

جامعة سعد دحلب بالبليدة  
كلية العلوم الاجتماعية والديمغرافيا  
قسم علم الاجتماع

## مذكرة ماجستير

التخصص : علم الاجتماع الثقافي

الثقافة التنظيمية والتسيير بالمؤسسة الاقتصادية الخاصة  
( دراسة حالة مؤسسة ترافل " trefle " بالبليدة )

من طرف

مليقة- حنيش

أمام اللجنة المشكلة من :

رئيسا	أستاذ محاضر، جامعة البليدة	د/ قاسيمي ناصر
مشرفا ومقررا	أستاذ محاضر، جامعة البليدة	د/ كشاد رابح
عضوا مناقشا	أستاذ محاضر ، جامعة البليدة	د/ العيادي سعيد
عضوا مناقشا	أستاذ محاضر ، جامعة البليدة	د/ درواش رابح

البليدة، ديسمبر 2006

## شكر

أتقدم بخالص الشكر والعرفان الى أستاذي الفاضل الأستاذ الدكتور راجح كشاد على كل الجهودات والمساعدات التي قدمها لي كما أتقدم بالشكر الى كل اساتذتي الكرام، الى كل مسؤولي وعمال مؤسسة ترافل بالبلدية لما تقدموه لنا من مساعدات و تسهيلات لإجراء الدراسة الميدانية .  
كما أشكر كل الزملاء والزميلات بالعمل و كل من ساهم من قريب أو من بعيد في إخراج هذا العمل في صورته النهائية .

## وشكرا

## ملخص

يعد موضوع الثقافة التنظيمية من المواضيع التي نالت اهتماما كبيرا من طرف الباحثين في مجال التنظيم والادارة وذلك لما لهذ الموضوع من أهمية من حيث التأثير على نجاعة وفاعلية المؤسسة. وتعلق الثقافة التنظيمية بالجانب المعنوي للتنظيم بحيث تتناول القيم و العادات السلوكيات ، تاريخ المؤسسة... الخ . وتكمن أهمية الثقافة التنظيمية بالنسبة للمؤسسات في خلق الفارق التنافسي بين المؤسسات في ماتقدمه من سلع وخدمات.

وقد كان سبب إهتمامنا بهذا الموضوع هو تشخيص الثقافة التنظيمية بالمؤسسة الإقتصادية الخاصة وتأثيرها على نمط التسيير وعلى عملية التغير التنظيمي الذي تنتهجها هذه المؤسسات. أما عن محتوى البحث فقد تناول الجانب النظري من الدراسة البحث في ماهية الثقافة التنظيمية من حيث الخصائص والمكونات. ثم عملية التغير التنظيمي مبرزين العلاقة بينها وبين الثقافة التنظيمية كما تطرقنا في الفصل الذي تلاه الى دور الثقافة التنظيمية في تحديد نمط التسيير وذلك من خلال التعرض الى مختلف المراحل التاريخية التي مرت بها الثقافة التنظيمية والتسيير والعلاقة المتبادلة بينهما ومجمل التغيرات الي عرفها مجال التنظيم وفي الأخير قمنا بالتطرق الى الثقافة التنظيمية بالمؤسسة الإقتصادية الجزائرية وذلك بالإعتماد على دراسات ميدانية.

أما عن الجانب الميداني فقد تم تحليل المعطيات الميدانية المتحصل عليها وتحليلها وذلك بالإعتماد على الجانب النظري للدراسة. ومن النتائج التي تم التوصل إليها هو أن المؤسسة الخاصة بالجزائر لاتزال تسيطر على الثقافة التنظيمية بها.

وهذا خلق لها عدة مشاكل تنظيمية وتسييرية مثل إرتفاع نسبة الغيابات، فشل بعض المبادرات الخاصة بالتغيير في بعض الجوانب التسييرية.

## قائمة الجداول

الرقم	الصفحة
01	عناصر الثقافة التنظيمية
02	خصائص الدول المتخلفة من حيث البعد الترجي للوظائف
03	تطور التغير التنظيمي
04	أصناف فرق التغيير
05	مجموعة الاستراتيجيات الخاصة بعملية التغيير
06	أسباب مقاومة التغيير
07	خصائص الثقافة التنظيمية المميزة للفكر الكلاسيكي
08	أهم السمات الفكرية المميزة للمرحلة الوسطى من الثورة الصناعية
09	وتيرة الاضرابات منذ 1971-1977
10	أسباب النزاعات لدى العمال
11	توزيع المجتمع الأصلي حسب الفئات المهنية
12	توزيع الفئات المهنية لمجتمع البحث
13	توزيع أفراد العينة حسب السن
14	توزيع أفراد العينة حسب العمل بمؤسسة أخرى
15	توزيع أفراد العينة حسب معرفتهم لشعار المؤسسة
16	الشعور بالانتماء للمؤسسة
17	أهمية المؤسسة في حياة العامل
18	شدة العلاقة بين العامل والمؤسسة
19	شعور العامل تجاه منتجات المؤسسة
20	ولاء العمال لمنتجات المؤسسة
21	نوعية العلاقة بين العمال
22	الأسس التي تقوم عليها العلاقات في العمل
23	أسباب التغيب عن العمل
24	المعدل العام للغيبات
25	رأي العمال في أسباب التغيب عن العمل
26	رأي العمال في أسباب الفصل من العمل
27	أسباب توتر العمال في محيط العمل
28	تقييم العامل لجو العمل داخل المؤسسة
29	ترتيب الحاجات لدى الأفراد
30	القيم التي يؤكد عليها المسؤولين بالمؤسسة
31	طرق اتخاذ القرارات وأنواعها
32	رأي العمال في أحسن الطرق لاتخاذ القرار
33	طرق التحفيز وأنواعها
34	إدلاء العمال باقتراحاتهم
35	الخصائص والصفات التي يجذبها العمال في مسؤولي المؤسسة
36	نوعية القائد المفضل لدى العمال
37	سياسة المؤسسة التسييرية
38	ثقافة العمال حول مؤشر النوعية iso
39	طرق الاتصال بالمؤسسة
40	الاتصال والنظام الداخلي
41	معايير الترقية بالمؤسسة

186  
188  
189  
190  
192  
193  
195

تكوين الموارد البشرية 42  
مدى استفادة العمال من التكوين 43  
مجالات التغيير بالمؤسسة 44  
المجالات التي لاتزال بحاجة الى تغيير 45  
مدى وعي العمال بمجالات التغيير 46  
رأي العمال حول امكانية التغيير 47  
شعور العمال تجاه المؤسسة 48

## الفهرس

شكر	
ملخص	
مقدمة	3
<b>الفصل الأول: الايطار المنهجي للدراسة</b>	
1. أسباب اختيار الموضوع	5
2. أهداف الدراسة	6
3. الأهمية العلمية للموضوع	6
4. الإشكالية	7
5. الفرضيات	8
6. تحديد المفاهيم	9
7. الدراسات السابقة	12
<b>الفصل الثاني: ماهية الثقافة التنظيمية</b>	
- تمهيد	
1. مكونات الثقافة التنظيمية	16
2. خصائص الثقافة التنظيمية	23
3. تكوين الثقافة التنظيمية	26
4. أهمية الثقافة التنظيمية	28
5. وظائف الثقافة التنظيمية	29
6. الثقافة التنظيمية والثقافة الوطنية	30
7. الثقافة التنظيمية من حيث القوة والضعف	36
8. تفسير الثقافة التنظيمية	38
9. خلق ثقافة المنظمة والمحافظة عليها	40
10. أنواع الثقافة التنظيمية	41
11. الثقافة التنظيمية والتسيير	44
12. الفرق بين الثقافة التنظيمية الأمريكية والثقافة التنظيمية الغربية	47
- خلاصة الفصل	
50	
<b>الفصل الثالث: التسفير التنظيمي خصائصه وطرقه</b>	
- تمهيد	
1. تطور التغيير التنظيمي	49
2. خصائص التغيير التنظيمي	43
3. أسباب ودوافع التغيير التنظيمي	54
4. منهجية التغيير في المنظمات	57
5. التغيير الاستراتيجي	63
6. مجالات التغيير	66
7. ردود أفعال الأفراد تجاه التغيير	68
8. معالجة مقاومة التغيير	75
- خلاصة الفصل	
77	
<b>الفصل الرابع: دور الثقافة التنظيمية في تحديد نمط التسيير</b>	
- تمهيد	
1. الثقافة التنظيمية والتسيير قبل الثورة الصناعية	78

84	الثقافة التنظيمية والتسيير خلال الفترة الأولى من الثورة الصناعية
86	1.2 النظرية البيروقراطية
88	2.2 نظرية الإدارة العلمية
90	3.2 نظرية المبادئ الإدارية
91	4.2 الثقافة التنظيمية الكلاسيكية
92	5.2 نمط التسيير الكلاسيكي
94	3. الثقافة التنظيمية والتسيير خلال الفترة الوسط بين الثورة الصناعية
94	3.1 مدرسة العلاقات الإنسانية
96	3.2 المدرسة السلوكية
96	1.2.3 نظرية النظام التعاوني
97	2.2.3 نظرية اتخاذ القرارات
98	3.3 الثقافة التنظيمية خلال الفترة الوسطى من الثورة الصناعية
99	4.3 خصائص نمط السير خلال المرحلة الوسطى من الثورة الصناعية
102	4. الثقافة التطبيقية والتسيير خلال الفترة الأخيرة من الثورة الصناعية
102	1.4 الثقافة التنظيمية والتسيير بالمؤسسات البيانية
104	1.1.4 خصائص الإدارة في المنظمات البيانية
107	3.4 الثقافة التنظيمية خلال الفترة الأخيرة من الثورة الصناعية
108	4.4 خصائص التسيير خلال الفترة الأخيرة من الثورة الصناعية
109	خلاصة الفصل
	<b>الفصل الخامس: الثقافة التنظيمية والتسيير بالمؤسسة الجزائرية</b>
110	تمهيد
110	1. مرحلة التسيير الذاتي
111	1.1 مبادئ التسيير الذاتي
111	2.1 الأجهزة التي يقوم عليها نظام التسيير الذاتي
113	2. مرحلة التسيير البيروقراطي
114	3. مرحلة التسيير الاشتراكي للمؤسسات ( 1971 - 1988 )
118	4. مرحلة إعادة الهيكلة واستقلالية المؤسسات
122	5. بعض الدراسات الميدانية حول الثقافة التنظيمية بالمؤسسة الجزائرية
122	1.5 دراسة بوفجة غياث
127	2.5 الدراسة الثانية
128	3.5 الدراسة الثالثة
129	خلاصة الفصل
	<b>الفصل السادس: الدراسة ميدانية</b>
130	1. لمحة تاريخية عن مؤسسة ترافل
134	2. الإطار المنهجي للدراسة
134	- المناهج المستخدمة
135	- التقنيات المستخدمة في الدراسة
135	- مصادر المعطيات
136	- المعاينة
136	- صعوبات الدراسة
137	3. المميزات العامة للعينة
144	4. مميزات الثقافة التنظيمية
144	1.4 ادراك الفرد لمعنى رمز logo المؤسسة
146	2.4 الشعور بالانتماء للمؤسسة

148	3.4 أهمية المؤسسة في حياة العامل
149	4.4 شدة العلاقة بين العامل والمؤسسة
150	5.4 تصور العامل تجاه منتوجات المؤسسة
151	6.4 ولاء العمال لمنتوجات ترافل
152	7.4 نوعية العلاقة بين العمال
154	8.4 الأسس التي تقوم عليها العلاقات في العمل
155	9.7 أسباب التغيب عن العمل
160	10.4 جو العمل
163	11.4 ترتيب الحاجات لدى العاملين
165	12.4 القيم التي يؤكد عليها المسؤولين بالمؤسسة
166	5. الثقافة التنظيمية وخصائص التسيير
166	1.5 اتخاذ القرارات
168	2.5 رأي العمال حول أحسن الطرق لاتخاذ القرار
170	3.5 طرق التحفيز وأنواعها
172	4.5 آراء العمال باقتراحاتهم والإصغاء لها
174	5.5 الخصائص والصفات التي يجذبها العمال في المسؤولين
177	6.5 سياسة المؤسسة البشرية
179	7.5 الاتصال الداخلي للمؤسسة
184	8.5 طرق الترقية بالمؤسسة
186	9.5 تكوين الموارد البشرية
189	6. التغيير التنظيمي
189	1.6 مجالات التغيير
190	2.6 المجالات التي لا تزال بحاجة إلى تغيير
191	3.6 رأي العمال حول كفاية التغيير التكنولوجي للوقوف في وجه المنافسة
194	4.6 شعور العمال تجاه المؤسسة
196	7. نتائج الدراسة الميدانية
199	خاتمة
200	المراجع



## مقدمة

يعتبر موضوع الثقافة التنظيمية من المواضيع التي عرفت إهتماما كبيرا في السنوات الأخيرة من طرف العلماء والباحثين في مجال الإدارة والتنظيم ، وذلك لما لهذا الموضوع من أهمية بالغة في دراسة وفهم الآليات التي يسير عليها التنظيم خاصة بعد تغير الظروف المحيطة بالمنظمة والتي أصبحت غير مستقرة ، مما أدى بالتنظيمات الى إحداث تغييرات على المستوى التنظيمي من أجل مسايرة متغيرات المحيط . وهذا لا يتم دون دراسة الجانب الثقافي للمنظمة وما يحتويه من أفكار، قيم ، عادات ، اتجاهات و سلوكات وغيرها من عناصر الثقافة التنظيمية والتي تعتبر أهم الركائز التي يتوقف عليها نجاح عملية التغيير التي تسعى المنظمات الى إحداثها لمسايرة ما يحدث في المحيط أو للتخلص من نظم التسيير التقليدية والتي أثبتت فشلها على الواقع . وتعتبر المؤسسات الجزائرية من المؤسسات التي تعاني من مشاكل تنظيمية ذات طابع ثقافي وهذا لعدة أسباب منها عدم الإهتمام بالجانب الثقافي للمؤسسة بحيث ظل الإهتمام منصبا لسنوات طويلة على الجانب التقني و التنظيمي للمؤسسة دون مراعاة المحيط الاجتماعي والثقافي الذي تتواجد به هذه التنظيمات . وقد أدى ذلك الى عدم الإستقرار في النماذج التسييرية التي تم تبنيها من قبل المسؤولين وهذا ما أكدته الدراسات التي أجريت على المؤسسة العمومية في الجزائر - ولكن ماذا عن الثقافة التنظيمية بالمؤسسة الخاصة الحديثة الظهور ؟ هل هي نفسها التي سادت بالمؤسسة العمومية ؟- أم أنها تسيير وفق منظور مختلف ؟

تعتبر الإجابة عن هذا السؤال الدافع الحقيقي وراء اختيارنا لهذا الموضوع ، خاصة في ظل الظروف التي تمر بها المؤسسة الجزائرية من تحول سريع في محيطها الإقتصادي والاجتماعي ومن بين نتائج هذا التحول كان ظهور المؤسسات الخاصة على المحيط الإقتصادي وما تعرفه من تحديات خاصة في ظل اقتصاد السوق وظهور المنافسة الأجنبية والمحلية والتي سوف تزيد حدتها بعد إنضمام الجزائر الى منظمة التجارة العالمية في المستقبل، كل هاته العوامل فرضت على المؤسسات الإقتصادية إحداث تغييرات في تنظيمها الداخلي لأجل التأقلم مع هاته الظروف سواء كان ذلك من الناحية التقنية كاستيراد التكنولوجيا أو من الناحية التنظيمية كالتغيير في نظام التسيير . لذا تتمثل أهداف هذا البحث في دراسة الثقافة التنظيمية السائدة بالمؤسسة الاقتصادية الخاصة ومدى تأثيرها على طرق التسيير المنتهجة ، أي معرفة مدى تأثير النظام الثقافي للأفراد في نمط التسيير و في عمليات التغيير الحاصلة بالمؤسسة الخاصة .

ولقد ظهرت الأبحاث في هذا الموضوع بصفة جلية مع بداية الثمانينات خاصة بالولايات المتحدة الأمريكية، وذلك بسبب عدة عوامل منها ظهور المنافسة الحادة من قبل المؤسسات الصناعية اليابانية والتطور التكنولوجي السريع الذي إنتشر في الدول الآسيوية، بالإضافة إلى التفتح على أسواق الدول المنافسة وعولمة الإقتصاد، ولكن رغم ذلك فإن الجذور الحقيقية للثقافة التنظيمية ظهرت بفرنسا بعد الحرب العالمية الثانية بسبب الإحتجاجات التي كان يقوم بها العمال والتي تجسدت في النضال النقابي للحركات العمالية من أجل إحلال قيم العدل والمساوات وإحترام الآخر وإعطاء العامل مكانة محترمة داخل التنظيم وفي مكان العمل، خاصة تجاه الأفراد المهاجرين من الدول المستعمرة.

## الفصل 1 الإطار المنهجي للدراسة

### - أسباب اختيار الموضوع

لكل باحث علمي أسباب تدفعه للخوض في موضوع بحث معين ، قد تكون هاته الأسباب خاصة بالباحث أي أنها أسباب ذاتية ، وقد تكون هذه الأسباب موضوعية ناتجة عن حقائق وشروط مختلفة ، ومن بين الأسباب التي دفعتنا الى إختيار هذا الموضوع مايلي :

#### 1-1 الأسباب الذاتية :

من بين الأسباب الذاتية التي دفعتنا لإختيار هذا الموضوع هو أن هذا الموضوع يندرج ضمن تخصص علم إجتماع التنظيم والعمل وهو التخصص الذي درسناه أثناء مرحلة الليسانس و بالتالي فإنه تتوفر لدينا معلومات سابقة عن هذا المجال من الدراسة .  
- تحقيق رغبة قديمة كانت تراودنا في مرحلة الليسانس عند قيامنا ببحث نهاية الدراسة حول موضوع المشاركة العمالية في التسيير ، ومن خلال المقابلات التي كنا قد أجريناها مع المسيرين واستفسارنا عن عدم تتبع الأسلوب الحديث في التسيير كانوا يجيبون بأن ذلك راجع إلى طبيعة التسيير في القطاع العمومي وليس لديهم الحرية في انتهاج نموذج تسيير معين فكل شئئ مسطر مسبقا ، من هنا روادتنا عدة أسئلة حول نمط التسيير بالمؤسسة الخاصة وحول الآليات التي تتحكم في ذلك ؟ وهل نمط التسيير بالمؤسسة الخاصة يختلف عن نمط التسيير بالمؤسسة العمومية ؟ أم أنهما يخضعان لنفس القيم والمعايير ؟ و بالتالي و من خلال هذا البحث أردنا الإجابة عن تلك التساؤلات التي طالما راودتنا .

#### 2-1 الأسباب الموضوعية :

من بين الأسباب التي دفعتنا لدراسة هذا الموضوع جملة من الشروط الموضوعية والمتمثلة في :  
- توفر المادة العلمية حول هذا الموضوع ، من دراسات أكاديمية ومراجع مما يساعد على عملية البحث العلمي .  
- يعتبر هذا الموضوع من مواضيع الساعة .  
- أغلب الدراسات في هذا المستوى تناولت هذا الموضوع من خلال المؤسسة العمومية ولكن نظرا للتحويلات الاقتصادية التي تشهدها الجزائر والتوجه نحو إقتصاد السوق الذي يقوم على المؤسسات الخاصة إرتأينا القيام بالبحث مركزين على المؤسسة الخاصة.

## 2 – أهداف الدراسة

إن الهدف من وراء إجراء هذه الدراسة وصف وتحليل الثقافة التنظيمية بالمؤسسة الصناعية الخاصة وعلاقتها بنمط التسيير والتنظيم الذي تتبعه المؤسسة.

- محاولة إكتشاف مدى تأقلم المؤسسة الخاصة مع المحيط الإقتصادي والإجتماعي وذلك عن طريق التغير التنظيمي وما إذا كان هذا التغير يشمل السلوكات والعادات، والعلاقة بين الأفراد في المؤسسة أي بين الإدارة والعمال من حيث السلطة، الاتصال، العدل و المساواة... الخ، أم أن هذا التغير يقتصر فقط على الجانب المادي للتنظيم .

- محاولة الوصول الى نتائج علمية تخدم البحث العلمي ونثري المكتبة الجامعية بموضوع جديد يفتح المجال لطلبة آخرين للخوض في هذا المجال.

## 3- الأهمية العلمية للموضوع

يندرج هذا الموضوع ضمن مواضيع تخصص علم إجتماع التنظيم والعمل، وكذلك ضمن علم الإجتماع الثقافي وهويكتسي أهمية بالغة خاصة – وكما إلى ذلك سابقا – في ظل التحولات التي تعرفها الجزائر، وما يفرضه على المؤسسة من تغيير في نمط التسيير لمواجهة المنافسة و الحفاظ على بقائها في السوق، خاصة إذا علمنا أن المؤسسة موضع الدراسة الميدانية سعت للحصول على مؤشر الجودة العالمي (ISO) و ذلك لايتم الآ بإجراء تغييرات على مختلف النواحي التنظيمية و التسييرية للعمل وهذا كله يعتمد على مدى إستجابة العنصر البشري لهاته التغييرات والتأقلم معها، وهذا بالطبع يعتمد على دراسة القيم والإتجاهات والسلوكات السائدة بالمؤسسة أو بعبارة أخرى دراسة الثقافة التنظيمية للمؤسسة وكيفية تأثيرها على نمط التسيير .

وعليه فإن لهذا البحث أهمية في الكشف عن خصائص الثقافة التنظيمية للمؤسسة والتي تنتظرها الكثير من التحديات التي تفرضها ظروف المحيط و بالتالي يمكن للمؤسسة بالإعتماد على هاته المؤشرات إعادة النظر في نمط التسيير والإهتمام بالجانب الثقافي للأفراد العاملين في مختلف المستويات كونه يمثل الركيزة الأساسية لإحداث التغير.

#### 4 - الإشكالية

تمثل ثقافة الأفراد والمجتمعات جزء لا يتجزأ من كيانها ، فالعادات والتقاليد والإتجاهات الفكرية والمعتقدات وغيرها من عناصر الثقافة بمفهومها الشامل تشكل جزء هام من حياتنا وتمنح سلوكياتنا معنى وتصبغها بصبغة خاصة.

فالثقافة هي التي تميز مجتمع عن آخر أو جماعة إجتماعية أخرى ، وإذا كان هذا ينطبق على المجتمع فهو كذلك ينطبق على الأنساق الفرعية المكونة للمجتمع كالمؤسسة الإقتصادية والتي تشكل جزء لا يتجزأ من المجتمع العام ذلك أن " كل مؤسسة تسيير كعالم ، إنساني مصغر وخاص ( microcosme ) فهي تتكون من مجتمع خاص ... لها قواعدها ومعاييرها وقيمها وأفكارها ... " [1] ص 21 أي أن المؤسسة عبارة عن بناء إجتماعي يضم مجموعة من الأفراد يخضعون لتنظيم معين وقواعد ومعايير عمل خاصة تعكس نمط تسيير المؤسسة.

ولأن نجاح قيادة أو تسيير المؤسسة الإقتصادية يتوقف على نجاعة التسيير وبما أن " التسيير أو الإدارة هو فن إنجاز الأشياء من خلال الآخرين. تضم عدة نشاطات متواصلة ومتكاملة كالتنظيم ، والمراقبة والتوجيه لأعمال الآخرين ... " [2] ص 10 وعليه فان نجاح عملية التسيير يتأثر بسلوكيات الأفراد داخل التنظيم ، هاته السلوكيات تترجم ما يحمله هؤلاء الأفراد من قيم ومعتقدات وإتجاهات والتي بدورها تكون الثقافة التنظيمية وعليه فان نجاح التنظيم يتوقف على مدى توافق ثقافة الفرد في التنظيم مع ما هو مطلوب منه كفاعل في هذا التنظيم وهاته هي الإشكالية التي تعاني منها التنظيمات في دول العالم الثالث ومنها الجزائر و هي عدم التوافق بين القيم الثقافية لهاته المجتمعات مع أنماط التسيير المتبعة بمؤسساتها ، هذه النماذج التسييرية التي تعتبر نتاج حضاري غربي خارج عن هاته المجتمعات . والجزائر باعتبارها دولة من دول العالم الثالث فهي كذلك عانت و لاتزال تعاني من هاته الظاهرة في مؤسساتها الإقتصادية .

فخلال أكثر من أربعين سنة من الاستقلال عرفت الجزائر عدة نماذج تسييرية . إبتداء من التسيير الذاتي للمؤسسات ثم التسيير البيروقراطي، ثم التسيير الإشتراكي و نهاية بالتوجه نحو إقتصاد السوق وخصوصة المؤسسات العمومية.

إن المتتبع لهاته المراحل والنماذج التسييرية التي تم تبنيها يستنتج أن هناك عدم، استقرار في السياسة التسييرية للمؤسسة الإقتصادية و هذا ، إذا ما دل على شيء إنما يدل على فشل هاته الأنماط التسييرية المستوردة التي لم تتوافق مع الثقافة الإجماعية للأفراد في التنظيم.

وقد كان المسؤولون في كل مرة يرجعون السبب الى طبيعة النظام أي الى نمط التسيير، بحيث كان الإهتمام منصب فقط على الجانب التنظيمي والمادي (المالي/التكنولوجي) للمؤسسة و تم إهمال أهم عنصر في عملية التسيير ألا وهو العنصر البشري من حيث دراسة سلوك قيم و اتجاهات العمال ومدى تأثيرها على فاعلية التسيير. واليوم وبعد أكثر من عشرية من دخول الجزائر الى إقتصاد السوق وتزايد التوجه نحو خصوصية المؤسسات العمومية، وظهور المؤسسة الخاصة ككيان مستقل عن تحكم و توجيه الدولة من حيث التسيير والتمويل، ارتأينا البحث في خصائص الثقافة التنظيمية بهاته المؤسسة وبالعوامل المتحكمة بها ومدى تأثيرها في التسيير والتنظيم وفي محاولات التعبير التنظيمي، خاصة في ظل المنافسة المحلية والأجنبية وعليه قمنا بطرح الأسئلة التالية :

### السؤال العام

- ماهي مركبات الثقافة التنظيمية بالمؤسسة الخاصة وهل تتماشى مع التغييرات الحاصلة في محيطها ؟

### الأسئلة الجزئية

- 1- ماهي خصائص الثقافة التنظيمية بالمؤسسة الإقتصادية الخاصة ؟
- 2- هل تعكس هذه الخصائص نمط تسيير وتنظيم محدد ؟
- 3- الى أي مدى يمكن للثقافة التنظيمية أن تؤثر في نمط التسيير بالمؤسسة الإقتصادية الخاصة؟
- 4- هل يمكن للثقافة التنظيمية أن تؤثر في عملية التغيير التنظيمي بالمؤسسة الإقتصادية الخاصة ؟

### 5- الفرضيات

- 1- خصائص ومركبات الثقافة التنظيمية للمؤسسة الإقتصادية الخاصة تعكس نمط هويتها.
- 2- تشكل الثقافة التنظيمية للمؤسسة الإقتصادية الخاصة محددًا رئيسيًا لنمط التسيير والتنظيم بها .
- 3- تؤثر الثقافة التنظيمية للمؤسسة الإقتصادية الخاصة على عملية التغيير التنظيمي .

## 6- تحديد المفاهيم

" يعد تحديد المفاهيم والمصطلحات العلمية للدراسة أحد الطرق المنهجية الهامة في تصميم البحث فالدقة الموضوعية من خصائص العلم و التي تميزه عن غيره من ضروب المعرفة. ومن مستلزمات الدقة في العلم وضع تعريفات واضحة ومحددة لكل مفهوم أو مصطلح يستخدمه الباحثون في كتاباتهم ودراساتهم... " [ 3 ] ص 33 ، وعليه يتعين على الباحث تحديد جملة المفاهيم التي يستخدمها في بناء الإشكالية . وكما إتسم هذا التحديد بالدقة والوضوح سهل على القارئ لهذا البحث إدراك معاني الأفكار التي وردت به وبالتالي إدراك محور البحث. وقد جاء في هذا البحث مجموعة مفاهيم مرتبطة بإشكالية البحث والتي تدور حول الثقافة التنظيمية و التسيير نذكر اهمها فيما يلي :

### 6-1 الثقافة التنظيمية

يعتبر هذا المفهوم مفهوم محوري لهذا البحث و ولقد وردت العديد من التعريفات لدى علماء الاجتماع و الأنثربولوجيا بصفة خاصة ، منها ما ورد في قاموس علم الاجتماع عبد الهادي الجوهري والذي يرى بأن " الثقافة بمعناها الواسع تشير الى ذلك الجزء من البنين الكلي للفعل الإنساني ونتاجه . " [4] ص 73 وهذا يدل على أن الثقافة سلوك إجتماعي ومتعلم من جيل الى آخر . هذا عن الثقافة بمعناها الواسع أما بالنسبة لمفهوم الثقافة التنظيمية والذي ظهر بصفة جلية مع بداية سنوات الثمانينات كما تم تناوله من طرف العديد من الباحثين والمختصين في مجال التنظيمات مثل Schein ( 1986 ) والذي يعرفها في كتابه الثقافة التنظيمية والقيادة بأنها " مجموعة من المبادئ الأساسية التي إختارعتها الجماعة أو إكتشفتها أو طورتها أثناء حل مشكلاتها للتكيف الخارجي والإندماج الداخلي وقد أثبتت فاعليتها ، ومن ثم تعليمها للأعضاء الجدد كأحسن طريقة للشعور بالمشكلات وإدراكها و فهمها " [ 2 ] ص 273

كما يعرفها Michelle Ruffat & Alain Beltran و في كتابهما بعنوان ثقافة المؤسسة والتاريخ " مجموعة القيم ، المعتقدات ، والمعايير المتبناة من طرف مجموعة من أجل إزالة كل المشاكل والتأقلم مع المحيط " [5] ص 50 ونلاحظ هنا أن كل من التعريفين حاول الربط بين الثقافة التنظيمية والتأقلم مع المحيط وطرق حل المشكلات التنظيمية . أما بوسمان Bosseman فيرى بأن الثقافة التنظيمية هي عبارة عن " نظام يتكون من مجموعة من العناصر أو القوى التي لها تأثير شديد على سلوك الأفراد داخل

المؤسسة ، وهي المحصلة الكلية للكيفية التي يفكر ويعمل بها الأفراد كأعضاء عاملين  
بالمؤسسة " [2] ص 131

### 2-6- التعريف الإجرائي للثقافة التنظيمية

نقصد بالثقافة التنظيمية من خلال هذا لبحث مجموعة الأفعال و السلوكات والقيم والأفكار  
والإتجاهات التي تميز مختلف الأفراد و الجماعات الاجتماعية داخل التنظيم، و التي تنعكس في  
طرق التسيير و العلاقات الاجتماعية داخل هذا التنظيم.

### 3-6- التغيير التنظيمي

كان موضوع التغيير يمثل في وقت ما مشكلة من أهم وأصعب المشكلات في علم الاجتماع  
. وقد تم تناول هذا الموضوع من طرف مجموعة من العلماء البارزين مثل أوجست  
كونت و كارل ماركس لتحديد العوامل المتحكمة في التغيير الاجتماعي ، خاصة بعد  
النتائج المروعة للثورة الفرنسية وظهور الثورة الصناعية في إنجلترا بالإضافة الى ظهور  
المجتمع الرأسمالي والحركات الاجتماعية التي صاحبتها . ولقد أصبح التغيير حقيقة حتمية  
وطبيعية لا يمكن 'إغفالها أو الهروب منها خاصة في العصر الحالي الذي أصبح التغيير من  
سماته وذلك مع التقدم السريع الذي تعرفه الحضارة الإنسانية، و التغيير يشمل مختلف أجزاء  
المجتمع، و التغيير الذي نقصده في هذا البحث هو التغيير التنظيمي الذي يخص المنظمات  
و المؤسسات الاقتصادية " ذلك أن التغيير يؤثر على المنظمة كونها وحدة إجتماعية  
أساسية ولأن التغيير يعتبر عنصرا حيويا من عناصر المنظمة حيث أنه يتضمن تحسين  
أداء المنظمة و يضمن بقاؤها واستمرارها " [6] ص 450

و يعرف كذلك بأنه " خطة طويلة المدى لتحسين أداء الإدارة في طريقة حلها  
للمشاكل وتحديدتها وتغييرها لممارساتها الإدارية ، وتعتمد هذه الخطة على مجهود تعاوني بين  
الإداريين وعلى الأخذ في الحسبان البيئة التي تعمل بها المنظمة ، وعلى التطبيق العلمي للعلوم  
السلوكية " [7]

### 4-6- لتعريف الإجرائي للتغيير التنظيمي

نقصد بالتغيير التنظيمي للمؤسسة الاقتصادية و الذي يشمل مختلف النواحي التقنية مثل  
وسائل الإنتاج والاتصال ، والمعنوية مثل سلوكات العاملين و المسيرين ، ذلك التغيير



المخطط الذي تقوم به الإدارة من أجل تحسين فعالية وأداء الفاعلين داخل التنظيم لأجل التأقلم مع المحيط .

## 5-6- الهوية التنظيمية

لقد وردت الهوية التنظيمية في الأبحاث التي تناولت موضوع الثقافة التنظيمية ومن أهم الباحثين الذين تحدثوا عن الهوية التنظيمية في العمل عالم الاجتماع رونو سانسوليو عندما تحدث عن الهوية في العمل . ولكن لم نجد من خلال مؤلفة تعريف مباشر للهوية التنظيمية لذا قمنا بتحديد اجرائي للهوية التنظيمية يتماشى وموضوع البحث .

## 2-6- التعريف الإجرائي للهوية التنظيمية

الهوية التنظيمية هي مجموعة الخصائص الثقافية والتنظيمية التي تميز منظمة عن منظمة أخرى والتي تتكون من نمط التنظيم ، الرموز ، القيم السائدة بالمنظمة ، والسلوكيات التي تترجم هذه القيم ، ... الخ أي كل ما يميز المنظمة .  
كما أن هذه الخصائص التنظيمية تنعكس على الأفراد الذين ينتمون الى هذه المنظمة من خلال القيم، و السلوكيات التي يحملونها وتميزهم عن غيرهم من الأفراد الذين ينتمون الى منظمات أخرى.

## 6-7- الاقتراب النظري

تقوم كل دراسة سوسيولوجية على إقتراب نظري معين، يتوافق و مضمون الدراسة وقد يكون نظرية أو مجموعة نظريات، والإقتراب السوسيولوجي يساعد الباحث على تبني إتجاه فكري معين والذي يعتبر القاعدة الفكرية التي ينطلق منها الباحث.  
وقد إعتدنا في هذا البحث على نظرية الأنظمة لمعالجة موضوع الثقافة التنظيمية والتسيير، كون أن هذه النظرية تنظر الى المؤسسة الإقتصادية كنسق مفتوح يتأثر بما يحدث في المحيط الداخلي والخارجي .

ونقصد بذلك النظام الثقافي الذي يحمله الأفراد من المحيط الخارجي الى داخل التنظيم هذا النظام الذي يساهم و بشكل رئيسي في تشكيل الثقافة التنظيمية للمؤسسة والتي بدورها تؤثر على فاعلية التسيير . بالإضافة الى تأثر المؤسسة بالمحيط الخارجي و التغيرات الحاصلة به من تغييرات في الأنساق الإجتماعية والإقتصادية والتي يكون لها تأثير على المؤسسة من

حيث أداء وظيفتها وتحقيق أهدافها الإقتصادية، وهذا يستدعي تغيير النسق الداخلي للتنظيم لأجل مواكبة هذا التغيير والتأقلم معه .

وتعد نظرية الأنظمة من النظريات التي إنتقلت من مجالات أخرى الى مجال التنظيم والإدارة واستعملت في تحليل هذا الموضوع بشكل واسع خاصة في العشرية الثلاثة الأخيرة رغم أنها ولدت ودخلت هذا الميدان قبل ذلك بكثير .

## 7- الدراسات السابقة

تعتبر الدراسات السابقة شئ مهم للباحث العلمي كونها تمكن الباحث من الإطلاع على النتائج التي توصل إليها باحثون آخرون في موضوع بحثهم، كما تمكنه من الإحاطة بالجوانب المختلفة لموضوع البحث، ومن الدراسات السابقة للموضوع نذكر مايلي :

### 7-1- التنظيم الحديث والمجتمع ( organisation moderne et société )

وهي رسالة لنيل شهادة دكتراة دولة للأستاذ الدكتور رابح كشاد في علم الإجتماع ، تناول فيها الإنعكاس السوسيوولوجي للتغيير التنظيمي في دراسة المؤسسة العمومية ، جاءت هذه الدراسة في ثلاثة أجزاء حيث تناول الجزء الأول بالدراسة النظرية للتفكير التنظيمي والتدبيري ثم دراسة حالة المؤسسة العمومية الجزائرية .

أما عن أسئلة الاشكالية التي تمحورت حولها هذه الرسالة هي :

- ماهي الخصائص الحالية للتغيير الداخلي والخارجي للمؤسسة الجزائرية ؟
  - ما هي صفات المسير الواجب أن يتحلى بها لقيادة نجاح التغيير التنظيمي والتدبيري ؟ وكيف يتم التكيف مع البيئة ؟ كذا النموذج الإقتصادي القائم على قواعد السلوك ؟ وماهو السبيل الى إبداع المؤسسة لتنظيمها الخاص ؟ وماهي مصادر مقاومة التغيير التنظيمي والتدبيري للمؤسسة وهل يمكن إقتراح نموذج تنظيمي بصفة سوسيوولوجية ؟
- أما بالنسبة للفرضيات فقد إحتوت على مايلي :

- يفرض الانتقال الى نموذج التنمية الجديد ضرورة تصميم نموذج تنظيمي يسمح بالتكيف مع مستجدات البيئة ومؤثراتها التي تتطلب البحث عن نمط تسييري آخر مع تبني رؤية مغايرة للتكوين التنظيمي و التسيير . ولذلك فان التغيير التدبيري الناجم عن نموذج التنمية يستوجب تصميم جديد لسوسيو لوجية التنظيمات التي تتجه نحو رؤية اندماجية ، ومن ثمة

يمكن التأكيد على أن تحليل النموذج البيروقراطي في المؤسسة الجزائرية الذي يسمح بفهم وتحليل إشكالية التغيير الإجتماعي الشامل .

## نتائج الدراسة

وقد توصل الباحث الى نتائج هامة منها أنه لا توجد طريقة واحدة لدراسة التنظيم مدعمة بمنهجية مفروضة وتتغير إشكالية التغيير التنظيمي والتدبري حسب الصفات والخصائص الشاملة مع تبين أن الأبحاث الرائدة في هذا المجال تؤكد على تمرير نمط تنظيمي غربي و امريكي .

## 2-7- مقارنة في علم الاجتماع التدبري :

الدراسة عبارة عن رسالة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع التنظيم والعمل للطالب خريباش عبد القادر وكانت إشكالية الدراسة تدور حول الأسئلة التالية :

- كيف تساهم سوسيولوجية التنظيمات في تأطير التدبير وفهم ميكانيزماته ثم تكييفه وتأهيله سوسيولوجيا مع المحيط الداخلي والخارجي للتنظيم ؟
- كيف يساهم المدير في رهانات السلطة ضمن علاقة التفاوض العسيرة ؟ والى أي مدى يمكن تدبير تعقد علاقات السلطة في محيط متغير ومريب ؟
- كيف يساهم المدير في قبول الحد الأدنى من المخاطر المتوقعة و موازنتها مع الحد الأقصى من الأرباح المحتملة لإقحام المؤسسة للسوق المحلي ؟
- ماهي المقاييس و المعايير الواجب توفرها في المدبرين الذين يتميزون بها قصد إنجاح إستراتيجية المؤسسة وإستمراريتها ؟

أما الفرضيات فقد جاءت كما يلي :

- يستند نجاح المدير على عقلانيته المحدودة في تسيير وإستغلال رهانات السلطة المتمثلة في منطقة الشك والتفاوض .
- تلعب السمات السوسيو استراتيجية للمدبر كالمبادرة والتعاون دورا حاسما في تصميم ونجاح الإستراتيجية التبريرية للمؤسسة.
- تؤثر إستقلالية المدبر تأثيرا محدودا وموجها في رصد مسار المؤسسة نحو اقتحام السوق الداخلي والخارجي لها وقد توصل الطالب الى عدة نتائج نذكر منها مايلي:

- إستعانة المدير الفاعل بالثقافة في تعديل سلوكه ونسج شبكة التبادل مع الآخرين تساعده في تأكيد مكانته وتعزيزها باكتساب حلفاء جدد يعينونه على إخفاء أفعاله والتفاوض على قاعدة حلوله

- إتسام المؤسسة باحتكار المسؤولية وبيروقراطية مشخصة وصلابة التنظيم الداخلي لمهامها يجب عليها إدراج المرونة لأن التنظيم المرن قابل للتكيف مع متغيرات المحيط.

### 3-7- الإدارة مابين الثقافية :

وهي رسالة لنيل شهادة الماجستير في علم الإجتماع الثقافي من إعداد الطالبة سومر نعيمة تناولت هاته الدراسة موضوع الثقافة المحلية وتأثيرها على نماذج التسيير الغربية المستوردة ومدى تكيف العمال مع هاته النماذج أم تكيف هاته النماذج حسب ثقافة المجتمع المحلي الجزائري ، وقد انطلق هذه الدراسة من أسئلة الإشكالية التي جاءت كمايلي :

بالنسبة للسؤال العام فقد جاء على النحو التالي - الى أي مدى توصلت العولمة الى تحقيق مسعاها الشمولي ؟ - والى أي مدى يمكن التحدث عن إمكانية تطبيق النموذج الإداري المنقول ؟

### الأسئلة الجزئية

- ماهي حدود تبني أو تكيف النموذج الإداري المنقول ؟

- هل تم ذلك عن طريق تغيير المبادئ الإدارية المنقولة وفق خصوصيات الثقافة المحلية أو العكس أي من خلال سكب ذهنيات العمال في قالب النموذج المستورد ؟

- هل لعملية التكيف التي يقوم بها مسؤولوا سوفيئال الجزائر طابعا جماعيا أو فرديا محليا أو أجنبيا ؟

- ماذا عن معاشة العمال للمبادئ الإدارية المطبقة ؟ هل تتوفر لديهم الإستعدادات اللازمة والكافية لهضمها وإستيعابها أم هناك أبعاد تنظيمية ذات جوهر عالمي تعمل على تقليص الفارق الذي يتوسط الثقافة التنظيمية والثقافة المحلية ؟

- فيما تتمثل طبيعة ردود أفعال وإنعكاسات العمال إزاء هذه المبادئ ؟ أي ماهي صور تكيف العامل ؟ وهل لعملية التكيف هذه خلفية رمزية ثقافية أم يتم ذلك تحت تأثير دافع إستراتيجي منفعي بحت ؟

### الفرضيات

- تختلف كيفية تطبيق النموذج من مسؤول لآخر حسب أخلاقه الإدارية من جهة وطريقة تفاعل العامل مع المبادئ الإدارية من حيث تقبله أو رفضه لها من جهة أخرى .

- يتعذر على كل رئيس مصلحة تطبيق النموذج المنقول بغض النظر عن اخلاقه الإدارية التي تتأثر بدورها بالمبادئ الإدارية أكور ومنه تكون عملية التكيف بمثابة نقطة التماس التي تلتقي فيها المهارات الإدارية الجماعية بالفردية والمحلية بالأجنبية .
- تختلف إستعدادات العامل لإستيعاب المبادئ التنظيمية من فرد لآخر حسب المرجعية الثقافية والتنشئة الإجتماعية .
- يتكيف العامل مع هذه المبادئ في حدود رهانات العمل التي تفرض عليه إستيعاب المعايير السلوكية المفروضة ويتراوح رد فعله ما بين الصراع والإسهام بين الرفض و التقبل.

#### النتائج المتوصل إليها

- لا توجد أولوية نسق ثقافي على آخر بل كلها تأثر على حد السواء.
- للثقافة الوطنية أثربالغ في الإستجابة للمقاومة ورد الفعل الدفاعي للعامل تجاه المبادئ التنظيمية للنموذج التنظيمي المستورد أكور.

## الفصل الثانى 2 ماهية الثقافة التنظيمية

يتميز موضوع الثقافة التنظيمية بنوع من الغموض وعدم الوضوح ذلك أنه يتناول الجانب المعنوي للتنظيم، بالإضافة إلى أنه يعتبر من المواضيع الحديثة في مجال التنظيمات وبالتالي لا يوجد معنى واضح ومفهوم بشكل جلي ، بحيث نجد التعاريف التي تناولته تختلف من باحث إلى آخر وذلك باختلاف المدرسة التي ينتمي إليها الباحث .

لذا نجد هذا الموضوع يتميز بنوع من الضبابية والهلامية وبالتالي قمنا بإدراج فصل كامل حوله نتناول من خلاله مكونات الثقافة التنظيمية، خصائصها، أهميتها بالنسبة للمنظمات وأهم المدارس الفكرية التي تناولته، هذا حتى يتسنى للقارئ فهم الموضوع بشكل أفضل.

### 1- مكونات الثقافة التنظيمية:

تتكون الثقافة التنظيمية من مجموعة العناصر والمكونات التي تساهم في تشكيلها وتبعاً لتلك المكونات يمكن للثقافة التنظيمية المختلفة تحديد نمط تنظيمي معين. ويمكن حصر مكونات الثقافة التنظيمية فيما يلي :

#### 1-1 الأساطير:

إن الأسطورة عبارة عن حكاية خرافية لا تحمل وقائع حقيقية، و تكمن أهمية الأسطورة في الحياة الاجتماعية في كونها تستخدم كرموز اجتماعية يستفاد منها في أخذ العبر. في بعض الأحيان تكون الأسطورة عبارة عن مزيج بين الخيال و الواقع ، هذا بالنسبة لدور الأسطورة في المجتمع ، أما بالنسبة لدورها في المنظمة فإن الأسطورة تعتبر كمرجع لتاريخ المنظمة بالخصوص نجاحاتها، فالأساطير ضرورية و مهمة من أجل خلق أو رسم الصورة المثالية للتنظيم ذلك أن تاريخ المؤسسة عبارة عن نتاج نظام من القيم.

و الأساطير بصفة عامة نجدها في المنظمات التي تتميز بتحليل إستراتيجي صارم و " هناك الكثير من الأساطير جزء منها غير حقيقي أو على الأقل ضعيف .... فكما في المؤسسة كما في المجتمع الأسطورة تروي التاريخ المثالي للمؤسسة جزء منه يكون حقيقي " [8] ص472، وحسب

(stratégor) فإنه إذا أردنا أن نفهم جيداً دور الأسطورة في المنظمة يجب أن نرجع إلى البدايات الأولى لها أي إلى عصر المؤسسين، عصر الآلة البخارية أين نجد أصل الأشياء، الأشياء

الغير عادية و الموجودة بفضل تأسيس هاته المنظمات خاصة المؤسسات العريقة منها مثل مؤسسة فورد التي أحدثت آنذاك ثورة حقيقية في عالم السيارات ، أو مؤسسة ديزني للرسوم المتحركة ، مؤسسة سان قوبا للزجاج الفاخر ... إلخ.

إن محاولة فهم الوظائف المختلفة للأسطورة تجعلنا نفهم بالموازاة مع ذلك أهميتها ليس فقط في تشخيص هوية المؤسسة وإنما كذلك لها وظيفة تفسيرية حيث تقوم بإعادة بناء وشرح كل الظواهر بالمنظمة وتعزل كل التناقضات و المخالفات ، ومنه يمكن القول أن للأسطورة دور سوسيولوجي مهم في التنظيم فهي تسمح بتوحد الاعتقادات لدى المجتمع كما تصف الانسجام الداخلي للمنظمة. إن محتوى الأساطير لا يكون موحد فهو يختلف من مجتمع لآخر و ذلك تبعا للمعتقدات والقيم وثقافة المجتمع وحسب (stratégor) فإن هناك ثلاث مجموعات من الأساطير تتمثل فيما يلي :

أ) أساطير تتعلق بالمساواة واللامساواة بالمنظمة والتي تضم بدورها :

- أسطورة متعلقة بقواعد السلطة.
  - أسطورة خاصة بإنسانية القائد.
  - أسطورة خاصة بالصعود الاجتماعي - ( التعلم الذاتي دائما له أهمية).
- ب) أساطير تتعلق بموضوع عام حول الأمن و لا أمن بالعمل.
- ج) أساطير تتعلق بمواجهة المنظمة للعوائق والمشاكل التي تتلقاها أي :
- كيف يكون رد فعلها اتجاه هاته العوائق ؟
  - كيف تتصرف وجها لوجه مع خصومها ؟

كل رواية أسطورية لها عدة ترجمات وذلك حسب تحليل صيغتها فقد تكون للأسطورة نفس الصيغة لكن المحتوى يختلف وذلك حسب المؤسسة، وحتى نفس المحتوى يخضع لمعايير مبسطة مثل دور المؤسسة ، إيجابية أو سلبية الأفراد، التنظيم الجيد، نوعية المسؤولين ... إلخ، أي التعبير عن كل ما هو إيجابي ، وقد يكون للأسطورة ترجمة سلبية فهي تتعلق بالمحيط الذي يشغله المسؤولين وإذا كان الأفراد إيجابيون فإن التنظيم بدوره يتغير فلأسطورة دور في بناء صورة تخدم سمعتها، ومكانتها حيث كنا نسمع ب - stathanov بطل الإنتاجية السوفياتي أو Ford رائد القوة والجودة في مجال السيارات.

## 2-1 المعتقدات والقيم ومعايير السلوك :

إن الدراسة التي أجراها التون مايو بمصانع الهاوثورن بالولايات المتحدة الأمريكية رسخت فكرة أن كل جماعة إجتماعية تميل إلى خلق أو إيجاد معتقدات ، قيم و معايير جماعية خاصة كما

أنها تنتج بعض المفاهيم التي تسمح لأعضائها بفهم و ترجمة لكل المجرىات. هذه النظرة للأمور تحمل أولاً وقبل كل شيء معتقداتها .

إنّ الجماعات في التنظيم تتصرف طبقاً للقيم التي تحملها و التفضيلات الجماعية (les préférence)الموضوعة من قبلها مثل قيم الأمن .

إن حدود المعتقدات ، القيم والمعايير ليس من السهل رسمها أو تحديدها فكل مجموعة إنسانية تكون لها ثقافة غير رسمية هذه الثقافة التي يجب على كل عضو ينتمي إلى الجماعة الالتزام بها، والخروج عنها يعرضه للعقاب .

ويعتبر ( M- Thevenet ) أن القيم هي أحد المرجعيات في اتخاذ القرارات و السلوكيات بحيث يقول : " كيف لي أن أتصور قراراً أو سلوكاً أو تحركاً لا يتخذ سلماً من القيم كمرجع له ، ذلك أن القيم تسمح بتحديد ما هو مستحسن وما هو مرفوض" [9] ص 95 وعليه فإن القيم تكتسي أهمية بالغة و ذلك لكونها الموجه لسلوك الأفراد بالإضافة إلى كونها وسيلة حكم وتقييم لتصرفاتهم ، والقيم نوعين قيم معلنة حيث يتم الإعلان عنها من خلال الوسائل الرسمية مثل : الخطاب الرسمي لمسؤولي المؤسسة، التقارير السنوية والإعلانات والحملات الإشهارية ..... الخ .

با لإضافة إلى القيم المعلنة هناك القيم الضمنية التي لا يتم الإعلان عنها تتعلق بطرق التحرك والتفكير والقيم التي تحملها الجماعات الغير رسمية ، وقد تكون هذه القيم متناقضة أو متعارضة مع القيم المعلنة للتنظيم . و يضاف إلى القيم المعايير كونها مرتبطان ببعضهما البعض ومن خلال الدراسة التي قام بها (M-schall) توصل إلى أن التطبيق الإلزامي والصارم للقواعد والمعايير مع الوقت يؤدي إلى صلابة التنظيم و ينتج سلوكيات مطابقة لتصرفات المسؤولين ، وفي نفس الموضوع فقد قام(R-kilman) بتأليف كتاب كامل حول الثقافة الغير رسمية وقد توصل من خلال الدراسة التي أجراها إلى أن هناك معايير مختلفة داخل المنظمة وكذلك الجماعات المكونة لها طبقاً لتقسيم العمل و نوعية القيادة وقد ميز أربعة أنواع من المعايير :

- 1- معايير تتعلق بجماعة أخرى .
- 2- معايير تتعلق بالابتكار ( حاول دائماً إصلاح المنتج ) .
- 3- معايير متعلقة بالعلاقات الإنسانية داخل الجماعة ( حاول معرفة الآخرين للاندماج في العمل ) .
- 4- معايير متعلقة بحرية الفرد .

### 3-1 الطقوس:

" تعرف الطقوس على أنها ممارسات تقديسية ذات طابع رمزي بحث بينما تشير في المؤسسة إلى ممارسات عادية تخضع إلى قواعد و قوانين رسمية وغير رسمية والهدف منها هو تنشئة أعضاء



المؤسسة ، إدماجهم وتطوير الشعور بالانتماء لدواتهم بحيث تسمح الطقوس بتوقيع و توجيه حدود الجماعة أثناء انتقال الأفراد من الخارج إلى الداخل " [10] ص 70 كالاحتفال بمناسبات مهمة بالنسبة للمؤسسة والعاملين بها مثل الاحتفال بمنتوج جديد أو عند تحقيق المؤسسة لأرباح في نهاية السنة أو الاحتفال بنهاية الخدمة بالنسبة للأفراد الذين يحالون على التقاعد....الخ.

ويمكن تقسيم الطقوس إلى نوعين :

- الطقوس المدمجة ( rites intégrateurs ) تتم من خلال الحفلات كما ذكرنا سابقا تهدف المنظمة من خلالها إلى توطيد العلاقات بين أعضاء المنظمة وتقوية روح الانتماء ودرجة التماسك و الالتحام.
- الطقوس المخالفة وتعبّر عن النزاعات والتباينات.... الخ .

#### 1-4 النواهي والمحرمات (tabou) :

" المحرمات هي المواضيع التي يمنع التحدث عنها نتيجة الخوف من ردود فعل الآخرين وهي متنوعة مثل المال، النساء، السلطة، الفشل...الخ. وتدور كلها حول إظهار الخوف لدى الجميع في المؤسسة أو التنظيم " [8] ص 472 ، وتمثل النواهي والمحرمات الوجه الآخر أو الخفي للثقافة بحيث أن المحرمات ( tabou ) تمثل كل ما نريد إخفائه أو إنكاره وذلك خوفا من النتائج التي تترتب عن تجاوز هاته المحرمات ، لذا يلجأ الأفراد إلى عدم الخوض في الأمور المحرمة ويحاولون دائما تجنبها أو السكوت عنها مثل الحديث عن الزيادة في الأجور ، التحدث عن جودة المنتوجات المنافسة .  
بالإضافة إلى هذه المكونات هناك من يضيف مكونات أخرى نذكر منها ما يلي :

#### 1-5 قيم المؤسسون وظروف التأسيس :

تعتبر مرحلة التأسيس مرحلة هامة في حياة المؤسسة حيث يقوم المؤسسون في هاته المرحلة بإرساء أفكارهم و معتقداتهم و يطبعون المؤسسة ببصمتهم الخاصة و التي تستمر طيلة مسار المؤسسة، فالكثير من المؤسسات ارتبطت قيمها وهويتها بشخصيات مؤسسيها مثل : Ford ، Renault والتأثير لا يكون من خلال الاسم فقط وإنما كذلك من خلال الحرص على النجاح والتفوق و يضاف إلى المؤسسون ظروف التأسيس بمختلف أنواعها السياسية، الاجتماعية والثقافية.

#### 1-6 تاريخ المؤسسة :

و لا نقصد هنا بتاريخ المؤسسة بداية تأسيسها فقط و إنما سلسلة الأحداث البارزة في حياة المؤسسة والتي كان لها تأثير واضح عليها وقد تكون هذه الأحداث البارزة نوعان:

- أحداث تاريخية وقعت في المحيط الخارجي أي البيئة التي تعمل بها المؤسسة و التي أثرت على المحيط الداخلي لها وأدت إلى إصدار قرارات معينة لأجل التعامل و التأقلم مع هذه الأحداث .
  - أحداث وقعت بالمؤسسة وأثرت على التنظيم الداخلي للمؤسسة.
- و يلخص حسين حريم عناصر الثقافة التنظيمية في الجدول التالي والذي يضيف من خلاله بعض العناصر مثل: اللغة والرموز الممثلة كما يلي:

الجدول رقم 1 عناصر الثقافة التنظيمية [11] ص 61-75

العنصر الظاهر	الوصف
المراسيم	أحداث وأنشطة خاصة يقوم الأفراد فيها بممارسة شعائر طقوس أساطير في ثقافتهم (مثلا إجراء احتفال سنوي لتكريم أفضل موظف )
شعائر	مجموعة فعاليات / أحداث تفصيلية مخططة تدمج مظاهر ثقافية متنوعة في حدث معين يتم القيام به من خلال التفاعل الاجتماعي وتهدف إلى نقل رسائل معينة أو إنجاز أغراض محددة . مثلا طقوس التحاق موظف جديد بالمؤسسة أو ترقية مؤول أو اجتماع غداء أسبوعي غير رسمي لتعميق الترابط والتكامل بين العاملين.
الطقوس	و هي طقوس /احتفالات متكررة تتم بطريقة نمطية معيارية وتعزز بصورة دائمة القيم والمعايير الرئيسية مثلا فترة استراحة يومية لتناول القهوة أو الشاي توفر فرصة لتقوية الروابط بين العاملين، والاجتماع السنوي للمساهمين.
القصص والأساطير	القصص هي روايات لأحداث في الماضي يعرفها جيدا العاملون وتذكرهم بالقيم الثقافية للمنظمة وهي مزيج من الحقائق والخيال، هذه القصص تدور في الغالب حول المؤسسين الأوائل للمنظمة كما أنها توفر معلومات حول الأحداث التاريخية التي مرت بها المنظمة بما يساعد الموظفين على فهم الحاضر والتمسك بالثقافة و المحافظة عليها . أما الأسطورة /الخرافة فهي قصة من نوع معين تعطي تفسيراً خياليا ولكن مقبولا لحدث / شيء معين يبدو ا بخلاف ذلك محيرا وغامضا فقد يقوم أفراد المنظمة أحيانا بتأليف الروايات الخرافية حول مؤسسي المنظمة أو نشأتها أو حضورها التاريخي من أجل توفير إطار لتفسير الأحداث الجارية في المنظمة

العنصر الظاهر	الوصف
الأبطال	الأبطال هم أناس يتمسكون بقيم المنظمة وثقافتها ويقدمون دور نموذجيا في الأداء والإنجاز لباقي أعضاء المنظمة.
نجوم غير عاديين	وهم شخصيات غير عادية يتفوقون عن زملائهم ويصبحون أحيانا رموزا للصناعة (التي تعمل بها المنظمة) بأكملها.
الرموز واللغة	الرموز هي عبارة عن أشياء، أفعال، أحداث نوعية أو علاقة تستخدم كوسيلة لنقل المعاني ترتبط بمعنى معين لدى الناس، مثل شعار المؤسسة أو عملها أو اسمها التجاري والمصافحة بالأيدي وغيرها تحمل معاني معينة ترتبط بقيم المنظمة ومعاييرها. اللغة هي منظومة من المعاني المشتركة بين أعضاء المنظمة يستخدمونها لنقل الأفكار والمعاني الثقافية، وكثير من المنظمات تعكس اللغة التي يستخدمها العاملون في المنظمة، ثقافة تلك المنظمة.
الروايات الشعبية	وهي روايات تاريخية تصف الإنجازات الفريدة لجماعة معينة وقيادتها.
القصص لبطولية	وهي روايات تاريخية تصف الإنجازات الفريدة لجماعة معينة وقيادتها.
البيئة المادية	وتشير إلى الأشياء التي تحيط بالناس ماديا وتقدم لهم مثيرات حسية فورية أثناء القيام بأنشطة ثقافية تعبيرية، وتتضمن كيفية تصميم المباني والمكاتب ونوع الأثاث وموقع الفرد وكذلك توزيع البريد على العاملين والمكالمات الهاتفية والساعات المعلقة على الجدران.

وحتى نفهم بشكل أفضل العناصر التي تطرقنا إليها و بشكل عملي أكثر سنقوم بعرض مثال عن مكونات الثقافة التنظيمية لمؤسسة فرنسية بمنطقة باريس وهي أحد فروع مؤسسة ديزني تدعى disny land paris والمتخصصة في نشاطات الأطفال والرسوم المتحركة ويمكن عرض مكونات الثقافة التنظيمية لهاته المؤسسة كما يلي .

#### "- القيم :

\* النوعية الشاملة للخدمات المقدمة .

\* الحلم، التخيل، المشهد.

\* التهذيب والدقة للأفراد وكل خطأ في هذا المجال يستطيع أن يكون سبب للفصل.

#### - الأساطير :

\* (Walt disny) أسطورة أصلية ( origine).

\* ( disné Word) ديزني العالمي أسطورة النجاح.

\* الولايات المتحدة الأمريكية أسطورة البطل .

\* الشباب الدائم، أسطورة الرجل الطفل.

#### - الطقوس :

\* التوظيف : أول هاته الطقوس ويتم عن طريق ثلاث معاملات بحيث :

\* يجب على المترشح أن يتكلم بلغتين أو ثلاث لغات وأن تتوافق الشروط المطلوبة في المترشح مع القيم الموجودة بهاته المؤسسة .

\* الأجر للأعضاء ذوي الامتياز يتراوح ما بين 6000الى 7000 فرنك فرنسي خام في الشهر، وهناك بعض الامتيازات الأخرى كالقيام ببعض التخفيضات للزبائن تصل إلى 20% على منتوجاتها.

\* التكوين يعتبر ثاني الطقوس حيث أن الأعضاء ذوي الامتياز يتابعون تربص في جامعة disny بحيث لا يمتهرون شخصيات disny فقط وإنما بالموازات مع ذلك يتعلمون كيف يبتسمون. المسيّ بهاته المؤسسة يتابع تربص تكويني بالولايات المتحدة الأمريكية .

#### - المحرّمات :

كل الأعضاء الجدد يستلمون دفتر يتكون من 13 صفحة تحتوي على النواهي التي من شأنها تشويه صورة disny على كل الأشخاص الذين يعملون في disny أن يرتدوا أحذية وجوارب سوداء، اللحية والشوارب غير مسموح بها كما يحدد هذا الدفتر حجم الأضافر والتنورات ... الخاصة بلباس التمثيل كما ينصح باستعمال بعض العطور والملابس الداخلية الخاصة أثناء فترة العمل.

#### - الرموز (symboles) :

- \* ( Micky ) الرسوم المتحركة رمز أساسي في هذا العالم للأحلام .
- \* شخصيات ديزني المشاهدة لها لباس موحد بالموازات مع ذلك تتجنب النواهي.
- **الشعارات :** من أجل استقبال الأطفال يتم ارتداء ألبسة خاصة بشخصيات الرسوم المتحركة.
- **اللغة :** يتم استخدام اللغة الإنكليزية بكثرة خاصة الأمريكية منها: "[ 12 ]

## 2- خصائص الثقافة التنظيمية :

- " يظهر أن هناك اتفاق عام بين الكتاب والباحثين على أن الثقافة التنظيمية تشير إلى نظام من المعاني المشتركة التي يتمسك بها الأعضاء وتميز المنظمة عن غيرها من المنظمات الأخرى وأن هذا النظام للمعاني المشتركة هو عبارة عن خصائص أساسية للقيم التنظيمية " [ 13 ]
- ويرى بعض الباحثين أن هناك سبعة خصائص للثقافة التنظيمية تتمثل فيما يلي :
- 1- الإبداع والمخاطرة : أي ما مدى تشجيع الثقافة التنظيمية على الإبداع والمخاطرة.
  - 2- الانتباه للتفاصيل : أي أن الثقافة تجعل من الأفراد يتمتعون بدرجة من الدقة والانتباه للتفاصيل.
  - 3- التوجه نحو النتائج : أي ما مدى تركيز المنظمة أو إدارة المنظمة على النتائج المتوصل إليها أو المخرجات.
  - 4- التوجه نحو الأفراد : أي مدى اهتمام الإدارة بالأفراد أو بمواردها البشرية .
  - 5- التوجه نحو الفريق : وهنا نشير إلى تمركز الاهتمام على فرق العمل بمختلف أنواعها.
  - 6- العدوانية : وتشير إلى درجة عدوانية الأفراد وتنافسهم .
  - 7- الثبات : مدى المحافظة على الأوضاع الراهنة .
- وهناك من الباحثين من يرى أن الخصائص التنظيمية هي عبارة عن مزيج من خصائص الثقافة العامة وخصائص المنظمات الإدارية ويتجسد هذا المزيج من الخصائص فيما يلي :

## 1-2 الإنسانية:

- تتميز الثقافة التنظيمية بطابعها الإنساني كونها نتاج حضاري تفاعلهم مع المحيط .
- إنساني، بحيث تتشكل من قيم، معتقدات وحقائق يأتي بها الأفراد من المحيط الخارجي أو تتكون لديهم نتيجة

## 2-2 الإكتساب والتعلم :

إن الثقافة التنظيمية لا يولد بها الأفراد وهي ليست غريزة فطرية فعندما يتقدم الأفراد إلى المنظمة يحملون معهم ثقافة معينة تختلف عن ثقافة التنظيم ، لذا عليهم تعلم واكتساب ثقافة التنظيم وذلك للتأقلم في محيط العمل .

## 3-2 الاستمرارية :

تتميز الثقافة التنظيمية بالاستمرارية وذلك عن طريق تناقلها عبر الأجيال وعبر مرور الزمن تصبح تلك الثقافة عبارة عن إرث جماعي، ومن العوامل التي تساعد على استمرارية الثقافة التنظيمية قدرتها على إشباع حاجات الأفراد وتحقيق نوع من التوازن، الأمر الذي يدعم استمرارا لعادات والتقاليد وطرق التفكير والأنماط السلوكية.

## 4-2 التراكمية :

" يترتب على استمرار الثقافة تراكم السمات الثقافية خلال عقود طويلة من الزمن وتعدد وتشابك العناصر الثقافية المكونة لها وانتقال الأنماط الثقافية بين الأوساط الاجتماعية المختلفة " [13] .  
وتختلف طرق تراكم العناصر المكونة للثقافة التنظيمية حسب خواص كل منها، فتراكم القيم يختلف عن التراكم التقني وبمعنى آخر فإن الخاصية التراكمية للثقافة التنظيمية تظهر بشكل جلي في العناصر المادية أكثر منها في العناصر المعنوية.

## 5-2 الانتقالية :

هذه الخاصية ناتجة عن الخاصية السابقة ( التراكمية ) ذلك أن تراكم الخبرات الإنسانية يؤدي إلى تزايد السمات الثقافية ومكوناتها بصورة مكثفة ومتنوعة لذا تعجز الأجيال الجديدة عن الاحتفاظ بكل تلك المكونات الثقافية لذا تلجأ إلى التصفية والانتقاء للمكونات الثقافية واختيار العناصر التي تحقق إشباع الحاجات الضرورية للأفراد وتمكنهم من التكيف مع البيئة الاجتماعية والتنظيمية .

## 6-2 القابلية للانتشار :

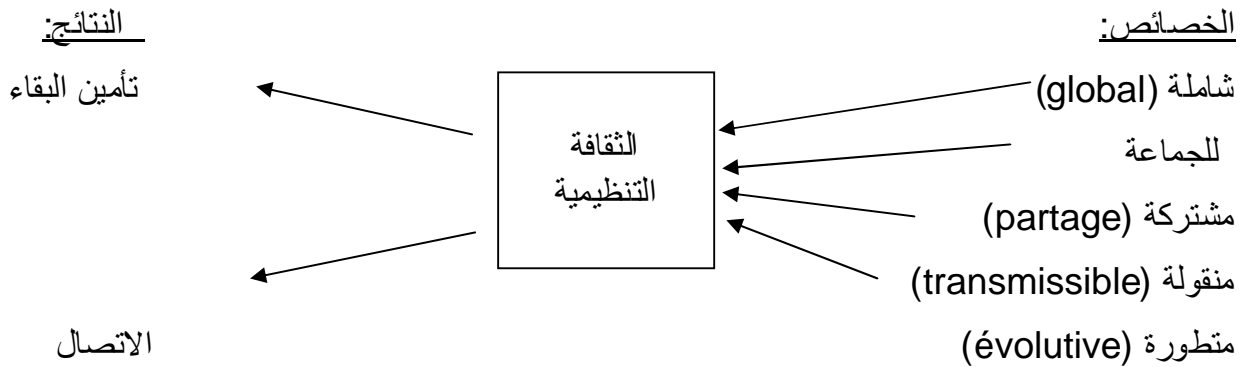
بحيث يتم انتشار الثقافة بطريقة انتقالية داخل التنظيم وذلك عن طريق احتكاك الأفراد والجماعات مع بعضهم البعض ، وتتوقف سرعة انتشار العناصر الثقافية على مدى إشباعها لحاجات الأفراد وتحقيق فائدتهم بالإضافة إلى قدرتها على حل بعض المشاكل التنظيمية ، والعناصر المادية للثقافة التنظيمية تنتشر بسرعة أكبر من انتشار العناصر المعنوية ، ولا يقتصر انتشار العناصر الثقافية بين الأفراد داخل التنظيم الواحد بل تنتشر بين المنظمات الإدارية والوحدات التنظيمية بالمنظمة الواحدة، ويتم انتقال وانتشار الهياكل التنظيمية والقوانين الداخلية والأنماط القيادية بسورة أسرع من انتقال المفاهيم والعادات والسلوكيات وغيرها من أنماط السلوكيات.

## 7-2 التغيير :

تتميز الثقافة التنظيمية بخاصية التغيير وهو أحد أنواع التغيير التنظيمي والذي أشرنا إليه في الفصل الخاص بالتغيير التنظيمي ، والتغيير في الثقافة التنظيمية يكون كاستجابة للتغيير الذي يحدث في المحيط الخارجي بمختلف مكوناته الاجتماعية والسياسية والاقتصادية... الخ ، أو بسبب تعرض المنظمة إلى أزمة حادة تهدد كيانها ، هذه الأزمة تجعلها تعيد النظر في الثقافة السائدة وتحاول بناء ثقافة جديدة تمكن المنظمة من التأقلم مع الظروف الجديدة ، وفي هاته النقطة بالذات يمكن الإشارة إلى أن تغيير الثقافة التنظيمية يعتبر من أصعب أنواع التغيير التنظيمي خاصة الجوانب المعنوية منها مثل القيم ، الاتجاهات و السلوكيات مما يولد مقاومة التغيير ، وهذا ينجر عنه تغيير ثقافي سريع في العناصر المادية وبطيء في العناصر المعنوية و هذا يسبب ظاهرة التخلف الثقافي التي تعاني منها دول العالم الثالث.

## 8-2 التكاملية :

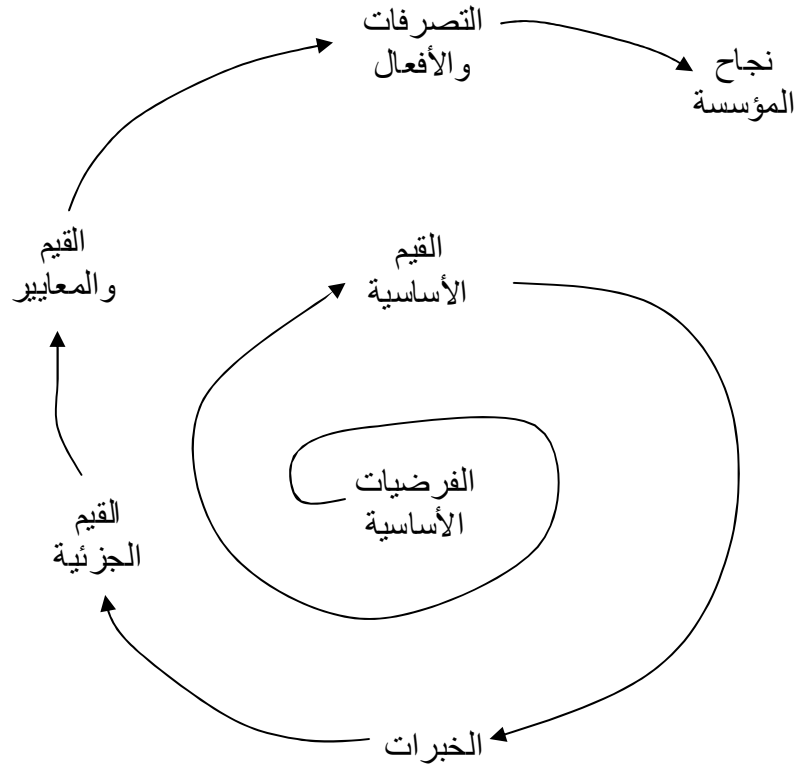
تميل العناصر الثقافية الى الإتجاه والتكامل فيما بينها لتشكيل نسق ثقافي متكامل ومتوازن له القدرة على التكيف مع مختلف التغيرات التي تحدث في المجتمع .  
أما (C.Durant) فيلخص خصائص الثقافة التنظيمية في الشكل التالي :



الشكل رقم 1 خصائص الثقافة التنظيمية [ 12 ]

### 3- تكوين الثقافة التنظيمية

إنّ الحديث عن مكونات وخصائص الثقافة التنظيمية يجعلنا نطرح سؤال أساسي وجوهري وهو كيف تتشكل الثقافة التنظيمية ؟ يرى (jean Marcel kobi) أن الثقافة التنظيمية تتشكل عن طريق القيم الإنسانية، الخبرات، القيم الفرعية، المعايير، القواعد والآراء السديدة، التصرفات والأفعال التي تؤدي إلى نجاح المؤسسة وللتوضيح أكثر يقترح (kobi) الشكل الموالي لتشكيل الثقافة التنظيمية الحلزوني لتشكيل الثقافة التنظيمية



الشكل رقم 2 : تشكل الثقافة التنظيمية [14] ص 23

### 1-3 الفرضيات الأساسية (Hypothèses Fondamentale) :

تعتبر الفرضيات أول شيء تبنى عليه الثقافة التنظيمية والتي ترتبط بالبدايات الأولى لتأسيس المنظمة وتتكون الفرضيات الأساسية مما يلي :

- طبيعة وخواص الإنسان (حسن، متوسط، جيد).
- علاقة الإنسان مع الطبيعة (سيطرته على الطبيعة).



- المرجع الزمني ( الماضي، الحاضر، المستقبل ).
- الشخصية الإنسانية ( تابع، يعامل بالمثل، الفردية ... الخ).

### 2-3 القيم الأساسية :

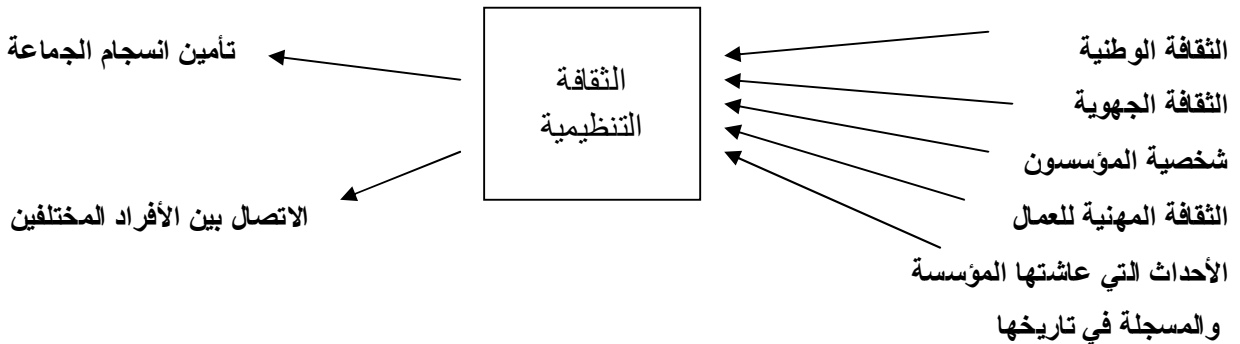
وتضم أساسيات كل ثقافة وهي مكونة من الاقتناعات والاعتقادات.

### 3-3 الخبرات :

عند تعرض المنظمة لمشكلة تبرز بعض القيم وأخرى تختفي وهذا النمط من الخبرات يظهر عند تعرض المنظمات إلى أزمات والتي ينجر عنها العنصر التالي.

### 4-3 القيم الإستراتيجية :

والتي تضم المعايير والقواعد التي تنتج تصرفات و سلوكات معينة ، والتي ترتبط بنجاح وفعالية المنظمة إن الثقافة التنظيمية تتشكل بفعل تراكم هذه العناصر من جهة وبفعل انتشارها بين أعضاء التنظيم، من جهة أخرى هذا عن الشكل الحزوني لشكل الثقافة التنظيمية ل Kobi أما (Ch.Durant) فيرى بأن " ثقافة المؤسسة هي عبارة عن تقاطع أو تشابك مجموعة من المواد الثقافية والتي تحمل كل واحدة منها خاصية معينة " [ 12 ] . ويقترح الشكل التالي لتشكيل الثقافة التنظيمية :



الشكل رقم: (3) تشكل الثقافة التنظيمية [ 12 ]

#### 4- أهمية الثقافة التنظيمية :

إنّ الإقبال المتزايد من طرف الكتاب والباحثين ابتداء من سنوات الثمانينات على هذا الموضوع يعكس إلى حد ما أهميته بالنسبة للمنظمات و قد اختلفت وجهات نظرهم حول أهمية الثقافة التنظيمية وذلك تبعاً للزاوية التي تم من خلالها معالجة هذا الموضوع ، إلا أنّ الجميع يتفق بأن للثقافة التنظيمية أهمية كبيرة بالنسبة للمنظمة ، ويرى محمود سلمان العميان أن هناك ثلاث فوائد للثقافة التنظيمية هي كالتالي :

(1) " تعمل الثقافة التنظيمية على جعل سلوك الأفراد ضمن شروطها وخصائصها ذلك أنّ أي اعتداء على أحد بنود الثقافة والعمل بعكسها سيواجه بالرفض وبناء على ذلك فإن للثقافة دور كبير في مقاومة من يهدف إلى تغيير أوضاع الأفراد من وضع إلى آخر " [ 15 ] ص 313.

(2) تعتبر الثقافة التنظيمية إطاراً مرجعياً يلجأ إليه الأفراد لتفسير كل الأحداث والأنشطة التي تحدث في التنظيم وبالتالي فإن الثقافة التنظيمية تعمل على توسيع استيعاب الأفراد لمختلف الظواهر التنظيمية.

(3) تعتبر وسيلة للتنبؤ بسلوك الأفراد والجماعات عندما تواجههم مشكلة أو موقف معين فإنهم يتصرفون وفقاً للثقافة التي يعتنقونها. وعليه فإن معرفة الثقافة التي ينتمي إليها الفرد تساعد في التنبؤ بسلوكه، " ومن جهة أخرى يشير الكاتبان (Kinichi و Kreinter) الى أن ثقافة المنظمة تخدم أربع وظائف هي :

أ- تعطي العاملين هوية تنظيمية.

ب- تسهل الالتزام الجماعي.

ج- تعزز استقرار النظام الجماعي.

د- تشكل السلوك التنظيمي " [ 15 ] ص 314

أمّا ( Jean Marcel kobi ) فيرى أن أهمية الثقافة التنظيمية تكمن في أربع نقاط أساسية هي :

#### 1-4 تعتبر عامل محدد في تغيير الذهنيات :

يقول (kobi) : " نحن نعيش اليوم في عالم سريع التغيير، فالصناعيون يبذلون جهودهم من أجل تتبع

أكثر فأكثر رغبات الزبون لذا نجد المؤسسات الكبرى تبحث دوماً عن التغيير والتجديد "

[ 14 ] ص 34، هذا التغيير يجب أن يصاحبه تغيير في ذهنيات وسلوك الأفراد التي تجسد بدورها ثقافة معينة .

## 4-2 تعتبر عنصر مفتاحي في التسيير الإستراتيجي :

" تعتبر ثقافة المؤسسة عنصر مهم في إيطار تطوير المؤسسة بالنسبة لوظيفة العمال ، ومراقبة إستراتيجية المؤسسة بسبب سرعة التطور التقني ووجود قوى تنافسية " [14] ص 34 ، فالمؤسسة تعمل على الدوام على مراجعة استراتيجيتها لمواكبة التغيرات التي تحدث في المحيط ، وهذا يتطلب تبني ثقافة تنظيمية معينة تتوافق مع استراتيجية المنظمة ككل.

## 4-3- تعتبر أداة للتسيير الإداري :

تعيش المنظمات اليوم في عصر التحولات والمنافسة الشديدة ، ومن أجل أن تكون المنظمات منظمات منافسة وتتأقلم مع هذه التغيرات تسعى للحصول على شخصيات تتميز بالحماسة والتحفيز تكون استثمارية تطبق اللامركزية بقوة، والى غياب التأثير والمراقبة الرسمية . وهذه عبارة عن ثقافة تنظيمية جديدة تستخدم كأداة للتسيير الإداري تختلف في مضمونها عن الثقافة القديمة المبنية على السلطة والخضوع والبناء الهرمي وغياب الحرية واللامركزية في اتخاذ القرارات ، وبالإضافة إلى ذلك فان " ثقافة المؤسسة القوية تسمح على الأقل بتجنب جزء من المشاكل التنظيمية والبشرية والمراقبة ... مما يسمح للمسيرين بأخذ القرارات بأكثر أمان " [ 14 ] ص 62

## 4-4 تعتبر نقطة مرجعية لكل فرد بالتنظيم

" في غالب الأحيان ، القيم الثقافية لا تكون مكتوبة ، ولكنها ببساطة مؤكدة وهي محددة في حياة المؤسسة ، فهي موجودة من أجل تجنب فقدان الأحداث الماضية ( التاريخ ) للتفكير في أسلوب أو طريقة للتصرف" [ 14 ] ص 63، ذلك إن ثقافة المؤسسة تمنح الأفراد القيم والمعايير التي يرجعون إليها للقيام بأي تصرف أو سلوك أو اتخاذ أي قرار وذلك بالاعتماد على الخبرات الماضية ، و عليه فان " ثقافة التنظيم تخلق معنى وهدف يتطابق و كل عامل في التنظيم فهي تؤمن وحدة الأفعال لأعضائها " [ 14 ] ص 63.

## 5- وظائف الثقافة التنظيمية

- يرى حسين حريم أن الثقافة التنظيمية تؤدي مجموعة من الوظائف يمكن تلخيصها فيما يلي :
- تعمل الثقافة التنظيمية على تنمية الشعور بالذاتية وتحدد الهوية التنظيمية.
  - تخلق نوع من الالتزام والولاء للمنظمة يتجاوز الالتزام الشخصي والمصالح الذاتية للعاملين.
  - تساعد الثقافة التنظيمية في إرساء الاستقرار داخل المنظمة ذلك أنها تمثل نظام متكامل من العناصر الثقافية والإنسانية والتنظيمية.

- تعد مرجعا أساسيا يستعين به الأفراد لإعطاء معنى واضح وفعال لنشاط المنظمة.
- تعمل على تأقلم الأفراد مع جو العمل.

## 6- الثقافة التنظيمية و الثقافة الوطنية :

" الثقافة التنظيمية مكون هام في ثقافة المؤسسة والتي يمكن تعريفها على أنها مجموعة العناصر الخاصة بمجموعة إنسانية والتي تشرح نواحي التفكير وأفعال و سلوكيات الفرد داخل هاته الجماعة " [ 12 ] ، وقد ظهرت الحاجة لدراسة الثقافة الوطنية وتأثيرها على الثقافة التنظيمية بظهور الشريكات المتعددة الجنسيات ووجود فروع لشركات عالمية تنشط في بلدان أجنبية غير البلد الأم ، ذلك أن الثقافة الوطنية تعتبر من المرجعيات الهامة في دراسة سلوكيات الأفراد داخل التنظيم، لذلك قام العديد من الباحثين بدراسة الثقافة الوطنية و تأثيرها على الثقافة التنظيمية ، و من أهم هاته الدراسات (G.Hofstede) و (D.Bollinger) والدراسة التي قام بها (Ph.D'Iribarne) .  
والتي سوف نتطرق إليها بإيجاز فيما يلي :

### 6-1-1 دراسة هوفستاد ( Hofsted )

لقد قام هوفستاد بإجراء دراسة على مؤسسة متعددة الجنسيات ، ركزت هذه الدراسة على الربط بين المؤشرات الخاصة بالثقافة الوطنية و سلوكيات الأفراد داخل التنظيم وقد اعتمد في درأ أبعاد أو مؤشرات رئيسية هي البعد التدريجي (distance hiérarchique) ، مراقبة عدم اليقين، الفردانية مقابل الجماعية ، الذكورة مقابل الأنوثة

### 6-1-1 البعد التدريجي للوظائف (distance hiérarchique)

وقد ربط هذا البعد بمؤشرات مختلفة منها ، المناخ ، استغلال الطبيعة تأثيرات الأحداث التاريخية على هاته المجتمعات ، توزيع الثروة على الأفراد ، الرغبة في التحرر ، مركزية ولا مركزية السلطة ويمكن تلخيص الخصائص المختلفة بين الدول التي تختلف من حيث البعد التدريجي فيما يلي :

الجدول رقم 2 : خصائص الدول من حيث البعد التدرجي للوظائف [ 16 ] ص 94 .

البلدان التي تتميز ببعد تدرجي طويل	البلدان التي تتميز ببعد تدرجي قصير
اللامساوات تكون شيء عادي في المستوى السفلي والفرد في المستوى الأدنى يقبل الأوامر من الأشخاص الأعلى منه مستوى	اللامساوات في المجتمع تكون ضعيفة (منخفضة )
التدرج الهرمي للوظائف لامتساوات طبيعية	التدرج الهرمي للوظائف يعني اللامساوات في الأدوار
فقط بعض الأشخاص يكونون مستقلين بالكامل وأكثر الناس تابعين لأشخاص آخرين	كل العالم يجب أن تكون له تبعية متبادلة
التابعون يعتبرون الأعلى منهم مستوى كفاءة خاصة من الناس	التابعون يعتبرون الأعلى منهم مستوى مثلهم (لا يختلفون عنهم )
يعتبرون المستوى الأعلى صعب بلوغه	يعتبرون المستوى الأعلى يتم بلوغه بسهولة
السلطة قاعدة لكل المجتمعات، شرعية السلطة لا تناقض و القوة تكون مكافئة للقانون	استعمال السلطة والقوة يكون شرعي من أجل فعل الأحسن
الذين يمتلكون السلطة يحاولون الظهور بأكثر قسوة ممكنة	الذين يمتلكون السلطة يحاولون الظهور بأقل شدة (قسوة )
أحسن وجه لتغيير النظام الاجتماعي يعكس الذين يمنحون السلطة	أحسن وجه لتغيير النظام الاجتماعي يكون بإعادة توزيع السلطة
هناك صراع بين الذين يملكون السلطة والذين هم في المستوى السفلي من التنظيم	هناك انسجام بين المستويات التي تملك السلطة والمستوى السفلي للتنظيم
المشاركة بين الأفراد الذين يملكون السلطة تكون صعبة بسبب نقص الثقة	المشاركة بين الأفراد الذين يملكون السلطة تقوم على التضامن

وعليه فإنّ الأفراد الذين ينتمون إلى دول تتميز ببعده تدريجي طويل يعتبرون اللامساوات في المستويات الدنيا من التنظيم شيء عادي وبالتالي يتقبلون الأوامر التي تأتي من الأشخاص الذين يملكون السلطة، عكس الأفراد الذين ينحدرون من الدول التي تتميز ببعده تدريجي قصير حيث لا يقبلون اللامساوات ويبحثون دائما عن العدالة والتقدم في المستويات الوظيفية كما يتميزون بالتضامن فيما بينهم .

### 2-1-6 مراقبة عدم اليقين :

لقد أدرج هوفستاد هذا المتغير في دراسته من أجل قياس درجة تقبل أفراد مجتمع ما للجانب الا توقعي لما سيحدث في المستقبل حيث يقول : " نحن نعلم الماضي ونعيش الحاضر ولكن المستقبل غير مؤكد فحن ننتظر ..... نحن نعيش في اللاتأكد عن الذي سيأتي .... " [ 16 ] ص 101 فهناك أفراد ينتمون إلى مجتمعات تتقبل اللاتوقع (عدم اليقين )، بحيث يتقبلون الأحداث التي تقع والغير مبرمجة، وهؤلاء يتميزون بمراقبة ضعيفة لعدم اليقين لذا نجدهم يتميزون بتقبل المغامرة والمخاطرة وقل حماسة في العمل كما يتميزون نسبيا بالتسامح في سلوكياتهم. هذه المجتمعات يمكن تسميتها بالمجتمعات الضعيفة لمراقبة عدم اليقين ، ذلك إن أعضاؤها لهم ميل طبيعي إلى الشعور بالحماية النسبية ، بالمقابل هناك مجتمعات أخرى يتميز أفرادها بالبحث الكبير عن كيفية التغلب على المستقبل لذلك تبحث عن الحماية والأمن وتجنب المخاطرة ، وذلك يتم من خلال ثلاثة طرق هي التكنولوجيا و القواعد التشريعية ( القوانين ) والدين، كما إن هؤلاء الأفراد يشعرون بالقلق تجاه عدم اليقين لذا نجدهم يخفون من هذا الشعور بتبنيهم لقواعد سلوكية صارمة واللا تسامح . وهذا المتغير يشير إلى أي مدى يكون الأفراد الذين ينتمون إلى ثقافة ما مبرمجون لمواجهة وضعيات غير مهيكلة .

### 3-1-6 الفردية مقابل الجماعية :

فهناك مجتمعات يتميز أفرادها بالإخلاص نحو الجماعة والوفاء لها ، ويحبون العيش وسط العائلة الموسعة ، هؤلاء الأشخاص يتميزون بالتضحية بالمصالح الشخصية لحساب المصالح الجماعية عكس المجتمعات الفردية (l'individualisme) التي يهتم كل فرد فيها بمصالحه الشخصية . " ويمكن القول أن المجتمعات الجماعية تثن وتقيم ماضي الجماعة ...مثل اليابان، أما المجتمعات الفردية تثن ماضي الأفراد من أجل الحياة الفردية ... " [ 16 ] ص 102

## 6-1-4 الذكورة مقابل الأنوثة :

تطرق هوفستاد إلى هذا المتغير انطلاقاً من التطرق إلى الأدوار التي على كل من الرجل والمرأة القيام بها في مجتمع ما ، فهذا المتغير يشير بالإضافة إلى تقسيم الأدوار بين الجنسين إلى شروط العمل وجو العمل والحوافز ، فنجد في المجتمعات التي تغطي عليها درجة الذكورة يعطى فيها الأفراد درجة كبيرة من الأهمية إلى :

- إن يكون له الحظ الجيد لبلوغ منصب عالي .

- الأجر المرتفع .

- امتلاك إمكانية التعلم والتحسين.

- البحث عن النفسية المتطورة .

أما بالنسبة للمجتمعات التي تغطي عليها درجة الأنوثة نجد العامل يسعى إلى :

- العمل في جو حميمي.

- توفير الحماية بعدم التحول إلى منصب غير مرغوب .

- ظروف العمل المادية الجيدة .

- العلاقات الجيدة مع الرئيس والزملاء.

وعليه فإن العامل الذي ينتمي إلى الثقافة الذكورية يعطي الأهمية إلى العمل الذي يسمح له بتلقي التقديرات المستحقة وتحقيقاً للذات والنجاح والتقدم ، أما الفرد الذي ينتمي إلى ثقافة أنثوية نجد العامل يحبذ العمل في جو عمل يتميز بالتعاون والعلاقات الحميمة مع الزملاء والرئيس.

ومن خلال هذه المتغيرات أو الأبعاد الأربعة السابقة الذكر توصل هوفستاد إلى اكتشاف عدة خصائص تنظيمية وإدارية تختلف باختلاف الثقافات التي تنتمي إليها البلدان التي خصها بالدراسة والتي تمثلت في أسلوب القيادة ، هيكل التنظيم وطرق التحفيز .

## 6-2 دراسة (ف. دريبارن Ph- Dribarne )

لقد قام ف. دريبارن بدراسة تناول فيها العلاقة بين القيم الوطنية والتنظيم الإداري للمؤسسة، ومن خلال هاته الدراسة قارن بين ثلاثة بلدان وهي فرنسا ، الولايات الأمريكية المتحدة وهولندا (البلدان المنخفضة). إن الفكرة التي قامت عليها هاته الدراسة هي أن سلوكيات الأفراد داخل التنظيم أو الممارسات الإدارية تخضع إلى إبطار مرجعي يمتد عبر التاريخ . وقد اعتمد دريبارن في تحليلاته لسلوكيات الإدارية على المرجعية التاريخية التي تخص البلدان السابقة الذكر والتي سنوجزها فيما يأتي :

## 6-2-1 الإدارة الفرنسية (منطق الشرف) : (La logique de l'honneur)

" لقد لخص دريبارن النمط الإداري الذي يطبع المنظمات الفرنسية في عبارة << منطق الشرف >> وهي تعني انه كل فرد يتكسر للقيام بعمله، وذلك يجعله يتصرف وفق أهداف تتجاوز حلقة مصالحه المباشرة، لذلك توجب إيجاد أشكال تحريضه خاصة تجنب الشعور بفقدان استقلاليتيه بطريقة تنله إلى مرتبة دنيئة " [ 10 ] ص 54 ويقصد دريبارن بالشرف أن ينجز العامل المهام الموكلة إليه دون أن يشعر بفقدان كرامته أو أن يحط ذلك من نفسه، وهذا المنطق الذي يسير سلوكات العامل الفرنسي مرتبط بتاريخ الفكر الإصلاحى الفرنسي مثل أعمال مونتيسكيو، ووفقا لذلك فان المنطق يلح على الفرد القيام بالواجبات التي يحددها العرف على خلاف منطق الفضيلة الذي يلح على كل فرد في هذا المنطق أن لا يتصرف عكس ما ينص عليه، كأن يدافع الفرد عن منصبه ومصالحه وحقوقه بطريقة دنيئة ، وإنما يقوم الأفراد بواجباتهم انطلاقا من العلاقات المتسلسلة بين أفراد التنظيم بطريقة تؤدي إلى خضوع المرؤوسين للرئيس ، ولكن في نطاق يشعر فيه الفرد بروحه الحرة ، بحيث لا يقوم بواجباته أو الأعمال التي تطلب منه انطلاقا من الخوف أو الإكراه بقدر ما يدفعه إلى ذلك الحب والرغبة ، و إذا كان هذا الأمر ينطبق على المرؤوسين فهو كذلك ينطبق على الرؤساء الذين عليهم احترام الواجبات التي يحددها الشرف لذلك يقومون بتشجيع المرؤوسين في المستويات الدنيا عن طريق الشغف .

## 6-2-2 الإدارة الأمريكية :

عندما نتطرق إلى طرق التسيير بالولايات المتحدة الأمريكية فاننا نتطرق الى نوع آخر من العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين، حيث تقوم هاته العلاقات على أساس تعاقدى وتأخذ العلاقة بينهما شكل زبون -ممون (Client Fournisseur) وهذا الشكل من العلاقات مرتبط بنمط العيش الأمريكى أين نجد للإجراءات القانونية والعدلية مكانة هامة ورئيسية، وقد استعان دريبارن في تحليلاته بالتاريخ، حيث رجع إلى فجر التاريخ الأمريكى عند نزول المهاجرين الأوربيين على سواحل أمريكا وقيامهم بتدوين عقد يتضمن ضرورة تشكيل مجتمع سياسى يتصف أفراده بالحرية والمساواة والعدل رغم اختلافهم في درجة الثراء والسلطة ، يوحد بينهم الإخلاص الذي يولونه للمجتمع، لذا نجد العلاقات التسلسلية في المؤسسات الأمريكية تتميز بالتبادلات العادلة ، أي أن الفرد يأخذ بالقدر الذي يعطى، وفكرة العدالة هذه تنص على انه لا يجب أن يحرم الفرد من ثمرة جهده و أن لا يتم استغلال الآخرين ، لذا فان هذه العلاقات مبنية على احترام كرامة الأفراد، أما فكرة المساواة فتنجسد من خلال عدم التفاوت في المراتب فكل فرد في التنظيم إذا ما أراد التحدث إلى أعضاء أعلى منه مرتبة يجد كل التسهيلات لذلك.



### 3-2-6 البلدان المنخفضة و (منطق التراضي)

يرى دريبارن أن العلاقات في المؤسسات بهولندا (البلدان المنخفضة) تخضع إلى عادات وتقاليدها هذا المجتمع خصوصياته الاجتماعية والسياسية ومن أهم هذه الخصوصيات هي الديمقراطية بالتراضي وتنص هذه الفكرة على أن المجتمع يتكون من عدة كتل اجتماعية منفصلة عن بعضها البعض ولكل منها حقوقها الخاصة، ورغم ذلك فهي تكون ركائز المجتمع لذا يكون اجتماعها ضروري لتوجيه وتوحيد البنية الوطنية عن طريق الاتفاق المسبق بين مختلف الكتل الاجتماعية من كاثوليك، بروتستانت، أرثوذكس، الأحرار والأشتراكيون من أجل قيادة البلاد، وتحاول كل كتلة فرض نفسها والحصول على المكانة المستحقة عن طريق الحصول على الحق في تسيير عددا من المنشآت الوطنية (مدارس، أحزاب سياسية، مستشفيات، قنوات البث الإذاعي والتلفزيوني) وكذلك من خلال تسيير الشؤون العامة للوطن وكل هذا يتم عن طريق التراضي بين مختلف الكتل الاجتماعية السابقة الذكر واستبعاد مبدأ (الحكم للأقوى) والعمل دائما لضمان التراضي والالتزام فيما بينهما.

وانطلاقاً من ذلك فإن المؤسسات في البلدان المنخفضة تشجع على روح التراضي بين أعضائها، وهنا تجدر الإشارة إلى أن التراضي الهولندي لا يأخذ نفس الشكل الذي يأخذه في المؤسسات البيانية "فهو لا يشير في البلدان المنخفضة إلى ذلك الإكراه الصارم الذي تمارسه الجماعة على أفراد خاضعين، بل إلى تلك العملية التي تتوافق وتتقارب من خلالها أفكار البعض مع البعض الآخر" [10] ص 56 وهذا راجع إلى طبيعة الهولنديين الذين ينفرون من الضغوط والأوامر، والتي لا يرجعونها إلى السلطة بل إلى الاستماع، التفسير والإقناع التي يلجأ لها المسؤول حتى أنه يتم تبرير سوء تصرف فرد ما بسوء فهمه (الاستماع، التكلم، التشاور، التفسير، الامتناع عن العنف اللفظي، تجنب فرض القرارات بدون إتاحة الوقت الكافي للمعنيين بالأمر فهمها وتقبلها) وكلها تعتبر أبعاد جد هامة في الطريقة الهولندية لاحترام الآخرين. والتعامل بين أعضاء التنظيم لا تحدده الانتماءات الاجتماعية والمراكز التنظيمية بل يتم بشكل عادي، كما أن الاتصال يتم بطريقة مباشرة ودون أي حواجز ودون استعمال قواعد الإنكيت ويساعد على ذلك تصرفات الذين لا يبدون أية هيبة تجاه المرؤوسين، بل يسعون دوماً إلى تزويد المرؤوسين بمعارف ومعلومات قصد تحسين معارفهم وكفاءاتهم.

من هنا يظهر جلياً دور الثقافة الوطنية كمركب رئيسي في تحديد الثقافة التنظيمية والتي تتجسد من خلال علاقات السلطة بين أعضاء التنظيم، الاتصال، التحفيز وعملية اتخاذ القرارات... الخ والتي تجسد بدورها نمط معين من التسيير.

## 7- الثقافة التنظيمية من حيث القوة والضعف

### 7-1 الثقافة القوية :

من بين أهم الدراسات التي تناولت هاته النقطة هي الدراسة التي قام بها الباحثان J.I pheskett و J.kotter في بحثهما بعنوان (culture et performance) بحيث قلما من خلاله بالبحث عن العلاقة الموجودة بين نجاح وفاعلية المؤسسة وخصائص الثقافة التنظيمية . يقول كوتر " في المؤسسة ذات الثقافة القوية الشخص يعمل بمجموعة من القيم و السلوكيات المتطابقة والتي تسمح للأفراد الجدد بالتمائل معها بسرعة ذلك أن منطق العلاقات هو نتيجة تراكمية تدور حول ثلاث نقاط "[17] وهي :

- تثبيت هدف مشترك .

- الثقافة القوية تمارس تأثير ايجابي على فاعلية المؤسسة لأنها تسمح بتحفيز الأفراد .

- الثقافة القوية تعرض امتيازات من حيث بنية وترتيب المؤسسة ، بحيث لا تسمح للمؤسسة بتبني تنظيم صلب غير قادر على التحفيز والإبداع وقد تضمنت دراسة كوتر 207 مؤسسة أمريكية تنبثق عن 22 قطاع مختلف، امتدت هاته الدراسة من 1977-1988 ربط من خلالها العناصر السابقة الذكر بفاعلية ونجاح المؤسسات وذلك من خلال المؤشرات التالية :

\* المعدل السنوي للنمو في الدخل الصافي .

\* المعدل السنوي لدوران الاستثمار .

\* المعدل السنوي لنمو دوران الأسهم

ان نتيجة هذه الدراسة دلت على وجود علاقة بين الثقافة التنظيمية ومؤشرات السابقة الذكر إلا أن هذا الارتباط كان ضعيفا ، هاته النتيجة تؤكد على وجود علاقة بين قوة الثقافة ونجاح المؤسسة ولكن هذه العلاقة ثانوية ذلك أن الثقافة القوية وحدها لا تكفي بل هناك عناصر أخرى ولكن رغم ذلك تعتبر احد مقومات النجاح .

ونجد هذه الفكرة كذلك لدى Ouchi حيث يقول " المؤسسات التي تنجح هي التي تمتلك ثقافة قوية ، وإذا أردت النجاح في مؤسستك عليك اكتساب هذه الثقافة وبالتالي فالثقافة القوية هي واحدة من العوامل المشجعة على تطوير المؤسسة " [ 9 ] ص 86 ويرى Ouchi أن قوة الثقافة التنظيمية تكمن في العناصر التالية :

- الثقة بكل ما تحتويه من معنى المهارة، الخدمة والدقة.

- تحقيق التجانس عن طريق الألفة والمودة والاهتمام بالآخرين ودعمهم و إقامة علاقات اجتماعية متينة وحميمة معهم.

أما د/مصطفى محمود أبو بكر فيرى بان " الثقافة القوية هي التي تنتشر عبر المنظمة كلها و بالثقة والقبول من جميع أفراد المنظمة وان يشتركوا في مجموعة متجانسة من القيم ،المعتقدات، التقاليد ،المعايير والافتراضات التي تحكم سلوكهم داخل المنظمة " [ 18 ] ص86 بحيث يرى أن نجاح المنظمة في نشر قيمها بشكل واسع يمكنها من خلق ثقافة قوية كونها تمثل الرباط الذي يربط بين مختلف الأعضاء وهذا يساعد المنظمة في توجيه واستغلال طاقتها نحو الإنتاج والاستجابة السريعة لمتطلبات الزبون ومتغيرات المحيط الخارجي.

وهنا نلاحظ أن الكاتب قد ربط قوة الثقافة بمدى انتشارها و تقبلها من طرف أعضاء التنظيم ولم يركز على مدى تأثير الثقافة على أداء و فاعلية التنظيم مثل ما لاحظناه عند كوتر.

أما محمود سلمان العميان يرى أن " الثقافة القوية تعتمد على ما يلي :

- عنصر الشدة ويرمز هذا العنصر إلى قوة أو شدة تمسك أعضاء المنظمة بالقيم والمعتقدات .

- عنصر الاجتماع والمشاركة لنفس القيم والمعتقدات في المنظمة من قبل الأعضاء" [ 15 ] ص 316 ويعتمد الإجماع على مدى تمسك الأفراد بالقيم التنظيمية و يرى انه على المنظمة تقديم الحوافز من عوائد ومكافآت للأفراد الملتزمين. هذا الالتزام بجعل المنظمة لا تعتمد على القواعد والتعليمات الرسمية في تسييرها ذلك أن الأفراد يعرفون ما يجب القيام به.

فهو يرى أن أهمية الثقافة القوية تكمن في تشكيل وحدة تنظيمية لا تسمح بوجود اختلاف بين الثقافات الفرعية ذلك أن الاختلاف و التباين قد يؤدي إلى صراعات تنظيمية قد تؤثر على أداء و فعالية المنظمة.

## 7-2 الثقافة التنظيمية الضعيفة :

من خلال هاته النقطة نعود مرة أخرى إلى ( kotter ) الذي تحدث في نفس البحث السابق عن الثقافة الضعيفة أو كما يسميها بالثقافة السلبية، وكيف يمكن الانتقال من ثقافة سلبية إلى ثقافة قوية ، وقد اعتمد في دراسة على دراسة مجموعة من الباحثين التي قامت بتحليل تاريخ عشرين ( 20 ) مؤسسة تخص قطاعات مختلفة ، و قد لوحظ أن هذه المؤسسات في بداية تاريخها تكون لها رؤية واضحة و إرادة و كارزمانية شديدة وإستراتيجية فعالة ، الشيء الذي يسمح لتلك المؤسسات بالدخول أو اقتحام أسواق كثيرة و توطيد مكانتها في السوق . لكن النمو المتواصل احدث انقلاب في تلك المؤسسات حيث أصبح التسيير اليومي جد صعب ، وللتحكم في تلك الوضعية ثم توظيف إطارات تملك معلومات في الجانب المالي ولتسييري ، ولكن لم تكن لديهم نظرة حقيقية عن المؤسسة

لاستراتيجياتها لا في الاكراهات الممارسة على الثقافة التنظيمية، بالإضافة إلى تجديد الجيل القديم بأفراد جدد والسهولة في التعهد بالنجاح كل ذلك أدى إلى نسيان وفقدان القيم الأساسية التي بنيت عليها المؤسسة من اجل تحقيق النجاح بالمقابل بدأت تظهر ثقافة سلبية مخالفة ويقول kotter في هذا الصدد :

" أن الثقافة السلبية التي تظهر شيئاً فشيئاً تتميز بما يلي :

- المسيرين يكونون في العموم متشبعون بقيمهم الخاصة .
- المسؤولون لا يدركون ضرورة الاهتمام بالزبون و منفعة المساهمين أو التماسات الأشخاص، هاته الثقافة تكون عدائية لبعض القيم مثل المبادرة وروح اتخاذ القرار باختصار كل محرك نحو التغيير" [ 17 ] . وعليه فان kotter يرجع سلبية أو ضعف الثقافة التنظيمية إلى عدم قدرتها على التأقلم مع التغيرات التي تحدث في المحيط الداخلي و الخارجي للمؤسسة ، في حين نجد أن محمود أبو بكر يرى بان الثقافة الضعيفة " هي التي لا يتم اعتناقها بقوة من أعضاء المنظمة ولا تحظى بالثقة والقبول الواسع منهم ، وتفترق المنظمة إلى التمسك المشترك بالقيم والمعتقدات ، ومن هنا العاملين سيجدون صعوبة في التوافق والتوحد مع المنظمة أو مع أهدافها وقيمها" [ 18 ] ص 86 .
- أن الحديث عن ضعف الثقافة التنظيمية يجرنا إلى طرح سؤال مهم وجوهري وهو : كيف نغير الثقافة التنظيمية الضعيفة لتصبح ثقافة قوية تتماشى مع قوى التغيير السريع ؟ وكيف يمكن خلق ثقافة قوية والمحافظة عليها ؟

## 8- تغيير الثقافة التنظيمية

" ليس جميع المنظمات لديهم قيم ثقافية واحدة، وكما أسلفنا فان ثقافة المنظمة سواء كانت قوية أو ضعيفة تؤثر على الأداء وفاعلية المنظمة فالمنظمات التي لديها أداء منخفض يتعين على مديريها العمل على تغيير ثقافة منظماتهم" [ 15 ] ص 317 .

يرى محمود سلمان العميان انه إذا أردنا التغيير في الثقافة التنظيمية علينا تغيير الافتراضات والأساسيات والمعتقدات لدى الأفراد حول توجه أو موضوع ما ، كما يجب تحديد السلوك الغير مناسب أو الذي نريد التخلص منه وحسب (E . Delavallée) هناك(03) مراحل لعملية التغيير في الثقافة التنظيمية نذكرها باختصار :

### 8-1مرحلة إذابة الجليد

في هاته المرحلة نحدد الشخص الواعي بأهمية وضرورة وفائدة التغيير و يتقبل فكرة التغيير نفسها والذي سيقود عملية التغيير " الهدف يكون في هذه المرحلة التحضير للتغيير بواسطة إظهار إمكانية التغيير وظروفه " [ 19 ] ص 98

## 2-8 مرحلة الحركة : (mouvement)

و يتم التقدم هنا عن طريق المرور من المرحلة التنظيمية القديمة إلى مرحلة تنظيمية جديدة " تكون هذه المرحلة خلال تجريب طريقة جديدة لفعل الأشياء إلى اكتساب الجديد" [ 19 ] ص 98

## 3-8 مرحلة البلورة :

في هاته المرحلة تتم بلورة ودعم السلوكات المطلوبة من التغيير .وفي هذه الموضوع يتعرض حسين حريم الى نقطة هامة وهي الظروف التي يجب توفرها ، والإجراءات التي يتم اتخاذها لإجراء هاته العملية وهي كما يلي :

- التغيير في قادة المنظمة البارزين شريطة أن تتوفر لدى القادة الجدد رؤية واضحة لما يجب عليهم القيام به .

- مرحلة دورة حياة المنظمة : أي مرور المنظمة بمرحلة انتقال هامة كالنمو السريع أو العكس الانحدار ، وهما مرحلتان تشجعان على تغيير ثقافة المنظمة .

- عمر المنظمة بحيث تكون ثقافة المنظمة أكثر قابلية للتغيير في المنظمات حديثة النشأة أو صغيرة السن .

- حجم المنظمة : بحيث يكون من السهل تغيير الثقافة التنظيمية في المنظمات ذات الحجم الصغير .

- قوة الثقافة الحالية : بحيث انه كلما زادت قوة وشدة الثقافة القديمة زادت المقاومة للتغيير وبالتالي تزيد صعوبة التغيير .

وعليه إذا وجد القائمون على التغيير أن الظروف مواتية للتغيير في ثقافة المنظمة عليهم بوضع إستراتيجية شاملة ومنسقة للقيام بعملية التغيير بنجاح " والبداية الصحيحة هي تحليل الثقافة الحالية بأبعدها ... ويتضمن ذلك تفحص وتقييم الثقافة الحالية ومقارنتها بالوضع المنشود ، وتقييم الفجوة بينهما لتقرير أي العناصر و الأبعاد الثقافية التي تحتاج إلى التغيير ومن ثمة التطرق إلى تلك الإجراءات لمعالجة تلك الفجوة " [ 11 ] ص 271 ، ومن بين الإجراءات المقترحة لذلك ما يلي :

### 1- إذابة الجليد عن الثقافة الحالية :

و يتم ذلك عن طريق توعية العاملين بضرورة التغيير فلا بد أن يدرك جميع العاملين أن هناك أزمة تهدد وجود المنظمة ، ومن الممكن تحقيق ذلك عن طريق تعيين رئيس جديد للمنظمة ذلك أن تغيير الرئيس يعني أن هناك تغييرات جوهرية سترافق هذا تغيير الذي ستكون له رؤية جديدة تتضمن قيم ومعايير سلوكية جديدة .

## 9- خلق ثقافة المنظمة والمحافظة عليها

ترى ماجدة العطية أن الثقافة التنظيمية يتم خلقها بثلاث طرق هي :

1- على المؤسسون توظيف واستخدام العاملين الذين يماثلونهم في طريقة التفكير و عليهم الاحتفاظ بهم في المنظمة .

2- على المؤسسون تنشئة العاملين على التفكير والشعور بنفس طريقهم .

3- تغيير السلوكات والأفعال التي تصدر عن المؤسسين ،النموذج الذي يتحلى به العاملون وبذلك يدخلون قيمهم ومعتقداتهم وافتراساتهم ضمن السلوك العام للمنظمة وعندما تنتج المنظمة تصيح رؤية المؤسسون المحدد الأساسي للنجاح وبذلك تشكل شخصية وهوية المؤسسة. بعد خلق الثقافة التنظيمية يجب حمايتها والمحافظة عليها وذلك عن طريق ما يلي :

1- الاختيار : تعد عملية اختيار العاملين من المحددات الأساسية في المحافظة على ثقافة المنظمة شريطة أن تأخذ طريق الاختيار في حساب المرشحين الذين يحملون صفات وخصائص تتوافق مع الثقافة التي تريد الحفاظ عليها ، وبالمقابل يتم الأفراد الذين من الممكن أن يهاجموا أو يهددوا وجود قيم المنظمة.

### **2- ممارسات الإدارة العليا :**

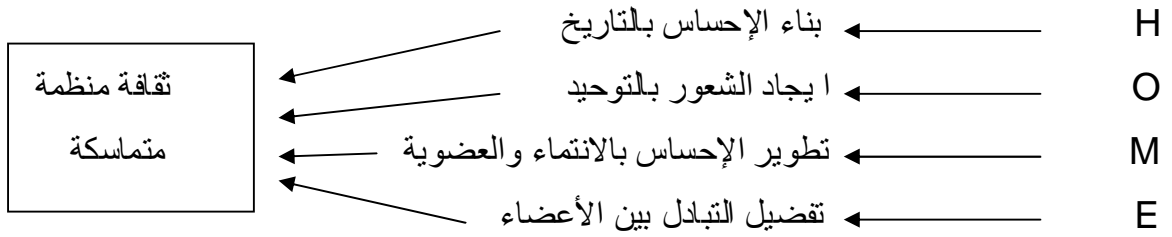
تؤثر ممارسات وتصرفات الإدارة العليا بشكل كبير على الثقافة التنظيمية خاصة المنفذين الأساسيين الذين يوجدون قيم ومعايير تنتشر من أعلى إلى أسفل المنظمة ، مثل حجم المخاطرة المرغوب فيها ، حجم الحرية الممنوحة للعاملين ، اللباس المناسب ، التوعية ، السلوكات التي تمكن من الحصول على مكافآت أو الترقية لذا يجب دراسة سلوكات الإداريين بدقة وحذر بغية الوصول إلى ممارسات تتوافق والرؤية الاستراتيجية العامة للمؤسسة .

### **3- التنشئة الاجتماعية :**

" لا يمكن تعلم الثقافة بشكل كامل بالرغم مما يمكن أن تفعله المنظمة أثناء عملية الاختيار والتعيين وقد يكون ذلك سبب أن العاملين الجدد غير معتادين على الثقافة التنظيمية وقد يخربون المعتقدات والعادات السائدة في المنظمة، وبذلك فان المنظمة تعمل على مساعدة العمال الجدد على التكيف

مع ثقافتها ويطلق على عملية التكيف بالتنشئة الاجتماعية ." [ 20 ] ص 334

أما حسين حريم فيلخص عملية بناء ثقافة المنظمة والمحافظة عليها في الشكل الموالي :



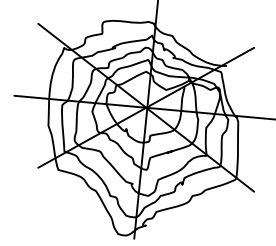
الشكل قم 4: بناء الثقافة التنظيمية والمحافظة عليها [ 20 ] ص 334

وتشكل الأحرف الأولى لكل عنصر باللغة الانجليزية كلمة ( Home ) بمعنى إنسان.

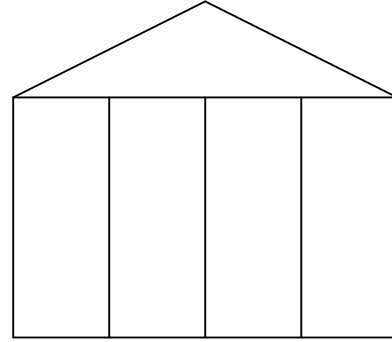
#### 10- أنواع الثقافة التنظيمية

يقترح Handy أربعة أنواع للثقافة التنظيمية معتمدا على عدة عوامل منها : تاريخ المنظمة، الملكية هيكل السلطة ، التكنولوجيا ، الأحداث الهامة التي مرت بها المنظمة وبالاعتماد على ذلك توصل إلى أربعة نماذج للثقافة التنظيمية تمثلت في النفوذ الدور، الوظيفة والفرد.

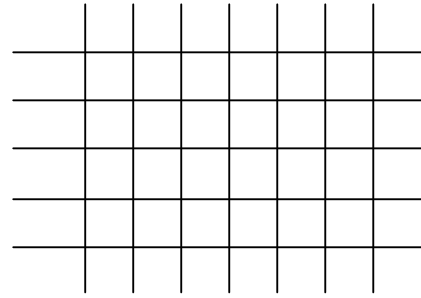
ثقافة النفوذ ( نسيج العنكبوت )



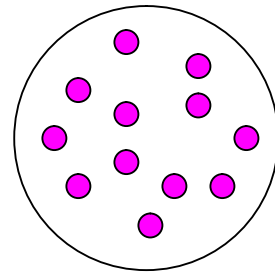
ثقافة الدور ( المعبد اليوناني )



ثقافة الوظيفة ( الشبكة )



ثقافة الفرد (العنقود أو المجموعة)



الشكل رقم 5: أنواع الثقافة التنظيمية حسب Handy . [ 21 ] ص 28



## 10-1 ثقافة النفوذ :

شبه (Handy) ثقافة النفوذ ينسج العنكبوت وينعكس هذا النوع من الثقافة لدى الأسر التي تمتلك مؤسسات سواء صغيرة أو كبيرة ، حيث يتركز النفوذ والسيطرة في يد هاته الأسرة وعليه فان المسؤولية تنحصر بين أعضاء الأسرة المالكة بدل من الخبراء في هذا المجال ويكون النفوذ واتخاذ القرارات في يد مجموعة محدودة من الأفراد الاستراتيجيين والأساسيين وعليه يصبح هؤلاء الأفراد مركز التأثير والقوة وترتبط قدرة هذه الثقافة على التكيف مع متغيرات المحيط بمدى وعي وإدراك الأعضاء الاستراتيجيين لضرورة التأقلم والتغيير وبالتالي من الممكن أن تتكيف بسرعة أو تفشل بسرعة في رؤية الحاجة إلى التغيير.

## 10-2 ثقافة الدور

شبه (handy) هذا النمط من الثقافة بالمعبد اليوناني القديم وهناك من يرى أنها تشبه الثقافة البيروقراطية في شكلها الحقيقي حيث تمثل قمة المعبد مركز اتخاذ القرارات أما أعمدة المعبد فهي تمثل الوحدات الوظيفية للمنظمة والتي يجب عليها تنفيذ القرارات التي تم اتخاذها في القمة ، وتتم عملية التفاعل بين التخصصات الوظيفية من خلال توصيف الوظائف الإجراءات ، القواعد والنظم ويعتبر هذا التنظيم حسب (Handy) الأكثر انتشارا .

أن السلطة في هذا النوع من الثقافة لا تبنى لا على المبادرة الفردية وإنما عن طريق احتلال وظيفة معينة، ويعطي (Handy) للتنسيق بين الوظائف والوحدات شكل الرباط الضيق والمحدود والذي يمثل رئيس العاملين وهو المنسق الجيد والضروري لتحقيق التكامل الضروري في هذا النوع من الثقافة، وتعتبر المكانة الوظيفية أكثر أهمية من المهارات والقدرات، كما أن هذه الثقافة تعرف بالقوة الوظيفية أما القوة الشخصية فهي أمر مرفوض وعليه فهي تجسد النموذج البيروقراطي لماكس فيبر (W) MAX أما الفاعلية التنظيمية فتعتمد على الالتزام بالمبادئ بدلا من الشخصيات. ويشير Handy بأن هذه الثقافة تتلاءم مع المنظمات التي تتميز بالاستقرار ولا تميل إلى التغيير الدائم والمنظمات كبيرة الحجم.

## 10-3- ثقافة الوظيفة أو العمل :

" تعتبر هذه الثقافة من الخصائص التي تتسم بها المنظمات التي تكون مهتمة جدا بأنشطة البحوث والتطوير وهذه المنظمات تكون أكثر ديناميكية كما أنها تكون معرضة باستمرار للتغيير وتضطر إلى إيجاد فرق وظيفية مؤقتة لمواجهة أو لتلبية احتياجاتها المستقبلية " [ 21 ] ص 30.

تعطي هذه الثقافة أهمية كبيرة جدا للمعلومات والخبرات وتعتبرها من الأشياء التي لا تقدر بثمن ، كما أنها تتميز بوجود اتصالات كثيفة بين الوظائف والأقسام مما يدعم ويقوي الصلة بين أعضاء التنظيم

لذا يسميها (Handy) بالشبكة لكثرة الاتصال والتداخل بين الوظائف والأقسام. هاته الخاصية تمكنها من التكيف مع المتغيرات بسرعة.

يعتمد تأثير الأفراد في هاته الثقافة على الخبرة والمعلومات الحديثة أين تكون الثقافة أكثر انسجاما ومن أمثلة التنظيمات التي تتبنى هذا النوع من الثقافة ، مخابر البحث ومراكز الاستشارة.

### 10-3- ثقافة الفرد :

" تعتبر هذه الثقافة بمثابة خاصية مميزة لنموذج الإدارة الواعي ، حيث نجد أن الأفراد داخل الهيكل التنظيمي يحددون بشكل جماعي الطريق الذي تسير فيه المنظمة ، فإذا كان هناك هيكل رسمي فانه يميل لخدمة احتياجات الأفراد داخل التنظيم" [ 21 ] ص 30 ، ومن بين خصائص هذه الثقافة أنها ترفض البناء الهرمي وما ينجر عنه من ممارسات وتقارير رسمية لإنجاز المهام فهي تعمل على تلبية احتياجات الأعضاء. أن رفض الرقابة الرسمية للإدارة يجعل هذه الثقافة ملائمة لخدمة المجموعات ولا تكون ملائمة لمنظمات الأعمال.

### 11- الثقافة التنظيمية والتسيير

أن أول سؤال قد يتبادر إلى أذهاننا حول هاته النقطة بالذات أي : ثقافة التنظيم وحركة التسيير هو : متى بدأ التسيير يهتم بثقافة المنظمة ؟ ولماذا هذا الاهتمام بها ؟

يرى (E . Delavallée) أن أول شخص اهتم بفكرة ثقافة المنظمة هو ( C .Barnard . 1938) وهو إطار سامي في شركة " Bell Téléphone Company " حيث قام بإلقاء خطاب حول ثقافة المؤسسة خلال سنوات الثلاثينات ، حيث منح المؤسسة شخصيتها الخاصة واعتبر المسيرين بمثابة المؤتمنين على قيمها ، ويرى انه بعد هذه الفترة " فكرة ثقافة المؤسسة سقطت في سجن مظلم للكتاب في مجال التسيير الذي دام حوالي خمسين سنة ثم عاودت هذه الفكرة الظهور بقوة في بداية الثمانينات " [ 19 ] ص 22 ، حيث صدرت بعض المؤلفات حول هذه الثقافة والتي لاقت نجاحا كبيرا وجاذبية من طرف الباحثين نذكر منهم على سبيل المثال لا الحصر (R-H) waterman و Peters . (T- j) سنة 1982 في مؤلفهم حول التميز (Excellence) ويقول Delavallée " إذا كانت فكرة ثقافة المؤسسة دخلت في عالم التسيير فقط في بداية الثمانينات ليس لان سابقا لم تكن للمؤسسة ثقافة ولكن سبب العمل على التحكم في تطور قواعد اللعب التنافسي " [ 19 ] ص 23 هذا من الزاوية التدبيرية، أما من الزاوية السوسيولوجية فنجد أن الاهتمام بثقافة المؤسسة كان قبل الثمانينات ولو لم نتطرق الى الفكرة بطريقة مباشرة الى ان محتوى الدراسات التي اجريت كان يعكس مضمون هذه الفكرة ونجد من بين

الذين اهتموا بهذا الموضوع العالم الفرنسي رونو سانسوليو (R-Sansaulieu) ودراسته حول الهوية في العمل.

لقد شملت أبحاثه مختلف التنظيمات من مكاتب ومخابر و مؤسسات محاولا بذلك تفسير العلاقات القائمة لدى الجماعات داخل العمل وقد قام بتفسير تلك العلاقات من خلال ربطها بالبدايات الأولى لتقسيم العمل حيث يقول " أن أساس الاختلافات الثقافية مبنية عن التقسيم القديم للعمل ، أن البدايات المعاصرة للصناعة كانت بالتأكيد مبنية على المهن البسيطة من حيث الحجم والقيادة كما أنها كانت مهن أصيلة في المجتمع ومع دخول وسائل إنتاج متطورة و معارف تقنية عالية أصبحت الظاهرة الثقافية نسبيا خارج التنظيم وتجسدت في نوعية التعايش " [ 22 ] ويضيف قائلا "أن نوعية العلاقات الاجتماعية مرتبطة بتطبيق حقيقي للمهن اليدوية أو العقلية المتواصلة الشيء الذي نتج عنه ولادة نمط حياة جماعي يعتمد على التبادل بين الأشخاص المتعددين " [ 22 ] هذه الحياة الجماعية القادرة على التفاوض داخليا وخارجيا كما أنها كانت تتميز بالاستقلالية النسبية للسلطة داخل التنظيم .

هاته الثقافة التي انتشرت بشكل كبير في المخابر ومكاتب الدراسات ، كما تطرق سانسوليو إلى ظاهرة الحراك الاجتماعي والمهني وتأثيره على نوعية العلاقات داخل التنظيمات ( علاقات السلطة ) والتي عبر عنها سانسوليو بأزمة الهوية الجماعية في العمل والتي كانت نتيجة عدة عوامل اجتماعية واقتصادية مثل نمو حجم المؤسسات، الهجرة الداخلية والخارجية لليد العاملة، النضال النقابي، تغيير المستوى المعيشي والثقافي لأفراد المجتمع ... الخ .

أن سانسوليو قد بين أن هناك علاقة بين الثقافة المميزة للجماعات والمشكلة لمعالم هويتها وبين الفئة المهنية التي تنتمي إليها أخذا بعين الاعتبار عامل السلطة والنفوذ والمرجعية الثقافية للأفراد وهنا تظهر الثقافة كحقيقة اجتماعية بالإضافة إلى سان سوليو نجد كذلك ( M.crozie ) قد تطرق إلى هذا الموضوع من خلال مؤلفه الفاعل والنسق أو مؤلفه حول الظاهرة البيروقراطية في المجتمع الفرنسي حيث يرى كروزبي أن التنظيم عبارة عن نسق من العلاقات الاجتماعية والثقافية للفاعلين الاجتماعيين ذلك أن الفاعلين عندما يدخلون إلى التنظيم يحتفظون بقيمهم وأهدافهم الشخصية التي تتعارض مع أهداف التنظيم لذا يعمل الفاعلون على الاحتفاظ بقسط من الحرية الخاصة والتي يستخدمونها كرهان للتفاوض حول أهدافهم وبهذا تتحدد علاقات السلطة والنفوذ داخل التنظيم وبالإضافة إلى سانسوليو وكروزبي هناك أيضا هوفستاد ودريلبارن وقد تطرقنا إليهما في العنصر الذي يتناول الثقافة الوطنية وتأثيرها على الثقافة التنظيمية .

### 1-11 الأسباب التي أدت إلى اهتمام التسيير بالثقافة التنظيمية :

يمكن تلخيص الأسباب التي أدت إلى عودة ظهور الثقافة التنظيمية خلال الثمانينات بقوة خاصة بالولايات المتحدة الأمريكية في النقاط التالية :

### 1-1-11 البحث عن التميز :

ذلك انه بعد عولمة الاقتصاد والتبادل بين الدول أصبحت تقنيات التسيير والإنتاج لا تتماشى مع الوضع الجديد .

إن ظهور قوى اقتصادية جديدة ذات تكنولوجيا حديثة ألغت الفوارق التكنولوجية التي كانت من قبل حيث أصبحت التقنيات تتشابه كثيرا بين مختلف الدول الصناعية عن طريق النقل والتحول السريع للتقنيات في هذا الوضع أصبحت المؤسسات تبحث عن الميزة التنافسية في ثقافتها بغية التأقلم مع المحيط ، ذلك أن الثقافة من الصعب استنساخها أو نقلها بين مختلف الدول ، وبذلك تعطي الثقافة للمؤسسة امتياز تنافسي أخلاقي .

### 2-1-11 البحث عن الانسجام :

في ظل التغيير السريع للمحيط لجأت المؤسسات إلى تبني تنظيم مرن ترك التنظيم الهرمي الصلب والبطيء في اتخاذ القرارات ، وذلك حتى تتأقلم مع المحيط وتحافظ على مكانتها في السوق . وهذا التنظيم الجديد يحتاج إلى تحقيق التنسيق والانسجام بين أعضاء التنظيم، لا يتم إلا عن طريق دراسة عناصر ومكونات الثقافة التنظيمية و التي من خلالها يتم تحقيق التوافق والانسجام الداخلي بين أعضاء التنظيم.

### 11-3-1 البحث عن التغيير الاستراتيجي

خلال سنوات الثلاثينات كانت التغييرات التي تقوم بها المؤسسات تغييرات سطحية لم تمس أبدا النسق أو النظام التنظيمي، فالتغيير كان في نفس المنطق الذي تسيير به المؤسسة. وبنفس حجم المؤسسة وطريقة الإنتاج وهذا راجع لاستقرار المحيط الذي تعمل به المؤسسة. و لكن بعد ظهور المنافسة أصبحت التغييرات التي تقوم بها المؤسسات تغييرات جذرية وأصبحت تمس حتى المنطق الذي تعمل به. أن التغيير في المنطق يستطيع أن يمس كل وظائف المؤسسة على سبيل المثال التحول من :

- منطق الإنتاج إلى منطق الزبون في المجال التجاري .

- من منطق الإنتاجية إلى منطق النوعية والمرونة .

- من منطق المكانة إلى منطق الوظيفة أو من منطق المنصب إلى منطق الكفاءة في مجال تسيير الموارد البشرية.

وبالتالي فإن تغيير المنطق يحتاج إلى تغيير الأفكار و السلوكات والقيم والتي تمثل مكونات الثقافة التنظيمية . أي أن التغيير التنظيمي يحتاج إلى التغيير في الثقافة التنظيمية ، هذا بدوره يتطلب دراسة القيم والأفكار و السلوكات التي سوف يتم تبنيها.

## 12- الفرق بين الثقافة التنظيمية الأمريكية والثقافة التنظيمية الفرنسية

من خلال الاطلاع على مختلف المواضيع والأبحاث التي تناولت موضوع الثقافة التنظيمية ، يمكن أن نلاحظ ملاحظتين هامتين وهما :

### 1-12 سيطرة الوظيفية على ثقافة المؤسسة بأمریکا

إن المنشغلين بمجال التسيير والتنظيم في الولايات المتحدة الأمريكية يعتمدون على المنطق الوظيفي والآداتي للتسيير حيث يعتبرون قبل كل شيء الثقافة كأداة للتسيير أو كنظام لانجاز المهام وبلوغ أهداف تنظيمية معينة .

كما أن هذا المنطق ينظر إلى ثقافة المؤسسة كأداة للاتصال تمكن من التأقلم التنظيمي مع الحالات الطارئة وهذا النمط يقترب من الثقافة السائدة بالولايات المتحدة الأمريكية التي تعتمد على القيم المادية للنجاح الشخصي، وعليه تبقى الوظيفية هي المسيطرة على ثقافة التنظيم بالولايات المتحدة الأمريكية مهما كانت مكانة الفاعلين في التنظيم .

### 2-12 سيطرة الهوية على الثقافة التنظيمية بفرنسا

أن التنظيم في فرنسا والدول المماثلة لها يسير كجماعة من الأفراد" حيث إن ثقافة المؤسسة تتبنى الشكل البنائي الذي ما هو إلا بناء معرفي ( معارف رسمية ) لكن يندرج بصفة جيدة في الحقيقة الاجتماعية، التي تنبثق عنها. ذلك أن الثقافة التنظيمية الفرنسية موروثه عن التاريخ الحضاري، العادات و النبالة المنبثقة عن الإرث الثقافي للحضارة اللاتينية . والاتصال مبني حسب الهوية الشخصية المنقولة بواسطة الدور والمكانة لكل فاعل في التنظيم " [ 23 ]

و يمكن المقارنة بين الثقافة التنظيمية بالولايات المتحدة الأمريكية والثقافة التنظيمية في فرنسا من خلال النقاط التالية :

## أ- منطق ثقافة المؤسسة الوظيفية بالولايات المتحدة الأمريكية

- التنظيم عبارة عن نظام انجاز المهام وظيفته تحمل المسؤولية وتحقيق الأهداف .
- البنية ( structure ) مجسدة في معنى النشاط .
- حل مشكلة التدرج الوظيفي ( h arachique ) يتم عن طريق قيادة شبكة وظيفية ، حيث المسؤولية محددة لدى الفاعلين حسب كفاءتهم .
- التسيير يجب أن يربط بين المهام والمسؤوليات .
- السلطة تستغل في أداء الوظيفة التي تطبق بطريقة خاصة وغير شخصية.
- التبعية تكون للنظام وللعقلانية الوظيفية .
- الحاجة إلى التنسيق والمراجعة يترجم بواسطة نظام تسيير يكون نسبيا مستقلا.
- البنية ( structure ) تكون أداة لتسيير المهام وتحقيق الأهداف .

## ب- سيطرة الهوية على ثقافة المؤسسة بفرنسا

- "- التنظيم عبارة عن نظام اجتماعي يصل مجموعة أشخاص تدور حول نفس المشروع .
- البنية ( structure ) تتجسد في درجة السلطة وفي المكانة التنظيمية والوضعية الاجتماعية للفاعلين .
- السلطة تسيير عن طريق شبكة اجتماعية للفاعلين وذلك حسب التوزيع العمودي للسلطة .
- التسيير يجب أن ينسق العلاقات بين الفاعلين وتحديد منطقة السيطرة.
- السلطة عبارة عن خاصية شخصية تطبق بطرق منتشرة شاملة وشخصية .
- تبعية الأشخاص تكون للسلطة العليا .
- العلاقات تصنع الرهانات السياسية .
- الحاجة إلى التحكم تستمد من تطبيق مركزية السلطة .
- البنية ( structure ) التنظيمية توضح الاختلافات في المكانة والطبقة الاجتماعية " [23].

### الفصل 3 التغير التنظيمي طرقه وخصائصه

يعتبر موضوع التغير التنظيمي من المواضيع التي نالت اهتماما كبيرا من طرف الباحثين في مجال الإدارة والتنظيم شأنه في ذلك شأن الثقافة التنظيمية للمؤسسة الاقتصادية وذلك لان التغير التنظيمي مرتبط بالثقافة التنظيمية كما أشرنا اليه في الفصل السابق .

والاهتمام بموضوع التغير التنظيمي سواء من قبل الباحثين أو أصحاب المؤسسات الاقتصادية قد فرضته الظروف الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والتكنولوجية المحيطة بالمؤسسة والتي أصبحت تشكل عليها تهديدا، هذه الظروف المتغيرة للمحيط الخارجي للمؤسسة أجبرتها على إجراء تغييرات في مختلف المجالات التنظيمية للمؤسسة لمواكبة تغييرات المحيط .

وعليه فقد أصبح " التغير التنظيمي اكبر مشكل مطروح بالنسبة للمسيرين في عالمنا الحالي "

[ 8 ] ص 33 ، وبالرغم من ان هذا الموضوع بدأ يفرض نفسه ابتداء من سنوات الثمانينات إلا انه في الحقيقة " مفهوم التغير التنظيمي مرتبط بتاريخ الفكر التنظيمي ... في المدارس الكلاسيكية خاصة الإدارة العلمية والتي جاءت بمصطلح التغير التقني (التكنولوجي) هاته الرؤى التي انتشرت في الدول الرأسمالية والاشتراكية على حد سواء ، و عليه يمكن القول ان مدرسة الإدارة العلمية اجرت أول تغيير تنظيمي بغرض التوصل الى نمط تنظيمي اكثر عقلانية واكثر انتاجية " [ 24 ] ص 314 و عليه فان الهدف من التغيير هو الوصول الى الكفاءة والفاعلية ، أو بتعبير آخر الوصول الى رضي الزبون عن ما تقدمه اليه المؤسسة سواء كانت انتاجية او خدمتية ، وبالرغم من أن التغيير التنظيمي يشمل مختلف النواحي التنظيمية الا أن نجاحه يعتمد بصفة كبيرة على العنصر البشري في المنظمة من حيث استيعاب أفراد المنظمة للتغيير وتقبلهم له ويظهر ذلك من خلال مواقفهم واتجاهاتهم نحو التغيير والتي بدورها تكون مرتبطة بالثقافة التي يحملونها ومدى وعيهم بأهمية التغيير وعليه فان نجاح التغيير مرتبط بالدرجة الأولى بالعنصر البشري .

#### 1- تطور التغير التنظيمي :

" التغير واحد من إحدى حقائق الحياة وهو الثابت الوحيد في عالم اليوم ذلك أن التغير هو سمة العصر ولان كل شيء يتغير حتى الحياة نفسها تتغير و بذلك فان التغيير يؤثر على

المجتمع والمنظمات والأفراد " [ 4 ] ص 73 ، أي أن التغيير كما يمس المجتمع الانساني فهو يمس المنظمة باعتبارها مجتمع مصغر أو باعتبارها أحد أنظمة المجتمع وعليه فان تاريخ التغيير التنظيمي مرتبط بالأحداث والتغييرات التي تحدث في المجتمع بمختلف أنواعها وأشكالها الاقتصادية السياسية، التكنولوجية... الخ .  
والجدول التالي يبين ذلك :

الجدول رقم 5 : تاريخ التغيير التنظيمي [ 24 ] ص 323

السنة	النظرية	المكان
- ( 1900-1920 ) -السياق الزمني الحرب العالمية الاولى - الثورة البلشفية	- مدرسة الإدارة العلمية التaylorية ( OST ) - نمط T ( فورد ) -المبادئ الإدارية لفايول	- أمريكا - أمريكا - فرنسا
- ( 1920-1950 ) الازمة الاقتصادية العالمية ( 1929-1933 ) وفترة الحرب الال العالمية الثانية	- مدرسة العلاقات الانسانية ( مايو ) - النظرية السلوكية ( ماسلو، أليكرت ،ماكريكور ،لوين، ارجيرس )	- أمريكا
- ( 1950-1961 ) اعادة بناء اوروبا واليابان - ثورة تحرر الدول المستعمرة ( الجزائر، الفيتنام... الخ )	- مخطط مارشال -انتقال التسيير الامريكي الى اوروبا واليابان DPO لبيتر دريكر ( Drucker )	- أمريكا
( 196-1973 ) - فترة التحرر من الاستعمار واستقلال الجزائر -الحرب الباردة بين الشرق والغرب	رواج التخطيط الاستراتيجي -الاتحاد الاستراتيجي لايقور انصوف ( igor-Ansoff ) -الظاهرة البيروقراطية لميشال كروزبي	- أمريكا - فرنسا



السنة	النظرية	المكان
- (1980-1973) -الازمة البترولية 1973 - تحرر الفيتنام - تأميم المحروقات بالجزائر	-انتشار الاشترابية في معظم الدول المتحررة -المواجهة بين نمطين من المؤسسات المؤسسة الرأسمالية والمؤسسة الاشترابية - فلسفة الجودة في اليابان ادمينغ ( Edeming ) وبأمريكا نظرية z لأوشي ouchi ( صفر عطل، صفر خطأ، صفر مخزون، صفر ملف، صفر زمن )	- اليابان
- ( 1933-1980 ) - بداية الازمة المالية - نهاية الاشترابية وبداية تقدم العولمة في النظام الرأسمالي -التطور المذهل لوسائل الاتصال والمعلومات	- الادوار العشرة للتسيير من طرف H-Mintzberg - الفاعل والنسق لكروزي ( Crozie ) - النمط الثالث من المؤسسات ( صفر احتقار ل Hserieyx ) - ثمن التميز ( T.peters et Rwaerm )	- كندا - فرنسا

يمثل الجدول التالي مختصر لتاريخ التغيير التنظيمي وارتباطه بالأحداث و الأزمات التي حدثت في المحيط الخارجي للمؤسسة والتي كانت بمثابة نقاط تحول هامة في تاريخ الفكر التنظيمي وهذا يدل على أن التغيير التنظيمي انما يحدث استجابة لتغيرات المحيط الخارجي.

## 2- خصائص التغيير التنظيمي :

يشمل التغيير التنظيمي مجموعة من الخصائص يمكن اختصارها كالتالي :

أ- التغيير التنظيمي عبارة عن عملية مخططة لمواجهة ظروف ومواقف معينة ، يتضمن أحداث تعديلات في احد جوانب المنظمة يتطلب الامر تعديلها اي ان التغيير التنظيمي يتم وفق خطة عمل متكاملة .

بحيث " يهدف التغيير التنظيمي الى زيادة فاعلية المنظمة وتحقيق المواعمة المرغوبة مع بيئة المنظمة بما يجعل المنظمة قادرة على التعامل الفعال مع الفرص والقيود التي تواجهها مع التغييرات المستمرة في بيئة العمل الخارجية " [ 18 ] ص 375.

ج- تتصف عملية التغيير التنظيمي بأنها خطة متكاملة ، فهي لاتخص جانب واحد فقط في المنظمة أجزء محدد منها، بل تشمل كافة العناصر المشكلة للمنظمة ذلك أنه يصعب تغيير عنصر بمعزل عن بقية العناصر الأخرى .

د- لاتقتصر عملية التغيير التنظيمي على مستوى اداري معين، فهي تشمل جميع المستويات الادارية والوحدات التنظيمية .

و- من أهم الخصائص التي تميز التغيير التنظيمي هو أنه يتميز بالمقاومة من طرف اعضاء التنظيم . أي أن أعضاء التنظيم يقاومون التغييرات التي تقوم بها المنظمة، و ذلك لعدة أسباب سنتطرق إليها عند معالجة هذا العنصر.

### 3- أسباب ودوافع التغيير التنظيمي :

إن عملية التغيير التنظيمي ليست عملية عفوية او تلقائية بل – كما قلنا سابقا – هي عملية مقصودة تهدف المؤسسة من خلالها الى التأقلم مع الظروف المحيطة بها ذلك أن المؤسسة عبارة عن نسق مفتوح وليس مغلق، كما كان ينظر اليه من طرف علماء التنظيم الكلاسيكيين. و بما أن المحيط الخارجي وما يحتويه من مكونات ( المحيط الاجتماعي، الاقتصادي ، السياسي ، التكنولوجي ... الخ ) هو محيط متغير فيتوجب على المؤسسة التأقلم مع هذا التغيير وإلا سوف تجد نفسها معزولة عن محيطها وهذا ما يؤدي بها الى الزوال . وباختصار يمكن حصر أسباب التغيير التنظيمي كالآتي :

### 1-3 التكنولوجيا

تعتبر التكنولوجيا عنصر محدد في التغيير التنظيمي حيث أن تاريخ المؤسسة في العالم أظهر أن التكنولوجيا المستعملة في الانتاج كانت أكثر العوامل شيوعا من حيث تأثيرها على الانتاج من حيث الكم والكيف.

إن العامل التكنولوجي استعمل في المؤسسة الاقتصادية منذ ظهور الآلة البخارية في بريطانيا والثورة الصناعية الى يومنا هذا فالاختراعات التكنولوجية لعبت دورا مهما في تطوير الإنتاج.

### 3-2 الزبون

منذ الأزمة الاقتصادية العالمية (1929 - 1933) تغير مفهوم المؤسسة كلياً وتحول من مؤسسة النسق المغلق الى مؤسسة النسق المفتوح على المحيط ، حيث أصبح الزبون او المستهلك يشكل في المؤسسة الحديثة سبب رئيس للتغيير و عليه فان كل المتعاملين في مجال التسويق أصبحوا يركزون على هذا المتغير ، لهذا عرف علم التسويق تطوراً كبيراً من أجل تحليل و فهم سلوك المستهلك وثقافته الاستهلاكية .

حتى أنه تم اللجوء الى علم النفس والاستعانة به من أجل تزويد المؤسسة بمختلف المعلومات في هذا المجال ، والتي تبني المؤسسة على أساسها استراتيجياتها التجارية.

و في هذا الصدد يقول (بيتر دريكر Peter Drucker) " أن الأسواق لا تخلق من قبل الرب ولا من قبل الطبيعة و لا من طرف القوى الاقتصادية ، ولكن من قبل رجال الأعمال، في كل الحالات هاته الأعمال هي التي تخلف الزبون الذي بدوره يحدد ماذا سيكون هذا العمل" [ 26 ] ص38  
أن هذه العلاقة الجدلية بين المؤسسة والزبون مستمرة في تكوين هدف مختلف الدراسات في مجال الادارة او في مجال التسويق . ان كل المتخصصين في مجال الادارة الحديثة يؤكدون على ان الزبون يحتل مكانة هامة في إستراتيجية المؤسسة ، ولم يقتصر ذلك على المؤسسة الاقتصادية بل تجاوزه الى مجالات أخرى مثل قطاع الخدمات كالبنوك والادارة.

### 3-3 المنافسة

ان التسبير الحديث يركز كثيرا على المنافسة التي تمثل بالنسبة للمؤسسة ضغط خارجي يحتم عليها التأقلم معه .

إن عامل المنافسة مرتبط بظهور النظام الرأسمالي الذي يؤكد على الحرية الفردية ويظهر تلك جليا في المبدأ المشهور لأدم سميث ( دعه يعمل دعه يمر ) هذه الحرية المطلقة في إمتلاك وسائل الإنتاج و العمل أدت في الماضي الى ظهور نظام رأسمالي متوحش لم تتوقف فيه المنافسة بين المؤسسات الاقتصادية بل انتقلت الى مستوى اعلى اي الى مستوى الدول في الحصول على المستعمرات واستغلال ثرواتها المادية والبشرية وبالرغم من أن النظام الرأسمالي لم يعد بالصفة التي كان عليها في الماضي بسبب الانتقادات الموجهة اليه الا ان المنافسة عرفت اشكالات اخرى ومجالات أخرى تتمثل هذه الاشكالات الجديدة للمنافسة في التكتلات الاقتصادية للمؤسسات الاقتصادية (الهولدنج الكارتل ، التروست )\*.

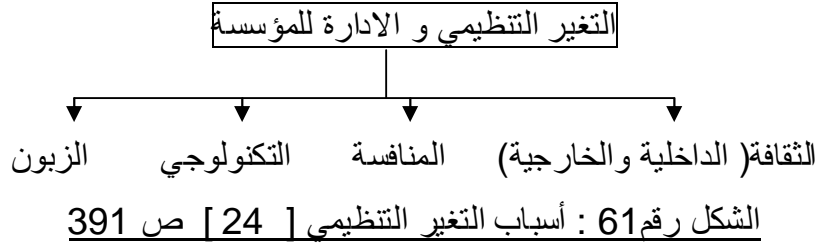
أما بالنسبة إلى مستوى أو مجال المنافسة فلم تعد تقتصر على الحصص في السوق أو على المواد الأولية بل أصبحت المنافسة على مصدر أو منبع المعارف (les savoir faire) الا وهو العنصر البشري أو ما أُصطلح على تسميته (بالمادة الرمادية) او (العصفور النادر) هذا لن يتأتى للمؤسسة اذا لم تقم بتغييرات على تنظيمها الداخلي كما عليها إنشاء نظام حوافز قادر على استقطاب الطبقات المبدعة القادرة على خلق الفارق التنافسي. وعليه فان المنافسة تعتبر عامل و متغيرة ثقيلة في عملية التغير التنظيمي، هاته المنافسة قد تؤدي بين عشية وضحاها الى اختفاء مؤسسات من الوجود وظهور مؤسسات اخرى.

### 3-4 الثقافة الداخلية للمؤسسة

لقد ورد في هذا المجال في سنوات 1980 العديد من الكتابات و التي تضمنت التغير الثقافي كاستجابة للضغط الخارجي للمؤسسة أو ما يسمى بالتأقلم الاستراتيجي. إن معظم الأبحاث التي كانت تهتم بالتغير التنظيمي كان جزء منها حول العلاقة بين المؤسسة والمحيط والجزء الآخر حول وجود واهمية الثقافة بالمؤسسة. فالمؤسسة لن تبقى في الوجود اذا لم تتأقلم مع محيطها عن طريق التغير من حيث حجم الهيكل التنظيمي الذي كان يتميز بكثرة المستويات التنظيمية، و التي لم تعد تتماشى مع التسيير الحديث الذي يعتمد على سرعة المعلومة واتخاذ القرار، هذا من جهة ومن جهة أخرى فقد يصطدم التغير في الهياكل والقوانين ووسائل الانتاج والاتصال بالثقافة التقليدية للمؤسسة كالثقافة البيروقراطية، وبالتالي هذه الثقافة قد تؤدي الى فشل عملية التغير كونها لم تعد تتماشى مع متغيرات المحيط الخارجي، و بالتالي أصبحت المؤسسات خاصة الأمريكية تركز على خلق ثقافة جديدة ناجعة وفعالة مبنية على الحرية والعدالة والمبادرة، والتي تجسدت في (فرق العمل الذاتية، حلقات الجودة، الجودة الشاملة... الخ) والشكل الموالي يختصر أسباب التغير التنظيمي المذكورة سابقا.

---

\* الهولدنغ: شركة تملك عن طريق شراء أسهم في تلك المؤسسات الكارتل: تركز لعدة مؤسسات في نفس القطاع في شكل اتفاق بينها التروست: تركز ينتج عن انماج عدد من المؤسسات تفقد فيه استقلاليتها المالي



- كما ترى (دانا جايمس روبنسن وجايمس روبنسن) مؤلفا كتاب: التغيير أدوات تحويل الأفكار إلى نتائج بأن هناك أربعة أسباب للتغيير التنظيمي للمؤسسة يمكن تلخيصها كمايلي :
- 1- الأزمة (crise) : أي أن تتعرض المؤسسة إلى أزمة وهنا يتحكم على المؤسسة أحداث التغيير للخروج من هاته الأزمة.
  - 2- الرؤية (vision) : أي ان اجراء التغيير يكون لتحقيق رؤية واضحة للمستقبل أي الصورة التي سوف تكون عليها المؤسسة عن طريق التغيير )
  - 3- الفرصة : أي اعتبار التغيير سيطور المؤسسة إلى الأحسن وبالتالي ينظر اليه على أنه فرصة لا يجب تركها.
  - 4- التهديد : أي لتنبأ بحدوث شيء ما في المستقبل سيؤثر سلبا على المؤسسة واستمراريتها. وإذا كان التغيير التنظيمي امر ضروري وحيوي في حياة المؤسسة . فما هي الشروط و الادوات المنهجية لعملية التغيير؟

#### 4 – منهجية التغيير في المنظمات

لقد قام العديد من الباحثين في مجال التنظيم بدراسات عديدة حول موضوع التغيير التنظيمي ومن خلال الدراسات و التجارب الميدانية توصلوا الى نتائج مهمة حول عملية التغيير من حيث الادوات والشروط الضرورية للتغيير الناجح، وما هي الفئات المعنية بعملية التغيير؟ وماهي المعوقات التي يتعرضون لها أثناء عملية التغيير؟

وحتى تتم عملية التغيير بفاعلية، يجب أن تعتمد منذ بدايتها على خطة عمل دقيقة تركز على الوضع الحالي للمنشأة للانتقال الى وضع أفضل في المستقبل .

#### 1-4 المدير كقائد لعملية التغيير

إن عملية التغيير أول ما يجب أن تبدأ به هو المدير باعتباره هو من سيقود عملية التغيير وأول ما يجب إدراكه هو الحاجة الى التغيير، وذلك بالانطلاق من الوضع الراهن للمؤسسة و التخطيط الى نتائج

التي سوف يحققها التغيير ، والصعوبات التي ستواجه عملية التغيير، ويمكن اختصار ذلك في المعادلة الخاصة بالتغيير والتي وردت في مؤلف طارق سويدان في مؤلفه (منهجية التغيير في المنظمات) :

$$C = A \times B \times D > X$$

C : احتمالية نجاح التغيير.

A : عدم الرضى عن الوضع الحالي.

B : النتائج المرجو الحصول عليها بعد التغيير.

D : الخطوات الأولى الثابتة نحو الهدف المراد الوصول اليه.

X : تكلفة التغيير.

وعلى قائد التغيير أن يعي هذه المتغيرات جيدا ويعي أن الحاجة إلى التغيير أول هذه المتغيرات، ويؤكد (نويل ام تيكى) أستاذ الأعمال بجامعة ميتشيغان الأمريكية ومؤلف كتابه الشهير عن تاريخ التغيير في شركة جنرال اليكتريك بعنوان ( حدد مصيرك قبل ان يفعل ذلك شخص لآخر ) بان " جعل المؤسسة تعي الحاجة الى التغيير هو أقوى مفهوم يحرك المشاعر و يسبب الرعب في تغيير أي مؤسسة " [ 27 ] ص 37 وبعد ان يعي المدير الحاجة الى التغيير عليه أن يقوم بالتفكير في نفسه وتقييم قدراته وكفاءاته ، مهاراته ، نقاط القوة والضعف لديه لأنه بالاستناد الى ذلك سوف يحدد الأفراد أو فريق العمل الذي سوف يساعده في انجاز عملية التغيير.ومن الصفات التي يجب أن تتوفر في مدير التغيير الفعال هي كما يلي :

- القدرة على تحديد المشاكل وأسبابها.

- أن يتحلى بالصبر والتحكم في الأعصاب اثناء المواقف الحرجة.

- الحرص على مشاركة الآخرين عند الضرورة .

- أن تتوفر لديه القدرة والكفاءة اللازمة على وضع أهداف واضحة وشاملة.

- القدرة على تحفيز الأفراد والاستفادة من طاقاتهم وقدراتهم .

- البحث عن كافة المعلومات المتعلقة باتخاذ القرار .

ولكن وفي الحقيقة قد لا نجد قائد يتوفر على كل الصفات السابقة الذكر، أي وجود قائد مثالي لذا نجد

عدة أنماط من المدراء أو القادة ويمكن تصنيفهم كالاتي :

أ- النمط الماهر من مميزاته ما يلي :

- لا يهتم بالتفاصيل في أداء المهام الروتينية .

- يراعي قدرات الأفراد في القيام بمهامهم .

- يجند المشاركة في العمل بنفسه .
- لايميل الى وضع الحواجز بينه وبين الآخرين .
- يركز كثيرا على الانتاج والزبائن .
- يجند الاتصالات الرسمية .
- شعاره البقاء وهو الاسم الحالي لعالم اليوم.
- ب- البطل الأسطوري** من مميزاته أنه :
  - يقضي معظم وقته في ادارة العمل.
  - يشرف على كل الاجراءات الروتينية للإدارة.
  - يهتم بتطوير قدراته ومهاراته في العمل، والحصول على افكار جديدة وتقديمها للآخرين .
  - ينظر اليه الآخرين على انه بطل أسطوري.
  - يجيد الامساك بزمام الامور و مجرياتها.
  - تظهر طاقاته وقدراته اثناء الأزمات.
  - يحتفظ بالمهام الرئيسية لنفسه عكس القائد الماهر وبالتالي لايهتم بتدريب الآخرين على اتخاذالقرارات بأنفسهم .
  - لديه القدرة على تغيير أداء المنظمة الى الأحسن، ولكن بمعدل نمو اقل من المعدلات التي تتطلبها البيئة ذلك بسبب عدم امتلاك الوقت الكافي للتفكير الاستراتيجي، أي التفكير في المستقبل اوالتعامل مع التغيير بفاعلية .
- ج – النمط الفضولي:** ويتصف بأنه:
  - يهتم بتنمية مستوى المهارات الادارية،أما عن طريق التدريب او تعيين أعضاء جدالانه لا يتمكن من التسيير الأمور والمهام الروتينية .
  - يضيع الكثير من الوقت في اقتراح وتعديل النظم الادارية التي قد لاتكون ضرورية .
  - عندما يفوض السلطة للآخرين للقيام ببعض المهام يقضي معظم وقته في مراقبتهم ويتدخل لمنع حدوث الخطأ .
  - يهتم بتطوير معارفه .
  - اول من يحضر للعمل واخر من يغادره ، تكمن عيوبه في تسيير الأعمال الروتينية ، كما أن تدخله المستمر في أعمال الآخرين ومراقبتهم، يحد من إمكانيات وضع إستراتيجية فعالة للتغيير.

#### د- النمط الاستراتيجي :

- يعتبر النمط الاستراتيجي أكثر الأنماط ملائمة لإدارة عملية التغيير، و تحفيز الأفراد وتزويدهم بالصلاحيات الأزيمة، و من خصائصه أنه يتميز ب :
- تطوير مهارات وقدرات فريق العمل الى أقصى حد ممكن .
  - يخصص الوقت الكافي من وقته للتفكير الاستراتيجي ( التفكير في المستقبل ).
  - يخصص ما يقرب (1/3) ثلث وقته في المتابعة وحل المشاكل، و الثلث الثاني في تحفيز وتطوير وتوجيه الأفراد و الثلث الثالث في التفكير الاستراتيجي.
- في الحقيقة لا يوجد نمط قيادي صالح لكل الحالات ووضعيات التغيير التنظيمي، لذا يجب تحقيق التوازن بين الأنماط الأربعة السابقة الذكر.

#### 4 - 2 فريق التغيير

- إن عملية التغيير لا تقوم على شخص واحد ، لذا لابد على قائد التغيير أو القائم على عملية التغيير من تعيين فريق العمل الذي سيكون بمثابة العون في تقديم الأفكار و الاقتراحات حول عملية التغيير لذا على قائد التغيير اختيار معاونين بعناية فائقة ويتم ذلك كما يلي :
- تحليل الخصائص الشخصية والثقافية لفريق العمل.
  - تكوين صورة واضحة عن أعضاء فريق العمل .
  - تشكيل فريق عمل كفى فعال منسجم متوازن و متناسق .
  - عند اختيار فريق العمل يجب الموازنة بين الأنماط الأربعة من الأفراد والذين يصنفون كما يلي :



النوع	الصفات
- النوع المبتكر	- يقدم دائما افكار ابتكارية ورؤية مستقبلية جديدة . - يبحث دائما على الأمور الجديدة غير المألوفة . - يتحمل المخاطرة ويتحمس لتجربة افكاره .
- النوع الملهم	- قادر على تحفيز وتشجيع الأفراد . - يتمتع بالجادبية وموهبة القيادة . - يوجه الآخرين في العمل .
- النوع العملي	- واقعي - تحليلي
- النوع التنفيذي	يحول الأمور الى أشياء ذات جدوى . - يسعى دائما الى النتائج - يجيد الجوانب التنفيذية

وكما قلنا فيما سبق حتى يكون فريق التغيير فعال ومتكامل ، يجب أن تحقق التكامل بين هاته الأنماط الأربعة من الأشخاص .  
وبعد التطرق إلى موضوع قيادة التغيير وفريق التغيير سوف نتطرق الى عملية التغيير كيف نغير؟ وماذا نغير؟ وما هي الصعوبات المعيقة لعملية التغيير ؟

#### 4 - 3 مراحل عملية التغيير

إن عملية التغيير التنظيمي عملية هامة وحاسمة في حياة المؤسسة وهي عملية حساسة للغاية فقد يتوقف مستقبل المؤسسة واستمراريتها على نتائج عملية التغيير، لذا يجب ان تراعي كل الجوانب التي من شأنها ان تؤثر في عملية التغيير وان يتم ذلك وفق ترتيب منطقي ويرى الباحثون في مجال التغيير التنظيمي ان أول مرحلة يجب أن يمر عليها القائمين بالتغيير هي :

#### 1-3-4 الاستعداد النفسي والتهيئة الذاتية

عندما يبدأ الشعور بضرورة التغيير يبدأ التفكير في إعداد خطة لإحداثه، في البداية تبدو الأمور غير واضحة ومبهمة. لذا يبدأ القائمين على التغيير في محاولة التأكد من قدراتهم ومهاراتهم الشخصية على تحمل مسؤولية ادارة التغيير، سواء على المستوى الشخصي أو على مستوى المنشأة ككل. وأول شخص يمس به ذلك هو المدير باعتباره قائد عملية التغيير والمسؤول الأول عن هاته العملية ، لذا عليه اكتشاف مهاراته ومدى استعداده ذهنيا ونفسيا ، وتكوين فكرة مبدئية وصورة عامة عن عملية التغيير لذا يجب عليه مايلي :

- تكوين الرؤية المستقبلية التي تصبح محور التغيير .
- تحديد الهدف من التغيير وهذا شيء مهم جدا في نجاح عملية التغيير حيث يقول جون كوتر في هذا الصدد : " ان من اكبر المشاكل المتعلقة ببرامج التغيير هي الأهداف الغير واضحة مثل الفرق التي يتم تحريكها او عدد الفكار التي تم ايجادها ... " [ 27 ] ص 44
- تحديد الفرص الرئيسية التي تساعد على تحقيق التغيير .
- تحديد العوائق التي تحول دون تحقيق التغير المرغوب .
- التفكير العميق في الذي يريد الوصول اليه ، وهل لديه القدرة و المهارة على الاتصال بأعضاء الفريق الذي سيعمل معه .
- يجب معرفة أعضاء الفريق الذي سيعمل معه وتوقع الجماعة او العناصر التي ستقاوم عملية التغيير .

#### 2-3-4 الاعداد للتغيير

- وتتضمن هذه المرحلة ما يلي :
- تحليل و تشخيص المشكلة والرؤية المستقبلية.
  - إيجاد الفرص والحلول والبدائل الممكنة .
  - حصر الأفكار أو مختلف وجهات النظر بدقة ووضوح.
  - تحديد الأولويات بدقة .
  - تحديد المشكلات التي قد تعيق تطبيق التغيير.
  - انجاز الأعمال في اوقاتها المحددة .
  - دراسة مدى تأثير التغيير على أفراد التنظيم .
  - الحرص على خلق مناخ يتميز بالتعاون والتفاهم يشجع على عملية التغيير وتنفيذ القرارات .

### 3-3-4 تطبيق التغيير

ويتضمن تطبيق عملية التغيير ما يلي :

- توكل الأعمال والمهام الى الأفراد المناسبين .
- التنسيق بين المهام والأنشطة بفاعلية .
- تحديد الوقت المناسب لانجاز المهام وتقديم سير العمل .
- محاولة احتواء المشكلات بوعي وانفتاح .
- الاعتماد على سياسة إعلام وإتصال يطلع الأفراد من خلالها على كل ما يجري بالمؤسسة .
- الاصرار على النجاح والتقدم وذلك من خلال تحفيز الأفراد لتحقيق النجاح .
- بناء روح التعاون والعمل الجماعي .
- أخذ الوقت الكافي لاحداث التغيير .
- الاعتمادعلى لا مركزية السلطة عن طريق تفويضها للأفراد الذين يتمتعون بالكفاءة وروح المسؤولية.

### 5- التغيير الاستراتيجي

تعتبر الإستراتيجية من الموضوعات الشائعة في مجال التسيير الحديث ، بالرغم من أن ظهورها تعلق بالعلوم الحربية وقد انتقل استخدامها الى علوم التسيير والادارة من أجل الوصول إلى أسواق جديدة ،أو التخطيط على المستوى الطويل لأجل الحصول على مصادر تمويلية جديدة . وقد أجريت دراسات معمقة كثيرة حول الاستراتيجيات المتعلقة بعملية التغيير، إلا أن معظم الدراسات والبحوث التي اجريت " اعتمدت بصفة اساسية على النموذج الذي قدمه ( كيرت لوين ) عام 1947 و الذي يشير فيه إلى أن عملية التغيير تتكون من ثلاث مراحل رئيسية متتابعة ومتكاملة . " [ 28 ] ص 98 وتتمثل فيما يلي :

#### أ- مرحلة التحليل والتحرر

وهي مرحلة مهمة تتطلب تفكير عميق فيما يحدث وتحليله بغرض رسم صورة كاملة عن ما يحدث تشخص لنا المشاكل والنقائص التي تعاني منها المؤسسة وماهي الجوانب التي يجب ان تتغير كما يجب التحرر من القيود والافتراضات السلبية ، كما يجب التخلص من العوائق النفسية كالخوف من الفشل خاصة لدى مدير المؤسسة، أو القائم على عملية التغيير لأنه إذا لم يكن مقتنع بالتغيير فلن يستطيع اقناع الآخرين بذلك. ثاني مرحلة تأتي بعد ذلك هي.

## ب- مرحلة التغيير

وهذه المرحلة هي مرحلة المبادرات و الأفكار المبتكرة في إيجاد البدائل والحلول والإجراءات للمشكلات التي تم تشخيصها في المرحلة السابقة ، كما يجب توفير الموارد المادية والبشرية اللازمة لذلك وتهيئة البيئة الصالحة والملائمة للتغيير والتطوير والتفكير في خطط العمل ومتطلباته.

## ج- مرحلة اعادة البناء والتثبيت

في هاته المرحلة تقيم الحلول و لأفكار المقترحة ، و من خلال هذا التقييم نختار الحل الأنسب والأفضل ، وعلى أساس ذلك يتم وضع خطة التنفيذ والاتفاق على القيم و الاتجاهات و الأهداف الجديدة التي نرغب في الوصول اليها ، وتوفير الإمكانيات اللازمة لتثبيتها ودعمها لتحل محل الوضع القديم الذي نريد تغييره. وفيما يلي مجموعة من الاستراتيجيات الخاصة بعملية التغيير :

الجدول رقم 4: مجموع الاستراتيجيات الخاصة بعملية التغيير [ 28 ] ص 100-102

الاستراتيجية	محتواها	الايجابيات	السلبيات
- التحليلية	- النصح والمشورة - العلاج النفسي - المجموعات الداعمة - النمو الذاتي	- مركزة ومكثفة - لها وقت محدد - الخصوصية - الحساسية	- تعتمد على التطوع الشخصي - التركيز على الاتجاهات - قد تسبب الأذى للآخرين
- المواجهة	- الاجتماعات - المفاوضات - وجود طرف ثالث	- واقعية - تعتمد على مصادر القوة	- العدائية - العزلة - الفردية
- المستورة	- الاستشارات - المساعدة .	- أفكار وحلول جديدة - الموضوعية . - الخبرات الخاصة .	- ارتفاع التكلفة - الحلول الضعيفة . - التأخيرات . - الدقة المتناهية .
- الاقتصادية	- زيادة الموارد . - تغيير نظم الحوافز .	- التطابق السريع . - الاستمرارية .	- مشكلات العدالة . - مخاطر الاستثمار . - استهلاك الوقت .

السلبيات	الايجابيات	محتواها	الاستراتيجية
- التوافق مع النظم الأخرى . - جماعات الضغط الداخلية و الخارجية .			
- الاستجابة للحاجة الغير مطلوبة . - البرامج معدة مسبقا . - التأثير قصير الأجل .	- معارف ومهارات جديدة . - استمرارية التأثير .	- التدريب . - الندوات . - البرامج الجامعي	- التعليمية
- السطحية . - التركيز على أعراض المشكلات . - مخاطر عدم التنفيذ .	- المرونة . - التركيز على الكفاءة . - السرعة والوضوح .	- التغييرات رمية في سير العمل . -التصديحات الاجرائية - تغيير القاعد والقوانين	- الاجرائية
- المقاومة . - العدائية . - الحساسية . - الاعتماد على النفوذ .	- السرعة والوضوح . - العدو المشترك . - تعزيز الهيكل .	- خلق التهديدات و الأعداء . - الالتزام الاجباري . - اتخاذ القرارات الجماعية .	- العسكرية
	- التركيز على الجانب العلمي . - الوضوح - التركيز على القوة .	- اعادة التنظيم . - توسيع نطاق الاشراف	- الهيكلية
- تهديد مشاعر الاستقرار في العمل . - التحديث الدوري . - المقاومة اثناء فترة التعلم .	- تحسين الكفاءة . - التحديث . - اثاره التحدي . - التأثيرات الايجابية الجانبية من جودة العمل والسلامة .	- نظم جديدة . - الات جديدة . - تكنولوجيا جديدة .	- التكنولوجية

إن وضع كل مؤسسة يتطلب تغيير تنظيمي خاص بتلك الوضعية وبالتالي يتطلب استراتيجية خاصة به لذا يجب ان توضع مجموعة من البدائل الاستراتيجية ويتم بعد ذلك اختبار الاستراتيجية التي تربط بين اهداف التغيير وبين الأفراد المعنيين بهذا التغيير .

وبعد الحديث عن التغيير واستراتيجيات التغيير هناك سؤال يطرح نفسه في هذا المجال هو :  
ما هي المجالات التنظيمية التي تتأثر بالتغيير ؟ وما مدى قابليتها لذلك ؟

## 6- مجالات التغيير التنظيمي

ان عملية التغيير التنظيمي تؤثر على مجالات مختلفة من عناصر التنظيم ، وفي نفس الوقت التغيير الحقيقي يكون دائما ذو طبيعة معقدة ، نتيجة للعلاقات المتداخلة بين هذه المجالات واول هذه العناصر هي :

### 1-6 الأفراد

يعتبر الأفراد من اكثر المجالات صعوبة في عملية التغيير فلن تستطيع تغييرهم بمجرد قرار أو عن طريق حديث ودي او برنامج تدريبي فالانسان من اكثر الكائنات تعقيدا، كما أن الأفراد ليسوا متماثلين فكل شخص يحمل أفكاره الخاصة عن التغيير كما يختلفون من حيث قدراتهم على تحمل مسؤولية التغيير وكذلك مدى استعدادهم ورغبتهم في التغيير، وفي الصدد يقول دوقلاس ك. سميث :  
" لا يستطيع ان يغير شخص ما سلوك شخص آخر ، يجب أن يتحمل الأشخاص بأنفسهم مسؤولية أحداث تغيير سلوكهم ... يجب ان يتحدد هدفك في تشكيل ذاتك وتشكيلهم في مجموعة متماسكة تستخدم الضمير >> نحن << الذي يمكن ان يجعل التغيير و الأداء واقعا ملموسا " [ 29 ] ص 44. و تكمن الصعوبة الحقيقية في هذا الجانب من جوانب التغيير في مقاومة الأفراد للتغيير ، هذا العنصر الذي سنتحدث عنه فيما يأتي بأكثر دقة وأكثر تفصيل .

## 2-6 الهيكل التنظيمي

يعتبر الهيكل التنظيمي الاطار التنظيمي الذي من خلاله يتحدد من يعمل؟ ومتى؟ وكيف؟ ومع من؟ من السهل تغيير الهيكل التنظيمي للمؤسسة لانه يتعلق بالجانب التقني وليس هناك تنظيم امثل يصلح لكل المنظمات وفي كل الأوقات، كما لا يوجد هيكل تنظيمي أمثل ، وهذا يدل على تنوع الهياكل التنظيمية التي تستخدمها المنظمة.

ولان الهيكل التنظيمي للمؤسسة المنظمة مرتبط بعدة محددات مثل أهداف المنظمة ونشاطها، البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، التكنولوجيا المستخدمة وكل هذه العناصر أو المحددات هي عناصر

متغيرة وليست ثابتة، فان التغيير في هاته العناصر يتطلب التغيير في الهيكل التنظيمي ليتلاءم مع التغيير الحادث وبالرغم انه من السهل تغيير الهيكل التنظيمي الا ان المشكلة تتمثل في عدم اتفاه مع ما يحدث من تغيير في المحيط ، لذا يجب تصميمه بطريقة واضحة ودقيقة مع الأخذ بعين الاعتبار التوجه الجديد للمؤسسة.

### 3-6 القواعد التنظيمية

يتكون التنظيم عادة من قواعد رسمية تنظم سير العمل داخل المؤسسة مثل : علاقات العمل ، العلاقة بين الرئيس والمرووسين ،أوقات الدخول الى العمل ومغادرته ،ومن السهل كذلك التغيير في قواعد العمل لكن المشكل الذي يطرح هو : هل الأفراد سيلتزمون بالقواعد التنظيمية الجديدة ؟ بالاضافة الى ذلك هناك قواعد غير رسمية وغير واضحة يصعب تحديدها و التحكم بها وغالبا ما يكون للقواعد الغير رسمية جذور راسخة وقوية ليس من السهل ان يتخلى الأفراد عنها وهذا ما اشار اليه (مايو) عند دراسة للتنظيم الغير رسمي يجب الأخذ بعين الاعتبار العلاقة بين القواعد الرسمية والغير رسمية و أن نحللها وندرسها بدقة لمعرفة مدى تأثيرها على التغيير ، سواء كان ذلك ايجابيا أم سلبيا .

### 4-6 ثقافة المؤسسة

تعتبر هذه النقطة دقيقة وحساسة كونها تتعلق بالجانب المعنوي للمؤسسة أو روح المؤسسة فالثقافة التنظيمية تعبر عن هوية المؤسسة وهي تتشكل من مجموعة القيم والمعتقدات ، الرموز، الطقوس والسلوكات التي تميز أفراد التنظيم ، وهذه المكونات للثقافة ثابتة نسبيا وتتطور عبر سنين طويلة من الزمن ، وهي متوارثة عبر الأجيال التي تمر بالمؤسسة ، لذا من الصعب تغيير ثقافة المؤسسة . ولكن هذا لايعني انه لا يمكن تغييرها ابدأ ، فعندما تتعرض المؤسسة الى أزمة تهدد وجودها في هاته الحالة يجد الأفراد أنفسهم مضطرون لتغيير ثقافتهم التي لم تعد تتماشى مع متغيرات المحيط، بل هم أنفسهم يسعون و يبحثون عن التغيير الذي يمكنهم من البقاء ، بالتالي يبادرون الى خلق ثقافة ومعايير جديدة ملائمة .

## 5-6 النظم

تضم المؤسسة مجموعة من النظم المتكاملة فيما بينها وتعمل هذه النظم على توفير المعلومات الضرورية لعمليات الرقابة والمتابعة مثل نظام الرقابة و نظام الاتصال، الحوافز... الخ و هذه النظم بدورها تتأثر بما يحدث من متغيرات في المحيط، التطور التكنولوجي لوسائل الإنتاج يطور وسائل الاعلام والاتصال. وهذا يحتم على المؤسسة التغيير في هذه الأنظمة حتى تواكب التطور الذي يجري في المحيط وقد لا يواجه القائمون على التغيير صعوبة في تغيير النواحي التقنية والفنية كما النظم ، ولكن الصعوبة التي قد يواجهونها تكمن في الجوانب الانسانية ، وذلك من حيث الالتزام بتطبيق النظم ، ومن خلال ما سبق ذكره حول مجالات التغيير ان صعوبة التغيير مرتبطة دائما بالعنصر البشري من حيث تغيير سلوكياته وافكاره القديمة والتي تعود عليها والالتزام بعادات وسلوكيات جديدة وهذا يؤدي بنا إلى طرح سؤال جوهري وهو :

كيف يتصرف الأفراد خلال مراحل عملية التغيير؟

إن هذا السؤال يعتبر جوهري في عملية التغيير لان الأفراد يعتبرون النقطة الحساسة والحيوية في عملية التغيير ، كما أن التغيير يتوقف على ردود أفعالهم تجاه التغيير .

## 7- ردود أفعال الأفراد تجاه التغيير التنظيمي

إن ردود أفعال الأفراد تجاه عملية التغيير تختلف من شخص لآخر وذلك حسب درجة استيعابهم لعملية التغيير وحسب مراكزهم وأهدافهم وقيمهم ووجهات نظرهم ، ومن أهم الدراسات التي تناولت هذا الموضوع بنوع من التحليل العميق وذلك بالتطرق الى الجانب السوسولوجي والسوسيوثقافي هو ميشال كروزبي ( M.CROZIER ) في مؤلفه (الفاعل والنسق ) حيث يرى بأن المؤسسة عبارة عن نسق اجتماعي وأعضاء التنظيم عبارة عن فاعلين إجتماعيين كل فاعل له منطق وقيمه وأهدافه الخاصة به واثناء وجوده في بعض الوضعيات في التنظيم الفاعل لا يبقى جامدا أمام هذه الوضعية ، بل يحاول دائما الحفاظ على بعض الدرجة من الحرية والتي يستطيع من خلالها المراقبة او ما يطلق عليها (Crozier) مجال الريبة ( Zones d'incertitude ) وذلك بواسطة الخبرة المهنية ومخزونه من المعلومات واتصاله مع المحيط الخارجي أو ببساطة بواسطة قدراته في تفسير القواعد ، الفاعل سلوكه غير ثابت فهو يضع استراتيجية بغية الوصول الى أهدافه هذه الأهداف التي تتطابق مع أهداف التنظيم الرسمي خلال ذلك فان الفاعل والتنظيم كل منهما مرتبط بالآخر .

وعند القيام بتحويل او تغيير في النظام فان ذلك سيؤدي الى تحطيم هذه العلاقة ، حيث أن معظم الفاعلين لم يصلوا الى تحقيق اهدافهم الشخصية ، لذا يعملون على خلق بعض التوازن في العلاقة بين

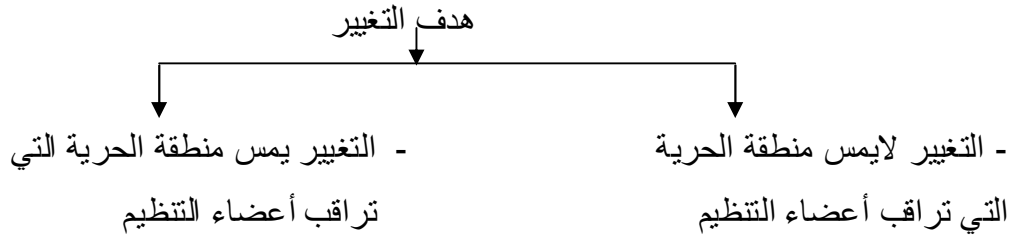


الفاعل والنسق، والفاعل لا يكون لوحده فهناك فاعلون آخرون لهم ادوار يلعبونها واهداف يرمون الى الوصول إليها. إذن كل الفاعلين يكونون في تفاعل وبيحثون عن الورقة الضاغطة (الرهان) في وظيفة السلطة والتي يستطيعون استعمالها في المفاوضات مع الآخرين. إن كل من التنظيم ونظام التسيير والقواعد الرسمية تعتبر بمثابة رهان السلطة بالنسبة للفاعلين وتشكل القسم الأكبر من إستراتيجياتهم.

حسب كروزبي فان ضعف الكتابات في مجال التغيير راجع الى رفض اعتبار ان التغيير مشكل إجتماعي ويرى أن : " الأفراد هم الذين يغيرون وليس وحدهم الذين يتغيرون ولكن يتغيرون في مجموعهم ( داخل جماعتهم ) وكجماعة " [ 31 ] ص 46 فالتغيير لا يكون فردي وإنما يكون داخل العلاقة المكونة من الفاعلين مع بعضهم البعض ومع الفاعلين والتنظيم الاجتماعي .

ان السؤال الجوهرى الذي يطرح هنا هو : ما هي طبيعة ليس التغيير وانما نتائج التغيير؟ ويقول ميشال كروزبي في تعريفه للتغيير :

" التغيير ليس مرحلة منطقية للتطور الانساني و ليس لوضع نمط تنظيم اجتماعي أفضل لانه اكثر عقلانية، وليس كذلك نتيجة طبيعية للصراع بين الأفراد ... التغيير اولا هو تحول في نظام الأفعال" [ 31 ] ص 46 (System d'action) لذا هناك ثلاثة عناصر يجب ان يمسه التغيير وهي : طبيعة الرهان ، نمط الضبط وشكل الرقابة الاجتماعية ، ذلك أن التغيير ذو طبيعة نسقية ومقاومة. والشكل التالي يوضح ذلك



المواقف:

ملائم ← غير ملائم

الشكل رقم 7 المناطق التي يمسه التغيير [ 31 ] ص 47

يوضح الشكل التالي ردود أفعال أعضاء التنظيم تجاه التغيير ، والتي تختلف باختلاف هدف التغيير. فاذا كان التغيير لايمس منطقة الحرية التي يتحرك من خلالها الفاعلين ، سيكون رد فعلهم غير مقاوم للتغيير والعكس اذا كان التغيير لايمس منطقة الحرية ، فان هذا التغيير سيواجه بالمقاومة من طرف

الفاعلين وأصل هذه المقاومة يعود الى حاجة الفرد الى امتلاك جزء من السلطة داخل التنظيم لأجل  
المفاوضة على رهانات السلطة ، ولأن " لا يوجد تنظيم بدون سلطة ولا يوجد فاعل بدون سلطة  
والتغيير يمس قلب التنظيم والفاعلين فيه اذن يمس قلب الحياة الاجتماعية " [ 31 ] ص 51 وعلى كل  
حال فان الباحثين في مجال التغيير يؤكدون على أن ردود أفعال الأفراد تجاه عملية التغيير تمر بمراحل  
وتختلف هذه المراحل من باحث الى آخر وذلك حسب البدائل التي تستعمل في تقسيم تلك المراحل  
وترى ( داناجانس روبنسن وجيمس روبنسن ) ان ردود افعال الأفراد تجاه عملية التغيير تمر بسبعة  
مراحل معتمدين في ذلك محورين أساسيين ، يشير المحور الأول الى تطور الحاجة الى الاحترام أما  
المحور الثاني فيعتمد على الوقت المستغرق لعملية التغيير وهاته المراحل كما يلي :

### 1- مرحلة التحذير

تتميز هذه المرحلة بالصدمة والشلل ، حيث يشعر الأفراد و كأنهم مصابون بالشلل فيشعرون بعدم  
قدرتهم على التصرف كرد فعل تلقائي للتغيير .

### 2- مرحلة الإنكار

تتميز هذه المرحلة بقلة الاهتمام وعدم المبالاة بعملية التغيير ومعرفة التفاصيل وقد يصل الأمر الى  
انكار عملية التغيير .

### 3- مرحلة الضعف

في هذه المرحلة يصبح التغيير واقعا مفروضا ولا مفر منه ، وبمجرد إدراك الأفراد لهاته الحقيقة  
الواضحة يشعرون بمشاعر الغموض وعدم التأكد والشك والغضب ، وعدم قدرتهم في السيطرة على  
انفعالاتهم .

### 4- مرحلة القبول

هنا تزول الصدمة ومشاعر الشك والغموض لدى الأفراد ، ويصبحون أكثر وعيا بعملية التغيير وتزداد  
درجة قبولهم له ، ويبدأون في التحرر تدريجيا من التمسكهم بالماضي ويدركون عندها ان التغيير حقيقة  
واقعة لابد من التعامل معها.

## 5- مرحلة الاختبار

في هذه المرحلة يسترجع الأفراد حيوياتهم ونشاطهم وينتابهم نوع من الفضول فيحاولون ان يجربون التغيير و الوضع الجديد الذي ينتقلون اليه ، و تظهر هنا بعض السلبيات مثل سوء الفهم ومشاعر الاحباط من الآخرين ولكن بالموازات مع ذلك قد تظهر بعض الأفكار الابداعية.

## 6- مرحلة البحث عن معاني التغيير

في هذه المرحلة تظهر حاجة الأفراد الى ايجاد معنى جديد وقيم جديدة تدفعهم الى الاستمرار في عملية التغيير .

## 7- مرحلة الاندماج

هنا يتقبل الأفراد التغيير و يستوعبون معناه الحقيقي ويصبح جزء من حياتهم اليومية ،وبالتالي يكتسبون قيم جديدة وثقافة تنظيم جديدة هاته الثقافة التي تمكنهم من التأقلم مع التغيير الخارجي وقد يستغرق الوصول الى هاته المرحلة وقتا طويلا وقد لا يصل بعض الأفراد الى هذه المرحلة.

ولكن السؤال الذي يطرح نفسه هنا هو : كيف يتعامل قائد التغيير مع أفراد التنظيم ؟

إنه بمجرد البدء في عملية التغيير لا يكون الأفراد في نفس المرحلة من مراحل عملية التغيير ، وبالتالي لا نفترض أن الجميع سيكونون في نفس المرحلة في وقت واحد . فالأفراد يتحركون بين هذه المراحل من وقت لآخر ، وهذا يتطلب من قائد التغيير التحلي بالصبر واتاحة الوقت الكافي ، كما يجب عليه استخدام أساليب مناسبة للتعامل مع الوضعيات والمواقف المختلفة .

## 8- مرحلة مقاومة التغيير

إن أهم مشكلة قد يصادفها القائمين بالتغيير هي مقاومة التغيير من قبل أعضاء التنظيم : أي أنهم يرفضون ما يطلب منهم تغييره ويقول جيمس أوتول في هذا الصدد : " كل شخص تقريبا يقاوم التغيير خصوصا أولئك الناس الذين عليهم ان ينفذوا معظم أعمال التغيير ، والغريب في تلك المقاومة انها لم تكن للتغيير السيء او الضار فقط ، ولكن حتى التغيير الذي كان واضح المصلحة بل حتى للمصالح الشخصية لأصحاب المقاومة " [ 27 ] ص 50 هاته المقاومة التي تكون أحيانا غير منطقية قد تؤدي الى فشل عملية التغيير، وبالفعل فان الكثير من محاولات التغيير سنوات الثمانينات و التسعينات قد باءت بالفشل، وقد دلت بعض الاحصاءات على أن النسبة من 50-60 % من مبادرات التغيير التي حدثت في الثمانينات والتسعينات فشلت في تحقيق الأهداف المرجوة من التغيير ، كما دلت المسوح التي أجريت في أواسط التسعينات على ان ثلثي الجهود المبذولة في محاولة التغيير قد فشلت وهذا بالولايات المتحدة الأمريكية .

وقد أعلن (مايكل هامر) و- هو مؤلف في هذا المجال - ان المبلغ الذي تم هدره في عمليات اعادة هندسة المؤسسات بلغ 20 مليار دولار من مجموع المبلغ الاجمالي الذي انفقته مؤسسات الأعمال الأمريكية والبالغ 32 مليار دولار سنة 1994 م .  
وهكذا يدل على ان عملية التغيير ليست بالعملية السهلة او بالعملية التقنية البحتة ، لان الجانب التقني سهل التغيير بل تتعلق أكثر بالعنصر البشري او بعبارة أخرى تتعلق بتغيير ثقافة المنظمة .  
في هاته الحالة هناك سؤال آخر يطرح نفسه هو : ماهي الأسباب التي تؤدي بالأفراد ال مقاومة التغيير ؟  
وأهم الأسباب المتفق عليها من قبل الباحثين في مجال التغيير هي ما يلي :

### 1-8 توقع النتائج السلبية

من الأسباب التي تؤدي الى مقاومة التغيير لدى العاملين هي :  
توقع النتائج السلبية لعملية التغيير أي : توقع أن الفرد أو الجماعة التي سيحدث لها التغيير سوف تتأثر سلبا بذلك التغيير، وهذا يرجع الى عدم وضوح أهداف التغيير لدى الأفراد، وفي هذا الموضوع يقول

( مانفريد اف. أد . ديفرز) في كتابه بعنوان (الحياة والموت على الخط السريع للمدير التنفيذي ) :

" التغيير يطلق كما هائلا من مشاعر الخوف من المجهول وفقدان الحرية وفقدان الميزات أو مراكز وفقدان الصلاحيات والمسؤوليات وفقدان ظروف العمل الجيدة والدخل المادي الجيد ... " [27] ص 21

### 2-8 الخوف من زيادة حجم العمل

يعتبر الخوف من زيادة حجم العمل من أحد الأسباب التي تؤدي الى مقاومة التغيير، حيث أن فكرة التغيير توحى للأفراد بزيادة حجم العمل وبالتالي زيادة الجهد المبذول والحصول على عائد مادي أقل.

### 3-8 الخوف من تغيير الأوضاع الشخصية للمؤسسة

إن التغيير يؤدي الى تغيير الأوضاع الشخصية التي اعتاد عليها الأفراد وقد حددت ثلاثة أبعاد شائعة

لنلك الأوضاع وهي :

### 1-3-8 البعد الرسمي

ويشمل هذا البعد مجموع الالتزامات المتعلقة بالمسؤولية والأداء حسبما تحدد المؤسسة في موائيقها ،  
ومن الجوانب الرسمية التي يفكر بها العاملون ويتساءلون حولها هي :

- ما الذي يفترض بهم ان يقدموه للمؤسسة.

- ما هو المقابل الذي يلزمهم بتنفيذ العمل.

- كيف ومتى سيتم تقسيم العمل ؟ وهل سيتم الربط بين الأجر والأداء في العمل ؟

### 2-3-8 البعد النفسي

وهنا يتساءل الأفراد حول العلاقات الضمنية للوظيفة مثل مقدار الجهد المبذول، نوعية الحوافز المتوقعة والمنافع الشخصية الأخرى نتيجة الجهد المبذول.

### 3-3-8 البعد الاجتماعي

ويشمل هذا الجانب قيم وعادات العمال داخل المؤسسة مثل عادات تناول الطعام وتبادل الحديث والإجازات والعطل وتماسك جماعات العمل وعلاقات الصداقة ومختلف العلاقات الراسخة لدى العمال والتي تعودوا عليها. إن تأثير التغيير على هاته الأبعاد الثلاثة يؤدي بالأفراد الى مقاومة التغيير.

### 4-8 ضعف الاتصال

يعتبر الاتصال من أهم العوامل التي تؤدي الى نجاح او فشل عملية التغيير ، حيث أن ضعف الاتصال بين قيادة التغيير والأفراد العاملين يؤدي إلى سوء الفهم والغموض حول عملية التغيير، أي حول الأسباب وأهداف التغيير مما يؤدي الى التأويل والشائعات، حيث يرى (جون كوتر) ان أغلب المؤسسات تعاني من قلة توصيل المعلومات عن التغيير الى العاملين بنسبة 100 % وبعضها بنسبة 1000 % والبعض الآخر بنسبة 10000 % .

حيث أن قادة التغيير لا يقومون الا بالقاء بعض الكلمات حول التغيير وارسال بعض المذكرات ولايزيدون فوق ذلك وهذا يترك العاملين في غموض وحيرة من أمرهم حول كيفية التغيير وأسبابه والهدف منه ، وهذا يولد مقاومة شديدة لعملية التغيير.

### 5-8 عدم إشراك الأفراد في خطة التغيير

إن شعور الأفراد بأن التغيير مفروض عليهم يجعلهم يقاومونه وهذا بسبب عدم إشراك الأفراد في اعداد خطة التغيير، وغالبا تعد هذه الخطط من طرف المستشارين أو باحثين في هذا المجال من الخارج المؤسسة حيث يجهلون الظروف الحقيقية التي يعيشها الأفراد داخل المؤسسة . ويمكن تلخيص أسباب مقاومة التغيير في الجدول الآتي :

الجدول رقم 6: أسباب مقاومة التغيير [ 27 ] ص 16-19

- التغير ليس حالة طبيعية .	- عدم الاتزان .
- عليك اثبات ان التغيير سيكون ناقصا .	- بلا دليل .
- تحتاج الى قوة كبيرة لاحداث التغيير .	- الثبات .
- معظم الناس تعجبهم الطريقة التي تسير عليها الأمور.	- الاكتفاء .
- لم يتم الاعداد بشكل مناسب للتغيير فالوقت غير مناسب .	- عدم النضج .
- الناس تخشى المجهول .	- الخوف .
- قد يكون التغيير مفيدا للآخرين لكن ليس لنا .	- المصلحة الذاتية .
- لا تعتقد اننا بمستوى التحديات الجديدة .	- ضعف الثقة بالنفس.
- مبهورون من التغيير لذا لا نفهمه ونقاومه .	- الصدمة من المستقبل
- تظهر لك انواع التغيير على انها مصطنعة وتجميلية وخادعة .	- العيبية .
- لانعرف كيف نغير او ماذا نغير .	- نقص المعلومات .
- البشر يحبون التنافس ،عدوانيون ،جشعون وأنانيون وتعوزهم صفات الايثار الازمة للتغيير .	- الطبيعة الانسانية .
- نشك في قادة التغيير .	- الشك .
- يبدو التغيير في مظهره جيدا لكننا نخشى ان يأتي .	- الحمافة .
- نتائج غير متوقعة وسيئة .	
- يرفض القادة الاعتراف بأخطائهم وان ما صنعوه بحاجة للتغيير.	- الغرور .
- الناس لايمكنهم تأجيل رغباتهم ويريدون النتائج الفورية .	- التفكير الضيق .
- لانستطيع ان نرى ان التغيير هو في مصلحتنا الأشمل .	- قصر النظر .
- التفكير الجماعي والحياة الاجتماعية تجعل ارضاء المجموعة اهم من التغيير	- غش البصيرة .
- لانتعلم من تجاربنا وننظر الى كل شيء حسب افتراضات سابقة .	- الأمل الشامل .
- معظمنا يعيش حياة بلا تمعن .	- المشي بالأحلام .

- الاستثناء .	- قد ينجح التغيير في مكان آخر ولكننا لسنا كغيرنا .
- الايدولوجية .	- لدينا نظريات مختلفة عن العالم وقيم متعارضة مع التغيير .
- انظمة المؤسسة .	- يتغير الأفراد ولكن الجماعات تبقى .
- التدرج .	- الأمور لا تتغير بالوثب (القفز)
- الأصالة .	- من انت لتشكك في القادة الذين وضعونا على هذا المسار .
- التغيير للأقلية .	- استفادة الأقلية في المحافظة على الوضع الدائم اكثر مما تستفيد الأكثر من التغيير
- العزيمة .	- لا يستطيع احد ان يأتي بتغيير فعال لصعوبة الأمر .
- الظرفية .	- ان دروس التاريخ هي دروس ظرفية وليس هناك ما يمكن أن نبنيه عليها لأن ظروفنا مختلفة .
- طفيان العادة .	- الأفكار التي يحملها قادة التغيير تظهر وكأنها تويخ للمجتمع على عاداته
- الجهل الانساني .	- الانسان عدو ما يجهل .

## 8- معالجة مقاومة التغيير

ان مقاومة الأفراد لعملية التغيير يؤثر لامحالة على نجاح وفعالية التغيير ، وكما ذكرنا سابقا فان هناك نسبة 50%-60% من محاولات التغيير في أمريكا سنة 1994 قد باءت بالفشل لذا نجد ان مختلف الدراسات التي قامت في هذا الصدد قد ركزت كثيرا على هاته النقطة بالذات ، ومن بين الحلول المقترقة لمعالجة هذا المشكل أو التقليل منه مايلي :

### 8-1 التعليم والاتصال

" مكن تقليل المقاومة من خلال الاتصال بالعاملين لمساعدتهم على التعرف بمنطق التغيير " [ 20 ] ص355 ويتم هذا عن طريق عقد لقاءات بين القائمين بالتغيير وافراد التنظيم، وذلك لشرح هدف واسباب التغيير والنتائج التي يرمي إليها، وينصح بان تضم هذه اللقاءات جميع العاملين في المؤسسة، ومن بين اكبر الاجتماعات التي قامت في هذا المجال هو الاجتماع الذي عقده (فورد) سنة 1994 حيث اشترك في الاجتماع 2200 عامل وموظف .

## 2-8 المشاركة

" وتتضمن السماح للآخرين بالمساعدة في التخطيط وتصميم التغيير وتنفيذه، والطلب من الأفراد تقديم مقترحاتهم وأفكارهم ومشورتهم أو تشكيل لجان وفرق عمل " [ 11 ] ص 296 عندها يشعر الأفراد بأنهم جزء من هذا التغيير وليس مفروض عليهم من طرف أطراف آخرين .

## 3-8 المفاوضات

أي التفاوض حول التخلي عن المقاومة وعرقلة التغيير والحصول على مقابل ذي قيمة شخصية، خاصة إذا كان عدد الأفراد الذين يقاومون التغيير قليلين، أي ربط الحوافز والمكافآت بعدم رفض ومقاومة التغيير.

## 4-8 الإيجار

آخر أسلوب يمكن استخدامه لتقليل من مقاومة التغيير هو الإيجار، أي إجبار الأفراد على التغيير، وذلك باستخدام أسلوب التهديد والعقاب كالتهديد بغلق أحد فروع المؤسسة، التهديد بالنقل أو الحرمان من الترقية والمكافآت أو التقييم السيئ للإدارة.

وبالرغم من انه في الغالب ينظر الى مقاومة التغيير نظرة سلبية، وذلك بسبب تأثيرها على أهداف التغيير والنتائج المرتقبة من عملية التغيير الا ان هناك من الكتاب والباحثين من يرون بأن لمقاومة التغيير بعض الايجابيات منها :

- تؤدي بالقائمين على التغيير من مراجعة وتفحص خطة التغيير.

- يمكن للمقاومة ان تساهم في اكتشاف مواطن المشكلات والصعوبات التي يمكن أن يسببها التغيير وبالتالي اتخاذ الإجراءات الوقائية.

- تزود المقاومة الإدارة بصورة واضحة حول وحنة الرأي وتماسك الجماعات حول قضية معينة .

كما أنها تفتح مجال واسع للمناقشة حول موضوع التغيير ، وفي الأخير يلخص القول بأن " مقاومة التغيير أمر طبيعي بين الأفراد، وعلى الإدارة ووسط التغيير ان تعي وتدرك ذلك وتتفحص مسببات مقاومة التغيير ودوافعه وأبعاده، وأن تحرص على اختيار المنهج ... الذي يحقق التوافق الأنسب بين التغيير وظروف الموقف والناس الذين سوف يتأثرون بالتغيير." [ 11 ] ص 297 .



## خلاصة الفصل

انه في ظل الظروف المتغيرة بوتيرة متسارعة للمحيط الذي تعيش به المؤسسة الاقتصادية. تجد المؤسسات اليوم نفسها مجبرة على التأقلم والتعايش مع هاته الظروف ، وهذا لن يتأتى لها إلا عن طريق التغيير التنظيمي الذي ارتبط ظهوره بظهور التنظيمات ، وهو ليس عملية سهلة بل صعبة ومعقدة وتواجه مقاومة من قبل الأفراد العاملين بالمؤسسة ، لذا يجب دراسة عملية التغيير دراسة عميقة ومتأنية ، وتوفير كل الامكانيات المادية والبشرية وتهيئة الظروف المساعدة على التغيير ذلك ان التغيير الذي يحصل يحقق التغيير الفعلي .

## الفصل 4 دور الثقافة التنظيمية في تحديد نمط التسيير

تعتبر المؤسسة وحدة اجتماعية أنشأت من أجل تحقيق هدف معين والمؤسسات أو المنظمات الاقتصادية قديمة قدم الإنسان حيث كانت المنظمة موضعاً للممارسة والتطوير منذ آلاف السنين. استطاع الإنسان من خلالها أن يبلور ثقافة معينة تعتمد على شكل معين من العلاقات الاجتماعية المنبثقة عن القيم والأفكار التي تشكل و تعكس ثقافة المجتمع والتي بدورها تجسد نمط من العلاقات التنظيمية بين الأفراد وبخاصة العلاقة بين العامل ورب العمل .

ومن خلال هذا الفصل سوف نحاول التركيز على ثلاثة متغيرات أساسية وهي ثقافة المجتمع، الثقافة التنظيمية، ودورها في تحديد نمط التسيير ، ولتوضيح ذلك سوف نتطرق للتنظيمات الاقتصادية عبر مختلف المراحل التاريخية وابتداء من العصور الوسطى إلى العصر الحديث ونلاحظ كيف أن التغيرات الاجتماعية والاقتصادية والثقافية كانت تؤثر على الفكر التنظيمي خلال كل مرحلة التي يحدد نمط تنظيمي معين يعكس نوع معين من العلاقات الاجتماعية داخل التنظيم .

### 1- الثقافة التنظيمية والتسيير قبل الثورة الصناعية

و يمكن تقسيم هذه المرحلة إلى ثلاثة مراحل :

#### 1-1 فترة العصور الوسطى

في هذه الفترة لم تكن المؤسسات الاقتصادية بالشكل الحالي حيث ظهرت في أوروبا الطوائف الحرفية " والطائفة عبارة عن تجمع من أصحاب الأعمال تجمعهم حرفة واحدة تشكل هذا التجمع لتنظيم الحرفة التي يمثلونها " [ 32 ] ص 7 تتولى الطوائف مهمة توزيع المنتجات كما تتولى مهمة الحماية والدفاع عن الوحدات التابعة لأعضاء الطائفة من المنافسة الخارجية، كما تعمل على تحقيق نوع من العدالة في تعامل الوحدات مع بعضها البعض.

أما فيما يخص العمل كانت الطائفة تقوم بتدريب الصبية وتعليمهم فن إتقان الحرفة كما كانت تتولى مهمة تحديد عدد الحرفيين الذين ينتجون السلع للسوق المحلي.

لم يكن للحرفيين الخاضعين لسلطة الطوائف أي حراك اجتماعي أو جغرافي أي لم تكن لديهم الفرصة للتحسين أوضاعهم الاجتماعية والاقتصادية بحيث كانوا مستقرين في أوضاعهم الحرفية . وعليه فقد كان المحيط الاجتماعي والاقتصادي يتميز بالثبات والاستقرار. لم تكن هناك منافسة بين

الحرفيين ذلك أن العمل لم يكن من أجل زيادة الثروة بل كان وسيلة للبقاء و لم يكن الفرد يعمل من أجله فقط بل كان من أجله ومن أجل الآخرين .

ان الوضعية الاجتماعية التي كانت تميز المجتمع الأوربي في القرون الوسطى انعكست على التنظيمات المهنية حيث كان السلوك الاقتصادي يخضع لنفس القواعد التي يخضع لها أفراد المجتمع وهي القواعد الأخلاقية التي يتشربها الأفراد من المؤسسات الدينية من كنائس ودور العبادات التي كانت تدار تحت إشراف رجال الدين .

كانت الأخلاق الدينية تحث على إنفاق الأرباح في سبيل رضي الله وبالتالي لم يكن هناك دافع لتحقيق الثروة هذا من جهة و من جهة أخرى كان الهيكل التنظيمي للتنظيم يشبه الهيكل التنظيمي للدولة أو الكنيسة مع بعض الاختلافات ، حيث كانت هيئة العمل أو الطائفة الحرفية تتشكل من المالك و الرئيس والذي يدعى بكبير الحرفيين والذي كان يتولى كل مهمات العمل من إنتاج وإدارة كما كان يشارك الصبية والحرفيين في كل أعمالهم، أي أنه كان ملما بجميع أسرار المهنة أو الحرفة بالمقابل نجد نفس الهيكل بالنسبة للتنظيم الدولة أو الكنيسة لكن الرعايا التابعين للكنيسة أو أبناء الدولة كانوا خاضعين لهما باعتبار أن هذه الأنظمة كانت تقوم برعايتهم و الإشراف عليهم والعناية بهم ومن ثمة كان عليهم القيام بكل ما كان يطلب منهم دون مناقشة .

لم يكن يسمح لهم إلا بقسط يسير جدا من الإدارة بالمقابل كان الحرفيون الخاضعين لسلطة الطوائف المهنية الذين يساهمون في حل المشكلات على الأقل الجزء المتعلق بالمشكلات الإدارية . في هاته الفترة سيطرة الممارسات الجماعية على الممارسات الفردية ، وهذا يعني سيادة القيم الاجتماعية على القيم الفردية ويمكن تفسير هاته الوضعية بالأسباب التالية :

\* أن حجم ورشات العمل الخاضع للطوائف كان صغير الحجم وموجه لتلبية الاحتياجات المحلية حيث كان الإنتاج قليل ويقتصر في الغالب على سلعة واحدة بسبب محدودية التقنية المستعملة ونقص البحوث في هذا المجال، وبالتالي فان بساطة التكنولوجيا وصغر حجم المنشآت جعل من مشاركة العمل الحرفيين في الإدارة والاستفادة من خبراتهم أمر ممكن.

\* تشجيع الطوائف لأعضائها من الحرفيين ساعد على نشر أفكارهم وابتكاراتهم فيما بينهم ونقل المعارف المهنية إلى الصبية. حولت برامج تدريب الحرفيين الجدد إلى عمال مهرة ملمين بكل مراحل عملية الإنتاج خاصة وأن المنتجات كانت تسوق مباشرة من المنتج إلى المستهلك دون واسطة، لذلك كان العامل يقوم بالتخطيط والإنتاج والبيع إلى جانب رئيسه في العمل وهذا ما مكّن العمال من تقديم مساهماتهم المتميزة بالنسبة للعمل.

\* إن عدم نشوء أي علاقة عداوية بين العاملين سهلت من تسخير خبرة العمال في عملية اتخاذ القرارات، ذلك أن التعاون كان هو القيمة الأخلاقية التي كانت تحكم العلاقة بين العمال والإدارة وعليه

فان التنظيمات الحرفية كانت ذات طبيعة عائلية ، حيث أن النزاعات والشكاوي كانت تحمل بطريقة غير رسمية ومباشرة داخل النظام الاجتماعي في المنظمة.

يمكن القول عن هاته الفترة أن النزعة الدينية والقيم الأخلاقية انعكست على الثقافة التنظيمية للمنظمات الحرفية والمهنية فكان التعاون والعمل الجماعي هو السمة السائدة حيث كان المالكين يجتهدون في السير على خطى رجال الدين المسيحي ( البابوية الخيرية ) تبركا وتمسكا بالقيم الدينية . بالإضافة إلى ذلك فان فرص العمل الضئيلة أمام العمال المهرة اضطررتهم للتعاون من اجل الحفاظ على مستوى معيشتهم.

## 1-2- فترة النهضة :

" أثناء مرور فترة العصور الوسطى كانت بذور التغيير الجذري قد زرعت حلت الأموال محل الأرض كمصدر رئيسي للثروة . " [ 32 ] ص 10 وتجسد ذلك في بروز البنوك كصناعة قوية رغم معارضة رجال الدين لها ، كما توسعت الأسواق نتيجة النمو السريع للمدن وأهم نقطة مسها التغيير هو التحول من التركيز على إنتاج السلع لتحقيق الاكتفاء الذاتي والبقاء إلى التركيز على فائض الإنتاج لتحقيق تراكم الثروة وقد تمثلت نتيجة التغيير في النهضة الايطالية في القرن ( 13 ) الثالث عشر، اتجه الأفراد في هاته الفترة لتحسين ظروفهم الفردية وتعظيم الذات بدل من السعي لرضا الرؤساء والمجتمع وتمكن الحرفيون من امتلاك محلاتهم و ورشاتهم بدأت حالة الانغلاق تقسح المجال أمام توسعت أصحاب الرأسمال، كما شهدت هذه المرحلة تطور في التقنيات المستعملة في عمليات الإنتاج وعليه فقد شهد النظام الاجتماعي في العمل تحولات كبيرة .

ومن الأسباب التي أدت إلى هذه النهضة ما يلي :

- التجارة مع الإمبراطوريات الإسلامية والبيزنطية في الشرق.
- الاحتكاك بالثقافات الأخرى كالثقافة الإفريقية ، الهندية ، اليابانية ، الصينية و الأندوسية وذلك خلال التبادلات التجارية معهم .
- الاكتشافات الجغرافية والتي أصبحت موردا جديدا للمواد الأولية وبالرغم من النمو الكبير في الاقتصاد والتوسع في الأسواق فان ظروف العمال تدهورت بشكل كبير.

### 1-3- فترة الإصلاح الديني :

خلال فترة النهضة ساءت أحوال العمال وبدؤوا يفقدون أمنهم الوظيفي وقد استغل الأفراد حركات الإصلاح الديني التي قام بها البروتستانت التي بدأت في أواخر القرن الخامس عشر يدعو إلى التخلص من سيطرة الكنيسة وادعائها بأن الكهنوتية يجب أن تشمل كل المسيحيين وليس الأفراد القاطنين فقط بالأديرة والكنائس ودور العبادة.

وقد شجع كل من لوثر وكالفن على العمل الجاد والشاق من أجل تحسين ظروف الأفراد وإفادة المجتمع وحذر من استغلال الفقراء والمعدمين لأجل زيادة الثروة، ولكن رجال الأعمال والمالكيين تجاهلوا ذلك واخذوا من الأفكار السابقة ما ينسجم مع مصالحهم الشخصية هاته التغييرات العميقة في القيم والمفاهيم بالإضافة إلى التغييرات الاجتماعية والاقتصادية قد انعكست سلباً على وضعية العمال في أوروبا، حيث طغت المنفعة الفردية على المنفعة الجماعية وبدا المالكيين يسعون إلى تحقيق أكبر قدر ممكن من الأرباح وبدؤوا يتخلون عن الاتهام والرعاية بالعاملين بدلاً من ذلك عملوا على استغلالهم وإخبارهم ما يجب عليهم فعله.

لم تكن هناك مسؤولية تلقى عليهم كان هدفهم الوحيد هو الربح والسبيل إلى ذلك هو استغلال جهود العاملين الذين لم تكن لديهم القدرة على المقاومة . " ومن ثمة بدأت ثقافة الصراع تحل محل ثقافة التعاون في العلاقة بين العامل ورئيسه " [ 32 ] ص 13 إن الطوائف الحرفية التي بقيت لمدة طويلة مزدوجة الوظيفة حيث كان الذين يعملون بها منتجين مستقلين من جانب و مصدر للعمل المأجور من جانب آخر فهم الذين يشرفون على كل عمليات الإنتاج بدءاً بشراء مواد الخام ثم تضييعها ثم بيعها " وهذا الوضع شكل عائقاً أمام تطور الرأسمالية، لذا ابتكر الرأسماليون أساليب جديدة بتصنيف المشاكل اليدوية فحطموها بطرق عديدة وأقاموا نظام التوزيع الحرفي أو الصناعة المحلية " [ 33 ] لقد مورست ضغوط شديدة على الحرفيين من قبل التجار الكبار والأغنياء من خلال التحكم والسيطرة على مواد الخام والإشراف على عملية البيع خاصة مع توسع الأسواق الخارجية والتبادلات التجارية مع بلدان أخرى. وشيئاً فشيئاً تحول الحرفيون إلى بروليتاريين وبهذا نما عهد المانيفاكثورة " لقد كانت المانيفاكثورة عبارة عن تجمع العديد في مؤسسة كبيرة ويقوم هؤلاء العمال بتصنيع البضاعة بأكملها وفقاً لمبدأ تقسيم العمل وهذا المبدأ يعني أن كل عامل يقوم بتصنيع جزء من البضاعة " [ 33 ] . لم يعد العامل يملك جميع المعلومات عن السلع التي ينتجها كما كان في ألمانيا ، فأصبح لا يعرف إلا القدر اليسير من المعرفة التي تخص تخصصه في عملية الإنتاج بعبارة أخرى فقد العامل سر المهنة بالإضافة إلى فقدانه المعرفة بمصدر المواد الأولية وعملية التسويق ولم يعد يدري من هم زبائنه ، فقد تسوق السلع إلى خارج الوطن وما وراء البحار.

إن المالك هو الشخص الوحيد الذي على دراية بكل ذلك هذا ما سهل عليه استغلال الحرفيين الذين أصبحوا أجراء، إن استحواذ المالك على كل المعلومات التي فقدها العاملون مكنه من التحكم في أسعار المواد الخام وثمان السلع في السوق لصالحه وذلك بالطبع على حساب العمال.

إن النقص في المعلومات لدى العمال وقف عائقا وحاجزا أمام مشاركتهم في عملية اتخاذ القرارات الإدارية. إن مرحلة المانيفاكتورة بدأت أواسط القرن السادس عشر (16) وانتهت بظهور الثورة الصناعية في نهاية القرن الثامن عشر (18) وبداية القرن التاسع عشر (19).

وفي الأخير وكخلاصة لما قلناه حول الثقافة التنظيمية والتسيير قبل عصر الثورة الصناعية يمكن القول بان هذه المرحلة أو الفترة كانت مقسمة إلى مراحل، وبذلك باعتماد الثقافة والقيم التي سادت المجتمع خلال كل مرحلة، حيث عرفت العصور الوسطى سيادة نظام الطوائف التي كان هيكلها التنظيمي يعكس صورة الهيكل التنظيمي للدولة أو الكنيسة كما أن الأفكار والقيم التي كانت تسود مكان العمل هي نفسها أفكار وقيم المجتمع والتي كانت تتمثل في القيم والأخلاق الدينية التي تحدثت على رضى الله والإنفاق في سبيله، وبالتالي كان العمل من اجل تحقيق الاكتفاء الذاتي ولم تكن هي الربح والمنفعة الفردية بل العمل من اجل الكل . هذه القيم طبعت تنظيمات العمل بالطابع العائلي ، وذلك انعكس على العلاقة بين المالك والعمل حيث تميزت العلاقة بالتفاهم والتعاون الشئ الذي ساعد على مشاركة العمال في اتخاذ القرار.

أما فيما يخص العمل خلال عصر النهضة فقد أدت التغيرات الاجتماعية والاقتصادية خاصة التفتح على بلدان أخرى والاحتكاك بثقافات أخرى أدى إلى ازدياد دافع الربح وبالتالي زيادة نفوذ وقوة طبقة التجار، بدأ الأفراد يتضمرون من أوضاعهم ويسعون إلى تحقيق مستوى معيشي أعلى هاته المساعي قوبلت بالرفض والمقاومة من طرف الكنيسة التي بقيت متمسكة بالقيم الدينية القديمة، وعليه فان المبدأ الذي أصبح يعمل به الأفراد هو النعمة من الله والربح بدل النعمة من الله والاكتفاء الذاتي. هنا انقلبت ثقافة التعاون بين العامل ورئيسه في العمل إلى ثقافة الصراع بين الطرفين.

جاء عصر الإصلاح الديني ليدعم ويقوي هاته الاتجاهات ويقر بشرعيتها والتي أقرت بان الربح الحلال هو نعمة من الله وان مصير الأفراد بيده وعليه فان مصير العامل قدر مكتوب عليه وان صاحب العمل هو أيضا يؤدي قدره المكتوب عليه، هاته الأوضاع جعلت من المسؤولية الاجتماعية تؤول الى الزوال كما أدت إلى وزيادة الصراع في مواقع العمل، كما أن عملية اتخاذ القرارات أصبحت من الشؤون الخاصة والفردية لصاحب العمل .

## 2- الثقافة التنظيمية والتسيير خلال الفترة الأولى من الثورة الصناعية

إن أهم ميزة تميزت بها هاته المرحلة هو التطور التكنولوجي في مجال وسائل الإنتاج هذا التحول كان مهم جدا وانتقل الإنتاج باستخدام الأدوات اليدوية البسيطة إلى استخدام الآلة ، وأول ما ظهر هذا التحول في إنجلترا حيث أدت الثورة الصناعية إلى تغييرات اجتماعية مهمة والتي تمثلت في هجرة الفلاحين من الريف نحو المدن الجديدة وذلك لعدة أسباب منها :

- ضم المزارع في وحدات زراعية شاسعة .

- سيطرة أصحاب السلطة على معظم الأراضي التي كانت موجودة ومتاحة الاستغلال من قبل الجميع.

وبمجرد انتقالهم إلى المدن والاستقرار بها فقدوا الفرص البديلة للعيش وبذلك اعتمدوا كلية على العمل المأجور لدى أصحاب المصانع في بيئة تقبل الاستغلال وتشجع عليه ، بالإضافة إلى ذلك فإن العامل الذي كان يستعمل طاقاته وإمكاناته الذاتية أصبح يستعمل الآلة.

إن المحيط الفكري والثقافي الذي ساد في تلك الفترة قد شجع ودعم الاتجاهات التي كانت قبل الثورة الصناعية والتي أدت إلى استغلال العمال وجعل أدوارهم تقتصر على الإنتاج دون المشاركة أو التدخل في اتخاذ القرارات بالمقابل مع ذلك زيادة استغلال طاقته لفائدة صاحب العمل ، وعليه فإن هذه الوضعية كانت امتداد للأفكار التي جاءت بها حركة الإصلاح الديني ومن بين المؤيدين لذلك الاتجاه هو العالم الاقتصادي ( آدم سميث ) الذي شجع على سياسة عدم التدخل وذلك في كتابه ( ثروة الأمم ) عام 1776م ويرى سميث أن عالم الاقتصاد يشبه العالم المادي فهو له قوانينه الخاصة مثل العالم المادي والتي تخضع للعرض والطلب والتي تجعل الاقتصاد في حالة اتزان ما لم تتدخل الدولة في ذلك .

ومن بين المفكرين المؤيدين لتلك الأفكار نجد كذلك ( توماس مالتوس ) وهو رجل دين نشر نظرية حول النمو السكاني عام 1778م في مقالة له حول السكان شجعت نظرية مالتوس على تهيش العمل واستغلالهم حيث يرى بان عدد السكان يتزايد بسرعة تفوق الزيادة المحدودة في النمو الاقتصادي وبالتالي سيسود الفقر ولن يجد الناس ما يأكلون وتعم المجاعة و يموت الناس جوعا ، وان صاحب العمل عندما يستغل العامل ويزيد في فقره بهذا يسدي خدمة للمجتمع حتى لا ينجب الكثير من الأطفال ويحدث الانفجار السكاني .

" هكذا كانت تنزع القيمة الإنسانية بسرعة من مكان العمل ... فوقع الإنسان ضحية لنفوذ الآلة ولم تعد له السيطرة السابقة بل أصبح عليه الوفاء بطلبات الماكينات ... " [ 32 ] ص 25 مع تقدم الثورة الصناعية تغير شكل العمل بسرعة وحلت المؤسسات الاقتصادية محل المشاريع الفردية ومن العوامل التي ساعدت على ظهور المؤسسة الاقتصادية ما يلي :

#### أ- الذهنية الرأسمالية :

والتي تجسدت في أفكار ادم سميث كما ذكرنا سابقا في كتابه ثروة الأمم ولدى ماكس قبيير في كتابه ( الأخلاق البروتستانتية والروح الرأسمالية ) حيث يقول هذا الأخير :  
" الروح الرأسمالية هي في واقع الأمر نسق إنتاجي يقوم في الأساس على المؤسسة الصناعية التي هدفها الجوهرى هو تعظيم الربح " [ 34 ] ص 209 وهذا سوف يتحقق عن طريق تنظيم عقلائي للعمل يؤدي إلى تحقيق الهدف الاقتصادي إلا وهو الربح وهو الميزة الأولى للرأسمالية.  
ب- ظهور القيم البرجوازية :

من العوامل التي أدت كذلك إلى ظهور المؤسسات الاقتصادية هو ظهور القيم البرجوازية التي ساعدت على تطور الرأسمالية ومن تلك القيم نجد آليات عملية التبادل الحر القائمة على تحقيق المنفعة الذاتية التي عوضت بالآليات القديمة التي كانت تقوم على أساس الشرف والسيطرة الإقطاعية ومن القيم البرجوازية نجد كذلك الادخار وعدم التبذير .  
ج- الروح العلمية :

إن الحركة التنويرية التي عرفتها المجتمعات الأوروبية أدت إلى تقديس العقل عوض الرومانسية التي كانت تقديس العاطفة والخيال ذلك أنها تعتبر العقل غير قادر على استيعاب الدوافع وحل المشاكل هاته الروح العلمية جعلت الفرد يثق في قدرته على تجاوز الواقع وان لكل مشكلة اجتماعية أو اقتصادية حل شريطة استغلال العلم والعمل بالإضافة إلى الثورة الصناعية ، كل هاته العوامل ساعدت على ظهور المؤسسة الاقتصادية وبظهورها ظهرت ثلاثة طبقات متميزة للعمال في السلم الهرمي للمؤسسة وهم صاحب راس المال وهو المسيطر والإدارة الوسطى المسؤولة عن العمل والعمال.  
والسؤال المطروح هنا هو : اذا كانت العوامل السابقة الذكر سببا في ظهور المؤسسة الصناعية فيا ترى ما هو تأثير هذه القيم الاجتماعية والاقتصادية والثقافية على تنظيم المؤسسة الاقتصادية وتشكيل ثقافة تنظيم ترسم نمط تسيير معين وتعكس قيم المجتمع ؟

سوف نجيب عن هذا السؤال من خلال التعرض إلى الفكر التنظيمي عند المدارس التنظيمية فيما يأتي :

لقد سعى الرأسماليون دوما كما قلنا سابقا إلى تعظيم ارباحهم لذلك سعى كل الطرق التي تمكنهم من ذلك ومن أهم هاته الطرق هو إدماج المفكرين والباحثين لصالح تطوير مؤسساتهم وذلك عن طريق دعم الإبداع والاختراع في المجال التكنولوجي لأجل تطوير وسائل الإنتاج وكذلك الباحثين في مجال الإدارة والتنظيم من اجل حل المشاكل التنظيمية وتحقيق الكفاءة والفاعلية لزيادة الإنتاج لذلك عمل أصحاب رؤوس الأموال على تدعيم إنشاء المعاهد والجامعات، نذكر على سبيل المثال في الولايات المتحدة الأمريكية انشيء معهد Rensselaer المتعدد التقنيات عام 1824 معهد Rocher ter



التكنولوجي عام 1829 ومعهد Massachusetts للتكنولوجيا عام 1861 ، معهد Worcester متعدد التقنيات عام 1865 ، معهد Stevens للتكنولوجيا عام 1867، المعهد المتعدد التقنيات في فرجينيا عام 1872، معهد التكنولوجيا بولاية ميتشيقان سنة 1885 بعد الاهتمام بالبحث التكنولوجي ظهرت مشاكل اجتماعية خاصة بالصناعة ، فعمل رجال الأعمال على تدعيم الجامعات لإنشاء أقسام خاصة بالإدارة مثل ما حدث سنة 1881 حيث تم منح \$100000 دولار لجامعة بنسالفانيا لإنشاء قسم الإدارة، ومع مجيء 1911 وصل عدد تلك الأقسام النشطة فعلا إلى 30 قسم .

إن القيم التي كانت تسود المجتمعات الغربية آنذاك هي تمجيد العقل، المنفعة الفردية، الروح الرأسمالية والقيم البرجوازية. فهل سيكون لهاته القيم تأثير على أفكار المنظرين في مجال الإدارة والتنظيم وبالتالي في تشكيل الثقافة التنظيمية بالمؤسسات الصناعية في الدول الغربية ؟

## 2-1 النظرية البيروقراطية

إن كلمة بيروقراطية مكونة من جزئين ( بيرو Bureau ) وتعني مكتب ( كراتي Craty ) وتعني الحكم أو السلطة، وعليه كلمة بيروقراطية تعني حكم المكتب ويعد العالم الألماني ماكس فيبر ( Max weber ) مؤسس هذه النظرية والذي كان عالم في الإدارة وعلم النفس وعلم الاجتماع كما عمل في حياته بالجيش الألماني فانعكست الثقافة العسكرية على أفكاره فيما بعد ، حيث تميزت أفكاره عن التنظيم بالدقة والمثالية والانضباط وهذا التفكير عسكري يقوم على السلطة والخضوع وإعطاء الأوامر من قبل الرؤساء، كان ماكس فيبر يهدف إلى إنشاء تنظيم عقلائي يحقق الكفاءة والفاعلية التنظيمية وذلك بالاستناد إلى مجموعة من اللوائح والقوانين التنظيمية والتي يجب على أفراد التنظيم الالتزام بها.

كان ماكس فيبر يهدف إلى تطبيق هذا النوع من التنظيم على المؤسسات الكبيرة الحجم المؤسسات الحكومية وفيما يلي نتطرق إلى أهم الأفكار التي جاءت بها هاته النظرية :

\* **السلطة :** " قصد فيبر بالسلطة السيطرة والتحكم بالإتباع أو المرؤوسين من قبل رئيسهم الذي اسماه بالقائد " [ 30 ] ص 183 ولا يحصل القائد على السلطة إلا من خلال مصدرين هما :

(أ)- **شخصية القائد :** حيث أن الشخصية القوية تولد الثقة والاقتناع بهاته الشخصية مما يمكن القائد من الحصول على الطاعة والولاء .

(ب)- **المنصب الوظيفي :** هنا يستمد القائد سلطته من خلال السلطة الرسمية التي يمنحه إياها القانون، فكل منصب سلطة يحددها التنظيم الرسمي وعليه فانه في هاته الحالة قبول الأفراد للتنظيم والقوانين المعمول بها يحتم عليهم الطاعة والخضوع للشخص الذي سيشغل منصب الرئيس . ويفضل فيبر النوع الثاني من القيادة المطبوعة بالطابع العسكري الذي يشبه المدير في المنظمة بالقائد العسكري الذي يجسد

السيطرة على أتباعه ليضمن الطاعة للأوامر والتعليمات فالسلطة القانونية هي الأفضل من وجهة نظر فيبر كونها أكثر عقلانية.

**\* الهرم التنظيمي :** ويقصد بذلك تدرج وتسلسل مستويات السلطة من قمة التنظيم إلى قاعدته ويتخلل القمة والقاعدة مستويات تنظيمية مشكلة بذلك الهرم التنظيمي ، تمثل قمته منبع السلطة وكلما اتجهنا نحو القاعدة تنخفض درجة السلطة وعليه فإن الأوامر والتعليمات تنساب من أعلى إلى أسفل ذلك انه لكل فرد في التنظيم رئيسا ينفذ أوامره وتعليماته .

وبذلك فإن التنظيم يتكون من عدة مستويات تنظيمية وكل مستوى يتشكل من وظائف يتمتع كل منصب بسلطة يحددها التنظيم الرسمي للمنظمة وتتناقص درجة السلطة كلما اتجهنا نحو الأسفل وكل مستوى أدنى يخضع للمستوى الأعلى منصب بموجب سلطة القانون.

**\* التخصص في توزيع العمل :** حتى تتحقق الكفاءة والفاعلية في التنظيم يرى فيبر انه لابد من التخصص في توزيع الأعمال داخل التنظيم البيروقراطي أي : لابد من تقسيم العمل إلى اختصاصات محددة وكل اختصاص تحدد له مهام ومسؤوليات وسلطة وهذا التحديد يكون مكتوب وبموجب لوائح تنظيمية رسمية محددة بوضوح وهنا يؤكد فيبر على أهمية التخصص وتقسيم العمل والوثائق الكتابية في التنظيم .

**\* الأداء :** إن العمل في التنظيم البيروقراطي يجب أن يخضع لشروط وقواعد تنظيمية ذات طابع رسمي تكون مدونه ضمن لوائح تنظيمية تضمن التسيير الحسن للعمل، وان تحقيق الفاعلية في الأداء مرهون بتطبيق النصوص التنظيمية لسير العمل.

**\* علاقات العمل الرسمية :** في هاته النقطة بالذات يؤكد مبدأ العقلانية والرشد و ذلك عن طريق الفصل بين العلاقات الشخصية والعلاقات الرسمية ويهدف من ذلك الى التخلص من المحسوبية والمحابة في العمل .

**\* السجلات :** يؤكد فيبر على ضرورة التدوين أي تدوين كل القوانين واللوائح والقرارات والغاية من ذلك هو ضمان السير الحسن للعمل ، كما أن هذه الوثائق تستخدم كأدلة في حالة وقوع أي خلل أو انحراف أو تقصير في العمل.

**\* تدريب الموظفين :** يلح فيبر على ضرورة تدريب الأفراد وذلك من اجل اكسابهم الخبرة والكفاءة اللازمة.

**\* الامتيازات الوظيفية :**

- يتم توظيف الأفراد عن طريق المسابقة الخاصة بعملية التوظيف ليتم انتقاء الأفراد الأفضل.

- الموظف في الجهاز البيروقراطي يستمر في وظيفته مدى الحياة .

- يتقاضى الموظف راتباً وتعويضات أخرى من خلال وجود هيكل واضح للرواتب يتميز بطابع الاستقرار والثبات.

\* **عدم استغلال الوظيفة لأجل المصالح الشخصية** : ويقصد بذلك الفصل بين الممتلكات الخاصة للموظف وممتلكات المنظمة، ولا يجب بأي حال من الأحوال استغلال الأموال والممتلكات العمومية لصالح الأغراض الشخصية .

\* **الحصانة** : إن الموظف في الجهاز البيروقراطي يكتسب قيمة اجتماعية وهذا يكسبه المكانة والحصانة فلا يجوز التعدي عليه خلال أداءه لعمله كما يمنع من مزاوله عمل آخر إلا بإذن مسبق.

\* **الجهاز البيروقراطي موجه لخدمة الشعب** : " يؤكد فيير على أن خدمة الجمهور تعتبر هدفا رئيسيا للجهاز البيروقراطي وللعاملين فيه فتسهيل أمورهم وتلبية طلباتهم بسرعة يعد هدفا أساسيا للعمل البيروقراطي " [ 30 ] ص 187 لقد تميز النموذج الذي قدمه ماكس فيير عن التنظيم بالمثالية والرشد والعقلانية حيث يتصف هذا النموذج حسب رأي فيير بالدقة ، الوضوح ، السرعة ، الخبرة والمعرفة الفنية بالعمل والانضباط وذلك بالاستناد إلى اللوائح والشروط التي ذكرناها سابقا للنموذج البيروقراطي.

## 2-2 نظرية الإدارة العلمية

تنسب هذه النظرية إلى المهندس الأمريكي فريدريك وينسون تايلر وقد سمي المنهج الذي قدمه تايلر ( بالإدارة العلمية ) بالرغم من أنها لم تكن جديدة مائة بالمائة (100% ) لقد أشار إلى مبادئها الأساسية أفلاطون في كتابه الجمهورية، كما يعتبر ( James stwar ) أول من اكتشف الاستخدامات المحتملة لها في كتابه ( بحث مبادئ الاقتصاد السياسي ) سنة 1767م كما أن شركة ( Soho fonndry ) البريطانية التي أنشئت في 1800م لصنع المحرك Watt البخاري قد استخدمت الكثير من مفاهيم الإدارة العلمية .

فيا ترى ما هي الأسس والأساليب التي قامت عليها الإدارة العلمية ؟

## 2-2-1- الأسس التي قامت عليها نظرية الإدارة العلمية

- يجب " أن يتم تنظيم العمل في المنظمة بين الإدارة والعمال وتصطلح الإدارة بمهام الوظائف الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة ، ومن أجور وتعيين الأفراد وتدريبهم ... بينما يصطلح العمال بأداء وتنفيذ المهام الموكلة لهم ... " [ 15 ] ص 38 - يعتقد تايلر بوجود طريقة وحيدة ومثلى لانجاز العمل (One best way of doing the work) وعلى الإدارة اكتشافها وتلقينها للعاملين لكي يستخدمونها في انجاز مهامهم .

- تقسيم وتجزئي العمل : وهذا يوفر اختصار الوقت والجهد.

- ربط تايلر زيادة أداء الأفراد بزيادة الحافز المادي وحتى يصل العامل إلى أقصى إنتاجية على الإدارة الزيادة في الأجر ، وفي هذا الصدد يقول تايلر " أعتقد انه يمكن القول بثقة أن قسطا كبيرا من تفكير ومصالح الأشخاص من كلا الجانبين في الماضي جانب الإدارة وجانب العاملين من المؤسسات الصناعية كان يتركز على ... القسمة العادلة للفائض الناتج عن الجهود المشتركة، فالإداريون يتطلعون لتحقيق أعلى ربح ممكن لأنفسهم و العمال يتطلعون للحصول على اجر ممكن " [ 35 ] ص 2 .

- التركيز على تعظيم الإنتاج الذي يؤدي إلى زيادة الأرباح وبالتالي يمكن للإدارة الزيادة في أجور عمالها وهذا يؤدي إلى اختفاء النزاع بينهما وفي هذه النقطة بالذات يقول تايلور " الثورة العظيمة التي تتادي بها الإدارة العلمية تركز على الموقف العقلي لكلا من الطرفين ... وان يركز كلاهما انتباهه ناحية زيادة حجم الفائض حتى يكبر لدرجة يصبح من غير الضروري التنازع على طريقة اقتسامه ". [ 35 ] ص 23

- كما ركز تايلر على التدريب لرفع مستوى العمل ورفع الإنتاجية وعلى ضرورة الإشراف الدقيق والمباشر، وذلك لتفادي التهرب من العمل و الإبطاء فيه وقد قام العديد من الباحثين في مدرسة الإدارة العلمية البحث في الأدوات والأساليب والطرق التي تمكن من زيادة الإنتاجية من بينهم الزوجان فرانك و ليليان جلبرت في دراسة الوقت والحركة .

لقد قامت مدرسة الإدارة العلمية بأول تنظيم علمي للعمل يقوم على أسس علمية وحسب تايلر فإن الإدارة العلمية في جوهرها مرتبطة بالجانب الفكري والعلمي أكثر من ارتباطها بالأدوات أو الوسائل المستخدمة لزيادة الإنتاج فهي عبارة عن ثورة عقلية في عالم الإدارة، حيث صرح في شهادته أمام لجنة خاصة لمجلس الأمة الأمريكي سنة 1912 قائلا : "الإدارة العلمية ليست أداة كفاءة وليست أداة لضمان الكفاءة من أي نوع كان ... وليست خطة للمستخدمين وليست نظاما للعمل بالقطعة ... وليست نظام حوافز استثنائية ... وليست دراسة للوقت وليست دراسة عن الحركة ولا هي تحليل لتحركات الأشخاص ... ليست أيا من هذه الأدوات التي تخطر ببال الرجل العادي عند الحديث عن الإدارة العلمية ... ما نؤكد عليه هو أن تلك الأدوات مجتمعة أو منفردة ليست إدارة علمية فهي ملاحق مفيدة لأنظمة الإدارة الأخرى ،تتضمن الإدارة العلمية في جوهرها ثورة عقلية كاملة من جانب العاملين في اية مؤسسة صناعية ثورة وقاية كاملة من جانب هؤلاء الأشخاص فيما يتعلق بواجباتهم تجاه عملهم وتجاه زملائهم والعاملين لديهم وتتضمن ثورة عقلية كاملة من جانب الإداريين ... ومن دون هذه الثورة العقلية الكاملة من جانب الطرفين لا وجود للإدارة العلمية ... " [ 35 ] ص 22 ومن خلال هذا النص يؤكد تايلر على أن الإدارة العلمية مرتبطة بطرق التفكير لإيجاد حل للمشاكل المتعلقة بزيادة الإنتاج وهي تقوم على أساس التعاون بين الإدارة والعمال لان الزيادة في الإنتاج تعني الزيادة في الأجر.

## 2-3- نظرية المبادئ الإدارية

من أشهر رواد هذه النظرية هو المهندس الفرنسي فايول (Henry Fayol) هذه النظرية تشبه في مضمونها إلى حد كبير النظريات السابقة إلا أنها تختلف عن نظرية الإدارة العلمية كونها ركزت على الجانب الإداري ولم تنطرق إلى قسم الإنتاج .

يرى فايول أن هناك خمسة (05) وظائف أساسية على الإدارة القيام بها وهي التخطيط، التنظيم، إصدار الأوامر، التنسيق والرقابة، هذه انبثق عنها أربعة عشر مبدأ إداري نذكرها باختصار فيما يلي :

- 1- تقسيم العمل الذي يؤدي إلى زيادة الإنتاج ويخص هذا المبدأ الوظائف الإدارية والفنية .
- 2- السلطة والمسؤولية : تمنح السلطة صاحبها الحق في إصدار الأوامر إما المسؤولية فتتضمن المحاسبة والمساءلة الناتجة عن استخدام السلطة .
- 3- النظام : ويعني التنفيذ بالأوامر والتعليمات واللوائح التنظيمية.
- 4- وحدة الأمر : أي أن المرؤوس يتلقى تعليمات من رئيس واحد فقط .
- 5- وحدة التوجيه.
- 6- خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة أي انه إذا اختلفت الأهداف الشخصية للفرد مع أهداف التنظيم عليه أن يقدم الأهداف التنظيمية على الأهداف الشخصية.
- 7- مبدأ المكافأة والتعويض : فيجب تحفيز الأفراد عن طريق المكافآت المادية والزيادة في الأجور.
- 8- المركزية : وتعني تجميع السلطة وتركيزها في يد الرؤساء.
- 9- تدرج السلطة : أي انه كلما اتجهنا من قمة الهرم التنظيمي إلى أسفله تنقص درجة السلطة.
- 10- الترتيب : أي يجب أن يوضح كل شيء سواء كان ماديا أو بشريا في مكانه ( الشخص المناسب في المكان المناسب )
- 11- المساواة في المعاملة .
- 12- الاستقرار الوظيفي : على المنظمة الاحتفاظ بالأفراد الأكفاء والعمل الحد من دوران العمل .
- 13- المبادرة : فلا بد من تشجيع الأفراد على الابتكار والإبداع لتطوير وتحسين العمل.
- 14- التعاون وروح الفريق.

إن الشيء الجديد الذي جاءت به هذه النظرية هو تركيزها على عملية التخطيط التي تعتبر شيء مهم وأساسي في العمليات الإدارية حيث يقول فايول في هذا الصدد: "الحكمة القائلة بان وسائل التدبير تتطلع إلى الأمام تعطي فكرة عن الأهمية التي تعزى إلى التخطيط في عالم الأعمال ويصبح القول انه إن لم يكن بعد النظر هو كل الإدارة فهو على الأقل جزء أساسي منها ... " [ 35 ] ص 127 .

هذه هي النظريات التي ظهرت خلال الفترة الأولى من الثورة الصناعية وقد سميت بالمدارس الكلاسيكية في التنظيم ، وتتجسد أهمية عرض هذه المدارس التنظيمية كونها كانت عبارة عن مصدر أو منبع للثقافة التنظيمية الكلاسيكية، والتي كانت بمثابة العامل المحدد لنمط التسيير الكلاسيكي. وفيما يلي سوف نتطرق إلى ذلك، بدءاً بالثقافة التنظيمية .

## 4-2- الثقافة التنظيمية الكلاسيكية

لقد لعبت النظريات الكلاسيكية دور مهم وأساسي في تشكيل الثقافة التنظيمية الكلاسيكية لدى أصحاب المصانع و المؤسسات وذلك خلال الفترة الممتدة ما بين الثورة الصناعية و سنوات الثلاثينات من القرن الماضي ، تأثرت هذه الثقافة بأفكار الرواد والعلماء الأوائل في مجال التنظيمات ، كما تأثرت بالظروف الاجتماعية والاقتصادية السائدة في تلك المرحلة .وقد تميزت هذه الثقافة بعدة خصائص ومميزات نذكر أهمها فيما يلي :

قبل التطرق إلى تلك الخصائص يمكن القول أن العوامل التي أدت إلى ظهور المؤسسة الاقتصادية والمتمثلة في الروح العلمية، القيم البرجوازية، الروح الرأسمالية قد كان لها تأثير كبير على القيم المميزة للثقافة التنظيمية الكلاسيكية وتجسد هذا التأثير من خلال :

- تجسدت الروح العلمية في الثقافة الكلاسيكية في اعتبار المؤسسة نسق مغلق يمكن التحكم به كيفما نشاء مع إهمال العوامل الخارجية المحيطة بها ، متأثرين في ذلك بالعلوم التجريبية وقد لاحظنا كيف أن مدرسة الإدارة العلمية اعتمدت على التجربة في زيادة الإنتاج واستعملت حتى جهاز الكرونو من اجل قياس الوقت الضائع لدى العمال وهذا أدى إلى غياب المرونة في التعامل مع العنصر البشري في التنظيم.

- النظر إلى التنظيم على انه بناء مادي أدى إلى غياب النظرة الإنسانية للعامل خاصة بعد انتشار مبادئ الإدارة العلمية التي جردت العامل من إنسانيته واعتبرته وسيلة إنتاج بالدرجة الأولى. بحيث أن كل تصرفاته وسلوكاته كانت تخضع إلى القواعد الرسمية في العمل وعن طريق الرقابة الشديدة و على مدى تقيده باللوائح التنظيمية .

- الاهتمام بالجانب التقني والعمل على تطويره واعتباره أهم عامل من عوامل الإنتاج أدى إلى إغفل أهمية الطاقات والقدرات البشرية في التنظيم .

- النظر إلى الدوافع والحوافز في العمل نظرة مادية واعتبار العامل مخلوق اقتصادي همه الوحيد هو الزيادة في الأجر. وبالتالي النظر إلى الحوافز بمنظور مادي تجسدت في الزيادة في الأجر والعلووة

- إهمال الجانب الغير رسمي في العمل والاعتماد الكلي على الجانب الرسمي في العمل من خلال قائمة اللوائح والتعليمات .

- تأثيرا لقيم البرجوازية والروح الرأسمالية على الثقافة التنظيمية لدى أصحاب المصانع والمؤسسات والتي تجسدت في التركيز على الزيادة في الإنتاج وتحقيق أكبر قدر ممكن من الأرباح وذلك بمختلف الطرق والوسائل ولو كان ذلك على حساب العمال وهذا ما أدى إلى استغلالهم .

## 5.2 نمط التسيير الكلاسيكي

لقد كان للثقافة التنظيمية الكلاسيكية والتي تشكلت عبر انتشار الأفكار التي جاءت بها المدارس التنظيمية، دور مهم في تحديد نمط تسيير تقليدي مطابق للأفكار التي كانت سائدة في تلك المرحلة. وقد تميز هذا النمط من التسيير بعدة خصائص تنظيمية نذكر منها :

من حيث اتخاذ القرارات

إن إهمال دور العنصر البشري في التنظيم انعكس على عملية اتخاذ القرارات، حيث أن القرارات انحصرت في يد فئة قليلة من المسيرين ومالكي المؤسسات، وعليه فإن السلطة كانت تنبع من قمة الهيكل التنظيمي للمؤسسة، وكان على العمال القيام بمهمة تنفيذ القرارات دون مناقشتها أو حتى إبداء الرأي حولها ومن هنا فإننا لا يمكن أن نتحدث عن المشاركة العمالية في التسيير.

### - مركزية اتخاذ القرارات:

كان التسيير الكلاسيكي يتميز بمركزية اتخاذ القرارات وتجميع السلطة في يد فئة قليلة وهذا بسبب القيم البرجوازية واستقرار المحيط .

### - الاتصال :

غياب مشاركة العمال في التسيير وفي اتخاذ القرارات جعل عملية الاتصال تتجه نحو الاتصال الرسمي ذو الاتجاه العمودي أي أن طرق الاتصال كانت تتجه من أعلى الهرم التنظيمي إلى أسفله ويتضمن محتوى هذا الاتصال اللوائح والتعليمات الصادرة من مركز اتخاذ القرارات في قمة الهرم التنظيمي، كما تميز هذا النوع من التسيير بعدم إعطاء الأهمية للتنظيم الغير رسمي و تأثيره على أداء المؤسسة .

### - الحوافز :

إن سيطرت القيم البرجوازية والروح الرأسمالية على الثقافة الكلاسيكية جعلت المسيرين يركزون على الحوافز المادية ويعتبرون كما ذكرنا سابقا أن العامل مخلوق اقتصادي ، دافعه إلى العمل هو الأجر الذي يتقاضاه لذا نجد أن الثقافة الكلاسيكية ركزت على الحوافز المادية ، من أجور و علاوات، وتجسدت هذه الأفكار جليا لدى مدرسة الإدارة العلمية التي ربطت الزيادة في الإنتاج بالزيادة في الأجر.

- غياب استراتيجية التسيير :

إن النظر إلى التنظيم على انه نسق مغلق أدى إلى غياب النظرة الاستراتيجية في التسيير والتوقعات البعيدة الأمد ، وقد شجع على ذلك استقرار المحيط وتوفر المواد الأولية.  
ويمكن تلخيص خصائص الثقافة التنظيمية المميزة للفكر الكلاسيكي في الجدول التالي :

الجدول رقم 7 : خصائص الثقافة التنظيمية المميزة للفكر الكلاسيكي [ 36 ] .ص 26

العناصر الإدارية	سمات الفكر الكلاسيكي
البيئة الخارجية	مستقرة
التنظيم	بناء بيروقراطي - مغلق قائم على التخصص
مصدر السلطة	الحق في القيادة - قوة فرض الطاعة
موقع صنع القرار	مركزي في قمة التنظيم
اتجاه الاتصال	رأسي من أعلى الى اسفل
اسلوب الاشراف	حكم مباشر مركز على تحقيق مستويات الانتاج المستهدف
المعلومات	تقارير مركزة على نتائج الأعمال موجه الى القيادة العليا
افتراضات نظم الأفراد	الأفراد متشابهون منعزلون ليس لديهم دوافع للعمل – منفذون للتعليمات
الحوافز	مادية ( أجور ،مزايا عينية ،المقومات المادية للمكان
سياسة التدريب	تركز على تنمية الجانب المادي للإنسان ( القوة الجسمية والمهارات اليدوية )



### 3- الثقافة التنظيمية والتسيير خلال الفترة الوسطى من الثورة الصناعية

إن الإفرازات التي أنتجتها الأفكار الكلاسيكية في التنظيم ، خاصة مدرسة الإدارة العلمية وما نتج عنها من تهميش للعنصر البشري وإقصائه من المشاركة في اتخاذ القرارات، أو إبداء رأيه بالمقابل مع ذلك زيادة الاستغلال لمجهودات العمال ، حيث تحول العمال إلى مجرد أدوات أو وسائل إنتاج ليس لها الحق في إبداء رأيها والتعبير عنه. الشيء الذي أدى إلى بروز جملة من الاحتجاجات والمظاهرات قام بها العمال ضد أصحاب المصانع والمؤسسات، وصلت في بعض الأحيان إلى أعمال العنف، معبرين بذلك عن رفضهم للمبادئ التي جاءت بها الإدارة العلمية والتنظيم الكلاسيكي بصفة عامة.

هاته الأوضاع جعلت من التغيير ضرورة حتمية لا يمكن تجاهلها، شمل هذا التغيير مستويين المستوى الأول تمثل في الضغط من أسفل إلى أعلى، حيث بدأ العمال يطالبون بنصيب أكبر في توزيع الثروة وقسم أكبر للتحكم في بيئة العمل. أما المستوى الثاني للتغيير فقد انطلق من القمة إلى القاعدة حيث بدأت الإدارة تعي أن الكفاءة والزيادة في الإنتاج تتطلب إشراك العمال في عملية التسيير واتخاذ القرار، وكانت نتيجة ذلك ظهور عدة نظريات واتجاهات فكرية في مجال التنظيم والإدارة والتي جاءت كرد فعل على الفكر التنظيمي الكلاسيكي ، والتي انطلقت في دراستها للتنظيم على السلوك الإنساني واتجاهات الأفراد. كما أن هذه النظريات استعانت بعدة علوم مثل علم النفس ، علم الاجتماع ، الأنثروبولوجيا، وقد سميت هذه النظريات بالنظريات السلوكية وفيما يلي نذكر أهم هاته النظريات والتي أثرت كثيرا الثقافة التنظيمية في هاته الفترة .

#### 3-1 مدرسة العلاقات الإنسانية

لقد جاءت هذه النظرية من اجل حل مشكلة الإنتاج، وقد تم التوصل إلى انه لجعل العمال أكثر إنتاجية لابد من فهم مشاعرهم وحاجاتهم و رغباتهم .

ظهرت هذه المدرسة خلال الثلاثينات من القرن العشرين واقترن اسمها بشخصية العالم الأمريكي (التون مايو) المختص في علم النفس وعلم الاجتماع الصناعي رغم وجود باحثين آخرين في هذا المجال مثل شلدون، ماري باركر فيوليت و اللذين شاركا بإسهامات قيمة في هذا المجال حيث اصدر الانجليزي (Oliver cheldon) كتاب بعنوان ( فلسفة الإدارة عام 1923 ) ويقول في هذا الكتاب " أن المشكلة الرئيسية للصناعة هي تحديد التوازن الصحيح بين المخرجات المادية الإنتاجية وإنسانية الإنتاج "

[ 32 ] ص 45 .

واقترح شلدون إتباع القواعد التالية للوصول إلى ذلك :

- يجب منح العمال حرية تصميم بيئة العمل الخاصة بهم .
- العمل على رفع مستوى معيشتهم .
- لا بد من تخصيص وقت كافي لتنمية القدرات الذاتية .
- منهم الحماية ضد البطالة .
- مشاركة العمال في أرباح المؤسسة وفقا لإسهاماتهم .
- العمل على تنمية المساواة بين الإدارة والعمال .

وترى ماري باركر فيوليت أن الدوافع والحاجات والرغبات التي تدفع الإنسان إلى العمل هي نفسها التي تدفعه في المجالات الأخرى. من بين هذه الحاجات حاجة العامل إلى الشعور بالتحكم في أوضاعه. أما التون مايو ( Elton mayo ) اشتهر بالأبحاث والتجارب التي أجراها بمعامل الهاوثورن، التي اكتشف من خلالها أهمية التنظيم الغير رسمي في تأثيره على سلوكيات العمال، وأهمية الحوافز المعنوية في زيادة الإنتاج " وعليه فقد حددت العلاقات الإنسانية أهم المتغيرات التي تؤثر في السلوك الإنساني وفي القيادة والاتصال والمشاركة " [ 37 ] ص 51 ، فهي تنظر إلى المنظمة كتجمع إنساني وعله لا بد على الإدارة من خلق جو ملائم يحفز الأفراد على العمل التعاوني مع الإدارة الشيء الذي يؤدي إلى زياد الإنتاج.

ويمكن اختصار المبادئ الأساسية التي قامت عليها مدرسة العلاقات الإنسانية فيما يلي :

- تعتبر الفرد أهم عنصر في العملية الإنتاجية، وعليه لا بد من أن يلقى الاهتمام والرعاية الأولى من طرف الإدارة بدلا من التركيز على الجانب المادي والفني.
  - ضرورة الانسجام والتوافق بين أعضاء جماعات العمل.
  - الاهتمام بالعلاقات الغير رسمية بين العاملين بدلا من التركيز على العلاقات الرسمية فقط.
  - تؤكد هذه النظرية على أن للحافز المعنوي تأثيرا كبيرا على دافعية الفرد للعمل تفوق أهميتها في ذلك تأثير الحافز المادي ، وهذا بالطبع لا يعني الاستغناء على الحوافز المادية بل يجب توافرها معا.
  - العمل على رفع الروح المعنوية للعمال عن طريق القيادة الديمقراطية.
  - عدم مقاومة التنظيم الغير رسمي.
  - تنمية شبكة وقنوات الاتصال.
- هذه باختصار أهم المبادئ التي جاءت بها مدرسة العلاقات الإنسانية.
- وقد شهدت هذه الفترة أي الفترة الوسطى من الثورة الصناعية مدرسة أخرى يمكن أن ندمجها ضمن نفس السياق لمدرسة العلاقات الإنسانية وهي المدرسة السلوكية.

### 3-2 المدرسة السلوكية

لقد تلي ظهور هذه المدرسة ظهور مدرسة العلاقات الإنسانية وهذا راجع إلى وجود بعض نقاط الضعف في الأفكار التي جاءت بها مدرسة العلاقات الإنسانية، وقد حاول أصحاب هذه النظرية التوفيق بين أفكار النظرية الكلاسيكية وأفكار نظرية العلاقات الإنسانية بحيث حاولوا إعطاء تفسيرات واقعية لما يحدث في التنظيم وفي مختلف المستويات التنظيمية سواء أكان العمال في قسم الإنتاج أو المسيرين في الإدارة. من رواد هذه النظرية نجد ( دوجلاس ماكري كور، إبرهام ماسلوا، هربرت سايمون و رنيسيس ليكرت، شستر برنارد... الخ).

- وقد تجسدت المبادئ والأسس التي قامت عليها هذه النظرية فيما يلي :
  - الإنسان بطبعه لا يكره العمل والذي يعتبر أحد الحاجات النفسية للإنسان.
  - الأفراد لديهم القدرة على تحمل المسؤولية .
  - للأفراد العاملين دوافع وحوافز تدفعهم نحو العمل وعلى المنظمات اكتشافها و استغلالها لصالحها
  - الأفراد بحاجة إلى الاستقلالية في العمل فهم يكرهون الرقابة المكثفة والمباشرة.
  - العامل لديه حاجات مادية ولأخرى معنوية وهو بحاجة إلى إشباع الحاجات المادية الأولية والضرورية ثم يسعى لإشباع الحاجات المعنوية ، وتوفير هذه الحوافز يساعد على اكتشاف طاقاته ومواهبه .
  - وقد دعى أصحاب هذه النظرية أصحاب المؤسسات إلى :
  - أن تقوم الإدارة بإشراك العمال واستشارتهم في اتخاذ القرارات.
  - يجب العمل على إشباع الحاجات النفسية لدى الأفراد.
  - بناء علاقة الثقة مع الأفراد والعمل على توجيههم بدل السيطرة والسلطة والرقابة المشددة.
  - ضرورة الوعي بأن الرقابة الذاتية للفرد على نفسه هي أفضل أنواع الرقابة.
  - العمل على إرساء نوع من المرونة في التنظيم ومنح الأفراد قدر من الحرية وزرع الابتكارات الشخصية .
  - ضرورة تفويض السلطة واللامركزية في ممارستها.
- وفيما يلي سوف نتطرق إلى بعض مفكري هذه المدرسة وأهم الأفكار التي جاؤوا بها :

### 3-2-1 نظرية النظام التعاوني لشستر برنارد

" تأثر برنارد بأفكار فلاسفة الإدارة أمثال شلدون وإلتون مايو وماري باركر فيوليت، فهو يرى التنظيم يقوم على أساس تعاوني مقصود وهادف " [ 37 ] ص 60 فهو ينظر إلى التنظيم على أنه عبارة عن نظام تعاوني بين الأفراد العاملين به وهذا الفعل التعاوني هو شعوري ومقصود وعليه فان نظرية شستر برنارد تقوم على ثلاثة عناصر أساسية وهي :

- هناك هدف مشترك بين جميع الأفراد في التنظيم يسعون لتحقيقه.
- للأفراد رغبة صادقة في وشعورية ومقصودة للعمل والمشاركة لأعضاء التنظيم في قنوات اتصال فعالة تجمع بينهم ، لذا دعى برنارد إلى ضرورة وجود التنظيم الغير رسمي والذي يعتبر أنجع طرق الاتصال بين أعضاء التنظيم ، بالإضافة إلى ذلك فان التنظيم الغير رسمي له فوائد نذكر منها :
  - دعم قنوات الاتصال الرسمية.
  - تدعيم علاقات التعاون والتماسك بين الأفراد وهذا يخلق نوع من الحرية واحترام الذات، وعليه توصل برنارد إلى فكرة التوازن التنظيمي أي أنه حتى تتطابق أهداف الأفراد مع أهداف التنظيم لابد من وجود قدر من الحوافز المادية والمعنوية يعادل مقدار ما يقدمه الأفراد للتنظيم.

### 2-2-3 نظرية اتخاذ القرارات لهربرت سايمون

" ينظر سايمون للتنظيم على أنه هيكل رسمي من العلاقات والتفاعلات التي تحدث بين أعضائه ، ومن خلال عمليات الاتصال المستمرة التي تتم بينهم " [ 30 ] ص 241 ، أي أن متخذ القرار يحتاج إلى قدر من المعلومات والذي لن يتوفر إلا عن طريق التفاعل والتعاون بين أفراد التنظيم حتى يحصل على قدر كافي يمكنه من اتخاذ القرار المناسب .

يرى بأن هناك مراكز للسلطة والتي يحق لها اتخاذ القرارات، فهناك السلطة التنفيذية والتي تكون قراراتها ملزمة للآخرين، والسلطة الاستشارية تكون قراراتها غير ملزمة بل تقتصر مهمتها على تقديم النصح والمشورة. ويعتبر سايمون أن عملية اتخاذ القرارات تعتبر محور التنظيم ذلك أنها تسبق كل عمل، لذلك يجب على متخذ القرار أن يجمع أكبر قدر من ممكن من المعلومات ليكون لديه فهم واضح ولم لجميع الجوانب ويحدد البدائل الممكنة وهذا في ضل تأثير البيئة الخارجية.

ولا يكتفي صاحب السلطة بإصدار القرارات بل عليه أن يقوم بشرح القرار الذي أتخذه للذين سيقومون بتنفيذه، كما عليه أن يقوم بمتابعة عملية التنفيذ بالإضافة الى عملية اتخاذ القرارات هناك بعض المفاهيم التي تطرق إليها سايمون منها :

- الرشد التنظيمي : بحيث يرى سايمون أن هناك نوعين من الرشد التنظيمي .

أ- الرشد المثالي : وفي هاته الحالة يكون هدف متخذ القرار هو تعظيم المنفعة حيث يفترض توافر المعلومات الكافية والمعلومة عن كل البدائل، والنتائج المتوقعة منه، وهذا يسمى بالرجل الاقتصادي وهذا ما جاء في نظريات التنظيم الكلاسيكية حيث لا يأخذ تأثير البيئة الخارجية في الحسبان.

ب- الرشد الواقعي ( الرشد العقلاني ) : في هاته الحالة يقوم صاحب السلطة باتخاذ قراراته والبدائل الممكنة لكل قرار آخذا بعين الاعتبار تأثير البيئة في محدودية القرارات، ويسمي سايمون متخذ القرار في هاته الحالة بالرجل الإداري، وهو يؤيد النوع الثاني من الرشد.

- السلوك التنظيمي : من خلال تواجد الأفراد في التنظيم يخضعون لمؤثرات داخلية والمتمثلة في القيم والمعايير وأهداف شخصية تكون محفوظة في ذاكرتهم والتي باتون بها من الوسط الخارجي، كما يخضعون إلى المؤثرات الخارجية للتنظيم و يفترض بأن لن يكون هناك توافق بين أهداف أفراد وأهداف التنظيم ، عندها يحدث الصراع والذي يتجسد في، في اتجاهات الأفراد وروحهم المعنوية والتي تشرح السلوك التنظيمي لهم، لذا يرى بأنه على السلطة تحفيز وتشجيع الأفراد أي إشباع الحاجات الشخصية لكي يساهموا في تحقيق أهداف التنظيم .

- التوازن التنظيمي : يقوم هذا المفهوم على فكرة تحقيق التوازن بسين الأخذ والعطاء لدى أفراد التنظيم، فحتى يساهم الأفراد في تحقيق أهداف التنظيم بخبرتهم ومؤهلاتهم على التنظيم أن يمنح الفرد عائد مادي ومعنوي يساهم بدوره في تحقيق أهداف التنظيم، وهنا لابد من تحقيق التوازن بين الأخذ والعطاء و أن الإخلال في هذا التوازن سيؤدي إلى نتائج سلبية على التنظيم .

- الفرد والجماعة : ينظر سايمون إلى الفرد في التنظيم كعضو في جماعة، هاته الجماعة تمارس ضغطا عليه فهو ملزم بالتقيد بقيم الجماعة التي ينتمي إليها و تريد قوة تحكم الجماعة بالفرد كلما زادت سيطرتها على التحكم في الظروف وزيادة مركزها المرتبط بمراكز أعضائها وهنا يزيد ارتباط الفرد بالجماعة لأنه في هاته الحالة يكون لديها القدرة على تحقيق أهدافها. هذه هي أهم الأفكار التي جاءت بها نظرية اتخاذ القرارات لساييمون.

### 3 الثقافة التنظيمية خلال الفترة الوسطى من الثورة الصناعية

أن أهم تحول يمكن التحدث عنه خلال هذه الفترة هو تغيير نظرة أصحاب المؤسسات إلى الأفراد في التنظيم ، بعدما كان يظهر إلى الفرد على أنه مجرد وسيلة إنتاج يتم التحكم فيها ، أو كجزء من أجزاء الآلة وهذا بفضل الحقل المعرفي والنظري لهاته الفترة والذي كان له الفضل في إرساء ثقافة تنظيم جديدة تراعي الجانب الإنساني والعقلاني في التنظيم ، ويمكن تلخيص أهم ما ميز الثقافة التنظيمية خلال الفترة الأولى من الثورة الصناعية في النقاط التالية :

- بروز الجانب الإنساني في التنظيم و مراعاة الحاجات النفسية والاجتماعية في للأفراد وقد أدى ذلك إلى إعادة النظر في أوقات الراحة خلال مدة العمل، العطل الأسبوعية، وتحديد أوقات العمل.

- إعطاء أهمية للتنظيم الغير رسمي في العمل لما له من تأثير على على علاقات العمل والزيادة في الإنتاج.

- النظر إلى التنظيم على أنه نسق مفتوح على المحيط الخارجي نظرا لأدراك أهمية تأثير المحيط الخارجي على التنظيم وذلك بما يحتويه من عناصر تمثل المداخلات بالنسبة للمؤسسة مثل المحيط الاجتماعي والاقتصادي والثقافي والقانوني.

ظهور بعض القيم الإنسانية في التنظيم التي كانت غائبة في المرحلة السابقة ونستطيع القول بأنه كان من المستحيل توажدها وهي قيم التعاون بين الإدارة والعمال، وذلك بعد إدراك أهمية العمل الجماعي في تحقيق أهداف المؤسسة.

- تغيير نظرة الإدارة إلى العامل فبعدها كان ينظر إليه على أنه يكره العمل ويمقتة أصبح ينظر إليه على أنه يحب العمل وأن العمل يعتبر أحد الحاجات النفسية للإنسان.

- ومن بين التغييرات الحاصلة في الفكر التنظيمي هو التفريق بين الرجل الاقتصادي الذي كان يسيّر التنظيم في المرحلة السابقة والذي ينظر إلى التنظيم على أساس أنه نسق مغلق وقد كان هدفه هو تعظيم المنفعة الاقتصادية، وبين الرجل الإداري الذي يأخذ في عين الاعتبار تأثير المحيط الخارجي للتنظيم في عملية اتخاذ القرارات.

هذه هي باختصار أهم خصائص الثقافة التنظيمية في هاته المرحلة، ولقد كان لهذه الأفكار والاتجاهات تأثير على تسيير المنظمات في هاته المرحلة ومن خلال العنصر الموالي سوف نتطرق الى خصائص ومميزات التسيير في هاته المرحلة ودور الثقافة التنظيمية التي تحدثنا عنها في هاته المرحلة في تحديد نمط التسيير.

### 3-1 خصائص نمط التسيير في المرحلة الوسطى من الثورة الصناعية

أول عنصر نتطرق إليه هو عملية اتخاذ القرارات والتي تأثرت بدخول القيم الإنسانية إلى التنظيم بحيث أصبحت القرارات لا تأخذ الطابع الفردي كما كانت من قبل وعرفت هاته المرحلة مشاركة العمل في عملية التسيير بالإضافة إلى تفويض السلطات التي كانت محصورة في يد فئة قليلة، ومن هنا بدأ الابتعاد عن المبادئ التaylorية التي كانت ترى بأنه على الإدارة مهمة إصدار القرارات وعلى العمل التنفيذ ومن هنا ظهرت مشاركة العمال في التسيير.

- إن إدراك أهمية اعتبار التنظيم نسق مفتوح قد أثر بشكل مباشر على عملية اتخاذ القرارات بحيث أصبح متخذوا القرارات يأخذون في الحسبان كل العوامل المتحكمة في البيئة الخارجية للتنظيم ومن هنا ظهر الاهتمام بالزبون بالنسبة لتحديد نوعية المنتج، وعليه بدأ التفريق كما قلنا سابق بين الرجل الاقتصادي والرجل الإداري.

- النظر إلى التنظيم على أنه بناء إنساني بالدرجة الأولى أدى إلى إعادة تنظيم أوقات العمل و مراعاة الجانب الترفيهي للعامل .

- بالنسبة للحوافز تأثرت كثيرا بالنظرة الإنسانية للتنظيم فبعدها كانت الحوافز مادية تتركز بالدرجة الأولى على الأجور والعلاوات أضيف لها الحوافز المعنوية كمنح الأفراد الحرية في تشكيل جماعات العمل بالإضافة إلى إعطاء الأهمية للتنظيم الغير رسمي من حيث تأثيره على الإنتاجية.

- بالنسبة للاتصال فإنه كغيره من عناصر التسيير الأخرى فقد تأثر بالتغيرات الحاصلة في الفكر التنظيمي فبعدما كان الاتصال يتجه من أعلى إلى أسفل أصبح يعرف اتجاهين أو أكثر أي بعدما كان الاتصال يعمل على نقل المعلومات المتمثلة في الأوامر والتعليمات التي تصدرها الإدارة إلى العمل أصبح يعمل كذلك على نقل أفكار واقتراحات العمال إلى الإدارة، وهذا من أجل تجسيد مشاركة العمل في الإدارة والتسيير و هذا بفعل تأثير الأفكار التي جاءت بها مدرسة العلاقات الإنسانية والمدرسة السلوكية ومن هنا بدأت التنظيمات تعرف نوع من الليونة والمرونة في التعامل مع المتغيرات الداخلية والخارجية للتنظيم وانتقلت من النظرة المادية للتنظيم التي سادت خلال الفترة الأولى من الثورة الصناعية إلى قيم أكثر إنسان وأكثر عدل بالنسبة للفئات العمالية.

وبهذا تم الكشف عن عيوب التنظيمات التي سادت في المرحلة الكلاسيكية مثل التنظيم البيروقراطي الذي تحدث عنه (ماكس فيبر) في النموذج المثالي للبيروقراطية أو التنظيم العلمي للعمل الذي تحدثت عنه مدرسة الإدارة العلمية وبدأت تظهر نماذج تنظيمية أكثر مرونة وتفاعل مع متغيرات المحيط مثل العمل عن طريق الإدارة بالأهداف التي تعتمد بشكل كبير على تفويض السلطة والصلاحيات المخولة للمدراء، وعلى مشاركة للعمال في تحقيق الأهداف التي وجد من أجلها التنظيم.

ويمكن تلخيص أهم السمات الفكرية للتنظيم في هاته المرحلة في الجدول الموالي :

الجدول رقم8: أهم السمات الفكرية المميزة للمرحلة الوسطى من الثورة الصناعية [ 36 ] ص 31 .

سمات الفكر الإنساني	العناصر الإدارية
- هيكل رسمي + تنظيم غير رسمي	- التنظيم
- قبول السلطة من التابعين	- مصدر السلطة
- القيادة العليا + مشاركة العاملين	- موقع صنع القرار
- له دور التنسيق والتوجيه	- الإشراف
- التفتح الإيجابي الذي يسهم به الأفراد في تحقيق أهداف المنظمة	- إقتراضات الأفراد
- الأفراد مختلفون	
- لديهم رغبة ودوافع ذاتية للعمل	
- أعضاء في جماعة	
- حوافز مادية ومعنوية	- الحوافز

ومن هنا يظهر التبادل القائم بين الحركة الفكرية للعمال والمفكرين في مجال التنظيم والإدارة وبين الثقافة التنظيمية وحركة التسيير. ولكن بالرغم من الإسهامات التي قدمها العلماء السابقين الذكر في إثراء الحقل المعرفي والثقافي للمنظمات الصناعية والتخلص من الثقافة التقليدية وما أنجر عنها من سوء في التسيير وإرساء ثقافة جديدة تقوم على أسس إنسانية وعقلانية مبنية على التعاون والمشاركة الجماعية من خلال فهم الجوانب النفسية والاجتماعية للعامل، والعمل على تلبية احتياجاته حتى تتحقق المنفعة المتبادلة بين التنظيم والأفراد العاملين به، بالرغم من كل ذلك فقد بقي العديد من أصحاب المؤسسات متمسكين بالنظام الإداري القديم والتنظيم البيروقراطي ذو التسلسل الهرمي نتيجة زيادة حجم المؤسسات الذي أدى إلى تعدد المستويات الإدارية، كما أن هناك العديد من المدراء كانوا ينظرون إلى هذا الجديد التنظيم على أنه مفيد في المستويات الدنيا من التنظيم ولم يرغبوا بتغيير أنفسهم، كما بقي العمال يسعون إلى قسط أكبر من الأمن المادي. وعليه بقيت هناك حاجة إلى تغيير أكبر وأعمق وهذا لن يتم إلا عند حدوث أزمة كبيرة، تؤثر وبشكل مباشر على المؤسسات الاقتصادية والصناعية، وهذا ما سنتطرق إليه في العنصر الموالي.



#### 4- الثقافة التنظيمية والتسيير خلال الفترة الأخيرة من الثورة الصناعية

نظرا للأسباب التي ذكرناها سابقا ظهرت الحاجة إلى منظور كلي وأعمق يأخذ في الاعتبار احتياجات جميع العاملين وفي نفس الوقت و وقد زادت الحاجة لذلك بعد ظهور قوى اقتصادية جديدة ومنافسين جدد والتي أصبحت تشكل تهديدا حقيقيا للمؤسسات الغربية حيث أنه بعد الحرب العالمية الثانية عملت بعض الدول المتخلفة على تطوير قدراتها الإنتاجية وذلك بسبب :

- الاعتماد على الدول الغربية من ناحية التمويل والتزود بالخبرات والتكنولوجيا.
- قامت هذه الدول بدراسة تاريخ التطور الصناعي وعملت على تقادي الأخطاء التي قللت من الكفاءة الإنتاجية بهاته الدول والعمل على ابتكار مناهج جديدة.
- الثقافة والقيم التي تميزت بها المجتمعات الآسيوية سهلت من عملية التكيف.

وفي الوقت الذي كانت تسيطر أخلاقيات الصراع على المجتمع الصناعي الغربي المبني على مبدأ الكسب والخسارة سواء كان ذلك بين العمل والإدارة على توزيع الأرباح أو بين المؤسسات الصناعية والحكومات حول تشريع القوانين الخاصة بحماية البيئة والمستهلك و كانت الدول الآسيوية خاصة اليابان قد زرعت في بيئتها الداخلية قيم المشاركة والتعاون والتأكيد بأنه في التنظيم أو المجتمع لا يوجد طرف رابح وآخر خاسر لأن المكسب سيكون للجميع وقد شجعت الثقافة اليابانية على ذلك والمبينة على الفخر العرقي والنزعة القومية وعلى المذهب الديني لكونفوشيوس الذي يدعو إلى التجرد من الأنانية عن طريق التوافق مع الآخرين، كما أن هناك عامل آخر تميزت به البيئة الاجتماعية اليابانية والمتمثلة في الطبيعة الأبوية للمجتمع الياباني التي جعلت من قيم المؤسسات اليابانية امتدادا لقيم الأسرة الكبيرة وسوف نتطرق فيما يلي إلى للثقافة والتسيير بالمؤسسات اليابانية والتي تعتبر القوة التي خلقت تهديدا للمؤسسات الغربية.

#### 4-1 الثقافة التنظيمية والتسيير بالمؤسسات اليابانية

إن النجاح الذي عرفته المؤسسات اليابانية أدى إلى لفت انتباه واهتمام الباحثين بها في مجال التنظيم والإدارة وهذا أدى إلى ظهور النظرية اليابانية في التنظيم والتي يرمز لها بالرمز ( j ) كاختصار لكلمة ( japanees )، تهتم هذه النظرية بدراسة مقومات النجاح بالمؤسسات اليابانية، وقد تم التوصل إلى أن الثقافة والقيم اليابانية التي يتميز بها المجتمع الياباني قد انعكس في نمط تسييره لهاته المؤسسات والتي تتميز بما يلي :

##### 1 - الصفة العشائرية :

عملت المؤسسات اليابانية على كسب ولاء عاملها وذلك عن طريق غرس حب الانتماء في نفوسهم عن طريق العمل الجماعي التعاوني مدعوم بقيم الاحترام وإشباع الحاجات المادية والمعنوية للعاملين .

فالمؤسسة اليابانية في تركيبها الاجتماعي تشبه إلى حد كبير نظام العشيرة، الكل يعمل على تحقيق الأهداف التي وجدت المؤسسة من أجلها، فههدف المؤسسة أو المنظمة هو هدف كل العاملين، وبهذا توصلت المؤسسات اليابانية إلى بناء ثقافة تنظيم قوية تتميز بالإل تساق الشديد .

## 2- الألفة والمودة :

إن فكرة أن المؤسسة اليابانية تقوم على أساس النظام العشائري ليست فكرة نظرية بل هي مجسدة واقعا وذلك من خلال الاهتمام الشامل والمتكامل بالعمال، فمالك المؤسسة يمثل رب الأسرة الذي يقوم برعاية أعضاء أسرته والذين يمثلون العمال وبالتالي يعيشون تحت رعاية رب العمل، هذه الوضعية الحميمة أدت إلى نمو مشاعر الثقة المتبادلة والعلاقات الوثيقة المبنية على الألفة والمودة، الشيء الذي يخلق نوع من الشعور بالمسؤولية الجماعية التي تساعد على تحقيق التوازن النفسي والعاطفي لدى الأفراد.

## 3- الثقة :

تعمل المؤسسات اليابانية على ربط إنتاجيتها بثقة أعضاء التنظيم، رغم أن المتغيرين أحدهما مادي والآخر معنوي وذلك لإدراكهم الأثير الكبير للجانب المعنوي في زيادة الإنتاجية. إن الحرص على بناء مشاعر الثقة في المؤسسات اليابانية لم يشمل مستوى معين أو تنظيم معين بل شمل كل المستويات التنظيمية بما فيها الإدارة والنقابات العمالية والحكومية. إن مشاعر الثقة لم تخلق من شيء أو أنها فطرة يولد بها العمل الياباني بل بنين من خلال الصراحة والشفافية والمشاركة والتعاون والإيمان بأن التنازل والتضحية لمصلحة أحد الأطراف سيعود بالفائدة على الجميع وسيؤدي في نهاية الأمر إلى تحقيق المساواة.

## 4- المصلحة العامة :

إن ما يميز المجتمع الياباني هو تقدم المصلحة العامة على المصلحة الذاتية، وهذا لاعتقادهم بأن المصلحة العامة ستعود بالنفع على الجميع، ولو كان ذلك في المستقبل البعيد. هذه القيم المنبثقة عن القيم الروحية لكونفوشيوس الذي يدعو إلى التجرد من الأنانية والتوافق مع الآخرين، لذا نجد في المجتمع الياباني أن الجزء يضحى من أجل الكل.

## 5- العدالة :

إن قيم العدل والمساواة تعد بمثابة الدعامة التي تربط وتقوي القيم السابقة الذكر، لذا نجد المعاملة داخل المؤسسات اليابانية واحدة والمعايير التي على أساسها تمنح المكافآت والمنح واحدة والتي تقوم على أساس الجهد الجماعي في العمل.

## خصائص الإدارة في المنظمات اليابانية :

### 1- التعاون والعمل الجماعي :

يرتكز العمل في المؤسسات اليابانية على أسلوب العمل الجماعي عن طريق تنظيم جماعات العمل، فكل فرد في التنظيم ينتمي إلى جماعة عمل واحدة أو أكثر وهذه الوضعية للأفراد غير ثابتة طول الوقت بل تتغير من وقت لآخر وذلك حسب الظروف بغض النظر عن المناصب الإدارية. مهام جماعات العمل لا تقتصر على الإنتاج بل تساهم في تطوير العمل وحل المشاكل جماعيا.

### 2 - اتخاذ القرارات :

تتم عملية اتخاذ القرارات بالمؤسسات اليابانية وفق نظام رنجي ( Ringi ) " وهذا النظام ينبع في الواقع من فلسفة، دارية لها جذورها في التقاليد اليابانية – وكلمة رنجي تتألف من قسمين رين ( Rin ) ومعناها عملية تقديم اقتراح الفرد لرئيسه وتلقي الرد عليه، أما جي ( gi ) فتعني عزم وقرار " [ 38 ] ص 118 ويسمح هذا النظام بتحويل القرارات والاقتراحات إلى المستويات العليا من التنظيم كن طريق كتابة نموذج يدعى ( Ringisho ) يذكر فيه موضوع القرار وتوصياتهم وملاحظاتهم بشأنه ويطلبون موافقة أقداره عليه، وعليه فان عملية اتخاذ القرارات تتم في ضل المشاركة الجماعية لأعضاء التنظيم معتمدين على واقع تجاربهم والخبرات اليومية . تقابل الإدارة كل الاقتراحات والبدائل الممكنة بالإصغاء والاهتمام " فهم ويصرفون وقتا كافيا لتقبل الآراء الجديدة رغبة في كسب ثقة العاملين ورفع معنوياتهم، وقبول مشاركتهم و الاستفادة من أي إبداع يقدمونه " [ 39 ] ص 112

### 3- المسؤولية الجماعية :

إن المسؤولية الجماعية هي نتيجة حتمية للأسلوب الجماعي في اتخاذ القرارات، فعلى الجميع أن يقوموا بتنفيذ القرارات وهم مسئولون عن ذلك، وهذا يولد نوع من التعاون حيث أنه ' إذا قام أحد بأي خطأ أو تقصير فان الجميع يقوم بمساعدته وتقديم يد العون له، وذلك من أجل تفادي المحاسبة التي تعود على الجميع .

### 4- الإشراف المباشر :

تعنى كثيرا المنظمات بالمشرف المباشر على العمال باعتباره الرابطة التي تربط بين قسم الإنتاج والإدارة، فالمشرف المباشر مع المرؤوسين يمكن له معرفة الخصائص الشخصية للأفراد العاملين وتفسير سلوكياتهم وبالتالي يمنح له دور كبير في العمل على تجسيد قيم الثقة و المحبة والتعاون وتكوين فريق عمل متجانس قادر على تحقيق مستوى عالي من الإنتاجية.

### 5- الإنتاجية :

تقاس الإنتاجية في المؤسسات اليابانية على اساس الجهد الجماعي في العمل وليس الجهد الفردي، وتمنح للعاملين مكافآت تشجيعية على أساس الأرباح المحققة في نهاية فترات زمنية

معينة، و عليه فان ربط المكافآت بالجهد الجماعي في العمل شيء مهم يجعل الجميع بكل جهودهم لنجاح المؤسسة وتطويرها، ومن الامتيازات والحوافز التي يتمتع بها الفرد في المنظمات اليابانية نجد ما يلي :

\* الوظيفة مدى الحياة :

فعندما يعين العامل في المنظمات اليابانية لا يمكن فصله إلا لسبب خطير مثل ارتكاب جريمة إصابته بالجنون أو تصميمه على ترك المنظمة و يستمر العامل في منصبه حتى بلوغ سن 55 سنة حيث تدفع له مكافئة الخدمة عند تقاعده ويتم إرساله ليس إلى البيت وإنما إلى أحد المؤسسات الصغيرة لتستفيد من خبراته بدوام جزئي وهذا يوفر له الشعور بالأمان والطمأنينة.

\* الترقية البطيئة :

لا يتم تقييم أداء الفرد إلا بعد مرور عشر سنوات، وتبدو هذه الفكرة عن الترقية سلبية في ظاهرها إلا أن لها هدف معين كونها تجعل العمال الشباب أكثر تعاون ذلك أنه لا يوجد مجال للمنافسة فيما بينهم على الأقل على المدى القريب، وتقوم هذه السياسة على أساس فلسفة مفادها أن الأداء السليم لا تظهر نتائجه في بداية التعيين في الأمد القريب.

هذه أهم مميزات الثقافة التنظيمية للمؤسسات اليابانية وفقا لنظرية ( j )، وقد قمنا بتقديمها بنوع من التفصيل وكان ذلك عن قصد كون أنها تبين بوضوح فكرة هذا الفصل والتي تنص على أن الثقافة التنظيمية هي انعكاس لثقافة المجتمع والتي بدورها تنعكس على نمط التسيير بالمؤسسة. وهذا ما جعل المؤسسات اليابانية تتفوق على المؤسسات الغربية والأمريكية حيث يشير أحد الباحثين في هذا المجال أنه سنة 1966 كان العمل الأمريكي الواحد ينتج ما ينتجه أربعة عمال في اليابان والعامل الفرنسي أو الألماني ينتج ضعف ما ينتجه العامل الياباني ولكن في سنة 1980 أصبح العامل الياباني ينتج ضعف ما ينتجه العامل الأمريكي ومقدار عاملين ونصف مما ينتجه العامل الفرنسي أو الألماني.

هذه الحقيقة أدركها الغرب جيدا فأصبح لا بد عليهم من إحداث تغييرات عميقة وشاملة تعمل على التصدي للمنافسين والتخفيف من ضغوط السوق أهم هذه التغييرات هو التغيير في الفكر الاجتماعي والاقتصادي وفي هاته الفترة بالذات فرض موضوع الثقافة التنظيمية نفسه على الساحة الفكرية في مجال التنظيم والإدارة وذلك بعدما أدرك الغرب أن سر النجاح الذي شهدته اليابان يعود إلى مميزات الثقافة التنظيمية للمؤسسات اليابانية وبالتالي كانت سنة 1880 الانطلاقة الحقيقية للبحث في موضوع الثقافة التنظيمية.

فعمل الغرب على زيادة إشباع الحاجات المادية المتاحة ليس على مستوى المنظمات وإنما على مستوى المجتمع ككل مثل الزيادة في مناصب العمل للقضاء على البطالة وتطوير الخدمات الاجتماعية والمجانية للمحتاجين كالخدمات الصحية والغذائية، وبدأ العمال يطالبون بالمزيد من احتياجات العمل وانتقلوا من المطالبة بالاحتياجات المادية إلى المطالبة بالاحتياجات المعنوية مثل :

- السعي لعمل شيء يجعلك تشعر بالسعادة.

- إنجاز الأشياء التي لها قيمة.

- تعلم أشياء جديدة.

- تنمية المهارات والقدرات وتطويرها.

- الحرية في مكان العمل والاحترام.

أي تلبية الاحتياجات النفسية والعاطفية وفي هذا الصدد يقول ( Eric Trist ) " هذا التحول في أخلاقيات العمل يتطلب فلسفة جديدة تعتبر العمل عنصرا أساسيا للتطور الإنساني وليس مجرد وسيلة لكسب المعيشة " [ 32 ] ص 66 وقد انطلق علماء الاجتماع في محاولاتهم لتعريف هذه الفلسفة منذ الستينات والسبعينات وذلك بالاعتماد على دراسات عديدة وعلى بيانات المسوحات وقد كان الهدف من هاته الدراسات هو محاولة معرفة ما هي الأشياء التي تجعل الوقت الذي يقضى في محيط العمل أكثر أهمية و متعة وقد توصل ( Richard Walton ) في مؤلفه الاغتراب والابتكار في مكان العمل إلى أن الأشياء التي تجعل العمل أكثر متعة هي :

- بيئة العمل الآمنة.

- التعويضات العادلة عن القدرات والجهد المبذول في العمل .

- فرص تطوير قدرات الأفراد.

- فرص الاستمرار و النمو والأمن.

- التكامل الاجتماعي في مكان العمل.

- حماية حقوق العمال.

- المسؤولية الاجتماعية للمنظمة.

لقد تطرق العلماء في تناولهم لهذا الموضوع من جوانب مختلفة ، بحيث عمل علماء الاجتماع من الداخل للتعرف على احتياجات العمل الوظيفية المهمة، وقام علماء آخريين بدراسة هذا الموضوع من الخارج حيث قاموا بدراسة النظام الكلي والشامل الذي تدخل ضمنه الحاجات والخصائص التي يتميز بها وبذلك ظهرت نظرية الأنظمة والتي سوف نتطرق إليها فيما يلي.

#### 4-2 نظرية الأنظمة

" هذه النظرية تنظر إلى المنظمة على أنها نظام مركب يتكون من أجزاء متعددة ومتراصة يعتمد بعضها على بعض وتسعى جميعها إلى تحقيق هدف النظام الذي تعمل ضمنه " [ 30 ] ص 426، وتعتبر المنظمة نظاماً مفتوحاً يتفاعل مع الأنظمة الأخرى الموجودة في المجتمع، فتحدث عملية تبادل أخذ وعطاء، فيتبادل معهم المعلومات، الطاقة والموارد المادية والبشرية، ويتكون التنظيم من عناصر فرعية مترابطة فيما بينها والتي تتمثل في النظام التقني ونظام المعلومات و نظام القوى البشرية والنظام الاقتصادي والنظام المالي. إن قيام المنظمة بعملها وتحقيق أهدافها يستدعي أن يقوم كل نظام فرعي بمهمته وبشكل متكامل، من المواضيع التي تطرقت إليها هذه المنظمة هي :

#### \* المدخلات :

- وتشمل كل ما تستمده المنظمة من البيئة الخارجية من موارد مادية وبشرية.
- العملية اإدارية وتضم مجمل النشاطات التي تتم داخل المنظمة من تخطيط وتنفيذ، اتخاذ قرارات عمل الأفراد لتحويل المدخلات إلى مخرجات.
- المخرجات : وتشمل كل ما يخرج من المنظمة سواء سلع أو خدمات موجهة إلى مجتمع المستهلكين.
- التغذية العكسية : ونعني بذلك عمليات الاتصال التراجعي المتبادلة بين المنظمة والمحيط الخارجي والآثار التي تترتب.

#### 4-3- الثقافة التنظيمية خلال الفترة الأخيرة من الثورة الصناعية

لقد تميزت الثقافة التنظيمية في هاته الفترة بالنظرة الشمولية والكلية في إدارة المنظمة كما أوجه اهتمامهم نحو القوى الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والحضارية التي تحيط بالمنظمة والتي تؤثر على تفاعلها وبالتالي التخلي عن النظر إلى المنظمة على أنها نظام مغلق وأصبحوا يعون التأثير الكبير للمحيط على التنظيم ومن أهم المتغيرات البيئية التي نالت الاهتمام هي البيئة الثقافية والاجتماعية للعامل ومن هنا ظهرت مراكز الاستشارات في مجال التنظيم مثل مركز ماكنزي بالولايات المتحدة الأمريكية للأبحاث في مجال التنظيم والإدارة.

- من خلال الأفكار السابقة التي تحدثنا عنها ظهرت القناعة بأنه ليس هناك نموذج تنظيمي يمكن تطبيقه على كل المنظمات وفي كل الدول فلكل دولة ثقافتها الخاصة وكل مؤسسة تعمل في ظروف تختلف عن ظروف مؤسسات أخرى.

- التوصل إلى أنه لا يمكن عزل العامل عن محيطه الاجتماعي والثقافي فلا يمكن إشباع الحاجات المادية والمجتمع يعاني من الفقر والبطالة ومن هنا ظهرت المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة والنظر إلى الحوافز من منظورين منظور داخلي وآخر خارجي المنظور الخارجي يتطرق إلى الدوافع المادية للعمل

مثل الراتب الجيد الأمن الوظيفي ، الصحة ... الخ و أما المنظور الداخلي فيتطرق إلى الدوافع الداخلية للعمل مثل التحدي، التعليم المستمر، الاستغلال الذاتي، الاعتراف والدعم من الآخرين ومن هنا ظهر مفهوم آخر وهو التمييز بين ساعات العمل وساعات الفراغ بحيث أخذ كل منهما خصائص مختلفة، ومن هنا انتقلت المجتمعات الغربية من الاهتمام بالنمو إلى الاهتمام بالتنمية ففي الماضي كانت المؤسسات تركز على النمو والزيادة في كمية السلع المتاحة وقدرة الناس على شراء هذه السلع وعليه فقد كان النمو مرتبط بزيادة الراتب وتحسين مستوى المعيشي فالنمو يرتبط بالحاجات المادية أما التنمية فهي مرتبطة بالحاجات المادية يضاف إليها الحاجات العاطفية والمعنوية .فالتنمية في محيط العمل تعني الزيادة وجودة المنتج وبالنسبة للعامل جعل ساعات العمل وساعات الفراغ أكثر متعة ، هذا التأثير في الأفكار والقيم الاجتماعية أثر بشكل مباشر على مجال التسيير والإدارة.

#### 5-4 خصائص التسيير خلال الفترة الأخيرة من الثورة الصناعية

لقد كان لتغيير الثقافة التنظيمية تأثير واضح على تسيير المنظمات وزاد الاتجاه نحو التسيير الإستراتيجي للمؤسسات وهذا يعود إلى إدراك التأثير الكبير للمحيط والنظرة الشمولية للتنظيم والتي ترى بأن التنظيم عبارة عن نسق فرعي من النسق الكلي لذا يجب مراعات الأنساق الفرعية الأخرى في عملية اتخاذ القرارات فالتسيير الإستراتيجي يأخذ في الحسبان كل الظروف المحيطة بالمؤسسة وعلى المدى الطويل لأن هذه الأنظمة غير مستقرة ويمكن الإشارة في هذه النقطة بالذات إلى ظهور الإدارة الموقفية وهذا راجع إلى التغيير السريع للمحيط حيث يعتمد هذا النمط من التسيير على الفكرة التي ترى بأنه لا يمكن حل المشكلات بالاعتماد على نفس النماذج من القرارات فكل مشكلة لها ظروفها الخاصة وكل موقف يحتاج إلى قرارات خاصة به.

- إن الاهتمام الكبير بالدوافع التي تجعل العامل يعمل على تحقيق أهداف المؤسسة بل الأكثر من ذلك يعمل على تقديم أفكاره الإبداعية التي تخلق الفارق التنافسي بين المؤسسات ومن هنا عرفت الحوافز تطورا كبيرا، جعل المؤسسة تعمل على تحقيق كل احتياجات العامل المادية والنفسية من أجل أن يتفرغ لاستغلال كل طاقاته الإبداعية في العمل.

- إن الظهور القوي للمنافسين الأجانب ونقص ذلك على وجه التحديد المؤسسات اليابانية أدى إلى ظهور الحاجة إلى السرعة في اتخاذ القرارات وبالتالي تفويض أكثر للسلطة والاعتماد على نظام اتصل متطور له القدرة على جمع أكبر قدر ممكن من المعلومات المتاحة والبدائل الممكنة في اتخاذ القرارات وحل المشكلات التنظيمية.

- ومن مظاهر توجه المؤسسة نحو محيطها هو الاهتمام الكبير برغبات الزبون التي أصبحت تتميز بالتنوع والتغيير السريع بسبب حركة التنمية التي عرفتها المجتمعات الغربية والتي جعلت المستهلك يتجه نحو البحث عن النوع بدل الكم .

## خلاصة

من خلال تتبعنا للمراحل التي مر بها الفكر الإنساني لاحظنا كيف أن الثقافة التنظيمية تتأثر بالقيم الموجودة في المجتمع و كون أن الأفراد الذين يعملون بالتنظيم جزء من المجتمع أو باعتبار المنظمة أو المؤسسة نظام جزئي من النظام الكلي للمجتمع وعليه فان الثقافة السائدة بالمنظمة تعكس الثقافة السائدة بالمجتمع هذه الثقافة التي تجسد دورها نمط تسيير معين يرتكز على أسس اجتماعية وثقافية معينة، وقد لاحظنا من خلال هذا الفصل ومن خلال تطرقنا إلى التغييرات التي عرفتها كل مرحلة تاريخية أن التغيير في الفكر التنظيمي كان يتلازم مع التغيير في نمط التسيير للمنظمات ومن هنا يمكن القول بأن الثقافة التنظيمية كانت عاملا محددًا في تشكيل أنماط التسيير لكل مرحلة تاريخية.



## الفصل 5 الثقافة التنظيمية والتسيير بالمؤسسة الجزائرية

إن الحديث عن الثقافة التنظيمية بالجزائر موضوع شائك ومعقد ذلك أن الثقافة بالمؤسسة الجزائرية هي نتيجة تعقد وتشابك العديد من العوامل والمؤثرات التاريخية الاقتصادية والسياسية وحتى الإيديولوجية.

ونقصد هنا بالعوامل التاريخية على وجه التحديد تأثير الاستعمار الفرنسي على الثقافة والهوية الجزائرية، خاصة ونحن نعلم أن مدة الاستعمار لم تكن قصيرة، بالإضافة إلى ذلك هناك تأثير العوامل السياسية والاقتصادية، حيث عرفت المؤسسة الجزائرية تطبيق عدة نماذج تسييرية، انبثقت عن اتجاه اقتصادي وسياسي معين، كرست مجموعة من القيم والسلوكيات التنظيمية والتي كان لها تأثير مباشر في تشكيل الثقافة التنظيمية بالمؤسسة الجزائرية، وانطلاقا من ذلك وقبل التطرق الى الثقافة التنظيمية التي تميز المؤسسة الجزائرية يجب التطرق أولا إلى مختلف النماذج التسييرية التي عرفتها عبر مختلف المراحل التاريخية ونخص بالذكر مرحلة ما بعد الاستقلال.

### 1- مرحلة التسيير الذاتي : (1962-1965)

قبل التطرق إلى هذا النموذج تجدر الإشارة هنا إلى أن هذا النمط من التسيير عرف سابقا بدول أوروبا الشرقية وبالخصوص يوغوسلافيا سابقا، وهو يعتمد كثيرا على منح العمال حظ المشاركة في التسيير. تبنت الجزائر هذا النمط من التسيير في ظروف خاصة جدا، ذلك أن مرحلة التسيير الذاتي أعقبت مباشرة الاستقلال الوطني للجزائر من الاحتلال الفرنسي، الذي خلف وراءه الدمار والخراب في المؤسسات الانتاجية، وما بقي من مؤسسات أصبحت شاغرة.

ذلك انه بعد الاستقلال وخروج المعمرين، عرفت المؤسسات بمختلف اشكالها هجرة جماعية للعمال والاطارات الأجنبية حيث رحل " ما يقارب 30 000 من أصحاب وملاك المنشآت و 15 000 من الاطارات السامية وذوي المهن الحرة و 35 000 من العمال المختصين " [ 40 ] ص8، وعليه بقيت المؤسسات شاغرة بدون مسيرين أو مشرفين.

ولأن الجزائر في تلك المرحلة وتلك الظروف لم يكن لديها الوقت الكافي لتكوين جهاز اداري يتولى عملية التسيير و الاشراف على شؤون ما تركه الاستعمار من مؤسسات، خاصة من ناحية التأطير والتكوين، لذا تركت المبادرة للعمال لتولي هذه المهمة وهو ما عرف بالتسيير الذاتي للمؤسسات .

من الناحية القانونية جاء التسيير الذاتي نتيجة لصدور قرارات و مراسيم أكتوبر و نوفمبر 1962 ثم اصدار قانون التسيير الذاتي في مارس 1963، والذي بموجبه منحت صلاحيات واسعة للفئة العمالية في مجال التسيير واتخاذ القرارات وذلك عن طريق تكوين لجان المشاركة.

### 1-1- مبادئ التسيير الذاتي

من بين المبادئ التي يقوم عليها التسيير الذاتي و التي كانت تهدف الى ادماج العمال في عملية التسيير واتخاذ القرارات مايلي :

#### - الملكية العامة لوسائل الانتاج

إن ما يوجد داخل المؤسسة من مباني و معدات و آلات و غيرها هو ملك لجميع العمال بالإضافة الاستفادة من العائدات الناتجة عن نشاط المؤسسة.

#### - وضع الثقة في العمال

وتتجسد هذه الثقة في منحهم حق المشاركة في التسيير واسنادهم مسؤوليات ادارية .

#### - حرية اختيار الممثلين

ونعني به حرية اختيار العمال لممثلهم في لجان التسيير عن طريق الانتخاب الديمقراطي.

### 1-2- الأجهزة التي يقوم عليها نظام التسيير الذاتي

إن المؤسسات المسيرة ذاتيا تقوم على على الهيآت التالية :

#### 1-2-1 الجمعية العامة للعمال :

وتضم كل العمال الدائمين ، تجتمع كل ثلاثة اشهر للتفاوض حول اتخاذ القرارات المتعلقة بتسيير المؤسسة تتمثل مهامها فيما يلي :

\* انتخاب مجلس العمال ومجلس التسيير.

\* المصادقة على مخطط تنمية المؤسسة.

\* المصادقة على القانون المتعلق بتنظيم العمل و تحديد وتوزيع المهام.

\* الموافقة على الحسابات عند نهاية السنة المالية.

وعليه تعتبر الجمعية العامة للعمال الهيئة الأكثر اهمية من حيث وظائفها و تأثيرها على اجهزة التسيير الذاتي .

## 1-2-2 مجلس العمال

ينتخب أعضاؤه عن طريق الجمعية العامة للعمال، يتراوح عدد أعضائه ما بين 10 - 100 عضو في المؤسسات التي يزيد عدد العمال فيها عن 50 عامل. " و تجدر الإشارة بهذا الصدد الى وجوب كون ثلث أعضائه يباشرون العمل في الانتاج " [ 40 ] ص 10 وتتمثل مهام مجلس العمال فيما يلي :

- التقرير و البث في لتنظيم الداخلي للمؤسسة و ارتباطاتها الخارجية مثل اقرار النظام الداخلي، شراء وبيع عتاد التجهيز الاشراف على القروض ، توظيف العمال وتسريحهم من العمل .
- انتخاب ومراقبة لجنة التسيير.

## 1-2-3 لجنة التسيير

ينتخب أعضاؤها من أعضاء مجلس العمال والذين يتراوح عددهم ما بين الثلاثة واحدى عشر عضو، ينتخبون لمدة ثلاثة سنوات . " وتعتبر لجنة التسيير الهيئة الأكثر شهرة لدرجة اعتبار التسيير الذاتي هو لجنة التسيير بذاتها " [ 41 ] ص 14 تقوم هذه اللجنة بعدة مهام نذكر منها :

- الاهتمام بمخطط التنمية والانتاج .
- اعداد الحساب الختامي .
- الاهتمام بالقروض و توزيع و ترويج المنتجات والخدمات.
- تعيين العمال الموسمين.
- إعداد المهام المتعلقة بالعمل وتوزيع المسؤوليات.

## 1-2-4 المديرية

تتكون من رئيس لجنة التسيير ، ومديرين آخرين الأول ينتخب عن طريق الجمعية العامة للعمال والثاني يعن عن طريق الوصاية و الذي يمثل الدولة داخل المؤسسة ، تتمثل مهام رئيس لجنة التسيير في رئاسة مختلف اجتماعات الهيئات المختلفة ، بالإضافة إلى انه يمثل المؤسسة ويقوم بالتوقيع على التعهدات المالية والمدفوعات اما بالنسبة للمدير فله الحق في معارضة مخططات التنمية المخالفة للمخطط الوطني ، كما يتولى عمليات التسيير الاداري والفني.

وبالرغم مما جاء به التسيير الذاتي من مبادئ معتمدا في ذلك على لجنة التسيير فان " مؤسسة الدولة ليس فقط بالتعقيد خاصة بهيمنة الدولة وبعدم مشاركة العمال في التسيير ولكن كذلك المحيط الاجتماعي

لم يكن كافي .... " [ 42 ] ص 17 ونقصد هنا بالمحيط الاجتماعي ان المستوى التعليمي للعمال والثقافي للعمال لم يكن في مستوى المهام الممنوحة لهم ، و هذا أدى إلى بروز العديد من المشاكل والسلبيات نذكر منها :

- تداخل صلاحيات لجان التسيير مثل تداخل الصلاحيات بين رئيس لجنة التسيير و المدير، الأمر الذي أدى الى بروز الصراعات والخلافات داخل المؤسسة.  
- عدم تحديد اجهزة التسيير كما ينص عليها القانون و احيانا يعينون بصفة انفرادية دون اخذ موافقة العمال .

- حدوث قطيعة بين العمال و الادارة بسبب سوء الاتصال الداخلي و تدني المستوى الثقافي للعمال البسطاء و احتكار السلطة في يد فئة قليلة، بالإضافة إلى تضمر العمال بسبب عدم اشراكهم في توزيع الأرباح.

نظرا للمشاكل الناتجة عن التسيير الذاتي للمؤسسات بالإضافة الى الأوضاع السياسية التي عرفت الجزائر سنة 1965 اتجهت الدولة الجزائرية الى تبني نوع آخر من التسيير عرف تسيير الشركة الوطنية أو التسيير البيروقراطي .

## 2- مرحلة التسيير البيروقراطي

تميزت هاته المرحلة بحدث سياسي هام اثر على تسيير المؤسسات الاقتصادية والصناعية بشكل مباشر ، وتمثل هذا الحدث في التصحيح الثوري ووصول الرئيس الراحل الهوارى بومدين الى السلطة عوضا عن الرئيس بن بلة ، تبنى سياسة التأميمات التي مست كل الثروات الوطنية بما فيها المؤسسات الاقتصادية .

إن التوجه الايديولوجي و السياسي لتلك المرحلة تبنى سياسة شاملة اعتمدت على سياسة المخططات اذا كان على الدولة التحكم في مختلف المؤسسات لأجل تطبيق مخططاتها ابتداء من المخطط الثلاثي التي كان الهدف من ورائها تلبية الحاجات الإجتماعية للمواطنين وتحقيق تنمية اجتماعية و القضاء على الفقر لدى المواطنين الذين عاشوا كثيرا خلال فترة الإستعمار الفرنسي و عليه فقد لجأت الدولة الى استرجاع أو احكام السيطرة على كل المنشآت و المؤسسات عن طريق أجهزة الدولة و ممثلها والتي تجسدت في المؤسسات عن طريق الأجهزة التالية :

(1) مجلس الإدارة : يتكون أعضاؤه من ممثلين عن السلطة و من حيث مهامها فإنها تختلف باختلاف نشاط المؤسسة التي تخضع الى أنظمة و لوائح تختلف من مؤسسة الى أخرى و قد ألغي هذا القرار سنة 1966 بصور قانون المالية و أصبحت اختصاصاتها مجرد اختصاصات نظرية و عوض بلجان الإدارة ، مع استبعاد تمثيل العمال بها ، و في بعض القطاعات عوض بلجنة الرقابة و التوجيه.

2 المدير : يعين المدير بموجب مرسوم وزارى، من صلاحياته :

- تعيين وعزل المستخدمين.

- إبرام الصفقات العمومية.

- تمثيل المؤسسات أمام الجهات الأخرى.

إن سيطرة الجهاز الحكومى على كل الوظائف فى المؤسسة أدى إلى :

- المركزية المفرطة فى اتخاذ القرارات.

- بروز علاقات غير منسجمة بين الإدارة والعمال، وذلك بسبب اهمال وتهميش دور العمال فى المؤسسة

بعدما سحبت منهم كل الصلاحيات السابقة فى مرحلة التسيير الذاتى.

- تولد القيم السياسية، أصبحت المؤسسة مكان لتوزيع الخيرات لا لخلقها وبالتالي غياب الرشادة

الاقتصادية.

إن هذا النمط من التسيير لم يدم طويلا بسبب التوجهات السياسية الخارجية للدولة الجزائرية

المتوجهة نحو المعسكر الاشتراكي بقيادة الاتحاد السوفياتي سابقا وبذلك اتجهت سياسة التسيير نحو

التسيير الاشتراكي.

### 3- مرحلة التسيير الاشتراكي للمؤسسات ( 1971-1988 )

بدأت هذه المرحلة بصدور ميثاق وقانون التسيير الاشتراكي للمؤسسات الصادر فى 16 نوفمبر

1971.

إن التسيير الاشتراكي للمؤسسات يقوم على مبدأ اساسي وهو مشاركة العمال فى التسيير انطلاقا من

مبدأ الملكية الجماعية لوسائل الانتاج أي ان المؤسسة هي ملك لجميع العمال، وبالتالي يحق المشاركة

فى تسييرها وقد نص ميثاق التسيير الاشتراكي فى هذه النقطة على ما يلي : " وبما ان العامل يقوم

بعمله فى مؤسسة تابعة للدولة، فان له الحق أيضا فى ان يشترك بصورة فعلية فى نتائج هذه المؤسسة

وذلك فى تسييرها " [ 44 ] ص 230-231

ويضيف فى هذا الصدد ما يلي " ان انشاء مشاركة العمال فى تسيير المؤسسات الاشتراكية

ووضعها على هذا النحو، بشكل مدرسة للتكوين السياسي والاقتصادي والاجتماعي للجماهير

الكادحة يستمد منها العمال المعلومات التي تزيد شعورهم بالمسؤوليات و تزيد كفاءتهم على تسيير

الشؤون، ويقومون فيها بدورهم كمنتجين قائمين بالتسيير ، كما يقومون فيه بتحسين حالهم " [ 44 ]

ص 230-231

إضافة إلى أن التسيير الاشتراكي للمؤسسات كان يهدف الى القضاء على بعض المظاهر السلبية

التي عرفت فى للانظمة السابقة مثل سيطرة فئة البيروقراطيين و التكنوقراطيين على تسيير المؤسسة،

حيث ورد في ميثاق التسيير الاشتراكي هذا الشأن " ان التنمية تجري لصالح الجماهير العاملة بصورة عامة و لمصلحة عمال المؤسسة بصورة خاصة الذين لا يمكن مشاركتهم الا أن تكون مربحة، إن هذه المشاركة بما تؤدي اليه من تزايد كبير في مسؤولية العمال المنتجين سيكون من نتائجها ازالة مظاهر البيروقراطية والتكنوقراطية " [ 41 ] ص 149.

و يظهر من خلال قانون و ميثاق التسيير الاشتراكي للمؤسسات انه وجه نقدا لاذعا لفئة التكنوقراطيين و البيروقراطيين الذين تمتعوا في المرحلة السابقة بسلطة شبه مطلقة في تسيير المؤسسات و اتخاذ القرارات، بالإضافة إلى ذلك انتقد سياسة للتسيير الذاتي بسبب النتائج السلبية التي خلفتها لدى افراد المجتمع الجزائري بسبب الاحباط الذي شعر به العمال والفلاحون في تلك المرحلة.

وقد راعى التسيير الاشتراكي للمؤسسات بعدين أساسيين هما :

- مشاركة العمال في التسيير بالاضافة الى دورهم كمنتجين.  
- تحديد الأساليب والأجهزة لتحقيق العدالة والمساواة بين مختلف الفئات العمالية داخل المؤسسة، والقضاء البيروقراطية والتكنوقراطية و استرجاع ثقة الشعب في التسيير الاشتراكي بعد الاحباط الذي لقيه العمال والفلاحون في المراحل السابقة.

يقوم التسيير الاشتراكي على مجموعة الأجهزة والهيئات التالية :

### - مجلس العمال

يحتل مجلس العمال مكانة هامة في التسيير الاشتراكي باعتباره الأداة التي تمكن العمال من المشاركة في التسيير أما من حيث تكوينه فانه ينتخب من قبل جميع العمال لمدة ثلاثة سنوات سواء على مستوى وحدات المؤسسة أو مؤسسة ككل.

يتراوح عدد اعضاءه من 7- 25 عضو و هذا حسب العدد الاجمالي لعمال المؤسسة ينتخب لمدة ثلاثة سنوات قابلة للتجديد ، ويكون عدد المرشحين ضعف العدد المطلوب أما رئيس المجلس فيتم انتخابه من بين اعضاءه .

يجتمع المجلس مرتين عاديتين كل سنة، عدا الحالات الاستثنائية التي تتم بطلب من رئيس المجلس في الحالات الضرورية و الطارئة، و يتكون مجلس العمال من عدة لجان دائمة وهي كالتالي :

\* لجنة الشؤون الاقتصادية و المالية : تهتم بالمسائل الاقتصادية و المالية عن طريق جمع المعلومات الخاصة بها ، كما يقوم بابرام الصفقات والعقود التجارية و المالية .

\* لجنة الشؤون الاجتماعية و الثقافية : تختص بدراسة الجانب الاجتماعي والثقافي للعمال .

\* لجنة شؤون المستخدمين والتكوين المهني : تساهم في ربط السياسات العامة للمستخدمين، كالتوظيف والترقية والتكوين.

\* لجنة الشؤون التأديبية : مهمتها الاطلاع وابداء الرأي حول المواضيع الخاصة بتأديب العمال واصدار العقوبات.

\* لجنة حفظ الصحة والأمن : مهمتها الاهتمام بتوفير ظروف عمل ملائمة ومناسبة، وذلك للحفاظ على صحة العمال وتوفير لهم الأمن والحماية داخل المؤسسة.

### دور مجلس العمال

لقد أوكل لمجلس العمال مجموعة من المهام والمسؤوليات تتعلق بالتسيير المباشر للمؤسسة وتمثل فيما يلي :

- يقوم بإبداء آراءه ومقترحاته في المشاريع المخططة للمؤسسة والمواضيع المتعلقة بالحسابات من مصاريف و إرادات المؤسسة .

- يشارك مديرية المؤسسة في لعداد سياسة الموظفين والتكوين المهني .

- كما ان للمجلس وظيفة استشارية حول وضعية العمال و التعديلات التي تجرى على هيكل المؤسسة ،وممارسة مهمة الرقابة وذلك بالاعتماد على اللجان السابقة الذكر ، بالإضافة إلى ذلك

فقد نصت المادة ( 39 ) من القانون رقم 71-74 على أن " يسهر مجلس العمال على حسن سير المؤسسة وعلى زيادة الانتاج، والإنتاجية وعلى التحسين المستمر للجودة، والقضاء على التبذير. ومراعاة النظام في العمل وتحقيق أهداف المحيط " [ 41 ] ص 151

وبالرغم من أن قانون التسيير الاشتراكي للمؤسسات قد خول مجلس العمال، صلاحيات واسعة في تسيير شؤون المؤسسة ذات الطابع الاقتصادي والانتاجي والمشاركة في وضع السياسات العامة للمستخدمين، والمصادقة على النظام الداخلي. إلا أن الاختصاص الفعلي والذي والذي تجسد في الميدان " لايتعدى حدود البت في توزيع حصص الأرباح – ان وجدت فعلا – المخصصة للعمال و تخصيص النتائج المالية للمؤسسة او الوحدة، وتسيير الخدمات الاجتماعية التابعة لها . أما عدا ذلك فليس للمجلس أي تدخل أو تأثير في حياة المؤسسة أوالقرارات الحاسمة التي تتخذ فيها أوالمتعلقة بها أو التدخل في صلاحية مجلس المديرية أو المدير أو المدير العام اللذان ينفرد بكافة الصلاحيات الأساسية والمؤثرة في الحياة اليومية للمؤسسة " [ 44 ] ص 23

### مجلس الإدارة:

يعين مجلس الإدارة عن طريق الوصاية، ويتكون من عضوان يمثلان العمال ينتخبان من قبل مجلس العمال بالإضافة الى المدير الذي يرأس المجلس الى جانب عدد من النواب و الذين يتراوح عددهم ما بين

- 7 و9 أعضاء، يجتمع مرة كل أسبوع بالإضافة إلى الحالات الاستثنائية حيث يكون ذلك ضروريا وبطلب من المدير. تتمثل اختصاصات المجلس فيما يلي :
- يقوم بتعيين ممثلين في للإدارة في اللجان الدائمة للمؤسسة وتعيين ممثلي العمال مع المؤسسات والتي ترتبط معها المؤسسة بنشاط معين.
  - المساهمة في وضع القانون الأساسي المستخدمة واعداد سياسة الأجور.
  - تفحص اقتراحات مجلس العمال والرد عليها.
  - الإشراف على النشاط العام للمؤسسة، مثل التعاملات التجارية والمالية والتوزيع و البيع.
  - كما ان له اختصاصات تتعلق بتنظيم أو اعادة تنظيم الاجهزة التابعة للمؤسسة .

### المدير:

يعين المدير عن طريق الوصاية، يرأس المديرية كما ذكرنا سابقا ويعتبر المسؤول عن السير العام للمؤسسة.

" إن المبادئ التي جاء بها التسيير الاشتراكي للمؤسسة لم تطبق خلال سنوات عديدة " [ 44 ] ص 58 ذلك ان المبدأ الذي اعتمده الاشتراكية والمتمثل في اشراك العمال وادماجهم في عملية التسيير لم يتحقق، وهذا راجع الى " ان اعتماد مبدأ المشاركة تم انطلاقا من اعتبارات سياسية بحتة ، مما خلق نوع الغموض في الصلاحيات الحقيقية لمجلس العمال هل هو مجلس نقابي أم مجلس مشاركة ؟ ... "[ 44 ] ص 237 حيث أصبح المجلس الذي هو أهم هيئة في التسيير الاشتراكي وسيلة أو أداة في يد الإدارة وعليه لم يؤد لأمهمة المشاركة ولاالدورالنقابي المتمثل في الدفاع عن حقوق العمال. ذلك ان المجلس كان مزدوج المهام حيث أوكلت له مهمة التسيير والنقاب " وهو ماينتج عنه انفراد الإدارة بكافة السلطات الهامة وغير الهامة في المؤسسة ، وجعل العمال كهيكلي شكلي أجوف ومشلول لايقوم بأي نشاط ..... بما فيها النشاطات الاجتماعية التي اعتبرت من المسائل التي يمكنه البت فيها ... " [ 44 ] ص 237 والدليل على ذلك عددا للاضرابات والتوقفات عن العمل والجدول الموالي يبين وتيرة الاضرابات منذ 1971 – 1977.



**الجدول رقم:9** وتيرة الإضرابات في المؤسسات الجزائرية من 1971 إلى 1977. [ 42 ] ص 82

السنة	عدد الاضرابات
1969	72
1970	9
1971	152
1972	146
1976	330
1977	521

نلاحظ من خلال الجدول الموالي أن الفرق كبير جدا بين عددا لاضرابات بين سنة 1970 و1971 وهي السنة التي تفصل بين التسيير البيروقراطي والتسيير الاشتراكي حيث قفز عدد الاضرابات من 9 اضرابات الى 152 ثم ينخفض عدد الاضرابات بنسبة قليلة بعد السنة الموالية، ثم يعود عدد الإضرابات في الارتفاع بشكل ملفت للانتباه سنتي 1976 و 1977 وهذا يدل على أن هذا النمط من التسيير لم يحقق طموحات العمال ولم يحض بالرضي كما كان متوقع وذلك لعدم تطبيق المبادئ التي جاء بها وهذا بسبب كما قلنا سابقا طغيان القيم السياسية على هذا النوع من التنظيم وتحول المؤسسة الاشتراكية الى مكان للمطالبة بالامتيازات الاجتماعية وليس للقيام بوظيفة الانتاج والتنمية كما كان مخطط له.

**4- مرحلة اعادة الهيكلة واستقلالية المؤسسات**

لقد جاءت هذه المرحلة بعد وفاة الرئيس الهواري بومدين وتولي الرئيس الشاذلي بن جديد سدة الحكم وقد كان الرئيس السابق يحمل اتجاه ايدولوجي اشتراكي والتغيير السياسي الذي حدث أدى الى تغيير التوجه من حيث الأفكار ووجهات النظر.

هناك من يرى ان التحضير لاستقلالية المؤسسات تم التحضير له ابتداء من الثمانينات وبداية مشروع اعادة الهيكلة والذي كان الهدف منه هو اعادة المؤسسات الى وظيفتها الإنتاجية ، كما أن إعادة الهيكلة كانت لتحريرها من الضغوطات الهيكلية الناتجة عن التوسع الكبير لحجم المؤسسات ، والذي أصبح يشكل عائقا أمام أهدافها والقيام بأنشطتها، بالإضافة إلى الظواهر السلبية كالبيروقراطية، الإهمال، التبذير واللامبالاة والمركزية المفرطة.

وقد كان الهدف الرئيسي من اعادة الهيكلة هو تقسيم الشركات الوطنية ذات الحجم الكبير إلى عدة مؤسسات صغيرة، يكون من السهل تسييرها والتحكم فيها ومراقبة نشاطها المالي، كما أن الإصلاحات

كانت تهدف الى التغيير الجذري لعلاقات العمل خاصة ماتعلق منها بمجال الحريات الفردية والجماعية للمواطنين كالحق في الاضراب والحق النقابي خاصة مع دخول قوانين استقلالية المؤسسات. رغم كل التغييرات التي جاءت بها اعادة الهيكلة الا أن النتيجة بقيت واحدة أو أسوء من سابقتها خاصة في ظل الظروف الاقتصادية والاجتماعية والسياسية التي عرفتها الجزائر في مرحلة الثمانينات بسبب انخفاض اسعار البترول وتدني قيمة العملة الوطنية ولم يعد بمقدور الدولة تحمل الأعباء الاجتماعية كتدعيمها لأسعار المواد الاستهلاكية فمابالك تحمل عجز المؤسسات الاقتصادية، الشيء الذي اجبرها الى الاستدانة من صندوق النقد الدولي، الذي فرض على الجزائر الدخول الى الاقتصاد الحر واستقلالية المؤسسات.

في حقيقة الأمر أن الأزمة الاقتصادية التي وقعت فيها الجزائر لم تكن هي السبب الرئيسي لتغيير نمط التسيير، بل السبب الحقيقي يتعلق بالنتائج السلبية للتسيير الاشتراكي وما نتج عنه من انحراف المؤسسة عن وظيفتها الاساسية ذلك " ان سوء فهم التسيير الاشتراكي للمؤسسات وتوجيهاته، جعل المؤسسة تتجه الى تلبية الحاجات الاجتماعية للعمال ابتداء من التعاونيات الاستهلاكية و محو الأمية والصحة... وانتهاء بدور الحضانة والمخيمات الصيفية لأولاد العمال " [ 42 ] ص 200 ، وهذا أدى الى ارتفاع اجور العمال وبالمقابل انخفاض المردودية وهذا لعدم التوافق بين الأجر و الجهد المبذول في العمل كما ان اتجاه مطالب العمال نحو زيادة تحسين الظروف الاجتماعية أدى الى صعوبة التحكم فيها مما أدى الى غياب النجاعة في التسيير والجدول الموالي يبين سبب النزاعات لدى العمال خلال نهاية السبعينات وبداية الثمانينات.

الجدول رقم 10: أسباب النزاعات لدى العمال خلال نهاية السبعينات ز بداية الثمانينات. [ 44 ] ص 174

أسباب النزاعات	1977	1978	1979	1980
اجور ومايرتبط بها	34 %	55.4 %	66.7 %	17 %
تأخير وعدم دفع الأجور	18.5 %	-	-	38.4 %
الشروط العامة للعمال	11.6 %	10 %	2 %	9 %
طرد جماعي أو فردي	15 %	10 %	14 %	6 %
ممارسة الحق النقابي	9 %	5 %	8 %	3.5 %
العلاقة بين المدير والنقابة او بين المدير والعمال	3.4 %	8.8 %	9 %	7.6 %
عدم تمثيلية المنتخبين	4.5 %	-	-	2 %
مختلفة	4 %	10.8 %	0.3 %	16.9 %

وعلية فان " عملية استقلالية المؤسسة العمومية... تعد انقطاعا عن التسيير الاشتراكي ... وبداية مرحلة انتقالية جديدة لاعادة المؤسسة لعملها...في اطار تسيير علمي مستقل " [ 41 ] ص 102 .

وتدخل عملية استقلالية المؤسسات ضمن الاصلاحات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية.وعليه فان التحضير لاستقلالية المؤسسات رافقه التحضير لاصدار قوانين جديدة تتماشى مع المرحلة الجديدة. ومن بين الحقوق التي منحتها هذه القوانين للعمال حق المشاركة في التسيير وذلك وفقا للقانون 90-11حيث حدد أجهزة المشاركة وصلاحياتها وكيفية تشكيلها والأمر 75-72 المتعلق بالعدالة في العمل، مفتشية العمل، النزاعات الجماعية في العمل، كيفية ممارسة الحق النقابي .

وقد تركز مبدأ المشاركة وفقا للقانون 11-90 الذي حدد أجهزة المشاركة والمتمثلة فيما يلي :

### أجهزة المشاركة

تتم مشاركة العمال في التسيير عن طريق ممثليهم في كل مؤسسة تحتوي على 20 عامل فما فوق، يعين هؤلاء الممثلين من طرف العمال عن طريق الانتخاب وذلك وفقا للمادة 97 من قانون 11-90 والتي تنص على مايلي " ينتخب العمال المعنيون بالاقتراع الفردي الحر والسري والمباشر مندوبي المستخدمين " [ 41 ] ص 122 ومن الشروط التي يجب توفرها في هؤلاء المستخدمين بلوغ سن 21 سنة، أن يكون عاملا دائما وله أقدمية أكثر من سنتين، يشكل هؤلاء المندوبين لجنة مشاركة تتواجد على مستوى مقر الهيئة المستخدمة ، وذلك وفقا للمادة 93 من قانون 90-11 والتي تتضمن مايلي " يؤسس ضمن نفس الهيئة المستخدمة لجنة مشاركة تتكون من مجموع مندوبي المستخدمين المنتجين " [ 41 ] ص 121 ويتم تحديد عدد المنتدبين حسب العدد الكلي للعمال.

- في المؤسسة التي تحتوي من 51-150 عامل يعين مندوبين اثنين.
  - في المؤسسة التي تحتوي ما بين 161-400 عامل يعين أربعة مندوبين.
  - في المؤسسة التي تحتوي ما بين 401-10 000 يعين ستة مندوبين.
- تقوم لجنة المشاركة بعقد اجتماعا واحدا كل ثلاثة اشهر على الأقل وأحيانا تجتمع بطلب من الرئيس

### صلاحيات أجهزة المشاركة

- يتمثل دور لجنة المشاركة في تحقيق مشاركة العمل عن طريق ممارسة الصلاحيات التي خولها القانون اياها والمتمثلة في الاطلاع على :
- مدى التطور الحاصل في الانتاج والخدمات والبيع وإنتاجية العمل.
  - تطور عدد العمال ومناصب الشغل.
  - عدد التغييرات وحوادث العمل و الأمراض المهنية.

- مدى تطبيق النظام الداخلي.

- مراقبة تنفيذ ظروف العمل والعناية الصحية والضمان الاجتماعي.

- ابداء الرأي حول المخططات السنوية، مشاريع إعادة هيكلة الشغل، مخططات التكوين المهني، النظام الداخلي للمستخدمين ويتم ابداء الرأي في أجل أقصاه خمسة عشر يوما من الاطلاع عليها، وفي حالة الخلاف حول النظام الداخلي يتم اخبار مفتشية العمل للفصل في ذلك .

- الاطلاع على الجانب المالي للمؤسسة مثل حسابات الأرباح والخسائر.

- الاتصال بالعمال واعلامهم بالمسائل المعالجة في حدود عدم تسريب المعلومات السرية الخاصة بالمؤسسة، وتجدر الإشارة إلى انه يمكن لهذه اللجنة التي تعين من بين اعضاءها اوغير اعضاءها ممثلين اثنين بالادارة يتولون تمثيل العمال وذلك في المؤسسات التي تحتوي أكثر من 150 عامل. هذا عن عملية التسيير. وهناك أمر آخر يجب التطرق اليه وهو النزاعات الجماعية وتسويتها وممارسة حق الاضراب في هذا المجال يعد القانون 2-90 المتعلق بالوقاية من النزاعات الجماعية وطرق تسويتها وممارسة حق الاضراب أول قانون يصادق عليه المجلس الشعبي وقد " أعاد هذا القانون الاعتبار لأطر النقاش والتفاوض، حيث يمكن المتعاملين الاجتماعيين من تسيير شؤونهم بأنفسهم بعيدا عن كل تدخل واذا اقتضى الأمر يتم التدخل باجراء المصالحة والتي يتم الاتفاق عليها " [ 41 ] ص 163

وتنص المادة الثانية من هذا القانون على انه " يعد نزاعا جماعيا في العمل خاضعا لهذا القانون كل خلاف يتعلق بالعلاقات الاجتماعية والمهنية في علاقة العمل والشروط العامة، ولم يجد تسوية بين العمال والمستخدم " [ 41 ] ص 163 ويطبق هذا القانون على القطاع الاقتصادي العام والخاص أي اينما يوجد عمال اجراء وهذا لتوسيع مجال الحريات التي كرسها دستور 1989.

ولتجسيد العدالة داخل المؤسسات أكد هذا القانون على استقلالية مفتشية العمل تجاه الادارة وقد حدد

قانون(11-90) اختصاصات وصلاحيات مفتشية العمل والمتمثلة في :

- مراقبة مدى تطبيق قوانين الأحكام التشريعية والتنظيمية المتعلقة بعلاقات العمل الفردية والجماعية وظروف العمل والوقاية الصحية وأمن العمال.

مساعدة العمل في التعرف على حقوقهم وواجباتهم وذلك بتقديم المعلومات والارشادات اللازمة.

- مساعدة العمال و مستخدميه في اعداد الاتفاقيات وعقود العمل الجماعية.

- العمل على حل الخلافات وتسوية النزاعات الداخلية.

- متابعة ظروف العمل داخل المؤسسات وابلغ الجماعات المحلية بذلك.

- اعلام الادارة المركزية للعمل بمدى تطبيق النصوص التشريعية والتنظيمية المتعلقة واقترح آراء ومبادرات لتعديلها وتكييفها.

## 5- بعض الدراسات الميدانية حول الثقافة التنظيمية بالمؤسسة الجزائرية

إن التتبع للمسار التاريخي للمؤسسة الجزائرية يمكنه ان يلاحظ بوضوح عدم الاستقرار في النماذج التسييرية، حيث منذ الاستقلال الى غاية اليوم تم تبني أربعة نماذج تسييرية إلا أن النتيجة بقيت واحدة بالنسبة للمؤسسات الصناعية الجزائرية، بحيث منذ الاستقلال ومؤسساتنا تعاني من العجز وضعف المردودية رغم التغييرات المختلفة في أنماط التسيير ، هذه الوضعية تجرنا الى طرح سؤال جوهري وهو- ماهو السبب الحقيقي وراء فشل هذه النماذج التسييرية ؟

- هل العوامل الاقتصادية أم أن هناك عوامل اخرى ؟ واذا كانت هناك عوامل أخرى فهل تتعلق بالجانب القيمي و الثقافي للمجتمع الجزائري ؟

سنحاول الاجابة عن تلك الأسئلة وذلك بالتطرق الى بعض المؤلفات التي تناولت موضوع الثقافة والتسيير بالمؤسسة الجزائرية، رغم إن الدراسات التي تناولت هذا الموضوع قليلة عدا بعض الدراسات الأكاديمية وأول دراسة سوف نتطرق لها هي :

### 5-1- دراسة بوفلجة غياث

عنوان الدراسة القيم الثقافية والتسيير، تناول فيها العلاقة بين القيم الثقافية والتسيير في الجزائر واهم الأسباب التي أدت الى فشل المؤسسات الجزائرية – بصفة خاصة والمجتمع الجزائري بصفة عامة – في تحقيق الكفاءة والفاعلية ومن بين النقاط التي تعرض لها المؤلف مايلي :

#### المحيط الاجتماعي والاقتصادي للتنظيمات الجزائرية :

يرى غياث ان التنظيم عبارة عن كيان اجتماعي، ذو حدود مميزة الا أن هذه الحدود شفافة الشبئي الذي يسمح للتنظيم بالتفاعل مع محيطه الاجتماعي، ومع ما يحمله هذا التنظيم من قيم ثقافية تؤثر على الخصائص التنظيمية. ولكن المسيرين والمهتمين بمجال الادارة بالزائر والدول النامية اعتادوا في عملهم على الاعتماد على التقنيات والمعارف الغربية والشرقية دون أن يولوا اهتمام الى واقع الأفراد في التنظيمات ومشاكلهم بالخصوص الجانب القيمي والثقافي، الشيء الذي أدى الى كثرة المشاكل وتراكمها وغياب الفاعلية والنجاعة في التنظيم، وهذا هو لب أو جوهر المشكلة التنظيمية في الدول النامية.

ولأن التسيير يعتبر أحد الأدوات المسخرة لتحقيق أهداف التنظيم وأهمها الانتاج، وعدم ملائمة هذه الأداة أو الوسيلة للواقع الاجتماعي والثقافي أدى الى التأثير السلبي على مستوى الانتاج وعلاقات العمل في المؤسسات.

" ان التعامل مع المستخدمين بقيمتهم وثقافتهم يجعل من الحتمي أخذ القيم الثقافية بعين الاعتبار لكونها عنصرا مهما ومؤثرا الى درجة نجاح وفاعلية التنظيم " [ 45 ] ص 9 .

ويشير إلى أن التنظيمات الجزائرية كغيرها من التنظيمات تتواجد في محيط اجتماعي يتميز بانتشار الأمية وحداثة هجرة الكثير من العمال من الوسط الريفي الى المدن وضواحيها، والتحول من الأعمال الفلاحية الى الأعمال الصناعية ، وهذا أدى الى تأثير بعض القيم على فعالية التسيير، مثل الولاء للقبيلة والميل للكسل وعدم اعطاء الوقت حقه من الاهتمام وعدم التعود البقاء تحت اشراف مسؤول والانصياع لأوامره، وميل كثير من أفراد المجتمع الى الفناعة والالتكالية، والخمول عن العمل الجدي بسبب طول مدة الاستعمار والتخلف الذي عانى منه المجتمع الجزائري وقد تمخض عن هذا المحيط مجموعة من القيم والسلوكات التنظيمية ذات الطابع الثقافي نذكر أهمها فيما يلي :

### 1) النظرة للعمل :

تتأثر الثقافة التنظيمية تأثيرا مباشرا بنظرة الأفراد للعمل وبالرغم من أن العامل في المجتمع الجزائري يحترم العمل ويمجده ذلك أن العقيدة الاسلامية تدعو الى العمل واتقانه الآن تعود افراد المجتمع على العمل عموما في حقولهم وامتهان مهن حرة وسط تنظيمات أسرية أو قبلية ومع دخول الاستعمار والاستيلاء على كثير من أراضيهم وأستغلالهم كأيد عاملة رخيصة أدى الى كره العمل بالمؤسسات الاستعمارية وظهرت لدى الدول الحديثة الاستقلال رغبة في العمل المستقل بمختلف انواعه يظهر ذلك حتى بالنسبة للشباب المثقف والمتعلم والذين يفضلون عادة المهن المستقلة كالطب والمحاماة. وهذا يفسر عدم الرغبة والانديفاع نحو العمل بالمؤسسات الصناعية.

### 2) عدم احترام الوقت والمواظبة عليه :

" إن الاستقلالية وحرية الفرد التي تعود عليهما قديما، وخاصة بالنسبة للأفراد النازحين حديثا الى المدن، ميز سلوكياتهم فكانت نتيجة ذلك سهولة التخلف عن العمل والتغيب عنه " [ 45 ] ص 33 ، ذلك أن الاعتماد على الشمس في ضبط الوقت ، و الاعتماد على الأوقات الفضفاضة في ضبط المواعيد ( وقت الظهر، وقت العصر، بعد المغرب ) جعل الأفراد يجدون صعوبة في ضبط الأوقات والمواعيد لذا نجدهم يلجأون الى التماس الأعدار لتبرير مخالفتهم فيما يخص الانضباط كقلة وسائل النقل والظروف الخاصة.

كما نجد أن الأفراد يعطون أهمية للظروف الأسرية والمناسبات العائلية على العمل، حيث يتغيب العامل دون سابق انذا من أجل قضاء مصالح شخصية كزيارة الطبيب أو الوالدين أو أحد الأقارب كما أن سقوط المطر في موسم الحرث أو نضج الحبوب في فصل الصيف أسباب كافية للتغيب عن العمل

والانصراف الى أعمالهم الخاصة وذلك عن طريق الاستفادة من العطلة القانونية أو بواسطة عطلة مرضية أو بعطلة غير مدفوعة الأجر.

كما أن عادة الذهاب الى الأسواق الأسبوعية خاصة في المدن الصغيرة الحجم كانت سببا للتغيب عن العمل. ويروي الكاتب في هذا الشأن. أنه باحدى المدن توجد وحدة انتاجية بوسط المدينة يضطر المسيرين الى السماح للمستخدمين بالخروج يوم السوق الأسبوعية لقضاء حاجياتهم والعودة الى العمل بعد ذلك يقول الكاتب وعندما سألتهم عن أسباب هذا التساهل، أجابوا بأن العمال يتغيبون كل اليوم ان لم يسمح لهم بتغيب جزء منه لذا فهم يختارون أقل الضررين. وهنا نلاحظ تأثير المحيط الثقافي للأفراد وقيمهم على أعطاء أهمية للوقت والمواضبة على العمل.

### (3) الطابع الثقافي للقيادة :

من خلال المقابلات التي قام بها الباحث مع عمال أحد الوحدات الانتاجية يقول ان الشيء الذي لفت انتباهي هو أن مدير الوحدة غير محبوب ولا مرغوب فيه من قبل العمال، ولم يكن السبب خاص بقدرته أو كفاءته في التسيير أ و حتى بسبب ظلمه للعمال، إنما السبب راجع الى عادات تناول الخمر لدى المدير وارتباطه بالنساء وهذا في وسط محافظ هذه الأسباب أدت الى عدم قبوله والعمل على تجنب التعامل معه، في نفس الحالة وبنفس الوحدة كان رئيس دائرة المستخدمين والذي ينتمي الى نفس المنطقة، كان يتحاور مع العمال يسأل عن أحوالهم وأحوال أبنائهم ومعارفهم وعن مشاكلهم الخاصة، هاته السلوكيات أدت إلى قيام علاقات حميمة بينه وبين العمال، ومن هناك نلاحظ أن علاقات العمل خاصة بين المسؤولين والعمال تحكمها قيم اجتماعية خارجة عن نطاق العمل.

### (4) الصراع والانضباط في العمل :

يرى الكاتب أن الثقافة الاجتماعية من الممكن أن تنتقل الى ثقافة المؤسسة أو التنظيم بحيث من الممكن أن تسود علاقات الشك وعم الثقة والاطمئنان بين العمل والمسؤول بسبب أنه لاينتمي الى نفس جهته أو المنطقة التي ينتمي لها غالبية العمال كما " نجد أن الصراعات الموروثة بين القبائل والأسر تنتقل الى ميدان العمل، وهي مشاكل تزيد من تعقيد مهمة الادارة والمسيرين وتؤدي الى قلاقل وصراعات" [ 45 ص 36 .

### (5) إجراءات الأمن :

إن عدم تعود العامل الجزائري على العمل في المجال الصناعي جعله يهمل اجراءات الأمن ولايعيرها اهتمامه ولا يستطيع تحمل الألبسة الواقية من خوزة، أفنعة، وقفازات ... الخ . وهذا يؤدي إلى وقوع حوادث العمل . وعليه فان الجهل بحقيقة المخاطر وعدم الوعي بكيفية مواجهة تلك الحوادث يعتبر سبب رئيسي في حدوث تلك الحوادث وارتفاع معدلاتها وهذا بدوره يؤثر على انتاجية المؤسسة.

## 6) تناقض القيم داخل التنظيم :

تعاني المنظمات الجزائرية مجموعة من المشاكل ذات الطابع الثقافي والقيمي مثل ارتفاع حوادث العمل، التغيب، انخفاض الروح المعنوية، وتدني مستوى الرضى المهني، انتشار الإشاعات، وطغيان التنظيم الغير رسمي، الانسحاب من العمل وهذا كله راجع الى تناقض القيم داخل الوسط التنظيمي وتتمثل مظاهر هذا التناقض في اختلاف المظاهر الثقافية والسلوكية بين الإطارات و العمال البسطاء وبين مختلف التيارات الفكرية والانتماءات الثقافية للعمال، حيث نلاحظ في غالب الأحيان نلاحظ أن فئة الإطارات تتبنى الثقافة الغربية وتتعامل باللغة الأجنبية بينما تنتشر الأمية لدى أوساط العمال ويميلون الى التحدث باللغة المحلية وهناك اختلافات في اللباس بين العمال والعاملات كارتداء الجاب والعباءة والتي تخفي وراءها اختلافات فكرية، هذا الاختلاف والتناقض في الأفكار والقيم يفسر سوء الاتصال وصعوبة التعايش.

## بعض انعكاسات تناقض القيم داخل التنظيم :

من بين النتائج المترتبة عن تناقض القيم داخل التنظيم مايلي :

### أ) صعوبة التكيف

ترجع صعوبة التكيف لدى الأفراد الى اصطدامهم بقيم مختلفة عن تلك التي يحملونها مما يؤدي صعوبة التكيف وعم القدرة على تحمل السلوكات المخالفة.

### ب) فشل التكيف

ومن مظاهر فشل عملية التكيف مايلي :

\* سوء العلاقات الانسانية : ان الاختلاف في طبيعة القيم والاتجاهات الثقافية بين المسؤولين والعمال، يؤدي إلى سوء العلاقات الانسانية ، حيث نجد المسؤولين يحملون قيم حديثة والعمال يحملون قيم تقليدية وهذا يؤثر يؤثر على سلوكات الأفراد وعلى عدم التجانس وهذا يؤدي إلى عدم التفاهم وإلى توتر العلاقات الانسانية داخل التنظيم .

### ج) انخفاض الرضى المهني

إن الرضى المهني هو نتيجة سوء العلاقات الانسانية والتي تؤدي الى نقص الحافز والدافع الى الانجاز واللاملاة وانخفاض الروح المعنوية.

### د) المواجهة

ان فشل الأفراد في التكيف وعدم القدرة على مسايرة التغيير والاستجابة لمتطلبات المهنة، يؤدي إلى رد فعل معاكس كأداة دفاعية يمكن أن تتجسد في انماط ثلاثة وهي :

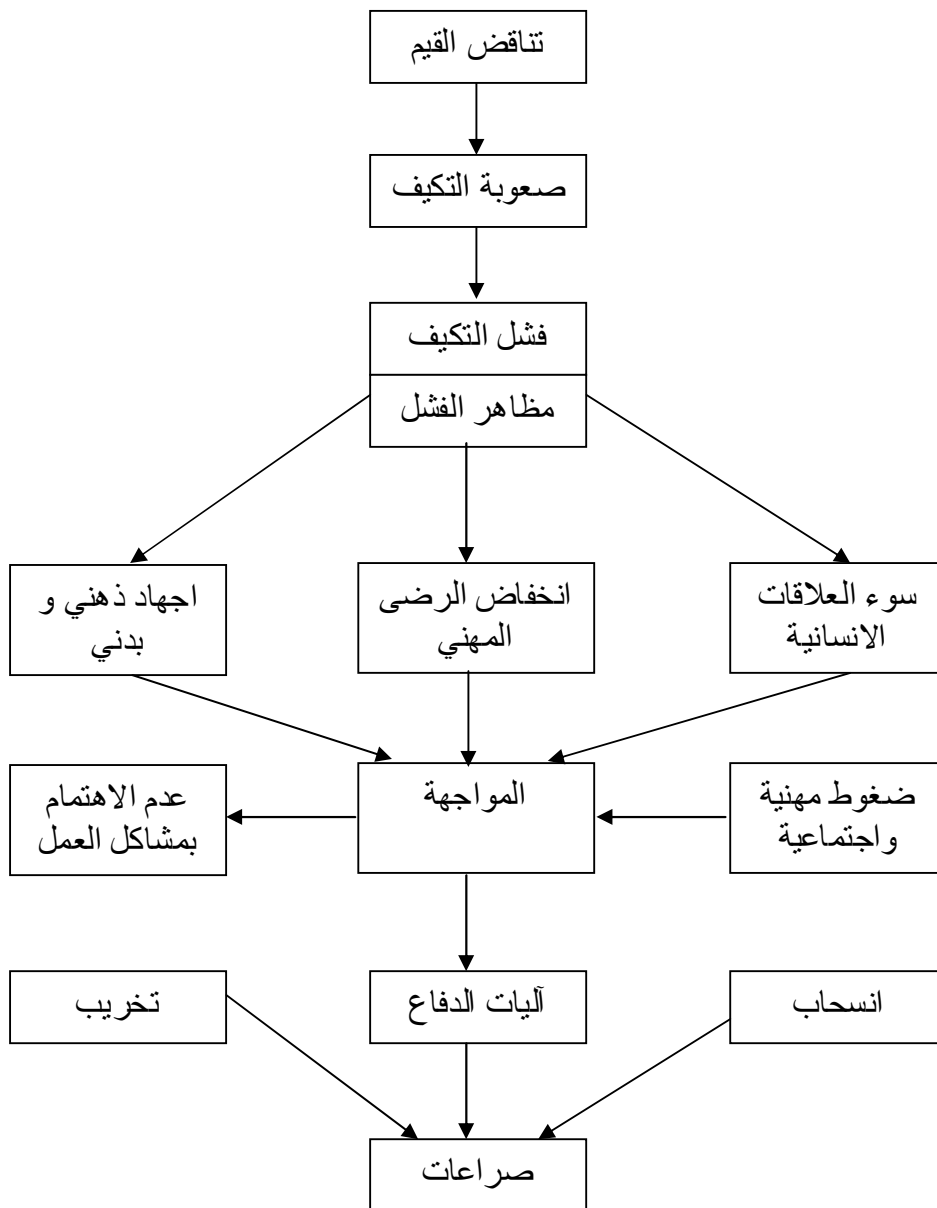
### - الانسحاب



وله صورتين الصورة الأولى تتمثل في الانسحاب النهائي وهذا في حالة الخاء الاقتصادي ويظهر من خلال دوران العمل و احيانا نجد أن العامل يفضل البطالة عن ضغوط العمل. الصورة الثانية للانسحاب تتمثل في البقاء في العمل والاعتماد على اسلوب التغيب، التخلف العمدي عن العمل أو التمارض وتجنب العمل والعمل على تقليص الانتاج .

### التخريب

يعبر عن أقصى حالات اللا تكيف حيث يسعى العامل بكل الطرق الى التوقف عن العمل لذا يلجأ الى تخريب الألة التي يعمل عليها والشكل الموالي بين بوضوح النتائج المترتبة عن تناقض القيم داخل التنظيم.



الشكل رقم 81 : النتائج المترتبة عن تناقض القيم داخل التنظيم. [ 45 ] ص 54

يظهر المخطط الموالي مختلف النتائج السلبية لتناقض القيم داخل التنظيم وهي تشرح باختصار مختلف المراحل التي تمر بها عملية التكيف.

ويضيف الكاتب في نفس السياق ان هناك مميزات تنظيمية تميز العلاقات بالمؤسسة الجزائرية تتمثل في :

- أن العلاقات بين المسيرين والعمال تتأثر بالثقافة المحلية والقيم التقليدية المنبثقة عن العلاقات الأسرية والقبلية والتي بدورها تحدد علاقات الأفراد في مواقع العمل.

- الطريقة الرسمية في اعطاء الأوامر عادة ماتقابل ذلك أن الأفراد الذين توجه لهم التعليمات بهذه الطريقة يشعرون عند القيام بمهامهم و كأنهم يؤدون خدمة شخصية للمسؤول.

وأن المؤسسات بالدول العربية عامة والجزائر خاصة تشبه في نظمها الأسرة، بحيث يتصرف القائد كأب للأسرة والذي عليه رعايتها يمثل السلطة ويتحكم في زمام الأمور والعمال يمثلون الأبناء والذين عليهم الطاعة والولاء، وقد أثبت بعض الأبحاث التي اجريت ببعض وحدات انتاجية جزائرية أن اسلوب الادارة التسلطية كان أنجع من أسلوب الادارة المفتوحة، ذلك أن الأفراد ينظرون إلى القائد الغير متسلط بمنظار الضعف، ويشبهه الكاتب بدور الأب الذي ليس له السلطة في الأسرة فلا يلقي الاحترام من الزوجة والأولاد وتنتقل السلطة في البيت الى الزوجة.

هذا بالنسبة للدراسة التي قام بها الباحث بوفلجة غيات بمجموعة من المؤسسات بالغرب الجزائري وقد عرضنا باختصار ماتوصلت اليه هذه الدراسة.

## 2-5-الدراسة الثانية باية حريكان وآخرون

أما الدراسة الثانية التي سوف نتطرق لها هي دراسة قام بها مجموعة من الباحثين من الجزائر ودول أجنبية نذكر منهم، ( Baya Harrican، Daniel Mercure ) أجريت الدراسة سنة 1992 بمؤسسة سونطراك كان حجم أفراد العينة المختارة 1 052 فرد.

توصلت هذه الدراسة الى عدة نقاط ونتائج حول الثقافة التنظيمية بالمؤسسات الجزائرية يمكن اختصارها فيما يلي :

- الثقافة التنظيمية بالمؤسسات الجزائرية لاتتوافق مع ثقافة المحيط الذي تعمل به هذه المؤسسات.

- تنظيم المؤسسات الجزائرية تم بناؤه على قواعد ثقافية تختلف عن ثقافة العمال.

- بالمؤسسات الكبيرة الحجم العمال يستمدون معارفهم العمال يستمدون من خلال معارفهم ببنية هذه المؤسسات.

- العمال الجزائريين يفضلون العمل بالمؤسسات صغيرة الحجم لأنهم يشعرون أنهم غرباء في المؤسسات ذات الحجم الكبير.

- العمال يتبعون اتجاهات المقاومة والانسحاب ضد نظام القيادة ( التحكم ) وهي نفس النتيجة التي توصل اليها بوفلجة غياث.
- العمال الجزائريون يفضلون العمل بالمؤسسات العمومية على المؤسسات الخاصة.
- العمال الجزائريون يتميزون بالوفاء للعائلة على حساب الوفاء للسلطة والمؤسسة وقد ظهر ذلك بنسبة 4،93% من مجموع الإجابات وهي تتوافق مع النتائج التي أشرنا اليها سابقا.
- بالنسبة للحوافز فان العامل الجزائري يولي أهمية كبيرة الى الحماية في العمل، أي يفضل العمل اين يكون مستقبله مضمون ويأتي في المرتبة الثانية الحاجة الى الشعور بالانتماء وقد احتلت الحاجات الفيزيولوجية المرتبة الأخيرة في سلم الترتيب.
- العمال يبحثون في القيادة دوما عن صورة القائد التقليدي الذي يؤمن لهم الحماية والأمان.
- هناك تناقض في اتجاهات الفئات المهنية نحو نمط التسيير المفضل حيث نجد أن المدراء والاطارات تفضل نمط التسيير الحديث المبني على المشاركة الكفاءة الحرية في العمل، أما فئة التنفيذيين تفضل نمط التسيير التقليدي.

### **3-5- الدراسة الثالثة: بن عيسى محمد المهدي**

- الدراسة الثالثة هي عبارة عن أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع بعنوان ثقافة المؤسسة اجريت الدراسة بمؤسسة ( pipe gaze ) الواقعة بولاية غرداية من اعداد الطالب بن عيسى محمد المهدي لسنة 2004-2005 وهي دراسة غير منشورة شملت الدراسة 678 عامل ومن أهم النتائج التي تم التوصل اليها ما يلي :
- هناك توجه عام لدى المبحوثين في عدم النظر الى العمل كقيمة في حد ذاتة يحرك سلوكياتهم ويوجه أفعالهم، ولا وظيفة ضرورية تقتضي وجودهم بالمؤسسة، بل أن أغلبيتهم يرون في العمل ضرورة أساسية مرتبطة بالحاجات المادية للانسان.
  - أغلبية العمال دافعيتهم نحو العمل ظرفية توجهها عوامل نفسية وذاتية ذلك أن مستوى الجدية والاخلاص في العمل موجود بالقدر الذي يضمن للعامل الاستمرار والاستفادة من هذه الحاجات.
  - الأسس التي يعتمد عليها تنظيم العمل بالمؤسسة مختلفة ومتنوعة وليس هناك نموذج مسيطر.
  - فهناك نمط تنظيمي مرتبط مباشرة بالنشاط الاقتصادي للمؤسسة ويتمثل في النمط التaylorي.
  - النمط الثاني المتواجد بالمؤسسة يعتمد بشكل أساسي على التوضيف القانوني لمهام المنصب.
  - بالنسبة لعنصر الرقابة أظهرت البيانات الاحصائية انها اما غائبة نهائيا واما مرتبطة بإرادة الرئيس المباشر .

- بالنسبة للقيادة والتسيير ترى الفئة القيادية أن دورها ينحصر في مدى تطبيق القوانين الداخلية للعمل وتم اهمال متابعة أداء العمال ودورهم الانتاجي وهذا يعكس ثقافة بيروقراطية يتمسك فيها الموظفون بتطبيق القوانين.

- ترى الفئة القيادية أن مؤشر النجاح لديها يعتمد على تشغيل مجموعة عمل منسجمة عن طريق فرض الانضباط ولوحظ اهمال المؤشرات الاقتصادية كرفع الانتاجية.

- فيما يخص العلاقات الاجتماعية المختلفة سواء العمودية أو الأفقية فانها تخضع للحالات من التآلف والتآنس والتي تشتد وتضعف وهي ظرفية وليس لها أي علاقة بتحقيق الأهداف الاقتصادية الموجودون من أجلها.

### خلاصة

إن المتتبع لتاريخ المؤسسة الجزائرية وأنماط التسيير المتبعة يلاحظ بوضوح عدم الاستقرار في النماذج التسييرية المنتهجة من طرف الدولة في تسيير المؤسسات العمومية، بحيث نلاحظ أن كل نموذج كان يحمل أفكار سياسية 'اقتصادية، وإيديولوجية معينة، دون الأخذ بعين الإعتبار الثقافة المحلية للمجتمع الجزائري، وهذا أدى الى بروز عدة مشاكل تنظيمية وتسييرية كانت السبب وراء فشل النماذج التسييرية. وعليه لا يمكن إغفال الجانب الثقافي للتنظيم، فهو جانب مهم في الحياة التنظيمية للمؤسسة وفي نجاحها خاصة بعد التفتح الكبير الذي تعرفه المؤسسات على المحيط الخارجي. وبالتالي يمكن القول أن من أهم أسباب الفشل والتخلف الذي عرفته ولاتزال تعرفه المؤسسات الجزائرية هو اهمالها للجانب الثقافي للمؤسسة كأحد العوامل المهمة لنجاحها، والتركيز فقط على الجانب المادي والتسييري وهذا ما لاحظناه خلال أكثر من أربعين سنة من ظهور المؤسسة الجزائرية المستقلة.

## الفصل 6 الدراسة الميدانية

### 1- لمحة تاريخية عن مؤسسة ترافل (trèfle)

مؤسسة ترافل عبارة مؤسسة عائلية تضامنية متخصصة في انتاج مشتقات الحليب ، تأسست سنة 1984 بولاية البليدة، كلمة ترافل trèfle هي كلمة فرنسية وتعني نوع من انواع الزهور المنتشرة بمنطقة المتيجة.

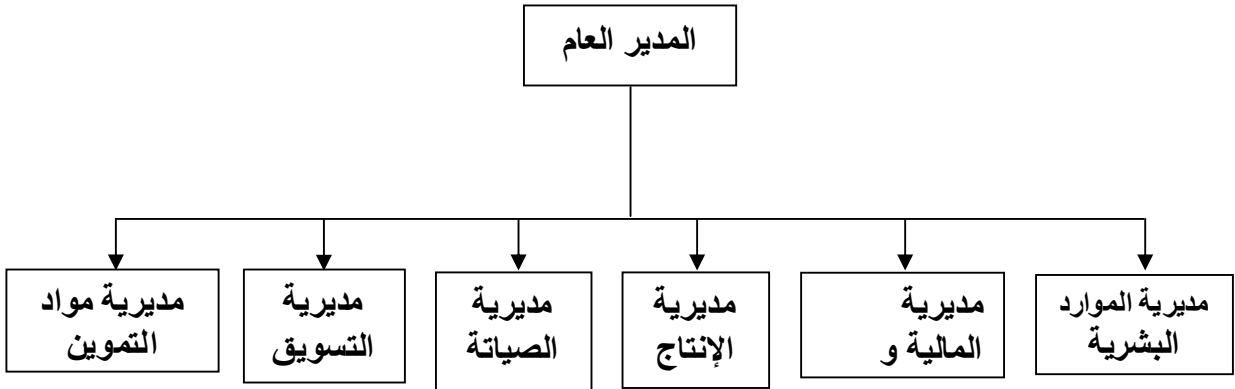
كانت بداية المؤسسة محتشمة في مجال الصناعات الغذائية ، حيث بدأت الانتاج بطاقة انتاجية ممثلة في تحويل 3 700 لتر من الحليب يوميا موجهة لصنع مادة الياغورت ، كانت تعتمد في انتاجها على أربع ماكنات وأربعة عشر عامل ، كما أنها كانت تعمل في محيط اقتصادي لايشجع على الاستثمار الخاص وهذا في ظل النظام الاشتراكي، وسيطرة الدولة على كل القطاعات الانتاجية الموجودة آنذاك.

بقيت المؤسسة على هذا الحال الى غاية دخول الجزائر الى اقتصاد السوق ، وفي ظل الظروف المواتية وتشجيع الدولة على الاستثمارات الخاصة عملت المؤسسة على توسيع نشاطها الانتاجي وتنويعه.

كانت سنة 1998 بمثابة الانطلاقة الحقيقية للمؤسسة والقفزة الكبرى في تاريخها حيث قامت المؤسسة باستثمارات ضخمة تمكنت من خلالها تطوير منتوجاتها على كل النواحي الكمية و نوعية التغليف وعدد اليد العاملة ومستوى التقنية المستعملة في الانتاج، انتقلت طاقتها الانتاجية من 28 000 وحدة انتاجية سنوات الثمانينات الى 3 700 000 وحدة انتاجية في السنة الجارية 2006 كما أن انتاجها منذ 1998 الى غاية 2006 تضاعف بحوالي 25 مرة، هذا من ناحية الكم ، أما من ناحية الكيف أوالنوعية عملت المؤسسةعلى التنوع في منتوجاتها فبينما كان الانتاج يقتصر على انتاج مادة الياغورت العادي فقط أصبحت المؤسسة اليوم تنتج الياغورت بمختلف أنواعه ياغورت عادي، ياغرت بالفواكه ، الياغورت الخفيف، القشدة وحتى المشروبات التي يدخل ضمن تركيبها مادة الحليب.

أصبحت مؤسسة ترافل اليوم من المؤسسات التي تصدر انتاجها الى الدول الأجنبية فهي تصدر منتوجاتها الى ليبيا وغانا، وهي بصدد التحضير الى دخول السوق الأوروبية وفي مقدمتها اسبانيا خاصة بعد حصول المؤسسة على شهادة الايزو ( iso ) في جانفي 2006.

تشغل المؤسسة اليوم حوالي 600 عامل يعملون بالتناوب على ثلاثة فترات زمنية ( 3x8ساعة، تتكون المؤسسة من عدة أقسام ووظائف وذلك وفق الهيكل التنظيمي للمؤسسة والمبين في الشكل الموالي



الشكل رقم 9: الهيكل التنظيمي لمؤسسة ترافل (tréfle)

## 2- الايطار المنهجي للدراسة

تندرج هذه الدراسة ضمن الدراسات الوصفية التحليلية وهذا يتماشى مع طبيعة الموضوع والذي يهدف الى وصف الثقافة التنظيمية وتحليل العلاقة بينها وبين نمط التسيير المتبع بالمؤسسة الخاصة وكشف مختلف 1-2- المناهج المستخدمة العوامل المتحكمة في ذلك.

" يعني المنهج مجموعة من القواعد التي يتم وضعها من أجل الوصول الى الحقيقة في العلم " [46] ص 130 وبعبارة اخرى المنهج هو عبارة عن الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته للشكلة المراد دراستها والبحث عن الحقيقة، ولا يوجد منهج واحد أو طريقة واحدة للبحث عن الحقيقة، فالمناهج تختلف باختلاف مواضيع البحث ، والمناهج المعتمدة في معالجة موضوع الدراسة هي : أولا منهج دراسة الحالة ويتجه هذا المنهج نحو جمع بيانات تتعلق بوحدة ما، سواء كانت فرد أو

مؤسسة أو نظام اجتماعي وفي هاته الحالة الوحدة عبارة عن المؤسسة الاقتصادية، وهو يقوم على أساس التعمق في دراسة مرحلة معينة من تاريخ الوحدة أو دراسة جميع المراحل التي مرت بها وذلك بغرض الوصول الى تعميمات متعلقة بالوحدة المدروسة، والغرض هنا من استعمال هذا المنهج الوصول الى تعميمات متعلقة بالثقافة التنظيمية بالمؤسسة الخاصة، ومدى تأثيرها على طرق التسيير، وكذلك مدى تأثير الثقافة التنظيمية على التغيير التنظيمي بالمؤسسة.

بالنسبة للمنهج الثاني المستخدم في هاته الدراسة هو منهج المسح الاجتماعي وقد اعتمدنا عليه في جمع المعلومات وذلك عند قيامنا بمسح جزئي للعمال أفراد العينة عند توزيع الاستمارات المستخدمة في ذلك .

#### - التقنيات المستخدمة

بالنسبة للتقنيات المستخدمة في جمع المعلومات اعتمدنا على عدة وسائل، وهي المقابلة مع بعض المسؤولين والاطارات بالمؤسسة للتعرف على بعض الحقائق المتعلقة بتاريخ المؤسسة، العلاقات المهنية، نشاط المؤسسة التغييرات التي قامت وتقوم بها في مجال التسيير والانتاج .

الأداة الثانية وهي الاستمارة والتي قمنا بتوزيعها على مختلف الفئات السوسيو مهنية وذلك بغية جمع عدد من المعلومات المتعلقة بموضوع البحث مثل قيم الأفراد وانتماءاتهم ، أفكارهم وأرائهم حول طرق التسيير . وقد بلغت أسئلة الاستمارة حوالي أربعين سؤال غطت كل اسئلة الفرضيات. التي أقيمت عليها الدراسة .

الأداة الثالثة المستخدمة هي الملاحظة بالمشاركة وذلك من خلال تواجدنا بالمؤسسة ومعايشة العمال تقريبا يوميا ولمدة شهر، الشيء الذي مكننا من بناء علاقات ثقة مع المبحوثين وملاحظة بعض الأشياء والحصول على بعض المعلومات والتي لم نكن لنحصل عليها عن طريق الاستمارة أو المقابلة.

#### - مصادر المعطيات :

تتمثل مصادر معطياتنا في عمال مؤسسة ترافل لانتاج مشتقات الحليب بمخلف الفئات السوسيو مهنية من عمال تنفيذيين ، عمال تحم واطارات سامية بالمؤسسة، ومسؤولين.

## - المعاينة

اعتمدنا في عملية المعاينة على العينة بالحصص وقد كانت نسبة السيرالمعتمدة الثلث أي ( 1/3) من المجتمع الأصلي والذي يتوزع كما بالجدول رقم 11: توزيع المجتمع الأصلي حسب الفئات المهنية

الفئة المهنية	التكرارات	النسبة المئوية
اطارات	28	5 %
عمال تحكم	112	20 %
عمال تنفيذ	420	75 %
المجموع	560	100 %

وتحصلنا على العينة كما يلي :

- الاطارات : عدد الاطارات =  $1/3 \times 28 = 9$  اطارات.
  - عمال التحكم : عدد عمال التحكم =  $1/3 \times 112 = 37$  عامل تحكم.
  - عمال التنفيذ : عدد عمال التنفيذ =  $1/3 \times 420 = 140$  عامل تنفيذ.
- وعليه كانت العينة ك =  $9 + 37 + 140 = 186$  عامل.
- والجدول التالي يمثل توزيع أفراد العينة حسب الفئات المهنية المحصل عليها :

## الجدول رقم 12: توزيع الفئات المهنية لمجتمع البحث

الفئة المهنية	التكرارات
اطارات	9
عمال تحكم	37
عمال تنفيذ	140
المجموع	186

## - صعوبات الدراسة



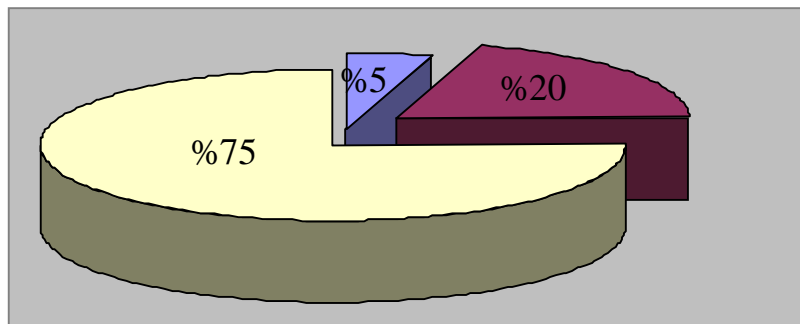
لاتخلو أية دراسة من العراقيل والصعوبات التي قد يواجهها الباحث سواء تعلق ذلك بجمع البيانات النظرية أو الميدانية . ومن أهم الصعوبات التي صادقتنا في عملية البحث كانت بالخصوص في الجانب الميداني من الدراسة وعلى العموم تمثلت أهم الصعوبات التي واجهناها فيما يلي :

- طبيعة الموضوع المتعلق بالثقافة التنظيمية بالمؤسسة الخاصة ، جعلنا نجد صعوبة كبيرة في ايجاد مؤسسة خاصة تقبلنا لإجراء الدراسة الميدانية ، حيث كنا في كل مرة نتوجه الى احدى المؤسسات الخاصة نواجه بالرفض من قبل مسؤولي المؤسسات التي توجهنا اليها وهذا أثر على سير عملية البحث بحيث تاخرنا نوعا ما في اجراء الدراسة الميدانية .
- ايجاد صعوبة في الحصول على بعض الوثائق المتعلقة بالمؤسسة موضوع الدراسة والمساعدة على تحليل البيانات الميدانية .
- عدم تمكننا من مقابلة بعض الشخصيات المهمة في حياة المؤسسة مثل صاحب المؤسسة بسبب رفضه لمقابلة الطلبة وعدم مجيئة الى المؤسسة الا في أوقات محدودة جدا .
- ندرة المراجع العربية التي تناولت موضوع الثقافة التنظيمية .

والآن وبعد أن تطرقنا الى اهم الصعوبات التي واجهتنا خلال عملية البحث سوف نتطرق الي تحليل المعطيات الميدانية للدراسة من خلال المعلومات المتحصل عليها من الميدان .

### 3 - المميزات العامة للعينة

من خلال تطرقنا الى المميزات العامة للعينة ستكون لنا نظرة عامة عن خصائص أفراد العينة التي أجرينا معها البحث كنا أن هذه الخصائص ستمكننا من تفسير بعض النتائج والمعطيات المتحصل عليها من خلال أجوبة المبحوثين وأول عنصر سوف نتطرق إليه هو :



■ عمال التنفيذ  
■ عمال اطارات  
■ عمال التحكم

3-1 الشكل رقم 10: توزيع أفراد العينة حسب الفئات السوسيو مهنية

إن التوزيع الاحصائي للفئات السوسيو مهنية يعكس أو يمثل توزيع الفئات للمجتمع الأصلي. ومن خلال ملاحظتنا للشكل البياني تظهر نسبة العمال التنفيذيين أكبر بالمقارنة مع الفئات الأخرى حيث قدرت نسبة التنفيذيين 75 % بالمقابل قدرت نسبة عمال التحكم 19 % في حين احتلت فئة الاطارات أقل نسبة ب 5 % من مجموع الفئات.

ويمكن تفسير هذا التباعد في النسب بين العمال التنفيذيين والفئات الأخرى حيث يعادل عددهم حوالي 4 مرات عدد عمال التحكم ، و 15 مرة عدد الاطارات وهذا التباعد راجع الى طبيعة نشاط المؤسسة ذلك أن مؤسسة ترافل هي مؤسسة اقتصادية انتاجية تحتاج الى نسبة كبيرة من التنفيذيين خاصة في قسم الانتاج، هذا من جهة من جهة أخرى مؤسسة ترافل هي مؤسسة خاصة والمؤسسة الخاصة تشغل العمال حسب ماتحتاج اليه فقط عكس ما عرفناه عن المؤسسة العمومية التي نجد عدد العمال الادارين بها أكبر من عدد التنفيذيين وهناك من الكتاب من شبهها بالانسان الذي ينتفخ رأسه ليصبح أكثر من جسده وهذا مآدى الى وجود عدم التوازن.

وهذه في الحقيقة يشير الى وجود نوع من العقلانية في توزيع الفئات السوسيو مهنية بالمؤسسة الخاصة. وهذه ميزة من مميزات المؤسسة الخاصة.

هذا عن توزيع العمال حسب الفئات السوسيو مهنية ، وفيما يلي سوف نتطرق الى توزيع أفراد العينة حسب السن .

### 2-3 الجدول رقم 13 : توزيع أفراد العينة حسب السن

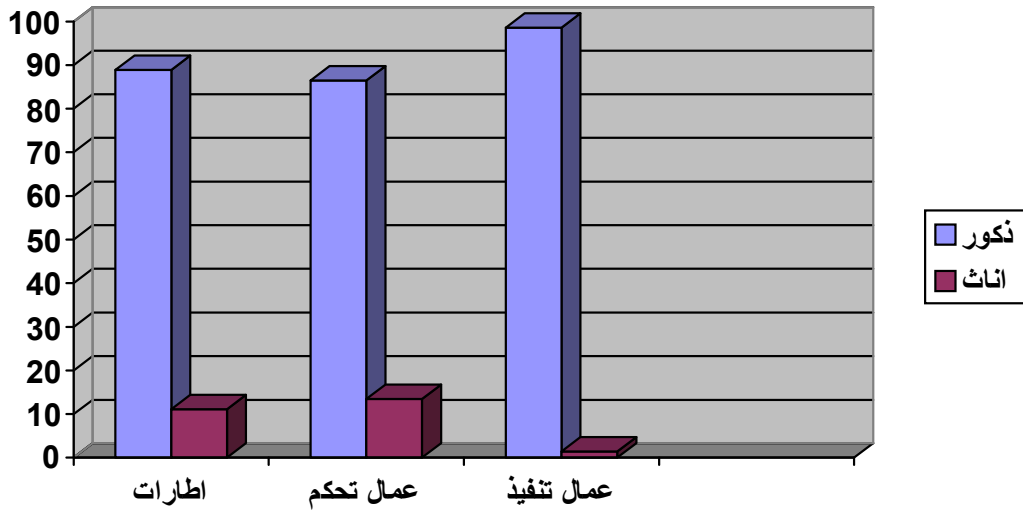
الفئات العمرية	التكرار	التكرار النسبي %	التكرار المجمع الصاعد
أقل من 25 سنة	21	11.29	11.29
من 25-34	104	55.91	67.2
35-44	42	22.58	89.78
45-54	15	8.06	97.84
أكثر من 55 سنة	4	2.15	100
المجموع	186	100	-

يلعب السن دور مهم في تحديد أفكار الأفراد واتجاهاتهم وحتى بالنسبة للقيم الثقافية التي يحملونها ويظهر هذا من خلال أجوبتهم لدى إجراء المقابلات معهم :

تظهر البيانات الاحصائية أن عدد العمال الذين تتراوح أعمارهم ما بين 25 و34 سنة قد احتلوا أكبر نسبة من بين الفئات المهنية والتي وصلت الى 55.91% وبذلك يحتلون أعلى نسبة يليهم عدد العمال الذين يتراوح سنهم ما بين 35-44 حيث وهي الفئة التي تتوسط فئة الشباب وفئة الكهول وقد وصلت نسبتهم 22.58% ثم يليهم العمال الذين يقل سنهم عن 25 سنة وقد احتلوا المرتبة الثالثة حيث بلغت نسبة الذين تقل أعمارهم عن 25 سنة 11.29% ثم تأتي الفئة التي يتراوح سنها ما بين 45 و54 والتي لم تتجاوز نسبتهم 8.06% .

إن المتمعن في هاته النتائج يلاحظ أن مجتمع البحث مجتمع شاب حيث نجد من خلال التكرار المجمع الصاعد أن نسبة 67.2% من العمال تقل أعمارهم عن 35 سنة ونسبة 22.58% تتراوح أعمارهم ما بين 35 و44 سنة في حين نجد 10.21% فقط يزيد عمرهم عن 45 سنة وهذا يرجع الى أن معظم العمال تم توظيفهم حديثا خاصة خلال الفترة ما بين 1998 و 2006 التي شهدت بها المؤسسة توسعات كبيرة للغاية مما جعل المؤسسة بحاجة الى يد عاملة كثيرة . هذا عن السن فماذا توزيع الفئات المهنية حسب الجنس ؟

### 3- الشكل رقم 3 توزيع الفئات المهنية حسب الجنس



### 3- الشكل رقم 11 توزيع الفئات المهنية حسب الجنس

يظهر توزيع الفئات المهنية حسب الجنس وكما هو مبين في الشكل ما يلي :

- بالنسبة لفئة اللاطارات نجد نسبة الرجال قد طغت على نسبة النساء التي لاتكاد تظهر على الشكل البياني والممثلة باللون القرميدي ذلك أن نسبة الرجال من الإطارات وصلت الى 88.88% مقابل 11.11% . بالنسبة لفئة النساء.

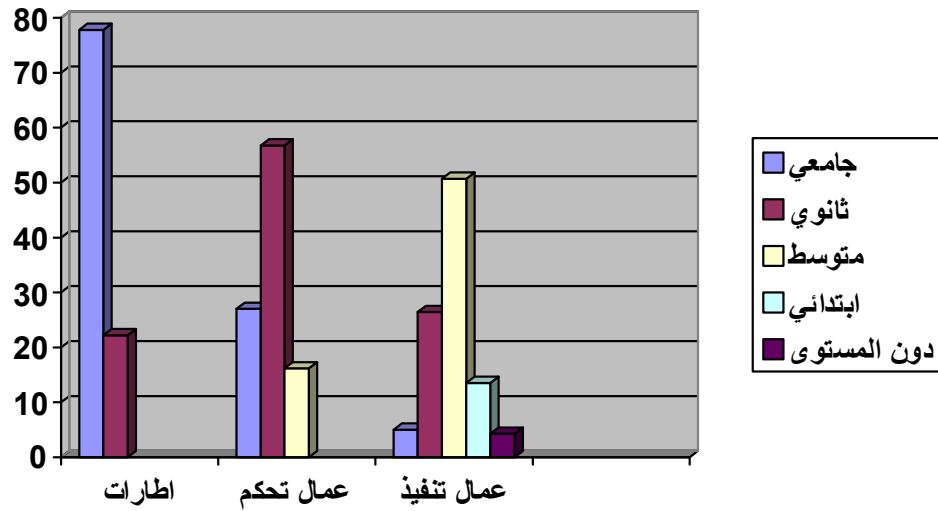
بالنسبة لعمال التحكم يمكن القول أننا نجد نفس الملاحظات المسجلة لدى فئة الإطارات بحيث نلاحظ على الشكل البياني أن نسبة النساء لدى هاته الفئة لم تتعدى 13.5% مقابل 86.48% من

فئة الرجال. وبالإنتقال الى فئة التنفيذيين نسجل كذلك نفس الملاحظات السابقة بحيث نجد كذلك بالنسبة لهاته الفئة قلة العنصر النسوي فلم تتعدى نسبة النساء لدى هاته الفئة 1.42 % مقابل 98.57% بالنسبة لرجال، وهاته النسب تتقارب كثيرا مع النسبة العامة لتوزيع العمال حسب الجنس حيث بلغت نسبة الذكور 98.57 % مقابل 4.30 % إناث.

ومن خلال النتائج الاحصائية نلاحظ انخفاض نسبة الاناث في هاته المؤسسة وهذا يرجع وحسب المعاشة والملاحظة الميدانية الى :

- عدم اقبال العنصر النسوي على هذا النوع من النشاط وهو النشاط الانتاجي الصناعي في حين يفضلن قطاع الخدمات.

- في مؤسسة ترافل يوجد تقسيم للوظائف على أساس الجنس بحيث لا يتم توظيف الاناث الا في قسم الادارة أو قسم النظافة ذلك أن صاحب المؤسسة المعروف باسم " الحاج " وهو شخصية تعتبر رمز للقيم الدينية والأخلاقية بالمؤسسة، وانطلاقا من القيم التي يحملها يمنع تشغيل النساء في الوظائف التي يتم فيها العمل بالتناوب علما بأن التناوب على العمل يتم على ثلاثة فترات فترة صباحية وفترة مسائية وفترة ليلية وحسب " الحاج " فانه من غير اللائق والجائز عمل المرأة في الفترة الليلية ومن هنا يظهر دور القيم الأخلاقية والدينية في عملية التوظيف وتقسيم الوظائف حسب الجنس .



4-3 - الشكل رقم 12: توزيع الفئات المهنية حسب المستوى التعليمي

من خلال قراءة النتائج الاحصائية يظهر مايلي :

- بالنسبة للإطارات نجد أن نسبة الجامعيين أي الذين يحملون الشهادة الجامعية أو الذين درسوا بالجامعة إلى 77.77% و بالمقابل نجد نسبة الإطارات من غير الجامعيين والذين توقفوا عند المستوى الثانوي قد وصلت إلى 22.22% .

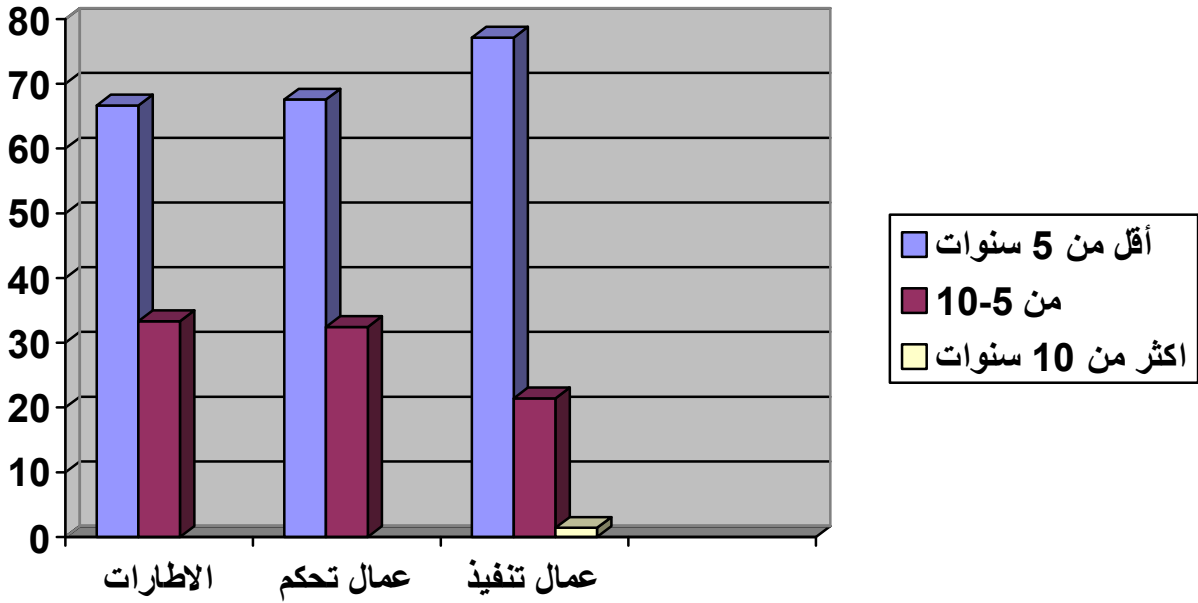
- بالنسبة إلى عمال التحكم نلاحظ وجود نسبة لا بأس بها من الجامعيين والتي وصلت إلى 37% كما نلاحظ أن غالبية عمال التحكم لهم مستوى ثانوي بنسبة تقدر بـ 56.67% وورغم ذلك فإننا نلاحظ وجود نسبة معتبرة نوعا ما من الذين لديهم مستوى متوسط وصلت إلى 16.21% من مجموع عمال التحكم .

- بالنسبة لعمال التنفيذ تظهر لدينا ملاحظة هامه بالنسبة لهاته الفئة وهو وجود نسبة من العمال ذوي المستوى الجامعي والتي بلغت نسبة 5% . في حين نجد عمال التنفيذ ذوا المستوى الثانوي قد وصلت نسبتهم إلى 26.42% ، أما أغلبية العمال فقد كانوا من المستوى المتوسط ووصلت نسبتهم إلى 50.71% في حين وصلت نسبة الذين لهم مستوى ابتدائي إلى 13.57% ولم تخلوا هذه الفئة من العمال دون المستوى وقد تم تسجيل نسبة 12.90% لهذا المستوى. وهذا يعطينا نسب عامة موزعة كما يلي :

-12.90% من العمال لهم مستوى جامعي، و 32.25% لهم مستوى ثانوي و41.39% لهم مستوى متوسط ، و10.21% لهم مستوى ابتدائي و 3.2% دون المستوى.

من خلال هاته النتائج يظهر أن هناك تدرج في المستوى التعليمي يتبع التدرج على مستوى الوظائف والفئات السوسيو مهنية، حيث نجد فئة الإطارات تستحوذ على أعلى نسبة من الجامعيين بـ 77.77% تليها فئة عمال التحكم التي تظهر بها أكبر نسبة من الثانويين والتي قدرت بـ 56.75% ثم تليها فئة عمال التنفيذ التي تستحوذ على أكبر نسبة من العمال ذوي المستوى المتوسط وذلك بنسبة 50.71%.

وما يمكن ملاحظته كذلك هو الانخفاض النسبي للعمال الذين هم دون المستوى حيث يمثلون نسبة 4.28% والذين هم في الغالب من العمال ذوي السن المتقدم وهذا يتوافق مع ما صرح به رئيس قسم الموارد البشرية ( D . R. H ) والذي صرح بأن المؤسسة أصبحت تهتم في المرحلة الأخيرة بالمستوى العلمي في عملية التوظيف، حتى تتماشى مع التغييرات الحاصلة بالمؤسسة والتي تطمح إلى توسيع اسواقها على المستوى الدولي، خاصة بعد حصولها على مقياس النوعية.



5- الشكل رقم 5:- توزيع الفئات المهنية حسب الأقدمية بالمؤسسة

نلاحظ من خلال البيانات الاحصائية انخفاض مدة الأقدمية يشكل عام لكل الفئات المهنية حيث نجد نسبة الذين تقل أقدميتهم بالمؤسسة عن 5 سنوات قد وصلت الى 74.73% أما الذين تتراوح اقدميتهم ما بين 5-10 سنوات فقد وصلت نسبتهم الى 24.19% في حين بلغت نسبة الذين تتجاوز اقدميتهم 10 سنوات نسبة 1.07% فقط . وهذه الملاحظة تعمم على كل الفئات السوسومهنية بحيث نجد لدى فئة الاطارات أن نسبة الذين تقل أقدميتهم عن ( 5 ) وصلت الى 66.66% وهي تمثل أكبر نسبة والبقية تتراوح اقدميتهم ما بين 5-10 سنوات والتي تشكل نسبة 33.33% .

أما بالنسبة لعمال التحكّم نجد نسبة الذين تقل اقدميتهم عن 5 سنوات شكلت نسبة 67.56% من مجموع عمال التحكّم أما الذين تتراوح اقدميتهم ما بين 5 و10 سنوات مثلت ما يعادل نسبة 32.43% من مجموع عمال التحكّم .

اما بالنسبة لعمال التنفيذ كانت غالبيتهم حديثي العمل بالمؤسسة بحيث وصلت نسبة الذين تقل اقدميتهم عن 5 سنوات الى 77.14% تليها نسبة الذين تتراوح اقدميتهم من 5-10 سنوات والتي وصلت الى 21.42% من مجموع العمال لتحتمل نسبة الذين تتجاوز اقدميتهم 10 سنوات المرتبة الثالثة وذلك بنسبة 1.42% .

إن انخفاض مدة الأقدمية لدى الفئات العمالية راجع الى ان مؤسسة ترافل قامت في المدة الأخيرة خاصة منذ 1998 بتوسيع نشاطها مما أدى الى حاجة المؤسسة الى توظيف عدد كبير من

اليد العاملة في مختلف المجالات حيث انه من بين المعطيات التي تحصلنا عليها هي أن إنتاج المؤسسة قد تضاعف ب 25 مرة ابتداء من سنة 1998 وهذه الزيادة تضم الكم والنوع وحتى حجم العمل الذي أصبح ينجز على ثلاثة فترات بمعدل 8 ساعات لكل فترة ( 3 x 8 ) .

### 3-6- الجدول رقم 14 :توزيع الفئات المهنية حسب العمل قبل المنصب الحالي بمؤسسات اخرى.

المجموع		عمال تنفيذ		عمال تحكم		اطارات مسيرة		الفئة العمالية	
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	طبيعة المؤسسة	
34.19	66	31.29	46	43.24	16	44.44	4	خاصة	نعم
33.16	64	30.61	45	40.54	15	44.44	4	عامة	
32.64	63	38.09	56	16.21	6	11.11	1	لا	
100	193	100	147	100	37	100	9	المجموع	

إن الهدف من وضع سؤال حول ما اذا كان العمال قد اشتغلوا من قبل واذا كان هذا العمل بمؤسسة خاصة أو عمومية، هو معرفة ما اذا كانت الثقافة التنظيمية تتأثر بالثقافة السابقة للعمال الذين عملوا بمؤسسات اخرى عمومية، ومن خلال النتائج الاحصائية الموضحة بالجدول أعلاه يظهر أن هناك تقارب في النسب لدى مختلف الفئات السوسيو مهنية، فبالنسبة للاطارات هناك 88.88% ( 44.44 + 44.44 ) من العمال قد اشتغلوا بمؤسسات أخرى قبل التحاقهم بالمؤسسة موزعين بين القطاع العام والقطاع الخاص كما يلي 44.44% بالقطاع العام و 44.44% بالقطاع الخاص في حين 11.11% لم يشتغلوا من قبل بمؤسسات أخرى، بالنسبة لعمال التحكم كانت نسبة الذين اشتغلوا من قبل بمؤسسة خاصة 43.24% في حين قدرت نسبة العمال الذين اشتغلوا بمؤسسة عمومية 16.21% .

أما بالنسبة لعمال التنفيذ هناك نسبة 31.29% عامل عملوا من قبل بمؤسسة خاصة ونسبة 30.61% عامل اشتغلوا بمؤسسة عمومية، بالمقابل كانت نسبة الذين كان أول عمل لهم بمؤسسة ترافل 38.09% ، وهذا يعطينا نسب عامة مقسمة تقريبا على ثلاثة فئات حيث نسبة 34.19% من العمال اشتغلوا بمؤسسة خاصة، ونسبة 33.16% اشتغلوا بمؤسسة عمومية، ونسبة

32.64% كان أول عمل لهم بمؤسسة ترافل. وبالتالي سيكون لدينا ثلاث فئات من العمال فئة اشتغلت بمؤسسة عامة فئة اشتغلت بمؤسسة خاصة وفئة لم تشتغل من قبل بأية مؤسسة، ولكن السؤال المطروح هنا هو - هل هذا سيؤثر على تشكيل الثقافة التنظيمية بمؤسسة ترافل؟ وهل هذا سيكون له تأثير على سلوكيات العمال داخل المؤسسة؟ هذا ما سنعرفه عند التطرق الى العنصر الثاني من الدراسة الميدانية والمتمثل في الثقافة التنظيمية للمؤسسة.

#### 4- مميزات الثقافة التنظيمية

تتكون الثقافة التنظيمية كما رأينا في الفصل الثاني من مجموعة القيم، الأفكار، السلوكيات، الرموز و المعاني بالإضافة الى تاريخ المؤسسة والشخصيات المؤسسة، و مجموع هذه العناصر يكون الثقافة التنظيمية للمؤسسة، التي تمنح المؤسسة الهوية التنظيمية وتمنح الأفراد الشعور بالانتماء لهذه المؤسسة. ومن خلال محاولتنا للتعرف على خصائص الثقافة التنظيمية للمؤسسة سوف نتطرق الى أحد العناصر الهامة في تكوين الثقافة التنظيمية وهو الرموز وقد اخترنا كمثال على ذلك شعار (logo) المؤسسة ونحاول معرفة مدى ادراك أفراد المؤسسة الى شعار (logo).

#### 4-1 ادراك الأفراد الى معنى شعار المؤسسة (logo)



قبل التطرق الى الى النتائج الاحصائية حول نسبة العمال الذين يعرفون معنى (logo) سوف نتطرق الى تحليل معناه. حسب المعلومات التي حصلنا عليها من المسؤولين وكما هو مبين في الشكل الموالي فان (logo) يتكومن زهرة (trèfle) أو كما تعرف بالعامية زهرة (القويرصة

#### الشكل رقم 6

التي تنتشر بشكل كبير في منطقة المتيجة، و عندما تأكل البقرة هذه النبتة تدر الكثير من الحليب والذي يستخدم كمادة أولية أساسية في منتوجات (trèfle) هذا من جهة من جهة أخرى فان هذه



الزهرة نجدها في لعبة الورق حيث نجد في غالب الأحيان أن الزهرة تتكون من ثلاثة بتلات ونادرا ما نجد هذه الزهرة تتكون من أربع بتلات وعند الحصول على الزهرة ذات الأربع بتلات فإنها تعني لصاحبها الحظ الجيد علما أن الزهرة الموجودة في (logo) تتكون من أربع بتلات، وقد استخدم صاحب هذه المؤسسة هذا الرمز في بداية تأسيس مشروعه سنة 1984 كرمز للنجاح والحظ الجيد.

وبعد هذا الموجز عن (logo) نرجع الى النتائج الاحصائية المبينة في الجدول الموالي.

الجدول رقم 15: توزيع الفئات المهنية حسب تعريفات معنى Logo المؤسسة.

المجموع		عمال تنفيذ		عمال تحكم		اطارات		الفئة المهنية الإيجابية
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
12.90	24	7.8	11	29.72	11	22.22	2	يعرف
87.09	162	92.14	129	70.27	26	77.77	7	لايعرف
100	186	100	140	100	37	100	9	المجموعة

تشير النتائج الاحصائية الى أن غالبية الباحثين لا يعلمون الى ما يرمز (logo) المؤسسة وهذا بالنسبة لكل الفئات المهنية، حيث بالنسبة للإطارات نجد نسبة 77.77% من الإطارات لا يعرفون الى ما يرمز شعار (logo) المؤسسة مقابل 22.22% يعلمون الى ما يرمز، وبالنسبة لعمال التحكم نجد نسبة 70.28% من العمال لا يعرفون الى ما يرمز شعار (logo) المؤسسة.

أما بالنسبة الى عمال التنفيذ فقد قدرت نسبة الذين لا يعلمون معنى (logo) المؤسسة 92.14% من مجموع العمال المنتمين الى هاته الفئة وهي نسبة مرتفعة جدا في حين نجد نسبة الذين يعلمون ذلك قدرت ب- 7.8% فقط. وهذا يعطينا نسب عامة موزعة على النحو التالي:

غالبية الباحثين لا يعرفون الى ما يرمز شعار (logo) المؤسسة بحيث وصلت نسبتهم الى 87.09% والباقي كانوا يعلمون المعنى الذي يرمز اليه والذين يمثلون نسبة 12.90% من مجموع الباحثين، وهنا تجدر الإشارة الى أن هناك فئة من العمال يعلمون بأن كلمة ترافل تعني زهرة وهناك فئة أخرى لاتعلم على الاطلاق ما معنى كلمة (trèfle)، وما يثير الانتباه هو ارتفاع نسبة الاطارات من الذين لا يعلمون الى ما يرمز شعار (logo) المؤسسة حيث رغم أنهم يتمتعون بمستوى علمي عالي (جامعي) وهم الذين يقومون بتسيير المؤسسة إلا أنهم لا يعلمون حتى الى ما يرمز شعار (logo) الذي يعتبر من أهم العناصر المشكلة للثقافة التنظيمية للمؤسسة أو بالأحرى هوية المؤسسة، وهذا يظهر أن سبب جهل العمال بالمعنى الذي يرمز له شعار (logo) المؤسسة لا يرتبط بالمستوى العلمي للعمال وإنما يرجع الى سياسة الاتصال المنتهجة من قبل المؤسسة والتي

لا تعطي أهمية الى توصيل المعلومات الخاصة بالجانب المعنوي للمؤسسة كالرموز و تاريخ المؤسسة. وهذا يشير الى سيادة نمط معين من الاتصال يتمثل في النمط التقليدي الذي يركز على ايصال المعلومات الخاصة بالأوامر والتعليمات. وهذا في حقيقة الأمر يقف عائقا أمام بناء ثقافة مشتركة بين أفراد التنظيم. وتطوير الشعور بالانتماء للمؤسسة وهذا العنصر الأخير سوف نتطرق اليه من خلال معالجتنا للعنصر الموالي والمتمثل في الشعور بالانتماء الى المؤسسة.

#### 4- 2 الجدول رقم 16: الشعور بالانتماء الى المؤسسة

التكرار المجمع الصاعد	المجموع		عمال تنفيذ		عمال تحكم		اطارات		الفئة المهنية الشعور
	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
24.19	24.19	45	17.85	25	40.54	15	55.55	5	فخور جدا
59.13	34.94	65	35.71	50	32.43	12	33.33	3	فخور
83.32	24.19	45	28.57	40	10.81	4	11.11	1	فخور نوعا ما
100	16.66	31	17.85	25	16.21	6	-	-	غير فخور
-	100	186	100	140	100	37	100	9	المجموع

من خلال التمعن في النتائج الإحصائية يظهر أن غالبية المبحوثين يشعرون بالفخر تجاه المؤسسة، بغض النظر عن درجة هذا الفخر، فبالنسبة للإطارات قدرت نسبة الإطارات الفخورون جدا بانتمائهم الى المؤسسة ب- 55.55 % ونسبة الفخورين قدرت ب - 33.33% و 11.11 % فخورون نوعا ما، أما بالنسبة لعمال التحكم فقد تراوحت مشاعر الفخر بين الفخر والفخر جدا بحيث وصلت نسبة الفخورين جدا الى 40.54 % ونسبة 32.43% يشعرون بالفخر لإنتمائهم الى هاته المؤسسة، أما الذين أشاروا بأنهم لايشعرون بالفخر لإنتمائهم لهاته المؤسسة فقد كانت نسبتهم قليلة وصلت الى 16.21% ، اما بالنسبة لفئة التنفيذ نجد أن نسبة الذين يشعرون بالفخر قدرت ب 35.71 % من مجموع عمال التنفيذ ، تليها في المرتبة الثانية الفئة التي تشعر بالفخر نوعا ما والتي وصلت نسبتهم الى 28.57 % ، في حين كانت نسبة الذين كان شعورهم ايجابي جدا تجاه المؤسسة أي الفخورين جدا بانتمائهم الى المؤسسة 17.85 %، وبصفة عامة هناك نسبة، 83.32 % فخورين بانتمائهم الى المؤسسة بدرجات متفاوتة والباقي غير فخورين أي بنسبة 16.66% ويمكن تفسير هذه النتائج كما يلي :

تظهر درجة الفخر عالية لدى الاطارات وقد تجسدت بنسبة 55.55% ( فخور جدا ) وهذا راجع الى الوضعية الجيدة التي يتمتع بها الاطارات من الناحية المالية ومن حيث الحرية في ادارة

العمل هذا بالإضافة الى أنهم يرون بأن للمؤسسة إسمها في السوق ولها مستقبل زاهر، وهذا يعني لهم التقدم والاستمرار في العمل ، خاصة بعد حصولها على (iso) وتصدير منتوجاتها الى خارج الوطن، ونلاحظ أن درجة الفخر تتخفف لدى عمال التحكم بالمقارنة مع الاطارات وهذا راجع الى أن عمال التحكم يتمتعون بامتيازات أقل من حيث الأجر والحرية في تسيير العمل من الإطارات، وعند الانتقال الى فئة عمال التنفيذ تتخفف كذلك درجة الفخر بالانتماء الى المؤسسة. ومن خلال مقابلاتنا لاحظنا أن هناك تشابه في الأسباب التي دفعتهم الى الاجابة على نحو معين فالمجموعة التي صرحت بأنها فخورة جدا ترجع السبب الى سمعة المؤسسة الجيدة ووضعيتها في السوق، أما المجموعة التي صرحت بأنها فخورة أو فخورة نوعا ما ترجع السبب الى أنهم يعانون من النقص في الأجور ولكن رغم ذلك فهي وفرت لهم منصب عمل يرتزقون منه أما الفئة الثالثة والتي صرحت بأنها غير فخورة تعلق ذلك بانخفاض الأجور التي لا تتناسب مع ما يقدمونه من جهود في العمل خاصة العمل الليلي، ومن خلال معاشتنا لهم لاحظنا بالنسبة الى عمال التنفيذ أنهم يكلفون بتنظيف مكان العمل كل فترة عمل و أنهم ينزعجون كثيرا من مهمة تنظيف مكان العمل قبل بدأ العمل وبعد الانتهاء منه، ويشعرون أن عملية التنظيف تحط من قدرهم كثيرا أو أن لهم نفس دور عمال النظافة ثقافيا نجد عند اليابانيين أن مسألة تنظيف مكان العمل مشتركة بين جميع الفئات السوسيو مهنية دون الشعور بالمذلة أو الإهانة كما يشعر عمال هذه المؤسسة.

وهي من الأسباب التي تجعلهم لايشعرون بالفخر تجاه المؤسسة وهذه النظرة في حقيقة الأمر مرتبطة بالقيم الاجتماعية للمجتمع الجزائري الذي ينظر الى عامل التنظيف نظرة ازدراء حتى أنهم لا ينادونهم بعمل النظافة بل ينادونهم بالتعبير الشعبي ب ( الزبالين ) الشيء الذي يحط من قيمة صاحب المهنة . ومن هنا نستنتج أن درجة الفخر بالانتماء الى المؤسسة تحكمها عوامل مادية متمثلة في الأجر ومختلف الإمتيازات المتعلقة بمنصب العمل، ومعنوية متمثلة في نظرة المجتمع الى الوظيفة المشغولة.

وللتعمق أكثر في معرفة نوعية العلاقة بين المؤسسة والعمال ، و للتأكد من الاستنتاج الأخير سوف ننقل الى طرح سؤال آخر يتعلق بمكانة المؤسسة في حياة الأفراد هل هي مجرد أجر يتقاضاه العامل نهاية كل شهر ؟ أم لها أبعاد أخرى في حياتهم ؟ سنعرف ذلك من خلال العنصر القادم.

3-4 الجدول رقم 17: أهمية المؤسسة في حياة العامل

المجموع		عمال تنفيذ		عمال تحكم		اطارات		الفئة المهنية الإجابة
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
67.15	137	72.41	105	56.52	26	46.15	6	مصدر رزق
16.17	33	10.34	15	28.26	13	38.46	5	مكان لاستغلال القدرات والمعارف
13.27	27	12.41	18	15.21	7	15.38	2	مكان لتحقيق بعض الأهداف
3.43	7	4.82	7	-	-	-	-	لاشيئ
100	204	100	145	100	46	100	13	المجموع

نلاحظ من خلال البيانات الاحصائية أن اكبر نسبة تحصل عليها الاقتراح الأول المتمثل ( مصدر رزق) لدى عمال التنفيذ بنسبة 72.41% تليها فئة عمال التحكم بنسبة 56.52% ثم فئة الاطارات بنسبة 46.15% أما بالنسبة للاقتراح الثاني والتمثل في ( مكان لاستغلال المعارف والقدرات ) ترتيب الاقتراحات جاء معاكس لترتيب الاقتراح الأول حيث تحصل على نسبة 38.46% لدى فئة الاطارات، و 28.26% لدى فئة عمال التحكم تليها نسبة 10.34% لدى عمال التنفيذ، أما بالنسبة للاقتراح الثالث (مكان لتحقيق بعض الأهداف ) جاءت الاجابات متقاربة لدى مختلف الفئات المهنية حيث تحصل على نسبة 15.38% لدى فئة الاطارات، و نسبة 15.21% بالنسبة لفئة عمال التحكم ، ونسبة 12.41% بالنسبة لعمال التنفيذ، أما الذين صرحوا بأن المؤسسة لاتعني لهم أي شئ في حياتهم كان غالبيتهم من التنفيذيين والذين يمثلون نسبة 4.82% ويمكن تفسير هاته النتائج الاحصائية كما يلي :

إن فئة الاطارات المسيرة لديها مؤهلات وقدرات معرفية يمكن لها استغلالها من خلال المنصب الذي تحتله فالمنصب هنا يشبع حاجتها الى تطبيق معارفها، لذا نجد أن هناك نسبة معتبرة من الذين صرحوا بأن المؤسسة تمثل لهم مكان لاستغلال قدراتهم ومعارفهم ،بالاضافة الى كونها مصدر رزق لهم وقد لاحظنا ذلك من خلال تعدد الاجابات المختارة ، أما بالنسبة لعمال التنفيذ أغلبيتهم صرحوا بأن المؤسسة تمثل لهم مصدر رزق فقط وهذا راجع لمؤهلاتهم المعرفية المنخفضة فهم يعتمدون بالدرجة الأولى في عملهم على القوة العضلية والجسدية وأن الغاية الوحيدة من تواجدهم بالمؤسسة هو الأجر الذي يحصلون عليه ، أما النسبة التي صرحت أن المؤسسة تعني مكان لاستغلال قدراتهم هي قليلة تعمل في الادارة وتعتمد على الجهد الذهني في عملها.

أما فئة عمال التحكم فقد جاءت تصريحاتها مماثلة لوضعيتها التي تتوسط فئة الاطارات وفئة التنفيذيين ذلك أن هناك نسبة من عمال التحكم لهم مستوى عالي ( جامعي ) وهي ترى بأن المؤسسة تمثل لها مكانا لاستغلال قدراتها وهي تمثل 28.26% من مجموع عمل التحكم وهناك فئة أخرى ترى ان المؤسسة هي مكان لتحقيق بعض الأهداف أو مكان للرزق و هي من الفئات التي لها مستوى متوسط أو منخفض بالإضافة الى أن هناك نسبة من المبحوثين لايعملون بالشهادات التي يحملونها. وعليه فان غالبية المبحوثين ينظرون الى المؤسسة من منظار مادي متمثلا في الأجر الذي يحصلون عليه من المؤسسة. وهذا يؤكد الاستنتاج الخاص بالعنصر السابق.

ولكن - هل هذا يعني أن العلاقة بين العامل والمؤسسة هشة ويمكن التخلي عنها لمجرد الزيادة في الأجر في مكان آخر؟ هذا ما سنعرفه في مناقشتنا للعنصر القادم .

#### 4-4 الجدول رقم 18: شدة العلاقة بين العامل والمؤسسة

المجموع		عمال التنفيذ		عمال التحكم		اطارات		الفئة المهنية الاجابة
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
65.59	122	67.8 5	95	62.1 6	23	44.4 4	4	يغادر المؤسسة
34.40	64	32.1 4	45	37.8 3	14	55.5 5	5	لا يغادر المؤسسة
100	186	100	140	100	37	100	9	المجموع

إن هذا الجدول هو عبارة عن تجسيد لسؤال في الاستمارة والمتعلق فيما اذا كان العمال سيغادرون المؤسسة اذا ماتحصلوا على منصب عمل بمؤسسة اخرى وبأجر أعلى من الذي يتقاضوه بمؤسسة ترافل، وذلك بغية معرفة درجة الانتماء والولاء للمؤسسة والتي تتجسد من خلال التمسك بالبقاء بالمؤسسة على حساب تفضيل الزيادة في الأجر والانتقل الى مؤسسة أخرى، وقد تحصلنا على النتائج التالية:

لقد كانت نسبة الذين صرحوا بأنهم سيغادرون المؤسسة في حالة حصولهم على أجر أعلى من الذي يتقاضونه بمؤسسة ترافل 65.59% في حين قدرت نسبة الذين يفضلون البقاء بالمؤسسة

على حساب الزيادة في الأجر ب - 34.40 % ، هذا عن النسب العامة أما عن الاجابات حسب الفئات المهنية نلاحظ أن هناك تباين بين فئة الاطارات والفئات الأخرى حيث نجد أن أغلب الاطارات يفضلون البقاء بالمؤسسة على حساب الزيادة في الأجر بمؤسسة اخرى وذلك بنسبة وصلت إلى 55.55% والباقي 44.44% أجابو بالمغادرة أما عن عمال التحكم وعمال التنفيذ فقد جاءت تصريحاتهم متشابهة حيث نجد نسبة 62.16% من عمال التحكم صرحوا بأنهم يفضلون المغادرة، و67.85% صرحوا بنفس الاجابة بالنسبة لعمال التنفيذ مقابل 37.83% من عمال التحكم صرحوا بأنهم يفضلون المغادرة، و32.14% صرحوا بنفس الاجابة بالنسبة لعمال التحكم. ومنه فان شدة التمسك بالمؤسسة على العموم تبدوا ضعيفة، وفوق المتوسط بالنسبة لفئة الاطارات، وهذا يشير الى أن الثقافة التنظيمية للمؤسسة غير قادرة على الاحتفاظ بغالبية أعضائها أو بتعبير آخر ليس لديها العناصر القادرة على الاحتفاظ بأعضائها.

وإذا كان غالبية العمال يفضلون الزيادة في الأجر بمكان آخر على حساب البقاء بالمؤسسة فهل هذا يعني أنه لا يوجد أي رابط معنوي بين العمال والمؤسسة ؟ خاصة اذا كان هذا الرابط مرتبط بالعامل بصفة مباشرة.

هذا ماسنعرفه من خلال التطرق الى العنصر الموالي .

#### 5-4 الجدول رقم 19: شعور العامل تجاه منتوجات المؤسسة.

الشور	التكرار	النسبة المئوية	التكرار المجمع النسبي الصاعد
ثمرة جهدي	56	28.71	28.71
الفخر	83	42.56	70.97
الفرح	32	16.41	87.38
ليس لديه شعور	24	12.30	100
المجموع	195	100	-

إن الهوية التنظيمية لا تتجسد من خلال الأفعال والسلوكيات ولكن كذلك من خلال العلاقة أو الرابطة التي تربط الفرد بمنظمته من مشاعر وعواطف واحاسيس وقد حاولنا معرفة مشاعر العمال تجاه المؤسسة من خلال السؤال عن مشاعرهم عندما يلاحظون منتوجات تترافل في السوق وقد كانت النتائج كما يلي :

هناك نسبة 87.38% من المبحوثين صرحوا بأنهم يشعرون باحساس خاص تجاه منتوجات تترافل عند مشاهدتها في الأسواق والمحلات ، وقد اختلفت مشاعر وأحاسيس كل فرد عن الآخر

فهناك نسبة 28.71% من الاجابات صرح أصحابها بأنهم يشعرون بأن تلك المنتوجات هي ثمرة جهدهم ونسبة 42.56% صرحوا بأنهم يشعرون بالفخر، ونسبة 16.41% صرحوا بأنهم يشعرون بالفرح أما البقية والتي تمثل نسبة 12.30% من المبحوثين صرحوا بأنهم لايشعرون بأي شعور أو احساس لدى مشاهدة أحد منتوجات ترافل بالاسواق وهنا ومن خلال هاته النتائج تظهر العلاقة بين العامل والمنتوج الذي ينتجه أو يساهم في انتاجه والتي تستمر حتى خارج المؤسسة والتي تتجسد من خلال المعنى الرمزي للمنتوج في حياة العامل. ومن خلال مقابلاتنا شعرنا أن هناك من المبحوثين من ترتبط مشاعره بالروح الوطنية؛ حيث يرى بأن مؤسسة ترافل هي مؤسسة وطنية على حد تعبيرهم 100% ونجاح منتوجاتها مدعات للفخر والاعتزاز، وهناك من ترتبط مشاعره بمستقبله حيث يرى في وجود منتجات المؤسسة في السوق يعني استمرارية المؤسسة واستمرارية المؤسسة تعني استمرارية العمال أي أن مصير العمال مرتبط بمصير المؤسسة وهنا نستنتج أنه رغم كل مايشتمكي منه العمال من ضعف في الأجر وظروف العمل الغير ملائمة إلا أن هناك هدف مشترك يربط العمال بالمؤسسة والمتمثل في الاستمرارية بالنسبة لكلى الطرفين. وللتأكد من هذه الاجابات سوف نتطرق الى عنصر آخر مرتبط بهذا العنصر ارتباطا مباشر وهو ولاء العمال لمنتوجات ترافل على حساب نفس النتوج لمؤسسات اخرى.

#### 6-4 الجدول رقم 20: ولاء العمال لمنتوجات ترافل

شراء المنتج	سبب		التكرار	النسبة المئوية	تكرار المتجمع النسبي الصاعد
	النوعية الجيدة	انخفاض السعر			
يشتري	النوعية الجيدة	انخفاض السعر	72	37.5	37.5
	الثقة في المنتج	استمرارية المؤسسة	45	23.43	64.05
	لا يشتري		41	21.35	100
	المجموع		192	100	-

لقد صرح أغلبية المبحوثين بانهم يفضلون منتوجات ترافل مقارنة بمنتوجات اخرى حيث بلغت نسبة الذين صرحوا بانهم يفضلون منتوجات ترافل 78.63% بالمقابل نجد نسبة 21.35% يفضلون منتوجات المؤسسات الأخرى .

ولقد حاولنا من خلال معرفة الأسباب التي تجعل اغلبية الموظفين يفضلون منتجات ترافل فوجدنا بأنها متصلة باعتقاداتهم وقيمهم التي تشكلت لديهم خلال فترة عملهم بمؤسسة ترافل حيث صرح 37.5% من المبحوثين بانهم يفضلون منتجات ترافل بسبب نوعيتها الجيدة، فهم يعتقدون ذلك ويؤمنون به بغض النظر اذا كان ذلك صحيحا او خاطئا، كما نجد نسبة 23.43% صرحوا بانهم يشتررون منتجات ترافل لانهم يثقون في المنتج من حيث النظافة والمكونات خاصة وانهم هم الذين اشرفوا على مراحل تصنيعه ، وهناك فئة اخرى من المبحوثين صرحوا بانهم يفضلون شراء منتجات ترافل حتى يساهموا في نجاح المؤسسة واستمراريتها وهم يريدون أن يساهموا في ذلك في حين نجد أن هناك نسبة 3.12% يفضلون اقتناء منتجات ترافل بسبب انخفاض السعر خاصة وأنهم يشتررون المنتج من داخل المؤسسة أين السعر منخفض وقد لاحظنا خلال تجولنا بالمؤسسة انه في كل الأقسام التي تجولنا فيها أن العمال يستهلكون مادة الياغورت المصنعة بالمؤسسة في مختلف فترات الراحة، خاصة وأن هناك كمية من الياغورت الذي لوحظ عليه عيب ما من ناحية التغليف والتعليب توزع على العمال بشكل مستمر، وهذا في اعتقادنا كان له التأثير الكبير في تعود العمال هذا النوع من المنتج بالتحديد وحتى بالنسبة لعائلاتهم . وهذا يؤكد النتيجة السابقة ويظهر أن هناك هوية تنظيمية للمؤسسة تشد الأفراد العاملين اليها رغم كل السلبيات التي تحدثوا عنها. وبعد الحديث عن علاقة العمال بالمؤسسة ننقل الآن الى الحديث عن علاقة العمال فيما بينهم ذلك أن العلاقات الاجتماعية تساهم بشكل كبير في بناء الثقافة التنظيمية للمؤسسة ، وهذا من خلال العنصر الموالي.

#### 7-4 الجدول رقم 21 : نوعية العلاقة بين العمال

المجموع		عمال تنفيذ		عمال تحكم		اطارات		الفئة المهنية نوعية العلاقة
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
50.24	102	56.5 7	86	31.7 0	13	33.33	3	علاقة محبة واحترام
43.34	88	18.1 5	58	56.0 9	23	55.55	5	علاقة تعاون واشتراك جماعي في العمل
1.97	4	1.3	2	4.8	2	-	-	علاقة تنافس
2.46	5	1.3	2	7.3	3	-	-	علاقة صراع وتنازع
0.98	2	1.3	2	-	-	-	-	علاقة عدم احترام
0.98	2	1.3	2	-	-	11.11	1	علاقات عمل
100	203	100	152	100	41	100	9	المجموع



لطبيعة العلاقات بين مختلف الجماعات الاجتماعية داخل التنظيم دور مهم في خلق التنافس أو الانسجام بين أعضاء التنظيم وفي خلق ثقافة قوية قادرة على دفع المظمة الى الأمام والعكس صحيح اذا كانت العلاقات تتميز بالصراع والنزاع ستؤدي الى تهديد مستقبل المؤسسة.

ومن خلال البيانات المقدمة أعلاه نلاحظ أن أغلبية المبحوثين صرحوا بأن العلاقة بينهم وبين زملائهم جيدة حيث نجد نسبة 50.24% يقيمون العلاقة مع زملائهم في العمل بأنها علاقة محبة واحترام ونسبة 43.34% يقيمون العلاقات فيما بينهم بأنها علاقة تعاون والاشتراك الجماعي في العمل. أما الاقتراحات الأخرى فقد تحصلت على نسب ضعيفة لم تتجاوز 2.5% كما أن النسب العامة جاءت مماثلة للنسب الجزئية للفئات العمالية حيث نجد نسبة 33.33% من الاطارات صرحت بأن العلاقة مع زملائهم هي علاقة محبة واحترام ونسبة 55.55% صرحوا بأن العلاقة بينهم هي علاقة تعاون والاشتراك الجماعي في العمل أما بالنسبة الى عمال التحكم فنجد نسبة 56.09% صرحوا بأن العلاقات في العمل تتميز بالتعاون والاشتراك الجماعي في العمل، ونسبة 31.70% اشاروا الى أن العلاقات تتميز بالمحبة والاحترام، أما عن فئة التنفيذيين فقد كانت اجاباتهم كما يلي : 56.57% أشار اصحابها الى أن العلاقات بين العمال تتميز بالمحبة والاحترام، و 18.15% أشاروا الى علاقات التعاون والاشتراكي الجماعي في العمل والنسب الأخرى كانت ضعيفة.

وعلى العموم ومن خلال النتائج الاحصائية يظهر أن العلاقة بين الجماعات المهنية تتميز بالتعاون والتفاهم والمحبة والاحترام المتبادل وقد لاحظنا من خلال الفترة التي قضيناها بالمؤسسة أن هناك بالفعل هذه العلاقة الجيدة بين العمال فيما يخص مهام العمل حتى بالنسبة لتنظيم المكاتب بالنسبة للأقسام الادارية لاحظنا بأنها لاتأخذ الشكل القديم لتنظيم المكاتب أين كانت المكاتب مغلقة ومنفصلة عن بعضها البعض، بل نجد أن معظم المكاتب التي تنتمي الى نفس القسم لاتفصل بينها اي حواجز فهي موضوعة أمام بعضها البعض، وأنه بإمكان الموظف أن يعمل على أكثر من مكتب أو أكثر من وظيفة وحتى بالنسبة للأقسام أو المديريات لايفصل بينها إلا حائط زجاجي وهذا النمط من التنظيم ينتشر كثيرا باليابان والدول الآسيوية أين يأخذ العمل شكل تعاوني كما أنه ينمي مهارات الأفراد، ولكن رغم أن هذا النمط من التنظيم يساعد على التعاون بين العمال إلا أننا لاحظنا أن هناك من ينظر الى هذا النمط على انه نمط مستغل يقوم الفرد فيه بالقيام بأكثر من وظيفة وولكنه بالمقابل يتقاضى أجر وظيفة واحدة. أما بالنسبة الى عمال التنفيذ والذين يعمل غالبيتهم بقسم الانتاج وبالخصوص بقسم التعليب والتعليف وحفظ المنتج وشحنه، فقد لاحظنا أن هناك عمل مستمر ودائم بدون انقطاع الأوقت الغذاء، وهذا العمل المتواصل قد لايتترك الوقت للعامل للاتصال بالآخرين، فكثافة العمل والمراقبة المستمرة للمسؤولين قد تجعل من العامل لايفكر إلا في الانتهاء

من عمله وهذا يتطلب تعاون وتكاتف جهود العمال ، ولكن هذا لا يفي بوجود نزاعات و صراعات حتى ولو يتم التصريح عنها ربما بسبب التخوف أو عدم الرغبة في الإفصاح عنها . وفي هذا الصدد لا نبتعد عن موضوع العلاقات في العمل، و سنحاول معرفة الأسس التي تبنى عليها العلاقات في العمل - هل هي انعكاس للعلاقات الاجتماعية؟- أم ان هناك أسس أخرى . هذا ما سنحاول معرفته من خلال التطرق للعنصر الموالي .

#### 4- 8 الجدول رقم 22: الأسس التي تقوم عليها العلاقات في العمل

المجموع		عمال تنفيذ		عمال تحكم		اطارات		الفئة المهنية
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	الإقراحات
8.80	17	10.71	15	4.76	2	-	-	جهة السكن
65.80	127	70.71	99	73.80	31	63.63	7	الزمالة في العمل
1.55	3	2.14	3	-	-	-	-	روابط القرابة
20.72	40	21.42	30	14.28	6	36.36	4	مصلحة مشتركة
3.10	6	2.14	3	7.14	3	-	-	نقاط مشتركة
100	193	100	140	100	42	100	11	المجموع

تشير إجابات المبحوثين الى أن الأسس التي تقام عليها العلاقات الاجتماعية في العمل مختلفة حيث نجد نسبة 65.80% من المبحوثين أجابو بأنهم يقيمون علاقتهم في العمل على أساس الزمالة في العمل، ونسبة 20.72% من المبحوثين صرحوا بأنهم يقيمون علاقاتهم مع الآخرين على أساس المصالح المشتركة ، تليها نسبة 8.80% على أساس جهة السكن و 3.10% على أساس وجود نقاط مشتركة بين الأشخاص. وقد جاءت النسب العامة للمبحوثين مماثلة تقريبا للنسب الجزئية للفئات المهنية، حيث نلاحظ أنه بالنسبة لاطارات أن هناك نسبة 63.63% من الاجابات تدل على أن العلاقات الاجتماعية في العمل تقام على أساس الزمالة في العمل، مقابل 36.36% من الاجابات صرحت بأن العلاقات تقام على أساس المصلحة المشتركة، اما بالنسبة لعمال التحكم نجد أن نسبة 73.80% من الاجابات دلت على أن العلاقات في المؤسسة تقام على أساس الزمالة في العمل في حين نجد نسبة 14.28% من الاجابات تشير الى أن العلاقات تقام على أساس المصلحة المشتركة، ونسبة 7.14% دلت على أن العلاقات تقام على أساس وجود نقاط مشتركة في حين كانت نسبة الذين صرحوا بأن العلاقة الاجتماعية تقام على أساس جهة السكن 4.76% . أما بالنسبة لعمال التنفيذ فكانت الاجابات كما يلي :

70.71% من الاجابات دلت على أن العلاقات تقام على أساس الزمالة في العمل ، ونسبة 21.42 % من الاجابات دلت على ان العلاقات تقام على أساس المصلحة المشتركة بالمقابل نجد نسبة 10.71 % من الاجابات تشير الى أن العلاقات تتم على أساس جهة السكن أما الاقتراحات الأخرى فكانت نسبتها ضعيفة جدا.

ومن هنا يظهر أن الزمالة في العمل والمصلحة المشتركة هما اللذان يحكمان العلاقات الاجتماعية في العمل وهذه التصريحات تتنافى مع ما أشار اليه بوثلجة غياث أستاذ علم النفس الصناعي في كتابه القيم الثقافية والتسيير حيث يشير في هذا المؤلف الى أن علاقات العمل في المؤسسات الجزائرية تحكمها اعتبارات جهوية وقبلية وأغلب الصراعات التي تحدث في العمل أساسها العصبية والجهوية.

ولكن ما أظهرته النتائج مخالف لذلك تماما بحيث ظهر عامل القرابة أو جهة السكن ضعيف جدا بالنسبة لاقامة العلاقات الاجتماعية في العمل .

بالإضافة الى العلاقات الاجتماعية هناك عامل مهم في تحديد الثقافة التنظيمية للمؤسسة هذا العنصر هو الغيابات في المؤسسة وهومن المؤشرات التي تم تناولها من قبل معظم الكتاب الذين تناولوا هذا الموضوع بالدراسة وهو ما سنتطرق اليه في العنصر الموالي.

#### 9-4 الجدول رقم 23 : أسباب التغيب عن العمل

تحويل ساعات الغياب الى أيام وأشهر		الساعات الساعات	طبيعة الغيابات
الأشهر	الأيام		
4.75	102	822	تأخر
124	2690	21520	مرض
33.6	2374	18993	مبزر
15	1608	12866	عدم الانضباط
53	1155	9240	حوادث عمل
14	302	2416	التسلل من العمل
379	8232	65857	المجموع العام

المصدر : مديرية الموارد البشرية لمؤسسة **Trefle** للحليب ومشتقاته المنطقة الصناعية لولاية البليدة، الجزائر

2005.

## الجدول رقم 24-1 لمعدل العام للغيابات

الساعات النظرية للعمل	ساعات الغيابات	معدل الغيابات
1152297.84	65857	%5

المصدر : مديرية الموارد البشرية مؤسسة ( trèfle ) المنطقة الصناعية لولاية البليدة ، الجزائر 2005

من خلال المقابلة التي قمنا بها مع رئيس قسم الموارد البشرية علمنا أن هذه المؤسسة تشتمل كثيرا من كثرة الغيابات حيث تجاوزت المتوسط والذي يساوي 3% ووصلت الى غاية 5% وهي نسبة مرتفعة كثيرا بحيث الفرق بينها وبين المعدل 2 % ، وللتوضيح أكثر طلبنا معلومات أكثر تفصيل . وذلك من خلال الجدول الذي يحتوي على احصائيات سنة 2005 للغيابات والممتثلة من خلال الجدول رقم 13 .

من خلال الجدول يبدو أن عدد الغيابات قد وصل الى 65857 ساعة وهو ما يعادل 31 سنة عمل لأحد العمال بالمؤسسة، كما نلاحظ أن السبب الرئيسي والأكثر يعود الى التغيب بسبب العطل المرضية بـ 21520 ساعة، يليه التغيب بسبب حوادث العمل، والتي بلغ عدد الغيابات بسبب ذلك 240 ساعة ثم يليها عدد الغيابات المبررة بـ 18993 ساعة، ثم يليها الغياب بسبب عدم الانضباط والتي بلغت 12866 ساعة، كما أن الغيبت بسبب الهروب من العمل احتلت المرتبة الخامسة بـ 2416 ساعة يليها الساعات الضائعة بسبب التأخر عن العمل وعند البحث عن أسباب هذه الغيابات كان رئيس قسم الموارد البشرية يرجع السبب الى أن معظم العمال هم من الشباب الذين تنقص لديهم روح المسؤولية ولا يعطون أهمية للانضباط في العمل بالإضافة الى أن هناك عدد كبير من العمال جاؤوا من القطاع العام وحملوا معهم ثقافة المؤسسات التي قدموا منها والتي تتميز بعدم الانضباط وعدم اعطاء أهمية للوقت والعمل .

وانطلاقا من هاته المعطيات حاولنا معرفة الأسباب الحقيقية وراء تلك الغيابات وهل افتراضات الادارة صحيحة ؟ أم أن هناك عوامل اخرى وراء هذه الظاهرة ؟ وهل هذه الأسباب متعلقة بالثقافة الاجتماعية لفئة معينة من العمال ؟ أم أنها راجعة الى ثقافة التنظيم ؟ وللإجابة عن هاته النساؤلات قمنا بادراج سؤال في استمارة المعلومات حول رأي العمال في أسباب التغيب عن العمل والاجابات التي تحصلنا عليها ملخصة في الجدول التالي :

الجدول رقم 25 : رأي العمال في أسباب التغيب عن العمل.

المجموع		عمال تنفيذ		عمال تحكم		اطارات		الفئة المهنية رأي العمال
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
9.26	19	4.64	12	9.75	4	27.2	3	نقص المسؤولية
44.3	91	45.8	72	39.0	16	27.2	3	ظروف صحية واجتماعية
0.97	2	0.6	1	-	-	9.09	1	سوء تفاهم مع المسؤول
27.3	56	28.6	45	26.8	11	-	-	التعب والارهاق
3.9	8	3.18	5	7.31	3	-	-	الكسل
1.95	4	0.6	1	7.31	3	-	-	عدم الرضى عن العمل
2.43	5	2.54	4	2.43	1	-	-	قلة الأجر
0.97	2	1.27	2	-	-	-	-	الملل
8.78	18	9.55	15	7.31	3	36.3	4	لايعم
100	205	100	157	100	41	100	11	المجموع

تشير اجابات المبحوثين الى وجود متغير هام يتعلق بأسباب التغيب عن العمل والذي لم تشر اليه الادارة وهذا المتغير يتمثل في التعب والارهاق لدى العمال ، وقبل التطرق الى هذه النقطة نقوم أولاً بقراءة احصائية للنتائج المتحصل عليها والتي جاءت كالتالي :

بالنسبة لفئة الاطارات هناك نسبة كبيرة منها تجهل وجود الغيابات والأسباب التي تؤدي إليها حيث وصلت هذه النسبة الى 36.36% في حين نجد الاجابات الأخرى تتطابق مع اجابة رئيس قسم الموارد البشرية والتي ترجع أسباب الغيابات الى نقص المسؤولية لدى العمال الشباب وقد بلغت نسبة المصرحين بذلك 27.27% ونفس النسبة ترجع الأسباب الى ظروف اجتماعية وصحية في حين نجد نسبة 9.09% ترجع أسباب التغيب عن العمل الى سوء العلاقة مع المسؤولين.

أما بالنسبة لعمال التحكم نجد أكبر نسبة من الاجابات والتي وصلت الى 39.02% ترجع أسباب التغيب عن العمل الى ظروف صحية واجتماعية تليها نسبة 26.82% تشير الى أن التغيب سببه كثرة العمل الذي يؤدي الى الارهاق والتعب.

أما عن فئة التنفيذيين نجد نسبة 45.85% من الاجابات صرحت بأن التغيب عن العمل هو نتيجة ظروف صحية واجتماعية للعمال مقابل 28.66% من الاجابات ترجع السبب الى التعب والارهاق في العمل ونسبة 9.55% لايعلمون السبب . وهناك اجابات اخرى كانت نسبتها ضعيفة لم تتجاوز 5% مثل نقص المسؤولية ، الكسل ، قلة الأجر ، الملل.

ومن خلال التفحص في هاته النتائج يظهر أن نسبة الذين ارجعوا الغيابات الى التعب والارهاق من فئة الاطارات معدومة بينما تظهر متقاربة لدى فئة عمال التحكم وفئة عمال التنفيذ وهذا مؤشر على ضعف الاتصال الرسمي والغير رسمي بين الفئة الاطارات والفئات الأخرى، هذا من جهة، من جهة أخرى ان نظام العمل بالتداول على ثلاث فترات زمنية فترة صباحية، فترة مسائية وفترة ليلية يؤدي الى عدم استقرار في وقت العمل مما أدى بالعمال الغير معتادين على هذا النمط الى عدم التأقلم معه وأكثر مايزعجهم هو الفترة الليلية ، بالإضافة الى التعب والارهاق بسبب العمل المتواصل، فأحيانا يعملون في الفترة المسائية وفي اليوم الموالي يعملون في الفترة الصباحية وهذا بالنسبة لهم مرهق قد يدفع العامل إما الى التأخر عن العمل وإما الى التغيب، ومن خلال مقابلاتنا مع المبحوثين هناك من صرح لنا بأنه يوجد بعض العمال يتعمدون اختلاق أسباب غير حقيقية كمبرر للغياب ومن هنا يظهر التغيب كمؤشر عن عدم التأقلم ورفض نمط التنظيم وهذا يمس خاصة عمال التنفيذ وعمال التحكم الذين يعملون بقسم الانتاج وبالتداول .

وتعتبر الغيابات أحد الأسباب التي أدت الى فصل عدد كبير من من العمال من مناصب عملهم، حيث دلت الاحصائيات لسنة 2005 أنه في ظرف 18 شهر تم فصل أكثر من 67 عامل وهو عدد مرتفع. وهذا بسبب اللأ استقرار في العمل وقد حاولنا معرفة أهم اسباب التي كانت وراء ذلك وذلك من العمال انفسهم وقد تم تليخيص اجاباتهم في الجدول الموالي :

#### الجدول رقم 26: رأي العمال في أسباب الفصل من العمل.

المجموع		عمال تنفيذ		عمال تحكم		اطارات		الفئة المهنية
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	رأي العامل
12.1 7	27	12.5	21	9.31	4	18.19	2	التعب
4.96	11	4.17	7	4.66	2	18.19	2	أسباب شخصية
38.2 8	63	28.58	48	30.2 4	13	18.19	2	الأجر
10.3 6	23	10.72	18	9.31	4	9.09	1	مخالفات في العمل
7.21	16	8.34	14	2.33	1	9.09	1	سوء التقاهم معالمسؤول
13.0 7	29	13.69	23	11.6 3	5	9.09	1	الحصول على فرصة أحسن
11.7 2	26	10.12	17	20.9 3	9	-	-	عدم الرضى عن ظروف العمل
12.1 7	27	11.91	20	11.6 3	5	18.19	2	لم يجب
100	222	100	168	100	43	100	1	المجموع

نلاحظ من الجدول أن اجابات المبحوثين تتمركز غالبيتها حول الأجر كعامل أساسي لترك العمل حيث وصلت نسبة المصرحين بذلك الى 38.28% وهناك نسبة 13.07% من الاجابات أشارت الى الحصول على فرص أحسن أما الاجابات التي أرجعت السبب الى التعب فكانت نسبتها 12.17% وهناك نسبة 11.72% أجابوا بأن السبب راجع الى عدم الرضى عن ظروف العمل بالمقابل نجد نسبة 10.36% أرجعوا السبب الى المخالفات في العمل. ومن بين النتائج و الملاحظات التي يمكن ملاحظتها هو وجود تقارب في الاجابات بين عمال التحكم وعمال التنفيذ بينما جاءت هاته النتائج مختلفة نوعا ما عن اجابات الاطارات حيث لاحظنا نسبة الاجابات لديهم متقاربة لكل من الاجابات التي صرحت بأن السبب راجع الى التعب، الارهاق، الأجر، وذلك بنسبة 18% لكل سبب وباقي الأسباب تحصلت على نسبة 9.09% والمتمثلة في المخالفات في العمل، سوء التقاهم مع المسؤول، حصولهم على فرص احسن أما بالنسبة لعمال التحكم وعمال التنفيذ فقد ارجعوا السبب الرئيسي الى نقص الأجر ذلك أن عدم الرضى عن الأجر يؤدي بالعامل الى عدم الحرص على الحفاظ على منصب عمله بحيث لايبالي بالعقوبات الصادرة عن التغيب خاصة اذا كان غير متزوج وليس لديه مسؤوليات.

والسبب الثاني هو نظام العمل الذي لم يتعود عليه العمال كما ذكرنا سابقا والذي يمس بالخصوص عمال التحكم وعمال التنفيذ والذي يؤدي بالعمال الى التغيب المستمر الشيء الذي يؤدي الى الفصل من العمل.بالاضافة الى هاته العوامل ربما يرجع السبب الى طبيعة العامل الجزائري الذي يتغيب لأبسط الأسباب وهذا ما نلت عليه الدراسة التي اجراها بوفلجة غياث في مؤسسات صناعية بالغرب الجزائري.

بعد الحديث عن الغيابات كأحد عوامل عدم الاستقرار بالمؤسسة ننتقل الى مؤشر آخرلنوعوية الثقافة التنظيمية ألا وهو جو العمل.

10- جو العمل :

4-10-1 الجدول رقم 27: أسباب توتر العمال

التكرار المجموع الصاعد	المجموع		عمال تنفيذ		عمال التحكم		اطارات		الفئة المهنية شدة التوتر
	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
2.14	2.14	4	1.43	2	5.27	2	-	-	العلاقة مع الزملاء
8.56	6.42	12	7.15	10	2.64	1	11.12	1	العلاقة مع المسؤول
8.56	-	-	-	-	-	-	-	-	العلاقة مع معالمستخدمين
12.31	3.75	7	3.58	5	2.64	1	11.12	1	ظروف العمل
16.59	4.28	8	4.29	6	5.27	2	-	-	العلاقة مع الزملاء
29.96	13.37	25	12.15	17	18.43	7	11.12	1	العلاقة مع المسؤول
29.96	-	-	-	-	-	-	-	-	العلاقة مع المستخدمين
40.12	10.16	19	7.86	11	18.43	7	11.12	1	ظروف العمل
41.73	1.61	3	1.43	2	2.64	1	-	-	العلاقة مع الزملاء
43.34	1.61	3	2.15	3	-	-	-	-	العلاقة مع المسؤول
43.84	0.5	1	-	-	-	-	11.12	1	العلاقة مع المستخدمين
49.73	5.89	11	7.15	10	2.64	1	-	-	ظروف العمل
55.08	5.35	10	5	7	2.64	1	22.23	2	العلاقة مع -الزملاء
63.11	8.03	15	10	14	2.64	1	-	-	العلاقة مع المسؤول
63.11	-	-	-	-	-	-	-	-	العلاقة مع المستخدمين
71.97	8.56	16	7.15	10	13.16	5	11.12	1	ظروف العمل
-	28.35	53	30.72	43	23.69	9	11.12	1	أبدا
-	100	187	100	140	100	38	100	9	المجموع

يعتبر جو أومناخ العمل من المؤشرات الهامة والدالة على خصائص الثقافة التنظيمية، ومن بين محدداته جو العمل الذي هو انعكاس لنوعية العلاقات الاجتماعية في العمل وقد حاولنا معرفة ذلك بطريقة غير مباشرة حيث ومن خلال استمارة المعلومات أردنا معرفة الأشياء التي تؤدي الى توتر العمال، ومن الاقتراحات المقدمة لهم هي :- العلاقة مع الزملاء، العلاقة مع المسؤولين، ظروف العمل وقد تم تلخيص الاجابات في الجدول الموالي :



تظهر النتائج الاحصائية أن نسبة 71.97% من المبحوثين يشعرون بالتوتر أثناء فترة العمل، وتختلف درجة التوتر من شخص إلى آخر، فهناك نسبة 12.31% يشعرون بالتوتر الدائم و 27.81% (بجمع النسب المئوية) من المبحوثين يشعرون بالتوتر في معظم الأحيان ونسبة 9.61% (بجمع النسب لمئوية) يتوترون أحيانا في حين نجد نسبة 21.94% (بجمع النسب المئوية) نادرا مايشعرون بالتوترو 28.35% من المبحوثين صرحوا بأنهم لايشعرون بالتوتر مطلقا، هذا بالنسبة للأشخاص الذين يشعرون بالتوتر أما عن الأسباب المؤدية الى التوتر، فقد احتلت العلاقة مع المسؤول المرتبة الأولى بنسبة 29.63% ( بجمع النسب لمئوية)، تليها ظروف العمل في المرتبة الثانية بنسبة 28.26% ثم العلاقة مع الزملاء في المرتبة الثالثة بنسبة 13.38% ، ومن خلال النتائج الاحصائية وجمع النسب المئوية بالنسبة للذين يشعرون بالتوتر يظهر أن فئة الاطارات هي أكثر الفئات شعورا بالتوتر حيث وصلت نسبة الذين يشعرون بالتوتر 88.88% (بجمع نسب المئوية) من مجموع الاطارات ثم تليها فئة

عمال التحكم بنسبة 76.31% (بجمع لنسب امئوية) من مجموع عمال التحكم ثم فئة التنفيذيين بنسبة 69.28% (بجمع النسب المئوية) أما السبب الرئيسي الذي يتوتر منه الاطارات هو ظروف العمل وقد وصلت نسبة الذين صرحوا بذلك 33.36% وهذا راجع الى كثرة وكثافة العمل ونفس الشيء يمكن أن يقال عن فئة عمال التحكم وقد وصلت نسبة الذين صرحوا بذلك 36.87% أما بالنسبة لعمال التنفيذ فان السبب الرئيسي الذي يجعلهم يتوترون هو العلاقة مع المسؤول . ومن خلال مقابلاتنا التي أجريناها معهم لاحظنا أنهم يشعرون بالتهميش وعدم الاحترام من قبل المسؤولين لذا كانوا يشتكون من وضعيتهم في التنظيم خاصة من ناحية العلاقات مع المسؤولين ، وهذا يؤثر على جو العمل من حيث الاستقرار وشعور الفرد بالراحة.

- ولكن يمكن أن نطرح سؤال هنا وهو - كيف ينظر العامل الى جو العمل؟ وكيف يقيمه؟ وهل هناك علاقة بينه وبين طبيعة العلاقة مع الزملاء؟

4-10-2 الجدول رقم 28: تقييم العامل لجو العمل الداخلي للمؤسسة

نوعية العلاقة	حيوية ونشاط		مثل وروتين		التوتر الدائم		جو متوسط		المجموع	
	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك
محبة واحترام	54.11	79	44.74	17	50	8	100	1	52.24	105
التعاون	41.78	61	42.11	16	37.50	6	-	-	41.30	83
تنافس	1.37	2	5.27	2	6.25	1	-	-	2.49	5
صراع ونزاع	1.37	2	2.64	1	6.25	1	-	-	1.99	4
عدم احترام	1.37	2	5.27	2	-	-	-	-	1.99	4
المجموع	100	146	100	38	100	16	100	1	100	201

لقد حاولنا من خلال الجدول الموالي الربط بين متغيرين أساسيين في الثقافة التنظيمية وهما جو العمل والعلاقة مع الزملاء في العمل، وذلك بغية معرفة اذما كان هناك تأثير لأحد المتغيرين على الآخر، ولكن عند فحص النتائج الاحصائية جيدا والتمعن فيها لا يبدو هناك علاقة بين المتغيرين ودون اللجوء الى معاملات الارتباط فبالرغم من أن نسبة 54.11% من المبحوثين صرحوا أن العلاقة مع الزملاء هي علاقة محبة واحترام وقيموا جو العمل بالحيوية والنشاط، إلا أنه هناك نسبة 50% من الذين وصفوا جو العمل بالتوتر الدائم صرحوا في نفس الوقت أن العلاقة مع الزملاء تتميز بالمحبة والاحترام بالإضافة الى 37.50% من الذين يشعرون بالتوتر الدائم يصفون العلاقة مع الزملاء بالتعاون. بالإضافة الى 44.74% من الذين قيموا جو العمل بالمثل والروتين قيموا كذلك علاقات العمل بالمحبة والاحترام.

وهنا ندرك عدم وجود علاقة بين المتغيرين وأن هناك عوامل اخرى تؤثر على جو العمل مثل كثافة العمل، التعب، الظروف الاجتماعية الخاصة. وهذا بدوره يجرنا الى طرح سؤال مهم وهو- ماهو ترتيب الأولويات بالنسبة للعامل بين الحاجات المادية والحاجات المعنوية في العمل؟ سنجيب عن هذا السؤال في العنصر الموالي.

4- 11 الجدول رقم 29: ترتيب الحاجات لدى الأفراد العاملين

عمال التنفيذ				عمال تحكم				اطارات				الفئة المهنية نوعية الحاجات
المرتبة				المرتبة				المرتبة				
4	3	2	1	4	3	2	1	4	3	2	1	
12	22	31	53	10	9	5	9	4	2	3	0	الأجر المرتفع
30	24	34	30	4	11	6	11	2	2	0	5	العمل الدائم بالمؤسسة
26	44	34	13	11	5	13	4	2	1	5	0	تقدير واحترام القوانين
48	28	20	22	6	8	9	9	0	4	1	1	اعتراف المسؤول بجهودك في العمل
116	118	119	118	31	33	33	33	8	9	9	6	المجموع

تعتبر الحاجات الدافع الأساسي أمام تصرفات الأفراد، وعليه و انطلاقاً من تحديد الحاجات الانسانية للأفراد يمكن تفسير سلوكيات الأفراد وحتى الأهداف التي يصبون الى تحقيقها ومن المفكرين الذين تطرقوا الى هذا الموضوع ابرهام ماسلو المؤسس لنظرية الحاجات التي تشير الى أن هناك حاجات انسانية يسعى الفرد الى تحقيقها و أن هناك ترتيب للحاجات الانسانية وفق مستويات مختلفة ولا يمكن للفرد أن ينتقل من مستوى الى آخر دون اشباع المستوى الذي قبله . فمثلا لا يمكن للفرد أن يطالب بالحاجات الاجتماعية دون اشباع الحاجات الاساسية وقد رتب ماسلو الحاجات حسب أهميتها في حياة العامل ووضع سلم للحجات الإنسانية وفق الترتيب الموالي :

(1- الحاجات الأساسية أو الفسيولوجية : وهي مرتبطة بظروريات البقاء على قيد الحياة، وتشمل الأكل، الشرب، الملابس والمسكن... الخ.

(2- حاجات الأمان : مثل الرغبة في الحماية ضد الأخطار، السعي من أجل العمل في بيئة مستقرة.

(3- الحاجات الاجتماعية : مثل حاجة انتماء الفرد الى الآخرين ، الحصول على دعمهم ، الحاجة الى جماعات العمل الغير رسمية.

(4 - الحاجة الى الشعور بالذات : مثل الحصول على تقدير واحترام الآخرين.

(5- الحاجة الى اثبات الذات : كالرغبة في الإبداع والإبتكار.

وعليه ومن خلال استمارة المعلومات حاولنا معرفة اين تقف الحاجات الانسانية لعمال المؤسسة

وهل جميع الفئات تقف في نفس المستوى ؟ أم هذه الحاجات تختلف من فئة الى اخرى ؟

- تظهر البيانات الاحصائية أن هناك اختلاف في ترتيب الحاجات من فئة الى أخرى فبالنسبة لفئة الاطارات جاءت الحاجة الى الأمان في المرتبة الأولى مجسدة في الرغبة في العمل الدائم

بالمؤسسة، ثم يليها الحاجة الى تقدير الذات مجسدة في الحاجة الى تقدير واحترام الآخرين يليها الحاجة الى فرض الذات، لتأتي الحاجات الأساسية في المرتبة الأخيرة ممثلة في الأجر.

بالنسبة الى عمال التحكم يضعون كذلك الحاجة الى الأمان في لمرتبة الأولى تليها الحاجة الى تقدير الذات ثم الحاجات الأساسية ، ثم الحاجة الى فرض الذات.

أما بالنسبة الى عمل التنفيذ فقد احتل الأجر المرتبة الأولى والذي بدوره يمثل الحاجات الأساسية، يليه الحاجة الى الأمان والحاجة الى تقدير الآخرين في نفس المرتبة أي في المرتبة الثانية، وتأتي الحاجة الى فرض الذات في المرتبة الأخيرة ، وعليه يمكن أن نستنتج أن فئة الاطارات قد انتقلت من المستوى الأول الى المستوى الثاني، أي أنهم يركزون بالدرجة الأولى على الاستقرار في العمل، ونفس الشيء ينطبق على عمال التحكم الآ أنهم يضعون الأجر في المرتبة الثالثة بدل المرتبة الرابعة، أما بالنسبة لعمال التنفيذ فلا يزالون في المستوى الأول للحاجات والمتمثل في الحاجات الأساسية والمجسدة في الأجر.

من هنا لا يمكن أن نتحدث بالنسبة لعمال التنفيذ عن الحاجة الى تقدير الذات أو الحاجة الى فرض الذات كالحاجة الى الشعور بالانجاز مثل المشاركة في اتخاذ القرار ، أو الحاجة الى تقدير الذات والتي تتجسد عن طريق المبادرة والابداع وهذا لأنهم لا يزالون في المستوى الأول من الحاجات ومن هنا نفهم اهتمامات الأفراد المركزة على الأجر لذا فهم لا يعطون أهمية الى المبادرات التي قامت بها المؤسسة مثل صندوق الأفكار والمبادرات الشخصية للأفراد هذا بالنسبة لعمال التنفيذ، أما بالنسبة لفئة الاطارات وعمال التحكم فهم يركزون على عامل الاستقرار بالمؤسسة بالدرجة الأولى ثم الحاجة الى التقدير والاحترام وبالتالي فان اهتماماتهم تختلف عن إهتمامات فئة التنفيذيين رغم أنهم لم يصلوا بعد الى مستوى تقدير الذات أو فرض الذات والتي تدفع الأفراد الى الإنجاز والمبادرة . ومن هنا يمكن أن نتقهم اهتمامات هذه الفئات المهنية التي لا تزال تسعى الى تحقيق أدنى ضروريات أو شروط الحياة المتمثلة في الأجر والاستقرار في مكان العمل. هذا بالنسبة الى اهتمامات العمل- فماذا عن اهتمامات المسؤولين؟ أي ماهي القيم التي يركز عليها المسؤولين بالمؤسسة؟- وهل تتناسب مع اهتمامات العمال؟- أم لا ؟ هذا ما سنعرفه في العنصر العنصر الموالي .

13-4 الجدول رقم 30: القيم التي يؤكد عليها المسؤولون بالمؤسسة

المجموع	عمال التنفيذ		عمال تحكم		اطارات		الفئة المهنية القيم	
	%	ك	%	ك	%	ك		
44.35	102	46.59	75	39.22	20	38.89	7	الانضباط
20	46	20.50	33	15.69	8	27.78	5	الاحترام
30	69	25.47	41	43.14	22	33.34	6	المردودية العالية
5.22	12	6.84	11	1.96	1	-	-	النظافة
0.4	1	0.6	1	-	-	-	-	اتقان العمل
100	230	100	161	100	51	100	18	المجموع

تعتبر القيم من أهم العناصر المشكلة للثقافة التنظيمية وبالخصوص القيم التي يؤكد عليها المسؤولون بالمؤسسة، ذلك أن المسؤولون لهم دور كبير في انتشار قيم معينة بالمؤسسة، وبناء على تلك القيم يمكن بناء ثقافة قوية قادرة على تحقيق أهداف المؤسسة أو العكس.

ومن خلال الجدول التالي سنحاول معرفة أهم القيم التي يؤكد عليها المسؤولون بمؤسسة ترافل. يظهر الاتجاه العام للاجابات في النسبة 44.35% التي تشير الى ان المسؤولين يركزون على قيم الانضباط ، تليها نسبة 30% التي تشير الى ان المسؤولين يركزون على الانتاجية العالية في العمل ثم تاتي قيمة الاحترام في المرتبة الثالثة بنسبة 20% . بالمقابل نجد 5.22% فقط من الاجابات صرحت بأن المسؤولين يركزون على النظافة ونسبة مهمله قدرت 0.4% صرحت بأن المسؤولين يركزون على اتقان العمل وقد جاءت النسب الجزئية مشابهة للنسبة العامة، فبالنسبة لفئة الاطارات فقد احتلت قيمة الانضباط المرتبة الاولى بنسبة 38.89% تليها قيمة التركيز على المردودية العالية بنسبة 33.34% ثم قيمة الاحترام بنسبة 27.78% ، اما بالنسبة لعمال التحكم نلاحظ ان نسبة 43.14% يرون بأن أول شيء يركز عليه المسؤولون بالمؤسسة هو التركيز على المردودية العالية في العمل ونسبة 39.22% من الاجابات اشارت الى التركيز على الانضباط في العمل، ونسبة 15.69% اشارت الى الاحترام في العمل اما عن فئة التنفيذيين نجد نسبة 46.59% وهي أعلى نسبة من الاجابات تشير الى ان المسؤولين يركزون بالدرجة الأولى على الانضباط في العمل ، تليها نسبة 25.47% تشير الى المردودية العالية و 20.50% تشير الى الاحترام في حين تظهر الاجابات الدالة على قيم النظافة واتقان العمل بنسب ضعيفة حيث قدرت الاولى بنسبة 6.84% والثانية بنسبة 0.6%

من خلال التدقيق في النتائج الاحصائية يمكن القول بأن إجابات المبحوثين كانت منطقية الى حد ما وذلك بالنظر الى معطيات الجدول رقم (13) التي تشير الى عدم الانضباط في العمل حيث لاحظنا كثرة الغيابات، التأخر عن العمل، الهروب و التسلل من العمل، و هاته السلوكات أدت الى خلق قيم لدى المسؤولين يحاولون من خلالها القضاء على تلك السلوكات السلبية، لذا نجد معظم الاجابات صرحت بأن المسؤولين يركزون بالدرجة الاولى على قيم الانضباط.

ومن بين القيم التي يركز عليها المسؤولون هي الحث على المردودية العالية حيث نجد نسبة 30% من المبحوثين صرحوا بذلك وهذا راجع لسياسة المؤسسة المتجهة نحو الزيادة في كمية الانتاج خاصة وأن وضعية المؤسسة جيدة في السوق، ولكن ما يلاحظ هو غياب بعض القيم التي يجب أن تتماشى مع سياسة النوعية التي تنتهجها المؤسسة خاصة بعد حصول المؤسسة على شهادة ISO وهذا يدل على ان القيم التقليدية والتي سادت في مرحلة الاشتراكية لازالت مسيطرة. حيث حينها كان هم المؤسسة الوحيد هو الزيادة في الانتاج ورغم أن مؤسسة ترافل هي مؤسسة خاصة إلا أنها هي كذلك عاشت هاته المرحلة لمدة من الزمن كما ذكرنا ذلك سابقا عندالتطرق لتاريخ المؤسسة. ومن خلال النتائج يبدو أن القيم أو الاتجاهات التقليدية في المؤسسة لاتزال هي المسيطرة رغم سياسة التغيير التي تنتهجها المؤسسة والمتجهة نحو الجودة والتنوع في المنتج والاستعداد لدخول أسواق أجنبية جديدة ، ولا يبدو الأثر السلبي لهذه القيم التقليدية على نجاح المؤسسة في السوق لأن المؤسسات الجزائرية لاتعرف المنافسة الحقيقية كما هو موجود في الدول الرأسمالية العتيقة أين نجد النوعية هي التي تحدد بقاء المؤسسات في السوق. وبعد ما أخذنا نظرة عن ثقافة التنظيم يمكن أن نطرح السؤال - هل لهذه الثقافة تأثير على نمط التسيير ؟ وهو سؤال الفرضية الثانية للبحث . وهذا ماسنعرفه من خلال التطرق العنصر الموالي .

## - الثقافة التنظيمية وخصائص التسيير

### 1-5 الجدول رقم 31 : إتخاذ القرارات

المجموع		عمال تنفيذ		عمال تحكم		اطارات		الفئة المهنية
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	الاقتراحات
59.67	111	69.2	37	35.1	13	11.1	1	الإدارة
		8		3		1		
10.75	20	7.14	10	18.9	7	33.3	3	الإدارة مع مشاورة العمال
				1		3		
19.89	37	16.4	23	32.4	12	22.2	2	صاحب المؤسسة
		2		3		2		
6.9	13	4.28	6	13.5	5	22.2	2	للإدارة مع صاحب المؤسسة
				1		2		
1.07	2	0.7	1	-	-	11.1	1	لجنة خاصة
						1		
1.61	3	2.14	3	-	-	-	-	لايعلم
100	186	100	140	100	37	100	9	المجموع

تعتبر طرق إتخاذ القرار من أهم المؤشرات الدالة على نوعية التسيير والثقافة التنظيمية، ذلك أن طرق إتخاذ القرارات تحدد مراكز السلطة ومستوياتها، وموقع الفئات المهنية في التنظيم، والجدول الموالي يبين طرق اتخاذ القرارات لدى مختلف الفئات المهنية.

يظهر الاتجاه العام للاجات في النسبة 59.67% والتي تشير الى أن الإدارة هي التي تتولى مهمة إتخاذ القرارات تليها نسبة 19.89% من الاجابات تشير الى أن القرارات يتخذها صاحب المؤسسة في حين نجد أن 10.75% من الاجابات فقط ترى بأن القرارات تتخذ من طرف الإدارة بعد مشاورة العمال وإذا تفحصنا البيانات الاحصائية جيدا يظهر أن هناك تباين في إجابات المبحوثين الذين ينتمون الى فئات مختلفة حيث نجد نسبة 33.33% من الاجابات بالنسبة الى فئة الاطارات تشير الى أن إتخاذ القرارات يتم مع مشاورة العمال ، وتنخفض هذه النسبة الى 18.91% لدى فئة عمال التحكم والى 7.14% بالنسبة الى عمال التنفيذ وعليه فان أول فئة تحظى بالمشاركة في إتخاذ القرارات هي فئة الاطارات ، وهذا راجع الى المناصب التي تحتلها في هاته المؤسسة والتي تقع في قمة التنظيم الذي يعتبر مركز إتخاذ القرارات ولكن رغم ذلك لم تكن نسبة الذين يشاركون أو يستشارون في إتخاذ القرارات كبيرة ، بحيث لم تصل حتى النصف ، ولم تتعد النسبة 33.33% من مجموع الإطارات ، وتأتي فئة عمال التحكم في المرتبة الثانية من حيث المشاركة رغم أن نسبة المشاركين كانت ضعيفة ، بحيث لم تتجاوز 18.91% من مجموع عمال التحكم وأن الذين تتم إستشارتهم يستشارون خاصة في الجانب التقني، باعتبار أن أغلبية عمال التحكم هم من التقنيين،

وأضعف نسبة مشاركة نجدها لدى فئة عمال التنفيذ، ذلك ان نسبة المشاركة لدى هاته الفئة لم تتجاوز 7.14 % وتقتصر المشاركة لدى هاته الفئة على رؤساء المجموعات كما أن طبيعة القرارات لاتتعدى أمور التسيير العادي للعمل اليومي، ذلك أن الإدارة أو المسؤولون ينظرون الى هاته الفئة بأنها فئة محدودة من حيث المعارف والمعلومات و لايمكنها أن تقيد المؤسسة بأي شئى لذا لايمكنها إبداء الرأي أو المشاركة أو على حد تعبير أحد الإطارات المسيرة الذي أجاب بأن عمال التنفيذ << ملمتين >> أي محدودين الأفكار لذا نجد القرارات المهمة و الاستراتيجية في المؤسسة تتبع من قمة الهرم التنظيمي وتنحصر في يد أفراد العائلة المالكة معتمدين بالطبع على مجموعة مستشارين ، ذلك أن هذه المؤسسة هي عبارة عن مؤسسة عائلية تتكون من أفراد العائلة المالكة وأقاربهم وهذا يعكس نوع من الثقافة التي تحدث عنها handy في تصنيفه لأنواع الثقافة التنظيمية والتي سماها بثقافة النفوذ والتي شبهها بشبكة العنكبوت التي تنشر خيوطها في كل مكان من الشبكة لإحكام سيطرتها على كل الأماكن، أين نجد أن السلطة بالمؤسسة في هاته الحالة تنحصر في يد فئة قليلة في التنظيم والتي تتمثل في الأفراد المالكين للمؤسسة وأنهم يتولون إتخاذ القرارات الهامة والإستراتيجية في المؤسسة. حتى أفراد العائلة يعودون الى الأب المؤسس للمؤسسة عند إتخاذ القرارات الاستراتيجية . وقد تناول هذه النقطة أي فيما يخص القيادة وإتخاذ القرارات، بوتلجة غياث حيث يرى بأن المؤسسات في الدول العربية عامة والجزائر بشكل خاص تسيير مثل العائلة أين يتولى الأب زمام الأمور وينفرد بالسلطة وعلى بقية الأفراد إطاعة الأوامر. و إتباع رب الأسرة في الذي يقرره.

لذا نجد صاحب المؤسسة وأفراد عائلته يتولون إتخاذ القرارات وعلى بقية العمال تنفيذ الأوامر والتعليمات ولكن- ماذا عن رأي العمال؟- هل يوافقون على هذا النمط من التسيير؟ أم أن لهم رأي آخر؟ هذا ما سنعرفه من خلال التطرق الى العنصر الموالي الذي تناول رغبة العمال من حيث إتخاذ القرارات بالمؤسسة.

## 2-5 الجدول رقم 32 : رأي العمال في احسن الطرق لاتخاذ القرارات

المجموع	عمال التنفيذ		عمال التحكم		إطارات		الفئة المهنية الإختيارات	
	%	ك	%	ك	%	ك		
3.2	6	2.8	4	5.4	2	-	-	الإدارة
85.48	159	86.42	121	81.08	30	88.8	8	الإدارة مع مشاورة العمال
8.06	15	8.5	12	8.1	3	-	-	صاحب المؤسسة
2.6	5	1.4	2	5.4	2	11.1	1	الإدارة مع صاحب المؤسسة



0.5	1	0.7	1	-	-	-	-	لايعلم
100	186	100	140	100	37	100	9	المجموع

تشير النتائج الإحصائية الى أن معظم المبحوثين يرون أن أحسن طريقة لإتخاذ القرارات هي الإدارة مع مشاورة العمال، حيث وصلت نسبة الذين صرحوا بذلك 85.48% ويلاحظ أن هناك إجتماع في الرأي لدى مختلف الفئات المهنية ، بحيث جاءت النسب متقاربة وقد وصلت نسبة الذين يرون أن أحسن طريقة لإتخاذ القرارات هي الإدارة مع مشاورة العمال لدى فئة الإطارات 88.88% و 81.08% لدى فئة عمال التحكم، و 86.42% لدى فئة التنفيذيين وإذا قمنا باجراء مقارنة بسيطة بين الجدول (22) والجدول (23) أي المقارنة بين سياسة المؤسسة بالنسبة لإتخاذ القرارات ورغبة العمال نجدهما يسيران في إتجاهين متعاكسين من حيث عملية إتخاذ القرارات فالمسؤولون يسرون وفق النموذج البيروقراطي القديم من حيث عملية إتخاذ القرارات ذلك أن السلطة في هذا النموذج والتي تشير الى مركز القرار تنحصر في يد فئة محدودة وهذا يعاكس رغبة العمال في العمل عن طريق التشاور بين الإدارة والعمال وهذه الرغبة في حقيقة الأمر لها خلفية إجتماعية ودينية ترسخت عن طريق اللاوعي في ذهنية العامل، هذه الخلفية تتمثل في المبدأ الإسلامي في الحكم وهو المبدأ الشوري والذي تجسد فيما بعد في مبدأ الحكم لدى القبائل والعروش حتى في الماضي القريب للمجتمع العربي عموما والجزائري بالخصوص أين نجد رئيس القبيلة أو العرش يعتمد في إتخاذ القرارات الى الرجوع الى مشاورة حكماء وأعيان القبيلة. وهذا النمط من الحكم لايزال مستمرا في بعض المناطق من الجزائر مثل : منطقة غرداية، القبائل الصحراوية، والبدو الرحل .

وهذا التناقض في المبادئ بين فئة المسيرين وفئة العمال من العوامل المؤثرة على ثقافة المؤسسة وذلك من حيث التوافق والإنسجام الداخلي، وكذلك من حيث خلق الشعور بالإنتماء للمؤسسة والذي يشعر الفرد من خلاله بأنه جزء من هذا التنظيم . عندها تتوحد أهداف التنظيم مع أهداف المؤسسة وهذا يساهم في خلق ثقافة قوية ، و يحد من النزاعات الداخلية ، ويدفع بالمؤسسة الى تحقيق أهدافها.

إن التعارض بين سياسة المؤسسة ورغبات العمال فيما يخص إتخاذ القرارات والذي أظهرته النتائج الإحصائية كانت نتائجه واضحة وذلك من ناحية تحقيق الإستقرار الداخلي للمؤسسة، وقد دلت الإحصائيات لسنة 2005 أنه في ظرف 18 شهر تمت مغادرة 67 عامل للمؤسسة بالإضافة الى كثرة الغيابات وقد لاحظنا ذلك من خلال الجدول رقم 15، وقد يتم التساؤل - هنا ماهي العلاقة بين الغيابات والمشاركة في إتخاذ القرارات ؟

ويمكن الإجابة عن هذا السؤال من خلال الرجوع الى إجابات المبحوثين والمجسدة في الجدول رقم 16 والمتعلقة بأسباب الغياب حيث لاحظنا أنه من بين أسباب الغيابات هو التعب الناتج عن نظام العمل بالتناوب وقلة فترات الراحة، ذلك أن استخدام هذا النظام وضعته الإدارة دون أخذ رأي العمال في هذا النظام بعين الإعتبار، والأمر الذي أثار انتباهنا هو أن الإدارة لاتعلم بذلك، أي بأن نظام العمل يعتبر من بين أهم المسببات لحدوث الغيابات بحيث من خلال مقابلتنا لرئيس قسم الموارد البشرية لم يتطرق بتاتا الى هذا السبب ومن هنا تظهر أهمية إشترك العمال أو على الأقل إستشارتهم في إتخاذ القرارات وتأثير ذلك على نمط التسيير .

وبعد التطرق الى إتخاذ القرارات سوف نتطرق الى عنصر آخر مهم من عناصر عملية التسيير وهو التحفيز ونرى ماهي الحوافز التي يركز عليها العمال.

### 3-5 الجدول رقم 33 : طرق التحفيز وأنواعها

التكرار المجموع الصاعد	المجموع		عمال التنفيذ		عمال تحكم		إطارات		الفئة المهنية
	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	رأي العامل
7.52	7.52	14	5	7	13.51	5	22.22	2	حافز مادي
60.74	53.2 2	99	55.71	78	43.24	16	55.55	5	حافز معنوي
68.26	7.52	14	5	7	13.24	5	22.22	2	حافز مادي ومعنوي
80.62	12.3 6	23	11.42	16	18.91	7	-	-	لم يجب
100	19.3 5	36	22.85	32	10.81	4	-	-	لا
-	100	18 6	100	140	100	37	100	9	المجموع

لقد حاولنا من خلال هذا الجدول معرفة رأي العمال حول إمكانية المسؤولين من تحفيز العمال وماهي نوعية الحوافز التي يفضلونها. وقبل التطرق الى تحليل إجابات المبحوثين يجب الإشارة الى أنه من خلال مقابلتنا للمسؤولين علمنا أن إدارة المؤسسة قامت في إطار التطوير والتغيير في نوعية التسيير وكذلك في إطار الحصول على مؤشر النوعية ( ISO ) بوضع صندوق الأفكار غير أن هذه المبادرة فشلت وفي كل مرة يفتح فيها الصندوق كان يوجد فارغا من أية فكرة أو إقتراح، وفي سياق حديثنا عن هذا الموضوع أجابنا رئيس قسم الموارد البشرية بابتسامة ساخرة >> أن المرة الوحيدة التي وجدنا فيها قصاصة كانت تحتوي على طلب سلفة من المؤسسة <<

وإنطلاقاً من هاته المعطيات قمنا بطرح سؤال في الإستمارة حول هذا الموضوع وقد تضمن السؤال رأي العامل حول إمكانية المسؤول في جعل العامل يدلي باقتراحاته، وماهي الطريقة التي تمكنه من ذلك؟ وقد كانت إجابات العمال مجسدة في الجدول رقم (24) والتي كانت كما يلي :

68.76% من المبحوثين أشاروا الى أنه بإمكان المسؤولين تحفيز العمال وجعلهم يقدمون أفكارهم وإقتراحاتهم ، مقابل 19.35% أجابوا بالنفي ، ونسبة 12.36% إمتنعوا عن الإجابة.

هذا عن النسب العامة للإجابات أما عن إجابات المبحوثين حسب الفئات المهنية نلاحظ أن كل من الإطارات المبحوثين أجابوا بأنه بإمكان المسؤولين جعل العمال يدلون بأرائهم وإقتراحاتهم مقابل 69.99% لدى فئة عمال التحكم و18.8% اجابوا ب-لا لدى نفس الفئة و18.91% لم يجيبوا ، اما عن فئة التنفيذيين فقد كانت نسبة الذين اجابوا بالاجاب 65.71% مقابل 22.85% اجابوا بالنفي .

ومن خلال هاته النتائج يظهر أن غالبية المبحوثين يجمعون على انه بإمكان المسؤولين أن يجعلوا المرؤوسين يدلون باقتراحاتهم ، اما بالنسبة لنوعية الحوافز فقد كانت اجابات المبحوثين كما يلي :

- نسبة 53.22% من المبحوثين اجابوا بان المسؤولين يمكنهم جعل العمال يدلون باقتراحاتهم عن طريق تقديم الحوافز المعنوية والمتمثلة في الاصغاء ، منح الحرية لإبداء الرأي ، احترام آراء العما ل وتقديرها أما عن الاجابات الأخرى فقد ركزت على الجانب المادي وكانت نسبتهم ضعيفة قدرت ب7.52% والتي تمثلت أساسا في زيادة الأجر ونفس النسبة ركزت على الجانب المادي والمعنوي في نفس الوقت، ومن خلال هاته النتائج يمكن القول بان اجابات المبحوثين كانت منطقية الى حد كبير، ذلك ان التغيير في نمط التسيير والتوجه نحو تسيير حديث يعتمد على المشاركة، لا يتم من خلال وضع علبة للأفكار فقط ولا من خلال التركيز على الجانب الشكلي للفكرة وهو وضع صندوق للأفكار، وانما ذلك يكون من خلال التغيير في ذهنية وثقافة العمال وهذا لا يتم الا بتغيير ثقافة المؤسسة والتي تعتمد بشكل كبير على تغيير ذهنية المسؤولين والمسيرين، ولقد رأينا في الفصل الخاص بالتغيير التنظيمي أن أول ما يجب أن نغيره هو ذهنية المسؤولين لأنهم هم الذين سيحدثون التغيير، وهذا لا يتم إلا عن طريق التوعية التي تعتمد بشكل كبير على الاتصال الداخلي للمؤسسة وعلى تغيير نوعية العلاقة بين العامل والمسؤول وجعل العامل يشعر انه عنصر مهم وأن أفكاره مهمة وذلك عن طريق الاصغاء الى آرائه وربط ذلك بمكافآت مادية ومعنوية، وعليه يمكن القول ان المبادرة كانت شكلية لا غير ومما يدعم ذلك هو ملاحظتنا أن العديد من المبحوثين الذين تحدثنا اليهم حول هاته الفكرة تبين لنا انهم لا يعلمون عنها أي شيء وهذا راجع الى ضعف الاتصال الداخلي، وعدم تطويره من حيث الفاعلية وتسخيرها للتماشي مع المتغيرات التي تحدث في المؤسسة والمحيط، كذلك ثقافة المجتمع الجزائري تحبذ الاتصال الشفوي (الكلام/الإصغاء) أكثر من الاتصال

المكتوب، لذا يعتبر هذا العامل عنصر مفسر لفشل علبة الأفكار بالإضافة إلى ثقافة المؤسسة المبنية – ربما – على اللاتقة بين أفرادها عوض ثقافة الثقة مما يولد الخوف من تاويل أي شيء مكتوب يوضع في العلبة، ومن هنا تظهر الثقافة التقليدية للمؤسسة كعائق في وجه تبنى نمط تسيير يتماشى مع تغيرات المحيط ويكون في مستوى الشهادة (ISO) الممنوحة لهاته المؤسسة.

وللتأكد أكثر مما قلناه سنحاول معرفة ما اذا كان العمال خلال فترة تواجدهم بالمؤسسة يدلون بآرائهم واقتراحاتهم و- ما اذا كان يتم الاصغاء لها من قبل المسؤولين أم لا ؟ وذلك من خلال الجدول الموالي :

#### 4-5 الجدول رقم 34: ادلاء العمال باقتراحاتهم والاصغاء لها

المجموع		عمال التنفيذ		عمال التحكم		إطارات		الفئة المهنية	
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	الإيجابية	
24.7	46	15.7	22	51.3	19	55.55	5	تم الإصغاء لهم	قدموا إقتراحات من قبل
3		1		5				لم يتم الإصغاء لهم	
5.9	11	6.4	9	2.7	1	11.11	1	لا يعرف	
0.5	1	-	-	-	-	11.11	1		
65.0	121	73.5	103	43.2	16	22.22	2	لم يقدموا إقتراحات من قبل	
5		7		4					
3.7	7	4.88	6	2.7	1	-	-		لم يجب
100	186	100	140	100	37	100	9		المجموع

إن التدقيق في النتائج الإحصائية يظهر أن غالبية المبحوثين لم يقدموا أي إقتراح من قبل فيما يخص شؤون العمل وقد ظهر ذلك بنسبة 65.05% مقابل 31.14% من المبحوثين، صرحوا بأنهم قدموا إقتراحات من قبل منهم 24.73% تم الإصغاء لهم ، و 5.91% لم يتم الإصغاء لهم، و 0.5% لا يعلمون مصير إقتراحاتهم والبقية لم يجيبوا.

هذا بالنسبة الى النسب العامة أما بالنسبة للإجابات حسب الفئات المهنية، يظهر أن غالبية الإطارات قدموا إقتراحاتهم وذلك بنسبة 77.77% منهم 55.55% تم الإصغاء لهم و 11.11% لم يتم الإصغاء الى إقتراحاتهم و 11.11% لا يعلمون مصيرها، في حين نجد نسبة الإطارات الذين لم يقدموا إقتراحات من قبل وصلت الى 22.22%، وتنخفض نسبة الذين أدلو باقتراحاتهم لدى فئة عمال التحكم لتصل الى 54.05% منهم 51.35% تم الإصغاء الى إقتراحاتهم، مقابل 2.7% لم تأخذ آراؤهم بعين الإعتبار، أما الذين لم يقدموا أي إقتراح من قبل فقد كانت نسبتهم 43.24%. وعند الإنتقال الى فئة التنفيذيين نلاحظ أن نسبة الذين أدلوا باقتراحاتهم قد إنخفضت بالمقارنة مع الفئات الأخرى حيث لم تصل إلا الى 22.13% منهم 15.71% تم الإصغاء لهم و 6.42% لم

تأخذ آراءهم بعين الاعتبار بالمقابل ترتفع نسبة الذين لم يقدموا إقتراحاتهم من قبل لتصل الى 73.53 % ويبدو من خلال النتائج الإحصائية أن التدرج في المنصب والفئة المهنية يتبعه التدرج في نسبة المشاركة بالأراء والإقتراحات، وأخذها بعين الاعتبار وقد ظهرت أكبر نسبة مشاركة لدى فئة الإطارات، تليها فئة عمال التحكم ، ثم ليأتي في الأخير فئة التنفيذيين، وهنا تظهر العلاقة بين إبداء الرأي والإصغاء له والفئة المهنية وهذا يتوافق مع أفكار ميشال كروزبي حول الفاعل والنسق والذي يرى أن الفاعل في التنظيم يحاول دائما الحفاظ على درجة من الحرية يتحرك من خلالها وذلك من خلال منصبه أو المكانة التي يحتلها في التنظيم مستخدما في ذلك خبراته ومعارفه والتي يستخدمها لفرض نفسه و إبداء رأيه بغية تحقيق أهدافه الخاصة.

ويظهر ذلك كثيرا لدى فئة الإطارات وعمال التحكم، ولكن رغم ذلك فان هناك نسبة من الإطارات وعمال التحكم لا تبدي رأيا وإقتراحاتها، هذا راجع حسب ما صرح به بعض المبحوثين الى خوفهم من أن تستغل أفكارهم وإقتراحاتهم لصالح المسؤول الأعلى منهم من حيث المنصب لكي يظهر هو في الصورة على حساب صاحب الإقتراح ، لذا فهم يفضلون الإحتفاظ بأرائهم وإقتراحاتهم . أما عن فئة التنفيذيين فان أغلبيتهم لا يهتمون بهاته الفكرة كون أن إهتمامهم الأساسي يتمثل في المطالبة بالاحتياجات الأساسية المتمثلة في المطالبة بالزيادة في الأجر وقد ظهر ذلك جيدا عند التطرق الى ترتيب الحاجات لدى الفئات المهنية ولاحظنا أن الإهتمام الأول لفئة التنفيذيين تتمثل في الأجر، كما أن الإدارة تنظر الى هاته الفئة على أنها فئة ذات مستوى علمي محدود ولا يوجد لديها ماتقدمه، بالإضافة الى أن عمال هاته الفئة يشعرون بالتهميش و الإقصاء . فعندما سألنا أحد التنفيذيين إذا ما كان يبدي رأيه فأجابنا قائلا >> الطابلية البيضاء ما همش أمقيمنها كيما الطابلية الزرقاء << وتشير هنا الطابلية البيضاء الى اللباس الأبيض الخاص بالعمل لفئة التنفيذيين والطابلية الزرقاء الى لباس العمل لفئة عمال التحكم ومن هنا أصبح اللباس رمز للمكانة الإجتماعية للأفراد داخل التنظيم ورغم كل ذلك فان هناك من العمل التنفيذيين من قدم إقتراحات جيدة عادت بالفائدة على كل المؤسسة ونذكر على سبيل المثال القصة التي رواها لنا أحد العمال التنفيذيين عن المبادرة التي قدمها للمؤسسة وكانت مفيدة جدا وصائبة ، حيث كان أحد أقسام الإنتاج الذي يتولى مهمة إصاق العلب الكبيرة التي يوضع فيها المنتج الموجه للتسويق تعاني من مشكلة عدم التصاق أجزاء العلب مع بعضها البعض فاقترح عليهم أحد العمال البسطاء تغيير فترة العمل أي العمل في الفترة التي يكون فيها الجو الخارجي بارد نوعاما عن الفترة التي يعملون فيها، كون أن إرتفاع درجة الحرارة هي المشكلة وبالفعل كان إقتراحه ناجحا و تم التخلص من تلك المشكلة بفضل الإقتراح الذي قدمه هذا العامل البسيط الذي يعمل بقسم التغليف الذي يعتبر أدنى المستويات التنظيمية بالنسبة للهيكل التنظيمي للمؤسسة، و لكن هاته المبادرة لم تلق التشجيع والمكافأة من قبل المسؤولين، هنا

يمكن أن نتساءل – ماذا كان سيحدث لو أن هذه الحادثة وقعت في مؤسسة يابانية أو مؤسسة أمريكية أو أية مؤسسة تتبنى نمط التسيير الحديث؟ بالطبع كان الأمر سيختلف وبشكل كبير. لو حدث ذلك في إحدى المؤسسات المذكورة لكان هذا العامل قد تلقى الشكر والتهاني من قبل المسؤول الأول في المؤسسة بالإضافة الى تلقيه المكافآت المادية والمعنوية وكان اسمه قد سجل كأحد الأسماء البارزة في تاريخ هاته المؤسسة، ولكن الصورة هنا مختلفة كثيرا ففي الوقت الذي كنا نستمع الى قصة هذا المبحوث وهو يروي قصته شعرنا وكأن هذا المبحوث يعتبر هذه المبادرة أمر عادي كون لأحد من المسؤولين أعلاه إهتمامه أو تشجيعه، وهذه القصة تبرهن أن كل فئة لها أفكارها، إقتراحاتها المفيدة حتى ولو كان مستواها العلمي متواضع. كما أن هذه القصة تعتبر مثال سيئ عن رد فعل الإدارة تجاه هذه المبادرة، لأن رد الفعل هذا سوف يؤثر على سلوكيات العمال في المستقبل من حيث إبداء آرائهم وإقتراحاتهم، وهنا يظهر جليا كيف أن سلوكيات المسؤولين تؤثر في تشكيل ثقافة المؤسسة ككل. وحتى نبقي في نفس سياق الموضوع سوف نتحدث في العنصر الموالي عن الصفات و الخصائص التي يجذبها العمال في المسؤولين والتي يرون بأنها ضرورية لكل مسؤول في المؤسسة.

#### 5-5 الجدول رقم 35: الخصائص والصفات التي يجذبها العمال في مسؤولي المؤسسة

المجموع		عمال تنفيذ		عمال تحكم		إطارات		الفئة المهنية الصفة المرغوبة
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
28.26	80	27.45	56	30.64	19	29.41	5	الأخلاقية
40.98	116	38.72	79	46.77	29	47.05	8	الكفاءة في التسيير
27.20	77	28.92	59	22.58	14	23.52	4	الإهتمام بالعمال
3.5	10	4.9	10	-	-	-	-	لم يجب
100	283	100	204	100	62	100	17	المجموع

إن الهدف من السؤال الخاص بالخصائص والصفات التي يجب أن تتوفر لدى كل مسؤول بالمؤسسة حسب رأي العاملين هو معرفة الإتجاه العام للعمال حول طبيعة القيادة المرغوب فيها والتي تتلائم مع إختياراتهم وقد أظهرت النتائج الإحصائية أن شرط الكفاءة في التسيير تحصل على أكبر نسبة من إجابات المبحوثين والتي وصلت الى 40.98 %، تليها القيم الأخلاقية في المرتبة الثانية والتي تحصلت على نسبة 28.86 %، في حين نجد نسبة 27.20 % من الإجابات ترى بأن عنصر أو خاصية الإهتمام بشؤون العمال، ومن خلال البيانات الإحصائية نلاحظ كذلك أن النتائج

الجزئية جاءت مماثلة للنتائج العامة بحيث نلاحظ أن شرط الكفاءة في التسيير إحتل أعلى نسبة لدى كل الفئات السوسيو مهنية والتي جاءت كما يلي :

-47.05 % لدى فئة الإطارات، 46.77 % لدى فئة عمال التحكم ، ونسبة 38.72 % لدى فئة التنفيذيين ، كما إحتلت القيم الأخلاقية المرتبة الثانية لدى فئة الإطارات وعمال التحكم وذلك بنسبة 29.41 % بالنسبة للفئة الأولى و30.64 % بالنسبة للفئة الثانية بينما نجد فئة التنفيذيين تضع في المرتبة الثانية شرط الإهتمام بالعمال والدفاع عن حقوقهم وقد كانت نسبة الذين صرحوا بذلك 28.92 % من مجموع عمال التنفيذ.

من خلال هاته النتائج الإحصائية يظهر أن هناك نوع من العقلانية في إختيار الصفات والخصائص التي يجب أن تتوفر في كل مسير بالمؤسسة ذلك أن شرط الكفاءة في التسيير إحتل المرتبة الأولى لدى كل الفئات المهنية ، ما لاحظناه كذلك أن فئة عمال التنفيذ تركز أكثر من غيرها من الفئات على عنصر الإهتمام بالعمال والدفاع عن حقوقهم ، وهذا يعكس ويدعم نتائج الجدول السابق ، و رغم أنهم يشكون من سوء المعاملة وعدم الإحترام إلا أنهم يعطون الأولوية الأولى الى الكفاءة في التسيير وهاته النتائج تتوافق جزئيا مع الدراسة التي أجراها مجموعة الباحثين من بينهم (Baya Harricane ) و (Daniel Mercure) بعنوان الثقافة والتسيير والتي أجريت بمؤسسة سوناطراك .

والتي تحدثنا عنها في الفصل السابق من النتائج التي توصلت إليها في هذه النقطة هو أن العامل الجزائري يبحث دائما عن صورة القائد التقليدي الذي يؤمن له الحماية و الأمان في العمل وهذا ينطبق نوعا ما على فئة التنفيذيين من العمال . والتي تبحث أكثر من غيرها عن المسؤول الذي يعمل على حماية حقوقها والدفاع عنها. إلا أنهم يعطون الأولوية الى الكفاءة في التسيير قبل كل شيء. و للتأكد من هاته النتائج قمنا بطرح سؤال آخر حول هاته النقطة بالذات وهو سؤال غير مباشر أردنا من خلاله التأكد من إجابات المبحوثين ومدى صدقها وهو ماسنتناوله من خلال الجدول الموالي.

الجدول رقم 36 : نوعية القائد المفضل لدى العمال.

المجموع		عمال التنفيذ		عمال التحكم		إطارات		الفئة المهنية
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	نوعية الاختيار
71.50	133	66.42	93	83.78	31	100	9	مسؤول كفؤ ولكن صارم في تعامله مع الآخرين
22.58	42	26.42	37	13.51	5	-	-	مسؤول لديه علاقات حميمة مع العمال لكن تنقصه الكفاءة
5.91	11	7.1	10	2.7	1	-	-	لم يجب
100	186	100	140	100	37	100	9	المجموع

تظهر غالبية الإجابات أن المبحوثين يفضلون المسؤول الكفؤ و الفعال رغم تعامله الصارم مع الآخرين على المسؤول الذي لديه علاقات حميمة مع العمال ولكن تنقصه الكفاءة وذلك بنسبة 71.51 % مقابل 22.58 % وقد ظهرت أكبر نسبة من الذين يفضلون النوع الأول من المسؤولين لدى فئة الإطارات وذلك بنسبة 100% ثم عمال التحكم بنسبة 83.78 % تليها فئة التنفيذ بنسبة 66.42 % وهاته النسب الإحصائية تتوافق الى حد كبير مع نتائج الجدول السابق وتؤكد عليها وهذا يبرهن أن العامل يهيم بالدرجة الأولى الحفاظ على بقاء المؤسسة في الوجود لذا نجده يؤكد على الكفاءة في التسيير لأنها تؤمن بقاء المؤسسة في السوق وهذا يعني إستمرار العمال في مناصبهم لأنهم يعلمون جيدا أن خسارة المؤسسة وتدهور وضعيتها في السوق يعني غلقها وتسريح العمال على عكس ما كان سائدا من قبل في المؤسسات العمومية بحيث حتى ولو كانت المؤسسة لا تحقق الربح فانها تستمر في البقاء وبالتالي لم يكن يهيم العامل نجاح المؤسسة أو خسارتها لأنه في نهاية كل شهر يتقاضى أجره. وهذا ما أكدت عليه الدراسة التي تحدثنا عنها سابقا والتي أجريت في مؤسسات عمومية تابعة لمؤسسات سوناطراك والتي تؤكد على أن العامل يبحث في المسير عن صورة القائد التقليدي الذي يحقق له الحماية والأمان في مكان العمل . ونبقى دائما في نفس السياق وهو التسيير ونحاول معرفة سياسة المؤسسة وإتجاهها فيما يخص جانب التسيير والتطوير وهذا من خلال العنصر الموالي .

#### 5- 6 سياسة المؤسسة التسييرية

نحاول من خلال معرفة إتجاه المؤسسة معرفة نمط التسيير الذي تتبعه المؤسسة، فالتسيير الحديث أو الثقافة الحديثة للتسيير تعتمد بشكل كبير على الإهتمام بالزبون عكس النمط التقليدي الذي كان إهتمامه الأول منصب على الزيادة في الإنتاج، أي أن سياسة المؤسسة كانت تتجه نحو الزيادة في الكم بدلا من الإهتمام بالنوعية ورغبات الزبون.



ومن خلال المقابلات التي أجريناها مع بعض المسؤولين بالمؤسسة صرحوا لنا بأن سياسة المؤسسة متنوعة وتتضمن عدة اتجاهات والمتمثلة في الزيادة في الإنتاج، تنويع المنتج، تحسين النوعية والإهتمام بالزبون. وفي هذا الإطار لاحظنا وجود مناشير وشعارات معلقة على الجدران تتضمن سياسة النوعية التي تعتمدها المؤسسة ومن بين ما جاء في هاته المعلقات مايلي :

<> إن سياسة المؤسسة تركز على :

- الاستماع والإرضاء المتواصل لزبائننا

- التحسين الدائم لنوعية منتجاتنا ...

- المطابقة الدائمة مع المواصفات القنونية والتنظيمية <

وهذه السياسة تدخل ضمن سعيها للحصول على مقياس النوعية ( iso ) 2000-2001 وعلى العموم يبدو أن هنالك وعي بأهمية التركيز على النوعية حيث يصرح أحد المسؤولين في هذه النقطة بالذات بما يلي : <> في الماضي كان الزبون عندما يدخل الى المحل ليشتري أحد مشتقات الحليب كان يسأل عما إذا كانت المادة متوفرة أما اليوم فهو يسأل عن وجود ترافل أو دانون أو صومام ... الخ فالزبون اليوم يهمله النوع وليس الكم لأن الكم متوفر <> وفي هذا الإطار ومن بين الإمتيازات المقدمة الى زبائن المؤسسة هو بيع 65 شاحنة حفظ وتبريد عن طريق البيع بالتقسيط، وعليه فان تغيير المحيط وظهور المنافسة كان عاملا مهما في عمل المؤسسة على تغيير ثقافتها التقليدية والتوجه نحو التركيز على سياسة النوعية وإرضاء الزبون ، و يظهر ذلك في وجود قسم خاص بالتسويق والنوعية ومن بين مهامه تلقي شكاوى وإستفسارات المستهلكين وبالفعل من خلال تواجدها بالمؤسسة لاحظنا أن هناك مستهلكين يتصلون بهذا القسم للإستفسار والتوضيح . ولكن هل للعامل نفس الرأي فيما يخص سياسة المؤسسة ؟ هذا ماسنعرفه من خلال الجدول الموالي .

الجدول رقم 37 : سياسة المؤسسة التسييرية.

المجموع		عمال التنفيذ		عمال التحكم		إطارات		الفئة المهنية الإجابات
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
41.56	106	44.76	77	35.38	23	33.33	6	زيادة الإنتاج
19.60	50	16.86	29	27.07	15	33.33	6	الإهتمام بالزبون
34.11	87	32.55	56	38.46	25	33.33	6	الإبتكار والتطوير
4.7	12	5.8	10	3.07	2	-	-	لم يجب
100	255	100	172	100	65	100	18	المجموع

من خلال إجابات المبحوثين حول موضوع سياية المؤسسة والإقتراحات المقدمة لهم والمتمثلة في زيادة الإنتاج ، الإهتمام بالزبون ، تطوير المنتج ، كانت الإجابات كما يلي :

- بالنسبة للإطارات فقد صرحوا أن سياسة المؤسسة تمس الإقتراحات الثلاثة بالتساوي حيث حصل كل إقتراح على نسبة 33.33% وهذا يتوافق تماما مع ما صرح به مسؤولو المؤسسة. أما بالنسبة الى عمال التحكم والتنفيذ فأن تصريحاتهم كانت مختلفة قليلا ، فبالنسبة الى عمال التحكم فان نسبة 38.46% من المبحوثين اجابوا بأن المؤسسة تهتم بالتطوير والإبتكار و35.38% اجابوا بأن سياسة المؤسسة تتوجه نحو الزيادة في الإنتاج مقابل 23.07% صرحوا أنها تتجه نحو الإهتمام بالزبون ، أما عن فئة التنفيذيين فنجد أكبر نسبة من الإجابات كانت لصالح الزيادة في الإنتاج وذلك بنسبة 44.76% و32.55% لصالح الإبتكار والتطوير مقابل 10.86% لصالح الإهتمام بالزبون. وعلى العموم يبدو أن هناك تطابق نوعا ما بين ما صرح به المبحوثون ومسؤولوا المؤسسة ما عدا ما صرح به عمال التنفيذ.

و لقد أشارت النتائج الاحصائية أن سياسة المؤسسة تهتم بالإبتكار والتطوير ، الزبون ، ولكن يبقى الإهتمام بالإنتاج يحتل المرتبة الأولى لدى إجابات كل الفئات المهنية وهذا يشير الى حقيقة مهمه وهي رغم المساعي والمجهودات التي قامت بها المؤسسة من أجل الحصول على مقياس النوعية ( ISO ) حتى أن حصول المؤسسة على هذه الشهادة كان في المحاولة الثانية للمؤسسة لأن محاولتها الأولى كانت قد باءت بالفشل إلا أن هذه الجهود لم تعمل على ترسيخ جوهر فكرة (ISO) التي تعني بالدرجة الأولى ترسيخ ثقافة الجودة والنوعية لدى العامل، وعليه فان الحصول على مقياس النوعية لايعني بالضرورة نشر ثقافة الجودة والنوعية لدى عمال المؤسسة، وبالتالي فان مقياس النوعية كان عبارة عن تأشيرة من أجل الدخول الى الأسواق الأجنبية وليس ثقافة يجب ترسيخها في ذهنية العامل والمسؤول على حد سواء ذلك أن الدخول الى الأسواق الأجنبية والإستمرار فيها خاصة الأوروبية يتوقف بالدرجة الأولى على جودة ونوعية المنتج.

لذا يجب نشر هذه الثقافة لدى الأوساط العمالية وذلك عن طريق التركيز على شبكة الإتصال الداخلية للمؤسسة خاصة الإتصال بين العمال والمسؤولين ، وهذا في حد ذاته يؤدي بنا الى التساؤل عن طبيعة ونوعية الإتصال بالمؤسسة ومدى فاعليته. وهذا ما سننتظره في العنصر الموالي.

## 5-7 الإتصال الداخلي للمؤسسة

5-7-1 الجدول رقم 38 : معلومات الأفراد حول أهداف المؤسسة

المجموع		عمال تنفيذ		عمال تحكم		إطارات		الفئة المهنية	
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	إجابات المبحوث	
14.89	28	10	14	26.31	10	40	4	المسؤول المباشر	له دراية بأهداف المؤسسة عن طريق
13.29	25	9.28	13	23.68	9	30	3	وسائل الإعلام الداخلية	
4.25	8	4.28	6	5.2	2	-	-	وسائل إعلام عمومية	
7.9	15	6.42	9	15.78	6	-	-	وسائل إعلام غير رسمية	
59.57	112	70	98	28.94	11	30	3		ليس له دراية
100	188	100	140	100	38	100	10		المجموع

من خلال القابلات التي أجريناها مع المسؤولين أوضحنا لنا أن نمط الذي تتبعه المؤسسة هو نمط الإدارة بالأهداف وإنطلاقاً من هاته المعلومات حاولنا معرفة ما إذا كانت الفئات المهنية على علم بأهداف التي تسعى المؤسسة الى تحقيقها في المستقبل، وذلك بغية معرفة مدى فاعلية وسائل الإتصال الداخلية للمؤسسة، خاصة وأننا لاحظنا أن هناك سرعة إتصال لدى القنوات الرسمية، أن هناك إهتمام كبير بوسائل الإتصال والمراقبة مثل أجهزة الهاتف، والأجهزة الخاصة بمراقبة الحضور ، وجود شبكة الأنترنت... الخ . وإذا كان الإهتمام بالإتصال يشمل الجانب التقني فماذا عن نوعية المعلومات ؟

هذا ما سنعرفه من خلال النتائج الإحصائية المجسدة من خلال الجدول الموالي :

يظهر من خلال إجابات المبحوثين أن أغليتهم ليس لديهم علم بالأهداف التي تسعى المؤسسة الى تحقيقها أو المشاريع التي تعمل على إنجازها في المستقبل وذلك بنسبة 59.57 % مقابل 40.43 % صرحوا بأن لديهم معلومات عن ذلك، ولكن الكثير منهم معلوماته غير مؤكدة وغير رسمية منهم 14.89 % كان مصدر معلوماتهم المسؤول المباشر و13.29% مصدرهم وسائل الإعلام الداخلية مقابل 7.9 وسائل إعلام غير رسمية و4.2 % عن طريق وسائل الإعلام العمومية، ويظهر من البيانات الإحصائية أن غالبية الذين ليس لديهم معلومات عن أهداف المؤسسة هم من عمال التنفيذ بحيث وصلت نسبة الذين ليس لديهم معلومات عن أهداف المؤسسة الى 70% من مجموع عدد المبحوثين مقابل 30 % بالنسبة لفئة إطارات و28.94 % بالنسبة لفئة عمال التحكم. ومايثير

الإنتباه هنا هو إرتفاع نسبة الإطارات التي ليس لديها علم بأهداف ومشاريع المؤسسة خاصة وأن نمط التسيير يعتمد على الإدارة بالأهداف حسب ما صرح به أحد المسؤولين عن المؤسسة، وهذا يدل على أن هناك إحتكار للمعلومات حتى في المستويات العليا من التنظيم، و أن الإتصال الداخلي للمؤسسة يركز على نوع معين من المعلومات والمتمثل في التعليمات واللوائح التنظيمية، مما جعل الإتصال يسير في إتجاه واحد وهو من أعلى الى أسفل مقتصرًا على الأوامر والتعليمات لاغير، وهذا يشير الى أن هناك عدم توافق بين سياسة الإتصال ونمط التسيير المعتمد، بحيث أن نمط الإدارة بالأهداف يعتبر من أنماط التسيير الحديثة التي تتطلب نمط إتصال يسير في ثلاثة إتجاهات أي من أعلى الى أسفل ومن أسفل الى أعلى و المستوى الأفقي حتى يكون الأفراد بعلم بالأهداف التي يعملون على تحقيقها وهذا يخلق نوع من التحدي لدى الأفراد. كما أن الإدارة يجب أن تكون على علم بكل ما يحدث في المستوى الأدنى من التنظيم حتى لاتواجه مشاكل قد تعيق تحقيق الهدف الذي تسعى لتحقيقه ولكن ما يحدث في الواقع أن نمط الاتصال لايزال تقليدي ليس من ناحية وسائل الإتصال ولكن من ناحية نوعية المعلومات المقدمة وإتجاه عملية الإتصال و حتى يمكن أن نصفه "بنظام إتصالي تقليدي معصرن" وهذا في حقيقة الأمر يدعم إجابات المبحوثين التي تطرقنا لها في العنصر الخاص بمشاركة العمال في التسيير وفي إتخاذ القرارات وهاته الوضعية تخلق نوع من المسافة بين المستويات التنظيمية. وهذا يتوافق مع الدراسة التي أجراها هوفستاد عندما تحدث عن الثقافة الوطنية والتسيير وقد أشار الى أن التنظيمات في المجتمعات العربية تتميز ببعد المسافة بين المستويات التنظيمية أي بين المستويات العليا والمستويات الدنيا من التنظيم والتي يرى هوفستاد بأنها ناتجة عن الثقافة الوطنية لهاته الدول أين نجد المسافة كبيرة بين الحاكم والمواطنين و نجد المواطن معتاد على الخضوع للأوامر والتعليمات وأن عدم المساواة يعتبر شئ عادي بالنسبة لهم، وعليه فان الثقافة الوطنية لهاته الدول إمتدت الى تنظيماتها ممثلة في بعد المسافة بين المستويات التنظيمية (Distance hiérarchique).

ومواصلة منا لمعرفة نوعية الإتصال الداخلي للمؤسسة سنحاول معرفة مدى دراية العمال بحدث هام حدث في حياة المؤسسة والمتمثل في حصولها على مقياس النوعية والجودة (ISO) وذلك من خلال الجدول الموالي :

## 5-7-2 معلومات العمال حول مؤشر النوعية (ISO)

إن مقياس النوعية (ISO) يحمل في حد ذاته ثقافة وأفكار وقيم معينة خاصة بعملية التسيير والتنظيم

ورغبة و سعي المؤسسة للحصول على (ISO) فرض عليها تغيير الكثير من الأمور: مثل الإهتمام بوسائل الإتصال والرقابة، ومن بين الفئات التي مسها كثيرا التغيير فئة أعوان الأمن كونهم يمثلون صورة المؤسسة الخارجية وقد تلقوا تكوينات خاصة حول مهنة عون الأمن وتم منحهم شهادات خاصة بالمهنة وهذا كان له الأثر الإيجابي على هاته الفئة وذلك من خلال تقوية الشعور بالإنتماء للمؤسسة بحيث ومن خلال تواجدنا بالمؤسسة لاحظنا أن أعوان الأمن يشعرون بالتميز عن أعوان الأمن الذين ينتمون الى مؤسسات أخرى كما أنهم يشعرون بالفخر كونهم ساهموا في حصول المؤسسة على شهادة (ISO) حتى أنهم لا يحذون التسمية القديمة لهاته الفئة مثل ( العساس ، الحراس ) ويفضلون تسمية عون أمن ذلك أن تسمية العساس تصور الى الأذهان صورة الرجل المسن الذي يجلس أمام باب المؤسسة أما تسمية عون الأمن فهي ترمز الى صورة الشاب قوي البنية والذي يرتدي بزة خاصة وأنيقة وهنا يظهر جليا كيف أن المؤسسة تمنح افرادها الهوية التنظيمية والشعور بالإنتماء للمؤسسة و هو مثال عن التغييرات التي أحدثها التغيير في الثقافة التنظيمية لدى الفئات المهنية، ومن هنا نطرح تساؤل حول دور الإتصال في نشر ثقافة ( ISO ) لدى الفئات المهنية هذا ماسنعرفة من خلال التطرق الى العنصر الموالي .

### 5-7-3 الجدول رقم 39: ثقافة العمال حول مؤشر النوعية (ISO)

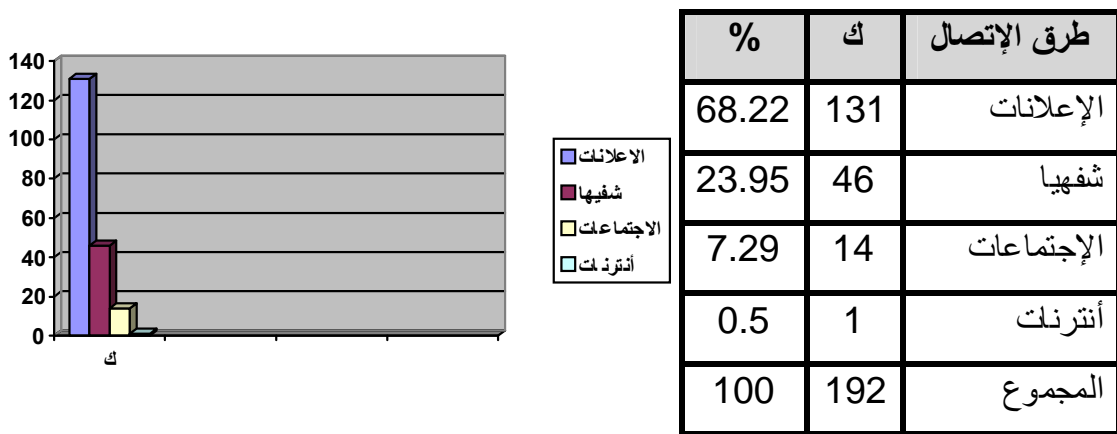
المجموع		عمال التنفيذ		عمال التحكم		إطارات		الفئة المهنية	
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	إجابات المبحوثين	
67.20	125	62.1 4	87	83.7 8	31	77.7 7	7	يعرف أهمية ISO	يعلم بحصول المؤسسة على ISO
10.21	19	10.7 1	15	8.1	3	11.1 1	1	لا يعرف أهمية ISO	لا يعلم بحصول المؤسسة على ISO
22.58	42	27.1 4	38	8.1	3	11.1 1	1		
100	186	100	140	100	37	100	9		المجموع

تظهر البيانات الإحصائية أن نسبة 77.41 % من المبحوثين يعلمون أن المؤسسة قد تحصلت على ISO مقابل 22.58% من المبحوثين لا يعلمون ذلك ، كما أن هناك نسبة 67.20 % يعلمون ماذا يعني الحصول على ISO بالنسبة للمؤسسة مقابل 10.21 % لا يعلمون ذلك . ومن خلال البيانات المقدمة نلاحظ أن غالبية المبحوثين يعلمون بأن المؤسسة قد تحصلت على مؤشر الجودة و كذلك غالبيتهم لديهم فكرة ولو بسيطة عن أهمية هذه الشهادة بالنسبة للمؤسسة وذلك بنسبة 67.20 % مقابل 10.21 % لا يعلمون ذلك وهذا ينطبق على جميع الفئات المهنية . وهذا يرجع الى الحملة

التي قامت بها المؤسسة قبل زيارة الوفد الأجنبي للمؤسسة وإعطائهم معلومات وتوضيحات حول هاته الشهادة وأهميتها بالنسبة للمؤسسة وللعمال . أما عن الذين لا يعلمون أن المؤسسة قد تحصلت على (ISO) فغالبيتهم من الموظفين الجدد الذين لا يعلمون شيئاً عن الأحداث التي وقعت بالمؤسسة رغم أن هذا الحدث لا يزال حديث ، وهذا يدل على أن نظام الإتصال الداخلي لا يساعد الأفراد الجدد على التعرف على تاريخ المؤسسة و الأحداث الهامة التي مرت بها ذلك أن تاريخ المؤسسة يعتبر من أهم مكونات الثقافة التنظيمية للمؤسسة وقد تطرقنا الى هذه النقطة في الفصل الخاص بالثقافة التنظيمية وهذا راجع الى أن حملة التوعية التي قامت بها المؤسسة هي حملة مؤقتة فرضتها عليها الشروط الخاصة بالحصول على شهادة النوعية وليست ناتجة عن إقتناع ذاتي بأهمية الإتصال الداخلي حول الأحداث الهامة التي تقع في المؤسسة ذلك أن التعرف على تاريخ المؤسسة يعتبر شيئاً مهم، خاصة للأحداث الإيجابية والنجاحات التي تحققت المؤسسة والتي تشعر الأفراد بالتميز والتفوق على غيرهم من المؤسسات فليس بإمكان كل المؤسسات الحصول على هذه الشهادة، ومن هنا يمكن أن نستنتج أن التغييرات الحاصلة بالمؤسسة هي تغييرات مفروضة عليها وليست ناتجة عن قناعات ذاتية ومن هنا تبدو سيطرة الذهنية التقليدية على مجريات التغيير بالمؤسسة مما يجعل التغيير غير مكتمل كاملاً ولن يحقق الأهداف المرجوة.

وإستكمالاً لهذا العنصر سوف نتطرق الى عنصر آخر من عناصر الإتصال والمتمثل في طرق الإتصال بالمؤسسة.

#### 4-7-5 الجدول رقم 40: طرق الإتصال بالمؤسسة / الشكل: رقم 7



تظهر البيانات الإحصائية أن غالبية المبحوثين صرحوا أن المعلومات تصلهم عن طريق الإعلانات وذلك بنسبة 68.22% مقابل 23.95% يتلقون المعلومات شفها أي عن طريق

المسؤول المباشر ونسبة 7.29% يتلقون المعلومات عن طريق شبكة الأنترنات وهي نسبة ضعيفة جدا.

إن تصدر الإعلانات قائمة طرق الإتصال الداخلي يشير الى أن طابع الإعلام يطغى على نمط الإتصال ، ذلك أن الإعلام يكون في إتجاه واحد أي من أعلى الى أسفل مجسدا في الأوامر والتعليمات التي تصدرها الإدارة و يدخل ضمنه حتى الإتصال الشفهي، وما يثير الإنتباه هنا هو أنه رغم توفر شبكة الأنترنات داخل المؤسسة الآ أن نسبة إستخدامها تكاد تكون منعدمة فلم تتعدى نسبة 0.5% وهذا يدل على أن طرق الإتصال لاتزال تقليدية رغم توفر وسائل الإتصال الحديثة.

#### 5-7-5 الجدول رقم 41 : الإتصال والنظام الداخلي :

المجموع		ع تنفيذ		ع تحكم		اطارات			
41.93	78	33.57	47	67.56	25	66.66	6	يملك	يعلم
								الكتيب	مضمونه
7.5	14	8.57	12	5.4	2				لا يعلم
50.53	94	57.85	81	27.02	10	33.33	3	لا يملك الكتيب	
100	186	100	140	100	37	100	9	المجموع	

من خلال القابلات التي أجريناها مع المسؤولين أوضحت لنا أن نمط الذي تتبعه المؤسسة هو نمط الإدارة بالأهداف وإنطلاقا من هاته المعلومات حاولنا معرفة ما إذا كانت الفئات مهنية على علم بالأهداف التي تسعى المؤسسة الى تحقيقها في المستقبل، وذلك بغية معرفة مدى فاعلية وسائل الإتصال الداخلية للمؤسسة، خاصة وأننا لاحظنا أن هناك سرعة إتصال لدى القنوات الرسمية، أن هناك إهتمام كبير بوسائل الإتصال والمراقبة مثل أجهزة الهاتف، والأجهزة الخاصة بمراقبة الحضور ، وجود شبكة الأنترنات ... الخ . وإذا كان الإهتمام بالإتصال يشمل الجانب التقني فماذا عن نوعية المعلومات ؟

هذا ما سنعرفه من خلال النتائج الإحصائية المجسدة من خلال الجدول الموالي :

إن المتمعن في النتائج الإحصائية يلاحظ نقطة هامة ومثيرة للإنتباه وهي أن نسبة العمال الذين يملكون الكتيب الخاص بالنظام الداخلي قد تجاوزت النصف ووصلت الى 50.53% مقابل

46.47% لا يملكون الكتيب الخاص بالنظام الداخلي ، منهم 7.5% يملكون الكتيب ولا يعلمون ما يحتويه.

كما أن عدم امتلاك الكتيب لا يقتصر على فئة معينة بل شملت كل الفئات المهنية حيث وصلت الى 33.33% لدى فئة الإيطارات و 27.02% لدى فئة عمال التحكم ، لترتفع لدى فئة التنفيذيين لتصل الى 57.8% .

ومن خلال مقابلاتنا مع المبحوثين فاجأنا أحد المبحوثين وهو لا يعرف أي شيء عن هذا الكتيب ولا يعلم أصلا أنه موجود وعندما شاهده لدينا طلبه منا لكي يريه لزملائه ، وهنا يظهر التناقض فهناك فئة تملك الكتيب وفئة لا تترف أصلا أنه موجود وهذا يؤكد أن المبادرة الخاصة بالكتيب الخاص بالنظام الداخلي هي مبادرة شكلية لها أهداف ظرفية لم تكن من أجل توعية العامل بحقوقه وواجباته وبكل ما يتعلق بالنظام الداخلي بل هي مبادرة تدخل ضمن الإجراءات الخاصة لحصول المؤسسة على مؤشر الجودة ، وأن ليس هناك اهتمام حقيقي فيما يخص هذه الفكرة والدليل على ذلك أن أغلبية العمال لا يملكون الكتيب ومنهم من لا يعرف عنه شيئا خاصة العمال الجدد. وبعد الإنتهاء من موضوع الإتصال سنتطرق الى موضوع آخر الذي يدخل ضمن إطار التسيير والتمثل في الترقية والطرق المعتمدة في ذلك .

#### 8-5 الجدول رقم 42 : طرق الترقية بالمؤسسة

تعتبر الترقية من بين أهم المؤشرات الدالة على نوعية تسيير الموارد البشرية بالمؤسسة وذلك من حيث الإعتماد على الخبرة، الكفاءة، المستوى العلمي ومدى الإعتماد على العقلانية وطرق التسيير الحديث في عملية الترقية والإختيار، ومن خلال إجابات المبحوثين المجسدة في الجدول الموالي سنحاول معرفة ماهي المعايير التي على أساسها تتم الترقية بمؤسسة ترافل.

الإجابات	ك	%
الأقدمية	35	16.12
الخبرة والكفاءة	79	36.40
المستوى العلمي	48	22.11
المعرفة	39	17.97
لا يعرف	16	7.37
المجموع	217	100



تعتبر الترقية من بين أهم المؤشرات الدالة على نوعية تسيير الموارد البشرية بالمؤسسة وذلك من حيث الإعتماد على الخبرة، الكفاءة، المستوى العلمي ومدى الإعتماد على العقلانية وطرق التسيير الحديث في عملية الترقية والإختيار، ومن خلال إجابات المبحوثين المجسدة في الجدول الموالي سنحاول معرفة ماهي المعايير التي على أساسها تتم الترقية بمؤسسة ترافل.

يظهر الإتجاه العام للإجابات في النسبة 36.40 % والتي تشير الى أن المعيار المعتمد في الترقية يتمثل في الخبرة والكفاءة ، تليها نسبة 22.11 % والتي تشير الى أن الترقية تعتمد على المستوى العلمي، وهناك نسبة 17.97 % من المبحوثين أشاروا الى أن طرق الترقية لاتعتمد على الإقتراحات المقدمة لهم بل تعتمد على ( المعرفة ) \* في حين كانت نسبة الذين صرحوا بأن عملية الترقية تعتمد على الأقدمية بالمؤسسة 16.12 %.

إن المتمعن في هاته النتائج يمكن أن يلاحظ ملاحظتين هامتين ، الملاحظة الأولى تتمثل في أن أكبر نسبة من من الإجابات كانت لصالح معيار الخبرة والكفاءة عكس مانجده في المؤسسة العمومية أين نجد الترقية تعتمد على الأقدمية وهذه ميزة من مميزات ثقافة المؤسسة الخاصة فيما يخص الترقية بحيث نلاحظ أن نسبة الذين صرحوا بأن الأقدمية تعتمد على معيار الأقدمية قد إحتلت المرتبة الأخيرة في ترتيب النسب والتي قدرت ب 16.12 %.

الملاحظة الثانية وهي أنه رغم أن غالبية المبحوثين صرحوا بأن الترقية تعتمد على معيار الخبرة والكفاءة إلا أن هناك نسبة معتبرة من الإجابات والتي صرحت بأن الترقية لاتعتمد على أي معيار بل تتم بواسطة "المعرفة" أو كما عبرت عنها إحدى المبحوثات ( بالشيئة ) أي أن الترقية تعتمد على معيار نوعية العلاقة مع المسؤولين و الولاء لهم وقد وصلت نسبة الذين صرحوا بذلك إلى 17.97 % وهذا يدل على أن ثقافة المؤسسة مرتبطة بثقافة وذهنية المسيرين الذين لايزال البعض منهم يسيرون وفق الثقافة التقليدية المبنية على المصالح الشخصية والذاتية بدلا من الإعتماد على معايير عقلانية ووضع مصلحة المؤسسة قبل كل شيء. وعليه يمكن القول أنه رغم وجود مؤشرات تدل على وجود نوع من التغيير في ثقافة المؤسسة الخاصة في الجانب الخاص بالترقية إلا أن هناك بعض القيم لاتزال مستمرة في الوجود وقد تحدثنا عن هذه النقطة في الفصل الخاص بالتغيير التنظيمي وبالتحديد في النقطة الخاصة بمقاومة التغيير والتمسك بالسلوكات القديمة عندما

---

\* **المعرفة** : كلمة عامية متداولة بشكل واسع وتعني الإعتماد على العلاقات الشخصية أو الخاصة مع أحد المسؤولين أو الإعتماد على واسطة ذات نفوذ من أجل قضاء حاجة معينة . وفي هذه الحالة تكون الحاجة هي الحصول على ترقية أو الإنتقال الى منصب أعلى .

تحدثنا عن تحليل ميشال كروزبي والذي يرى أن أهم أسباب مقاومة التغيير والمحافظة على الثقافة القديمة هي محاولة الفاعلين في التنظيم المحافظة على أهدافهم ومصالحهم بالتنظيم حتى ولو كانت تتعارض مع أهداف التنظيم، وذلك لأن التغيير سيضر بمصالحهم لذا يلجأون الى مقاومة التغيير والحفاظ على الثقافة القديمة لأنها تمكنهم من بلوغ أهدافه

العنصر الموالى هو تكوين الموارد البشرية للمؤسسة – فما مدى إهتمام مؤسسة ترافل بتكوين مواردها البشرية ؟

## 5-9 تكوين الموارد البشرية

يعتبر التكوين من مميزات التسيير الحديث أو ثقافة التسيير الحديثة لذا نجد اليوم العديد من المؤسسات العالمية تنفق الكثير من الأموال في عملية تكوين وتدريب الموارد البشرية وذلك حتى يكونوا في مستوى التغييرات التي تحدث في المحيط ، وذلك عن طريق تطوير معارفهم وإكتشاف قدراتهم وإستغلالها لصالح المؤسسة ، ونتيجة للتغييرات التي قامت بها مؤسسة ترافل أردنا معرفة مدى إهتمام المؤسسة بالجانب التكويني لمواردها البشرية وهذا ما سيوضه لنا الجدول الموالى.

### الجدول رقم 43 : تكوين الموارد البشرية.

المجموع		عمال التنفيذ		عمال التكم		إطارات		رأي المبحوثين الفئة المهنية
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
59.67	111	55.71	78	70.27	26	77.77	7	تهم بالتكوين
40.32	75	44.28	62	29.72	11	22.22	2	لا تهتم بالتكوين
100	186	100	186	100	37	100	9	المجموع

تظهر البيانات الإحصائية أن غالبية المبحوثين يرون أن المؤسسة تهتم بالتكوين وذلك بنسبة 59.67 % مقابل 40.32 % يرون عكس ذلك وتتوافق هذه النتائج مع النتائج الجزئية للفئات المهنية حيث وصلت نسبة الذين يرون بأن المؤسسة تهتم بالتكوين إلى 77.77 % بالنسبة لفئة الإطارات، 70.27 % بالنسبة الى عمال التحكم و55.71% بالنسبة لعمال التنفيذ، إذا إكتفينا بهاته النتائج يظهر بأن المؤسسة تهتم بتكوين الموارد البشرية إلا أن النتائج الإحصائية الخاصة بالشطر الثاني من السؤال الخاص بالتكوين توحى بالعكس وقد تضمن هذا السؤال - ما إذا كان المبحوث تلقى تكويناً خلال فترة عمله بالمؤسسة أم لا، وإذا كان تلقى تكويناً فهل هذا التكوين أفاده أم لا؟ وسوف نلاحظ من خلال الجدول الموالي إجابات المبحوثين حول ذلك.

الجدول رقم 44 : مدى استفادة العمال من التكوين.

المجموع		عمال تنفيذ		عمال تحكم		إطارات		الفئة المهنية	
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	الإجابة	
9.6	18	4.28	6	27.02	10	22.22	2	أفدني كثيرا	المبحوثين تلقو تكوين
6.98	13	5.71	8	10.81	4	11.11	1	أفادني	
2.1	4	2.14	3	2.7	1	-	-	أفادني نوعا ما	
1.07	2	0.7	1	2.7	1	-	-	لم يفدني	
80.10	149	87.14	122	56.75	21	66.66	6	المبحوثين لم يتلقو تكوين	
100	186	100	140	100	37	100	9	المجموع	

تظهر النتائج الإحصائية أن نسبة 80.10 % من المبحوثين لم يتلقو تكويننا مقابل 19.90 % تلقوا تكويننا من قبل وهاته النسب المئوية موزعة كما يلي :

9.6 % من الذين تلقو تكويننا صرحوا بأن هذا التكوين أفادهم كثيرا و6.98 % يرون بأن التكوين الذي تلقوه أفادهم و2.1 % قالوا ان التكوين أفادهم نوعا ما و البقية أي 1.07 % يرون بأن هذا التكوين لم يفدهم .

هذا بالنسبة للنسب العامة أما بالنسبة للنتائج الجزئية فاننا نلاحظ أن نسبة الذين لم يتلقو تكويننا قد تجاوزت النصف لدى كل الفئات المهنية بحيث وصلت الى 66.66 % بالنسبة لفئة الإطارات و56.75 % بالنسبة لعمال التحكم و87.14 % لدى فئة التنفيذ ، وإذا تفحصنا هاته النتائج جيدا نلاحظ أن هاته النتائج مناقضة لإجابات المبحوثين المجسدة في الجدول السابق والذي صرح فيه أكثر من 50 % من البحوثين بأن المؤسسة تهتم بالتكوين رغم أن نسبة 80.10 % من العمال لم يتلقوا تكويننا طول مدة تواجدهم بالمؤسسة وفي حقيقة الأمر ومن خلال مقابلاتنا مع المبحوثين خلال توزيع الإستمارات تبين لنا أن الفئة التي تلقت تكويننا هي فئة التقنيين المختصين في تشغيل الآلات أو صيانتها، أي أن التكوين لايشمل كل الفئات المهنية خاصة وأن المؤسسة قد إستوردت آلات ومعدات تقنية متطورة من الخارج وهذا يتطلب تكوين المهندسين والتقنيين الذين سيشغلون هذه الآلات، وعليه نفهم أن المبحوثين الذين صرحوا بأن المؤسسة تهتم بالتكوين ، كانت 'جاباتهم إنطلاقا من أنهم سمعوا أن بعض زملائهم من التقنيين قد تلقوا تكويننا.

وعليه وإنطلاقا من هاته النتائج يمكن القول أن نظرة المسيرين أو القائمين على التكوين لاتزال تقليدية تنظر الى أهمية التكوين إلا من الناحية التقنية فقط في حين أن ما يحدث في عالم التسيير مختلف تماما بحيث اصبح التكوين ضروري لكل الفئات المهنية والتي تدخل ضمن إطار الموارد البشرية ذلك أن عملية التكوين والتدريب الهدف منها هوتعليم العنصر البشري كيفية إستغلال قدراته

ومهاراته للقيام بأداء أحسن وهذه النتائج تثبت أن النظرة التقليدية للتكوين بهاته المؤسسة لاتزال مستمرة ومن هنا يمكن أن نتساءل :

- ماهي المجالات التي مسها التغيير بالمؤسسة ؟ وماهي المجالات التي لاتزال تحتاج الى تغيير حسب رأي المبحوثين بالمؤسسة ؟ الإجابة عن هذا السؤال سوف نعرفها من خلال النتائج الإحصائية المبينة في الجدول الموالي .

## 6- التغيير التنظيمي

### 6-1- الجدول رقم45: مجالات التغيير بالمؤسسة

إجابات المبحوثين	ك	%	
هناك تغيير في	وسائل الإنتاج	56	16.91
	حجم العمل	58	17.52
	تنظيم العمل	63	19.03
	معايير النوعية	57	17.22
	نوعية التسيير	54	16.31
لايوخذ تغيير	43	12.99	
المجموع	331	100	

تظهر إجابات المبحوثين أن نسبة 87.01 % من المبحوثين صرحوا بأنهم من خلال تواجدهم بالمؤسسة شعروا بأن هناك تغيير قد حدث بالمؤسسة مقابل 12.99 % نفوا ذلك، وبالنسبة للذين أكدوا على وجود تغييرات قد حدثت بالمؤسسة كانت إجاباتهم حول مجالات التغيير موزعة كمايلي: أكبر نسبة من الإجابات كانت لصالح تنظيم العمل وذلك بنسبة 19.03 % يليها حجم العمل بنسبة 17.52 % و 17.22 % كانت موجهة لمعايير النوعية و 16.91 % لصالح وسائل الإنتاج في حين إحتلت نوعية التسيير المرتبة الأخيرة بنسبة 16.31 % . ومن خلال مقارنة إجابات المبحوثين مع المعلومات التي تحصلنا عليها حول حجم التغيير والتطوير الذي شهدته المؤسسة في المدة الأخيرة خاصة بعد سنة 1998 تبدا الإجابات منطقية وتعكس ما حدث من تغيير بالفعل ذلك أن حجم التوسع والتطور كان كبيرا جدا وقد شمل كل المجالات تقريبا بحيث تضاعف حجم العمل منذ 1998 بحوالي 25 مرة ومن حيث التكنولوجيا تم إستيراد آلات حديثة من الدول الأوروبية وهذا

قد زاد في حجم العمل والذي أصبح لا يتوقف على مدار أربعة وعشرين ساعة. وحتى طريقة الإدارة تغيرت فبعدما كانت مهمة التسيير تعتمد بشكل أساسي على مالك المؤسسة في تسيير كل شؤون المؤسسة أصبح اليوم يستعان بمسيرين من خارج المؤسسة، أصبح ماك المؤسسة يقوم بعملية المتابعة والمراقبة، لكن ما لاحظناه على النتائج الإحصائية رغم أنها تشير الى وجود تغيير في نمط التسيير إلا أن نسبة الذين أشاروا الى ذلك احتلت المرتبة الأخيرة من مجموع الإقتراحات، وهذا يدل على أن المبحوثين لا يشعرون أن هناك تغيير كبير قد مس مجال التسيير. وقد حاولنا من خلال هذه النقطة المرور الى عنصر آخر متعلق بهذا الموضوع. وهو- ماهي المجالات التي تحتاج الى تغيير حسب رأي المبحوثين؟

## 6-2 الجدول رقم 46: المجالات التي لاتزال بحاجة الى تغيير

المجموع		عمال تنفيذ		عمال تحكم		إطارات		الفئة المهنية	
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	رأي المبحوث	
30.45	67	30.32	47	32	16	26.66	4	تنظيم العمل	هناك حاجة الى تغيير
37.72	83	41.29	64	30	15	26.66	4	سلوك المسيرين	
22.27	49	16.77	26	32	16	46.66	7	ذهنية العمال	
9.5	21	11.61	18	6	3	-	-	ليس هناك حاجة الى تغيير	
100	220	100	155	100	50	100	15		المجموع

يظهر الإتجاه العام للإجابات حول المجالات التي لاتزال بحاجة الى تغيير في النسبة 90.5% والتي صرح من خلالها المبحوثين بأن المؤسسة لاتزال بحاجة الى تغييرات أخرى. أما عن المجالات التي يجب أن يشملها التغيير فاننا نجد نسبة 37.72% تشير الى أن سلوكت المسيرين هي التي لاتزال بحاجة الى التغيير مقابل 30.45% من الإجابات ترى بأن تنظيم العمل هو الذي بحاجة الى تغيير في حين وصلت نسبة الذين يرون بأن ذهنية العمال يجب أن تتغير الى 22.27%، هذا عن النسب العامة. وإذا تفحصنا جيدا إجابات المبحوثين وفقا للفئات المهنية يظهر أن هناك تضارب واضح بين إجابات المبحوثين ويظهر بالخصوص عند مقارنة إجابات فئة الإطارات مع فئة عمال التنفيذ حيث نلاحظ أنه بالنسبة لفئة الإطارات هناك أكبر نسبة من هاته الفئة والتي وصلت الى 46.66% يرون أن ذهنية العمال هي التي يجب أن تتغير أما بالنسبة لفئة التنفيذيين نلاحظ أن أكبر نسبة من الإجابات بالنسبة الى هاته الفئة والتي قدرت بـ 41.29% صرحت أن ما يجب أن يتغير هو سلوك المسيرين بالدرجة الأولى ثم تنظيم العمل بنسبة 30.32% وهذا يدل على عدم وجود الإنسجام بين هاتين الفئتين من حيث الأفكار

والسلوكات ذلك أن كل فئة متمسكة بأفكارها وترى بأن الفئة الأخرى هي التي يجب أن تغير من سلوكياتها وهذا يؤثر على الثقافة التنظيمية من حيث التماسك والإنسجام الداخلي كما أنه سيؤثر على عملية تكيف الأفراد الجدد الذين ينتمون الى التنظيم . وقد تحدث عن هذه النقطة بو فلجة غياث في الفصل الخاص بالثقافة التنظيمية بالمؤسسة الجزائرية حيث يرى بأن بالمؤسسة الجزائرية هناك فئتين مختلفتين ثقافيا فئة المسيرين وفئة العمال البسطاء ، الفئة الأولى تتكلم اللغة الفرنسية وتحبذ نمط التسيير الغربي والفئة الثانية تتكلم اللغة المحلية وتحبذ نمط التسيير التقليدي وهذا التناقض الثقافي يؤدي الى صعوبة تكيف الأفراد داخل التنظيم وقد تطرقنا في نفس الفصل الى النتائج المترتبة عن ذلك . ولكن السؤال الذي يبقى مطروح هو:

- هل يجب أن تتغير ذهنية العمال ؟ أم أن المسؤولين هم الذين يجب أن يغيروا من سلوكياتهم ؟  
الإجابة عن هذا السؤال تتوقف على أهداف التغيير وعلى مدى وعي الأفراد بأهمية التغيير وبمجالاته وسوف نتطرق في العنصر الموالي الى مدى وعي العمال بمجالات التغيير .

### 3-6 الجدول رقم 47: رأي العمل حول كفاية التغيير التكنولوجي للوقوف في وجه

#### المنافسة

إن عملية التغيير التنظيمي هي عملية مهمة تعتمد بشكل كبير على مدى وعي العمال بهاته العملية والمجالات التي يجب أن يشملها كون أن هذا يمثل ثقافة الافراد ووعيهم بمدى أهمية هاته العملية وبالمجالات التي يجب أن يخصصها التغيير، كون ان هذا يمثل ثقافة الأفراد التي هي جزء من ثقافة التنظيم . وانطلاقا من ذلك حاولنا معرفة مدى وعي العمال بمجالات التغيير وكمثال اخترنا العامل التكنولوجي إذا ما كان التغيير في هذا العامل قادر على الوقوف في وجه المنافسة وما هو اقتراح العمال إذا كان غير كافي، وكانت اجابات المبحوثين مجسدة في الجدول الموالي :

التكرار المجموع الصاعد	المجموع		ع/ تنفيذ		ع/ تحكم		اطارات		الفئات المهنية اقتراحات العمال الاجابات
			%	ك	%	ك	%	ك	
9.26	9.26	19	7.18	11	12.1 9	5	27.2 7	3	- سياسة التسويق
29.26	20	41	21.5 6	33	17.0 7	7	9.09	1	- نوعية التسيير
52.67	23.4 1	48	18.9 5	29	36.5 8	15	36.3 6	4	- الكفاءة والتكوين
63.88	11.2 1	23	13.0 7	20	4.8	2	9.09	1	- النوعية
65.34	1.46	3	1.3	2	-	-	9.09	1	- النظافة
71.19	5.85	12	5.88	9	7.31	3	-	-	- ذهنية العمال
74.60	3.41	7	3.26	5	2.08	1	9.09	1	- كافي جدا
83.38	8.78	18	11.7 6	18	-	-	-	-	- كافي
87.77	4.39	9	5.88	9	-	-	-	-	- كافي نوعا ما
100	12.1 9	25	11.1 1	17	19.5 1	8	-	-	- لم يجب
-	100	205	100	153	100	41	100	11	- المجموع

تشير اجابت المبحوثين حول ما اذا كان عامل التكنولوجيا وحده كافيا للوقوف في وجه المنافسة المحلية والأجنبية، أن غالبية المبحوثين يرون بأن التكنولوجيا وحدها لا تكفي للوقوف في وجه المنافسة وذلك بنسبة 71.19% مقابل 16.58% (3.41+8.78+4.39) يرون بان التكنولوجيا وحدها تكفي لذلك.

ويرى المبحوثون الذين يعتبرون بان التكنولوجيا وحدها لا تكفي للوقوف في وجه المنافسة أن بالإضافة الى التكنولوجيا هناك عوامل اخرى يجب الاهتمام بها جاءت ممثلة في النسب التالية :

23.41% يرون بانها لا بد من الاهتمام بكفاءة اليد العاملة وتكوينها، 20% يرون بانها لا بد من الاهتمام بنوعية التسيير و11.21% يرون انه بالإضافة الى التكنولوجيا لا بد من الاهتمام بنوعية الانتاج في حين نجد 9.26% يدعون الى الاهتمام بسياسة التسويق . من خلال هاته النتائج الاحصائية يظهر ان غالبية المبحوثين لديهم نوع من الوعي حول اهمية العوامل التي يجب توفرها او الاهتمام بها من اجل الوقوف في وجه المنافسة، ونلاحظ ان فئة المسيرين وفئة عمال التحكم



تركز بالدرجة الأولى على كفاءة وتكوين اليد العاملة، حيث ظهر ذلك بنسبة 36.36% بالنسبة للفئة الأولى و36.58% بالنسبة للفئة الثانية في حين نجد فئة التنفيذيين تركز بالدرجة الأولى على نوعية التسيير وقد اشاروا الى ذلك بنسبة 21.56% وهاته النتائج تدعم وتطابق الاجابة المتعلقة بالسؤال الخاص بالمجالات التي هي بحاجة الى تغيير ، حيث كل فئة سوسيو مهنية ترى ان الفئة الأخرى هي التي بحاجة الى تغيير وكما لاحظنا ان هناك بعض المبحوثين كانت اجابتهم تنبع من الوظيفة التي يشغلونها مثلا قسم التسويق يركز بالاضافة الى التكنولوجيا على عامل التسويق وهنا تبرز ثقافة المهنة كعامل محدد في توجيه الأفكار لأفراد الفئة المهنية هذا عن مجالات التغيير ، فماذا عن رأي المبحوثين حول امكانية تغيير الأفراد انفسهم ؟ هل ذلك ممكن ؟ صعب ؟ ام غير ممكن ؟ هذا ما سنتطرق له في الجدول الموالي :

#### الجدول رقم 48: رأي العمال حول امكانية تغيير ذهنية الأفراد.

المجموع		ع/ التنفيذ		ع/ تحكم		اطارات		الفئات المهنية
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	رأي العمال
18.81	35	19.28	27	21.62	8	-	-	لا يمكن تغييرها
29.73	46	25	35	24.32	9	22.22	2	من الصعب تغييرها
47.84	89	44.28	62	54.05	20	77.77	7	من الممكن تغييرها
8.6	16	11.42	16	-	-	-	-	لا يعرف
100	186	100	140	100	37	100	9	المجموع

إن الملاحظ للنتائج الاحصائية يرى بوضوح ان غالبية المبحوثين يرون انه بالامكان تغيير ذهنية الأفراد، حيث صرح بذلك ما يقدر بنسبة 47.87% مقابل 24.73% من المبحوثين اجابوا أنه من الصعب تغيير ذهنية الفرد في حين نجد نسبة 18.81% من الاجابات صرحت انه لا يمكن تغيير ذهنية الفرد مطلقا.

كما نلاحظ انه بالنسبة للفئات المهنية ان اجابات فئة الاطارات تختلف عن اجابات الفئات الأخرى، حيث لم ترد أية اجابة حول عدم امكانية تغيير ذهنية الفرد فهي تنظر الى تغيير ذهنية الأفراد بانه يمكن تغييرها ووصلت نسبة المصريحين بذلك الى 77.77% مقابل 54.05% بالنسبة لعمال التحكم و44.28% بالنسبة للتنفيذيين.

إن الذين اجابوا انه بالامكان تغيير ذهنية الفرد ربطوا ذلك بحوافز مادية ومعنوية وبالدرجة الأولى على الأجر خاصة لدى التنفيذيين في حين نجد ان الذين صرحوا انه من الصعب تغيير ذهنية الفرد عللوا ذلك بان تغيير ذهنية الفرد ترتبط بالأفكار والاتجاهات وهذا صعب تغييره ويحتاج الى

وقت طويل .في حين نجد ان الذين يرون بانه لايمكن تغيير ذهنية الأفراد يرجعون ذلك الى ان ذهنية الفرد هي جزء من طبيعته او فطرته الانسانية ولايمكن بحال من الأحوال تغييرها .  
وعليه فان الاتجاه العام للاجابات تعتبر امر ايجابي بالنسبة لعملية التغيير اذا ما كانت للقائمين بذلك رغبة في تغيير ذهنية الأفراد بحيث نلتمس من خلال هاته النتائج هناك قابلية للتغيير شريطة ربط ذلك بحوافز .

#### 4-2 - شعور الأفراد تجاه المؤسسة

يعتبر السؤال الخاص بمشاعر الأفراد تجاه المؤسسة آخر سؤال في استمارة المعلومات و اردناه ان يكون سؤالاً مفتوحاً تعبر فيه الأفراد بكل حرية عن مشاعرهم، وهذا كان بمثابة الخلاصة لكل الأمثلة السابقة الخاصة بالثقافة والهوية التنظيمية، وقد لاحظنا من خلال مقابلاتنا معهم انهم يجدون صعوبة في التعبير عن مشاعرهم وهذا ربما يعتبر من خصائص الفرد الجزائري وقد كانت اجابات المبحوثين بطريقة غير مباشرة وجاءت كالآتي :

الجدول رقم 49 : تصور العمال تجاه المؤسسة.

المجموع		عمال التنفيذ		عمال التحكم		اطارات		الفئات الشعور
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
6.98	13	4.28	6	16.21	6	11.11	1	الاستقرار والمستقبل
10.75	20	10.71	15	10.81	4	11.11	1	مصدر رزق (الخبزة)
12.36	23	10	14	18.91	7	22.22	2	الفخر
5.91	11	6.42	9	5.40	2	-	-	الارتياح
5.37	10	5.71	8	5.40	2	-	-	الامتنان والاحترام
23.11	43	25	35	18.91	7	11.11	1	الرضى
10.21	19	11.42	16	8.10	3	-	-	الاستياء
13.44	25	13.57	19	10.81	4	22.22	2	ليس لديه شعور
10.21	19	11.42	16	5.40	2	11.11	1	لم يجب
100	186	100	140	100	37	100	9	المجموع

نلاحظ ان نسبة 23.11% كان شعورهم الرضى وقد عبروا عن ذلك بعبارة الحمد لله ونسبة 13.44% صرحوا بأنه ليس لديهم اية مشاعر تجاه المؤسسة ، ونسبة 12.36% كان شعورهم الفخر و 10.21% كان شعورهم الاستياء في حين 10.75% اعتبروها مصدر رزق او على حد تعبيرهم الخبزة و 6.98% كانت اجاباتهم ان المؤسسة تمثل لهم الاستقرار والمستقبل.

نلاحظ على الجدول ان اجابات المبحوثين متنوعة، ولكن غالبيتها تصب في نفس الاتجاه والمتمثل في الشعور الايجابي تجاه المؤسسة حيث لاحظنا ان الكثير من الذين اشتكو من قلة الأجر، التعب وعدم الرضى على ظروف العمل، الا انه يعبر عن شعوره تجاه المؤسسة بعبارة الحمد لله والتي تكررت كثيرا لدى المبحوثين ذلك انه يعتبر ان المؤسسة قدمت له فرصة العمل والعيش الكريم له ولعائلته هاته الفرصة لم تتح للجميع خاصة في ظل الظروف الاجتماعية الصعبة وقلة فرص العمل وهناك من عبر عن وصف المؤسسة انها تمثل له (الخبزة) على حد تعبيرهم ومصدر الرزق وهذا يشير الى اهميتها في حياتهم، وهناك فئة اخرى تنظر لها بنظرة الفخر والاعتزاز كونها مؤسسة جزائرية تعمل بطاقات جزائرية تمكنت من فرض نفسها على الساحة المحلية واستطاعت الدخول الى الأسواق الاجنبية وهي بصدد توسيع اسواقها الخارجية، الشيء الذي لم تستطع مؤسسات كثيرة بلوغه ، وهناك فئة اخرى تنظر الى المؤسسة على انها تمثل الاستقرار والمستقبل وقد اشارت الى الاستقرار كون ان هذه المؤسسة وفرت لها شروط وضمانات ربما لم توفرها مؤسسات اخرى مثل الضمان الاجتماعي، وكلمة مستقبل هنا تشير إلى ربط مستقبل الفرد وما يصبوا اليه من اهداف بمنصبه في هاته المؤسسة.

ولكن كل هذه الاجابات والمشاعر الايجابية تجاه المؤسسة لا تنفي وجود فئات اخرى لديها شعور سلبي مثل الاستياء والتي بلغت نسبتهم الى 10.21% ذلك ان المؤسسة لم تساهم في تحقيق احلامهم وطموحاتهم او ان طموحاتهم اكبر مما قدمته لهم المؤسسة وهذا ما جعلهم يشعرون بالاستياء تجاهها.

## 7- نتائج الدراسة الميدانية

يمكن تلخيص نتائج الدراسة الميدانية المعتمدة على المعطيات الميدانية وبالاستناد على الإطار النظري في تحليل ظاهرة الثقافة التنظيمية للمؤسسة الاقتصادية، في النقاط التالية :

- الثقافة التنظيمية لمؤسسة ترافل لم تتبلور بشكل واضح بالإمكان تشخيصه ، ذلك أن المؤسسة تمر بمرحلة إنتقالية أي أنها تمر بمرحلة تغير تنظيمي على كافة المستويات التنظيمية. لذا نجد هناك جانب من الثقافة يعتمد على معايير الثقافة الحديثة وجانب آخر يجسد القيم التقليدية للثقافة التنظيمية، وهذا ناتج عن كون عملية التغير التنظيمي التي تمر بها المؤسسة والإتجاه نحو تبني ثقافة حديثة ليست ناتجة عن قناعة ذاتية بأهمية تغيير الجانب القيمي والثقافي للمؤسسة وإنما الهدف منها هو الحصول على فرص أحسن وإستخدامها كواجهة للحصول على مؤشر النوعية والدخول الى الأسواق الأجنبية، وبالتالي فان التغير التنظيمي شمل الجانب المادي أكثر من الجانب الثقافي للمؤسسة، لذا نجد أن المؤسسة تتبنى الجانب الشكلي للثقافة الغربية الحديثة والمتمثل في شكل البناء ، طرق تنظيم المكاتب، نظام الرقابة، وسائل الإتصال، وسائل الإنتاج الحديثة...الخ. ويدعم هذا القول أن غالبية العمال الذين يتم تكوينهم هم من العمال التقنيين ، كما أنه لا يوجد نظام يسمح بدمج العمال في الجانب التسييري للمؤسسة، وبالتالي غياب الجانب المعنوي للثقافة التنظيمية.

- لايزال العامل في المستويات الدنيا من التنظيم يطالب باشباع الحاجات الأساسية والمتمثلة بشكل أساسي في المطالبة بالزيادة في الأجور و وبالتالي لايزال في المستوى الأول للحاجات الانسانية إذا إعتمدنا على سلم ماسلوا للحاجات الإنسانية للعامل وبالتالي لايمكن للعامل هنا أن يتطلع الى الحاجة الى تقدير الذات أو إثباتها، مثل المطالبة بالمشاركة في التسيير أو منحه فرصة لتقديم آراءه وإقتراحاته وهذا مايفسر فشل مبادرة صندوق الأفكار الذي وضعته المؤسسة . وكذلك محاولة تشكيل مجلس لممثلي العمال بحيث واجهت المؤسسة، إمتناعا لدى العمال في الترشح لتعيين ممثلي العمال في الإدارة.

- بالنسبة للإتصال فانه يجسد الجانب الإعلامي أكثر منه إتصال بحيث نجد عملية الإتصال تسير في إتجاه واحد من أعلى الى أسفل كما أن هناك تركيز على وسائل الإتصال أكثر من فاعلية الإتصال.

- ترتبط قوة الإلتناء للمؤسسة بحالة أو وضعية العامل بالمؤسسة بحيث أظهرت النتائج أن درجة الإلتناء تزيد في المستويات العليا من التنظيم وتضعف في المستوى الأدنى من التنظيم نتيجة وضعية كل فرد.

- الإختلاف الثقافي بين الفئات المهنية أدى الى خلق هوة بين الفئلت في المستويات العليا والفئات في المستويات الدنيا ويظهر هذا الإختلاف الثقافي من حيث اللغة التي يتكلمون بها أين نجد الفئات في المستويات العليا من التنظيم تتكلم وتتعامل باللغة الأجنبية ، في حين نجد العمال في المستويات الدنيا يتكلمون الدارجة ولهم مستوى علمي متواضع وهذا يؤثر بشكل مباشر على عملية التواصل بين الفئتين باعتبار اللغة أهم طرق الإتصال بين الأفراد.

- سيطرة القيم التقليدية على نمط التسيير أدى الى خلق بعض العوائق أمام عملية التغير مثل مركزية إتخاذ القرارات وعدم إشراك العمال في إتخاذ القرارات في بعض الجوانب المتعلقة بالعمال مباشرة مثل نظام العمل الأمر الذي أثر على الإستقرار بالمؤسسة بسبب كثرة الغيابات والمخالفات.

- تتأثر سياسة التوظيف بالمؤسسة تأثيرا مباشرا بالقيم الإجتماعية الدينية والأخلاقية لصاحب المؤسسة مثل منع الوظائف التي يتم بها العمل بالتناوب في الساعات الليلية على العنصر النسوي.

- كما ان القيم الدينية والأخلاق للمسؤول تلعب دورا مهما في تحديد نظرة العامل الى المسؤول ويجسد هذا في نظرة العمال الى شخصية صاحب المؤسسة والذي يلقب << بالحاج >> والذي يحظى بالكثير من الإحترام والتقدير من العمال والذي يرمز الى القيم الدينية والأخلاقية.

- يفضل العمال المسؤول الكفو على المسؤول الذي تربطهم به علاقات حميمية ذلك ان المسؤول الكفى يضمن إستمرارية بقاء المؤسسة والتي تعني إستمرارية العامل في منصبه، وبالتالي أصبح هناك نوع من الإتحاد بين أهداف المؤسسة وأهداف العامل في المؤسسة الخاصة ونوع من العقلانية في التفكير.

- تتحدد علاقات العمل بين الإدارة والعمال وفقا لحاجة المؤسسة لنوعية المورد البشري الذي تحتاجه ومدى وفرته بسوق العمل ويتجسد ذلك من خلال عقود العمل ومن هنا نجد أن هناك تمييزا في المعاملة بين الفئات المهنية وذلك وفقا لأهمية العامل وحاجة المؤسسة الى خدماته.

## خاتمة

لقد أشارت نتائج الدراسة الى أن الثقافة التنظيمية للمؤسسة الخاصة لم تتبلور بشكل جيد وهذا راجع من جهة الى المرحلة التي تمر بها المؤسسة ، ومن جهة أخرى الى المحيط الإجتماعي والثقافي و الإقتصادي الذي تتواجد به.

فالمؤسسة الخاصة وفي ظل المرحلة الإنتقالية التي يمر بها الإقتصاد الجزائري تحاول اللحاق بركب المؤسسات الصناعية الخاصة، مقتدية في ذلك بالنموذج الغربي وذلك عن طريق إجراء تغيير تنظيمي ولكن هذا التغيير لم يشمل الآ الجانب المادي والتنظيمي والذي بدوره يجسد الجانب الشكلي للثقافة التنظيمية الغربية . أما الجانب المعنوي والروحي للثقافة التنظيمية لايزال متأثر بقيم وعادات وسلوكات وأفكار الثقافة الإجتماعية المحلية، والتي هي عبارة عن إستمرار للثقافة التقليدية التي سادت بالمؤسسات العمومية خلال المرحلة السابقة من التنظيم الإشتراكي .

وقد كانت نتيجة ذلك نجاح التغيير في مجالات معينة مثل زيادة الإنتاج وفشلها في مجالات أخرى مثل ارساء ثقافة المشاركة وتقديم الأفكار والإقتراحات خاصة اذا علمنا ان القرن الواحد والعشرين كما يقول أحد المفكرين هو قرن البحث عن الأفكار الجديدة.

وهذه النتائج التي أكدتها الدراسة الميدانية تطرح إشكالا آخر مهم وهو – هل يجب على المؤسسة الخاصة اليوم العمل على ترقية وتطوير الجانب لثقافي للتنظيم بما يتوافق مع التغييرات الخاصة في الجانب المادي ؟ أم عليها خلق نموذج محلي يأخذ بعين الإعتبار القيم والأفكار والإتجاهات الإجتماعية والثقافية لأفرادها ؟ و هي إشكاليات أخرى تحتاج بدورها إلى دراسات أعمق.





## قائمة الأشكال البيانية

الصفحة		الرقم
25	خصائص الثقافة التنظيمية	1
26	تشكل الثقافة التنظيمية حسب (Kobi)	2
27	تكوين الثقافة التنظيمية حسب (Ch.Durant)	3
41	عملية بناء الثقافة التنظيمية والمحافظة عليها	4
42	أنواع الثقافة التنظيمية حسب Handy	5
57	أسباب التغيير التنظيمي	6
69	المجالات التي يجب أن يمسه التغيير	7
126	النتائج المترتبة عن تناقض القيم داخل التنظيم	8
134	الهيكل التنظيمي لمؤسسة ترافل	9
137	توزيع أفراد الصيغة حسب الفئات السوسيو مهنية	10
139	توزيع الفئات المهنية حسب الجنس	11
140	توزيع الفئات المهنية حسب المستوى التعليمي	12
142	توزيع الفئات المهنية حسب الأقدمية	13
144	Logo المؤسسة	14
182	طرق الإتصال	15

## القائمة البيبليوغرافية

- 1) ( R) Reitter & ( f ) Chevalie, **Culture d'entreprise ( les conditions de réussite du changement )**, Edition Librairie vui bert, Paris,1991
  - 2) عبد الحفيظ مقدم : **الثقافة والتسيير**، أعمال الملتقى لدولي المنعقد بالجزائر ، ديوان المطبوعات الجامعية ، بن عكنون الجزائر ، 1992 .
  - 3) محمد الجوهري وعبد الله الخريفي ، **طرق البحث الاجتماعي** ، دار المعرفة الجامعية الأزاريطة ، مصر . 1997 .
  - 4) عبد الهادي الجوهري ، **معجم علم الاجتماع** ، المكتب الجامعي الحديث ، الاسكندرية ، 1998
  - 5) (A) Beltren & ( M ) Ruffat , **Culture d'entreprise et l'histoire**, Edition d'organisatio, Paris , 1991
  - 6) عاطف غيث ، **قاموس علم الاجتماع** ، دار المعرفة الجامعية ، الأزاريطة ، بدون سنة
  - 7) WWW.Geocitie. com / edarahxedarah
  - 8) Stratégor : **Générale d' entreprise ( Stratégie, Structure , décision , identité )** , Edition Dunod, Paris . 1997 .
  - 9) بوسوسة نعيمة ، **الاتصال الداخلي وثقافة المؤسسة** ، رسالة ماجستير ف إدارة العمال ( غير منشورة ) . كلية العلوم العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر . 2005.
  - 10) سومر نعيمة ، **الإدارة مابين الثقافية** ، رسالة ماجستير في علم الاجتماع الثقافي ( غير منشورة ) ، كلية العلوم الانسانية وعلوم التسيير ، جامعة الجزائر . 2004.
  - 11) حسين حريم ، **إدارة المنظمات منظور كلي** ، حامد للنشر والتوزيع عمان . 2003 .
  - 12) ( CH ) Durant , **culture d'entreprise .culture .entreprise .Free.Fr**
  - 13) أحمد بن فرحات ، **الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي** ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال
- WWW.Neuss.edu . Sa/
- 14) ( J M) Kobi , **Culture d'ntreprise : Modes d' action – diagnostique et interventions )**, Edition Nathan, Paris. 1991

- 15) محمود سلمان العميان ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان . 2004 .
- 16) ( D ) Bollinger et ( G ) Hofstede , **les différences Culturelles dans le management** , Edition d'organisation , Paris 1987.
- 17) ( J ) Kotter & ( J L ) Pheskett . **Culture et performances :les seconde souffle de l'entreprise** . WWW.Cnam .Fr/lipor/dso/articls / Kotter.
- 18) مصطفى محمود أبوبكر الموارد البشرية، مدخل لتحقيق الميزة التنافسية ، الدار الجامعية الاسكندرية، 2004.
- 19) ( E ) Dellavallée , **La Culture d'entreprise pour manager Outrement**. Edition d'organisation , Paris .2002 .
- 20) ماجدة العطية ، سلوك المنظمة : سلوك الفرد والجماعة . الشروق للنشر والتوزيع ، الأردن . 2003
- 21) حنان علي ظاظا ، دور القيادة في تغيير الثقافة التنظيمية ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ( غير منشورة ) ن كلية العلوم الاقتصادية والسياسية ، جامعة القاهرة ، 2002 .
- 22) ( R ) Sainsaulieu .**Sociologie de travail** .WWW.Amazon.Com .
- 23) ( B ) Massiéra , **La Culture d'entreprise en France** .WWW. arachivi. CCSd .CRRS .Fr .
- 24) ( R ) Kechad , **Organisation Moderne et Société** , thèse de doctorat d'état en és Sciences Sociall et humaine .Unit d'Alger .2002
- 25) مصطفى محمود أبوبكر ، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة ، الدار الجامعية للنشر والتوزيع ، الاسكندرية .2003.
- 26) ( P ) Drucker , **la Pratique de la direction des entreprises** , Edition d'organisation , Paris . 1959 .
- 27) طارق السويديان ، منهجية التغيير في لمنظمات ، دا ابن حزم للطباعة والنشر والتوزيع ، بيروت ، 2001،
- 28) دانا جاينس روبنسن وجيمس روبنسن ، التغيير : أدوات تحويل الأفكار الى نتائج ، ترجمة عبد الرحمان توفيق ، غصدارات بيميك ، القاهرة .2000.
- 29) دوغلاس ( ك ) سميث ، إدارة التغيير كيف ؟ المبادئ والاستراتيجيات ، ترجمة عبد الحكيم احمد الخزامي ، ايتراك للنشر والتوزيع ،القاهرة . 2002 .

- (30) عمر وصفي عقيلي وقيس عبد العلي مؤمن ، المنظمة ونظرية التنظيم ، دار زهران للنشر والتوزيع ، عمان .1994.
- 31) ( P ) Chevalier & ( H ) Laroche , **Culture d'entreprise ( étude sur Condition de réussite du changement )** , Edition Librarairie Paris .1991.
- (32) وليام روث ، تطور نظرية الادارة منذ ما قبل اختراع وايت للآلة البخارية الى مابعد تكنولوجيا الـربوت وعصر المعلومات ، ترجمة عبد الحميد الخزامي ، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع ، القاهرة .2001.
- ( 33 ) مصطفى محمد غريب ، **الحركات النقابية العمالية العالمية والعربية** WWW.Solitaliraq.com /id/articl.
- (34) بن عيسى محمد المهدي ، **ثقافة المؤسسة** ، رسالة دكتوراه ( غير منشورة ) في علم اجتماع التنظيم والعمل ، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية ، جامعة الجزائر . 2005 .
- (35) ماتيسون إيقان سيفش ، **كلاسيكيات الادارة والسلوك التنظيمي**، ترجمة هشام عبد الله ، الأهلية للنشر والتوزيع ، عمان.1999.
- (36) فاتن أحمد أبوبكر ، **نظم الادارة المفتوحة** ، ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع ، القاهرة .2001.
- (37) كامل محمد المغربي ، **السلوك التنظيمي : مفاهيم وأسس** ، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع ، عمان .2004.
- (38) منصور فهمي أحمد ، **اشترك العاملين في الادارة** ، رسالة ماجستير في ادارة الأعمال ، مطبعة القاهرة ، القاهرة .1965.
- (39) مهدي زويلف وعلي العضايلة ، **إدارة المنظمات : نظريات وسلوك** ، دار المجدلاوي للنشر والتوزيع ، عمان .1996.
- (40) محمد الصغير بعلي ، **تنظيم القطاع العام في الجزائر** ، ديوان المطبوعات الجامعية بن عكنون الجزائر.1992.
- (41) عبد المجيد أونيس ، **أثر العلاقات الانسانية على إنتاجية العامل في المؤسسة الاقتصادية** ، (رسالة ماجستير غير منشورة) ، معهد العلوم الاقتصادية ، جامعة الجزائر 1995.
- 42) ( H ) Madouche, **l'entreprise et l'economie Algerienne : quel avenir ?** , Edition Laphonic , Alger .1998.
- (43) ناصر دادي عدون ، **إقتصاد المؤسسة** ، دار المحمدية العامة ، الجزائر ، 1998.

- 44) سليمان أحمية ، التنظيم القانوني لعلاقات العمل في التشريع الجزائري ، ديوان المطبوعات الجامعية بن عكنون ،الجزائر . 1992.
- 45) بوفلجة غياث ، القيم الثقافية والتسيير ، دار الغرب للنشر والتوزيع ن الجزائر .1988 ط1.
- 46)عمار بوحوش ومحمد محمود الذنبيات، مناهج البحث العلمي وطرق اعداد البحوث ، ديوان المطبوعات الجامعية،الجزائر .1999. ط2