرارية الأنشطة والقيام بمهام متعددة، ذلك ما يمكن أن يفرز ثقافة فرعية تمييز الوحدة أو القسم عن باقي الوحدات الأخرى، ذلك ما يمكن تسميته بالانتماء المهني.
- ✓ هيمنة الثقافة الرسمية للمنظمة من مجمل الضغوط التي يمارسها الفاعلين في سلطة المنظمة اتجاه القائمين على إنجاز العمل، ذلك ما يمكن أن يؤدى إلى تشكل ثقافة فرعية كردود فعل مقاومة لهذه الممارسات، مما يضفي إلى صراع مهني ضمن علاقات العمل في مجرياتها الرسمية.

وعليه هذه التفاعلات تنتج بدورها نسقا قيميا مشتركا يؤسس لثقافة فرعية خاصة من منطلق الخلفيات الوظيفية والتعليمية، مما يضفي إلى بلورة رؤية موحدة من الافتراضات والمعتقدات الجماعية حول طبيعة العمل في المنظمة والضروريات التي تتطلب نجاحه أو عرقلة سيرورته.[2]

---

[1]_ محمد الصيرفي، **الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي:** التحليل على مستوى المنظمات، المكتب الجامعي الحديث، 2009، ص 351.

[2]_ John wiley. E Sons. **Organizational culture and Leadership.** Josseybass.Edition 4. America. 2010.P 56.

لذلك فالثقافة التنظيمية تتسم بالتعقيد من حيث الرموز والمعتقدات التي تتداخل في تشكيها، فهي بذلك تشير إلى النسق الثقافي التي تندرج المنظمة ضمن حدوده، من خلفية أن منظمات العمل تنشأ نظرا للتأثر بأنماط الوعاء الفكري السائد في المجتمع، أما الثقافة الفرعية تنشأ ضمن أقسام ووحدات المنظمة، مثل قسم الموارد البشرية، الأمن، الصيانة، الإنتاج ... وغير ذلك، أو مختلف المستويات، ويمكننا القول أنها تنشأ في بعض الأحيان بين مختلف الأفراد العاملين التي لهم مصالح مشتركة حتى وإن كان هناك اختلاف في الوحدات التي يتموقع فيها الفاعل أو العضو من الأعضاء في المنظمة.

يمكننا القول عن الأنماط السابقة الذكر أنها تعتبر بمثابة أنماط أساسية يمكن من خلال لها تصنيف وإدراك الثقافة في المنظمة، بالإضافة إلى تصنيف handy الذي يصنف الثقافة التنظيمية إستنادا إلى مدى قدرة المنظمة على أن تعكس الاحتياجات الحقيقة للتنظيم إلى:[1]

- ✓ ثقافة القوة، والتي تشير إلى ممارسة القوة القانونية من طرف الفاعلين في سلطة المنظمة اتجاه الضبط واتخاذ القرارات.
- ✓ ثقافة الدور، إذ يرتكز هذا النمط من الثقافة على الدور الوظيفي من خلال الاهتمام بالقواعد والتعليمات لغرض توفير الأمن الوظيفي والاستمرارية والثبات.
- ✓ ثقافة المهمة، حيث تنصب مجمل اهتماماتها على تحقيق الأهداف وتوجيهها وبإنجاز العمل مع مراعاة النتائج من خلال الاستغلال الأمثل للموارد المادية والبشرية.
- ✓ ثقافة العمليات، إذ تبدى ثقافة العمليات جميع اهتماماتها نحو الطرق التي يستخدمها العمال في إنجاز العمل، وليس الاهتمام بالنتائج المحققة، وتنشر ثقافة الحذر بين الأفراد لحماية أنفسهم، فوعي العامل بهذه الأخطار ومحاولة تجنبها يزيد من تنظيمه ودقته في الانجاز.

سابعا: انعكاسات الثقافة التنظيمية على سلوك الأفراد والجماعات في المنظمة

يستمد السلوك العمالي جذوره من الثقافة السائدة في المنظمة من خلال التفاعل الدائم والمستمر مع القيم والمعايير التي تندرج ضمن النسق العلائقي للتنظيم الذي يضفي إلى ممارسات يومية يقوم بها العامل في إطار وجود جملة من القواعد والقوانين الرسمية من جهة، والرموز والعادات والمعتقدات

[1] _ عائشة يوسف الشميلي، **الإدارة الاستراتيجية الحديثة:** التخطيط الاستراتيجي، البناء التنظيمي، القيادة الإبداعية، الرقابة والحكومة، ط: 1، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 217، ص 144.

المشتركة بين الفاعلين والأعضاء في التنظيم من جهة أخرى، والتي يمكن أن تؤثر على سلوكاتهم التنظيمية في ما يلي: [1]

_ تمنح العمال بالمنظمة هوية تنظيمية، فتفاعل الأفراد في نفس القيم والمعايير يغرس فيهم الدافعية تجاه التمسك ببعضهم البعض، مما يفرز لديهم هوية مهنية تنظيمية تتماشى مع المتطلبات التنظيمية، من تقسيم للمهام، الالتزام، الانضباط، ...وغير ذلك.

_ تعد الثقافة التنظيمية دليل ومرجع للإدارة والقائمين على إنجاز العمل، فهي بذلك تشكل أنماط السلوك وتحدد نوع العلاقة التي يجب إتباعها، من خلفية الاسترشاد بها كإطار فكري يوجه سلوك الأفراد والجماعات التي تشتغل في ضوء الإطار الداخلي للمنظمة الذي يحدد السلوك المتوقع منم.

_ تحقيق الانسجام والتكامل الداخلي بين الأعضاء والفاعلين من خلال تحديد طرق الاتصال وتنميطها وفق قواعد وتعليمات لتجنب ضعف احترام التسلسل السلطوي الضابط للعلاقات بين العاملين، مع العمل على إحداث توازن بين البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، وذلك من خلال فتح المجال أمامه للإطلاع على الأطراف التي لها علاقة مع منظمة عملهم.

ويضيف محمد قاسم القريوتي بعض الجوانب المرتبطة بالدور الذي تضفيه الثقافة التنظيمية في بناء التكامل وتنظيم العلاقات الداخلية بين العمال والوحدات المكونة للتنظيم التي نقلها عن باشان وهوزنسكي (1997) والمتمثلة في: [2]

_ الثقافة التنظيمية تدعم القيم التنظيمية التي ترغب الإدارة العليا في ترصيصها ضمن مبادئ العمل.

_ التنبؤ بالسلوكات والتصرفات الصادرة من الفاعلين في سلطة المنظمة أثناء مواجهة المواقف والأزمات الصعبة.

_ تعزيز الأدوار القيادية والإرشادية التي تتماشى مع متطلبات الإنجاز الناجح.

---

[1] _ جغلولي يوسف، **القيادة الإدارية الوسطى وعلاقتها بتطوير الثقافة التنظيمية بالمنظمة الإدارية:** دراسة ميدانية بالمديريات التنفيذية لولاية المسيلة، أطروحة دكتوراه (علوم)، تخصص :علم الاجتماع تنظيم وعمل، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر 2، 2010_ 2011، ص 105.

[2] _ بوحفص عبد الكريم، **السلوك التنظيمي**، مرجع سابق، ص 432.

_ ترصيص أسس ومعايير الحوافز والمراكز الوظيفية التي تتسم بالنزاهة.

_ تحديد وتطبيق معايير الاستقطاب والاختيار والترقية.

انطلاقا مما سبق يمكننا القول أن الثقافة التنظيمية تعبر عن مجمل الروابط التنظيمية التي تضمن استمرارية المنظمة في تحقيق أهدافها على مستوى بيئتها الداخلية والخارجية من خلفية قدرتها أو ضعفها في التأثير على السلوك العمالي ضمن ما يقوم به الأعضاء والفاعلين من ممارسات تعزز التمسك والارتباط بالمنظمة.

ثامنا: الثقافة التنظيمية كامتداد للثقافة الاجتماعية:

تعتبر الثقافة الاجتماعية المنظومة الرئيسية لتشكل قيم ومعتقدات وعادات الأفراد في الإطار الاجتماعي التي يتم من خلالها بناء هوية اجتماعية عبر مراحل متداخلة ومتكاملة من التنشئة الاجتماعية التي حضي بها الأفراد في بيئة اجتماعية معينة، ذلك ما أفرز وأثر على النمط السلوكي للأفراد من حيث توجهاتهم وتصوراتهم تجاه المواقف، والأنشطة المهنية، وتفاعلاتهم ضمن العلاقات الاجتماعية السائدة في مجتمعاتهم سواءا كانت حضارية أو ريفية، فمن خلفية هذه التفاعلات والممارسات التي يقوم بها العمال في المحيط الخارجي يمكننا القول أن هذه الأخيرة (الممارسات والتفاعلات) يمكن إعادة احتضانها وممارستها داخل منظمات العمل في شكل سلوكات تنظيمية تتسم بالعقلانية، أو سلوكات تنظيمية تتنافى مع القيم والمعتقدات المعمول بها في المنظمة، مما يؤكد على منظمات العمل تتأثر بثقافة المجتمع الذي تتواجد فيه في خضم الأحداث التي مرت بها والتجارب التي عاشتها، مما فرض عليها إنتاج أو تبني ثقافة خاصة بها تميزها عن المجتمع والمنظمات الأخرى بشتى أنواعها، وذلك من خلفية تحديد الأفعال والتصرفات التي تمكنها من تجاوز ومواجهة العوامل والمتغيرات الداخلية والخارجية.[1]

ذلك ما يعني أن الثقافة التنظيمية وليدة السياقات الاجتماعية والثقافية التي مرت بها المنظمة عبر تاريخ نشأتها، مما يدل على أن ثقافة المنظمة تتشكل انطلاقا من الممارسات والتفاعلات اليومية للعمال والمنظمة، وهذا لا يعني أن ثقافة المجتمع تمارس ضغوطا على المنظمة من حيث طبيعة الامتثال والانضباط، وإنما من خلال إعادة تغيير وتجديد الواقع التنظيمي وفقا لمتطلبات البيئة الاجتماعية

[1] _ فؤاد البكرى، **العلاقات العامة وتغيير ثقافة المنظمات**، ط : 1، عالم الكتب، القاهرة، 2015، ص 126.

الخارجية في ضوء مجموعة من القيم والقواعد التنظيمية التي توجه سلوك العمال بطريقة عقلانية، لذلك فالتداخل الحاصل بين ثقافة المجتمع وثقافة المنظمة يكمن في العناصر التالية:[1]

- ✓ **الثقافة التنظيمية ثقافة إنسانية:**إذ يشير ذلك على أن الثقافة التنظيمية ترتبط بالعمال، والعامل في حد ذاته ناقل لعناصر الثقافة المعبئ بها في محيط الاجتماعي.
- ✓ **الثقافة التنظيمية ثقافة اجتماعية:** على اعتبار أن المنظمة تقوم وتوجه أنشطتها ومنتجاتها وسلعها وأهدافها نحو متطلبات المجتمع الذي تتموقع فيه.
- ✓ **الثقافة التنظيمية تتسم بالتركيب والتعقيد:** حيث تشمل ثقافة المنظمة المكونات المادية والمعنوية لتشكل ثقافة على نمط معين الذي يفرز بدوره سلوكا تنظيميا يحمل في بعض جزئياتها هوية السلوك الاجتماعي.
- ✓ **الثقافة التنظيمية نظام مركب:** فمجل العناصر التي تشكل ثقافة المنظمة تضفي إلى أدوار بارزة، وبالتالي أي تغيير يمس أحد مكوناتها المحورية يؤثر على النسق الثقافي للمنظمة ككل.

يمكننا القول أن ثقافة المنظمة لا تنشأ بمعزل عن ثقافة المجتمع التي يتشربها الأفراد بصفتهم فاعلين في المنظمة وناقلين لمختلف الأنماط الثقافية التي تعبأ بها في المراحل الحاسمة للتنشئة الاجتماعية التي تمتد من الأسر إلى المجتمع عبر مراحل عمرية متباينة يتلقاها ويعيشها الأفراد، ذلك ما أضفى إلى ظواهر وإشكاليات تواجهها منظمات العمل من وجهة ضغوط الثقافة الاجتماعية على الثقافة المعمول بها في المنظمات العمالية، مما أدى إلى انتقال السلوكات العشوائية التي تتنافى مع السلوكات العقلانية التي يقرها التنظيم لتحقيق الفعالية والإنتاجية، وذلك ما أثر على القيم والمعتقدات التنظيمية للمنظمة بصفة عامة والعمال بصفة خاصة. إلا أن المنظمات الجزائرية كباقي المنظمات الأخرى التي شهدت ظواهر تنظيمية أضفت إلى توقف نشاطاتها الإنتاجية بفعل مجوعة العوامل الثقافية والاجتماعية التي أنتجها المجتمع الجزائري، وتمييزه عن غير من المجتمعات الأخرى، حيث أكد سعيد أعمر في كتابه التصنيع في الجزائر على أن العراقيل التي تواجهها المؤسسات العمومية في الجزائر ترتبط بعناصر سوسيوثقافة ترجع منطلقاتها الجذرية إلى الخلفية الاجتماعية والثقافية في المجتمع الجزائري، على اعتبار أنه مخبر حقيقي في تشكل مختلف الظواهر والأزمات التي تؤثر على بيئة المنظمة، فهذه الأخيرة (

[1] _ فواد البكرى، مرجع سابق، ص 128.

الظواهر والأزمات) تعكس نمط التنشئة الاجتماعية السائدة في المحيط الاجتماعي ومجمل المخلفات الاستعمارية، والتي سنوجزها في الآتي:

التنشئة الاجتماعية: والتي تتضمن العائلة والشارع والمدرسة:

- ✓ **العائلة:** وتتمثل في وجود اتجاهين متناقضين في تربية الأطفال، إذ يشمل الأول تربية الطفل بطريقة مدللة، مما يولد لديه الأنا، والاتجاه الثاني يعمل على مضايقة الطفل وكبت قدراته بقتل روح المبادرة والتعاون والإبداع، فينتج عنه تربية أسرية تشكل عراقيل تحد من استمرارية المؤسسة الاقتصادية ونموها من خلال ما يسمى بالعاطفية وتمركز السلطة وغياب الوعي في فهم الحدود والمسؤوليات التي يتطلب من الفاعل في المؤسسة الالتزام بها،[1] ذلك ما يعبر على أن الأسر الجزائرية تتسم تنشئتها الاجتماعية بالتناقض مع ما تتطلبه المؤسسات الإنتاجية، وذلك من خلفية الصراع السائد فيها حول السلطة التي في أغلب الأحيان يستحوذ عليها رب البيت، مما يفرز نوع من الاضطهاد الذي يؤثر على طبيعة السلوك من حيث التعاون والالتزام والتضحية، وانتشار ثقافة الاتكال الذي يمكن أن يؤدي إلى غياب دور كل فرد ضمن أسرته.
- ✓ **الشارع:** إذ يلعب الشارع دورا أساسيا في التنشئة الاجتماعية، من خلال تكوين مواقف الفرد، فانتقال الفرد وتفاعله ضمن محيطه الاجتماعي، وهو غير واعي بأنماط السلوكية الخارجية، بهذه التفاعلات تتجذر العلاقات الشخصية التي تحكم سير المؤسسات الصناعية التي تسيطر على العلاقات المهنية الوظيفية، وبالتالي فتوجه كل عامل وتعامله مع الآخرين بحكم تلك العلاقات الشخصية، فمن غير الممكن تحديد المسئول عن تفشي هذه الأفعال والممارسات ضمن النسق العلائقي في التنظيم،[2]حيث يشير الباحث من خلال تبني هذا العنصر إلى نمط العلاقات الشخصية الهادفة إلى تحقيق المنعة الذاتية وامتدادها نحو التنظيمات الصناعية، من خلال استخدام الخبرات السابقة التي تضفي إلى مقاومة السلطة على اعتبار أنها تشكل تهديدا لكرامته، ذلك ما يفرز بدوره أنماط سلوكية مثل التحايل، التنافس الحاد، التفاوض، مما يقلل من الالتزام والانضباط بالمعايير التنظيمية.

[1] _Saïd AMer, L'industrialisation en Algérie, Lente prise dans Algérienne dans développement Edi authropos,p 12.

[2] _Saïd Ame ,past, P 16.

✓ **المدرسة:** إن المدرسة الجزائرية في حد ذاتها تكمن وراء تفاقم المشاكل والأزمات في المؤسسات الصناعية العمومية بالجزائر، فهي بمثابة المؤسسة التربوية التي يتلقى فيها اللغتين العربية والفرنسية، مما جعلها أداة وصل بين الثقافتين وبين الحضارتين، فاللغتين في حالة تعايش إلا أن ذلك لا يكون لصالح التلاميذ حسب الباحث لا يتقنون أي لغة من اللغات، مما جعلها تواجه عراقيل في تشكيل وبناء القاعدة الأساسية للمختلف الشرائح العمالية وعلى رأسهم فئة الإطارات الذين يمثلون ركيزة أساسية للتنمية الصناعية، وعليه فالازدواجية في فروع التعليم تعمل على تكريس سيطرة الفرنسية، أو أن الازدواجية على وجه الدقة حافظت على اللغة الفرنسية وعززت مواقعها،[1] فالمؤسسات الجزائرية تواجه إشكالية ازدواجية اللغة، فاللغة المعتمدة في المؤسسات في ضوء التفاعلات اليومية هي اللغة الفرنسية، وإذا كانت اللغة تعبر عن ثقافة المجتمعات، فوجود لغتين في المؤسسة الجزائرية يعني وجود ثقافتين وشخصيتين مختلفتين، فغالبية الإطارات تتبنى الثقافة الغربية ومعظم تعاملاتها باللغة الفرنسية، بينما تنتشر الأمية بين العمال مع غياب القدرة في التحدث باللغة الفرنسية، مما يدفعهم نحو التحدث باللغة العامية أو العربية، وذلك ما أثر على عملية الاتصال بين مختلف المستويات من القمة إلى القاعدة، مما أضفى إلى غياب التوازن الفعلي للاتصال التنظيمي بين العمال والإطارات.[2]

و في هذا الصدد يمكننا القول أن الثقافة التي تعتمدها المنظمات مهما بلغت درجة قوتها، إلا أن الأنماط الثقافية السائدة في المجتمع تعيد تشكيل وتغيير هذه الثقافة المؤسسية على اعتبار أن ثقافة المجتمع تمثل هوية اجتماعية قادرة على إنتاج معاني وسلوكات جديدة متجاوزة الثقافة الرسمية للمنظمة، بهذه الصيغة ثقافة المجتمع تعبر عن قوة كامنة تؤطر سلوك العمال وتفاعلاتهم ضمن النسق العلائقي في مختلف المواقف التي يتعرض لها العمال في إطار دينامية التنظيم ككل.

---

[1] _ جمال لعبيدي، التعريب والتناقضات الاجتماعية في الجزائر، **الأزمة الجزائرية:** الخلفيات السياسية والاجتماعية والاقتصادية والثقافية، ط: 1، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، 1996، ص 483.

[2] _ بن عثمان أم الخير، **تأثير القيم الاجتماعية على الفعل التنظيمي على الفعل التنظيمي لدى العامل الجزائري**، رسالة ماجستير في علم الاجتماع المنظمات والمناجمنت والاتصال، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والإسلامية، جامعة أدرار، 2016، ص 117.

خلاصة الفصل:

تعتبر الثقافة التنظيمية ظاهرة سوسيولوجية متعددة الأنماط والأبعاد تتشكل من خلفية التفاعلات والممارسات الحاصلة ضمن البيئة التنظيمية، فهي بذلك لا تمثل الإطار أو المجال المتضمن لمختلف القيم والإجراءات التنظيمية... وغير ذلك، الذي يوجه وينتج سلوك العمال أو الجماعات في المنظمة المعبر عن الثقافة التي يكرسها الفاعلين في السلطة من تقسيم للعمل، والتراتيب الهرمية ضمن النسق العلائقي للتنظيم فقط، وإنما ترتبط أيضا بالسياقات الاجتماعية التي تستمد من الخلفيات الاجتماعية والثقافية للفاعلين والأعضاء، وتتجلى في الأفعال والسلوكات التي تختصر في معظمها حول الطقوس والرموز وأهداف العمال والجماعات التي يتبناها أو ينتجها الفاعلين اتجاه السلوكات المقبولة و والسلوك غير المتوافقة مع متطلبات التنظيم، فبهذه الطرق والكيفيات الثقافة التنظيمية لا تمثل ما هو معلن في اللوائح من تعليمات وقوانين، بينما تتجاوز ذلك إلى وجود علاقات معقدة تتضمن معاني وسلوكات ضمنية يتم تداولها بين مختلف الأفراد والجماعات التي تشتغل في المنظمة، وذلك ما يشير إلى أن ثقافة المنظمة حصيلة تفاعل بين الممارسات الرسمية والممارسات غير الرسمية التي ترتبط بالخصائص الثقافية والاجتماعية للأفراد والجماعات.

سوسيولوجيا السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال

الفصل الرابع: سوسيولوجيا السلوك التنظيمي في منظمات العمل

تمهيد:

يثير موضوع السلوك التنظيمي جدلا واسعا في العلوم الاجتماعية والإدارية، نظرا لتعدد الرؤى واختلافها في تفسيره ومعالجته ميدانيا ونظريا، من خلفية تعدد أنماطه ومعالمه والمصادر والدوافع التي تساهم في تشكله، بالإضافة إلى الظروف والعوامل المرتبطة بالممارسات الاجتماعية السائدة في البيئة الاجتماعية من جهة، والمتغيرات التنظيمية في بيئة العمل من جهة أخرى، فالسلوكات التنظيمية لا ترتبط بالعامل في حد ذاته وإنما تتجاوز ذلك على اعتبار أن الجماعات المهنية بمختلف أنواعها التي تتكون منها أقسام ووحدات المنظمة تتولى وتكلف بمهام مختلفة ومتباينة ضمن دينامية التنظيم حسب التخصص وتقسيم العمل في إطار ما يتضمنه النظام الداخلي للمنظمة الذي يعد بمثابة القاعدة القانونية الضابطة لسلوكات الجماعات والعمال، إلا أن ذلك تقابلها وتصاحبها ممارسات غير رسمية تنبثق عن نسق العلاقات الاجتماعية بين العمال وعن النسق العلائقي للتنظيم، التي يمكن أن تؤثر على توازن فعالية وكفاءة المنظمة من خلفية طبيعة الممارسات السلوكية الهادفة إلى بناء استراتيجيات سلوكية تحقق المصالح الشخصية في ضوء استغلال الثغرات الداخلية والخارجية للمحيط التنظيمي.

أولا: المداخل النظرية لدراسة السلوك التنظيمي

إن طرحنا النظري المرتبط بالسلوك التنظيمي في الحقيقة يثير نوعا من الجدل حول النظريات التي اهتمت بدراسة التنظيم، لذلك سنهتم بتسليط الضوء على سلوك الأفراد والجماعات داخل التنظيم، باعتبار السلوك التنظيمي محورا رئيسيا في علم الاجتماع التنظيم والعمل، ويعد أيضا أحد المتغيرات الرئيسية في دراستنا لذا سنحاول استنباط معالم وأنماط السلوك التنظيمي في النظريات الكلاسيكية والسلوكية بالإضافة إلى النظريات السوسيولوجية الحديثة التي اهتمت بدراسة دينامية التنظيمات والتفاعلات التي تحدث بين مجمل العناصر الموجودة بداخلها.

1. النظريات الكلاسيكية والسلوك العمالي:

إذ ركزت هذه النظريات على أن السلوك العمالي يرتبط ارتباطا وثيقا بسلطة المنظمة، على اعتبار أن سلوك العمال تابع لقواعد تحكمه وتضبطه وفق تراتيب هرمية واضحة المعالم تهدف نحو تحقيق العقلنة

والفعالية من خلال التقسيم العلمي للعمل بين مختلف فرق العمل التي تشتغل في التنظيم، ومن أبرزها ما يلي:

1.1. نظرية الإدارة العلمية: (فريدريك ونسلو تايلور Frederick TayloR1856/ 1915)

تندرج نظرية الإدارة العلمية ضمن المقاربات الكلاسيكية في دراسة التنظيمات الصناعية التي ظهرت متزامنة مع بروز بوادر الثورة الصناعية في أوروبا، والتغيرات والتحولات الاجتماعية التي أحدثها الانتقال من النظام الإقطاعي نحو النظام الرأسمالي الذي أدى بدوره إلى ظهور المدينة الصناعية نتيجة انتقال اليد العاملة من الريف إلى الأماكن التي تقتضي وجود المصانع ومؤسسات التشغيل، وتوسع نطاق نظام الحرفي الذي كان يعتمد على ورشات إلى مؤسسات صناعية كبرى ذات وسائل إنتاج عالية من حيث الإمكانيات التي تتوفر عليها، إلا أن ذلك انبثق عنه تركيبة اجتماعية جديدة المتمثلة في الطبقة المالكة لوسائل الإنتاج و طبقة العمال البسطاء التي كانت تستغل من طرف رؤساء المصانع، فهذا الاستغلال بمثابة أحد العوامل الرئيسة في تذبذب إنتاجية المصانع، نظرا لجملة الظواهر التي ترتبت عنها، كعدم رضا العاملين عن عملهم، باعتبار أن جسامة المهام التي يقومون بها لا يمكن أن تضمن لهم لقمة عيشهم، فأبدو نوع من السلوك الذي يظهر في التقاعس والتكاسل والتهرب من المهام المطلوبة، إذ أصبحت علاقات العمل تسودها حالات من التوترات و الصراعات، بين القائمين على انجاز العمل وبين الإدارة العليا، فاستعان رجال المصانع بمجموعة من الباحثين للقيام بأبحاث علمية تمكنهم من التعرف على الأسباب والعوامل التي تؤدي إلى عرقلة سير العملية الإنتاجية، من بينهم الباحث فريدريك تايلور، إذ يعد من أبرز الباحثين الكلاسيكيين الذين اهتموا بدراسة مجال الإدارة والتصنيع على مستوى الوحدات الإنتاجية، إذ طور فريدريك تايلور أفكاره من خلال اشتغاله في شركة ميدفال ستيل التي أجرى فيها تجاربه بين عامي (1880_ 1888) لتحسين عملية الانجاز والتحويل للوصول إلى الطريقة الأكثر كفاءة لإنجاز العمل في الشركة.[1]

حيث أدرك فريدريك تايلور أن تذبذب معدلات الإنتاج على مستوى المصانع لا يكمن خلفه عوامل ترتبط بالمشرفين ورؤساء ورشات الإنتاج تجاه واجبهم المهني المتمثل في الانضباط والالتزام، وإنما يرجع إلى غياب معايير علمية يتم من خلالها تنظيم العمل وضبط علاقات العمل بين العمال والإدارة من جهة وبين العاملين مع بعضهم البعض من جهة أخرى، فمن خلال الملاحظات والممارسات الميدانية التي قام

[1]_ Lusin bagla , sociologie des organisations,La découverte & Syros, paris,1998 ; page 25 ,

بها تايلور في مختلف التنظيمات الصناعية قام بصياغة ثلاث تساؤلات التي بدورها تعد مرتكزات ومنطلقات أساسية لنظرية حركة الإدارة العلمية، وهي:[1]

- ✓ ماهي الطريق المثلى التي يستطيع العامل أن يعامل بها الآلة ؟
- ✓ ماهي الطريقة التقنية الناجعة التي يستطيع العامل أن ينفذ بها عمله ؟
- ✓ كيف نستطيع أن نحقق السرعة المطلوبة في تنفيذ العامل لدوره الإنتاجي ؟

فمن محاولة الإجابة عن هذه الأسئلة توصل تايلور إلى مجموعة المبادئ التي تساهم في توجيه وضبط السلوك العمال أثناء القيام بدورهم في العملية الإنتاجية، ومن بين هذه الأسس العلمية التي تنظم علاقات العمل بين مختلف الفاعلين في المنظمة عند تايلور ما يلي:

1.1.1.التقسيم الأفقي للعمل: ويقصد به تجزئة العمل، أو تحديد المهام إلى أعمال بسيطة من أجل تحسين الكفاءة،[2] فالتقسيم الأفقي للعمل يمكن العامل من التعرف على المهام المراد انجازها والتخلص من تداخلها مع العمال الآخرين، وذلك ما يرمي إلى توفير الوقت والجهد لدى العاملين، والقضاء على الحركات التي تتطلبها إنجاز المهام.

2.1.1. التقسيم الرأسي أو العمودي للعمل: يهدف هذا المبدأ إلى التمييز بوضوح بين من يقوم بتصميم المهام وبين من يقوم بإنجاز العمل على مستوى التنظيم،[3] إذ يرى تايلور أن هذا المبدأ يسمح بوضع الرجل المناسب في المكان المناسب. انطلاقا من هذا المبدأ أدرك تايلور أن العملية الإنتاجية تتطلب التخطيط، وتقسيم المهام وكيفية انجازها وتوزيعها يتم على مستوى الإدارة، إلا أن العامل يقوم بتنفيذ الأوامر والتعليمات التي تصدر من الإداريين والمشرفين على مهامه.

3.1.1. ربط نظام الأجور بالمردودية : حيث يرى تايلور أن ربط نظام الأجور في أماكن العمل بعدد القطع المنتجة يدفع بالقائمين على انجاز العمل إلى بذل أقصى جهدهم أثناء ممارسة المهام المعنيين

[1] _ بن عيسى محمد المهدي ،**علم الاحتماع التنظيم:** من سوسيولوجية العمل الى سوسيولوجية المؤسسة، مرجع سابق، ص، ص، 154 و155 ،

[2] _Lusin bagla, past, p 25.

[3] _ سيساوي فضيلة، **نظريات التنظيم والإدارة**، دار المفيد للنشر والتوزيع، الجزائر، 2021، ص 44.

بها، باعتبارهم أفراد عقلانيون[1]، فالحوافز المادية التي يتلقاها العمال مقابل انجاز المهام تدفع بهم إلى العقلنة والفعالية التنظيمية في العمل والقضاء على سلوكات التكاسل والتقاعس، أو الروح الإتكالية المتواجدة بين العاملين التي أفرزها عدم وجود معايير دقيقة في المكافئة المرتبطة بإنجاز المهام في المنظمة.

4.1.1.الاختيار العلمي للقوى العاملة وضرورة ارتباطه باستخدام الوسائل العلمية في تحسين ظروف العمل: إذ يرى تايلور أن ذلك سيحدث تنمية متزايدة في مهارة العمال، مما يفتح المجال في التعرف على مهارات وقدرات العمال، إلا أنه يمكن الإدارة من التعرف على الصعوبات التي تواجه العامل، [2] فالاختيار العلمي للعمال وتطبيقه على مستوى الإنتاج والتخلص من الإدارة التقليدية ينبثق عنه تنمية خبرة العمال مهنيا وعلميا و التنبؤ بالعراقيل التي تحد من سيرورة العملية الإنتاجية وقدرة العامل على اكتساب مهارات جديدة تمكنه من التعامل مع الوسائل التقنية الحديثة التي تستند إليها المنظمات الإنتاجية.

فمجمل هذه التجارب والافتراضات التي قام بها فريدريك تايلور، والمتمثلة في تجربة رفع الكتل الحديدية وتجربة جرف الخامات، بالإضافة إلى تجربة تغذية الآلات بمدخلات الإنتاج توصل إلى مجموعة من النتائج يمكن من خلالها عقلنة السلوك الإنساني في المنظمة:[3]

- ✓ الضبط يمثل وظيفة أساسية يقوم بعملية التنسيق وتسهيل المهام الداخلية وتحديد المسؤوليات الوظيفية.
- ✓ ضرورية استخدام الأبحاث العلمية في محاولة تفسير وتحليل كل عنصر من عناصر الانجاز والاستعانة بالخبراء والمختصين لتحديد متطلبات الوظائف والأعمال.
- ✓ اجبارية التعاون بين الإدارة والعمال عن طريق استخدام الأسلوب العلمي الحديث في تنظيم العمل.
- ✓ تدريب العمال تدريب عالي على ممارسة متطلبات العمل يحقيق انجاز ذات الجودة العالية.

إذ يعد رائد حركة الإدارة العلمية فريدريك تايلور من بين الأوائل الذين اهتموا بالنظم الإنتاجية في مراحلها الأولى من الظهور والاتساع، حيث قام تايلور انطلاقا من التجارب والبحوث الميدانية التي أجرها على العاملين أثناء القيام بمتطلبات العمل على المنظمة بترصيص قواعد وقوانين وإجراءات ومبادئ

[1] _ سيساوي فضيلة، مرجع سابق، ص 44.

[2] _ رحالي حجيلة، **نظريات التنظيم**، مؤسسة كنوز الحكمة، بن عنون الجزائر، 2017، ص 23.

[3] _ كعباش رابح، مرجع سابق، ص، ص 102، 103.

إدارية علمية، تمكن من تجاوز ظروف وأساليب العمل العشوائي التي يمكن أن تؤدي إلى انخفاض الإنتاجية ومردودية العاملين، وذلك من خلال تكليف إدارة المصانع بالمهام الجديدة التي تسعى جاهدة إلى ضبط سلوك الفاعلين أثناء القيام بالعملية الإنتاجية، ويتم ذلك من تحويل منحى السلطة أو القوة من أيدي العاملين إلى المستويات العليا في التنظيم، أي تجريد وسلب العاملين من كل ما يشكل لهم دافع يودي بهم نحو عرقلة سيرورة العمل.

بالرغم كل ما قدمه تايلور في هذا المجال إلا أن هناك مجموعة من الانتقادات كانت موجهة إليه من طرف الباحثين في المجال التنظيمي والصناعي، ومن بينها:[1]

- ✓ حيث إعتبر تايلور العمال في المنظمات الصناعية آلة، وجردهم من الحوافر المعنوية، وذلك ما أدى إلى التعارض بين النتائج التي أجراها تايلور وبين النقابات العمالية خاصة في بريطانيا والولايات المتحدة الأمريكية، فهذا النمط المتبع الذي نادى به تايلور يضفي إلى التضحية من جانب العنصر الإنساني، نتيجة القضاء على الحركات التي تخرج على نطاق المهام، والقيام بالعمل الروتني يودي إلى جمود الابداع، كما أدى إلى تفاقم ظاهرة التغيب عن العمل وظهور الاغتراب العمالي بمختلف أشكاله، وأنماطه.
- ✓ افترض تايلور أن العمال لايمكن تحفيزهم عن العمل إلا بالمال، إلا أن القائم على انجاز المهام يمكن رفع فعاليتهم في الأداء بتوفير مناخ عمل مناسب تسوده العلاقات الإنسانية وهذا ما أكدته النظريات السلوكية بعد مدة من الزمن.
- ✓ افتراض وجود طريقة أفضل للقيام بالمهام التي ينفذها العامل ليس منطقيا، وإنما ذلك يرتبط بطبيعة العمل والعوامل المحيطة به.

1. 2. نظرية التكوين الإداري (هنري فايول Henry Fayol1841 – 1925) :

هنري فايول مهندس فرنسي من بين الذين كانت لديهم مساهمات كبيرة، فيما يخص تنظيم وترتيب المسؤوليات الإدارية وتنظيم العمل، حيث اهتم بتنظيم العمل على المستويات الإدارية على خلاف تايلور الذي اهتم بتقسيم العمل على المستوى الإنتاجي، إذ حاول فايول وضع مجموعة من المبادئ الإدارية انطلاقا من مبدأ خبرته كإداري واشتغال منصب مدير في مصنع الحديد والصلب بفرنسا يمكن من خلالها التحكم والسيطرة وتوجيه السلوك العمالي نحو تحقيق الأهداف المنشودة وتجاوز الظروف السيئة للعمل،

[1] _ بوحفص عبد الكريم ، **تطور الفكر التنظيمي: الرواد والنظريات**، ديوان المطبوعات الجامعية، الساحة المركزية، بن عكنون، الجزائر، 2017، ص 52.

ومن بين المبادئ الأربعة الهادفة إلى عقلنة السلوك هي كما يلي:[1]

1.2.1. التخصص وتقسيم العمل: ويقصد به توزيع المهام المتعلقة بانجاز العمل المركب من مجموعة الأجزاء بين العمال المتخصصين، فلكل عامل جزء معين يقوم بتصميمه وفق ما هو مطلوب منه، والهدف من التخصص وتقسيم العمل يكمن في زيادة المخرجات والقدرة على ممارسة المهام المطلوبة، من خلال توجه الاهتمامات والجهود المبذولة والمهارات في اتجاه واحد.

2.2.1. السلطة والمسؤولية: وتعني أن من صلاحيات المدير أو المسئول الإداري إصدار الأوامر حتى يستمر أداء الأعمال وانجاز المهام، ويقصد بذلك أن ممارسات السلطة بالمنظمة تتدرج ضمن مهام المسئول، فهو الشخص الوحيد الذي تمنح له الصلاحيات في اتخاذ وإصدار التدابير والتعليمات واللوائح التنظيمية، بالإضافة إلى الاتفاقيات التي يتم بها توجيه وضبط السلوك العمالي، تجاه المهام التي كلف بها العمال في المنظمة.

3.2.1. الانضباط: ويعني أن على العاملين احترام القوانين والأصول الموجودة في المنظمة، إذ يؤكد هذا المبدأ على ضرورية انصياع العاملين للقوانين والتعليمات التنظيمية المعنية بتنظيم العمل الصادرة من المستويات الإدارية العليا.

4.2.1. وحدة الأوامر: يرتكز هذا المبدأ على تلقي العاملين التعليمات الخاصة بانجاز المهام من مسئول واحد فقط، ما يعني أن تعدد الأوامر وازدواجيتها ينتج عنه تداخل المهام بين العاملين وغياب المعايير الحقيقية الخاصة بالانجاز.

5.2.1. وحدة التوجيه: وتعني أن مختلف العمليات المتشابهة في المنظمة، تتم تحت إشراف جهة واحدة تتدرج ضمن خطة واحدة، ويهدف هذا المبدأ إلى عدم تدخل المصالح التي تتكون منها الإدارة في المهام التي تقوم بها المصلحة الأخرى، كالتخطيط والرقابة، التوظيف.

6.2.1. إخضاع الاهتمامات الفردية للاهتمامات العامة: إن اهتمام الفرد أو الجماعات في العمل يجب أن لا يطغى على اهتمامات المنظمة، فاستمرارية المنظمة في تحقيق أهدافها يتطلب مراعاة المصلحة العامة الذي يخلق استعداد لدى العاملين في بذل قصار جهدهم في العمل المطلوب.

[1] _ رحالي حجيلة، مرجع سابق، ص، ص، ص 28، 29، 30.

7.2.1. مكافئات الموظفين: ينص هذا المبدأ على الأجر المناسب والمكافآت التي يقتضيها العامل من صاحب العمل، فالمقابل المادي (الحوافز المادية) الذي يتحصل عليه العامل مقابل ما تم انجازه من عمل، يضفي إلى التحفيز والفاعلية.

8.2.1. استقرار عمالة الأفراد: ومعنى ذلك أن الفرد يجب أن يقضي فترة زمنية تكون كافية للاندماج في العمل الذي يؤديه،[1]يتطلب هذا المبدأ ضرورية منح العمال مدة زمنية كافية للتعرف على طبيعة العمل من حيث كيفية الانجاز، مما يخفف من تكاليف وأعباء استقطاب وتشغيل العمالة.

9.2.1. المبادرة: أي حث جميع العاملين على المبادرة بصفتها مورد قوة بالنسبة للمؤسسة،[2] إن الهدف من المبادرة هو إتاحة الفرص للعمال في مناقشة أفكارهم ومقترحاتهم عن العمل والاستماع إليها يمكن المؤسسة من تنمية مهارات مواردها البشرية وتوجيهها نحو العقلنة.

10.2.1. روح التعاون: يراعي هذا المبدأ أهمية عملية التعاون والتنسيق بين الأفراد بروح الجماعة، أو فريق العمل وزياد فعالية الاتصال،[3] فوجود التعاون بين الفاعلين في المنظمة، يضفي إلى تظافر الجهود وتسهيل الاتصال بين مختلف الأطراف الفاعلة في التنظيم، مما يعزز روح العمل الجماعي بين العمال.

11.2.1. الترتيب: ويقصد بهذا المبدأ وضع أماكن محددة لعمل الأفراد،[4] يقتضي هذا المبدأ على وجود مكان لكل عامل في المنظمة يميزه عن غيره، لغرض تنمية الكفاءة والمهارات الفردية.

12.2.1.العدل والمساواة: يهدف هذا المبدأ إلى معاملة كل الموظفين دون أي تفضيل شخصي،[5]إذ يؤكد هذا المبدأ على غرس وترسيخ مبادئ العدالة التنظيمية بين الأ فراد العاملين من حيث توزيع الحوافز المادية و المعاملات اليومية، بالإضافة إلى تطبيق الاجراءات التنظيمية.

---

[1] _ رحالي حجيلة، مرجع سابق ص 34.

[2] _ سيساوي فضيلة، مرجع سابق، ص 58

[3] _ رتيمي الفضيل، رتيمي أسماء، **عقلنة المنظمة ونظريات التنظيم**، مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، العدد 10، 2013، ص 15.

[4] _ مرجع نفسه، ص 15.

[5] _ بوحفص عبد الكريم، **تطور الفكر التنظيمي** : الرواد والنظريات، مرجع سابق، ص 58.

كما أكد هنري فايول على أهمية الخصائص والصفات التي يتميز بها المدير الناجح وتمكنه من تجاوز الصعوبات والأزمات التي يواجهها التنظيم وتنمية المورد البشري في التنظيم منها:[1]

- ✓ التعرف على العمال واستعاب العناصر ذات الكفاءة المنخفظة والعمل على تحقيق الابداع لدى العاملين انطلاقا من البرامج التدريبية والتكوينية.
- ✓ الإلمام بشؤون وعلاقة الإدارة بالعاملين من حيث المشاكل والعوامل والظروف التي تواجه كليهما.
- ✓ تنظيم الاجتماعات الدورية وفتح مجالات النقاش والحوار مع المشرفين للإطلاع على نظرتهم ومقترحاتهم الهادفة إلى توجيه الجهود نحو انجاز العمل.
- ✓ العمل على إيجاد استراتيجيات مثلى يمكن أن تحقق التفاعل وتوحيد الجهود، وخلق الولاء للمنظمة.

يمكن القول أن المبادئ التي تطرق إليها فايول في نظرية التكوين الإداري تهدف إلى عقلنة السلوك العمالي بالمنظمة نحو خدمة الأهداف العامة للتنظيم من جهة، انطلاقا من تأكيده على ضرورة التزام المستويات الإدارية العليا بالتخطيط والتوجيه والتنسيق بين مختلف الوحدات وتدريب العمال وتطوير مهاراتهم، بينما ينحصر دور العاملين في التقيد بهذه المبادئ كالطاعة والانضباط من جهة أخرى، إلا أن هذه النظرية بالغت في التركيز على الجوانب الرسمية التي يمكن من خلالها التحكم في السلوك العمالي وأهملت التفاعلات غير الرسمية التي تحدث بين الفاعلين على مستوى التنظيم، فاهتمامات هذه النظرية تنصب على حتمية وضرورة الضبط والتحكم والسيطرة على السلوك العمالي واستنزافه.[2]

1. 3. النظرية البيروقراطية: (ماكس فيبر Maximilian Weber 1864_ 1923)

أجرى ماكس فيبر العديد من البحوث والدراسات في المجتمع الألماني الغربي على الكثير من المنظمات والمؤسسات الاقتصادية الصناعية والعسكرية، وذلك في إطار تأسيس المنظمة السياسية الاجتماعية للدولة الألمانية، انطلاقا من أهمية المؤسسات الأكاديمية ومراكز البحث العلمي في دراسة الظواهر الصناعية، فالنموذج المثالي للتنظيمات البيروقراطية له علاقات تاريخية التي نعيشها وتحيط بمجتمعنا.[3]

---

[1] _ خليل محمد حسن الشماع، خيضر كاظم حمود، **نظرية المنظمة**، ط: 2، دار المسيرة، عمان، 2007، ص، ص 54، 55.

[2] _ كعباش رابح، مرجع سابق، ص 123.

[3] _ رتيمي الفضيل، رتيمي أسماء، **عقلنة المنظمة ونظريات التنظيم**، (مرجع سابق)، ص، ص 16، 17.

إذ حضي النموذج المثالي لماكس فيبر بأهمية بالغة في منظمات العمل، من مجمل الخصائص التي تمييزه عن باقي التوجهات التي اهتمت بالسلوك العمالي في الفكر الإداري الكلاسيكي، فالمبادئ التي تنظم العمل عند فيبر تشير إلى ضبط وعقلنة السلوك التنظيمي للعمال والتي تتمثل في الآتي:[1]

- ✓ تقسيم العمل وتحديده وفق أطر وقواعد ثابتة حسب التخصص المهني لكل عامل، ويتمثل ذلك في فصل الوضائف الإدارية عن المهام المهنية، ذلك ما يؤكد أن التخصص العلمي والمهني يندرج ضمن الشروط الازمة لتولي منصب معين، بناءا على هذا يتم تقسيم العمل عند فيبر وفق معايير موضوعية تتمثل في التوافق بين الوضائف المتاحة والمؤهلات التي يمتلكها العامل.
- ✓ توزيع الأعمال والأنشطة على العمال بعد تحديد واجباتهم تحديدا دقيقا، ذلك مايؤكد أن تولي وظيفة معينة في المنظمة تتطلب تدوين متطلباتها في اللوائح والتعليمات التنظيمية.
- ✓ التنظيم المكتبي للمستندات والقواعد والتعليمات يتضمن مجمل العقود والتعليمات والقرارات كتابيا، وذلك ما يعنى أن الاتفاقيات والقوانين التي تظبط سير نظام علاقات العمل بين أفراد المنظمة توجد في شكل لوائح وتعليمات تنظيمة، يمكن للعمال الاطلاع عليها.
- ✓ عملية استقطاب العاملين يتم من خلال الكفاءة والمعرفة الفنية، إذ تتطلب عملية توظيف العمال واشتغال المناصب في المنظمة يراعي الشهادات والمؤهلات العلمية التي يمتلكها الأفراد.
- ✓ الفصل بين الحياة المهنية والحياة الشخصة للعامل.
- ✓ الترقية تتم على أساس الجدارة، وتتم وفق السلم الإداري في فترة زمنية معينة.
- ✓ للموظف الحق في الاستمرار في وظيفته طول حياته، مدام سلوكه لم ينحرف عن القواعد البيروقراطية.
- ✓ ما يحكم سلوك الموظف هو القوانين والاجراءات التنظيمية المدونة في اللوائح والتعليمات التنظيمية التي تتميز بالوضوح والدقة. [2]

أما فيما يخص العلاقات الاجتماعية في المنظمة عند فيبر تتصف بالرسمية خالية من الأجواء والاعتبارات الشخصية والعواطف، ذلك ما يؤدي إلى رفع مستويات الأداء والقضاء على المصالح

[1] _ عبد الكريم بوحفص، **تطور الفكر التنظيمي**، مرجع سابق، ص 62.

[2] _ حديدان صبرينة ، مرجع سابق، ص 35.

الشخصية، ويضفي إلى تجنب الصراعات العمالية حول المصالح، ويرجع ذلك أيضا إلى فصل المهام والتسلسل السلطوي من الأعلى إلى المستويات الدنيا على مستوى التنظيم.[1]

إذ حاول ماكس فير من خلال النموذج المثالي توجيه وضبط السلوك العمالي في المنظمة من جملة الإجراءات والقواعد والقوانين التي تتضمنها اللوائح التنظيمية المحددة للعامل الحقوق التي يتمتع بها والواجبات المراد إتباعها أي التزام العاملين بالتطبيق الحرفي للقواعد التنظيمية مع ضرورية الامتثال لها و يعد الخروج عن هذه الأخيرة (القواعد التنظيمية) بمثابة خطأ مهني يتعرض صاحبه لإجراءات حسب مستوى درجة نوع الخطأ (خطأ مهني من الدرجة الأولى، خطأ مهني من الدرجة الثانية)الذي ارتكبه العامل.

وعليه يمكن القول أن النظرية البيروقراطية نموذج مثالي لا يمكن تطبيقه في منظمات العمل بمختلف جوانبها، باعتبار العامل فاعل اجتماعي يتملك قدرات يوظفها في انجاز المهام المكلف بها، إلا أن التطبيق الحرفي للقواعد التنظيمية يخلق له نوعا من الروتين والضغوطات، مما يدفعه إلى تبني سلوكات تنظيمية تعرقل سيرورة دينامية التنظيم، أي تجاوز القواعد المعمول بها في التنظيم، للوصول إلى مناصب إدارية عليا للتخلص من ضغوطات العمل التي تحيط به، ضف إلى ذلك يمكن أن يفرز النموذج المثالي بدوره اغتراب مهني من خلفية الإدراك الخاطئ للقواعد والإجراءات التنظيمية ، أو التناقض والتضاد بين قيم العمال وأهدافهم من جهة ، وما هو معمول به في المنظمة من جهة أخرى.

وفي الأخير يمكننا القول أن المبادئ التي تضمنتها النظريات الكلاسيكية في الفكر التنظيمي تجاه سلوكات الأفراد والجماعات في المنظمة جردت العامل من خصوصياته وقدراته التي يمكن أن تساعده في انجاز عمله، وعليه يمكن القول أن تركيز النظريات الكلاسيكية على هذه الرؤى أدى إلى ما يلي:

_ إن تقديم الحوافز المادية كمبدأ أساسي لعقلنة السلوك التنظيمي والتركيز على الجانب الرسمي للتنظيم، لا يمكن للمنظمة أن تجاوز الصراعات، ويرجع ذلك إلى طبيعة الأفراد فهم بحاجة إلى الدعم المعنوي المرتبط بعبارات التقدير والاحترام، ضف إلى ذلك من طبيعة استمرار العمال في العمل هو بناء نسق علائقي غير رسمي بين الجماعات التي يتكون منها التنظيم لتحقيق التفاعل فيما بينهم الهادف إلى تحصيل هدف معين.

[1] _ بوحفص عبد الكريم، **تطور الفكر التنظيمي**، مرجع سابق، ص 63.

_ تهدف النماذج التي نادت بها المداخل الكلاسيكية إلى التنبؤ والتحكم وضبط السلوك العمالي وتوجيهه نحو ما يخدم المصالح التنظيمية، أفرز جملة من الضغوطات والتجاوزات لدى العاملين، ما يعني أن أنماط الإشراف والرقابة التي يخضع لها العاملين تجعل العامل يفقد الثقة ولا يمكن الاستفادة من قدراته الكاملة نتيجة الخوف من الإجراءات التنظيمية.

_ المبادئ والممارسات الإدارية التي أفرزتها النظريات الكلاسيكية تجاهلت البيئة الاجتماعية والإطار الاجتماعي الذي نشأ فيه الأفراد المندرج ضمن هويتهم الاجتماعية التي تشمل تنشئتهم الاجتماعية والقيم المتجذرة لديهم.

2.المداخل السلوكية والسلوك العمالي:

ركزت هذه النظريات على أهم الجوانب التي تجاهلتها النظريات الكلاسيكية في التنظيم، من بينها المبادئ الإنسانية التي تدخل ضمن علاقات العمل بين العاملين في إطارها غير الرسمي وأهمية جماعات العمل والأثر الذي تتركه على مستوى الأفراد، فمعظم اهتمامات الباحثين تنصب حول الأبعاد المعنوية للعمال التي تضفي إلى تحقيق وإشباع حاجياتهم المادية والاجتماعية والنفسية للأفراد المعبرة عن هدفهم الرئيسي الذي دفع بهم للالتحاق بالمنظمة والعمل فيها، ومن خلفية هذه الأبعاد يمكن ضبط وتوجيه سلوك الأفراد والجماعات نحو خدمة الأهداف العامة للمنظمة في إطار الأهداف الشخصية التي يسعى العامل لبلوغها.

1.2. نظرية العلاقات الإنسانية (جورج التون مايوMayo george elton 1880/ 1949):

إن بداية الاهتمام بدراسة العلاقات الإنسانية يرجع إلى الأبحاث التي أجريت في مصانع الهاوثورن بأمريكا بالشركة الكهربائية الغربية الموجودة في الولايات المتحدة الأمريكية، وقد أجريت الدراسات في الفترة مابين 1924و 1932، وكانت هذه الدراسة تحت إشراف إلتون مايو وزملائه.[1]

مما يؤكد أن خلفية جذور هذه النظرية انبثقت من الظواهر التي شهدتها المنظمات الصناعية المتمثلة في الصراع الصناعي بين العناصر المشكلة للتنظيم من جهة وبين حركة النقابات العمالية التي يتجلى دورها في الدفاع عن مصالح العمال من جهة أخرى، وتأسس هذا الاتجاه بناءا على الانتقادات والنقائص

[1] _ كعباش رابح، مرجع سابق ص 124.

التي وجهت للمداخل النظرية الكلاسيكية في الفكر التنظيمي التي جردت الإنسان من خصائصه الذاتية الإنسانية.

إلا أن توجهات هذه النظرية في بدايتها كان منصبا حول دراسة العلاقة بين ظروف العمل الفيزيقية (درجة الحرارة، الإضاءة، أوقات الراحة) وبين معدلات الإنتاجية.[1]

وبعد ذلك أثبتت التجارب التي قام بها فريق البحث بقيادة إلتون أن الظروف الفيزيقية ليس لها علاقة بانخفاض معدلات الإنتاجية، وإن كان هناك تأثير يوجد بنسبة ضئيلة لا يمكن أن يؤدي إلى هذه الظروف السائدة بالمصنع كلها، حيث عمل مايو وزملائه على تغيير مسار الأبحاث من الاهتمام في الجوانب المادية إلى الاهتمام بالجوانب المعنوية للعمال من خلال القيام بمجموعة من التجارب على العاملين المتمثلة في :

1.1.2. تجارب مصانع الهاوثورن في المرحلة الأولى(1924/ 1927):

- ✓ **تجربة الإضاءة:** تهدف هذه التجربة إلى الكشف عن العلاقة بين الظروف الفزيقية وإنتاجية العاملين، قام التون مايو وزملائه بتقسيم جماعات العمل إلى جماعات ضبط وجماعات تجريبية وأجرى عدة تجارب على مستوى الإضاءة من إضاءة غير جيدة إلى إضاءة عادية، وإضاءة جيدة، وتم في كل مرحلة قياس إنتاجية العاملين في المجموعات التجريبية في الظروف المختلفة، فتبين لهم أنه لاتوجد فروقا ذات معنى في تغير الإنتاجية، فتوجهوا نحو التجربة المتمثلة في أثر الإرهاق والتعب الجسمي على الإنتاجية.[2]
- ✓ **تجربة جدولة الأعمال:** حيث تم في هذه التجربة إضافة بعض التغييرات على وجبات الغذاء وفترات الراحة ومدة ساعات العمل، إذ لاحظ أن مستوى الإنتاج لم يرتفع بنسبة عالية، بالرغم من هذه التغييرات، بغض النظر عن التغيير الذي طرأ على العوامل الفزيقية في مكان الإنتاج، فتبن له أن دوافع زيادة الإنتاج ترتبط بوجود العاملات في موقع التجربة ويعمل كفريق عمل لديه اتجاهات نحو قيمة العمل الذي يقمون به علاوة على توطيد نسق العلاقات الاجتماعية بين هذا الفريق.[3]

---

[1] _ طلعت ابراهيم لطفي، **علم اجتماع التنظيم**، دار غريب، القاهرة، 2007، ص 101.

[2] _ محمد قاسم القريوتي، مرجع سابق، ص 82.

[3] _ سلاطنية بلقاسم، **العلاقات الأنسانية في المؤسسة**، مجلة العلوم الإنسانية، العدد5، قسم علم الاجتماع، كلية الآداب والعلوم الاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2003، ص، ص 48، 49.

- ✓ **تجربة رفع الأجور**: تهدف هذه التجربة إلى إيجاد العلاقة بين كمية الأجر وإنتاج الفرد، واتضح من نتائج هذه التجربة أن العلاقة بين الأجور والكفاية الإنتاجية علاقة غير واضحة. [1]

2.1.2. تجارب مصانع هاوثورن في المرحلة الثانية ما بين (1927 / 1932):

- ✓ **تجربة المقابلات:** انطلاقا من التجارب السابقة استمرت جهود فريق البحث الذي ترأسه التون مايو مع زملائه، ومن المقابلات التي أجراها مع العاملين أن العوامل التي تؤثر على تذبذب العمليات الإنتاجية وثباتها أمور نفسية ومعنوية، إذ فسح المجال أمام العاملين للتعبير عن الأشياء التي تسبب لهم الإزعاج، من حيث نمط العلاقات وأساليب الإشراف التي يفضلونها.[2]
- ✓ **تجربة ملاحظة السلوك الجماعي:** وتتمحور هذه التجربة حول اكتشاف جماعات العمل غير الرسمية، وقد لجئوا إلى ملاحظة عن كثب، وكان مشرفي العمل أدركوا أن أفراد المجموعات يميلون إلى تكوين تنظيمات غير رسمية لتوجيه الإنتاج كيفما تشاء المجموعة كوحدة.[3]

وخلصت نظرية العلاقات الإنسانية إلى فكرة رئيسية مفادها أن الأفراد العاملين داخل التنظيم لا يتصرفوا بناءا على ما يميز شخصيتهم بمعزل عن الآخرين، بينما يتصرفوا كمجموعة من الأعضاء، إذ ينتمي كل عامل إلى جماعة معينة، ويتأثر بمعايير وممارسات العقاب والجزاء كما يتصورها العمال الذين ينتمون إلى نفس الجماعة.[4]

واستخلص التون مايو من التجارب التي تضمنتها نظرية العلاقات الإنسانية في تفسير السلوك العمالي مجموعة من المبادئ والأسباب التي تؤثر على السلوك التنظيمي بالمنظمة، ومن بينها:

- ✓ يتم تحقيق الفعالية التنظيمية في المنظمة من ترسيخ مبدأ القيادة الجماعية والمشاركة في إتخاذ القرارات.

---

[1] _ حسان الجيلالي، **الجماعات في التنظيم** : دراسة نفسية اجتماعية للجماعات في المنظمة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 2015، ص 92.

[2] _ محمد قاسم القريوتي، مرجع سابق، 2013، ص 83.

[3] _ حسان الجيلالي، مرجع سابق ، ص 92.

[4] _ فزة جمال، **سوسيولوجيا التنظيمات** : أسس واتجاهات، دار أبي رقراق، المغرب، 2013، ص136.

- ✓ يمكن زيادة ورفع مستويات الانتاجية بناءا على توفير مناخ تنظيمي تسوده حوافز مادية ومعنوية التى تمكن العامل من التأقلم، والرضى والاندماج في محيط العمل.[1]
- ✓ لا يحتوي التنظيم على الجماعات الرسمية فقط، وإنما يسعو العمال جاهدين إلى تكوين جماعات العمل غير الرسمية وجماعة قيادة غير رسمية، وشبكة اتصالات غير رسمية التي يمكن من خلالها عرقلة سير وحركة التنظيم ودفعه نحو النمط العشوائي الذي يتعارض مع الأهداف العامة للتنظيم.
- ✓ البرامج التكوينية لا تقتصر على تنمية المهارات الفنية وهذا ماركزت عليه المدرسة الكلاسيكية، وإنما يتجاوزها إلى المهارات السلوكية (اتصالات، بناء علاقات، تفاعلات).[2]
- ✓ يرى التون مايو أنه من ضروريات الإدارة قبولها وتعاونها مع جماعات العمل غير الرسمية، إذ أنها تهيئ الإطار الذي من خلاله تلبي حاجات العمال.
- ✓ يمكن إعتبار التنظيم غير الرسمي كوسيط هام في آليات الظبط الاجتماعي، إذ يعمل على إيجاد معايير معنية للسلوك بالمنظمة.[3]

استنادا إلى ما سبق تأكيد هذه النظرية على مبدأ الحوافز المعنوية التي تتمظهر في عبارات الشكر والتقدير عوض التوبيخ، التي ينبثق عنها على مستوى الفرد أو الجماعة نوع من الرغبة وزيادة الدافعية والولاء، بالإضافة إلى أداء المهام الواجب انجازها بمستوى عالي من الإتقان، كما تنبأ مايو وزملائه بالتنظيم غير الرسمي الذي يستبق كل ما هو رسمي في المنظمة، مما حتم على المستويات الإدارية بإعادة ترتيب وتغيير استراتيجياتها حول المعايير الموضوعية في توجيه السلوك العمالي، إذ يرى هذا الاتجاه أيضا الانتقال من النمط القيادي المركزي إلى مبدأ مشاركة العاملين في اتخاذ القرار، يسمح للعاملين بتقديم أرائهم حول هذه القرارات التي تخصهم إن كانت تتلاءم مع ظروفهم في العمل، وبناءا على هذه المقترحات المصرح بها يتم تكييفها وفق ما يتماشى مع متطلبات العمل من جهة وخصوصية القائمين على انجاز العمل من جهة أخرى.

---

[1] _ نور الدين تاوريت، **تطور الفكر التنظيمي للمنظمة:** فهم المبادئ ، حل المشكلات التنظيمية، عالم الكتب الحديثة، اربد، الأردن، 2009، ص27.

[2] _ حديدان صبرينة، مرجع سابق، ص 49.

[3] _ كعباش رابح ، مرجع سابق، ص، ص 130، 133.

فبالرغم ما حققه هذا الاتجاه في ترصيص مبدأ العلاقات الإنسانية للعمال إلا أنها أهملت العديد من العوامل والظروف التي تتمحور حول السلوك الإنساني بالمنظمة، لذلك تعرضت لجملة من الانتقادات وهي :[1]

- ✓ أجريت دراسة إلتون مايو في حقبة تاريخية لم تكن قد شهدت فيها معظم الظواهر الصناعية بعد، فكانت معظم اهتماماتها منصبة على طبقة العمال.
- ✓ الدراسة التي أجراها مايو أهملك وجود الصراع بالمنظمة بين الأفراد والجماعات، الذي يمكن أن يؤدي إلى ظهور أنماط الاتصال غير السوي والإشراف الإداري غير متخصص.
- ✓ ركزت هذه النظرية على الحوافز المعنوية وأهمية التنظيمات والجماعات غير الرسمية، دون التأكيد على الحوافز المادية التي تعتبر الدافع الأساسي لسلوك الأفراد، إذ يمكن القول أن هناك بعظ الفئات العمالية إذا كانت تتمتع بمكافأة مادية تتناسب مع أهدافها لا تبدي أي نوع من الرفض للتنظيم الرسمي القائم.
- ✓ لم تعطي اهتماما ملحوظا في علاقة المنظمة بالبيئة الإجتماعية التي ينتمي إليها العاملين وتتموقع فيها المنظمة التي يمكن أن تساهم في خلق وبناء أفعال وسلوكات في الوسط التنظيمي.
- ✓ أهملت دور النقابات العمالية في التأثير على السلوك العمالي الذي يتجسد في أشكال وأنماط الصراع الصادر عن العمل النقابي والممارسات الإدارية اتجاه الأفراد العاملين.

2.2. نظرية الحاجات (ابراهام ماسلوAbraham Maslow 180/1970)

تتجه اهتمامات هذه النظرية تجاه الحاجات الإنسانية في التنظيم، إذ يرى ماسلو أن تحقيق الدافعية والفعالية التنظيمية والإنتاجية من طرف العاملين في المنظمة يكمن في إشباع رغباتهم أو حاجاتهم، وهذه الأخيرة (حاجاتهم) رتبها ماسلو في شكل هرمي، إذ يمكن للفرد عند تحقيق الحاجة الأولى يرغب في الثانية، وذلك ما يؤثر على نمط سلوكهم، ما يعني أن كل حاجة تفرض على العامل سلوك معين لإشباعها، ومن بين هذه الحاجيات الأساسية ما يلي:

1.2.2. الحاجة الفسيولوجية: والتي يعتبرها ماسلو أقوى الحاجات التي يسعى العامل لإشباعها على اعتبارها حاجة أكثر أهمية وضرورية،[1] وتشمل كل من الحاجة إلى الطعام والماء والهواء والراحة،[2] تتدرج

[1] _ سلاطنية بلقاسم، مرجع سابق، ص، ص 50، 51.

الحاجات الفسيولوجية ضمن الأهداف الخاصة بالأفراد في التنظيم، لذلك يسعى العامل جاهدا لتحقيقها وفق نمط موازي بين طرفي العملية المتمثلون في الأفراد العاملين والفاعلين في السلطة التنظيمية، إذ يقوم الأفراد بواجباتهم المهنية التي يقابلها المكافأة المادية اعتبارا للجهود المبذولة، والتي من خلالها يغطي الفرد حاجاته الفسيولوجية.

2.2.2. الحاجة إلى الأمن: تتجسد الاحتياجات الأمنية في شعور العامل بالأمن والأمان، ومن بينها الاطمئنان على جسده وراحته النفسية،[3]إذ يتطلب من الفاعلين في السلطة التنظيمية العمل على توفير بيئة عمل مناسبة للعمال، يسودها الاستقرار، من حيث حوادث العمل والتعسف التي تؤثر على الصحة والسلامة المهنية سواءا كانت صحة نفسية أو جسدية، ويتم ذلك من خلال توفير المعدات الخاصة بالحماية (ألبسة وقائية، أدوية)، ضف إلى ذلك مختلف التأمينات التي يحتاج إليها القائمين على انجاز العمل، وبناءا على ما سبق إن الفرد العامل بالمنظمة يحتاج كل ما يوفر له الحماية الكافية لتحقيق رضاه الوظيفي.

3.2.2. الحاجة الاجتماعية: والتي تهدف إلى حب الانتماء، إذ يطمح الفرد أن يكون لديه أصدقاء في بيئة العمل، بالإضافة إلى العمل على تعديل سلوكه التنظيمي كي يكون مقبولا ومحبوبا لدى الآخرين، ويبادلهم نفس الشعور،[4]بعد تحقيق الحاجات الفسيولوجية و حاجات الأمن يدرك العامل أنه من الضروري بناء علاقات اجتماعية في المنظمة والتي تتجسد في الانضمام إلى جماعات العمل غير الرسمية والتفاعل معها، إلا أن هناك بعض العاملين يتوجه نحول جماعات المصالح، باعتبار هذه الجماعة تدخل ضمن أهدافه الخاصة لتحقيق حاجة من الحاجات المتمركزة في أعلى سلم الحاجات لماسلو.

---

[1]_ نجيب بصيلة، **السياسة الاجتماعية والاستجابة الأساسية للانسان على ضوء نظرية ماسلو**، مجلة العلوم الإنسانية لجامعة أم البواقي، المجلد 8، العدد، 1، 2021، ص 622.

[2]_ عصام عبد اللطيف، **السلوك التنظيمي والعلاقات الإنسانية في العمل**، نيولينك للنشر والتوزيع، (ب، ب، ن) 2016، ص 41.

[3]_ كمال حمدي أبو الخير، **المنظمات والسلوك التنظيمي، والسلوك التعاوني**، مكتبة عين شمس، القاهرة، 2005، ص 132.

[4]_ سي حمدي عبد المؤمن، قريقة أسماء، **الصراع التنظيمي والأداء الوظيفي في المنظمات المعاصرة**، ط: 1، دار الباحث، الجزائر، 2022، ص 51.

4.2.2. الحاجة إلى احترام وتقدير الذات: وهي تلك الحاجات التي في إشباعها يتخللها نمط من احترام الفرد لذاته والتأكيد على احترام الجماعة له، لتحقيق مكانته و تعزيز انتماءاته وترشيد سلوكه نحو الانجاز والعمل،[1]إذ يوجه العامل سلوكاته التنظيمية نحو ممارسة أساليب العمل المختلفة والحديثة من خلال تضحياته في سبيل استمرارية التنظيم، وذلك ما يمكنه من اشتغال مناصب في المستويات الإدارية العليا التي تمنحه التقدير والاحترام.

5.2.2. الحاجة إلى تحقيق الذات: في تحقيق هذه الحاجة يتميز الفرد بإدراك عالي وواعي، وبناءا على ذلك يحدد الفرد في ذاته ما يريد تحقيقه دون إعطاء أي اعتبار لآراء الآخرين، كما يتصف سلوك الفرد في اكتساب هذه الحاجة بالأمانة وتحمل المسؤولية، والتعامل مع الأشياء من خلال الحكم والتقييم التي تمكنه من الحصول على خيار أفضل حول ما هو صحيح، وبعد ذلك يشعر الفرد أنه متكامل، وهو الأكثر حبا وتقبلا للآخرين،[2] فبلوغ العامل أعلى قمة الهرم يفرض عليه تغيير أنماط سلوكه في المنظمة وتتجه نحو ما يخدم أهدافها واستمراريتا من إنجاز عالي والإبداع وحل مشاكل ونزاعات قائمة في الهيكل التنظيمي، بالإضافة إلى تقييم القرارات والتعليمات والحكم عليها، وجل الممارسات اليومية التي تتم بينه وبين العناصر التنظيمية تتسم بالأمانة، ويتحمل الأعباء التنظيمية، أي أصبح لهذا العامل ولاء تجاه التنظيم.

ولقد خلص ماسلو إلى مجموعة الصفات التي يتميز بها العمال المحققون لذاتهم ومن بينها:[3]

- ✓ يصبح الفرد أكثر دقة وكفاءة في إدراكه للمواقف، وينتابه نوع من الراحة في نفسيته وتفاعلاته مع الآخرين.
- ✓ يتقبل ذاته وزملائه.
- ✓ يتسم العمال بالتلقائية، إذ يقوم العامل بسلوكات، دون التفكير المنخفض، ويحدث ذلك من جراء تكرار الممارسات اليومية في بيئة العمل.

---

[1] _ رشا محمد علي مبروك، **الحاجات النفسية في ضوء نظرية ماسلو** (دراسة مقارنة بين الكفيف والمبصر)، مجلة كلية التربية، جامعة بور سعيد، العدد 10، 2011، ص 63.

[2] _ رعد حسن الصرن، **نظريات الإدارة والأعمال**، ط: 1، دار الرضا للنشر، دمشق ، سوريا، 2004، ص، ص 424، 425.

[3] _ مرجع نفسه، ص، ص 425، 426.

- ✓ التركيز حول موقف ما، للبحث عن الأسباب والحلول وتقييمه للحكم عليه، باعتباره انسانا متكامل.
- ✓ الفرد المحقق لذاته يتميز بخبرة باطنية في بيئة العمل يستفيد منها بشكل صحيح.
- ✓ لديهم اهتمامات اجتماعية.

حيث رتب ماسلو حاجيات الفرد في المنظمة في الشكل الهرمي الموالي:

يمثل الشكل رقم (05):رسم تخطيطي يوضح هرم الحاجات الإنسانية في التنظيم عند أبرهام ماسلو



المصدر: حديدان صبرينة، مرجع سابق، ص58.

ومن الانتقادات الموجه لنظرية الحاجات لأبراهام ماسلو أن هذه النظرية ركزت على الحاجات الإنسانية في بيئة العمل وأهملت العوامل البيئة الداخلية التي تتمثل في الممارسات الإدارية والنسق العلائقي الذي تفرضه السلطة التنظيمية على مواردها البشرية، ضف إلى ذلك الأثر والتفاعل الناتج عن جماعات العمل بمختلف أصنافها على السلوك العمالي و تجاهلت أيضا الظروف والعوامل الخارجة المحيطة بالمنظمة، خاصة النمط الثقافي السائد في المجتمع والقيم المتجذرة لدى القائمين على انجاز العمل، الذي يفرز بدوره تمايز واختلاف في طبيعة الحاجة التي يرغب العامل في إشباعها.

2. 3 . نظرية العاملين: (دوقلاس ماك غريغر Douglas Mc Gregor 1906_ 1964)

تقوم هذه النظرية على شقين مختلفين الأول تشاؤمي، إذ يقوم هذا الأخير (التشاؤمي) على مجموعة من الافتراضات تفسر السلوك العمالي والطبيعة البشرية بالمنظمة والتي تتمثل فيما يلي:[1]

- ✓ العامل كسول ولا يحب العمل.

[1]_ علي السلمي، مرجع سابق، ص 11.

- ✓ الفرد العامل يتميز بالتهاون والكسل ويتهرب من تحمل مسؤولية أثناء القيام بواجباته.
- ✓ يفضل العامل تلقي الأوامر من شخصا يوضح له بماذا يقوم في بيئة العمل.
- ✓ المهام والوضائف التي يقوم بها العامل ليس حبا للعمل، وإنما لتجنب الإجراءات العقابية والخوف من فقدان الحقوق التي يتمتع بها.
- ✓ عدم الوثوق في العامل أثناء القيام بانجاز العمل، لابد من خضوعه للاشراف والرقابة.
- ✓ الحوافز المادية محرك أساسي لخلق الدافعية نحو العمل.

إن هذه الافتراضات التي ناد بها دوقلاس ماك غريغر، تعبر عن تفسير تشاؤمي للسلوك العمالي، إلا أنها تخدم مصالح جهات معينة في التنظيم من مسيرين والفاعلين في السلطة التنظيمية، ضف إلى ذلك أصحاب المصالح، كما تهدف إلى توجيه التنظيم الرسمي نحو تفعيل الرقابة التنظيمية وتوسيع نطاق الإشراف والتطبيق الصارم للقواعد والإجراءات التنظيمية، كما تهدف إلى ترصيص بعض المبادئ التي تضمنها نظريات الفكر التنظيمي الكلاسيكية تجاه السلوك التنظيمي بالمنظمة.

وبناءا على ما سبق أدرك ماك غريغر أنه من الضروري إيجاد بديل فكري ونظري يضفي إلى إخراج السلوك العمالي من الظروف التي ألحقتها به النظريات الكلاسيكية القائمة على نظرية x وذلك ما أدى إلى صياغة افتراضات نظرية y على النحو التالي:[1]

- ✓ العاملين يمتلكون رغبة في انجاز المهام التي تم تكليفهم بها، وتتجذر الكراهية فيهم للعمل من الأسباب والعوامل التي مصدرها ظروف العمل المزرية بمنظمات العمل.
- ✓ الفرد العامل لديه رغابات ذاتية يمكن أن تأثر في سلوكه التنظيمي، أما الرقابة الممارسة من طرف الفاعلين في السلطة التنظيمية وما تحمله من إجراءات صارمة يمكن أن يتجاوزها العامل، لذلك تكون نسبة تأثيرها بشكل منخفض.
- ✓ العاملين لديهم القدرة الكافية في تحمل مسؤولية العمل وأعبائه، إذ أن ذلك يمكن القائمين على انجاز العمل من الظفر بتحقيق الرغبات التي تندرج ضمن هذه المسؤوليات، وابراز القدرات العالية لتجسيد وخلق الابداع والتطور، فالركود في الوصول إلى الأهداف العامة للتنظيم، لايرتبط بتدهور القدرات

[1] _ نور الدين تاوريريت، مرجع سابق، ص 29.

الذاتية للأفراد، بيما ينعكس ذلك على فشل المنظمة في القدرة على تبني معايير تساير عملية تحقيق الأهدافها.

وفي الأخير يمكن القول أنه ما يغلب على سلوك العمال في منظمات العمل أن العامل مهما كانت صفته ومستواه ومكانته بالمنظمة يشتغل ويقوم بأداء واجباته المهنية، إلا أنه سرعان ما يصطدم بواقع تنظيمي لا يتماشى مع أهدافه ويفرض عليه، مما يدفع العاملين إلى تبني سلوكات مغايرة وغير سوية تدفعه إلى التقاعس والتخاذل والكسل عن انجاز العمل، ضف إلى ذلك أن الشيء الثابت في الأفراد وجماعات داخل التنظيم أنه تغلب عنهم سمة التغيير في السلوك، إذ أنهم يظهرون بسلوك معين يتغير سرعان ما حضور المسئولين (المدير) ما يضفي بالأفراد والجماعات إلى إعادة تسوية سلوكاتهم بالاعتدال والالتزام، كمظهر لتجاوز الإجراءات العقابية.

2. 4. نظرية التناقض بين الفرد والتنظيم: (كريس أرجيرسChris Argyris 1923_ 2013)

يعتبر كريس أرجيرس من رواد المدرسة السلوكية في الفكر التنظيمي ارتكزت منطلقاته الفكرية على المتغيرات الأساسية المرتبطة بعرقلة سيرورة دينامية التنظيم وأهملها رواد النظريات الكلاسيكية، إذ أن المبادئ التنظيمية التي توصلت إليها هذه الأخيرة (النظريات الكلاسيكية) تفرز جملة من التناقضات بين الأفراد العاملين من جهة باعتبار أن القائمين على انجاز العمل لديهم توجهات ومعتقدات وقيم يدركون من خلالها ما يتوافق مع أهدافهم الخاصة، ومن جهة أخرى التنظيم الرسمي وما يحتويه من قواعد وتعليمات التي تتضمنها اللوائح التنظيمية بالمنظمة، وبناءا على ما سبق أن نظرية كريس أرجيرس تقوم على افتراضين أساسين هما :

1.4.1. الفرد: إذ يتميز الفرد بمجموعة من الخصائص التي تحدد شخصيته المتكونة من أجزاء مختلفة تعمل على حماية البناء الكلي للشخصية وضمان بقائها من خلال ترابطها تعكس شخصية وطاقات الإنسان النفسية والحيوية والحاجات الإنسانية التي يسعى الفرد لإشباعها، بالإضافة إلى القدرات التي تعتبر حلقة وصل بين الحاجات والبيئة . [1]

ما يعني أن العامل يعد النواة الأساسية التي يتكون منها التنظيم، لديه مجموعة من الرغبات يطمح إلى تحقيقها من خلفية مدركاته وتوجهاته وشخصيته لما يحدث حوله في النسق العلائقي للتنظيم، إذ تمكنه من

[1] _ بوحفص عبد الكريم، **تطور الفكر التنظيمي**، مرجع سابق، ص 101

تحديد الأهداف التي تتناسب مع قيمه، ويتم ذلك من تفعيل وتجسيد قدراته وإبداعاته قصد الوصول إلى ما يريده، إلا أن التنظيم الرسمي يسعى جاهدا إلى تثبيط وضبط السلوك العمالي وفق ما يتماشى مع مجمل القواعد والقوانين التي تقرها المنظمة، مما يضفي إلى تشكل تناقضات وصراعات بين العناصر المشكلة للتنظيم.

2.4.1. التنظيم الرسمي: يندرج التنظيم الرسمي ضمن الأسس التي تقوم عليها المنظمة، الذي يعمل على عقلنة السلوك العمالي من خلال برمجة سلوكهم وتنميط حركاتهم، ذلك ما يؤدي إلى إعاقة نموهم الإبداعي وتجريدهم من الخصائص الذاتية والاجتماعية وتغيير طريقة تفكيرهم.[1]

يتبين لنا من خلال ما سبق أن التنظيم الرسمي يؤثر على السلوك العمالي من التعليمات واللوائح التنظيمية التي تجسد قواعد السلوك بالمنظمة من خلال تقسيم العمل وكيفية انجازه ومتطلباته، وكل هذا يتطلب رقابة وإشراف مكثف ممارس من طرف الفاعلين في السلطة التنظيمية، لتضييق حركة السلوك العمالي في البيئة التنظيمية، ذلك ما ينجم عنه ضغوطات تفرض على العامل تبني سلوكات تمكنه من تجاوز ذلك.

وفي الأخير خلص كريس أرجيرس إلى جملة من النتائج تفسر التناقض بين الأفراد العاملين والتنظيم ومن بينها ما يلي:[2]

- ✓ إن أهداف العاملين وحاجياتهم معظمها تكون غير منسجمة مع ما تتطلبه المنظمة لتحقيق الأهداف التي تسعى لتحقيقها.
- ✓ إن بلوغ المنظمة ووصولها إلى أهدافها يتوقف على مدى التزام أفرادها بالاستراتيجيات والدور المحدد في الهيكل التنظيمي، إلا أن ذلك يؤدي إلى احباط العاملين وظهور الصراعات التي تنتهي بالفشل والمهني والاغتراب التنظيمي.
- ✓ يلجأ الأفراد العاملين ذات القوة المهنية إلى تشكيل وتكوين التنظيمات غير الرسمية لتجاوز الظغوطات القانونية.

[1] _ عامر الكبيسي، **الفكر التنظيمي**، ط: 1، دار الرضا، سوريا، 2004، ص 159.

[2] _ مرجع نفسه، ص، ص 110، 111.

- ✓ قدرة العاملين في مواجهة التنظيم الرسمي تختلف من فرد لآخر، من خلفية المنصب الذي يشتغل فيه والمكانة المهنية للفرد في حد ذاته، وحسب درجة وعي العامل بالتفاعل الحاصل في البيئة التنظيمية.
- ✓ إن نمط القيادة المركزية التي تقوم عليه المنظمة وأساليب تطبيقها على العمال يفرز جملة من الصراعات والسلوكات منها ماهو دفاعي وآخر استراتيجي، بينما يلجأ العامل البسيط إلى سلوكات عدوانية المتمثلة في العنف والتقاعس والتغيب عن العمل.

يمكن القول في الأخير أن نظرية التناقض بين الفرد والتنظيم ركزت في تفسير السلوك العمالي انطلاقا من الخصائص الذاتية للأفراد والعوامل التي تفرزها المنظمة، وتجاهلت العوامل الاجتماعية للأفراد التي تكمن خلف سلوكهم التنظيمي، ضف إلى ذلك التركيز على حاجيات الأفراد يمكن أن يؤدي بالتنظيم نحو الجمود والفشل في تحقيق ما أنشئ من أجله، إذ أن من طبيعة الأفراد لا يتوقف في إشباع رغباته على حساب الآخرين، لذلك لا بد من وجود مبادئ تنظيمية مرنة تعمل على تسيير مواردها البشرية وفق نمط عقلاني يتماشى مع أهداف الكل.

بناءا على ما سبق يتبين لنا أن معظم المبادئ والمرتكزات الأساسية التي تبنتها المداخل السلوكية في فهم وتفسير السلوك العمالي بالمنظمة وربطه بالمحددات والدوافع النفسية والمعنوية من خلفية المميزات الشخصية للأفراد في علاقتها مع ما هو موجود في البنية الداخلية للمنظمة، أدى بها إلى عدم إبداء أي اهتمام للعوامل البيئية الاجتماعية الخارجية، التي تعتبر المحور الأساسي في تكوين الأفراد من حيث سلوكهم ، وإعدادهم نحو عالم الشغل، فالاستناد في تفسير سلوك الجماعات والأفراد بالمنظمة على حساب رغباتهم، يمكن أن يؤدى بالتنظيم ككل إلى الانحراف عن المسارات والأهداف الفعلية التي يرغب في تحقيقها، وينجر عنه أيضا تداخل في المهام والصراع ، إذ يصبح كل عامل بالمنظمة يرغب في القيام بالمهام التي تحقق له مبتغاه، ويتجه نحو الفوضى واللاعقلانية، وذلك ما يؤكد ضرورية وحتمية ترصيص قواعد التنظيم التي أقرتها المدرسة الكلاسيكية لضبط السلوك العمالي مع مراعاة مبدأ العلاقات لإنسانية في التنظيم.

3. النظريات السوسيولوجية والسلوك العمالي:

تنطلق هذه النظريات من فكرة رئيسية في تفسير السلوك العمالي بالمنظمة على اعتبار العمال فاعلين اجتماعين يؤثرون ويتأثرون بالنسق العلائقي للمنظمة، من خلفية ما هو موجود بداخلها، وما يرتبط بمحيطها الاجتماعي، ومن أبرزها ما يلي:

3. 1. التحليل الاستراتيجي: (مشال كروزييه Michel Crozier1922/ 2013)

تتأسس هذه النظرية على بيانات ومعطيات ميدانية من خلال قيام مشال كروزييه بإجراء دراسته على مؤسستين عموميتين المتمثلة في الوكالة العمومية التي تتكون من مجموعة فروع، والمجمع الصناعي الذي يضم 1200 عاملا، حاول مشال كروزييه تجميع البيانات حول طبيعة العمل والقوى العاملة، بالإضافة إلى الإنتاجية والروح المعنوية التي تسود العاملين، بهدف الوصول إلى صورة عامة عن النموذج البيروقراطي والظواهر المرتبطة به، وربطها بالإطار الثقافي والحضاري للمجتمع، إذ تبين لمشال كروزييه من المقابلات التي أجرها مع العاملين أن البيروقراطية حلقة جهنمية تقوم على العناصر التالية:[1]

- ✓ القواعد والقوانين المحددة في اللوائح التنظيمية التي تبرز دور كل فرد في التنظيم لا تراعي الاعتبارات والظروف الشخصية للعاملين.
- ✓ الفاعلين في السلطة التنظيمية ومنفذي القرارارت يبعدون كل البعد عن الواقع الحقيقي لميدان العمل.
- ✓ تتعرض الفئات العمالية إلى الإنعزال في التنظيم، وذلك ما يخضع العمال إلى ضغوط جماعات العمل بمختلف أصنافها وفق ما يتناسب مع أهدافها للتخلص من ضغوط القواعد التنظيمية.

إن سلوك العمال في المنظمات البيروقراطية حسب مشال كروزييه وليد عوامل تنظيمية تكمن خلف الهيكل التنظيمي للمنظمة وطبيعة المناصب والرتب الوظيفية التي يشغلها العاملين، والتغيرات التي تمر بها المنظمة، إضافة إلى الخصائص الشخصية (الذاتية) والاجتماعية للأفراد العاملين، وهو بمثابة مجموعة من الاستراتيجيات يسلكها العاملين لتحقيق مبتغاهم في التنظيم، سواءا مع بعضهم البعض أو مع الفاعلين في السلطة التنظيمية، ومن بين هذه السلوكيات الإستراتيجية التي تطرق إليها مشال كروزييه هي:

[1] _ رعد الصرن، مرجع سابق، ص 57.

1.1.3. الاستراتيجية الدفاعية: وهو ذلك السلوك الذي يعتمده الفاعل إزاء المنظمة بهدف المحافظة على الامتيازات أو المكاسب التي يعتقد أنه تشكل له رهانا بالنسبة إليه، فيستعمل كل ما لديه من موارد من أجل أن تبقى الوضعية التنظيمية بخصائصها الحالية، ويبقى هو في موقع قوي في علاقته التفاوضية إزاء المؤسسة،[1] ما يعني أن الفرد العامل يلجأ إلى سلوكات دفاعية تتمثل في مقاومة التغير الذي سيطرأ على التنظيم، باعتبار أن هذا التغيير يشكل خطرا على المصالح والأهداف التي يمتلكها بحوزته، إذ يمكن أن يؤدي به إلى فقدان مكانته بالمنظمة، وضعف علاقته التفاوضية داخل التنظيم، ومن بين المصادر التي تمنح العامل ممارسة هذا النمط من السلوك:

- ✓ درجة وعييه بكيفية سيرورة دينامية التنظيم ومجرياته.
- ✓ الرتب الوظيفية والتخصص المهني الذي يحظى به الفاعل في المنظمة.
- ✓ جماعات العمل غير الرسمية التي يمكن أن تتبنى أسلوب المواجهة والمباغتة والتحالف للخوض في التفاوض بين طرفي العملية.

2.1.3. استراتيجية الهجومية: إذ تختلف هذه الاستراتيجية عن النوع الذي تم التطرق إليه سابقا من حيث السعي وراء الأهداف الشخصية، وهي نوعان:

- **الاستراتيجية المساومتية:** وتشير إلى نمط من السلوك يقوم به فاعل في المنظمة أنتجته سياق التغيرات التنظيمية والتسييرية التي تطرء على المؤسسة، مما يجعله يكتسب مكانة مهنية بالنسبة للتنظيم نتيجة معارف وكفاءات جديدة بحوزته، تمكنه من تبني استراتيجية هجومية إكتسبها بفضل التحكم الجيد في الوسائل التقنية الجديدة والتثمين الرمزي الذي يضفيه التنظيم على الوظائف النادرة في سوق العمل،[2]إذ يتبنى الفاعل بالمنظمة هذا السلوك من خلفية:

- ✓ التغيرات التنظيمية المتمثلة في استحداث المناصب واستقطاب التقنيات الحديثة التي تساهم في انجاز العمل.
- ✓ المؤهلات العلمية والمهنية التي يمتلكها العامل.

---

[1] _ بن عيسى محمد المهدي، علم اجتماع التنظيم، مرجع سابق، ص 30.

[2] _ بن سبع محمد عبد الرؤوف، **البنية التنظيمية ودورها في تشكل علاقات السلطة في داخل المؤسسة الجزائرية:** دراسة نقدية للسلطة في البنية المهنية جامعة الحاج لخضر باتنة نموذجا، أطروحة دكتوراه (ل م د) تخصص: علم الاجتماع تنظيم والعمل، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة ، الجزائر، 2021/2020، ص 230.

- ✓ التخصصات الوظيفية التي تتطلب التأهيل العالي للانجاز المهام، وندرة العاملين الذين يتوفر فيهم المعايير المناسبة لاشتغال الوظيفة في سوق العمل.

وتشير أيضا هذه الاستراتيجية إلى السلوك المساوماتي الذي يقوم به العامل بأن يمتنع عن القيام بمجهود أو عمل يرى بأنه خارج حدود اختصاصه أو خارج حدود متطلباته المهنية لكن يبدي استعداد أن يقوم به شرط أن يحصل على امتيازات إضافية آنية وفورية،[1] فهذا النمط من السلوك يتطلب من العمال القيام بالمهام التي تندرج ضمن مهامه وواجباته الرسمية، إلا أن غالبا ما تحدث ظروف استثنائية، تحتم عليه القيام بوظائف تخرج عن نطاق المهام المكلف بها، إذ يبدى نوع من الرفض والامتناع، وذلك ما يدخله في علاقة تفاوضية مع المسئول عن العمل، فيضطر هذا الأخير إلى تقديم تعويض مالي مقابل الجهد الإضافي من أجل استمرار نشاط التنظيم ككل.

- **الاستراتيجية الاستثمارية:** تعد سلوك اختياري للفاعلين اللذن لهم وضعية مهنية تتضمن امكانية المكافأة المستقبلية، إذ تترجم استراتيجياتهم المستقبلية المتمثلة في الحصول على مكاسب بعدية على المدى المتوسط أو الطويل من أجل تحسين وتطوير المسار المهني،[2] ما يعني أن الفرد العامل يقوم بمجهودات إضافية خارج حدود النطاقات الرسمية، ضف إلى ذلك الالتزام والولاء للمنظمة من أجل كسب ثقة المسئول للحصول على رهانات تغيير من وضعيته التنظيمية والمهنية، كالترقية وغير ذلك.

فالتحليل الاستراتيجي عند مشال كروزييه يفسر السلوك العمالي في المنظمات من منطلق الفعل الاستراتيجي، وبصيغة أخرى كيفية تتشكل الأفعال الجماعية والفردية، ليس فقط من منطلق الظواهر اليومية التي تعبر عن احتجاجات العمال، وإنما يحدث ذلك من طبيعة تنسيق المهام التي تتطلب جملة من الإجراءات الفردية والممارسات، فإستراتيجية الفاعلين ترتبط بمدى تفاعلهم مع الفاعلين الآخرين، ومع المواد التي بحوزتهم، فسلوك الفاعلين غالبا ما يكون غير واضح ويتميز بأنه أقل وعيا، مما يدل على أن الاستراتيجيات التي يتبناها العاملين في المنظمة تتحكم فيها الرهانات التي تمكنه من بناء علاقة تفاوضية

[1] _ بن عيسى محمد المهدي، علم اجتماع التنظيم، مرجع سابق، ص30.

[2] _ مرجع نفسه، ص 31.

قوية و أيضا نمط علاقاته مع الآخرين ومدى استفادتهم من هذه الموارد، إضافة إلى علاقات العمال مع المحيط الخارجي.[1]

وخلص مشال كروزييه إلى أربعة مصادر رئيسة تكمن خلف الاستراتيجيات السلوكية التي يسلكها الفاعلين بالمنظمة منها ما يرتبط بالعامل ومنها ما يسند إلى الثغرات التي يفرزها النظام الداخلي، وأيضا ما يعلق بالبيئة الخارجية للتنظيم كل هذه المصادر يستغلها العمال من درجة الوعي الذين يتميزون به، وتتمثل في الآتي:[2]

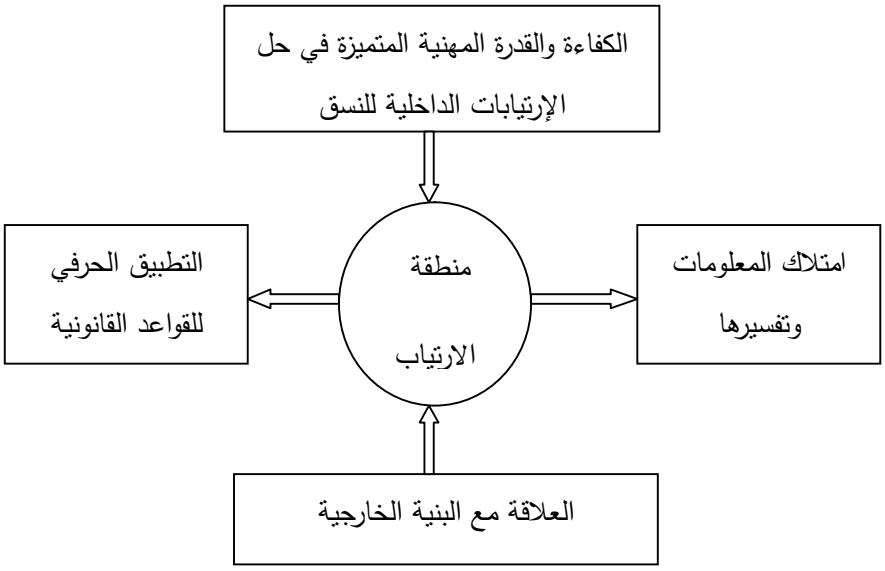
- ✓ امتلاك الكفاءة أو اتقان تخصص وظيفي يصعب تعويضه.
- ✓ الارتيابات المتضمنة في علاقة التنظيم ببيئته، أي العلاقة مع المحيط الاجتماعي.
- ✓ امتلاك وحصول الفاعل على معلومات مرتبطة بالتنظيم.
- ✓ التطبيق الحرفي للقاعدة القانونية، فالالتزام بالقواعد التنظيمية المعمول بها في التنظيم يعتقد العامل أنها توفر له الحماية من الضغوطات والتعرض للإجراءات، فبهذه الاستراتيجية يكون الفرد قد تجاوز الإجراءات العقابية دون مراعاة الهدف الفعلي لتواجده ضمن التنظيم.

يتجسد السلوك العمالي عند مشال كروزييه في مختلف الاستراتيجيات التي يتبناها العاملين في المنظمة بصيغة غير متوقعة وتنمو وتتطور بشكل غير مباشر حسب طبيعة الإستراتيجية التي يرغب الفاعل في إتباعها والموارد التي يمتلكها العامل للتفاوض من أجل هدفه الشخصي، إذ تتباين من عامل لآخر وحسب المصادر التي تمكنه من ممارسة سلطة مهنية تضفي إلى الحصول على منافع جديدة، وذلك ما يدفع بالعامل نحو المشاركة في اللعبة أو عدم المشاركة، ضف إلى ذلك يمكن للعامل أن يتبنى جميع السلوكات الإستراتيجية في الأوقات التي تناسبه، أو يتبنى السلوك الذي يحقق غاياته، والشكل الآتي يبين مصادر سلوك العمال في المنظمة:

[1] _ henri amblard. **Les nouvelles approches sociologiques des organisations**. Edition 1. Du seuil. 2005. Pag50.

[2] _ بن سبع محمد عبد الرؤوف، مرجع سابق، ص، ص 219، 220.

الشكل رقم (06) : رسم تخطيطي يوضح مصادر سلوك العامل بالمنظمة عند مشال كروزييه



المصدر: المهدي بن عيسى، مرجع سابق ص 41.

ما يعاب على هذا المدخل أن معظم تفسيراته حول السلوك العمالي تضفي إلى وجود سلوكات استراتيجية تهدف إلى تحقيق مصلحة شخصية، تنبع من الواقع التنظيمي، مع التلميح إلى بعض المصادر الخارجية التي تؤثر على سلوك الأعضاء في التنظيم، مما نجم عند تجاهل التمايز الثقافي بين العمال من حيث المعتقدات والقيم والممارسات الاجتماعية السائدة في بيئتهم الاجتماعية، وذلك ما أكد إهماله للسياقات التاريخية التي يمر بها الأفراد والجماعات، بالإضافة إلى المنظمات.

3. 2. نظرية القواعد البيروقراطية (ألفين جولدنر Alvin Ward Gouldner 1920_1980)

يندرج ألفين جولدنر ضمن المتخصصين في علم الاجتماع المنظمات، إذ قام بدراسته على المؤسسة الأمريكية خاصة تقوم بصناعة وتحويل الجبس التي كانت حول إعادة تنظيم المؤسسة وهيكلتها، بعد ما تم تعيينه مديرا جديدا وقام بتغيير نمط تسييرها نحو النمط البيروقراطي.[1]

ما يؤكد أن دراسة ألفين جولدنر ترجع جذورها إلى خلفية ظروف العمال والأزمات التنظيمية في المنظمات الصناعية في ظل التنظيم البيروقراطي، وذلك ما أضفى به إلى وجود عدة تنظيمات بيروقراطية التي يمكن أن تتجسد في المؤسسة، إذ تقوم نظرية ألفين جولدنر على مجموعة من الافتراضات التي

[1] _ حميد شاوش، **النظريات السوسيولوجية في التنظيم: النظرية البنائية الوظيفية**_ اللبنة الأولى في ميدان دراسة المنظمات، مجلة العلوم الإنسانية لجامعة أم البواقي، المجلد 8، العدد2، جامعة تزي وزو، الجزائر، 2021، ص 422.

يمكن أن تعدل وتكييف في التنظيم البيروقراطي الذي يقوم على الإجراءات والقواعد العامة اللاشخصية وتنظم وتؤطر سلوك المستخدمين وفق ما يتماشى مع الأهداف التنظيمية التي أعدت سابقا، ومن بين هذه الافتراضات نذكر ما يلي:[1]

- ✓ ترغب المستويات الإدارية العليا في إحكام الرقابة على الأعمال وسلوك العمال، وذلك من تطبيق قواعد وإجراءات عامة.
- ✓ تخفيض علاقات القوة في التنظيم، بالإضافة إلى التقليل من وضوح الفروقات في مراكز القوة، لأن الجميع يخضع لنفس القواعد التنظيمية.
- ✓ التوجه نحو قبول سلطة ونفوذ المشرفين نظرا للمراكز ونوعية المهام التي يؤدونها، وتأييد القواعد العامة، وذلك ما يخفف من الصراعات بين جماعات العمل.
- ✓ تحديد السلوكات الغير مرغوبة في المنظمة، ويتم هذا من خلال القواعد العامة، وزيادة الحد الأدنى للأداء.
- ✓ علاقات القوة التي تتسم بالوضوح ناتجة عن زيادة الإشراف وتدقيق الرقابة، وذلك ما يؤول إلى اختلال التوازن التنظيمي.

ومن بين الأشكال التي تتفرع عن البيروقراطية هي كما يلي:

_ البيروقراطية العقابية : إذ تفرض القواعد والقوانين التنظيمية على الأفراد وتستمد شرعيتها من الهيئة الإدارية التي تندرج ضمن البناء التنظيمي،[2]والتي تعمل على الضبط بتقديم العقاب المستحق من منطلق القوة القانونية التي يحض بها بعض الفاعلين في المنظمة.

_ البيروقراطية الاصطناعية (المزيفة): يتجسد هذا النمط من البيروقراطية في أن القواعد والأوامر والقوانين تفرضها سلطة خارجية، ولا أحد يحترمها،[3] يؤكد هذا النمط من البيروقراطية على أن الإجراءات التنظيمية عند ماكس فيبر تتطلب التطبيق، بينما في الواقع الفعلي لا يوجد إلا شكل التعليمات واللوائح وغياب مضمونها الفعلي.

---

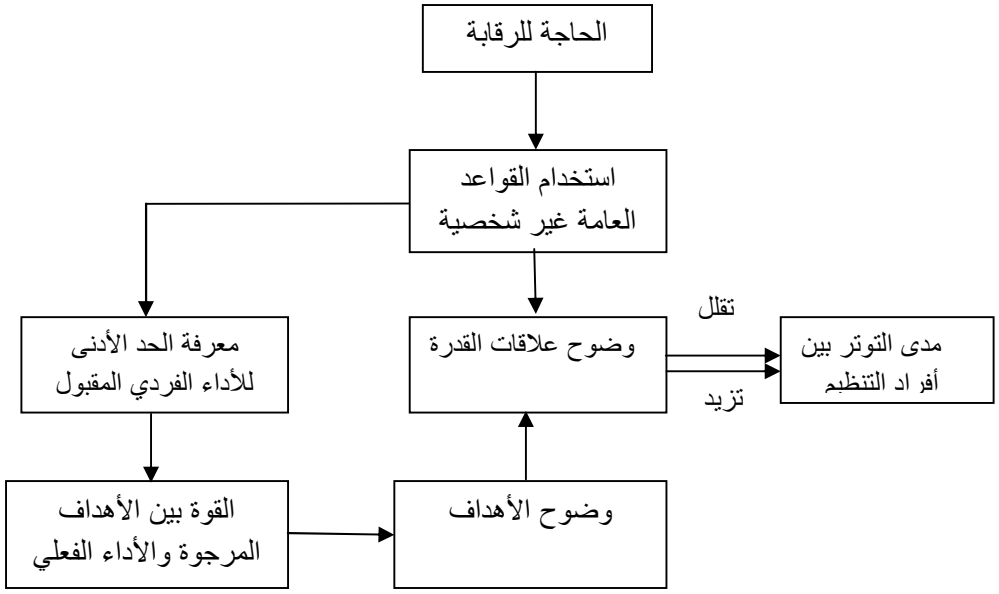
[1] _ رعد الصرن، (مرجع سابق)، ص، ص 54، 55.

[2] _ بوحفص عبد الكريم، **تطور الفكر التنظيمي**، مرجع سابق، ص 243.

[3] _ حميداش شاوش، مرجع سابق، ص 423.

_البيروقراطية النيابية: في هذا النمط من البيروقراطية، يتم فيه تطبيق القوانين والأوامر والتعليمات، ويجب احترامها من خلال جزاء المعاقبة،[1] إذ يركز هذا النوع على فرض القوة القانونية على العمال في المنظمة والالتزام بالتعليمات من خلفية التطبيق الصارم للإجراءات المعمول بها في تنظيم علاقات العمل.

يوضح الشكل رقم (07): رسم تخطيطي يوضح نموذج جولدنر في التنظيم البيروقراطي



المصدر: رعد الصرن ، مرجع سابق، ص 90

ومن بين الانتقادات التي وجهت لهذه النظرية تستمد افتراضاتها والنتائج المحصل عليها من مجتمع بحث معين دون البحث الواسع المعمق في منظمات أخرى، باعتبار أن المصنع الذي ركز دراسته عليه يختلف عن المؤسسات الأخرى من حيث طبيعة الثقافة السائدة فيها وهوية العمال المنتمين إليها، ذلك ما جعلها تتسم بالمحدودية في تعميم نتائجها على مجتمعات بحث مختلفة ومغايرة، ضف إلى ذلك أن هذه الأنماط البيروقراطية التي خلص إليها جولدنر لا يمكن أن تشمل مجمل معالم البيروقراطية الحديثة في ظل التطور التكنولوجي وتداخل أساليب وطرق تنظيم العلاقات بين العمال في المنظمات بمختلف أشكالها.

إن النظريات السوسيولوجية الحديثة في تفسير سلوك العمال ضمن التنظيمات بمختلف أنواعها وربطه بالعوامل والمتغيرات الاجتماعية والثقافية المحيطة بالتنظيم ككل، يعتبر بمثابة تمجيد لهذه المؤثرات

[1] _ حميد شاوش، مرجع سابق، ص 423.

الخارجية التي تشكل قوة فاعلة تفتح المجال أمام السلوكات الغير عقلانية التي يرفضها النسق العلائقي للتنظيم، على اعتبار هذا الأخير يتضمن جملة من القواعد والقوانين تهدف إلى عقلنة السلوك، بما يقتضيه من ممارسات وأفعال يقوم بها الأعضاء في المنظمة، وبصيغة أخرى إن التمايز بين المنظمة والمجتمع يكمن في النسق القانوني المعمول به في المنظمة الذي يضفي إلى تحقيق أهداف عامة يستفيد منها جميع الشرائح.

ثانيا: ممارسات سلوك الفرد في المنظمة

يتسم سلوك العامل في المنظمة بالتعقيد نظرا لتعدد العوامل التي تتداخل في تشكله على ما هو عليه من عوامل نفسية وبيولوجية وثقافية واجتماعية، بالإضافة إلى العوامل التنظيمية، مما يدل على أن سلوك الفرد في المنظمة لا يتم بمعزل على محيطه، وبصيغة أخرى العامل يعمل على تكييف سلوكاته وفق الظروف والمعايير الرسمية والضمنية بالمنظمة من خلفية محيطه الاجتماعي، التي يعيد تشكيلها في شكل ممارسات تعبّر عن سلوكه التنظيمي، ومن بين هذه العوامل سنتناولها باختصار في الآتي:

1.القيم وتشكل سلوك العامل في المنظمة:

تعني القيم تصديق الفرد بما هو صحيح أو خطأ، وما هو مقبول أو مرفوض، مرغوب أو غير مرغوب، يستخدمها الفرد في إصدار معايير للحكم على الأشياء، تحليل ومناقشة الخيارات التي تدخل ضمن أنشطته، اتخاذ قرارات.. وغير ذلك،[1] مما يؤكد أن القيم ترشد الفرد نحو بناء إدراك حول ما يجول في ذهنه تجاه طبيعة الأشياء من حيث نسبة تقبله لهذه الأخيرة (الأشياء) مقابل درجة رفضه لها، ضف إلى ذلك تعتبر القيم الحكم الذي يصدره الفرد على شيء معين مهتديا بالمبادئ والمعايير السائدة في المجتمع الذي ينتمي إليه، وبعبارة أشمل تتضمن القيم دستورا ينظم نسق الأفعال والسلوك والقيمة، بهذا المعنى تضع سلوكات الأفراد والأهداف على المستوى المقبول أو المرفوض،[2] فقيم الفرد ما هي إلا انعكاس لكل ما هو سائد في البيئة الاجتماعية التي نشأ فيها، نتيجة التفاعلات والممارسات الاجتماعية الناتجة عن تطور السياقات الاجتماعية التي يمر و يتميز بها البناء الاجتماعي ككل، إذ أعطت الفرد هوية اجتماعية تتجسد في نسق من السلوكات والأفعال تمكنه من التعامل مع ما يواجهه في الحياة المهنية، وغيرها.

[1] _ عبد الله بن عبد الغني الطجم، طلق بن عوض الله السواط، **السلوك التنظيمي:** المفاهيم . النظرية . التطبيقات، ط : 4، جامعة الملك عبد العزيز، ص، ص 94، 95.

[2] _ فاروق عبده فيلة، وآخرون، **السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية**، ط: 1، دار المسيرة، 2005، ص 187.

وترسخ القيم لدى الفرد انطلاقا من:[1]

- ✓ الإطار الثقافي.
- ✓ العادات والتقاليد السائدة في المجتمع، والخبرة السابقة التي يكتسبها الفرد من المؤسسات بمختلف أنواعها وأشكالها.
- ✓ التغيرات الثاقافية التي تطرأ على المجتمعات، والأسر.
- ✓ الدين.

إن مجمل ما يشكل قيم الفرد يؤثر على سلوكه أثناء تفاعلاته مع الآخرين بالمنظمة، ويظهر ذلك في النقاط الآتية:[2]

- ✓ إذ تساهم القيم في اختيار العامل أثناء اتخاذ قرار ما يتوافق مع قيمه المكتسبة.
- ✓ القيم تساعد الفاعل في المنظمة على التواصل والتعامل مع زملائه في العمل.
- ✓ قيم الفرد تمثل سلوكاته وتصرفاته مع جماعات العمل بمختلف أشكالها وأصنافها.
- ✓ قيم الفرد العامل تلزمه في كل زمان ومكان، وكل ما يواجهه يستند علها.

2. الاتجاهات كموجه للسلوك العمالي:

يندرج الاتجاه ضمن النواتج الصادرة عن عملية التنشئة الاجتماعية التي تلقاها الفرد في المجتمع الذي ينتمي إليه، إذ يتعلم ما يتعلمه خلال هذه العملية، مما يكسبه جملة من الاتجاهات نحو الموضوعات المحيطة به سواء كانت هذه الموضوعات بشر، أو أشياء مادية، أو رموز...وغير ذلك.[3]

مما يدل أن هذه الاتجاهات يتزامن ترسيخها وانتقائها مع مراحل التنشئة الاجتماعية المختلفة التي مر بها الفرد ومن بين هذه المراحل الأسرة، المدرسة، المجتمع، المؤسسات الدينية والخدماتية، السياسية، الاقتصادية، ذلك ما يشكل عمليات إدراكه وتفسير معين نحو كل ما يصادفه في الحياة المهنية والاجتماعية.

---

[1] _ محمد يوسف القاضي، **السلوك التنظيمي**، ط: 1، الأكاديميون للنشر والتوزيع، الأردن، 2015، ص 87.

[2] _ عبد الله بن عبد الغنى الطجم، طلق عبد الله السواط، مرجع سابق. ص، ص 98، 99.

[3] _ ايهاب عيسى المصري، طارق عبد الرؤوف عامر، **السلوك التنظيمي وسلوك المنظمة**، ط: 1، المؤسسة العربية للعلوم والثقافة، (ب، ب، ن)، 2014، ص 206.

وتمثل الاتجاهات نظاما متطورا للمعتقدات والمشاعر والميول السلوكية ينمو في الفرد باستمرار نموه وتطوره، تتجسد في التفاعل والتشابك بين العناصر السابقة الذكر (المعتقدات ، المشاعر، الميول)، ولا يستطيع الفرد تكوين اتجاه حول شي أو فرد إلا إذا كان موجود في محيط إدراكا ته.[1]

وتتكون الاتجاهات من مجموعة العناصر وهي:[2]

1.2. العنصر العاطفي الانفعالي: إذ يعبر هذا النمط من الاتجاه عن الشعور السلبي أو الإيجابي تجاه شخص أو حدث أو موضوع معين.

2.2. العنصر المعرفي الفكري: ويشير إلى المعلومات والمعتقدات التي يحملها الفرد عن الأشخاص والأسباب ، أو الأفكار الأخرى، التي يكونها الفرد اتجاها نحوها.

3.2. العنصر أو الجانب السلوكي: وهو الرغبة في إصدار سلوك بطريقة معينة تجاه شخص أو شيء ما.

وللاتجاهات جملة من الوظائف التي من خلالها ينتج سلوك الفاعل أو العامل في المنظمة، من بينها:[3]

- ✓ وظيفة التعبير عن القيم، إن العامل متشبع بالإتجاهات التي تتوافق مع قيمه والتي يؤمن بها، وهذا ما يجعله يستمد منها رضاه الوظيفي والأسلوب الذي يتبعه لتحقيق وزيادة منفعته.
- ✓ وظيفة التأقلم، إذ تعمل الإتجاهات على تهيئة الفرد نحو ما يسمى بالتعايش مع الظروف والأحداث المهنية.
- ✓ وظيفة الدفاع، انطلاقا من الإتجاهات التي يحملها الفرد عن طبيعة الموضوعات والأشياء، تعطيه القوة في المواجهة والدفاع عن مصالحه وحقوقه.
- ✓ وظيفة المعرفة، إن المعلومات والخبرات التي بحوزة الفرد العامل، تمكنه من تنظيم وإعداد خطط وسلوكات أثناء التعامل مع موضوع الإتجاه الذي يدخل ضمن معارفه ومحيط إدراكاته السابقة.

---

[1] _ علي السلمي، مرجع سابق، 155.

[2] _ محمد منصور اسماعيل العريقي، **السلوك التنظيمي**، ط: 2، (ب، د)، صنعاء، 2013، ص 90.

[3] _ ، عبد الله بن عبد الغنى الطجم، طلق عبد الله السواط، مرجع سابق ص 157.

3. الشخصية كمصدر للفعل السلوكي بالمنظمة:

تعبّر الشخصية عن مجموعة من الصفات والمميزات النفسية، العقلية، العقائدية، الفسيولوجية المستقرة نسبيا، التي تميز فردا ما عن بقية الأفراد الآخرين.[1]

ما يعني أن شخصية الفرد ما هي إلا عبارة عن خصوصيات ومميزات يمتلكها الشخص تتدرج ضمن مكونات معنوية كالذكاء، والإبداع أو بعض الصفات العدوانية التي يحملها الفرد، ومنها ما هو ظاهري ملموس كالبنية الفسيولوجية التي يتمتع بها الشخص، وينبع ذلك من خلفية مجموعة من الأبعاد التي تعد في حد ذاتها مصدر خفي في إعداد وتكوين الشخصية ومن بين هذه الأبعاد:

1.3. البعد التكويني: ويتمحور هذا النمط في بناء وتكوين الكيان العضوي للفرد، كما يتجسد في أجهزته، وأنسجته، غدده وإفرازات كل ذلك أي وظائف تلك المكونات.[2]

2.3. البعد الثقافي: يركز هذا النمط في تكوين شخصية الفرد على ثقافة المجتمع التي لها أثر بالغ في تطبيع شخصيات المجتمع، انطلاقا من جملة المفاهيم، وأفكار وأنماط السلوك التي تتداولها شخصيات تكونت في ثقافات أخرى.[3]

إن كل ما تحتويه ثقافة مجتمع معين من أفكار وسلوك ومفاهيم يتم من خلالها بناء شخصية الأفراد المنتمين إلى هذه الرقعة الجغرافية وفق ما هو سائد فيها، مع إمكانية التأثير والتأثر في الأفراد التي أخذت صبغة اجتماعية من مجتمعات أخرى، ويتم ذلك من التفاعلات والممارسات اليومية لمكونات الثقافة الاجتماعية، وذلك ما يتجسد في شكل أفعال اجتماعية يقوم بها الأفراد تعبر عن شخصيتهم، وهذا ما يمنح الفرد هوية اجتماعية تمكن من معرفة حدود انتماءاته.

3.3. البعد الاجتماعي: يركز هذا البعد على التنشئة الاجتماعية داخل الأسرة وعلى الخبرات الفردية الخاصة التي يكتسبها في حياته اليومية، إذ تساهم في صياغة شخصيته، وذلك ما يفرز نوع من التفرد

[1] _ محمد منصور اسماعيل العريقي، مرجع سابق، ص 46

[2] _ ايهاب عيسى المصري، طارق عبد الرؤوف عامر، مرجع سابق، ص 144.

[3] _ مرجع نفسه، ص 144

الثقافي يتجلى ظاهريا في الممارسات التي يؤديها الفرد مما، يجعله مخالف لكل الشخصيات داخل نفس الثقافة والثقافة الفرعية.[1]

إن التنشئة الاجتماعية لها دور بالغ الأهمية في صياغة شخصية الفرد خاصة التنشئة التي تلقاها الفرد في محيط أسرته، إذ يبدأ هذا الدور من عملية اكتساب لغة التواصل مع الآخرين والتعامل معهم، بالإضافة إلى ترصيص القيم الأسرية والاجتماعية السائد وفق معايير اجتماعية يقوم عليها المجتمع ككل.

ويرى ليتون عن كيفية تكوين وبناء الشخصية في النظرية الثقافية، أن العامل الرئيسي في تحديد شخصية الفرد هو تفاعله مع مجتمعه وثقافته وحاجته المستمرة لكسب رضا الغير ورد العدوانية عنه والبحث عن ردود فعل ايجابية تجاهه، وهي حاجة اجتماعية مردها إلى أن الفرد عضو من جماعة يعيش في مواقف اجتماعية.[2]

ويمكن للشخصية أن تفرز جملة من المؤثرات تظهر جليا في سلوك الفرد بالمنظمة، والتي تتمثل فيما يلي:[3]

- ✓ شخصية الفرد تمكنه من إظهار قدراته ومهراته في التغلب على الصعاب التي يواجهها أثناء القيام بانجاز المهام في المنظمة، بالإضافة إلى الخروج من الحالة التي يسودها الركود إلى نحو ما يسمى بالنشاط والحركة، والإعتماد على ذاته والتمتع بالاستقلالية أثناء إعتراضه أو تصديه لأي موقف كان بالمنظمة.
- ✓ إن شخصية الفرد العامل تكمن خلفها جملة من المصادر التي تدلي به نحو العمليات الاجتماعية الإيجابية، ذلك ما يساعده على تحويل وتغيير الاتجاهات والمعتقدات السلبية إلى ماهو إيجابي يخدم الأهداف التنظيمية.

[1] _ مرجع، نفسه، 145.

[2] _ رياض الزعل، مقدمة في علم النفس الاجتماعي والسلوك التنظيمي، دار قتيبة، (ب، ت) ص 39.

[3] _ عامر عوض، **السلوك التنظيمي الاداري**، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص،ص 68، 69.

ثانيا: ممارسات سلوك جماعة العمل في المنظمة

ينتمي مفهوم الجماعة إلى مختلف العلوم الاجتماعية خاصة علم الاجتماع كعلم قائم بحد ذاته، نظرا للتفاعل الناتج عن الممارسات المنبثقة عن الأفراد المكونين للجماعة، وتعرف الجماعة على أنها الوحدة الاجتماعية التي تتكون من مجموعة أفراد وتقوم على التفاعل الاجتماعي، أي التأثير المتبادل فيما بينهم، وتربطهم الأهداف المشتركة والتي تحدد فيها مكانة ودور كل فرد وفقا للقيم والمعايير الخاصة به.[1]

وذلك ما يعني أن الجماعة تمثل وحدة اجتماعية تتدرج ضمن مكونات الإطار الاجتماعي، تحتوي على مجموعة من الأفراد تربطهم مصالح وأهداف يسعون إلى بلوغها في المجتمع تحددها اتجاهاتهم وقيمهم الاجتماعية من عادات وتقاليد، ويكون الانضمام إليها غير إلزامي في غالب الأحيان وإنما اختياري.

أما الجماعة في المنظمة تختلف تماما عما هو سائد في المجتمع نظرا للمعايير التي تحكم كلاهما في بيئة معينة، إذ تعد الجماعة التنظيمية مجموعة من الأفراد العاملين متواجدة ضمن الإطار التنظيمي تربطهم روابط وشيجة قصد تحقيق مرامي متنوعة، علما أن تحقيق تلك المرامي رهين عدة عوامل ومتغيرات منها ما يخص الجماعة ذاتها من جهة والآخر يمس الإدارات من جهة أخرى، من حيث القواعد والإجراءات لتوفير المتطلبات.[2]

يمكن القول أن الجماعات التنظيمية تتدرج ضمن دينامية التنظيم بالمنظمة تتضمن نمطين منها ما هو موجود في التنظيم الرسمي تشكل وفق أمر من السلطة التنظيمية لسد بعض الثغرات وتحقيق الأهداف العامة للمنظمة، بالإضافة إلى الجماعات غير الرسمية التي أنشأت جراء العراقيل والاكراهات التي يمارسها الفاعلون في السلطة التنظيمية لضبط السلوك العمالي، وتحقيق المصالح والمنافع الشخصية من طرف العاملين، وبالتالي فالجماعات التنظيمية تربطها روابط مشتركة تتمثل في تحقيق رغبات العمال من جهة، واستمرارية التنظيم من جهة أخرى ومن أهم الجماعات التنظيمية ما يلي:

[1] _ عبد الرحمان الوافي، **الوجيز في علم النفس الاجتماعي**، دار الهمومة، الجزائر، 2014، ص، ص 48، 49.

[2] _ سلطان أحمد خليف النوفل، **السلوك التنظيمي بين الرؤى والتحليل**، دار الحامد، الأردن، 2018 ، ص 133.

1. الجماعات الرسمية:

تندرج هذه الجماعات ضمن الإطار القانوني للمنظمة الذي بدوره يتضمن هيكل تنظيمي، يفرز معايير وقواعد تنظيمية وتوجيهية لضبط السلوك العمالي، ويتم ذلك من خلال تقسيم العمل وتحديد المهام والأدوار لكل جماعة مهنية على مستوى التنظيم، لذلك تتعد الجماعات الرسمية بالمنظمة، ونظرا لتعدد المهام المنوطة بها ومن أهمها:

1.1. جماعة حل المشكلات: تتشكل هذه الجماعة من العمال الذين يقومون بنفس النشاط، والتي تهدف إلى تحسين العمل أو حل مشكلات،[1] إذ تهدف هذه الجماعة إلى تعزيز مبدأ ثقافة الحوار بين مختلف الشرائح العمالية بالمؤسسة أثناء مواجهة مشكلات تتعلق بتنظيم العمل، مما ينمي روح الانتماء، وتوجيه العمال نحو التعاون لخلق التماسك والانسجام بين الأفراد، إذ يشتغل هذا النوع من جماعة العمل وفق نمط الثقافة التنظيمية الخاص بالمنظمة، حيث ترسخ وتوجه سلوكات العمال على حساب القيم والمعتقدات السائدة في المؤسسة.

1. 2. الجماعة المنبثقة عن سلسلة القيادة: وهي الجماعة التي تتشكل من المرؤوسين الذين يقدمون تقارير بشكل مباشر إلى مشرف أو مسئول معين في التنظيم.[2] وتنشأ هذه الجماعة بصفة رسمية ضمن السلطة التنظيمية في المؤسسة، إلا أنها تتداخل معها نتيجة التأثير الذي تفرزه بدورها الفعال من حيث توجيهها وتقديم المعلومات الحساسة عن مجريات دينامية التنظيم في المنظمة.

1. 3. جماعة المهمة المحددة: يهدف هذا الفريق من جماعة العمل الرسمية إلى تحقيق هدف معين، انطلاقا من خطة واضحة المعالم وأدوار معروفة بالنسبة للأعضاء التي تتكون منهم،[3]وتتمثل مهام هذه الجماعة في تحقيق مهام محددة المعالم خلال فترة زمنية، تستند إلى وضوح الهدف المشترك، والتعاون

---

[1] _ حسين حريم، السلوك التنظيمي: **سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال**، ط: 4، دار الحامد، الأردن عمان 2022، ص 168.

[2] _ محمد الصيرفي، **الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي**: التحليل على مستوى الجماعات ، الجزء الثالث، المكتب الجامعي الحديث، 2009، ص 1001.

[3] _ بوحفص عبد الكريم، بوحفص ميلاد ، **السلوك التنظيمي**: في ضوء المحددات الفردية والجماعية والتنظيمية، ط: 1، دار الخلدونية، 2022، ص 308.

بين أفرادها لتجاوز ضغوط الزمن المحدد وتحقيق المطلوب والتخلص من ضغوطات الفاعلين في السلطة التنظيمية.

1. 4. جماعة التغيير: الغرض من تكون هذه الجماعة هو اكتشاف آفاق وفرص جديدة، إذ يتوقف نجاحه على وجود قدرات تتسم بالابتكار والتفكير غير التقليدي لدى الأعضاء والرغبة في الاستشراف والتطلع نحو الأفضل،[1]ما يعني أن جماعة التغيير بمثابة نقطة الانطلاق الأساسية التي تساهم في تجديد وتحديث التغيير داخل المنظمة الهادف إلى مواكبة الأعباء التي تفرزها التحديات الجديدة لمواكبة التطورات الحاصلة في البيئة الخارجية لمنظمة العمل، ويتم ذلك بخلق وتشجيع الابتكار، بالإضافة إلى الإبداع النابع من خلفية تعدد المؤهلات العلمية واختلافها بين أعضاء هاته الجماعة.

إن وجود الجماعات الرسمية ضمن النسق العلائقي للتنظيم، وبأمر من السلطة التنظيمية يهدف إلى تحقيق مبدأ العقلانية في استغلال الموارد المتاحة، انطلاقا من تفعيل وتحريك الإبداع والابتكار العمالي ضمن نسق تنظيمي يسوده التعاون يشمل كل القائمين على إنجاز العمل، من أجل ترصيص الانتماء والولاء التنظيمي والثقافة التنظيمية بغية تحقيق الأهداف التي وجدت من أجلها المنظمة والاستقرار التنظيمي.

2.الجماعات غير الرسمية: تتمايز أنماط الجماعات غير الرسمية في المنظمة انطلاقا من الهدف المشترك والمعايير الاجتماعية والثقافية التي تمييز الأفراد العاملين المتمثلة في العادات والتقاليد والروابط الاجتماعية، بالإضافة إلى الرتب الوظيفية التي أفرزها التخصص وتقسيم العمل، وتداخل المهام وتشابهها، كل ذلك يمكن أن يؤدي إلى بروز جماعات غير رسمية تواجه التنظيم الرسمي بالمنظمة، والتي تتمثل في تجمع يضم أكثر من شخصين ينشأ بصفة عفوية أو مرتبة مسبقا، وقائمة على علاقات وثيقة ومتوافقة وعقد أخلاقي بين أعضائه يستند إلى قيم مشتركة تضبط سلوك الأعضاء ، وذلك من أجل تحقيق المنافع والمصالح المشتركة.[2]

تتمثل الجماعة غير الرسمية في نمط تنظيم غير رسمي ينشأ بصفة غير مقصودة نتيجة تفاعل الأعضاء والفاعلين فيما بينهم أو الأثر البالغ للعصبية التي تعبأ بها الأفراد في المجتمع الخارجي الهادفة

[1] _ مرجع نفسه، ص 309.

[2] _ قاسمي ناصر، **دليل مصطلحات علم الاجتماع تنظيم وعمل**، مرجع سابق، ص 55.

إلى تحقيق التضامن، والتعاون، والتماسك بين القائمين على انجاز العمل الصادرة عن تشبع الأفراد بالقيم والممارسات الحاصلة في المجتمع، أو تنشأ بطريقة مقصودة، ففي هذه الحالة يكون الهدف من تنظيم الجماعة غير الرسمية خلق وبناء قوة موازية للتنظيم الرسمي للحصول على أهداف وتحقيق رغبات العمال، وحل الأعباء التي تواجه العمال خاصة في المستويات الدنيا من التنظيم.

2 .1. خلفية تشكل الجماعات غير الرسمية في المنظمة:

1.1.2.الانتماء الجهوي: الانتماء المكاني من بين العوامل التي تدعم التنظيمات غير الرسمية، باعتباره عامل حاسم في تسهيل التجمعات خارج المنظمة، نتيجة العلاقات الاجتماعية التي تضفي إلى تفاعلات وممارسات يقوم بها العمال من خلفية انتمائهم إلى نفس المنطقة . [1]

يشير هذا العامل إلى أهمية الانتماء الجهوي بالمنظمة الذي بدوره يفرز أثر على حركية نسق التنظيم في المنظمة نظرا لاشتراك الفاعلين أو العمال في الخصائص الاجتماعية والثقافية التي تعبأ بها العاملين من أفعال وسلوكات اجتماعية، مما يدعم كثرة اللقاءات والتجمعات التي يمكن أن يتداولوا فيها ظروف العمل التي يواجهونها أثناء مزاولة نشاطاتهم المهنية في المنظمات، مما يدفعهم إلى إنشاء والانضمام إلى جماعة غير رسمية توفر لهم الحماية من التعسف والممارسات الإدارية المفروضة عليهم في صيغة جملة من الأوامر يجب التقيد بها.

2.1.2. تجانس الوظيفة: إن العمال الذين يشتركون في مهام يحاولون الابتعاد عن الآخرين ذوي المكانات الأعلى أو الأدنى، فالوظيفة التي يمارسها العامل تؤثر في اختباره وانتقائه للزملاء أثناء انجاز العمل، فكل فئة مهنية تحاول تكوين جماعات تتفق مع العمل الذي تؤديه،[2] إن العمال في الاجتماع التنظيمي يستندون إلى تكوين علاقات اجتماعية مع أقرانهم من حيث المستويات التنظيمية المنبثقة عن الهيكل التنظيمي للمنظمة ونمط المهام التي يمارسونها، على اعتبار أن ذلك يكمن خلفه التساوي في درجة الوعي الذي تتطلبه الاستراتيجيات الهادفة إلى تحقيق المنافع الخاصة بهم، إلا أن هناك بعض

---

[1] _ أقطي رباب، **الجماعات غير الرسمية وعلاقتها بفعالية الأداء في المؤسسة الجزائرية:** دراسة ميدانية بمركز التكوين المهني ذياب عبود _ الشمرة ولاية باتنة، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه (علوم) تخصص: علم الاجتماع تنظيم وعمل، قسم علم الاجتماع والديمغرافيا، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة باتنة 1، 2020/ 2021، ص 75.

[2] _ مرجع نفسه، ص، ص 75، 76.

العمال ينضم إلى تنظيم غير رسمي في مستويات أخرى لا تتشارك مع مهامه ولا مع المستوى التنظيمي الذي يتموقع فيه لغرض الحصول على مطالبه التي يمكن تحقيقها عن طريق استغلال العاملين ذو الوعي المحدود.

3.1.2. السن والأقدمية في العمل: يميل العمال كبار السن إلى بناء وتصميم علاقات وتفاعلات مع بعضهم البعض، ويشكلون جماعات عمل غير رسمية، من خلفية أن ثقافة وتقاليد العمال المسنين تختلف في معظمها عن ثقافة الفئات الشبابية في المنظمة، مما يمكن أن تفرز بدورها صراع بين الجيلين في بعض القيم والمعايير الاجتماعية، لذلك ينحاز الفئة العمالية من الشباب إلى تكوين جماعات غير رسمية تضم العمال المتقاربون في السن، إذ يشعر الأفراد الذين أمضوا فترة أطول في العمل أن مكانتهم تفوق غيرهم.[1]

يتبين لنا من خلال ما سبق أن لمتغير السن والأقدمية في العمل دور في تشكل الجماعات غير الرسمية بالمنظمة، انطلاقا من الفجوة التي تتضمنها علاقات العمل الرسمية وغير الرسمية بين مختلف الفئات العمرية بدينامية التنظيم، نظرا لعدم التجانس في الأهداف والمصالح الشخصية التي يرغب العمال في اقتنائها، فيضطر العمال إلى بناء علاقات غير رسمية مع الفئة العمالية التي يتوافق معها من حيث الأقدمية المهنية والسن، والأهداف.

4.1.2. المكانة الاجتماعية: وهي الدرجة التي يحصل عليها الفرد باعتباره عضوا في المجتمع المحلي، وعضوا في جماعة العمل داخل المصنع، فهذه المكانة تساعدهم على التكتل في تنظيمات غير رسمية وقد تكسب هذه المكانة من المؤسسة التي يشتغل فيها الفرد العامل أو تكون وليدة المجتمع المحلي بصورة عامة.[2]وعليه تلعب المكانة الاجتماعية دورا بارزا في تكوين الجماعات غير الرسمية وخاصة فيما يخص العلاقات والروابط بين العمال، ويتجلى هذا التأثير في قدرة الأفراد ذو المكانة الاجتماعية على التموقع في المنظمة والاستحواذ على مكانة مهنية تكسبهم سلطة مهنية موازية، كما تمكنهم من تحديد أدوار ومراكز كل فاعل في الجماعة غير الرسمية.

---

[1] _ حسان الجيلالي، **الجماعات في التنظيم: دراسة نفسية اجتماعية للجماعات في المنظمة**، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر، 2015، ص 173.

[2] _ مرجع نفسه، ص، ص 173، 174.

2.2. أنواع الجماعات غير الرسمية:

والتي تشمل الجماعات التنظيمية التي تشكلت بمعزل عن النظام الداخلي التي تسير في ضوئه المنظمة:

2. 2. 1. جماعة الأصدقاء: تتكون من العمال الذين يفضلون البقاء مع بعضهم البعض سواء داخل التنظيم أو خارج التنظيم، نتيجة التقارب المكاني عند القيام بإنجاز المهام المنوطة بهم (عمال في نفس المصلحة)، أو فيما يخص الانتماء الجغرافي الذين ينمون إليه (عمال من نفس المنطقة السكنية)[1]

نخلص إلى فكرة أن جماعة الصداقة في المنظمة تنشأ بين العمال الذين يشتركون في الخصائص الثقافية والاجتماعية إضافة إلى الأقدمية في العمل، إذ يساهم ذلك النمط النوع من الجماعات غير الرسمية في تعزيز الولاء التنظيمي، الذي يحقق الانسجام والتماسك بين العمال، مما يسهل الحصول على المعلومات الواردة التي يتضمنها الاتصال الرسمي بالمنظمة، ونشير أن الفرد العامل يفضل تكوين علاقات صداقة مع العمال ذو مكانة اجتماعية للخوض في تكتلات تمنحهم إمكانية التأثير على القرارات مما ينجر عنه نوعا من الانحياز في تطبيق الإجراءات التنظيمية.

2.2.2. جماعة المصالح: وهي تلك الجماعات التي تتشكل من مجموعة الأفراد العاملين لتحقيق أهداف متبادلة فيما بينهم، وعادة ما لا تتفق أهداف هذه الجماعة مع الأهداف الخاصة بالتنظيم التابعين له،[2]ما يعني أن جماعة المصالح تعبر عن عصب تنظيمية هدفها تحقيق أهداف شخصية ومنافع ذاتية على حساب التنظيم والعمال الآخرين تقوم على روابط اجتماعية تتخلل علاقاتها في بعضها البعض التي يمكن من خلال التأثير على تنظيم العمل بالمؤسسة انطلاقا من القوة التي تمنحها هذه الروابط للجماعة في المواجهة والتصدي تجاه كل من يطمح في عرقلة مسارها، وتكمن قدرتها في الموازنة بين تحقيق المصلحة الخاصة ومراعاة استمرارية المنظمة.

[1] _ بوحفص عبد الكريم، بوحفص ميلاد، **السلوك التنظيمي في ضوء المحددات الفردية والجماعية والحضارية**، مرجع سابق، ص 310.

[2] _ محمد الصيرفي، **الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي: التحليل على مستوى الجماعات**، مرجع سابق ص 100.

رابعا: الخلفية السوسيوثقافية للسلوك التنظيمي بالمؤسسة الجزائرية

1 . مرجعية الطبقة العاملة الجزائرية:

إنه ليس من السهل حصر مرجعيات الطبقة العاملة في الجزائر، ذلك أنها مرت عبر حقبات تاريخية طويلة الأمد بجملة من الأنماط التي غيرت طبيعة العمل من حالة أو من وضعية إلى وضعيات أخرى من حيث طريقة وأسلوب إنجازه، إذ لابد أن ننوه إلى جذور الطبقة العمالية في الجزائر التي توضحت معالمها أثناء الفترة الاستعمارية، تم خلالها توسع وانتشار الرأسمالية التي كانت وليدة جملة من التغيرات الاجتماعية واقتصادية الجوهرية التي صاحبتها عمليات مصادرة متنوعة تعرض لها الفلاحون، بالإضافة إلى تدمير الحرف، وتوجيه الآلاف من الأفراد نحو سوق العمل بالأجرة اليومية التي بدأت تتشكل تدريجيا مع ظهور مزارع المعمرين ومنشآتهم التجارية، مما أفرز خلل وضعف توازن في البنية الاجتماعية القائمة،[1] إن مرجعية الطبقة العاملة في الجزائر كان ظهورها بنسبة مرتفعة مع دخول الاحتلال الفرنسي للجزائر الذي أرصى مبادئ النظام الرأسمالي من حيث طبيعة التغيرات التي فرضها على المجتمع الجزائري والمرتبطة بمصادرة الأراضي وإنشاء مؤسسات صناعية وينظمون إدارة تسييرها في ضل سياسة استعمارية تفرض وجودها بالقوة من خلال احتواء ودفع الجزائريين للعمل بها، فهذه المرحلة ليس الهدف منها السيطرة الاقتصادية فقط، إنما هدفها أيضا تغيير النمط الثقافي السائد في المجتمع بصفة عامة والطبقة العاملة بصفة خاصة.

وبعد الاستقلال مباشرة واجهت الجزائر جملة من المعوقات المتمثلة في الحالة الهشة التي عان منها المجتمع الجزائري ككل انطلاقا من الثالوث المظلم المتكون من الفقر والجهل والمرض... وغير ذلك، فهذه السمات ساهمت إلى حد كبير في عرقلة تأطير وهيكلة المؤسسات الموروثة عن الاستعمار، إذ لجأ المسئولين إزاء بناء الدولة إلى تبني مبادئ النظام الاشتراكي في تسيير المؤسسات، وذلك انطلاقا من نمط التسيير الذاتي الذي طغت عليه سمة العشوائية في إدارة المؤسسات سعيا للمحافظة على ديناميتها وبقائها واستمراريتها.

[1] _ غريد جمال، **ثقافات المؤسسة**، مركز البحث في الأنثروبولوجيا الاجتماعية والثقافية، الجزائر، 1997، ص 5.

حيث توجهت وتضافرت معضم الجهود التي خاضت فيها السلوطات الجزائرية بعد الاستقلال حول مجموعة من المحاور الرئيسية المتمثلة في:[1]

_ العمل بكل همة على بناء وتأسيس هياكل الدولة الجزائرية التي دمرها الاستعمار منذ احتلاله، بحيث تقام دولة عربية مسلمة جزائرية.

_ إقامة اقتصاد وطني على أسس متينة، بحيث لا يخضع لأي ضغوط خارجية أجنبية.

_ العمل على توسيع شبكة تعليمية واسعة النطاق من المدارس والمعاهد والجامعات.

_ التخلص من الثقافة الفرنسية السائدة في البلاد بكل ما تحمله من عداء وعنصرية للثقافة العربية الإسلامية.

كانت الطبقة العاملة في الجزائر منذ بداية تشكلها تتضمن صنفين من حيث التجزئة الجغرافية هم عمال الأرياف، وعمال المدن، إذ تمثل الفئة العمالية المنحدرة من الأرياف الجزء الأكبر من الطبقة العاملة الناشئة، لكن مع بداية الثمانينات عرف الطبقة العاملة تحولات عميقة، بل أصبحت الطبقة العاملة تتشكل من عمال يشتغلون ويتمركزون في قطاعات حديثة، والتي تتجسد في الصناعة والبناء والأشغال والخدمات الموجود في المناطق العمرانية الكبرى، إذ أصبح العمال الزراعيون يشكلون أقلية يتناقص حجمها باستمرار، نظرا للنزوح الريفي، وبالأخص فئة الشباب نحو المناطق التي تتواجد بها المصانع.[2]

فالحقب التاريخية والاجتماعية والثقافية التي مرت بها الطبقة العمالية في الجزائر تعد بمثابة مرجعية تجذرت في شكل ممارسات يقوم بها العمال في المنظمات الصناعية، أي أصبحت تشكل نمط سلوكهم التنظيمي في بيئة العمل، مما جعلها ميدان خصب للدراسات السوسيولوجية، إلا أن أغلب الدراسات والأبحاث التي أجراها الباحثين الجزائريين أمثال علي الكنز، جمال غريد، سعيد شيخي في المنظمات الجزائريةً كشفت صعوبة إندماج العمال في البيئة الصناعية التي اعتمدت عليها الدولة من أجل التنمية

[1] _ نورة خالد السعيد، **التغير الإجتماعي في غكر مالك بن نبي:** دراسة في بناء النظرية الاجتماعية، ط: 1، الدار السعودية، 1997، ص، ص، 23،24.

[2] _العياشي عنصر، **التصنيع وتشكل الطبقة العاملة في الجزائر**، مؤلف جماعي، الأزمة الجزائرية، مرجع سابق، ص.390.

عن حقيقة اجتماعية وثقافية وتاريخية، لم يكن بإمكان أفراد المجتمع الجزائري عامة والفئة العمالية خاصة أن يتنكروا لواقعهم الأصلي الذي نشأوا فيه، وساهموا في بنائهً،[1] سنتناول ذلك في العناصر الآتية.

2. سلوك جماعات العمل بين صراع القيم وارتقاء الثقافة:

إن دراسة السلوك كظاهرة سوسيولوجية لدى العمال بالمنظمة ينطلق من خلفية القيم السائدة في البيئة الاجتماعية، والتي بفعلها يتوجه السلوك التنظيمي للعمال، فعملية تشكل جماعات العمل بسلوكات متمايزة من فرد إلى آخر التي بطبيعة الحال تخضع إلى جملة من القوانين والتعليمات التي تعبر عن الضوابط الموجهة لسلوكات كل عامل وفق ما يتماشى مع الأهداف العامة للتنظيم حسب الوضعية المهنية ضمن نفس الجماعة أو مع جماعات العمل الأخرى، ذلك ما يفرز وجود علاقات سوسيو تنظيمية تحدد سلوكات الجماعات المهنية، إلا أن تمايز القيم المنبثقة عن الثقافة الخاصة بكل عامل انطلاقا من الأسرة، المجتمع،...وغير ذلك، يمكن أن يؤدي إلى اختلاف وتمايز أهداف ورغبات العمال من خلفية مرجعيتهم الاجتماعية والثقافية، مما ينجم عنه جملة من التوترات والصراعات القائمة بين القيم الاجتماعية لدى الأفراد في المحيط الاجتماعي والثقافة التنظيمية في المنظمة. فالثقافة الاجتماعية إذ تعد البيئة التي خلقها الإنسان بما فيها المنتجات المادية وغير المادية التي تنتقل من جيل إلى جيل آخر، فهي بذلك تتضمن الأنماط الظاهرة والباطنية للسلوك المكتسب عن طريق الرموز، والذي تتكون في مجتمع معين من علوم ومعتقدات وفنون وقيم وقوانين وعادات... وغير ذلكً،[2] ما يعني أن الثقافة مفهوم يضم مجمل الأبعاد التي تتداخل في تركيب وبناء الحياة الاجتماعية للأفراد الذين بفعل ممارساتهم ضمنها ينتجون ثقافة معينة وخاصة تكتسي المجتمع من حيث أنماط السلوك، الرموز السائدة، القيم والتقاليد والأعراف والمعتقدات... وغير ذلك، فهذه الأخيرة (مكونات الثقافة) تعبر عن النمط الثقافي السائد في المجتمع يمكن ملاحظتها كمؤشرات أو أبعاد في تصرفات الأفراد بشكل مستمر مع إمكانية بعض التغيرات التي تمس جوانبها المعنوية والمادية، فحسب المنظور الثقافي يعتبر الإنسان نتاج تراكم ثقافي ممتد في التاريخ، بذلك تكون لغته وقيمه وأنماط سلوكه ومواقفه محددة ضمن موروثه الثقافي ينقله معه أينما حل سواء انتقل إلى العمل

[1] _ بوحسون العربي، **المؤسسة الصناعية الجزائرية وتحديات التسيير**: من التسيير الإشتراكي إلى الشراكة _ تحليل سوسيو_ أنثروبولوجي من خلال دراستين أكاديميتين (1999. 2005)، النشر الجامعي الجديد، الجزائر، 2011. ص 25.

[2] _ عدنان أبو مصلح، **معجم مصطلحات علمالاجتماع**، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص 158.

في أي تنظيم مهما كان إذ لا يمكن أن نتصور تخلي الفرد عن قيمه الاجتماعيةً،[1] فاحتضان الأفراد لقيم وعادات وتقاليد وأعراف التي تعبر عن مؤشرات ثقافية ترعرع فيها تتحول إلى قوة كامنة تحرك أهدافه وتوجهاته ورغباته أثناء ممارسة الأنشطة المهنية في منظمات العمل، والتي بدورها تعبر عن الهوية الاجتماعية للعمال التي ينتابها الاختلاف والتمايز، مما يضفي إلىً صراع قيمي الذي يتجسد في وجود تعارض وتناقض بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية نتيجة لطبيعة كل منهما، إذ تعبر هاتين الأخيرتين (القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية) عن رغبات وتفضيلات مستوحاة من ثقافة وأنظمة مختلفةً،[2] أي أن لكل العمال أهداف خاصة نابعة من موروثهم الاجتماعي والثقافي يعمل على تحصيلها وتحقيقها ضمن المنظمة، إلا أن النسق العلائقي السائد في المنظمة بين العمال يتم وفق الثقافة التنظيمية التي تراعي المصلحة الشخصية، ذلك ما يمكن أن يؤدي إلى ضعف النسق العلائقي بين العمال في المؤسسة من حيث الانسجام والتعاون، وذلك ما أكده بوحسون العربي في كتابه المؤسسة الصناعية الجزائرية وتحديات التسيير، إذ يرى أنً المعايير التي المحددة لسلوك العمال على مستوى الوحدات الإنتاجية في الواقع مستمدة من البيئة الاجتماعية والثقافية التي ينتمون إليها، بينما المعايير التي يتطلبها مجتمع المصنع فهي نتاج للحضارة الإنسانية الحديثة بكل ما تحمله من معنى للتطور التكنولوجي، ولا تتوافق مع النظم والمقاييس الاجتماعية السائدة في مجتمعناً[3]، ذلك ما يعني أن العوامل التي تحدد سلوك العمال بالمنظمة تتمثل في الرواسب الثقافية والاجتماعية للأفراد من خلفية تنشئتهم الاجتماعية والثقافية التي تعرقل عملية الأداء الفعلي للعمل، بينما الحياة المهنية تتطلب معايير موضوعية واستراتيجية تمكن المنظمات من الاستمرارية، وتحقيق الأهداف، و يظهر تأثير هذه الرواسب في ما يلي:[4]

- ✓ الممارسات العمالية تغذيها الروابط القرابية والعشائرية التي يعيشها العامل في مجتمعه، والمتمثلة في السلوكات العفوية في مكان عمله، حيث تعمل على توجيه عقلانيته على استعمال وسائل الإنتاج في تحقيق أغراضه الشخصية.

---

[1] _ سبخاوي حنان، **ماهية السلوك التنظيمي للعامل بين هويته الاجتماعية وثقافة المؤسسة**، مجلة أفاق وأفكار، المجلد 9، العدد 1، 2021، ص 102.

[2] _ عبد الله مجلي الخزاعلة، مرجع سابق، ص 55.

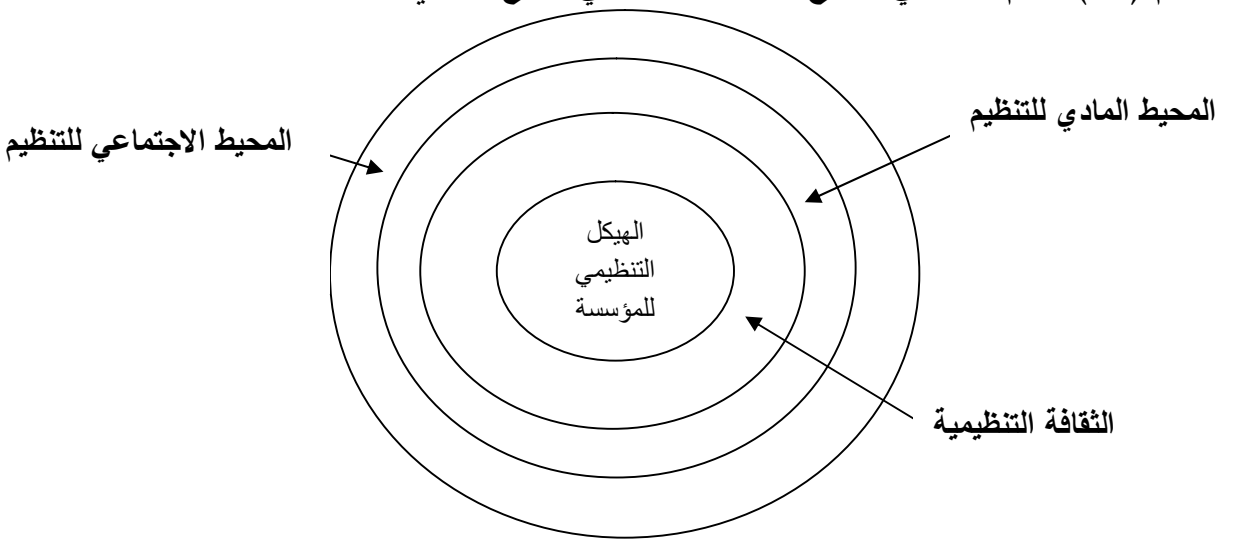
[3] _ بوحسون العربي، مرجع سابق، ص، ص 27، 28.

[4] _ مرجع نفسه، ص 28.

- ✓ غياب المعايير الموضوعية لطبيعة العلاقة بين العامل والأبعاد التنظيمية ضمن المؤسسة ينجم عنه غياب التوازن بين الأنساق التي يتكون منها التنظيم، فهذه العوامل مجتمعية تقتل روح الجدية والإخلاص في العمل.
- ✓ تشهد المؤسسات نوع من الإشراف التسلطي في بيئة العمل ونقص التكوين والتدريب مع الانفراد في مناقشة وصنع القرار، الذي بدوره يساهم في بروز حالات للاغتراب وفقدان الحرية، مما يمهد إلى التغيب والتقاعس في إنجاز العمل.

إن مجمل هذه الممارسات العمالية في المؤسسات الجزائرية تندرج ضمن عوامل وأسباب ترتبط بالأفراد العاملين من حيث تعدد الخلفيات الثقافية والاجتماعية الذي يؤدي إلى نشوب صراع بين العمال أنتجته الاختلاف والتمايز الناتج عن التفاوت الاجتماعي من حيث المكانة الاجتماعية والمنطقة التي ينتمي إليها العمال سواء داخل المنظمة أو خارجها، مما جعل بعض العاملين يرفضون ويعارضون كل ما يهدف إلى التغيير في الإصلاحات أو التطورات المرتبطة ببيئة العمل، فسلوك العمال في المؤسسة يتأثر بفعل عدة عوامل، داخلية وخارجية منها المادية والاجتماعية كما هو موضح في الشكل الآتي:

الشكل رقم (08): رسم تخطيطي يوضح العوامل المؤثرة في الواقع البشري للمؤسسة



المصدر: بوفلجة غياث بحوث في التغير التنظيمي وثقافة العمل، مطبوعات مخبر البحث في علم النفس وعلوم التربية، ط: 1، جامعة وهران، 2010، ص 43.

3. المؤسسة الجزائرية والأبعاد الثقافية:

إن الأبعاد الثقافية المرتبطة بهوية الأفراد في المجتمع تعد ركيزة أساسية في تشكل معظم سلوكاتهم أثناء ممارسة نشاطاتهم المهنية في المؤسسات الصناعية، مما يفرز نوع من التداخل بين الأبعاد الثقافية والأبعاد التنظيمية، إلا أن ذلك يمكن أن يؤدي إلى حتمية التوتر والصراع، نظرا لتعدد القيم واختلافها التي تعبر عن نمط الممارسات العمالية بالمؤسسة، فخلفية سلوك العمال في المؤسسة الجزائرية تظهر في الأبعاد الآتية:

1.3. بعد قيمة العمل عند العمال الجزائريين :

للعمل قيمة ثقافية واجتماعية وحضارية، إذ ليس مصدر للرزق فقط وإنما يتعدى جوانب أخرى في الحياة البشرية، وذلك ما أكده الباحثين في علم الاجتماع، حيث يرجعون ويردون تفسير العمل الناجح في المجتمعات الرأسمالية إلى نظرتهم الإيجابية لمفهوم العمل المرتبط بتحقيق وإشباع الحاجيات النفسية والاجتماعية والبيولوجية، وهذا ما أكده ديننا الحنيف أيضا الذي يحث على العمل وإتقانه وربطه بالإيمان،[1] فارتقاء القيم الاجتماعية والثقافية تتطلب الاهتمام بالعمل وإتقانه كضرورة حتمية للخروج وتجاوز الأزمات الاقتصادية والاجتماعية، إلا أن قيمة العمل في الواقع الاجتماعي والاقتصادي للمجتمع الجزائري لا تزال بعد لم تحتل موقعها اللائق في حياة الأفراد،[2] ويظهر ذلك عامة في محصلة الممارسات والتصرفات التي يقوم بها العمال في منظمات العمل، وذلك ما أكد محمد مبتول في دراسته حول الحياة الاجتماعية للعمال والانضباط بالمصنع، إذ يرى أن العامل الجزائري يرفض الوضعية التي وضع فيها خاصة فيما يتعلق بالانضباط والرتبة السوسيو. مهنية، مما يؤدي به إلى اتخاذ موقف انكماشي بالنسبة لنظام الإنتاج،[3] فنمط حياة العمال في المجتمع أفرز نوع من التناقض من حيث الأوامر والواجبات التي تملى على العامل بالمؤسسة، مما جعله يقوم بمجموعة التصرفات التي تتنافى مع ما تتطلبه التنظيمات

---

[1] _ غربي علي، نزار يمينة، **التكنولوجيا المستوردة وتنمية الثقافة العمالية بالمؤسسة الصناعية**، جامعة منتوري قسنطينة، مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة، 2002، ص 97.

[2] _ غربي علي، نزار يمينة، مرجع سابق، ص 97.

[3] _ محمد البشير، **علماء اجتماع التنظيم والعمل في الجزائر الرعيل الأول**، المكتبة الوطنية الجزائرية، الجزائر، 2018، ص 82.

الصناعية، كالإهمال واللامبالاة أثناء القيام بالعملية الإنتاجية، ارتفاع نسبة الغياب والتأخر عن العمل في المؤسسة... وغير ذلك.[1]

بالإضافة إلى ما أكده محمد السويدي في الدراسة التي قام بها على مجمع تمنغاست التي تمحورت حول قيمة العمل وسلوك العمال في المنظمات الصناعية و ووضح فيها ما يلي:[2]

- ✓ عدم الالتزام بالمواعيد الناجمة عن إهمال قيمة وأهمية الوقت.
- ✓ انخفاض معدلات الأداء في العمل يرجع إلى عدم الخضوع لإجراءات العمل.
- ✓ احتقار العمل البسيط وأعمال الياقات الزرقاء الناجم عن الشعور بأنها تنقص من شخصية الفرد وتمس بكرامته.

2.3. بعد قيمة الالتزام عند العمال الجزائريين :

إن قيمة الالتزام لدى العمال في المؤسسات الجزائرية ليست بالضرورة سلوك فردي يرتبط بعوامل شخصية، وإنما هو ظاهرة اجتماعية تتعلق بمختلف التراكمات والخصائص الثقافية والقيم الاجتماعية التي مهدت لتكوين هوية اجتماعية على أنماط ومميزات مختلفة ومتباينة بين الأفراد سواء في حياتهم الاجتماعية فيما بينهم أو فيما يرتبط بـ مزاولة نشاطاتهم في الحياة المهنية، وبصيغة أخرى سلوك الالتزام لدى العامل الجزائري في المؤسسة يرتبط ارتباط وثيقا بالعوامل الاجتماعية والثقافية المعبرة عن هويتهم الاجتماعية والعوامل التنظيمية المرتبطة ببيئة العمل في المؤسسات حسب الدراسات السوسيولوجية في المؤسسات الجزائرية التي أجراها الباحثين الجزائريين في علم الاجتماع، فقيمة الالتزام بالعمل عند العمال الجزائريين تستمد جذورها وخلفيتها من القيم السائدة في البيئة الاجتماعية، مما نتج عنه تصادم وتناقض بين الاستراتجيات التي تبنتها المؤسسات الجزائرية الهادفة نحو عقلنة التسيير والتنظيم وممارسات الأفراد العشوائية من حيث الانضباط والالتزام بهذه الاستراتيجيات، مما نتج عنه ضعف توازن بين أهداف العمال التي أصبحت تراعي المصلحة الشخصية دون الاهتمام بما يتماشى مع أهداف التنظيم ككل، وذلك ما أكده سعيد شيخي في دراسته الموسومة بـ **مسألة العمالة والعلاقات الاجتماعية في الجزائر عامل الورشة والبيروقراطية** التي تضمنت التساؤل الآتي هل يمكن اعتبار سلوكيات العمال، مثل التغيب عن العمل

[1] _ غربي علي، نزار يمينة، مرجع سابق، ص 97.

[2] _ مرجع نفسه، ص 97.

تغيير مكان العمل والكبح ... رفض لوضعية العمل أم هي رفض للوحدة الصناعية والإنتاجية في حد ذاتها؟[1]

إ ذ فسر سعيد شيخي من خلال طرح هذا التساؤل أساب ودوافع سلوك العمال الذي يتنافى مع العقلانية في تنظيم المنظمات الصناعية من خلفية الوضعيات المهنية التي يتواجد فيها العمال من منطلق الممارسات التعسفية التي تصدر من الإطارات المسيرة للمؤسسة ومن ظروفه الاجتماعية المحيطة بهم من أزمة سكن، نقل ...، وغير ذلك التي تجعل العمال غير ملتزمون بالأنظمة الصناعية التي تبنتها المؤسسة الجزائرية، وتضمنت دراسته أيضا ً تساؤل عن معاني العمل في المصانع وسلوكيات واستراتيجيات العمال التي تنفذها المجموعات الاجتماعية المهنيةً،[2] حيث توصل الباحث إلى جملة من النتائج تشير إلى دوافع السلوك العمالي بالمؤسسة الجزائرية منها ما يرتبط بالعوامل والظروف اجتماعية الخاصة بالعمال في حد ذاتها، ومنها ما يرتبط بالبيئة التنظيمية أفرزتها ممارسات الإطارات التي تكمن في السعي وراء المنفعة الشخصية يمكن تلخيصها في النقاط الآتية:[3]

- ✓ فشل كبار المسؤولين التنفذيين في المؤسسة من أداء مسؤولياتهم، حيث ركزوا على تحسين علاقاتهم مع مع الإطارات العليا في التسلسل الهرمي، لغرض تحصيل إمتيازات، ودون مراعاة ظروف العمال أثناء إنجاز المهام.
- ✓ إهمال الإطارات للوظائف الفنية وقللوا من قيمة العمل المنتج.
- ✓ الكفاءة المطلوبة لا تقتصر على العامل الجاد في عمله، وإنما تنحصر في العامل المطيع لرؤسائه.
- ✓ ضعف النسيج الصناعي والافتقار إلى الصناعات التحويلية.
- ✓ عدم وجود بارمج تكوينية دائمة تهتم بالعمال داخل الورشات.
- ✓ ارتفاع معدلات الغياب والتأخر ظاهرة اجتماعية في الجزائر الحديثة.
- ✓ عدم توفر السكن، ونقص وسائل النقل وبيروقراطية المرافق العمومية متناقضة مع متطلبات المجال الانتاجي.

---

[1] _ محمد البشير، مرجع سابق، ص 58.

[2] _ العيفة محمد، كنازة محمد فوزي، **ممارسات مابعد الحداثة في إعادة انتاج المقلد: سوسيولوجيا المؤسسة الجزائرية في ضل الحراك الاجتماعي**، مجلة الباحث في العلوم الاجتماعية والانسانية، العدد 35، 2018، ص 888.

[3] _ مرجع نفسه، ص، ص، 888، 889.

وعليه فأسباب شلل وضعف المؤسسات الصناعية الجزائرية في تحقيق أهدافها الاقتصادية التي تتطلبها العملية الإنتاجية حسب الباحث سعيد شيخي يرجع إلى غياب عدة متغيرات رئيسية يتطلبها المشروع الصناعي لكي يضمن استمارتيه في أداء الأنشطة والمهام بمختلف أنواعها وهي كالآتي:

_ غياب ظروف إعادة إنتاج قوى الإنتاج: حيث أن هذه الظروف تتعارض مع متطلبات وضروريات استقرار العملية الإنتاجية والانضباط في المصنع، فمضمون حديث العمال في المؤسسة لا يدور حول المصنع أو أساليب العمل، وإنما يدور حول ممارساتهم في الحياة الاجتماعية، وما تتضمنه من أهدافهم الخاصة، ومعظم انشغالاتهم ترتبط بمشاكلهم الاجتماعية، فهذه القطيعة بين أخلاقيات العمل وأخلاقيات الاستهلاك هي جد معروفة،[1] حيث يمكننا القول أن سعيد شيخي في هذه الدراسة ركز على التناقض بين سلوكات العمال الاجتماعية ومع ما يتطلبه التنظيم الصناعي من سلوكات عقلانية، فبهذه الصيغة العمل لدى الفرد الجزائري لا يعد محور اهتمامه نظرا لارتباطه بمهام وممارسات يقوم بها العمال خارج المؤسسات الصناعية، كممارسة الأنشطة الزراعية و تربية الحيوانات، بالإضافة إلى جملة من الظروف التي أفرزتها المؤسسة في حد ذاتها، كغياب السكن الوظيفي ، فالعمال في مثل هذه الحالات لا يمنحون أي اهتمام اتجاه العمل، وإنما ينشغلون بأسرهم التي تركوها في الأرياف والتحقوا بالعمل في المؤسسات.

وذلك ما أكده في دراسته العمال والمصنع الذي انصبت اهتماماته أيضا حول أسباب ضعف فعالية المؤسسة الجزائرية من زاوية طرحه لمفهوم جديد أطلق عليه أزمة العمل crise de travail، حيث فسر قيمة العمل عند الفرد الجزائري على أن هذا الأخير (الفرد الجزائري) لا يفقه طرق وأساليب مجريات العمل في المؤسسة الصناعية، فهو بذلك ذو ذهنية ريفية انتقل إلى العمل في المصنع الذي يتطلب شروط عقلانية لا تتماشى مع البيئة التي جاء منها، مما أفرز تناقض بين حياة العامل ومجلات عمله، مما أدى إلى اغترابه عن العمل الصناعي.[2]

_ غياب الهوية في العمل: أي أن العمل في المصنع سواء تعلق بالجوانب التقنية بصفة عامة والعمل المنتج بصفة خاصة لا يحقق أي رفاهية اجتماعية، والعامل ليس لديه أي إحساس أو شعور بتواجده من

[1] _said chikhi, (A) Kenz(,J) Gurid, Lndustrie et société, Lcas de SNS Société Nationale de sidérurgie, Administration général Alger 1982 P71.

[2] _ said chikhi, le travail en usine, Cahiers du CREAD n 4,4éme trimestre 1984 p 5.

خلال أو عن طريق العمل، ولا يعتبر وسيلة لتحقيق أهدافه، وبهذه الصيغة العمل في المؤسسة بالنسبة للعامل الجزائري لا يمكنه من الوصول إلى طموحاته أو بناء مستقبله.[1]

ذلك ما يدل على أن العمل في المؤسسات الجزائرية لم يراعي ظروف العمال ولا أهدافهم الخاصة التي أرغمتهم للالتحاق بالعمل في المصانع، ذلك ما نجم عنه السعي وراء المصلحة الشخصية من خلال التكتلات والتحالفات وتوطيد العلاقات مع المسئولين لدى بعض الفئات العمالية، وهناك من اتجه نحو القيام بسلوكات تتنافى مع العقلانية كالتخريب للوسائل المادية، التقاعس، التغييب... وغير ذلك.

_التسريح العام للعمال: التسريح العام للعمال الذي شهدته المؤسسات الصناعية في الجزائر انبثق عنه شعور سلبي لدى الفئات العمالية نظرا لغياب كينونتهم وجودهم وعدم قدرتهم على التعبير عن المشاكل التي تواجههم، فغياب تثمين ما يقوم به العامل من إنجاز وإبداع يؤدي بالضرورة إلى ضعف الاندماج، مما يدل على أن العمل في المصنع أصبح لا يشكل مجالا للمشاركة.[2]

إذ أصبح العمال مقتنعين بأن الجهد الذي يبذلونه هو لغرض تحقيق مصالح غيرهم، مما أفرز صفة تتسم بها هذه الطبقة من العمال وهي عدم استيعابها واقتناعها بالممارسات الصادرة عن المؤسسة، والتي ينحصر معظمها في التعب كنتيجة للعمل الشاق الذي ينجم عنه إهدار للقدرات البشرية، غياب العقلانية التنظيمية، أنماط القيادة المعبئة بالأوامر، وذلك ما فسره سعيد شيخي بأن قيام العمال بالسلوكات التي تتنافى مع العقلانية التصنيع لا يعبر على أن العمال الجزائريين ليس لديهم ثقافة السلوك الصناعي، وإنما يرجع ذلك إلى رفضهم للظروف المحيطة بالعمل في المؤسسة.[3]

إن واقع سلوك العمال بالمؤسسات الجزائرية حسب معظم الدراسات التي قام بها الباحثين في علم الاجتماع ترتبط بالمراحل التي شهدها المجتمع الجزائري خلال حقابات زمنية معتبرة، إذ تعد هذه الأخيرة (حقابات زمنية) وليدة ظروف اجتماعية وثقافية أثرت في تشكل هوية الأفراد بصفة وعامة والطبقة العاملة بصفة خاصة، مما نتج عنه تباين وتمايز في السلوكات المهنية الخاصة بالعمال في المؤسسات الصناعية التي عرفت ظواهر تنظيمية نابعة من التصادم والتناقض بين سلوك العمال وما يتطلبه التنظيم الصناعي.

---

[1] __ said chikhi, le travail en usine , past,p 8.

[2] _ بوفلجة غياث، **القيم الثقافية والتنظيمية والتسيير**، دار الغرب للنشر والتوزيع، الجزائر، 1998، ص 11.

[3] _ محمد البشير، مرجع سابق، ص 52.

خلاصة الفصل:

نستخلص في الأخير أن السلوك التنظيمي ظاهرة سوسيولوجية حضت باهتمام واسع من طرف المنظرين والباحثين في علم الاجتماع والعلوم الإدارية وعلم النفس الاجتماعي، باعتباره محور رئيسي في منظمات العمل، مما أدى إلى اختلاف وتمايز وتداخل الرؤى التنظيرية من حيث زوايا طرحه انطلاقا مما تناولته المداخل الكلاسيكية، ومن بينهم فريدريك تايلور رائد نظرية حركة الإدارة العلمية، هنري فايول، ... وغير ذلك، التي ركزت على الجوانب الرسمية لتفاعلات العمال، وتجريدهم من الممارسات غير الرسمية الحاصلة بين الأعضاء في التنظيم، وكذلك النظريات السلوكية التي سلطت الضوء على سلوك العمال كمتغير ووحدة رئيسية في تفسير الظواهر التنظيمية التي تشهدها المنضمات الصناعية، ومن بينهم إلتون مايو، أبراهم ماسلو، كريس أرجيرس،... وغير ذلك، إذ يظهر ذلك في معظم تأويلاتهم التي تنصب على حاجيات العمال، التنظيم غير رسمي مقابل التنظيم الرسمي، الجماعات غير رسمية، القيادة غير رسمية، ... إلخ، متجاهلة العوامل والمتغيرات الثقافية والاجتماعية التي تعد بمثابة مرجعية وخلفية سلوك العمال بالمنظمة، كما أيضا تضمنت النظريات السوسيولوجية الحديثة التي اعتبرت التنظيم نسق مفتوح على بيئته الاجتماعية الخارجية، مما نتج عنه رأى تنظيرية متداخلة ومتباينة مع الرأى السابقة الذكر، من بينهم ألفين غولدنر الذي قدم فكرا نقديا للنظرية البيروقراطية، لتجنب الصراع في المنظمة، على اعتبار أن سلوك العمال داخل التنظيم يتأثر بفعل عوامل اقتصادية واجتماعية، وسياسية، وتطرق مشال كروزييه إلى السلوك العمالي وربطه باستراتيجيات سلوكية دفاعية وهجومية يقوم بها العمال في علاقتهم مع العمال الآخرين، أو مع الفاعلين في السلطة التنظيمية، والتي أرجعها إلى مصادر مختلفة ومتباينة منها ما يرتبط بالتنظيم في حد ذاته، كالثغرات التنظيمية، العمل التقني، الكفاءة والخبرة المهنية، ومنها ما يتعلق بالبيئة الخارجية والمتمثلة في علاقة الأفراد مع المحيط الاجتماعي، فسلوك العمال بمنظمات العمل يتضمن ممارسات فردية تحركها قيمه واتجاهاته التي تشكل شخصيته، أما النمط الآخر من الممارسات يتجسد في سلوكات جماعات العمل بشقيها الرسمي، والمتكون من جماعة حل المشكلات، الجماعة المنبثقة عن خط السلطة، جماعة المهمة المحددة، جماعة التغيير، إذ أنشئ هذا الصنف من جماعات العمل بأمر من الفاعلين بالمنظمة، للقيام بهدف معين، والشق الثاني يتمثل في الجماعات غير الرسمية من خلفية تشابه وتداخل الخصائص الاجتماعية والثقافية والتنظيمية، لأجل تحقيق مصلحة شخصية ترتبط بأهدافهم

الخاصة دون مراعاة الهدف الفعلي للتنظيم، وعليه فالسلوك التنظيمي يتجاوز الأطر الرسمية المعمول بها في المنظمة، من خلفية ضغوط البيئة الاجتماعية، مقابل الممارسات الإدارية التي لا تراعي العقلنة.

الاقتراب الميداني للدراسة

الفصل الخامس: الاقتراب الميداني للدراسة

إن الهدف الأسمى من التطرق للدراسة الميدانية يكمن في اختبار فرضيات البحث التي تم صياغتها بعد عملية الاستطلاع وفقا لتصور قابل للانجاز من خلال جمع البيانات والمعطيات من واقع الظاهرة امبريقيا، للكشف عن صدق منطلقات الدراسة الاستطلاعية التي تم الاعتماد عليها في بناء تصور حول موضوع السلوك التنظيمي بين الهوية الاجتماعية والثقافة التنظيمية بالمنظمة من مجمل المعلومات المحصل عليها في هذه المرحلة بمؤسسة الاسمنت(المجمع الصناعي للاسمنت بسور الغزلان GIKA).

أولا: أطر ومجالات الدراسة

1. الإطار المكاني للدراسة:

أجريت الدراسة الميدانية بالمؤسسة الصناعية للاسمنت بصور الغزلان ولاية البويرة

1. 1. موقع المؤسسة[1]: تقع المؤسسة الوطنية لصناعة الاسمنت على فج بكوش في الطريق الوطني رقم 5 وتبعد عن مدينة سور الغزلان ما يقارب 7 كلم، وعن مقر ولاية البويرة بـ 25 كلم وتقع على بعد 120 كلم جنوب شرق العاصمة تتربع على مساحة 41,1 هكتار.

وفي تاريخ 26/ 11/ 1979 تم إمضاء العقد الخاص بإنشائها، أما إنشائها كان من قبل شركة دنماركية، إذ شرعت في ممارسة نشاطاتها المرتبطة بإنتاج الاسمنت في 20/ 10/ 1983، وقدرت تكاليف الإنتاج بـ 1231668943 د ج، علما أنها تأسست برأس مال قدره 246 مليون دينار، وتصل قدرة إنتاجها من CPJ45, CPJ55 3000 طن إلى 1000000 طن، وكانت تنتج نوعين من الاسمنت فقط، ونظرا لكثرة الطلب على هذا النوع أصبحت تنتج CPC, CRC ,55 CPA الأنواع الأخرى.

[1]_ أمانة المدير الفرعي للموارد البشرية بمؤسسة الاسمنت.

1. 2. الهيكل التنظيمي لمؤسسة الإسمنت بسور الغزلان[1]:

تتضمن هذه المؤسسة مجموعة من المديريات التي تتكامل فيما بينها لكل واحدة منهم مهام تقوم بها:

1.2.1.المديرية العامة :

تتضمن هذه المديرية المدير العام والأمانة العامة والمدراء المركزيين وبعض المكلفين بالدراسات المختلفة منها، مصلحة الدراسات القانونية والإدارية والتأمين، بالإضافة إلى دائرة رقابة الجودة ومساعد الإعلام الآلي ومصلحة المحيط والبيئة، والتي تحتوي على عدة مصالح والتي سنتطرق إليها في النقاط الآتية:

1.1.2.1.مساعد التدقيق والمراجعة: حيث يقوم عمال هذه المصلحة بمراجعة وتدقيق كل العمليات الإدارية والمالية والملفات الخاصة بكل مديريات المؤسسة.

2.1.2.1. مصلحة الدراسات القانونية: تتولى هذه المصلحة الشؤون القانونية المتعلقة بالمؤسسة من عقود، اتفاقيات وقضايا، وإجراءات، تأمين المؤسسة وممتلكاها من الأخطار المحتملة الوقوع.

3.1.2.1.مصلحة رقابة الجودة:

والتي تنحصر مهمتها في:

- المتابعة لاستغلال المحجر.
- مراقبة جودة مسار الإنتاج خلال مختلف مراحله.
- مراقبة وتسيير كل العمليات المتعلقة بالمواد الأولية.
- القيام بعمليات التصحيح والمعالجة خلال مختلف مراحل الإنتاج.
- القيام بإحضار العينات وإجراء التحليل والعمليات الفيزيائية في المخابر.

4.1.2.1.مساعد الإعلام الآلي:

اعتمدت هذه المصلحة في البداية على موظفين لهم إمكانيات بسيطة في الإعلام الآلي، وفي سنة 1990م عمّت عملية توزيع أجهزة الكمبيوتر على مستوى كل مكاتب المؤسسة مما أصبح من الضروري

[1] _ أنظر الملحق رقم (1) و (2)،الهيكل التنظيمي لمؤسسة الاسمنت بالغة العربية واللغة الفرنسية، أمانة مدير الموارد البشرية.

وضع مصلحة متخصصة في الإعلام الآلي التي تتمثل مهمتها في عملية الشراء أين تختار نوعية الآلة، قدرتها وتوزيعها على الأشخاص المعنيين وتبقى هي المسئولة الأولى والأخيرة على صيانتها.

5.1.2.1. مصلحة المحيط والبيئة:

تهتم هذه المصلحة بمراقبة المواد المسموح استعمالها في الإنتاج، والسهر على الحفاظ على محيط المؤسسة.

2.2.1.مديرية الموارد البشرية:

تهتم مديرية الموارد البشرية بالعمال وتسهر على الإطلاّع على مختلف القوانين التي لها علاقة بالعمال وعملية تسييرها، ويوجد بهذه المديرية دائرتين، دائرة الموارد البشرية التي تحتوي على ثلاثة مصالح ودائرة التكوين التي تحتوي على مصلحتين، والتي سنتطرق لهم في ما يلي:

1.2.2.1. مصلحة الموارد البشرية

والتي تتكون من:

1.1.2.2.1. مصلحة المستخدمين:

والتي تهتم بالتوظيف، التنصيب، الحضور، الغياب، العطل السنوية وساعات العمل بما فيها الساعات العادية والإضافية ...الخ، ويوجد بهذه المصلحة فرعين المتمثلين في فرع التسيير للمستخدمين الذي يقوم بالتسيير ومراقبة العمال من حضور وغياب، إعداد شهادات العمل و برامج العطل السنوية للعمال، تنظيم ملفات العمال ومتابعة حركة المستجدات الخاصة بترقية العمال إلى جانب توعية العمال بالقانون الداخلي للمؤسسة، وفرع الأجور الذي يقوم بدفع الأجور بعد حصوله على حركة تغيرات العمال ودفع المنح.

2.1.2.2.1. مصلحة الشؤون الاجتماعية:

تهتم هذه المصلحة بالناحية الاجتماعية للعمال من تعويضات الأدوية والعطل المرضية، حوادث العمل والتقاعد وتوفير الأدوات المدرسية، بالإضافة إلى رعاية العمال من تمريض ونقل العمال إلى المستشفى في حالة مرض أو وقوع حادث عمل إلى جانب وضع برنامج خاص للعمال ومتابعتهم مع طبيب العمل والذي يكون كل سنة.

3.1.2.2.1. مصلحة الوسائل العامة:

تهتم هذه المصلحة بتنظيم وتوفير الوسائل اللازمة لنقل العمال إلى جانب متابعة ومراقبة المطعم والبناء وغيرها من الوظائف.

2.2.2.1. دائرة التكوين :

تعمل على تطوير وتحسين مستوى الكفاءات، وتتكون من:

1.2.2.2.1. مصلحة التكوين:

تهتم مصلحة التكوين باستقبال الموظفين الجدد وتوجيههم إلى مختلف المصالح للتعرف عليها، كما تقوم بتنظيم دورات تكوينية من أجل تدريب اليد العاملة وتحسين مستوى الكفاءات لجعلها أكثر كفاءة وخبرة وقدرة على أداء العمل، وكذلك تنظيم وتسيير المتربصين من التكوين المهني والطلبة الجامعيين.

2.2.2.2.1. مصلحة تسيير المهارات:

تهتم مصلحة تسيير المهارات بدراسة ومتابعة ملفات وسير العمال من تكوين والمهارات المهنية الخاصة بكل عامل.

3.2.1. مديرية المالية والمحاسبة :

ترتكز مهام مديرية المالية والمحاسبة على نصوص قانونية وتنظيمية خاصة قانون المالية، القانون التجاري، قانون الضرائب، قانون البنوك وقانون الإجراءات الجزائية، إذ تستند في تسيير فروعها بناءا على هذه القوانين والسهر على الإطلاّع على المستجدات القانونية من خلال الجرائد الرسمية التي تصل الشركة بصفة دورية، وتتجزأ هذه المديرية إلى ثلاثة دوائر هي:

1.3.2.1. دائرة المحاسبة:

والتي تتضمن مصلحة واحدة وهي:

1.1.3.2.1. مصلحة المحاسبة:

تهتم بالعمليات المحاسبية وفقا لأصول المحاسبية المتعارف عليها وتنقسم إلى قسمين قسم المشتريات وقسم المبيعات.

1.1.1.3.2.1. 1. قسم المشتريات:

يختص قسم المشتريات بمختلف أوجه الإنفاق التي تنفقها المؤسسة، بمعنى آخر يهتم برصد وتسجيل التدفقات التي تخرج من المؤسسة والتي تدعى المدفوعات، حيث يقوم هذا القسم بالتقييم المحاسبي عن طريق تطبيق المحاسبة العامة وفقا للمخطط المحاسبي وذلك بعد حصوله على الفاتورة الخاصة بالشراء، كما يختص بتسجيل المشتريات والمصاريف التي تتعامل بها المؤسسة.

1.1.1.3.2.1. 2. قسم المبيعات:

يختص قسم المبيعات بتسجيل كل العمليات التي تنتج مدخولا للمؤسسة وهذا وفقا لأساليب المحاسبة العامة المتعارف عليها.

2.3.2.1. دائرة المالية:

والتي تتضمن أيضا بدورها مصلحة واحدة وهي مصلحة المالية

1.2.3.2.1. مصلحة المالية:

تهتم بجميع نفقات المؤسسة، حيث لها قسم يدعى الصندوق يقوم بالتسديد الفوري لبعض العمليات كالتسبيقات عن الشراء، كما تقوم هذه المصلحة بدفع الضرائب على الأجور، ويقوم كذلك بتحويل المبالغ النقدية من البنك ويضعها في الحساب الجاري بالصندوق.

3.3.2.1. دائرة تسيير الميزانية:

تعتبر هذه الدائرة من أهم الدوائر الموجودة على مستوى مديرية المالية والمحاسبة، وهذا راجع إلى الدور الأساسي الذي تلعبه في البرمجة، التخطيط والمتابعة، وكذالك تقييم الأداء داخل مختلف المصالح ويتم وضع ميزانية تقديرية وعلى هذا الأساس يتم الإنتاج وفي نهاية السنة يتم التصحيح وهذا القسم متفتح على جميع الأقسام داخل المؤسسة.

4.2.1. مديرية الاستثمارات:

وتتكون من دائرتين هما:

1.4.2.1. دائرة دراسة وتخطيط الاستثمار:

تقوم هذه الدائرة بدراسة المشاريع التي تنوي المؤسسة القيام بها وذلك من كل الجوانب التطبيقية ثم إما القبول أو الرفض.

2.4.2.1.دائرة إنجاز المشاريع ومتابعتها:

بعد أن تقوم دائرة الدراسة والتخطيط بقبول المشروع فإنها يأتي دور دائرة إنجاز المشاريع، التي ستعمل على تنفيذ المشروع وتجهيزه ليصبح جاهز للخدمة.

5.2.1. مديرية الصيانة:

تهتم مديرية الصيانة بصيانة المعدات والآلات والتجهيزات التي يمتلكها المصنع ويستعملها في نشاطه، كما تغطي كل أعمال الصيانة العامة لجميع المرافق وتتم أعمال الصيانة على مرحلتين: المراقبة قبل حدوث العطب وإصلاح العطب بعد حدوثه، وتتكون هذه المديرية من الدوائر والمصالح التالية:

1.5.2.1. مصلحة مكتب المناهج التقني :

يتمثل دورها في برمجة وإصلاح مختلف الأعمال بتخطيط كيفية التدخل ومواقع التدخل ومعالجة كل ما له علاقة بالتقنيات، ومراقبة طرق العمل وإنشاء تقارير مفصلة عن حالات المجموعات العملية.

2.5.2.1.دائرة الميكانيك:

مهمتها الحفاظ على المعدات والتجهيزات في الشركة، وإعطاء أعمال الصيانة لجميع المرافق وتتكون من عدة ورشات، وهي:

1.2.5.2.1. ورشة الصيانة:

تتمثل مهمته في تصليح الآلات العاطلة.

2.2.5.2.1. ورشة المنطقة 100:

تقوم هذه المصلحة بأعمال الصيانة الميكانيكية على مستوى المنطقة 100 التي يتم فيها استخراج المواد الأولية وسحقها.

3.2.5.2.1. ورشة المنطقة 200:

تقوم هذه المصلحة بأعمال الصيانة الميكانيكية على مستوى المنطقة 200 التي تعتبر حساسة جدا حيث يوجد بها الفرن والذي يتم فيه خلط المواد الأولية على درجة حرارة عالية.

4.2.5.2.1. ورشة المنطقة 300:

تقوم هذه المصلحة بأعمال الصيانة الميكانيكية على مستوى المنطقة 300.

5.2.5.2.1. ورشة المنطقة 400:

تقوم هذه المصلحة بأعمال الصيانة الميكانيكية على مستوى المنطقة 400 التي يتم فيها طحن مسحوق الكلس وتضاف إليه باقي المواد الأولية وبعدها يتم تخزينه.

3.2.5.1. دائرة المنافع:

تتكون من مصلحتين:

1.3.2.5.1. مصلحة المنافع:

تهتم هذه المصلحة بصيانة التجهيزات الخاصة بالإنارة الداخلية، التبريد ومتابعة مضخات المياه وضاغطات الهواء وآلات الغاز من خلال وقايتها، تنظيفها وتصليحها.

2.3.2.5.1. مصلحة التسرب والبساط الناقل:

تهتم هذه المصلحة بصيانة البساط الناقل للمواد الأولية من المحجر إلى المصنع والمادة النصف مصنعة من عملية الإنتاج.

4.2.5.1. دائرة الكهرباء:

تقوم هذه الدائرة بأعمال الصيانة الكهربائية على مستوى المؤسسة وتتكون من ورشتين:

1.4.2.5.1. ورشة التجهيزات واللواحق:

تقوم هذه المصلحة بأعمال الصيانة الكهربائية للتجهيزات واللواحق.

2.4.2.5.1. ورشة منطقة 300/200 الكهرباء:

تقوم هذه المصلحة بأعمال الصيانة الكهربائية على مستوى المنطقة 300/200.

6.2.1. مديرية المواد الأولية والعتاد المتنقل:

تقوم هذه المديرية بمهمة متابعة سير المواد الأولية والعمل على صيانة العتاد المتنقل، وتتضمن دائرتين هما:

1.6.2.1. دائرة المواد الأولية:

تهتم هذه الدائرة باستخراج المواد الأولية حتى وصولها إلى التحويل بالمقادير والمقاييس اللازمة وتنقسم إلى مصلحتين:

1.1.6.2.1. مصلحة التكسير والسحق:

التي تقوم باستخراج المواد الأولية من المحجر والقيام بتكسيرها وسحقها.

2.1.6.2.1. مصلحة الاستقبال:

التي تقوم باستقبال ما تم تكسيره وسحقه من المواد الأولية وتقوم بتحويله.

2.6.2.1. دائرة العتاد المتنقل:

مهمة هذه الدائرة السهر على صيانة وتصليح العتاد المتنقل من سيارات، شاحنات، آلات حفر وغيرها، وتنقسم إلى مصلحتين:

1.2.6.2.1. مصلحة مكتب المناهج:

يتمثل دور هذه المصلحة في برمجة عمليات الإصلاح ومراقبة فرق العمل ووضع تقارير لمختلف الحالات.

2.2.6.2.1. مصلحة تصليح العتاد المتنقل:

تقوم هذه المصلحة بعملية التصليح بناءا على نوع العتاد والعطب وذلك في ورشات متخصصة.

7.2.1. دائرة الإنتاج

وتتكون من عدة مصالح نذكر منها:

1.7.2.1.مصلحة التصنيع :

تهتم بصناعة الإسمنت منذ دخول المواد الخام إلى غاية تحويلها نهائيا إلى إسمنت.

2.7.2.1.مصلحة الإسمنت والإرسال:

تهتم هذه المصلحة بإرسال الإسمنت بعد صنعه وتحويله، وتتضمن ورشتين هما:

1.2.7.2.1. ورشة المنطقة 500:

في هذه الورشة يتم ملأ الأكياس بالإسمنت وكذلك عملية سكب الاسمنت من أجل تعبئة الشاحنات المخصصة لذلك وإرسالها إلى الزبائن والتي تعد هذه آخر مرحلة في عملية الإنتاج.

2.2.7.2.1. ورشة الإرسال :

تهتم هذه الورشة بإرسال المنتج إلى المستهلك وذلك وفق متطلبات السوق ومراكز التوزيع.

3.7.2.1.دائرة كلانكار(Klinker) :

يتم في هذه المصلحة متابعة مادة الكلانكار.

8.2.1. مديرية التموين:

تتمثل مهامها أساسا في اقتناء المواد والسلع الضرورية للمؤسسة، ومختلف ما يتعلق بالمقاولات والخدمات التي تحتاج إليها المؤسسة وما يتطلب إبرامها لعقود الصفقات سواء من الطرف الداخلي أو الخارجي حيث تقوم بتوفير مختلف احتياجات المؤسسة من سلع ومعدات سواء من داخل الوطن من خلال عمليات الشراء المحلي أو من خارج الوطن عن طريق الاستيراد، وتتكون هذه المديرية من:

1.8.2.1.دائرة الشراء المحلي:

بعد تلقي مديرية التموين المعلومات عن نوع السلع أو المعدات المراد شراؤها فإن مديرية التموين بدورها تعطي الأمر لهذه الدائرة ويتم إخبارها بكل التفاصيل للقيام بإجراءات الشراء، وأول ما يلفت نظرها هو جودة المنتج وأيضا السعر والمواصفات المطلوبة، أمّا عملية الشراء فتتم وفق إجراءات إدارية معينة.

1.8.2.1.دائرة الشراء من خارج الوطن (الاستيراد):

يستورد مصنع الاسمنت مختلف الاحتياجات الغير متوفرة على المستوى الوطني من آلات ومعدات، ويراعي بصفة مستمرة في عملية الاستيراد امتياز الشركة المنشأة للمصنع "FLS SMIDTH".

1.8.2.1. دائرة تسيير المخزونات :

بعد شراء واستقبال المواد التي تم شراءها من دائرة الشراء فإنّه تتم عملية تخزينها حيث تفرز كل مادة على حدى بمراعاة الخصوصيات وفق تقنيات علمية، حيث يحرر محضر استلام بحضور المكلف بعملية الشراء ومستعمل المادة والمكلف بالتخزين وتتكون هذه الدائرة من مصلحة تسيير المخزونات ومصلحة التخزين.

9.2.1. مديرية الأمن الصناعي:

يسيرها مساعد الأمن الذي يشرف على عملية الحراسة ومختلف أعمال الأمن الصناعي وذلك بمساعدة رئيس المصلحة وعدد من أعوان الأمن المختصين في هذا الميدان ويتمثل دورها في المحافظة على أمن المؤسسة، والعمل عن طريق حملات التوعية وتقديم النصائح والإرشادات عن الأخطار التي يمكن أن تعترضهم، كما تعمل على توفير الألبسة والأحذية الصناعية والواقيات (ألبسة الوقاية) التي تحث العمال بضرورة ارتداءها، بالإضافة إلى ضمان أمن الورشات وإعلام العمال عن الإجراءات التي يجب أن تتخذ في حال وقوع حادث معين (حريق، حادث عمل، ...).

2 . المجال الزماني للدراسة:

بعد ضبط موضوع الدراسة والتطرق إلى الخلفيات والمرجعيات العلمية التي اعتمدنا عليها لفهم وتفسير وتحليل الموضوع في السياق السوسيولوجي من مجمل القراءات الاستطلاعية التي ساعدتنا في تحديد السياق العام للموضوع، وتوضيح المفاهيم الرئيسية المرتبطة بالموضوع من خلفية التصورات النظرية، وتوضيح المدخل المنهجي وبنائه المعبّر عن تصورنا للظاهرة المدروسة.

وفي جويلية 2022[1] قمت بالدخول إلى مؤسسة الاسمنت لغرض الحصول على قبول القيام بدراسة ميدانية حول موضوع بحثنا والمتمثل في السلوك التنظيمي بالمنظمة بين الهوية الاجتماعية والثقافة التنظيمية، وفي بداية شهر فيفري 2023[2] قمنا بالدخول إلى الميدان بصفة رسمية، وانطلاق الجولات الاستطلاعية وتحديد متغيرات الموضوع المدروس والمؤشرات الميدانية من خلال الملاحظة وبعض المقابلات الاستطلاعية الهادفة إلى بناء استمارة حول الظاهرة المدروسة التي ستوزع على العمال المبحوثين، وفي جانفي سنة 2024 قمنا بعدة جولات ميدانية لغرض تهيئة المناخ وتوطيد العلاقات مع العمال المبحوثين لأجل المساعدة أثناء القيام بتوزيع الاستمارة من بينهم بعض العاملين في المصلحة الخاصة بالصيانة في المؤسسة ، وبعض رؤساء المصالح، بالإضافة إلى بعض الموظفين في مصالح الموارد البشرية والإدارية، وتجريب الاستمارة لأدراك النقائص التي تتضمنها، وفي يوم 1 مارس 2024 تعد بداية توزيع الاستمارات على المبحوثين، حيث تم توزيع 70استمارة، ، أما في يوم 2 مارس 2024 تم توزيع 30 استمارة ، وفي اليوم الموالي من 4 مارس 2024 تم توزيع 40 استمارة، وفي يوم 13 مارس 2024 تم توزيع 55 ، إذ تم في يوم 23 مارس توزيع 55 استمارة، ، وفي يوم 28 مارس تم توزيع 13 وفي يوم 4 أفريل تم توزيع 20 استمارة، ويعتبر اليوم الذي أنهينا فيه عملية توزيع الاستمارات على المبحوثين.

3. المجال البشري للدراسة:

تمثل مؤسسة الاسمنت بصور الغزلان وحدة إنتاجية صناعية تضم مجال بشري اجتماعي تربطه روابط اجتماعية وعلاقات مهنية وتنظيمية متمايزة ومتداخلة ضمن النسق العلائقي لتنظيمها، لكل منهم مهام ووظائف ووضعيات مهنية يحتلونها في الترتيب الهرمي لتنظيمها مقسمين إلى ثلاث فئات مهنية مختلفة ومتمايزة من حيث المهام التي تقوم بها كل فئة عمالية، وهي فئة الإطارات، فئة أعوان التحكم، فئة أعوان التنفيذ، والتي تشتغل في إطار جملة من القوانين المحددة في نظامها الداخلي، والتي بلغ عددهم 304 عاملا.

[1] _ أنظر الملحق رقم (3) تسهيل مهمة

[2] _ أنظر الملحق رقم (4) تسهيل مهمة

ثانيا: المقاربة المنهجية للدراسة

تعد المقاربة المنهجية مدخلا أساسيا لفهم موضوع الدراسة، على اعتبار أنها تمثل إطار نظريا وإجرائيا يوجهنا في تحليل موضوع بحثنا من خلال مجمل التقنيات لجمع المعطيات الميدانية.

1. المنهج المتبع في الدراسة :

يتطلب البحث السوسيولوجي القيام بتحديد منهج من مناهج البحث العلمي وإتباع خطواته، للحصول على حقائق ونتائج موضوعية ، فمنهج البحث العلمي هو مجموعة من القواعد والأنظمة العامة التي يتم وضعها من أجل الوصول إلى حقائق مقبولة حول موضوع الاهتمام من قبل الباحثين في مختلف مجالات المعرفة الإنسانية، ويعرف المنهج العلمي على أنه أسلوب من أساليب التنظيم الفعالة لمجموعة من الأفكار المتنوعة والهادفة للكشف عن حقيقة تشكل هذه الظاهرة أو تلك،[1] إذ اعتمدنا في دراستنا على المنهج الكمي.

حيث يهدف المنهج الكمي في الأساس إلى قياس الظاهرة موضوع الدراسة، وقد تكون هذه القياسات من الطراز الترتيبي مثل أكثر أو أقل، أو عددية، وذلك باستعمال الحساب.[2]

وارتأينا أن الاعتماد على المنهج الكمي على اعتبار أنه:[3]

- ✓ يتناول الظواهر باستعمال الأدوات الكمية وتحليل البيانات الرقمية المتحصل عليها باستعمال النماذج الإحصائية.
- ✓ إذ أن المنهج الكمي يسمح لنا بجمع معلومات ومعطيات قابلة للمقارنة بين عنصر وآخر وبين مجموعة من العناصر.

يرى رمون بدون(Boudon)أن المنهج الكمي يمثل أداة علمية دقيقة لقياس العلاقات الاجتماعية بين المتغيرات الاجتماعية مثل التعلم، الدخل، الطبقية، ويؤكد أن التحليل الكمي ضروري في تحديد الاتجاهات، لكنه غير كافي لتفسير الظواهر الاجتماعية من حيث خلفياتها، فالإحصائيات في نظره تبرز وتظهر ما يحدث بينما يهتم علم الاجتماع بسبب بما يحدث، إذ يؤكد رمون بدون أن المنهج الكمي

---

[1] _ محمد عبيدات وآخرون، **منهجية البحث العلمي**: القواعد والمراحل والتطبيقات، ط: 2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 1999، ص 35.

[2] _ مريس أنجرس ترجمة: بوزيد صحراوي وآخرون، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية: تدريبات علمية، دار القصبة، الجزائر، 2006، ص 100.

[3] _Boudon (R), **Les méthodes en sociologie**, PUF, Paris, 1976 P. 26. نقلا عن أهواري زهير مرجع سابق، ص 32.

والكيفي لا يتعارضان بل يتكاملان في دراسة الظاهرة السوسيولوجية، فالمنهج الكمي يمنح الدقة العلمية، والمنهج الكيفي يمنح العمق التفسيري.

فمن خلال ما سبق دعمنا المنهج الكمي بالمنهج الكيفي الذي يهدف في الأساس إلى فهم الظاهرة موضوع الدراسة، وعليه ينصب الاهتمام أكثر على حصر معنى الأقوال التي تم جمعها أو السلوكات التي تمت ملاحظتها.[1] وذلك راجع إلى ارتكازنا على القاعدة الأساسية في المنهجية المتمثلة في:

_ طبيعة الموضوع تفرض نوع المنهج المتبع، إذ أن دراستنا تتضمن قياس طبيعة العلاقة بين السلوك التنظيمي و الهوية الاجتماعية من جهة، إضافة إلى قياس علاقة السلوك التنظيمي والثقافة التنظيمية من جهة أخرى، وقد دعمنا المنهج الكمي بالمنهج الكيفي، نظرا أن البحث في موضوع السلوك يتعدى قياس العلاقة إلى التأويل والفهم، لأن الخاصية الثابتة للسلوك أنه متغير لا يمكن الحكم عليه بقياس العلاقة دون فهمها.

وذلك وفقا لـ ما تطرقت إليه الباحثة ريما ماجد في كتاب منهجية البحث العلمي، والتي ترى بأن الأسلوب أو المنهج الكمي غير كافي لوحده لفهم بعض الظواهر الاجتماعية أو جوانب معينة منها كالمواقف والآراء، والقيم الاجتماعية، فهي لا تعطي فهما متعمقا بل تنبه بعض الباحثين إلى ضرورة الاستعانة بالمنهج الكيفي إلى جانب المنهج الكمي، وذلك لأنه أشمل وأعمق من النظرة الشمولية، الأمر الذي يساعد على دقة التحليل، فالجمع بين المنهجين الكمي والكيفي يهدف إلى تكامل الدراسة.[2]

لذلك تم الاعتماد على المنهج الكمي كمنهج أساسي، وتدعيمه بالمنهج الكيفي لأجل الفهم المعمق للمعطيات التي قدمها المنهج الكمي في صورتها الشمولية.

[1] _ موريس أنجرس مرجع سابق، ص 100.

[2] _ ريما ماجد، منهجية البحث العلمي، مؤسسة فريدريش إيبرت، بيروت 2016، 27.

2. مجتمع البحث:

يقصد بمجتمع البحث مجمل الوحدات المستهدفة من البحث مباشرة أو من خلال تعميم أو توسيع النتائج، أي هو كل الوحدات البشرية أو غير البشرية، الفردية أو الجماعية المستهدفة من جمع البيانات في البحث،[1] إذ نشير أن مجتمع البحث الذي أجرينا عليه الدراسة وقصدناه يتمثل في جميع الفئات العمالية التي تشتغل في مؤسسة الاسمنت عبر كافة الوحدات التي تتكون منها، وتنحصر في ثلاث فئات عمالية على التوالي:

- ✓ فئة الإطارات والتي تضم المدير العام والمدراء الفرعيين، رؤساء الوحدات والمصالح، المهندسون الرئيسيين، الإطارات المتخصصة، إذ بلغ عددهم 100 إطار.
- ✓ فئة أعوان التحكم، والتي يندرج ضمنها المراقبين الإداريين، تقنيون سامون، مراقبي الجودة والإنتاج، إداريين، والذي بلغ عددهم الإجمالي 90 عون تحكم.
- ✓ فئة عمال التنفيذ، والتي تضم جميع العمال الذين يمارسون نشاطاتهم بالمؤسسة من خلال تلقي الأوامر دون المشاركة في إصدارها، كعمال التغليف، عمال النظافة، السائقين، مساعدي الصيانة ... وغير ذلك والذي بلغ عددهم الإجمالي 114 عامل تنفيذ.

إن الفئات العمالية المذكورة سابقا حسب المعطيات التي قدمتها أمانة مديرية الموارد البشرية بلغ عددهم 304 بما فيهم مدير مصنع الاسمنت ونوابه للمديريات الفرعية مقسمين على جميع وحدات مؤسسة الاسمنت، إذ شملت الدراسة الميدانية كافة العمال الذين يشتغلون بمؤسسة الاسمنت.

3. عينة الدراسة:

اعتمدنا على الحصر الشامل الذي يعرف على أنه تقنية إحصائية يتم فيها جمع البيانات من كل وحدات المجتمع الأصلي،[2] من أجل الحصول على معلومات ترتبط بكافة الفئات العمالية التي تشتغل في مؤسسة الإسمنت وفقا لما رأيناه من مبررات التي نلخصها فيما يلي:

- ✓ التنوع الذي يتميز به مجتمع البحث المستهدف والمقصود دراسته من حيث الجنس، والسن، والمستوى التعليمي، الأقدمية المهنية، تعدد الرتب الوظيفية، تمايز التخصصات المهنية والعلمية، ذلك ما ستدعى دراسة مجتمع البحث في صيغته الكلية لأجل الفحص المعمق في تتبع السلوك كظاهرة اجتماعية.

---

[1] _ فضيل دليو، **مدخل إلى منهجية البحث العلمي**، مخبر استخدام وتلقي المنتجات الإعلامية والثقافية في الجزائر، بن عكنون ، الجزائر، 2024، ص 179.

[2] _Gupta, S. C. **Fundamentals of Statistic**. Himalaya Publishing house, 2018, P. 42.

- ✓ إمكانية قيامنا وقدرتنا بتوزيع استمارة البحث على كافة المبحوثين، وتجنب الصعوبات والعوائق الناجمة عن تطبيق عينة من عينات البحث العلمي.
- ✓ لغرض تجنب وتفادي إقصاء أي فئة عمالية، على اعتبار أن السلوك خاصية ترتبط بكافة العمال، ولكل عامل أو جماعة مهنية سلوك تنظيمي مغاير ومتمايز يقوم به أثناء إنجاز مهامه.

إن هذه النقاط التي سبق ذكرها فرضت علينا استخدام تقنية الحصر الشامل من خلال توزيع الاستمارة على كافة أفراد مجتمع البحث.

إذ أن التوزيع الفعلي للاستمارات بلغ 283، واسترجعنا منها 267 استمارة والتي تم معالجتها وفرزها لأجل تفريغ البيانات والمعطيات، إذ بلغ عدد الاستمارات الفعلية القابلة للتفريغ 253 استمارة والتي تعبر عن نسبة 83,22 % من إجمالي العمال الذين يشتغلون في مصنع الاسمنت وقمنا بتفريغ 253 منها، وذلك راجع إلى أننا قمنا بتوزيع 10 استمارات لغرض تجريبها على العمال المبحوثين للتعرف على مدى تجاوبهم وإدراكهم لمضمونها، ذلك ما مكننا من تعديل بعض المقترحات، وإضافة أخرى، كما مكنتنا هذه التجربة من تبسيط بعض الأسئلة التي تتسم بنوع من الغموض وقد تم إقصائهم أثناء التوزيع الفعلي لاستمارة الدراسة الميدانية، إضافة إلى مبررات أخرى تتمثل في:

- ✓ طبيعة ثقل مهام بعض العمال التي لا تسمح لهم بملأ الاستمارة، على غرار ذكر مدير المصنع، نائب المدير المكلف بالتسويق، نائب المدير المكلف بصيانة الأجهزة، نائب المدير المكلف بالموارد البشرية، نائب المدير المكلف بالإنتاج.
- ✓ غياب بعض العمال الذين بلغ عددهم ستة (06) جراء العطل المرضية بصفة عامة (عطلة الأمومة، والعطل المرضية المرتبطة بحوادث العمل)
- ✓ كما أن 16 عامل رفضوا رفضا تاما الإجابة على الاستمارة.
- ✓ إضافة إلى أن عملية فرز الاستمارة انتهت بإقصاء 14 استمارة لمبرر إجابة المبحوثين على بعض الأسئلة فقط دون ملأها كاملة.

3.أدوات جمع البيانات:

بعد اختيار المنهج المتبع في الدراسة وتحديد عينة الدراسة يتطلب منا تحديد الأداة أو التقنية التي تمكننا من جمع المعطيات والمعلومات المرتبطة بالظاهرة المدروسة من واقعها الفعلي، للإجابة على التساؤلات واختبار صدق الفرضيات التي تمت صياغتها في المرحلة الاستطلاعية من البحث، إضافة إلى تحقيق أهداف البحث واكتشاف المؤشرات المضمرة للظاهرة المدروسة وللحصول على البيانات المتعلقة بهذه الدراسة تم الاعتماد على تقنية الملاحظة والاستمارة.

1.3.الملاحظة العلمية :

إذ تعرف على أنها عملية مراقبة ومشاهدة لسلوك الظواهر والمشكلات والأحداث ومكوناتها المادية والبيئية ومتابعة سيرها واتجاهاتها وعلاقاتها بأسلوب علمي منظم ومخطط وهادف بقصد التفسير وتحديد العلاقة بين المتغيرات والتنبؤ بسلوك الظاهرة وتوجيهها لخدمة أغراض الإنسان وتلبية حاجياته ،[1] حيث تم استخدام الملاحظة في الدراسة لغرض جملة من الأهداف والمبررات التي مكنتنا من اللجوء إليها، وهي:

- ✓ عدم إدلاء بعض العمال بحقيقة أسباب السلوكات التي يقومون بها في المؤسسة من خلال الإجابة على أسئلة الاستمارة البحث، لذلك فالملاحظة تكشف السلوك الفعلي للعمال.
- ✓ تمكننا تقنية الملاحظة من الفهم المعمق للخلفية الاجتماعية والتنظيمية لسلوك العمال في المؤسسة، مما يمكن أن يؤدي إلى وضوح وفهم وتفسير العلاقات بين متغيرات الدراسة.
- ✓ إضافة إلى أن بعض السلوكات المرتبطة بالعمال غير مستمرين وغير مستقرون في ارتكابها، إذ تكون في نمط سلوك فجائي غير متوقع، فتقنية الاستمارة غير قادرة على رصده، مما تطلب منا اللجوء إلى الملاحظة.

ونشير أننا اعتمدنا في دراستنا على تقنية الملاحظة بالمشاركة التي أتاحت لنا الفرصة للاندماج ضمن مختلف الوحدات التي تتكون منها المؤسسة من خلال القيام بعدة جولات استطلاعية التي قمنا فيها بتدوين ملاحظات مكنتنا من تفسير متغيرات الدراسة قبل التوزيع الفعلي لاستمارة البحث، وأثناء التوزيع، إضافة إلى جولات أخرى بعد انتهاء من التوزيع كأداة مدعمة ومكملة في تحليل المعطيات الإحصائية التي قدمتها الاستمارة، ذلك ما مكننا من قراءة وتحليل سوسيولوجي أعمق للأرقام المرتبطة بجداول الفرضيات، وربطها بالواقع الفعلي للمؤسسة، وللخوض في هذا التدعيم قمنا بالتركيز على مجمل الملاحظات التي ترتبط بصيغة مباشرة مع المؤشرات التي تضمنتها استمارة البحث من خلال تصنيفها في جدول وإدراجه ضمن قائمة الملاحق.

2.3. الاستمارة:

تعرف على أنها نموذج يضم مجموعة أسئلة توجه إلى الأفراد المبحوثين من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف،[2]وعليه كان اعتمادنا على تقنية الاستمارة يهدف إلى قياس العلاقة بين متغيرات الظاهرة المدروسة، لذلك تضمنت استمارة البحث أربعة محاور، وهي كالآتي:

---

[1]– محمد عبيدات وآخرون ص 83

[2]_ رشيد زرواتي، **منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية:** أسس علمية وتدريبات، دار الكتاب الحديث، الجزائر، 2004، ص 108.

_ **المحور الأول:** تضمن هذا المحور بيانات خاصة حول المبحوثين.

_ **المحور الثاني:** يتضمن أسئلة للحصول على معطيات ميدانية لأجل اختبار الفرضية الأولى.

_**المحور الثالث:** يندرج ضمنه أسئلة للحصول على معطيات ميدانية لغرض اختبار الفرضية الثانية.

_ **المحور الرابع:** يضم أسئلة تهدف إلى الحصول على معطيات ميدانية لاختبار الفرضية الثالثة.

كما تضمنت هذه استمارة بحثنا عدة أنواع من الأسئلة التي ظهرت في متنها، وهي كما يلي:

_ **أسئلة مغلقة:** تهف إلى الحصول على بيانات مباشرة.

_ **أسئلة نصف مفتوحة:** وهي الأسئلة التي تتضمن مقترحات تعبر عن مؤشرات ميدانية، مع ترك الحرية للمبحوثين في إضافة مقترح آخر أو أكثر.

_ **أسئلة مفتوحة:** وهي الأسئلة التي يترك فيها المجال مفتوح للمبحوث في التعبير عن رأييه.

وبعد الانتهاء من بناء وتصميم استمارة البحث بما يتوافق مع المتغيرات والأبعاد والمؤشرات الواقعية التي تتكون منها دراستنا وتصويبها مع الأستاذة المشرفة والقيام بتحكيمها مع مجموعة من الأساتذة في التخصص، إضافة إلى تحكيمها ومناقشتها مع موظف بوحدة الصيانة بالمجمع الصناعي للاسمنت بصور الغزلان، على اعتبار أنه رئيس ورشة يندرج ضمن الإطارات المتخصصين، ومتحصل على شهادة الدكتوراه وهو على دراية بالممارسات التي يقوم بها العمال في المؤسسة، مما أضفى على استمارة البحث إضافة أسئلة تمكننا من الحصول على معطيات ومعلومات ميدانية فعلية وإضافة مقترحات لم نتمكن من اكتشافها في الجولات الاستطلاعية السابقة التي قمنا بها.

ثالثا: تحليل ومناقشة البيانات الشخصية للمبحوثين

الجدول رقم 1: يمثل توزيع المبحوثين حسب الجنس

الجنس	التكرارات	النسبة (%)
ذكر	211	%83.4
أنثى	42	%16.6
المجموع	253	%100

نلاحظ من معطيات الجدول أن اتجاهه العام يتمثل في نسبة 83,4 % من إجمالي المبحوثين هم ذكور، بالمقابل توجد نسبة 16,6 % من المبحوثين هم إناث، وهي نسبة قليلة مقارنة بنسبة الذكور، ويمكن تفسير ذلك أن طبيعة عمل المؤسسة صناعية ترتكز على جنس الذكور القائمين والقادرين على ممارسة المهام المنوطة بهم، والمتمثلة في مختلف عمليات إنتاج الاسمنت، انطلاقا من تشغيل الآلات وتعبئتها بالموارد المادية التي تتطلب جهدا عضليا معتبرا عبر كافة وحدات المؤسسة التي تشتغل في إطار نسق علائقي يسعى لبلوغ الأهداف المرجوة، في حين أن نسبة الإناث يرتكزن في وضعيات مهنية ترتبط مباشرة بإنجاز مهام إدارية، تتناسب مع طبيعة قدرتهم على ممارسة مهامهم في المؤسسة، بالإضافة إلى نمط الهوية الاجتماعية السائد في البيئة الخارجية والمتمثل في أن دور المرأة ينحصر في البيت وممارسة الوظائف المتعلقة بالتعليم والصحة والخدمات بعيدا عن ممارسة مهام في المؤسسات الصناعية الاقتصادية.

نستنتج مما سبق أن مؤسسة الاسمنت تستند إلى توظيف جنس الذكور أكثر من الإناث، نظرا لطبيعة عملها التي تتطلب توفير ذلك، مما يؤدي إلى تعدد وتباين سلوكات العمال سوءا كانوا على مستوى الوحدات الإنتاجية أو على مستوى المناصب الإدارية.

الجدول رقم 2: يمثل توزيع المبحوثين العمال حسب الفئات العمرية

السن	التكرارات	%النسبة
25 _35	39	%15.4
35_ 45	106	%41.9
45 _ 55	79	%31.2
أكثر من 55	29	%11.5
المجموع	253	%100

يتضح من معطيات الجدول أعلاه أن النسب الإحصائية متفاوتة من حيث توزيعها، إذ أن الاتجاه العام يتمثل في نسبة 41,9 % من إجمالي العمال المبحوثين يتراوح سنهم بين 35 و45 سنة تليها نسبة 31,2 % من المبحوثين الذين تتراوح أعمارهم بين 45و55 سنة، إضافة إلى نسبة 15,4 من المبحوثين الذين يتراوح سنهم بين 25 و35سنة، من خلال القراءة الإحصائية للجدول أعلاه يمكننا القول أنه يوجد تفاوت بين الفئات السوسيومهنية من حيث السن، إذ تبرز ذروة الفئات العمرية للمبحوثين الذين تتراوح أعمارهم بين 35 و45 مما يدل على وجود قوى عاملة تتسم بسمة شبابية قادرة على تحمل الأعباء المهنية المنوطة بها على مستوى مختلف الوحدات الإنتاجية للمؤسسة، أما نسبة 31 % من المبحوثين الذين تتراوح أعمارهم بين 45 و55، وهي نسبة معتبرة تدل على تمتعهم بخبرة تمكنهم من التحكم في إنجاز مهامهم عبر مختلف الوحدات الإنتاجية، إلا أن نسبة 15 % من المبحوثين هم عمال حديثي التشغيل في المؤسسة، وذلك ما يدل على استمراريتها في توظيف واستقطاب الشباب التي تتوفر فيهم خصائص وشروط انجاز العمل، لغرض تعويض العمال الذين أحيلوا على التقاعد، كما أن نسبة 11,5 % من المبحوثين يتجاوز سنهم 55 سنة مقبلين على التقاعد.

نستنتج أن تمايز الفئات العمرية السوسيومهنية من حيث تفاوت امتداد السن من 25سنة كأدنى عمر إلى أكثر من 55 سنة يضفي إلى وجود أنماط مختلفة من السلوكات التي يتبناها كل عامل، على اعتبار أن سلوك العامل داخل المؤسسة يمتد في بعض جوانبه إلى محيط البيئة الخارجية نتيجة تأثير المكتسبات التي يتعبا بها الفرد أثناء تنشئته الاجتماعية.

الجدول رقم 3: يمثل توزيع المبحوثين حسب الحالة العائلية

الحالة العائلية	التكرارات	النسبة
أعزب	70	%27.7
متزوج	179	%70 .8
أرمل	1	%0.4
مطلق	3	%1.2
المجموع	253	%100

يتبين من معطيات الجدول أن اتجاهه العام يتمثل في نسبة 70,8 %من إجمالي العمال المبحوثين الذين صرحوا بأنهم متزوجين، تليها نسبة 27,7 من المبحوثين العمال الذين أجابوا بأنهم ينتمون إلى فئة العزاب، بالإضافة إلى نسبتين ضئيلتين تقدران بـ 1,2 % و0,4 % من المبحوثين ذو الحالة العائلية مطلق وأرمل على التوالي.

يظهر من القراءة الإحصائية أن نسبة المتزوجين تجاوز 70 %، يرجع ذلك إلى الحد الأدنى لسنهم الذي يبلغ 25 سنة ويمتد كأقصى حد إلى أكثر من 55 سنة، مما فسح أمامهم المجال نحو الزواج الذي بدوره يحتم عليهم الالتزام بسلوكات تمكنهم من المحافظة على مناصبهم في المؤسسة، لغرض تغطية المتطلبات الأسرية، في حين أن نسبة 27,7 % من المبحوثين هم عزاب، يرجع ذلك إلى ظروف اجتماعية يمكن أن ترتبط بجملة من العوامل التي نعتقد أن أبرزها عدم توفر السكن.

نستنتج أنه يوجد تمايز في السلوكات المبحوثين من خلفية حالتهم العائلية التي تتضمن جملة من الأهداف المرتبطة بالحالة العائلية لكل عامل الذي بدوره يبحث عن مصالحه الشخصية التي تفرض عليه تبني سلوكات يسعى من خلالها إلى تحقيق أهدافه الخاصة ضمن المؤسسة.

الجدول رقم 4 : يمثل توزيع المبحوثين حسب نوع الأسرة

نوع الأسرة	التكرارات	النسبة %
ممتدة	**116**	**%45،8**
نووية	**137**	**%54،2**
المجموع	**253**	**%100**

يظهر لنا من معطيات الجدول أعلاه أن اتجاهه العام يمثل في نسبة 54,2 % من إجمالي العمال المبحوثين الذين أجابوا بأن أسرتهم نووية، بالمقابل توجد نسبة 45,8 % من المبحوثين أجابوا بأن أسرهم تندرج ضمن الأسر الممتدة التي تتكون من الجد والجدة، والأبناء، والأحفاد، ذلك ما يفسر أن سلوك الفرد يتأثر بنمط الأسرة التي ينتمي إليها، انطلاقا مما يتلقاه أثناء تنشئته، فالفرد في الأسرة الممتدة يكتسب بعض سلوكاته من السلوكات الغالبة في هذه الأسرة، على اعتبار هذه الأخيرة تختلف سلوكاتها عن الأسرة النووية، التي يظهر فيها سلوك الفرد بسمات معينة، مما يفرز هوية اجتماعية متمايزة لكل منهم، وبالتالي فالسلوكات الحاصلة هي مزيج ما يتلقاه الفرد أثناء تنشئته الاجتماعية ويترجم ذلك على شكل سلوكات يتفاعل في إطارها الفرد حسب انتمائه الأسري في المؤسسة.

الجدول رقم 5 : يمثل توزيع المبحوثين حسب مكان الإقامة

مكان الإقامة	التكرارات	النسبة %
حضري	151	%59,7
شبه حضري	57	%22,5
ريف	45	%17,8
المجموع	253	% 100

نلاحظ من معطيات الجدول أن اتجاهه العام يتمثل في نسبة 59,7 % من إجمالي المبحوثين يقطنون بالمدن، تليها نسبة 22,5 % من إجمالي المبحوثين يقطنون بالمناطق الشبه حضارية، وفي الأخير توجد نسبة 17,8 من إجمالي المبحوثين يقطنون في الأرياف.

يتبين لنا من القراءة الإحصائية أن قرابة 3/5 التي تترجم نسبة 59% من المبحوثين العمال يقطنون بالمدن، على اعتبار أنهم يشكلون الأغلبية من إجمالي مجتمع البحث، ذلك راجع إلى مختلف التحولات التي شهدها المجتمع الجزائري خلال سنوات التسعينات التي غلبت عليها سمة اللااستقرار المرتبطة بالأزمة الأمنية التي فرضت نزوحا ريفيا نحو المدن لما شهدت من توسعا معتبرا فرض وجود تنمية مستدامة على مختلف المستويات المرتبطة بـ التغيرات السياسية والاقتصادية التي انعكست على تنمية الواقع الاجتماعي، في حين أن النسبتين 22,5 % و17,8 % من العمال المبحوثين لكل من الفئة العمالية القاطنة بالمناطق الشبه حضرية، والمناطق الريفية على التوالي، إذ يرجع ذلك إلى أن المناطق الشبه حضارية شهدت جوانب من التنمية، أما العمال القاطنين بالأرياف يرجع سبب ذلك إلى مصالحهم المرتبطة بممارسة نشاطاتهم الزراعية.

نستنتج أن سلوك العمال يتمايز ويتباين حسب مكان الإقامة من خلفية الحياة السوسيولوجية التي يمارسها كل منهم، ذلك ما يضفي إلى أن نقول الهوية الاجتماعية للسلوك في المدن تختلف عما هي عليه في المناطق الشبه حضرية، والريفية، وما يضمن ذلك فيما يرتبط بالمؤسسة الصناعية هي المؤشرات التي اشتغلنا عليها والتي سنوضحها لاحقا.

الجدول رقم6: يمثل توزيع المبحوثين حسب الولاية

الولاية	التكرارات	النسبة %
البويرة	206	%81,4
البليدة	19	%7,5
المسيلة	11	%4,3
المدية	7	%2,8
الجزائر	10	%4
المجموع	253	%100

يتضح من معطيات الجدول أعلاه أن اتجاهه العام يتمثل في نسبة 81,4% من إجمالي المبحوثين العمال يقيموا في ولاية البويرة، مقابل نسبة 7,5 % من إجمالي المبحوثين يقيموا في ولاية البليدة، في حين تليها النسبتين 4,3% و4 % من إجمالي المبحوثين يقيمون في ولايتي المسيلة والجزائر على التوالي، وفي الأخير توجد نسبة ضئيلة تقدر 2,8 % من إجمالي المبحوثين الذي هم من ولاية المدية.

يتبين إحصائيا أن أغلبية العمال هم من ولاية البويرة، وذلك راجع بطبيعة الحال إلى تواجد المؤسسة بهذه الولاية، مما يعكس تجانس الانتماء للولاية، بالمقابل توجد نسبة ما يقارب 20 % من المبحوثين العمال هم من الولايات المجاورة وبنسب متفاوتة، إذ أن هذه الأخيرة قليلة نوعا ما إذ لا نستبعد إمكانية تأثيرها على الثقافة التنظيمية لمؤسسة الاسمنت.

نستنتج أن التركيبة متنوعة للعمال الذين يشتغلون في مؤسسة الاسمنت، مما يسمح بتبادل الثقافة العمالية بين الولايات، التي لها تأثيراتها على الثقافة التنظيمية للمؤسسة، على اعتبار أن الثقافة عنصر مهم من عناصر الهوية الاجتماعية.

الجدول رقم 7: يمثل توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرارات	النسبة%
ما بعد التدرج	**5**	**%1,97**
جامعي	**134**	**% 53**
ثانوي	**54**	**% 21,34**
متوسط	**43**	**%17,1**
ابتدائي	**17**	**% 6,71**
المجموع	**253**	**% 100**

يتبن من المعطيات الإحصائية للجدول أعلاه أن اتجاهه العام يتمثل في نسبة 53 % من إجمالي العمال المبحوثين لهم مؤهل علمي جامعي، تليها نسبة21,34 % من إجمالي العمال المبحوثين لهم مستوى تعليمي في طور المرحلة الثانوية، وتليها نسبة17,1 % من إجمالي العمال المبحوثين لهم مستوى تعليمي متوسط، تليها نسبة 6,71 % من إجمالي المبحوثين العمال لهم مستوى تعليمي ابتدائي، وفي الأخير توجد نسبة 1,97 % من إجمالي المبحوثين لهم مستوى تعليمي ما بعد التدرج.

من القراءة الإحصائية يمكنا القول أن الفئة الغالبة من العمال المبحوثين متحصلة على مؤهلات علمية جامعية، ما يعني أن عمال المؤسسة يتمتعون بجملة من الخصائص المتمثلة في الوعي، والقدرة على انجاز المهام، أما الفئات السوسيومهنية للعمال الذي لهم مستوى تعليمي للمرحلة الثانوية والمتوسطة والابتدائية موزعون عبر كافة وحدات مؤسسة الاسمنت وفقا لتقسيم العمل عبر مختلف الو رشات الإنتاجية، كما أن المؤسسة تضم فئة عمالية تتمتع بمؤهلات علمية ما بعد التدرج، تسمح لهم بالعمل كإطارات قادرة على تحمل مسؤولية المهام المنوطة بهم.

نستنتج أن المستوى التعليمي للفئات السوسيومهنية يلعب دورا بارزا في تحقيق أهداف المؤسسة، على اعتبار أن التفاوت في المستوى التعليمي وفقا لتوزيعهم الرسمي في التنظيم يسمح لكل فاعل بتبني سلوكيات مختلفة في إطار الثقافة السائدة بالمؤسسة، سنكشف عليها لاحقا.

الجدول رقم 8: يمثل توزيع المبحوثين حسب المؤهلات المهنية

المؤهلات المهنية	التكرارات	النسبة %
تكوين داخل المؤسسة	220	%87
تكوين خارج الوطن وداخل المؤسسة	6	% 2,4
تربصات علمية أكاديمية وتكوين داخل المؤسسة	27	10,7
المجموع	253	% 100

نلاحظ من معطيات الجدول أعلاه أن اتجاه العام يتمثل في نسبة 87 % من إجمالي المبحوثين العمال أجابوا بأنهم تلقوا تكوين داخلي بالمؤسسة، تليها نسبة 10,7 % من إجمالي العمال المبحوثين الذين نالوا تربصات علمية أكاديمية، وفي الأخير نسبة 2,4 % من إجمالي المبحوثين الذين لديهم مؤهلات مهنية من داخل المؤسسة وخارج الوطن.

انطلاقا من القراءة الإحصائية للجدول يمكن القول أن كافة العمال تلقوا تكوينات متمايزة كل حسب ما يتطلبه المنصب الذي يشغله، ما يعني أن المؤسسة تولي أهمية لتكوين العمال على المستوى الداخلي، وعلى المستوى الخارجي في إطار اتفاقيات التعاون المبرمة مع مؤسسات أخرى مثل المجمع الصناعي للاسمنت بالسمار . ولاية الجزائر العاصمة، والجامعات مثل الدراسات الأكاديمية لما بعد التدرج، إضافة إلى بعض التربصات المرتبطة بتشغيل وصيانة أجهزة وآلات الإنتاج في الخارج.

إن مجمل هذه التربصات تسمح للعمال سواء كانوا مهنيين أو إداريين باكتساب بعض مكونات الثقافة المحلية والأجنبية، كاللغة المستخدمة، والانضباط والالتزام بالبذلة، احترام الوقت، فهذه المؤشرات وأخرى على مستوى مؤسسات التكوين المحلية والأجنبية تفرض على العامل تغيير ذهنيته المرتبطة بسلوكاته في مؤسسة الاسمنت التي يشتغل بها، ذلك ما يسمح له باحتضان هذه الثقافات وترجمتها في شكل سلوكيات تسمح له بأن يكون فاعلا بالمؤسسة.

نستنتج أن التربصات على المستوى الداخلي وبصفة خاصة التربصات الخارجية المحلية والأجنبية لمختلف الفئات السوسيومهنية تسمح لهم بتنوع الثقافة في المؤسسة الصناعية للاسمنت، مما ينعكس على سلوكاتهم .

جدول رقم9: يمثل توزيع المبحوثين حسب الفئات المهنية

الفئة المهنية	التكرارات	النسبة %
إطار	87	%34,4
عون تحكم	77	% 30,4
عون تنفيذ	89	% 35,2
المجموع	253	%100

نلاحظ من المعطيات الإحصائية للجدول أن نسب الفئات السوسيومهنية متقاربة من حيث توزيعها، إذ يتمثل الاتجاه العام في نسبة 35,2 % هم أعوان تنفيذ، تليها نسبة 34,4 % هم إطارات، وكذلك توجد نسبة 30,4 % هم أعوان تحكم.

من خلال القراءة الإحصائية يمكننا القول أن المؤسسة الصناعية للاسمنت ترتكز على الفئات السوسيومهنية المتكونة من إطارات، وأعوان تحكم، وأعوان تنفيذ الذين يمثلون المحرك الفعلي في العملية الإنتاجية من خلفية مؤهلاتهم العلمية والمهنية التي تسمح لهم بإنجاز مهامهم وفقا لما تتطلبه المناصب التي يشغلونها، إذ لفت انتباهنا أن التقارب بين نسبتي الإطارات وأعوان التنفيذ يعكس واقع توزيع غير منطقي للموارد البشرية التي تشتغل بالمؤسسة، وذلك راجع ضعف تطبيق القوانين واللوائح التنظيمية التي تسير في ضوئها المؤسسة، مما يؤسس إلى ترصيص قواعد تنظيمية ثقافية تتنافى مع عقلنة مؤسسة الاسمنت.

نستنتج أن التفاعلات بين هذه الفئات السوسيومهنية ضمن دينامية تنظيم وحدات المؤسسة يفرز ثقافة تنظيمية تترجم سلوكات هذه الفئات كل حسب وضعياتهم المهنية، على اعتبار أن المؤسسة نسق مفتوح على محيط بيئتها الخارجية التي تمارس نوعا من الضغوط المستمدة من الهوية الاجتماعية السائدة.

الجدول رقم 10: يمثل توزيع المبحوثين حسب الأقدمية في العمل

الأقدمية في العمل	التكرارات	النسبة %
10 /1	48	% 19
20/ 10	131	%51,8
30 / 20	59	%23,3
أكثر من 30سنة	15	%5,9
المجموع	253	% 100

يتضح من المعطيات الإحصائية للجدول أن اتجاهه العام يتمثل في نسبة 51,8% من إجمالي المبحوثين لهم أقدمية عمل تتراوح بين 10 إلى 20سنة، تليها نسبة 23,3 % من إجمالي العمال المبحوثين الذين لهم أقدمية عمل تتراوح بين 20 إلى 30 سنة، ثم تليها نسبة 19 % من إجمالي العمال المبحوثين الذين لهم أقدمية عمل تتراوح بين سنة واحدة إلى 10 سنوات، وفي الأخير توجد نسبة 5,9 % من إجمالي العمال المبحوثين الذين لهم أقدمية مهنية أكثر من 30 سنة مقبلين على التقاعد

من خلال القراءة الإحصائية، يتبين لنا أن نسبة 51,8 % من العمال الذين يتمتعون بأقدمية عمل تتراوح بين 10 و20 سنة، مما يدل على وجود عمال اكتسبوا خبرة مهنية من خلال أقدميتهم المهنية، التي بطبيعة الحال تتدعم بنسبة إحصائية 23,3 % من العمال لهم كذلك أقدميه معتبرة تتراوح 20 و30 سنة، فهذه الأخيرة تدل على تمتع المؤسسة بـ عمال لهم كفاءة مهنية تسمح لهم باستغلالها في ميدان العمل، كما أن المؤسسة الصناعية للاسمنت تتمتع برؤية إستراتيجية في استقطاب وتوظيف العمالة، ويظهر ذلك من خلال نسبة 19 % التي تعبر عن فئة عمالية حديثة التوظيف، مما يدل على توسع نشاط المؤسسة، يقابلها نسبة 5,9 % من العمال المقبلين على التقاعد التي لها القدرة على مسايرة الأزمات وتسوية النزاعات.

نستنتج أن تركيبة الفئات العمالية من حيث الأقدمية تتمتع بكفاءات تسمح لها بالمحافظة على توازن دينامية التنظيم من خلال الخبرة التي اكتسبها العاملين، إضافة إلى أن المؤسسة تعتمد على توسيع سياسة توظيفها من خلال استقطاب اليد العاملة.

رابعا: عرض وتحليل بيانات الفرضيات

1. بناء وتحليل جداول الفرضية الأولى:

الجدول رقم11: يوضح تقليد العمال بالمؤسسة لبعض لسلوك آبائهم حسب وظيفتهم

الإجابة / وظيفة الوالد	نعم	لا	المجموع
أعمال يومية حرة	47 %65,27	25 %34,72	72 %100
موظف	9 % 56,3	7 % 43,8	16 %100
متقاعد	110 % 66,7	55 % 33,3	165 %100
المجموع	166 % 65,6	87 % 34,4	253 %100

نلاحظ من معطيات الجدول أعلاه أن اتجاهه العام يتمثل في نسبة 65,6 % من إجمالي المبحوثين العمال الذين أجابوا بأنهم يقلدون سلوك أبائهم، تتدعم هذه النسبة بـ 66,7 % من المبحوثين العمال الذين أجابوا بأن أبائهم متقاعدين ونسبة 56,3 % من المبحوثين العمال الذين أجابوا بأن أبائهم موظفين ، بالمقابل توجد نسبة 34,4 % من إجمالي المبحوثين العمال الذين أجابوا بأنهم لا يقلدون سلوك أبائهم تتدعم هذه النسبة بـ 43,8 % من المبحوثين الذين أجابوا بأنهم لا يقلدون أبائهم الذين هم موظفون، ونسبة 33,3 % من المبحوثين الذين أجابوا بأنهم لا يقلدون أبائهم الذين اشتغلوا وتقاعدوا عن العمل.

إن تأويل القراءة الإحصائية يضفي بنا للقول أن قرابة الثلثين من العمال يقلدون سلوك أبائهم الذين يستمدونه من ممارسة الوظائف التي يشتغلون بها سواء من المؤسسات التي يشتغلون بها كقطاع التربية والصحة، والصناعة والأعمال الحرة، إذ أن مصدر تقليد هؤلاء العمال بمؤسسة الاسمنت للسلوك يرجع إلى

تنشئتهم الاجتماعية ، انطلاقا من الأسرة التي يتلقى الأبناء في إطارها المكتسبات المستنسخة عن نمط سلوكي يتوارث بصيغة عفوية من الآباء نحو الأبناء، ويتجسد ذلك من خلال أسلوب المعاملة، لغة التواصل، الالتزام، أو الإهمال، فبمرور فترة زمنية طويلة تترسخ هذه الممارسات، كطبع يصعب تغييره لدى الأبناء الذين بدورهم يواصلون استخدام هذه الممارسات أثناء حصولهم على وظائف مهنية بالمؤسسات، بالمقابل يوجد ثلث العمال في المؤسسة لا يقلدون سلوكات آبائهم، يرجع ذلك إلى عدم تقبلهم لمختلف الممارسات التي يقوم بها الآباء من خلفية وظائفهم المهنية، إضافة إلى تأثيرات بسلوكات يكتسبونها من الامتداد العائلي في العلاقات القرابية، كتقليد سلوك الأعمام والأخوال، وبعض السلوكات الغالبة في محيط تنشئته الاجتماعية، من خلال تأثرهم بسلوكات بعض الأشخاص.

إذ لا بد أن نشير بصيغة أخرى إلى أن السلوكات في المحيط الاجتماعي تنطوي ضمن أنماط متعددة الممارسات في إطار علاقة الأفراد ببعضهم البعض، على اعتبار معتقدات العمال التي يترجمنها في شكل سلوكات يسلكها العمال كالانضباط والحرص على العمل ترقى إلى ثقافة في المؤسسة، مما أضفى ببعض العاملين أن يكونوا فاعلين داخل التنظيم.

نستنتج أن السلوك الذي يمارسه العمال في مؤسسة الاسمنت يكتسبونه من تنشئتهم الاجتماعية انطلاقا من تقليد أبائهم من جهة، وتأثر سلوكهم أيضا بمحيط البيئة الاجتماعية الذي يتضمن سلوكات متمايزة ومختلفة، وعليه نقول أن سلوك العمال هو محصلة ما اكتسبوه أثناء تنشئتهم الاجتماعية التي تظهر في شكل ممارسات يتفاعلون بها في علاقتهم مع الآخرين داخل مؤسسة الاسمنت، ويتم من خلالها بناء معتقداتهم التي توجههم نحو نمط معين من السلوك.

الجدول رقم 12: يبين تقليد العاملين بالمؤسسة لبعض سلوك والداتهم حسب وظيفتهن

الإجابة / وظيفة والدتك	نعم	لا	المجموع
ماكثة بالبيت	148 % 65,2	79 % 34,80	227 % 100
أعمال يومية حرة	3 % 75	1 % 25	4 %100
موظفة	6 %60	4 % 40	10 %100
متقاعدة	9 % 75	3 % 25	12 % 100
المجموع	166 65,6	87 % 34,4	253 %100

يتضح من معطيات الجدول أعلاه أن اتجاهه العام يتمثل في نسبة 65,6 % من المبحوثين العمال الذين أجابوا بأنهم يقلدون بعض سلوكات أمهاتهم في المؤسسة، تتدعم هذه النسبة بـ 75 % من العمال المبحوثين الذين يقلدون بعض سلوكات أمهاتهم المتقاعدات عن عمل مارسوه بمؤسسات مختلفة، وكذلك نسبة75% من العمال المبحوثين الذين يقلدون بعض سلوكات أمهاتهم مارسوا أعمال حرة، ونسبة 60% من العمال الذين أقروا بأن أمهاتهم موظفات، بالمقابل توجد نسبة 34,4 % من إجمالي العمال المبحوثين الذين أجابوا بأنهم لا يقلدون سلوكات والداتهم أثناء تواجدهم بالمؤسسة، تتدعم هذه النسبة بـ 40 % من العمال الذين صرحوا بأن وأمهاتهم موظفات، ونسبة 25 % من المبحوثين الذين أقروا بأن أمهاتهم يمارسون أعمال حرة يومية حرة.

تشير القراءة الإحصائية للجدول أن نسبة معتبرة من العمال المبحوثين يقلدون بعض سلوكات والدتهم (أمهاتهم) من خلفية الممارسات التي تقوم بها في الحياة الاجتماعية وتشمل مختلف الوظائف والأشغال التي منها ما يرتبط بالاشتغال في القطاع الصناعي، قطاع التربية، قطاع الصحة، بالإضافة إلى ممارسة أعمال وأنشطة يومية حرة... وغير ذلك، فهذه الممارسات التي تقوم بها الأمهات تترسخ بعض جزئياتها في الأبناء

الذين بدورهم أصبحوا عمالا في مؤسسة الاسمنت تعبر عن نمط تنشئتهم الاجتماعية التي مروا بها واكتسبوها عبر مراحل متتالية على اعتبارها موروث ثقافي يشكل هوية الأفراد في المجتمع، مما يدل على أن سلوك الوالدة يتجذر في الأفراد ويرقى إلى ميزة أو نمط سلوكي، يتسم به سلوك العامل في المؤسسة، ويتبنوها خلال تفاعلاتهم مع الآخرين في المؤسسة، ويظهر ذلك التأثير متباينا من عامل إلى آخر، فالعامل الذي والدتهم تشتغل أو تتمركز في وظيفة، أو وضعية مهنية تنتمي وتنحصر في أعلى التراتيب الهرمية لدينامية التنظيم الذي اشتغلت فيه، أو تشغله حاليا يفسح المجال أمامه في ممارسة إستراتيجية سلوكية تمكنه من التموقع والتأثير على المعتقدات التنظيمية للمؤسسة، وبصيغة أخرى فالتفاعلات الحاصلة ضمن تنظيم المؤسسة تكمن في التفاعلات التي يقوم بها القائمين على انجاز العمل معبئون بأهداف وتوقعات مصدرها ممارسات ونشاطات النسق العلائقي القرابي الذي ينتمي إليه الفرد العامل، فوظيفة الأم مرآة عاكسة لمعتقدات العامل بالمؤسسة.

بالمقابل توجد نسبة 34,4 % من إجمالي العمال المبحوثين لا يقلدون سلوك والداتهم أثناء تواجدهم بالمؤسسة، يرجع ذلك إلى الاختلاف والتمايز الحاصل في الإطار الاجتماعي والثقافي الذي نشأت فيه هذه الفئة العمالية، بالإضافة إلى التغير والتباين بين المؤسسة في الوقت الحالي والتنشئة الاجتماعية في الأسر، الذي يعد محصلة عدة عوامل اجتماعية وثقافية، كالمستوى التعليمي، والمستوى الثقافي، فبعض العمال يتمتعون بمستوى تعليمي وشهادات عليا، ذلك ما يتطلبه التخصص وتقسيم العمل في المؤسسة، إلا أن والداتهم بدون مستوى تعليمي ومعظمهن ماكثات بالبيت، أو تشتغل وظائف لا تتماشى مع مناصب أبنائهم العمال في مؤسسة الاسمنت، فالنمط السلوكي يختلف عن النمط الذي تتطلب مؤسسة الإسمنت، ذلك ما ينجم عنه فجوة بين أهداف الأبناء الذين هم عمال في مؤسسة الاسمنت وبين أهداف ذويهم في الحياة الاجتماعية، نشير أن هاته الفئة العمالية لم تخرج عن نطاق التنشئة المتداولة في الأسرة، إلا أن انفتاحها وتفاعلاتها مع الآخرين سواء عمال المؤسسة، أو الجماعات في المحيط الاجتماعي، بالإضافة إلى متطلبات انجاز العمل بالمؤسسة أفرز لديها سلوكات تمكنها من مسايرة ومتابعة نشاطاتها بالمؤسسة تتمايز عما هو سائد في أسرهم. نستنتج أن العمال في مؤسسة الاسمنت يستمدون سلوكاتهم في بعض جزئياتها من خلفية الممارسات والوظائف التي تقوم بها والداتهم في المحيط الاجتماعي، فالعامل الذي والدته تشتغل يقلدها من خلال ما

روثه منها أثناء تنشئته، على اعتبار أنها (الوالدة) تزوده ببعض الممارسات والمعاملات أثناء تربيته يترجمها في شكل سلوكات يتعامل بها مع زملائه في التنظيم بالمؤسسة.

الجدول رقم 13: يمثل مبررات تقليد العمال لسلوك والديه في المؤسسة

مبررات تقليد العامل لسلوك الوالدين في المؤسسة	التكرارات	النسبة %
التقليد في الهندام	28	% 11,1
الالتزام والحرص على العمل	58	% 22,9
المعاملة مع الزملاء في المؤسسة	15	% 5,9
الإهمال واللامبالاة	1	% 0,4
لغة التواصل في المؤسسة	23	% 9,1
الالتزام والحرص على العمل والمعاملة مع الزملاء	41	% 16,2
غير معني بالإجابة	87	% 34,4
المجموع	253	% 100

نلاحظ من معطيات الجدول أن اتجاهه العام يتمثل في نسبة 34,4 % من إجمالي العمال المبحوث غير معنيين بالإجابة لأنهم لا يقلدون والديهم في سلوكاتهم، تليها نسبة 22,9 % من العمال المبحوثين أجابوا بأنهم يقلدون سلوكات والديهم من حيث الحرص والالتزام على العمل أثناء القيام بالمهام التي تندرج ضمن واجباتهم المهنية، مما يؤكد أن مصدر تقليد السلوك يرجع في بعض جوانبه إلى تنشئة الفرد في أسرته، ثم تليها نسبة 16,2 % من العمال المبحوثين الذين أجابوا بأنهم يقلدون سلوكات والديهم، من حيث حرصهم والتزامهم بإنجاز العمل، إضافة إلى التقليد من حيث المعاملة مع الزملاء في المؤسسة، ويرجع ذلك إلى الممارسات الأسرية التي يقوم بها الوالدين المرتبطة بتعزيز قيمة الالتزام والحرص على انجاز وإتمام الواجبات المهنية، وهذه الأخيرة تنتقل كسلوك يمارسه الأفراد أثناء انجاز العمل في المؤسسة، فهذه السلوكات المتوارثة عن النسق العلائقي في المجتمع تمكن العاملين من بناء توجهات ورغبات تتماشى مع ما هو معمول به في

التنظيم، فقيمة الالتزام تمكن العامل من تحقيق مصالح شخصية نابعة من التزامه وحرصه الدائم على عمله في المؤسسة، في حين أن نسبة 11,1 % من إجمالي العمال المبحوثين يقلدون سلوكات والديهم من حيث ارتداء الهندام أثناء تواجدهم بالمؤسسة، هذه النسبة الضئيلة تخص معظم العاملين الموزعين على المستويات الإدارية، إذ أن هذه الأخيرة (المستويات الإدارية) لا تحتاج إلى اللباس الرسمي الذي تفرضه المؤسسة على مختلف الوحدات الإنتاجية الأخرى، ويرجع ذلك إلى إدراكهم لارتداء الهندام، يمنح و يعزز قيمة الاحترام من طرف العمال الآخرين، بالإضافة إلى تعزيز قيمة التواصل مع الأطراف الأخرى|.

وكذلك نسبة 9,1 % من إجمالي المبحوثين العمال الذين أجابوا بأنهم يقلدون سلوكات والديهم المرتبطة بأسلوب التواصل مع زملائهم في العمل، مما يدل أن الفعل التواصلي داخل المؤسسة سلوك يمارسه العمال من خلفية اللغة المتداولة أثناء تنشئتهم الاجتماعية، إذ يمكنه من إدراك وفهم وكتساب معلومات خفية أو معلنة داخل المؤسسة التي تعد مكسبا للعامل يسعى من خلالها تحقيق مسعاه داخل التنظيم.

وفي الأخير توجد نسبة 0,4 % وهي نسبة ضئيلة من إجمالي العمال المبحوثين الذين أجابوا بأن سلوكاتهم في المؤسسة المتمثلة في الإهمال واللامبالاة يستمدونها من التقليد الموروث عن أبائهم أثناء تنشئتهم الاجتماعية.

نستنتج أن سلوك العمال في المؤسسة يستمد بنسب متفاوتة من تقليدهم لسلوكات والديهم على مستوى الأسرة، انطلاقا من الحرص والالتزام على العمل المكتسب وأسلوب لغة التواصل، بالإضافة إلى المعاملة المتداولة، وارتداء الهندام، ناهيك عن بعض السلوكات غير مقبولة في المؤسسة كالإهمال واللامبالاة، وعليه نقول أن سلوكات العمال بشقيها هي حصيلة تعبئة الفرد التي يلقاها عبر فترة زمنية طويلة الموروثة من بعض تقليد والديه أثناء تنشئتهم على مستوى الأسرة، وذلك ما يعبر عن هوية السلوك الاجتماعي الذي ينتقل مع العامل إلى المؤسسة تترجم بعض جوانب معتقداته التنظيمية.

الجدول رقم 14: يوضح أهمية ممارسة العمال لعمل خارج المؤسسة حسب مكان الإقامة

الإجابة / مكان الإقامة	نعم	لا	المجموع
حضري	35 % 23,17	116 76,82	151 %100
شبه حضري	18 % 31,57	39 % 68,42	57 % 100
ريف	17 % 37,77	28 % 62,22	45 % 100
المجموع	70 % 27,66	183 % 72,33	253 % 100

يتضح من معطيات الجدول أعلاه أن اتجاهه العام يتمثل في نسبة 72,33 % من إجمالي المبحوثين العمال الذين أجابوا بأنهم لا يمارسون عملا خارج المؤسسة، تتدعم هذه النسبة بـ 76,82 % من العمال المبحوثين الذين يقطنون في بالمدن، ونسبة 62،22 % من العمال المبحوثين الذين يقطنون بالمناطق الريفية ولا يمارسون عملا خارج المؤسسة، بالمقابل توجد نسبة 27،66 % من إجمالي العمال المبحوثين الذين أجابوا بأنهم يمارسون عملا خارج المؤسسة يكتسبون منه سلوكات تدعمهم في انجاز مهامهم داخل المؤسسة، تتدعم هذه النسبة بـ 37,77% من المبحوثين العمال الذين يقطنون بالمناطق الريفية ويمارسون عملا خارج المؤسسة يساهم في انجاز عملهم داخلها، ونسبة 23,17 % من المبحوثين العمال الذين يقطنون بالمدن ويمارسون عملا خارج المؤسسة يصوب سلوكاتهم أثناء انجاز المهام داخل المؤسسة.

تشير القراءة الإحصائية إلى أن قرابة ثلاثة أرباع من المبحوثين العمال في المؤسسة لا يمارسون عملا خارج المؤسسة، ما يعني أن معظم سلوكاتهم أثناء إنجاز العمل يستمدونها مما هو متداول في إطار النسق العلائقي للتنظيم، وبصيغة أخرى سلوك العمال المعتاد في إطار ثقافة المؤسسة، التي لا تخلو من وجود

بعض السلوكات الإستراتيجية التي يتبناها العمال لغرض تحقيق مصلحتهم الشخصية أو الجماعية، على غرار المساهمة في إنجاز مهام غير مسندة إليهم في وضعيتهم المهنية، لغرض الحصول على مكافأة مالية.

بالمقابل قرابة الربع (4/1) من المبحوثين العمال الذين أجابوا بأنهم يمارسون عملا خارج المؤسسة يساهم في اكتساب سلوكات إستراتيجية داخل المؤسسة أثناء ممارسة أعمالهم، فممارسة العمل خارج المؤسسة مكنهم من اكتساب خبرة مهنية تسمح لهم بتبني سلوكات هجومية، ودفاعية اتجاه زملائهم أثناء إنجاز المهام المنوطة ببعض العمال في وضعيتهم المهنية التي تسمح لهم بمقدار معين من تبني هذه الأنماط من السلوك، على غرار بعض مهندسي الإعلام الآلي في المؤسسة الذين تواجههم عراقيل وصعوبات ترتبط بالبرمجيات المستخدمة والمثبتة على مستوى تشغيل الآلات، وليست لهم القدرة على معرفة كافة تفاصيلها الواجب معرفتها، ذلك ما يفرض عليهم التوجه إلى خارج المؤسسة للبحث عن حلول، من خلال استشارة أصدقائهم ذوي الخبرة في المحيط الاجتماعي، فحصولهم على الحلول المرتبطة بتشغيل برمجيات الآلات يسمح لهم باكتساب أوراق رابحة يرتكزون عليها في سلوكاتهم أثناء انجاز العمل للحصول على امتيازات آنية، وبعدية، مثل الحصول على يوم راحة، الطموح للحصول على رتبة أعلى.. وغير ذلك، بالإضافة إلى بعض مهندسي المكانيك الذين يقومون بسلوكات إستراتيجية أثناء صيانتهم للآلات المستخدمة في العملية الإنتاجية، وذلك من خلفية إدراكهم ووعيهم أن غيابهم عن العمل يثبط إنتاجية المؤسسة، وبهذه الصيغة أصبحوا يستخدمون عملهم التقني كسلطة يواجهون بها زملائهم ومرؤوسيهم في إطار دينامية التنظيم، لأجل تحقيق مصلحة شخصية سواء داخل المؤسسة كالمساومة للحصول على عطلة دون الاقتطاع من المرتب الشهري، ودون قيام رئيس المصلحة المعنية بالاستفسار حول غياب المهندس، أو خارج المؤسسة، لغرض لجوء العمال التقنيين للعمل الهادف إلى تحقيق حوافز مالية، وتحصيل أكبر قدر ممكن من الخبرة المهنية، وبهذا الشكل يكون المهندس قد حقق امتيازات شخصية على حساب زملائه والمؤسسة، انطلاقا الأفكار المتداولة في التنظيم حول طبيعة العمل، بالإضافة إلى العلاقات الاجتماعية مع المحيط الخارجي، والتخصص للمؤهل العلمي الذي يشتغل به ووضعيته المهنية الناتجة عن تقسيم العمل داخل المؤسسة التي تعد القاعدة الأساسية التي تمنح العمال الفرصة بتبني سلوك استراتيجي، منها ما هو مضمر لا يدركه زملائهم ومرؤوسيهم، ومنها ما يتجاوز قدرة الزملاء والمرؤوسين على إيقاف سلوك العامل المهندس.

نستنتج أن قرابة ثلاثة أرباع من العمال الذين يشتغلون بمؤسسة الاسمنت يمارسون سلوكات إستراتيجية داخل التنظيم دون ممارستهم لعمل أو نشاط خارج المؤسسة، يقابل ذلك قرابة ربع العمال يمارسون عملا خارج المؤسسة ساهم إلى حد كبير في تنمية قدراتهم لتبني سلوكات تمكنهم من تحقيق المنفعة الشخصية، هذه الفئة من العمال تعد نسبة منخفضة، إلا أنها تؤثر في ثقافة العمال الآخرين، فهذه الأخيرة أصبحت تشكل معتقدا يترجم ثقافة بعض العمال في المؤسسة.

الجدول رقم 15: يوضح خلفية التزام العمال بالمهام المسندة إليهم في المؤسسة حسب السن

الإجابة / السن	دائما	أحيانا	لا ألتزم	المجموع
35/ 25	24 % 61,53	10 % 25,64	5 % 12,82	39 % 100
45 /35	65 % 61,32	29 % 27,35	12 11,32	106 % 100
55 /45	44 % 55,69	28 % 35,44	7 % 8,86	79 % 100
أكثر من 55	12 % 41,37	14 % 48,27	3 % 10,34	29 % 100
المجموع	145 57,31	81 % 32,01	27 % 10,67	253 % 100

يتبين من معطيات الجدول أعلاه أن اتجاهه العام يتمثل في نسبة 57,31 % من إجمالي المبحوثين العمال الذين أجابوا بأنهم يلتزمون دائما بانجاز المهام المنوطة بهم في المؤسسة من خلفية التزامهم بشؤونهم بالبيئة الاجتماعية التي يقطنون فيها، تتدعم هذه النسبة بـ 61،53 من المبحوثين العمال الذين تتراوح أعمارهم ما بين 25 و35 سنة، ونسبة 41,37 % من العمال المبحوثين الذي أعمارهم تتجاوز 55 سنة، بالمقابل توجد نسبة 32,01 % من إجمالي المبحوثين العمال الذين أجابوا بأنهم يلتزمون أحيانا فقط بإنجاز المهام المسندة إليهم بالمؤسسة، تتدعم هذه النسبة بـ 48,27 % من المبحوثين العمال الذين أعمارهم أكثر من 55

سنة، ونسبة 25,64 % من المبحوثين العمال الذين ينتمون إلى الفئة العمرية ما بين 25 و35 سنة، وفي الأخير توجد نسبة ضئيلة تقدر بـ 10,67 % من إجمالي المبحوثين العمال الذين أجابوا بأنهم لا يلتزمون بإنجاز المهام المسندة إليهم في المؤسسة من خلفية التزامهم بشؤونهم خارج المؤسسة، تتدعم هذه النسبة بـ 12,82 % من المبحوثين العمال الذين تتراوح أعمارهم مابين 25 و35 سنة، ونسبة 8,86 % من المبحوثين العمال الذين تتراوح أعمارهم مابين 45 و55 سنة ولا يلتزمون بالمهام المسندة إليهم بالمؤسسة.

يتبين من القراءة الإحصائية أن قرابة 5/3 من إجمالي المبحوثين العمال يلتزمون بإنجاز واجباتهم المهنية في المؤسسة ينبع من خلفية التزامهم بشؤونهم التي تقتضي القيام بها في المجتمع، ومن بينها واجبات أسرية التي تتطلب رعاية الأبناء وتربيتهم، بالإضافة إلى انشغالات أخرى تمكن الأفراد من الاستمرار في محور العلاقات الاجتماعية ضمن ما تتطلبه البيئة الاجتماعية ومعاييرها، ما يعني أن الالتزام في تنظيم ممارسة شؤون الحياة اليومية لفترة زمنية طويلة يكسب من خلالها هؤلاء العمال هوية اجتماعية ترتبط بتنظيم حياتهم، إذ أن هذه السمة تنتقل مع العمال نحو المؤسسة، على اعتبار أن النسق العلائقي للعمال داخل التنظيم، خاضع إلى جملة من القوانين واللوائح والتعليمات التنظيمية التي تساهم إلى حد كبير في ضبط سلوكاتهم الغير مستقرة وغير متوقعة، على غرار التأخر في العمل، وتأجيل المهام أو تجاوز بعض التعليمات التنظيمية، ذلك ما يعبر عن مناورة العمال داخل التنظيم، مما يسمح لنا بالقول أن الممارسات التي يقوم بها الأفراد في حياتهم الاجتماعية العامة منتظمة في بعض جوانبها، وعشوائية في بعض الجوانب الأخرى، وذلك ما يؤكد على أن المؤسسة نسق مفتوح على بيئتها الخارجية من حيث سلوك العمال، وبصيغة أخرى واقع سلوك العمال في الالتزام بالمؤسسة خاضع إلى نمط تنشئتهم الاجتماعية المتداخل مع معتقداتهم داخل التنظيم لأجل تحقيق أهدافهم المرتبطة بالعمل من جهة، وأهدافهم الخاصة من جهة أخرى.

في حين أن نسبة 32,01 % من إجمالي المبحوثين متذبذب من حيث الالتزام، إذ أن هذه الفئة من العمال تشتغل وتتظاهر بنوع من الالتزام الذي تتخلله بعض المناورة التي يراهنون من خلالها للحصول على الامتيازات التي تعد بمثابة هدف شخصي مبني على المصلحة الفردية، إلا أن هذا النوع من العمال يلتزمون في فترات معينة بالمؤسسة والتي تتماشى مع الفترات التي يتم فيها ترقية العمال، بالإضافة إلى الأوقات التي يتم فيها مراقبة العمال وتقييم أدائهم المهني، وأيضا يظهر التزامهم عند حضور المسئول الإداري، ويرجع ذلك إلى نمط تنشئتهم الاجتماعية في نسق علاقاتهم الأسرية والقرابية والاجتماعية التي تتضمن الحصول على

المنافع الخاصة ولو على حساب الأفراد الآخرين، وذلك ما يعني أن سلوكهم متذبذب بين الالتزام في حالة تحقيق المصالح الخاصة وسلوكهم غير سوي في الحالات العامة.

أما الفئة العمالية الأخيرة وهي نوعا ما ضئيلة تمثل نسبة 10,67 % يغلب على سلوكهم لا التزام في المؤسسة، ويعود ذلك إلى نمط الحياة العشوائية التي يعيشها العامل في محيطه الاجتماعي، أي أن هذه الفئة العمالية تتميز سلوكاتهم بنوع من الإهمال واللامبالاة في علاقاتهم الاجتماعية مع الأفراد الآخرين، إذ ينقلون هذه الممارسات السلوكية إلى المؤسسة أثناء انجاز العمل.

يتبين لنا من التحليل السابق أن نمط التنشئة الاجتماعية السائد في الإطار الاجتماعي الذي ينتمون إليه العمال يتم منها بناء وترصيص هوية اجتماعية تتجسد في شكل مجموعة من أنماط الالتزام التي يبني من خلالها الأفراد العاملين جملة من المعتقدات حول طبيعة العمل في المؤسسة، وذلك ما يسمح بوجود ثقافة تنظيمية من إنتاج القائمين على انجاز العمل في المؤسسة بالرغم من وجود ضوابط تنظيمية تستوجب الانقياد لها.

الجدول رقم 16: يوضح خلفية حرص العمال على إتمام عملهم في المؤسسة حسب الحالة العائلية

الإجابة / الحالة العائلية	نعم	لا	المجموع
أعزب	48 % 68،57	22 % 31,42	70 % 100
متزوج	138 % 77,09	41 % 22,90	179 % 100
مطلق	3 % 100	0 % 0	3 % 100
أرمل	1 % 100	0 % 0	1 % 100
المجموع	190 % 75,09	63 % 24,90	253 %100

يتضح من معطيات الجدول أعلاه أن اتجاهه العام يتمثل في نسبة 75,09 % من إجمالي المبحوثين العمال الذين أجابوا بأنهم يحرصون على إتمام عملهم بالمؤسسة من خلفية تضحيتهم تجاه أسرهم خارج المؤسسة، تتدعم هذه النسبة بـ نسبتين متساويتين 100 % الذين أجابوا بأنهم ذو حالة عائلية مطلق، وأرمل، ونسبة 68,57 % ذو الحالة العائلية أعزب، بالمقابل تبين معطيات الجدول أيضا أن هناك نسبة 24,90 % من إجمالي المبحوثين العمال حرصهم على انجاز العمل بمؤسسة الاسمنت ليس من خلفية التضحيات التي يبادر بها العمال في مجال أسرهم، تتدعم هذه النسبة بـ 31,22 % من المبحوثين العمال أجابوا بأن حالتهم العائلية تندرج ضمن فئة العزاب، ونسبة 22,90 % من المبحوثين العمال أجابوا بأن حالتهم العائلية تنتمي إلى فئة المتزوجين.

نستنبط من القراءة الإحصائية أن قرابة ثلاث أرباع (4/3) من المبحوثين العمال يهتمون بإتمام إنجاز مهامهم بالمؤسسة، ويرجع ذلك إلى حرصهم ومواظبتهم على القيام بمختلف ما تتطلبه الحياة السوسيولوجية

على مستوى الأسرة، كالحرص على توفير المتطلبات والمستلزمات التي تحتاجها الأسرة، من تعليم الأبناء ورعايتهم... وغير ذلك، وبصيغة أخرى نقول أن الحرص والانضباط يصبح لدى هؤلاء العمال سلوك يعتادون ممارسته تجاه الاهتمام بأسرتهم، مما يجعلهم يمارسون العمل في المؤسسة بنفس الأسلوب السلوكي، والذي يتمثل في المواظبة والحرص على انجاز المهام المنوطة بهم الذي ترسخ فيهم انطلاقا من التضحيات التي يقدمها العمال في سبيل أسرهم، إذ تتميز هذه الفئة بانجاز مهامها على أكمل وجه كالمواظبة في متابعة التقارير، وإرسال الاستفسارات المتعلقة بغياب العمال، تحقيق الإنتاجية من الاسمنت المطلوبة للتسويق... وغير ذلك

بالمقابل توجد قرابة الربع (4/1) من العمال بمؤسسة الاسمنت الذين أجابوا بأنهم لا يحرصون على إتمام عملهم من خلفية ضعف انضباطهم ونقص تضحيتهم في القيام بالمهام الواجبة تجاه أسرهم، ذلك ما يترجم سلوكهم المتخاذل عن مواجهة أعباء الحياة الاجتماعية الذي يصبح على مستوى هؤلاء العمال عبارة عن ممارسة تجذرت لديهم، وبهذه الصيغة ينتقل سلوكهم المعتاد في المحيط الاجتماعي إلى المؤسسة، وعليه نقول أن سمة التخاذل التي يمارسها العمال اتجاه أسرتهم بالدرجة الأولى وفي المحيط الاجتماعي بصفة عامة تنتقل معهم في شكل سلوكات داخل المؤسسة بالرغم من أن البيئة الداخلية للمؤسسة تختلف عن البيئة الاجتماعية نظرا للتعليمات التنظيمية التي تسير في ضوئها، وذلك ما يؤدي ظهور وتشكل ثقافة تنظيمية حسب السلوك المعتاد من الفاعلين في التنظيم الذي يفسر طبيعة معتقداتهم تجاه طبيعة العمل في المؤسسة.

ومن خلال التحليل السابق يتبين لنا أن سلوكات العمال داخل المؤسسة توضح في وجود فئتين من العمال يستمدان مختلف ممارستهم من تنشئتهم التي تلقونها على مستوى أسرتهم، إذ تتمثل الفئة الأولى في وجود سلوك منضبط على مستوى المؤسسة ترجع خلفيته إلى انضباطهم وحرصهم في حياتهم السوسيولجية تجاه أسرهم و المحيط الاجتماعي الذي يتخلله في بعض الأحيان النسق القرابي، في حين أن الفئة الثانية يغلب عليها سلوك التخاذل عن انجاز المهام المنوطة بهم في المؤسسة المستمدة مما اكتسبوه في تنشئتهم الاجتماعية القائمة على طغيان التخاذل في أسرهم. وذلك ما يعبر عن وجود ثقافة تنظيمية قائمة على التخاذل أفرزتها الهوية الاجتماعية الخاصة ببعض الفئة العمالية بالمؤسسة التي يمكن أن تؤثر في الآخرين.

جدول رقم 17: يوضح خلفية ولاء العمال بالمؤسسة حسب نوع الأسرة

الإجابة / نوع الأسرة	نعم	لا	المجموع
ممتدة	74 63,79	42 % 36,20	116 % 100
نووية	79 57,66	58 % 42,33	137 % 100
المجموع	153 % 60,47	100 % 39,52	253 % 100

يتبين لنا من معطيات الجدول أعلاه أن اتجاهه العام يتمثل في نسبة 60,47 % من إجمالي المبحوثين العمال الذين أجابوا أن ولائهم للمؤسسة يستمدونه من ولاءهم تجاه بعض الأفراد في المجتمع، تتدعم هذه النسبة بـ 63,79 % من المبحوثين الذين ينتمون إلى أسر ممتدة، وأن ولاءهم للمؤسسة يستمدونه من خلفية ولائهم لبعض الأشخاص في المحيط الاجتماعي، ونسبة 57,66 % من المبحوثين ذوي الأسر النووية وأجابوا أن مصدر ولاءهم وارتباطهم بالمؤسسة يرجع إلى الولاءات السائدة في المجتمع، بالمقابل تليها نسبة 39,52 % من إجمالي العمال المبحوثين أن مصدر ولائهم بالمؤسسة لا يستمدونه من نسق العلاقات الاجتماعية السائدة في البيئة التي ينتمون إليها.

تشير القراءة الإحصائية أن ما يقارب 3/ 5 من إجمالي العمال المبحوثين أن ولائهم بالمؤسسة ما هو إلا نتاج لولاءاتهم لأشخاص لهم مكانة اجتماعية ولأسر هؤلاء العمال وأقاربهم، ويرجع ذلك إلى انتماء الأفراد إلى جماعة اجتماعية معينة تمكنهم من تحقيق التفاعل الاجتماعي لممارسة ومسايرة الحياة الاجتماعية والحصول على منافع ومصالح نتيجة للتقارب والاندماج والارتباط بهم، إذ تدرك هاته الفئة من المبحوثين أهمية الارتباط والولاء التي ترسخت فيهم من المحيط الاجتماعي عبر مراحل متتالية من تنشئته الاجتماعية، حيث يعمل هؤلاء العمال على انتهاج وإتباع هذه السلوكات في المؤسسة، من أجل الحصول على منافع وامتيازات تتوافق مع معتقداتهم من جهة ومع المعتقدات التنظيمية من جهة أخرى، وبصيغة أن الولاءات

العمالية السائدة في المؤسسة تعد بمثابة بناء وتصميم سلوك تنظيمي استراتيجي يسلكه الفاعلين لتحقيق أهدافهم الشخصية، على غرار الحصول على ترقيات وحوافز مالية دون مراعاة مصالح العمال الآخرين، ودون الإخلال بجميع التعليمات التنظيمية، وهذه الفئة العمالية عادة ما تبدي ولاءها للفاعلين في السلطة التنظيمية باعتبارها قوة فاعلة في التنظيم تساهم في تجسيد أهدافها الخاصة، إذ تتسم سلوكات هؤلاء العمال بالالتزام في انجاز المهام والتبليغ عن كل ضرر أو خلل يلحق الأزمة بالمؤسسة، فسلوك الولاء لهذه الفئة العمالية، يهدف لبناء قوة تنافسية تمكنهم من استمرارية تحقيق المنافع، وذلك ما يتنافى مع طبيعة الولاء الفعلي المرتبط بالمؤسسة.

بالمقابل توجد نسبة 39,52 % من العمال المبحوثين الذين لا يستمدون ولاءاتهم من البيئة الاجتماعية التي يقطنون فيها، يمكن تفسير ذلك في شقين فئة عمالية ليس لديها أي ولاء للمؤسسة ويرجع ذلك إلى العمال حديثي التوظيف على اعتبار أنهم لم يدركوا الفهم الصحيح للطرق التي يتم بها انجاز العمل و تقلص نسق علاقاتهم غير الرسمية، بالإضافة إلى الممارسات الإدارية الحاصلة في المؤسسة التي تقوم معظمهما على الأسلوب الإكراهي والتعسفي المرتبطان بالتمييز بين العمال، من حيث تطبيق الإجراءات التنظيمية، ذلك ما ينجم عنه جملة من الضغوطات، فيلجأ العمال إلى تبني أنماط مختلفة من السلوك للتخلص من ذلك، والتي تنحصر في التغيب عن العمل الذي يعبر عن حالة اغتراب مصدرها البيئة الداخلية للمؤسسة، التي تؤثر على سيرورة دينامية التنظيم بالمؤسسة،أما الشق الثاني من هاته الفئة العمالية ولائها للمؤسسة متذبذب بين الانقطاع والوجود، ما يعني أن ولائهم يرتبط باستمرار المؤسسة في تقديم الامتيازات من تحسين في الرواتب وتوفير بيئة عمل مناسبة، وتطوير المهارات، وإذا توقفت المؤسسة عن منح المنافع للعمال يفقد الولاء بشكل جزئي.

نستنتج أن خلفية ولاء العمال في المؤسسة تستمد من الو لاءات السائدة في البيئة الخارجية الناتجة عن العصبية والروابط الاجتماعية للعمال، كما أن ولاء العمال للمؤسسة هو إستراتيجية سلوكية تهدف إلى تحقيق أهداف شخصية ومنافع ذاتية، يتخللها خلل في توازن بين مصالح العمال والمؤسسة مما يخلق جملة الصراعات من حيث تمايز المعتقدات لدى العمال تؤدي إلى هشاشة الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة.

الجدول رقم 18: يبين دفاع العمال عن وضعيته المهنية في المؤسسة حسب الفئة المهنية التي ينتمون إليها

الإجابة / الفئة المهنية	نعم	لا	المجموع
إطار	83 % 95,4	4 % 4,6	87 % 100
عون تحكم	71 %92,2	6 % 7,8	77 % 100
عون تنفيذ	81 % 91	8 % 9	89 % 100
المجموع	235 % 92,9	18 % 7,1	253 % 100

يتبين لنا من الجدول أعلاه أن اتجاهه العام يتمثل في نسبة 92,9 % من إجمالي المبحوثين العمال الذين أجابوا بأنهم يدافعون عن وضعيتهم المهنية في المؤسسة، تتدعم هذه النسبة بـ 95,4 % من المبحوثين صرحوا بأنهم ينتمون إلى فئة الإطارات ويدافعون عن وضعيهم المهنية التي منحهم التنظيم إياها، ونسبة 91 % من المبحوثين الذين يتواجدون ضمن فئة أعوان التنفيذ ويدافعون عن مكانتهم المهنية، بالمقابل توجد نسبة 7,1 % من إجمالي العمال المبحوثين الذين أجابوا بأنهم لا يدافعون عن وضعيتهم المهنية بالمؤسسة، وهي نسبة ضئيلة جدا مقارنة بالنسبة السابقة، إذ تتدعم هذه النسبة بـ 9% من المبحوثين الذين يتمركزون في صنف أعوان التنفيذ، وأجابوا بأنهم لا يدافعون عن وضعياتهم المهنية، ونسبة 4،6 % من المبحوثين الذين يتمركزون في فئة الإطارات ولا يدافعون عن وضعيتهم المهنية.

إن تأويل وترجمة القراءة الإحصائية يقودنا للقول أن أغلبية العمال وبنسبة تجاوزت 90 % يدافعون عن وضعيتهم المهنية، وذلك راجع إلى ارتباط العامل بوضعيته المهنية، مما يؤكد وجود هوية مهنية للتنظيم من جهة وللعمال من جهة أخرى، تتقمص صفات ومميزات الهوية السائدة في البيئة الخارجية، تمكنه من بناء

وتصميم سلوك معين يحقق رغباته التي التحق بالمؤسسة من أجلها، فالوضعية المهنية التي يمتلكها الفاعل في التنظيم تساعد العمال في تحقيق منافعه الشخصية، ومثالا على ذلك الحصول على مناصب إدارية، تؤدي به إلى اكتساب مصالح تعود عليه بالنفع أكثر مما هو عليه في الوضعية الحالية، وذلك ما يضفي بالعمال إلى مقاومة كل أشكال التغيير التي تمس دينامية التنظيم، على غرار بعض العاملين الذين يرفضون تغيير مناصب عملهم، على اعتبار وضعيتهم الحالية تكسبهم رهانات والمتمثلة في الحصول على المعلومات المتعلقة بالمؤسسة في وقت وجيز، وبالتالي يستغلها لصالحة دون تركك مجال للاطلاع عليها من طرف العاملين الآخرين ، وبصيغة أخرى استقرار التنظيم على ما هو عليه يحقق المصالح الشخصية للعمال دون النظر إلى الهدف العام من وجود المؤسسة والمرتبط بالعملية الإنتاجية، إذ أن العمال بالمؤسسة لا يراعوا عقلنة التنظيم وإنما يغلب على سلوكاتهم المنافع الذاتية، فمجمل هذه الخصائص المرتبطة بدنامية التنظيم، والتي اكتسبت هوية بالتقادم، أو عبر فترات زمنية طويلة تسمح لنا بالقول أن كل عامل يصمم ويدبر سلوكات إستراتيجية يعتاد على ممارستها لأجل بلوغ رغباته الشخصية الخاصة به، ومن بينها امتناع المهندس الصناعي على ممارسة نشاطات خارجة عن مهامه المتعلقة بتقسيم وتنظيم العمل إلا بالحصول على حوافز مالية، وذلك من خلفية وضعيته المهنية والتخصص المهني الذي بحوزة هذا المهندس الذي يكون في غالب الأحيان مفقودا في سوق العمل، وخارج التنظيم من جهة، ومن جهة اقتناء المتطلبات الأسرية.

في حين توجد نسبة نعتبرها ضئيلة والمقدرة بأقل من 10 % لا يدافعون عن وضعيتهم المهنية في المؤسسة، وذلك راجع إلى نمط المهام التي يمارسونها، كعمال النظافة، والعاملين الذين كفاءتهم ومؤهلاتهم العلمية المهنية لا تتوافق مع المنصب المشغول حاليا، وهذه الفئة العمالية يغلب عليها السمات الإكراهية، إضافة إلى أنها لا تلاءم أهدافهم الشخصية، ما يعني أن هاته الفئة من العمال تقوم أيضا ببعض السلوكات الإستراتيجية الخفية، لغرض تأجيل وعرقلة مصالح العمال الآخرين، ويظهر سلوكهم في التقاعس والتخاذل والتغيب المستمر عن العمل، والتي يمكن أن تحقق بعض أهدافهم، والتي تكمن في الحصول على الرواتب الشهرية.

نستنتج أن أغلبية العمال يعتمدون تدبير استراتيجيات سلوكية مكنتهم من المحافظة على وضعيتهم المهنية التي في مجملها تعكس حركية التنظيم على ما هو عليه، إلا أن هذه الأخيرة له هوية تنظيمية مستقرة وثابتة، وذلك ما يؤكد صعوبة تغيير دينامية التنظيم الهادف إلى تحقيق العقلنة.

الجدول رقم19 : يمثل أساليب دفاع العمال عن وضعيتهم المهنية في المؤسسة حسب الولاية

الإجابة / الولاية	اللجوء إلى أشخاص لهم مكانة في المؤسسة	اللجوء إلى أشخاص لهم مكانة في المجتمع	تدبير شؤونك لوحدك	اللجوء إلى النقابة	غير معني بالإجابة	المجموع
البويرة	70 % 34	39 % 18,93	73 % 35،43	8 %3,88	16 % 7,8	206 %100
البليدة	6 % 31,6	2 % 10,5	6 % 31,6	3 % 15,8	2 % 10,5	19 %100
المسيلة	2 % 18,18	3 % 27,27	4 % 36،36	2 %18,18	0 % 0	11 %100
المدية	1 % 14,28	3 % 42,85	3 % 42,85	0 % 0	0 % 0	7 %100
الجزائر	4 % 40	3 % 30	3 % 30	0 % 0	0 % 0	10 % 100
المجموع	83 % 32,80	50 % 19,76	89 % 35,17	13 % 5,13	18 % 7,11	253 % 100

يوضح الجدول أعلاه أن اتجاهه العام يتمثل في نسبة 35,17 % من إجمالي المبحوثين العمال صرحوا بأنهم يدافعون عن وضعيتهم المهنية من خلال الاعتماد على أنفسهم، تتدعم هذه النسبة بـ 42,85 % من المبحوثين الذين يعتمدون على الاستراتيجيات الخاصة بهم للمحافظة على منصب عملهم، ويقيمون بولاية المدية، ونسبة 30% من المبحوثين الذين يقطنون في ولاية الجزائر، بالمقابل توجد نسبة 32,80% من إجمالي العمال المبحوثين يحافظون على وضعياتهم المهنية باللجوء إلى أشخاص لهم مكانة بالمؤسسة، تتدعم

هذه النسبة بـ 40 % من المبحوثين الذين ويقيموا في مدينة الجزائر، ونسبة 14,28% من المبحوثين الذين يقطنون في ولاية المدية، في حين تليها نسبة 19,76% من إجمالي المبحوثين العمال الذين أجابوا بأنهم يلجئون إلى أشخاص لهم مكانة في المجتمع للحفاظ على مناصب عملهم، تتدعم هذه النسبة بـ 42،85 % من المبحوثين الذين صرحوا بأنهم يقيمون في ولاية المدية، ونسبة 10,5 % من المبحوثين الذين يلجئون إلى أشخاص لهم مكانة في المجتمع، ويقيموا في ولاية البليدة، إلا أن هناك نسبة 7,11 % من إجمالي المبحوثين العمال غير معنيين بالإجابة، إذ تم تفسيرها وتحليلها في الجدول السابق، وفي الأخير توجد نسبة 5,13 % من إجمالي العمال المبحوثين وهي نسبة ضئيلة جدا أجابوا بأنهم يلجئون إلى النقابة للدفاع عن مناصب عملهم، تتدعم هذه النسبة بـ 18,18 % من المبحوثين الذين يقيموا في ولاية المسلة، ونسبة 3,88 % من المبحوثين الذين صرحوا بأنهم يلجئون إلى النقابة ويقطنون بولاية البويرة.

يتبين من القراءة الإحصائية أن أكثر من ثلث العمال يندرجون ضمن مبرر مفاده تدبير شؤون العامل لنفسه، لغرض المحافظة على وضعيته المهنية، ذلك ما يعني أن كل عامل يقوم بتدبير جملة من السلوكات الإستراتيجية غير متوقعة من طرف زملائه وإدارة المؤسسة من خلال قيامه بمناورات، التي تنحصر في نمط سلوكي دفاعي، إذ يقوم بعض العاملين بمؤسسة الاسمنت عند صدور تعليمات تنظيمية تتعلق بمناصبهم المشغول حاليا بتعبئة زملائهم أن هذه التعليمات لا تخدم مصالح الجميع، فمن هذه المنطلقات تصدر ردود أفعال من طرف العمال الآخرين، والتي تتمثل في رفض ومواجهة ومقاومة وعرقلة الاستراتيجيات التي تطمح إدارة المؤسسة الصناعية في تجسيدها على أرض الواقع، وبالتالي هذه الأخيرة (إدارة المؤسسة) ترجع إلى مكان عليه التنظيم من قبل، أو إعادة النظر فيما تريد الوصول إليه وفق ما يتماشى مع رغبات العمال وأهدافهم الشخصية.

في حين أن قرابة الثلث من إجمالي العمال المبحوثين يستندون إلى أشخاص لهم مكان في المؤسسة لأجل محافظتهم على وضعيتهم المهنية، ذلك ما يعكس واقع النسق العلائقي لدينامية تنظيم المؤسسة الصناعية للاسمنت، وذلك ما يعبر على أن النسق العلائقي خاضع إلى تنظيم غير رسمي في إطار جماعات العمل لوحدات المؤسسة، فهذه السمة بدورها تعبر عن نمط هوية مهنية للعمال، أي الخضوع للعلاقات غير الرسمية

أكثر من الرسمية،[14] وبصيغة أخرى نقول أن كل عامل يبني سلوك استراتيجي من خلفية تبادل المصالح خارج المؤسسة وداخلها، إذ يقوم العامل بقضاء وتسوية انشغالات التي يكون أحد العمال بحاجة ماسة إليها مقابل الدفاع وضمان مصالحه في المؤسسة التي يشتغل بها.

يقابل ذلك قرابة خمس العمال 5/1 يلجئوا إلى سلوك ينحصر في اللجوء إلى أشخاص لهم مكانة في المجتمع، بهدف المحافظة على وضعية المهنية لكل منهم، ما يعني أن ثبات واستقرار التنظيم على الوضعية التي هو عليها يرجع خضوعه إلى البيئة الخارجية ممثلة في أشخاص لهم مكانة اجتماعية على سبيل المثال مسئولين في مؤسسات أخرى، يمارسون ضغوطات على المؤسسة من خلال تدخلاتهم التي تتضمن بعض المصالح التي يحصل عليها بعض العمال في المؤسسة لأجل الإبقاء على كل عامل في وضعيته المهنية، ومثالا على ذلك يوجد بعض العاملين بالمؤسسة أرادت الإدارة تغيير مناصب عملهم من وحدة إلى وحدة أخرى في المؤسسة لكنهم أبدوا رغبتهم بعدم التغيير والتحويل والبقاء في مكان عملة من خلال اللجوء إلى شخصيات خارج المؤسسة.

إذ أن هاتين الفئتين العماليتين التي تفوق نسبتهم 50 % يعبران عن دينامية التنظيم في إطار ضغوط البيئة الداخلية والخارجية، وذلك ما يفرز جملة من السلوكات النفعية المبنية على تحقيق الأهداف الشخصية داخل المؤسسة، لغرض المحافظة على ثبات واستقرار المؤسسة، أي دحض كل ما يشير إلى التغيير.

وفي الأخير توجد نسبة ضئيلة تنحصر في 5,25 % من العمال الذين يلجئوا إلى النقابة لأجل ممارسة جملة من الضغوطات على إدارة المؤسسة للمحافظة على وضعيتهم المهنية، ذلك ما يعني أن هذه الفئة العمالية تشتغل في إطار ما يسمح به القانون سعيا منهم للدفاع عن وضعيتهم المهنية، مما يعبر عن تبنيهم لسلوكيات عقلانية تعكس معتقداتهم تجاه دينامية التنظيم، لغرض المحافظة على وضعيتهم المهنية، في هذه الحالة تقوم هذه الفئة العمالية بتطبيق القاعدة القانونية فيما يخص المطالبة بأهدافها الشخصية، لتجنب الممارسات التعسفية اتجاها من طرف مسئولي المؤسسة.

نستنتج في الأخير أن واقع دينامية التنظيم على هذه الحالة يتضمن جملة من السلوكات الهادفة إلى تحقيق المصلحة الشخصية التي يقوم بها العمال، منها ما يتبناها العامل من تلقاء نفسه وفقا لمعتقداته الاجتماعية والتنظيمية التي تمكنه من إدراك ومعرفة كيفية التعامل مع المواقف والأحداث، بالإضافة إلى الثغرات

[14]_ أنظر الملحق رقم (5)، الملاحظة رقم (1).

التنظيمية، ومنها ما ينحصر في الاستناد إلى فاعلين داخل المؤسسة وخارجها لديهم القدرة على التأثير، فمجمل هذه السلوكات التي يتبناها العمال تبقي التنظيم كما هو عليه، وبالتالي فالثقافة التنظيمية السائدة في هذه المؤسسة مقصودة، ما هي إلا نتاج للنسق العلائقي الذي يشكل هوية الأفراد في المجتمع الخارجي.

الجدول رقم 20: يوضح خلفية تقبل العمال للتعليمات التنظيمية في المؤسسة حسب نوع الأسرة

الإجابة / نوع الأسرة	نعم	لا	المجموع
ممتدة	66 % 56,89	50 % 43,10	116 % 100
نووية	78 % 56,93	59 % 43,06	137 % 100
المجموع	144 % 56,91	109 % 43,08	253 %100

نلاحظ من معطيات الجدول أعلاه أن اتجاهه العام يتمثل في نسبة 56,91 % من إجمالي العمال المبحوثين أجابوا بأنهم يتقبلون التعليمات التي تفرزها المؤسسة من خلفية تقبل النصائح التي يتلقونها في البيئة الاجتماعية التي ينتمون إليها، تتدعم هذه النسبة بـ 56,89% من العمال المبحوثين الذين أجابوا أن نوع أسرتهم نووية ، ونسبة 56,93 % من المبحوثين العمال الذين صرحوا بأن أسرهم ممتدة، بالمقابل توجد نسبة 43,08 % من إجمالي المبحوثين العمال الذين أجابوا أنهم لا يتقبلون التعليمات التنظيمية من خلفية تقبل النصائح الموجهة إليهم خارج المؤسسة، تتدعم هذه النسبة بـ 43,10 من المبحوثين العمال بأنهم أن أسرهم ممتدة ، ونسبة 43,6 % من العمال المبحوثين ينتمون إلى أسر نووية.

إن تأويل القراءة الإحصائية يقودنا نحو فهم قيمة النصيحة للعمال في محيطهم الاجتماعي مقابل رفضهم لها، إذ أن نسبة 56,91 % من إجمالي العمال أجابوا بأنهم يتقبلون النصيحة في المؤسسة، ويرجع ذلك إلى تقبلهم النصائح المتداولة في إطار علاقاتهم الاجتماعية، انطلاقا من الأسرة نحو المحيط الاجتماعي، ما

يعني أن النصيحة كقيمة اجتماعية أثناء تكوين الفرد في بيئته تهيئه إلى قبول التعليمات التنظيمية على مستوى المؤسسة، بالمقابل نجد أن فئة معتبرة من العمال أجابوا بأن تقبل التعليمات التنظيمية لا يستمدونه من خلفية تقبلهم للنصائح في الإطار الاجتماعي، وذلك ما يعبر عن خضوعهم للتعليمات في إطار دينامية التنظيم عن طريق رفع مستويات الرقابة والإشراف والمتابعة، مما يفسح لهم المجال إلى ممارسة سلوكات إستراتيجية التي تمكنهم من التجاوز والانحراف عن هذه التعليمات التي يعتبرها العمال في حد ذاتها سلوك إكراهي يصدر من الفاعلين في السلطة التنظيمية لضبط سلوكهم التنظيمي، بالإضافة أن هؤلاء الفئة من المبحوثين لا يدرك أهمية النصيحة التي يتلقاها من أفراد أسرته ، أو أقاربهم، باعتبارها أمر غير قانوني لا يخدم مساراته المهنية.

نستنتج أن تقبل التعليمات التنظيمية داخل المؤسسة يرجع إلى ما يتلقاه العمال أثناء تنشئتهم الاجتماعية التي تهيئ الفرد لمواجهة ومسايرة الحياة الاجتماعية، وذلك ما يعبر عن مرونة سلوكه في المؤسسة، ويسمح لهم انجاز مهامه في إطار سلوك معتدل بعيدا عن المراوغات والمباغتات اتجاه زملائه وإدارة التنظيم، وهذا ما يضفي بالعاملين إلى بلوغ أهدافهم وتحقيق رغباتهم وفق الأفكار المتداول والمتشاركة حول طبيعة العمل في هذه المؤسسة من جهة، وتحقيق أهداف المؤسسة من جهة أخرى، في حين أن هناك فئة من العمال لا تتقبل النصيحة في المحيط الاجتماعي، بالموازاة يخضعون إلى قبول التعليمات التنظيمية، ما يعبر عن نمط سلوك إكراهي يمارسونه أثناء انجازهم للعمل مما يضفي إلى تبني سلوكات إستراتيجية غير متوقعة داخل التنظيم في المؤسسة.

الجدول رقم 21: يبين اكتساب العمال لسلوكات من خارج المؤسسة تمكنهم من التحايل على زملائهم في المؤسسة حسب مكان الإقامة

الإجابة / مكان الإقامة	نعم	لا	المجموع
حضري	83 % 55	68 % 45	151 %100
شبه حضري	33 % 57,9	24 % 42,1	57 % 100
ريف	30 % 66,7	15 % 33,3	45 % 100
المجموع	146 % 57,7	107 % 42,3	253 %100

يتبين لنا من معطيات الجدول أعلاه أن اتجاهه العام يتمثل في نسبة 7,57% من إجمالي المبحوثين العمال الذين أجابوا بأنهم يكتسبون سلوكات من المحيط الاجتماعي يستندون إليها في التحايل على زملائهم بالمؤسسة، تتدعم هذه النسبة بـ 66,7 % من المبحوثين الذين صرحوا بأنهم يتحايلون على زملائهم من خلفية السلوكات الاجتماعية، ويقطنون في المناطق الريفية، تليها نسبة 55 % من المبحوثين الذين أجابوا بأنهم اكتسبوا سلوكات من خارج المؤسسة يتم من خلالها مباغتة العاملين الآخرين، ويقيمون بالمدن، بالمقابل توضح المعطيات الإحصائية أن هناك نسبة 42,3 % من إجمالي المبحوثين العمال أجابوا بأنهم لا يستندون إلى السلوكات السائدة في المجتمع، تتدعم هذه النسبة التي يبينها الجدول بـ 45% من المبحوثين الذين يقيمون في المناطق الحضرية، ولا يتحايلون على زملائهم بالمؤسسة، ونسبة 33,3% من المبحوثين الذين يقطنون بالمناطق الريفية.

تشير القراءة الإحصائية أن نسبة معتبرة من العمال المبحوثين تقدر بـ 57 % من العمال المبحوثين الذين اكتسبوا سلوكات من المحيط الاجتماعي تمكنهم من التحايل ومباغتة زملائهم بالمؤسسة المرتبطة بتصميم نمط من السلوك هدفه تحقيق المصلحة الشخصية التي تتوافق إلى حد ما مع ما يعتقده العمال تجاه المؤسسة

على حساب الآخرين ضمن النسق العلائقي لدينامية المؤسسة، ويظهر هذا النمط من السلوك في ممارسات العمال التي تتنافى مع المعتقدات التنظيمية للمؤسسة، ومن أهمها استغلال أفكار العمال الآخرين وكفاءتهم وإنسا بها إليهم للحصول على امتيازات، التأخر في تقديم المهام المرتبطة بالزملاء بطريقة مقصودة، لغرض إظهار فشلهم في الالتزام بالوقت المحدد والمتفق عليه في إنجاز العمل المطلوب مع الإدارة، تداول معلومات خاطئة على العمال الآخرين لإلحاق الضرر بهم وتعريضهم للإجراءات التنظيمية، فهذه الممارسات تعد بمثابة استراتيجيات سلوكية مغالطة تلجأ إليها هاته الفئة العمالية من خلفية ما هو حاصل في المحيط الاجتماعي، ومن التفاعلات غير الرسمية بين العمال في إطار جماعات العمل، مما يدل على ضعف وفشل المؤسسة في ترصيص معتقداتها التنظيمية للعمال، ويظهر ذلك في أسلوب الرقابة المستمرة عبر وحدات المؤسسة وتوجيه العمال، فهذه الأخيرة (الرقابة المستمرة) شبه خالية من التوازن والعدل في تطبيق الإجراءات التنظيمية بين العمال لمواجهة مثل هذه السلوكات.

بالمقابل توجد نسبة 42,3 % من إجمالي العمال المبحوثين لا يكتسبون سلوكات اجتماعية تمكنهم من التحايل على زملائهم في المؤسسة، يرجع ذلك بالدرجة الأولى إلى نمط تنشئتهم الاجتماعية التي نشأت فيها هذه الفئة العمالية، إذ أن التحايل كسلوك اجتماعي لا يحظى بالقبول في بيئتهم أسرهم، على اعتباره ميزة وسمة مذمومة فيما بينهم، بالإضافة إلى أن هذه الفئة العمالية تتمتع بمستوى ثقافي اكتسبته من المؤهلات العلمية والمهنية سواءا داخل المؤسسة أو خارجها، ووعيها وقدرتها على الفصل بين نمط السلوك السائد في المجتمع وبين السلوك التنظيمي في المؤسسة، مما يدل على تشبعها واحتضانها لثقافة المؤسسة، إلا أن هذه الفئة لا ننفي أنها لا تقوم بممارسة سلوكات إستراتيجية، وإنما تتبناها بنمط مغاير للفئة العمالية الأولى، وبصيغة أخرى تظهر سلوكاتها الهادفة إلى تحقيق المصلحة الشخصية في الالتزام والحياد، أي غلق المجال أمام بعض العمال من حيث الثغرات التي تتركها ويمكن أن يستغلها الآخرين ويحققون امتيازات على حسابها.

نستنتج أن نسبة معتبرة من عمال مؤسسة الاسمنت يكتسبون سلوكات اجتماعية من خلفية البيئة الاجتماعية التي نشئوا فيها يلجئون إليها عند ممارسة سلوك التحايل، هذه الميزة (التحايل) التي تتنافى مع المعتقدات التنظيمية للمؤسسة أصبحت عبارة عن قيمة يمارسها العمال ضمن النسق العلائقي للتنظيم كثقافة تنظيمية لا تحقق مطلب العقلنة.

الجدول رقم 22: يمثل السلوكات الاستراتيجية التي يكتسبها العمال من المجتمع ويتبنوها في المؤسسة حسب المؤهلات المهنية

الإجابة / المؤهلات المهنية	تشويه المعلومات	تعطيل أجهزة العمل	إخفاء المعلومات	التظاهر بالغباء	غير معني بالإجابة	المجموع
تكوين داخلي	38 % 17,27	7 %3,18	52 %23,63	32 %14,25	91 %41,36	220 %100
تكوين داخل المؤسسة وخارج الوطن	1 %16,66	2 %33,33	0 %	0 %	3 % 50	6 100 %
تربصات علمية أكاديمية وتكوين داخل المؤسسة	3 %11،11	5 %18,51	2 %7,40	4 %14,81	13 48,14	27 %100
المجموع	42 % 16,60	14 % 5,53	54 %21,34	36 %14,22	107 % 42,3	253 %100

يتضح من معطيات الجدول أعلاه أن اتجاهه العام يتمثل في نسبة 42,3 % من إجمالي العمال المبحوثين غير معنيين بالإجابة، بالمقابل توجد نسبة 21,34 % من إجمالي العمال المبحوثين الذين أجابوا بأنهم يخفوا المعلومات الواردة في بيئة العمل، تتدعم هذه النسبة بـ 23,66 % من المبحوثين الذين صرحوا بأن المؤسسة قامت بتكوينهم على المستوى الداخلي، ونسبة 7,40 % من المبحوثين الذين أجابوا بأن تلقوا تكوين داخل المؤسسة بالإضافة إلى تربصات علمية أكاديمية، في حين تليها نسبة 16,60 % من إجمالي المبحوثين العمال بأنهم يعملوا على تشويه وتزييف المعلومات السائدة تجاه التنظيم بالمؤسسة، تتدعم هذه النسبة بـ تتدعم هذه النسبة بـ 17,27 % من المبحوثين الحاصلين على مؤهلات مهنية من داخل المؤسسة، ونسبة 11,11 % من المبحوثين ذو التكوين الداخلي وتربصات علمية أكاديمية، وتوجد أيضا نسبة 14,22 % من إجمالي العمال المبحوثين الذين أجابوا بأنهم يتظاهرون بالغباء أثناء تواجدهم بالمؤسسة، تتدعم هذه النسبة بنسبتين متقاربتين 14,81 % و14,25 % من المبحوثين الذين أقروا بأنهم تلقوا تكوين داخلي و المبحثين الذين تلقوا تكوين داخلي وتربصات علمية أكاديمية على التوالي، وفي الأخير توجد نسبة ضئيلة

تتمثل في 5,53 % من إجمالي العمال المبحوثين الذين أجابوا بأنهم يقوموا بتعطيل أجهزة العمل في المؤسسة، تتدعم هذه النسبة تتدعم بـ 33,33 % من المبحوثين الذين لديهم تكون خارج الوطن وداخل المؤسسة، ونسبة 3,18 % من المبحوثين الذين صرحوا بأنهم حائزون على تكوين داخل المؤسسة ويعطلون أجهزة العمل التي تساهم في العملية الإنتاجية.

تشير القراءة الإحصائية أن العمال في مؤسسة الاسمنت يتبنوا سلوكات تهدف إلى تحقيق منافع ومصالح شخصية متعددة الأنماط مصدرها الخلفية الاجتماعية التي ترعرعوا فيها، إذ توجد فئتين عمالية تقدر بـ 21,34 % و 16,60 % من العمال يقوموا بتزييف وتغييب وتشويه وإخفاء المعلومات المرتبطة بالمهام التي يمارسها العمال، بالإضافة إلى تزييف التعليمات والقوانين ذات الإصدار جديد، يعتقد العامل أنه هذه الممارسات تمكنه من الوصول إلى أهدافه الشخصية، ما يعني أن العامل يبني إستراتيجية مغالطة الزملاء تجاه مهامهم التي يشتغلون فيها، إذ يقوم بالتحفظ عن الكيفية التي يتم بها إصلاح الأعطاب التي تتضمنها أجهزة الإنتاج بالمؤسسة و يصلحها بطريقة مؤقتة، ففي بعض الأحيان يتعمد الغياب، ذلك ما يضطر من زملائه إعادة تشغيل الآلات في حالة تعطلها متبعين الطريقة التي لقنها لهم على اعتبار هذه الطريقة تتضمن معلومات خاطئة، ذلك ما يحتم عليهم الاتصال به، وبهذه الصيغة قد يكون الفاعل اكتسب مكانة في وضعيته المهنية، ذلك ما يسمح له باكتساب سلطة مهنية يرتكز عليها في تحقيق رغباته وتوجهاته مثلا عند حاجته للغياب (حاجات يقضيها خارج المؤسسة) أو الترقية.[15]

بالمقابل توجد فئة عمالية تقدر بـ 14,22 % من العمال يمارسون نمط سلوكي ينحصر في التظاهر بالغباء، حيث يكون هؤلاء العمال على دراية تامة بما يجرى حولهم من تعسف إداري أو من طرف زملائهم لكنهم لا يبدو أي رد فعل أو تصرف يلفت انتباه الآخرين، وذلك ما يجعل زملائهم ومرؤوسيهم يعتقدون أن سلوكاتهم غير إستراتيجية لا تهدف إلى تحقيق منافع ذاتية، وبالتالي لا يضعهم في الحسبان، إلا أن سلوكهم المضمر مكنهم من تجاوز قدرة باقي العمال عن فهم سلوكهم، وذلك لغرض تحقيق أهدافه الشخصية، إذ تتسم سلوكات هؤلاء العمال بأنها غير متوقعة التي تحمل في طيتها سلوكات هجومية ودفاعية.

[15]_ أنظر الملحق رقم (5)، الملاحظة رقم (2).

وفي الأخير توجد نسبة منخفضة تقدر بـ 5 % من العمال الذين يلحقون الضرر بالآلات التي تساهم في الإنتاج، ويرجع ذلك محاولة البعض العاملين لأخذ أيام عطل مدفوعة الأجر بسبب توقف وظائفهم المرتبطة بهذه الآلات، بالإضافة إلى تبني سلوك يتمثل في التواطؤ الصامت، والذي يتجسد في سلوكات تلحق الضرر بأجهزة المؤسسة كرد فعل غير معلن في المواقف التي يتعرضون فيها لظلم والضغوطات من طرف المسئولين الإداريين أو زملائهم في العمل بالمؤسسة، وذلك ما يعبر عن المقاومة التنظيمية نظرا لغياب أساليب الحوار حول الأعباء التي تواجههم والخوف من المضايقات التي يتعرض لها العمال عند التعبير عن أهدافهم بشكل معلن.

نستنتج أن عمال مؤسسة الاسمنت يدبرون جملة من السلوكات الاستراتيجية من خلفيتهم الاجتماعية والثقافية التي تنحصر في التنشئة الاجتماعية، والمتمثلة في تزييف وتشويه المعلومات، التظاهر بالغباء،... وغير ذلك، لأجل الحصول على امتيازات تتوافق مع أهدافهم الشخصية، دون مراعاة مصالح العمال الآخرين أو المؤسسة.

الجدول رقم 23: يبين ممارسة العمال لسلوكات اجتماعية والمداومة عليها بالمؤسسة حسب الفئة المهنية

الإجابة / الفئة المهنية	نعم	لا	المجموع
إطار	68 % 78,2	19 % 21,8	87 % 100
عون تحكم	66 % 85,7	11 % 14,3	77 % 100
عون تنفيذ	70 % 78,7	19 % 21,3	89 % 100
المجموع	204 % 80,6	49 % 19,4	253 %100

نلاحظ من الجدول أعلاه أن اتجاهه العام يتمثل في نسبة 80,6 % من إجمالي المبحوثين العمال الذين أجابوا بأنهم يداومون على الممارسات السلوكية الصادرة منهم في المحيط الاجتماعي أثناء ممارسة المهام المنوطة بهم في المؤسسة، تتدعم هذه النسبة بـ85,7 من المبحوثين الذين صرحوا بأنهم ينتمون إلى الفئة المهنية الخاصة بأعوان التحكم، ويداومون على سلوكاتهم الخارجية في المؤسسة، تليها نسبة 78,2 % من المبحوثين الذين أقروا بأنهم يندرجون ضمن فئة الإطارات، ويحافظون على سلوكاتهم الاجتماعية عند تواجدهم بالمؤسسة، بالمقابل توجد نسبة 19,4 % من إجمالي العمال المبحوثين الذين أجابوا بأنهم لا يداومون على ممارسة السلوكات الخارجية في بيئة العمل بالمؤسسة، تتدعم هذه النسبة بـ21,8 % و21,3 % من الإطارات، وأعوان التنفيذ على التوالي، ونسبة 14,3 % من المبحوثين الذين صرحوا بأنهم ينتمون إلى فئة أعوان التحكم، ولا ينقلون سلوكاتهم الاجتماعية إلى المؤسسة.

يتضح من القراءة الإحصائية أن أكثر من 5/4 من العمال يحافظون على نفس سلوكاتهم المتداولة في المحيط الاجتماعي داخل المؤسسة، ما يعني أنه لا يوجد تغير في سلوك العامل بين خارج المؤسسة وأثناء انجاز عمله في المؤسسة، ذلك ما يضفي بنا للقول أن السلوكات التي تتجذر كممارسات أثناء التنشئة الاجتماعية للعمال وبمرور فترة زمنية تتشكل هوية اجتماعية لسلوك العامل، الذي بدوره يشتغل في المؤسسة محافظا على نفس نمط سلوكه الذي يتمثل في مجمل أساليب المواجهة التي يتبناها العامل في الدفاع عن أهدافه ومصالحه الشخصية، بالإضافة إلى التحالفات التي تصدر من العمال بالمؤسسة الصناعية للاسمنت

لغرض تقوية وبناء العلاقات المهنية التي تستمد خلفيتها وجذورها من الانتماءات الجهوية والجغرافية للعمال التي تتضمن الأسرة، الأقارب،...وغير ذلك.

وذلك راجع إلى ضعف إدارة المؤسسة الذي يكمن في عدم قدرتها على إنتاج سلوك خاص بعمالها، ذلك ما يعكس واقع الثقافة التنظيمية المتداولة بها الذي ينحصر في ممارسات سلوكية مبنية على المصلحة الشخصية التي يتم تحقيقها من تبادل المصالح بين العاملين سواء داخل وحدة من وحدات المؤسسة، أو على مستوى جميع وحداتها الإنتاجية دون مراعاة الأهداف العام للتنظيم ككل، وعليه نقول أن سلوكات العمال وثقافتهم التنظيمية خاضعة لما هو متداول في الإطار الاجتماعي والمتمثلة في العلاقات القرابية، المصلحة الشخصية المتبادلة، مكانة العامل في المؤسسة ترجع إلى مكانته في المحيط الاجتماعي، بالإضافة إلى وجود عصب قرابية تتدرج ضمن عائلة واحدة أو منطقة معينة.

بالمقابل نجد أن قرابة خمس العمال 5/1 لهم قابلية وقدرة على الفصل بين سلوكهم خارج المؤسسة وسلوكاتهم داخل المؤسسة، ذلك ما يبين لنا أن لهم قدرة على التكيف مع البيئة الداخلية للمؤسسة الصناعية، والتي بطبيعة الحال خاضعة إلى جملة من القوانين والتعليمات التنظيمية، وهذه الفئة المهنية تستجيب وتلتزم بما هو معمول به من معايير منصوص عليها قانونيا داخل المؤسسة، وعليه نقول أنه توجد هوية عمل داخل المؤسسة لدى فئة عمالية ضئيلة تشتغل في الأطر الرسمية تنبثق عنها ثقافة تنظيمية خاصة بهؤلاء العمال يندرجون ضمنها رؤساء الوحدات المكونة لدينامية التنظيم ومشرفي العمل تتماشى مع ثقافة التنظيم ككل.

نستنتج في الأخير أن سلوك العمال داخل المؤسسة يتضمن جملة من المناورات المرتبطة بتجاوز القوانين والتعليمات التنظيمية التي تتضمن الأفكار المتداولة حول طبيعة العمل وكيفية انجازه من خلال تقديم المعلومات مزيفة تجاه الصعوبات والعراقيل التي تواجههم في مهامهم، إذ يلجأ العامل إلى المناورة التي يحقق من خلالها المصالح الشخصية، وذلك ما أضفى إلى خضوع المؤسسة الصناعية إلى ضغوط تنحصر في سلوك العمال المتجذرة لديهم فيما هو متداول في محيطهم الخارجي، ذلك ما يعبر من تأثير هوية السلوك الاجتماعي الناتج عن انتساب العامل إلى فئة اجتماعية معينة والمتواجدة في البيئة الخارجية على المعتقدات التنظيمية التي تعمل المؤسسة على ترصيصها وترسيخها للعمال.

الجدول رقم 24: يمثل السلوكات التي يكتسبها العامل من المجتمع ويداوم عليها في المؤسسة حسب الأقدمية المهنية

الإجابة / الأقدمية المهنية	تبادل المصالح مع العمال	مواجهة الزملاء في المؤسسة	التحالف مع الزملاء في المؤسسة	الاحترام المتبادل	غير معني بالإجابة	المجموع
10 / 1	12 % 25	17 % 35,41	7 14,58	3 6,25	9 % 18,74	48 % 100
20 / 10	37 % 28,2	33 % 25,19	20 % 15,26	13 % 9,92	28 21,13	131 % 100
30 / 20	20 % 33,89	10 % 16,94	15 % 25،42	4 % 6,77	10 % 16,94	59 % 100
أكثر من 30 سنه	6 % 40	0 % 0	5 % 33,33	2 % 13,33	2 % 13,33	15 % 100
المجموع	75 % 29,6	60 % 23,7	47 % 18,6	22 % 8,7	49 % 19,4	253 % 100

نلاحظ من معطيات الجدول أعلاه أن اتجاهه العام يتمثل في نسبة 29,6 % من إجمالي العمال المبحوثين الذين أجابوا بأنهم يداومون على ممارسة سلوكات اجتماعية أثناء تواجدهم بالمؤسسة والتي تنحصر في تبادل المصالح مع العمال الآخرين، تتدعم هذه النسبة بـ 40 % من المبحثين الذين صرحوا أن أقدميتهم المهنية في المؤسسة تفوق 30 سنة، ونسبة 25 % من المبحوثين الذين أقدميتهم المهنية أقل من 10 سنوات، في حين تليها نسبة 23,7 % من إجمالي العمال المبحوثين الذين أجابوا بأنهم يتبنوا أسلوب المواجهة بيئة العمل، تتدعم هذه النسبة بـ 35,41 % من المبحوثين الذين تقل أقدميتهم المهنية عن 10 سنوات، ونسبة 16,94 % من المبحوثين الذين أجابوا بأن مدة عملهم في المؤسسة تتراوح مابين 20 إلى 30 سنة، في حين توجد نسبة 19,4 % من إجمالي المبحوثين العمال غير معنيين بالإجابة، تتدعم هذه النسبة بـ 21,13 % من المبحوثين الذين ينتمون إلى فئة أقل من 10 سنوات عمل في المؤسسة، ونسبة 13,33 %

من المبحوثين التي أقدميتهم أكثر من 30 سنة، بالمقابل توجد نسبة 18,6 % من إجمالي المبحوثين العمال أجابوا بأنهم يلجئوا إلى التحالف مع العمال بالمؤسسة، ترتكز هذه النسبة على 42,25 % من المبحوثين الذين صرحوا بأن أقدميتهم المهنية تتراوح مابين 20 إلى 30 سنة، ونسبة 14,58 % من المبحوثين الذين لا تتجاوز 10 سنوات عن تواجدهم بالمؤسسة الصناعية، وفي الأخير توجد نسبة 8,7 من إجمالي العمال المبحوثين أنهم يحافظون على الاحترام المتبادل فيما بينهم، تتدعم هذه النسبة بـ 13,33 % من العمال ذو الأقدمية المهنية أكثر من 30 سنة، ونسبة 6,25 % من العمال ذو الأقدمية المهنية أقل من 10 سنوات.

يتبن من القراءة الإحصائية أنه توجد بعض الممارسات السلوكية التي يقوم بها العمال داخل التنظيم بالمؤسسة يرجع منبعها الأصلي إلى سلوكاتهم المعتاد عليها في المجتمع، ذلك ما يعبر عن وجود تأثير وتأثر بين بيئة المؤسسة الداخلية والخارجية، إذ أن قرابة الثلث من العمال يرتكزون على سلوكات تنحصر في المصالح المتبادلة بين العمال فيما بينهم عبر مختلف وحدات المؤسسة قصد تحقيق منافع ذاتية.

في حين أن ربع العمال (4/1) من إجمالي العمال المبحوثين لهم سلوك مغاير لما سبق ينحصر في ممارسات سلوكية ترتكز على أسلوب المواجهة مع العمال من جهة ومع الذين يشتغلون في الإدارة من جهة أخرى، من خلال المطالبة بالحقوق، ذلك ما يؤكد على أن سلوكات هذه الفئة العمالية تعبر عن وعي العامل بما هو منصوص عليه قانونيا بعيدا عن تحقيق المصالح الشخصية في إطار العلاقات الاجتماعية الخارجية والعلاقات غير الرسمية داخل المؤسسة، ويتبنى العامل أسلوب المواجهة من خلفيته الاجتماعية التي تنحصر في تعبئته مما هو متداول في الأسرة من أفكار ومعتقدات تجاه العمل في المؤسسة ومناقشة بعض العراقيل والصعوبات التي تواجههم في مختلف المؤسسات وكيفية تجاوزها، بالإضافة إلى الاطلاع على القوانين والتعليمات التنظيمية التي تسيير المؤسسات الاقتصادية الأخرى، ذلك ما يمكن العمال من تحقيق رغباتهم وفق ما هو معمول به قانونيا.

كذلك توجد فئة عمالية تمارس سلوكيات من نمط آخر تنحصر في تحالف بعض العمال مع زملائهم في جماعات صغيرة تربط بينهم علاقات قوية، إذ تتمثل هذه الارتباطات في الانتماء ضمن فئة مهنية كفئة الإطارات أو أعوان التحكم، بالإضافة إلى الارتباط في بعض الخصائص الاجتماعية كالانتماء الجهوي، القرابة العائلية، التشارك في الخصائص الثقافية، كل ذلك يعبر عن وجود عصب تنظيمية رافضة للمعتقدات

التنظيمية تسند إلى قوة العلاقات فيما بينهم، والتي يحققون من ورائها مصالح شخصية ترتبط بربح الوقت، يرجع أساس تشكلها إلى سلوكات العمال في المحيط الخارجي، على اعتبار أن التحالف داخل التنظيم بين العمال يترجم وجود صراعات تنظيمية تهدف إلى التغيير من جهة وتحقيق المصالح لبعض العمال من جهة أخرى.

وفي الأخير توجد فئة عمالية تقدر نسبتها بقرابة 10 % من إجمالي العمال المبحوثين، وهي نسبة ضئيلة يمارسون سلوكات تعكس الواقع الفعلي لعلاقاتهم مع زملائهم داخل المؤسسة، إذ تنحصر في الاحترام المتبادل الذي يعبر عن وجود قيمة إنسانية من جهة، ويعبر كذلك عن انجاز العمل بعيدا عن كافة السلوكيات الإستراتيجية الرامية إلى المصالح الشخصية، إذ تتميز هاته الفئة العمالية بانجاز المهام المنوطة بها والتي تكون محددة ضمن الأطر الرسمية مع مراعاة الحقوق التي يحصل عليها مقابل انجاز هذه المهام بعيدا عن مصالح نفعية التي تستوجب عليه تجاوز القوانين وممارسات غير لائقة، إذ يتميز سلوك هؤلاء العمال بتجنب كل الاحتكاكات والتفاعلات الرامية إلى الصراع بين العمال.

نستنتج أن العمال ضمن دينامية تنظيم المؤسسة يقومون بمجموعة من السلوكات التي ترمي إلى تحقيق مصالح وامتيازات شخصية، منها ما هو مرتبط بتبادل المصالح، إضافة إلى المواجهة والتحاف مع الزملاء، فمجمل هذه السلوكات يستمدونها العمال مما يتداو لونه في المحيط الاجتماعي، وذلك ما يفرز تأثير متبادل بين البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة الصناعية، ويؤكد أن ما يعتقده العمال في الإطار الاجتماعي سواء كان مرفوض أو مقبول في إطار علاقتهم الأسرية والقرابية أو علاقة الزمالة والصداقة ينتقل معهم للمؤسسة، وذلك ما يؤثر بطبيعة الحال على تغيير معتقداتهم اتجاه القوانين داخل التنظيم، والذي يعكس الارتقاء إلى ثقافة تنظيمية وفق ماهو متداول في المجتمع.

الجدول رقم25: يبين التوافق بين المعتقدات الاجتماعية للعمال وتوجهاتهم ورغباتهم داخل المؤسسة حسب المستوى التعليمي

الإجابة / المستوى التعليمي	نعم	لا	المجموع
ابتدائي	6 % 35,29	11 % 64,70	17 % 100
متوسط	12 % 27,90	31 % 72,09	43 % 100
ثانوي	23 % 42,59	31 % 57,40	54 % 100
جامعي	64 % 47,76	70 % 52,23	134 % 100
ما بعد التدرج	2 % 40	3 % 60	5 % 100
المجموع	107 42,29	146 % 57,70	253 % 100

يتبين لنا من معطيات الجدول أعلاه أن اتجاهه العام يتمثل في نسبة 57,70 % من إجمالي المبحوثين العمال الذين صرحوا بأن معتقداتهم الاجتماعية لا تتوافق ولا تتماشى مع توجهاتهم ورغباتهم داخل المؤسسة، حيث تتدعم هذه النسبة بـ 72,09 % من المبحوثين ذو المستوى التعليمي متوسط، ونسبة 52,23 % من المبحوثين الذين يمتلكون مؤهلات علمية جامعية، بالمقابل توجد نسبة42,29 % من المبحوثين العمال الذين أقروا بأن الأفكار والأهداف المتداولة في الأسرة والمجتمع تجاه العمل في المؤسسة تتوافق مع توجهاتهم ورغباتهم داخل المؤسسة، تتدعم هذه النسبة بـ47,76 % من المبحوثين ذو المستوى التعليمي جامعي، تليها نسبة 27,90 % من المبحوثين الذين صرحوا بأن مستواهم التعليمي متوسط.

نلاحظ من القراءة الإحصائية للجدول أن 75 % من العمال المبحوثين معتقداتهم الاجتماعية لا تتوافق مع معتقدات دينامية تنظيم المؤسسة، يرجع ذلك إلى ما يتلقونه أثناء تنشئتهم الاجتماعية التي أفرزت نمطا من الأفكار تترجم سلوك العامل،التي تعبأ بها من انتسابه إلى مجتمع معين أو السائدة في محيط أسرته، إذ أن هذه الأخيرة (الأفكار المكتسبة من التنشئة الاجتماعية) متمايزة عن معتقدات العمال أثناء انجاز مهامهم في إطار دينامية التنظيم للمؤسسة الصناعية للاسمنت، على اعتبار أن التمايز في المعتقدات بين المحيط الاجتماعي والبيئة الداخلية للمؤسسة، أفرز في هذه الحالة غلبة، أو ضغوط البيئة الخارجية من حيث المعتقدات الفكرية للعامل أثناء القيام بمهامه بالمؤسسة، وذلك ما يفسر وجود صراعات تنطلق من خلفية سلوكات متداولة في المحيط الاجتماعي ينقلونها العمال معهم ، تهدف إلى تحقيق المصالح والمنافع الشخصية يدبرها ويتبنها العمال، وعند اصطدامهم بمعتقدات تنظيمية لا تحقق منافعهم الشخصية والتي تتمثل في القوانين والتعليمات التنظيمية الهادفة إلى تحديد مسار كل فاعل في التنظيم، إذ تتسم علاقات العمل في هذه الحالة بالتوتر والصراع الدائم سواء بين العاملين فيما بينهم أو مع الفاعلين في السلطة التنظيمية، على غرار ذكر بعض العاملين التي مؤهلاتهم وكفاءتهم العلمية تفوق المنصب الذي يشتغلون فيه، إذ يلجأ هؤلاء العاملين إلى تبني جملة من السلوكات الغير متوقعة من طرف زملائهم ومرؤوسيهم، حيث يقوم العامل بالانضمام إلى جماعات العمل غير الرسمية وبالأخص جماعة المصالح باعتبارها تملك قوة موازية تمكنها من الدفاع والتفاوض مع إدارة المؤسسة، والتي في غالب الأحيان تخلق جملة من المشاكل لعامل في وحدة معينة من وحدات المؤسسة، ورفعها للمعنيين بالأمر والغرض من هذا السلوك الصادر من جماعة العمل غير الرسمية هو تحويل ونقل ذلك العامل بقرار من طرف إدارة المؤسسة، ثم ممارسة ضغوطات داخلية وخارجية لتشغيل العامل الذي كان يرغب في تغيير وضعيته المهنية، بالتالي يكون العامل حقق هدفه الشخصي.

بالمقابل توجد نسبة 42,29 % من إجمالي العمال المبحوثين الذين صرحوا بأن معتقداتهم الاجتماعية في المجتمع تتوافق مع معتقداتهم ضمن دينامية التنظيم بالمؤسسة الصناعية، وذلك ما نفسره بشقين أو فكرتين، تنحصر الفكرة الأولى في أن هذه الفئة العمالية تمكن كل فاعل منهم من تحقيق أهدافه الشخصية من خلال وضعيته المهنية التي يحتلها، إذ أن هناك بعض العاملين يحتلون مناصب عمل مرموقة في المؤسسة مكنتهم من تحسين وضعيتهم المالية (المرتب الشهري)، بالإضافة إلى الحصول على امتيازات

أخرى، في حين أن الفكرة الثانية تتمثل في أن نسبة من هذه الفئة العمالية، يشتغلون وفقا لها ويتقبلون كافة ما تمليه عليهم إدارة المؤسسة الصناعية، وبمعنى آخر ليس لهم أهداف شخصية، ذلك ما نبرره بعدم تدبيرهم لاستراتيجيات سلوكية تتنافى مع التعليمات التنظيمية، على اعتبار هذه الأخيرة تؤكد توافق معتقداتهم بين البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة الصناعية، على سبيل المثال الفئة العمالية التي تشتغل دون تخصص لعمل معين، أو بعبارة أخرى عدم وجود مؤهل علمي أو مهني ماعدا ما اكتسبوه من الخبرة بالأقدمية، غالبا ما تشتغل هذه الفئة العمالية في جميع الوحدات الإنتاجية بالمؤسسة حيث تقوم بأعمال تتطلب جهدا عضليا في غنى عن الجهد الفكري يدرك هؤلاء العمال أن ليس لهم الحق في الترقية أو ممارسة نشاطات أخرى نظرا لفقدان المؤهلات العلمية المهنية.

نستنتج أن غالبية العمال لا تتوافق معتقداتهم المتداولة في علاقاتهم مع الآخرين في المجتمع مع ما يعتقدونه ضمن دينامية تنظيم المؤسسة الصناعية، ذلك ما يمكن تفسيره بخضوع دينامية التنظيم إلى ضغوط البيئة الخارجية، وبصيغة أخرى نقول أن هوية معتقدات العاملين في المجتمع تتنافى إلى حد ما مع توجهاتهم تجاه التنظيم بالمؤسسة، ذلك ما ينجم عنه توازن نسبي من حيث هوية المعتقدات بين البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة الصناعية.

الجدول رقم26 : يمثل مبررات وأسباب ضعف التوافق بين المعتقدات الاجتماعية للعمال وتوجهاتهم داخل المؤسسة

مبررات وأسباب ضعف توافق المعتقدات الاجتماعية مع توجهات ورغبات العمال داخل المؤسسة	التكرار	النسبة
انسداد العلاقات بين العمال في المؤسسة	37	% 14,7
خضوع الترقية إلى طبيعة نمط العلاقات بين العمال والإدارة	27	% 10,7
القوانين تحد من رغبات وأهداف العمال داخل المؤسسة	22	% 8,7
التجاهل من طرف الزملاء أثناء العمل في المؤسسة	16	% 6,3
التعارض بين سلوكات العمال والمصلحة العامة	15	% 5,9
ضعف وعي العاملين بسياسة العمل	12	% 4,7
الكفاءة تفوق المنصب المشغول	10	% 4
لم يجيب	7	% 2,8
غير معني بالإجابة	107	% 42,29

نلاحظ من معطيات الجدول أن اتجاهه العام يتمثل في نسبة14,7 % من إجمالي العمال المبحوثين أجابوا بأن مبررات وأسباب ضعف التوافق بين المعتقدات الاجتماعية وتوجهاتهم داخل المؤسسة ترجع إلى انسداد العلاقات بين العمال في المؤسسة، إذ أن تأويل العبارة يقودنا للقول بأن نمط سلوك العمال في المحيط الاجتماعي خاضع إلى تحقيق المصلحة أو المنفعة الشخصية دون الأخذ بعين الاعتبار ردود فعل الأفراد والجماعات التي يتفاعل معهم، بالرغم من إمكانية إشتراكهم في نفس المصلحة، وبصيغة أخرى الفاعل في المحيط الاجتماعي يتبنى سلوك يتجاوز به أفراد الجماعة التي ينتمي إليها لأجل تحقيق المصلحة الشخصية، معتقدا أنه تجاوز أفراد جماعة دون وعيهم، مثل استغلال المصالح العامة الموجهة لجميع أفراد المجتمع، فالفاعل في المؤسسة ينقل أو يستنسخ هذه السلوكات داخل المؤسسة من خلال قيامه بمناورات المتمثلة في الخروج عن القواعد التنظيمية، أو استغلالها لصالح فئة معينة من العمال التي تندرج ضمن إطار علاقاته غير الرسمية، تتضمن سلوكات إستراتيجية تنحصر معظمها في إخفاء المعلومات وتزييفها من خلفية وضعيته

المهنية، مما ينجم عنه تفكك في النسق العلائقي للجماعات التنظيمية لغرض تحقيق المصلحة الشخصية ولو على حساب الزملاء، ذلك ما ينجم عنه انسداد في العلاقات، وبالتالي فضعف الروابط الاجتماعية وتغير نمط العلاقات بين الأفراد في المحيط الخارجي وتوجهها نحو تحقيق المصلحة الشخصية أثر على نمط العلاقات فيما بين العاملين بالمؤسسة أصبحت تهدف إلى تحقيق منافع خاصة فقط دون مراعاة الزملاء في العمل أو الأهداف العامة للمؤسسة.

تليها نسبة 10,7 % من العمال المبحوثين الذين برروا أن معتقداتهم المتداولة حول العمل في المؤسسة لا تتوافق مع توجهاتهم ورغباتهم داخل المؤسسة، وذلك راجع إلى خضوع الترقية إلى طبيعة نمط العلاقات بين العمال والإدارة، إذ يمكننا تفسير ذلك سوسيولوجيا أن المكانة التي يتمتع بها بعض العمال في المحيط الاجتماعي مثل الانتماء إلى عائلة ثرية، إذ أن هذه الفئة من العمال يتمتعون بمكانة في المؤسسة تسمح لهم بالحصول على ترقيات في وضعياتهم المهنية من خلفية أن معتقدات الفاعلين في السلطة تنحصر في تبادل المصالح مع هؤلاء العمال خارج المؤسسة، إضافة أن النظام الداخلي (القوانين) التي تسير في ضوئه المؤسسة لا تشير بتاتا إلى النمط المعتمد في الترقية، ذلك ما يفسح المجال أمام الفاعلين في سلطة المؤسسة بتبني سلوك المصلحة الشخصية مع فئة معينة من العمال، لأجل تحقيق أهدافهم (الفاعلين في السلطة) خارج المؤسسة أي تبادل المصالح.

في حين أن نسبة 8,7 % من إجمالي العمال المبحوثين أجابوا بأن سبب ضعف التوافق بين معتقداتهم الاجتماعية وتوجهاتهم بالمؤسسة يرجع إلى أن القوانين تحد من رغبات العمال وأهدافهم، ما يعني أن المعتقدات التي يتشبع بها العمال في المحيط الاجتماعي لا تخضع إلى عملية ضبط بينما في إطار التنظيم الرسمي للمؤسسة يخضع له، ذلك ما يدفع بالعمال إلى وجود صعوبة في الالتزام المرتبط بضوابط السلوك تجاه المهام المسندة إليهم في مختلف وضعياتهم المهنية.

كما أن نسبة 6,3 % من إجمالي المبحوثين العمال الذين برروا بأن ضعف التوافق بين معتقداتهم في المحيط الاجتماعي وتوجهاتهم بالمؤسسة يرجع إلى التجاهل من طرف زملائهم أثناء تواجدهم بالمؤسسة،[16]

[16]_ أنظر الملحق رقم (5)، الملاحظة رقم (3).

فالتجاهل سلوك استراتيجي يعبر عن وجود مصلحة من في النسق العلائقي بالمؤسسة، فالفاعل يمارس هذا النمط من السلوك (التجاهل) تجاه زملائه لغرض عدم فسح المجال أمامهم للخوض في اقتناء معلومات تمكنهم من الحصول على امتيازات، ذلك ما يؤثر على علاقات العمل بين العمال التي تصبح معبأة بصراعي ضمني وكامن مستمر.

إضافة إلى نسبة 5,9 % من إجمالي المبحوثين العمال الذين يرون بأن ضعف التوافق بين المعتقدات الاجتماعية للعمال وتوجهاتهم بالمؤسسة، يرجع إلى وجود تعارض بين سلوكات العمال والمصلحة العامة للمؤسسة، ذلك ما يعبر عن النسبية لعقلنة دينامية تنظيم المؤسسة من خلفية جملة من السلوكات اكتسبها العمال من عملية التنشئة الاجتماعية التي يقوم بها العمال والمتمثلة في ضعف الالتزام بإنجاز المهام، البحث عن المكانة داخل التنظيم، البحث عن وضعية مهنية تتضمن امتيازات... وغير ذلك، فمجمل هذه السلوكات السائدة في المحيط الاجتماعي يمارسها العمال داخل تنظيم تقلص إلى حد كبير أهداف المؤسسة، وبصيغة أخرى نقول أن المعتقدات التنظيمية بالمؤسسة خاضع إلى المعتقدات الاجتماعية للعمال، فالمؤسسة عوض أن تنتج ثقافة تنظيمية أصبحت خاضعة إلى جملة من السلوكات العشوائية السائدة في المجتمع، والتي تعبر عن الهوية الاجتماعية للأفراد.

كذلك توجد نسبة 4,7 % من إجمالي المبحوثين العمال الذين برروا ضعف التوافق بين المعتقدات الاجتماعية وتوجهاتهم داخل المؤسسة، يرجع إلى ضعف وعي العاملين ببعض إجراءات العمل، على اعتبار أن المؤسسة تتكون من وحدات تشتغل في إطار نسق علائقي متكامل، فضعف وعي العمال يقلص من فعاليتهم في إنجاز المهام، مما يفسح المجال أمامهم للقيام ببعض السلوكات التي تتنافى مع ما ينص عليه النظام الداخلي، فيلجأ هاته الفئة من العمال تقديم جملة من الاستفسارات عن كيفية إنجاز بعض المهام نظرا للإهمال واللامبالاة التي يعيشها الأفراد في المحيط الاجتماعي، ما يعني أن سلوك العاملين خارج المؤسسة يقومون بها بنفس الأسلوب داخل المؤسسة متجاهلا أنه يشتغل في نسق علائقي خاضع إلى القواعد والقوانين الداخلية.

وفي الأخير توجد نسبة 4 % من العمال الذين برروا ضعف التوافق بين المعتقدات الاجتماعية وتوجهاتهم داخل المؤسسة يكمن في أن كفاءتهم المهنية والعلمية تفوق المناصب التي يشغلونها حاليا بالمؤسسة، ذلك ما

يكلف العمال جملة من الأعباء المرتبطة بمهامهم التي في بعض الأحيان تتعدى المهام المسندة إليهم، مما ينجم عنه ضعف في الولاء وتبني فكرة ترك العمل والبحث عن عمل في مؤسسة أخرى، وذلك ما يفسح أمامهم القيام بسلوكات غير متوقعة، كالتغيب عن العمل، تأجيل إنجاز المهام، فهذه السلوكات تتنافى مع ما يعتقدونه في المحيط الاجتماعي تجاه المؤسسة التي يشتغلون فيها.

وفي الأخير نستنتج أن ضعف التوافق بين المعتقدات الاجتماعية للعمال وتوجهاتهم داخل المؤسسة يفرز بدوره جملة من السلوكات العمالية المتمثلة في المناورات التي تتسم بالخروج عن القواعد التنظيمية والبحث عن الاستحواذ عن مكانة مهنية، ضعف الالتزام، تبادل المصالح، تأجيل المهام، فهذه الأخيرة ترجع إلى انسداد العلاقات ما بين العمال بالمؤسسة، ونمط العلاقات الشخصية في الاستحواذ عن المناصب، بالإضافة إلى ضعف وعي العاملين ببعض إجراءات العمل، هذه الممارسات وليدة هوية المعتقدات الاجتماعية للعمال التي أفرزت ثقافة تنظيمية تتنافى مع تحقيق مطلب العقلنة التنظيمية.

2.الاستنتاج الجزئي الخاص بالفرضية الأولى:

بناءا على النتائج المحصل عليها من تفسير وتحليل معطيات جداول الفرضية الأولى نستخلص أن السلوك التنظيمي للعمال في مؤسسة الاسمنت هو محصلة سلوكاتهم المكتسبة أثناء تنشئتهم الاجتماعية التي تتجذر ضمنها سمات مختلفة اكتسبت هوية في إطار طبيعة نسق علاقاتهم في المجتمع، والمعتقدات التنظيمية التي أفرزت ثقافة المؤسسة، إذ أن النسق العلائقي لدينامية التنظيم بالمؤسسة يتضمن جملة من السلوكات منها ما هو مكتسب ومتجذر لدى العمال أثناء تنشئتهم الاجتماعية من جهة، وذلك من خلفية تقليدهم لسلوك والديهم حسب طبيعة الأسرة التي نشأ فيها، وذلك ما أكدته الجداول (11، 12، 13) بنسب عالية، فالسلوكات المكتسبة في الحياة الاجتماعية والتي من أبرزها سلوك تقليد لغة التواصل، سلوك الالتزام والحرص على إنجاز العمل، سلوك أسلوب المعاملة... وغير ذلك، فهذه الأخيرة تتجذر لدى العمال لتنتقل معهم نحو حياتهم المهنية، وذلك ما أثبته الجدول رقم (16) الذي اتضح من خلاله أن التنشئة الاجتماعية التي يتلقاها العمال في المجتمع تؤثر على سلوكاتهم في المؤسسة، مما يدفع بهم إلى تدبير سلوكات تتضمن أهداف شخصية تنطلق من هوامش الحرية المتوفرة أو التي يسعى لإنتاجها كل عامل في وضعيته المهنية، فيناور من أجل تحقيق امتيازات بإستراتيجية سلوكية مصدرها ولاءاتهم للفاعلين في سلطة الإدارة، لغرض الحصول على ترقيات مهنية، وذلك ما أكدته نتائج الجدول رقم (17)، مما انبثق عنه في إطار دينامية التنظيم لدى العمال بعض المعتقدات المتمثلة في تدبير سلوك دفاعي يرتبط بالمحافظة على الوضعية المهنية الرامية لبقاء دينامية التنظيم على حاله أو في حالة ثبات من أجل تحقيق المنفعة الشخصية، وذلك ما بينه الجداول رقم (18، 19)، إذ أن المحافظة على استقرار النسق العلائقي مستمد من نمط سلوكهم في المجتمع، فهذه الأخيرة (السلوكات) المكتسبة والمتجذرة للعمال والتي ترتبط بالمنفعة الشخصية ضمن جماعات في محيطهم الاجتماعي تنتقل معهم إلى المؤسسة، مما يؤكد على أن هذه الأخيرة (المؤسسة) خاضعة إلى ضغوط الممارسات السلوكية الاجتماعية التي تتضمن البحث عن المصلحة والمنفعة الشخصية المرتبطة بأهداف كل عامل، وذلك ما بينه كل من الجداول (21، 22، 23، 24)، إذ لابد أن نشير إلى أن معتقدات أغلب العمال في محيطهم الاجتماعي لا تتوافق مع معتقداتهم ضمن دينامية تنظيم المؤسسة، ذلك ما أكدته نتائج الجدول (25، 26)، وعليه نقول أن المعتقدات التنظيمية للعمال في المؤسسة أفرزت ثقافة

تنظيمية في إطار النسق العلائقي لدينامية التنظيم خاضعة إلى ما تلقونه من سلوكات متجذرة في تنشئتهم الاجتماعية، وبصيغة أخرى مؤسسة الاسمنت عوض أن تنتج ثقافة أصبحت خاضعة إلى السلوكات المتداولة أثناء التنشئة الاجتماعية للعمال، وبصيغة أخرى سلوك الأفراد والجماعات في الإطار الاجتماعي والمكتسب من أثناء تنشئتهم ينصهر كذهنية تنتقل معهم وتوجه سلوكاتهم في التنظيم الذي يحظى بمعتقدات تنظيمية تسعى المؤسسة جاهدة في ترسيخها لكافة الأفراد القائمين على إنجاز العمل ضمنها، وذلك ما يؤكد خضوع دينامية التنظيم بالمؤسسة إلى الهوية الاجتماعية المحيطة بها، والتي تتنافى مع أهدافها في بعض جزئياتها.

3. بناء وتحليل جداول الفرضية الثانية:

الجدول رقم27: يمثل توافق التخصص العلمي/ المهني مع المنصب الذي يشتغل به العامل حسب المستوى التعليمي

الإجابة / المستوى التعليمي	نعم	لا	المجموع
ابتدائي	14 % 82,4	3 % 17,6	17 % 100
متوسط	34 % 79,06	9 % 20,93	43 % 100
ثانوي	41 % 73,5	13 % 26,5	54 % 100
جامعي	93 % 69,4	41 % 30,6	134 % 100
ما بعد التدرج	2 % 40	3 % 60	5 % 100
المجموع	184 % 72,7	69 % 27,3	253 % 100

يتضح من معطيات الجدول أعلاه أن اتجاهه العام يتمثل في نسبة72,7% من إجمالي العمال المبحوثين الذين أجابوا مؤهلاتهم العلمية المهنية تتوافق مع المناصب المهنية والإدارية، تتدعم هذه النسبة بـ 82,4 % من المبحوثين الذين صرحوا بأن مستواهم الدراسي ابتدائي، ونسبة 40 % من المبحوثين الذين صرحوا بأن مستواهم العلمي ما بعد التدرج (ماجستير، دكتوراه)، بالمقابل توجد نسبة 27,3 % من إجمالي المبحوثين العمال الذين أجابوا بأن مؤهلاتهم المهنية والعلمية لا تتوافق مع المنصب المشغول حاليا بالمؤسسة، تتدعم هذه النسبة بـ 60 % من المبحوثين الذين مستواهم العلمي ما بعد التدرج ولا يتوافق مع المهام التي أفرزها تقسيم العمل بالمؤسسة، ونسبة 17,6 من المبحوثين ذو المستوى ابتدائي.

يتبين من القراءة الإحصائية أن مؤسسة الاسمنت تهتم بتوظيف وتشغيل عمالها بما يتوافق مع ما تتطلبه المناصب من مؤهلات علمية ومهنية التي يفرضها تقسيم العمل عبر مختلف وحداتها، ذلك ما يعبر عن توجهها نحو عقلنة تسيير مواردها البشرية والمادية التي تساهم في أطراف العملية الإنتاجية بشتى أطرافها من صيانة ومراقبة وتحويل المواد الأولية إلى اسمنت مصنعة قابلة للاستعمال والبيع حسب ما تنص عليه المادة 13 من النظام الداخلي للمؤسسة التي تحدد معايير وشروط التوظيف.[17]

ويتضح كذلك من قراءة المعطيات الإحصائية أن نسبة معتبرة من العمال، وتتجاوز ربعهم يشتغلون عبر وحدات المؤسسة في مناصب الإدارية أو المتعلقة بأقسام الإنتاج الأخرى من بينها مصالح الموارد البشرية، مصلحة التغليف، مصلحة التجارة،...وغير ذلك، لا تتوافق مع تخصصاتهم المهنية والعلمية الحائزين عليها قبل الالتحاق بعالم الشغل في المؤسسة مع المناصب التي يشغلونها حاليا، يرجع ذلك إلى توفر بعض المناصب التي تتطلب عامل أو عاملين فقط، في حين أن العمال المتخصصين الذين يمكنهم القيام بهذه المهام يتجاوز المناصب المتاحة بالمؤسسة، لذلك نجدهم يشتغلون في مناصب أخرى لا تتلاءم مع تخصصاتهم العلمية والمهنية في تقسيم العمل وتوزيع المهام، هذا ما يدفع العمال نحو جملة من الاستراتيجيات السلوكية التي يقوم بها العمال لأجل التموقع في مثل هاته المناصب الواحدة، إذ أن المؤسسة تتوفر على منصب واحد في حين أن المتخصصين التي تتوفر فيهم شروط اشتغاله ويشتغلون في غير مناصبهم الملائمة هم عدد معين، لذا يقوم كل عامل من هؤلاء الفئة العمالية بسلوك في الأطر غير الرسمية ضمن نسق علاقات دينامية التنظيم، مثل نقل معلومات وتضخيمها عن العمال الآخرين لإدارة المؤسسة ويكون هذا النمط من السلوك مقصود لا يهدف إلى الحفاظ على استمرارية المؤسسة وإنما يهدف من خلاله إلى تشويه مكانة الآخرين وتقل احتمالية حصولهم على المنصب من طرف الفاعلين في السلطة التنظيمية وإزاحة العامل الذي يشغله، بالإضافة إلى ارتكاب هؤلاء العمال جملة من السلوكات العشوائية كالتقاعس والتغيب عن العمل التي لا تراعي المصلحة العامة،[18] بالإضافة إلى ممارسة ضغوط على إدارة المؤسسة من

[17]_ أنظر الملحق رقم (7) المادة 13 من النظام الداخلي للمؤسسة.

[18]_ أنظر الملحق رقم (5) الملاحظة رقم (4).

طرف نسقه العلائقي السائد في المحيط الاجتماعي، فهذه السلوكات وأخرى تؤسس إلى نشوء ثقافة تنظيمية يغلب عليها طابع الصراع ضمن علاقات العمل داخل المؤسسة والذي يمكن أن يمتد إلى خارجها.

نستنتج أن المؤسسة تواجه جملة من السلوكات التي يقوم بها العمال منها ما هو مقصود يهدف إلى تحقيق منفعة خاصة، ومنها ما هو عشوائي نتيجة لتوظيف غير عقلاني للمناصب النوعية الذي يرتبط بوجود مجموعة من المتخصصين مقابل منصب واحد، مما أضفى إلى وجود صراع دائم من طرف العمال لأجل التموقع في مناصب تتوافق مع الهوية العلمية والمهنية للعامل في إطار العلاقات غير الرسمية داخل المؤسسة المبنية على أسس المصلحة الشخصية من جهة، والعلاقات الاجتماعية خارج المؤسسة من جهة أخرى التي بطبيعة الحال تؤثر على استقرار المؤسسة واستمراريتا.

الجدول رقم28: يبين رغبة العمال في تغيير وضعيتهم المهنية داخل المؤسسة حسب الأقدمية المهنية

الإجابة / الأقدمية المهنية	نعم	لا	المجموع
10/ 1	42 % 87,5	6 % 12,5	48 % 100
20 / 10	103 % 78,6	28 % 21,4	131 % 100
30 / 20	44 % 74,6	15 % 24,4	59 % 100
أكثر من 30 سنة	4 % 26,7	11 % 73,3	15 % 100
المجموع	193 % 76,3	60 % 23,7	253 %100

نلاحظ من معطيات الجدول أن اتجاهه العام يتمثل في نسبة 76,3 % من إجمالي المبحوثين العمال الذين أجابوا بأنهم يرغبون في تغيير وضعيتهم المهنية داخل المؤسسة، تتدعم هذه النسبة بـ 87,5 % من المبحوثين الذين أجابوا بأن أقدمية عملهم في المؤسسة أقل من عشرة سنوات، ونسبة 26,7 % من المبحوثين الذين صرحوا أن مدة عملهم في المؤسسة أكثر من ثلاثين سنة، ويطمحون في تغيير وضعيتهم المهنية، بالمقابل توجد نسبة 23,7 % من إجمالي العمال المبحوثين الذين أجابوا بأن ليس لديهم رغبة في تغيير وضعياتهم المهنية، تتدعم هذه النسبة بـ 73,3 % من المبحوثين الذين تفوق أقدميتهم المهنية 30 سنة، ونسبة 12,5 % من المبحوثين الذين صرحوا بأن أقدميتهم المهنية أقل من عشر سنوات ولا يرغبون في تغيير وضعيتهم المهنية

يتضح من القراءة الإحصائية أن دينامية تنظيم المؤسسة غير مستقرة أو في حالة ارتياب مستمرة، وذلك راجع إلى أن ما يتجاوز ثلاث أرباع (¾) من إجمالي العمال يرغبون في تغيير وضعياتهم المهنية لأجل التموضع في مناصب عمل تمكنهم من تحقيق أهدافهم الشخصية ولو على حساب أهداف المؤسسة، إذ يقوم العمال بتصميم مجموعة من الإستراتيجيات السلوكية لأجل تحقيق رغباتهم المتمثلة في الحصول على الامتيازات المتاحة من خلال المناصب التي توفر لهم ذلك، إذ أن رغبة فئة معتبرة من العمال لنيل وضعية مهنية تتمثل في رئيس مصلحة سواء على المستوى الإداري أو على مستوى المهام المهنية، مما يمكنهم من رفع أجورهم بأكبر قدر متاح، بالإضافة إلى التخلص من الضغوطات الإدارية التي يغلب عليها طابع إكراهي الموجود على مستوى الوضعيات المهنية الأدنى من رئيس المصلحة، مع إمكانية الحصول على امتيازات خاصة بعملية التوظيف التي تجرى على مستوى المؤسسة، إذ يتم استشارتهم أثناء عملية استقطاب العمال، فتتاح لهم فرص في توظيف الأفراد التي لهم صلة قرابة معهم، كما أن هذه الفئة العمالية يستندون إلى إستراتيجية العلاقات الاجتماعية الخارجية القرابية التي تساهم في تحقيق امتيازاتهم، إن تدبير العمال لهذه السلوكات يفسح المجال أمام موظفي الإدارة الاستفادة من المعلومات المتعلقة بدينامية التنظيم مجانا، وبصيغة أخرى نقول أن العمال خاصة المهنيين الذين يدبرون استراتيجيات سلوكية مكنتهم من الاستحواذ على وضعية مهنية، انطلاقا من علاقاتهم غير رسمية مع موظفي الإدارة تتخللها علاقات قرابية خارجية تمكن الفاعلين في السلطة التنظيمية من الحصول على المعلومات ذات الأهمية التي يتداولها العمال الآخرين في التنظيمات غير الرسمية تسمح باستقرار التنظيم نسبيا، ويتم ذلك من تبني إستراتيجية مضادة تعمل على مواجهة وإفشال

ما يطمح إليه العمال الآخرين، ذلك ما يعبر على وجود صراعات دائمة حول المناصب المهنية المشغولة، فهذه الممارسات الحاصلة في المؤسسة يمكن تلخيصها في وجود استراتيجيات سلوكية منها ما هو هجومي ينطلق من رغبة بعض العمال في مناصب تحقق أهدافهم من خلال المساومة المتمثلة في تبليغ كافة المعلومات للفاعلين في الإدارة مجنا مقابل الحصول على منصب معين، إذ يقابل ذلك جملة من الأفعال الإستراتيجية المقاومة للإجراءات السالفة الذكر، وعليه دينامية تنظيم المؤسسة تواجه رهان اللاتوازن في نسق علاقات العمل عبر وحداتها.

بالمقابل قرابة ربع العمال (1/ 4)لا يرغبون في تغيير مناصبهم التي فوضها لهم التخصص وتقسيم العمل بالمؤسسة، وذلك راجع إلى توافق مناصبهم المهنية والإدارية مع هويتهم العلمية المتمثلة في المؤهلات العلمية والمهنية، بالإضافة إلى أن المناصب التي يشغلونها حققت لهم جزء من أهدافهم الشخصية التي يطمحون في اكتسابها، ضمن دينامية تنظيم المؤسسة، ويعتمدون في ذلك على تبني سلوكات دفاعية التي تتجسد في رفض الإجراءات التنظيمية التي تحمل في طيتها التغير في حركة التنظيم المرتبطة بالترقيات وتحويل أماكن العمل داخل المؤسسة، اعتبارا منهم أن أي تغيير حاصل يفقدهم وضعيتهم المهنية التي يحظون بها، كما توجد فئة عمالية لا ترغب في تغيير وضعتها المهنية وذلك راجع إلى أن هؤلاء العمال يبحثون عن مناصب عمل في مؤسسات أخرى تتوافق مع مؤهلاتهم العلمية والمهنية، لأن الاشتغال في هذه المؤسسة لا تتطلب كفاءتهم العالية أو غير قادرة على توظيفهم ضمن مناصب عمل تلاءم تخصصهم العلمي والمهني.

نستنتج أن دينامية تنظيم المؤسسة غير مستقرة من حيث تقسيم العمل المرتبط بمناصب العمال التي يشغلونها، مما يفسر وجود صراعات دائمة ضمن علاقات العمل، والذي أفرز تبني وتصميم العمال لأنماط سلوكية دفاعية وأخرى هجومية ومساومتيه مستوحاة من العلاقات الاجتماعية للعمال ومن الثغرات المجودة ضمن التنظيم الرسمي تهدف إلى تحقيق المصلحة الشخصية المرتبطة بتحقيق العمال لغايتهم المتمثل في الاستحواذ والحصول على وضعيات مهنية وإدارية عبر مختلف وحدات المؤسسة.

الجدول رقم29: يمثل الممارسات التي يقوم بها العمال في المؤسسة للاستحواذ على وضعيات مهنية حسب الفئة المهنية

الإجابة / الفئة المهنية	التعاون مع الزملاء	تعطيل عمل الزملاء	تبني الحياد	تقديم طلب للمسئول	إتقان العمل	التموقع مع جماعة مهنية	غير معني بالإجابة	المجموع
إطار	20 %22,98	7 %8,04	10 %11,49	9 %10,34	10 11,49	15 %17,24	16 %18,39	87 100 %
عون تحكم	9 %11,68	4 %5,19	3 %3,89	9 %11,68	5 %6,49	23 %29,87	24 31,16	77 100 %
عون تنفيذ	14 %15,73	3 %3,37	8 %8,98	8 % 8,98	5 %5,61	31 %34,83	20 22,47 %	89 100 %
المجوع	43 %16,99	14 %5,53	21 %8,30	26 10,27	20 %7,90	69 %27,27	60 %23,71	253 100 %

يتضح من معطيات الجدول أعلاه أن اتجاه العام يتمثل في نسبة 27,27 % من إجمالي العمال المبحوثين الذين أجابوا بأنهم ينضموا إلى جماعة مهنية للحصول المنصب الذي يرغب فيه بالمؤسسة، تتدعم هذه النسبة بـ 34,83 %، و29,87 %, و17,24 % هذه النسب لكل من أعوان التنفيذ وأعوان التحكم و فئة الإطارات على التوالي، تليها نسبة 16،99 % من إجمالي العمال المبحوثين الذين أجابوا بأنهم يتعاونون مع الزملاء في المؤسسة للوصول إلى المناصب التي يرغبون فيها، تتدعم هذه النسبة بـ 22,98 % التي تمثل فئة الإطارات، ونسبة 15,73 % من المبحوثين الذين أجابوا بأنهم ينتمون إلى فئة أعوان التنفيذ، ونسبة

11,68 % من أعوان التحكم، وتوجد نسبة10,27 % من إجمالي المبحوثين العمال الذين صرحوا بأنهم يقدمون طلب تغيير المنصب للمسئول، تتدعم هذه النسبة بـ 11,68 % من المبحوثين الذين صرحوا بأنهم ينتمون إلى فئة أعوان، ونسبة 10,34 % من فئة الإطارات، ونسبة 8,98 % من فئة أعوان التنفيذ، وتوجد أيضا8,30 % من إجمالي العمال المبحوثين يلتزمون الحياد للحصول على المنصب المرغوب، تتدعم هذه النسبة بـ 11,49 % من المبحوثين الذين صرحوا بأنهم ينتمون إلى فئة الإطارات، ونسبة 8,98 % من المبحوثين الذين أجابوا بأنهم ينتمون إلى فئة أعوان التنفيذ، ونسبة 3,89 % من فئة أعوان التحكم،في حين أن نسبة 7,9 % من إجمالي العمال المبحوثين يمارسون مهامهم بنوع من الإتقان للحصول على المنصب المرغوب فيه، تتدعم هذه النسبة بـ 11,49 % من المبحوثين الذين ينتمون إلى فئة الإطارات، ونسبة 5,61 % من المبحوثين الذين ينتمون إلى فئة أعوان التنفيذ، وفي الأخير توجد نسبة ضئيلة تقدر بـ 5,53 % من إجمالي العمال المبحوثين الذين أقروا بأنهم يعطلون عمل زملائهم للحصول على المناصب التي يرغبون فيها، تتدعم هذه النسبة بـ 22,98 % و 15,73 % و 11,68 لكل من الإطارات وأعوان التنفيذ وأعوان التحكم.

يتضح من القراءة الإحصائية أن دينامية التنظيم بالمنظمة تواجه استراتيجيات سلوكية عديدة يقوم بها العمال لأجل الاستحواذ على وضعيات مهنية تخدم مصالحهم الشخصية فيلجأ بعض العمال المبحوثين إلى القيام بسلوك استراتيجي يتمثل في التموقع مع جماعة مهنية، من خلفية إدراك هؤلاء الفاعلين بوجود هوامش حرية تجاه خصائص جماعة العمل التي يغلب عليها محدودية الوعي، أي يغلب عليها ضعف الوعي بما تتطلبه دينامية التنظيم، وخاصة الإجراءات التنظيمية منها، مما يسمح لهؤلاء الفاعلين بالتموقع ضمن هذه الجماعات وخاصة العمال التنفيذيين الذين يترتب عليهم القيام بمهام تتطلب سلطة العمل التقني.

كما أن 17 % من إجمالي العمال المبحوثين يقومون بممارسة أفعال اجتماعية سلوكية تنحصر في التعاون مع الزملاء بأسلوب المغالطة، إذ أنهم يتمظهرون ويقومون بتمثلات يرى زملائهم بأنها تبدو خاصية إيجابية في حين أن العمال الفاعلين يمارسون إستراتيجية سلوكية استثمارية مع زملائهم والمسئولين عن ترقيتهم، لغرض تزكيتهم لأجل الحصول على المنصب المرغوب فيه على غرار ذكر بعض العمال الذين يطمحون في الحصول على منصب رئيس ورشة أو رئيس مصلحة لسد مناصب العمال الذين سيحالون على

التقاعد، حيث يقوم العامل بتبني إستراتيجية سلوكية تعاونية للاستحواذ على الوضعية المهنية ضمن الإجراءات التنظيمية المعمول بها بأسلوب المغالطة.

في حين أن بعض العمال يلجئون إلى تقديم طلب للمسئول من أجل الاستحواذ على وضعية مهنية تتلاءم مع طبيعة عملهم، في إطار ما تسمح به القوانين والنظام الداخلي الذي تسير في ضوئه المؤسسة، ويرجع ذلك إلى هويتهم الاجتماعية بما تتطلبه من قيم متجذرة لدى هؤلاء الفئة العمالية التي تشتغل داخل المؤسسة بما اكتسبته من خصائص شخصية واجتماعية من المجتمع التي تنمي إليه، إيمانا منهم بأن حقوقهم لا تضيع، لذا فسلوكهم ينطلق من تشبعهم بما أقره النظام الداخلي للمؤسسة، ذلك ما يعبر عن ثقافتهم التنظيمية التي تتوافق مع أهداف المؤسسة، لذلك هناك فئة عمالية على مستوى وحدات الإنتاج، ومصلحة الموارد البشرية... وعير ذلك يلجئون لتقديم بعض الطلبات الخاصة بتغيير وضعيتهم المهنية إلى المسئول الإداري المكلف بدراسة الملفات.

كذلك توجد فئة عمالية تشتغل وفقا لسلوك يتمثل في تبني الحياد الذي يعبر عن سلوك استراتيجي دفاعي من جهة، وإكراهي من جهة أخرى،[19] ذلك ما يجعل زملائه العمال غير متمكنين من معرفة ما يقوم به هذا النوع من العمال، وما هي الأهداف التي يسعى إلى بلوغها، وما هي السلوكات التي سيقوم بها، بالإضافة إلى عدم قدرتهم على أخذ معلومات عن العمال الذين لديه علاقات غير رسمية في المستوى الإداري، إذ يشتغل العامل في وضعيته المهنية من خلال تبني سلوك الحياد لأجل المحافظة على وضعيته المهنية، وتجنب الاصطدام بالزملاء.

وتوجد أيضا نسبة 7,90 % من العمال الذين يتقنون المهام المنوطة بهم وفق ما تتطلبه الإجراءات التنظيمية المعمول بها في المؤسسة، إذ أنهم يعتقدون بأن إتقان العمل يسمح لهم بالاستحواذ على وضعيات مهنية يرغبون في البقاء بها، أو الحصول عليها، فسلوكهم يترجم ثقافتهم التنظيمية العقلانية في انجاز العمل والاستحواذ على المناصب المرغوبة.

[19]_ أنظر الملحق رقم (5) الملاحظة رقم (5).

وفي الأخير توجد نسبة ضئيلة ما يقارب 6 % من العمال المبحوثين يقومون بأفعال سلوكية تتمثل في تعطيل عمل الزملاء للأجل الاستحواذ على بعض الوضعيات المهنية التي يراهنون في الحصول عليها، لما تتوفر عليه من امتيازات، إذ يقومون بمجموعة من المناورات التي تتنافى مع ما يقره النظام الداخلي، مما يفرز ضعفا في النسق العلائقي للتنظيم، مثل تأخير تقديم التقارير، التأخر في التبليغ عن الأعطاب التي تصيب الآلات، بالإضافة إلى التماطل في إعداد التصريح الخاص بالعطلة السنوية للعمال.

إن مجمل هذه الأفعال السلوكية التي يقوم بها العمال ضمن دينامية التنظيم يرجع جزء منها إلى الهوية الاجتماعية بما تتضمنه من مكانة وممارسات اجتماعية، إضافة إلى المكتسبات الناتجة عن العلاقات الاجتماعية للعمال في المحيط الاجتماعي التي يتبناها العامل داخل التنظيم لأجل تحقيق المصالح الشخصية المرتبطة بالتموقع، أو الاستحواذ على وضعيات مهنية في إطار النسق العلائقي الخاضع إلى نظام داخلي أفرز أفعال سلوكية فردية وجماعية ارتقت إلى ثقافة تنظيمية بالمؤسسة يغلب عليها طابع المنفعة الشخصية ولو على حساب العمال الآخرين.

ومن خلال ما سبق يتبين لنا أن عمال مؤسسة الاسمنت يصممون جملة من السلوكات المتمايزة لأجل الاستحواذ على وضعية مهنية تمكنهم من تحقيق منافع شخصية ترتبط بوعي وإدراك العمال لسيرورة التنظيم، ذلك ما يفسح لهم المجال بتجسيد استراتيجياتهم السلوكية، ونشير أيضا أن العمال الذين يتموقعون في بعض المناصب يقومون بدورهم بسلوكات دفاعية من أجل البقاء في المنصب، مما ينتج عنه صراعات تنظيمية تهدد استقرار التنظيم ينبع من الاختلاف والتمايز في تحقيق المصالح الشخصية.

الجدول رقم30: يبين تبليغ العمال عن الاختلالات التي تحدث في المؤسسة حسب السن

الإجابة / السن	نعم	لا	المجموع
من 25سنة إلى 35 سنة	27 % 69,2	12 % 30,8	39 % 100
من 35سنة إلى 45 سنة	82 % 77,4	24 % 22,6	106 % 100
من 45سنة إلى 55 سنة	57 % 72,2	22 % 27,8	79 % 100
أكثر من 55 سنة	26 % 89,7	3 % 10,3	29 % 100
المجموع	192 % 75,9	61 % 24,1	253 % 100

يتضح من معطيات الجدول أعلاه أن اتجاهه العام يتمثل في نسبة 75,9 % من إجمالي المبحوثين العمال الذين أجابوا بأنهم يبلغون المصالح الإدارية عن الاختلالات التي تشهدها المؤسسة، تتدعم هذه النسبة بـ 89,7 % من المبحوثين الذين صرحوا بأن سنهم أكثر من 55 سنة، ونسبة 69,2 % من المبحوثين الذين ينتمون إلى الفئة العمرية ما بين 25 سنة و35سنة، بالمقابل توجد نسبة 24,1 % من إجمالي العمال المبحوثين الذين صرحوا بأنهم لا يبلغون المصالح الإدارية عن الاختلالات التي تحدث في المؤسسة، تتدعم هذه النسبة بـ 30,8 % ذو الفئة العمرية ما بين 25 سنة و35 سنة، ونسبة 10,3 % من العمال الذي يتجاوز سنهم 55 سنة.

يتبين من القراءة الإحصائية أن ثلاث أرباع (¾)من إجمالي العمال المبحوثين يقومون بتبليغ المصالح الإدارية بأهم الاختلالات المرتبطة بإنجاز العمل والأعطاب الناجمة عن تغيير قطع الغيار التي تتطلب الاستبدال، وذلك راجع إلى أن الآلات تتطلب نوعا من الصيانة والمتابعة المستمرة المرتبطة بتغيير بعض

القطع، إلا أن تأجيل تغييرها ينجم عنه أعطاب فجائية، نظرا أن العمال المسئولين عن صيانة الآلات لا يقومون بمهامهم في الوقت المحدد، في حين أن الأعطاب التي يقوم بها الفاعلين عمدا يدل على تصميمهم لسلوكات إستراتيجية ترتبط بأهداف جماعية وفردية، تتمثل في الحصول على فترات راحة تمتد إلى أسبوع أو أكثر من خلفية أن صيانة الآلة تتطلب ذلك، وعليه يقوم العمال بتبليغ المصالح الإدارية المعنية لأجل تجنب الإجراءات التنظيمية المرتبطة ببعض العقوبات الواردة في النظام الداخلي[20]، لذا يلجأ العمال إلى صيانة الآلات عند وجود أعطاب بسيطة، في حين أنهم يلجئون إلى تبليغ المصالح الإدارية في حالة ما تتطلبه الآلة من صيانة تتعلق بتغيير بعض القطع، وعليه ثقافة التبليغ عن تعطل الآلات يرجع في حقيقته إلى تجنب العمال لتطبيق إجراءات تنظيمية عقابية، وليس التبليغ من أجل استمرارية العمل.

أما النمط الثاني من التبليغ يرتبط بحوادث العمل، وذلك راجع إلى المخاطر المتعلقة بسلامة العمال سواء على انفراد أو في إطار جماعة العمل، لأجل الحصول على امتيازات يستفيد منها العمال الذين يتعرضون للحوادث المهنية أثناء انجاز مهامهم بالمؤسسة، مثل تلقي العلاج، العطل المرضية، الحصول على تعويضات مالية، ... وغير ذلك، بالإضافة إلى مناقشة سبب الحادث والبحث عن حلول لتجنب وقوعه في الأيام المقبلة، كما أن العمال يقومون بالتبليغ عن رؤساء المصالح عند غيابهم، ويرجع ذلك إلى أن رؤساء المصالح يتحملون كافة المسؤوليات المرتبطة بسيرورة العمل بصفتهم مفوضين من المصالح الإدارية، فغياب رئيس المصلحة يعني وجود خلل في العمل من جهة، وعدم قدرة العمال عن تحمل مسؤوليات الاختلالات الناجمة سواء تعلق ذلك بالمهام المطلوب انجازها، أو بالإجراءات التنظيمية المطلوب القيام بها أو بالآلات الموزعة عبر وحدات المؤسسة، فمجمل هذه الممارسات السلوكية تحتم ضرورة التبليغ عن الخلل سواءا كان ماديا أو بشريا من حيث الأعباء التي يواجهها العمال.

بالمقابل توجد ما يقارب ربع العمال لا يقومون بالتبليغ عن الاختلالات التي تحدث بالمؤسسة، ويرجع ذلك إلى غياب ضمان سرية العامل المبلغ، نظرا لنمط العلاقات غير الرسمية التي تسود علاقات العمل، مما يجعل العاملين يترددون في توصيل المعلومات الخاصة بالاختلال الموجود على مستوى وحدات المؤسسة، بالإضافة إلى تجنب العمال التبليغ لوقوعهم في جملة من المضايقات المرتبطة بالتبليغ الذي يضفي إلى

[20] _ انظر الملحق رقم (8) المادة 115، 116، 117 من النظام الداخلي للمؤسسة الاسمنت.

مسائلات تفرز جملة من المضايقات على العامل الذي يقوم بالتبليغ، إذ يصبح شخصا مذموما فيما بينهم، وذلك نابع من الخلفية ضعف احتضان ثقافة التبليغ في البيئة الخارجة، لذلك تمتنع هذه الفئة عن التبليغ في مجريات العمل المتضمنة جملة من الاختلالات التنظيمية والمادية والمعنوية.

نستنتج أن أغلبية العمال ¾ يقومون بالتبليغ عن مختلف الاختلالات المرتبطة بدينامية التنظيم المتضمن لاختلالات ترتبط بعطل الآلات بصيغة فجائية أو عمدية وقصدية، إضافة إلى التبليغ عن حوادث العمل، وكذلك التبليغ عن غياب رؤساء المصالح، فالتبليغ عن مجمل هذه الاختلالات ينطلق من تصميم العامل الذي يقوم بالتبليغ لبعض الاستراتيجيات منها ما هو سلوكي، ومنها ما هو مادي لأجل تحقيق أهدافه المتمثلة في تجنب الإجراءات التنظيمية، بالمقابل ربع العمال لا يقومون بالتبليغ من خلفية اجتماعية وتنظيمية، وعليه ثقافة التبليغ بالمؤسسة لا تهدف إلى استمرارية العمل وإنما تركز إلى تبني سلوكات وأفعال تحقق أهداف شخصية ضمن النسق العلائقي للتنظيم.

الجدول رقم31: يوضح تعرض العمال للمضايقات من طرف الزملاء في المؤسسة حسب الجنس

الإجابة / الجنس	نعم	لا	المجموع
ذكر	102 % 48,34	109 % 51,65	211 % 100
أنثى	26 % 61,90	16 % 38,09	42 % 100
المجموع	128 % 50,6	125 % 49,4	253 % 100

نلاحظ من معطيات الجدول أعلاه أنه يوجد توازن في إجابات الفئات العمالية من حيث وجود مضايقات وغيابها، إذ أنه يتضح أن نسبة 50,6 % من إجمالي العمال الذين أجابوا بأنهم يواجهون مضايقات من زملائهم تفرز تعطيلا في إنجاز المهام تتدعم هذه النسبة بـ 61,90 % من فئة العمال الإناث ونسبة من

48,34 من فئة العمال الذكور، بالمقابل توجد نسبة 49,4 % من إجمالي العمال المبحوثين أجابوا بأنهم لا يتعرضون لمضايقات أثناء ممارسة مهامهم بالمؤسسة، تتدعم هذه النسبة بـ 51,65 % من الذكور، ونسبة 38,09 % من جنس أنثى.

إن تأويل القراءة الإحصائية يوضح وجود توازن في إجابات العمال من حيث الأفعال السلوكية المتمثلة في المضايقات يمارسها العمال فيما بينهم ضمن الإجراءات المعمول بها داخل التنظيم في الأطر الرسمية وغير الرسمية، إذ أن ما يتجاوز نصف العمال المبحوثين يتعرضون إلى مضايقات منها ما هو سلوكي ومنها ما هو تنظيمي، ويرجع ذلك في بعض جوانبه إلى تجذر سلوكات وأفعال لها هوية اجتماعية وبعض الممارسات التي يقوم بها العمال في محيطهم الاجتماعي مثل الاستهزاء والاحتقار الإهمال ...،.وغير ذلك التي يمارسها مع زملائه ضمن النسق العلائقي للتنظيم كالمضايقات المرتبطة بعدم الرد على الاتصالات الرسمية في التنظيم، والتخاذل والتكاسل عن انجاز المهام المسندة إلى العامل، إضافة إلى عدم الرد على التقارير المرتبطة بالعمل خاصة إذا تضمن وجود إختلالات ترتبط بالعمال فيما بينهم ضمن علاقات التنظيم، فمجمل هذه السلوكات والممارسات التي يقوم بها العمال باستمرار تعبر عن مضايقات تقلص من انسجام النسق العلائقي للتنظيم ارتقت إلى ثقافة داخل التنظيم، بالرغم من أنها تتنافى مع ما يقره النظام الداخلي التي تسير في ضوئه المؤسسة، ذلك ما يعكس واقع دينامية التنظيم الهش نتيجة لعدم تطبيق القوانين، وبصيغة أخرى نقول أن انجاز العمل الإنتاجي خاضع إلى أفعال وممارسات اجتماعية عوض أن يخضع إلى القوانين وما يقره النظام الداخلي التي يفترض أن ينتج ثقافة تنظيمية.

بالمقابل توجد نسبة 49 % من إجمالي العمال المبحوثين الذين لا يواجهون مضايقات، وذلك راجع إلى عدة مؤشرات من أهمها الوضعية المهنية داخل التنظيم كرؤساء المصالح، والمكانة التي يتمتع بها بعض العمال ذوي الأقدمية المهنية والخبرة الكافية في إنجاز مهامهم، إضافة إلى بعض العمال الذين لهم خبرة العمل التقني كمهندسي الصيانة، كنواب المدير العام والمدراء الفرعيين، ذلك ما يمكننا ترجمته بـ بفرض قبول ثقافة تنظيمية خاضعة إلى احترام ما يقره النظام الداخلي للمؤسسة.

نستنتج أن دينامية تنظيم المؤسسة تواجه أعباء أفرزتها سلوكات وممارسات في المحيط الاجتماعي يمارسها العمال داخل التنظيم، وعليه المؤسسة عوض أن تنتج ثقافة تنظيمية أصبحت خاضعة لضغوط البيئة الخارجية بما تتضمنه من سلوكات غير مرغوب فيها.

الجدول رقم32: يمثل ردود فعل العمال عند تعرضهم للمضايقات من زملائهم حسب المؤهلات المهنية

الإجابة / المؤهلات المهنية	تبني سلوك التفاوض	تبني سلوك التحايل والمباغتات	استخدام العمل التقني	اللجوء إلى النقابة	تقديم شكوى للمسئولين	غير معني بالإجابة	المجموع
تكوين داخل المؤسسة	33 % 15	22 % 10	15 % 6,8	32 % 14,5	9 % 4,1	109 % 49,5	220 %100
تكوين داخلي وخارج الوطن	1 % 16,7	0 % 0	1 16,7	1 16,7	0 % 0	3 % 50	6 % 100
تربصات علمية أكاديمية	2 % 7,4	4 % 14,8	7 % 25,9	1 % 3,7	0 % 0	13 % 48,1	27 % 100
المجموع	36 % 14,2	26 % 10,5	23 % 9,1	34 13,4	9 % 3,6	125 % 49,4	253 % 100

نشير مسبقا أن نسبة 49,4 % تمثل إجمالي العمال المبحوثين غير معنيين بالإجابة لأن مؤشرات الجدول مرتبطة بالجدول السابق، إذ يتمثل الاتجاه العام للجدول أعلاه في نسبة 14,2 % من إجمالي العمال المبحوثين الذين أجابوا بأنهم يلجئوا إلى التفاوض مع العمال عند مواجهة المضايقات بالمؤسسة، تتدعم هذه النسبة بـ 16,7% من المبحوثين الذين تلقوا تكوين داخل المؤسسة وخارج الوطن، ونسبة 7,4 % من العمال الذين صرحوا بأن لديهم تربصات علمية أكاديمية، بالمقابل توجد نسبة 13,4 من مجموع العمال المبحوثين يستندون إلى النقابة عند تعرضهم للمضايقات أثناء انجاز المهام، تتدعم هذه النسبة بـ 16,7 % من المبحوثين الذين صرحوا بأنهم يمتلكون تكوين داخل المؤسسة وتكون خارج الوطن، و14,5 % من المبحوثين

الذين يمتلكون تكوين داخلي فقط، بالإضافة إلى الفئة العمالية التي تمثل نسبة 10,5% من إجمالي العمال المبحوثين صرحوا بأنهم يمارسون التحايل والمباغتات لتجاوز المضايقات بالمؤسسة، إذ تتدعم هذه النسبة بـ 14,8 % من المبحوثين الذين يقومون بمزاولة الدراسة، أي لديهم تربصات علمية أكاديمية، ونسبة 10 % من المبحوثين التي اكتسبت مؤهلات مهنية من داخل المؤسسة، وتوجد أيضا نسبة 9,1 % من إجمالي العمال المبحوثين الذين صرحوا بأنهم يستخدمون عملهم التقني في مواجهة المضايقات التي يتعرض لها بالمؤسسة، تتدعم هذه النسبة بـ 25,9 % من المبحوثين الذين يزاولون تربصات علمية أكاديمية، ونسبة 6,8 % من المبحوثين الذين صرحوا بأنهم تلقوا تكوين داخل المؤسسة، وفي الأخير توجد نسبة 6,3 % من إجمالي العمال المبحوثين الذين يقومون بتقديم شكاوي للمسئولين الإداريين، تتدعم هذه النسبة بـ 4,1 % ذو التكوين الداخلي، نسبة 0 % لكل من الفئتين المهنيتين ذو تربصات علمية أكاديمية والذي تلقوا تكوين داخل الوطن وخارج الوطن.

تشير القراءة الإحصائية أن العمال يتبنوا سلوكات عند الحاجة لمواجهة المضايقات الصادرة من زملائهم أثناء إنجاز العمل سواء على المستوى الأفقي للتنظيم أو على مستوى التسلسل الهرمي، فهذه السلوكات تختلف من عامل إلى آخر وترتبط بمكانته المهنية، ونوع المهام التي يقوم بها ومستوى وعي العمال في مواجهة هذه الأعباء التي تعرقل وتؤثر على استقرارهم في مناصب عملهم، إذ توجد نسبة تقدر بـ 14 % من العمال يلجئون إلى سلوك التفاوض أثناء مواجهة المضايقات، وذلك راجع إلى تسوية الاختلالات إثر حدوثها وفيما بين العاملين دون تقديم تقرير يخص المضايقات التي تعرض لها العامل، ذلك ما ينجم عنه جملة من الصراعات التنظيمية التي ينجر عنها تطبيق الإجراءات التنظيمية، المتمثل في التحويل من منصب العمل من وحدة إلى أخرى داخل المؤسسة، أو التوقيف عن العمل لمدة معينة، فلجوء هذه الفئة العمالية للتفاوض هو سلوك استراتيجي يمكنها من المحافظة على وضعيتها المهنية و تجنب الإجراءات التنظيمية.

في حين أن نسبة 13,4 % من إجمالي العمال المبحوثين يقومون بسلوك استراتيجي من نوع آخر يتمثل في اللجوء إلى النقابة، هذا السلوك يترجم أن عدد معتبر من العمال يقومون بسلوكات دفاعية من خلفية عضويتهم في النقابة، باعتبارها هيئة فعالة بالمؤسسة تمارس ضغوط على ممارسي المضايقات تجاه العمال سواء تعلق الأمر بموظفي الإدارة أو العمال في الوحدات الإنتاجية، إذ يكمن دورها في تقديم العون للعمال في

بعض حاجاتهم الشخصية من خلال تقديم مقترحات تختص بتجديد طرق إنجاز العمل، بالإضافة إلى المطالبة بتكييف النظام الداخلي وإعادة النظر فيه بما يتوافق مع ظروف العمل ، ويتم ذلك من خلال تبني أسلوب الحوار مع الجميع، إلا أن هدف النقابة في مؤسسة الاسمنت ينحصر بالدرجة الأولى في مراعاة أجور العمال.

وأيضا نسبة 10 % و9 % من العمال المبحوثين يعتمدون على سلوك المباغتة والتحايل، واعتماد على سلطة العمل التقني على التوالي، وذلك راجع إلى طبيعة حياتهم الاجتماعية المعبئة بهذه السلوكات، إذ يعتمدون في ذلك داخل التنظيم باستغلال ثغرات القواعد التنظيمية بالنظام الداخلي الذي تسير عليه المؤسسة، والمتمثلة في سلطة العمل التقني، إذ يلجأ العامل إلى تعطيل وتأخير مصالح العمال الذين مارسوا تجاهه أي نوع من المضايقات، وذلك ما يرغمهم على اللجوء إلى التفاوض أو تبادل المنافع، مما ينجم عنه صراعات بين العمال، وذلك ما يؤثر على استقرار المؤسسة، وبصيغة أخرى نقول أن هذه الممارسات من السلوك التي يتبناها العمال ترتبط بوعي العامل بامتلاكه سلطة العمل من جهة، وإدراك العمال بأن مضايقة زملائهم الذين لهم سلطة عمل تقني يكلفهم تعطيلا في العمل من خلال السلوكات التي تقوم بها هاته الفئة من العمال.

كذلك توجد فئة ضئيلة من العمال المبحوثين تقدر بحوالي 3% الذين يقومون بسلوكات تتوافق مع ما يقره النظام الداخلي لدينامية التنظيم، إذ ينحصر ذلك في تقديم تقارير اتجاه العمال الذين يقومون بمضايقتهم، وذلك راجع إلى تشبعهم بالثقافة التنظيمية التي منبعها أسلوب الإخضاع والانضباط المرتبط بتطبيق القواعد التنظيمية المعمول بها في المؤسسة.[21]

نستنتج أن العمال يقومون بمجموعة من السلوكات كردود أفعال لمواجهة مضايقات بعضهم البعض سواء على مستوى التسلسل الهرمي لدينامية التنظيم، أو على مستوى التنظيم الأفقي، إذ أن مصدر هذه السلوكات العمالية منها ما يرجع إلى سلوك العامل في محيطة الاجتماعي، ومنها ما يرجع إلى حتمية القيام بذلك لمواجهة المضايقات الضاغطة داخل التنظيم بالمؤسسة.

[21]_ أنظر الملحق رقم (9) المادة 122، 123 من النظام الداخلي للمؤسسة.

الجدول رقم33: يبين مبادرة العمال بأعمال إضافية في المؤسسة حسب مكان الإقامة

الإجابة / مكان الإقامة	نعم	لا	المجموع
حضري	112 % 74,2	39 % 25,8	151 % 100
شبه حضري	35 % 61,4	22 % 38,6	57 % 100
ريف	37 % 82,2	8 % 17,7	45 % 100
المجموع	184 % 72,7	69 % 27,3	253 % 100

نلاحظ من معطيات الجدول أعلاه أن اتجاهه العام يتمثل في نسبة 72,7 % من إجمالي العمال المبحوثين الذين أجابوا بأنهم يبادرون بتقديم أعمال إضافية في المؤسسة تتدعم هذه النسبة بـ 82,2 % من المبحوثين الذين ينتمون إلى المناطق الريفية، ونسبة 61,4 % من المبحوثين الذين صرحوا بأنهم يقطنون في المناطق الشبه حضارية، بالمقابل توجد نسبة 27,3 % من إجمالي المبحوثين العمال الذين أجابوا بأنهم لا يقدمون أعمال إضافية بالمؤسسة، تتدعم هذه النسبة بـ 38,6 % من المبحوثين الذين أقروا بأنهم يقطنون في مناطق شبه حضارية، ونسبة 17,7 % من المبحوثين الذين يقطنون في الأرياف.

يتضح من القراءة الإحصائية للجدول أن ثلاثة أرباع (¾) من العمال يبادرون بتقديم أعمال إضافية، ويرجع ذلك إلى نمط العلاقات السائدة في المحيط الاجتماعي خاصة في المناطق الريفية التي يسودها نوع من التضامن والتساند في إطار الروابط الاجتماعية القوية بين الأفراد في المحيط الاجتماعي التي يغلب عليه التماسك والانسجام، إضافة إلى إمتثالهم للقوانين والتعليمات التنظيمية داخل المؤسسة حسب المادة 35 من النظام الداخلي[22]، ذلك ما يعبر على أن النظام الداخلي للمؤسسة مبني وقائم على استنزاف طاقة العمال، مما

[22] _ أنظر الملحق رقم (10) المادة 35، 36، 37 من النظام الداخلي لمؤسسة الاسمنت.

ينجم عنه ضغوط يعيشها العمال في حياتهم المهنية بالمؤسسة، ويقوم العمال بتقديم عمل إضافي ينحصر معظمها في تحقيق المصلحة الشخصية والجدول الموالي يوضح هذه المبررات.

بالمقابل توجد قرابة الربع من العمال الذين يمتنعون ويرفضون تقديم أي عمل إضافي بالمؤسسة، وذلك ما يفسح المجال أمام هذه الفئة القيام بجملة من السلوكات التي تمكنهم من تجنب قيامهم بالعمل الإضافي، ومن أبرزها تبني سلوك التماطل في إنجاز المهام، وكذا اندماجهم ضمن الجماعات غير الرسمية لهدف التمثلات التي يدبرها هؤلاء الفاعلين، ويظهرون من خلالها أنهم ينجزون مهامهم، لكن واقعيا ينحصر سلوكهم في تضييع الوقت لأجل تقليص المبادرات في إنجاز المهام الإضافية، وذلك ما يبين عدم احترامهم وتجاوزهم للنظام الداخلي الذي يؤكد على ضرورة تقديم العمل الإضافي لسعات معينة.

نستنتج أن فئة معتبرة من العمال يبادرون بتقديم عمل إضافي من خلفية ترسيخ هذه القيمة (المبادرة) لديهم من واقع حياتهم الاجتماعية، والالتزام بالتعليمات التنظيمية، في حين أن فئة تتجاوز الربع لا يبادرون بالعمل الإضافي، ذلك ما يترجم تدبيرهم لسلوكات غير متوقعة يتم من خلالها مغالطة الفاعلين في السلطة التنظيمية التي تهدف إلى حد كبير إلى تقليص المبادرات.

الجدول رقم34: يوضح مبررات تقديم عمل إضافي من طرف العمال في المؤسسة

مبرر تقديم عمل إضافي في المؤسسة	التكرار	النسبة
الحصول على رتبة وظيفية أعلى	55	% 21,7
المحافظة على المنصب المشغول	47	% 17
تعويض اليد العاملة	33	% 13
اكتساب خبرة مهنية	28	% 11,1
الحصول على مكافأة مالية	25	% 9,9
غير معني بالإجابة	69	27,3

نلاحظ من معطيات الجدول أن اتجاهه العام يتمثل في نسبة 21,7 % من إجمالي العمال المبحوثين الذين برروا قيامهم بعمل إضافي يرجع إلى طموحهم في الحصول على رتبة وظيفية أعلى، ذلك ما يمكننا تفسيره على أنهم يقومون بسلوكات إستراتيجية تنحصر بالدرجة الأولى في حصولهم على رتبة وظيفية تمكنهم

من الوصول إلى وضعيات مهنية تتضمن امتيازات من حيث التموضع في النسق العلائقي للسلطة الذي يمنحه قدرة على التفاوض ضمن دينامية التنظيم أكثر مما هو عليه في وضعيته المهنية الحالية.

تليها نسبة 17 % من إجمالي العمال المبحوثين الذين برروا قيامهم بعمل إضافي يرجع إلى محافظتهم على المنصب أو الوضعية المهنية الحالية، ذلك ما يفسر أن هذه الفئة المهنية العمالية، تسعى جاهدة لبقاء واستمرار التنظيم على ما هو عليه، لأجل استمرارهم وتمكنهم بتحقيق العديد من الأهداف من خلال تمتعهم بهوامش حرية تسمح لهم بالقيام بسلوك يهدف إلى تحقيق منفعة شخصية مثل الحصول على تربصات في مؤسسات أخرى، الحصول على امتيازات توفرها المؤسسة للعمال ويجهلها العمال الآخرين مثل تجزئة العطلة السنوية إلى جزأين حسب المادة 54 من النظام الداخلي[23].

كذلك توجد نسبة 13 % من إجمالي العمال المبحوثين الذين برروا قيامهم بعمل إضافي، يرجع إلى تعويض نقص اليد العاملة، ذلك ما يبين أن الفاعلين في السلطة التنظيمية لا يدركون حقيقة الواقع التنظيمي المرتبط بتوزيع العمال وتقسيم العمل في المؤسسة، وذلك ما يعبر عن ضعف عقلنة دينامية التنظيم، مما يفرض لجوء هذه الفئة العمالية للقيام بالعمل الإضافي لهدف تغطية العجز في وحدات المؤسسة الناجم عن التغيب في العمل ونقص العمال في بعض الوحدات خاصة قسم الإنتاج.

أيضا توجد نسبة 11,1 % من إجمالي العمال المبحوثين الذين برروا تقديم عمل إضافي لدافع يتمثل في اكتساب الخبرة المهنية، ما يعني أن هذه الفئة العمالية حديثة التشغيل، فتمكنهم من اكتساب الخبرة يعبر عن إدراكهم ووعيهم بالنسق العلائقي للتنظيم، ذلك ما يفسح المجال لممارسة استراتيجيات سلوكية تمكنهم من تبادل المصالح والمناورة لأجل الرهان على تحقيق مزايا وامتيازات مثل العامل الذي يطلب تعويض مالي ناجم عن العمل الإضافي الذي يقوم به، مقابل الرفض والامتناع إذا لم يحصل على حوافز مالية.

وفي الأخير توجد نسبة 9.9 % من إجمالي العمال المبحوثين الذين أجابوا بأن تقديمهم لعمل إضافي يرجع إلى الحصول على مكافأة مالية، ذلك ما يعبر على أن العمال يطمحون إلى الحصول على أموال لسد حاجياتهم الاجتماعية، ومثالا على ذلك يتبنى العامل فكرة الحصول على أمر بمهمة التي يقابلها الاستفادة من

[23] _ أنظر الملحق رقم (11) المادة 54 من النظام الداخلي لمؤسسة الاسمنت.

حوافز مالية والحصول على هوامش حرية تمكنهم من تحقيق المصلحة الشخصية، فالأمر بمهمة يمكن أن يأخذ نصف يوم راحة، ويستغل النصف الآخر من اليوم في قضاء مصالح شخصية خارج المؤسسة، ويبرر على أن المهمة استغرقت يوما كاملا.

نستنتج أن العمال في مؤسسة الاسمنت يقومون بعمل إضافي من خلال تدبيرهم لجملة من السلوكات الإستراتيجية التي تمكنهم من تحقيق أهداف شخصية منها ما يرتبط بامتيازات مالية، ووضعيات مهنية تمكنهم من اكتساب سلطة، إضافة إلى دفاعهم عن وضعياتهم المهنية التي يمارسونها من خلال محافظتهم على استقرار دينامية التنظيم على ما هو علية ومنها ما يرتبط بتحقيق المصلحة الشخصية خارج المؤسسة، وعليه نقول معظم العمال يتبنون استراتيجيات سلوكية متعددة في ضوء تقديم عمل إضافي يرتبط بتحقيق مصلحة شخصية بعيدا عن الأهداف الفعلية للمؤسسة، ذلك ما ينجم عنه ثقافة تنظيمية يغلب عليها طابع المصلحة الشخصية.

الجدول رقم35: يبين تجاوز العمال القوانين والتعليمات التنظيمية في المؤسسة حسب السن

الإجابة / السن	نعم	لا	المجموع
35 / 25	27 % 69,2	12 % 30,8	39 % 100
45 / 35	52 % 49,1	54 % 50,9	106 % 100
55 / 45	33 % 41,8	46 % 58,2	79 % 100
أكثر من 55 سنة	10 % 34,5	19 % 65,5	29 % 100
المجموع	122 % 48,2	131 % 51,8	253 % 100

يتضح من معطيات الجدول أعلاه أن اتجاهه العام يتمثل في نسبة 51,8 % من إجمالي العمال المبحوثين الذين أجابوا بأنهم لا يتجاوزون القوانين والتعليمات التنظيمية المعمول بها في المؤسسة، تتدعم هذه النسبة بـ 65,5 % من المبحوثين الذين سنهم يفوق 55 سنة، ونسبة 30,8 من المبحوثين الذين تتراوح أعمارهم ما بين 25 و35 سنة، بالمقابل توجد نسبة 48,2 % من إجمالي العمال المبحوثين الذين صرحوا بأنهم يتجاوزون التعليمات التنظيمية التي تقرها المؤسسة لتنظيم سيرورة العمل، إذ تتدعم هذه النسبة بـ 69,2 % من المبحوثين الذين صرحوا بأنهم ينتمون إلى الفئة العمرية ما بين 25سنة و35 سنة، ويتجاوزون ويتمردون على التعليمات التنظيمية، ونسبة 34,5 % من المبحوثين الذين أجابوا أعمارهم تفوق 55 سنة.

يتبين من القراءة الإحصائية أنه يوجد تفاوت طفيف لإجمالي العمال المبحوثين من حيث تجاوزهم والتزامهم بالتعليمات التنظيمية التي تسير في ضوئها المؤسسة، إذ أن نسبة 51,8 % لا يتجاوزون التعليمات التنظيمية في إطار النسق العلائقي لدينامية التنظيم، وذلك راجع إلى تجنب الوقوع في التجاوزات التي يترتب عليها تطبيق إجراءات النظام الداخلي التي بطبيعة الحال تكلف العامل التعرض لبعض العقوبات المتعارف عليها في المؤسسة،[24] ويتجسد ذلك لدى الفئة العمالية التي يتراوح سنها بين 45 و55 سنة الذين لهم هوية عمل اكتسبوها من الأقدمية المهنية، على اعتبار أن ذلك لا يعني هذه الفئة العمالية سلوكاتهم ليست إستراتيجية وإنما تمارس سلوك غير معلن أو مضمر في إطار ثغرات التعليمات التنظيمية، إذ يقوم بعض العمال بالالتزام واحترام أوقات الدخول للعمل والخروج منه بالمؤسسة،[25]إلا أنه يقوم بسلوك يتمثل في تأخرهم عن الالتحاق بمكان عملهم لانجاز المهام المسندة إليهم، أي يتجاوز التعليمات التي يمكن أن يغفل عليها الفاعلين في السلطة التنظيمية، وبهذه الصيغة يكون العمال قد تخطوا الإجراءات التنظيمية العقابية المنصوص عليها في النظام الداخلي للمؤسسة، ذلك ما يفسر أن قصور الهيئة الفاعلة بالمؤسسة في ترصيص الإجراءات التنظيمية على أرض الواقع ووجود ثقافة تنظيمية تتخللها سلوكات تهدف إلى تحقيق المصلحة الشخصية غير عقلانية يقوم بها العمال.

[24] _ أنظر الملحق رقم (12) الإجراءات التنظيمية التي يتعرض لها العمال في حالة تجاوز التعليمات التنظيمية بالنظام الداخلي.

[25] _ أنظر الملحق رقم (5) الملاحظة رقم (06).

بالمقابل فإن نسبة 48,2 % من إجمالي العمال المبحوثين يتجاوزون التعليمات التنظيمية، ويرجع ذلك إلى أن هاته الفئة العمالية تقوم بسلوكات تتنافى مع ما يقره النظام الداخلي للمؤسسة، وذلك من خلفية ممارستهم السلوكية في المحيط الاجتماعي التي تركز على بعض التجاوزات الاجتماعية كالإهمال واللامبالاة التي تعتبر في حد ذاتها خروج عن القيم والمعايير التي تحكم المجتمع، إذ أن هذه السلوكات المتجذرة في ذهنية كل عامل ينقلها ويمارسها داخل المؤسسة، بالرغم من أنهم على دراية بما يقره النظام الداخلي من تعليمات تكلف كل عامل يتجاوزها تطبيق الإجراءات العقابية المتمثلة في الخصم من الراتب عند التأخر، إضافة إلى عدم ارتداء الخوذة من طرف بعض العاملين ذلك ما يترتب عليه دفع غرامة مالية يتم خصمها من المرتب الشهري أو تقديم إنذارات شفهية، ومن بين أسباب هذه التجاوزات ترجع إلى التعصب من طرف العمال للقوانين والتعليمات التنظيمية نتيجة التعسف الذي تشهده هذه الأخيرة (التعليمات التنظيمية) من حيث تطبيقها على الجميع، مما يدل على أن الفاعلين في سلطة المؤسسة يستخدمون القوانين بصرامة لأجل ترصيص قواعد الثقافة التنظيمية العقلانية، إلا أن تجذر سلوكات يقومون بها العمال في محيطهم الاجتماعي ويمارسونها في المؤسسة يدل على خضوع دينامية التنظيم إلى سلوكات عشوائية مستمدة ومتجذرة في المجتمع.

نستنتج أن العمال يقومون بسلوكات إستراتيجية تقلص العلانية التنظيمية منها ما هو مستمد من محيط البيئة الاجتماعية الخارجية المتمثلة في سلوك الإهمال، اللامبالاة، التعصب وغير ذلك اتجاه القوانين والتعليمات التنظيمية، ومنها ما يقوم به العمال في إطار النسق العلائقي لدينامية التنظيم، مما يدل على أن المؤسسة تواجه أعباء سلوكية مصدرها ضغوط البيئة الخارجية مما ينعكس على ضعف الثقافة التنظيمية بالمؤسسة، أي أن المؤسسة غير منتجة للثقافة.

الجدول رقم36: يمثل التعليمات والقوانين التي يتجاوزها العمال في المؤسسة

التعليمات التي يتجاوزها العمال في المؤسسة	التكرار	النسبة
التأخر وقت الدخول	34	% 13,4
الخروج قبل انتهاء وقت العمل	34	% 13,4
الخروج بدون رخصة	17	% 6,7
ترك أماكن العمل في المؤسسة	16	% 6,3
عدم ارتداء البذلة والخوذة	11	% 4,3
عدم احترام السلم التسلسلي	10	% 4
غير معني بالإجابة	131	% 51,8
المجموع	253	% 100

يتبين لنا من مؤشرات الجدول أعلاه أن العمال يقومون بمجموعة من السلوكات القصدية التي تحقق أهدافهم الشخصية وتتنافى مع التعليمات التنظيمية الواردة في النظام الداخلي، إذ توجد نسبة 13,4% من إجمالي العمال المبحوثين يمارسون سلوك التأخر العمدي[26] أو الذي يتجاوز التعليمات التنظيمية، مما يعرضهم إلى مجموعة من الإجراءات التنظيمية التي تقلص القيام بهذه السلوكات بأكبر قدر ممكن، فلجوء العمال إلى التأخر راجع إلى تهربهم من العمل نظرا لمشقته من جهة وظروفهم الاجتماعية العائلية المرتبطة بالأسرة من جهة أخرى، فالعامل يحقق أهدافه الشخصية التي تكلفه أو يترتب عليه تطبيق الإجراءات التنظيمية المنصوص عليها في النظام الداخلي والتي تنحصر معضمها في الخضم من المرتب الشهري وفقا لما ورد في المادة 71 من النظام الداخلي للمؤسسة،[27] ونفس النسبة من العمال المبحوثين 13,4 % من إجمالي العمال المبحوثين يلجئون إلى سلوك يتمثل في الخروج قبل انتهاء وقت العمل الرسمي الذي أفرزه

[26] _ أنظر الملحق رقم (5) الملاحظة رقم (07) .

[27] _ أنظر الملحق رقم (13) المادة 71 من النظام الداخلي للمؤسسة.

التخصص وتقسيم العمل في المؤسسة،[28] وذلك راجع إلى أن العمال ينهون مهامهم أو العمل المسند إليهم قبل انتهاء وقت الخروج، فيرفضون الالتزام بالتعليمات التنظيمية، وذلك ما يعرضهم إلى تطبيق ما يقره النظام الداخلي بصرامة وفقا لما ورد في المادة 121[29]من النظام الداخلي للمؤسسة.

في حين أن نسبة 6,7 % من إجمالي العمال المبحوثين يقومون بسلوك ينحصر في الخروج بدون رخصة، وذلك راجع إلى محاولتهم لتغطية والتخفي عن المسئولين في غياباته بهدف تجاوز الخضم من الراتب وتجنب الاستفسارات التي يجب العامل تقديمها عند طلب رخصة خروج.

وكذلك تقوم فئة من العمال تقدر بـ 6,3 % بترك أماكن عملهم، أي (التنقل من وضعياتهم المهنية إلى أماكن أخرى عبر وحدات المؤسسة)، وذلك يندرج ضمن السلوكات التي يقوم بها العمال في الأطر غير الرسمية، بهدف تقليص الأعمال اليومية الروتينية، وتجنب الأعمال الإضافية التي يطلبها مسئول الوحدة من العمال، إذ أن هذا السلوك يتنافى مع ما تنص عليه المادة 120 من النظام الداخلي.[30]

إضافة إلى نسبة 4,3 % من العمال المبحوثين يرفضون ارتداء البذلة الخاصة بالعمل، ويرجع ذلك إلى عدم ملائمة حجم البذلة مع العامل، ذلك ما يعبر على أن مقاسات بذلة العمل غير مناسبة لما يتطلبه مقاس العامل، وهذا الفارق بينهما يعرضه للعديد من المرات إلى حوادث العمل، بالإضافة إلى العمال الإداريين يتجاوزون هذه التعليمة، على اعتبارها غير ضرورية بحكم أن المكاتب التي يشغلونها لا تتطلب ذلك.

كما أن نسبة 4 % من إجمالي العمال المبحوثين يتجاوزون احترام التسلسل الهرمي المرتبط بالإجراءات التنظيمية، وذلك راجع إلى تعطل الإجراءات المطلوب انجازها المتمثلة في رفع التقارير المرتبطة بتنظيم العمل التي يطمح العمال المتواجدون في مستويات الأدنى إيصالها إلى المسئول الموجود في قمة الهرم من طرف عمال يحتلون وضعيات مهنية عبر التسلسل الهرمي في المؤسسة، مما يفرض على هذه الفئة العمالية اللجوء مباشرة للمصلحة المعنية بتسوية الانشغال المرغوب فيه.

نستنتج أن العمال يقومون بمجوعة من المناورات التي يراهنون من خلالها على تحقيق أهدافه الشخصية التي ترتبط بظروف البيئة الخارجية من جهة، وبدينامية التنظيم بالمؤسسة من جهة أخرى.

---

[28] _ أنظر الملحق رقم (5) الملاحظة رقم (07)

[29] _ أنظر الملحق رقم (13) المادة 121 من النظام الداخلي للمؤسسة.

[30] _ أنظر الملحق رقم (14) المادة 120 من النظام الداخلي للمؤسسة.

الجدول37: يمثل أسباب تجاوز العاملين للقوانين والتعليمات التنظيمية في المؤسسة

أسباب تجاوز القوانين والتعليمات بالنسبة للعمال في المؤسسة	التكرارات	النسبة
العمل الشاق	29	% 11,5
ضغوط الظروف الاجتماعية	27	% 10,7
عدم الرد على الانشغالات	14	% 5,5
تجاوز الروتين وتشكيل الجماعات غير الرسمية	19	% 7,5
تجنب الأعمال الإضافية	12	% 4,7
تطبيق القانون لصالح جماعات على حساب جماعات أخرى	4,5	% 14
البذلة غير مناسبة	7	% 2,8
غير معني بالإجابة	131	% 51,8
المجموع	253	% 100

نلاحظ من معطيات الجدول أن اتجاهه العام يتمثل في نسبة11,5 % من إجمالي العمال المبحوثين الذين يتجاوزون القوانين والتعليمات التنظيمية لأسباب طبيعة العمل التي تتسم بأنها شاقة، وذلك ما يدفعهم نحو القيام باستراتيجيات سلوكية تمكنهم من تبرير مختلف التجاوزات التي يقومون بها ومن أبرزها التأخر في الدخول للعمل، تغيير أماكن عملهم في الأطر غير الرسمية، تليها نسبة 10,7 % من إجمالي العمال المبحوثين يتجاوزون القوانين والتعليمات التنظيمية لأسباب تنحصر في مختلف الضغوط الاجتماعية التي يواجهونها في حياتهم العامة على غرار ذكر بعضها والمتمثلة في مرض الوالدين أو الأبناء، عدم توفر النقل، فالمؤسسة توفر النقل لعمالها لكن يمر وفق وقت معين، بينما بعض العمال يتأخرون لغرض إيصال الأبناء إلى المدرسة، وبحكم المؤسسة تبعد عن مختلف الوسائل المخصصة للنقل، ذلك ما يؤدي بهم إلى التأخر عن موعد الالتحاق بالعمل، فهذه الأعباء ينجم عنها جملة من الاختلالات التنظيمية التي يواجهها الفاعلين في

سلطة المؤسسة، وبصيغة أخرى خضوع المؤسسة إلى ضغوط البيئة الخارجية المتمثلة في مختلف الأعباء التي يواجهها العمال في حياتهم الاجتماعية العامة.

في حين أن نسبة 7,5 من إجمالي العمال المبحوثين الذين يتجاوزون القوانين والتعليمات التنظيمية بالمؤسسة لأسباب تشكيل الجماعات غير الرسمية، ذلك ما يترجم وجود جملة من الاستراتيجيات مصدرها الخلفية الاجتماعية والثقافية للعمال تتمثل في الحصول على معلومات تمكنهم من تنمية وعيهم المرتبط بكيفية البحث عن وضعيات مهنية تضمن لهاته الفئة العمالية مصالح شخصية أو تحقيق مصلحة جماعية عصابية، من خلال القيام بمناورات تتنافى مع النظام الداخلي لدينامية التنظيم ويحققون من خلالها مزايا تنحصر بالدرجة الأولى في الحوافز المالية، أو وضعيات مهنية تمكنهم من اكتساب سلطة داخل التنظيم، فالهدف من وجود جماعات غير رسمية في مؤسسة الاسمنت ينجم عنه بالدرجة الأولى تحقيق المصلحة الشخصية أو الجماعية على حساب زملائهم، فمجمل هذه الممارسات أسست لترصيص قواعد ثقافة تنظيمية تتوافق مع العقلانية المحدودة للمؤسسة،

أيضا توجد نسبة 5,5 % من العمال المبحوثين يتجاوزون التعليمات والقوانين بالمؤسسة نظرا لعدم الرد على انشغالاتهم، ذلك ما يمكننا تفسيره على أن الفاعلين في السلطة التنظيمية يقومون بسلوكات استراتيجية يغلب عليها الطابع الإكراهي تتمثل في تجاهل تلبية مطالب العمال، الذين بدورهم يقومون بسلوكات يواجهون من خلالها سلوكات الفاعلين في السلطة، ذلك ما يعبر عن وجود تكافئ في السلطة مزدوج بين كل من الفاعلين في سلطة المؤسسة والفاعلين (العمال) القائمين بإنجاز المهام المسندة إليهم، وينحصر ذلك كله في تدبير استراتيجيات سلوكية من كلى الطرفين لمواجهة بعضهما، ذلك ما يترجم أن واقع دينامية التنظيم يغلب عليه الصراع حول المصالح الشخصية، مما يؤكد واقع الثقافة التنظيمية الغير مستقرة في المؤسسة.

من جهة أخرى توجد نسبة 4,7 من إجمالي العمال المبحوثين يتجاوزون القوانين والتعليمات التنظيمية من خلفية تجنب القيام بعمل إضافي، تأكيدا على أنهم يدبرون استراتيجيات سلوكية تمكنهم من ذلك، إذ نشير إلى أننا تطرقنا إلى هذه النسبة الجزئية في الجدول رقم 36.

وأيضا توجد نسبة 4,5 % من إجمالي العمال المبحوثين الذين يتجاوزون القوانين والتعليمات التنظيمية لسبب تطبيق القانون لصالح جماعات على حساب جماعات أخرى، مما يؤكد على أن دينامية التنظيم لا تتوافق تماما مع ما هو منصوص عليه في النظام الداخلي لضبط السلوك العمالي، ذلك ما يؤكد من جهة

أخرى وجود سلوك صراعي لبناء استراتيجة يقوم بها بعض الفاعلين سواء من العمال القائمين على انجاز العمل الإنتاجي، أو العمال الذين لديهم وضعيات مهنية إدارية، فالاستراتيجيات التي يقومون بها تنحصر في تمرير أهدافهم من خلال الثغرات القانونية والتعليمات التنظيمية التي تسير في ضوئها المؤسسة، وبصيغة أخرى فإن القوانين والتعليمات التنظيمية لا تشمل كافة العمال من خلفية قوة النفوذ التي يمتلكها الفاعلين في التنظيم بأسلوب يتجاوز من خلاله ما هو منصوص عليه في القوانين والتعليمات التنظيمية.

وفي الأخير توجد نسبة 4% من إجمالي العمال المبحوثين الذين يتجاوزون القوانين والتعليمات التنظيمية لأسباب أن بذلة العمل غير مناسبة، وذلك من خلفية عدم احترام مقاسات العمال (الطول) ، ويرجع ذلك إلى ضعف الفاعلين في مصلحة الأمن الصناعي الأخذ بعين الاعتبار إشراك العمال في عملية اقتناء البذلة الخاصة بالعمل الواقية من حوادث العمل، كما يدل على وجود نمط عشوائي لا يتماشى مع ما هو منصوص عليه في النظام الداخلي تأكيدا على محدودية أو نسبية عقلنة دينامية التنظيم.

نستنتج أن مؤسسة الاسمنت تواجه جملة من الأعباء المرتبطة بتجاوز القوانين والتعليمات التنظيمية وينحصر ذلك في كل السلوكات الإستراتيجية الصادرة عن البناء التنظيمي وممارسات العمال في النسق العلائقي الخارجي التي يدبرها العمال بمبررات منها ما هو موضوعي، ومنها ما هو غير موضوعي لأجل الرهان على بلوغ الامتيازات بالدرجة الأولى ومغالطة العمال من جهة أخرى.

الجدول38 : يوضح توازن الروح المعنوية للعمال بين البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة حسب الحالة العائلية

الإجابة / الحالة العائلية	نعم	لا	المجموع
أعزب	37 % 52,8	33 % 47,1	70 % 100
متزوج	107 % 59,8	72 % 40,2	179 % 100
مطلق	1 % 33,3	2 % 66,6	3 % 100
أرمل	1 % 100	0 % 0	1 % 100
المجموع	146 % 57,7	107 % 42,3	253 % 100

نلاحظ من معطيات الجدول أعلاه أن اتجاهه العام يتمثل في نسبة 57,7 % من أجمالي العمال المبحوثين الذين أجابوا بأن روحهم المعنوية متوازنة بين البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، تتدعم هذه النسبة بـ 100% من المبحوثين الذين صرحوا بأنهم ينتمون إلى فئة الأرامل، ونسبة 33,3 % من العمال الذين صرحوا بأن حالتهم العائلية مطلق، بالمقابل توجد نسبة 42,3 % من إجمالي العمال المبحوثين الذين أجابوا بأن روحهم المعنوية مختلفة تماما بين البيئة الداخلية والخارجية بالمؤسسة، تتدعم هذه النسبة بـ 66,6 من المبحوثين ذو الحالة العائلية مطلق، ونسبة 40,2% ذو الحالة العائلية متزوج.

يتضح من القراءة الإحصائية أن قرابة 5/3من إجمالي العمال المبحوثين الذين يتمتعون باستقرار وتوازن الروح المعنوية التي تعبر عن حالتهم النفسية للبيئة الداخلية المرتبطة بإنجاز المهام في المؤسسة والبيئة الخارجية المتمثلة في محيطهم الاجتماعي، فعلى على مستوى البيئة الداخلية يرجع ذلك إلى تموقعهم في وضعيات مهنية تسمح لهم بإنجاز مهامهم بما يتلاءم مع متطلبات كل منهم، إضافة إلى انسجامهم ضمن

النسق العلائقي التنظيمي الذي يسير في إطار رسمي تتخلله جملة من الممارسات غير الرسمية الرامية إلى المرونة مقابل تقليص الروتين اليومي في العمل بالمؤسسة، أما على مستوى البيئة الخارجية المتمثلة في محيطهم الاجتماعي ويرجع ذلك إلى ظروفهم الاجتماعية التي يغلب عليها رضاهم وتقبلهم للواقع الاجتماعي الذي أفرز هوية مكنتهم من التكيف مع كافة الظروف التي يعيشونها، مما أنتج لدى العمال روح معنوية متوازنة بين بيئتهم الخارجية وبين البيئة الداخلية لدينامية تنظيم المؤسسة.

بالمقابل توجد نسبة 42,3 % من إجمالي العمال المبحوثين الذين روحهم المعنوية غير متوازنة بين البيئة الخارجية المرتبطة بالمحيط الاجتماعي والبيئة الداخلية المرتبطة بالمؤسسة، مما يعبر عن مواجهتهم لجملة من الأعباء على مستوى ظروفهم في المحيط الاجتماعي الذي يمكن أن تؤثر عليهم أثناء ممارسة لمهامهم في إطار الإجراءات التنظيمية بالمؤسسة ، كما أن تدهور روحهم المعنوية يرجع كذلك إلى مواجهتهم لجملة من الأعباء المرتبطة بإنجاز مهامهم في إطار إجراءات التنظيمية بالمؤسسة، فهذه الأعباء تؤثر على الروح المعنوية التي يعيشها العامل في محيطه الاجتماعي، فالأعباء التي يعيشها العمال سواء ارتبطت بالمحيط الاجتماعي، أو بحياتهم المهنية داخل المؤسسة فهي تنعكس على سلوكهم التنظيمي ، ومبررات ذلك سنتطرق إليها بنوع من التفصيل في الجدول اللاحق.

نستنتج أن توازن الروح المعنوية أو عدم توازنها يعبر عن الحالة النفسية الاجتماعية للعمال، ويتوقف ذلك في قدرة العامل على تكيفه في مواجهة الأعباء التي تواجهه في حياته المهنية المرتبطة بالإجراءات التنظيمية في المؤسسة، وكذلك قدرته على التكيف في مواجهة أعباء وظروف الحياة الاجتماعية.

الجدول رقم39: يمثل حالة العمال عند ضعف توازن الروح المعنوية حسب مكان الإقامة

الإجابة / مكان الإقامة	مزاج عشوائي في المؤسسة وخارج المؤسسة	حالة هادئة في المجتمع ومتوترة داخل المؤسسة	حالة هادئة في المؤسسة ومتوترة في المجتمع	غير معني بالإجابة	المجموع
حضري	12 % 7,9	37 % 24,5	5 % 3,3	97 % 64,2	151 % 100
شبه حضري	12 % 21,1	16 % 28,1	3 % 5,3	26 % 45,6	57 % 100
ريف	4 % 8,9	16 % 35,5	2 % 4,4	23 % 51,1	45 % 100
المجموع	28 % 11	69 % 27,3	10 % 4	146 % 57,7	253 % 100

يتبين لنا من القراءة الإحصائية للجدول أعلاه أنه يتضمن نسبة 57,7 % التي تمثل إجمالي العمال المبحوثين غير معنيين بالإجابة التي تمت قراءتها وتفسيرها في الجدول السابق، أما اتجاهه العام يتمثل في نسبة 27,3 % من إجمالي العمال المبحوثين الذين أجابوا بأن روحهم المعنوية تتسم بالهدوء خارج المؤسسة وبالتوتر داخل المؤسسة، تتدعم هذه النسبة بـ 35,5 % من المبحوثين الذين صرحوا بأنهم يقطنون في الأرياف ، ونسبة 28,1 % من المبحوثين الذين يقيمون في المناطق الشبه حضارية، ونسبة 24,5 % من المبحوثين الذين يقطنون في المدن، بالقابل توجد نسبة 11 % من إجمالي العمال المبحوثين الذين صرحوا بأن روحهم المعنوية عشوائية في البيئة الداخلية للمؤسسة وخارجها، تتدعم هذه النسبة بـ 21,1 و8,9 و7,9 لكل من الفئات العمالية الذين يقطنون في المناطق الشبه حضارية والريفية والحضارية على التوالي، وفي الأخير توجد نسبة ضئيلة مقارنة بالنسب السابقة تقدر بـ 4 % من إجمالي العمال المبحوثين الذي صرحوا بأن روحهم المعنوية هادئة في المؤسسة ومتوترة في المجتمع، تتدعم هذه النسبة بـ 5,3 % ونسبة 3,3 %، نسبة 4,4 % من المبحثين الذين أجابوا بأنهم يقطنون في المناطق الشبه حضارية و الحضارية، والريفية على الترتيب.

يتبين لنا من القراءة الإحصائية أن الروح المعنوية للعمال تختلف بين البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة ما يعبر عن تمايز وتباين سلوكات العمال في المؤسسة، إذ أن أغلبيتهم بنسبة تقدر بـ 27 % من إجمالي العمال المبحوثين حالتهم هادئة في المحيط الاجتماعي ومتوترة في المؤسسة، وذلك راجع إلى جملة من الممارسات المرتبطة بالإجراءات التنظيمية في إطار النسق العلائقي يرفضها العمال، إضافة إلى أن هذه الإجراءات تمنح امتيازات لبعض العمال على حساب زملائهم، وبصيغة أخرى القواعد والتعليمات التنظيمية تمنح لبعض العمال امتيازات وتقصي فئات أخرى، أي أن الفاعلين في الإدارة لا يطبقون القانون على كافة العمال، مما يتولد عنه بعض السلوكات الإستراتيجية ، وبالرغم من أن بعض العمال يواجهون أعباء ثقيلة أو مهام متعددة في المؤسسة، إلا أنه يتعرض إلى إجراءات إكراهية ترغمه على مواصلة العمل دون تحقيق أهدافه الشخصية، ذلك ما أفرز حالة نفسية اجتماعية بروح معنوية منخفضة، باعتبار أن المؤسسة لا تمنحه أي هامش حرية يحقق من خلاله أهدافه الشخصية، فيصح العمال يفضلون البيئة الخارجية نظرا لتخلصهم من الانضباط المرغمون به في المؤسسة

في حين أن نسبة 11 % من إجمال العمال المبحوثين صرحوا بأن مزاجهم عشوائي في محيطهم الاجتماعي وداخل المؤسسة، ما يعني أن هذه الفئة العمالية تقوم بردود أفعال في شكل سلوكات تترجم نوعا من القلق الفجائي، يرجع ذلك إلى عدة أسباب منها النقص في الإمكانيات المرتبطة بإنجاز العمل في بعض الأوقات، وضعف التواصل الفعال، على اعتبار أن المؤسسة تركز على الالتزام والتطبيق الحرفي للقواعد والإجراءات التنظيمية، ذلك ما يجعل العمال معزولين عن المعلومات الصادرة عن انجاز المهام.

كما توجد أيضا نسبة 4 % من إجمالي العمال المبحوثين الذين روحهم المعنوية هادئة في المؤسسة ومتوترة خارجها، يرجع ذلك إلى تمتعهم بالامتيازات التي يستحوذون عليها داخل التنظيم من خلفية المناصب التي يحتلونها، مقابل أن حالتهم المرتبطة بروح معنوية متوترة خارج المؤسسة، إذ يرجع ذلك التوتر إلى ضغوطات الظروف الاجتماعية والتي تتمثل في الالتزامات الأسرية، بالإضافة أن هاته الفئة العمالية تتحكم في السياق المهني نظرا للقواعد والضوابط التي تنظم العلاقات بين العمال في حين أن التفاعلات التي يعيشونها خارج المؤسسة غير مضبوطة مما يجعلهم يواجهون أنماط من السلوكات العشوائية الغير متوقعة.

نستنتج أن أغلبية العمال يواجهون ضعفا في توازن روحهم المعنوية بين البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة من خلفية مواجهتهم واستمرار وجود جملة من الاختلالات المرتبطة بإنجاز مهامهم داخل المؤسسة.

الجدول رقم 40: يوضح رأي العمال حول ضغوط ثقافة المجتمع على القوانين واللوائح التنظيمية حسب الأقدمية المهنية

الإجابة / الأقدمية المهنية	نعم	لا	المجموع
من 1 سنة إلى 10 سنوات	33 % 68,8	15 % 31,3	48 % 100
من 10 سنوات إلى 20 سنة	87 % 66,4	44 % 33,6	131 % 100
من 20 سنة إلى 30 سنة	40 % 67,8	19 % 32,2	59 % 100
أكثر من 30 سنة عمل	12 % 80	3 % 20	15 % 100
المجموع	172 % 68	81 % 32	253 % 100

نلاحظ من معطيات الجدول أعلاه أن اتجاهه العام يتمثل في نسبة 68 % من إجمالي المبحوثين العمال الذين صرحوا بأن ثقافة المجتمع تمارس ضغوط على الثقافة التنظيمية بالمؤسسة، تتدعم هذه النسبة بـ 80 % من المبحوثين الذين صرحوا بأن أقدمية عملهم في المؤسسة تتجاوز 30 سنة، ونسبة 66,4 % من المبحوثين ذو أقدمية عمل ما بين 10 و20 سنة، بالمقابل توجد نسبة 32 % من إجمالي العمال المبحوثين الذين صرحوا بأن ثقافة المجمع لا تؤثر على الثقافة التنظيمية في المؤسسة، تتدعم هذه النسبة بـ 33,6 % من المبحوثين التي تتراوح أقدمية عملهم ما بين 10 و20 سنة، ونسبة 20 % من المبحثين التي تفوق مدة عملهم بالمؤسسة 30 سنة.

تبين لنا القراءة الإحصائية أن ما يتجاوز الثلثين من إجمالي المبحوثين العمال الذين صرحوا بأن ثقافة المجتمع تؤثر على الثقافة التنظيمية في المؤسسة، وذلك راجع إلى طبيعة علاقات العمال في محيطهم

الاجتماعي المتمثلة في مختلف أنماط الروابط الاجتماعية خاصة القرابية التي تمتد إلى داخل المؤسسة في الأطر الرسمية وغير الرسمية للنسق العلائقي التنظيمي، مما يفسح المجال أمام العمال للقيام بسلوكات تتنافى مع ما يقره النظام الداخلي للتنظيم المتمثلة في التعصب للقوانين، السعي وراء المصلحة الشخصية، من منطق العلاقات الاجتماعية الخارجية، مما يؤكد خضوع المؤسسة إلى مختلف السلوكات ذات الهوية لدى العاملين، ذلك ما يعبر على تأثر دينامية التنظيم بثقافة المجتمع من خلفية أن المؤسسة نسق مفتوح يتأثر بالممارسات الحاصلة في البيئة الخارجية عوض أن يؤثر فيها.

بالمقابل يوجد قرابة الثلث من إجمالي العمال المبحوثين الذين أجابوا بأن ثقافة المجتمع لا تؤثر على الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة، وذلك راجع إلى الوعي التي تتمتع به هذه الفئة العمالية في إطار احترامها للإجراءات التنظيمية المعمول بها في النظام الداخلي، مما يدل على الثقافة التنظيمية التي يتمتعون بها، ذلك ما يفرز سلوكات تتوافق مع التعليمات التنظيمية، مما ينجر عنه جملة من الاصطدام والتوترات اتجاه فئة العمال التي تطغى عليهم العلاقات غير الرسمية الهادفة إلى تحقيق الامتيازات الشخصية أثناء انجاز عملهم في المؤسسة.

نستنتج أن المؤسسة عبارة عن نسق مفتوح يؤثر ويتأثر بالبيئة الخارجية، التي تتضمن جملة من الأفعال والممارسات والسلوكات يقوم بها العمال في إطار الروابط الاجتماعية القرابية يمارسونها في علاقاتهم داخل التنظيم، فالمؤسسة بهذه الصيغة أصبحت خاضعة لثقافة المجتمع وتأثرها بها، عوض أن تنتج ثقافة تنظيمية ترقي إلى ثقافة اجتماعية.

الجدول41: يمثل أسباب ضغوط ثقافة المجتمع على الثقافة التنظيمية

مبررات ضغوط ثقافة المجتمع على الثقافة التنظيمية للمؤسسة	التكرارات	النسبة (%)
التمييز بين الرتب الوظيفية	40	% 15,8
الصراع حول المناصب	20	% 7,9
الانتماء الجهوي	29	% 11,5
تقديم المصالح الشخصية على حساب الآخرين	26	% 10,3
التحايل من طرف العاملين	29	% 11,5
فرض النفوذ في المؤسسة	17	% 6,7
لم يجيب	11	% 4,3
غير معني بالإجابة	81	% 32
المجموع	253	% 100

يتبين من الجدول أعلاه أنه يحتوي على نسبة تقدر بـ 32% من إجمالي العمال المبحوثين غير معنيين بالإجابة على اعتبار أن هذا الجدول تربطه علاقة بالجدول السابق، إذ يتمثل اتجاهه العام في نسبة 15,8 من العمال المبحوثين الذين أجابوا بأن تأثير ثقافة المجتمع على الثقافة التنظيمية في المؤسسة ينحصر في التمييز الحاصل بين الرتب الوظيفية بالمؤسسة، تليها نسبة 11,5 لكل من الفئتين العماليتين الذين صرحوا بأن ضغوط ثقافة المجتمع على الثقافة المؤسسة يتمثل في الانتماء الجهوي والتحايل من طرف العاملين في المؤسسة، وتوجد أيضا نسبة 10,3 % من إجمالي العمال المبحوثين الذين صرحوا بأن تأثير البيئة الخارجية للمؤسسة ينحصر في تقديم المصالح الشخصية على حساب الآخرين، ونسبة 7,9 % من العمال المبحوثين يندرجون ضمن مبرر الصراع حول المناصب، ونسبة 6,7 % من إجمالي العمال المبحوثين برروا ضغوط ثقافة المجتمع على دينامية المؤسسة من خلال فرض النفوذ من طرف بعض العاملين في المؤسسة، في الأخير توجد نسبة 4,9 من إجمالي العمال المبحوثين الذين أجابوا بأن ثقافة المجتمع تؤثر على ثقافة المؤسسة في السؤال السابق لكنهم لم يقدموا تبريرا لجوابهم.

من خلال القراءة الإحصائية يتضح أن العمال يقومون بسلوكات متعددة الأنماط تهدف إلى تحقيق المصلحة الشخصية داخل المؤسسة المستمدة من سلوكاتهم المتداولة في المحيط الاجتماعي الذي يتضمن جملة من الممارسات تشكل روابط العلاقات الاجتماعية بين الأفراد، إذ أن نسبة 15,8 % من إجمالي العمال المبحوثين أجابوا بأن الثقافة السائدة في المجتمع أفرزت تميزا بين الرتب الوظيفية الناتجة عن التخصص وتقسيم العمل بالمؤسسة، وذلك راجع إلى أن بعض العمال يتمتعون بمكانة اجتماعية ترتكز على الولاءات والتركيات القائمة في المجتمع المتمثلة في مختلف أنماط الروابط الاجتماعية خاصة القرابية، فهذه السلوكات يتم استنساخها على نمط مماثل ضمن دينامية التنظيم، مما أفرز طبقات مهنية لا ترجع في حقيقتها إلى الوضعية المهنية التي يشتغل بها العامل، إنما ترجع إلى المكانة الاجتماعية التي تتمتع بها هذه الفئة العمالية في المجتمع، ويظهر التمييز بين شتى الرتب الوظيفية والمهنية من حيث المعاملة الحسنة التي يتلقاها هؤلاء العمال من طرف زملائهم بالمؤسسة، بالإضافة إلى التحيز الذي يتخلل تطبيق الإجراءات التنظيمية تجاه هاته الفئة العمالية، إضافة أن نسبة 11,5 من إجمالي العمال المبحوثين أجابوا بأن تأثير ثقافة المجتمع على الثقافة التنظيمية في المؤسسة ينحصر في الانتماء الجهوي الذي يعبر عن وجود فروع من العصبيات المتمثلة في جماعات صغيرة تربط بينهم علاقات قوية تدفعهم إلى تبني نفس النمط من السلوك أثناء انجاز العمل في الأطر الرسمية وغير الرسمية، مما يعبر عن تحالفهم لأجل تحقيق منفعة وأهداف شخصية على انفراد أو جماعية من خلال تدبيرهم لاستراتيجيات سلوكية متجانسة من حيث الممارسة والأفعال التي يقومون بها، والمستمدة من ثقافتهم في المجتمع.

في حين أن نسبة 11,5 % و 10,3 % من العمال المبحوثين برروا بأن ثقافة المجتمع تطغى على القواعد والتعليمات المعمول بها في الإجراءات التنظيمية، إذ أن هذه الأخيرة تعبر عن الثقافة التنظيمية بالمؤسسة، وذلك راجع إلى أن هاته الفئة العمالية يتمثل سلوكهم في التحايل من طرف العمال وتقديم المصلحة الشخصية على حساب الآخرين، حيث يقوم كل منهم بتصميم سلوك استراتيجي ينحصر في الاتصال وإقامة علاقات غير رسمية مع أشخاص خارج المؤسسة أو داخلها تربطه بهم علاقات صداقة أو صلات قرابية لغرض الدفاع عنه للحصول على منافع شخصية تتمثل في التموقع على مناصب مهنية أو إدارية أي البقاء فيها، والحصول على ترقيات مهنية في الدرجة والرتبة، إضافة إلى التحويل في المنصب الذي يرغب فيه العامل نظرا لما يوجد فيه من راحة بدنية ومرتب شهري يفوق المنصب السابق، فمن خلال

هذه السلوكات التي يقوم بها العمال تصبح المؤسسة خاضعة إلى الأفعال والممارسات السلوكية الاجتماعية السائدة في المجتمع التي لها تأثيرات غير عقلانية على الأهداف العامة للمؤسسة.

وتوجد نسبة 7,9 % من إجمالي العمال المبحوثين الذي برروا بأن ثقافة المجتمع تؤثر على الثقافة التنظيمية بالمؤسسة من خلال الصراع الحاصل للاستحواذ على المناصب، مما يعبر على أن العمال سلوكهم بالمؤسسة تنحصر في التوترات والصراعات القائمة والدائمة في الأطر الرسمية وغير الرسمية، من خلال قيام بعض العمال بإصدار معلومات مزيفة تعبر عن إشاعة غير صحيحة كالتأخر في رفع التقارير للإدارة، أو التهاون في تطبيق الإجراءات التنظيمية اتجاه عامل يستحوذ على وضعية مهنية تتضمن امتيازات نفعية شخصية مثل رئيس ورشة، فيراهن العمال على زعزعة استقرار التنظيم في تلك الوحدة لأجل تغييره والتموقع في وضعيته المهنية، فمعظم هذه السلوكات مستمدة من الهوية الاجتماعية التي تميز الأفراد عن غيرهم.

وفي الأخير توجد فئة عمالية تقدر بـ 6,7 % أقرت بأن ثقافة المجتمع تمارس ضغوطات على الإجراءات التنظيمية من خلال قدرة الفاعلين السيطرة على مصالح المؤسسة من خلال التنظيمات غير الرسمية التي تشكلها جماعات العمل التي بدورها تفرز تفاعلات شخصية، إذ يعتمد هؤلاء العمال على الحصول على معلومات حرجة تخص المؤسسة، حيث يستغلها كرهان بحوزتهم يمكنهم من تصميم إستراتيجية سلوكية دفاعية وهجومية يساومون من خلالها الحصول على الامتياز الذي يندرج ضمن رغباتهم الشخصية والمتمثلة في الاستحواذ على منصب أو البقاء في المنصب الحالي الذي يعد بمثابة مصدر سلطة فعلية موازية للسلطة الرسمية، وينطبق ذلك على الأفراد العاملين ذو الأقدمية والخبرة المهينة في المؤسسة.

نستنتج أن الثقافة التنظيمية للمؤسسة تغلب عليها خاصية أو ميزة الهشاشة، نظرا للسلوكات التي تسود علاقات العمل الرسمية وغير الرسمية بالمؤسسة من خلفية خضوعها إلى جملة من الممارسات السلوكية المستمدة من الهوية الاجتماعية والتي يقوم بها العاملين لأجل تقديم المصلحة الشخصية المتضمنة الحصول على امتيازات في المؤسسة.

4.الاستنتاج الجزئي الخاص بالفرضية الثانية:

نخلص من خلال تفسير وتحليل الجداول الإحصائية الخاصة بالفرضية الثانية أن سلوك العمال في مؤسسة الاسمنت ينطلق من مختلف الممارسات التي يقومون بها في إطار تفاعلاتهم ضمن المحيط الاجتماعي، مما يعبر عن مجمل أفعالهم المعتاد عليها التي تجذرت لديهم، مما أكسبهم هوية اجتماعية والإجراءات المعمول بها في التنظيم المعبّرة عن ثقافة المؤسسة، وبصيغة أخرى سلوك العمال في المؤسسة هو محصلة مجمل أفعالهم التي يمارسونها في حياتهم الاجتماعية ومواقفهم اتجاه الإجراءات التنظيمية المعمول بها، ذلك ما أفرز جملة من الأفعال الاستراتيجية التي تظهر في سلوكاتهم بالمؤسسة من أجل بلوغ أهداف يرغب كل عامل فاعل إلى تحقيقها، ويمكن حصر ذلك في أن سلوك العمال يتأثر بالفعل الاجتماعي الضاغط مقابل الإجراءات التنظيمية من خلفية التفاعل الحاصل بين البيئة الداخلية للمؤسسة ومحيطها الخارجي، إذ أكد الجدول رقم (27) أن تقسيم العمل في المؤسسة يتوافق مع المنصب الذي يشتغل به العامل بنسبة 72 % التي يقابلها 27 % من العمال لا تتوافق مناصبهم المشغولة مع تخصصاتهم، ذلك ما يدفعه للقيام بسلوكات استراتيجية أبرزها الإهمال، التغيب عن العمل، التموقع مع جماعات مهنية، وذلك ما وضحته نتائج الجدول رقم (28)، (29) التي أثبتت أن دينامية التنظيم غير مستقرة في المؤسسة من خلفية تشبع العمال بثقافة اجتماعية تتنافى مع الإجراءات التنظيمية حسب الجداول رقم (40)، (41)، كما أن الجدول رقم (30) بين أن ثقافة التبليغ عن الاختلالات موجودة بنسبة عالية، يعبر عن سلوك يتضمن استراتيجية تهدف إلى الحصول عن هوامش حرية ترتبط بعزوفهم عن العمل، مما يفرض على الإدارة وبعض الفاعلين في التنظيم القيام بإجراءات تنظيمية تضبط بها هذه السلوكات من خلال الجدول رقم (31)، مما يحتم على العمال مواجهة هذه المضايقات بردود أفعال سلوكية أبرزها التفاوض المرتبط بالعمل التقني للعمال الهادف إلى عرقلة سير مجريات عمل المؤسسة ككل، ومهام بعض الزملاء المرتبطة بذلك العمل التقني،إضافة إلى التحايل لتجاوز هذه الضغوطات واللجوء إلى النقابة اعتبارا أنها تمثل جهة رسمية في الدفاع عن مصالح العمال، وذلك ما أكده الجدول رقم (31)، كما بين الجدول رقم (33) أن قيام العمال بتقديم عمل إضافي بنسبة 72,7 % يعبر عن هدف أو مصلحة شخصية يرغب العمال إلى تحقيقها في ضوء الالتزام بالتعليمات التنظيمية التي تنص على ذلك، وذلك ما أكده الجدول رقم (34) الذي بين أن التزام العمال بتعليمة العمل الإضافي لأجل الحصول على امتيازات، كالحصول على مكافأة مالية، المحافظة على

المنصب، اكتساب خبرة مهنية كإستراجية تمكن العامل من زيادة قدرته التفاوضية ضمن النسق العلائقي للتنظيم، في حين عمال مؤسسة الاسمنت لا يتجاوزون الإجراءات المعمول بها في التنظيم، وذلك ما وضحه الجدول رقم (35) بنسبة 51,8 % مقابل 48,2 % يتجاوزون التعليمات المنصوص عليها في النظام الداخلي للمؤسسة، والتي بينها الجدول رقم (36) من خلفية أن تجاوزهم للقوانين يرتبط بظروف البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، والمتمثلة في العمل الشاق، بناء وتوسيع نمط علاقات العامل لتحقيق منافع ذاتية، ضغوط خارجية، غياب العدل بين مختلف الفرق والعمال التي تشتغل في ظل نظام داخلي موحد، وذلك ما أكد الجدول رقم (37)، مما أثر على توازن الروح المعنوية للعمال حسب الجدولين رقم (38) و (39) اللذين أكد على ضعف روحهم المعنوية بنسب عالية، مما يجعل العمال يعيشون في حالة توتر وصراع مستمر ضمن المؤسسة، فسلوك العمال داخل التنظيم في مؤسسة الاسمنت، ونظرا أنه يترجم في صيغة فعل استراتيجي يهدف إلى السعي وتحقيق المصلحة الشخصية، وانتقال هذه السلوكات التي يقوم بها العمال من المحيط الاجتماعي إلى ممارسة مهامهم في المؤسسة أفرز جملة من الانسدادات المرتبطة بالنسق العلائقي ضمن الإجراءات المعمول بها في واقع المؤسسة، من خلال قيام العمال بتصميم استراتيجيات سلوكية منها الدفاعية والهجومية في ظل علاقات غير رسمية داخلية وخارجية يحاولون من خلالها تجاوز القوانين والتعليمات التنظيمية، وبهذا الشكل أو الصيغة يكون العامل قد أسس إلى تبني نمط سلوكي يمتزج في منطلاقاته بين سلوكه في الإطار الاجتماعي وسلوكه التنظيمي في المؤسسة.

5. بناء وتحليل جداول الفرضية الثالثة:

الجدول42: يوضح اشتغال المبحوثين في مؤسسات أخرى قبل الالتحاق بالمؤسسة الحالية حسب الفئة المهنية للعمال

الإجابة / الفئة المهنية	نعم	لا	المجموع
إطار	50 % 57,5	37 % 42,5	87 % 100
عون تحكم	38 % 49,4	39 % 50,6	77 % 100
عون تنفيذ	42 % 47,2	47 % 52,8	89 %100
المجموع	130 % 51,4	123 % 48,6	253 % 100

يتضح من معطيات الجدول أعلاه أن اتجاهه العام يتمثل في نسبة 51,4 % من إجمالي العمال المبحوثين الذين اشتغلوا في مؤسسات أخرى قبل التحاقهم بمؤسسة الاسمنت تتدعم هذه النسبة بـ 57,5 % من العمال الذين ينتمون إلى فئة الإطارات، ونسبة 47,2 من العمال الذين ينتمون إلى فئة أعوان التنفيذ، بالمقابل توجد نسبة 48,6 % من إجمالي العمال المبحوثين الذين أجابوا بأنهم لم يسبق لهم الاشتغال في مؤسسات أخرى قبل مؤسسة الاسمنت، تتدعم هذه النسبة بـ 52,8 % من أعوان التنفيذ، ونسبة 42,5 % من الإطارات.

تشير المعطيات الإحصائية للجدول أن نسبة 51,4 % من إجمالي العمال الذين يشتغلون بمؤسسة الاسمنت حاليا اشتغلوا بمؤسسات أخرى، ما يعني أنهم معبئون بقيم تنظيمية متمايزة أو متباينة على القيم التنظيمية السائدة في مؤسسة الاسمنت، ذلك ما يسمح لهذه الفئة العمالية بنوع من الوعي الناجم عن تفاعلاتهم ضمن جماعات العمل من جهة، وفهمهم لنسق علاقات دينامية التنظيم من جهة أخرى، مما يعبر

عن الثقافة التنظيمية لدى العمال التي أفرزتها تداخل الثقافات والمؤسسات بما فيها مؤسسة الاسمنت التي يغلب عليها نمط ثقافي في جزئياتها يستند إلى طغيان العلاقات القرابية (الانتماء الجهوي) في الأطر غير الرسمية على حساب دينامية التنظيم الرسمي، وبصيغة أخرى الثقافة التنظيمية لدى العمال قوة كامنة تحرك سلوكاتهم من خلفية القيم الاجتماعية السائدة والمتداولة في المجتمع، ومن خلال ما سبق يمكنا القول أن ثقافة المؤسسة هي محصلة تداخلها مع مؤسسات أخرى، وتداخلها مع ثقافة المجتمع.

بالمقابل توجد نسبة من العمال المبحوثين في مؤسسة الاسمنت تقدر بـ 48 % يشتغلون بمؤسسة الاسمنت حاليا لم يسبق لهم الاشتغال في مؤسسات أخرى، ما يعني أن ثقافتهم التنظيمية يرجع مصدرها بالدرجة الأولى إلى المؤسسة في حد ذاتها، إذ لا يمكننا تجاوز فكرة أن هذه الفئة العمالية أن لهم علاقات وروابط اجتماعية قرابية وعلاقات صداقة في المجتمع يأثرون فيها ويتأثرون بها، وبصيغة أخرى نقول أن هذه الفئة العمالية من مؤسسة الاسمنت بالرغم من أنهم لم يشتغلوا بمؤسسات أخرى، إلا أنهم يتفاعلون في حياتهم السوسيولوجية العامة، ذلك ما ينجم عنه تأثير متبادل بثقافة الأفراد الذين يتفاعلون معهم في الحياة الاجتماعية، مما يؤكد أن مؤسسة الاسمنت نسق مفتوح على محيط بيئتها الخارجية، فهي بذلك تؤثر وتتأثر بالثقافة السائدة في المجتمع.

نستنتج أن الثقافة التنظيمية في مؤسسة الاسمنت هي محصلة القيم التنظيمية في الأطر الرسمية وغير الرسمية لنسق دينامية التنظيم من جهة، والثقافة العامة للعمال في المحيط الاجتماعي من جهة أخرى، فالتداخل بين الثقافة التنظيمية للمؤسسة والثقافة السائدة في المجتمع ينتج عنه جملة من السلوكات التي يعتاد على ممارستها العمال ولو على حساب التنظيم والمتمثلة في سلوك المصلحة الرامية إلى تحقيق الامتيازات.

الجدول رقم 43: يبين خلفية إتقان العمل للعمال بالمؤسسة حسب مكان الإقامة

الإجابة / مكان الإقامة	نعم	لا	المجموع
حضري	70 %46,35	81 %53,64	151 % 100
شبه حضري	20 % 35,08	37 % 64,91	57 %100
ريف	17 % 37,77	28 % 62,22	45 % 100
المجموع	107 % 42,29	146 % 57,70	253 % 100

يتضح من معطيات الجدول أعلاه أن اتجاهه العام يتمثل في نسبة57,7 % من إجمالي العمال المبحوثين الذين أجابوا بأنهم لا يتقنون عملهم من خلفية اتقانهم للعمل خارج المؤسسة، تدعم هذه النسبة بـ 64,91 % من المبحوثين الذين صرحوا بأنهم يقيموا في المناطق الشبه حضارية، ونسبة 53,64% من المبحوثين الذين يقيمون في المناطق الحضارية، بالمقابل توجد نسبة 42,29% من إجمالي العمال المبحوثين أقروا بأنهم يتقنون عملهم من خلفية اتقان عملهم في المحيط الاجتماعي، تتدعم هذه النسبة بـ46,35 % من المبحوثين الذين يقطنون في المناطق الحضارية، ونسبة 35,08 % لكل من العمال الذين يقيمون في مناطق شبه حضارية.

يتضح من القراءة الإحصائية أن نسبة من العمال المبحوثين تقدر بـ 57% يقومون بالمهام المسندة إليهم، إلا أنهم صرحوا بأن إتقان العمل داخل المؤسسة لم يكتسبوه من حياتهم السوسيولوجية العامة في المجتمع، لا يعني أن هذه الفئة العمالية لا تتقن العمل، وإنما يرجع ذلك إلى خبرتهم ومهاراتهم التي يمارسونها داخل المؤسسة انطلاقا من طبيعة التأهيل والتكوين التي تقدمه المؤسسة ضمن كيفية القيام بالمهام المسندة لكل عامل، ذلك ما يفسح أمامهم المجال من إمكانية القيام ببعض السلوكات الإستراتيجية التي يناورون من خلالها ضمن علاقات دينامية التنظيم، وبصيغة أخرى إتقان العمل يعد بمثابة إستراتيجية سلوكية استثمارية تجنب

العامل من الرقابة المستمرة، كسب ثقة المسئول التي تمكنه من الحصول على رتبة وظيفية أعلى أو الإبقاء عليه في وضعيته المهنية الحالية.

بالمقابل توجد نسبة 42,29 % من العمال المبحوثين يتقنون عملهم المسند إليهم في المؤسسة من خلفية ممارستهم لبعض الأنشطة في حياتهم الاجتماعية العامة، مما يدل على أن إتقان العمل يرجع بالدرجة الأولى إلى نمط الحياة الاجتماعية التي ينشأ فيها العامل ضمن قيم يكتسبها مثل قيمة العمل، قيمة الالتزام، قيمة الإتقان، قيمة الاحترام، قيمة التعاون ...وغير ذلك، فهذه الأخيرة توجه سلوك العمال في المؤسسة، ويتضح ذلك في النسب الجزئية المتمثلة في نسبة 46,35 % من العمال القاطنين بالمناطق الحضارية، ما يعني أن نمط الحياة السوسيولوجية لهؤلاء العمال يغلب عليها قيمة إتقان العمل، نظرا لما يحققه من منافع لهؤلاء العمال في المجتمع، فهذه القيمة المتمثلة في إتقان العمل تصبح جزءا من سلوكات العمال داخل المؤسسة، مما يقلص إلى حد معتبر سلوكاتهم الإستراتيجية المرتبطة بإنجاز المهام على غرار المحافظة على ممتلكات المؤسسة التي تنحصر في وسائل الإنتاج، ما يعني أن القيم الاجتماعية التي ينشأ فيها الفرد تنتقل أينما حل معبرة عن نمط هويته الاجتماعية التي أفرزها النسق العلائقي القرابي.

نستنتج في الأخير أن قيمة إتقان العمل تستمد قوتها من خلفية الخبرة المهنية التي يكتسبها العمال في المؤسسة أثناء تفاعلاتهم مع العمال الآخرين ونمط التكوين المعتمد في المؤسسة، كما أن إتقان العمل خاضع إلى مجمل القيم الاجتماعية للعمال، وذلك من مجمل المعتقدات التي ترسخت لديهم وتوجه سلوكاتهم، ذلك ما يضفي إلى توازن سلوكهم داخل المؤسسة أثناء إنجاز المهام.

الجدول رقم44: يبين أهمية الوقت لدى العمال أثناء انجاز عملهم في المؤسسة حسب نوع الأسرة

الإجابة نوع الأسرة	نعم	لا	المجموع
ممتدة	44 % 37,93	72 % 62,06	116 % 100
نووية	45 % 32,84	92 % 67,15	137 % 100
المجموع	89 % 35,17	164 % 64,82	253 % 100

يتبين من المعطيات الإحصائية التي يقدمها الجدول أن اتجاهه العام يتمثل في نسبة64,82 % من إجمالي العمال المبحوثين الذين أجابوا بأنهم لا يحترموا الوقت المخصص لإنجاز المهام بالمؤسسة، تتدعم هذه النسبة بـ 67,15 % من المبحوثين الذين صرحوا بأن أسرهم نووية، ونسبة62,06 % الذين أسرهم ممتدة، بالمقابل توجد نسبة35,17 % من إجمالي العمال المبحوثين الذين أجابوا بأنهم يمنحوا أهمية للوقت أثناء ممارسة مهامهم بالمؤسسة، تتدعم هذه النسبة بـ37,93 % من المبحوثين الذين أقروا بأن أسرهم ممتدة، ونسبة32,84 % من العمال الذين صرحوا بأنهم ينتمون إلى أسر نووية.

تشير المعطيات الإحصائية للجدول أن نسبة تقدر بـ 64% من العمال لا يلون أهمية للوقت في إنجاز العمل المسند إليهم في مؤسسة الاسمنت، على اعتبار أن العملية الإنتاجية ترتبط ارتباطا وثيقا بالوقت من حيث كمية الإنتاج، ويرجع ذلك بالدرجة الأولى إلى اقتناعهم بأنهم يتقاضون رواتبهم الشهرية كاملة ماعدا حالات الغياب، دون تحمل أي مسؤولية فيما يتعلق بالعملية الإنتاجية، وذلك ينعكس سلبا عليها، وبصيغة أخرى نقول أن قيمة الوقت في ذهنية العامل لا تحظى بالاهتمام المطلوب الذي يرمي إلى عقلنة المؤسسة وتحقيق أهدافها، إذ نشير إلى هذه الفئة العمالية يغلب عليها طابع ضعف الوعي بأهمية الوقت في ممارسة مختلف الأنشطة في الحياة الاجتماعية العامة، ذلك ما أضفى إلى ضعف إدراكهم لقيمة الوقت في الحياة المهنية، بالإضافة إلى نمط الرقابة الذي تعتمده إدارة المؤسسة، إذ تعمل هذه الأخيرة على استخدام أجهزة

تسجيل حضور العمال دون مراعاتهم أثناء انجاز المهام إلا بنسبة قليلة، مما يفسح المجال أمامهم القيام بسلوكات غير مرغوبة في الأطر غير الرسمية على غرار التمظهر بإنجاز المهام في فترة زمنية تتطلب ساعتين عمل فعلي، إلا أنهم يستغرقون أكثر من 6 ساعات، ذلك ما يؤكد تسيبهم للوقت المحدد لإنجاز المهام.

بالمقابل توجد نسبة الثلث من العمال الذين يهتموا بقيمة الوقت أثناء إنجاز مهامهم في المؤسسة، يرجع ذلك في معظمها إلى وضعيتهم المهنية، التي تفرض عليهم الالتزام بإنجاز مهامهم، خاصة الوضعيات المهنية المرتبطة بإنجاز المهام الإدارية المتمثلة في إعداد ميزانية سنوية، تقارير العملية الإنتاجية لنهاية السنة، وإلى طبيعة حياتهم الاجتماعية التي حظوا خلالها بإدراك أهمية الوقت والالتزام به في قضاء احتياجاتهم ومتطلباتهم تجاه مسؤولياتهم في الأسرة وعلاقاتهم الاجتماعية.

نستنتج أن مؤسسة الاسمنت تواجه إشكالية ضعف التوازن المرتبط بقيمة الوقت من حيث بيئتها الداخلية، والخارجية من خلفية طبيعة الحياة السوسيولوجية العامة، لدى العمال والتي يغلب عليها طابع العشوائية والإهمال واللامبالاة، ذلك ما يؤكد وعي العمال بالطبيعة الريعية للمؤسسة.

الجدول رقم 45: يمثل مصادر احترام العمال للوقت أثناء انجاز مهامهم في المؤسسة حسب الأقدمية المهنية

مصادر احترام الوقت للعمال في المؤسسة	التكرار	النسبة
تنشئة العمال في المجتمع	34	% 13,43
دعم أهداف المؤسسة	32	% 12,64
احترام التعليمات التنظيمية	23	% 9,09
غير معني بالإجابة	164	% 64,82
المجموع	253	% 100

نلاحظ من معطيات الجدول أعلاه أن اتجاهه العام يتمثل في نسبة 13,43 % من إجمالي العمال المبحوثين برروا سبب احترامهم للوقت في المؤسسة يرجع إلى تنشئتهم الشخصية، التي يغلب عليها سمات تحمل المسؤولية والتزامهم بشؤونهم المرتبطة بأسرهم، إضافة إلى اكتسابهم قيم دينية توجه سلوكهم نحو الانضباط والالتزام اتجاهها، مما أفرز نوعا من الوعي بأهمية قيمة الوقت في الحياة الاجتماعية، فهذه القيمة يمارسها العمال في حياتهم المهنية داخل المؤسسة.

توجد كذلك نسبة 12,64 % من إجمالي العمال المبحوثين أجابوا بأن احترامهم للوقت يهدف إلى دعم أهداف المؤسسة، تأكيدا على أن هاته الفئة العمالية متشبعة بقيم دينامية تنظيم المؤسسة خاصة وفق ما هو منصوص عليه في النظام الداخلي.

في حين أن نسبة 9,09 % من إجمالي العمال المبحوثين برروا أن احترامهم لقيمة الوقت على اعتباره جزء هام من القيم التنظيمية، ذلك ما يؤكد أن هذه الفئة العمالية تتمتع بالوعي المرتبط بالنظام الداخلي التي تسير في ضوئه المؤسسة وإدراك الأثر أو الضرر الذي يلحقه هدر الوقت في إنجاز المهام على اعتبار أن هذه المؤسسة تعد مصدر قوته لا بد من استمرارها، مما يدفعهم نحو تحقيق أهدافها، ما يدل على أن هذه الفئة العمالية تساهم إلى حد كبير في تعزيز قيمة الوقت لترقى إلى ثقافة تنظيمية تشمل معظم العمال.

نستنتج أن القيم لدى العمال في المؤسسة تنطلق من تمسكهم بقيم مكتسبة من الحياة الاجتماعية من جهة، ووعيهم بالتعليمات التنظيمية التي يقرها النظام الداخلي للمؤسسة من جهة أخرى، ذلك ما يؤكد وجود نوع التوازن لدى هذه الفئة العمالية على اعتبارها أنها تمثل الثلث من إجمالي العمال المبحوثين، يقابلها نسبة معتبرة من العمال لا يحترمون الوقت في المؤسسة وذلك ما يفتح المجال نحو اصطدام العمال من تمايز قيمهم الاجتماعية مقابل القيم التنظيمية.

الجدول رقم 46 : يوضح تعاون العمال فيما بينهم داخل المؤسسة حسب السن

الإجابة / السن	نعم	لا	المجموع
35/ 25	14 35,8	25 %64,2	39 % 100
45 / 35	50 % 47,16	56 % 52,83	106 % 100
55 / 45	15 % 18,98	64 % 81,01	79 % 100
أكثر من 55 سنة	8 % 27,58	21 % 72,41	29 % 100
المجموع	87 % 34,38	166 % 65,61	253 % 100

يتبين لنا من معطيات الجدول أعلاه أن اتجاهه العام يتمثل في نسبة65,61 % من إجمالي العمال المبحوثين الذين أجابوا بأنهم لا يتعاونون مع زملائهم في المؤسسة، تتدعم هذه النسبة بـ 81,01 % من المبحوثين الذين تتراوح أعمارهم بين 45 و 55سنة، ونسبة 52,83 % من المبحوثين الذين صرحوا بأنهم ينتمون إلى الفئة العمرية بين 35 و45 سنة،بالمقابل توجد نسبة 34,38 % من إجمالي العمال المبحوثين الذين صرحوا بأنهم يتعاونون مع زملائهم في المؤسسة، تتدعم هذه النسبة بـ 47,16 % من المبحوثين الذين أعمارهم ما بين 35 و45 سنة، ونسبة 18,98 % من العمال الذين ينتمون إلى الفئة العمرية ما بين 45 و55 سنة.

يتبين لنا من القراءة الإحصائية أن قرابة الثلثين (3/2) من العمال المبحوثين لا يتعاونون فيما بينهم أثناء إنجاز المهام بالمؤسسة، وذلك راجع إلى جملة من العوامل منها ما هو مرتبط بالوضعيات المهنية للعمال التي يتم في إطارها إنجاز المهام، ومنها ما يرتبط بالتفاوت في الوضعيات المهنية من حيث الرتبة على غرار ذكر مشغلي الآلات ورؤساء الوحدات، ومنها ما هو مرتبط بالقيم الاجتماعية التي نشأ ضمنها

العامل في محيطه الاجتماعي ، فانعزال هذه الفئة العمالية عن التعاون يمكننا ترجمته إلى وجود استراتيجيات سلوكية تدفعهم إلى ذلك لأجل تحقيق منفعة شخصية ترتبط بالحصول على وضعيات مهنية معينة على غرار ذكر عمال الصيانة الذين يهتمون بتصليح الآلات عند العطل، فكل عامل منهم يمتلك ويكتسب مهارات تقنية وفنية تشمل معلومات يجهلها زملائه العمال، فتحفظه عن التعاون يرجع إلى إخفاء المعلومات التي تمكنه من البحث عن مكانة ضمن الجماعة التي ينتمي إليها،[31] وحصوله على وضعية مهنية أرقى من التي يشغلها حاليا،إضافة إلى أن بعض العمال لا يتعاونون نظرا لتشبع وحداتهم التي يندرج ضمنها جماعات عمل كافية أو تزيد عن إنجاز العمل المطلوب، مما يعبر عن وجود خلل في تقسيم العمل بين وحدات المؤسسة، ذلك ما أضفى إلى تدني مستوى السلوك التعاوني بين العمال من خلفية التشبع الحاصل في بعض وحدات الإنتاج كوحدة الأمن الصناعي، على حساب وحدات أخرى تواجه نقصا في توزيع العمال الذي أفرز بدوره ضرورة اللجوء إلى التعاون لتغطية العجز المرتبط بإنجاز العمل.

بالمقابل توجد نسبة تقدر بـ 34 % من إجمالي العمال المبحوثين يبادرون بتقديم سلوك تعاوني ضمن دينامية تنظيم المؤسسة، وذلك راجع إلى أن نمط البيئة الاجتماعية التي نشأ فيها العمال يغلب عليها السلوك التعاوني في الحياة الاجتماعية العامة، فاعتيادهم على السلوك التعاوني في المجتمع أضفى إلى مبادرتهم بالسلوك التعاوني داخل المؤسسة، إضافة إلى أن بعض العمال من هذه الفئة يلجئون إلى التعاون لغرض اكتساب موارد شخصية ترتبط بالنسق العلائقي لدينامية التنظيم مثل تغيير الوضعية المهنية، الحصول على وضعية مهنية أعلى في التسلسل الهرمي.

نستنتج أن دينامية تنظيم المؤسسة تواجه ضعفا في القيم التنظيمية المرتبطة بتدني مستوى السلوك التعاوني من خلفية الاختلالات التي أفرزها التوزيع للاعقلاني للعمال حسب متطلبات إنجاز العمل في المؤسسة، بالإضافة إلى ذهنية العامل الهادفة إلى ممارسة السلوك التعاوني كإستراتيجية سلوكية مساومتية أو استثمارية يحقق من خلالها منفعة شخصية أو جماعية.

الجدول رقم 47: يمثل دوافع تعاون العمال فيما بينهم بالمؤسسة

[31]_ أنظر الملحق رقم (05) الملاحظة رقم (08).

دوافع تعاون العمال داخل المؤسسة	التكرارات	النسبة (%)
الأقدمية مع العمال في المؤسسة	27	%10,67
التقارب في السن	16	% 6,32
الانتماء الجهوي	11	% 4,34
القرابة العائلية	9	% 3,55
طبيعة العمل تفرض التعاون	24	% 9,48
غير معني بالإجابة	166	% 65,61
المجموع	253	% 100

نلاحظ من معطيات الجدول أن اتجاهه العام يتمثل في نسبة 10,67 % من إجمالي العمال المبحوثين الذين أجابوا بأن أسباب ودوافع تبنيهم لسلوك تعاوني مع الزملاء في المؤسسة يرجع إلى أقدميتهم مع الزملاء في العمل بالمؤسسة، ذلك ما يعني أن طبيعة العلاقة بين هذه الجماعات منسجمة وذات روابط متينة وقوية تشكل عصب تنظيمية من جهة، وأن هذه الجماعات لها هوية مهنية في العمل من جهة أخرى، فهاتين الخاصيتين يعتبران منبعا أو مصدرا لولاء العمال، وبصيغة أخرى ارتباطهم بمهنتهم التي يمارسونها.

في حين أن نسبة 9,48 % من إجمالي العمال المبحوثين الذين أجابوا بأن دوافع تعاونهم داخل المؤسسة ترجع إلى طبيعة العمل بالمؤسسة، ذلك ما يدل أن بعض وحدات المؤسسة، كوحدة الإنتاج، إدارة المؤسسة أثناء إعداد الميزانية السنوية تواجه أعباء تتطلب تضافر جهود العمال في إطار جماعات متعاونة لأجل إنجاز المهام المطلوبة في وقتها، وخاصة الأعمال الفجائية مثلا، مما يعبر أن القيم التنظيمية تحظى بنوع من التضامن أثناء التغيرات التي تتطلب ذلك، فهذه الخاصية تقلص من هوامش الحرية والمناورات السلوكية من جهة، وتفسح المجال أمام العمال للقيام بسلوكات إستراتيجية من نوع آخر منها ما هو مساوماتي، ومنها ما هو استثماري لأجل الحصول على الامتيازات الآنية والبعدية، كالمطالبة بيوم راحة، أو الحصول على حوافز مالية مقابل الأعباء المبذولة.

وكذلك توجد نسبة 6,32 % من إجمالي العمال المبحوثين أجابوا بأنهم يتعاونون مع زملائهم بالمؤسسة تحت عامل التقارب في السن، ما يعني أن تشكل جماعات العمل غير الرسمية خاضعة في بعض جزئياتها

إلى السن، مما يعبر على أن القيم بين جماعات العمل متمايزة ومتباينة بين الفئات العمالية الشبابية والفئات العمالية في مرحلة الكهولة، نظرا لطبيعة القيم الاجتماعية المتجذرة لدى كل فئة عمالية، إذ نشير إلى أن الفئات العمالية في مرحلة الكهولة (من 35 سنة إلى 45 سنة) هم أكثر تعاونا من الفئة العمالية الشبابية التي يغلب عليها نوع من التغير في القيم المرتبطة بالمصلحة الشخصية، أو الذاتية التي تفسح المجال بالقيام بمختلف الإستراتيجيات السلوكية، على غرار انتهاز فرص ترتبط بممارسة عمل أقل جهدا في الوضعية المهنية التي يحتلها الفئات الشبابية.

أما نسبة 4,34 % من إجمالي العمال المبحوثين الذين أجابوا بأن سبب تعاونهم مع زملائهم في المؤسسة ينحصر في الانتماء الجهوي، مما يعبر على أن هذه الفئات العمالية متشبثة ومتمسكة بالعصبية الجهوية من الخلفية الاجتماعية والثقافية المتجانسة بينهم، والتي تترجم في نمط تفكيرهم المتقارب الموحد من حيث العقلية، أو الذهنية السائدة، ذلك ما يجعل بينهم نوع من التساند والتضامن في إطار جماعة عصابية ضمن النسق العلائقي لدينامية التنظيم تتسم بعلاقات قوية، ذلك ما يفسح المجال أمامهم القيام بسلوكات استراتيجية تنحصر في التحالف والتكتل فيما بينهم.

وفي الأخير توجد نسبة 3,55 % من إجمالي العمال المبحوثين برروا دوافع وأسباب تعاونهم بالمؤسسة من خلفية القرابة العائلية، والمتمثلة في العلاقات القرابية بالمصاهرة والعلاقات القرابية الدموية الأخرى (ابن العم، الخال ...وغير ذلك)، ما يعني أنه يوجد نمط آخر من العصابيات المتمثلة في جماعات صغيرة ذات علاقات قوية تتحالف وتتعاون معا من خلال بناء وتصميم سلوكات إستراتيجية لأجل الحصول على امتيازات أو أهداف شخصية، أو جماعية، كقيامهم بتداول المعلومات المرتبطة بدينامية التنظيم مع بعضهم البعض، على غرار ذكر الحصول على وضعيات مهنية تتضمن سلطة في التسلسل الهرمي للتنظيم الرسمي، أو وضعيات مهنية شاغرة ترتبط بإنجاز عمل لا يتضمن أعباء شاقة، إضافة إلى الحصول على ترخيص يرتبط بالغياب أو الخروج لأجل ظروف اجتماعية تحقق له مصلحة شخصية.

نستنتج أن السلوك التعاوني بين العمال في مؤسسة الاسمنت يستمد من خلفيته دوافع وأسباب اجتماعية ترتبط بالقيم السائدة في المحيط الاجتماعي من جهة، وطبيعة القيم التنظيمية المعمول بها في المؤسسة من جهة أخرى، وعليه نقول أن السلوك التعاوني سواء على المستوى الفردي أو على مستوى جماعات العمل يتضمن جملة من السلوكات الإستراتيجية الهادفة إلى تحقيق المصلحة الشخصية.

الجدول رقم48 : يبين تخلي العمال عن بعض سلوكاتهم الاجتماعية احتراما والتزاما بالقوانين التي تسير المؤسسة حسب الفئة المهنية التي ينتمي إليها العامل

الإجابة / الفئة المهنية	نعم	لا	المجموع
إطار	26 % 29,9	61 % 70,1	89 % 100
عون تحكم	41 % 53,2	36 % 46,8	77 % 100
عون تنفيذ	39 % 43,8	50 % 56	89 % 100
المجموع	106 % 41,9	147 % 58,1	253 % 100

نلاحظ من معطيات الجدول أعلاه أن اتجاهه العام يتمثل في نسبة 58,1 % من إجمالي العمال المبحوثين الذين صرحوا بأنهم لا يتخلون عن سلوكاتهم الاجتماعية، لغرض احترام التعليمات التنظيمية، تتدعم هذه النسبة بـ 70,1 % من فئة الإطارات، ونسبة 46,8 من فئة أعوان التحكم، بالمقابل توجد نسبة 41,9 % من إجمالي العمال المبحوثين الذين أجابوا بأنهم لا يمارسون السلوكات الخارجية احتراما للتعليمات التنظيمية، تتدعم هذه النسبة بـ 53,2 من المبحوثين الذين ينتمون إلى فئة أعوان التحكم، ونسبة 29,9 % من الإطارات.

يتضح من القراءة الإحصائية أن نسبة معتبرة من العمال لا يتخلون عن سلوكاتهم التي يمارسونها في حياتهم الاجتماعية احتراما للتعليمات التنظيمية على غرار ذكر اللامبالاة، ضعف تحمل المسؤولية، البحث عن المكانة، تبادل المصالح...وغير ذلك، فمجمل هذه السلوكات المتجذرة لدى هاته الفئة العمالية لم يتخلوا عنها أثناء إنجازهم للعمل المسند إليهم في المؤسسة، ذلك ما يعبر عن وجود سلوكات عمالية مكتسبة من البيئة

الاجتماعية تتنافى مع التعليمات التنظيمية التي تفرز وتنتج قيما تنظيمية ترقى إلى ثقافة تنظيمية أوجدها العمال تتجاوز الثقافة الرسمية للمؤسسة، وبصيغة أخرى نقول أن الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة خاضعة إلى هوية هذه الفئة العمالية في المحيط الاجتماعي، فهذه الخاصية (السلوكات المعتادة في المحيط الاجتماعي مثل التحايل، التمثلات، الإهمال) تفسح المجال أمامهم للاستنساخ هذه السلوكات أثناء انجاز مهامهم في التنظيم، على اعتبار أنهم يدركون هوامش الحرية التي تسمح لهم بالقيام ببعض المناورات خلال تفاعلاتهم الفردية والجماعية في الأطر غير الرسمية بالمؤسسة.

بالمقابل توجد نسبة 41,9 % من إجمالي العمال المبحوثين الذين يتخلون عن سلوكاتهم التي يمارسونها في المحيط الاجتماعي، ما يعني أنهم يتمتعون بوعي يميزون من خلاله بين حياتهم خارج المؤسسة، والقيام بالمهام المسندة إليهم ضمن دينامية تنظيم المؤسسة، ذلك ما يعبر عن احترامهم والتزامهم بالتعليمات التنظيمية لنسق علاقات العمل، إلا أن ذلك لا يعني عدم قيامهم بسلوكات استراتيجية، فالوعي بالنسق العلائقي للتنظيم، يسمح للعمال بفهمه، فمن هذا المنطلق يمتلك العمال سلطة مهنية تمكنهم من المواجهة، والمساومة، والاستثمار للحصول على امتيازات نفعية تتوافق مع قيمهم المتجذرة من المحيط الاجتماعي، بعيدا عن السلوكات العشوائية التي تتنافى مع العقلنة في المؤسسة، إضافة إلى علاقاتها ضمن دينامية التنظيم يسودها نوع من الصراع مع بعض الأطراف، الإدارة، العمال الآخرين، إلا أنها تدخل في سلوك تفاوضي لتسوية الاختلالات لأجل المحافظة على استمرارية المؤسسة، وذلك ما يمكن تأكيده في النسبة الجزئية للجدل لفئة أعوان التحكم ، نظرا لمدة أقدميتهم المهنية والوضعيات المهنية التي يشغلونها بالمؤسسة، باعتبارهم هم المسئولين عن كل ما يجري في المؤسسة.

نستنتج أن مؤسسة الاسمنت تواجه جملة من الأعباء المرتبطة بسلوكات العمال منها ما هو مستمد من السلوكات المتجذرة لديهم في الحياة الاجتماعية، ومنها ما ينطلق من وعي العمال بالقيم التنظيمية التي تسمح لهم بفهم هوامش الحرية والثغرات أغفل عنها الفاعلين في السلطة التنظيمية، والتي تمكنهم من القيام بمناورات تهدف إلى تحقيق المصلحة الشخصية ولو على حساب العمال الآخرين وديناميةالتنظيم، وعليه مؤسسة الاسمنت تواجه جملة من السلوكات التي يقوم بها العمال الهادفة إلى تحقيق المصلحة الشخصية، وتتنافى معظمها مع القيم التنظيمية المنصوص عليها في النظام الداخلي للمؤسسة.

الجدول رقم49: يبين ممارسة العمال لسلوكات تعصبية داخل المؤسسة

الإجابة / مكان الإقامة	نعم	لا	المجموع
حضري	65 % 43	86 % 57	151 % 100
شبه حضري	30 % 52,6	27 % 47,4	57 % 100
ريف	27 % 60	18 % 40	45 % 100
المجموع	122 % 48,2	131 % 51,8	253 % 100

يتضح من المعطيات الإحصائية التي يقدمها الجدول أن اتجاهه العام يتمثل في نسبة 51,8 % من إجمالي العمال المبحوثين الذين أجابوا بأنهم لا يمارسون سلوكات تعصبية داخل المؤسسة، تتدعم هذه النسبة بـ 57 % من المبحوثين الذين يقطنون في المناطق الحضارية، ونسبة 40 % من المبحوثين الذين صرحوا أنهم ينتمون إلى المناطق الريفية، بالمقابل توجد نسبة،48,2 % من العمال المبحوثين الذين أجابوا بأنهم يمارسون سلوكات تعصبية داخل المؤسسة، تتدعم هذه النسبة بـ 60 % من إجمالي العمال المبحوثين الذين يقطنون في المناطق الريفية، ونسبة 43 % من المبحوثين الذين يقطنون في المدن.

حسب القراءة الإحصائية للجدول يوجد توازن لدى العمال من حيث ممارسة سلوك التعصب في إنجاز المهام، أو رفضها وبصيغة أخرى إجمالي المبحوثين ينقسمون إلى فئتين من حيث العصب في إنجاز المهام، فالفئة العمالية التي لا تتعصب في إنجاز مهامها والمتمثلة في 51,8 % ، يعني ذلك أنها تتمتع بنوع من المرونة المرتبط بسلوكهم التنظيمي السائد والمعمول به في المؤسسة، ويرجع ذلك إلى احتضانهم للتعليمات التنظيمية التي تعتبر بمثابة القاعدة الأساسية في ثقافة المؤسسة، فتجاوزهم لسلوك التعصب يرجع جزء منه إلى المرونة في التفاعل ضمن علاقاتهم مع الزملاء في المحيط الاجتماعي، أي أن المرونة كقيمة اجتماعية تتجذر لدى الأفراد وتوجه سلوكهم تجاه ممارستهم العلائقية في المجتمع، وحياتهم المهنية في المؤسسة، مما

يدل أن هذه الفئة العمال تتميز بالقابلية للتغيير وخلوها من المقاومة السلبية التي تحد من عقلانية التنظيم في تحقيق أهدافه.

بالمقابل توجد الفئة الثانية التي تقدر بـ 48 % من العمال يمارسون سلوكات تعصبية أثناء إنجاز مهامهم المنوطة بهم ضمن دينامية تنظيم المؤسسة، ويرجع ذلك في معظمه إلى بعض الممارسات التي تتنافى مع وضعياتهم المهنية تسلط عليهم من طرف العمال في التسلسل الهرمي لدينامية التنظيم من جهة وطبيعة ممارستهم لبعض السلوكات التعصبية في حياتهم الاجتماعية، مثل التمسك بالرأي دون الوعي بنتائجه من جهة أخرى، ما يعني أن التعصب يستمد قوته من القيم السائدة في البيئة الخارجية، إذ يتم توليفه أثناء عمليات متتالية من التنشئة الاجتماعية للأفراد والجماعات، فيصبحوا على استعداد تام للخوض في هذه السلوكات في مختلف مجالات الحياة المهنية والاجتماعية.

نستنتج أن فئة معتبرة من العمال لا يمارسون سلوكات تعصبية في المؤسسة من خلفية تشبعهم بقيم اجتماعية قائمة على المرونة تجذرت لديهم في المحيط الاجتماعي، تضفي إلى التمسك بالقيم التنظيمية، في حين الفئة الثانية تمارس سلوكات تعصبية أفرزتها الممارسات الإدارية والعمالية في الأطر الرسمية وغير الرسمية، إضافة إلى أن هذه الفئة العمالية تتعصب للرأي من خلفية حياتهم خارج المؤسسة، وعليه هاته الفئة تأثر على دينامية التنظيم من خلفية تعصبها للرأي المستمد من تنشئتهم الاجتماعية من حيث تعصبهم للرأي.

الجدول رقم 50 : يمثل الأسباب التي تدفع العمال للتعصب أثناء تواجدهم بالمؤسسة

أسباب تعصب العمال في المؤسسة	التكرارات	النسبة (%)

مضايقة المسئولين للعمال	24	% 9,5
عمل الزملاء بطريقة خاطئة	11	% 4,3
عدم وجود منطق في العمل	17	% 6,7
تواطؤ الزملاء في توقيف سيرورة العمل	21	% 8,3
عدم احترام القوانين من طرف العمال	17	% 6,7
نقص الإمكانيات لإنجاز العمل	13	% 5,1
ضغوط العمل	16	% 6,3
لم يجيب	3	% 1,2
غير معني بالإجابة	131	% 51,8
المجموع	253	% 100

نلاحظ من معطيات الجدول أن اتجاهه العام يتمثل في نسبة 9,5 % من إجمالي العمال المبحوثين صرحوا بأن أسباب تعصبهم في المؤسسة يرجع إلى المضايقات التي تصدر من المسئولين، ما يعني أنه توجد جملة من الممارسات الإكراهية التي يفرضها الفاعلين في الإدارة المتمثلة في طلب القيام بساعات إضافية دون تقديم مقابل مالي، سعيا منهم لتعبئة العمال بالقيم التنظيمية دون مراعاة وضعية العامل المهني والمهام المسندة إليه، ذلك ما يضفي إلى تعصبهم للرأي الذي يعبر عن رفضهم للممارسات الإكراهية المرتبطة بإنجاز مهام غير موجود ضمن تخصصات العمال.

في حين توجد نسبة 8,3 % من إجمالي العمال المبحوثين برروا سبب تعصبهم بالمؤسسة يرجع إلى تواطؤ الزملاء في توقيف سيرورة العمل، مما يؤكد قيام بعض العمال بجملة من السلوكات الإستراتيجية لأخذ عطل راحة مدفوعة الأجر التي تدفع نسق علاقات التنظيم نحو الانسداد في انجاز العمل، فبعض العمال لهم القدرة على تشغيل الآلات لكنهم يتعمدون تشغيلها بالخطأ وتعطيلها ينجم عنه عطب تقني يستوجب إصلاحه، ذلك ما يدفع بعمال الصيانة إلى التعصب بفكرة إعادة صيانتها والإسرار على عدم إصلاحها من خلفية أن ذلك يكلفه جهدا إضافيا، مما يؤدي إلى تعطيل أو تأخير العملية الإنتاجية.

كذلك توجد نسبة 6,7 % من إجمالي العمال المبحوثين يرجع سبب تعصبهم بالمؤسسة إلى عدم وجود خطة محكمة في العمل بالمؤسسة، ذلك ما يمكن تأويله بأن دينامية التنظيم، تواجه إختلالات ترتبط بتقسيم فرق العمل، واحترام التخصص، ضعف الرؤية التنبؤية، ضعف نسق العلاقات بين العمال، إضافة إلى تعدد وجهات النظر حول تسوية الاختلالات المرتبطة بإنجاز العمل، الهروب من تحمل المسؤولية، فمجمل هذه الممارسات التي يقوم بها العمال، كل حسب وضعيته المهنية، تتداخل وتتضارب فيما بينها فيصدر عنها نوع من التعصب لدى كل فاعل من العمال، مما يؤثر على عقلانية المؤسسة.

وأيضا توجد نفس النسبة 6,7 % من إجمالي العمال المبحوثين الذين برروا سبب تعصبهم داخل المؤسسة، يرجع إلى عدم احترام القوانين من طرف العمال في المؤسسة، وذلك ما يترجم وجود ضعف في القيم التنظيمية من خلفية تجاوز التعليمات والقواعد المعمول بها في المؤسسة، مما يعبر عن تفاقم تصميم السلوكات الاستراتيجية التي تتضمن التحايل والتمرد بطريقة مضمرة لدى العمال الذين بدورهم يقومون بمناورات تتجاوز القوانين لأجل تحقيق المنفعة أو المصلحة الشخصية، خاصة فيما يتعلق بالاستفادة من بعض هوامش الحرية.

بالإضافة إلى نسبة 6,3 % من العمال المبحوثين الذين أقروا بأن سبب تعصبهم يرجع إلى ضغوطات العمل، ذلك ما نفسره بخلل في تقسيم العمل المرتبط بتوزيع المهام، مما يعبر على ضعف التوازن في توزيع جماعات العمل التي يواجه بعضها ثقل المهام مثل وحدة الإنتاج، وجماعات العمل التي تشتغل في وحدة الصيانة، مقابل جماعات أخرى تتمتع بهامش حرية من خلال وضعيتهم المهنية كجماعة الوقاية والأمن الصناعي، فهوامش الحرية تسمح لهم بتصميم وتدبير سلوكات استراتيجيات سلوكية تتمثل في تمثلاتهم المزيفة المرتبطة بإنجاز المهام، إلا أنهم من الناحية الفعلية يقومون ببعض المهام البسيطة، فشغلهم الشاغل ينحصر في ممارستهم غير الرسمية ضمن دينامية التنظيم التي ترتبط بالترويج للإشاعات والمعلومات المغالطة تجاه زملائهم، في حين أنهم يحصلون على معلومات ينقلونها إلى الفاعلين في الإدارة، وذلك كإستراتيجية استثمارية للمحافظة على الوضعية المهنية أو الاستحواذ على وضعية أفضل مما هم عليها، ذلك ما يفرز بدوره تعصبا لدى جماعات العمل الأخرى.

وتوجد أيضا نسبة 5,1 % من إجمالي العمال المبحوثين صرحوا بأن سبب تعصبهم ينحصر في نقص الإمكانيات في المؤسسة، ذلك ما يفسح المجال أمام العمال الذين يواجهون نقص في الموارد المادية إلى تبني وتصميم إستراتيجية سلوكية تمكنهم من الحصول على مواد، مثل حالات وجود عطل في الآلات المستخدمة في العملية الإنتاجية التي تتطلب الصيانة بتركيب قطعة غيار، فالعامل من إدراكه ووعيه بأن هذه القطعة تغير مثلا كل سنة، فيلجأ إلى المخزن ويسحب قطعتين بنفس النوع دون الأخذ بعين الاعتبار الأعطاب التي تصيب الآلات الأخرى، مما ينجم عنه تعصب للعامل الذي لم يحصل ولو على قطعة واحدة للاستعمال، فهذا السلوك كقيمة توسع القيام به من بعض العمال، ذلك ما أضفى ببقاء الآلات معطلة لفترات معتبرة، مما ينعكس سلبا على وحدة الإنتاجية والوحدات الأخرى المرتبطة بها.

وفي الأخير توجد نسبة 4,3 % من إجمالي العمال المبحوثين يتعصبون للرأي تحت مبرر عمل الزملاء بطريق خاطئة، ذلك ما يمكننا تفسيره بضعف ونقص الخبرة المهنية لدى بعض العمال في تشغيلهم للآلات التي يخلف ورائه بعض الأعطاب التي تنعكس سلبا على عمال الصيانة من جهة، ووحدات المؤسسة من جهة أخرى، مما يضفي إلى خلق إختلالات تنظيمية يغلب عليها طابع التعصب المرتبط بإعادة صيانة هذه الآلات.

نستنتج أن ممارسة العمال لسلوكات تعصبية للرأي مصدرها ينطلق من ممارسة التعصب لدى فئة معتبرة من العمال في محيطهم الاجتماعي، فهذا السلوك ينتقل معهم إلى الحياة المهنية التي عوض أن تحظى بقيم تنظيمية أصبحت تواجه جملة من الاختلالات التنظيمية المرتبطة بالنسق العلائقي لجماعات العمل في المؤسسة، وعليه نقول أن هذه الاختلالات التي يواجهها التنظيم مصدرها الرئيسي يرجع إلى طابع ذهنية التعصب للرأي التي نشأ فيها العامل، دون الأخذ بعين الاعتبار معايير متطلبات انجاز المهام، فهذا السلوك يعبر عن ضعف التوازن بين القيم الاجتماعية مقابل القيم التنظيمية.

الجدول رقم51 : يوضح تغيب العمال عن عملهم في المؤسسة حسب الحالة العائلية

الإجابة	نعم	لا	المجموع

الحالة العائلية			
أعزب	47 %67,1	23 %32,9	70 % 100
متزوج	95 %53,1	84 %46,9	179 % 100
مطلق	0 % 0	3 % 100	3 % 100
أرمل	0 % 0	1 % 100	1 % 100
المجموع	142 % 56,1	111 % 43,9	253 % 100

يتبين من معطيات الجدول أعلاه أن اتجاهه العام يتمثل في نسبة56,1 % من العمال المبحوثين الذين أجابوا بأنهم يتغيبون عن مهامهم في المؤسسة، تتدعم هذه بـ 67,1% من المبحوثين الغير متزوجين، ونسبة 0% من المبحوثين الذين حالتهم العائلية أرامل، بالمقابل توجد نسبة 43,9 % من إجمالي العمال المبحوثين الذين صرحوا بأنهم لا يتغيبون عن عملهم بالمؤسسة، تتدعم هذه النسبة بـ100 % من العمال الذين ينتمون فئة الأرمل، ونسبة 10 % من فئة العزاب.

يتبين لنا من معطيات الجدول أعلاه أن نسبة معتبرة من العمال تقدر بـ 56 % من إجمالي العمال المبحوثين يتخلون ويتغيبون عن عملهم بالمؤسسة، وذلك راجع بالدرجة الأولى إلى غياب الحوافز المالية التي يفتقر إليها العمال لمواجهة ومسايرة ظروف وضغوط الحياة الاجتماعية، مثل الرعاية الصحية، شراء بعض المنتجات، وخلفية المهام التي يقوم بها العمال بالمؤسسة التي تكلفهم جهدا عضليا وفكريا لارتباط مهامهم بالعمل الشاق خاصة العمال الذين يزاولون نشاطاتهم في وحدة الإنتاج وبعض العمال الذين يشتغلون في وضعيات مهنية إدارية منها مكتب المحاسبة، فهذه الأعباء تجعل العامل يتغيب عن عمله لاسترجاع طاقته، بالإضافة إلى اختلاف وتمايز أهداف العمال وقيمهم، الذي بدوره ينجم عنه صراعات ضمنية تسود علاقات العمل، وبصيغة أخرى سعي العمال وطموحهم وراء تحقيق أهدافهم الشخصية، أو الجماعية انعكس

على قيمة الالتزام لدى العمال، على اعتبار أن المؤسسة لا تراعي التوزيع العادل على أفرادها، مما أضفى إلى نوع من الاغتراب لدى هاته الفئة العمالية، وذلك ما يؤكد على ضعف التوازن بين أهداف العمال وقيم المؤسسة التي تسعى إلى فرضها من خلال ممارسة مجمل أنماط القوة القانونية لضبط سلوك عمالها. وسنتناول ذلك بنوع من التفصيل في الجدول الموالي.

بالمقابل توجد نسبة 43,9 % من إجمالي العمال المبحوثين لا يتغيبون عن عملهم في المؤسسة، يمكن تفسير وتأويل ذلك من خلفية حياتهم الاجتماعية التي تعزز قيمة الالتزام في المجتمع، فهذه القيمة أصبحت سلوك اعتيادي انتقل مع العمال إلى المؤسسة، فقيمة الالتزام جسدت نوعا من الوعي لدى هذه الفئة العمالية المتمثل في القدرة على الموازاة بين أعباء العمل في المؤسسة والظروف الخارجية، فالتزامهم مكنهم من بناء استراتيجيات سلوكية استثمارية تحقق لهم أهداف شخصية مستقبلية في المؤسسة، كما أن معظم العمال الذين لا يتغيبون عن العمل يحتلون وضعيات مهنية حساسة، فغيابه يعرقل سيرورة العمل بالمؤسسة، على غرار ذكر العمال الذين تنحصر مهامهم في مراقبة الآلات المستخدمة في العملية الإنتاجية، من حيث الأعطاب التي تصيبها، فغيابهم ملفت للانتباه، ويعرضه لجملة من الاستفسارات ولا يمكن السكوت عنها إلا من خلال تقديم مبرر الغياب لرئيس المصلحة مسبقا قبل ممارسة هذا النمط من السلوك (التغيب عن العمل)، إذ نشير أن هذه الفئة العمال أنها تتغيب عن إنجاز العمل في المؤسسة لكنها تحت مبرر يمنح لها من طرف الفاعلين في الإدارة.

نستنتج أن تغيب العمال عن عملهم في المؤسسة يرتبط ارتباطا وثيقا بمدى المصالح والمنافع التي يحققها العمال بالمؤسسة النابعة من القيم السائدة في المجتمع ومن البيئة الداخلية للمؤسسة التي أفرزت جملة من الثغرات يستغلونها الفاعلون للتغيب عن العمل.

الجدول رقم 52 : يمثل مبررات وأسباب تغيب العمال عن عملهم في المؤسسة

مبررات وأسباب تغيب العمال عن عملهم في المؤسسة	التكرارات	النسبة
ممارسة عمل لتحسين ظروف الحياة الاجتماعية	**50**	**% 19,8**

قضاء مصالح شخصية	45	% 17,8
تسوية انشغالات إدارية	27	% 10,7
الاغتراب داخل المؤسسة	20	% 7,9
غير معني بالإجابة	111	% 43,9
المجموع	253	% 100

نلاحظ من معطيات الجدول أعلاه أن اتجاهه العام يتمثل في نسبة 19,8 % من إجمالي العمال المبحوثين الذين يتغيبون عن العمل بالمؤسسة لغرض ممارسة عمل مهني لتحسين ظروف الحياة الاجتماعية، يرجع ذلك إلى ضعف المرتب الشهري الذي تتقاضاه هذه الفئة العمالية، فالعمل في المؤسسة يعتبر بمثابة مصدر دخل رسمي بالنسبة للعمال، إلا أن الحياة الاجتماعية التي يعيشونها تتطلب أكثر من ذلك في مواجهة الظروف المتعلقة بالشؤون الأسرية وبعض الارتباطات الاجتماعية الأخرى المنبثقة عن النسق العلائقي القرابي ، فيلجأ العامل إلى سلوك التغيب لممارسة نشطات أخرى تمكنه من سد حاجياته، وهذا النمط من السلوك يغلب عن العمال الذين يمتلكون بدورهم مؤهلات مهنية يشتغلون بها داخل المؤسسة ومطلوبة أيضا في المحيط الاجتماعي، فالعامل الذي يمارس الصيانة الميكانيكية أو الكهربائية في مؤسسة الاسمنت يعي أن ممارسة إصلاح الأعطاب خارج المؤسسة تعود عليه بأموال أكثر من المهام التي يمارسها ضمن دينامية تنظيم المؤسسة وعيا منه أن هذه المؤسسة غير قادرة على تحقيق أهدافه الشخصية.

في حين أن نسبة 17,8 % من إجمالي العمال المبحوثين يتغيبون عن العمل بالمؤسسة بدافع قضاء مصالح شخصية، يمكن تفسير وتأويل ذلك من خلفية القيم الاجتماعية التي تعبأ بها الأفراد، ما يعني أن الأفراد العاملين يمنح الأولوية لظروفه الاجتماعية، كزيارة العيادات لتلقي العلاج أو أخذ أفراد أسرته، بالإضافة إلى حضور مناسبات مرتبطة بالنسق القرابي الذي ينتمي إليه دون مراعاة الالتزامات التي تتطلبها الوظيفة في المؤسسة من خلفية أن التغيب عن العمل بالمؤسسة سلوك مقبول خارج المؤسسة في النسق الاجتماعي الذي يقطن فيه، ذلك ما يمكن أن يؤدي إلى ضعف ثقافة الالتزام في المؤسسة وفسح المجال أمام السلوكات الإستراتيجية الهادفة إلى مباغتة القائمين على مراقبة حضور العمال.

كذلك توجد نسبة10,7 % من إجمالي العمال المبحوثين يتغيبون عن العمل تحت مبرر تسوية انشغالات إدارية، نشير مسبقا أن هذه الفئة العمالية في غالب الأحيان تطلب من المصلحة المعنية (إدارة المؤسسة) ترخيص بالغياب، فالعامل في هذه الحالة يكون قد حقق منافع شخصية من الجهتين المتمثلة في الغياب عن العمل دون الخصم من المرتب الشهري وتسوية انشغالاته التي تنحصر في الزيارة إلى المؤسسات التربوية التي يزاولون أبنائه الدراسة فيها، تسوية ملفات سكنية...وغير ذلك

وتوجد في الأخير نسبة7,9 % وهي نسبة ضئيلة من العمال الذين برروا أن سبب غيابهم عن العمل في المؤسسة يرجع إلى الاغتراب مع زملائهم أثناء تواجدهم بالمؤسسة، إذ أن نمط علاقاتهم مع زملائهم القائمة على سلوك المصلحة الهادف إلى تحقيق المنافع الذاتية دون الأخذ بعين الاعتبار التضامن والتعاون فيما بينهم، فهذه الفئة المهنية معظمهم يحتلون وضعيات مهنية في النسق العلائقي لدينامية التنظيم في المستويات الدنيا من التسلسل الهرمي، مما قلص حظوظهم في ممارسة سلوكات إستراتيجية نظرا لعلاقات القوة الغير متكافئة فيما بينهم، فتلجأ هاته الفئة العمالية إلى سلوك التغيب كسلوك استراتيجي يتميز بنوع من الصمت والحياد للتخلص من الممارسات الإكراهية وتعسفية الحاصلة على مستوى تنظيم المؤسسة.

نستنتج أن دوافع وأسباب تغيب العمال عن عملهم في مؤسسة الإسمنت يرتبط بجملة من العوامل التي تفرزها القيم الاجتماعية المتمثلة في ضغوط الظروف الاجتماعية والخلفية الثقافية للالتزام بالعمل في المؤسسة من جهة والممارسات التعسفية والإكراهية التي تمثل بعض جزئيات القيم التنظيمية من جهة أخرى، مما يؤكد ضعف التوازن بين أهداف العمال وأهداف المؤسسة الذي يؤثر على ترصيص وبناء ثقافة تنظيمية قائمة على العقلنة التنظيمية.

الجدول رقم 53 : يبين نقص الإمكانيات وتغيير الوضعيات المهنية للعمال في المؤسسة حسب المؤهلات المهنية

الإجابة / المؤهلات المهنية	نعم	لا	المجموع
تكوين داخل المؤسسة	69 % 31,4	151 % 68,9	220 % 100
تكوين داخل المؤسسة وخارج الوطن	1 % 16,7	5 % 83,3	6 % 100
تربصات علمية أكاديمية وتكوين داخل المؤسسة	10 %37	17 % 63	27 % 100
المجموع	80 % 31,6	173 % 68,4	253 % 100

يتضح من معطيات الجدول أعلاه أن اتجاهه العام يتمثل في نسبة 68,4 % من إجمالي العمال المبحوثين الذين صرحوا بأن نقص الإمكانيات لا تدفعهم إلى تغيير مناصب عملهم، تتدعم هذه النسبة بـ 83,3 % من المبحوثين الذين تلقوا تكوين داخل المؤسسة وخارج الوطن، ونسبة 63 % من العمال الذين قاموا بتربصات علمية أكاديمية وتكوين داخل المؤسسة، بالمقابل توجد نسبة 31,6 % من إجمالي العمال المبحوثين الذين صرحوا بأن نقص الإمكانيات في إنجاز العمل تدفعهم إلى تغيير مناصبهم داخل المؤسسة، تتدعم هذه النسبة بـ 37 من المبحوثين الذين يمتلكون تربصات علمية أكاديمية وتكوين داخل المؤسسة، ونسبة 16,7 % من المبحوثين الحاصلين على تكوين داخل المؤسسة وخارج الوطن.

يتضح من القراءة الإحصائية للجدول أنه ما يتجاوز الثلث من العمال المبحوثين يحافظون على وضعياتهم المهنية بالرغم من وجود نقائص للموارد المادية المتاحة والمرتبطة بإنجاز العمل،[32] ذلك ما يمكننا تفسيره بوجود إستراتيجية سلوكية دفاعية عن الوضعيات المهنية التي تحتلها هذه الفئة المهنية العمالية نظرا لما يتمتعون به من امتيازات تربط بهوامش حرية تسمح لهم بالمناورة ضمن دينامية التنظيم، إذ تتمثل هذه المناورة في المكوث بالمؤسسة دون إنجاز والقيام بالمهام، وذلك راجع للنقص في الموارد المادية، فنقص الموارد بالمؤسسة تفتح المجال أمام العمال في بناء إستراتيجية سلوكية تمكنه من اكتساب سلطة مهنية يمارس القوة

[32]_ أنظر الملحق رقم (5) الملاحظة رقم (09)

على زملائه من خلالها وعلى الفاعلين في الإدارة، على اعتبار أن نقص الموارد في المؤسسة يعد فرصة لاكتساب مهارات تقنية أو القيام بممارسات غير رسمية، وبصيغة أخرى الإستراتيجية السلوكية التي يلجأ إليها عمال في حالة نقص الموارد بالمؤسسة تعزز مكانته ضمن النسق العلائقي للتنظيم، خاصة مع الفاعلين في الإدارة، بالإضافة إلى محدودية بعض العمال من حيث نسبية قبول أرائه حول مناقشة ما يتطلب توفيره لإنجاز العمل، فإن كان ذلك دون جدوى يلجأ إلى الحياد واللامبالاة، مما يترتب عليه ضعف في مسؤولية العمال تجاه نقص الإمكانيات بالمؤسسة.

بالمقابل فإن نسبة 31,6 % من إجمالي العمال المبحوثين يلجئون إلى سلوك استراتيجي يمكنهم من تغيير وضعيتهم المهنية من خلفية نقص الإمكانيات المادية المتاحة، وذلك راجع إلى محاولة التموقع في وضعيات مهنية تسمح لهم بتحقيق موارد شخصية يطمحون إليها، ويشير ذلك أيضا إلى مقاومة العمال التي تهدف إلى التغيير للخروج من الضغوطات المهنية على اعتبار أن بعض العمال يشتغلون في وضعيات مهنية حساسة تتطلب إمكانيات كاملة للقيام بالمهام المطلوبة، فالعامل يلجأ إلى سلوك التفاوض من أجل تغيير وضعيته المهنية التي تحدث توازنا بين أهدافه الشخصية وأهداف المؤسسة، وعليه فتبني العمال لهذا السلوك يمكنه من انسجامه ضمن الجماعات غير الرسمية في التنظيم.

نستنتج أن العمال بمؤسسة الاسمنت يعتمدون على استراتيجيات سلوكية دفاعية من خلفية نقص الإمكانيات المادية لأجل المحافظة على وضعياتهم المهنية، أو الحصول على وضعية مهنية يتمتعون في إطارها بهوامش حرية تمكنهم من تحقيق مصلحتهم الشخصية المتمثلة في امتلاك سلطة مهنية يؤثر من خلالها في سيرورة النسق العلائقي للتنظيم لغرض تحقيق الأهداف المعبئون بها.

الجدول رقم54 : يبين توافق أهداف و رغبات العمال مع أهداف المؤسسة حسب الحالة العائلية

الإجابة	نعم	لا	المجموع

الحالة العائلية			
أعزب	30 % 42,9	40 % 57,2	70 % 100
متزوج	88 % 49,2	91 % 50,8	179 % 100
مطلق	3 % 100	0 % 0	3 % 100
أرمل	1 % 100	0 % 0	1 % 100
المجموع	122 % 48,2	131 % 51,8	253 % 100

نلاحظ من معطيات الجدول أعلاه أن اتجاهه العام يتمثل في نسبة 51,8 % من إجمالي العمال المبحوثين الذين صرحوا بأن أهدافهم لا تتوافق مع أهداف المؤسسة، تتدعم هذه النسبة بـ 57,2 % من المبحوثين غير متزوجين ونسبة 50,8 % من المبحوثين من العمال المتزوجين، بالمقابل توجد نسبة 48,2 % من إجمالي العمال المبحوثين الذين أجابوا بأن أهدافهم تتوافق مع أهداف المؤسسة، تتدعم هذه النسبة بـ 100 % لكل من المبحوثين ذو الحالة العائلية أرمل ومطلق، ونسبة 42,9 % من المبحوثين غير متزوجين.

يتبين من القراءة الإحصائية أنه يوجد توازن نسبي بين فئتين من المبحوثين العمال من حيث توافق وعدم التوافق أهدافهم مع أهداف المؤسسة، فنسبة 51 % من إجمالي العمال المبحوثين لا تتوافق أهدافهم مع أهداف المؤسسة، وذلك راجع إلى عدة عوامل نذكر منها ضعف المرتب الشهري الذي لا يسد احتياجات ومتطلبات الحياة الاجتماعية، مقابل أعباء العمل الشاق الذي يمارسونه في المؤسسة، إضافة إلى بعض الاختلالات التنظيمية المرتبطة بتوزيع وتقسيم جماعات العمل بما يتطلبه ذلك من تخصص، على اعتبار أن نشاط المؤسسة اقتصادي إنتاجي ينحصر هدفها في تغطية متطلبات السوق، في حين أن هدف العمال يقتصر بالدرجة الأولى على مستوى الدخل الفردي، الذي يعتبر ضعيف أمام الأعباء والجهود المبذولة،

ومواجهة النسق العلائقي لدينامية التنظيم جملة من الانسدادات التي تنبثق عن الممارسات غير الرسمية تنطلق من سلوكات إستراتيجية يقوم بها كل فاعل من خلفية وضعيته المهنية لأجل بلوغ الأهداف الشخصية المرتبطة بالحصول عل امتيازات من خلال مناورته في إطار النسق العلائقي للتنظيم، مما يضفي إلى قيم تنظيمية تتنافى في جزئياتها مع ما يقره النظام الداخلي للمؤسسة، فهذه الأخيرة (النمط السائد للقيم التنظيمية) تفرز لدى العمال تصورا يندرج ضمن فكرة تنافى أهداف المؤسسة مع أهدافهم الشخصية، نشير أنه من خلال المقابلات الأولية التي أجريناها في المؤسسة أن الدخل الفردي لدى العمال ينحصر بين 4 مليون سنتيم كأدنى حد و12 مليون سنتيم في أقصاه، إذ نعتبر ذلك غير كافي للعمال الذين يواجهون أعباء العمل الشاق في مؤسسة الاسمنت.

بالمقابل فإن نسبة 48% من المبحوثين صرحوا بأن أهدافهم تتوافق مع أهداف المؤسسة، وذلك راجع إلى أن هذه الفئة من العمال يحتل معظمهم وضعيات مهنية تسمح لهم بتحقيق أهدافهم الشخصية المرتبطة بالحصول على امتيازات من جهة، وهوامش حرية يناورون من خلالها لتحقيق مصالحهم الشخصية من جهة أخرى.

إنه ومهما غلب التوازن بين الفئتين العماليتين من حيث توافق أو ضعف توافق أهدافهم مع أهداف المؤسسة، فإن ذلك يرجع إلى مجمل الامتيازات التي يتحصل عليها كل عامل ضمن دينامية التنظيم، انطلاقا من الوضعية المهنية والحوافز المالية وهوامش الحرية التي يتمتع بها كل عامل، والمناورات التي ترمي إلى تحقيق المصلحة الشخصية لدى كل عامل، فهذه الممارسات تتضمن جملة من السلوكات منها ما هو دفاعي، ومنها ما هو هجومي، ومنها ما هو مساوماتي التي يقوم بها كل عامل من خلفية وضعيته المهنية المسندة إليه، لأجل بلوغ هدفه المرتبط بالدرجة الأولى بالحوافز المالية، ذلك ما يفرز ذهنية، وتصورا لدى العمال تجاه مؤسسة الاسمنت التي يشتغل بها.

نستنتج أن توافق أهداف العمال مع أهداف المؤسسة أو عدم توافقها ينبع من خلفية الامتيازات التي يحض بها العمال مقابل الجهد المبذول في انجاز المهام المتمثل في الاستحواذ على وضعية مهنية، الحصول على حوافز مالية، التي تضفي إلى جملة من الممارسات الهادفة إلى تحقيق المصلحة الشخصية، وتتنافى مع

الثقافة السائدة في المؤسسة الذي يفرز بدوره صراعات ضمنية تتخلل علاقات العمل بين مختلف أطراف العملية الإنتاجية.

الجدول رقم 55: يمثل الأفكار والسلوكات التي يتبناها العمال عند ضعف التوافق بين أهدافه الشخصية مع أهداف المؤسسة حسب الأقدمية المهنية للعامل بالمؤسسة

الإجابة / الأقدمية المهنية	التوقف عن العمل	تخفيض الجهد المبذول	تعطيل الآلات المتاحة	البحث عن عمل في مؤسسة أخرى	المطالبة بزيادة الراتب	غير معني بالإجابة	المجموع
10 / 1	10 % 20,8	6 % 12,5	2 % 4,2	14 % 29,2	3 % 6.3	13 % 27,1	48 %100
20 / 10	9 % 6.9	16 % 12,2	7 % 5,3	25 % 19,1	6 % 4,6	68 % 51,9	131 %100
30 / 20	6 % 10,2	10 % 16,9	5 % 8,5	3 % 5,1	3 % 5,1	32 % 54,2	59 % 100
أكثر من 30 سنة	2 % 13,2	1 % 6,7	1 % 6,7	0 % 0	2 % 13,3	9 % 60	15 % 100
المجموع	27 % 10,7	33 % 13	15 % 5,9	42 16,6	14 % 5,5	122 % 48,2	253 % 100

نلاحظ من معطيات الجدول أعلاه أن اتجاهه العام يتمثل في نسبة 16,6 % من إجمالي العمال المبحوثين هم في بحث مستمر عن عمل في مؤسسة أخرى لعدم توافق أهدافهم مع أهداف المؤسسة التي يشتغلون فيها حاليا، تتدعم هذه النسبة بـ 29,2 % من المبحوثين الذي تتراوح أقدميتهم المهنية مابين 1 و10 سنوات، ونسبة 0 % من المبحوثين الذين أقدميتهم المهنية أكثر من 30 سنة، بالمقابل توجد نسبة 13 من إجمالي العمال المبحوثين لا تتوافق أهدافهم مع أهداف المؤسسة يلجئون إلى تخفيض جهودهم أثناء ممارسة مهامهم،

تتدعم هذه النسبة بـ 16,9 من المبحوثين الذين صرحوا بأن أقدميتهم المهنية تتراوح ما بين 20 و30 سنة، ونسبة 6,7 % من المبحوثين الذين أقدمتهم في المؤسسة أكثر من 30 سنة، في حين أن نسبة 10,7 % من إجمالي العمال المبحوثين يتبنوا فكرة التوقف عن العمل، تتدعم هذه النسبة بـ 20,8 % من المبحوثين الذين أقروا بأن أقدميتهم المهنية ما بين السنة و10 سنوات، ونسبة 10 % من المبحوثين الذين مدة عملهم في المؤسسة من 20 إلى 30 سنة، وكذلك نسبة 5,9 % من العمال المبحوثين الذي لا تتوافق أهدافهم مع أهداف المؤسسة يقومون بتخريب وسائل الإنتاج في المؤسسة، تتدعم هذه النسبة بـ 8,5 % من المبحوثين الذين تتراوح أقدميتهم المهنية مابين 20 سنة و30 سنة، ونسبة 4,2 من المبحوثين الذين أقدميتهم المهنية أقل من 10 سنوات، وأخيرا توجد نسبة 5,5 % من إجمالي العمال المبحوثين يطالبون بزيادة الأجر، تتدعم هذه النسبة بـ 13,3 % من المبحوثين ذو أقدمية مهنية أكثر من 30 سنة، ونسبة 4,6 % من المبحوثين الذين تتراوح أقدميتهم المهنية ما بين 10 و20 سنة.

يتضح من القراءة الإحصائية أن العمال المبحوثين يتبنوا جملة من الأفكار والسلوكات كردود أفعال تترجم عدم وضعف توافق أهدافهم الشخصية مع أهداف المؤسسة، إذ توجد فئة عمالية تقدر بـ 16 % من المبحوثين تتبنى وتقوم بالبحث عن عمل أو شغل في مؤسسة أخرى، وذلك راجع إلى توجهات وقيم العمال المكتسبة من القيم السائدة في المحيط الاجتماعي الهادفة إلى تحقيق مكانة اجتماعية تضمن له مصالح نفعية شخصية، تمكنه من تغطية متطلبات الحياة الاجتماعية خارج المؤسسة، ضمن النسق القرابي الذي ينتمي إليه، وترتبط هذه الفكرة (البحث عن عمل في مؤسسة أخرى) أيضا بالعمال الذي بدورهم يمتلكون شهادات دراسات عليا (ماجستير، دكتوراه) يدركون بأنهم يشتغلون في مؤسسة الاسمنت بمناصب لا تتوافق مع المؤهلات التي بحوزتهم، ذلك ما يفرز جملة من الممارسات السلوكية المتمثلة في التغيب عن العمل، الإهمال، التهاون في إنجاز العمل المطلوب، التعصب للرأي، التموقع مع الجماعات غير الرسمية لتجاوز القوة الممارسة من طرف الفاعلين في السلطة التنظيمية ، باعتبارها سلوكات تتنافى مع العقلة في تنظيم العمل من حيث توزيع المناصب النوعية على العمال.

في حين أن نسبة 13% من العمال المبحوثين يلجئون إلى تخفيض الجهد المبذول أثناء القيام بالعمل في المؤسسة، ذلك ما يعّبر على أن هذه الفئة العمالية تقوم بجملة من السلوكات الإستراتيجية غير عقلانية

المتمثلة في تأجيل المهام، ضعف إتقان العمل، حيث تقوم هذه الفئة بتطبيق التعليمات التنظيمية والالتزام بها من حيث وقت الدخول، وقت الخروج، الالتزام بمكان العمل، إلا أنها لا تقوم بالمهام المطلوبة كاملة، وعيا منها أن الالتزام بهذه الجزئيات من النظام الداخلي يوفر لها الحماية من التعرض للإجراءات التنظيمية التي يقرها النظام الداخل للمؤسسة، ويرجع ذلك إلى ضعف الحوافز المادية التي تقدمها المؤسسة للعمال مقابل الجهد المبذول، فغياب التوازن في توزيع الموارد يتبعه ضعف في الكفاءة، والفعالية في انجاز المهام من جهة، وظروف الحياة الاجتماعية المعبأة بالالتزامات التي تتطلب مرتب شهري مناسب لاستمرارها من جهة أخرى.

في حين أن فئة من العمال لا تتوافق أهدافهم الشخصية مع أهداف المؤسسة تقدر بـ 10% تتبنى فكرة التوقف عن العمل، يرجع ذلك ضعف ولاء هذه الفئة العمالية بالمؤسسة، فالتوقف عن العمل يفسح المجال أمامهم لممارسة أنشطة مهنية ترتبط بالعمل الحر ، والتخلص من أعباء العمل الشاق في مؤسسة الاسمنت الذي لا يضمن لهم حتى أبسط متطلبات الحياة الاجتماعية، بالإضافة إلى التخلص من الضغوطات والممارسات الإدارية التعسفية، التي تظهر من خلال عملية الترقية خاصة المرتبطة بالرتب الوظيفية، التي تتم بناءا على نسق العلاقات غير الرسمية بين العمال والفاعلين في الإدارة ، الذي يؤثر بدوره على التزامهم بانجاز المهام المسندة إليهم في المؤسسة، وبصيغة أخرى أصبح العمل بالنسبة لهم في المؤسسة عبئ يجب التخلص منه لتحقيق التوازن بين الحياة الاجتماعية والمهنية، إذ نشير أن هذه الفئة العمالية تقوم بسلوكات إستراتيجية لكن لم تمكنها من تحقيق أهدافها، على اعتبار أن الامتيازات التي تستحوذ عليها لا يمكن أن تضعها في علاقة تفاوضية قوية تمكنها من الحصول على مصالحها الشخصية، أي أن سلطتها المهنية من خلفية المناصب التي تشغلها ضعيفة أمام السلطة الفعلية للمؤسسة التي تفرضها من خلال ممارسة القوة القانونية.

كذلك نسبة تقدر بـ 5 % من العمال المبحوثين لا تتوافق أهدافهم مع أهداف المؤسسة، يلجئون إلى تعطيل وتخريب الآلات المستخدمة في العملية الإنتاجية بالمؤسسة، فهذه الفئة العمالية تقوم بسلوكات إستراتيجية مقصودة تعرقل سيرورة العمل، وعيا منهم أن حضورهم في المؤسسة وتسجيل الحضور يمكنهم من تقاضي حوافز مالية تنحصر في المرتب الشهري، أما القيام بتخريب الآلات يمنح العامل وقت من الراحة يتخلص فيها من أعباء العمل الشاق في المدة الزمنية التي تتطلبها الآلة لتصليح العطل أو العطب الناجم عن

الممارسات العمدية لهذه الفئة العمالية، ذلك ما يدل على أن هذه الفئة العمالية لا يراعون استمرارية المؤسسة، وإنما شغلهم الشاغل هو تحصيل المرتب الشهري.

وفي الأخير توجد نسبة 5,5 % من العمال يطالبون بزيادة الأجر مقابل الجهد المبذول، ذلك ما يمكننا تفسيره أن هاته الفئة العمال تتسم سلوكياتها التنظيمية بالعقلانية التي يتطلبها التنظيم، ويرجع ذلك إلى نمط القيم الاجتماعية السائدة خارج المؤسسة، القائمة على التفاوض في تبادل المصالح، فهذه السمة التي أفرزها العمال على اعتبارهم فاعلين في المؤسسة مهدت لإنتاج قيم تنظيمية تضفي إلى ثقافة تنظيمية ريعية في مؤسسة الاسمنت منطلقاتها هوية العمال في المحيط الاجتماعي.

نستنتج أن ضعف وعدم توافق أهداف العمال مع أهداف المؤسسة أفرز جملة من السلوكات والممارسات التي تتنافى مع القيم التنظيمية والمتمثلة في تعطيل الآلات عمدا، التقاعس والتخاذل في إنجاز المهام التي أفرزها التخصص وتقسيم العمل،...وغير ذلك، والمكتسبة من ممارسات العمال وتفاعلاتهم ضمن النسق العلائقي في المجتمع، ذلك ما ينجم عنه تصادم وتناقض بين ما هو معمول به في القيم التنظيمية مقابل القيم الاجتماعية للعمال.

الجدول رقم 56: يوضح تغيير وتعديل السلوك من طرف العمال أمام المسئولين حسب الفئة المهنية التي ينتمي إليها العمال

الإجابة / الفئة المهنية	نعم	لا	المجموع
إطار	32 % 36,8	55 % 63,2	87 % 100
عون تحكم	48 % 62,3	29 % 37,7	77 % 100
عون تنفيذ	44 % 49,43	45 % 50,56	89 % 100
المجموع	124 %49,01	129 %50,98	253 % 100

نلاحظ من الجدول أعلاه أن اتجاهه العام يتمثل في نسبة 50,98 % من إجمالي العمال المبحوثين الذين أجابوا بأنهم لا يعدلون سلوكاتهم عند حضور المسئولين، تتدعم هذه النسبة بـ 63,2 % من فئة الإطارات، ونسبة 37,7 من فئة أعوان التحكم، بالمقابل توجد نسبة 49,01 % من إجمالي العمال المبحوثين يغيروا نمط سلوكهم عند حضور المسئولين، تتدعم هذه النسبة بـ 62,3 % من المبحوثين الذين ينتمون إلى فئة أعوان التحكم، ونسبة 36,8 % من العمال الذين صرحوا بأنهم إطارات في المؤسسة.

يتضح من القراءة الإحصائية للجدول أنه يوجد توازن في النسب المئوية من حيث تمثلات العمال من خلال تبني سلوكات إستراتيجية لمباغتة المسئولين من جهة والمحافظة على السلوك المعتاد من جهة أخرى، ذلك ما نفسره بوجود متابعة مستمرة من طرف المسئولين لمختلف وحدات المؤسسة الصناعية خاصة وحدة الإنتاج، فالفئة الأولى المقدرة بـ 50 % يحافظون على سلوكاتهم المعتادة أمام المسئولين دون تبنيهم لأي إستراتيجية سلوكية، ذلك راجع بالدرجة الأولى إلى الناحية السيكولوجية أنهم يتمتعون بتوازن شخصيتهم، أما من الناحية السوسيولوجية في إطار جماعات العمل يعبر ذلك عن قيامهم بمهامهم بأكبر قدر ممكن دون اللجوء إلى سلوكات تغطي عجزهم وتقصيرهم أمام المسئولين، بالإضافة إلى نسبية الاحترام التي يكنها هؤلاء الفئة العمالية للمسئولين، على اعتبار أن كل الأعباء التي تواجههم في المؤسسة تتبع من خلفية الممارسات الإدارية التعسفية التي يقوم بها الفاعلين في سلطة المؤسسة، مما ينعكس على التقدير والاحترام للمسئولين.

بالمقابل توجد الفئة الثانية من العمال المبحوثين والتي تقدر بـ 49 % يقومون بسلوكات إستراتيجية تعكس تمثلاتهم أمام مسئولي المؤسسة، ما يعني أن هذه الفئة العمالية يغلب عليها طابع سلوك التخاذل والتهاون في إنجاز العمل المسند إليهم، لذا فحضور المسئول يدفعهم إلى تدبير وتصميم سلوكات إستراتيجية تمكنهم من تجاوز ومغالطة الفاعلين المكلفين بعملية الرقابة المستمرة لوحدات المؤسسة، فمن الناحية الفعلية لدينامية التنظيم أنه خاضع إلى جملة من الممارسات غير الرسمية المتمثلة في التخاذل عن إنجاز العمل مثل عمال الصيانة يدركون عطل وعطب الآلة يتطلب حضورهم لإصلاح الخلل، فيقوم بسلوكات إستراتيجية أهمها إقفال الهاتف، وعدم الرد على المكالمات التي تصله من زملائه في المؤسسة، اللجوء إلى ترك مكان عمله إلى وحدات أخرى بالمؤسسة، بالرغم من أن الآلات متوقفة (معطلة)، وعند تلقي معلومة بحضور الفاعلين في الرقابة المستمرة للمؤسسة ينتقل إلى مكان عمله ويبرر ذلك بأنه كان يشتغل في وحدة أخرى، فهذه السلوكات تنعكس سلبا على عقلنة دينامية التنظيم ككل، فقيامهم بهذه السلوكات يرجع إلى سعيهم لتحقيق المكانة داخل التنظيم، التي يترجمونها في سلوكات إستراتيجية تنبع من مغالطات مزيفة أمام الفاعلين في الإدارة تتنافى مع السلوك التنظيمي المعتاد للعمال، إذ نشير أن هذه السلوكات الإستراتيجية التي تعبر عن تمثلاتهم أمام المسئولين يرجع معظمها إلى ممارستهم لسلوكات وتمثلات في محيطهم الاجتماعي، وأصبحت لها قيمة اجتماعية، فسلوكات الأفراد خارج المؤسسة سواء كانت سوية ومعتادة، أو غير سوية تعبر عن جملة من التمثلات المزيفة والمغالطة، فإن اعتياد الفرد على سلوك معين (سوي، استراتيجي، مزيف) في محيطه الاجتماعي يعتاد ممارسته أينما حل، وبصيغة أخرى طبيعة السلوك لدى الفرد في المجتمع يمثل هويته في المؤسسة، بالرغم من وعيه أن ذلك ينعكس سلبا على الثقافة التنظيمية للمؤسسة.

نستنتج أن العمال في مؤسسة الاسمنت هم فئتان، فالفئة الأولى تشتغل وتنجز مهامها ضمن دينامية التنظيم، بما يتطلبه ذلك وبأكبر قدر ممكن، في حين أن الفئة العمالية الثانية تعتمد على سلوكات إستراتيجية مغالطة ومزيفة خاصة أثناء تمثلاتهم أمام الفاعلين في الإدارة، فهذه السلوكات يدبرونها من خلفية ما اعتادوا عليه في تفاعلاتهم الاجتماعية، ذلك ما يقلص إلى حد كبير من عقلنة التنظيم، وعليه نقول أن سلوكات العمال التي يصدر منهم في المجتمع يعتمدونها في المؤسسة لأجل تحقيق أهداف شخصية على غرار تحقيق المكانة.

الجدول رقم 57: يمثل مبررات تغيير وتعديل سلوك العمال عند حضور المسئولين حسب الأقدمية المهنية

الإجابة / الأقدمية المهنية	كسب ثقة المسئول	تجنب المسائلة والاستفسار	التظاهر بالانضباط	غير معني بالإجابة	المجموع
10/ 1	10 % 20,8	9 % 18,8	5 % 10,4	24 % 50	48 %100
20 / 10	15 % 11.5	30 % 22,9	20 % 15,3	66 % 50,4	131 % 100
30 / 20	7 % 11,9	11 % 18,6	10 % 16,9	31 % 52,5	59 % 100
أكثر من 30 سنة	2 % 13,3	4 % 26,7	1 % 6,7	8 % 53,3	15 % 100
المجموع	34 % 13,4	54 % 21,3	36 % 14,2	129 %51	253 % 100

يتضح من معطيات الجدول أن اتجاهه العام يتمثل في نسبة21,3% من إجمالي العمال المبحوثين برروا سبب تغيير وتعديل سلوكهم عند حضور المسئولين، لغرض تجنب المسائلة والاستفسار، تتدعم هذه بـ 26,7 % من المبحثين الذين أقدميتهم المهنية تفوق 30 سنة، ونسبة 18,8 % من المبحوثين الذين أقدميتهم المهنية أقل من عشر سنوات، وأيضا نسبة 14,2 % من إجمالي العمال المبحوثين أقروا بأنهم يعدلون سلوكهم للتظاهر بالانضباط، تتدعم هذه النسبة بـ 16,9 % من المبحوثين الذين ينتمون إلى الفئة العمالية التي تتراوح أقدميتهم المهنية ما ين 20و 30 سنة، ونسبة 6,7 % من المبحوثين ذو الأقدمية المهنية أكثر من 30 سنة، وأخيرا نسبة 13,4% من إجمالي العمال المبحوثين الذين صرحوا بأنهم يعدلون سلوكاتهم لتجنب المسائلة والاستفسار، تتدعم هذه النسبة بـ20,8 % من المبحوثين ذو الأقدمية المهنية أقل من 10 سنوات، ونسبة 11,5 % من المبحوثين التي تتراوح أقدميتهم المهنية ما بين 10 و20 سنة، نشير أن نسبة 51 % من أجمالي العمال المبحوثين تمثل فئة العمال الغير معنيين بالإجابة، على اعتبار أن هذا الجدول له علاقة بالجدول الأول.

إن تأويل القراءة الإحصائية يقودنا للقول أن العمال المبحوثين يقومون ببعض الاستراتيجيات السلوكية التي يهدفون من خلالها إلى تحقيق الأهداف الشخصية المتمثلة في السعي وراء المكانة بأسلوب مزيف يتنافى مع ما هو مطلوب إنجازه فعليا، فهذه المغالطات السلوكية يدبرونها أمام الفاعلين في سلطة المؤسسة لأجل تبرير فعاليتهم في إنجاز المهام ضمن دينامية التنظيم.

إذ يتبنى أو يدبر بعض العمال المبحوثين التي تقدر نسبتهم بـ 21 % و14 % إستراتيجية سلوكية تتمثل في تعديل وتغيير سلوكهم وتسويته لغرض التظاهر بالانضباط المزيف، وتجنبهم للمسائلة والاستفسار الذي يفرضه عليهما الفاعلين في السلطة التنظيمية في المؤسسة،[33] ذلك ما يعني أن العمال المبحوثين يتميزون بوعي يرتبط بوضعيتهم المهنية والمهام المسندة إليهم اتجاه ما يفرض عليهم من إجراءات تعرضهم لتطبيق الإجراءات المعمول بها في النظام الداخلي، والتي منها تعرضهم لاستفسار كتابي، أو إنذار شفوي الذي يكلفه فيما بعد عدم الترقية في الدرجة والرتبة الوظيفية، لذلك يتجنب العمال عملية الرقابة التي يقوم بها الفاعلين في السلطة أثناء متابعتهم لدينامية تنظيم وحدات المؤسسة.

كذلك نسبة 13,4 % من العمال المبحوثين يصممون استراتيجيات سلوكية ضمن دينامية التنظيم تتمثل في تعديل وتغيير السلوك لكسب ثقة المسئول، ذلك ما يعبر على أن العامل يعتمد على إستراتيجية سلوكية استثمارية تنحصر في توطيد علاقاته مع الفاعلين في السلطة لأجل الرهان المرتبط بالحصول على امتيازات مالية التي يحصل عليها العامل كاملة في مردودية العمل التي تقدم كل ثلاثة أشهر.

نستنتج أن العمال يقومون باستراتيجيات سلوكية منها ما هو دفاعي، ومنها ما هو استثماري، في علاقاتهم مع الفاعلين في السلطة التنظيمية لأجل توطيد العلاقات وكسب الثقة معهم، بهدف المراهنة على تحقيق الامتيازات من خلفية وعيهم بذلك، فمجمل هذه السلوكات الإستراتيجية التي يدبرها العمال، يرجع مصدرها أو تنطلق من سلوكاتهم في المحيط الاجتماعي من خلال توطيد علاقاتهم مع الأفراد لتحقيق مصالح شخصية، وبصيغة أخرى نقول أن منطلقات الفعل السلوكي للعمال في المؤسسة ترجع إلى الوعي الذي يتمتع به العامل في علاقاته مع الآخرين من جهة، وترسيخ هذه السلوكات في ذهنياتهم لأجل تحقيق المصلحة الشخصية من جهة أخرى.

[33]_ أنظر الملحق رقم (05) الملاحظة رقم (10)

الجدول رقم 58: يبين دينامية تنظيم المؤسسة بين ضغوط القيم السائدة في المجتمع والقيم التنظيمية حسب الجنس

الإجابة / الجنس	ضغوط القيم السائدة في المجتمع	القيم التنظيمية	المجموع
ذكر	140 % 66,4	70 % 33,6	211 % 100
أنثى	31 % 73,8	11 % 26,2	40 % 100
المجموع	171 % 67,6	82 % 32,4	253 % 100

نلاحظ من معطيات الجدول أعلاه أن اتجاهه العام يتمثل في نسبة 67,6 % من إجمالي المبحوثين العمال أجابوا بأن دينامية تنظيم المؤسسة خاضع للقيم السائدة في المجتمع، تتدعم هذه النسبة بـ 73,8 % من فئة الإناث، ونسبة 66,4 من فئة الذكور، بالمقابل توجد نسبة 32,4 % من إجمالي العمال المبحوثين أقروا بأن دينامية التنظيم بالمؤسسة خاضعة للقيم التنظيمية السائدة في المؤسسة، تتدعم هذه النسبة بـ 33,6 % من العمال الذكور، ونسبة 26,2 % من الإناث.

إن تأويل القراءة الإحصائية في إطار الإجابات المحصل عليها والتي أكدت أن النسق العلائقي لدينامية تنظيم المؤسسة يتأثر وخاضع إلى القيم السائدة في المجتمع، ذلك ما يعني أنه يوجد تبادل تفاعلي بين البيئة الداخلية للمؤسسة ممثلة في دينامية تنظيمها وبيئتها الخارجية المتضمنة لقيم اجتماعية متجذرة لدى عامة الأفراد في المجتمع على اعتبار أن العمال المبحوثين يمارسون حياتهم في المؤسسة كمهنيين وفي المجتمع كأفراد متمسكين بالقيم السائدة، فهذه الأخيرة توجه سلوكاتهم نحو تحقيق أهدافهم الشخصية والجماعية التي تتوافق في بعض جوانبها مع بعض أهداف المؤسسة، فمن هذا المنطلق أن نسبة 67,6% من إجمالي العمال المبحوثين أقروا بأن دينامية تنظيم المؤسسة خاضعة إلى ضغوط القيم الاجتماعية السائدة، وذلك راجع إلى تجذر جملة من السلوكات لدى هؤلاء العمال في حياتهم الاجتماعية والمتمثلة في سلوكات تعبر عن نمط علاقاتهم مع الآخرين، انطلاقا من الروابط القرابية الاجتماعية، وعلاقات المنفعة الشخصية، فهذه الأخيرة التي

يعتاد عليها هؤلاء العمال في المجتمع ينقلونها أو توجه سلوكهم ضمن دينامية التنظيم بمؤسسة الاسمنت التي تسير في ضوء جملة من القوانين والتعليمات التنظيمية الضابطة لسلوكهم التنظيمي، فالعمال باعتبارهم فاعلين يتجاوزون القوانين واللوائح التنظيمية من خلال تدبير وتصميم جملة من السلوكات الرامية إلى تحقيق أهدافهم الشخصية في الأطر غير الرسمية للتنظيم بالمؤسسة، ذلك ما يفرز قيم تنظيمية بمستوى محدود من حيث العقلانية.

بالمقابل توجد نسبة 32,4% من إجمالي العمال المبحوثين الذين أجابوا بأن دينامية تنظيم المؤسسة خاضعة إلى لوائح وقواعد تنظيمية تعبر عن القيم السائدة في المؤسسة، ذلك راجع إلى أن وضعيتهم المهنية، خاصة الإدارية منها التي أكسبتهم وعيا أضفى إلى التزامهم بالنظام الداخلي والتعليمات التنظيمية التي تسير في ضوئها المؤسسة، ذلك ما يمكننا تفسيره بأن هذه الفئة العمالية تقوم باستراتجيات سلوكية ضمن ثغرات القانون تمكنهم من تحقيق أهدافهم الشخصية دون المساس بتوازن استقرار تنظيم المؤسسة.

إن التداخل الحاصل بين القيم الاجتماعية السائدة وواقع القيم التنظيمية أضفى إلى وجود جملة من الاستراتيجيات السلوكية الدفاعية والمساوماتية التي يسعى من خلالها كل فاعل في التنظيم من خلفية علاقاته في المحيط الاجتماعي والوضعية المهنية التي يتموقع فيها والمرتبطة بالحصول على امتيازات من خلال علاقته التفاوضية التي يراهن من خلالها، إلى بلوغ أهدافه ولو على حساب عقلنة التنظيم، وبصيغة أخرى نقول أن هذه القيم التنظيمية السائدة بالمؤسسة أصبحت خاضعة في معظمها إلى ضغوط القيم الاجتماعية في البيئة الاجتماعية الخارجية للمؤسسة، والتي ترتكز في معظمها على المصلحة الشخصية أو المنفعة لكل فاعل في المؤسسة.

نستنتج أن التوازن بين القيم التنظيمية السائدة في المؤسسة خاضعة إلى نمط القيم الاجتماعية، ذلك ما يعبر على خضوع المؤسسة لضغوط القيم الاجتماعية في البيئة الخارجية خاصة فيما يرتبط بالسلوكات الإستراتيجية التي يقوم بها كل عامل من خلفية وضعيته المهنية وما تتيحه له من ممارسات رسمية وغير رسمية لأجل تحقيق أهدافه البراغماتية.

الجدول رقم 59: يبين اندماج سلوك العاملين بين البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة حسب مكان الإقامة

الإجابة	نعم	لا	المجموع

مكان الإقامة			
حضري	55 % 36,4	96 % 63,6	151 % 100
شبه حضري	14 % 24,6	43 % 75,4	57 % 100
الريف	19 % 42,22	26 % 57,77	45 % 100
المجموع	88 % 34,78	165 % 65,2	253 % 100

يتضح من معطيات الجدول أعلاه أن اتجاهه العام يتمثل في نسبة 65,2 % من إجمالي العمال المبحوثين الذين أجابوا بأن سلوكاتهم لا تتفق وتندمج بين البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، تتدعم هذه النسبة بـ 75,4 % من المبحوثين الذين يقطنون في المناطق شبه حضارية ، ونسبة 57,77 من العمال الذين يقيمون المناطق الريفية، بالمقابل توجد نسبة 34,78 % من إجمالي العمال المبحوثين الذين أجابوا بأن سلوكاتهم تتفق وتندمج بين البيئة الخارجية والداخلية للمؤسسة، تتدعم هذه النسبة بـ 42,22 % من المبحوثين الذين يقيمون في الأرياف، ونسبة 24,6 % من المبحوثين الذين يتمركزون في المناطق الشبه ريفية.

يتبين من القراءة الإحصائية أن قرابة الثلثين (3/2) من إجمالي العمال المبحوثين لا تتوافق سلوكاتهم الاجتماعية العامة مع سلوكهم التنظيمي في المؤسسة، ما يعني أن مستوى اندماج العمال من حيث السلوك بين البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة متباين ومتمايز، ذلك راجع إلى أن سلوك العمال في المؤسسة خاضع إلى امتثالهم للقوانين والتعليمات التنظيمية التي تفرز قيما تنظيمية تتوافق في بعض جزئياتها مع القيم السائدة في المجتمع، ما يعني أن العمال يداومون على ممارسة بعض السلوكات داخل المؤسسة مستمدة من سلوكاتهم المتجذرة في المحيط الاجتماعي خاصة أثناء تفاعلاتهم المتبادلة ضمن جماعات العمل.

بالمقابل فإن ما يتجاوز الثلث 3/1 من العمال المبحوثين في المؤسسة يتوافق ويندمج سلوكهم بين البيئة الاجتماعية والبيئة الداخلية للمؤسسة، وذلك راجع في معظمه إلى الوضعيات المهنية لدى فئة من العمال، وخاصة الإداريين ورؤساء وحدات المؤسسة، وحدة الإنتاج، وحدة الصيانة، وحدة الأمن الصناعي، وحدة

التسويق منهم الذي يغلب عليهم سلوك يتسم بالتحفظ أثناء تفاعلاتهم مع الآخرين في المجتمع، نظرا أن وضعياتهم المهنية مرتبطة بممارسة سلطة في المؤسسة، أو محدودية التفاعل مع الآخرين سواء عمال المؤسسة، أو عامة الأفراد في المجتمع، إن تأويل وتفسير النسب يضفي بنا للقول أن سلوكات العمال في المؤسسة خاضعة في معظمها إلى سلوكاتهم في محيطهم الاجتماعي، ذلك ما يعبر عن ضعف القيم التنظيمية في المؤسسة الناجمة عن جملة من الممارسات السلوكية غير الرسمية والمستمدة في معظمها من السلوكات السائدة في المجتمع.

نستنتج أنه يوجد ضعف في توافق واندماج سلوكات العمال بين البيئة الاجتماعية والبيئة الداخلية للمؤسسة على اعتبار أن سلوك العمال في المؤسسة يتم وفق القوانين والتعليمات المنصوص عليها في النظام الداخلي للمؤسسة، مما يفرز نوع من التضاد بين القيم التنظيمية للمؤسسة والقيم المتجذرة لدى العمال من المحيط الخارجي المؤسسة.

الجدول رقم 60: يمثل أهم سلوكات العمال التي تتفق بين البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة

سلوكات العمال التي تندمج بين البيئة الداخلية	التكرارات	النسبة (%)

والخارجية للمؤسسة		
نسبية الالتزام والانضباط	**26**	**% 10,3**
تعزيز قيمة الاحترام	**25**	**% 9,9**
التعاون وتبادل الآراء	**25**	**% 9,9**
لم يجيب	**12**	**% 4,7**
غير معني بالإجابة	**165**	**% 65,2**
المجموع	**253**	**%100**

نلاحظ من معطيات الجدول أن اتجاهه العام يتمثل في نسبة 10,3 % من إجمالي العمال المبحوثين الذين أجابوا بأن سلوكاتهم التي تندمج بين البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة تتمثل في نسبية الالتزام والانضباط، وذلك راجع إلى أن سلوكهم في المجتمع خاضع إلى قيم اجتماعية متوازنة في علاقتهم مع الآخرين، وذلك من خلفية أن كل فرد (عامل) له نمط سلوكي خاص به، مما يجعل وجود تفاوت وتباين من حيث القيم السائدة في المحيطهم الاجتماعي، كقيمة الالتزام بالمعاملات اليومية التي تتفاوت نسبتها من فرد إلى آخر، في حين أن الالتزام والانضباط كقيمة تنظيمية في المؤسسة خاضع بالدرجة الأولى إلى القوانين واللوائح التنظيمية والتعليمات المنصوص عليها في النظام الداخلي، فهذه الأخيرة بدورها هي نسبية في حد ذاتها بين العمال نظرا أن دينامية تنظيم المؤسسة تسير في ضوء تنظيم رسمي توازيه جملة من الممارسات غير الرسمية، ذلك ما أضفى إلى نسبية القيم التنظيمية للمؤسسة، مثل التجاوزات التي تتعدى القوانين والتعليمات على غرار، تغيير الوضعيات المهنية، من طرف العمال في المؤسسة في الأطر غير الرسمية دون إعلام الإدارة، مما يعبر على أن هذه الفئة العمالية يدبرون سلوكات إستراتيجية، تنحصر في تشكيل والانضمام إلى الجماعات غير الرسمية التي تتنافى مع ما هو منصوص عليه في القوانين، مما جعل مستوى القيم التنظيمية نسبي إلى حد ما في المؤسسة.

وتوجد نسبة 9,9 % من إجمالي العمال المبحوثين الذين أقروا بأن سلوكاتهم تندمج وتتفق بين البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، والتي تنحصر في نسبية الاحترام، وذلك راجع إلى أن قيمة الاحترام بين الأفراد بصفة عامة وهذه الفئة العمالية بصفة خاصة، بالرغم من أنها تعزز قيمة الاحترام إلا أنها ضئيلة جدا مقابل عدد العمال المبحوثين، ذلك ما يعكس تدني قيمة الاحترام في المجتمع، ويتجسد ذلك في جملة من الممارسات

السلوكية التي طغت في المعاملات اليومية بين الأفراد، على غرار ذكر احترام الشباب لكبار السن، قيمة احترام المرأة، فتدني مستوى قيمة الاحترام كقيمة اجتماعية لها مكانة بارزة في المجتمع لدى هذه الفئة العمالية أثر بدوره إلى حد كبير على تدني مستوى قيمة الاحترام ضمن دينامية التنظيم بين العمال في المؤسسة، ويتجسد ذلك بالدرجة الأولى في مجمل التجاوزات والمناورات التي يقوم بها العمال في المؤسسة، لذا فنسبة 9 % من إجمالي العمال الذين يعززون قيمة الاحترام في المؤسسة من خلفيتها كقيمة اجتماعية هي نسبة ضئيلة مقارنة مع ما تحتويه المؤسسة من إجمالي العمال بها، و ونشير أن بعض العمال من هاته الفئة احترامهم نسبي يرتبط بعمال لهم مكانة داخل المؤسسة أو وضعية مهنية تمكنهم من تحقيق مصالحهم الشخصية.

كذلك توجد نسبة 9,9 % من إجمالي العمال المبحوثين الذين أجابوا بأن سلوكاتهم التي تندمج بين البيئة الخارجية والداخلية للمؤسسة تنحصر في السلوك التعاوني، وذلك راجع إلى أن السلوك التعاوني ينطلق من الممارسات السلوكية المتداولة في المجتمع بين الأفراد لدى هاته الفئة العمالية التي بدورها تبادر بالتعاون مع الزملاء ضمن دينامية التنظيم، فالتعاون هو قيمة اجتماعية متجذرة لدى بعض الأفراد في المجتمع، فهذه القيم تنتقل معهم إلى المؤسسة، إذ لا يمكننا إهمال السلوك التعاوني بين العمال في المؤسسة على أنه ينطلق من استراتيجيات يدبرونها العمال لأجل تحقيق منفعة أو مصلحة شخصية كل حسب وضعيته المهنية.

نستنتج أن أنماط سلوكات العمال التي تتفق وتندمج بين البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة المتمثلة في نسبية الانضباط والالتزام، تعزيز الاحترام، التعاون، تعبر عن توازن نسبي بين القيم الاجتماعية السائدة في المجتمع مقابل القيم التنظيمية في المؤسسة، فهذه السلوكات تنطلق من خلفية الممارسات الحاصلة في البيئة الاجتماعية والبيئة التنظيمية للمؤسسة تعد بمثابة تدبير سلوكات إستراتيجية معظمها مساوماتي، أو استثماري تهدف إلى تحقيق المصلحة والمنفعة الشخصية.

6.الاستنتاج الجزئي الخاص بمعطيات الفرضية الثالثة:

خلصت نتائج الفرضية الثالثة إلى أن سلوك العمال في مؤسسة الاسمنت هو محصلة مجمل القيم الاجتماعية السائدة والمتجذرة لديهم لنمط حياتهم في المجتمع والتي اكتسبت هوية بالتقادم، والقيم التنظيمية الغالبة داخل المؤسسة، على اعتبار أنه يوجد تداخل وتبادل بين كل من القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية،

وبصيغة أخرى يوجد علاقة تأثير وتأثر بين القيم الاجتماعية السائدة في المجتمع والقيم التنظيمية في المؤسسة، مما ترجم واقع سلوك العمال على نمط يتضمن جملة من استراتجيات المرتبطة بالنسق العلائقي للتنظيم في المؤسسة، فعلاقة التأثير والتأثر بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية توضحت بنسب متباينة من خلال جداول الفرضية التي تطرقت إلى مختلف الأنماط السلوكية الإستراتيجية التي يقوم بها العمال في محيطهم الاجتماعي وداخل المؤسسة أثناء إنجازهم للعمل، مما يعني أن سلوكات العمال تتميز بخاصية أنها متغيرة وغير متوقعة من خلفية البحث عن تحقيق المنفعة، إذ أن طغيان القيم المتنافية مع تعزيز قيمة العمل تنتقل مع العمال داخل المؤسسة، مما فرض وجود اصطدام العمال بالقيم التنظيمية المفروضة عليهم من منطلق ما تنص عليه القوانين والتعليمات، ذلك ما أدى إلى قيام العمال باستراتيجيات سلوكية كالتغيب، عدم احترام الوقت، عدم احترام القوانين، ... وغير ذلك تنطلق من القيم الاجتماعية، وذلك ما وضحته نتائج الجدول رقم (43)، مما أفرز عدم احترام العمال للوقت المخصص لإنجاز المهام في المؤسسة، وذلك ما أثبته الجدول رقم 44 بنسبة 64,82%، في حين أن نتائج الجدول رقم (45) وضحت تبريرات احترام الوقت والمستمدة من القيم الاجتماعية المترسخة لدى العمال والمتمثلة في تنشئة العمال في المجتمع، دعم أهداف المؤسسة، ودعمت ذلك فيما وضحته نتائج الجدولين رقم(51، 52)التي تضمنت نسبة56,1 % من العمال الذين يقومون بسلوكات استراتيجية تتضمن جملة من مبررات المزيفة تنحصر في أسباب التغيب كما أن نتائج الجداول رقم (46) و(47) أثبتت وجود ضعف في قيمة السلوك التعاوني بين العمال، في حين أن نتائج الجدول رقم (48) أكدت ودعمت نتائج الجداول رقم (43، 44، 45، 47)من خلال عدم تخلي العمال عن الممارسات الاجتماعية ضمن النسق العلائقي للتنظيم، إضافة إلى أن نتائج الجدولين رقم (49، 50) بينت التقارب في نسبتي التعصب وعدم التعصب لدى العمال ومبرراته لدى العمال، مما أضفى بهم إلى التشبث بهذه الأخيرة (التعصب) جراء نقص الإمكانيات التي دفعتهم نحو استراتيجية تغيير الوضعيات المهنية، مما قلص من أهداف المؤسسة، وذلك ما أكدته الجداول رقم (53، 54، 55)، كما أن الجدولين رقم (56، 57) بينا أن استمرار السلوكات الإستراتيجية لغرض الرهان على الامتيازات، فمجمل المناورات التي يقوم بها العمال وتعبر عن سلوكاتهم الاستراتيجية التي حضت بقيمة ارتقت إلى ثقافة لدى العمال، وذلك ما وضحتها الجداول رقم (58، 59، 60)، وعليه من منطلق نتائج الجداول أعلاه اتضح أنه يوجد ضعف توازن بين القيم الاجتماعية التي توجه سلوكات العمال في المجتمع، إذ أن هذه السلوكات يقومون بها أثناء انجاز العمل

في إطار النسق العلائقي لدينامية التنظيم في المؤسسة، حيث أن سلوكاتهم تنطلق من تصميم استراتيجيات استنادا إلى مناورات تتجاوز القواعد والقوانين المعمول بها في المؤسسة، لغرض الاستحواذ على الامتيازات المرتبطة بالمنفعة الشخصية، إذ أن هذه الأخيرة حضت بقيمة ارتقت إلى ثقافة تتنافى أو تتجاوز الثقافة الفعلية للمؤسسة، مما أضفى بنا أن نقول بأن سلوك العمال بمؤسسة الاسمنت ينطلق من المحيط الاجتماعي، وبهذه الصيغة المؤسسة خاضعة لضغوط البيئة الاجتماعية أي أنها غير منتجة للثقافة.

خامسا: الاستنتاج العام للدراسة

خلصت دراستنا استنادا إلى الاستنتاجات الخاصة بالفرضيات الجزئية المرتبطة بالميدان المتمثل في مؤسسة الاسمنت أن السلوك التنظيمي للعمال هو محصلة مزيج سلوكاتهم المكتسبة التي لها هوية متجذرة في

محيطهم الاجتماعي، بداية من تنشئتهم من جهة، وسلوكاتهم التي يقومون بها في مؤسسة الاسمنت من جهة أخرى، على اعتبار أن سلوكهم في المجتمع ينطلق من عملية التنشئة وما تتضمنه من أساليب على مستوى الأسرة ونسق علاقاتهم القرابية، ومحيطها، فالتقليد النسبي والالتزام الذي يقابله التخاذل والولاء الذي يقابله النفور وقبول النصيحة أو رفضها والتضحية التي يقابلها الإهمال، فمجمل هذه الأخيرة تعبر عن سلوكات متجذرة لدى العمال في صيغة أفعال اجتماعية تغلب عليها المصلحة الشخصية التي يسعى كل العمال لبلوغها من خلال تبنيهم وتصميمهم لتمثلات سلوكية تمكنهم من تحقيق أهدافهم التي يطمحون إليها، استنادا إلى مناورات في إطار بحثهم عن هوامش الحرية في إطار علاقاتهم الاجتماعية ضمن الجماعات التي ينتمون إليها، أو يتفاعلون معها، فمجمل هذه السلوكات التي يقومون بها الأفراد وتمكنهم من تحقيق أهدافهم ترقى في ذهنيتهم إلى قيمة اجتماعية يستندون إليها ويستخدمونها عند الحاجة، إذ أن هذه السلوكات تترسخ لديهم وتحظى بهوية من خلفية الاعتياد عليها أو الاستمرار في تكرارها لدى كل عامل ينتمي إلى جماعات يتفاعل معها في المجتمع.

إن مجمل هذه السلوكات الاستراتيجية المتضمنة لأهداف لدى العمال في محيطهم الاجتماعي تنطلق من وعيهم بالامتيازات التي يحصلون عليها من خلفية مكانتهم في إطار الجماعات التي ينتمون إليها ضمن علاقاتهم الاجتماعية، مما يسمح لهم باستنساخ سلوكاتهم الاجتماعية بنفس الطريقة أو الأسلوب داخل المؤسسات التي يشتغلون فيها بالرغم من أن دينامية تنظيم المؤسسات بصفة عامة ومؤسسة الاسمنت بصفة خاصة خاضعة إلى جملة من القوانين والإجراءات المتمثلة في تقسيم العمل، الترقية، تعارض التعليمات ...وغير ذلك فهذه الأخيرة ينبثق عنها معتقدات تنظيمية لدى نسبة معتبرة من العمال، فهذه المعتقدات يتولد عنها سلوك لدى كل عامل حسب وضعيته المهنية في إطار تفاعلاتهم العلائقية لدينامية التنظيم بمؤسسة الاسمنت، على اعتبار أن القوانين والتعليمات والإجراءات تضبط وتحدد سلوكات العمال أثناء إنجاز العمل في المؤسسة، إلا أن وجود سلوكات مناوراتية يراهن من خلالها العمال كل حسب وضعيته المهنية لأجل تحقيق المصلحة الشخصية ولو حساب عقلنة دينامية التنظيم، وبهذه الصيغة نقول أن سلوك العمال في معظمه استراتيجي ، ذلك ما يؤكد وعيهم بهوامش الحرية المرتبطة بالمنفعة الشخصية، إذ أن هذه الأخيرة تفسح المجال أمامهم للتحالف في عصبيات تنظيمية (جماعات صغيرة) براغماتية، وعليه يمكننا القول أن

السلوك التنظيمي للعمال هو محصلة مزيج نسبي لمجمل السلوكات المكتسبة أثناء تنشئتهم الاجتماعية التي تترجم في صيغة أفعال اجتماعية يقومون بها وتكتسب في إطار نسق العلاقات الاجتماعية العلائقية وسلوكاتهم التي يتفاعلون بها ضمن دينامية التنظيم الخاضع لجملة من الإجراءات والتعليمات التي تحظى بقيم يحتضنوها لترقى إلى ثقافة تنظيمية بالمؤسسة تترجم في صورة سلوك.

إذ أن السمة الغالبة على السلوك لدى العمال تطغى عليها المنفعة الشخصية سواء في محيطهم الاجتماعي أو على مستوى مؤسسة الاسمنت التي يشتغلون بها، ذلك من خلال رهانهم بأسلوب واعي لتحقيق أهدافهم المرتبطة بالامتيازات التي يسعون ويطمحون لبلوغها، ويمكننا استنباط أهم مصادر ومنطلقات السلوك التنظيمي للعمال من خلال دراستنا في ما يلي:

_ سلوك العمال في محيطهم الاجتماعي يتميز بهوية ناجمة عن تقليدهم المتوارث على مستوى الأسرة من خلفية تنشئتهم التي يكتسبون من خلالها جملة من الممارسات التي تترجم في سلوكات يقومون بها كالولاء، الالتزام، التضحية، قبول النصيحة، التخاذل، الإهمال... وغير ذلك.

_ إن سلوك العمال يظهر في صيغة مجموعة من الأفعال الاجتماعية أثناء تفاعلاتهم العلائقية بداية من الأسرة مرورا بالعلاقات القرابية، وانتهاءا بمختلف العلاقات في المحيط الاجتماعي، وذلك انطلاقا من طبيعة الخصائص الشخصية لهم التي تتباين وتتمايز من عامل إلى آخر، فهي في معظمها هادفة تتضمن منفعة خاصة أو مصلحة عامة في محيطهم الاجتماعي.

_ نعتبر القيم محرك رئيسي لسلوك العمال في محيطهم الاجتماعي، وذلك في إطار امتداد علاقاتهم وتفاعلاتهم، كالاحترام، وقيمة التعاون، قيمة إتقان العمل ... وغير ذلك، فتمسك العمال بهذه القيم في المؤسسة تمكنه من بناء سلوك استراتيجي استثماري لغرض تحقيق أهداف شخصية مستقبلية ضمن النسق العلائقي للتنظيم.

_ إن مختلف السلوكات التي يقوم بها العمال بداية من أسرهم أو الأسرة التي ينتمون إليها وتفاعلاتهم في المحيط الاجتماعي تنطلق من أهداف خاصة بهم تنحصر في تحقيق منفعة أو مصلحة سواء كانت شخصية

أو عامة، فسلوكهم يعبر عن فعل اجتماعي يحظى بقيمة تدفعهم للقيام بسلوك دون آخر من خلال وعيهم بالامتيازات التي يطمحون إلى تحقيقها أثناء تفاعلاتهم الهادفة في المجتمع.

_ إن مجمل السلوكات التي يقوم بتدبيرها العمال وتتضمن أهداف يسعون لتحقيقها في المجتمع يتم استنساخها ضمن دينامية تنظيم المؤسسة بطرق وأساليب تمكنهم من إدراك أهم الثغرات من خلال الوعي بالنسق العلائقي لديناميكية التنظيم ، إذ يدبرون جملة من السلوكات الاستراتيجية الدفاعية والهجومية والمساوماتية التي تمكنهم من تحقيق أهدافهم المرتبطة بالحصول على أكبر قدر ممكن من الامتيازات في إطار مجموعة من الإجراءات التنظيمية المعمول بها في المؤسسة.

_ يغلب على دينامية التنظيم بمؤسسة الاسمنت جملة من السلوكات الفردية التي تجعلنا نفهم من خلالها السلوكات الجماعية للنسق العلائقي بين الوحدات الإنتاجية لمؤسسة الاسمنت ومن أبرزها سلوك التعاون الذي يقابله العزوف عن ذلك، وسلوك المساومة المرتبط بتبادل المصالح ، وسلوك المناورة الهادف إلى تحقيق الامتيازات الشخصية، وسلوك التخاذل عن إنجاز المهام، وسلوك الالتزام المرتبط بالدفاع عن الوضعية المهنية ...وغير ذلك، فهذه السلوك وأخرى ينبثق عنها معتقدات تنظيمية لدى العمال يتداولونها فيما بينهم لأجل الحصول على أكبر قدر ممكن من هوامش الحرية، التي تسمح لهم بتدبير مناورات سلوكية بحجم يتعدى في بعض الأحيان القوانين المعمول بها.

_ إن توسع تدبير سلوكات مناوراتية من طرف العمال منها ما هو دفاعي ومنها ما هو مساوماتي ومنها ما هو استثماري يضفي إلى دينامية تنظيم يغلب عليه المصلحة الشخصية عوض المنفعة العامة بين مختلف الوحدات الإنتاجية لمؤسسة الاسمنت، ذلك ما يفرز بروز مجموعة من القيم يستندون إليها العمال تتنافى نسبيا مع عقلنة دينامية التنظيم، فهذه الأخيرة ارتقت إلى ثقافة تنظيمية بالمؤسسة مما انعكس على محدودية عقلانيتها، إذ أصبحت المؤسسة تواجه جملة من الأعباء التي تظهر في شكل صراعات ضمنية تسود علاقات العمال، والتي تشمل علاقات العمال مع بعضهم البعض، و علاقات العمال مع الفاعلين في السلطة التنظيمية، من مجمل الضغوطات التي يمارسونها العمال من خلفية وضعياتهم المهنية، وعلاقاتهم الاجتماعية، ذلك ما يؤثر على توازن فرق العمل من حيث العدل والفعالية في إنجاز المهام.

_ وجود صراع ضمني يتخلل النسق العلائقي للتنظيم يستمد قوته من ضعف توافق سلوك العمال ضمن مختلف فرق العمل التي تتكون منها مجمل وحدات المؤسسة مع ما يتطلبه التنظيم الصناعي ضمنها، مما أدى إلى بروز ثقافة تنظيمية لا ترمي إلى تحقيق العقلنة التنظيمية من خلفية نمط سلوك العمال المرتبط بالسعي والبحث عن المصلحة الشخصية.

خاتمة

خاتمة:

إن السلوك ظاهرة اجتماعية ترتبط ارتباط وثيقا بالفرد في علاقته مع الآخرين، إذ أنه يتمايز ويتباين بينهم فالخاصية الثابتة للسلوك أنه متغير حسب طبيعة وضعية الأفراد والجماعات وما يواجهونه في الحياة الاجتماعية أو المهنية، مما يفرض طرح تصوراته السوسيولوجية بدلا من السيكولوجية، من خلال تتبع دينامية سلوك وحركة الأفراد والجماعات كوحدات دراسة على مستوى المكرو سوسيولوجي (المؤسسة) انتقالا إلى الرؤى الكبرى أو ما يسمى بالماكرو سوسيولوجي المرتبطة بتشخيص السلوك كرؤية شاملة ذات معالم عميقة تتطلب فحصا للكشف عنها في سياق علمي، إذ نرى بأن للسلوك هوية اجتماعية متجذرة تتشكل بالتقادم لدى الأفراد وتفاعلاتهم ضمن الجماعات، وكذا تفاعلات الجماعات فيما بينها أثناء تنشئتهم الاجتماعية انطلاقا من الأسرة على اعتبار أن هذه الأخيرة تمد كل فرد بسلوكات تنطلق من عملية تقليد الوالدين من خلال مجمل الأفعال التي يقوم بها أثناء تفاعلاتهم اليومية كالالتزام الذي يقابله التخاذل والولاء الذي يقابله ضعف في العلاقات، والتضحية التي يقابلها الإهمال، وقبول النصيحة التي يقابلها النفور منها،... وغير ذلك، فمجمل هذه الأفعال وأخرى تترجم سلوكات الفرد على واقعها الفعلي سواء كانت مقبولة وسوية أو مرفوضة وغير سوية ضمن علاقة الفرد بالجماعات التي هي جزء من المجتمع، فالأفعال الاجتماعية للأفراد أثناء تفاعلاتهم، بما تشمله من أهداف خاصة ترتبط بالفرد، إذ يمكن أن يتضمن مصلحة حسب مكانته في المجتمع وعامة ترتبط بالجماعة، خاضعة إلى جملة من الضوابط تقييد هذه الأفعال السلوكية والتي تنحصر معالمها بداية من العلاقات القرابية في إطار الأسرة وامتدادها العلائقي بالمصاهرة، والانتماء الجهوي، مما مهد إلى ترصيص قيم اجتماعية يحتضنها بعض الأفراد دون غيرهم ويمارسونها في صيغة سلوكات تظهر في حياتهم الاجتماعية خاصة الذين يشتغلون في منظمات العمل.

إن سلوك الأفراد في تفاعلاتهم التي تشكل سلوك الجماعة سواء كانت متجانسة أو غير متجانسة فهو يختلف ويتباين في محيطهم الاجتماعي نظرا لجملة من الاعتبارات أبرزها الانتماء المهني الذي يميز سلوكهم حسب طبيعة نشاط عمل المؤسسة التي بطبيعة الحال لها شخصية معنوية ذات هوية، فسلوك الأفراد في المؤسسة خاضع إلى مجموعة من الضوابط التي تنحصر في إطار القوانين المعمول بها ضمنها بداية من الإجراءات التنظيمية التي تشمل تقسيم العمل، الترقية، التعسفات التي يقوم بها الفاعلين في تطبيق الإجراءات، فهذه الأخيرة تفرز لدى العمال معتقدات اتجاه مؤسستهم، إذ أن هذه المعتقدات

تختلف بين العمال كل حسب وضعيته المهنية، مما يفرز ارتقاء قيم تنظيمية تتوسع دائرتها وممارساتها في ذهنية العمال أثناء أداء مهامهم وإنجاز العمل المسند إليهم، ذلك ما يجعلهم يدركون بوعي وضعياتهم المهنية ضمن النسق العلائقي لدينامية التنظيم، مما يمهد لكل منهم تبني وتصميم سلوكات تفسح المجال أمامهم للرهان والمناورة لأجل بلوغ أو تحقيق امتيازات (ترقية إلى درجة أعلى، الحصول على امتيازات مادية، الحصول على هوامش حرية.... وغير ذلك)، فهذه الأخيرة تكتسب قيمة في ذهنية العمال فترقى إلى ثقافة بالاعتياد على ممارستها الدائمة، وبهذه الصيغة تتشكل الثقافة التنظيمية في المؤسسة الصناعية، والتي تترجم بدورها في مختلف أنماط سلوكات العمال، وبهذه الصيغة تكتسب المؤسسات الصناعية سلوكات خاصة بعمالها تنتقل معهم نسبيا إلى محيطهم الاجتماعي، مما يضفي بنا للقول أن المؤسسة الصناعية منتجة للثقافة في المجتمع.

إذ نرى أن سلوك الأفراد والجماعات هو محصلة تداخل سلوكاتهم بين محيطهم الاجتماعي والمؤسسات التي يشتغلون فيها على اعتبار أن سلوكهم الاجتماعي نسبي يغلب عليه خاصية التغير أثناء تفاعلاتهم الاجتماعية والمهنية.

المراجع

قائمة المراجع:

أولا: الكتب

1_ أحمد رأفت عبد الجواد، **مبادئ علم الاجتماع**، مكتبة نهضة الشرق، القاهرة 1982.

2_ أحمد زايد، **سيكولوجية العلاقات الاجتماعية بين الجماعات:** قضايا في الهوية الاجتماعية وتصنيف الذات، شركة مطابع المجموعة الدولية، الكويت، 2006.

3_ التائب عائشة، **النوع وعلم الاجتماع العمل والمؤسسة**، ط: 1، منظمة المرأة العربية، القاهرة، 2011.

4_ العياشي عنصر، **التصنيع وتشكل الطبقة العاملة في الجزائر**، مؤلف جماعي، الأزمة الجزائرية : الخلفيات السياسية والاجتماعية والاقتصادية والثقافية، مركز دراسات الوحدة العربية، ط: الأولى، بيروت،1999.

5_ اليكس مكشيللي: ترجمة علي وطفة، **الهوية**، ط:1، دار الوسيم للخدمات الطباعة، دمشق، 1993.

6_ أنتوني غيدنز، ترجم: فايز الصباغ، **علم الاجتماع** ، (مع مدخلات عربية)، ط: 4، المنظمة العربية للترجمة، بيروت، 2005.

7_ ايهاب عيسى المصري، طارق عبد الرءوف عامر، **السلوك التنظيمي وسلوك المنظمة**، المؤسسة العربية للعلوم والثقافة، ط:1، 2014.

8_ بن عيسى محمد المهدي، **علم الاجتماع التنظيم: من سوسيولوجية العمل إلى سوسيولوجية المؤسسة**، امبابلا ست ، الجزائر ، 2010.

9_ بهاء الدين المنجي العسكري، أنعام الحيالي، **إدارة التغيير في منظمات العمل**، ط: 1، مركز الكتاب الأكاديمي، 2015.

10_ بوحسون العربي، **المؤسسة الصناعية الجزائرية وتحديات التسيير**: من التسيير الاشتراكي إلى الشراكة: تحليل سوسيو_ أنثروبولوجي من خلال دراستين أكاديميتين (1999. 2005)، النشر الجامعي الجديد، تلمسان الجزائر، 2011.

11_ بوحفص عبد الكريم ، بوحفص ميلاد، **السلوك التنظيمي:** في ضوء المحددات الفردية والجماعية والتنظيمية، ط: 1، دار الخلدونية، 2022.

12_ بوحفص عبد الكريم، **تطور الفكر التنظيمي الرواد والنظريات**، ديوان المطبوعات الجامعية، الساحة المركزية، بن عكنون، الجزائر، 2017.

13_ بوفلجة غياث **بحوث في التغير التنظيمي وثقافة العمل**، ط: 1، مطبوعات مخبر البحث في علم النفس وعلوم التربية، جامعة وهران، الجزائر، 2010.

14_ بوفلجة غياث، **القيم الثقافية والتنظيمية والتسيير**، دار الغرب للنشر والتوزيع، الجزائر، 1998.

15_ بومخلوف محمد، الروابط الاجتماعية ومشكلة الثقافة، مؤلف جماعي، فعاليات الملتقى الوطني الرابع لقسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، المنعقد يوم 6 و7 نوفمبر 2006، **الروابط الاجتماعية في المجتمع الجزائري**، جامعة الجزائر 2007، 2008.

16_ جون سكوت، ترجمة : محمود محمد حلمي، **خمسون عالما اجتماعيا أساسيا المنظرون المعاصرون**، الشبكة العربية للأبحاث والنشر، 2007.

17_ حارث علي العبيدي، هبة عدنان النعمي، **الثقافة بين المحلية والكونية في ظل عولمة الاتصال**، ط: 1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان ،الاردن ،2015.

18_ حديدان صبرينة، **مدخل إلى نظريات التنظيم**، دار ومضة للنشر والتوزيع، جيجل الجزائر،2022.

19_ حسان الجيلالي، **الجماعات في التنظيم** : دراسة نفسية اجتماعية للجماعات في المنظمة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2015.

20_ حسين حريم، **السلوك التنظيمي**: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، ط: 6، دار الحامد، الأردن عمان 2022.

21_ خالد محمد أبو شعيرة، ثائر أحمد غباري، **الثقافة وعناصرها**، ط: 1، مكتبة المجتمع العربي، الأردن، 2013.

22_ خليل محمد حسن الشماع، خيضر كاظم حمود، نظرية المنظمة، ط: 2، دار المسيرة، الأردن، 2007.

23_ دربالي عبد القادر: ترجمة الحبيب ثابتي، **نظرية المنظمات**، ط: 1، مخبر تحليل واستشراف وتطوير الوظائف والكفاءات، جامعة معسكر، 2019.

24_ دليو فضيل ، **مدخل إلى منهجية البحث العلمي**، مخبر استخدام وتلقي المنتجات الإعلامية والثقافية في الجزائر، بن عكنون ، الجزائر، 2024، ص 179.

25_ دنيس كوش: ترجمة : منير السعيداني، **مفهوم الثقافة في العلوم الاجتماعية**، ط:1، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، 2007.

26_ دوني كوش، **مفهوم الثقافة في العلوم الاجتماعية**، ترجمة: قاسم المقداد، منشورات اتحاد الكتاب العرب، دمشق، 2002.

27_ ديفيد فرانسيس، مايك وود كوك، ترجمة: أحمد عبد الرحمان هيجان، **القيم التنظيمية**، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 1995.

28_ رابح كعباش، **علم اجتماع التنظيم**، مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2006.

29_ راوي عبد العال، وآخرون، **قياس الهوية:** دليل المتخصصين في العلوم الاجتماعية، ط:1، مركز الإمارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية، أبوظبي، 2014.

30_ رحالي حجيلة، **نظريات التنظيم**، مؤسسة كنوز الحكمة، بن عكنون، الجزائر، 2017.

31_ رشيد زرواتي، **منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية:** أسس علمية وتدريبات، دار الكتاب الحديث، الجزائر، 2004.

32_ رعد حسن الصرن، **نظريات الإدارة والأعمال**، ط: 1، دار الرضا للنشر، سوريا، 2004.

33_ رونالد يريجيو، ترجمة: ترفاس حلمي، **مدخل إلى علم النفس الصناعي والتنظيمي**، دار الشروق، الأردن، 1999.

34_ رياض الزعل، **مقدمة في علم النفس الاجتماعي والسلوك التنظيمي**، دار قتيبة، (بدون سنة نشر).

35_ ريما ماجد، **منهجية البحث العلمي**، مؤسسة فريدريش إيبرت، بيروت 2016، ص 27.

36_ ريمون كيفي، لوك قان كمنهود، تعريب: يوسف الجباعي، **دليل الباحث في العلوم الاجتماعية**، المكتبة العصرية بيروت، 1997.

37_ زكي ميلاد، **المسألة الثقافية من أجل بناء نظرية في الثقافة**، ط: 1، المركز الثقافي العربي، الدار البيضاء، 2005.

38_ زويلف مهدي حسن، وآخرون، **إدارة المنظمة** : نظريات وسلوك، دار مجد لاوي، الأردن، 1999.

39_ سلطان أحمد خليف النوفل، **السلوك التنظيمي بين الرؤى والتحليل**، دار الحامد، الأردن، 2018.

40_ سمير عباس، **الثقافة التنظيمية واستراتيجيات التغيير في المنظمات**، مخبر التطبيقات النفسية والتربوية، جامعة منتورى، قسنطينة، الجزائر 2012.

41_ سنان غالب المرهضي، **نظرية المنظمة**، ط: 1، جامعة العلوم وتكنولوجيا، صنعاء، 2013.

42_ سي حمدي عبد المؤمن، قريقة أسماء، **الصراع التنظيمي والأداء الوظيفي في المنظمات المعاصرة**، ط: 1، دار الباحث، الجزائر، 2022.

43_ سيساوي فضيلة، **نظريات التنظيم والإدارة**، دار المفيد للنشر والتوزيع، 2021.

44_ شما بنت محمد بن خالد آل نبهان، **التنمية الثقافية وتعزيز الهوية الوطنية**، ط:1، دار العين للنشر، القاهرة ، 2013.

45_ طلعت ابراهيم لطفي، **علم اجتماع التنظيم**، دار غريب، القاهرة، 2007.

46_ عامر الكبيسي، **الفكر التنظيمي**، ط: 1، دار الرضا، سوريا، 2004.

47_ عامر عوض، **السلوك التنظيمي الإداري**، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.

48_ عائشة يوسف الشميلي، **الإدارة الاستراتيجية الحديثة:** التخطيط الاستراتيجي، البناء التنظيمي، القيادة الإبداعية، الرقابة والحكومة، ط: 1، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 217.

49_ عبد الرحمان الوافي، **الوجيز في علم النفس الاجتماعي**، دار الهومة، 2014.

50_ عبد العزيز بن علي الغريب، **نظريات علم الاجتماع:** تصنيفاتها، اتجاهاتها، وبعض نماذجها التطبيقية من النظرية الوضعية إلى ما بعد الحداثة، ط: 1، دار الزهراء، للنشر والتوزيع، الرياض، 2012.

51_ عبد العزيز خواجة، **مبادئ في التنشئة الاجتماعية**، دار الغرب، وهران، الجزائر .2005 .

52_ عبد الغفار حنفي، **السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية**، دار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2002.

53_ عبد الغني عماد، **سوسيولوجيا الثقافة:** المفاهيم والإشكاليات من الحداثة إلى العولمة، ط: 1، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، 2006.

54_ عبد الغني عماد، **سوسيولوجيا الهوية** : جدليات الوعي والتفكك وإعادة البناء، ط:1، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، 2017.

55_ عبد الله بن عبد الغني الطجم، طلق بن عوض الله السواط، **السلوك التنظيمي:** المفاهيم . النظرية . التطبيقات، جامعة الملك عبد العزيز، الطبعة الرابعة.

56_ عبد الله عقلة مجلي الخزاعة ، **الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية في الإدارة التربوية**، ط: 1، دار الحامد للنشر والتوزيع، المكتبة الوطنية، الأردن ص 52 .

57_ عدنان أبو مصلح، **معجم علم الاجتماع**، دار أسامة للنشر والتوزيع، دار المشرق الثقافي، الأردن، 2010.

58_ عصام عبد اللطيف، **السلوك التنظيمي والعلاقات الإنسانية في العمل**، نيولينك للنشر والتوزيع، 2016.

59_ علي ليلى، **النظرية الاجتماعية وقضايا المجتمع قضايا التحديث والتنمية المستدامة**، المكتبة الأنجلو مصرية، مصر، 2015.

60_ علي السلمي ، **السلوك التنظيمي** ، مكتبة غريب ، القاهرة، (بدون سنة نشر) .

61_ علي بن حسن أحمد بانافع ، **الدولة والعصبية عند ابن خلدون في الفكر التاريخي العربي الحديث** (دراسة تحليلية نقدية)، ط: 1، دار أريثيريا، الخرطوم، 2021.

62_ عمر أحمد همشري، التنشئة الاجتماعية للطفل، ط2، دار صفاء، عمان، 2013.

63_ غربي علي، نزار يمينة ، **التكنولوجيا المستوردة وتنمية الثقافة العمالية بالمؤسسة الصناعية**، جامعة منتوري قسنطينة، مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة، 2002.

64_ غريد جمال، **ثقافات المؤسسة**، مركز البحث في الأنثروبولوجيا الاجتماعية والثقافية، الجزائر، 1997.

65_ غني ناصر، حسين القريشي ، **المداخل النظرية لعلم الاجتماع**، ط: 1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2011.

66_ فاروق عبده فيلة، وآخرون، **السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية**، ط: 1، دار المسيرة، الأردن، 2005.

67_ فزة جمال، **سوسيولوجيا التنظيمات** : أسس واتجاهات، دار أبي رقراق، المغرب، 2013.

68_ فؤاد البكرى، **العلاقات العامة وتغيير ثقافة المنظمات**، ط: 1، عالم الكتب، القاهرة، 2015.

69_ قاسمي ناصر، **التحليل السوسيولوجي:** نماذج تطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 2017.

70_ قاسمي ناصر، بلحسين مخلوف، **قضايا سوسيولوجية معاصرة**، ط: 1، دار طليطلة، الجزائر، 2016.

71_ قاسمي ناصر، **دليل مصطلحات علم الاجتماع التنظيم والعمل**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 2011.

72_ قاسمي ناصر، **سوسيولوجيا المنظمات** : دراسة نظرية وتطبيقية، ط:2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر،2017.

73_ كلود دوبار، ترجمة: رندة بعث، **أزمة الهويات**: تفسير تحول، ط: 1، المكتبة الشرقية، 2008.

74_ كمال حمدي أبو الخير، **المنظمات والسلوك التنظيمي والسلوك التعاوني**، مكتبة عين شمس، القاهرة، 2005.

75_ لحبيب معمري، **التنظيم في النظرية السوسيولوجية**، ط: 1، منشورات مركز الأبحاث النفسية والاجتماعية، 2009.

76_ ماكس فيبر، ترجمة : صالح هلال، **مفاهيم أساسية في علم الاجتماع**، الهيئة المصرية العامة للكتاب، القاهرة، 2011.

77_ مالك بن نبي: ترجمة عبد الصبور شاهين، **شروط النهضة**، دار الفكر، 1986.

78_ مالك بن نبي: ترجمة عبد الصبور شاهين، **مشكلة الثقافة**، ط: 4، دار الفكر، 1984.

79_ مالك بن نبي: ترجمة: عبد الصبور شاهين، **ميلاد المجتمع** : شبكة العلاقات الاجتماعية، ط:2، دار الفكر، الجزائر، 1986.

80_ محسن أحمد الخيضري، **الإدارة في دول النمور الأسيوية**، ط: 2، إتراك، القاهرة، 1999.

81_ محمد البشير، **علماء اجتماع التنظيم والعمل في الجزائر الرعيل الأول**، المكتبة الوطنية الجزائرية، 2018.

82_ محمد الصيرفي، **الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي**: التحليل على مستوى المنظمات، المكتب الجامعي الحديث، 2009.

83_ محمد الصيرفي، **الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي**: التحليل على مستوى الجماعات ، الجزء الثالث، المكتب الجامعي الحديث، 2009.

84_ محمد عبد المعبود مرسي، **علم الاجتماع عند تالكوت بارسونز بين نظريتي الفعل والنسق الاجتماعي**، ط: 1، القصيم، 2001.

85_ محمد عبيدات وآخرون، **منهجية البحث العلمي**: القواعد والمراحل والتطبيقات، ط: 2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 1999.

86_ محمد قاسم القريوتي ، **نظرية المنظمة والتنظيم** ، ط: 4، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2013.

87_ محمد منصور اسماعيل العريقي، **السلوك التنظيمي**، ط: 4، صنعاء، 2013.

88_ محمد يوسف القاضي، **السلوك التنظيمي**، ط: 4، الأكاديميون للنشر والتوزيع، الأردن، 2015.

89_ محمود عبد الفتاح رضوان، **مهارات إعداد الهياكل التنظيمية**، ط:1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2013.

90_ مريس أنجرسن ترجمة: بوزيد صحراوي وآخرون، **منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية**: تدريبات علمية، دار القصبة، الجزائر، 2006.

91_ معن خليل عمر ، **نظريات معاصرة في علم الاجتماع**، ط: 1، دار الشروق، عمان ، 2005.

92_ معن خليل عمر، **الضبط الاجتماعي**، ط: 1، دار الشروق، عمان، 2006.

93_ موسى اللوزي، **التنظيم و إجراءات العمل**، ط: 2، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2007.

94_ ناصر بن سعيد بن السيف، **الهوية والثقافة**، دار الأمل، 2014.

95_ نعمة عباس الخفاجي، طاهر محسن الغالبي، **نظرية المنظمة: مدخل التصميم**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2019.

96_ نور الدين تاوريت، **تطور الفكر التنظيمي للمنظمة**: فهم المبادئ ، حل المشكلات التنظيمية، عالم الكتب الحديثة، اربد، الأردن، 2009.

97_ نور الهدى المهدي الكوني، **المدخل العلمي للإدارة الالكترونية**: تحديات خدمات المنظمات المصرفية، ط: 1، الهيئة العامة للثقافة، ليبيا، 2020.

98_ نورة خالد السعيد، **التغير الاجتماعي في فكر مالك بن نبي**: دراسة في بناء النظرية الاجتماعية، ط: 1، الدار السعودية، 1997.

99_ نيف عزت علي الحبشي، أمل عبد الحكم عباس محمد، **أصول الإدارة**، كلية التجارة، جامعة القاهرة، 2019.

100_ وضاح فاضل العنبكي، أحمد عدنان الميالي ، **إشكاليات الهوية و بناء الدولة والمجتمع عند فالح عبد الجبار**، ط: 1، مركز الرافدين للحوار ، بيروت 2021 .

101_ يحيى عطوة الزنط، **الثقافة التنظيمية في المؤسسات الحكومية العربية:** مقاربة سوسيوثقافية للإدارة العامة العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2024.

ثانيا: أطروحات الدكتوراه

1_ أقطي رباب، **الجماعات غير الرسمية وعلاقتها بفعالية الأداء في المؤسسة الجزائرية:** دراسة ميدانية بمركز التكوين المهني ذياب عبود _ الشمرة ولاية باتنة، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع تنظيم وعمل، قسم علم الاجتماع والديمغرافيا، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة باتنة 1، 2020/ 2021.

2_ العقبي الأزهر، **القيم الاجتماعية والثقافية المحلية وأثرها على السلوك التنظيمي للعاملين** دراسة ميدانية بمؤسسة صناعة الكوابل ببسكرة، أطروحة دكتوراه علوم، تخصص: علم الاجتماع التنمية، قسم علم الاجتماع والديمغرافيا، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الإخوة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2008. 2009.

3_ أهواري زهير، **الهوية المهنية للإطارات الصناعية**، أطروحة دكتوراه، علم الاجتماع التنظيم والعمل، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر 2، سنة 2016، 2017.

4_ بالجوهر خالد، **الخلفية السوسيوثقافية للفعل الاجتماعي بالمنظمة:** دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاقتصادية للصمامات والمضخات_ وحدة الصمامات بالبرواقية أطروحة دكتوراه علوم، تخصص: علم الاجتماع تنظيم وعمل، قسم علم الاجتماع والديموغرافيا، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر (2)، 2021/ 2022.

5_ بن سبع محمد عبد الرؤوف ، **البنية التنظيمية ودورها في تشكل علاقات السلطة في داخل المؤسسة الجزائرية:** دراسة نقدية للسلطة في البنية المهنية جامعة الحاج لخضر باتنة نموذجا، أطروحة

دكتوراه ألمدي في علم الاجتماع تنظيم والعمل، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة ، الجزائر، 2021/2020.

6_ بن عثمان أم الخير، **تأثير القيم الاجتماعية على الفعل التنظيمي على الفعل التنظيمي لدى العامل الجزائري**، رسالة ماجستير في علم الاجتماع المنظمات والمناجمنت والاتصال، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والإسلامية، جامعة أدرار، 2016.

7_ بن عيسى محمد المهدي، **ثقافة المؤسسة:** دراسة ميدانية للمؤسسة العمومية الاقتصادية في الجزائر حالة بايب PIPE GAZ غرداية، أطروحة دكتوراه علوم في علم الاجتماع، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر، 2004/ 2005.

8_ بن ملوكة شهناز، **التمثلات الاجتماعية للمعرفة المدرسية لدى التلاميذ الذين تظهر لديهم أعراض الانقطاع عن الدراسة:** دراسة ميدانية لتلاميذ السنة الثالثة ثانوي ولاية وهران ومستغانم نموذجا، أطروحة دكتوراه العلوم، تخصص: علم النفس الأسري، قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران 2، 2014/ 2016.

9_ بوشلاغم زينب، **التفاعل الاجتماعي في الجماعات الافتراضية دور الحضور الاجتماعي**، أطروحة دكتوراه في علوم الإعلام والاتصال، تخصص: الإذاعة والتلفزيون، قسم الإعلام، كلية الإعلام والاتصال، جامعة الجزائر 3، 2017/ 2018.

10_ جاسم بن فيحان الدوسي، **الثقافة التنظيمية في المنظمات الأمنية ودورها في تطبيق الجودة الشاملة:** دراسة تحليلية مقارنة بين الإدارة العامة للمرور والإدارة العامة للجنسية والجوازات والإقامة الداخلية بمملكة البحرين، أطروحة للحصول على الدكتوراه الفلسفة في العلوم الأمنية، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2005.

11_ جغلولي يوسف، **القيادة الإدارية الوسطى وعلاقتها بتطوير الثقافة التنظيمية بالمنظمة الإدارية:** دراسة ميدانية بالمديريات التنفيذية لولاية المسيلة، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع تنظيم وعمل، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر 2، 2010_ 2011.

12_ شنوف زينب، **تشكل الهوية الجماعية عند المقاولين الشباب:** دراسة ميدانية لعينة من المقالين الشباب أصحاب المؤسسات الصناعية التقليدية الحرفية بورقلة، أطروحة دكتوراه، (أ ل م د)، قسم علم الاجتماع، تخصص: علم الاجتماع الإدارة والعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة بسكرة، 2013/ 2017.

13_ صالي اسماعيل، **ممارسات السلطة وأثرها في تشكل الصراع في المنظمة:** دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية _ المدية_ أطروحة للحصول على شهادة الدكتوراه (ل م د)، قسم علم الاجتماع، علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة البويرة، 2022/ 2023.

14_ عبد الحق علي ابراهيم بلل، **دور السلوك التنظيمي في أداء منظمات الأعمال** : بنية المنظمة الداخلية كمتغير معدل ،دراسة على عينة من البنوك التجارية في ولاية الخرطوم، أطروحة الدكتوراه الفلسفة في ادارة الأعمال ،كلية الدراسات العليا ،جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا سنة 2015 .

15_ علوط الباتول، **الثقافة التنظيمية وأثرها على الأداء الوظيفي للمرأة العاملة في المؤسسة العمومية الاستشفائية:** دراسة ميدانية ببعض المؤسسات الاستشفائية بولاية الجلفة، أطروحة دكتوراه، (ل م د)، تخصص: علم الاجتماع تنظيم وعمل، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر 2، 2012/ 2013.

16_ كاري نادية أمينة، **العامل الجزائري بين الهوية المهنية وثقافة المجتمع**، أطروحة دكتوراه، علم الاجتماع، العلوم الاجتماعية ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان الجزائر، 2011. 2012.

17_ مختاري عبد النور ، **المسار الاجتماعي لبناء الهوية الاجتماعية للجزائر** ، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع الثقافي ، قسم علم الاجتماع ،كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة الجزائر ، 2008 /2009.

18_ مسلتي عويشة، **الثقافة التنظيمية، وتأثيرها على السلوك التنظيمي داخل المؤسسة الجزائرية:** دراسة حالة بالمدرسة العليا للإدارة مولاي أحمد ، أطروحة دكتوراه علوم، علم الاجتماع تنظيم وعمل، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية ، جامعة الجزائر، سنة2017، 2018.

ثالثا: المقالات العلمية

1_ ابراهيم حلباوي، رياحي مصطفى، **الهوية الاجتماعية من خلال أنثروبولوجيا الفضاء والمكان**، مجلة الحوار المتوسطي، المجلد 3، العدد 1، 2022.

2_ أرفيس علي، مفهوم الثقافة من منظور مالك بن نبي، مجلة أفاق فكرية، المجلد 11، العدد 1، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2023.

3_ العيفة محمد، كنازة محمد فوزي، **ممارسات مابعد الحداثة في إعادة انتاج المقلد: سوسيولوجيا المؤسسة الجزائرية في ضل الحراك الاجتماعي**، مجلة الباحث في العلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد 35، 2018.

4_ بغامي كتيبة، بن تركي أسماء، **سوسيولوجيا بنية المؤسسة الجزائرية ودورها في صناعة التمثلات وبناء الهويات المهنية**، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة باتنة، المجلد 20، العدد2، 2019

5_ بكوش حورية، **تبسيط مفهوم الثقافة عند مالك بن نبي: دراسة في مفهوم الثقافة وعناصرها**، مجلة رفوف، العدد 10، جامعة أدرار 2016.

6_ بن عبد الرحمان حمزة، خريبش عبد القادر، **المنظور السوسيولوجي للثقافة التنظيمية بالمؤسسة** ، مجلة الحقيقة، العدد 39 ، سنة 2016، جامعة لونسي علي، البليدة .

7_ بن يمينة السعيد، **ثقافة المؤسسة الجزائرية**، مجلة منتدى، العدد 5، 2009.

8_ بوسبتة أمير، باوية نبيلة، **التحليل العاملي لمقياس الهوية الاجتماعية**، مجلة روافد للدراسات والأبحاث في العلوم الاجتماعية والإنسانية، المجلد 7، 2023.

9_ جابر مليكة، **التمثلات الاجتماعية للطلبة الجامعيين (ما بعد التدرج) لفرص العمل بعد التخرج:** دراسة ميدانية على عينة من طلبة ما بعد التدرج جامعة قاصدي مرباح ورقلة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد: 18، جامعة ورقلة، 2015.

10_ خاوي ميادة، **التنشئة الأسرية ودورها في غرس قيم التعاون لدى العامل بالمؤسسة**، مجلة الباحث الاجتماعي، العدد 14، جامعة المسيلة، 2018.

11_ خاوي ميادة، **تفسير السلوك التنظيمي في إطار الفعل الاجتماعي داخل المؤسسة** ، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية ، العدد 9، 2015.

12_ خريبش عبد القادر، **التحليل الاستراتيجي عند مشال كروزييه**، مجلة جامعة دمشق المجلد 27، العدد 1و2، 2011.

13_ رباب محروس عبد الحميد، **مفهوم الثقافة التنظيمية:** مراجعة نظرية تطبيقية، المجلة الدولية للسياسات العامة في مصر المجلد 1، العدد1، 2022.

14_ ربيع زمام، محمد حمداوي، **النسب عند ابن خلدون:** دوره وأهميته في المجتمع القبلي، مجلة مواقف للبحوث والدراسات في المجتمع والتاريخ، المجلد 14، العدد 1، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم، 2019.

15_ رتيمي الفضيل، رتيمي أسماء، **عقلنة المنظمة ونظريات التنظيم**، مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، العدد 10، 2013.

16_ رشا محمد علي مبروك، **الحاجات النفسية في ضوء نظرية ماسلو** (دراسة مقارنة بين الكفيف والمبصر)، مجلة كلية التربية، جامعة بور سعيد، العدد 10، 2011.

17_ رشيد بن راشد، حسينة بلحاج، **القيم الاجتماعية في بناء الهوية الحديثة:** مقاربة نوعية، مجلة الحكمة للدراسات الفلسفية، المجلد 10، العدد 2، 2022.

18_ رمضاني ماية، **عمل المرأة بين الحاجة الاقتصادية والمكانة الاجتماعية**، مجلة الرواق للدراسات الاجتماعية والإنسانية، المجلد 8، العدد 1، 2022.

19_ زينب شنوف، **تحليل سوسيولوجي للمؤسسة من الإنتاج إلى إعادة الإنتاج**، مجلة أفاق للبحوث والدراسات،العدد الثالث، 2019 كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة.

20_ سبخاوي حنان، **ماهية السلوك التنظيمي للعامل بين هويته الاجتماعية وثقافة المؤسسة**، مجلة أفاق وأفكار، المجلد 9، العدد 1، 2021.

21_ سلاطنية بلقاسم، **العلاقات الإنسانية في المؤسسة**، مجلة العلوم الإنسانية، العدد5،قسم علم الاجتماع، كلية الآداب والعلوم الاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2003.

22_ سهيلة عبد الجبار، بياض مصطفى، **القيم والمعتقدات كمدخل لتحقيق الولاء المستمر في منظمات الأعمال**، مجلة مجاميع المعرفة، المجلد 8، العدد 1، 2022.

23_ شاوش حميد، **النظريات السوسيولوجية في التنظيم: النظرية البنائية الوظيفية**_ اللبنة الأولى في ميدان دراسة المنظمات، مجلة العلوم الإنسانية لجامعة أم البواقي، المجلد 8، العدد2، جامعة تزي وزو، الجزائر، 2021.

24_ صادق إيمان، الحسين حماش، **العلاقة بين الثقافة التنظيمية المؤسساتية والتنشئة الاجتماعية الثانوية في تشكل الهويات المهنية وبلورة الاتجاهات النفسية اتجاه العمل**، مجلة الفكر، المجلد 6، العدد 2، جامعة الجزائر2، 2022.

25_ طوبال فطيمة، **العزلة الاجتماعية لدى تلاميذ المرحلة الثانوية**، مجلة الإبراهيمي للدراسات النفسية والاجتماعية، المجلد 2، العدد 1، 2019.

26_ عبد العزيز فكرة، **العلاقات الاجتماعية من منظور سوسيولوجي**، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 3.

27_ عماد العيد ، نور الدين بوعشة، **الثقافة التنظيمية كمدخل قيمي لتحقيق الفعالية التنظيمية**، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، العدد 5، (ب، ت).

28_ عناد مبارك بشرى، **التعصب وعلاقته بالهوية الاجتماعية والمكانة الاجتماعية لدى العاطلين عن العمل**، مجلة الفتح ،العدد 53، كلية التربية الأساسية ، جامعة ديالي ،2013 .

29_ فوشان عبد القادر، العلاوي أحمد، **الاندماج الاجتماعي**: المفهوم، الأبعاد والمؤشرات، مجلة الراصد العلمي، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة وهران، 2017.

30_ قرواز نجمة، **في ماهية الثقافة ومميزاتها بين كونية تايلور ونسبية بوا**، مجلة الناص، المجلد 19، العدد 1، 2024.

31_ كتيبة بغامي، مريم شريط، **الهوية الاجتماعية مصادر التشكل**، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة باتنة، المجلد: 23، العدد: 2، 2022.

32_ مريم شريط، كتيبة بغامي، **السيرورات التاريخية الكبرى لأشكال الهوية من منظور كلود دوبار**، مجلة دراسات في علم الاجتماع المنظمات، المجلد 9، العدد 2، 2021.

33_ ميلودي عادل، **الاندماج الاجتماعي مفهوم سوسيولوجي متعدد الأبعاد**، مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية، المجلد : 12، العدد: 2، المركز الجامعي بالنعامة، 2024.

34_ نجيب بصيلة، **السياسة الاجتماعية والاستجابة الأساسية للإنسان على ضوء نظرية ماسلو،** مجلة العلوم الإنسانية لجامعة أم البواقي، المجلد 8، العدد، 1، 2021.

35_ وارم العيد، ملك حديدي، **عناصر الثقافة وفق منهج مالك بن نبي،** مجلة روافد للدراسات والأبحاث في العلوم الاجتماعية والإنسانية، المجلد 6، 2022.

36_ يوسف نصر، مايدي زينب، **الهوية المهنية،:** الانتقال من الهويات الفردية إلى الهويات الجماعية، مجلة الباحث الاجتماعي، العدد 13، 2017.

رابعا: المراجع باللغة الأجنبية

1_Ancy Praveen A and Clayton Michael fonceca.2023. **Organizational culture and Its Influence on Employee Behavior**. Int J Récent SCI RES. 14 .4. 2945, 2949. DOI // dx. Doi. Org/ 10. 24327/ ijrsr.2023. 1404.0605

2_John wiley. E Sons. **Organizational culture and Leadership.** Josseybass.Edition 4. America. 2010

3_Fabrice Buschini. Fabio Lorenzi Gioldi, **Représentation Social**, L'asciens humaines . De Boeck Supérieur, 2023.

4_Boudon (R) **Les méthodes en sociologie**, PUF, Paris, 1976 P

5_ EDWARD TYLOR. **Primitive culture** : Researches into the Devlopment . Philosophy . Religion. Art.and custom vol. 1, london :John Murray . 1871.

6_Gupta, S. C. **Fundamentals of Statistic**. Himalaya Publishing house, 2018, .

7_ henri amblard. **Les nouvelles approches sociologiques des organisations**. Edition 1. Du seuil. 2005.

8_Lusin bagla **, sociologie des organisations**, La découverte & Syros, paris,1998

9_ Michael Crozier. Erhard Freiberg.Lacteur et système. Paris éd. du Seuil. 1977.

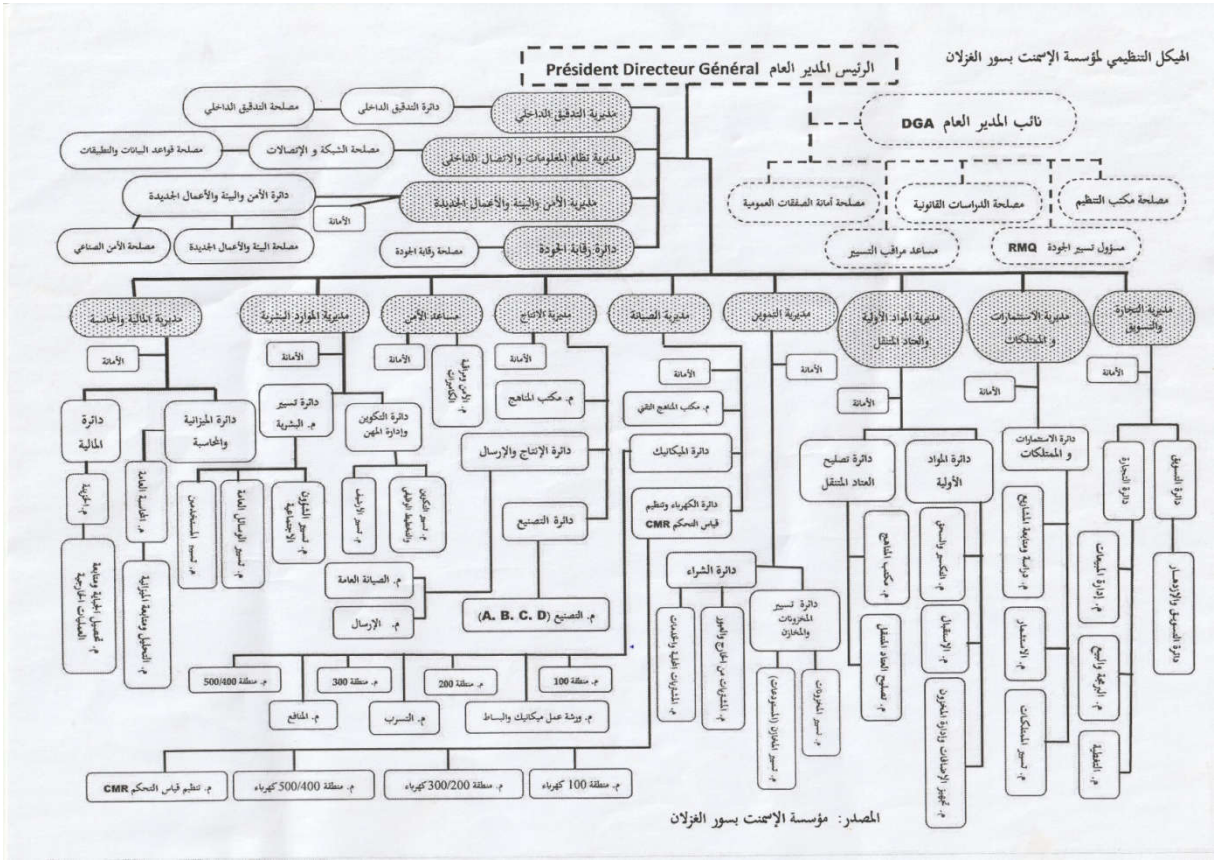
10_ said chikhi, (A) Kenz , (J) Gurid, **Lndustrie et société**, Lcas de SNS Société Nationale de sidérurgie, Administration général Alger 1982..

11 _said chikhi, **le travail en usine**, Cahiers du CREAD n 4,4éme trimestre 1984.

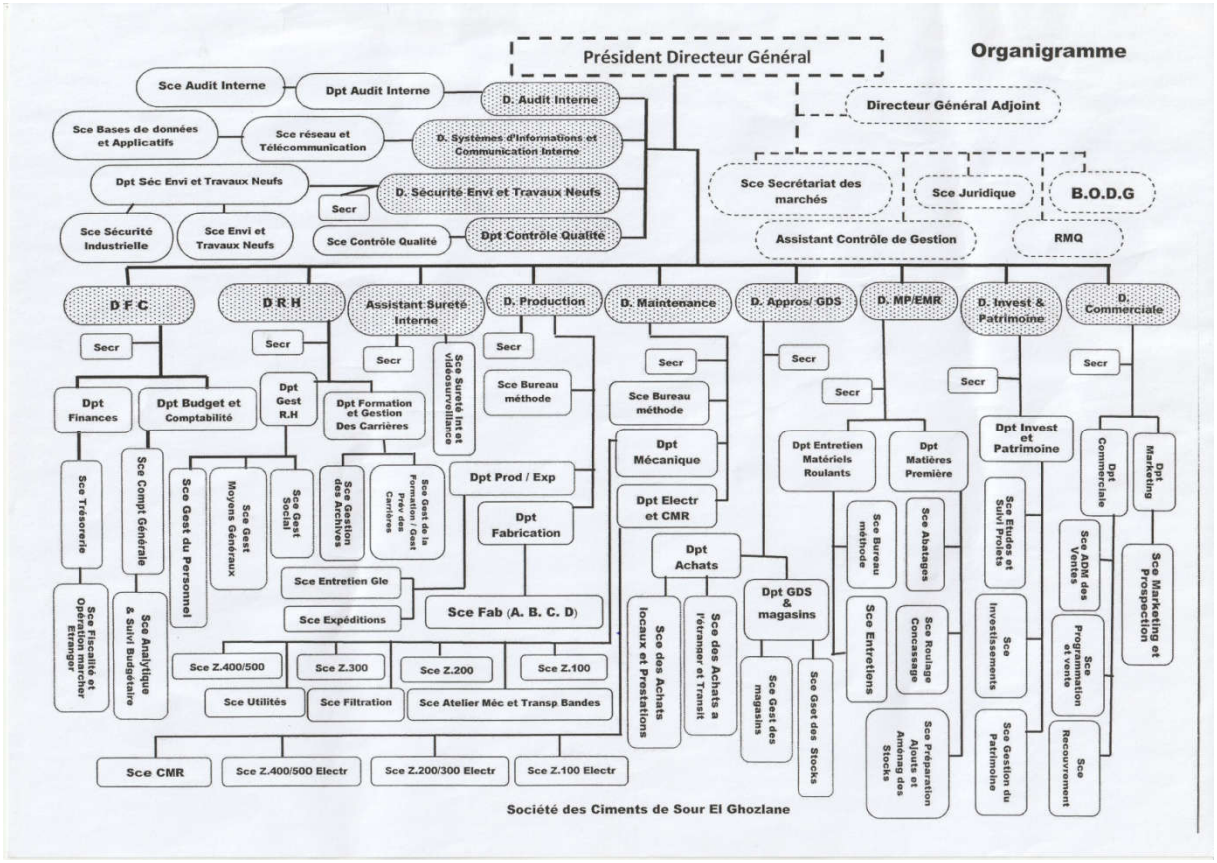
12_Sqid AMer, **L'industrialisation en Algérie**, Lente prise dans Algérienne dans développement edi authropos.

الملاحق

الملحق رقم 1:الهيكل التنظيمي لمؤسسة الاسمنت باللغة العربية



الملحق رقم2 : الهيكل التنظيمي لمؤسسة الاسمنت باللغة الفرنسية



الملحق رقم 3: تسهيل مهمة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université Yahata FARES de MEDEA
Faculté des sciences humaines et sociales

Vice décanat de la post-graduation de la Recherche Scientifique et des Relations Extérieures

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة يحيى فارس بالمدية

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

نيابة العمادة لما بعد التدرج والبحث العلمي والعلاقات الخارجية

الرقم: 62 ك ع إ/ ن ع ت ب ع ع خ/ 2022

التاريخ: 2022/07/06.

تسهيل مهمة

إلى السيد المحترم: مدير شركة الإسمنت ب : سور الغزلان (SCSEG).

تتشرف نيابة عمادة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية:

أن يسمح للباحث(ة) : بدر الدين زهام.

المسجل(ة): السنة الثانية دكتوراه (ل.م.د) علم الاجتماع.

تخصص :التنظيم والعمل. تحت رقم : 203090901

وذلك في إطار بحث ميداني :

خلال المدة من : بداية جويلية 2022 إلى غاية نهاية شهر ديسمبر 2022.

بـ : شركة الإسمنت ب : سور الغزلان (SCSEG).

لتمكينه من دخول مؤسستكم الموقرة خلال المدة المعبر عنها وذلك فيما يسمح به القوانين الداخلية للمؤسسة.

سلمت له هذه الإفادة لاستخدامها بما يسمح به القانون.

نيابة العمادة

جامعة يحيى فارس بالمدية
نيابة العمادة لما بعد التدرج والبحث العلمي والعلاقات الخارجية
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

توفيق مزاري عبد الصمد

Accord pour stage pratique

Alloué de

HAMID MALEK

الملحق رقم4: تسهيل مهمة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université Yahata FARES de MEDEA

Faculté des sciences humaines et sociales

Vice décanat de la post-graduation de la Recherche Scientifique et des Relations Extérieures

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة يحيى فارس بالمدية

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

نيابة العمادة لما بعد التدرج والبحث العلمي والعلاقات الخارجية

الرقم: 05 ك ع إ/ ن ع ت ب ع ع خ/ 2023

التاريخ: **2023/02/08.**

تسهيل مهمة

إلى السيد المحترم: مدير شركة الاسمنت ب: سور الغزلان SCSEG

تتشرف نيابة عمادة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية:

أن يسمح للباحث(ة) : زهام بد الدين.

المسجل(ة): السنة الثانية دكتوراه (ل.م.د) علم الاجتماع.

تخصص :التنظيم والعمل. تحت رقم : 203090901

وذلك في إطار بحث ميداني :

خلال المدة من : بداية فيفري 2023 إلى غاية نهاية شهر ديسمبر 2023.

بـ : شركة الاسمنت ب: سور الغزلان SCSEG

لتمكينه من دخول مؤسستكم الموقرة خلال المدة المعبر عنها وذلك فيما يسمح به القوانين الداخلية للمؤسسة.

سلمت له هذه الإفادة لاستخدامها بما يسمح به القانون.

جامعة يحي فارس بالمدية — نيابة العمادة لما بعد التدرج والبحث العلمي والعلاقات الخارجية — كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

نائب عميد كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية مكلف بما بعد ... الخارجية

... محمد بن قطاف

مديرية موارد البشرية

Ciments de Saur

Accusé de réception

LE 21/ 2023

الملحق رقم 5: جدول الملاحظات

الرقم	توقيت الملاحظة	تاريخ الملاحظة	الملاحظة
1	من الثانية ونصف زوالا إلى الثالثة زولا	3 سبتمبر 2023	اعتماد وارتكاز بعض العمال في العلاقات غير الرسمية على عمال لهم مكانة في المؤسسة(رؤساء الوحدات عمال التقنيين المتخصصين عمال لهم خبرة مهنية تتجاوز20 سنة
2	من سا11:00 صباحا إلى 12:00سا	10 مارس 2024	إصلاح آلات بطريقة مؤقتة لفترة وسرعان ما تتعطل مرة ثانية
3	من سا 13:00إلى سا 13:15	6 سبتمبر 2023	تجاهل بعض العمال لزملائهم بالرغم من استخدام شريحة الاتصال الممنوحة من طرف المؤسسة
4	من سا 10:00إلى سا 12:00	17 أفريل 2024	التقاعس والتخاذل لبعض العمال في انجاز المهام المسندة إليهم
5	من ساعة 12:00 إلى 13:00 سا	8 أفريل 2023	سلوك الحياد والاغتراب لبعض العمال
6	على سا 8:00 صباحا إلى 9:00 سا	4 مارس 2024	تسجيل الحضور بالبسمة على مستوى الآلة والتأخر عن الالتحاق بمنصب العمل الفعلي
7	سا 8:15صباحا ساعة 15:00مساءا	5 مارس 2024	تأخر بعض العمال في الدخول للعمل بالمؤسسة وخروجهم قبل انتهاء الوقت الرسمي
8	في أوقات مختلفة	10 مارس 2024	تحفظ بعض العمال وإخفائهم للمعلومات المرتبطة بإنجاز العمل
9	من سا 9:00إلى 9:20	27 فيفري 2024	الإسرار على البقاء في الوضعية المهنية بالرغم من نقص الإمكانيات
10	حوالي الساعه 10 صباحا	14 جانفي 2024	التزام بعض العمال أثناء المعاينة والمتابعة التي يقوم بها الفاعلين في الإدارة لوحدات المؤسسة

الملحق رقم: 6

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة يحيى فارس _ المدية _

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع والديموغرافيا والفلسفة

أطروحة بعنوان:

السلوك التنظيمي بالمنظمة بين الهوية الاجتماعية والثقافة التنظيمية

_ دراسة ميدانية بمؤسسة الاسمنت : (سور الغزلان _ البويرة)

أطروحة مقدمة للحصول على شهادة الدكتوراه (ل.م. د) في علم الاجتماع

تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل

إعداد الطالب:

زهام بدر الدين

إشراف الدكتورة:

سبخاوي حنان

في إطار إعداد أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل الموسومة بـً السلوك التنظيمي بالمنظمة بين الهوية الاجتماعية والثقافة التنظيميةً: دراسة ميدانية بمؤسسة الاسمنت . سور الغزلان . البويرة نرجو من سيادتكم ملأ الاستمارة بوضع علامة زائد في الخانة المناسبة و نرجو منكم الصبر معنا و الإجابة على كل الأسئلة، ونعدكم أن هذه الإجابات موجهة لغرض البحث العلمي.

المحور الأول: محور البيانات الشخصية

1_ الجنس	1. ذكر	
	2. أنثى	
2_ السن	..... سنة	
3_ الحالة العائلية	1. أعزب	
	2. متزوج	
	3. أرمل	
	4. مطلق	
4_ نوع الأسرة	1. ممتدة (الجدة، الجد، الأب، الأم)	
	2. نووية	
5_ مكان الإقامة	1. حضري	
	2. شبه حضري	
	3. ريف	
6_ الولاية التي تقيم فيها	.....	
7_ المستوى التعليمي.	1. ما بعد التدرج (ماجستير، دكتوراه)	
	2. جامعي	
	3. ثانوي	
	4. متوسط	
	5. ابتدائي	
8_ المؤهلات المهنية.	1. تكوين داخل المؤسسة	
	2. تكوين داخل المؤسسة وخارج الوطن	
	3. تكوين داخل المؤسسة وتربصات علمية أكاديمية	
9_ الفئة المهنية التي تنتمي إليها.	1. إطار	
	2. عون تحكم	
	3. عون تنفيذ	
10. الأقدمية في العمل.	.....سنة	

المحور الثاني: الفرضية الأولى/ ارتباط التنشئة الاجتماعية بالمعتقدات التنظيمية يؤدي بالعمال إلى تصميم سلوك تنظيمي في مؤسسة الاسمنت بصور الغزلان.

11. ما هي وظيفة والدك ؟	1. أعمال يومية حرة	
	2. موظف	
	3. متقاعد	
	4. أخرى حدد.....	
12. ما هي وظيفة والدتك؟	1. أعمال يومية حرة	
	2. ماكثة بالبيت	
	3. موظفة	
	4. متقاعدة	
	5. أخرى حدد.....	

13. هل تقلد سلوك والديك أثناء تواجدك بالمؤسسة	1. نعم	
	2.لا	
14. إذا كانت الإجابة بنعم فيما يتمثل هذا التقليد؟	1.في الهندام	
	2. الالتزام والحرص على العمل	
	3. التقليد من حيث المعاملة مع الزملاء في العمل	
	5. الإهمال واللامبالاة	
	6. التقليد من حيث لغة التواصل في المؤسسة	
	أخرى حدد.....	
15.هل تمارس عملا خارج المؤسسة يدعمك في انجاز مهامك داخل المؤسسة؟	1. نعم	
	2. لا	
16. هل تلتزم بانجاز المهام المسندة إليك في المؤسسة من خلال الالتزام بشؤونك خارج المؤسسة؟	1.دائما	
	2.أحيانا	
	3.لا ألتزم	
17. هل تحرص على إتمام عملك في المؤسسة من تضحيتك واهتمامك في الأسرة؟	1. نعم	
	2. لا	
18. هل ولائك (ارتباطك) بالمؤسسة اكتسبته من ولائك لبعض الأشخاص لهم مكانة في المجتمع (رجال أعمال، والديك إخوتك، مسئول مؤسسة)؟	1.نعم	
	2.لا	
19. هل تدافع عن منصب عملك الذي تشتغل فيه الآن بالمؤسسة؟	1. نعم	
	2.لا	
20. هل تدافع عن وضعيتك المهنية (منصب عملك) التي تشتغل فيها الآن بالمؤسسة؟	1. نعم	
	2.لا	
21. في حالة التي تكون فيها غير مستقر في منصب عملك بالمؤسسة هل تلجأ إلى:	1.أشخاص لهم لهم مكانة في المؤسسة	
	2.عاملين في المؤسسة ولهم مكانة في المؤسسة	
	3.تدبير شؤونك لوحدك	
	4.أخرى حدد.....	

22. هل تقبلك للتعليمات التنظيمية في المؤسسة تستمده من النصائح الموجهة إليك خارج المؤسسة ؟	1.نعم	
	2.لا	
23. هل اكتسبت سلوكات من المجتمع تمكنك من التحايل على زملائك أثناء العمل في المؤسسة؟	1.نعم	
	2.لا	

24. إذا كانت الجواب نعم ما هي؟	1. تشويه المعلومات	
	2. تعطيل أجهزة العمل	
	3. إخفاء المعلومات المرتبطة بالوضعية المهنية	
	أخرى حدد.....	

24. هل سلوكاتك في المحيط الاجتماعي تداوم عليها أثناء أداء عملك في المؤسسة؟	1.نعم	
	2.لا	

25. إذا كانت الإجابة نعم ما هي؟	1.تبادل المصالح مع زملائك في العمل	
	2.مواجهة زملائك في العمل	
	3.التحالف مع الزملاء في العمل	
	4.أخرى حدد.....	

26. هل تتوافق معتقداتك (الأفكار والأهداف المتداولة في الأسرة والمجتمع حول العمل في المؤسسة) المكتسبة من تنشئتك في المجتمع مع توجهاتك ورغباتك داخل المؤسسة؟	1.نعم	
	2.لا	

27. إذا كانت الإجابة بـ لا لماذا .....

المحور الثالث: الفرضية الثانية/ الفعل الاجتماعي ضمن الإجراءات التنظيمية يفرض على العمال تصميم سلوك تنظيمي في مؤسسة الاسمنت بصور الغزلان

28. هل يتوافق تخصصك العلمي/ المهني مع المنصب الذي تشتغل فيه حاليا؟	1.نعم	
	2.لا	
29. هل ترغب في تغيير وضعيتك المهنية؟	1.نعم	
	2.لا	

30. ما هي الطرق التي تدبرها للحصول على المنصب الذي ترغب فيه؟	1.تتعاون مع الزملاء في المؤسسة	
	2.إتقان العمل في المؤسسة	
	3.تقديم طلب للمسئول	
	4.التموقع مع جماعة مهنية تخدمك	
	5.تعطيل عمل الزملاء في المؤسسة	
	6. تتبنى الحياد وتلتزم بالصمت	
	7.أخرى حدد.....	

31. هل تبلغ المسئولين عن الاختلالات التي تحدث في المؤسسة (تعطل الآلة، حوادث العمل، غياب رؤساء المصالح)	1.نعم	
	2. لا	
32. هل يقوم زملائك في المؤسسة بتعطيل عملك ومضايقتك أثناء انجاز مهامك في المؤسسة ؟	1.نعم	
	2.لا	
33. إذا كانت الإجابة بنعم هل تقوم بـ :	1.التفاوض مع العمال	
	2.استخدام عملك التقني	
	3.اللجوء إلى النقابة	
	4.تقديم شكوى للمسئولين	
	أخرى حدد.....	

34. هل تقدم عمل إضافي غير العمل المسند إليك في المؤسسة ؟	1.نعم	
	2.لا	
35. إذا كانت الإجابة بنعم للحصول:	1.للحصول على مكافأة مالية	
	2. للمحافظة عل المنصب الذي تشغله	
	3.للحصول على رتبة وظيفية أعلى	

	4.أخرى حدد.....	
36. هل تتجاوز أو تتحايل وتتمرد على القوانين والتعليمات التنظيمية داخل المؤسسة؟	1.نعم	
	2. لا	
37. إذا كانت الإجابة بعم ما هي أهم القوانين والتعليمات التنظيمية التي تتجاوزها؟	1.التأخر وقت الدخول	
	2.الخروج بدون رخصة	
	3.الخروج قبل انتهاء وقت العمل	
	4.ترك أماكن العمل	
	5.عدم احترام السلم التسلسلي(المسئول التسلسلي)	
	6.عدم ارتداء بذلة العمل	
	أخرى حدد.....	
38. ما هي الأسباب التي تدفعك لتجاوز هذه القوانين والتعليمات التنظيمية؟.....		
39. هل الروح المعنوية(المرال) التي تكون عليها في المجتمع هل هي نفسها الروح المعنوية أثناء العمل بالمؤسسة ؟	1.نعم	
	2.لا	
40. إذا كانت الإجابة بـ لا ما هي الوضعية التي تكون عليها؟	1.مزاج عشوائي في المؤسسة وخارج المؤسسة	
	2. حالتك هادئة في المجتمع ومتوترة خارج المؤسسة	
	3.حالتك متوترة خارج المؤسسة تقابلها حالة هدوء في المؤسسة	
	4.أخرى حدد.....	
41. هل تطغي ثقافة المجتمع على القوانين واللوائح التنظيمية في المؤسسة؟	1.نعم	
	2.لا	
42. إذا كانت الإجابة بنعم لماذا؟.....		
المحور الرابع: الفرضية الثالثة/ ضعف التوازن بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية يؤدي بالعمال إلى تصميم سلوك تنظيمي بمؤسسة الاسمنت بصور الغزلان		
43.هل سبق لك واشتغلت في مؤسسة أخرى قبل التحاقك بمؤسسة الاسمنت ؟	1.لا	
	2.لا	
44. هل إتقانك للعمل بالمؤسسة اكتسبته من إتقانك للعمل خارج المؤسسة(في البيت، في المجتمع)؟	1.نعم	
	2.لا	
45. هل تمنح أهمية للوقت أثناء القيام بانجاز مهامك في المؤسسة ؟	1.نعم	
	3.لا	
46. إذا كانت الإجابة بـ نعم هل يرجع ذلك إلى؟	2. تنشئتك الشخصية أكسبتك ذلك	
	3. دعم أهداف المؤسسة	
	4.احترام التعليمات التنظيمية	
	5.أخرى حدد.....	

47.هل تتعاون مع زملائك في المؤسسة؟	1.نعم	
	2.لا	
48. إذا كانت الإجابة بـ نعم هل التعاون يقوم على أساس؟	1.أقديمتك مع العمال في المؤسسة	
	2.التقارب في السن	
	3.الانتماء الجهوي	
	4.القرابة العائلية	
	5.طبيعة العمل تفرض ذلك	
	6.أخرى حدد.....	
49. هل تتخلى عن بعض سلوكاتك الاجتماعية احتراما والتزاما بالقوانين والقواعد التنظيمية التي تسيير المؤسسة؟	1.نعم	
	2.لا	
50. هل تمارس التعصب لفرض رأييك مع الزملاء والعمال في المؤسسة؟	1.نعم	
	2.لا	
51. ما هي الأسباب التي تدفعك للتعصب بالمؤسسة؟		
52. هل تتخلى وتتغيب في بعض الأحيان عن عملك في المؤسسة ؟	1.نعم	
	2.لا	
53. إذا كانت الإجابة بنعم ما هي الأسباب التي تدفعك للتغيب عن العمل في المؤسسة	1.قضاء مصالح شخصية	
	2.تسوية انشغالات إدارية	
	3. القيام بنشطات مهنية أخرى لتحسين ظروفك الاجتماعية	
	4. الاغتراب في المؤسسة	
	5.أخرى حدد.....	
54. هل نقص الإمكانيات في المؤسسة يدفعك إلى تغيير منصب عملك الذي تشتغل فيه بالمؤسسة؟	1.نعم	
	2.لا	
55. هل تتوافق أهدافك (الراتب الشهري) مع أهداف (بقاء واستمرار) المؤسسة؟	1.نعم	
	2.لا	
56. إذا كانت الإجابة بـ لا هل تتبنى فكرة ؟	1.التوقف عن العمل	
	2.تخفيض الجهد المبذول	
	3.تعطيل الآلات المتاحة.	
	4.البحث عن عمل في مؤسسة أخرى	
	5.أخرى حدد.....	
57. هل تغيير وتعدل سلوكاتك عند حضور الفاعلين في الإدارة (المسئول)؟	1.نعم	
	2.لا	
58. إذا كانت الإجابة بـ نعم هل يرجع ذلك إلى:؟	1.لكسب ثقة المسئول	
	2.لتجنب الاستفسار والمسائلة	
	3.للتظاهر بالانضباط	
	4.أخرى حدد.....	

59.هل يغلب على دينامية التنظيم بالمؤسسة؟	1. القواعد التنظيمية والقوانين التي تسير في ضوئها المؤسسة		
	2. ضغوط القيم السائدة في المجتمع		
60. هل سلوكاتك خارج المؤسسة (المنزل، الأصدقاء) تندمج في إطار الثقافة السائدة في المؤسسة ؟		1. نعم	
		2.لا	
61. إذا كانت الإجابة بنعم ما هي هذه السلوكات؟			

الملحق رقم7: المادة 13 من النظام الداخلي للمؤسسة

المـــــادة 13

يجب أن يتضمن كل ملف مترشح للتوظيف البيانات التالية :

- طلب خطـــــــــي.
- استمارة الترشيـــــــح.
- شهادة طبية تثبت قابلية و إستعداد المترشح لتولي منصب عمل.
- نسخ من الشهادات المحصل عليها.
- شهادة السوابق العدلية رقم 3.
- اختبارات و امتحانات تقييمية للمعارف و المؤهلات.
- شهادات عمل.
- بيان الحالة المدنية.
- شهادة ميلاد و الصور.
- شهادة إثبات الوضعية إتجاه الخدمة الوطنية.
- شهادة الإقامة .
- شهادة الجنسية.

المـــــادة 14

المترشح المقبول يتلقى نسختين من عقد العمل موقعة من طرف مدير الموارد البشرية.

نسخة منه تحمل عبارة "قرأ و صودق" يتم إعادتها إلى الشركة.

المـــــادة 115

كل إخلال يجب التبليغ عنه من طرف المسؤول سواء كان وظيفيا أو تسلسليا خـــلال 24 ساعة الموالية لملاحظته له.

المـــــادة 116

كل إخلال لم يتم التبليغ عنه يعود على المسؤول الذي نسي أن يبلغ عنه .

المـــــادة 117

كل تصرف يسئ للشركة يعتبر إخلالا .

الفصل الثاني : الأخطـــــاء المهنيـــــة

المـــــادة 118

كل إهمال أو خرق لقواعد الأمن و بصفة عامة كل إخلال بالالتزامات المهنية و الانضباط يعد خطأ مهنيا .

المـــــادة 119

تصنف الأخطاء المهنية دون الإخلال بوصفها الجزائي كما يلي :

- أخطاء من الدرجة الأولى.
- أخطاء من الدرجة الثانية .
- أخطاء من الدرجة الثالثة.

المـــــادة 122 –

علاوة على الأخطاء الجسيمة التي يعاقب عليها التشريع الجزائي و التي ترتكب أثناء العمل.

تعد أخطاءا من الدرجة الثالثة الأخطاء الجسيمة المحددة في المادة 73 من قانون 11/90:

- إذا رفض العامل بدون عذر مقبول ، تنفيذ التعليمات المرتبطة بالتزاماته المهنية أو التي قد تلحق أضرارا بالمؤسسة والصادرة من السلطة السلمية التي يعينها المستخدم أثناء الممارسة العادية لسلطاته .
- إذا أفضى معلومات مهنية تتعلق بالتقنيات و التكنولوجيا و طرق الصنع و التنظيم أو وثائق داخلية للهيئة المستخدمة إلا إذا أذنت السلطة السلمية بها أو أجازها القانون .
- إذا شارك في توقف جماعي و تشاوري عن العمل خرقا للأحكام التشريعية الجاري بها العمل في هذا المجال .
- إذا قام بأعمال العنف .
- إذا تسبب عمدا في أضرار مادية تطيب البنايات، المنشآت، الآلات، الأدوات، المواد الأولية و الأشياء الأخرى التي لها علاقة بالعمل .
- إذا رفض تنفيذ أمر التسخير الذي تم تبليغه وفقا لأحكام التشريع المعمول به .
- إذا تناول الكحول أو المخدرات داخل أماكن العمل .

الفصل الثالث : العقوبـــــــــات

المـــــادة 123

عندما تكون الأخطاء المهنية المنصوص عليها في المادة أعلاه منسوبة إلى عمال مهما كانت رتبتهم في السلم التسلسلي تحسب إلى ذمة المسؤول المباشر إذا إطلع عليها و جحدها و لم يتخذ تدابير تأديبية ضد مأموريه المرتكبين لتلك الأفعال .

المـــــادة 33

يمنع العمل الليلي عن:

- العمال من كلا الجنسين الذين يقل سنهم عن 19 سنة.
- العاملات باستثناء الحالات المتوقعة من طرف الشركة و مرخصة من طرف مفتشية العمل.

العمـــل التنـــاوبـــي

المـــــادة 34

يجوز للشركة أن تنظم العمل التناوبي على أساس فرق متعاقبة.

الســـاعـــات الإضافيـــة

المـــــادة 35

كل عامـــل ملـــزم بتـــأدية الساعات الاضافية في حـــدود أحكـــام القانون مـــا عـــدا حالات القوة القاهرة.

المـــــادة 36

الحد الأقصى لعدد ساعات العمل الأسبوعية للعامل أربعين ساعة (40) في الأسبوع لنظـام العمـل بالفرق المتعاقبة و ثمانية ساعات إضافية في الأسبوع للأعمال الاستثنائية.

المـــــادة 37

يمكن أن يتم العمل بالفرق المتعاقبة أو بالساعات الإضافية ليلا أو في أيام العطل القانونية.

المـــــادة 53

لا يجوز إرجاء جزء من العطلة السنوية أو العطلة كلها من سنة إلى أخرى إلا مرة واحدة و في حدود أقصاها سنة واحدة وذلك في الحالات الاستثنائية التالية :

- الضرورة الملحة للخدمة أو المصلحة العامة .
- الوقاية من حادث متوقع أو إصلاح حادث محقق .
- الإلتزامات العائلية الصريحة شرعا و المعترف بها .
- مرض طويل الأمد أو حادث معترف به ، أو مثبت قانونيا .
- إذا كان العامل لا يستفيد من 16 يوما متتالية من العمل خلال سنة استخدامه.

المـــــادة 54

يمكن تجزئة العطلة السنوية إن اقتضت الحاجـــة أو سمحـــت بـــذلك ضرورات المصلحة و هذا بعد موافقة المديرية العامة.

عدد الأجزاء إثنان (02) لا يمكن أن يقل أحد الجزئين عن 12 يوما .

المـــــادة 55

يمنع تجزئة العطلة السنوية للعاملين المزاولين لنشاطات مضنية أو خطيرة أو مضرة ، و كذلك في أماكن العمل الموجودة في المناطق المحرومـــة أو المعزولة .

الفصل السـابع : التـأخر و تـأشير الحضور

المـادة 68

كل تأخر عن موعد العمل يخضع لاستفسار العامل المتأخر، هذا الأخير ملزم بملء الاستفسار مع إرفاقه بالوثائق المبررة لتأخره و يقدمها إلى مسؤوله التسلسلي لاتخاذ الإجراء اللازم حسب الحالة. يجب إعادة الاستفسار مرفقا برأي المسؤول المباشر الى مصلحة المستخدمين خلال 48 ساعة الموالية.

المـادة 69

تعتبر حالة تأخر كل دخول مسجل إلى مكان العمل بعد 15 دقيقة الموالية للساعة القانونية للعمل.

المـادة 70

يعد حالة غياب كل دخول مسجل إلى مكان العمل بعد 15 دقيقة من التأخر.

المـادة 71

كل تأخر لمدة 15 دقيقة ، ينجر عنه خصم ساعة واحدة من الأجر و يخصم نصف يوم من الأجر لمدة 08 مرات في الشهر من التأخر لمدة 15 دقيقة دون الإخلال بالعقوبات التأديبية

المـادة 72

كل غياب غير مرخص به ، وغير مبرر ينجر عنه خصم الأجر لتلك الفترة ، دون إهمال العقوبات التأديبية .

المـادة 73

أوقات دخول و خروج العمال تسجل عند مدخل المصنع أو الورشة أو مكان الأشغال ، أو المصلحة حسب الساعات و التدابير المحددة بمذكرة عمل لكل هيئة .

إن نسيان تسجيل الحضور أو إثبات الحضور يعتبر غياب في ذلك اليوم .

الملحق رقم 13: المادة 121 من النظام الداخلي للمؤسسة

المـــــادة 121

تعد أخطاءا من الدرجة الثانية ، الأفعال التي يرتكبها العامل عن غفلة أو إهمال وهي :

- تكرار أخطاء من الدرجة الأولى خلال نفس السنة .
- كل فعل يلحق ضررا بأمن المستخدمين .
- الأفعال التي تلحق خسائر مادية بأملاك الشركة أو بالغير .
- عدم مراعاة قواعد الأمن .
- رفض الامتثال لإجراء الفحص الطبي (النظامي و الدوري ، الداخلي أو الخارجي) .
- التصرف ذو الطابع الفوضوي المعرقل للسير الحسن للشركة.
- المشاداة التي تسبب استنكار داخل الشركة .
- النوم أثناء أوقات العمل .
- رفض تنفيذ عمل عادي أو ساعات إضافية.
- رفض المشاركة في الدورات التكوينية .
- تبليغ وثائق المصلحة للغير .
- إلصاق الإعلانات و المذكرات بدون تأشيرة المديرية أو ممثلي العمال أو المندوب النقابي.
- رفض الخضوع لنظام العمل الإلزامي.
- رفض انتظار الخلف للعمال الدائمين.
- حالة سكر.

الأخطاء من الدرجة الثانية ليست نهائية.

المـــــادة 120

تعد أخطاءا من الدرجة الأولى، الأفعال التي تتعلق بخرق العامل لقواعد الانضباط العام وهي

- التأخر لأكثر من (04) ساعات في الشهر .
- الخروج بدون رخصة .
- أخذ حمام قبل ساعة الخروج .
- عدم احترام السلم التسلسلي (المسؤول التسلسلي)
- الانقطاع عن العمل بدون مبرر مقبول .
- الأفعال ذات الطبيعة الفوضوية البذيئة .
- ترك أماكن العمل .
- الخروج قبل الوقت .
- عدم ارتداء بذلة العمل .
- إخراج الأدوات أو العتاد الأخر بدون رخصة كتابية .
- إهدار الوقت بسبب نسيان الأدوات .
- الأكل خارج الوقت المحدد .
- جمع الأموال بدون ترخيص .
- القيام بأعمال البيع ، داخل المصنع .

الأخطاء من الدرجة الأولى ليست نهائية.