جامعة يحي فارس بالمدية

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

# الثقافة التنظيمية وبناء الهوية في العمل

## دراسة ميدانية بموقع انتاج المدية: "صيدال"

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل

اعداد الطالبتين :

قرموش حنان

احمد سرير سميرة

إشراف الأستاذة :

د/ صغير جميلة

السنة الجامعية: 2018/2017

## شكر وتقدير

نحمد الله عز وجل على النعمة التي من بها علينا في انجاز هذا العمل

كما لا يسعنا إلا أن نخص بأسمى عبارات الشكر و التقدير الدكتورة " صغير جميلة" لما قدمته لنا من نصح و معرفة طيلة انجاز هذا البحث.

كما نتقدم بالشكر الجزيل لكل من أسهم في تقديم يد العون لانجاز هذا العمل، ونخص بالذكر أساتذة قسم العلوم الاجتماعية دون استثناء.

# الإهداء

نهدي ثمرة جهدنا هذا الى عائلة "احمد سرير و قرموش وخلفاوي و جباري " ...

كما نهدي هذا العمل الى كل من كان له دور في وصولنا الى هذه المرحلة...

والى كل زملاء التخصص "علم اجتماع التنظيم و العمل".

شكر و تقدير

الإهداء

## فهرس المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

مقدمة.....أ، ب

**الجانب النظري و المنهجي للدراسة :**

**الفصل الأول : الإطار المنهجي للدراسة**

تمهيد:.....10

1) أسباب اختيار الموضوع.....11
2) أهداف الدراسة.....11
3) الإشكالية.....12
4) تحديد المفاهيم.....14
5) الدراسات السابقة.....16
6) المنهج المستخدم في الدراسة.....19
7) أدوات الدراسة..... 20

**الفصل الثاني : الثقافة التنظيمية**

**تمهيد:**.....22

**المبحث الأول: مدخل إلى الثقافة**.....23

المطلب الأول: مفهوم الثقافة.....23

المطلب الثاني: مصادر الثقافة.....23

المطلب الثالث: خصائص الثقافة .....25

**المبحث الثاني: ماهية الثقافة التنظيمية**.....27

المطلب الأول: مفهوم الثقافة التنظيمية.....27

المطلب الثاني: أهمية الثقافة التنظيمية.....28

المطلب الثالث: عناصر الثقافة التنظيمية.....28
المطلب الرابع: خصائص ووظائف الثقافة التنظيمية.....30
**المبحث الثالث: الاتجاهات الفكرية في دراسة الثقافة التنظيمية**.....31
المطلب الأول : الثقافة عند كل من دوركايم، فيبر، و ماركس.....32
المطلب الثاني: الثقافة التنظيمية في الإتجاه الوظيفي.....33
المطلب الثالث: مدرسة العلاقات الإنسانية و الثقافة.....34
خلاصة الفصل.....35
**الفصل الثالث: الهوية**
تمهيد.....37
**المبحثالأول: الهوية، أنماطها و محدداتها**.....38
المطلب الأول: مفهوم الهوية.....38
المطلب الثاني: أنماط الهوية.....39
المطلب الثالث: محددات الهوية.....40
**المبحث الثاني: نماذج ووظائف الهوية في العمل**.....42
المطلب الأول: الهوية في العمل.....42
المطلب الثاني: نماذج الهوية عند رونيو سانسوليو.....43
المطلب الثالث: وظائف الهوية.....44
خلاصة الفصل.....46
**الفصل الرابع: الجانب الميداني للدراسة**
تمهيد.....49
**المبحث الأول: مجالات الدراسة**.....50
المطلب الأول: المجال الزماني.....50
المطلب الثاني: المجال المكاني.....50
**المبحث الثاني:عرض الجداول و تحليلها**.....53
المطلب الأول: الجداول الخاصة بالبيانات العامة.....53
المطلب الثاني: الجداول الخاصة بالفرضية الأولى.....55
المطلب الثالث: الجداول الخاصة بالفرضية الثانية.....73
**المبحث الثالث: نتائج الفرضيات**.....82
المطلب الأول: الاستنتاج الجزئي للفرضية الأولى.....82

المطلب الثاني: الاستنتاج الجزئي للفرضية الثانية.....84
المطلب الثالث: الاستنتاج العام.....85
الخاتمة.....87
قائمة المراجع.....89
الملاحق .....94

**قائمة الجداول:**


| رقم الجدول | عنوان الجدول | الصفحة |
|---|---|---|
| 01 | يمثل توزيع المبحوثين حسب الجنس | 53 |
| 02 | يمثل توزيع المبحوثين حسب السن | 53 |
| 03 | يمثل توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي | 54 |
| 04 | يمثل توزيع المبحوثين المنطقة الجغرافية | 54 |
| 05 | يمثل توزيع المبحوثين حسب الاقدمية في المؤسسة | 55 |
| 06 | يبين تأثير كيفية اتخاذ القرار على رضا العاملين | 55 |
| 07 | يبين تأثير تطبيق القواعد و الإجراءات على تنفيذ الأوامر | 57 |
| 08 | يوضح تأثير الاقدمية على تكيف العاملين | 58 |
| 09 | يبين تأثير الوسائل الأكثر استعمالا للاتصال على أداء المهام | 60 |
| 10 | يبين تأثير الجنس على الشعور بالراحة في العمل | 61 |
| 11 | يبين تأثير اهتمام المؤسسة بالعاملين على شعورهم اتجاهها | 62 |
| 12 | يوضح تأثير الاقدمية على تغير القيم الشخصية للعاملين بعد التحاقهم بالعمل | 63 |
| 13 | يوضح تأثير الاقدمية على طريقة أداء العمل | 65 |
| 14 | يوضح تأثير سهولة تطبيق القواعد و الإجراءات على رغبة العاملين في تولي مناصب المسؤولية | 66 |
| 15 | يبين تاثير طريقة التواصل مع الرؤساء على طموح العاملين في تولي مناصب المسؤولية | 67 |
| 16 | يبين تاثير مميزات المؤسسة في تعاملها مع العاملين على كيفية التصرف في حالة التغيب عن العمل | 69 |
| 17 | يبين تاثير مميزات المؤسسة على رغبة العاملين | 71 |
| 18 | يوضح تاثير كيفية النظر الى العمل النقابي على عضوية العمال في النقابة | 72 |
| 19 | يبين تاثير السن علىتواصل العمال خارج المؤسسة | 73 |

| | | |
|---|---|---|
| 20 | يبين تأثير نوع القرارات التي يفضلها العمال على المساهمة في اتخاذ القرار | 74 |
| 21 | يوضح تأثير التنشئة الاجتماعية على المساهمة في اتخاذ القرار بالمؤسسة | 75 |
| 22 | يوضح تأثير المستوى التعليمي على المعايير و الأسس التي يجب توفرها في رئيس العمل | 77 |
| 23 | يبين تأثير مميزات المؤسسة في تعاملها على تقليص الفجوة بين القيم الشخصية و التنظيمية | 78 |
| 24 | يوضح تأثير كيفية التواصل على أسلوب التعامل مع الرئيس | 80 |
| 25 | يبين تأثير مدى المشاركة بالآراء و الاقتراحات خلال التنشئة الاجتماعية على طموح العاملين في تولي مناصب المسؤولية | 81 |


## قائمة الأشكال


| رقم الشكل | عنوان الشكل | الصفحة |
|---|---|---|
| 01 | يوضح عناصر الثقافة التنظيمية | 30 |

## مقدمة:

تشكل الثقافة التنظيمية مجالا حيويا متزايد الاهتمام يختلف من منظمة إلى أخرى ، فهي تخلق بفعل التفاعلات بين العاملين داخل المنظمة الواحدة، وقد أصبحت ثقافة المنظمة تشكل تحديا كبيرا حيث تجاوزت ذلك المفهوم البسيط الذي يشير إلى أنها مجموعة من المكتسبات القبلية والبعدية للتنظيم إلى أنها عامل مهم في تشكيل هوية خاصة بالمنظمة من جهة وبالأفراد العاملين بها من جهة أخرى. إذ تعتبر الثقافة التنظيمية تلك الثقافة المعبرة عن الارتباط والتماسك بين القيم والعادات والمؤثرات والإشارات التي تحكم تصرفات الأفراد وتشكل في حد ذاتها شكلا معينا لمنظمة معينة، وعلى هذا الأساس تعبر ثقافة المؤسسة عن روح التنظيم بما يتضمنه من اعتقادات وتوقعات يشترك فيها أعضاء المنظمة من خلال مجموعة من القيم يتبناها الأفراد والتي تؤثر على سلوك التنظيم وتشعر الفرد بالانتماء إلى المؤسسة.

حيث أن هذا الأخير يجعل الفرد يتميز بهوية خاصة و نموذج ثقافي خاص به ، الأمر الذي يسهل عملية الاندماج المباشر في العمل من أجل تحقيق هدف مشترك و هو تنمية المؤسسة و بالتالي تنمية أفرادها ، و ذلك عن طريق ترسيخ المؤسسة لثقافتها الخاصة مما يسمح بإضفاء صفة التجانس بين الفاعلين و بالتالي القضاء على الصراعات التي يمكن أن تنتج عن تعدد الثقافات داخل المؤسسة ، و لهذا فإنه من الضروري إدراك الفاعل الاجتماعي لهويات الآخرين من خلال سلوكاتهم حتى يتمكن من فهم محيطه من جهة و من جهة أخرى عليه أن يكون واعيا بهويته هو. و لكون الأفراد و الجماعات يتحركون داخل المنظمة بغية تحقيق الأهداف و الغايات فهم يؤثرون و يتأثرون من خلال تبادل المعلومات و المعايير و القيم و المعتقدات السائدة في أذهان أعضاء المنظمة عن كيفية تشجيع المبادرات الفردية و مدى توفر ظروف الإبداع و الإنجاز و التركيز على النتائج و الأهداف ، كل ذلك يوحي إلى وجود ثقافة موحدة لدى العاملين حيث تؤثر في تصرفات العاملين إذ يتصرفون بما يتفق مع القيم و المعتقدات السائدة في المنظمة التي يعملون بها أي تؤثر في تشكيل هويتهم.

فالهوية هي علاقة تفاعل مستمر بين الفرد و الآخرين عن طريق المعاني التي تعتبر نتاج لهذا التفاعل الاجتماعي ، فهي لا تنمو إلا ضمن مجالات اجتماعية تنشئ انتماءات و هويات مختلفة و متعددة بحيث تحمل كل هوية معنى بالنسبة للجماعة التي نشأت فيها . ولان الهوية تتكون نتيجة للدمج و التكامل التدريجي لكافة أنواع الأفعال و الأفكار و المعتقدات و القيم و العادات التي يمارسها الفرد و نتيجة تقمصه لكافة الأدوار التي تفرضها عليه الجماعة.

و من هذا المنطلق فإن هذه الدراسة تبحث في الثقافة التنظيمية و دورها في بناء هوية العامل بالمؤسسة الإنتاجية "**صيدال**" و عليه قسمت الدراسة إلى أربعة فصول:

**الفصل الأول:** وهو الإطار المنهجي، وتم التطرق من خلاله إلى توضيح أسباب وأهداف الدراسة ، عرض الإشكالية ، صياغة الفرضيات ، تحديد المفاهيم ، الدراسات السابقة، المنهج المستخدم، أدوات البحث.

**الفصل الثاني:**والمعنون بالثقافة التنظيمية تطرقنا فيه إلى ثلاثة مباحث، تمثل الأول في مدخل إلى الثقافة، و الثاني تمثل في الثقافة التنظيمية، أما الثالث فقد خصص للاتجاهات الفكرية في دراسة الثقافة التنظيمية.

**الفصل الثالث:**تحت عنوان الهوية تناولنا فيه مبحثين، يتحدث الأول عن الهوية أنماطها و محدداتها، أما الثاني فقد لخصنا من خلاله جوانب هامة في الهوية.

**الفصل الرابع:** و الذي يتمثل في الجانب الميداني للدراسة ، فقد تناولنا من خلاله مجالات الدراسة وعرض الجداول وتحليلها ثم عرض الاستنتاجات الجزئية و الاستنتاج العام .

وأخيرا خاتمة الدراسة وقائمة المراجع والملاحق.

**تمهيد:**

إن وصول الباحث إلى معرفة حقيقية للظواهر يتطلب التقصي عن جميع الحقائق المحيطة بها، والتي من خلالها يستطيع الوصول إلى نتائج دقيقة وواضحة وذلك بالاستعانة بأدوات البحث العلمي والتي تعتبر مفتاح الدخول والتعمق في الظاهرة ومعرفتها جيدا.

لذلك سوف نتطرق في هذا الفصل إلى أساسيات البحث العلمي التي تسير وفقها الدراسة والمتمثلة في:

أسباب اختيار الموضوع، أهداف الدراسة، والإشكالية، وتحديد مفاهيمها، وبعض الدراسات السابقة، والمنهج المستخدم، والأدوات المعتمدة في الدراسة، واعتمادنا على مقاربة سوسيولوجية للموضوع، وبذلك يكون البحث علميا وأكثر شمولا ووضوحا.

**1.أسباب اختيار الموضوع:**

يعود اختيارنا لهذا الموضوع إلى أسباب ذاتية تتمثل في:

– الرغبة الشخصية للبحث في هذا الموضوع.

–قلة الدراسات التي تناولت الموضوع المتمثل في الثقافة وعلاقتها ببناء الهوية في العمل ضمن تخصص علم الاجتماع في جامعة المدية .

أما الأسباب الموضوعية فتتمحور حول:

–أهمية الثقافة في تشكيل هوية العامل

–تأثير الثقافة على أداء العاملين وتحقيق فعالية المنظمة.

## 2.أهداف الدراسة:

نهدف من خلال هذه الدراسة إلى:

–الكشف عن إمكانية تكيف العامل مع الثقافة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة.

–تأثير الثقافة التنظيمية في توجيه سلوكيات واتجاهات العامل.

–تأثير الثقافة التنظيمية على أداء العاملين و كذلك تعزيز الانتماء للمنظمة.

## 3.الإشكالية:

يشكل شعور الفرد بالانتماء للتنظيم هوية خاصة و نموذج ثقافي خاص به، إذ يعتبر عاملا نفسيا واجتماعيا لتحفيز وتسهيل عملية الاتصال والاندماج المباشر في العمل، والمؤسسات الجزائرية كانت ومازالت تعيش العديد من المشكلات التنظيمية، وكان في غالب الأحيان سبب هذه المشكلات هو صعوبة تكيف العامل الجزائري مع الواقع الاقتصادي، فقد كانت تجربة التسيير الذاتي مفروضة على العامل نظرا للصعوبات التي واجهها الوضع الاقتصادي بعد الاستقلال، إذ لم تكن هناك مؤسسات كبيرة تستقطب العمال الجزائريين أثناء الاستعمار بسبب عدم الانسجام مع الثقافة الغالبة والرغبة في المحافظة على الهوية الجزائرية، وكان المجتمع بعد الاستقلال غير مهيأ لاستقبال تكنولوجيات حديثة لا على المستوى المهني ولا على مستوى البنية الثقافية والاجتماعية. الأمر الذي أدى إلى فشل هذه التجربة بسبب غياب الإطار البشري المؤهل و غياب سياسة إدارية واضحة في التسيير وعليه تم التغيير فجاءت مرحلة التسيير الاشتراكي حيث أنشأت العديد من المؤسسات وعلى اثر النقائص العديدة التي نتجت عن هذه السياسة برزت فكرة إعادة الهيكلة، والتي تعني تفكيك هياكل القطاع العام والوحدات الاقتصادية الضخمة إلى مؤسسات متوسطة الحجم والتكفل بتمويل استثماراتها وإعادة هيكلة ديونها، حيث عرفت عجزا كبيرا على مستوى المؤسسة[1]. وكحل للخروج من الأزمة الاقتصادية كان لابد من التفكير في سياسة منح الاستقلالية للمؤسسات العمومية للبحث عن هيكل جديد ومسيرين بذهنيات جديدة قابلة للتأقلم مع الواقع الثقافي والاجتماعي المحيط. وبخوصصة القطاع العام تم الاعتراف بضرورة تغيير أسلوب قيادة الاقتصاد الوطني تغييرا جذريا وجعله أكثر تحررا من خلال" استبدال كلي أو جزئي للقطاع العام بالقطاع الخاص لإنتاج وتقديم السلع والخدمات "[2]، فالخوصصة هي ثقافة قبل أن تكون نقل ملكية، ولا شك أن بناء ثقافة جديدة وتغيير نظام ثقافي يحتاج دائما إلى وقت. وقد أدركت المؤسسة الجزائرية أهمية تبني ثقافات مؤسساتية تتماشى مع التغيرات المحيطة من جهة وتراعي امتثال العمال لها و تكيفهم مع القيم التي تؤمن بها هذه الثقافة من جهة أخرى.

في ظل الظروف التي عاشتها المؤسسات الجزائرية والمراحل التي مرت بها وجد العامل الجزائري نفسه مجبرا على مواجهة تغيرات اقتصادية وثقافية أرغمته على اكتساب هوية خاصة به ناتجة عن ثقافتين وهما: الثقافة المجتمعية والثقافة التنظيمية، حيث تعمل هذه الثقافة على صهر سلوك الأفراد و صياغته باعتبارها " الكل المعقد الذي يحتوي على المعرفة والمعتقدات والفن والأخلاقيات، والعادات

[1] الطيب داودي– ماني عبد الحق، **تقييم إعادة هيكلة المؤسسة الاقتصادية الجزائرية**، مجلة المفكر، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، العدد3، ص138.

[2] عبد الحليم الفاعوري رفعت، **تجارب عربية في الخصخصة**، بحوث و دراسات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2004، ص80.

والقانون والقيم، وغير ذلك من القدرات والسلوك الشائع الاستخدام الذي يكتسبه الفرد كعضو في المنظمة"[1].

وعليه فان العامل يتلقى تنشئة اجتماعية وتنشئة تنظيمية تكون في إطار تنظيمي داخل المنظمة، باعتبار هذه الأخيرة فضاء مصغرا من العلاقات الاجتماعية يتفاعل فيه أفراد وجماعات تحكمهم قواعد وقوانين وتوجه سلوكاتهم قيم ومعايير تهدف إلى تحقيق هدف مشترك في الإطار الثقافي الذي يتفق حوله أغلبية أعضاء التنظيم، حيث تطرأ على شخصياتهم مجموعة من التغيرات منها ما هو واضح كالالتزام المطلق بالتنظيم والامتثال للقوانين ومنها ما هو كامن يظهر فقط في مواقف معينة وهذا حسب **روبرت ميرتون**. من اجل تحقيق التوافق بين قيم الأفراد وقيم المؤسسة لتشكيل هوية واضحة لكل فرد. ويشير **ناصر قاسيمي** إلى الهوية من خلال الخصائص الدينية والثقافية والاجتماعية والمهنية للجماعة التي ينتمي إليها والخصائص التي اكتسبها من خلال تفاعله مع التنظيم الرسمي وغير الرسمي داخل المنظمة[2].وتشير النظرية البنائية الوظيفية إلى أن النظم الاجتماعية هي التي تعمل على تشكيل سلوك الأفراد والجماعات وتضعه في قوالب ونماذج تسهل الاتصال والتفاعل وبالتالي فهي تؤثر في أفكارهم ومعلوماتهم لأنها تحملهم على تكييف سلوكهم وفقا لمقتضياتها وتطبع الفرد بالطابع المميز الخاص بالمجتمع الذي يعيش فيه وتشكل هويته.[3]

فالهوية إذا هي النواة التي تقوم عليها شخصية الفرد كوحدة مركبة وديناميكية، فهي تتكون من تجاربه واحتكاكاته بالواقع و كنتيجة للعلاقات والأحكام والتقديرات التي يتلقاها من الأشخاص المحيطين به في مراحل حياته المختلفة[4]. ومنه يمكن اعتبار الهوية محصلة للتنشئة التي يتلقاها الفرد قبل دخوله عالم الشغل بالإضافة إلى تلك التنشئة التنظيمية التي تلقاها بعد الالتحاق بالمنظمة .

ومن هذا المنطلق نطرح التساؤل الرئيسي الأتي:

كيف تساهم الثقافة التنظيمية في تشكيل هوية العامل ؟

---

[1] مراد زعيمي ، **علم الاجتماع رؤية نقدية** ، مؤسسة الزهراء للفنون و الطباعة، الجزائر ، 2004 ، ص293

[2] محمد علي محمد، **مجتمع المصنع– دراسة في علم الاجتماع التنظيم**، الهيئة المصرية العامة للكتاب، ط2،1975 ص95 .

[3] عبد الغني عماد، سوسيولوجيا الثقافة: المفاهيم و الإشكاليات...من الحداثة إلى العولمة، مركز دراسات الوحدة العربية، ط1، بيروت، 2006، ص91 .

[4] محمد العربي ولد خليفة، **مسالة الثقافة وقضايا اللسان والهوية**، ديوان المطبوعات الجزائرية، الجزائر، 2003 ، ص293 .

ومنه تنبثق التساؤلات الفرعية الآتية:

1.هل تعزز الثقافة التنظيمية موقف العامل حول واقعه ومستقبله في العمل ؟
2.هل تتأثر الهوية المهنية داخل المؤسسة بما يحققه العامل خارجها ؟
الفرضيات:
للإجابة عن التساؤلات المطروحة قمنا بصياغة الفرضيات الآتية:

## الفرضية العامة:

تساهم الثقافة التنظيمية في بناء هوية العامل من خلال العوامل الثقافية التي يكتسبها خارج المنظمة وسلوكه داخلها.

## الفرضيات الجزئية:

1.تعزز الثقافة التنظيمية موقف العامل حول واقعه و بناء مستقبله على أساس أساليب تسيير المؤسسة.
2.تتأثر الهوية المهنية داخل المؤسسة بما يحققه العامل خارجها حيث يستغل المكتسبات التي تحققت خارج الوسط المهني و يستثمرها داخله.

## 4.تحديد المفاهيم:

يعتبر الإطار المفاهمي المسار الذي يوجه الدراسة فالمفاهيم عبارة "عن تصورات ذهنية عامة ومجردة لظاهرة أو أكثر للعلاقات الموجودة بينهما"[1]، وقد حددنا مجموعة من المفاهيم في دراستنا هذه والمتمثلة فيما يلي:

**الثقافة:**

**لغة:**

يشتق المفهوم اللغوي لكلمة ثقافة من الفعل الثلاثي ثقف أو تثقف بمعنى حذق أو مهر، أي صار حاذقا ماهرا، وتثقف الشيء أقام المعوج منه وسواه، وتثقف الإنسان أي تأدب وتهذب وتعلم"[2]

**اصطلاحا:**

تعد الثقافة ذلك الكل المركب من المعارف والفن والأخلاق والقانون والأعراف وكل ما اكتسبه الإنسان بوصفه عضوا في مجتمع ما.[1]

---

[1] موريس أنجرس، (ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون)، **منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية**، دار القصبة للنشر، الجزائر، 2004 ،ص158

[2] شرقي رحيمة، (نقلا عن ابن منظور.1997 .ص19 )، **الهوية الثقافية الجزائرية و تحديات العولمة**، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد11، جوان2013، ص191

ويعتبر **كاردنر** أن كل نظام ثقافي يتميز بشخصية خاصة به أي أن بنية الشخصية ترتبط بالثقافة المميزة للمجتمع[2].

**التعريف الإجرائي:**

الثقافة هي مجموع المعتقدات والمميزات والخصائص التي يكتسبها الفرد خلال حياته فتساعده على بناء شخصيته، ولكل مجتمع ثقافته الخاصة به والتي تميزه عن غيره من المجتمعات، والمتشكلة عبر التاريخ .

**الثقافة التنظيمية:**

تعرف بأنها مجموع المعتقدات والسلوكات والمعارف وقواعد الجزاء والعقاب والقيم والأهداف التي تطبع نمط حياة الأعضاء ونمط تفكيرهم وانجازهم، أو هي مجموعة من المبادئ وقواعد السلوك والمعاملات التي تراكمت لدى أعضاء الجماعة التنظيمية من خلال تفاعلهم مع بيئة العمل الداخلية والخارجية، بحيث توجه سلوك الجماعة وتشكل مشاعرهم وأفكارهم طوال تاريخ المنظمة.[3]

**التعريف الإجرائي:**

الثقافة التنظيمية هي مجموع القيم والمعايير والمعتقدات التي يشترك فيها الأفراد داخل التنظيم والتي تساعدهم على التكيف والتفاعل داخل التنظيم.وقد قمنا بتحديد مفهوم الثقافة التنظيمية من خلال مؤشر اتخاذ القرار وتطبيق القواعد والإجراءات إضافة الى وسائل الاتصال ومميزات المؤسسة وطريقة أداء العمل داخل مؤسسة "صيدال".

**الهوية:**

هي ذلك الشيء الذي يشعر الفرد بالاندماج في المجتمع الذي يعيش فيه والانتماء إليه أو هي الشفرة التي يمكن للفرد عن طريقها أن يعرف نفسه غي علاقته بالجماعة الاجتماعية التي ينتمي إليها وعن طريقها يتعرف عليه الآخرون باعتباره منتميا إلى تلك الجماعة[4].

وتتمثل أنواع الهوية في:

**هوية الجماعة:**

---

[1] علي عبد الرزاق جبلي، **دراسات في المجتمع والثقافة و الشخصية**، دار النهضة العربية ، بيروت، 1984، ص66

[2] بو دون. وف– بورتيكو (ترجمة سليم حداد)، **المعجم النقدي لعلم الاجتماع**، ديوان المطبوعات الجامعية، ط1، الجزائر،1976 ،ص228 .

[3] شرقي رحيمة، مرجع سابق، ص193

[4] حسين حريم، **إدارة المنظمات: منظور كلي** ،دار حامد للنشر و التوزيع، عمان .الأردن، 2003، ص262 .

تعرف من خلال الخصائص التي تميزها، وهي الخصائص الاجتماعية والثقافية والدينية والسياسية والمهنية والجهوية والعرقية. والتي تجعلها تتشكل وتتوحد عليها وتبني علاقاتها داخل العمل على أساسها[1].

**هوية الفرد:**

" تعرف من خلال الخصائص الثقافية والدينية والاجتماعية والمهنية للجماعة التي ينتمي إليها والخصائص التي اكتسبها من خلال تفاعله مع التنظيم الرسمي والتنظيم الغير رسمي داخل المنظمة.[2]

**هوية المنظمة:**

"هي مجموع الخصائص الاجتماعية والثقافية والدينية والجغرافية والتكنولوجية والعلمية والتسييرية والقيادية والإنتاجية التي تراكمت لدى المؤسسة منذ إنشائها والتي تميزها عن غيرها من المؤسسات".[3]

**التعريف الإجرائي:**

هي مجموع الخصائص التي يكتسبها الفرد من خلال تنشئته الاجتماعية من جهة، ومن خلال اندماجه داخل المنظمة والتفاعل مع الثقافة السائدة داخلها وهي ما يميز الفرد عن غيره من الأفراد. وتظهر الهوية من خلال مجموعة من المؤشرات والمتمثلة في تواصل العمال خارج المؤسسة وتواصلهم مع الرؤساء داخل المؤسسة ونوع القرارات المفضلة لديهم .

**5.** على الباحث الذي يرغب في بدا مشروع بحثي أن يقوم بالاطلاع على الدراسات السابقة التي أجريت في نفس المجال والتي تعد أساسا للموضوع البحثي المدروس[4]. فمن المعروف أن العديد من الأسس النظرية للدراسات المقترحة تعتمد على نتائج دراسات نظرية أو ميدانية سابقة.

ولهذا كان من الضروري الإشارة في دراستنا هذه إلى دراستين سابقتين من اجل تحديد مدى مساهمة النتائج المتوصل إليها في موضوع بحثنا.

**الدراسة الأولى:** العامل الجزائري بين الهوية المهنية وثقافة المجتمع[5]

انطلقت الدراسة من الإشكالية الآتية:

---

[1] ناصر قاسيمي، **دليل مصطلحات علم اجتماع التنظيم والعمل**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر،2011، ص52 .

[2] نفس المرجع، ص 136

[3] نفس المرجع، ص136.

[4] احمد عبد المنعم حسن، أصول البحث العلمي: المنهج العلمي وأساليب كتابة البحوث والرسائل العلمية، المكتبة الأكاديمية، ط1، القاهرة، 1996، ص44 .

[5] كاري نادية أمينة، **العامل الجزائري بين الهوية المهنية و ثقافة المجتمع**، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، علم الاجتماع، جامعة أبي بكر بلقا يد، تلمسان، 2012- 2011 .

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

من خلال الإجابة على سؤال الإشكالية هذا حاولت الباحثة تحديد مصادر الهوية المهنية للأستاذ الجامعي و تحديد مركزه الاجتماعي وفق الدور المنوط به كفاعل داخل النسق الكلي للمجتمع.

وترجمت السؤال الرئيسي في الفرضية العامة التالية:

-تلعب الجامعة دورا رئيسيا في تنشئة الأستاذ وبهذا فالثقافة التنظيمية التي تعمل على تلقينها إياه تساعده على تكوين هويته المهنية، والتي يبني من خلالها المجتمع تمثلاته حول الدور والمركز الاجتماعيين للأستاذ كفاعل اجتماعي داخل النسق الكلي للمجتمع بهدف تحقيق الاستقرار والتكامل الاجتماعيين.

وقد قسمت الباحثة هذه الفرضية إلى مجموعة من الفرضيات الجزئية حتى تتمكن من التحقق من هذه الفرضية و النزول بها إلى الميدان وتتمثل هذه الفرضيات في:

1.الهوية المهنية للأستاذ الجامعي محصلة التنشئة الاجتماعية والتنظيمية اللتين تلقاهما داخل الجامعة كمؤسسة للتكوين والعمل في نفس الوقت.

2.يتم تنشئة الأستاذ الجامعي داخل الجامعة على أساس ثقافة تنظيمية تفرز نظام من التمثلات حول واقعه ومستقبله ونسق قيمي مبني على الأساليب التسييرية لمؤسسة الجامعة.

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

وقد وصلت الباحثة إلى النتائج المتمثلة في:

بالنسبة للفرضية الأولى فان مكونات الثقافة المجتمعية والتنظيمية تشكل فعلا الموجه الرئيسي لسلوك الأفراد . كما أن الأستاذ الجامعي يبني سلوكه وفقا لما يتم توجيهه من طرف نسقه ألقيمي المستوحى من القيم الثقافية التي تمت تنشئته عليها. ومنه فان هويته ماهي إلا نتيجة لتنشئة اجتماعية تلقاها قبل وبعد التحاقه بالجامعة كفاعل اجتماعي.

أما فيما يخص الفرضية الثانية فقد تم نفيها نسبيا ذلك أن الأستاذ الجامعي يتلقى فعلا تنشئة داخل الجامعة أساسها ثقافة تنظيمية ومجتمعية بحيث تنطلق من نظام القيم المجتمعية التقليدية.

في حين جاءت الفرضية الثالثة لتربط بين مصدر الهوية المهنية ودور الأستاذ الجامعي وبالتالي المركز الذي يحتله داخل المجتمع. وباعتبار الثقافة المجتمعية التقليدية هي مصدر الهوية الشخصية فان الدور المنوط به داخل المجتمع غير واضح المعالم، فالهوية المهنية للأستاذ الجامعي هي هويته الشخصية.

**الدراسة الثانية:** المسالة الثقافية وعلاقتها بالمشكلات التنظيمية في المؤسسة الجزائرية.[1]

انطلقت الدراسة من رؤية الباحث أن أي مشكل أو خلل تنظيمي هو في الأساس يعود إلى ثقافة الأفراد داخل المنظمة . لهذا طرح تساؤلا رئيسيا حاول الإجابة عنه من خلال الدراسة و محتوى هذا التساؤل هو:

-ما هو موقع المسالة الثقافية من المشكلات التنظيمية التي تعرفها المؤسسات الجزائرية ؟ أو بشكل أخر إلى أي حد تؤثر المسالة الثقافية في استقرار وفعالية المؤسسة الجزائرية وتحقيق أهدافها الاجتماعية والتنظيمية والتنموية ؟

وقد حاول الباحث ربط هذا التساؤل بمجموعة من المشكلات التنظيمية وربط كل مشكلة بتساؤل فرعي و المتمثلة في:

-ما هي العوامل الثقافية التي تقف وراء ظاهرة التخلف عن مواقيت العمل و التغيب ؟

-ما هي العوامل الثقافية التي تقف وراء ارتفاع نسبة حوادث العمل في المؤسسة الجزائرية ؟

-ما هي العوامل الثقافية التي تقف وراء الصراعات التي تحدث في المؤسسة الجزائرية ؟

-ما هي العوامل الثقافية التي تقف وراء ظاهرة ضعف الرضا المهني في المؤسسة الجزائرية ؟

-ما هي العوامل الثقافية التي تقف وراء ظاهرة دوران العمل في المؤسسة الجزائرية ؟

وحدد الباحث الفرضية الرئيسية المتمثلة في:

-تعد القيم الثقافية للعامل لدى العامل السبب الرئيسي في المشكلات التنظيمية

و تتفرع منها مجموعة من الفرضيات والمتمثلة في:

1.كلما تناقضت القيم الثقافية للعامل مع القيم التنظيمية كلما ضعف انضباطه في العمل.

2.كلما قل وعي العامل بالثقافة الصناعية كلما زاد تعرضا للإصابات والأمراض المهنية.

3.كلما زاد الاختلاف حول القيم الثقافية كلما زادت صراعات العمل.

4.كلما كانت القيم الثقافية الوافدة غير مقبولة كلما زاد عدم الرضا عن العمل .

5.كلما كانت القيم الثقافية التي تتحكم في طرق التسيير غير مقبولة كلما أدى ذلك إلى دوران العمل.

و قد توصل الباحث في الأخير إلى النتائج التالية:

الفرضية العامة لهذه الدراسة هي فرضية محققة و صادقة، و يمكن تعميمها على كل المؤسسات الجزائرية ولكن بأخذ الاحتياطات اللازمة في هذه الحالات ،حيث أثبتت نتائج الدراسة إن ظواهر عدم الانضباط في العمل منتشرة بشكل ملحوظ، حيث ينتشر التغيب والتخلف عن الحضور للعمل في الوقت المحدد كما تنتشر ظاهرة الانصراف عن العمل قبل الوقت.

[1] كمال بوقرة ،**المسالة الثقافية وعلاقتها بالمشكلات التنظيمية في المؤسسة الجزائرية**، دراسة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2007- 2008.

كما توصل الباحث إلى صدق الفرضيات الفرعية الخمسة أي أن العوامل الثقافية لها دور أساسي في المشكلات التنظيمية المذكورة.

**تعقيب عن الدراسات السابقة:**

يظهر لنا من خلال الدراسات السابقة أهمية الثقافة و القيم الثقافية سواء في بناء هوية العامل أو في خلق المشكلات التنظيمية الناتجة عن الخلفية الثقافية للعامل.

–الدراسة الأولى التي أجريت على عدد من الأساتذة الجامعيين أظهرت مدى ارتباط القيم الثقافية بتشكيل هوية الأستاذ الجامعي و دورها في تحديد مركزه الاجتماعي.

–الدراسة الثانية و التي أجريت على عمال مؤسسة قارورات الغاز ببانتة فقد أوضحت كيف أن الحقائق الثقافية والاجتماعية تساهم في سلامة سير العملية التسييرية في المؤسسة الجزائرية لان هذه الحقائق الثقافية والاجتماعية هي التي تحدد بالفعل السلوك الاجتماعي للأفراد.

تلتقي الدراسة التي نحن بصددها مع الدراسات السابقة في كونها اعتمدت المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة و طبقت الاستمارة كأداة لجمع المعلومات اللازمة لتحقيق أهداف كل دراسة منها، كما إنها تلتقي مع الدراسة الأولى في كشف العلاقة بين الثقافة و الهوية المهنية.

وتختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة التي تم اعرضها في ربط الثقافة التنظيمية بهوية العامل، في حين اعتمدت الدراسات الأخرى على متغيرات مختلفة، كما تختلف عنها في مجالاتها(الزمنية والمكانية) وعلى ضوء ذلك تختلف النتائج.

## 6.المنهج المستخدم في الدراسة:

لم يعد الأساس في الدراسات العلمية هو الوصول إلى المعلومة فقط بل هو أيضا معرفة الوسيلة التي تمكننا من ذلك، لذلك أصبح المنهج العلمي هو الأداة التي تضمن للباحث الوصول إلى نتائج علمية موضوعية و دقيقة، و المنهج " يعتبر طريقة موضوعية يتبعها الباحث لدراسة الظواهر، بقصد تشخيصها وتحديد أبعادها ومعرفة أسبابها وطرق علاجها والوصول إلى نتائج عامة يمكن تطبيقها"[1].

ومن دون المنهج فان البحث يصبح مجرد حصر وتجميع للمعارف دون الربط بينها.

وقد استعملنا في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ،فهو الذي يتناسب مع موضوع دراستنا والذي يعرف بأنه " تلك الطريقة العلمية التي يتبعها الباحث في دراسته لظاهرة اجتماعية أو سياسية معينة وفق خطوات بحث معينة يتم بواسطتها جمع البيانات والمعلومات الضرورية بشان الظاهرة وتنظيمها

[1] محمد الصاوي محمد مبارك، **البحث العلمي: أسسه وطريقة كتابته** ،المكتبة الأكاديمية ،ط1، القاهرة، 1996، ص26.

وتحليلها من اجل الوصول إلى أسبابها ومسبباتها والعوامل التي تتحكم فيها وبالتالي استخلاص نتائج يمكن تعميمها مستقبلا"[1]. وذلك من خلال تجميع البيانات وتنظيمها وتحليلها.

**7.أدوات البحث:**

يتطلب كل بحث علمي وسائل وأدوات لجمع البيانات تمثل وثيقة الارتباط بمنهج الدراسة وقد استعملنا الاستمارة في هذه الدراسة. وهي تقنية مباشرة لطرح الأسئلة على الأفراد و بطريقة موجهة وهي وسيلة للدخول في اتصال بالمخبرين بهدف استخلاص اتجاهاتهم انطلاقا من الأجوبة المتحصل عليها [2]. و تعد من أكثر الأدوات المستخدمة في جمع البيانات الخاصة بالعلوم الاجتماعية، و من أهم ما تتميز به الاستمارة هو توفير الكثير من الوقت و الجهد على الباحث.

و تتكون الاستمارة في هذه الدراسة من ثلاثة محاور تتمثل في:

**المحور الأول:** البيانات الشخصية .

**المحور الثاني:** الثقافة التنظيمية .

**المحور الثالث:** الهوية .

[1] عبد الناصر جندلي، **تقنيات و مناهج البحث في العلوم السياسية و الاجتماعية**، ديوان المطبوعات الجامعية ،الجزائر، 2005 ،ص ص200-201.

[2] موريس أنجرس ، مرجع سابق ، ص204.

**تمهيد:**

يكتسب الفرد العامل أثناء عملية التنشئة الاجتماعية النماذج الثقافية المناسبة وأساليب السلوك المتنوعة، التي تميزه عن غيره من الأفراد وتساعد في فهم توجهاته نحو فعل معين، وهذا ما نلحظه في سياق التفاعل الاجتماعي الذي يقوم به في حياته اليومية. حيث تتأثر سلوكاته بعوامل ثقافية سواءا كانت هذه العوامل مستمدة من المجتمع الذي يعيش فيه أو من المنظمة التي ينتمي إليها، و التي تظهر على شكل سلوكات يقوم بها تساعد بدرجة كبيرة في بناء هويته، انطلاقا من ثقافة المنظمة التي ينتمي إليها. فهي طريقة واضحة للقيام بالأشياء كما أنها توفر الثبات للمنظمة، واعتمادا على قوة الثقافة يمكن أن يكون لها تأثير مهم على اتجاهات وسلوكيات أعضاء المنظمة.

وقد تناولنا في هذا الفصل الثقافة والثقافة التنظيمية وقسمناه إلى العناصر التالية:

- الثقافة.
- الثقافة التنظيمية.
- الاتجاهات الفكرية في دراسة الثقافة التنظيمية.

## المبحث الأول: مدخل إلى الثقافة.

إن مفهوم الثقافة مفهوم واسع وشامل، كونها تلعب دورا مهما في الحفاظ على القيم والمعايير في المجتمع، وتمثل القاعدة الأساسية التي يستطيع الفرد من خلالها اختيار توجهه.

### المطلب الأول: مفهوم الثقافة:

يرى علماء الاجتماع أن الثقافة تمثل" جوانب الحياة الإنسانية التي يكتسبها الفرد بالعلم لا بالوراثة، ويشترك أعضاء المجتمع بعناصر الثقافة التي تتيح لهم مجالات التعاون والتواصل، وتحدد الإطار الذي يعيش فيه أفراد المجتمع"[1]. ويعرفها ادوارد تايلور بأنها " ذلك الكل المركب من المعارف والعقائد والفن والأخلاق والقانون والأعراف، وكل ما اكتسبه الإنسان بوصفه عضوا في مجتمع ما "[2]. وهو من التعاريف الأقرب إلى الثقافة حيث نقلها إلى مستوى الوقائع الاجتماعية التي يمكن ملاحظتها مباشرة، فعناصر الثقافة تكتسب بالتعلم من المجتمع. على اعتبار أنها نتاج التراث الاجتماعي المتراكم وعلى هذا تستبعد الثقافة عن كل ما هو غريزي أو فكري أو موروثا بيولوجيا.

كما تعرف أيضا بأنها "ذلك الكل من السلوك المتعلم أو نماذج سلوك أي جماعة التي تستلمها من جماعة سبقتها أو جيل سبقها، ثم تسلمها إلى الجيل الذي بعدها بعد أن تضيف إليها تغييرات أو تعديلات" [3].فالسمات الثقافية لها قدرة على البقاء والانتقال عبر الزمن وكثير من هذه السمات تتمثل بوجه خاص في العادات والتقاليد والعقائد والخرافات والأساطير وتحتفظ بكيانها لعدة أجيال. وتشتمل "الثقافة على القيم المادية واللامادية حيث تشمل القيم المادية مختلف الإيديولوجيات والمعتقدات والأفكار، أما القيم اللامادية تشمل كل مخترعات الإنسان و إنجازاته"[4]. أي أن الثقافة هي مجموع إنجازات الإنسان الذي يعبر بها عن تطوره الاجتماعي وتجربته التاريخية وتقدمه الفكري.

### المطلب الثاني: مصادر الثقافة.

تتكون الثقافة باعتبارها كلا مركبا من العديد من العناصر التي تحدد معا لتشكيل مركب ثقافي، ولعل أهم هذه العناصر تتمثل في القيم والأعراف والقوانين والمعتقدات والتقاليد.

---

[1] انتوني غدنز، **علم الاجتماع**، ترجمة فايز الصياغ، المنظمة العربية للترجمة، بيروت، ط4 ، 2005 ،ص82 .

[2] Tylor .B. Edward، **La Civilisation Primitive** ، reinwald، paris، 1876 ، p53.

[3] سامية حسن الساعاتي، **الثقافة والشخصية**، دار الفكر العربي، ط4 ،2002، ص 24 .

[4] فاروق أحمد مصطفى، محمد عباس إبراهيم، **الأنثروبولوجيا الثقافية**، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص27.

**1- القيم و المعايير:**

تعرف القيم في معجم علم الاجتماع بأنها الصفات التي يفضلها أو يرغب فيها الناس في ثقافة معينة، وتتخذ صفة العمومية بالنسبة لجميع الأفراد، كما تصبح من موجهات السلوك أو تعتبر هدفا له. " ويشكل مجموع القيم في مجتمع ما منظومة قيمية بغض النظر عما بينها من تكامل أو تناقض هذه المنظومة تكون جزءا هاما من الإطار المرجعي للسلوك الإنساني وبذلك تؤثر في اختيار الأهداف "[1]. فالقيم هذه خاصة بمجتمع بعينه وبفترة زمنية معينة لأن القيم تتغير عبر الأجيال وتتغير من مجتمع إلى آخر"[2].

تقوم القيم باعتبارها "مكون أساسي للثقافة بوظيفة ربط أجزاء الثقافة بعضها ببعض"[3]. كما تقوم بتزويد أعضاء المجتمع بمعنى الهدف الذي يجمعهم من أجل البقاء كما أنها تعطي مبررا هاما للوجود ويمكن التمييز بين الثقافات في ضوء القيم.كما تبدأ عملية اكتساب القيم بفعل الاحتكاك والخبرة أي بتأثير عملية التنشئة الاجتماعية للفرد وإن كانت هذه القيم تختلف حسب الجماعة المرجعية إلا أنها لا تختلف عن قيم المجتمع الأصلي.

**2- الأعراف و القوانين:**

العرف هو "التقليد المنتشر داخل الجماعة من الأشخاص ويتم الحفاظ عليه من خلال اللوم في حال الخروج عنه أو المقاطعة الاجتماعية على خلاف القوانين حيث توجد هيئة من الأشخاص مكلفة بإجبار الأعضاء على الالتزام به"[4]. وقد كان العرف مصدر من المصادر التي تنبع منه القوانين ومازال للعرف أهمية كبيرة في مجتمعات كثيرة على الرغم من تطور هذه المجتمعات واتخاذها التشريع مصدرا لقوانينها. وتعتبر النظم الاجتماعية من عناصر الثقافة وصورها الأساسية، وهي عبارة عن تنظيم يشتمل على عدد من العادات وجوانب متعددة من العرف والقانون في بعض الأحيان، فتدمج جميعا في وحدة للقيام بعدد من الوظائف الاجتماعية وتتمثل النظم الاجتماعية الرئيسية في الزواج والأسرة والدين والتربية والاقتصاد والسياسة.....الخ.

---

[1] الربيع ميمون ، **نظرية القيم في الفكر المعاصر بين النسبية والمطلقة** ،الشركة الوطنية للنشر والتوزيع ،الجزائر، 1980، ص 327 .

[2] عماد عبد الغني ، مرجع سابق، ص104

[3] علي عبد الرزاق جلبي ، **دراسات في المجتمع والثقافة والشخصية** ، دار النهضة العربية ،بيروت ،1984 ، ص 95 .

[4] ماكس فيبر ، **مفاهيم أساسية في علم الاجتماع** (ترجمة هلال صلاح)، الهيئة المصرية العامة للكتاب ،القاهرة ،2011، ص67.

والعرف عند علماء الاجتماع يتمثل في "تلك السنن الاجتماعية الشائعة الاستعمال والعادات و التقاليد والمعتقدات والأفكار والقوانين وما شابه، وخاصة عندما تحتوي على أحكام وهي مظهر من مظاهر التراث الثقافي"[1] أي أنها جزء لا يتجزأ من الثقافة في مختلف المجتمعات.

**3- المعتقدات و التقاليد:**

المعتقدات هي عبارة عن أفكار مشتركة حول الحياة الاجتماعية وطريقة العيش، أي ما يكتسبه الفرد من البيئة التي يعيش فيها. أما" التقاليد فهي مجموعة من قواعد السلوك الخاصة بطبقة معينة أو طائفة أو بيئة محلية محدودة النطاق، وهي تنشأ عن الرضى والاتفاق الجماعي على إجراءات وأوضاع معينة خاصة بالمجتمع المحدود الذي تنشأ فيه، لذلك فهي تستمد قوتها من قوة المجتمع أو البيئة شأنها فيذلك شأن العادات و العرف"[2].

**4- العناصر المعرفية:**

كل مجتمع يملك رصيد من المعارف قد تكون ذات أبعاد مختلفة (معارف علمية، معارف مجتمعية عامة....) وأخرى لتلبية حاجيات مختلفة، "تستعمل في إيجاد توافق بين الإنسان ومحيطه كطرق بناء المساكن وإعداد الطعام، والزراعة والسفر، ويكون هذا النوع من العارف متقاسم بين المجتمعات البدائية والمتقدمة على حد سواء"[3].

إن أفراد المجتمع يشتركون نسبيا في العناصر الثقافية التي ذكرناها، وهذا التنوع في العناصر ناتج عن متغيرات عدة ( انتمائهم الطبقي الاجتماعي، مرجعيتهم الثقافية ومستواهم الثقافي)[4].

## المطلب الثالث: خصائص الثقافة:

رغم اختلاف الثقافة من مجتمع لآخر إلا أنها تتسم بمجموعة من الخصائص المشتركة ويمكن تحديدها فيما يلي:

**1- إنسانية واجتماعية:**

أي أن الثقافة هي" نتاج اجتماعي إنساني فلا وجود للثقافة بدون وجود مجتمع إنساني، ولا وجود لمجتمع إنساني بدون ثقافة، حيث أن هذه الأخيرة تنشأ عن الحياة الاجتماعية البشرية"[5] من خلال ابتكار أفكار جديدة وأعمال وسبل عيش جديدة للتكيف مع مختلف المتغيرات في البيئة المحيطة به، فهي بمثابة

[1] عماد عبد الغني ، مرجع سابق ، ص 154 .

[2] عماد عبد الغني ، المرجع نفسه ،ص 156 .

[3] محمد علي محمد ، **علم الانسان** ، دار الجامعة المصرية، الاسكندرية ،1974، ص106 .

[4] محمد السويدي ، **مفاهيم علم الاجتماعي الثقافي ومصطلحاته** ،المؤسسة الوطنية للكتاب ،الجزائر، 1991 ، ص82 .

[5] عماد عبد الغني ،المرجع نفسه ، ص115 .

تراث اجتماعي تتوارثه الأجيال بفعل وسائل الاتصال الثقافي المختلفة أي أن دراسة الثقافة لا تتم إلا من خلال الجماعات الإنسانية، ذلك لأن الثقافة تمثل عادات المجتمع وقيمه وليست عادات أفراد كأفراد.

**2- مكتسبة واستمرارية:**

تكتسب الثقافة" عن طريق التفاعل، فهي لا تنتقل بالوراثة لكنها تتكون من خلال عملية التنشئة الاجتماعية والتعليم، لذلك يمكن تطويرها بفعل تطور قوانين التعلم وتقنياته"[1] وبما أن كل مجتمع إنساني يتميز بثقافة معينة فإن الإنسان يكتسب ثقافة المجتمع الذي يعيش فيه منذ الصغر، "ولا تؤثر العوامل الفيزيولوجية في عملية الاكتساب، أي أن عملية التنشئة الاجتماعية هي العملية التي تقوم بنقل الثقافة"[2].

تتميز الثقافة بخاصية أخرى وهي الاستمرارية، إذ أن "السمات الثقافية والملامح لها قدرة كبيرة على الانتقال عبر الزمن، والاحتفاظ بكيانها لعدة أجيال، وبالرغم من أن المجتمع قد يتعرض لعوامل تغير مفاجئ، إلا أن هناك من السمات الثقافية ما يتمكن من البقاء والاستمرار، بل إن بعض ملامح الثقافة تنتقل بالفعل من مجتمع لآخر بفعل وسائل الاتصال الثقافي المختلفة"[3].

**3- متغيرة وتكاملية:**

" يحدث التغير الثقافي بفعل ما تضيفه الأجيال إليها من خبرات و أدوات وقيم، وأنماط وسلوك، أو بفضل ما تستبعده وتحذفه من أساليب وأفكار وأدوات، نتيجة لأنها لم تعد تتفق مع الظروف الجديدة"[4] فالثقافة تتغير بتغير المجتمع ولا يتم هذا التغير في جوهر الثقافة ومحتواها فحسب؛ وإنما في الممارسة وطرق التعلم والتنشئة الاجتماعية.

وبالرغم من تغيرها إلا أنها تمتاز أيضا بالتكامل، حيث تميل عناصرها المختلفة من عادات وطرائق شعبية ونظم إلى التكامل والاتساق مع بعضها البعض، وهناك فروق كبيرة بين المجتمعات في مقدار تكاملها(التكامل الثقافي). كما أن التغير الثقافي لا يعني أن كل مرحلة ثقافية منعزلة عن الأخرى بل ثمة تكامل ثقافي في المجتمع الواحد.

**4- معقدة و استقلالية:**

أي أن "الثقافة نسيج متداخل فليس هناك استقلال لعناصر أو سمات ثقافية داخل المجتمع، وقد يكون هذا التداخل وظيفيا كما يقول الوظيفيون أو نوع من التكامل البنيوي كما يراه البنيويون"[5]، فهي تشتمل عدد كبير من العناصر المتراكمة على مر العصور وعلى الكثير من السمات المستعارة من خارج المجتمع.

---

[1] المرجع نفسه ، ص116 .

[2] عيسى الشماس ، **مدخل إلى علم الإنسان ( الأنثروبولوجيا )** ، اتحاد كتاب العرب دمشق ، 2004 ص60 .

[3] علي عبد الرزاق جلبي ، مرجع سابق ، ص83 .

[4] المرجع نفسه ، ص85 .

[5] عماد عبد الغني ، مرجع سابق ، ص117 .

كما تتميز باستقلاليتها على الأفراد الذين يحملونها ويمارسونها في حياتهم اليومية، خاصة وأنها "عبارة عن أمور يكتسبها الإنسان بالتعلم، بل هي حصيلة النشاط الاجتماعي وأساليب الحياة وأنماط القيم وما يتخذه الإنسان من معدات وأدوات تسهل له سبل معيشته"[1].

## المبحث الثاني: الثقافة التنظيمية.

تعطي الثقافة التنظيمية للفرد فرصة الوصول إلى الشعور بالهوية التنظيمية داخل المنظمة التي يعمل بها، كونها تمثل الفلسفات والمفاهيم والقيم والمعتقدات والتوقعات التي تربط بين أجزاء المنظمة وتميز كل تنظيم.

### المطلب الأول: مفهوم وأهمية الثقافة التنظيمية:

*** مفهوم الثقافة التنظيمية:**

للثقافة التنظيمية العديد من التعاريف نذكر منها ما يلي: يعرّف ناصر قاسيمي الثقافة التنظيمية بأنها " مجموعة من المبادئ وقواعد السلوك والمعاملات التي تراكمت لدى أعضاء الجماعة التنظيمية من خلال تفاعلهم مع بيئة العمل الداخلية والخارجية، بحيث توجه سلوك الجماعة وتشكل مشاعرهم وأفكارهم طوال تاريخ المنظمة "[2]. كما تعرّف أيضا بأنها " مجموعة خاصة من القيم والأعراف والقواعد السلوكية التي يتقاسمها الأفراد والجماعات في المنظمة، والتي تحكم الطريقة التي يتفاعلون بها مع بعضهم البعض والتي يتعاملون بها مع باقي الأفراد ذوي المصلحة، إن قيم المنظمة تشكل المعتقدات والأفكار المرتبطة بأنواع الأهداف التي يتعين على أعضاء المنظمة تبنيها، ومعايير السلوك التي يجب أن يتحلى بها أعضاء المنظمة لتحقيق تلك الأهداف"[3]. كما تعرّف الثقافة التنظيمية بأنها " مجموعة القيم والمفاهيم الأساسية التي يتم إيجادها وتنميتها داخل مجموعة العمل في المنظمة وتعليمها للعاملين، لتحديد طريقة تفكيرهم وإدراكهم وشعورهم اتجاه بيئة العمل الداخلية والخارجية وتحدد سلوكهم وتؤثر في أدائهم وإنتاجيتهم "[4]. فالثقافة التنظيمية نظام يتكون من أهم القيم والمعتقدات التي يشترك فيها جميع العاملين بالمنظمة ، وكذا السلوكات والمعارف التي تطبع نمط حياة العمال وطريقة تفكيرهم .

*** أهمية الثقافة التنظيمية:**

يلخص حسين حريم أهمية الثقافة التنظيمية في أربعة نقاط أساسية وهي:[5]

---

[1] علي عبد الرزاق جلبي ، مرجع سابق ، ص85 .

[2] ناصر قاسيمي ،**دليل مصطلحات علم اجتماع التنظيم والعمل** ، مرجع سابق،ص 52 .

[3] تشالز وجاليت جونز، **الادارة الاستراتيجية** (ترجمة ومراجعة رفاعي محمد رفاعي ومحمد السيد أحمد) ، دار المريخ للنشر،جزء الاول، الرياض ،2001 ، ص650 .

[4] مصطفى محمود أبو بكر، دليل التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الإستراتيجية، الدار الجامعية ، الإسكندرية، 2000، ص131 .

[5] حسين حريم ، مرجع سابق ، ص265 .

**1**- تعطي أفراد المنظمة هوية تنظيمية من خلال تشارك العاملين نفس المعايير و القيم، الأمر الذي يشعرهم بالانتماء ويساعد على تطوير الإحساس بالهدف المشترك.

**2**- تسهل الالتزام الجماعي وذلك بالشعور بالهدف المشترك الذي يشجع على العمل في إطار الجماعة الواحدة.

**3**- تعزّز استقرار النظام من حيث التنسيق والتعاون الدائمين بين أعضاء المنظمة.

**4**- تشكل السلوك من خلال مساعدة الأفراد على فهم ما يدور حولهم، فثقافة المنظمة توفر مصدرا للمعاني المشتركة والتي تفسر الأحداث داخل التنظيم.

كما أنها تعتبر عنصرا جذريا يؤثر على قابلية المنظمة للتغيير وقدرتها على مواكبة التطورات الجارية من حولها، فكلما كانت القيم داخل المنظمة مرنة ومتطلعة إلى الأفضل كانت المنظمة تميل إلى الثبات والحرص والتحفظ واستعدادها للتطوير والاستمرار.

وللثقافة التنظيمية "بالغ الأهمية في خلق الالتزام والولاء بين العاملين وتغليب المصلحة الجماعية على المصلحة الشخصية"[1]. وبما أن العاملين لا يؤدون أدوارهم بعيدا عن الإطار التنظيمي فإن الثقافة التنظيمية بما تحتويه من قيم وقواعد سلوكية تحدد لهؤلاء العاملين السلوك الوظيفي المتوقع منهم، وتحدد لهم أنماط العلاقات بينهم وبين الجهات الأخرى التي يتعاملون معها مثل مستويات الأداء ومنهجيتهم في حل المشكلات"[2].فالتحكم في السلوك التنظيمي وخلق الاستقرار التام للمنظمة كنظام اجتماعي تمثل الإطار المرجعي للأفراد العاملين، الذي يعمل على تحفيزهم للتفكير بطريقة تنسجم وتتناسب مع الأفكار السائدة داخل المنظمة.

## المطلب الثاني: عناصر الثقافة التنظيمية:

تختلف عناصر الثقافة التنظيمية عن عناصر الثقافة، ونوجزها فيما يلي:

### 1- القيم التنظيمية:

مجموعة المعايير والاتجاهات التي تحدد وتوجه سلوك الفاعلين وتشكل شخصية المنظمة، أو هي كل ما يعبر عن طريقة تفكير المؤسسة وتصرفاتها ونمط العلاقات الذي تعمل به داخل المؤسسة وخارجها، كما أنها مجموع الخصائص الإنسانية والفكرية والاجتماعية والبيئية التي يدركها أعضاء التنظيم ويتفاعلون من خلالها فيما بينهم في أثناء أداء مهامهم"[3].

---

[1] فلاح حسين عداي الحسيني ، **الإدارة الإستراتيجية مفاهيمها مداخلها وعملياتها المعاصرة** ، دار وائل للنشر ،عمان الأردن ،2000 ، ص94 .

[2] محمد يزغش ، **الثقافة المهنية في الفكر الإداري الحديث** ، مذكرة ماجستير ، دراسة ميدانية على منسوبي جامعة محمد خيضر ،الجزائر ،2007 ، ص28 .

[3] ناصر قاسيمي ، مرجع سابق، ص107 .

**2- المعتقدات:**

عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل ، وطريقة انجاز الأعمال والمهام التنظيمية ، ومن هذه المعتقدات نجد المشاركة في صنع القرارات والمساهمة في العمل الجماعي وأثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية [1].

**3- المعايير التنظيمية:**

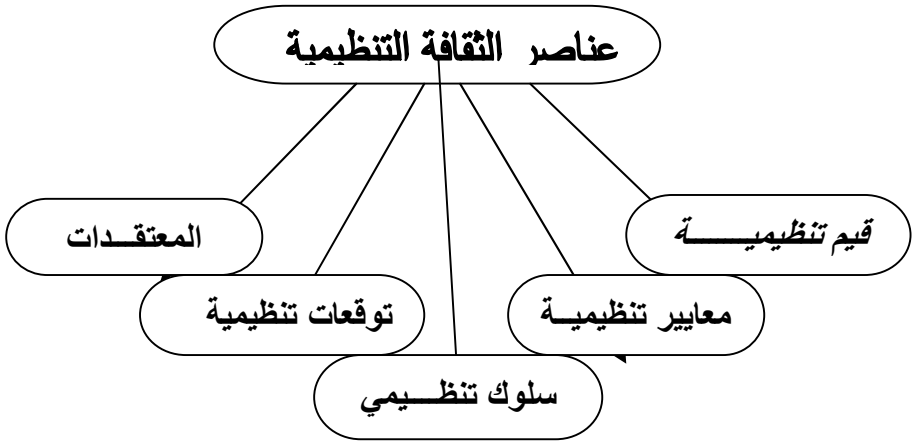
قواعد تنظيمية متفق عليها تحكم سلوك أعضاء التنظيم وأحكام غير مكتوبة، يتعرفون من خلالها على أنواع السلوك التنظيمي والنشاط الذي يجب والذي لا يجب القيام به في المواقف المختلفة. من خلال قيامها بدور توضيح المبادئ الواردة في القيم التنظيمية.

**4- السلوك التنظيمي:**

مجموع الأفعال وأنواع الأداء التي يقوم بها العاملون والرؤساء في مواقف وأوضاع تنظيمية مختلفة من خلال مهامهم الرسمية، ويتأثر السلوك التنظيمي بخصائص النسق الخارجي والداخلي بما فيها بيئة العمل وجماعات العمل[2].

**5- التوقعات التنظيمية:**

مجموع الأفعال والسلوكات التنظيمية المنتظرة من طرف عضو ما في التنظيم، من خلال مكانته ورتبته الرسمية[3].




**الشكل رقم 01: يوضح عناصر الثقافة التنظيمية**

[1] محمود سلمان العميان ، **السلوك التنظيمي في منظمة الأعمال** ، دار وائل للنشر ، ط4 ،عمان ، 2008 ، ص312 .

[2] ناصر قاسيمي ، مرجع سابق ، ص116 .

[3] نفس المرجع ، ص76 .

## المطلب الثالث:خصائص ووظائف الثقافة التنظيمية:

### 1.خصائص الثقافة التنظيمية:

للثقافة التنظيمية مجموعة من الخصائص التي تختلف باختلاف وجودها في التنظيم نذكر منها[1]:

- درجة المبادرة الفردية وما يتمتع به الموظفون من حرية ومسؤولية التصرف.
- درجة قبول المخاطرة وتشجيع الموظفين على أن يكونوا مبدعين ولديهم روح المبادرة.
- درجة وضوح الأهداف والتوقعات من العاملين.
- درجة التكامل بين الوحدات المختلفة في التنظيم.
- مدى دعم الإدارة العليا للتنظيم.
- مدى الرقابة المتمثلة في الإجراءات والتعليمات وإحكام الإشراف الدقيق على العاملين.
- مدى الولاء للمنظمة وتغليبه على الولاءات التنظيمية الفرعية.
- طبيعة أنظمة الحوافز والعلاوات والمكافآت، وفيما إذا كانت تقوم على الأداء أو على معايير الأقدمية والوساطة.
- درجة تحمل الاختلاف والسماح بسماع وجهات نظر معارضة.
- طبيعة نظام الاتصالات وفيما إذا كانت قاصرة على القنوات الرسمية التي يحددها نمط التسلسل الرئاسي أو نمط شبكي يسمح بتبادل المعلومات في كل الاتجاهات.

بالرغم من الخصائص المشتركة للثقافة التنظيمية إلا أنه لا بد من معرفة الثقافة الفرعية للثقافة ككل، فهي جزء منها لتشكل في مجملها ثقافة تميز منظمة عن الأخرى. فالثقافة الفرعية " تعني مجموع العادات والقيم وأنماط السلوك الخاصة بجماعة فرعية ما توجد جماعة أكبر منها من حيث الحجم. وعادة ما يكون هذا التقسيم داخل التنظيم هو انعكاس للتقسيم الاجتماعي "[2].

عند توفر هذه الخصائص في التنظيم يتحقق الانسجام وتتميز الثقافات من منظمة إلى أخرى، فالثقافة التنظيمية تمنح للأفراد العاملين ما يلي:

- تمنح العاملين الشعور بالهوية العمالية والتنظيمية.
- تساعد على تنمية الولاء والالتزام التنظيمي بطريقة موضوعية.
- تساهم في استقرار واستمرار المنظمة.
- تحقيق الأهداف المرجوة من خلال إتباع ثقافة تنظيمية قوية.
- تساهم في رفع درجة رضا العاملين.

---

[1] محمد قاسم القريوتي ، **نظرية المنظمة والتنظيم** ، دار وائل للنشر ، ط3، عمان ،2008 ، ص 373 .

[2] ناصر قاسيمي ، مرجع سابق ، ص52 .

- تقدم صورة واضحة عن ثقافة المنظمة وطرق سير العمل.

## 2.وظائف الثقافة التنظيمية:

تلخص في أربعة وظائف رئيسة وهي[1]:

**1**- تعطي أفراد المنظمة هوية تنظيمية: حيث يشارك العاملين في نفس المعايير والقيم والمدركات بمنحهم الشعور الموحد، ممّا يساعد على تطوير الإحساس بغرض مشترك.

**2**- تسهل الالتزام الجماعي: فالشعور بالهدف المشترك يشجع الالتزام القوي من جانب من يقبلون هذه الثقافة.

**3**- تعزز استقرار النظام: من خلال التشجيع على التعاون والتنسيق الدائمين بين أعضاء المنظمة من أجل تحقيق الأهداف.

**4**- تشكل السلوك: من خلال مساعدة الأفراد على ما يدور حولهم، فثقافة المنظمة توفر مصدرا للمعاني المشتركة التي تفسر لماذا تحدث الأشياء على نحو ما.

لذلك تعتبر ثقافة المنظمة وسيلة لتحقيق التكيف الخارجي للمنظمة وتغيرات البيئة الخارجية ، كما تعد وسيلة لتحقيق الاندماج الداخلي للأفراد وتفاعلهم داخل المنظمة .

## المبحث الثالث: الجوانب الفكرية في دراسة الثقافة التنظيمية.

تختلف طرق دراسة الثقافة ومناهجها لذلك نجد النتائج التي خلصت إليها الدراسات كذلك متعددة ومتنوعة، فالنظريات التي تطرقت إلى هذا الموضوع لا يمكن حصرها بشكل جيد لهذا سنحاول التطرق لأهم الإسهامات الفكرية في هذا المجال.

### المطلب الأول: الثقافة عند كل من إميل دوركايم وماكس فيبر وكارل ماركس:

ترتبط رؤية كل من **إميل دوركايم** وماكس فيبر وكارل ماركس بالظواهر المحيطة بهم وتختلف هذه الرؤية باختلاف رؤيتهم المعرفية (الابستيمولوجية).

- فهي بالنسبة **لإميل دوركايم** في الاتجاه الوضعي "عبارة عن واقع اجتماعي قادر على التأثير في الفرد عبر الضغوط الاجتماعية الخارجية، ثم يضيف بأنه لا ينبغي لعلماء الاجتماع أن يبحثوا في طبيعة المعالم الداخلية الخفية للثقافة هذا الكل المعقد كما قال تايلور، وفي هذا الموقف إشارة واضحة إلى مدى تأثر دوركايم بالرؤية الوضعية المهيمنة في العلوم الطبيعية وبالتالي لا وجود لخصائص خفية للعناصر الثقافية في علاقتها بسلوك الفرد وحركية المجتمع"[2].

---

[1] عبد الرحمان بوفارس ، غياث بوفلجة ، **الثقافة التنظيمية مدخل لتطبيق ثقافة الجودة في المؤسسات التعليمية** ، مجلة الحقيقة ، العدد 38 ، 2016 ، ص427 .

[2] محمود الذاودي ، **الثقافة** ، دار الكتاب الجديد المتحدة ، لبنان ، ط1 ،2006 ، ص256 .

ومنه فإن دوركايم يعتبر الثقافة واقع موضوعي نشأ من خلال تفاعل عدة عوامل طبيعية وعوامل بشرية تتحكم فيها الدوافع الطبيعية من مأكل وملبس وتناسل ...الخ. وهذا التفاعل أدى إلى ظهور أنماط من السلوك، خالية من العوامل النفسية أضاف إليها الإنسان مجموعة من الرموز حتى يعطي لها معنى.

- "أما بالنسبة لماكس فيبر على عكس **إميل دوركايم** كان شغله الشاغل إقامة نماذج مثالية لأنماط الفعل ( الفعل الرشيد، الفعل الذي توجهه القيم، الفعل التقليدي، الفعل العاطفي) وذلك لاستكشاف البناء المجتمعي وما يسود فيه من مظاهر السلوك"[1]. كما "يتبنى موقفا يؤدي إلى إبراز ثقل دور العوامل الثقافية في التحولات الكبرى التي تشهدها المجتمعات خاصة من خلال كتابه **الأخلاق البروتيستانتية والروح الرأسمالية**[2] .الذي يؤكد فيه أن القيم الدينية البروتيستانتية هي العامل الحاسم الذي أدى إلى ظهور الرأسمالية."

ولهذا نجد ماكس فيبر يعطي الصدارة للجوانب الثقافية في تغير المجتمعات، فالعلاقة بين القيم الدينية والأنساق الاقتصادية تشكل جوهر علم الاجتماع عند ماكس فيبر أي أن القيم البروتيستانتية تشكل جوهر المبادئ في النظام الرأسمالي.

- "أما الفكر الماركسي ينظر إلى البنية الفوقية للمجتمع التي تعتبر الثقافة جزء أساسي فيها على أنها العقبة الأولى التي تقف في وجه التطور والتحول إلى مجتمع أفضل. نظرا لتحكم الطبقة المستفيدة من الوضع القائم في معالمها وعناصرها، كالدين والمعايير بالإضافة إلى التحكم في البنية التحتية التي تشمل وسائل الإنتاج وعلاقاته. فلا ينتظر من الفكر الماركسي أن يولي اهتماما للثقافة كمؤشر رئيسي في سلوك الأفراد وحركة المجتمعات.وهذا الفكر يولي الأهمية للجانب الاقتصادي كمؤشر حاسم في توجيه سلوك الأفراد[3].

## المطلب الثاني:الثقافة في الاتجاه الوظيفي

تعتبر المدرسة الوظيفية من أهم المدارس التي تهتم بموضوع الثقافة في التنظيم، باعتباره نسقا اجتماعيا يتكون من مجموعة من العناصر التي يسود بينها نوع من الاعتماد والتساند المتبادل[4]. وقد أكد رواد هذه النظرية أن الوظيفة داخل النسق تشير إلى الحاجات الأساسية التي ينبغي إشباعها حتى تستمر الجماعة في الوجود، ومن خلال هذه الوظيفة نستطيع إدراك أن النظام لا يشمل على المعدات الفنية المستخدمة

---

[1] Weber M, the theory of social and economic organisation, edt, parsons and trans, by. A.M Henderson and parsons (New York ) the free press ,p.p115–118.

[2] محمود الذوادي ، مرجع سابق ، ص 258 .

[3] نفس المرجع ، ص257 .

[4] محمد علي محمد وآخرون ، **المجتمع والثقافة والشخصية** ،سلسلة علم الاجتماع المعاصر ، دار المعرفة الجامعية ، مصر ، 1983 ، ص 24 .

فقط بل وأيضا يشمل الأفكار الروحية التي تميز أخلاقيات الفرد داخل التنظيم ودينه وقوانينه وتشكل بمجملها الثقافة التي يستطيع من خلالها تنظيم سلوكه[1].

ومن أهم رواد هذه النظرية **مالينوفيسكي** و تالكوت بارسونز حيث يعتبر **مالينوفيسكي** أن الثقافة تعتبر وحدة كلية يمكن تحليلها إلى الأجزاء والنظم المكونة لها، مع عدم إغفال العلاقة التي تربط بين قيم ومعتقدات الفرد والبيئة الطبيعية.كذلك يؤكد أنه من المفترض لكل ظاهرة من الظواهر الاجتماعية أن تستجيب لوظيفة معينة وأنها إذا لم تعد تلبي حاجة حيوية أو اجتماعية فإن مصيرها الزوال لا محالة[2].

فهو يرى أن الإنسان ينشئ المؤسسات لتلبية حاجاته وبالتالي تكون الحاجة و المؤسسة هما الكلمتين المحوريتين في أي ثقافة ولا مكان لعناصر ثقافية لا تؤدي وظيفة.

أما **تالكوت بارسونز** فقد أعطى دورا رئيسيا للقيم والمعايير كونها من العناصر البنائية الرئيسية في الثقافة في كتابه« بناء الفعل الاجتماعي » وربطه بتدعيم النسق وتحقيق التكامل[3] ويشير مفهوم الفعل الاجتماعي عند بارسونز إلى كل أشكال السلوك البشري التي تحركها وتوجهها المعاني والفاعل يمكن أن يكون فردا أو جماعة أو تنظيما أو حتى مجتمعا والنسق الثقافي هو أحد أنساق الفعل الاجتماعي.

اهتمام **بارسونز** بالجوانب المنظمة والمستقرة للثقافة دفعه إلى التركيز على فكرة النمط، لعلاقتها الوثيقة بالمدخل النسقي من ناحية وبالتصور الرمزي من ناحية أخرى وقدرتها على توجيه الأفعال في الكثير من مجالات الحياة[4].

## المطلب الثالث: مدرسة العلاقات الإنسانية والثقافة

ظهرت هذه المدرسة بداية من التجارب التي أجريت في مصنع هاوثورن تحت إشراف **التون مايو** وكانت هذه التجارب مصدرا رئيسيا لكافة دراسات العلاقات الإنسانية[5]. وقد حاولت هذه المدرسة الجمع بين الجوانب التقنية والإنسانية خاصة العوامل النفسية للعاملين نظرا لأهميتها في نجاح مشروع الإدارة العلمية، ذلك أن العالم الداخلي للفرد يتأثر بالبيئة الخارجية. وافترضت هذه النظرية أن المنظمة هي كائن اجتماعي وأن العاملين داخل المنظمة يسعون إلى التعاون والعيش في ظل علاقات ودية في إطار ثقافي يحكم توجهاتهم وسلوكاتهم.

---

[1] يحي مرسي ، **أصول علم الإنسان** ، مطبعة الإشعاع الفنية ، الجزء الأول ، مصر، 2000 ، ص53 .

[2] جاك لومبار ، **مدخل الى الأنثروبولوجيا** (ترجمة حسن قبسي )، المركز الثقافي العربي، ط1 ،المغرب ، 1997 ، ص185 .

[3] أحمد زايد ، **علم الاجتماع النظريات الكلاسيكية والنقدية** ،دار الكتب المصرية ، مصر ،1984 ، ص106 .

[4] محمد عبد المعبود مرسي ، **علم الاجتماع عند تالكوت بارسونز بين نظريتي الفعل والنسق الاجتماعي** ، مكتبة العليقي الحديثة ، ط 1 ، 2001 ، ص91 .

[5] محمد علي محمد ، مجتمع المصنع: دراسة في علم الاجتماع التنظيم ، مرجع سابق ، ص145 .

وقد توصل فريق بحث **التون مايو** إلى أن الإنتاجية ترتفع بارتفاع الروح المعنوية بين العمال وشعورهم بالانتماء والولاء إلى جماعة واحدة، فثقافة المؤسسة تهدف إلى رفع الروح المعنوية ومن ثم زيادة الدافعية من أجل تحقيق الإنتاجية العالية الأمر الذي يتحقق بالتكيف مع ثقافة المؤسسة وامتثال العمال للقيم والمعايير السائدة.

وذهبت مدرسة العلاقات الإنسانية إلى أن المنظمة نسق اجتماعي والنسق الاجتماعي يتكون من أجزاء فيها علاقات من الاعتماد والتبادل المتوازن، ونضيف إلى ذلك أنه لا يمكن فهم سلوك العمال إلا بعد فهم التنظيم الغير رسمي للجماعة التي يشتركون فيها وعلاقة هذا التنظيم بالتنظيم الاجتماعي الكلي للمنظمة[1].

كما تشير هذه النظرية وبشكل مباشر إلى أهمية البعد الإنساني في المنظمات باعتباره عاملا حاسما في تحقيق أهدافها، ولعل أهم ما يميز الإنسان عن بقية المخلوقات هو الثقافة والقيم الاجتماعية،حيث يأتي الانسجام داخل بيئة العمل من الاتفاق على مجموعة من المعايير التي تنظم السلوك في المؤسسة. ولهذا نجد عامل الثقافة يتدخل بشكل مباشر في العلاقات التنظيمية.

[1] علي السلمي ، **ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية** ، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع ، القاهرة ، 2001 ، ص90 .

**خلاصـــة الفصل:**

بعد عرض وتحليل مختلف العناصر المتعلقة بمفهوم الثقافة التنظيمية في هذا الفصل يمكن القول بأن الثقافة التنظيمية تشير إلى منظومة المعاني، الرموز، والمعتقدات والطقوس، والممارسات التي تتطور وتستقر مع مرور الزمن وتصبح السمة الخاصة للتنظيم، بحيث تخلق مفهوما عاما بين أعضاء التنظيم حول خصائصه، والسلوك المتوقع منهم.كما اتضح لنا مدى أهمية مفهوم الثقافة التنظيمية كونه يشمل جميع جوانب المنظمة، بل ويشمل جميع العناصر المادية والمعنوية لهذه المنظمة كونها تمثل هويتها التي تجعلها تختلف عن باقي المنظمات الأخرى وكون التنظيم جزء من المجتمع المحيط، فإن ثقافة المنظمة هي جزء من ثقافة المجتمع وامتداده حيث لا يمكن تفسير أي جانب من جوانب حياة المنظمة بعيدا عن فهم عميق للثقافة التنظيمية.

**الفصل الثالث: الهوية**

**تمهيد**

**المبحث الأول: الهوية ، أنماطها و محدداتها**

المطلب الأول: مفهوم الهوية

المطلب الثاني: أنماط الهوية

المطلب الثالث: محددات الهوية

**المبحث الثاني: نماذج ووظائف الهوية في العمل**

المطلب الأول: الهوية في العمل

المطلب الثاني: نماذج الهوية عند **رونيو سانسوليو**

المطلب الثالث:وظائف الهوية.

**خلاصة الفصل**

**تمهيد:**

تعبر الهوية عن الإحساس الداخلي للفرد بانسجامه مع نفسه من جهة ومع محيطه الاجتماعي من جهة أخرى، من خلال التكيف الاجتماعي الذي يسعى للحصول عليه من خلال عملية التنشئة المستمرة. و تعطي الثقافة التنظيمية للفرد العامل فرصة الوصول إلى الشعور بالهوية التنظيمية داخل المنظمة التي يعمل بها، كونها تمثل الفلسفات والمفاهيم و القيم التي تربط أجزاء المنظمة. فالهوية هي محطة العلاقات القائمة بين الفرد العامل والتنظيم باعتبارها المحدد الرئيسي للمجموعة المهنية التي ينتمي إليها. كما أنها محدد لذات الفرد و مجتمعه من خلال تكامل ودمج كافة أنواع الأفعال والأفكار والقيم التي يمارسها الفرد وكذا تقمصه لكافة الأدوار التي تفرضها عليه الجماعة.

ومن هذا المنطلق تناولنا في هذا الفصل الهوية وقسمناه إلى العناصر الآتية :

- الهوية، أنماطها ومحدداتها
- نماذج ووظائف الهوية في العمل

## المبحث الأول: الهوية، أنماطها ومحدداتها

تمثل الهوية الخصوصية التي تميز جماعة بشرية عن غيرها، ولديها صلة وطيدة بالثقافة. فهي تمكن الفرد من التكيف والتوافق مع الجماعات الاجتماعية وتحقيق ذاته في إطار الجماعة.

### المطلب الأول: مفهوم الهوية

لقد قام العديد من علماء النفس والاجتماع والأنثروبولوجيا بتناول مفهوم الهوية ونظرا لتداخل هذه التعريفات تم تعريفها من قبل **تاب tap** الذي يعتبر ملما فيقول أن الهوية هي "مجموعة المميزات الجسمية و النفسية و المعنوية والاجتماعية والثقافية التي يستطيع الفرد من خلالها أن يعرف نفسه وأن يقدم نفسه و يتعرف عليه الناس، والتي من خلالها يشعر الفرد بأنه موجود كانسان له جملة من الأدوار والوظائف التي يقوم بها والتي من خلالها يشعر الفرد بأنه مقبول و معترف به كما هو من طرف الآخرين أو من طرف جماعته أو الثقافة التي ينتمي إليها ".[1]

أما التعريف الاجتماعي للهوية فيقول بان " الهوية ليست بنية مغلقة وإنما هي بنية متحولة باستمرار في سياق علاقة تبادلية تنهض على تفاعل متحقق مع معطيات الوجود ومكونات المحيط، بحيث لا يمكن التعامل معه بمعزل عن إدراك مناحي تأثره بالسلطة الزمنية للتاريخ وبمعطيات الحياة والغايات الثقافية والاجتماعية والاقتصادية والسياسية والقانونية "[2] كما نجد مفهوم الهوية متعلق ومرتبط بمفهوم الثقافة في مجمل التعريفات. فالهوية" مفهوم تاريخي ثقافي يتكون لدى الفرد من خلال الثقافة التي يحيا فيها، فدور الثقافة بكل ما تحمله من معاني هو تكريس هوية ثقافية من خلال عملية تمثل عاطفي واجتماعي مع عملية اندماج تاريخية وثقافية ونفسية واقتصادية تستغرق زمنا طويلا مما يؤكد أهمية التاريخ في خلق الهوية الثقافية[3]. والهوية حسب **بشير محمد** هي"بمثابة قوة دافعة بعناصر ثقافية مشتركة والتي يمكن للمعنيين أن يكونوا غير واعين بها والهوية هي بالضرورة عملية نحن واعون بها".[4]

مما سبق يتضح أن التراكم التاريخي للمجتمع هو الذي يصنع الهوية الثقافية والتي تتحدد حسب خصوصيات وأساسيات كل مجتمع وهي الإحساس بالانتماء والولاء لجماعة ما وتختلف الهويات حسب خصوصيات كل مجتمع .

---

[1] شرقي رحيمة ، مرجع سابق، ص193

[2] فتيحة كركوش،**إشكالية بناء الهوية النفسية الاجتماعية: دراسة تحليلية نقدية**، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة البليدة، العدد 16، سبتمبر 2014، ص270 .

[3] شرقي رحيمة، مرجع سابق، ص193.

[4] بشير محمد ، **الثقافة و التسيير في الجزائر**، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر، 2007 ،ص11.

## المطلب الثاني: أنماط الهوية

تختلف تتعدد أنماط وأنواع الهوية عند الباحثين ويمكن أن نذكر منها ما يلي:

### 1. الهوية الاجتماعية:

تتيح الهوية الاجتماعية للفرد مجالا للتعرف على نفسه و لتعرف المجتمع عليه من خلال المنظومة الاجتماعية التي ينتمي إليها . فهي تنشا من الداخل أي من الأفراد باتجاه الخارج من خلال وعي يحمله الأفراد الذين ينتمون إلى الجماعة كالانتماء إلى طبقة جنسية أو عمرية.....الخ. أو بمعنى أخر هي التوحد أو الإدراك المشترك بين جماعة من الناس، ونظرية الهوية الاجتماعية تقترح وجود روابط قوية ما بين اكتساب قيم الجماعة ومفهوم الذات، فالناس تسعى للوصول إلى هوية اجتماعية ايجابية ترفع من تقديرهم للذات.[1]

### 2. الهوية الفردية:

هي إدراك الفرد لذاته وقد اتسع هذا المفهوم تدريجيا داخل العلوم الاجتماعية حتى أصبح يستخدم للتعبير عن الهوية الثقافية والهوية العرقية، و لكنها كلها مصطلحات تشير إلى توحد الذات مع وضع اجتماعي أو تراث ثقافي أو جماعة معينة. وقد عرفت الهوية الفردية على بأنها المسافة التي يقطعها الفرد بين محاولة التميز عن الآخرين واضطراره للتطابق معهم، فهي جهد دائم لتوحيد الذات وانسجامها الداخلي بعيدا عن ضرورة القوالب الثقافية التي يعيشها الفرد في المجتمع الذي نشأ فيه[2]. وعليه يمكن تحديد مفهوم الهوية الفردية على أنها ذلك الإحساس الداخلي المطمئن للفرد على انه هو نفسه في الزمان وعلى انه منسجم مع نفسه باستمرار مهما تعددت و اختلفت المكانة الاجتماعية، وعلى انه معترف به بما هو عليه من طرف الآخرين يمثلون المحيط المادي والاجتماعي والثقافي[3].

---

[1] يان اسمن، **الذاكرة الحضارية:الكتابة والذكرى والهوية السياسية في الحضارة الكبرى الأولى** (ترجمة عبد الغني رجب)، المجلس الأعلى للثقافة، ط1، القاهرة ، 2003، ص242.

[2] .محمد العربي ولد خليفة، مرجع سابق، ص97.

[3] مسلم محمد، **الهوية في مواجهة الاندماج**، دار قرطبة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2009 ، ص93.

### 3. الهوية الثقافية:

تشير الهوية الثقافية إلى تلك الخصوصية التي تميز جماعة بشرية عن غيرها والتي تحمل دلالتها من المحددات الأساسية لثقافة الأمة كاللغة و التاريخ و المصير المشترك[1]، فالهوية الثقافية هي الرمز أو القاسم المشترك أو النمط الراسخ الذي يميز فردا أو مجموعة من الأفراد أو شعبا من الشعوب عن غير.

### 4. الهوية الوطنية:

إذا كانت الهوية الثقافية تتحدد من خلال مرجعين أساسيين هما: الثقافة والوطنية، فالهوية الوطنية هي المرجعية التي تشمل على السمات الثقافية التي تقوم عليها الهوية الثقافية، وعليه فهي تعرف على النحو التالي:" تمثل الهوية الوطنية مجموع الصفات أو السمات الثقافية الهامة التي تمثل الحد الأدنى المشترك بين جميع الأفراد الذين ينتمون إليها والتي تجعلهم يعرفون ويتميزون بصفاتهم تلك عن سواهم من أفراد الأمم الأخرى "[2]. ومن معالم الهوية الوطنية إيجاد توافق بين الكتلة الاجتماعية ورقعتها الجغرافية التي تمارس عليها نتاجها الاجتماعي وتعبر عن نفسها من خلال نمطها الثقافي الخاص بها.

### 5. الهوية المهنية:

هو مصطلح جاء به **سانسوليو** في كتابه الهوية في العمل على أنها تمثل كل المعايير والقيم والقواعد والانتماءات المتعددة التي تعتبر المرجعيات التي يتم تعريف أعضاء جماعة العمل من خلالها .و عليه فان الهوية عنده تعبر عن تركيب بين اتفاق داخلي للفرد و أخر خارجي بين الأفراد والمؤسسات التي يتفاعلون معها ، وهو ما يعني أن عملية بناء الهوية هي عملية مستمرة.

## المطلب الثالث: محددات الهوية

يعمل المجتمع على تهيئة الفرد لاكتساب هوية عن طريق التنشئة الاجتماعية عبر المراحل المختلفة في حياته بداية من مرحلة الطفولة وهو المستوى الذي يبدأ فيه الشعور بالهوية وفيما يلي توضيح لأهم آليات اكتساب الهوية:

---

[1] Sainseulieu.R، **L'identité au travail**، press de la Fondation nationale des sciences politiques، paris، 1988، pp14.20

[2] احمد بن نعمان، **الهوية الوطنية:الحقائق والمغالطات**، دار الأمة للطباعة والترجمة والنشر، الجزائر،ص ص 23-25.

## 1) التقمص:

يحمل التقمص معنيين يتمثل الأول في قيام الفرد بالتعرف على شيء ما من خلال جملة من الصفات أما الثاني فيعبر عن العمل الذي يقوم به الفرد ليتشبه أو يتطابق مع فرد أخر، فيتبنى بذلك صفاته.[1] فالتقمص عملية واعية يسعى من خلالها الفرد إلى اكتساب هوية وتتطلب عملة التقمص ثلاثة شروط وهي:

- يتطلب التقمص ميولا من الفرد نحو النمط الذي يتقمصه.
- يفترض التقمص تشابها بين الفرد والنمط الذي يتقمصه.
- يشترط قوة النمط الذي سوف يتقمصه.

## 2) الأفعال و الأشياء:

تمثل الأفعال والأشياء محددات أخرى للهوية كونها جزء من البيئة والمحيط الذي يعيش فيه الفرد.

- **دور الأفعال:**

يمكن القول بان قوة تأثير الفعل ترجع إلى الضغوط التي يمارسها الفرد كالأمل على أن يكون هذا الفعل مرغوبا فيه داخل المجتمع وعليه يحاول الفرد أن يقوم به وبالمقابل الابتعاد عن الفعل الغير مرغوب فيه. وتحدث هذه العملية من خلال كيفيات تفاعل الفرد مع المحيط الخارجي والذي يعمل الفرد على تكوين هويته من خلاله.[2]

- **دور الأشياء:**

يمثل الشيء لدى صاحبه جانبا نفسيا قد يرمز إلى أفكار أو إحداث أو تطلعات خاصة به ونفهم من هذا القول أن الفرد يحاول أن يجعل من الأشياء نقاط استدلالية لهويته حيث يرمز كل شيء إلى خاصية يتمتع بها[3]. وهذه الأشياء تساعد الفرد على تحديد ملامح في هويته التي يحاول من خلالها التعريف بذاته، حيث يتم إدماج هذه الأشياء في السلوكيات بل وفي طريقة تفكير الأفراد فهي توفر لنا إطارا منظما لشعورنا الداخلي للهوية.

---

[1] مسلم محمد، مرجع سابق، ص ص95-96.

[2] نفس المرجع، ص101.

[3] كاري نادية أمينة ، مرجع سابق، ص45.

### 3) دور الأنا و الذات في عملية تحديد الهوية:

يعتقد بعض الباحثين بان مفهوم الهوية مرتبط بأعمال **إريكسون** والذي كانت نظريته تقوم أساسا على مفهومي الذات والأنا. حيث عملية الهوية حسبه هي مبدأ التنظيم الذي بواسطته يحافظ على بقائه كشخصية متماسكة مع ماهيته وإستمراريته في تجربته الذاتية وواقعيته للأخر[1]. وعليه فان الأنا يساعد الفرد على مراقبة تجربته للفعل وهي تصاحبه خلال مراحل حياته كما تساعده على التقمصات المختلفة. إما الذات فهي تنبثق من التجارب التي تضمن لها اعترافا اجتماعيا، فتكوين الهوية يكون باندماج الجانبين وكل تغيير في الذات يتضمن تغييرا في الهوية وفقدانا للأنا.

### 4) دور الغير:

يعمل المجتمع على تكوين الأفراد من خلال التنشئة الاجتماعية، بحيث يصبح كل فرد يرى نفسه في سلوكيات الأخر والذي يمثل بالنسبة له نقطة استدلال قد يتعرف من خلالها عن صورته الحقيقية. ومن هنا تبرز أهمية الأخر في تكوين هوية الفرد، حيث تعتبر علاقة الفرد بالأخر وسيلة يعزز بها هويته.

يمكن تأكيد دور الجماعات (كأخر) في بناء هوية الأفراد من خلال عملية التقمص أو اكتساب الهوية، وقد تختلف هذه الجماعات باختلاف الأدوار التي يلعبها الفرد، فهو عضو داخل الجماعة وفاعل داخل التنظيم وعليه يمكننا افتراض ازدواجية مصدر تكوين الفرد لهويته الاجتماعية من خلال الثقافة المجتمعية من جهة وثقافة المؤسسة من جهة أخرى[2]. وحيث أن الهوية لا تأخذ معناها الحقيقي إلا من خلال الجماعة، حيث يسعى الفرد إلى إثبات اختلافه وتطابقه مع الجماعة التي ينتمي إليها فهي مرتبطة بمفهوم آخر وهو الانتماء[3].

## المبحث الثاني:نماذج ووظائف الهوية في العمل

تفتح الهوية مجالا للفرد للتعرف على نفسه، أما الهوية في العمل فتسمح للمنظومة التي ينتمي إليها الفرد بالتعرف عليه.

---

[1] نفس المرجع، ص46.

[2] محمد مسلم ، مرجع سابق، ص111.

[3] كاري نادية أمينة، مرجع سابق، ص41.

## المطلب الأول :الهوية في العمل

تمثل الهوية عامل التكيف الاجتماعي الذي يسعى من خلاله الأفراد داخل جماعات العمل إلى الحصول على التواصل مع الآخر، بهدف الانتماء من خلال التفاعل الاجتماعي ضمن النسق الكلي الذي يجمعون من خلاله مكونات هوياتهم. فشعور الفرد بالانتماء إلى مؤسسة ما يشعره بهوية خاصة ونموذج ثقافي خاص به، يعتبر عاملا نفسيا واجتماعيا في تحفيزه و تسهيل عملية الاتصال والاندماج المباشر في العمل المتعاون من أجل هدف مشترك هو تنمية المؤسسة و تنمية أفرادها[1].

وتتحدد هوية الفرد الجزائري من خلال انتمائه إلى عدة جماعات اجتماعية منها انتمائه التنظيمي، و" للهوية أهمية بالغة في التنظيمات الجزائرية والتي من عناصرها الانتماء الجغرافي، حيث يهتم الموظف الجديد بهوية أعضاء التنظيم الذين يهتمون بدورهم بهوية الأعضاء الجدد في التنظيم، إذ أن هناك احتمال أن يتم اختيار هؤلاء للانضمام إلى جماعتهم غير الرسمية والتحالف معهم ضد العصب الجهوية الأخرى".[2]

ويرى ناصر قاسيمي أن قيم ومبادئ حب العمل والولاء للمؤسسة والانضباط باتت قيم مهجورة في الواقع الفعلي والهوية الخاصة بالعامل الجزائري وهذا أهم ما تعاني منه التنظيمات الجزائرية سواء عند الرؤساء أو المرؤوسين.[3] ويمكن ملاحظة عصبية الولاء في التنظيمات الجزائرية والتي على أساسها توفر الجماعة الحماية ومختلف الامتيازات التي ما كان للفرد أن يحصل عليها بمفرده وبذلك نكون أمام عقلانية المجتمع التقليدي التي ما زالت ممتدة في التنظيمات الحديثة.

## المطلب الثاني:نماذج الهوية عند رونيو سانسوليو

من خلال أعمال **سانسوليو** التنظيم هو ذلك الوسط الاجتماعي الذي يكتسب فيه الفرد هوية اجتماعية وهذه الهوية نابعة من ظروف العمل وهي عبارة عن عملية تعلم ثقافي تتجسد في النموذج الذي قدمه **سانسوليو** حول إشكال الهويات في العمل بهدف التمييز بينهم ليخلص إلى أربعة أنماط تتمثل في:

[1] نفس المرجع، ص94.

[2] ناصر قاسيمي،**الصراع داخل المنظمة وفعالية التسيير الإداري**، دار الكتاب الحديث، الجزائر، 2014، ص230

[3] نفس المرجع، ص235.

## 1. هوية المنكمش:

والتي تجعل بعض أعضاء التنظيم يبتعدون عن كل التزام في العلاقات الاجتماعية والابتعاد عن الولاء لجماعات شخصية معينة و يوجد هذا النمط عند العمال المهاجرون، العمال المندحرون من البادية، العمال الجدد والنساء، والذين يسعون من خلال عملهم إلى الكسب المادي فقط ولهذا فهم يبتعدون عن الالتزامات الشخصية في علاقات العمل، كما أن هذه الفئات تولي أهمية اكبر للحياة التي تمارسها خارج التنظيم.

## 2. هوية المندمج:

تمثل ثقافة الالتحام مع الآخر، والتي تعبر عن الانتماء إلى شبكة العلاقات الاجتماعية من خلال امتثال العمال لمعايير الجماعة وقيمها وعلى رأسها القيم الاجتماعية حيث يكونون ما يسمى بالجماعة الثقافية، أين اللغة الواحدة و اللباس والأدوات وحتى المهام، وقد خصها **سانسوليو** بفئة العمال المتخصصين، ويكون الانصهار داخل الجماعة عن طريق المحاكاة والامتثال والخضوع لسلطة الرئيس أو الزعيم.

## 3. هوية المفاوض:

والتي نجدها عند المهنيين ذوي التأهيل العالي وعند الأطر العاملة في الإنتاج والذين يسعون باستمرار إلى تأكيد خصوصيتهم على ارض الواقع و التفاوض حول تحالفهم و الاعتراف الذي يحضون به اجتماعيا نظرا لكفاءتهم و مسؤولياتهم المتعددة. كما يسعى الفاعلون المفاوضون إلى تكوين علاقات حسنة مع رؤسائهم . بحيث تسمح لهم هذه العلاقات بالاعتراف بدورهم الكبير في المؤسسة ما يساهم في خلق روح المنافسة بينهم، وبهذا فالمؤسسة بدورها تعترف بهويتهم.

## 4. هوية التوافقي:

حيث يسعى الفاعل في هذا النمط إلى إقامة علاقات اجتماعية مع الفئة التي تضمن تحقيق أهدافه، ويحافظ على هذه العلاقات طالما الأهداف لم تتحقق بعد إذ تتغير اتجاهاتها بمجرد تغير الهداف. ويسعون بالدرجة الأولى إلى تكوين شبكات من العلاقات المتميزة التي تساعدهم علا ذلك فلا يبدون انتماءهم أو تبعيتهم لأي جماعة إلا في حالة ما إذا تطلبت مصالحهم ذلك.

## المطلب الثالث: وظائف الهوية

للهوية وظيفتين أساسيتين هما الوظيفة الاجتماعية والوظيفة النفسية وسنتطرق إلى تقديم شرح لهاتين الوظيفتين فيما يلي:

### 1. الوظيفة الاجتماعية:

إن الوظيفة الأساسية للهوية هو جمع عدد كبير من الناس في جماعة مميزة و خاصة، فهناك عوامل أخرى تساهم أيضا في الوصول إلى النتيجة نفسها كروابط الدم و القرب الجغرافي والسكن وتقسيم العمل، ولكن هذه العوامل التي يمكن أن نسميها عوامل موضوعية تتغير، كما أنها تفسر من جديد في الثقافة وبالثقافة. فالثقافة هي التي تعطي لهذه العوامل معنى و بعد يتجاوز كثيرا معانيها و أبعادها التي كانت لها أصلا. لذلك الهوية الثقافية عبارة عن عالم عقلي أخلاقي رمزي مشترك بين إعداد من الناس كونهم أعضاء في كيان واحد كجماعة.

### 2. الوظيفة النفسية:

تؤدي الهوية الثقافية وظيفة للشخصية الفردية، فتقدم لهم نماذج من التفكير ومن المعارف و الأفكار والقنوات المفضلة للتعبير عن العواطف أو وسائل إشباع الحاجات للتحقيق التكيف، وهذا ما يسمح نسبيا لكل شخص بأن يتمثل الثقافة بطريقة تتوافق مع خاصيته أو طبيعته. ومن هنا تبرز شخصية الفرد التي رغم أنها نتاج لعملية تثقيفية خضع لها إلا أنها لا تخلو من الخصوصية التي تميز كل فرد عن الأخر، فضلا عن ذلك الثقافة تتيح لنا خيارات واختيارات بين القيم المتنوعة وبين النماذج المتغيرة والمتحولة حسب الخصوصيات الثقافية.[1]

[1] خالد حامد، **النسق المجتمعي وأزمة الهوية**، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، عدد خاص، الملتقى الدولي الأول حول الهوية والمجالات الاجتماعية في ظل التحولات السوسيو ثقافية في المجتمع الجزائري، جامعة تبسة، ص ص341-342

**خلاصة الفصل:**

حاولنا من خلال هذا الفصل تحديد مفهوم وأنماط ومحددات الهوية وربطها بالثقافة التنظيمية على اعتبار الهوية نتيجة لتنشئة اجتماعية وتنظيمية يخضع لها الفرد عبر مراحل متتالية. كما تحدثنا من خلال هذا الفصل عن الهوية عند العامل الجزائري وأشرنا إلى نماذج الهوية عند **رونيو سانسوليو** حيث يستند في تحديد مفهوم الهوية على المقاربة الثقافية التي تنظر إلى المؤسسة ليس كمجال مختصر حول عملية الإنتاج بل انطلاقا من كون المؤسسة مجال للتنشئة و تشكل الهويات الفردية والاجتماعية .

# الجانب التطبيقي للدراسة

## الجانب التطبيقي

**الفصل الرابع: ميدان الدراسة وتحليل بيانات الفرضيات**

**تمهيد:**

**المبحث الأول: مجال الدراسة**

المطلب الأول: الإطار الزمني

المطلب الثاني: الإطار المكاني

**المبحث الثاني: عرض الجداول وتحليلها**

المطلب الأول: الجداول الخاصة بالبيانات العامة

المطلب الثاني: الجداول الخاصة بالفرضية الأولى

**المبحث الثالث: نتائج الفرضيات**

المطلب الأول: الاستنتاج الجزئي للفرضية الأولى

المطلب الثاني: الاستنتاج الجزئي للفرضية الثانية

المطلب الثالث: الاستنتاج العام

**الخاتمة**

**قائمة المراجع**

**الملاحق**

**تمهيد:**

من خلال الجانب الميداني، قمنا بتقديم ميدان البحث وذلك من خلال التعرف على المؤسسة التي أجرينا فيها دراستنا وتتمثل هذه الأخيرة في موقع إنتاج المدية للأدوية باعتبارها مؤسسة تنطبق عليها دراستنا إلى حد كبير.

حيث تناولنا في هذا الجانب، مجال الدراسة، ( المجال الزماني والمكاني لمؤسسة "**صيدال**") والتطرق إلى نشأتها وهيكلها التنظيمي ومهامها وأهدافها.

و بعدها تحديد العينة وخصائصها، ثم تطرقنا إلى عرض الجداول وتحليلها، وأخيرا توصلنا إلى عرض نتائج الفرضيات المقترحة في البحث.

## المبحث الأول: مجالات الدراسة والمعاينة.

للقيام بدراسة ميدانية يقوم الباحث بالنزول شخصيا إلى الميدان للتعرف على واقع الظاهرة المدروسة في فترة زمنية معينة، وقد قمنا بإجراء هذه الدراسة في مؤسسة "**صيدال**" وهي مؤسسة إنتاجية.

### المطلب الأول: المجال الزماني:

لقد قمنا بإنجاز دراستنا هذه، ابتداء من شهر نوفمبر إلى غاية شهر ماي، حيث بدأنا بجمع المعلومات الأولية حول الموضوع، وأيضا تحديد الإشكالية وفرضيات الدراسة ثم بدأنا العمل بتوظيف المعلومات التي جمعناها، وقد تمت صياغة الفرضيات من واقع إنتاج المدية "**صيدال**" وتمت هذه الدراسة على ثلاث مراحل:

**المرحلة الأولى:** كانت عبارة عن زيارة أولية لمؤسسة صيدال، مرتين في شهر جانفي لطلب الموافقة على إجراء الدراسة والتعرف على هيكل المؤسسة .

**المرحلة الثانية:** في هذه المرحلة دامت زيارتنا للمؤسسة أسبوعين، حيث قمنا بتعديل استمارة البحث عدة مرات في الأسبوع الأول، أما في الأسبوع الثاني قمنا بتوزيع الاستمارات على المبحوثين في 9 أفريل وتم استرجاعها في 23 أفريل، حيث تم توزيع 100 استمارة، واسترجعنا منها 84 استمارة.

**المرحلة الثالثة:** قمنا في هذه المرحلة بتفريغ الاستمارات وبناء الجداول وأخيرا عملية تحليل البيانات.

### المطلب الثاني: المجال المكاني:

إن طبيعة الظاهرة هي التي تفرض اختيار ميدان البحث، وبما أن دراستنا هذه تتمحور حول "**الثقافة وبناء الهوية في العمل** "، لذلك قمنا باختيار موقع إنتاج المدية "**صيدال**" مكان للدراسة. ومنه لا بد من معرفة السياق التاريخي لمؤسسة " **صيدال**".

**تقديم موقع إنتاج المدية** : يعتبر موقع إنتاج المدية من أكبر وأضخم مواقع إنتاج "**صيدال**" ومن اكبر المؤسسات الجزائرية، وقد مرت بعدة مراحل.

**نشأة موقع إنتاج المدية:**

يمثل موقع إنتاج المدية مشروعا ضخما أسند إنجازه إلى المؤسسة الإيطالية "وقد باشرت هذه الأخيرة إنجاز الأشغال في **1978/02/12** وقد قدرت مدة الإنجاز **50** شهرا أي ما يعادل **4** سنوات أو شهرين، وبعد تسليم المشروع في **1982/04/12** تم وضعه تحت تصرف المؤسسة الوطنية للصناعات الكيميائية من أجل استغلاله في إنتاج مختلف المواد الكيميائية، وفي سنة **1978** بدأ تشغيله من طرف مؤسسة **صيدال** حيث خصص لإنتاج المضادات الحيوية تحت الرخصة الإيطالية، وفي يوم الثلاثاء **1988/10/04**، دشن المركب من طرف رئيس الجمهورية "**الراحل الشاذلي بن جديد**".

**تعريف موقع إنتاج المدية :**

هو شركة عمومية اقتصادية ذات أسهم برأس مال اجتماعي يقدر ب:**1.187.500.000** يقع مقره بطريق خميس مليانة ص. ب : **33.** المدية **26000** على بعد **100** كلم جنوب الجزائر العاصمة يتربع على مساحة قدرها **33** هكتار من بينها **19** هكتار مبنية ، يختص هذا الموقع في إنتاج المضادات الحيوية البينيسيلنية والغير البينيسيلنية، مجهز بجميع التجهيزات اللازمة لصناعة الأدوية إبتداءا من الحيازة على المادة الأولية الفعالة إلى غاية تشكيل النوع الصيدلاني للمنتوج.

بعد إعادة هيكلة المؤسسة العمومية الاقتصادية **صيدال**، تحول اسمه من مركب إلى فرع المضادات الحيوية، ثم إلى وحدة المضادات الحيوية في حين أصبح الآن يسمى بموقع إنتاج المدية، وذلك منذ بداية سنة **2014.** ويوظف حاليا 612 عاملا موزعين حسب الطاقة السوسيومهنية كالتالي:

- عدد العمال الإجمالي **612.**
- عدد الإطارات الإجمالي **128.**
- عدد أعوان التحكم الإجمالي **143.**
- عدد أعوان التنفيذ الإجمالي **341.**

**أهداف موقع إنتاج المدية:**

من أجل الاندماج كليا في سياسة السوق واحتلال المكانة الأولى في السوق الصيدلاني، ولمواجهة المنافسة الحادة فكان لا بد من تحديد مجموعة من الأهداف التي يجب تحقيقها لاحتلال مركز سوقي وتنافسي مميز، ومن بين الأهداف نجد:

- العمل على البحث واكتشاف جديد.
- تطوير العلاقات مع الزملاء وهذا بتطبيق معايير ومقاييس الجودة.
- تطوير سياسة ترقية المنتوج.
- توسيع أداء الإنتاج والاستغلال الأمثل لقدرات الإنتاج المتاحة.
- التأطير الجيد لمختلف العاملين في مختلف المستويات من أجل التسيير الجيد، وعليه من أجل تحقيق هذه الأهداف لا بد من إقامة صناعة صيدلانية تتحكم في احتياجاتها الفعلية الحاضرة والمستقبلية.

**مهام موقع إنتاج المدية:**

يعتبر موقع إنتاج المدية في ميدان صناعة المواد والمنتجات الصيدلانية، حيث تتمثل المهمة الرئيسية له في التطوير، إنتاج وتسويق المواد الصيدلانية الموجهة للاستطباب البشري والبيطري، يمكن تقسيم مهمة الموقع على مهام أساسية تتمثل في:

إنتاج المواد المخصصة لصناعة الدواء، إنتاج الأسس الفعالة للمضادات الحيوية.

## المطلب الثالث: العينة و كيفية اختيارها

المعاينة هي ذلك الإجراء العملي الذي يسمح باستخراج تلك المجموعة الفرعية من المجموع الكلي أي استخراج العينة من مجتمع البحث: ( مجموعة من العمليات تسمح بانتقاء مجموعة فرعية من مجتمع البحث بهدف تكوين عينة ).

وتعرف **العينة** على أنها تلك المجموعة من العناصر والوحدات التي يتم استخراجها من مجتمع البحث ويجرى عليها الاختبار أو التحقق على اعتبار أن الباحث لا يستطيع موضوعيا التحقق من كل مجتمع البحث نظرا إلى الخصائص التي يتميز بها هذا المجتمع وعليه يمكن القول أن العينة هي مجموعة فرعية من عناصر مجتمع بحث معين.

يتكون مجتمع البحث الكلي و المتمثل في عمال موقع إنتاج الأدوية بالمدية "صيدال" من 612 عامل، وقد قمنا باستعمال العينة العشوائية البسيطة التي تضمن إعطاء الجميع فرصا متساوية في الاختيار، وتم ذلك وفقا للجدول العشوائي.

أخذنا نسبة 15% من المجتمع الكلي و عليه نستنتج:

$$\frac{612}{15} * 100 = 91.8 = 92.$$

ومنه عدد مفردات العينة هو 92.

## المبحث الثاني: عرض الجداول وتحليلها

### المطلب الأول: الجداول الخاصة بالبيانات العام

**جدول رقم (01) يمثل توزيع المبحوثين حسب الجنس.**

| الجنس | التكرار | النسبة المئوية |
|---|---|---|
| ذكر | 46 | %54.76 |
| أنثى | 38 | %45.24 |
| المجموع | 84 | %100 |

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلب المبحوثين من الذكور حيث بلغت نسبتهم **54.76%**. أما الإناث فبلغن نسبة **45.24%**، وهذه النسب تدل على وجود تفاوت بسيط الجنسين حيث يوجد العنصر الذكري أكثر من العنصر الأنثوي وهذا راجع إلى طبيعة النشاط في هذه المؤسسة وهو النشاط الصناعي. حيث يعمل الذكور في المواقع الصناعية أما الإناث فيعملن في الإدارة والمحاسبة والخدمات.

**جدول رقم (02) يمثل توزيع المبحوثين حسب السن.**

| السن | التكرار | النسبة المئوية |
|---|---|---|
| ]28 – 20] | 28 | % 33.33 |
| ]36 – 28] | 31 | % 36.91 |
| ]44 –36 ] | 17 | % 20.24 |
| 44 فما فوق | 8 | % 9.52 |
| المجموع | 84 | % 100 |

يوضح الجدول أن أفراد عينة البحث يسود فيها عنصر الشباب بنسبة عالية حيث نجد 36.91% في الفئة العمرية من 28 إلى 36، و 33.33 % أعمارهم من 20 إلى 28 وهذا ما يمثل نسبة كبيرة مقارنة مع الفئة العمرية من 36 إلى 44 ومن 44 فما فوق حيث بلغت النسبة في الفئة الأولى 20.24% والفئة الثانية 9.52 % ، وهذه النسب تدل على استقطاب المؤسسة لعنصر الشباب كما نجدها متوافقة مع خصائص المجتمع الجزائري الذي يغلب عليه عنصر الشباب.

**جدول رقم (03) يمثل توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي.**

| المستوى التعليمي | التكرار | النسبة المئوية |
|---|---|---|
| ابتـــــدائي | 03 | % 3.57 |
| متوســـــط | 05 | % 5.95 |
| ثانـــــوي | 36 | % 42.86 |
| جامـــــعي | 40 | % 47.62 |
| المجمـــوع | 84 | % 100 |

يتبين لنا من خلال الجدول أن أعلى نسبة هي نسبة المبحوثين ذوي المستوى الجامعي و المقدرة بـ 47.62 % ، وتليها نسبة 42.86 % من الأفراد ذوي المستوى الثانوي، أما المستوى المتوسط فقد بلغت نسبة الأفراد فيه 5.95 %، و الابتدائيين بنسبة 3.57 %.

ومن خلال هذه المعطيات نجد أن موقع إنتاج الأدوية بالمدية يعتمد على الكفاءات العلمية نظرا لطبيعة النشاط، إضافة إلى اعتماده على المستويات الثانوية في مصالح محددة ومستويات ابتدائية ومتوسطة بمستوى ضعيف.

**جدول رقم (04) يمثل توزيع المبحوثين حسب المنطقة الجغرافية.**

| المنطقة الجغرافية | التكـــرار | النسبـــة المئوية |
|---|---|---|
| ريـــــف | 21 | % 25 |
| مدينـــــة | 63 | % 75 |
| المجمـوع | 84 | % 100 |

يبين الجدول أن نسبة 75 % من المبحوثين يقطنون في المدينة و التي تمثل الأغلبية تليها نسبة 25% من المبحوثين يقطنون في الريف، وربما هذا راجع إلى موقع المؤسسة وسياستها في استقطاب

العمال حيث تأخذ المنطقة الجغرافية بعين الاعتبار. كما أن الكثافة السكانية أعلى في المدينة مقارنة بالريف.

**جدول رقم (05): يمثل توزيع المبحوثين حسب الأقدمية في المؤسسة.**

| الأقدمية في المؤسسة | التكـــرار | النسبــة |
|---|---|---|
| أقل من 05 سنوات | 36 | % 42.86 |
| [05 إلى 10[ | 24 | % 28.57 |
| [10 إلى 15[ | 8 | % 9.52 |
| [15 إلى 20[ | 8 | % 9.52 |
| 20 فأكثـــــر | 8 | % 9.52 |
| المجمــوع | 84 | % 100 |

يوضح الجدول أن نسبة 42.86 % من المبحوثين تقل مدة خدمتهم في المؤسسة عن الخمس سنوات، في حين نجد نسبة 28.57 % من المبحوثين تتراوح مدة خدمتهم من 05 إلى 10 سنوات، وتليها نسبة 9.52 % والتي تمثل النسب المتبقية الثلاثة.

ومن خلال هذه المعطيات يمكن أن نستنتج أن أغلبية العمال في المؤسسة لا تتجاوز مدة خدمتهم العشر سنوات بنسبة 71.43 %من مجموع المبحوثين والسبب في ذلك يعود إلى استقطاب عنصر الشباب والاعتماد عليه.

## المطلب الثاني :الجداول الخاصة بالفرضية الأولى

**جدول رقم (06): يبين تأثير كيفية اتخاذ القرار على رضا العاملين.**

| اتخاذ القرار / رضا العاملين | يشارك العمال في اتخاذ القرار | ينفرد الرئيس باتخاذ القرار | يشارك الرئيس ممثلي العمال في اتخاذ القرار | المجموع |
|---|---|---|---|---|
| نعم | 06<br>% 75 | 39<br>% 60.93 | 09<br>%75 | 54<br>% 64.28 |
| لا | 02<br>% 25 | 25<br>% 39.06 | 03<br>% 25 | 30<br>% 35.71 |
| المجموع | 08<br>% 100 | 64<br>% 100 | 12<br>% 100 | 84<br>% 100 |

يتضح لنا من خلال الجدول *أن* نسبة 64.28 % من المبحوثين صرحوا بأنهم يشعرونا بالرضا اتجاه المؤسسة، تدعمها نسبة 75 % ممن صرحوا بان العمال يشاركون في اتخاذ القرار وبنفس النسبة صرحوا بان الرئيس يشارك ممثلي العمال في اتخاذ القرار، وتليها نسبة 60.93 % صرحوا بان الرئيس ينفرد باتخاذ القرار ، وفي المقابل نجد نسبة 35.71% من المبحوثين اقروا بعدم رضاهم عن المؤسسة تدعمها نسبة 39.06٪ من المبحوثين الذين صرحوا بان الرئيس ينفرد باتخاذ القرار، في حين نجد نسبة 25 % صرحوا بمشاركة العمال في اتخاذ القرار وبنفس النسبة صرحوا بأن الرئيس يشارك ممثلي العمال فقط باتخاذ القرار.

من خلال القراءة الإحصائية للجدول يتبين لنا أن أغلب المبحوثين راضين عن العمل وهذا يعود إلى الحوافز التي تقدمها المؤسسة وعلاقة العمال بالمسؤولين إضافة إلى الاتصال وهذا ما تم التوصل إليه من خلال الاقتراحات المطروحة في استمارة البحث، ومن الجدير بالذكر أن مجالات الرضا لدى العاملين تتباين بتباين المكونات الشخصية للعامل وتباين المتغيرات البيئية المحيطة به. كما يتبين أن عملية اتخاذ القرار بالمؤسسة هي عموما عملية انفرادية، حيث يرى **فريدريك تايلور** أن اتخاذ القرار يتم بعدم إشراك كافة العمال و المستويات التنفيذية في هذه العملية، حتى يكون القرار عقلانيا يختص به رؤساء العمل

وهو ما يبين أن الرئيس المدير لا يحترم النصوص القانونية المنظمة للتسيير من لجان مختلطة بين الإدارة وممثلي العمال و ما تتطلبه من إجراءات لصنع القرار.

أما عن تأثير كيفية اتخاذ القرار على رضا العاملين نستنتج أنه مهما كانت كيفية اتخاذ القرار سواء بمشاركة العاملين أو ممثليهم أو انفراد الرئيس بذلك فانه لا يؤثر على رضا العاملين، وبالتالي فعدم إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرار لا يؤدي بالضرورة الى عدم رضاهم .وهو ما لا يتوافق الى حد كبير مع الأساليب المغلقة في التسيير من وجهة النظر الغربية . وهو يشير إما أن القرارات المتخذة في صالح العاملين على اعتبار أن أغلبهم راض أو عدم اهتمام العاملين بالعملية فهم يرون أن الرؤساء هم الأقدر على اتخاذ القرار فهم لا يعملون من فراغ فهم جزء من البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة ،أو الى عدم اهتمامهم بطبيعة عملية اتخاذ القرار والمشاركة فيها. ومنه فلكل مجتمع ثقافة و أساليب مناسبة لتسييره وهي النتيجة التي توصل إليها **تشايلد** حيث يرى" أن طرق الإشراف المختلفة نجدها فعالة مع العمال في مواقع ثقافية مختلفة حيث أن اختلاف الاتجاهات نحو العمل و السلطة شيء بديهي"[1].

**الجدول رقم (07) يبين تأثير تطبيق القواعد و الإجراءات على تنفيذ الأوامر.**

| سهولـــة تطبيق القواعد والإجراءات / تنفيذ الأوامر | غالبـــا | أحيانـــا | نـــادرا | المجمـــوع |
|---|---|---|---|---|
| تنفيذ الأوامر في الحين وبدون مناقشة | 21<br>% 42 | 12<br>%41.37 | 03<br>%60 | 36<br>%42.85 |
| تنفيذ الأوامر بعد مناقشتها مع المسؤول | 25<br>% 50 | 15<br>%51.72 | / | 40<br>%47.61 |
| لا تنفذ إلا بعد إلحاح وإصرار من طرف المسؤول | 04<br>% 08 | 02<br>%6.89 | 02<br>%40 | 08<br>%9.52 |
| المجمـــوع | 50<br>%100 | 29<br>%100 | 05<br>%100 | 84<br>%100 |

يتضح لنا من خلال هذا الجدول أن أكبر نسبة والمقدرة ب 47.61 **%** من المبحوثين صرحوا بأن تنفيذ الأوامر يتم بعد مناقشتها مع المسؤول، تدعمها نسبة 50 **%** أجابوا بأن تطبيق القواعد و الإجراءات

[1] بوفلجة غياث،بحوث في التغيير التنظيمي و ثقافة العمل ،ديوان المطبوعات الجامعية ،الجزائر،2014، ص143.

يتميز بالسهولة غالبا، تليها نسبة 51.72 **%** أقروا بأن سهولة تطبيق القواعد و الإجراءات تكون أحيانا، بالمقابل نجد نسبة 42.85 **%** من المبحوثين أكدوا أن تنفيذ الأوامر يكون في الحين وبدون مناقشة، تدعمها نسبة 42 **%** ممن يرون أن تطبيق القواعد و الإجراءات يتميز بالسهولة غالبا، أما نسبة 41.37**%** يرون أن سهولة تطبيقها يكون أحيانا ونسبة 60 **%** أقروا بأن تطبيق القواعد و الإجراءات نادرا ما يكون سهلا، والمبحوثين الذين أقروا بأن الأوامر لا تنفذ إلا بعد إلحاح وإصرار.

من خلال القراءة الإحصائية للجدول أنه لا يوجد اتفاق حول طريقة واحدة في التعامل مع الأوامر فقد انقسم المبحوثين الى مجموعات ، مجموعتين متقاربتين في النسبة ، صرحت الأكبر نسبة أن الأوامر تنفذ بعد مناقشتها مع المسؤول ، في حين المجموعة الأخرى بعكس ذلك أي أن الأوامر توضع موضع التنفيذ مباشرة ، بالمقابل صرحت مجموعة ثالثة رغم صغر نسبتها بأمر يبدو خطير و يشير الى درجة من الصراع ،و هو أن الأوامر لا تنفذ إلا بعد إلحاح من المسؤول ، و الذي قد يعود الى عدم جدية العامل بحد ذاته .

إن تنفيذ الأوامر بعد مناقشتها مع المسؤول ، يبين من جهة سعي المسؤولين الى إيصالها الى المرؤوسين بالطريقة السليمة ، حتى يتمكن من تنفيذها بالشكل المطلوب ، خاصة وانه في الغالب تم اتخاذها بطريقة انفرادية من الرئيس و من جهة أخرى قد يكون هذا تأكيد من المبحوثين على عدم وضوحها و ضرورة شرحها من رؤساء العمل . أما في حالة وضعها موضع التنفيذ مباشرة فقد يكون استمرار لطبيعة اتخاذها في الغالب بدون مشاركة ، أو لوضوحها أو الرغبة في عدم إضاعة الوقت في مناقشتها.أما عدم تنفيذ الأوامر إلا بعد إلحاح من المسؤول فهو تعبير عن درجة الصراع بالمؤسسة.

أما عن تأثير سهولة تطبيق القواعد و الإجراءات على تنفيذ الأوامر في المؤسسة يتضح انه كلما كان تطبيق القواعد و الإجراءات نادرا ما يتصف بالسهولة ( رغم النسبة الضئيلة لمن صرحوا بذلك) اتجه تنفيذ الأوامر لان يتم في الحين و بدون مناقشة أو حتى عدم تنفيذه إلا بعد إلحاح من المسؤول و هو ما يبين مشكل في الاتصال بين الطرفين و الذي من شانه التأثير على كيفية أداءها و تنفيذها و الذي يساهم في خلق الصراع بالمؤسسة. فمن الناحية النظرية عدم سهولة تطبيق القواعد و الإجراءات غالبا أو أحيانا ما يتصف بالسهولة اتجه تنفيذ الأوامر لان يتم بعد مناقشتها مع المسؤول ، ومنه يوجد تأثير لسهولة تطبيق القواعد و الإجراءات على كيفية تنفيذ الأوامر.

**الجدول رقم (08): يوضح تأثير الأقدمية على تكيف العاملين .**

| الأقدمية / تكيف العاملين | أقل من 5سنوات | من 05 الى10 سنوات | من 10 إلى 15 سنة | من 15 إلى 20 سنة | 20 سنة فما فوق | المجموع |
|---|---|---|---|---|---|---|
| دائما | 21<br>%58.33 | 11<br>%45.83 | 02<br>%25 | 03<br>%37.5 | 01<br>%12.8 | 38<br>%45.23 |
| أحيانا | 13<br>%36.11 | 13<br>%54.16 | 06<br>%75 | 04<br>%50 | 07<br>%87.5 | 43<br>%51.19 |
| أبدا | 02<br>%5.55 | / | / | 01<br>%12.8 | / | 03<br>%3.57 |
| المجموع | 36<br>100 | 24<br>%100 | 08<br>%100 | 08<br>%100 | 08<br>%100 | 84<br>%100 |

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن نسبة 51.19% من المبحوثين أجابوا بأحيانا فيما يخص تكيف العاملين مع المؤسسة تدعمها نسبة 87.5% من المبحوثين تتجاوز أقدميتهم 20 سنة ونسبة 75% أقدميتهم تتراوح ما بين 10 إلى 15 سنة و54.16% أقدميتهم من 05 إلى 10 سنوات و 50% أقدميتهم من 15 الى 20 سنة و36.11% أقل من 5 سنوات في العمل وبالمقابل نجد 45.23% من المبحوثين صرحوا بدائما فيما يخص تكيف العاملين تدعمها نسبة 58.33% أقل من 5 سنوات عمل ونسبة 45.83%أقدميتهم من 5 إلى 10 سنوات ، في حين نجد 37.05% أقدميتهم من 15 إلى 20 سنة ونسبة 25% أقدميتهم من 10 إلى 15 سنة و12.8% أقدميتهم فوق 20 سنة . كما نجد 3.57% من المبحوثين أجابوا بأبدا فيما يخص تكيف العاملين تدعمها نسبة 12.8% أقدميتهم من 15 إلى 20 سنة و 5.55% أقدميتهم أقل من 5 سنوات .

من خلال القراءة الإحصائية للجدول يتبين لنا أن المبحوثين انقسموا إلى مجموعتين متقاربتين في النسبة، مجموعة تصرح بأنه أحيانا يتكيف العاملين مع المؤسسة ومجموعة تصرح بغالبا وهذا يعود ربما إلى رغبة العاملين في العمل أو توافق أهداف المؤسسة مع أهدافهم الشخصية،هذا بالنسبة لمن تكيفوا مع المؤسسة بقوانينها و طريقة تسييرها و العلاقات التي يتم نسجها بها. بالمقابل الفئة التي عبرت عن تكيفها من حين لأخر، هذا يشير إلى مشكلات التكيف لدى هذه الفئة قد تتعلق بأي عنصر مكون للمؤسسة، أو

طبيعة شخصية أفراد هذه الفئة ، وهو ما يتطلب من المؤسسة العمل على توفير البيئة المناسبة لهذه الفئة التي تساعدها على التكيف مع البيئة بعناصرها.

أما عن تأثير الأقدمية على تكيف العاملين فنجد تحقيق نسبة معينة من تكيف العامل مع المؤسسة وهو ما قد يخلق إشكالا حول استقرارها من جهة ، ومن جهة أخرى ضرورة عمل المؤسسة من خلال مجموعة من الإجراءات على استدماج العاملين ، كما نلاحظ وجود تأثير للأقدمية على تكيف العاملين إذ أنه كلما كانت مدة العمل أكثر من 5 سنوات تكيف العاملين يكون أحيانا ، وقد يرجع هذا إلى اكتشاف المؤسسة أكثر مع مرور الوقت أو عدم تحقيق طموحاتهم الشخصية وربما يعود ذلك إلى زيادة احتياجاتهم الخاصة، أما ذوي الأقدمية أقل من 5 سنوات قد يعود تكيفهم الدائم إلى رغبتهم في العمل واندفاعهم نحوه أو إلى بداية حياتهم العملية لتحقيق احتياجاتهم الخاصة . وبالتالى فالمبحوث يكتسب قيما جديدة أو تعدل قيما كان قد اكتسبها خلال مسيرة حياته ضمن مؤسسات المجتمع والتي تؤثر على أفعاله وشعوره لاحقا ومنها التكيف بالمؤسسة، ومنه فللاقدمية تأثير على تكيف العاملين بالمؤسسة .

وبالربط بالجدول رقم (6) نلاحظ أن عددا من المبحوثين رغم رضاهم إلا أنهم غير متكيفين مع المؤسسة في إجراءاتها وطرق العمل بها .

**الجدول رقم (09): يبين تأثير الوسائل الأكثر استعمالا للاتصال على أداء المهام .**

| وسائل الاتصال / أداء المهام | الإعلانات | الرسائل الشفوية | البريد الالكتروني | المجموع |
|---|---|---|---|---|
| في وقتها المطلوب | 41<br>% 82 | 30<br>% 90.90 | / | 71<br>% 84.52 |
| لا يهم أن تأخرت في القيام بها | 08<br>% 16 | 03<br>% 8.82 | / | 11<br>% 13.09 |
| اجابة أخرى | 01<br>%02 | 01<br>% 3.03 | / | 02<br>% 2.38 |
| المجموع | 50<br>% 100 | 34<br>% 100 | / | 84<br>% 100 |

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلبية المبحوثين صرحوا بأداء المهام في وقتها المطلوب وتقدر نسبتهم ب 84.52 % تدعمها نسبة 90.90 % من المبحوثين يتلقون معلومات عن طريق الرسائل

الشفوية و82% عن طريق الإعلانات، وبالمقابل نجد نسبة 13.09 %من المبحوثين لا يهمهم إن تأخروا في القيام بأداء مهامهم . تدعمها نسبة 8.22 % ممن يسلمون الرسائل الشفوية في الاتصال و 16% يستعملون الإعلانات . كما نجد نسبة 2.28 % من المبحوثين أجابوا بإجابة أخرى تدعمها 3.03 % في الرسائل الشفوية و02 % في الإعلانات.

من خلال القراءة الإحصائية للجدول يتبين أن الأغلبية الساحقة من المبحوثين يؤدون مهامهم في وقتها المطلوب وهذا راجع ربما إلى صرامة التسيير بالمؤسسة ، أو قد يرجع إلى وجود رقابة أو تقييم للأداء بصورة دورية أو بغية الحصول على حوافز.أما فيما يخص تأثير الوسائل الأكثر استعمالا للاتصال على أداء المهام فنجد أنا المؤسسة تعتمد على الإعلانات والرسائل الشفوية وهذا يعني أنها تستعمل الوسائل التقليدية و البسيطة في الاتصال وإهمال البريد الالكتروني الذي هو وسيلة اتصال تساهم في خفض أعباء تكلفة الإجراءات والمعاملات على الإدارة والأفراد، وتضمن سهولة التواصل بين الرؤساء والمرؤوسين. ورغم أهميته وسرعة استعماله والتطور التكنولوجي المتقدم. فرغم تباين وسائل الاتصال المستخدمة إلا أن هذا لا يؤثر على كيفية أداء المهام وفي هذا الصدد يمكن الإشارة إلى أن أنظمة الاتصال تزود العمال بالإجراءات والخطوات والنماذج الإرشادات فمهما كان الاختلاف بين هذه الوسائل إلا أن استعمالها بدقة وكفاءة يمكن العمال من انجاز أعمالهم في وقتها المطلوب وبشكل يساعد على تحقيق أهداف المؤسسة .

**الجدول رقم (10) : يبين تأثير الجنس على الشعور بالراحة في العمل.**

| الشعور بالراحة في العمل / الجنس | ذكـــــر | أنثـــــى | المجمـــوع |
|---|---|---|---|
| العمل مع زملاء من نفس الجنس | 18<br>% 39.13 | 13<br>% 34.21 | 31<br>% 36.90 |
| العمل مع زملاء من الجنس الآخر | 19<br>% 41.30 | 24<br>% 63.15 | 43<br>% 51.19 |
| إجابـــة أخرى | 09<br>% 19.56 | 01<br>% 2.63 | 10<br>% 11.90 |
| المجمـــوع | 46<br>% 100 | 38<br>% 100 | 84<br>% 100 |

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 51.15 % من المبحوثين يفضلون العمل مع زملاء من الجنس الآخر، تدعمها نسبة 63.15 % من المبحوثين إناث ونسبة 41.30 % ذكور، بالمقابل نسبة 36.90 % من المبحوثين يفضلون العمل مع زملاء من نفس الجنس تدعمها نسبة 39.13 % ذكور ونسبة 34.21 % إناث ، ونجد 11.90 % أجابوا إجابة أخرى تدعمها 19.56 % ذكور و 2.63 % إناث .

من خلال القراءة الإحصائية للجدول نجد أغلبية المبحوثين يفضلون العمل مع الجنس الآخر وهذا قد يعود إلى طبيعة التنشئة الاجتماعية أو إلى تعودهم على ذلك خلال المسار الدراسي، أما عن تأثير الجنس على الشعور بالراحة في العمل فنجد أن أغلب المبحوثين من الإناث يفضلون العمل مع الجنس الآخر. بينما الذكور انقسموا إلى مجموعتين متقاربتين في النسبة، بين من يفضلون العمل مع زملاء من نفس الجنس ومن يفضلون العمل مع زملاء من الجنس الآخر. بينما هناك فئة من الذكور أجابت إجابة أخرى تمثلت في عدم اهتمامهم بالجنس سواء في العمل مع الإناث أو الذكور. وهذا قد يعود إلى "الاتجاه النفسي للأفراد والذي يرتبط بحاجات الفرد ودوافعه .وعلى ذلك يصبح الاتجاه نحو العمل مع زملاء من الجنس الآخر وحدة بنائية في الشخصية الإنسانية وتصبح وظيفة الاتجاه تتمثل في التكيف الاجتماعي داخل إطار الجماعة أساسا" أو إلى القيم المكتسبة خارج مكان العمل واستغلالها داخلة وهذا ما يؤكده "**وليم فوت وايت**" حيث يرى أن القيم يكتسبها الفرد من جماعته الأولية لتؤثر في تعامله مع الجماعات الثانوية التي يشترك فيها في المجتمع[1]. فالجنس يؤثر على الإحساس بالراحة في العمل، فكل مبحوث يرغب في واقع في العمل . بالعمل مع نفس الجنس أو الجنس الأخر.

[1]ناصر قاسيمي،الصراع داخل المنظمة و فعالية التسيير الإداري، مرجع سابق، ص233

**الجدول رقم (11): يبين تأثير اهتمام المؤسسة بالعاملين على شعورهم اتجاهها.**

| شعور / اهتمام المؤسسة<br>العاملين<br>اتجاه المؤسسة | نـــــعم | لا | المجمـــــوع |
|---|---|---|---|
| المؤسسة هي جزء مني | 09<br>% 19.56 | 06<br>% 15.78 | 15<br>% 17.85 |
| المؤسسة مكان لتحقيق ذاتي | 32<br>% 69.56 | 19<br>% 50 | 51<br>% 60.71 |
| لا تعني لي شيء | 05<br>% 10.86 | 13<br>% 34.21 | 18<br>% 21.42 |
| إجابة أخرى | / | / | / |
| المجمــوع | 46<br>% 100 | 38<br>% 100 | 84<br>% 100 |

فيما يخص تأثير اهتمام المؤسسة بالعاملين على شعورهم اتجاهها بينت الدراسة الميدانية أن هناك 60.71 % من المبحوثين صرحوا بأن المؤسسة هي مكان لتحقيق الذات، تدعمها نسبة 69.56 % يرون أن المؤسسة تهتم بالعمال و 50 % صرحوا بأن المؤسسة لا تهتم بالعمال و بالمقابل نجد 21.42% من المبحوثين صرحوا بأن المؤسسة لا تعني لهم شيئا تدعمها نسبة 34.21 % أكدوا أن المؤسسة لا تهتم بالعمال و 10.86 % يرون أن المؤسسة تهتم بالعمال و نسبة 15.78 % صرحوا بأن المؤسسة لا تهتم بالعمال.

يتضح من خلال القراءة الإحصائية للجدول أن أغلب المبحوثين صرحوا بأن المؤسسة مكان لتحقيق الذات ، وهو ما يشير إلى طموحات ورغبات لدى المبحوثين تكونت لديهم في سياق تنشئتهم الاجتماعية يحاولون تحقيقها من خلال المؤسسة التي يعملون بها،وهذا قد يعود إلى توافق أهداف العامل مع أهداف المؤسسة، أما عن اهتمام المؤسسة بالعاملين وتأثيرها على شعورهم اتجاهها نجد أن المؤسسة تهتم بالعاملين بها وهذا ما صرح به أغلب المبحوثين الذين يرون أن المؤسسة مكان لتحقيق الذات، حيث

تعد مسألة الاهتمام عنصر يتم من خلاله إدراك جانب من الاحتياجات الإنتمائية ، إذ أنها تقدم امتيازات وتحفيزات مادية ومعنوية تحافظ من خلالها على العاملين للبقاء بالمؤسسة وهذا ما تم التوصل إليه من خلال التحدث مع بعض العمال، كما نجد نسبة أخرى من المبحوثين أقروا بعدم اهتمام المؤسسة بالعاملين. وبالتالي فان القيم التي اكتسبها الفرد خلال تنشئته الاجتماعية ضمن مؤسسات المجتمع يحول من خلالها بناء واقعه في إطارها و منها مؤسسة العمل .هذه القيم التي تتأثر بما يجري داخلها ومنها أساليب التسيير في عناصرها المتعددة، ولكن يبدو أن اهتمام المؤسسة بالعاملين كعنصر من عناصر التسيير لا يؤثر على شعور العاملين اتجاهها.

**جدول رقم(12): يوضح تأثير الأقدمية على تغير القيم الشخصية للعاملين بعد التحاقهم بالعمل.**

| تغير القيم الشخصية للعاملين / الأقدمية | أقل من 05 سنوات | من 05 إلى 10 سنوات | من 10 إلى 15 سنة | من 15 إلى 20 سنة | 20 فما فوق | المجموع |
|---|---|---|---|---|---|---|
| نعم | 24<br>% 66.66 | 09<br>%37.5 | 03<br>% 37.5 | 03<br>% 37.5 | 04<br>% 50 | 43<br>% 51.19 |
| لا | 12<br>% 33.33 | 15<br>%62.5 | 05<br>% 62.5 | 05<br>% 62.5 | 04<br>% 50 | 41<br>% 48.80 |
| المجموع | 36<br>% 100 | 24<br>% 100 | 08<br>% 100 | 08<br>% 100 | 08<br>%100 | 08<br>% 100 |

يتضح لنا من خلال الجدول أن نسبة 51.19 % من المبحوثين تتغير قيمهم الشخصية بعد التحاقهم بالعمل، تدعمها في ذلك نسبة 66.66 % من لديهم أقدمية أقل من 05 سنوات أما الذين تفوق أقدميتهم 20 سنة قد بلغت نسبتهم 50 % وبنسبة 37.5 % لمن لديهم أقدمية من 05 إلى 10 سنوات وبنفس النسبة من 10 إلى 15 سنة ومن 15 إلى 20 سنة، وفي المقابل نجد نسبة 48.80 % من المبحوثين لا تتغير قيمهم الشخصية بعد التحاقهم بالعمل، تدعمها في ذلك نسبة 62.5 % للمبحوثين

الذين تتراوح أقدميتهم من 05 على 20 سنة بنفس النسبة، تليها نسبة 50 % للمبحوثين الذين تفوق أقدميتهم 20 سنة و33.33 % للمبحوثين الذين تبلغ أقدميتهم 05 سنوات أو أقل.

يتضح من خلال القراءة الإحصائية للجدول أن اغلب المبحوثين صرحوا بتغير القيم الشخصية للعاملين بعد التحاقهم بالعمل، وهنا يشير "محمد بشير" إلى أن الثقافة المحلية للمجتمع الجزائري ثقافة مخالفة ومغايرة لتلك التي يراد ترسيخها من خلال ما يحمله المشروع الصناعي من قيم ثقافية جديدة.

أما عن تأثير الأقدمية على تغير القيم الشخصية للعاملين بعد التحاقهم بالعمل فنجد انه كلما كانت مدة العمل أقل من 5 سنوات زاد تغير القيم الشخصية للعاملين، وكلما زادت أقدمية العامل من 5 سنوات فما فوق قد تغير قيمه وهذا يدل على أن اكتساب القيم الجديدة يكون خلال السنوات الأولى من الالتحاق بالمؤسسة وبعد ذلك يحافظ العامل على هذه القيم خلال مساره المهني وهنا يتبين أن الأقدمية تؤثر على اكتساب أو تغير القيم الشخصية للعاملين حيث تجسد المؤسسة قيما تنظيمية يحملها العامل بعد التحاقه بها.

**الجدول رقم(13): يوضح تأثير الأقدمية على طريقة أداء العمل.**

| الأقدمية / طريقة أداء العمل | أقل من 05 سنوات | من 05 إلى 10 سنوات | من 10 إلى 15 سنة | من 15 إلى 20 سنة | 20 فما فوق | المجموع |
|---|---|---|---|---|---|---|
| حسب المواصفات المطلوبة | 20<br>% 55.55 | 16<br>% 66.66 | 06<br>%75 | 06<br>% 75 | 15<br>%88.23 | 63<br>%75 |
| القيام به دون النظر للمواصفات | 07<br>%19.44 | 08<br>% 33.33 | 02<br>%25 | 02<br>% 25 | 02<br>%25 | 21<br>%25 |
| إجابة أخرى | / | / | / | / | / | / |
| المجمـــوع | 27 | 24 | 08 | 08 | 17 | 84 |

يتضح من خلال هذا الجدول أن أغلبية المبحوثين بنسبة 75 **%** يؤدون العمل حسب المواصفات المطلوبة ،تدعمها 88.23 **%** من المبحوثين لديهم أقدمية أكثر من 20 سنة ، أما المبحوثين ذوي أقدمية من 10 إلى 15 سنة ومن 15إلى 20 سنة لديهم نفس النسبة و التي قدرت ب 75 % ،و 66.66 % من المبحوثين تتراوح أقدميتهم من 05 إلى 10 سنوات، و 55.55 **%** أقدميتهم أقل من 05 سنوات و في المقابل نجد 25 **%** من المبحوثين يقومون بأداء العمل دون النظر للمواصفات، تدعمها 33.33 % من المبحوثين تتراوح أقدميتهم ما بين 05 إلى 10 سنوات، أما المبحوثين ذوي الأقدمية من 10 إلى 15 سنة و من 15 إلى 20 سنة ومن 20 سنة فما فوق قد بلغت نسبتهم 25 % في حين المبحوثين الذين لديهم أقدمية أقل من 05 سنوات بلغي نسبتهم 19.44 %.

من خلال القراءة الإحصائية للجدول نجد أن أغلب المبحوثين صرحوا بأدائهم للعمل حسب المواصفات المطلوبة وهذا قد يعود إلى طبيعة العمل أو إلى أن نمط التسيير في المؤسسة يخضع للصرامة فهم ملزمون بإتباع جملة التعليمات التي يصدرها الرئيس، أما عن تأثير الأقدمية على طريقة أداء العمل فنجد أنه مهما بلغت أقدمية العامل فانه يؤدي عمله حسب المواصفات المطلوبة باستمرار. مما يدل على عدم وجود تأثير الأقدمية على طريقة أداء العمل. كما بجدر بنا الإشارة من خلال القراءة الإحصائية إلى أنه كلما ازدادت أقدمية العامل كلما ازدادت خبرته في أداء العمل والتزم بالمواصفات المطلوبة والقواعد السائدة في المؤسسة، خاصة وأن المؤسسة معنية بصناعة الأدوية الأمر الذي يتطلب دقة وتخطيط للقيام به. مما يتطلب الحرص على إتقان العمل.

**الجدول رقم (14): يوضح تأثير سهولة تطبيق القواعد و الإجراءات على رغبة العاملين في تولي مناصب المسؤولية.**

| سهولـــة تطبـيق القواعـــد / تولي مناصب المسؤولية | غالبـــا | أحيانـــا | أبـــدا | المجمـــوع |
|---|---|---|---|---|
| نعـــــم | 36<br>81.81<br>% | 16<br>% 47.05 | 02<br>% 33.33 | 54<br>% 64.28 |
| لا | 08<br>18.18<br>% | 18<br>% 52.94 | 0 4<br>% 66.66 | 30<br>% 35.71 |
| المجمـــوع | 44<br>% 100 | 34<br>% 100 | 06<br>% 100 | 84<br>% 100 |

يتبين من خلال الجدول أن نسبة 64.28 % من المبحوثين صرحوا برغبتهم في تولي مناصب المسؤولية تدعمها في ذلك نسبة 81.81 **%** أجابوا بغالبا في ما يخص سهولة تطبيق القواعد تليها نسبة 47.05 **%** أجابوا بأحيانا بينما نجد نسبة 33.33 **%** أجابوا بأبدا، و بالمقابل نجد نسبة 35.71 **%** صرحوا بعدم رغبتهم في تولي مناصب المسؤولية تدعمها نسبة 66.66 **%** أجابوا بأبدا فيما يخص سهولة تطبيق القواعد، بينما نجد نسبة 52.94 **%** أجابوا بأحيانا ، تليها نسبة 18.18 **%** أجابوا بغالبا بسهولة تطبيق القواعد و الإجراءات.

من خلال القراءة الإحصائية للجدول نلاحظ أن أغلب المبحوثين صرحوا برغبتهم في تولي مناصب المسؤولية وبالتالي الترقي في السلم الوظيفي وقد يعود هذا إلى رغبتهم في تحقيق الذات، حيث أشار**ماسلو** من خلال هرم الحاجات إلى حاجة تحقيق الذات والمتمثلة في استغلال المواهب والوصول إلى المراكز العليا التي يمكن أن يصلها الفرد بفضل جهوده وقدرته على تحقيق الانجازات الفردية[1].

[1] شرايدة سالم تيسير ، **الرضا الوظيفي اطر النظرية وتطبيقات علمية**، دار الصفاء للنشر، ط1، الأردن، 2008 ، ص64.

أما عن تأثير سهولة تطبيق القواعد الإجراءات على رغبة العاملين في تولي مناصب المسؤولية، نجد أن المبحوثين الذين صرحوا بسهولة تطبيق القواعد والإجراءات غالبا، أغلبهم ممن يرغبون في تولي مناصب المسؤولية وهذا يدل على أن العامل يرغب في الحصول على ترقية والوصول إلى المناصب العليا بالمؤسسة كلما كانت هناك سهولة في تطبيق القواعد والإجراءات.

**الجدول رقم (15): يبين تأثير طريقة التواصل مع رؤساء العمل على طموح العاملين في تولي مناصب المسؤولية.**

| طريقة التواصل / طموح العاملين في تولي مناصب المسؤولية | تتصل بهم في مناصبهم | تنتظر نزولهم لمكان العمل | عن طريق الاجتماعات | إجابة أخرى | المجموع |
|---|---|---|---|---|---|
| نعم | 15<br>%51.72 | 33<br>%75 | 06<br>%60 | 00 | 54<br>%64.28 |
| لا | 14<br>%48.27 | 11<br>%25 | 04<br>%40 | 01<br>%100 | 30<br>%35.71 |
| المجموع | 29<br>%100 | 44<br>%100 | 10<br>%100 | 01<br>%100 | 84<br>%100 |

من خلال الجدول نجد 64.28% من المبحوثين لديهم طموح في تولي مناصب المسؤولية ،تدعمها نسبة 75% ممن ينتظرون نزول الرؤساء لمكان العمل للتواصل معهم ،ثم نسبة 51.72% ممن يتصلون مباشرة مع الرؤساء في مكاتبهم و 60% يتواصلون عن طريق الاجتماعات .وفي المقابل نجد نسبة 35.71% من المبحوثين لا يملكون طموحا حول تولي مناصب المسؤولية في المؤسسة ،تدعمها نسبة 48.27% ممن يتواصلون مع الرؤساء مباشرة في مكاتبهم ، ثم نسبة 48.27% ممن ينتظرون نزول الرؤساء للعمل في حين نجد نسبة 40% يتواصلون عن طريق الاجتماعات ونسبة 100% من المبحوثين أجابوا إجابة أخرى .

من خلال القراءة الإحصائية للجدول نلاحظ أن النسبة الأكبر من العاملين يملكون طموح في تولي مناصب المسؤولية وهذا قد يرجع إلى الرغبة في تحقيق طموحات أكبر، كما يتبين أن المبحوثين يستخدمون الأساليب الرسمية في التواصل مع رؤسائهم حيث تتعدد هذه الأساليب و لكن بالنسبة الأكبر لمن ينتظرون نزول الرؤساء الى أماكن العمل و هو ما يشير الى أن الاتصال السائد عموما هو الاتصال النازل ، بمعنى أن الرسائل تسير في اتجاه واحد فهذه الفئة لا تبادر هي بنفسها في نسج علاقات اتصالية برؤسائها .وهو ما يظهر قيم الانسحاب و عدم المبادرة لديها، ومع ذلك تطمح الى تولي مناصب المسؤولية و هو ما يطرح تساؤلات حول مفهوم المسؤولية و السلطة لديها .أما عن تأثير طريقة التواصل مع الرؤساء على طموح العاملين فنجد أن المبحوثين الذين يرغبون في تولي مناصب المسؤولية ينتظرون نزول الرؤساء الى أمكان العمل للتواصل معهم اغلبهم يرغبون في تولي مناصب المسؤولية . أما من يتصلون برؤسائهم مباشرة في مكاتبهم فقد انقسموا الى فئتين متساويتين تقريبا في النسبة بين من يرغبون في تولي مناصب المسؤولية و من يرفضون ذلك وهو ما يشير الى أن تواجدهم مباشرة في مكاتب رؤساء العمل مكنهم من ملاحظة أشياء معينة قد دفعتهم الى عدم الرغبة ومنه فان طريقة تواصل المبحوثين مع الرؤساء تؤثر على رغبتهم في تولي مناصب المسؤولية.

**الجدول رقم (16): يبين تأثير مميزات المؤسسة في تعاملها مع العاملين على كيفية التصرف في حالة التغيب عن العمل .**

| مميزات المؤسسة / كيفية التصرف في الغياب | المساواة بين العاملين | التمييز على أساس الكفاءة بين العاملين | التمييز على أساس الانتماء الجغرافي للعاملين | إجابة أخرى | المجموع |
|---|---|---|---|---|---|
| تأخذ الإذن بالغياب قبل غيابك | 08<br>%57.14 | 20<br>%54.05 | 24<br>%75 | 01<br>%100 | 53<br>%63.09 |
| تكلف أحد زملائك بإشعار الإدارة بالغياب | 04<br>%28.57 | 12<br>%32.43 | 04<br>%12.5 | / | 20<br>%23.80 |
| تعلم الإدارة بغيابك بعد عودتك للعمل | 02<br>%14.28 | 02<br>%5.40 | 04<br>%12.5 | / | 08<br>%9.52 |
| إجابة أخرى | / | 03<br>%8.10 | / | / | 03<br>%3.57 |
| المجموع | 40<br>%100 | 37<br>%100 | 32<br>%100 | 01<br>%100 | 84<br>%100 |

من خلال الجدول نجد أن أغلبية المبحوثين بنسبة 67.09% صرحوا بأنهم يأخذون الاذن قبل الغياب تدعمها نسبة 75% ممن يرون أن المؤسسة تميز بين العاملين على أساس الانتماء الجغرافي ، ونسبة 57.14% ممن صرحوا بأن المؤسسة تتميز بالمساواة بين العاملين في حين نجد نسبة 54.05% ممن يرون أن المؤسسة تتميز بالتمييز بين العاملين على أساس الكفاءة ، ونسبة 100%ممن صرحوا بإجابة أخرى . وفي المقابل نجد نسبة المبحوثين الذين صرحوا تكليف أحد الزملاء بإشعار الإدارة بالغياب قدرت ب23.80% تدعمها نسبة 14.28% ممن يرون أن المؤسسة تتميز بالمساواة بين العاملين ، ونسبة 12.5% ممن صرحوا بأن المؤسسة تميز بين العاملين على أساس الانتماء الجغرافي ونسبة 5.40%يرون أن المؤسسة تميز بين العاملين على أساس الكفاءة وأخيرا نجد نسبة 3.57% من المبحوثين صرحوا بإجابة أخرى تدعمها في ذلك نسبة 8.10% صرحوا بالتمييز على أساس الكفاءة .

من خلال القراءة الإحصائية للجدول نجد أن أكبر نسبة من المبحوثين يأخذون الإذن بالغياب قبل الغياب وهذا يشير عموما إلى صرامة التسيير داخل المؤسسة ، وفرض نظاما من الرقابة كما يتبين أن المبحوثين انقسموا الى مجموعتين متقاربتين في النسبة . المجموعة الأولى ترى أن المؤسسة من خلال مسيريها تأخذ عنصر الكفاءة كأساس للتمييز بين العاملين وهو ما يتوافق التسيير العقلاني، و المجموعة الثانية ترى أن هناك تمييز بين العاملين على أساس الانتماء الجغرافي حيث يتم استحضار العلاقات خارج المؤسسة القائمة على أسس ذاتية تتعلق بالقرابة و الانتماء الجغرافي و إدماجها ضمن المؤسسة بمعنى إحضار قيم تشكلت في خضم التنشئة الاجتماعية ضمن مؤسسات المجتمع و العمل ضمنها داخل المؤسسة.

أما عن تأثير مميزات المؤسسة على كيفية التصرف في حالة الغياب ، فنجد أنه مهما كانت مميزات المؤسسة فإن اغلب المبحوثين يتجهون إلى أخد الإذن بالغياب قبل الغياب . وهذا يدل على عدم وجود تأثير لمميزات المؤسسة على كيفية التصرف في حالة الغياب فسواء كانت هناك مساواة بين العاملين أو كان التمييز على أساس الكفاءة أو الانتماء الجغرافي ، فان أغلب المبحوثين يأخذون الإذن قبل غيابهم. وقد يدل هذا على احترام النظام الرسمي والقواعد السائدة للانضباط في العمل. حسب ما تفرضه طبيعة التسيير في المؤسسة .

**الجدول رقم (17): يبين تأثير مميزات المؤسسة على رغبة العاملين.**

| مميزات المؤسسة / رغبة العاملين | المساواة بين العاملين | التمييز على أساس الكفاءة بين العاملين | التمييز على أساس الانتماء الجغرافي | إجابة أخرى | المجموع |
|---|---|---|---|---|---|
| البقاء في المؤسسة | 10<br>% 71.42 | 16<br>% 44.44 | 09<br>% 28.12 | / | 35<br>% 41.66 |
| مغادرة المؤسسة إلى مؤسسة من نفس الصنف | 03<br>% 21.42 | 06<br>% 16.66 | 06<br>% 18.75 | / | 15<br>% 17.85 |
| مغادرة المؤسسة إلى مؤسسة خارج الصنف | 03<br>% 21.42 | 14<br>% 38.88 | 16<br>% 50 | / | 33<br>% 39.28 |
| إجابة أخرى | / | / | 01<br>% 3.12 | / | 01<br>% 1.19 |
| المجموع | 14<br>% 100 | 36<br>% 100 | 32<br>% 100 | / | 84<br>% 100 |

كشفت لنا الدراسة الميدانية من خلال معطيات الجدول أن نسبة 41.66 **%** من المبحوثين يرغبون في البقاء بالمؤسسة، تدعمها نسبة 71.42 **%** صرحوا بأن المؤسسة تمتاز بالمساواة بين العاملين في حين نجد نسبة 44.44 **%** صرحوا بأن المؤسسة تميز بين العاملين على أساس الكفاءة في حين 28.12**%** صرحوا بأن التمييز في المؤسسة يكون على أساس الانتماء الجغرافي، وفي المقابل نجد نسبة 39.28**%** من المبحوثين يرغبون في مغادرة المؤسسة إلى مؤسسة خارج الصنف تدعمها نسبة 50 **%** يرون أن التمييز يكون على أساس الانتماء الجغرافي ونسبة 38.88 **%** يرون بأن التمييز يكون على أساس الكفاءة بين العاملين ونسبة 21.42**%** يرون أن المؤسسة تمتاز بالمساواة بين العاملين، كما نجد 17.85**%** من المبحوثين يرغبون في مغادرة المؤسسة إلى مؤسسة من نفس الصنف، تدعمها نسبة 21.42**%** أقروا بأن المؤسسة تمتاز بالمساواة بين العاملين، تليها نسبة 18.75 **%** أقروا بأن التمييز

على أساس الانتماء الجغرافي ونسبة 16.66 **%** أقروا بالتمييز على أساس الكفاءة بين العاملين ، وفي الأخير نسبة 1.19 **%** من المبحوثين صرحوا بإجابة أخرى تدعمها 3.12 **%** يرون أن التمييز في المؤسسة يكون على أساس الانتماء الجغرافي.

من خلال القراءة الإحصائية للجدول يتبين أن أغلبية المبحوثين يرغبون في مغادرة المؤسسة سواء الى مؤسسة من نفس الصنف أو إلى مؤسسة خارج الصنف. وهذا دليل على ضعف الرابط الذي يربط العمال بالمؤسسة وهذا دليل على ضعف ولاء العاملين لها ، أما عن تأثير مميزات المؤسسة و التي تعبر عن هويتها على رغبة العاملين في البقاء أو المغادرة ، يتضح لنا أن مميزات المؤسسة ليس لها تأثير على رغبة العاملين ، فمهما كانت مميزات المؤسسة نجد أن أكبر نسبة من المبحوثين صرحوا برغبتهم في مغادرة المؤسسة وهذا يدل على انعدام قيم الانتماء و الولاء للمؤسسة عند العاملين. و هنا تجدر الإشارة إلى أنه رغم رضا أغلب المبحوثين و هذا ما يشير إليه الجدول رقم (06) إلا أن نسبة كبيرة منهم يرغبون في مغادرة المؤسسة، الأمر الذي يطرح إشكالا حول العوامل المؤثرة على رغبتهم في مغادرة المؤسسة؟

**الجدول رقم (18): يوضح تأثير كيفية النظر إلى العمل النقابي على عضوية العمال في النقابة.**

| كيفية النظر إلى العمل النقابي / العضوية في النقابة | وسيلة فقط لتحقيق مصالح النقابيين | مجرد عمل شكلي | إجابة أخرى | المجموع |
|---|---|---|---|---|
| نعم | 08<br>% 21.62 | 13<br>% 34.21 | 02<br>% 22.22 | 23<br>% 27.38 |
| لا | 29<br>% 78.37 | 25<br>% 65.78 | 07<br>% 77.77 | 61<br>% 72.61 |
| المجموع | 37<br>% 100 | 38<br>% 100 | 09<br>% 100 | 84<br>% 100 |

نلاحظ من خلال معطيات هذا الجدول أن نسبة 72.81 **%** من المبحوثين ليسوا أعضاء في النقابة تدعمها نسبة 78.37 **%** يرون أن النقابة وسيلة فقط لتحقيق مصالح النقابيين ونسبة 77.77 **%**

أجابوا إجابة أخرى في حين 65.78 **%** يرون أن العمل النقابي مجرد عمل شكلي وفي المقابل نجد نسبة 27.38 **%** من المبحوثين ينتمون للنقابة، تدعمها نسبة 34.21 **%** من المبحوثين يرون أن النقابة مجرد عمل شكلي ونسبة 22.22 **%** أجابوا إجابة أخرى، وفي الأخير 21.62 **%** من المبحوثين صرحوا بأنها وسيلة فقط لتحقيق مصالح النقابيين.

من خلال القراءة الإحصائية للجدول نجد أن أغلب المبحوثين لا ينتمون إلى نقابة وهذا قد يعود إلى انحراف العمل النقابي عن أهدافه التي تأسس عليها نظريا مما جعل المبحوثين يرفضون الانضواء تحت أي نقابة و العضوية فيها، أما عن تأثير كيفية النظر للعمل النقابي على العضوية في نقابة سواء كان العمل النقابي وسيلة لتحقيق مصالح النقابيين أو مجرد عمل شكلي فان اغلب المبحوثين لا ينخرطون في النقابة و هذا يشير إلى إن العمل النقابي غير مجسد في مفهومه الحقيقي في واقع المؤسسة ، فهو عند المبحوثين إما وسيلة لتحقيق مصالح النقابيين أو مجرد عمل شكلي وهو ما يدفعهم لرفض العضوية في أي نقابة.كما نجد نسبة من المبحوثين أجابوا بإجابة أخرى تمثلت في بعدهم عن النشاط السياسي وعدم الاهتمام بالعمل النقابي وهذا يشير الى أن العمل النقابي لا يمثل نشاط رئيسي في المؤسسة، و حتى المبحوثين الذين ينتمون الى النقابة صرحوا بأنه مجرد عمل شكلي.

**المطلب الثاني: الجداول الخاصة بالفرضية الثانية.**

**الجدول رقم (19): يبين تأثير السن على تواصل العمال خارج المؤسسة.**

| السن / تواصل العمال خارج المؤسسة | 20 - 28 | 28 – 36 | 36 - 44 | 44 فما فوق | المجموع |
|---|---|---|---|---|---|
| نعم | 24<br>% 85.71 | 22<br>% 70.96 | 16<br>% 94.11 | 07<br>% 87.5 | 69<br>% 82.14 |
| لا | 04<br>% 14.28 | 09<br>% 29.03 | 01<br>% 5.88 | 01<br>% 12.5 | 15<br>% 17.85 |
| المجموع | 28<br>% 100 | 31<br>% 100 | 17<br>% 100 | 08<br>% 100 | 84<br>%100 |

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن نسبة 82.14 **%** من المبحوثين يتواصلون خارج المؤسسة، تدعمها نسبة 94.11 **%** يتراوح سنهم من 36 إلى 44 سنة و نسبة 87.5 **%** يتراوح سنهم ما بين 20 إلى 28 سنة ثم نسبة 70.96 **%** من 28 إلى 36 سنة وفي المقابل نجد نسبة 17.85 **%** من المبحوثين لا يتواصلون خارج المؤسسة، تدعمها في ذلك نسبة 29.03 **%** تتراوح أعمارهم ما بين 28 إلى 36 سنة، ونسبة 14.28 **%** ما بين 20 إلى 28 سنة، ثم نسبة 12.5 **%** يفوق سنهم 44 سنة وبالنسبة للمبحوثين الذين تتراوح أعمارهم بين 36 و44 سنة قدرت نسبتهم ب 5.88 **%.**

من خلال القراءة الإحصائية للجدول نلاحظ أن الأغلبية الساحقة من المبحوثين يتواصلون خارج المؤسسة حيث حصلنا على إجابات من خلال السؤال ومن خلال مقابلة أجريناها مع بعض المبحوثين عن مكان التواصل فكانت معظم الإجابات فيما يخص الإناث ، عن طريق الزيارات المنزلية أو عن طريق وسائل التواصل الاجتماعي أما الذكور فكانت أجباتهم منحصرة بين المقهى والشارع والنادي أو قاعة الرياضة . أما فيما يخص السن وتأثيره على تواصل العمال خارج المؤسسة فمختلف الفئات العمرية تتواصل خارج المؤسسة وبشكل دائم وهذا يشير إلى العلاقات السائدة بين العمال والتي تتميز في معظمها بتوحد القيم والأهداف حيث يحافظ العمال على علاقاتهم خارج المؤسسة. كما يمكن لهذه العلاقات غير الرسمية أن تؤثر على ما يقوم به العاملون داخل المؤسسة. وهذا ما لمسناه من محادثات مع المبحوثين في إطار الدراسة الميدانية.

**الجدول رقم (20): يبين تأثير نوع القرارات التي يفضلها العمال على المساهمة في اتخاذ القرار.**

| نـــــوع القرارات / المساهمة في اتخاذ القرار | فرديـــــــة | تشاركيـــــة | المجمـــــوع |
|---|---|---|---|
| نعم | 05<br>٪11.36 | 05<br>٪12.5 | 10<br>٪11.90 |
| لا | 38<br>٪86.36 | 35<br>٪87.5 | 74<br>٪88.09 |
| المجمـــــوع | 44<br>% 100 | 40<br>% 100 | 84<br>% 100 |

من خلال هذا الجدول نلاحظ أن نسبة 88.09٪ من المبحوثين صرحوا بعدم مساهمتهم في اتخاذ القرار ،تدعمها نسبة 87.5٪ ممن يفضلون القرارات التشاركية و نسبة 86.36٪ ممن يفضلون قرارات فردية ،و في المقابل نجد نسبة 11.90٪ من المبحوثين اقروا بمشاركتهم في اتخاذ القرار، تدعمها نسبة 12.5٪ منهم يفضلون قرارات تشاركية ، ونسبة 11.36٪ يفضلون قرارات فردية.

من خلال القراءة الإحصائية للجدول نجد أن اغلب المبحوثين لا يساهمون في اتخاذ القرار بالمؤسسة و هذا ما يؤكده الجدول الذي يتحدث عن كيفية اتخاذ القرار حيث ينفرد الرئيس بهذه العملية دون إشراك العاملين، كما يتبين تفضيل المبحوثين للقرارات الفردية ، وإذا ما ربطناه بمدى الادلاء بالاراء خلال مسار الحياة نستنتج أن ما اكتسبه المبحوث خلال تنشئته الاجتماعية يساهم في طبيعة القرار الذي يفضله ، بالإضافة لطبيعة التسيير بالمؤسسة. كما يتبين عدم وجود تأثير بين نوع القرارات التي يفضلها العمال و المساهمة في اتخاذ القرار بالمؤسسة رغم وجود نسبة من المبحوثين اقروا بتفضيلهم للقرارات التشاركية الأمر الذي يشير إلى عدم التوافق بين التسيير في المؤسسة و رغبة العاملين و هو ما قد يخلق صراع بين الرؤساء و المرؤوسين و بالتالي عدم الولاء للمؤسسة و الشعور بعدم الانتماء .

**الجدول رقم (21): يوضح تأثير التنشئة الاجتماعية على المساهمة في اتخاذ القرار بالمؤسسة.**

| كيفية التعامل خلال التنشئة الاجتماعية / المساهمة في اتخـــاذ القـــــرار | تشارك بآرائك واقتراحاتك | تحتفظ بآرائك لنفسك | المجمـــــوع |
|---|---|---|---|
| نعـــــــم | 08<br>% 21.62 | 02<br>% 4.25 | 10<br>% 11.90 |
| لا | 29<br>% 78.37 | 45<br>% 95.74 | 74<br>% 88.09 |
| المجمـــــوع | 37<br>%100 | 47<br>% 100 | 84<br>% 100 |

من خلال الجدول يتضح لنا أن 88.09 **%**من المبحوثين لا يساهمون في اتخاذ القرارات بالمؤسسة، تدعمها نسبة 95.74 **%** يحتفظون بآرائهم لأنفسهم ونسبة 78.37 **%** يشاركون بآرائهم واقتراحاتهم، مقابل ذلك نجد نسبة 11.90 **%** من المبحوثين يساهمون في اتخاذ القرارات بالمؤسسة تدعمها نسبة 21.62 **%** صرحوا بمشاركة آرائهم واقتراحاتهم في حين 4.25 **%** صرحوا باحتفاظهم بآرائهم لأنفسهم.

من خلال القراءة الإحصائية للجدول نلاحظ أن اغلب المبحوثين بنسبة 88.09% لا يساهمون في اتخاذ القرار وهذا كون المؤسسة تعتمد على الإداريين في اتخاذ القرار في حين يعمل العمال على تنفيذ القرارات دون المشاركة فيها وهذا ما حصلنا عليه من خلال بعض الحوارات التي أجريناها مع المبحوثين. كما يتبين أن اغلب المبحوثين متعودون على الاحتفاظ بآرائهم لأنفسهم خلال مسيرة حياتهم فهم لم يكتسبوا قيم المشاركة بل يظهر أن قيم الانسحاب هو ما تم تطبيعه فيهم اجتماعيا وبالتالي ساهم ذلك في انسحابهم من المساهمة في عملية اتخاذ القرار.

أما عن تأثير مدى المشاركة بالآراء خلال التنشئة الاجتماعية على المساهمة في اتخاذ القرار بالمؤسسة نجد أن أغلب المبحوثين خلال تنشئتهم الاجتماعية لم يكونوا يشاركون بآرائهم بل يحتفظون بها لأنفسهم ، وهو ما يدعم ثقافة "تخطي راسي" السائدة بالمجتمع الجزائري.أما عن تأثير كيفية التعامل خلال التنشئة الاجتماعية على المساهمة في اتخاذ القرار نستنتج أنه مهما كانت مشاركة العاملين خلال تنشئتهم الاجتماعية في اتخاذ القرار من عدمها أي احتفاظ المبحوث برأيه لنفسه فان اغلبهم لا يساهمون في اتخاذ القرار بالمؤسسة. و يشير هذا إلى أن المشاركة في اتخاذ القرار بالمؤسسة لا تتعلق بطبيعة التنشئة الاجتماعية بقدر ما تتعلق بكيفية تسيير المؤسسة التي لا تدفع العاملين بها إلى المشاركة ،و هو ما يوافق الجدول الخاص بكيفية اتخاذ القرار والذي يبين أن الرئيس في الغالب ينفرد باتخاذ القرار، وبالتالي هذا الإنفراد يدفع العاملين إلى الاحتفاظ بأفكارهم واقتراحاتهم لأنفسهم مما يخلق فجوة بين المؤسسة و العاملين بها، ويعطي صورة عن درجة الولاء للمؤسسة وهو ما قد يخلق مشاكل تؤدي إلى الانفجار في أي وقت.

**الجدول رقم(22): يوضح تأثير المستوى التعليمي على المعايير والأسس التي يجب توفرها في رئيس العمل.**

| المستوى التعليمي / المعايير والأسس الواجب توفرها في الرئيس | ابتدائي | متوسط | ثانوي | جامعي | المجموع |
|---|---|---|---|---|---|
| الأوسع خبرة وتجربة | 02<br>% 66.66 | 00<br>% 00 | 14<br>% 38.88 | 13<br>% 32.5 | 29<br>% 34.52 |
| الذي يستطيع رفع مستوى الإنتاج | 00<br>% 00 | 04<br>% 80 | 19<br>% 52.77 | 18<br>% 45 | 41<br>% 48.80 |
| الأعلى مستوى | 01<br>% 33.33 | 00<br>% 00 | 03<br>% 8.33 | 09<br>% 22.5 | 13<br>% 15.47 |
| إجابة أخرى | 00<br>% 00 | 01<br>% 20 | 00<br>% 00 | 00<br>% 00 | 01<br>% 1.19 |
| المجموع | 03<br>% 100 | 05<br>% 100 | 36<br>% 100 | 40<br>% 100 | 84<br>% 100 |

يتضح لنا من خلال الجدول أن نسبة 48.80 **%** من المبحوثين صرحوا بأن الذي يستطيع رفع مستوى الإنتاج من المعايير الواجب توفرها في رئيس العمل، تدعمها نسبة 80 **%** لديهم مستوى متوسط، تليها نسبة 52.77 **%** مستوى ثانوي، ثم نجد نسبة 45 **%** لديهم مستوى جامعي، بالمقابل نجد نسبة 34.52 **%**من المبحوثين أجابوا بأن الأوسع خبرة وتجربة من المعايير والأسس الواجب توفرها في الرئيس تدعمها 66.66 **%** مستواهم ابتدائي ونسبة 38.88 **%** مستوى ثانوي بينما نجد نسبة 32.5 **%** لهم مستوى جامعي.

أما بالنسبة للمبحوثين الذين صرحوا بأن الأعلى مستوى من المعايير والأسس الواجب توفرها في الرئيس نسبتهم 15.47 **%** تدعمها نسبة 33.33 **%** ذوي مستوى ابتدائي، تليها نسبة 22.5 **%** مستواهم

جامعي ونسبة 8.33 **%** لهم مستوى ثانوي، بالمقابل نجد نسبة 1.19 **%** أجابوا إجابة أخرى تدعمها في ذلك نسبة 20 **%** لديهم مستوى متوسط .

من خلال القراءة الإحصائية للجدول نجد أن اغلب المبحوثين يفضلون اختيار الرئيس الذي يستطيع رفع مستوى الإنتاج وهذا قد يعود إلى رغبتهم في تحقيق البعض من احتياجاتهم برفع مستوى الإنتاج، وبالتالي تحقيق أرباح أعلى و الذي يمكن للعمال الاستفادة منها، كما نستنتج تأثير المستوى التعليمي على رأي العاملين في المعايير الواجب توفرها في رئيس العمل حيث أن اغلب المبحوثين الذين اقروا بتفضيلهم لاختيار الرئيس الذي يستطيع رفع مستوى الإنتاج ذوي المستوى المتوسط و الثانوي ، بينما ذووا المستوى الابتدائي يفضلون الأكثر خبرة و تجربة.

**الجدول رقم (23): يبين تأثير مميزات المؤسسة في تعاملها على تقليص الفجوة بين القيم الشخصية و التنظيمية.**

| مميـــــــزات المؤسســـــة / تقليص الفجوة بين قيم العاملين والقيم التنظيمية | التوافق بين أهداف العمال و أهداف المؤسسة | تضارب المصالح بين العمال والمؤسسة | الصراع بين الرؤساء والمرؤوسين | الصراع بين المرؤوسين | المجمـــوع |
|---|---|---|---|---|---|
| محاولة تحقيق الانسجام بين قيم العاملين والقيم السائدة | 07<br>% 41.17 | 03<br>% 12 | 03<br>% 11.53 | 03<br>% 18.75 | 15<br>% 17.85 |
| الأولوية لقيم العمال | 04<br>% 23.52 | 09<br>% 36 | 03<br>% 11.53 | 01<br>% 6.25 | 17<br>% 20.23 |
| الأولوية للقيم السائدة بالمؤسسة | 06<br>% 35.29 | 12<br>% 48 | 20<br>% 76.92 | 12<br>% 75 | 50<br>% 59.52 |
| إجابـــــة أخرى | / | 01<br>% 04 | / | / | 01<br>% 1.19 |
| المجمـــــوع | 17<br>% 100 | 25<br>% 100 | 26<br>% 100 | 16<br>% 100 | 84<br>% 100 |

يتضح من خلال معطيات هذا الجدول أن نسبة 59.52 **%** من المبحوثين صرحوا بأن الأولوية للقيم السائدة في المؤسسة لتقليص الفجوة بين قيم العاملين والقيم التنظيمية تدعمها في ذلك نسبة 76.92 **%** أجابوا بأن الصراع بين الرؤساء والمرؤوسين من مميزات المؤسسة وتليها نسبة 75**%** أجابوا بأن الصراع بين المرؤوسين من مميزات المؤسسة في حين نجد نسبة 48 **%** أقروا بأنه من مميزات المؤسسة هو التوافق بين أهداف العمال و أهداف المؤسسة بينما نجد نسبة 35.29 **%** أجابوا بأن هناك تضارب المصالح بين العمال و المؤسسة ، بالمقابل نجد نسبة 20.23**%** من المبحوثين الذين يعتبرون أن الأولوية لقيم العمال لتقليص الفجوة بين قيم العاملين والقيم التنظيمية تدعمها نسبة 36 **%** من أجابوا بأن هناك تضارب للمصالح بين العمال و المؤسسة بينما نجد نسبة 23.52 **%** تمثل التوافق بين أهداف العمال وأهداف المؤسسة، تليها نسبة 11.53 **%** أجابوا بأن هناك صراع بين الرؤساء والمرؤوسين ثم نجد نسبة 6.25 **%** صرحوا بوجود صراع بين المرؤوسين .

أما بالنسبة للمبحوثين الذين صرحوا بأن هناك محاولة لتحقيق الانسجام بين قيم العاملين و القيم السائدة لتقليص الفجوة بين قيم العاملين و القيم التنظيمية تقدر نسبتهم ب 17.85**%** تدعمها نسبة 41.17 **%** أجابوا بأن الذي يميز المؤسسة هو التوافق بين أهداف العمال وأهداف المؤسسة، تليها نسبة 18.75 **%** أجابوا بالصراع بين المرؤوسين، في حين نجد 12 **%** أجابوا بتضارب المصالح بين العمال و المؤسسة، ونسبة 11.53 **%** تمثل صراع بين الرؤساء و المرؤوسين، بالمقابل نجد نسبة 1.19 **%** أجابوا إجابة أخرى تدعمها نسبة 4 **%** صرحوا بأن ما يميز المؤسسة هو تضارب المصالح بين العمال والمؤسسة.

من خلال القراءة الإحصائية للجدول نجد أن أغلبية المبحوثين صرحوا أن الأولوية للقيم السائدة بالمؤسسة وهذا يشير الى أن المؤسسة تعتمد على نظام من القيم التنظيمية الخاصة بها، ومنه فهؤلاء المبحوثين قد أعطوا الأولوية للمؤسسة و أهدافها و مصالحها ، بمعنى تغليب المصالح الجماعية على الفردية، أما فيما يخص تأثير مميزات المؤسسة في تعاملها على تقليص الفجوة بين القيم الشخصية والتنظيمية نجد أن أغلب المبحوثين صرحوا بأن المؤسسة يسودها صراع بين الرؤساء والمرؤوسين وهذا قد يعود الى عدم توافق قيم العمال مع قيم المؤسسة، كما نجد نسبة من المبحوثين صرحوا بوجود صراع بين المرؤوسين. وفي هذا الصدد يشير **بيتر دركر** من خلال نظريته الإدارة بالأهداف على أن التوافق بين أهداف المؤسسة وأهداف العامل يؤدي الى تطوير المؤسسة. على عكس ما هو سائد في مؤسسة صيدال

حسب معطيات البحث أن الصراع بين الرؤساء والمرؤوسين يعود الى عدم توافق الأهداف رغم ذلك نلاحظ من خلال الجدول أن المؤسسة تسعى لتحقيق التوافق بين أهداف العمال وأهداف المؤسسة.

ويتبين من خلال الجدول رقم(12) أن المؤسسة تعمل على إكساب العامل مجموعة من القيم بمجرد التحاقه بها .

**الجدول رقم (24): يوضح تأثير كيفية التواصل على أسلوب التعامل.**

| كيفية التواصل / تأثير أسلوب التعامل على شخصية العامل | تتصل بهم مباشرة | تنتظر نزولهم إلى مكان العمل | عن طريق الاجتماعات | إجابة أخرى | المجموع |
|---|---|---|---|---|---|
| نعم | 05<br>% 14.70 | 02<br>% 4.76 | 02<br>% 28.57 | 00<br>% 00 | 08<br>% 9.52 |
| لا | 29<br>% 85.29 | 41<br>% 97.61 | 05<br>% 71.42 | 00<br>% 00 | 75<br>% 89.28 |
| المجموع | 34<br>% 100 | 43<br>% 100 | 07<br>% 100 | 00<br>% 00 | 84<br>% 100 |

من خلال الجدول يتبين لنا أن أغلبية المبحوثين صرحوا بعدم تأثير أسلوب التعامل على شخصية العامل نسبة 89.28 **%** تدعمها نسبة 97.61 **%** من المبحوثين الذين ينتظرون نزول رؤسائهم إلى مكان العمل للتواصل معهم ونسبة 85.25 **%** من المبحوثين يتصلون بهم مباشرة، في حين نجد 71.42**%** يتواصلون معهم عن طريق الاجتماعات وفي المقابل نجد 9.52 **%** من المبحوثين صرحوا بتأثير أسلوب التعامل على شخصية العامل، تدعمها نسبة 28.57 **%** من المبحوثين يتواصلون مع رؤسائهم عن طريق الاجتماعات ونجد نسبة 14.70 **%** يتواصلون معهم مباشرة وتليها نسبة 4.76 **%** ينتظرون نزولهم إلى مكان العمل.

من خلال القراءة الإحصائية للجدول نلاحظ أن الأغلبية الساحقة من المبحوثين صرحوا بعدم تأثير أسلوب التعامل مع الرئيس على شخصيتهم، أي أن القيم المكتسبة خارج المؤسسة لا تتأثر بأسلوب التعامل مع الرئيس، أما فيما يخص كيفية التواصل مع الرؤساء وتأثيرها على أسلوب التعامل مع الرئيس وعلاقته بشخصية العامل فان أغلب المبحوثين صرحوا باتصالهم بالرؤساء عن طريق انتظار نزولهم لمكان العمل فالعامل لا يبادر الى الاتصال برؤساء العمل و طرح انشغالاته و اقتراحاته و حاجاته بل ينتظر المسؤول للاتصال به، فالعامل لم يكتسب قيم المبادرة خلال مسار حياته بالشكل الذي يفعله بالمؤسسة . فهو في موقف المنتظر، وبنسب متقاربة نجد من المبحوثين من يتصلون بهم مباشرة أو عن طريق الاجتماعات وهذا يدل على تعدد كيفيات التواصل داخل المؤسسة ، ورغم تعدد كيفيات التواصل مع الرئيس إلا انه لم يؤثر على شخصية المبحوثين . بمعنى أن ما اكتسبه المبحوث خارج المؤسسة ساهم في بناء هويته استمر داخل المؤسسة فالشخصية اكتسبت نوعا من الثبات و منه نستنتج أن طريقة التواصل لا تؤثر على أسلوب التعامل و شخصية العامل، و منه فهوية المبحوث تأثرت بما اكتسبه خارج المؤسسة.

**الجدول رقم (25): يبين تأثير مدى المشاركة بالآراء والاقتراحات خلال التنشئة الاجتماعية على طموح العاملين في تولي مناصب المسؤولية .**

| مدى المشاركة في اتخاذ القرار / المساهمة في اتخاذ القرار | تشارك بآراء واقتراحاتك | تحفظ بآرائك لنفسك | اجابة أخرى | المجموع |
|---|---|---|---|---|
| نعم | 21<br>%56.75 | 33<br>%71.73 | / | 54<br>%64.28 |
| لا | 16<br>%43.24 | 13<br>%28.26 | 01<br>%100 | 30<br>%35.71 |
| المجموع | 37<br>%100 | 46<br>%100 | 01<br>%100 | 84<br>%100 |

من خلال الجدول نجد أن أكبر نسبة والتي قدرت ب64.28% من المبحوثين صرحوا برغبتهم في تولي مناصب المسؤولية ، تدعمها نسبة 71.71% من المبحوثين صرحوا باحتفاظهم بآرائهم لأنفسهم ،تليها نسبة 56.75% ممن صرحوا بمشاركتهم بآرائهم واقتراحاتهم .في حين نجد نسبة 35.71%من المبحوثين صرحوا بعدم رغبتهم في تولي مناصب المسؤولية تدعمها نسبة 43.24%من المشاركين بآرائهم واقتراحاتهم، ونسبة 28.26% يحتفظون بآرائهم لأنفسهم وفي الأخير نسبة 100% من المبحوثين صرحوا بإجابة أخرى والتي تشير إلى أن المشاركة بالآراء والاقتراحات تكون حسب الظروف .

من خلال القراءة الإحصائية للجدول نجد أن أغلب المبحوثين لديهم طموح في تولي مناصب المسؤولية، وهذا يعود إلى رغبة العامل في الترقية والوصول إلى أعلى المناصب .

أما عن تأثير مدى المشاركة بالآراء خلال التنشئة الاجتماعية على طموح العامل في تولي مناصب المسؤولية نجد أن المبحوثين الذين يملكون طموح في تولي مناصب المسؤولية أغلبهم ممن يحتفظون بآرائهم لأنفسهم ، أي أن طموح العامل في تولي هذه المناصب لا يتأثر بمدى مشاركته بآرائه واقتراحاته خلال التنشئة الاجتماعية ، و هو ما يطرح تساؤلات حول مفهوم المسؤولية و السلطة لدى هؤلاء. والجدير بالذكر أن العامل يطمح إلى تولي مناصب المسؤولية كلما كانت هناك سهولة في تطبيق القواعد والإجراءات وهذا ما يؤكده الجدول رقم (14) في حين أن مدى المشاركة بالآراء خلال التنشئة الاجتماعية لا يؤثر على طموح العامل، وفي هذا المجال نشير إلى تأثير القيم السائدة داخل المؤسسة أكثر من القيم المكتسبة خارجها .

## المبحث الثالث : نتائج الفرضيات

يعد القيام بتحليل الجداول المتمثلة بالفرضيتين توصلنا إلى النتائج الآتية:

### المطلب الأول: الاستنتاج الجزئي للفرضية الأولى

من خلال دراستنا وتحليلنا الجداول الفرضية الأولى والتي مفادها " تعزز الثقافة التنظيمية موقف العامل حول واقعة وبناء مستقبله على أساس أساليب تسير المؤسسة ". توصلنا إلى النتائج التالية :

المؤسسة تعمل على إرضاء عمالها مما يساهم في رفع أدائهم، رغم أن اغلب المبحوثين صرحوا بانفراد الرئيس باتخاذ القرار إلا أن هذا لا يؤثر على رضا العاملين وهذا ما يثبته الجدول رقم 06، ومن خلال

الجدول رقم 07 يتبين لنا أن التسيير في المؤسسة يعتمد على تطبيق الأوامر بعد مناقشتها مع الرئيس فعدم سهولة تطبيقا يفرض شرحها و إيضاحها و التعرف على مكامن الصعوبة فيها، وهذا لتسهيل العمل و ضمان الأداء الفعال ،أما الجدول رقم 08 يؤكد تكيف العاملين مع المؤسسة بنسبة معينة مما يخلق إشكالا حول استقرارها حيث تؤثر الأقدمية على تكيف العاملين بها، فالعامل يكتسب قيما جديدة و تعدل قيم كان قد اكتسبها خلال مسيرة حياته ضمن مؤسسات المجتمع، و يشير الجدول رقم 09 إلى أن نسبة كبيرة من المبحوثين صرحوا بان أداء المهام يكون في وقتها المطلوب مهما كانت وسيلة الاتصال المستخدمة في نقل المعلومات وهذا يدل على عدم وجود تأثير لوسائل الاتصال على أداء المهام ويعود هذا إلى فهم طريقة وصول المعلومات المخطط لها بأسلوب عقلاني من قبل الرئيس وإلى وضوح الأوامر خاصة بعد مناقشتها مع الرئيس و هذا ما يشير إليه الجدول رقم07.كما أن الجدول رقم 10 يبين أن المبحوثين صرحوا بان شعورهم بالراحة في العمل عندما يكون العمل مع زملاء من الجنس الأخر ويختلف ذلك باختلاف جنس العامل وهذا قد يعود إلى دوافع العاملين الشخصية واتجاهاتهم او القيم المكتسبة خارج جماعة العمل. أما عن الجدول رقم 11 يوضح علاقة اهتمام المؤسسة وشعور العاملين اتجاهها حيث صرح اغلب المبحوثين بان المؤسسة مكان لتحقيق الذات وهذا يشير الى طموحات ورغبات لدى المبحوثين تكونت لديهم في سياق تنشئتهم الاجتماعية يحاولون تحقيقها من خلال المؤسسة التي يعملون بها وهذا إن دل على شيء إنما يدل على توافق القيم والأهداف الخاصة بالعامل مع قيم وأهداف المؤسسة وسواء كانت المؤسسة تهتم بالعاملين أو لا فذالك لا يؤثر على شعور العاملين اتجاهها وهذا ما يؤكده أيضا الجدول رقم 12 حيث يوضح الجدول أن اغلب المبحوثين صرحوا بتغير قيمهم بعد التحاقهم بالعمل حيث يكتسبون في السنوات الأولى بعض القيم السائدة ويستمرون في المحافظة عليها حتى تصب في إطار الهدف العام للمؤسسة.

أما الجدول رقم 13 والذي يوضح وجود تأثير للأقدمية على طريقة أداء العامل والتي تكون في الغالب حسب المواصفات المطلوبة وهذا قد يعود إلى طبيعة العمل وصرامة التسيير فكلما زادت أقدمية العامل زاد التزامه بالمواصفات المطلوبة. وفي الجدول رقم 14 نلاحظ وجود تأثير لسهولة تطبيق القواعد والإجراءات على رغبة العاملين في تولي مناصب المسؤولية فكلما كانت القواعد سهلة رغب العامل في الوصول إلى أعلى المناصب وهذا ما يؤكده أيضا الجدول رقم 15 حيث يشير إلى رغبة العاملين في تولي مناصب المسؤولية و تأثر هذه الأخيرة بطريقة التواصل مع رؤساء العمل فالمبحوثين الذين ينتظرون نزول الرؤساء

الى أماكن العمل للتواصل معهم اغلبهم يرغبون في تولي مناصب المسؤولية أما من يتصلون برؤسائهم مباشرة فمنهم من يرغب في تولي مناصب المسؤولية و منهم من لا يرغب في ذلك ، ومنه نستنتج أن العاملين يملكون طموحا في تولي مناصب المسؤولية وهذا يعود سهولة القواعد والإجراءات كما يعود إلى طريقة التواصل مع الرؤساء كما قد يعود إلى رغبتهم الشخصية في تحقيق الذات من خلال الوصول إلى أعلى المراتب .أما الجدول رقم 16 يؤكد على تجسيد النظام الرسمي داخل المؤسسة من خلال تصريح المبحوثين حول مؤشر الغياب حيث أكد معظمهم على اخذ الإذن قبل الغياب وعدم تأثير مميزات المؤسسة على ذلك سواء المساواة بين العاملين أو التمييز على أساس الكفاءة أو الانتماء الجغرافي. وأيضا عدم تأثير هذه الأخيرة على رغبة العاملين من خلال ما يشير إليه الجدول رقم 17 حيث صرح اغلب المبحوثين برغبتهم في مغادرة المؤسسة رغم رضاهم و هذا يشير إلى انعدام قيم الانتماء و الولاء للمؤسسة .أما الجدول رقم 18 فيشير إلى أن العمل النقابي غير مجسد في المؤسسة وهذا يعود إلى انحرافه عن أهدافه التي تأسس عليها.

## المطلب الثاني: الاستنتاج الجزئي للفرضية الثانية

من خلال تحليلنا لجداول الفرضية الثانية والتي مفادها :"تتأثر الهوية المهنية داخل المؤسسة بما يحققه العامل خارجها حيث يستغل المكتسبات التي تحققت خارج الوسط المهني ويستثمرها داخله " توصلنا إلى النتائج التالية :

من خلال الجدول رقم 19 يتبين لنا أن اغلب المبحوثين صرحوا بتواصل العمال خارج المؤسسة وعدم تأثر هذا الأخير بالسن حيث أن العمال ومن مختلف الفئات العمرية يتواصلون خارج المؤسسة وهذا دليل على توحد قيم العاملين ليس فقط في إطار المؤسسة بل حتى خارجها .أما الجدول رقم 20 فيشير إلى عدم مساهمة العاملين في اتخاذ القرار وعدم تأثر هذه العملية بنوع القرارات التي يفضلها العاملين وهذا قد يعود إلى أن اغلب المبحوثين يفضلون القرارات الفردية بالدرجة الأولى ، وإذا ما ربطناه بمدى الإدلاء بالآراء خلال مسار الحياة نستنتج أن ما اكتسبه المبحوث خلال التنشئة الاجتماعية يساهم في طبيعة القرار الذي يفضله ، أما الجدول رقم 21 ينفي تأثير المشاركة بالآراء خلال التنشئة الاجتماعية على المساهمة في اتخاذ القرار و يشير هذا الى ان المشاركة في اتخاذ القرار بالمؤسسة لا تتعلق بطبيعة التنشئة الاجتماعية بقدر ما تتعلق بكيفية التسيير داخل المؤسسة، كما نلاحظ أن اغلب المبحوثين لا يساهمون في اتخاذ القرار الأمر الذي يجعلهم يشعرون بأنهم لا ينتمون إلى المؤسسة مما يؤثر على

ولائهم للمؤسسة. ويشير الجدول رقم 23 الى و جود صراع بين الرؤساء و المرؤوسين ومن اجل استقرار المؤسسة يرى المبحوثين ضرورة العمل بقيم المؤسسسة بعيدا عن الأشخاص، بمعنى تغليب المصالح الجماعية على الفردية. و من خلال الجدول رقم 24 نلاحظ انه رغم تعدد كيفيات التواصل داخل المؤسسة إلا أنها لا تؤثر على شخصية المبحوثين ، بمعنى أن ما اكتسبه العامل خارج المؤسسة ساهم في بناء هويته و استمر داخل المؤسسة فنلاحظ عدم تأثير كيفية التواصل على أسلوب التعامل وتأثيره على شخصية العامل فمهما كانت طريقة التواصل رسمية أو غير رسمية فان شخصية العامل في كل الحالات لا تتأثر بأسلوب التعامل وهذا ما يشير إلى ثبات هوية العامل وعدم تغير بعض القيم الشخصية المكتسبة خارج الوسط المهني. أما عن الجدول رقم 25 يشير إلى رغبة العاملين في تولي مناصب المسؤولية كما أكدت الجداول السابقة وعدم تأثرها بمدى المشاركة بالآراء والاقتراحات خلال التنشئة الاجتماعية وهذا يدل على أن الرغبة في تولي مناصب المسؤولية يرتبط بمؤشر سهولة تطبيق القواعد والإجراءات كما يتأثر بالقيم المكتسبة خلال التنشئة الاجتماعية بقدر تأثير القيم السائدة داخل المؤسسة. ومنه فهوية العامل تتأثر إلى حد ما بما اكتسبه خارجها.

**المطلب الثالث: الاستنتاج العام**

من خلال نتائج الفرضية الأولى نستنتج أن المؤسسة تسعى إلى تحقيق رضا العاملين كما توفر لهم مناخ يسمح لهم بتحقيق الذات من خلال توافق أهدافهم الشخصية مع أهداف المؤسسة من جهة وتلقين العامل مجموعة من القيم التنظيمية بمجرد التحاقه بالمؤسسة من جهة أخرى، كما نلاحظ طموح العاملين في تولي مناصب المسؤولية وذلك من خلال التأثر بعامل سهولة تطبيق القواعد والإجراءات و كذلك بطريقة التواصل مع رؤساء العمل .

كما أن المؤسسة تعتمد على التنظيم الرسمي من خلال أداء المهام في وقتها المطلوب وحسب المواصفات المطلوبة ومن خلال أيضا مؤشر الغياب الذي يعتمد على الاستئذان قبل الغياب وهنا يبرز دور التسيير و الثقافة التنظيمية في بناء واقع ومستقبل العامل وهذا ما يثبت صحة الفرضية الأولى.

أما بالنسبة للفرضية الثانية فقد توصلنا إلى أن الهوية المهنية داخل المؤسسة تتأثر إلى حد ما بالمكتسبات التي تحققت خارجها وذالك حسب النتائج المتوصل إليها حيث يتبين لنا ان المساهمة في اتخاذ القرار داخل المؤسسة لا تتعلق بطبيعة التنشئة الاجتماعية بقدر ما تتعلق بكيفية التسيير داخل

المؤسسة، كما ان المؤسسة يسودها نوع من الصراع وهذا يعود الى تعارض قيم العاملين المكتسبة خلال التنشئة الاجتماعية مع القيم السائدة داخل المؤسسة وعدم رغبة العاملين بالبقاء في المؤسسة ، كما نستنتج تأثر العامل بالقيم والمكتسبات المحققة خارج المؤسسة كما نجده يكتسب قيما جديدة داخل المؤسسة يستغلها خارجها من خلال التواصل مع زملاء خارج المؤسسة. ليستغلها لاحقا داخل المؤسسة بما يساهم في بناء هويته. ومن خلال الدراسة التي قمنا بها فإن الموضوع يحتاج إلى الغوص أكثر في واقع الثقافة والهوية في العمل من أجل إثرائه وفتح آفاق جديدة فيه.

## خاتمة :

يعتبر موضوع بناء الهوية في العمل من أكثر المواضيع تعقيدا خاصة في علاقته بالثقافة التنظيمية ، ذلك أن الهوية محصلة علاقات مهنية ينشئها الفرد داخل المؤسسة كما عرفها سانسوليو فهي إذا ناشئة عن الثقافة التنظيمية رغم و جود عوامل تتمثل في التنشئة الاجتماعية تساهم في بناء هوية الفرد ، حيث لها دور اجتماعي لا يقتصر فقط في مساعدته على التقدم ، بل و تعزيز الانتماء إلى الجماعة و ذلك من خلال إشراك الفرد مع باقي أعضاء الجماعة في الثقافة ، هذه الأخيرة التي يتم اكتسابها عن طريق تلقين الفرد خبرات يومية من خلال علاقته بالمجتمع.

وعلى هذا الأساس تعتبر الهوية نظاما نشطا و تفاعليا و معقدا و بنية متعددة الأشكال، تتشكل بفعل السياقات الاجتماعية و الثقافية و البيئية ، ونمو الهوية عند الفرد ضروري لسببين: الأول يتمثل في حاجة الفرد للشعور بنفسه أما الثاني فيظهر في حاجة الفرد للانتماء و أهميته بالنسبة للآخرين ، وهذا ما يتم الاهتمام به من خلال تنشئة الفرد الاجتماعية من جهة خارج المؤسسة و التنظيمية من جهة أخرى داخل المؤسسة.

و من هذا المنطلق نجد أن المؤسسة تعمل على بناء هوية العاملين بها من خلال ترسيخ مجموعة من المبادئ و القيم و القواعد والتي تتأثر بما اكتسبه الفرد العامل خلال تنشئته الاجتماعية ضمن مؤسسات المجتمع والذي يشكل في مجموعه الثقافة التنظيمية السائدة بالمؤسسة.

**جامعة الدكتور يحي فارس بالمدية**

**كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية**

**قسم العلوم الاجتماعية**

**تخصص علم الإجماع**

**تنظيم و عمل**

استمارة بحث حول:

# الثقافة التنظيمية و بناء الهوية في العمل

**إعداد الطالبتين:** **إشراف الأستاذة:**

احمد سرير سميرة د/ صغير جميلة

قرموش حنان

في إطار الإعداد لنيل شهادة الماستر يشرفنا أن نطلب منكم الإجابة عن أسئلة الاستمارة بوضع علامة"x" أمام الإجابة المقترحة بكل صدق و موضوعية ، و نحيطكم علما أن هذه المعلومات تبقى سرية و لا تستغل الا لأغراض علمية ، و لكم منا جزيل الشكر على تعاونكم.

السنة الجامعية 2018/2017

❖ **البيانات المحور الأول: البيانات الشخصية**

1) الجنس :

ذكر ☐ أنثى ☐

2) السن :

]20-28[ ☐ ]28-36[ ☐

]36-44[ ☐ من 44 فما فوق ☐

3) المستوى التعليمي :

ابتدائي ☐ متوسط ☐ ثانوي ☐ جامعي ☐

4) المنطقة الجغرافية :

ريف ☐ مدينة ☐

5) الأقدمية في المؤسسة :

أقل من 5 سنوات ☐ ]05-10[ ☐ ]10-15[ ☐

]15-20[ ☐ من20 فما فوق ☐

❖ **بيانات المحور الثاني : الثقافة التنظيمية**

6) ما هي الوسائل الأكثر استعمالا للاتصال داخل المؤسسة ؟

الإعلانات ☐ الرسائل الشفوية ☐ البريد الالكتروني ☐

7) ما الذي يميز المؤسسة في تعاملها مع العاملين ؟

- المساواة بين العاملين ☐
- التمييز على أساس الكفاءة بين العاملين ☐
- التمييز على أساس الإنماء الجغرافي بين العاملين ☐
- إجابة أخرى.....

8) هل انت راض عن المؤسسة ؟

نعم ☐ لا ☐

إذا كانت الإجابة "نعم"، ما مجالات رضاك ؟

-الاتصال ☐

-العلاقات بين العمال و المسؤولين ☐

-الحوافز ☐

إذا كانت الإجابة "لا" الى ما يعود ذلك ؟

.....

9) هل هناك سهولة في تطبيق القواعد و الإجراءات المعتمدة في المؤسسة ؟

غالبا ☐ أحيانا ☐ نادرا ☐

10) التسيير في المؤسسة يلزم على العمال:

-تنفيذ الأوامر في الحين و بدون مناقشة ☐

- تنفيذ الأوامر بعد مناقشتها مع المسؤول ☐

-لا تنفذ إلا بعد إلحاح و إصرار من طرف المسؤول ☐

-إجابة أخرى.....

11) كيف تتم عملية اتخاذ القرار بالمؤسسة ؟

- يشارك العمال في إتخاذ القرار ☐
- ينفرد الرئيس باتخاذ القرار ☐
- يشارك الرئيس ممثلي العمال في إتخاذ القرار ☐
- إجابة أخرى.....

12) هل أنت عضو في النقابة ؟

نعم ☐ لا ☐

في جميع الحالات لماذا ؟.....

13) كيف تنظر للعمل النقابي ؟

- النقابة وسيلة فقط لتحقيق مصالح النقابيين ☐
- مجرد عمل شكلي ☐
- إجابة أخرى.....

14) ما نوع القرارات التي تفضلها ؟

- قرارات فردية ☐
- قرارات تشاركيه ☐

15) كعامل هل تساهم في إتخاذ القرارات داخل المؤسسة ؟

نعم ☐ لا ☐

16) في حالة تغيبك عن العمل ، كيف تتصرف ؟

- تأخذ الإذن بالغياب قبل غيابك ☐
- تكلف أحد زملاءك بإشعار الإدارة بالغياب ☐
- تعلم الإدارة بغيابك بعد عودتك للعمل ☐
- إجابة أخرى.....

17) كيف تتم عملية التواصل مع رؤساء العمل ؟

- تتصل بهم مباشرة في مكاتبهم ☐
- تنتظر نزولهم لمكان العمل ☐
- عن طريق الاجتماعات ☐
- إجابة أخرى.....

18) هل ترى بأن القيم التنظيمية تساهم في نجاح المؤسسة و إستمرارها ؟

غالبا ☐ أحيانا ☐ نادرا ☐

19) حسب رأيك ما الذي يميز المؤسسة ؟

- التوافق بين أهداف العمال و أهداف المؤسسة ☐
- تضارب المصالح بين العمال و المؤسسة ☐
- الصراع بين الرؤساء و المرؤوسين ☐
- الصراع بين المرؤوسين ☐
- إجابة أخرى.....

20) لتقليص الفجوة بين القيم الشخصية للعاملين و القيم التنظيمية تعمل المؤسسة على:

- محاولة تحقيق الانسجام بين قيم العاملين و القيم السائدة في المؤسسة ☐
- الأولوية لقيم العمال ☐
- الأولوية للقيم السائدة بالمؤسسة ☐
- إجابة أخرى .....

21) هل ترى أن المؤسسة تهتم بالعاملين بها ؟

نعم ☐ لا ☐

إذا كان"نعم" ، فيما يظهر ذلك ؟

- تقديم حوافز للعاملين ☐
- المشاركة في اتخاذ القرارات ☐
- توفير ظروف عمل مريحة للعاملين ☐
- إجابة أخرى .....

22) خلال تنشئتك الاجتماعية كنت في تعاملك مع الآخرين :

- تشارك بأرائك و اقتراحاتك ☐
- تحتفظ بأرائك لنفسك ☐
- إجابة أخرى .....

23) كيف تؤدي عملك ؟

- حسب المواصفات المطلوبة ☐
- القيام به دون النظر للمواصفات ☐
- إجابة أخرى.....

24) كيف تقوم بأداء مهامك ؟

- في وقتها المطلوب ☐
- لا يهم إن تأخرت في القيام بها ☐
- إجابة أخرى.....

25) هل تتواصل مع زملاء العمل خارج المؤسسة ؟

نعم ☐ لا ☐

إذا كانت الإجابة "نعم"، أين يتم هذا التواصل ؟

- في المقهى ☐
- في الشارع ☐
- في النادي أو قاعة الرياضة ☐
- إجابة أخرى .....

26) هل تساعدك الظروف السائدة في المؤسسة على إنجاز مهامك ؟

دائما ☐ أحيانا ☐ أبدا ☐

❖ **بيانات المحور الثالث : الهوية**

27) هل تطمح إلى تولي مناصب المسؤولية في المؤسسة ؟

نعم ☐ لا ☐

28) ما الذي ترغب فيه ؟

- البقاء في المؤسسة ☐
- مغادرة المؤسسة إلى مؤسسة من نفس الصنف ☐
- مغادرة المؤسسة إلى مؤسسة خارج الصنف ☐
- إجابة أخرى .....

29) في رأيك ما هي العوامل التي يتم من خلالها تحقيق أهداف المؤسسة ؟

عوامل مادية ☐ علاقات إنسانية ☐

إجابة أخرى .....

30) هل يؤثر أسلوب التعامل بينك و بين رئيسك على شخصيتك ؟

نعم ☐ لا ☐

إذا كانت الإجابة "نعم" ، ما الذي يؤثر على ذلك ؟.....

.....

31) حسب رأيك ما هي المعايير و الأسس التي يجب توفرها في رئيسك في العمل ؟

- الأوسع خبرة و تجربة ☐
- الذي يستطيع رفع مستوى الإنتاج ☐
- الأعلى مستوى ☐
- إجابة أخرى.....

32) هل تعتقد أن عدم تكيف العامل مع النظام السائد في المؤسسة يؤدي إلى عدم رضاه

دائما ☐ أحيانا ☐ أبدا ☐

33) مع من تفضل العمل داخل المؤسسة ؟

- زملاء من نفس المنطقة الجغرافية ☐
- زملاء أقارب لك ☐
- زملاء من نفس الفئة المهنية ☐
- إجابة أخرى.....

34) ما هو شعورك إتجاه المؤسسة ؟

- المؤسسة هي جزء مني ☐
- المؤسسة مكان لتحقيق ذاتي ☐
- لا تعني لي شيئا ☐

- إجابة أخرى .....

35) ماذا يمثل لك العمل بالمؤسسة ؟

- العمل وسيلة لتحقيق الحاجات المادية ☐
- العمل عبادة ☐
- العمل وسيلة للترقي في سلم الحياة ☐
- العمل وسيلة لتكوين علاقات مع الآخرين ☐
- إجابة أخرى.....

36) ما الذي تفضله ؟

- العمل في إطار جماعة ☐
- العمل بصفة منفردة ☐
- إجابة أخرى .....

37) هل تشجع المؤسسة العمل الجماعي ؟

نعم ☐ لا ☐

38) هل تسعى المؤسسة للحفاظ عليك ؟

نعم ☐ لا ☐

إذا كانت الإجابة "نعم "، لماذا ؟

لشهادتك ☐ لخبرتك ☐ لتعدد مواهبك ☐ لإنظباطك ☐

- إجابة أخرى.....

39) بعد التحاقك بالعمل هل تغيرت بعض قيمك الشخصية ؟

- نعم ☐ لا ☐

40) متى تشعر بالراحة في العمل ؟

- العمل مع زملاء من نفس الجنس ☐
- العمل مع زملاء من الجنس الأخر ☐
- إجابة أخرى .....