



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة 20 أوت 1955 بسكيكدة

كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإنسانية

قسم العلوم الاجتماعية

الرقم التسلسلي:

الرقم الإستدلالي:

الثقافة التنظيمية بين النظرية والتطبيق في المؤسسة

الاقتصادية المعاصرة

المؤسسة المينائية بسكيكدة أنموذجا-

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علم الاجتماع تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية

إشراف :

أ.د / إسماعيل قيرة

إعداد :

سعيد رمضان

≈ أعضاء لجنة المناقشة ≈

الأستاذ	الدرجة العلمية	الصفة	الجامعة
أ.د / جمال بن زروق	أستاذ التعليم العالي	رئيسا	جامعة سكيكدة
أ.د / إسماعيل قيرة	أستاذ التعليم العالي	مشرفا ومقررا	جامعة سكيكدة
أ.د / محمد فوزي كنانة	أستاذ التعليم العالي	عضوا	جامعة قسنطينة 03
د / فوزي بومنجل	أستاذ محاضراً	عضوا	جامعة سكيكدة
د / حميد حملاوي	أستاذ محاضراً	عضوا	جامعة قالمة
د / بوجمعة كوسة	أستاذ محاضراً	عضوا	جامعة سطيف 02

السنة الجامعية 2020/2019

شكر وعرفان

أول وآخر ودائم شكري لله عزو جل على توفيقه إياي لإنجاز هذا العمل، وإمدادي بالقوة والعزم لإتمامه، ثم أنخي تواضعا وتبجيلا لوالديا -أطال الله في عمرهما ومتعهما بموفور الصحة والعافية-على حسن التربية والتعليم وسهر الليالي لأنعم وأتعلم، والشكر موصول لمن دلل لي الصعاب وسقاني برحيق العلم وشرفني بتأطيره ومساندته واسداء التوجيهات وتقديم الإرشادات، دفعا بي إلى الامام فشكرا لك أستاذي الدكتور **إسماعيل قيرة**، حفظك الله وأطال في عمرك ومتعك بموفور الصحة والعافية، والشكر كذلك موصول إلى إدارات المؤسسة المينائية وعمالها على حسن الاستقبال وحفاوته، وإلى أعضاء لجنة المناقشة على قبولهم تقييم ومناقشة هذا الجهد، دون أن أنسى أساتذة كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإنسانية لجامعة 20 أوث 1955 سكيكدة، وبالأخص أستاذة قسم العلوم الاجتماعية وموظفيه الإداريين. وختام شكري لكل من كان لي عوناً من قريب أو من بعيد في إخراج هذا العمل وإتمامه.

الطالب /

س. رمضان

" إن الثقافة هي التركيب العام لتراكيب أربعة هي:
الأخلاق، الجمال، المنطق العملي والصناعة "

-مالك بن نبي-

شكر و عرفان

اهداء

الصفحة	العنوان
01	فهرس المحتويات
06	فهرس الجداول
10	فهرس الاشكال
12	مقدمة
	الفصل الأول ∞ الإطار التصوري للدراسة ∞
18	تمهيد
19	أولاً: مبررات اختيار الموضوع
20	ثانياً: أهداف الدراسة
20	1. الأهداف النظرية
20	2. الأهداف التطبيقية
21	ثالثاً: المشكلة البحثية
25	رابعاً: الإطار المفاهيمي للدراسة
25	1. في دلالة وأصل مفهوم الثقافة
27	2. في دلالة وأصل مفهوم الثقافة التنظيمية
29	3. تصنيفات مفهوم الثقافة التنظيمية على أساس الخصائص البنائية لمتغيرات الدراسة
30	1.3 الثقافة التنظيمية كنظام قيمي
31	2.3 الثقافة التنظيمية كمزيج من المعارف
31	3.3 الثقافة التنظيمية كنظام اجتماعي
31	4.3 الثقافة التنظيمية كمجموعة متكاملة من الأبعاد المشتركة
33	4. مفاهيم الثقافة التنظيمية على أساس الأبعاد الفكرية
33	5. مفاهيم الثقافة التنظيمية على أساس المظاهر المادية
34	6. مفاهيم الثقافة التنظيمية على أساس (فكري-مادي)
35	7. مفاهيم الثقافة التنظيمية باعتبارها وسيلة لحل الصراعات وتحقيق الذات
35	8. الخصائص البنائية لمفهوم الثقافة التنظيمية 'حسب وثائق المؤسسة المينائية بسكيكة'

36	9. مفهوم النظرية
37	10. مفهوم التطبيق
37	11. مفهوم المؤسسة
39	خامسا: فرروض الدراسة
45	سادسا: مصادر الدراسة
45	1. المصدر البيئي (المكاني)
45	2. المصدر الزمني(التاريخي)
46	خلاصة
	الفصل الثاني ∞ الثقافة التنظيمية ومداخلها النظرية ∞
49	تمهيد
49	أولا: المقاربات النظرية لدراسة الثقافة التنظيمية
50	1. المدرسة الكلاسيكية
52	2. مدرسة العلاقات الإنسانية
54	3. المدرسة التطورية
57	4. المدرسة الاجتماعية الثقافية
57	5. نظرية الاختلافات الثقافية
57	6. نظرية الأبعاد لشولز
59	7. نظريات المستويات لتشارلز فومبرن
60	8. نظرية المراحل لشين
61	ثانيا: أنواع الثقافة التنظيمية
61	1. من حيث أنماط الثقافة
65	2. من حيث مدى قوة الثقافة
66	3. من حيث متطلبات البيئة والتركيز الاستراتيجي
68	4. من حيث الخصائص القيادية والأمراض التنظيمية
70	5. من حيث الاتجاه الذي تدعوا إليه
73	ثالثا: مصادر الثقافة التنظيمية
73	1. الأساطير
74	2. القصص والحكايات
74	3. الطقوس والاحتفالات والمناسبات
75	4. البطولات والأبطال والرموز الاجتماعية

75	5. العادات والتقاليد والأعراف
80	رابعاً: أبعاد الثقافة التنظيمية:
81	1. بعد الاهتمام بالتفاصيل
82	2. بعد التوجه نحو الأفراد
82	3. بعد العلاقات الإنسانية
82	4. بعد التكيف والاستقرار
83	5. بعد الإبداع والابتكار
83	6. بعد روح الفريق
83	7. بعد التركيز على النتائج
88	خلاصة
	الفصل الثالث ∞ البعد الإمبريقي لمتغيرات الثقافة التنظيمية ∞
91	تمهيد
92	أولاً: عرض وتحليل الدراسات السابقة
92	1- الالتزام
99	2- التفكير المشترك
101	3- المعارف
102	4- الهوية المهنية
105	5- التفاعلات الاجتماعية
106	6- التضامن
111	7- المحددات الثقافية
113	8- إنتاج القيم الثقافية
121	ثانياً: نقد ومناقشة الدراسات السابقة ومجالات الاستفادة منها
121	1- نقد وتقييم الدراسات السابقة
122	2- علاقة الدراسات السابقة بالدراسة الراهنة
122	3- مجالات الاستفادة من التراث العلمي ذو الصلة بالموضوع
123	خلاصة
	الفصل الرابع ∞ السياق "التاريخي-ثقافي" للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية المعاصرة ∞
126	تمهيد
127	أولاً: في مفهوم المؤسسة والمؤسسة الاقتصادية
127	1- المؤسسة المفهوم والتصور

128	2- المؤسسة الاقتصادية المفهوم والتصور
131	ثانيا: السياق التاريخي للمؤسسة الجزائرية
131	1- المحطة الأولى (مباشرة بعد الاستقلال إلى نهاية 1970)
136	2- المحطة الثانية (من 1971 إلى سنة 1980)
141	3- المحطة الثالثة (ما بعد سنة 1980)
155	ثالثا: الخصوصية الثقافية للمؤسسة الجزائرية
160	خلاصة
الفصل الخامس ∞ الإجراءات المنهجية ∞	
163	تمهيد
163	أولا: إطار الدراسة
164	ثانيا: المنهج المستخدم
165	ثالثا: مجالات الدراسة
165	1- المجال المكاني
171	2- المجال الزمني
173	3- المجال البشري
174	رابعا: أدوات وتقنيات جمع المعطيات
176	1- السجلات والوثائق
177	2- الملاحظة
178	3- المقابلة
179	4- الاستمارة
190	خامسا: العينة وكيفية اختيارها
194	سادسا: خصائص العينة
212	خلاصة
الفصل السادس ∞ المعارف المكتسبة ومسألة الهوية المهنية ∞	
215	تمهيد
216	أولا - عرض وتحليل بيانات الالتزام والولاء.
236	ثانيا- عرض وتحليل بيانات المعارف المكتسبة والهوية.
258	خلاصة
الفصل السابع ∞ المحددات الثقافية وإنتاج القيم الاجتماعية ∞	
261	تمهيد

261	أولا - عرض وتحليل بيانات التفاعلات الاجتماعية ومسألة التضامن.
275	ثانيا- عرض وتحليل بيانات المحددات الثقافية وإنتاج القيم.
294	خلاصة
	الفصل الثامن ∞ مناقشة نتائج الدراسة ∞
297	تمهيد
297	أولا: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء التجسيدات الإمبريقية لفرضياتها.
297	1- اختبار العلاقات الارتباطية المتعلقة بالالتزام ومسألة تقاسم الأفكار.
303	2- اختبار العلاقات الارتباطية المتعلقة بالمعارف المكتسبة والهوية المهنية.
307	3- اختبار العلاقات الارتباطية المتعلقة بالتفاعلات الاجتماعية والتضامن التنظيمي.
313	4- اختبار العلاقات الارتباطية المتعلقة بالمحددات الثقافية والقرارات التسييرية.
319	ثانيا: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء أهدافها.
320	ثالثا: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة.
323	رابعا: النتيجة العامة للدراسة.
323	خامسا: القضايا التي تثيرها الدراسة.
325	خلاصة
326	الخاتمة
330	قائمة المراجع
342	الملاحق

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
1	أهم مصادر وأبعاد الثقافة التنظيمية	85
2	توزيع العمال حسب المديرية	174
3	يوضح محاور استمارة البحث	180
4	يوضح صدق عبارات متغير الثقافة التنظيمية	182
5	يوضح صدق عبارات الإنتاج المادي واللامادي	183
6	يوضح صدق عبارات بعد الالتزام	184
7	يوضح صدق عبارات بعد المعارف	185
8	يوضح صدق عبارات بعد التفاعلات الاجتماعية	185
9	يوضح صدق عبارات بعد المحددات الثقافية	186
10	يوضح صدق عبارات التفكير المشترك	186
11	يوضح صدق عبارات الهوية المهنية	187
12	يوضح صدق عبارات التضامن	187
13	يوضح صدق عبارات بعد القيم الثقافية	188
14	يوضح ثبات عبارات بعد الثقافة التنظيمية	189
15	يوضح ثبات عبارات الإنتاج المادي واللامادي للثقافة	190
16	توزيع عينة الدراسة حسب مستويات المناصب	192
17	يوضح كيفية سحب مفردات عينة الدراسة	193
18	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	195
19	توزيع عينة الدراسة حسب السن	196
20	توزيع العينة حسب الحالة الاجتماعية	198
21	يوضح الوضعية التعليمية للعينة	199
22	يوضح توزيع العينة حسب المنصب المشغول	200
23	يوضح توزيع العينة حسب الاقدمية في العمل	201
24	يوضح انخراط مفردات العينة في النقابة من عدمه	202
25	يوضح توزيع العينة حسب الاقدمية والمنصب المشغول	203
26	يوضح توزيع العينة حسب السن والاقدمية	205
27	يوضح توزيع العينة حسب المستوى التعليمي والمنصب	207

209	يوضح توزيع العينة حسب المستوى التعليمي والنقابة	28
210	توزيع العينة حسب الأقدمية والنقابة	29
211	توزيع العينة حسب المنصب والنقابة	30
218	يوضح إجابات المبحوثين حول عبارتي الالتزام بالمهام والولاء	31
220	يوضح إجابات المبحوثين حول عبارتي العمل الجماعي والتنسيق	32
223	يوضح إجابات المبحوثين حول الاندماج والبقاء في المؤسسة	33
226	يوضح إجابات المبحوثين حول عبارتي تقاسم نفس الأفكار والشعور بالرضا	34
231	يوضح إجابات المبحوثين حول المبادرات، قبول أهداف المؤسسة والاستقرار	35
235	يوضح دعم المؤسسة لروح الابداع	36
237	يوضح إجابات المبحوثين حول المعارف والمهارات ومسألة الانجازية	37
240	يوضح المهام اليومية والانضباط	38
242	يوضح المخاطرة وتحقيق الأهداف	39
243	يوضح التماسك والهوية	40
246	يوضح المعايير والقيم المشتركة	41
248	يوضح التميز بمؤسسة ميناء سكيكدة	42
250	يوضح التواصل والاحترام المتبادل	43
252	يوضح المستوى التعليمي وتقاسم نفس الأفكار	44
254	يوضح الأقدمية في المنصب والاستقرار الوظيفي	45
256	يوضح الحالة الاجتماعية والانضباط في الوظيفة	46
258	يوضح السن والانضباط في الوظيفة	47
262	يوضح التفاعل، التعاون والتضامن	48
265	يوضح إتقان العمل، تحسين الاداء والانجازية	49
269	يوضح السعي لإرضاء العملاء واستمرارية الخدمات	50
272	يوضح إجابات المبحوثين حول التطوير التنظيمي	51
274	يوضح إجابات المبحوثين حول الترقية ومكافأة المتميزين	52
277	يوضح المحددات الثقافية والتكيف	53
280	يوضح إجابات المبحوثين حول المشاركة في صناعة القرار والتكامل التنظيمي	54
283	يوضح إجابات المبحوثين حول عبارة المتابعة وتحقيق الأهداف	55
286	يوضح إجابات المبحوثين حول عبارات الثقة، الحرية والفعالية	56
289	يوضح إجابات المبحوثين حول عبارة الإدارة ونظام تخطيط الموارد	57

290	يوضح علاقة المنصب المشغول بالانجازية	58
291	يوضح علاقة الانتماء للنقابة بالترقية	59
292	يوضح علاقة السن بالاشتراك في المحددات الثقافية	60
293	يوضح علاقة الاقدمية بالتعامل مع المشاكل	61
298	يوضح الارتباطات بين بعدي درجة الالتزام والتفكير المشترك ومؤشراتها	62
299	يوضح الفروق في العلاقة بين درجة الالتزام والتفكير المشترك من حيث متغير الجنس	63
300	يوضح الفروق في العلاقة بين درجة الالتزام والتفكير المشترك من حيث متغير السن	64
301	يوضح الفروق في العلاقة بين درجة الالتزام والتفكير المشترك من حيث متغير الحالة الاجتماعية	65
301	يوضح الفروق في العلاقة بين درجة الالتزام والتفكير المشترك من حيث متغير المستوى التعليمي	66
301	يوضح الفروق في العلاقة بين درجة الالتزام والتفكير المشترك من حيث متغير المنصب المشغول	67
302	يوضح الفروق في العلاقة بين درجة الالتزام والتفكير المشترك من حيث متغير الأقدمية	68
303	يوضح الفروق في العلاقة بين درجة الالتزام والتفكير المشترك من حيث متغير الانخراط في النقابة	69
304	يوضح الارتباطات بين بعدي المعارف والهويات المهنية ومؤشراتها	70
305	يوضح ارتباط المعارف بالهوية المهنية	71
305	يوضح الفروق في العلاقة بين المعارف والهويات المهنية من حيث متغير الجنس	72
306	يوضح الفروق في العلاقة بين المعارف والهويات المهنية من حيث متغير السن	73
306	يوضح الفروق في العلاقة بين المعارف والهويات المهنية من حيث متغير الحالة الاجتماعية	74
306	يوضح الفروق في العلاقة بين المعارف والهويات المهنية من حيث متغير المستوى التعليمي	75
306	يوضح الفروق في العلاقة بين المعارف والهويات المهنية من حيث متغير المنصب المشغول	76
307	يوضح الفروق في العلاقة بين المعارف والهويات المهنية من حيث متغير الأقدمية	77
307	يوضح الفروق في العلاقة بين المعارف والهويات المهنية من حيث متغير الانخراط في النقابة	78
308	يوضح الارتباطات بين بعدي التفاعلات الاجتماعية والتضامن ومؤشراتها	79
309	يوضح الفروق في العلاقة بين التفاعلات الاجتماعية والتضامن من حيث متغير الجنس	80
310	يوضح الفروق في العلاقة بين التفاعلات الاجتماعية والتضامن من حيث متغير السن	81
310	يوضح الفروق في العلاقة بين التفاعلات الاجتماعية والتضامن من حيث متغير الحالة الاجتماعية	82
311	يوضح الفروق في العلاقة بين التفاعلات الاجتماعية والتضامن من حيث متغير المستوى التعليمي	83
312	يوضح الفروق في العلاقة بين التفاعلات الاجتماعية والتضامن من حيث متغير المنصب المشغول	84
312	يوضح الفروق في العلاقة بين التفاعلات الاجتماعية والتضامن من حيث متغير الأقدمية	85
313	يوضح الفروق في العلاقة بين التفاعلات الاجتماعية والتضامن من حيث متغير الانخراط في النقابة	86
315	يوضح الارتباطات بين بعدي المحددات الثقافية والقيم الثقافية ومؤشراتها	87

316	يوضح الارتباطات بين بعدي المحددات الثقافية والقيم الثقافية من حيث متغير الجنس	88
316	يوضح الارتباطات بين بعدي المحددات الثقافية والقيم الثقافية من حيث متغير السن	89
317	يوضح الارتباطات بين بعدي المحددات الثقافية والقيم الثقافية من حيث متغير الأقدمية	90
317	يوضح الارتباطات بين بعدي المحددات الثقافية والقيم الثقافية من حيث متغير الحالة الاجتماعية	91
318	يوضح الارتباطات بين بعدي المحددات الثقافية والقيم الثقافية من حيث متغير المستوى التعليمي	92
318	يوضح الارتباطات بين بعدي المحددات الثقافية والقيم الثقافية من حيث متغير المنصب المشغول	93
318	يوضح الارتباطات بين بعدي المحددات الثقافية والقيم الثقافية من حيث متغير الانخراط في النقابة	94
321	مقارنة الدراسة الراهنة بالدراسات السابقة	95

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
24	معالم الإشكالية	1
30	تقسيم مفاهيم الثقافة التنظيمية على أساس الخصائص البنائية لمتغيرات الدراسة	2
32	تقسيم مفاهيم الثقافة التنظيمية على أساس الخصائص الوظيفية	3
34	النسيج الثقافي للمنظمة	4
40	النموذج الافتراضي لاختبار الفرضية العامة	5
41	النموذج الافتراضي لاختبار الفرضية الجزئية الأولى	6
42	النموذج الافتراضي لاختبار الفرضية الجزئية الثانية	7
43	النموذج الافتراضي لاختبار الفرضية الجزئية الثالثة	8
44	النموذج الافتراضي لاختبار الفرضية الجزئية الرابعة	9
46	مصادر الدراسة	10
64	أنواع الثقافات من حيث الأنماط	11
66	تصنيف الثقافة من حيث مدى القوة	12
66	أنواع الثقافات من حيث متطلبات البيئة والتركيز الاستراتيجي	13
68	الثقافة التنظيمية ومشكلات الإدارة	14
70	تقسيم الثقافة حسب ديل وكندي	15
72	تقسيم الثقافة حسب جونز	16
72	تقسيم الثقافة حسب والاش	17
76	البيئات المؤثرة على ثقافة المنظمة	18
77	مصادر الثقافة التنظيمية	19
78	العناصر المشكلة للثقافة عند Jones	20
85	أبعاد الثقافة التنظيمية	21
158	نموذج الثقافة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية	22
178	ابعاد موقف الملاحظة	23
189	يوضح أساس تحديد شدة العلاقة الارتباطية	24
195	توزيع العينة حسب الجنس	25
197	أعمدة بيانية لتوزيع العينة حسب السن	26
198	أعمدة بيانية توضح الحالة العائلية للعينة	27

200	دائرة نسبية لتوزيع العينة حسب الوضعية التعليمية	28
201	أعمدة بيانية لتوزيع العينة حسب الأقدمية في العمل	29
202	توزيع العينة حسب الانخراط في النقابة من عدمه	30
218	دائرة نسبية توضح درجة الارتباط بالمؤسسة	31
219	أعمدة بيانية توضح الالتزام بالمهام والولاء بالمؤسسة المينائية	32
221	أعمدة بيانية توضح إجابات المبحوثين حول عبارتي التنسيق وأهمية العمل الجماعي	33
223	رسم بياني يوضح علاقة الاندماج بالبقاء في المؤسسة	34
229	رسم بياني يوضح تلازم تقاسم نفس الأفكار للشعور بالرضا	35
234	منحنى بياني يوضح علاقة الاستقرار بالمبادرات الفردية وقبول الأهداف	36
285	أعمدة بيانية توضح توزيع إجابات العينة حول التكيف، المتابعة وتحقيق الأهداف	37
298	ارتباط الالتزام بالتفكير المشترك	38
309	ارتباط التفاعلات الاجتماعية بالتضامن	39

المقدمة

مقدمة

يرتبط تلازم الثقافة والمجتمع، بتباين المقاربات النظرية المفسرة للثقافة باعتبارها نسقا من القيم والمعايير، يطبع شخصية الفرد، ويحدد سلوكاته وتصوراتهِ وانفعالاتهِ، كما تعبر عن القدرة على العمل والفعل جماعيا لِيَتَحَقَّقَ الهدف المشترك. وهذا ما يمكن تلمسه على مستوى المؤسسة، باعتبارها كيانا اجتماعيا منتجا للثقافة.

ومن هذا المنطلق تصبح المؤسسة مكانا لغرس القيم والمعايير، وتعزيز روح الانتماء، وإعطاء العامل شخصية متميزة تجسد عناصر ومكونات الثقافة التنظيمية التي ترتبط في نشأتها وتشكلها بتاريخ المؤسسة، وتظهر في إنتاجها المادي والرمزي. وهذا ما تم تدارسه في هذا العمل العلمي الذي تمحور حول الثقافة التنظيمية بين النظرية والواقع، وذلك من خلال نقل مفاهيم الثقافة التنظيمية من عالمها التجريدي إلى الواقع المادي لاختبارها والتحقق من مدى صدقها الامبريقي بالمؤسسة المينائية بسكيدة.

والجدير بالإشارة إلى أن هذه المفاهيم كانت حصيلة المراكمة المعرفية للأدبيات المعنية بالموضوع، وكذا وثائق وسجلات المؤسسة، بما في ذلك التقارير والدراسات التي أنجزت حولها. باعتبارها حاصلة على علامات الجودة وتتمتع بمكانة مرموقة على متصل جودة وأداء المؤسسات الجزائرية.

وغير خاف أن هذه المزوجة قد مكنتنا من وضع المفاهيم التالية في ارتباطاتها وتفاعلاتها محل اختبار: الالتزام والقيم المشتركة، المعارف والهوية، التفاعلات الاجتماعية والتضامن، المحددات الثقافية والقرارات التسييرية.

ولحسم الجدل الدائر حول دور الثقافة التنظيمية في خلق التكامل والبيئة الاجتماعية الملائمة لحفز القدرات؛ وتحقيق الأمن والاستقرار، فضلا عن التصرف وفق ضوابط معينة،

تحدد المسارات، وتدفع الافراد إلى بدل جهود أكثر، لزيادة الأداء، وتحقيق مزيد من التطور والتقدم والتضامن المفضي إلى تحرير المبادرات واستغلال الكفاءات.

إزاء هذه الحقائق المرتبطة بدينامية الثقافة التنظيمية، استطاعت هذه الدراسة تقصي مختلف هذه الطروحات في سياق اجتماعي وتنظيمي مختلف، يركز على مقارنة نظرية تقضي بوجود تفاعلات بين عناصر الثقافة التنظيمية للمؤسسة المينائية.

ولقد سار هذا التقصي عبر مسارات نظرية ومنهجية وتطبيقية تجد تجسيدها في انقسام هذه الدراسة إلى ثمانية فصول، أربعة نظرية وأربعة أخريات تطبيقية، خصص الفصل الأول منها لإطارها التصوري؛ تم التطرق من خلاله إلى مبررات اختيار الموضوع والاهداف التي تصبوا إلى تحقيقها، المشكلة البحثية وتساؤلاتها، ثم عرض أهم المفاهيم والمصطلحات التي اعتمدها، لنصيغ بعدها الفروض التي انطلقت منها، ليخلص الفصل بعرض مصادر الدراسة المكانية والزمانية.

أما الفصل الثاني، والمعنون بالثقافة التنظيمية ومداخلها النظرية، فقد تطرقنا فيه إلى المنظور النظري والمقاربات المعرفية التي تناولت الثقافة التنظيمية، ثم عرجنا بعد ذلك على على اهم أنواع ومصادر الثقافة التنظيمية ليختتم الفصل بعرض أهم أبعادها.

وجاء الفصل الثالث الذي خصص للبعد الامبريقي للثقافة التنظيمية، حيث تطرقنا فيه لعرض وتحليل أهم الدراسات والأبحاث التي تناولت موضوع الثقافة التنظيمية، تم تقسيم هذه الدراسات اعتمادا على ترتيب متغيرات الدراسة، لنبين بعد ذلك علاقاتها بدراستنا الراهنة من خلال ابرازنا لأوجه الشبه والاختلاف، وانتهينا من هذا الفصل بتحديدنا للمجالات التي استفادت منها دراستنا من هذه الابحاث.

عقب هذا الفصل، جاء الفصل الرابع الذي عرضنا فيه السياق التاريخي- ثقافي للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية المعاصرة، تطرقنا فيه لأهم المحطات التاريخية التي مرت بها المؤسسة العمومية الجزائرية منذ الاستقلال وإلى غاية الآونة الأخيرة، محاولين من خلاله صياغة

نموذج ثقافي للمؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية بناء على تحديدنا لأهم الأبعاد والمحددات التي تميزها عن باقي المؤسسات.

ليأتي بعدها الفصل الخامس والذي عرضنا فيه الإجراءات المنهجية المتبعة في الدراسة، منطلقين بتحديد إطارها، المنهج المستخدم فمجالاتها (الزماني، المكاني والبشري)، لنصل إلى تقنيات جمع البيانات من مكان الميدان وصولاً إلى تحديد حجم العينة وكيفية اختيار مفردتها، وانتهاءً بتحديدنا لأهم خصائصها.

بعد ذلك جاء الفصل السادس الذي عرضنا فيه متغيرات الفرضيتين الجزئيتين الأولى والثانية بناءً على التحليل السوسيولوجي والتفسير الامبريقي، اما الفصل السابع فقد خصص لعرض وتحليل بيانات الفرضيتين الجزئيتين الثالثة والرابعة.

أما الفصل الثامن والأخير، فخصص لعرض ومناقشة النتائج التي توصلت إليها الدراسة، حساب معاملات الارتباط بين متغيراتها، وتفسير هذه المعاملات كيفاً وكماً لاختبار مدى تحقق فروضها، بعد ذلك ناقشنا هذه النتائج في ظل الأهداف، ثم في ظل الدراسات السابقة محاولين بذلك تحديد موقع دراستنا في حقل التراث الدارس للثقافة التنظيمية.

ليخلص بحثنا بعرض أهم القضايا التي أثارها والتي يمكن أن تكون عناوين لمواضيع بحثية جديدة.

الفصل الأول

الفصل الأول:

الإطار التصوري للدراسة

تمهيد

أولاً: مبررات اختيار الموضوع

ثانياً: أهداف الدراسة

1. الأهداف النظرية

2. الأهداف التطبيقية

ثالثاً: المشكلة البحثية.

رابعاً: الإطار المفاهيمي.

خامساً: فروض الدراسة.

سادساً: مصادر الدراسة.

خلاصة

تمهيد:

يعتبر موضوع الثقافة التنظيمية من المواضيع القديمة المتجددة في الفكر التنظيمي، أين نجد غالبية المدارس والمداخل المعرفية في حقل العلوم الاجتماعية قد حاولت إيلائه نصيباً من الدراسة بالبحث والتقصي. ولا شك فإن هذا الاهتمام المتزايد، يعكس مكانة الثقافة التنظيمية في أي تنظيم، سواءً من خلال ارتباطها بالبنية الهيكلية للتنظيم، أو ما يطلق عليه المقاربة الشكلية، استناداً إلى الشكل الذي يأخذه التنظيم، أو من خلال التمثلات التي يتمظهر بها أثناء تفاعله مع باقي المتغيرات التنظيمية الأخرى على خط الزمن في مسيرة المنظمة نحو تحقيق أهدافها، والتي على رأسها هدفي الاستمرارية والتطور ونطلق عليها المقاربة التفاعلية.

من هذ المنطلق وفي خضم التجاذب تارة والتنافر تارة أخرى بين الشكل والتفاعل، صار لزاماً علينا في هذا الفصل تحديد موقع دراستنا هذه والموسومة بالثقافة التنظيمية بين النظرية والتطبيق في المؤسسة الاقتصادية المعاصرة من خلال تحديد أهم الدوافع والمبررات التي بنيت عليها معالم إشكالية الموضوع المتعلقة أساساً بالمعالم والصور التي تشكل وتجسد هذه الثقافة في هذا النوع من المؤسسات، لننتقل بعدها إلى عرض جملة الأهداف سواء الموضوعية منها أو النظرية وحتى التطبيقية والتي نرمي إلى بلوغها منطلقين من التساؤل المركزي وما تفرع عنه من تساؤلات فرعية، بعدها نحاول الإحاطة بأهم المفاهيم التي اعتمدها ويعقبها صياغتنا للفرضية العامة والفرضيات المفصلية التي حاولت أن تجيب على ما سبق من تساؤلات، من خلال محاولة تحديد مختلف العلاقات بين المتغيرات، لنعرض في النهاية النماذج التي تبناها بحثنا في انتقاله من الجزء نحو الكل، والرجوع من الكل نحو الجزء.

أولاً: مبررات اختيار الموضوع.

تؤكد مختلف الشواهد الكمية والواقعية أن الحاجة ملحة إلى تناول مسألة الثقافة التنظيمية بالمؤسسة الاقتصادية المعاصرة في سياق تاريخ هذه المنظمات والبيئة التي تنشط فيها وكذا التكنولوجيا المستخدمة في ظل الاستراتيجية المرسومة، وذلك لأجل زيادة درجات الالتزام وضبط معدلات الولاء وروح الانتماء والتضامن، وبالتالي فإن أهمية دراسة الثقافة التنظيمية تكمن في ثلاثة أبعاد أساسية هي: **البعد المعرفي، البعد التطبيقي والعملية.**

ففي ما يتعلق بالبعد المعرفي، يبدو أن كثرة الأدبيات الموجودة حول الثقافة التنظيمية، تدفعنا إلى المزيد من الاختبار والتقصي لأجل التوصل إلى شكل تجسد الثقافة التنظيمية في المؤسسات الاقتصادية المعاصرة، فضلا عن محاولة بناء نموذج لها وفقا لمعطيات المؤسسة الاقتصادية الجزائرية المعاصرة، وهذا بطبيعة الحال ما يؤكد على أن للثقافة التنظيمية تأثير على بناء السلوك التنظيمي الذي لازال محل اهتمام مختلف المجتمعات، ومنها المجتمع الجزائري الذي تقل فيه هذه الدراسات، الأمر الذي يدفعنا إلى محاولة دراسة هذه العلاقة والمساهمة في المراكمة العلمية التي تسمح لنا بالتعرف على تضاريس البناء التنظيمي للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، أضف إلى هذا فإن مختلف النظريات-سواء الكلاسيكية أو الحديثة منها- قد أعارت أهمية كبيرة لمتغير الثقافة التنظيمية وكيفية تأثيره وتأثره بالسلوك التنظيمي والقيم والاتجاهات، ومن ثم تفاعل البنية البشرية في المؤسسة معه.

أما فيما يتعلق بالبعد التطبيقي، فإن المعطيات الواقعية تؤكد الحاجة الماسة إلى دراسات تطبيقية وميدانية حول الثقافة التنظيمية ومركباتها وكيفية مساهمة هذه الأخيرة في زيادة الولاء، الرفع من روح الانتماء، تنامي درجات التفكير المشترك وخلق فضاء للتضامن وبالتالي رفع مستويات الأداء. ومن ناحية أخرى فإن العلاقة بين هذه المتغيرات يمكن اختبارها ميدانيا وتطبيق مناهج البحث العلمي عليها، ضف إلى ذلك حاجة المؤسسة الاقتصادية الجزائرية المعاصرة إلى هذا النوع من الدراسات لتشخيص واقع الثقافة التنظيمية بها في ظل مكتسبات

ثقافة أفرادها في البيئة الخارجية، ما يبرر منهجيا اختيار موضوع دراستنا الراهنة المتمحورة حول: الثقافة التنظيمية بين النظرية والتطبيق في المؤسسة الاقتصادية المعاصرة.

ثانيا: أهداف الدراسة

من مجمل المبررات السابقة وبالنظر إلى الأدبيات المكتوبة حول الثقافة التنظيمية وكذا السلوك التنظيمي ومعطيات الواقع المدروس، تسعى الدراسة الراهنة إلى بلوغ الأهداف النظرية والتطبيقية التالية:

1-الأهداف النظرية:

- ✓ محاولة تصنيف الأدبيات المعاصرة حول الثقافة التنظيمية.
- ✓ عرض المؤشرات والأبعاد المرتبطة بالثقافة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية.
- ✓ محاولة تحديد الخصائص البنائية والوظيفية لمفهوم الثقافة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة.
- ✓ محاولة وضع نموذج لدراسة الثقافة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية المعاصرة.

2-الأهداف التطبيقية:

- ✓ تشخيص واقع الثقافة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية المعاصرة.
- ✓ محاولة التعرف على واقع الثقافة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية المعاصرة.
- ✓ تحديد دور القواعد، القيم والمعايير في رسم استراتيجية الثقافة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية المعاصرة.
- ✓ الكشف عن علاقة الثقافة التنظيمية بمختلف المتغيرات التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية المعاصرة.
- ✓ تحديد علاقة السلوك التنظيمي بالثقافة التنظيمية.

ثالثا: المشكلة البحثية

شهدت المؤسسات الاقتصادية في الآونة الأخيرة، تطورا نوعيا على مختلف الأصعدة. الأمر الذي تطلب إجراء تغييرات في بنيتها التركيبية ومن ثم في هيكلها التنظيمية لتواكب الثورات العلمية، التكنولوجية وحتى المعلوماتية والاتصالية، لتحافظ على مكانتها في هذا الزخم من المنافسة والاحتكار.

وعلى اعتبار أن الثقافة التنظيمية تركيبة متكاملة ومنظومة متجانسة تسعى إلى بناء وإعادة إنتاج التنشئة المؤسساتية، كونها تتشكل من مجموع القيم الارتكازية والفلسفية التي تحكم العلاقات الداخلية والخارجية في أية مؤسسة، وبعبارة أدق؛ فهي ذلك الكل من القيم والاتجاهات والسلوك والمواقف واللغة والعلاقات وحتى التفاعل الإنساني، لذلك فدورها يعد جوهريا في تنمية وتطوير المنظمات، لما لها من قدرة على توقع الأحداث المستقبلية، كذلك فهي المحرك الفعال والمعياري للطاقات والقدرات التي تحتويها المؤسسة، والتي هي في حراك مستمر، لرفع الإنتاجية وزيادة الأداء وتعظيم الربح، بغض النظر عن المكانة التي تحتلها ضمن مخطط المنظمة وهيكلها التنظيمي .

إن الثقافة التنظيمية عملية متكاملة ومستمرة إذ يعمل كل جيل على استلامها وتسليمها للأجيال اللاحقة به بعد تحيينها وإدخال التعديلات التي تواكب واقع المنظمة لتحافظ دائما على تكاملها على اعتبار أن الثقافة التنظيمية التي يعتنقها الأفراد في المنظمات لها تأثيرا قويا ومباشرا على سلوكهم وأدائهم لأعمالهم وعلاقتهم بمرؤوسيههم وزملائهم المتعاملون معهم وتعكس هذه القيم والمتعقدات درجة التماسك والتكامل بين أعضاء المنظمة كأنها نظام رقابة داخلي يدق الأجراس عندما يخرج السلوك عن الحدود التي رسمت له ومن ثم فإن هذه القيم تعبر عن قدرة المنظمة على إيجاد قيم أساسية يمكن أن تتحرك حولها كل الجهود وعلى جميع مستويات في المنظمة¹.

¹ إنكسون فيليب. إدارة الجودة الشاملة، التغيير الثقافي، الأساس الصحيح لإدارة الجودة الشاملة (المجلد 1). (ترجمة عبد الفتاح السيد النعماني) الجيزة: مركز الخبرات المهنية للإدارة، 1996، ص ص 117-118.

ويمكن التمييز بين الثقافة المسيطرة أو الغالبة والثقافات الفرعية. إذ أن الأولى تنحصر في القيم الأساسية التي يتفق عليها أغلبية أعضاء التنظيم وتشكل هوية واضحة وتجمع سلوكيات أغلب الأعضاء، على غرار الثقافات الفرعية ذات القيم السائدة في الأنظمة الفرعية والتي تختلف فيما بينها وبين درجة الثقافة الرئيسية السائدة. هذا التفاوت هو الذي يتحدد على أساسه فاعلية وفعالية التنظيم، فإما أنه يحافظ على الهوية ويُمنط السلوك أو العكس، كذلك فالفاعلية التنظيمية تتطلب هي الأخرى توافق الثقافة التنظيمية وتتاغمها مع كل من الاستراتيجية والبيئة الخارجية، لضمان أقصى حدود المردودية وتحقيق أكبر معدلات الأداء؛ والتي بدورها تركز على روح المبادرة وقبول الآخر؛ من حيث التنسيق والتكامل.

والجدير بالإشارة، أن معالم المشكلة البحثية (أنظر الشكل 1)، تنحصر في السيرورة التاريخية للمؤسسة، وكذا الفاعلين الاجتماعيين الذين يساهمون في خلق ثقافة تنظيمية متحركة ومستجيبة للظروف الداخلية والخارجية، وهذا يقود بالضرورة إلى محاولة تلمس الإنتاج المادي والرمزي للمؤسسة باعتباره المُجسد العملي للثقافة التنظيمية، آخذين بعين الاعتبار أن المؤسسة كيان لإنتاج الثقافة، من حيث القيم والمعايير والقواعد وأيضا من حيث كونها مكانا لبناء شخصية العامل وإعطائه هوية متغيرة؛ تتجسد أكثر في التفاعلات الاجتماعية وإنجاز الأهداف، ومن جهة أخرى فإن المشكلة البحثية الراهنة تثير العديد من التساؤلات حول تجسيدات الثقافة التنظيمية والسلوك التنظيمي؛ في سياق تنظيمي محدد، علما وأن هذه التفسيرات والتجسيدات تضبطها العديد من النظريات والمقاربات المنهجية الصارمة.

وتأسيسا لما سبق نطرح التساؤل المركزي التالي:

ما معالم وتجسيدات عناصر ومكونات الثقافة التنظيمية في المؤسسة

الاقتصادية المعاصرة؟

والذي بدوره تفرعت عنه أربعة تساؤلات فرعية هي على التوالي:

التساؤل الفرعي الأول:

ما طبيعة العلاقة بين درجات الالتزام بقيم المؤسسة ودرجات التفكير المشترك لأفرادها؟

التساؤل الفرعي الثاني:

ما الدور الذي تلعبه المعارف في تبلور الهويات المهنية في المؤسسة؟

التساؤل الفرعي الثالث:

ما مدى قدرة التفاعلات الاجتماعية على إنتاج التضامن والتكافل داخل المؤسسة؟

التساؤل الفرعي الرابع:

ما طبيعة التفاعل القائم بين المحددات الثقافية في المؤسسة والفرد كمنتج للقيم الثقافية؟

الشكل (1) يوضح معالم الإشكالية

الثقافة التنظيمية بين النظرية والتطبيق

الجانب الديناميكي

الجانب الإستقراري

الإنتاج المادي واللامادي

الثقافة التنظيمية

المجال الجغرافي (المكاني):

المؤسسة المينائية بسكيكدة

المجال الزمني: 25 ماي 2018

إلى غاية 30 أكتوبر 2018 .

- درجة التفكير المشترك:

- الرضا
- قبول الأهداف
- الإبداع والمبادرة
- الإستقرار

- الهوية المهنية:

- القيم والمعايير
- التميز
- نمط الإتصال
- الإحترام

- التضامن:

- تحسين الأداء
- التطور والتغير المستمر
- الإستمرارية
- الترقبات والجزاءات

- إنتاج القيم الثقافية:

- تحقيق الأهداف
- الثقة
- فعالية المورد البشري
- كفاءة الإدارة

- الإلتزام:

- السواء
- قيمة العمل الجماعي
- التنسيق
- الاندماج

- المعارف:

- الإلتباط
- الحقن والمهارة
- القابلية والإستعداد للمخاطرة
- التماسك المهني

- التفاعلات الإجتماعية:

- تحديد الأدوار
- السرعة وإتقان العمل
- الإهتمام بالعملاء
- التعاون

- المحددات الثقافية:

- القدرة على التكيف
- المشاركة في صنع القرار
- التكامل والتناسق الداخلي
- الإشراف

التفاعل والتداخل

تفاعل مؤشرات المتغيرين مع الجانب الإستقراري

ماذا نريد أن ندرس؟ العلاقة بين الثقافة التنظيمية وطبيعة إنتاج المؤسسة مادي واللامادي .

عن ماذا نبحث؟ عن طبيعة العلاقة الموجودة بين الثقافة التنظيمية وإنتاج المؤسسة المادي واللامادي، أي طبيعة العلاقة بين عناصر ومكونات المتغير المستقل والمتغير التابع (المؤشرات).

رابعاً: الإطار المفاهيمي للدراسة.

تعتبر الثقافة التنظيمية من المفاهيم الارتكازية التي يقوم عليها البناء التنظيمي لأية منظمة، وذلك بالنظر إلى تعدد وتنوع المقاربات والمداخل النظرية التي تعالجها. ضمن هذا الإطار يمكننا تتبع تشكل وتكوّن هذا المفهوم من خلال البحث في الخصائص البنائية لمتغيرات الدراسة. من هذا المنطلق فإننا سنحاول تتبع السياق الزمني الذي تشكّل من خلاله كل من مصطلحات: الثقافة، الثقافة التنظيمية، النظرية، التطبيق والمؤسسة.

وهذا يقودنا بطبيعة الحال إلى ضبط وتحديد:

1- في دلالة وأصل مفهوم الثقافة:

تعد كلمة الثقافة من المصطلحات الهلامية أو الزئبقية، لصعوبة تحديدها أو ضبطها، وهي من المصطلحات ذات الأبعاد والدلالات المتعددة، إذ يشير أحد الباحثين إلى وجود ما لا يقل عن 160 تعريفاً للثقافة¹، دار حول معاني هذه التعريفات الجدل الكثير، خصوصاً في عصرنا الحالي، وإذا ما أردنا أن نفهم المعنى الراهن لمفهوم الثقافة واستعماله في العلوم الاجتماعية، فإنه من الضروري أن نعيد تركيب صيرورته الاجتماعية وتسلسل نسبه. وبتعبير مغاير، يتعلق الأمر بتفحص كيفية تكون الكلمة ومن بعدها المفهوم العلمي المتعلق بها². وجوهر القول، أن استعمال مفهوم الثقافة في اللغة العربية أسبق منه في اللغات الأخرى.

ففي اللغة العربية يرجع إلى الفعل الثلاثي (تَقَفَ)، والذي جاءت له معان عدة منها:

يُقَالُ تَقَفْتُ أَي أَقَمْتُ اعْوَجَاجَهَا، وَتَقَفْتَهُ أَي، أَقَمْتُ الْمُعْوَجَّ مِنْهُ.

وَتَأَقَفَ فَلَانًا صَحْبَهُ أَي لَا عِبَهُم بِالسَّلَاحِ، وَتَقَفْتَ الرَّجُلَ فِي الْحَرْبِ أَي، أَدْرَكْتَهُ وَظَفَرْتَهُ بِهِ.

وَمِنْ مَعَانِيهَا الْمَجَازِيَةُ أَيْضًا: تَتَقَفَّ فَلَانٌ عَلَى فَلَانٍ، أَي تَأَدَّبَ.

ويقال: تَقَفَا وَتَقَافَا أَي حَدَّقَا.

ويقال رجلاً تَقَفَّ وَتَقَفَّ أَي حَازِقَ الْفَهْمِ.

¹ عبد الغني عماد: سوسيولوجيا الثقافة: المفاهيم والإشكاليات... من الحداثة إلى العولمة (ط1). بيروت: مركز دراسات الوحدة العربية. 2006. ص28.

² حنين كوش: مفهوم الثقافة في العلوم الاجتماعية (ط1). (ترجمة منير السعيداني) بيروت: المنظمة العربية للترجمة. 2007. ص 16.

إن المتتبع لمدلول المفهوم عند العرب يجد له دالتين، إحداهما حسيّة؛ جاءت لتتلاءم وأحوال العرب الأولى، المتسمة بطابع البداوة والتي غلبت عليه الغارات وما يتبعها من ظفر وإدراك، وأخرها معنوية؛ لازمت فترة تطور حال العرب واستقرارهم في المدن، أين غلب عليهم طابع الحضر، فاستخدمت الكلمة بمعناها المعنوي الدال على التربية والاستقامة وتقويم النفس والسلوك¹.

والجدير بالذكر، أن كلمة (ثقافة) لا أثر لها في لغة ابن خلدون، الذي يُعدّ المرجع الأول لعلم الاجتماع العربي في العصر الوسيط، سوى أنها وردت مرتين أو ثلاث في المقدمة، بصورة أدبية بوصفها مفردة لغوية، دون الوقوف عندها بوصفها مفهوماً وتقديرها ظاهرة اجتماعية². كذلك هو الحال بالنسبة لعهد العباسيين والأمويين بالرغم من أن في عصرهم كانت الثقافة العربية في أوج ازدهارها. أما المتتبع لمسار كلمة ثقافة في الفكر الغربي، يجدها قد طبقت على حقائق بالغة التنوع وبمعان بائنة الاختلاف، ففي التعبير الفرنسي ظهرت أواخر القرن الثالث عشر، منحدرة من الكلمة اللاتينية (Cultura)، والتي تعني العناية الموكلة للحقل وللماشية³، وبعدها وفي بداية القرن السادس عشر، تغير مدلول الكلمة، ليدل على فلاح الأرض واستمر كذلك متطوراً بالجهد القليل من المحتوى الدلالي للكلمة إلى الكناية والاستعارة، حتى القرن الثامن عشر، أين أخذت الكلمة تفرض نفسها أكثر فأكثر بمعناها المجازي؛ وانتقلت من فلاح الأرض إلى معان جديدة (التربية، الفلسفة، العلوم، الفكر....)، وكانت بذلك قريبة من مصطلح آخر (الحضارة)، فهما ينتميان لنفس الحقل الدلالي ويتعارضان في التصور، فتستعمل كلمة حضارة لمخاطبة التميز الجماعي، وتقتصر كلمة ثقافة على التقدم الفردي، وبقي ذلك حالها إلى أن ظهر علم الإثنولوجيا، الذي أنصف الكلمة وأكسبها محتواً وصفاً منحها من خلاله استقلالية ابستمولوجية.

¹ جميلة بنت عيادة الشمري. مفهوم الثقافة في الفكر العربي والفكر الغربي. تم الاسترداد من شبكة الألوكة. (06 04 2017): [/https://www.alukah.net/authors/view/home/13056](https://www.alukah.net/authors/view/home/13056)

² مالك بن نبي. مشكلة الثقافة (ط4). (عبد الصبور شاهين) دمشق، سوريا: دار الفكر. 2000. ص20.

³ دنشيش كوش. مرجع سابق. 2007. ص17.

ويرجع الفضل لعالم الأنثروبولوجيا البريطاني إدوارد بيرنت تايلور (Edward Burnett Tylor) (1832-1917) في صياغة أول مفهوم اثولوجي للثقافة في كتابه الثقافة البدائية حيث عرفها بـ: " هي الكل المركب الذي يشمل المعرفة والمعتقدات والفن والأخلاق والقانون والعادات وكل القدرات والعادات الأخرى التي يكتسبها الإنسان بوصفه عضوا في المجتمع "1.

2- في دلالة وأصل مفهوم الثقافة التنظيمية:

إن المتفحص للتاريخ الحديث لعلوم التنظيم وأدبياته؛ يلحظ ميلاد مصطلح جديد في هذا الحقل بداية من ثلاثينيات القرن الماضي، وبالتحديد عند الموجات الأولى للبحوث والدراسات التي اهتمت بالعلاقات الإنسانية، انطلاقاً من أبحاث جامعة شيكاغو عام (1934)، مروراً بتجارب مصانع هاوتورن²، دون أن ننسى الدراسات التي أجريت في نفس الحقبة الزمنية، والتي تداخلت ومؤشرات الثقافة؛ كالقيم، الرموز، الطقوس والأساطير... إلخ. هاته البحوث أخذت تتطور شيئاً فشيئاً وأخذ المفهوم يتسع معها إلى أن أصبح متغيراً ذا ثقل، له تأثيره على المنظمة، واستمر كذلك حتى مطلع الثمانينيات، أين ارتبط بسعي الأنظمة الأوروبية والأمريكية إلى تحقيق الإصلاح في الإدارة³، فأخذ المفهوم حيزاً كبيراً في الكتابات، وكانت البداية مع المجلة الأسبوعية الأمريكية (Business)، التي كانت سبّاقة في توظيفه في مقالاتها، لتعقبها بعد ذلك مجلة الثروة (Fortune)، التي خصصت ركناً في أعدادها أطلق عليه الثقافة التنظيمية (Corporate Culture).

ولقد تم اعتماد تعاريف عدة للدلالة على مفهوم الثقافة التنظيمية، كل منها تطرق للثقافة التنظيمية من زاوية مخصصة اتصلت بتخصصات الباحثين ومنطلقاتهم الفكرية أو البيئة التي ينتمون إليها بما في ذلك الحيز الزماني الذي عاشوه، فللثقافة التنظيمية خاصية السيادة والهيمنة، التي تُعطي المنظمة هويتها وتميزها عن سائر المنظمات في مرحلة معينة ضمن ما

¹ دنيش كوش: نفس المرجع، 2007، ص 31.

² سامي فياض العزاوي: ثقافة منظمات الأعمال المفاهيم والأسس والتطبيقات. الرياض، المملكة العربية السعودية: معهد الإدارة العامة، مركز البحوث، 2009، ص 47.

³ حسن سمير إبراهيم: الثقافة والمجتمع، (ط1). دمشق: دار الفكر، 2007، ص 307.

يسمى " بالصورة الذهنية للمنظمة "، التي تجعل من قوة خصائصها وتأثيرها موردا تنافسيا لا يمكن تقليده.¹ ولقد أشار شارما (Sharma) إلى أكثر من 250 تعريفا لثقافة المنظمة.²

ولعل من أبرز التعاريف، نجد تعريف وليام أوشي (Ouchi) الذي يرى في كتابه، " نظرية Z النموذج الياباني في الإدارة" (1981) أن، التقاليد الراسخة ومعطيات البيئة هي التي تشكل قوام الثقافة التنظيمية للمنظمة، أي أن هذه الثقافة تتطوي على القيم التي تأخذ بها إدارة المنظمة والتي تحدد من نمط النشاط والأداء والسلوك، فالمديرون يغرسون ذلك النمط الفكري في الموظفين من خلال سلوكهم وتصرفاتهم ثم تنتقل هذه الأفكار إلى الأجيال اللاحقة من العاملين وتصبح أسلوبا متبعا في أداء المهمة أو الوظيفة المطلوبة منهم.³

في حين يرى شين (Schien)، في كتابه الثقافة التنظيمية والقيادة أن ثقافة المنظمة تعرف على أساس أنها نمط إفتراضات أساسية تتطور بواسطة الجماعة أثناء التعامل مع مشكلاتها للتكيف مع البيئة الخارجية والتأقلم والتوحد الداخلي ومع استمرار نجاح هذه الافتراضات في حل المشاكل التي تواجهها الجماعة تصبح ذات قيمة وتتحول إلى أسلوب لإنجاز وأداء الأعمال بشكل جيد وناجح.⁴

وعرف ديسلر (Dessler) الثقافة التنظيمية على أنها : " القيم السائدة في المؤسسة وهي أكثر مكونات المؤسسة أهمية ،وتشتمل على العديد من العناصر والمكونات المعنوية و المادية وهي تشتمل على سلوك العاملين في المؤسسة ومدى تعاونهم مع بعضهم البعض ، ومعايير الترقيات والجزاءات والعقوبات " ⁵.

عرفها كذلك كريثنر (Kreitner): " بمجموعة من المعتقدات والقيم والطقوس والقصص والأساطير واللغة المشتركة (الثابتة) والتي من شأنها خلق شعور اجتماعي بين أعضاء المؤسسة " ⁶.

¹ عبد الله البريدي: لماذا نشخص الثقافة التنظيمية؟ (المؤسسة العامة للتعليم الفني و التدريب المهني) مجلة التدريب والتقنية، (مارس، 2005)، 73.

² Sharma, R. A: *Organizational Theory and Behavior*. New delhi: Tata mcgraw-hill publishing company Ltd. 2002. p187.

³ناصر محمد العدلي: السلوك الإنسان والتنظيمي الرياض . الرياض: معهد الإدارة العامة،1995. ص ص 440-450.

⁴ Schien , E. H :*Organizational culture and Leadership*. 1. San Fransisco P1: Jpssey Bass. 1992. p12

⁵Dessler, G: *Organization theory, Creating Structure and Behavoir*. newjersy prentice: Hall.INC , englerwood,cliffs.1996 . p350.

⁶Kreitner , R: *Organization managing human resources communicated*. Boston new york: houghton mifflin. . 2001p08

عرفها كذلك كاو (KAO) : " نمط المزاعم والمعتقدات والأفكار والفلسفات والإيديولوجيات التي قامت مجموعة ما باختراعها وتبنيها والاتفاق والإجماع بشأنها سواء كان إجماع غير رسمي، من خلال القواعد والسلوكيات الغير مكتوبة، وهو ما يعرف بالعرف السائد في بيئة عمل ما، وبذلك تكون الثقافة التنظيمية يمكن تبنيها ونقلها وتوارثها من جيل إلى جيل جديد"¹ ووصفها أوط (Ott)، بذلك البناء الاجتماعي غير المرئي، الذي يضم قوى محسوسة تقف خلف النشاطات التنظيمية، والاطار المرجعي للأسلوب الذي ينظر المرء من خلاله إلى المنظمات، ويحاول فهمها والتعامل معها.²

وقدمها أبريل (April) على أنها: " أحد الموارد المعرفية التي تضم المعارف العملية التي يتقاسمها العاملون في المنظمة، إضافة إلى التعليم المتراكم والخبرة"³.

أما الصيرفي فيرى بأن الثقافة التنظيمية هي: " إيجاد قيم وأهداف مشتركة بين العاملين وهي تمثل أحد الأدوار الرئيسية للقائد، حيث يقوم بوضع الطريقة التي تؤدي بها الأعمال وتتمثل في نعمة التنظيم وإنشاء ثقافته على ضوء القيم المشتركة والمعتقدات التي تعيش بها المنظمة والموظفين".⁴

ويعرفها جونز (Jones) على أنها مجموعة من القيم والمعايير المشتركة التي تحكم تفاعلات أعضاء المنظمة مع بعضهم، وكذلك مع الناس خارج المنظمة.⁵

3- تصنيفات مفهوم الثقافة التنظيمية على أساس الخصائص البنائية لمتغيرات الدراسة:

من خلال ما سبق من تعاريف يمكن تصنيف الثقافة التنظيمية حسب الخصائص البنائية لمفهومها إلى أربعة فروع هي (أنظر الشكل 02):

¹ Kao, J: *The Enterep. The entrepreneurial organisation*: Prentice hall.2005 . P102.

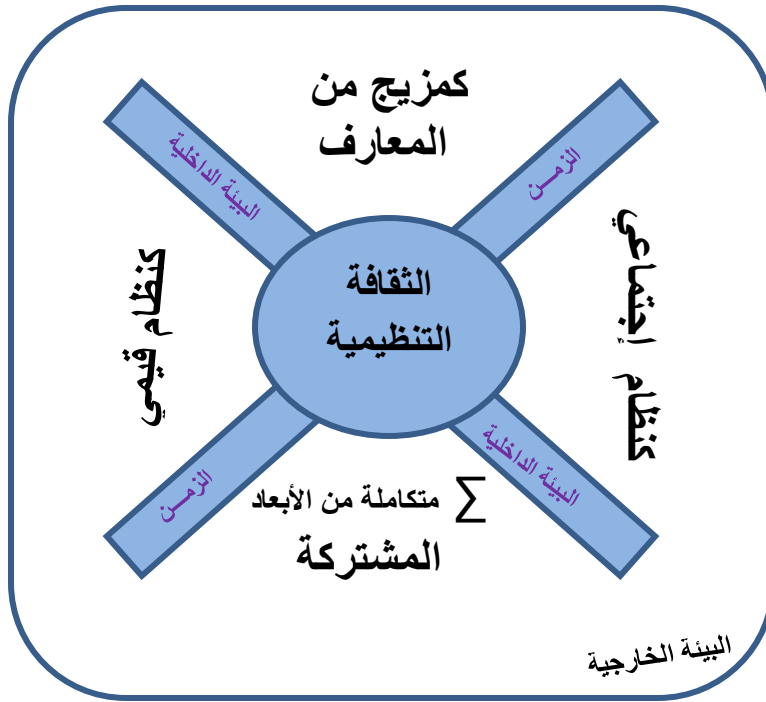
² Ott, S: *The organizational Culture perspective*. Canada: pacific groves.1989.p 49.

³ April, A: Guidelines for Development a K-Strategy. *Journal of Knowledge Management*, 6(5), 2002.p448.

⁴ محمد الصيرفي: الموسوعة العلمية للسوك التنظيمي التحليل على مستوى الفرد. الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث.2009.ص331

⁵ Gareth R Jones:*Organizational Theory, Desing and change* .NEW Jersey: Pearson Prentice-Hall Inc.2007.p177

شكل (02) تقسيم مفاهيم الثقافة التنظيمية على أساس الخصائص البنائية لمتغيرات الدراسة



المصدر: من إعداد الباحث

1.3 الثقافة التنظيمية كنظام قيم:

لقد أكد كل من غروفين و مورهد Moorhead و Groffin على أن الثقافة التنظيمية هي: "مجموعة القيم المشتركة والمسيطرة والمنقولة بواسطة المعاني الرمزية والقصص والخرافات والشعارات والأساطير والحكايات"¹، ويعرفانها كذلك على أنها: "مجموعة القيم المشتركة التي تمكن العاملين في المنظمة من أن يميزوا بين الأعمال الصحيحة والأعمال غير الصحيحة". ولقد حدا حدوهما شين Schien (1992) في كتابه الثقافة التنظيمية والقيادة، أن ثقافة المنظمة تُعرّف على أساس أنها نمط افتراضات أساسية تتطور بواسطة الجماعة أثناء التعامل مع مشكلاتها للتكيف مع البيئة الخارجية والتأقلم والتوحد الداخلي؛ ومع استمرار نجاح هذه الافتراضات في حل المشاكل التي تواجهها الجماعة تصبح ذات قيمة وتتحول إلى أسلوب لإنجاز وأداء الأعمال بشكل جيد وناجح².

¹ Moorhead, G., & Groffin, R. W: *Organizational Behaviour*. Boston:Houghton Mifflin Co.1995.P445

² Schien Edgar. E. H: Op Cit,1992 . P11.

2.3 الثقافة التنظيمية كمزيج من المعارف:

لقد أكد على هذا التوجه هريجل (Hellriegel)، بقوله أن الثقافة التنظيمية هي: "الفلسفات والإيديولوجيات والقيم والمعتقدات والافتراضات والتوقعات والمواقف والمعايير المشتركة"¹. وأيده الرأي ستونر (Stoner) بقوله: "الثقافة التنظيمية خليط من الافتراضات والقصص والسلوكيات والأساطير وغيرها من الأفكار التي تتلائم مع بعضها لتعريف ما الذي يعنيه العمل في منظمة من المنظمات"².

3.3 الثقافة التنظيمية كنظام اجتماعي:

عرف بيتغرو (Pettigrew) الثقافة التنظيمية باعتبارها نظاما يمثل المعاني المقبولة علنيا وجماعيا التي تسري على مجموعة معينة ومجتمع معين³، وفي نفس السياق نجد تعريف روبنس (Robbins) الذي عدّها ك: "نظام ذي معنى يشترك ويؤمن به أعضاء المنظمة، يميزها عن غيرها من المنظمات الأخرى وله مجموعة خصائص أساسية تقدرها المنظمة"⁴. في حين عرفها بيرتراند (Bertrand) بأنها: "عملية اجتماعية ديناميكية وهي مجموعة المعارف (التصورات، الأحكام، الأحداث، المعارف، الاستراتيجيات، القيم، إلخ)، المستخدمة من طرف الجماعة، لاكتساب أحسن الوسائل للتعايش في عالم يتميز بعلاقات عدائية بين الأفراد والجماعات، أما الجانب الدينامي للمعارف، المعتقدات والرموز الخاصة بالمنظمة فهو يستعمل من طرف أفرادها لخلق مناخ للتكيف الداخلي والخارجي"⁵.

4.3 الثقافة التنظيمية كمجموعة متكاملة من الأبعاد المشتركة:

يرى أصحاب هذا التوجه بأن الثقافة التنظيمية هي بمثابة مجموعة متكاملة من الأبعاد المشتركة وأيدهم في ذلك القيروتي بتعريفه: "هي منظمة من القيم الأساسية التي تتبناها المنظمة والفلسفة التي تحكم سياستها تجاه الأفراد والطرائق التي يتم إنجاز المهام وفقها

¹ Hellriegel, D., Slocum, J. W., & Woodman, R: *Organizational Behaviour*. New York: West Publishing Co.1989. P 312-313.

² Stoner, J. A., Freeman, R. E., & Gilber, D. A: *Management*. New Delhi: Prentice-Hall Of India.1996. P183.

³ Pettigrew, M: On Studying Organizational Cultures. (1979, Decembre). pp. 24,564.

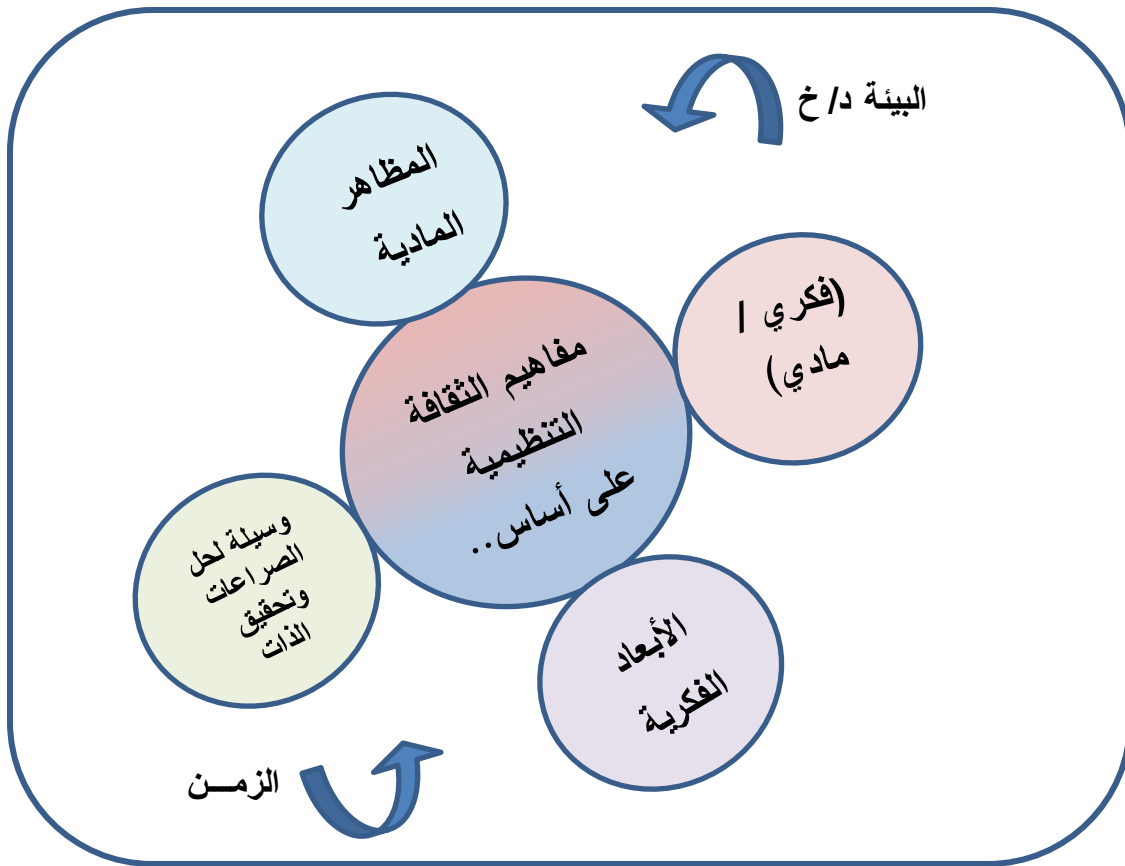
⁴ Robbins, S. R: *Organizational Behaviour*. New Jersey: Prentice-Hall International ,Inc.1998. P 595.

⁵ Yves, Bertrand: *Culture Organisationnelle*. Quebec ,Canada: presse de l'université du Quebec 1991,p29

والافتراضات والمعتقدات التي يشارك في الالتقاء حولها أعضاء التنظيم"¹، ولقد اتفق معه كل من: ياسين سعد غالب بمفهومه: "هي منظومة متكاملة من القيم والتقاليد والقواعد التي يشترك في إدراكها والتعبير عنها والإيمان بها كل أفراد التنظيم، بغض النظر عن الوظيفة والمستوى الإداري"²، وفيستار (Wuester) الذي حصرها في: "منظومة من القيم والمعتقدات المشتركة تتفاعل مع الأفراد والهيكل التنظيمي ونظم الرقابة في المنظمة لإنتاج معايير سلوكية"³.

كما يمكن تقسيم مفاهيم الثقافة التنظيمية على أساس الخصائص الوظيفية لأبعادها إلى أربعة اتجاهات هي على التوالي (أنظر الشكل 03):

الشكل (03) يمثل تقسيم مفاهيم الثقافة التنظيمية على أساس الخصائص الوظيفية



المصدر: من إعداد الباحث.

¹ محمد قاسم الفيروتي: نظرية المنظمة والتنظيم. (ط1). عمان: دار وائل للطباعة والنشر. 2000. ص286.

² سعد غالب ياسين: الإدارة الدولية. (ط1). عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع. 1999. ص239.

³ K. Wurster: How Dose Organizational Culture Shape The Use Of Humar In Corporate Training .departement Of Communication Studies .2002. PP 403-407.

4. مفاهيم الثقافة التنظيمية على أساس الأبعاد الفكرية:

نادى أصحاب هذا الاتجاه إلى اعتماد الأنماط الفكرية المحسوسة أو ما يطلق عليه بـ جوهر الثقافة (القيم، المعتقدات، الإيديولوجيا، الفلسفة)، في تحديد الثقافة التنظيمية، ولعل من أبرز رواد هذا التوجه ريتشارد دافت (Richard Daft)، الذي رأى بأن الثقافة التنظيمية: "مجموعة من القيم والافتراضات والمعتقدات والمفاهيم التي يتقاسمها جميع أفراد المنظمة¹، وفي نفس السياق فقد ذهب شين إلى التوسع في هذا التحديد ذكرا بأنها هي: الافتراضات الرئيسة التي تُكشَف وتُطور من قبل الجماعة من خلال عملية التعلم بهدف معالجة المشكلات المتعلقة بكل من الاندماج مع البيئة الداخلية والتكيف مع البيئة الخارجية، وتُلقن للأعضاء الجدد في المنظمة بالأسلوب الصحيح في الإدراك والتفكير والشعور بهذه المشكلات². من هذا المنطلق فإن الثقافة التنظيمية حسب هذا الاتجاه توصف من خلال مجموعة من الاتجاهات المشتركة بين العاملين في المنظمة والتي تلعب دورا في عمليتي التكيف مع البيئة (الخارجية والداخلية) وفي عملية تحديد أنماط السلوك ضف إلى ذلك فهي نظام خاص من المعاني المقبولة بشكل اجتماعي والتي تسري على مجموعة معينة من الأفراد في زمن معين، إذ يفسر هذا النظام موقف الأفراد تجاه أنفسهم واتجاه الآخرين.

5. مفاهيم الثقافة التنظيمية على أساس المظاهر المادية:

أعطت أفكار أصحاب هذا التوجه دورا واهتماما كبيرين للمظاهر المادية الملموسة (الرموز، القصص والأساطير، الطقوس) والتي تتمظهر غالبا في: طريقة اللباس، الشعارات، المباني، الديكور، الألوان المستعملة... إلخ، في وصف الثقافة التنظيمية، ويقول أوتشي (Ouchi) في هذا السياق: الثقافة التنظيمية هي مجموعة من الرموز والرسميات والأساطير والشعائر التي تتصل بقيم ومعتقدات المنظمة والموظفين³.

¹ Daft, R., & Raymond, A. N: *Organizational Behavior*. Harcourt Inc.2001.p387

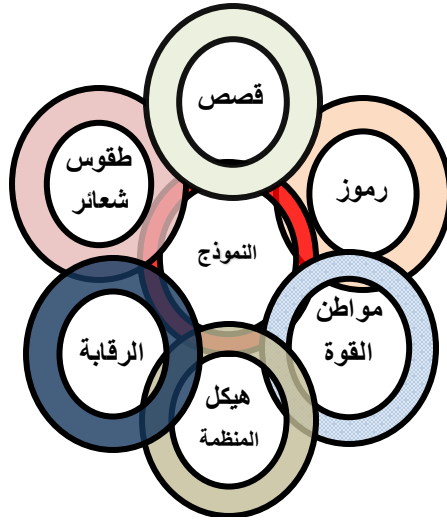
² Schien , E. H: Op Cit.1992 .P9.

³ Schneider, B : *Organizational climate and Culture*. san-francisco: Jossey-Bass publishers Co.1990.P 155.

6. مفاهيم الثقافة التنظيمية على أساس (فكري - مادي)

جمع أصحاب هذا الطرح بين التوجهين السابقين، مستخلصين لنموذج جديد أطلق عليه النسيج الثقافي، جامعا بين الأنماط الفكرية والسلوكية ومن ثم، فقد حاول أن يوازن بين العقل والفعل، ويقول في هذا السياق كل من **جيرى جونسن** (Gerry Johnson) و **كيفين تشولز** (Keven Scholes) النسيج الثقافي هو مجموعة من الافتراضات المسلم بها أو نموذج المنظمة والمظاهر المادية الثقافية¹. لقد أعطى أصحاب هذا التوجه نمودجا استراتيجيا يحمل في طياته لب الثقافة التنظيمية في أية منظمة والمتشكل أساسا من القيم والمعتقدات، القصص، الرموز، الافتراضات الأساسية، بالإضافة إلى الهيكل التنظيمي للمنظمة، ومما لا شك فيه فإن هذا التوجه قد أثار مناطق الظل في المفاهيم السابقة مقدما إضافة في فهم وتحليل وتفسير الفروض ذات الصلة في تحديد مفهوم الثقافة التنظيمية من خلال المزج بين جوهر الثقافة ومظاهرها المادية.

الشكل (04) يمثل النسيج الثقافي للمنظمة



المصدر :

Johnson, s : *Exploring Corporate Strategy*. prenice-Hall Europe.2002. p74

¹ Gerry, J., & Kevan, S: *Exploring Corporate Strategy* (éd. 5). London: Prentice hall.1999.P 75.

وفي نفس السياق فإن لينش ريتشارد (Lynch Richard) يقول: "النسيج الثقافي هو نسيج من العناصر المصورة يفسرها النموذج التنظيمي من خلال المعتقدات والافتراضات والرموز المحددة لهذه العناصر".¹ (أنظر الشكل 04).

7. مفاهيم الثقافة التنظيمية باعتبارها وسيلة لحل الصراعات وتحقيق الذات

يرى أصحاب هذا الاتجاه في الثقافة، السبيل الأوضح لحل جميع الصراعات في المنظمة، وفي نفس الوقت فهي الأداة الرئيسة لتحقيق الذات، حيث تتيح للفرد الفرصة للتعبير عن رغبته في البروز وفرض نفسه من خلال تشكيل كيان مميز خاص به، يبرز فيه قدراته ومواهبه. وبدعم هذا التوجه أصحاب البعد السلوكي المادي، في تفسيرهم للثقافة، فالثقافة في نظرهم لا تفهم إلا في إطارات رمزية من خلال معنى شخصي ومن خلال لغة ونمط معين، أو أنها عوامل متماثلة يمكن توجيهها مباشرة نحو هدف معين.²

إن المنتبغ للتقسيمات السابقة لمفاهيم الثقافة التنظيمية، يلحظ وجود قواسم مشتركة تجمع بين هذه التعريفات وهذا بغض النظر عن الثقافة السائدة في المنظمة، سواء أكانت تتبع أسلوباً مادياً أم معنوياً (فكرياً)، فكلها رأيت بأن القيم والمعتقدات هي قيم ثابتة في أية ثقافة تنظيمية ولا يمكن أن تخلو منها، وكان التباين في الطروحات بارز من حيث درجات التأثير على الأفراد (بيئة داخلية) والتفاعل مع الجماعات (بيئة خارجية)، ويبقى لخط الزمن الدور الأهم في تشكيل الثقافة التنظيمية وبلورتها، فنجاحات الأفراد اليوم بكل ما تحمله هذه النجاحات من قيم معنوية ومادية ستصبح في المستقبل القريب جزءاً من ثقافة المنظمة، تنتقل للوافدين الجدد.

8. الخصائص البنائية لمفهوم الثقافة التنظيمية حسب وثائق المؤسسة المينائية بسكيكدة:

تعتبر المؤسسة المينائية بسكيكدة من المؤسسات الرائدة في مجال النشاطات البحرية وكل ما له صلة بالتخزين والشحن، حاصلة على مجموعة من شهادات الإيزو والمعايير الدولية

¹Lynch, R: *Corporate Strategy* (éd. 2). Edinburgh Alderstage consultancy Ltd.2000. P 316.

² Sharma,R, A: op.cit.2002. p187.

المتعلقة بالبيئة والسلامة، بالإضافة إلى التسيير والمراقبة، هذا الرصيد جعلها تسعى دائما للبقاء في الريادة، سيما وأنها تعد مؤسسة مواطنة على صعيد الولاية.

ومما لا شك وحتى تحافظ على هذه المكانة الاجتماعية والاقتصادية، كان لزاما عليها أن ترسم لنفسها معالم ثقافة تنظيمية تميزها عن باقي المؤسسات الأخرى. وبالفعل فإن المتفحص للسياسة العامة للمؤسسة يستوقفه اعتمادها على أهم مؤشرات الثقافة التنظيمية من رضا، تواصل وتعزيز الحوار، التشاور، العمل الجماعي، قبول وتحقيق الأهداف، الاهتمام بالعامل، التكوين، التأهيل، الرسكلة، التشارك، التحفيز، الإصغاء، تعزيز الكفاءات، رضا الزبون، تحقيق الأمان، الاستقرار، المراجعة المستمرة والدورية، العصرية، رسمة المعارف التنظيمية...إلخ.

بالإضافة إلى هذه المؤشرات المكتوبة في تراثها، فإن الزائر لمواقعها يلحظ تميزها من خلال الشكل الهندسي لمبانيها، وحتى اللون المستعمل في طلاء هذه المباني (اللون الأزرق والأبيض في الغالب).

9. مفهوم النظرية:

لن نتعرض في هذه الفقرة لمختلف تحديدات مفهوم النظرية، وإنما نركز فقط على دلالة وروده في هذه الدراسة التي تتناول الثقافة التنظيمية بين النظرية والواقع. إذ يفيد مفهوم النظرية مجمل الاسهامات الفكرية للثقافة التنظيمية وأطرها المعرفية، والتي لخصناها في قضيتين أساسيتين، استنتجنا في ضوءهما التعريف الاجرائي للثقافة التنظيمية (انظر ص 38). والجدير بالإشارة، إلى ان عرضنا للمراحل النظرية المعنية بالثقافة التنظيمية وكذا أنواعها، مصادرها، أبعادها، قادنا إلى حصرها في المفاهيم التالية: نظام قيمي، مزيج من المعارف، نظام اجتماعي، إنتاج مادي ورمزي.

وإذا كانت النظرية ترتبط بالفهم المنظم للواقع، فإنها تتكون من إطارين:

أ- الإطار التصوري: شبكة المفاهيم التي نرى من خلالها الواقع المادي والاجتماعي.

ب- الإطار المرجعي: المسلمات والفرضيات المنهجية والفكرية التي تقوم عليها النظرية.

وعلى هذا الأساس يشير مفهوم النظرية الوارد في عنوان الدراسة إلى شبكة المفاهيم التي تتكون منها الثقافة التنظيمية.

10. مفهوم التطبيق:

يشير هذا المفهوم إلى:

- مدى الصدق الامبريقي للمفاهيم الارتكازية المشكلة للثقافة التنظيمية.

- إلى أي مدى تقترب هذه المفاهيم بمضامينها الفكرية والمعرفية من واقع المؤسسة المينائية بسكيدة.

ويمكن تجسيد هذه المحاولة من خلال الاختبار الميداني بمدى صدق فروض الدراسة التي تتضمن عدد من المتغيرات والمؤشرات المعبرة عن الثقافة التنظيمية النازمة للسلوكيات وبيئة العمل.

11. مفهوم المؤسسة:

رغم تعدد وتنوع تعريفات المؤسسة إلا أن القراءة المتأنية للأدبيات المعنية بهذه المسألة تطرح حلا جذريا لهذه المسألة، مفاده أن تحديد المؤسسة يتطلب:

أ- استخدام مفهوم من المفاهيم المتداولة حول المؤسسة مثل: نسق، نظام، جماعة، وحدة اجتماعية، أداة، بناء رسمي، جهاز، كيان، شخصية معنوية،... إلخ.

ب- استخدام أحد المحكات الأربعة التالية:

- الأهداف الواضحة.

- العلاقات الشكلية، الرسمية، الصورية.

- التكامل.

- خصائص المؤسسة (تقسيم العمل، التخصص،... إلخ)¹

¹ بلقاسم سلاطينة، اسماعيل قيرة: التنظيم الحديث للمؤسسة: التصور والمفهوم (ط1). القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع. 2008. ص5-6.

والجدير بالتتويه إلى إمكانية إنتاج أي تعريف للمؤسسة يخدم أهداف الدراسة إذا استخدمنا أحد المفاهيم الواردة في (أ) مع محك من المحكات الأربعة الواردة في (ب)، (أنظر الصفحات 125-127).

التعريف الإجرائي للثقافة التنظيمية:

من خلال ما سبق عرضه من تعاريف للثقافة التنظيمية صاغها الباحثون في حقل التنظيم، وما فصلناه من خصائص بنائية نظرية ومؤسسية تدخل في تشكيل هاته التعاريف بالإضافة إلى إبراز تشابههما، صاغت الدراسة قضيتين أساسيتين يتم في ضوءهما صياغة التعريف الاجرائي.

تفيد القضية الأولى بأن الثقافة التنظيمية هي ذلك الغراء الاجتماعي الذي يجمع القيم، المعتقدات، الرموز، الشعارات، المبادئ، المعايير، الاتجاهات والتقاليد، فتحدد الأدوار ويتوحد السلوك وتضبط التفاعلات في بيئة العمل.

أما القضية الثانية فتربط تجسيدات (تمظهرات) الثقافة التنظيمية بالإنتاج المادي والرمزي للمؤسسة.

وضمن هذا المنحى الاستنباطي يمكن تحويل هاتين القضيتين إلى تعريف إجرائي يتضمن تحديد المؤشرات الواقعية الدالة على مفهوم الثقافة التنظيمية. ويتمثل هذا التعريف في اعتبار الثقافة التنظيمية نظاما من القيم والقواعد والمعايير التي تضبط في البيئة، وتتجسد في الإنتاج المادي والرمزي للمؤسسة.

خامسا: فروض الدراسة.

تسعى الدراسة التي بين أيدينا إلى محاولة معرفة تجسّدات الثقافة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية المعاصرة، ونحاول من خلال هذا العنصر تحديد الفرضية العامة والفرضيات الجزئية المتنبأة، والتي تعد بمثابة إجابات أولية عن الإشكال المطروح، ولبلوغ أهداف الدراسة علينا باختبار هذه الفروض ميدانيا ولأجل ذلك فقد صاغت الدراسة الفرضية العامة التالية:

هناك علاقة دالة بين طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة وطبيعة إنتاجها المادي والرمزي.

تفرعت عن هذه الفرضية العامة أربع فرضيات جزئية هي:

الفرضية الجزئية الأولى:

هناك علاقة دالة بين درجة الالتزام بقيم المؤسسة وزيادة درجة التفكير المشترك بين أفرادها.

الفرضية الجزئية الثانية:

تؤدي المعارف إلى زيادة تبلور الهويات المهنية في المؤسسة.

الفرضية الجزئية الثالثة:

تعكس التفاعلات الاجتماعية بين العمال مستوى التضامن السائد داخل المؤسسة.

الفرضية الجزئية الرابعة:

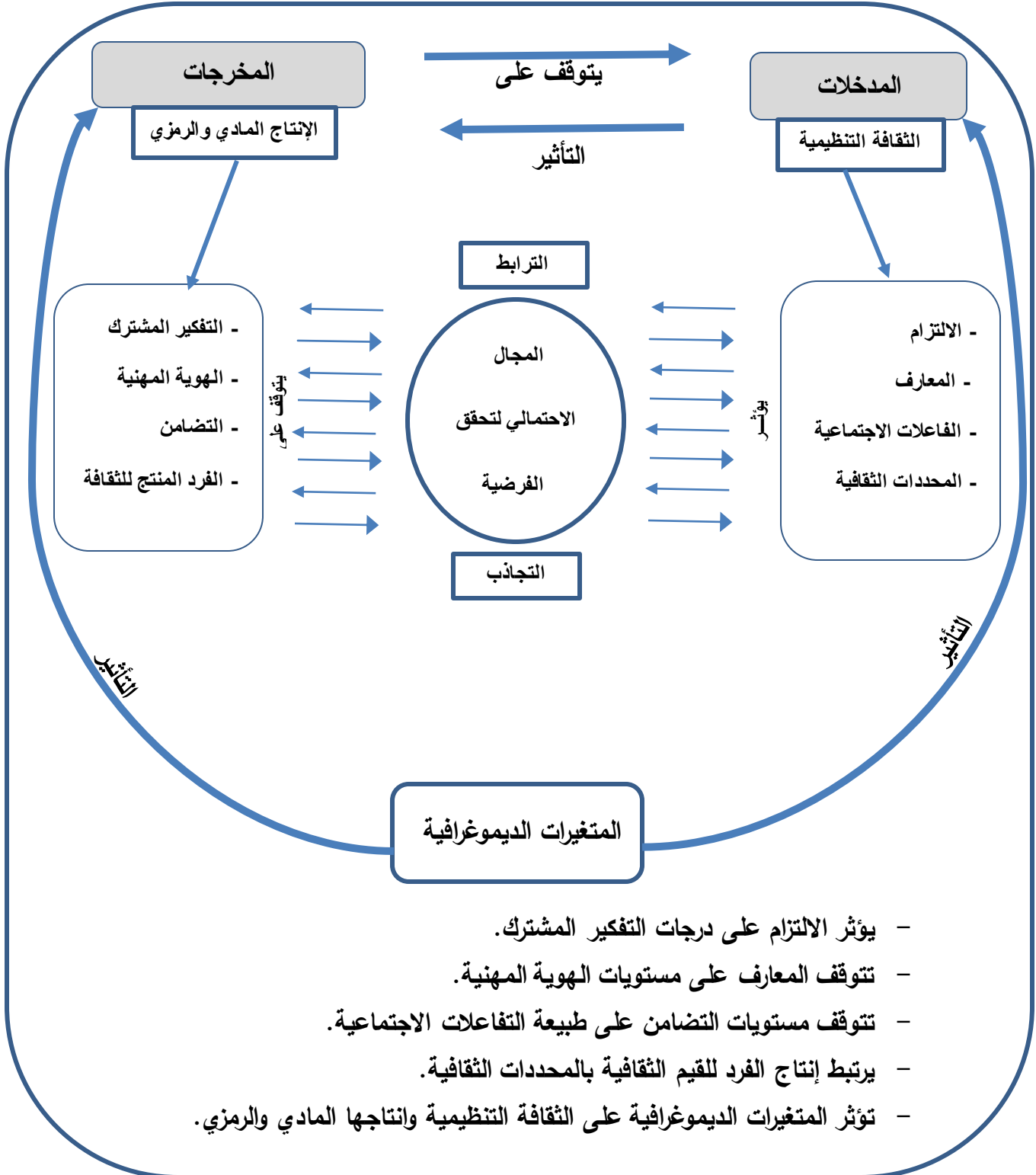
ترتبط المحددات الثقافية في اتخاذ القرارات التسييرية بالفرد كمنتج للقيم الثقافية.

الفرضية العامة:

هناك علاقة دالة بين طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة وطبيعة إنتاجها

المادي والرمزي.

شكل (05) يوضح النموذج الافتراضي لاختبار الفرضية العامة

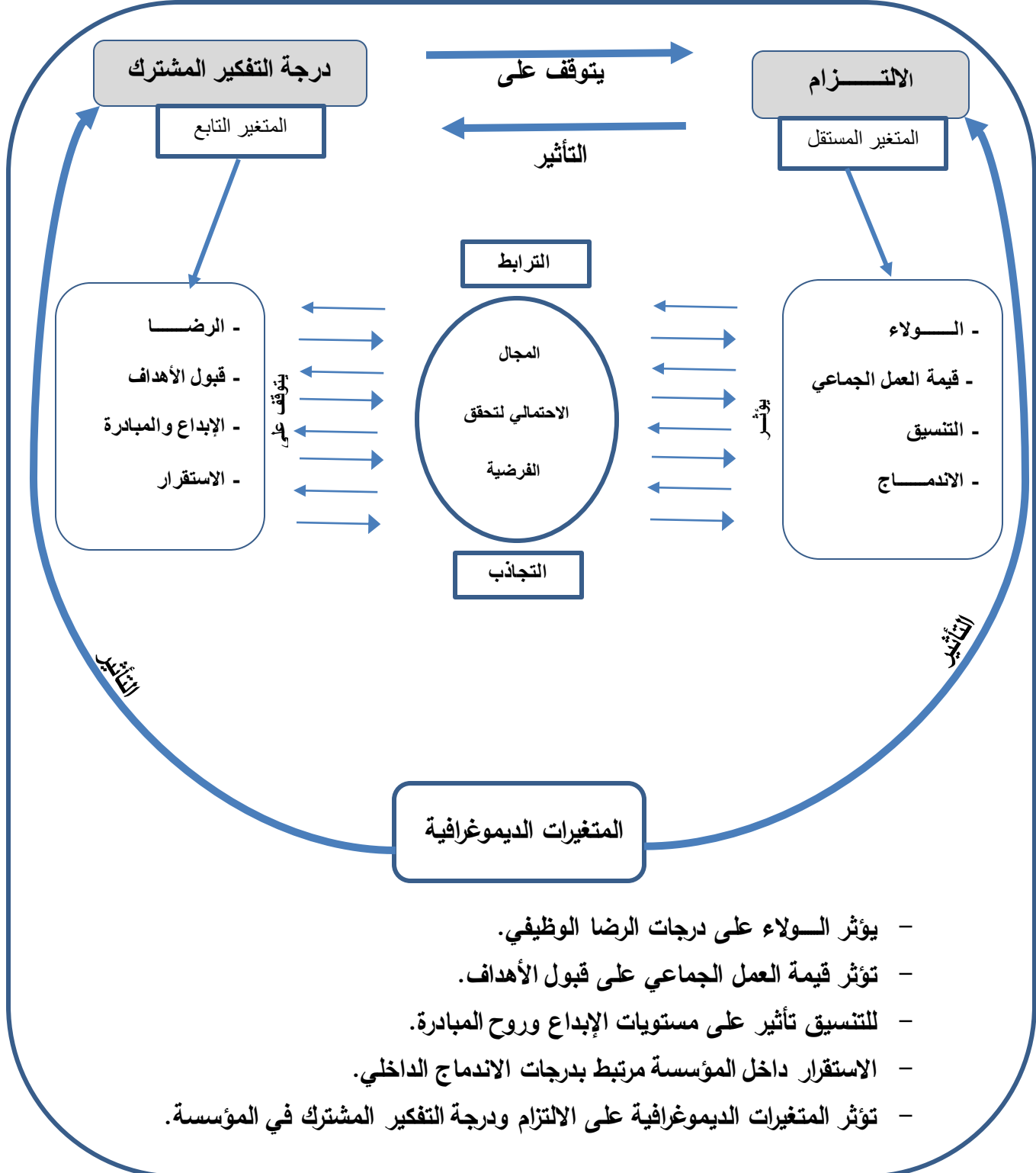


- يؤثر الالتزام على درجات التفكير المشترك.
- تتوقف المعارف على مستويات الهوية المهنية.
- تتوقف مستويات التضامن على طبيعة التفاعلات الاجتماعية.
- يرتبط إنتاج الفرد للقيم الثقافية بالمحددات الثقافية.
- تؤثر المتغيرات الديموغرافية على الثقافة التنظيمية وإنتاجها المادي والرمزي.

الفرضية الجزئية الأولى:

هناك علاقة دالة بين درجة الالتزام بقيم المؤسسة وزيادة درجة التفكير المشترك بين أفرادها.

شكل (06) يوضح النموذج الافتراضي لاختبار الفرضية الجزئية الأولى

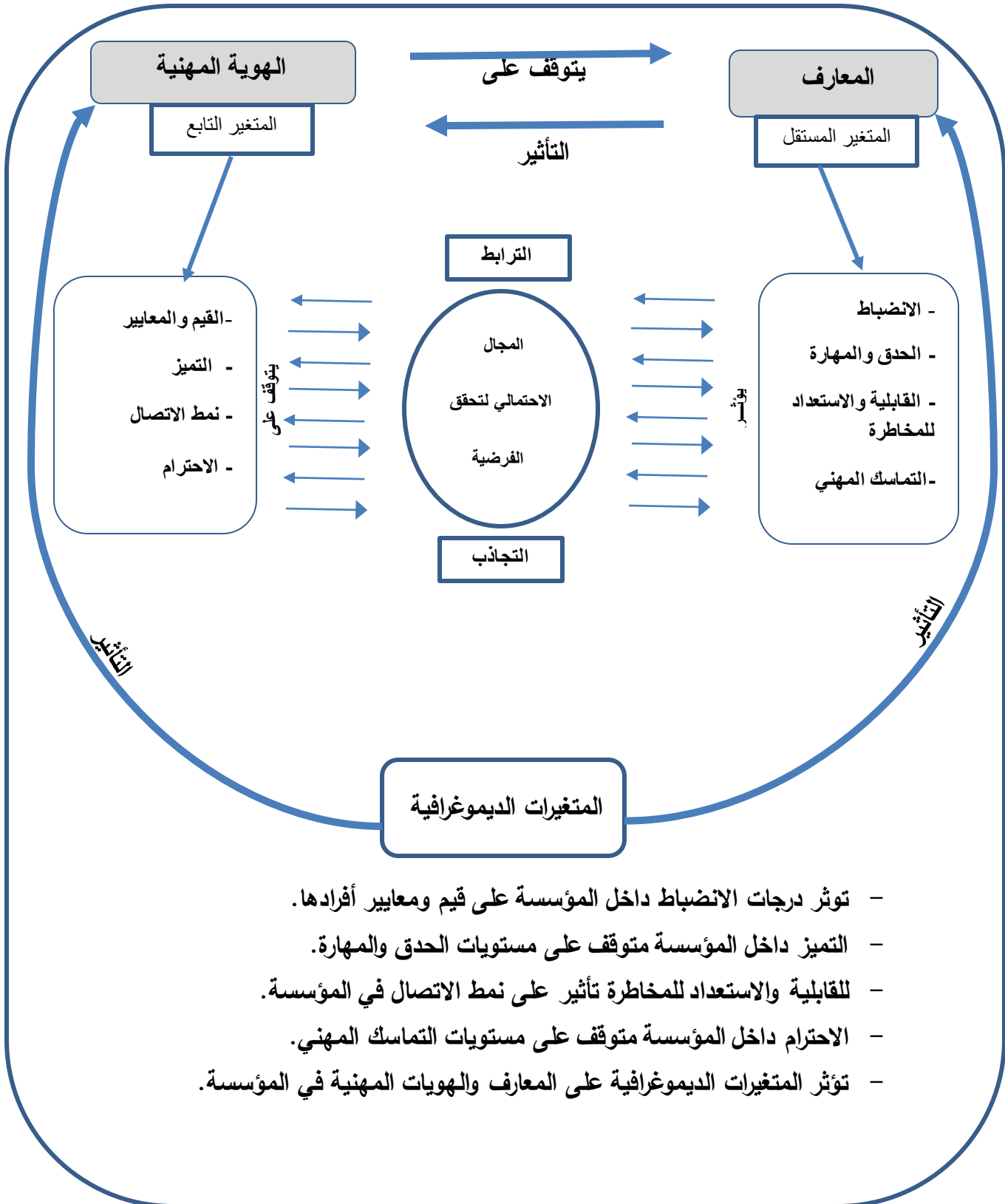


- يؤثر الولاء على درجات الرضا الوظيفي.
- تؤثر قيمة العمل الجماعي على قبول الأهداف.
- للتنسيق تأثير على مستويات الإبداع وروح المبادرة.
- الاستقرار داخل المؤسسة مرتبط بدرجات الاندماج الداخلي.
- تؤثر المتغيرات الديموغرافية على الالتزام ودرجة التفكير المشترك في المؤسسة.

الفرضية الجزئية الثانية:

تؤدي المعارف إلى زيادة تبلور الهويات المهنية في المؤسسة.

شكل (07) يوضح النموذج الافتراضي لاختبار الفرضية الجزئية الثانية

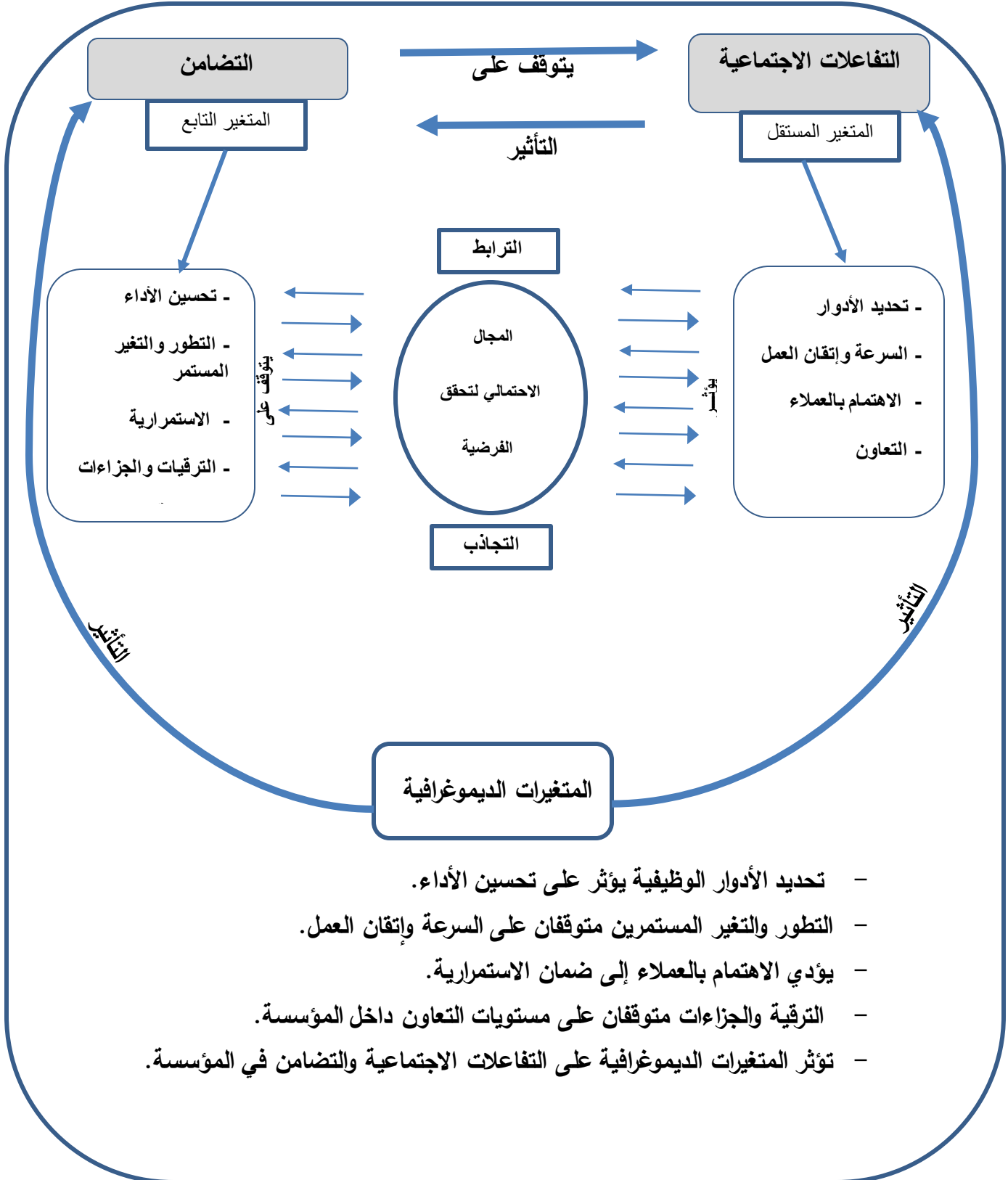


- تؤثر درجات الانضباط داخل المؤسسة على قيم ومعايير أفرادها.
- التميز داخل المؤسسة متوقف على مستويات الحدق والمهارة.
- للقابلية والاستعداد للمخاطرة تأثير على نمط الاتصال في المؤسسة.
- الاحترام داخل المؤسسة متوقف على مستويات التماسك المهني.
- تؤثر المتغيرات الديموغرافية على المعارف والهويات المهنية في المؤسسة.

الفرضية الجزئية الثالثة:

تعكس التفاعلات الاجتماعية بين العمال مستوى التضامن السائد داخل المؤسسة.

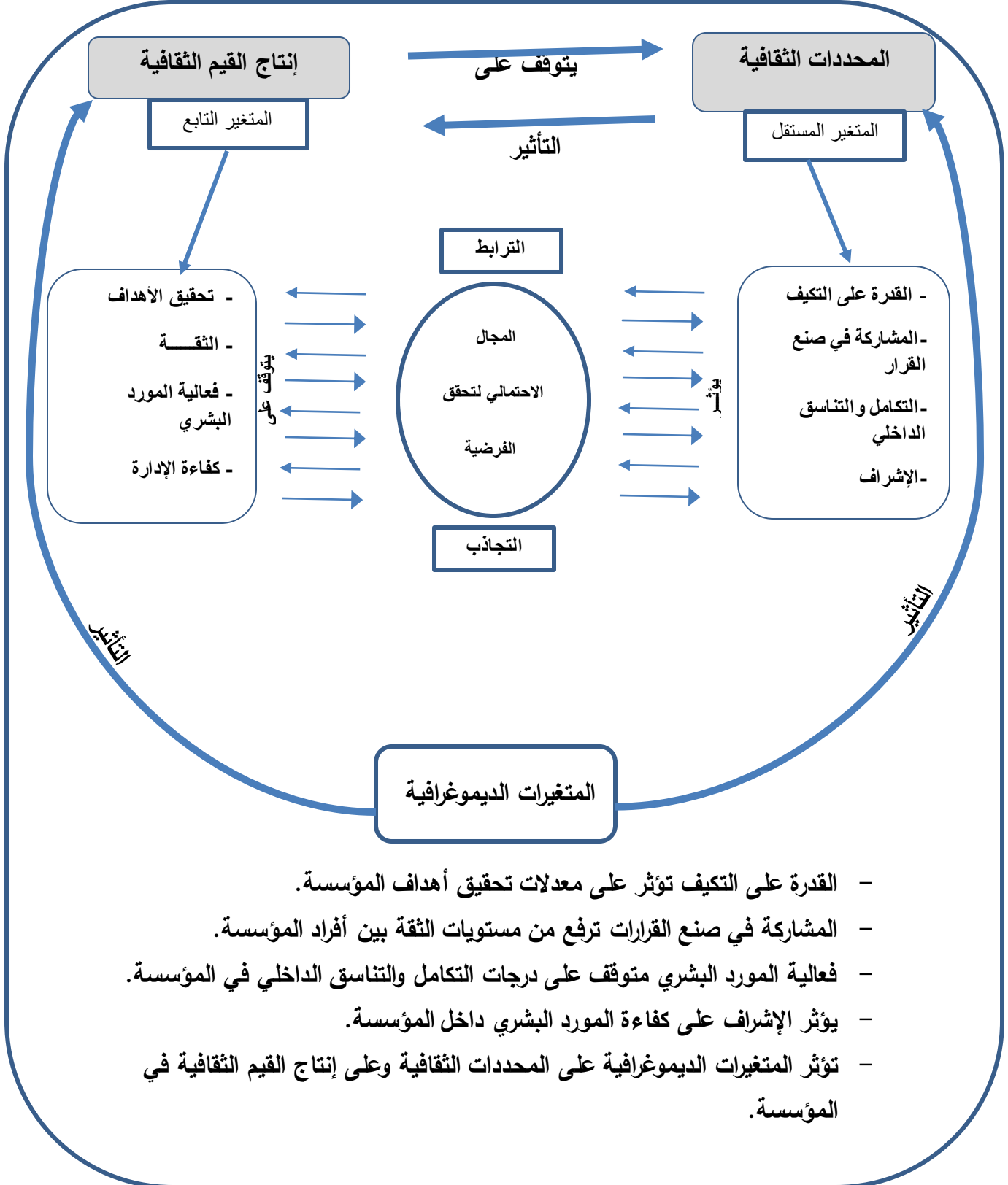
شكل (08) يوضح النموذج الافتراضي لاختبار الفرضية الجزئية الثالثة



الفرضية الجزئية الرابعة:

ترتبط المحددات الثقافية في اتخاذ القرارات التسييرية بالفرد كمنتج للقيم الثقافية.

شكل (09) يوضح النموذج الافتراضي لاختبار الفرضية الجزئية الرابعة



سادسا: مصادر الدراسة

ركزت الدراسة الراهنة على مصدرين أساسيين هما: المصدر النظري والمصدر الإمبريقي (أنظر الشكل 01).

المصدر الأول اهتم بتحليل التراث النظري للأدبيات ذات الصلة بالثقافة التنظيمية، وتمحيص الدراسات والبحوث المنجزة في سياقها، أما المصدر الثاني فارتبط بالتمثلات الإمبريقية للثقافة التنظيمية ومؤشراتها.

ففي ما يتعلق بالمصدر النظري أو المعرفي فإنه يتمظهر فيما سيتم تقديمه في الفصول الثلاثة اللاحقة، والتي ستسمح لنا بضبط الإطار العام للدراسة، وتحديد الإلمام بالتراث النظري والفكري المتعلق بمتغيرات الدارسة ومؤشراتها من نظريات، أبحاث، دراسات، كتب وسجلات.

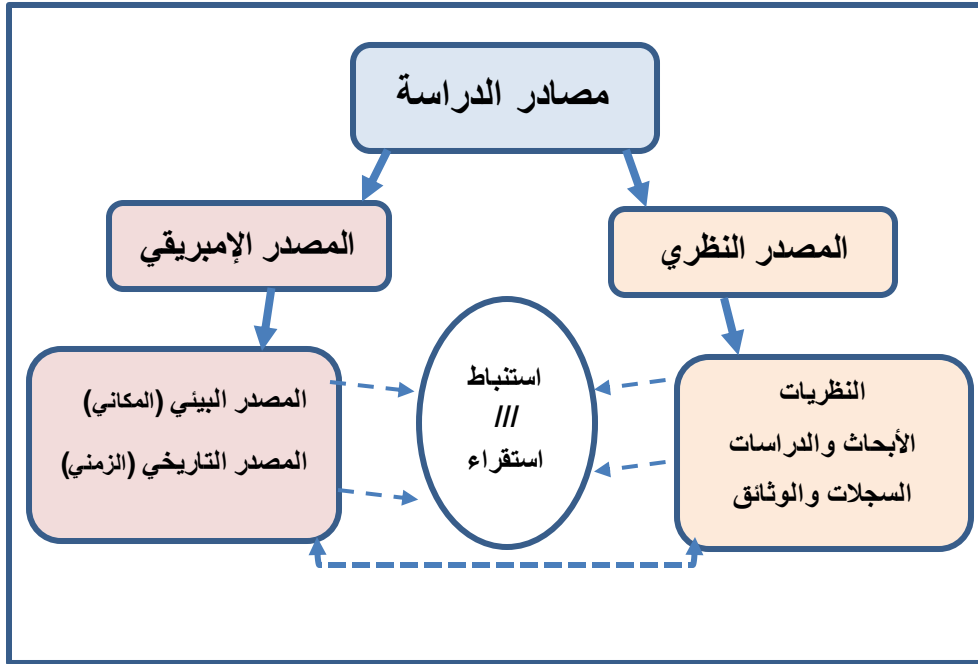
نخلص بعد ذلك إلى صياغة نموذج التحليل العام الخاص بالفرضية العامة للدراسة والذي استنبطنا منه النماذج الفرعية الخاصة بالفرضيات الجزئية الأربعة مركزين على علاقات (التأثير/التأثر)، (التجاذب/الترباط) بين المتغيرات وبتداخل المتغيرات الديمغرافية وتفاعل البيئة الخارجية والداخلية وهذا بأسلوب علمي جمع بين الكم والكيف.

وفيما يخص المعالم الإمبريقية فهي تتلخص في مصدرين جزئيين، هما المصدر البيئي (المكاني) والمصدر الزماني (التاريخي).

1. **المصدر البيئي (المكاني):** يتعلق هذا المصدر بالحيز المكاني الذي أجريت فيه الدراسة، بكل ما يحتويه من ماديات كالمباني، الآلات، وسائل العمل ووسائل جمع المعطيات، ومن معنوية كالتقنيات والطرق العلمية والأساليب المنهجية.

2. **المصدر الزمني (التاريخي):** الكل يعلم بأن الزمن يؤثر في الظواهر الاجتماعية، لذلك كان ولا بد علينا من ملاحظة وتتبع ظاهرة بحثنا على منحنى خط الزمن، وتسجيل تطوراتها وتحولاتها واستقرائها، ومن ثم إعطاء تفسيرات لها في سياقات زمنية اجتماعية متباينة، والتي تجلت بالأخص في التنقيب في الوثائق المتعلقة بالمؤسسة والسجلات واللوائح والمذكرات المصلحية منذ البدايات الأولى لها، من خلال فحصها وتمحيصها واسقاط هذه المراكمات ميدانيا.

الشكل (10) يوضح مصادر الدراسة



المصدر: من إعداد الباحث

خلاصة

دار محتوى هذا الفصل حول صياغة الإطار النظري للمشكلة البحثية، انطلاقاً من الإحاطة بمبررات اختيار الموضوع مروراً بتحديد الأهداف المرجو بلوغها، ثم ضبط المفاهيم المعتمدة بناء على التساؤلات المطروحة والفروض المقترحة، والتي تدور في مجملها حول الثقافة التنظيمية ومؤشراتها والتي سنتناولها بمزيد من التفصيل والتوسع في الفصل اللاحق.

الفصل الثاني

الفصل الثاني:

"الثقافة التنظيمية ومداخلها النظرية"

تمهيد

أولاً: المقاربات النظرية لدراسة الثقافة التنظيمية

ثانياً: أنواع الثقافة التنظيمية

ثالثاً: مصادر الثقافة التنظيمية

رابعاً: أبعاد الثقافة التنظيمية

خلاصة

تمهيد

شاع استخدام مفهوم "الثقافة" في الحياة اليومية لكن لا أحد بمقدرته ضبط هذا المفهوم أو تحديده بعيدا عن عالم الفنون والأدب. ويرجع هذا إلى اتساع نطاقه، فهو عام يدل على الجوانب الرمزية والمكتسبة في المجتمع الإنساني¹، على غرار ذلك نجد العلوم الاجتماعية تجمع تحت هذا المفهوم كل ما يوجد داخل المجتمع ويمكن توارثه اجتماعيا بعيدا عن البيولوجيا. وعلى اعتبار أن المجتمع هو البيئة الحاضنة لنشوء أية منظمة، فقد أثرت الجوانب الرمزية عليها، فنجد أنه كلما تنوعت الثقافات الخارجية عن المنظمة كلما واجهت المنظمة تجارب ومواقف جديدة تجعل من بيئتها الداخلية مسرحا جديدا لتأثير تلك الثقافات على بيئتها الداخلية، الشيء الذي دفع بالمنظرين في حقل التنظيم إلى إيلاء هذا المفهوم اهتماما واسعا منذ البدايات الأولى للمؤسسات البروتستانتية في الولاية المتحدة وبعدها في كندا، ليتجه غربا نحو فرنسا عن طريق سان سوليو الذي ربط بين المؤسسة والتنشئة الاجتماعية.

أولا: المقاربات النظرية لدراسة الثقافة التنظيمية:

تنوعت النظريات التي تطرقت للثقافة التنظيمية بتنوع مفاهيم مصطلح الثقافة في حد ذاته، هذا التنوع الذي يتسم بالتعدد والتعددية فتعددت وتجاورت أبعاده وتشابكت مع بعضها البعض في أحيان عدة، ضف إلى ذلك تعدد مدارس الإدارة والتنظيم والكل يجزم بقوة العلاقة بين الإدارة والثقافة. ومما لا شك فيه أن كل ما سبق قد تجلى في ثراء وتنوع المقاربات التي تطرقت لثقافة المنظمة بالدراسة والتمحيص.

¹ أندرو إدجار، و بيتر سيد جويك: موسوعة النظرية الثقافية: المفاهيم والمصطلحات الأساسية (ط2). (المركز القومي للترجمة، هناء الجوهري) مصر: المركز القومي للترجمة. 2014. ص6.

ولقد اعتمدنا تصنيف هذه المقاربات على أساس متغيرات فرضيات الدراسة، لتسهيل عملية البحث والتقصي في التراث النظري من جهة، ومن جهة أخرى محاولة ربط النظري بالميداني فتسهل عملية الانتقال من الكل إلى الجزء؛ ومن الجزء نحو الكل، فنسقط النَّظري على الواقع ونفسر الواقع بخلفية النظري.

1. المدرسة الكلاسيكية: الثقافة التنظيمية الرشيدة (العقلانية)

تطرح المدرسة الكلاسيكية الثقافة التنظيمية كآلية رقابية لمتابعة أداء العاملين ومحاسبة الانحرافات القائمة، وتقوم على الكفاءة التنظيمية وتدفع المؤسسة نحو أهدافها المرسومة بدقة، نظرا لارتباطها بمسألة الالتزام بالقواعد والقوانين والتنظيم العقلاني للأعمال والعلاقات والعمل الجاد من أجل إنجاز المهام في آجالها بالكمية والنوعية المطلوبتين.

هذا وترتكز الثقافة التنظيمية الرشيدة على احترام الوقت والالتزام بأخلاقيات العمل التزاما صارما ودقيق لتكوين السلوك المطلوب والمتوقع، والانتظام في العمل والتقييد بإجراءاته.

ضمن هذا الإطار تطرح النظرية البيروقراطية ثقافة تنظيمية بيروقراطية رُتبوية تقوم على التحكم والالتزام المبني على أساس التسلسل الهرمي للسلطة ومركزيتها وتدفع إجراءات ولوائح وقوانين وقواعد العمل من أعلى إلى أسفل مع تكريس آلية التنسيق الأفقي والعمودي، ضف إلى ذلك تمحور هذه الثقافة التنظيمية حول تقسيم العمل، التخصص الوظيفي، التدرج الهرمي، الكفاءة الفنية، القواعد البيروقراطية الصارمة. ويمكن أن يطلق على هذا النوع بثقافة الدور المتمحور حول الوصف الوظيفي والإجراءات والقواعد والنظم المستقرة المحددة.

ويتجلى هذا واضحا في الثقافة التنظيمية المرتبطة بتحقيق الكفاية الإنتاجية من خلال ما يعرف بدراسة الزمن والحركة والأدوات والمواد التي يستخدمه العامل في عمله وذلك بغرض ترشيد وعقلنة الإنتاج عن طريق اكتشاف وتطبيق الطرق الأكثر فعالية في العمل،

وعليه تتمحور هذه الثقافة التنظيمية حول حوافز وضوابط فردية يمكن قياسها علاوة عن التخصص وتقسيم العمل، هيكل هرمي طويل، قيادة أوتوقراطية، تمييط مختلف الأعمال، القواعد واللوائح الرشيدة والمنطقية، مركزية القرار وتوحيد إجراءات العمل وتقوم هذه الثقافة على افتراض مؤداه أن الرشد والمنطق هما اللذان يحكمان العلاقات بين أجزاء التنظيم دون إغفال أهمية التعاون والتنسيق واستخدام الأسلوب العلمي لحل المشكلات. وفي المقابل نجد الثقافة التنظيمية قائمة على أساس العمليات الإدارية (التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة) التي تحدد مضمون هذه الثقافة في تقسيم العمل، السلطة والمسؤولية، وحدة الأمر، العدل والمساواة، تشجيع روح المبادرة والتضامن. ويمكن جمع مثل هذه الأنماط الثقافية فيما يسمى بثقافة الرشد أو ثقافة القانون التي تقوم على استخدام القوانين الرسمية والإجراءات الصارمة والقواعد الواضحة لتوزيع المهام. وهكذا تتجسد قيم الثقافة في مجموعة المبادئ المعلنة والواضحة والصارمة ومعتقداتها التي تجسد معتقدات الأفراد.

ومن الواضح أن القيم والمعتقدات تعد لب الثقافة التنظيمية وتمثل أواصر الربط بين الأفراد، وعموماً يمكن القول أن الثقافة التنظيمية الرشيدة تنظر للمؤسسة كنظام مغلق، استراتيجي عقلائي آلي، وفي نفس الوقت تركز على ما يسمى بالرجل الاقتصادي المنطقي العاقل، وتوظف مقولات: "الإنتاجية هي مقياس الفعالية"، "الريح هو مقياس الأداء" في سياق توظيف آليات الرقابة الصارمة، التسلسل المتدرج، التحديد الصارم للأهداف ولإجراءات العمل.

وبناء على ما تقدم يتضح أن الثقافة التنظيمية الرشيدة تحدد الوسائل الملائمة لتحقيق الغايات كما تعتمد على الطريقة العلمية في حل المشكلات إلى جانب أن هذه الثقافة تحدد التوقعات والسلوكيات و"تُشَيِّقُ" قنوات الاتصال الآمرة.

ولقد دلت الشواهد الواقعية على قدرت هذه الثقافة في تحويل المؤسسة الرأسمالية نحو متطلبات الترشييد والعقلنة واتكاء الإنتاجية على تحفيز الأفراد ماديا وتجنيدهم نحو قيمة

محورية وهي زيادة الإنتاج والبقاء مستعدا على الدوام لما تستطيع فعله في خضم التدريب المتواصل للعاملين الذين يجعلون من الإنتاج هو السلاح الأول لغزو الأسواق. إن مثل هذه الثقافة المحفزة على العمل الصارم المستمر هي ثقافة مكنت المؤسسة الأوروبية من التطور والتقدم رغم ما اعترها لاحقا من اختلالات قادتها إلى التعديل والتكيف مع الظروف والمستجدات الجديدة، ورغم أن هذه الثقافات قد تلائم مرحلة بعينها ونظاما معيناً إلا أنها مكنت المؤسسات المعاصرة من التطور وتحقيق المزيد من " الإنجازات " في مجال الإنتاج وتراكم رأس المال، وهو عبارة عن آلة الاهتمام فيه بتحقيق الكفاية الإنتاجية¹.

وعليه يبدو جلياً، أن الثقافة التنظيمية تنتقل من المجرى إلى الملموس من خلال رسالتها، هيكلتها، أنظمتها... الخ، وفي طريق توفير الموارد وكذلك في أساليب التسيير وأشكال الاتصال فيها.

هذه المفردات قد توحى بصرامة وتسلطية الثقافة التنظيمية التي طرحتها المدرسة الكلاسيكية، إلا أنها في الواقع تحدد بدقة متناهية الأدوار والمهام وتوظف القانون الموضوعي للتحكم في مسار العمليات الإدارية والإنتاجية الرامية إلى تحقيق الفعالية والكفاءة في عالم تحكمه المنافسة وتتماي آليات السيطرة التي تحدد المسارات الراهنة والمستقبلية.

2. مدرسة العلاقات الإنسانية:

تقوم فلسفة مدرسة العلاقات الإنسانية على التركيز على الإنسان باعتباره المحور الرئيسي والمحرك الذي تقوم عليه كل العمليات والأنشطة، سواءً أكانت اقتصادية، اجتماعية أو حتى سلوكية، فهي بهذا قد تعارضت والفكر التقليدي (المدرسة الكلاسيكية) ونقدت مبادئه، مؤسسة بذلك لطرح جديد في حقل التنظيم مبني على لا مركزية القرارات

اصالح بن نوار: فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية. قسنطينة: مخبر علم الاتصال للبحث والترقية. 2006. ص192.

وسلسلة العملية الرقابية، محطة للرقابة للصيقة التي جعلت من الفرد آلة؛ الغاية منها الإنتاج وإعادة الإنتاج ومضاعفته، واقحمت العلاقات الاجتماعية في العملية ككل وجعلت منها حلقة أساسية لها دورها ومكانتها، ولقد أثبتت أبحاث إيلتون مايو ومعاونوه (روتلسجر، ديكسون، هوايتد) بمصانع هاوتورن بمدينة شيكاغو بالولايات المتحدة الأمريكية، والتي انطلقت في بدايتها لأجل استكشاف مدى تأثير الظروف الفيزيائية على العملية الإنتاجية، بيد أنها توسعت إلى جماعات العمل، بعد أن أقرت بأن الإنتاج لا يتأثر فقط بالخصائص الفيزيائية للحيز المكاني الذي تتم فيه العملية، ولا بالطريقة التي يصمم ويقسم بها العمل، بل بطبيعة العلاقات الإنسانية والاجتماعية وبما تحويه من متغيرات تتفاعل مع بعضها تارة؛ وتتكامل فيما بينها تارة أخرى، فبذلك أخذ البحث منعرجا جديدا فصار يحفر في تركيبة الجماعات الاجتماعية مركزا على تأثير كل من: القيم، المعايير، الاتجاهات، الروح المعنوية، التدريب، الاتصال، التعاون، الدافعية، على الفعالية وزيادة الإنتاجية.

وغير خاف، فقد سعت مدرسة العلاقات الإنسانية إلى إبراز أهمية العنصر البشري في المنظمة وألحت على ضرورة الاهتمام به من خلال الاهتمام بالجوانب النفسية والاجتماعية له، هذه الجوانب التي تعتبر معقدة والتي تترجم في سلوكه، هذا السلوك الذي هو في حد ذاته انعكاس لثقافة المجموعة التي ينتمي إليها، فيخلق بناء غير رسمي يؤثر على العملية الإنتاجية، وعلى هذا الأساس أصبح رجال الإدارة يدركون حقيقة أن كثيرا من العاملين يقيدون انتاجهم ويحدون من نشاطهم، لا لشيء إلا للمحافظة على عضويتهم في المجتمع الداخلي¹. على غرار ذلك، يتحتم على الإدارة التعامل معهم على أنهم جماعات لا أفراد منفصلين، والاتجاه الديمقراطي في معاملة الموظفين كفيل بأن

¹ عز الدين سليمان. وآخرون: المتغيرات التنظيمية دراسات في علم اجتماع التنظيم. قسنطينة: دار مداد يونيفر سيتي براس. 2011. ص 24.

يحقق لهم المناخ الملائم للعمل، حيث تشبع حاجاتهم لاحترام الذات والتقدير، مما يجعلهم يشعرون بارتفاع الروح المعنوية لديهم، الأمر الذي يفضي إلى زيادة الإنتاجية¹.

لقد ركزت مدرسة العلاقات الإنسانية على ضرورة إشباع الرغبات الانسانية للأفراد كوسيلة لتحقيق الكفاية الإنتاجية، أي إعطاء أولوية كبيرة للجانب الإنساني في العمل من خلال اعتماد نمط إشراف موجه للعمال²، حيث تحركهم دوافع اجتماعية وعلاقات غير رسمية تتحكم فيها قيمهم، معتقداتهم، فتفكير الفرد هو انعكاس لأفكار الجماعة واتجاهاتها ورغباتها، فالتقاليد والأعراف وقواعد الجماعة هي التي تتحكم في السلوك الفردي للعامل، هذا السلوك ما هو إلا نتاج للتفكير المشترك بين الأفراد، والتزام من الفرد نحو الجماعة التي تخندق في جانبها وما على الإدارة الا السعي لتحسيسهم بأنهم شركاء وجزء من التنظيم.

3. المدرسة التطورية:

على الرغم من قدم فكرة التطور والتي لا يمكن ربطها بحقبة تاريخية معينة، فقد عُرف التطور في الحضارات الإنسانية القديمة على غرار: الكلدانيين الكنعانيين، البابليين، الفراعنة، الفرس، الرومان واليونان، غير أن التنظير في هذا الاتجاه أخذ في التبلور والانتشار عقب دراسات داروين حول الأنواع والسلالات، والتي غيرت في منحنى هذا الفكر، الذي كان يُسلم في بداياته إلى القول بأن التطور الثقافي هو شبيه بالتطور في مجالات الحياة الأخرى، غير أن أبحاث داروين قلبت الموازين وأعطت منظورا جديدا للتطور وساهمت في إسقاط العلوم العضوية على العلوم الاجتماعية، وكان التشارك بين البيئتين في أن المجتمع بكل ما يحتويه من متغيرات يتطور كتطور الكائنات العضوية في الطبيعة.

¹ فؤاد حمد رزق فرسوني: دراسات الرضا الوظيفي المكتبات. مكتبة الإدارة، ع14 (ج1)، 1987، ص47.
² علي السلمي: تطور الفكر التنظيمي. (ط2). الكويت: وكالة المطبوعات. 1980، ص46.

ومما لا شك فإن هذا المنعطف الحاسم في مسار هذا الفكر ذهب به بعيداً، فتوسع من أفكار ومسلمات إلى نظرية ثم إلى نظريات مساندة وداعمة لنفس التوجه إلى أن صار مدرسة ينضوي تحتها منظرين وباحثين في تخصصات شتى، ولعل من أبرزهم: **آن روبرت جاك تيرجو** (Anne Robert Jacques Turgot) (1727-1781)، والذي قدم أعماله في كتابه "مراجعة فلسفية للتطورات المتوالية للعقل البشري"، والذي رأى فيه بأن التطور لا يقتصر فقط على العلوم والفنون والاقتصاد فقط، بل هو أوسع ويمتد على الحضارة ككل من سلوك وعادات وتقاليد وقانون، وركز بالأخص على نموذج التدرج الثقافي، ففي فلسفته العقل البشري مؤهل للإبداع والاختراع وتحقيق الإنجازات الثقافية ولكن الطبيعة هي التي تهيئ للبعض الظروف المناسبة دون البعض الآخر، وهذا التنوع في الظروف الطبيعية أدى إلى تفاوت المستويات الاقتصادية بين الشعوب¹.

فالمجتمعات تسير في مسار واحد وتمر بنفس المراحل التطورية التي تمر بها الحياة ككل، أما **ليونارد هوبس** وبالرغم من فردانية فلسفته، إلا أنه يؤمن بأن التطور ألي في المجتمعات إذا توافرت بعض العوامل والتي أغلبها متصل بضروريات البقاء كالطعام والصحة، غير أن وتيرة التطور هذه تكون أسرع إذا ما تدخل فيها العنصر البشري، بل يذهب إلى أبعد من ذلك، ويقر بأن الضغط الاجتماعي على الأفراد هو المصدر الأساس للتقدم والتطور الاجتماعيين المرهون بمقاييس أربعة هي: حجم المجتمع، الكفاءة، الحرية والتضامن².

وفي نفس السياق نجد **لويس هنري مورغان** (Lewise H Morgan) (1818-1881)، الذي قسّم في كتابه "المجتمع القديم"، تطور البشرية إلى ثلاثة حقب (الهمجية، البربرية والحضارة)، وكل منها مر بمراحل ثلاث، (دنيا، وسطى وعليا)، بالإضافة إلى ربطه لكل مرحلة من هذه المراحل بابتكار معين ظهر خلالها، ويرجع له الفضل في وضع معالم

¹ مرسي يحي بدر: أصول علم الإنسان. مصر: مطبعة الإشعاع الفنية. 2000. ص 362.
² صلاح الدين شروخ: مدخل في علم الاجتماع. عناية: دار العلوم للنشر والتوزيع. 2005. ص 78.

القربة الفرعية والتي تطرق من خلالها إلى الثقافة المادية والبنية الاجتماعية للمجتمع وكذا للثقافات المنزلية وهذا في كتابه منازل وحياة السكان الأصليين الأمريكيين المنزلية.

على نفس الخط جاءت أفكار ماكسيم كوفاليفيسكي (1854-1916) والتي جوهرها أن التطور الاجتماعي مرهون بفكرة التقدم، فالتشابه في الظروف الاقتصادية والقانونية ومستوى المعارف هو السبب في كون الشعوب المختلفة تنتمي إلى حقبة تاريخية مختلفة، تبدأ مراحل تطورها من نقاط متشابهة¹، ففي نظر كوفاليفيسكي، التطور الاجتماعي هو محصلة تضافر مجموعة من المتغيرات الاجتماعية كالتجديد، التكيف، التضامن والثقافة التي تؤثر على الأفعال لأن التجديد في فلسفته مسألة فردية. أما سوركين ألكسندروفيتش، فيركز على الثقافة في تفسير الظواهر الاجتماعية وفي تطور المجتمعات، ففي كتابه التطورات الاجتماعية والثقافية يُبين أن التطور الاجتماعي لا يسير في خط مستقيم بل يسير على شكل موجات ودوائر تُبسّط استخلاص القوانين الاجتماعية، أما في كتابه "العلية الاجتماعية الثقافية"² فهو يرهن تفسير الظواهر الاجتماعية بمجموعة من المعايير كالسببية والحيزين المكاني والزمني، إذ لا يمكن إعطاء تفسير للظواهر دون إدراك العوامل التاريخية والاجتماعية وحتى الثقافية التي مر بها المجتمع، الذي يقوم على تفاعل الأفراد بناءً على خواصهم المعرفية والثقافية وحتى الفيزيولوجية، والتي تعكس الحقيقة الاجتماعية الموضوعية التي يتماusk المجتمع من خلالها من جهة، وامتظها من جهة أخرى بالجانب الذاتي المتمثل في المعايير، الأفكار والقيم السائدة.

إن المتتبع لفلسفة التطوريين يجدها ركزت على محورين رئيسيين، محور تطرق للمراحل التي تمر بها العملية التطويرية بكل ما تحمله من عمليات اجتماعية (تفاعل، تضامن، صراع، تكامل،....)، ومحور آخر ركز على المحرك أو المحور الذي تقوم عليه العملية

¹ المرجع السابق، ص 198 .

² نفس المرجع، ص 202.

التطورية في حد ذاتها. ولا شك أن هذين الشقين هما أساس تطور أية ثقافة، في تفاعلها مع البيئة الخارجية (المراحل) ومع البيئة الداخلية (المحور).

4. المدرسة الاجتماعية الثقافية:

فرّق ألفرد فيبر في كتابه " أفكار عن علم الاجتماع السياسي والثقافي " بين المجتمع والحضارة والثقافة التي عدها عبارة عن أشكال روحية تقوم على العواطف النفسية مثل الدين، وهي غير قابلة للانتشار فكل ثقافة ماهي إلا شيء واحد وحقيقة أصلية تخص شعب لوحده وفي فترة زمنية معينة من فترات التطور التاريخي، بل تعدت ذلك وأصبحت مظهرا من مظاهر وحدة الشعوب. بذلك صار اليوم الدّارس للتطور التاريخي للثقافة لا يلجأ إلى إخضاعها لقوانين التطور التاريخي، أما الحضارة فهي شيء يقوم بالعقل وتدرسها العلوم الوظيفية ويمكن أن تتشابه من مجتمع لآخر. في حين أن المجتمع ما هو إلا عبارة عن جسم اجتماعي يمر بسلسلة غير مترابطة وغير تزامنية من البناءات الاجتماعية حتى يتشكل المجتمع في صيغته المعروفة وفي مرحلة زمنية معروفة.

5. نظرية الاختلافات الثقافية:

اعتمدت هذه النظرية على تحليل طريقة التفكير في حل المشكلات التنظيمية، أما الثقافة التنظيمية في فلسفتها ماهي إلا الطريقة التي تُحل بها المشاكل التنظيمية، وتركز على العلاقات في تجسيد ذلك، فكلما كان التحكم في طبيعة العلاقات عاليا كلما سهل حل المشاكل.

6. نظرية الأبعاد لشولز:

طرح شولز فكرة الأبعاد الثلاثة في تشكل ثقافة المنظمة، وهذا انطلاقا من مسلمة، أن كل ثقافة هي محصلة ثلاثة أبعاد: بعد تطوري، بعد داخلي وآخر خارجي.

ففي ما يتعلق بالبعد التطوري فهو يشير إلى أن الثقافة التنظيمية هي وليدة مراحل تطويرية لتفاعل الثقافة مع المنظمة، والتي تبدأ بمرحلة الاستقرار الأولية، فمرحلة الاستجابة، ثم مرحلة ظهور بوادر أولية للتفاعل بين الثقافة والمنظمة، وصولاً إلى مرحلة التحدي والتي تحاول المنظمة خلالها البحث في خصوصيات وأساسيات هذه العلاقة الثنائية، بغية إيجاد شفرة التفاعل والاستجابة السريعة للتغيرات. وعندئذ يحوم حول المنظمة مناخ جديد وتغير كبير استمدته من الأفراد المشكلين لها ومن بيئتها الداخلية، هذه المرحلة يطلق عليها مرحلة الابتكار.

أما فيما يخص البعد الداخلي، فيجمع فيه شولز كل العناصر، المؤشرات والخصوصيات التي تتيح للمنظمة العمل والانتاج تحت تأثير ثقافة تنظيمية إبداعية (جماعية)، غير انه يمكن ألا تتعدى هذه الثقافة حدود الفردانية غير أنها تسعى دائماً إلى تعزيز مهارات وخبرات مهنية متنوعة.

وبخصوص البعد الخارجي (البيئة الخارجية): والذي يوليه شولز أهمية كبرى في تطوير الثقافة التنظيمية، والذي يتسم بالتغير المستمر والتعقيد، ضف إلى ذلك فهو الذي يضع القالب النهائي الذي تخرج فيه الثقافة التنظيمية، سواء أكانت ثقافة مرنة أم إبداعية أو حتى ثقافة مخاطرة. أما في حالة كون البيئة الخارجية تتسم بالاستقرار فإن الثقافة التنظيمية لا تكاد تتخطى النموذج النمطي البيروقراطي المحافظ.

لقد أعطى شولز طرحاً جديداً لتشكل الثقافة التنظيمية؛ ربطه بالأبعاد التطورية الشيء الذي جعل منه معقداً ويصعب إيجاد تفسيراً له، إلا من خلال تتبع التغيرات التي تطرأ على المنظمة خلال تطورها عبر خط الزمن، أين تولد ضمنها ثقافات فرعية تعكس قيمها ومعاييرها. غير أن ما يعاب على شولز هو إهماله للأليات التي على المنظمة اعتمادها للتحول والتطور خلال هذه المراحل.

7. نظريات المستويات لتشارلز فومبرن:

يرى فومبرن بأن الثقافة التنظيمية ماهي إلا نتاج لثقافة أوسع تكون المنظمات قد تكاملت معها. ويقسم المنظمات إلى ثلاثة مستويات: المستوى الصناعي، المستوى التنظيمي والمستوى الاجتماعي، والمتمثل في القيم، الاتجاهات والمعاني التي يجلبها الأعضاء في المنظمة من البيئة الخارجية على اختلاف الانساق. سواء سياسية، اقتصادية، تعليمية... الخ، ويُرجع شرط تماسك المنظمات إلى التماسك بين ثقافة المجتمع المغروسة فيه وثقافتها الداخلية؛ وصاغ بدائل عدة لتحقيق شرط التماسك هذا، كقبول المجتمع لرسالة المنظمة ولمخرجاتها والتي لا بد أن تتوافق والقواعد العامة للمجتمع فلا تتخطى حدود السلوكي والأخلاقي المتعارف عليه، ويطرح كذلك فكرة سمعة المنظمة والتي يُقرُّ بتشكلها من خلال التجميع غير الواضح لعدد من الظنون حول المنظمة في حد ذاتها، على اعتبار أن مصدر السمعة لأية منظمة يأتي أولاً من الأفراد المنتمين لها، ثم من كلام الناس عنها بالإضافة إلى طريقة تصرفها واستراتيجيتها المتبعة؛ فهي في فلسفته صندوق أسود تقيسه البيئة الخارجية من خلال الإشارات المحاسبية (الملموسات)، ويقاس داخليا بناءً على النشاطات المؤسسية (أغلبها معنويات) .

ويقوم رأس المال الفكري كأداة لفتح هذا الصندوق من خلال الأليات التي تحرك العلاقات بين الموظفين والإجراءات والزيائن.

والجدير بالذكر أن، فومبرن يقر بأن الثقافة التنظيمية هي محصلة تفاعل ثقافة المجتمع مع المتغيرات التنظيمية، فنخلص إلى ما يمكن أن نطلق عليه "الجمعة"، والتي تقتبس وتتقمص من خلالها المنظمة -عبر مراحل زمنية معينة- الثقافة المجتمعية والتي تعتمد أساساً على شخصية القادة وثقافتهم، بالإضافة إلى المؤسسين ومبادئهم.

8. نظرية المراحل لشين:

ركّز شين في نظريته على الجماعات المشكلة للمنظمة في بناء الثقافة التنظيمية، فهو يرى بأن تماسك المنظمة مرهون باستمرار وقوة القيم والمعايير المشتركة بين أفرادها. وفي هذا الصدد فهو يطرح ثلاثة مراحل لتحقيق هذه الاستمرارية، هي على التوالي:

1.8 مرحلة المواجهة: تحاول المنظمة خلال هذه المرحلة البحث عن قائد تتوفر فيه القيم الثقافية والمعايير والمواصفات التي تتيح له قيادة المنظمة نحو تحقيق الأهداف العامة، دون إهمال السمات الشخصية لشخصيته، بل تتعدى ذلك إلى التركيز على المتغيرات الديمغرافية (الجنس، السن، المستوى العلمي، الاقدمية...) في عملية الاختيار هذه والتي تعتبرها أساسية في صقل شخصية القائد الذي يعول عليه.

2.8 مرحلة الألفة أو الزمالة: عقب اختيار القائد، يسود شيئاً فشيئاً مناخ الألفة بين أفراد التنظيم، وبعد إجماعهم على شخصيته اللبنة الأولى في تشكل هذا المناخ والذي يتجسد من خلال ظهور بوادر روح التعاون والتنسيق والمشاركة، والتي تأخذ تدريجياً في التطور والتقارب إلى أن تصل إلى درجة الالتزام.

3.8 الابتكار والإبداع: تحاول المنظمة خلالها حشد أكبر عدد من الافراد حولها عن طريق إيلائها أهمية للطرق والخطط الإبداعية التي أوصلتها لهذه المرحلة، وصرف الشكوك عنها، بل تسعى لخلق مناخ تكيفي يسمح بتعميم هذه الإبداعات وتطويرها وصولاً إلى مستوى الاستقرار الداخلي والذي يتيح بدوره إمكانية التعامل بإيجابية مع البيئة الخارجية المتسمة بالتغير المستمر من جهة، ولمجابهة المشاكل الداخلية المتصلة بالتطور من جهة أخرى، وهذا لضمان بقاء المنظمة واستمراريتها.

ثانياً: أنواع الثقافة التنظيمية

تعددت المداخل المحددة لأنواع الثقافات التنظيمية. فأخذت أشكالاً وصوراً مختلفة وامتازة لكنها اشتركت كلها في تفسيرها لذلك المزيج والتداخل بين البيئتين الداخلية والخارجية بالإضافة إلى مختلف المستويات التي تتألف منها، وكذلك مركز السيطرة والتحكم والجهة المهيمنة في المنظمة ويمكن تقسيم الثقافة التنظيمية على أساس عدة محكات، منها المحك الوظيفي، المعياري، البيئي، محك القوة... إلخ، ونذكر منها:

1 . من حيث أنماط الثقافة: يقترح هاندي (Handy) إمكانية تقسيم المنظمات إلى مدى مُكوّن من أربع ثقافات، إن تكوين الثقافة يعتمد على العديد من العوامل منها: تاريخ المنظمة، الملكية، هيكل المنظمة، التكنولوجيا والأحداث الهامة في المنظمة والبيئة¹. (انظر الشكل 11)

1.1 ثقافة النفوذ: وصفها هاندي (Handy) بأنها تشبه نسيج العنكبوت ولقد أوضح أن هذا يعكس تركيز القوة للأسرة التي تملك منظمة ما، صغيرة أم كبيرة، وفي مثل هذا النوع من المنظمات نجد المسؤولية تكون محصورة في أعضاء الأسرة وتعطى للأفراد بدلاً من الخبراء. هذا ما يؤدي إلى ما يسمى بشبكة العنكبوت. وتمثل النقطة الهامة الجديدة بالملاحظة بسبب تركيز النفوذ واتخاذ القرارات في يد عدد محدود من الأفراد الاستراتيجيين والأعضاء الأساسيين أنهم يعملون على إيجاد مواقف يجب على الآخرين تنفيذها، ومن الصعب بالنسبة للخارجيين عن هاته المجموعة التأثير في الأحداث.

إن قدرة ثقافة النفوذ على التكيف مع المتغيرات البيئية يتحدد إلى حد بعيد بإدراك وقدرة من يشغل أماكن النفوذ داخل المنظمة، وتبعاً لذلك نجد أنها يمكن أن تتغير وتتكيف بسرعة هائلة أو تفشل في رؤية الحاجة للتغيير أو تموت.

¹ Handy, Charles: Understanding Organization , Penguin Education , England ,1993 .P 29.

2.1 ثقافة الدور: تم تجسيد هذه الثقافة على أنها تشبه المعبد اليوناني القديم، وغالبا ما يتردد أنها تشبه البيروقراطية في شكلها الحقيقي، وتمثل قمة المعبد مكان اتخاذ القرار وتعكس أعمدته الوحدات الوظيفية للمنظمة التي يجب عليها تنفيذ القرارات التي اتخذت في القمة، إن قوة الثقافة تقع في التخصص داخل أعمدتها، ويحتل التفاعل مكانة بين التخصصات الوظيفية من خلال الوصف الوظيفي والإجراءات والقواعد والنظم، وتركز على الأدوار الوظيفية من خلال التخصص الوظيفي أكثر من تركيزها على الافراد، كما تهتم بالقواعد والأنظمة وتوفير الامن الوظيفي والاستمرارية وثبات الاداء¹. إن هذا التنظيم يعتبر أكثر انتشارا كما أن السلطة به لا تبنى على المبادرة الفردية ولكنها تبنى عن طريق الوصف الوظيفي²، وبأخذ التنسيق شكل القيد الضيق (الرباط المحدود) لرئيس العاملين وهذا التنسيق الوحيد المطلوب والذي يزود به النظام لتحقيق التكامل الضروري.

وقد ذكر هاندي (Handy)، أن الوصف الوظيفي يعتبر أكثر أهمية من المهارات والقدرات للمنتمين لهذه الثقافة، كما أن الأداء الذي يتعدى إدراك الدور ليس مطلوبا ولا يشجع عليه. وتعتبر السلطة الخاصة بقوة الموقع الوظيفي أمرا صحيحا أو شرعيا، أما القوة الشخصية فمرفوضة وهذا يعكس بيروقراطية فيبر وتعمد فعالية النظام على الالتزام بالمبادئ بدلا من الشخصيات.

ويوضح هاندي (Handy)، بأن هذه الثقافة تتلاءم مع المنظمات التي تتميز بالاستقرار وليس التغيير الدائم. إن وظائف الثقافة تكون مناسبة في البيئة التي تتسم بالثبات النسبي، لكنها تكون غير مضمونة في البيئة المتغيرة لصعوبة استجابتها السريعة للتغيير، إن ثقافة الدور تم تجسيدها أو تصويرها بالعقلانية والحجم، وسوف تجد لديك خبرة بهذه الثقافة إذا عملت يوما ما في منظمة كبيرة ومستقرة.

¹ منصور بوبكر: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بسوء السلوك التنظيمي في الإدارة العمومية. قسنطينة، رسالة ماجستير، غ م ، جامعة منتوري، كلية العلوم الاجتماعية. 2007. صص 36-37.
² دافيد ويلسون: إستراتيجية التغيير. (ترجمة تحية السيد عمادة) القاهرة، مصر: دار الفجر للنشر. 1999. صص 136.

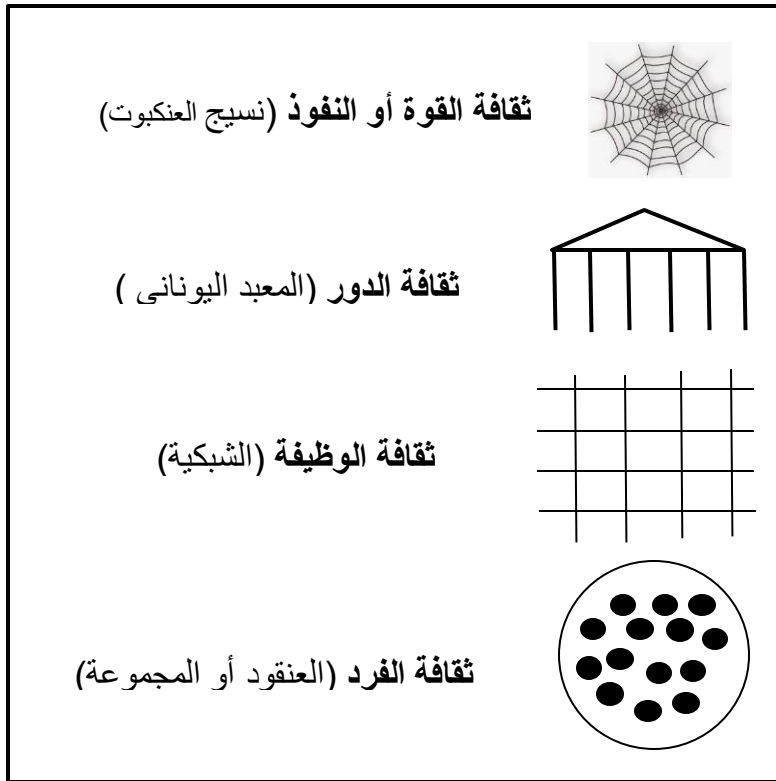
3.1 ثقافة الوظيفة أو العمل: تعتبر هذه الثقافة من الخصائص التي تتسم بها المنظمات المهمة جدا بأنشطة البحوث والتطوير، وتتسم بالديناميكية، كما أنها معرضة باستمرار للتغيير، وتضطر إلى إيجاد فرق وظيفية مؤقتة لمواجهة أو لتلبية احتياجاتها المستقبلية، كما انها تحدد الاعمال والمهام التي تقوم بها ثم تعمل على تنفيذها وقوة أفراد الفرق تستمد من الخبرات والمهارة والقدرات التي يتمتعون بها والتي يستغلونها في تحقيق اهداف فريق العمل الذي ينتمون اليه¹، كما تعتبر المعلومات والخبرات بمثابة المهارات التي لا تقدر بثمن فيها، وقد تم تمثيل الثقافة هنا جيدا على أنها تشبه الشبكة أو الشبكية، فهناك صلة وثيقة بين الأقسام والوظائف والتخصصات. في حين يعد كل من الاتصال والتكامل بمثابة الوسائل والأدوات التي تستطيع المنظمات من خلالها التكيف مع المتغيرات التنظيمية بسرعة، ويعتمد التأثير في ثقافة هذا الفريق على الخبرة والمعلومات الحديثة حيث تكون الثقافة أكثر انسجاما مع النتائج، وقد نجدها تركز على الداخل إذا أولت أهمية لمصالح العملاء الداخليين، ويتجلى هذا في اهتمامها بالعمال ومالكي المنظمة، الأولوية للمنتجات القديمة على الجديدة، عدم تغيير الموردين، وقد تكون مهتمة بالخارج إذا كان اهتمامها منصب على مصالح العملاء الخارجيين ويُقرأ ذلك إذا كان ضمن اهتماماتها: السوق (خاصة السوق الخارجية)، المنافسين، السلع الجديدة على تلك القديمة، غير أن خطورة هذه الثقافة تنشأ عندما يكون هناك قيد على الموارد مما يؤدي إلى تحويلها إلى التركيز على ثقافتني: " النفوذ " أو " الدور".

4.1 ثقافة الفرد: تعتبر هذه الثقافة بمثابة خاصية مميزة لنموذج الإدارة الواعي، ويكون الفرد هو السباق لحماية المنظمة من كل التقلبات المفاجئة ويسهر على مراعاتها وذلك من خلال التفاني، الحماس والابداع ورغبته الجامحة في إثبات حسن نيته المتمركزة حول

¹محمود أبو بكر مصطفى: دليل التفكير الاستراتيجي واعداد الخطط الاستراتيجية. الاسكندرية: الدار الجامعية.2000.ص91.

الهدف العام وليس الصالح الخاص او التمرکز حول الأهداف الشخصية الضيقة¹، حيث نجد الأفراد داخل الهيكل التنظيمي يحددون بشكل جماعي الطريق الذي ستسلكه المنظمة، فإذا كان هناك هيكل رسمي فإنه يميل إلى خدمة احتياجات الأفراد داخل الهيكل ويلاحظ أن المنظمات التي تتبع هذه الثقافة ترفض الهرمية الرسمية لإنجاز الأشياء ولكنها توجد فقط لغرض وحيد هو تلبية احتياجات الأعضاء. إن رفض رقابة الإدارة الرسمية و"علاقات التقارير" توضح أن هذا قد يكون ثقافة ملائمة للمجموعة التي تساعد نفسها بنفسها ولكنها لا تكون ملائمة لمنظمات الأعمال².

الشكل (11): أنواع الثقافات من حيث الأنماط



المصدر: حنان علي ظاظا. (2002) دور القيادة في تغيير الثقافة التنظيمية. ص 28

¹ محمد أمين هيشور: ثقافة المؤسسة والتغير التنظيمي في المؤسسة الصناعية الخاصة الجزائرية. سطييف: رسالة دكتوراه، غ م، جامعة محمد أمين دباغين سطييف²، كلية العلوم الاجتماعية. 2017. ص 79.

² دافيد ويلسون: مرجع سابق، 1999. ص 138.

2 . من حيث مدى قوة الثقافة: ويمكن تمييز ثقافتين (أنظر الشكل 12):

1.2 الثقافة القوية: نقول إن ثقافة المنظمة قوية إذا كان هناك اتفاق وتماسك شديد بالقيم والمعتقدات السائدة من قبل غالبية أعضائها، ويمكن الحكم على مدى قوة ثقافة المنظمة من خلال تقييم درجة ثبات القيم والمعتقدات السائدة، ومدى تطابقها مع بعضها بالإضافة إلى استمرارية الثقافة القوية لأجل طويل¹، بمعنى أدق هي ثقافة متجانسة وكثيفة ومشاركة بشكل واسع²، ولهذه الثقافة ميزات نوجزها في الخصائص التالية:

- **الشمولية:** أي أن جوهر الثقافة يشمل القيم والمعايير السلوكية وأساليب التفكير³ بحيث تؤثر هاته القيم المشتركة في شدة ودرجة الثقافة التنظيمية.
- **الانتشار:** (الاتفاق عليها) فالمقصود به مدى إجماع واتفاق الأعضاء على مضمونها وما يُسرّع ويوسع من وتيرة ومدى انتشارها بين الأفراد، وهل هناك إجماع بين أفرادها حول الاعتقادات والأشكال السلوكية المقبولة؟. وهل هي تؤثر في الأعضاء بنفس القوة نفسها؟. وهل كلما كانت أكثر انتشارا كان تأثيرها أقوى في السلوك؟. وهل هي هادفة لإشباع حاجات الأفراد أم حاجات الجماعة؟. أم أنها ثقافة محافظة أم أنها ثقافة متوجهة نحو تحقيق الذات.⁴

2.2 – الثقافة الضعيفة:

في هذا النوع من الثقافات يكون الاتفاق قليل والتماسك بالقيم والمعتقدات المشتركة أقل وتتعكس في الواقع بعدم القبول وضعف في اعتناقها من طرف أعضاء المنظمة، وعلى

¹ عبد اللطيف عبد اللطيف محفوظ أحمد جودة: دور الثقافة التنظيمية في التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية. (مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية) ج 1، 2010، ص 124.

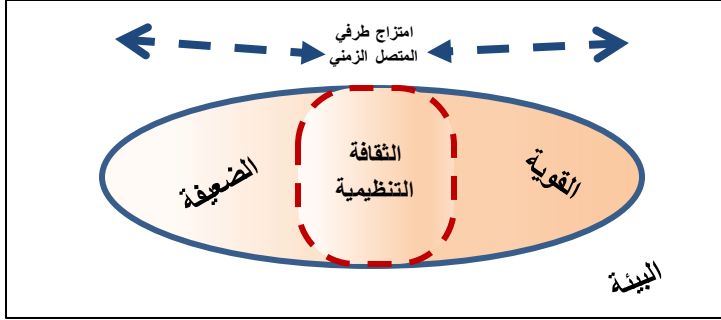
² Sathe, V: Some action Implication of corporate Culture: A Managers Guide to Action, Organizational Dynamics. Aut(23). 1983 .P2.

³ Kilman, R., Saxton, M. j., & Sepra, R: Issues In understanding and Changing Culture . California Management Review.2. 1986 .P 87.

⁴سامي فياض العزاوي: مرجع سابق، 2009، ص 108 .

الرغم من أهمية هذا النوع من الثقافة التنظيمية إلا أن لها أثرا ضئيلا في أداء المنظمة وفعاليتها.¹

شكل (12) تصنيف الثقافة من حيث مدى القوة



المصدر: من إعداد الباحث

3 . من حيث متطلبات البيئة والتركيز الاستراتيجي:

أوضح كل من دانسيون (Denison) وميشرا (Mishra)، بأن تفاعل كل من بعد نطاق المرونة والاستقرار مع بُعدي التركيز الاستراتيجي الداخلي أو الخارجي يُولّد أربعة أنواع من الثقافات التنظيمية هي:²

الشكل (13) أنواع الثقافات من حيث متطلبات البيئة والتركيز الاستراتيجي



المصدر: نعمة عباس الخفاجي(2009): ثقافة المنظمة، ص27.

¹ دافيد ويلسون: مرجع سابق، 1999. ص 124 .

² Dension, D. R., & Mishra, A. K: Toward a theory of Organizational Culture & Effectiveness Organization Science.1995.P204.

1.3 ثقافة قادرة على التكيف: يتمتع أعضاء المنظمات التي يسودها هذا النوع من الثقافات باستقلالية قراراتهم، فهم أحرار في تصرفاتهم التي يواجهون بها الحاجات المتزايدة والمتنوعة للعملاء في البيئة الخارجية من خلال تغيير تحدياتهم إلى سلوكيات جديدة تستدعي من المنظمة التفاعل معه بسرعة، ولو لزم الأمر المخاطرة في اتخاذ القرارات.

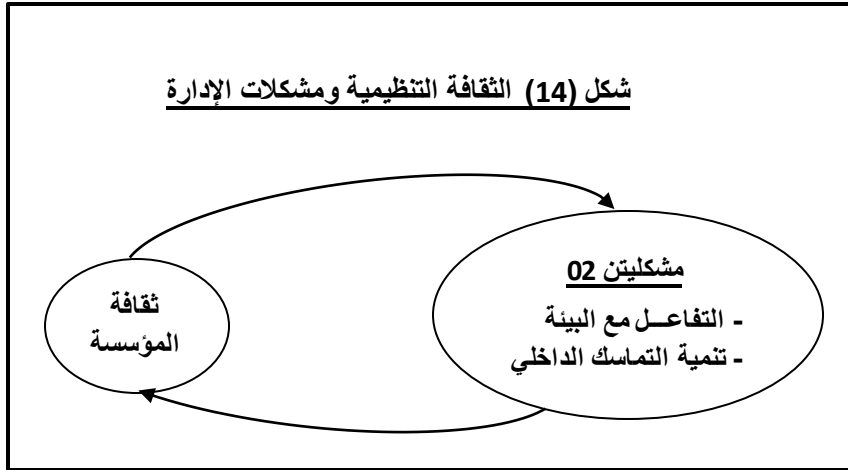
2.3 ثقافة الإنجاز: القيم التنافسية هي المعيار الأساسي في ضبط وتوجيه هذه الثقافة، عملاء هذا النوع من المنظمات محدودون ومعلومون مسبقاً، لأنها تعنى بخدمة فئة معينة من العملاء لا غير، إذن فهي ثقافة موجهة غايتها تحقيق الأهداف والطموحات المحددة¹، لأن المنتج في حد ذاته مشتق ثقافتها الانجازية.

3.3 ثقافة الارتباط: يركز هذا النوع من الثقافة على البيئة الداخلية فهو بذلك يولي أهمية بالغة لحاجات العاملين وكيفية مجابتهها على اعتبار أن الحاجات غير ثابتة، يسود مناخ الإبداع من خلال التركيز على قيم التعاون والتشارك ولا تولي هذه الثقافة أهمية للمكانة والدور، بل إن كل اهتمامها منصب نحو الحفاظ على توازن العلاقة (العامل/ الزبون).

4.3 ثقافة التناسق والثبات: تؤمن غالبية المنظمات بهذه الثقافة غير أنه من الصعب عليها تحقيق التوازن بين المستمر والثبات في الثقافة، هي الأخرى تولي أهمية للبيئة الداخلية أين نجد المكافآت والقيم بها مدروسة وعقلانية حتى تضمن القيام بالأعمال والمهام بدرجة عالية من الدقة والموضوعية. وفي نفس السياق فقد ذهب موريس ثيفانت (Maurice Thévenet)، إلى أن إدارة أية مؤسسة في الأصل ما هو إلا التفاعل اليومي مع إحدى المشكلتين: مشكلة التفاعل مع البيئة وبالخصوص البيئة الخارجية ومشكلة تنمية التماسك الداخلي² واللذان تشكلان بدورهما دعامة أساسية لثقافة المؤسسة.

¹ نعمة عباس الخفاجي: ثقافة المنظمة. عمان، الأردن: دار اليازور العلمية للنشر والتوزيع، 2009، ص28.

² Maurice, T: La Culture d'entreprise. 7^{éd.} France: Presses Universitaire de France. 2015.P83.



المصدر M. Thévenet (2015). P83

4. من حيث الخصائص القيادية والأمراض التنظيمية¹:

نادى بهذا التقسيم كل من ميلر و دوفريس (Miller & De Vries)، اللذان افترضا أن للخصائص الشخصية والقيادية المرضية انعكاسات على سلوكياتهم وثقافتهم حسب نوع الميول العصبية أين نجد الثقافة تتمظهر بخصائص القائد ونجد هذا النوع في المنظمات ذات مركزية القرارات وهي بدورها تقسم إلى:

1.4 ثقافة البارانونيا* (الارتباك العصبي): تعكس ثقافة البارانونيا شخصية القائد العصبي الذي يتميز بالعداء اتجاه مرؤوسيه وبالرقابة الصارمة والإشراف الشديد والتأكيد على القوانين والقواعد الرسمية مع تطبيقه لمبدأ العقاب باستمرار، الشيء الذي يقتل روح الإبداع والابتكار ويولد جو عدم الثقة الذي يؤدي إلى احتكار المعلومة فيصعب التنسيق بين مختلف المصالح التنظيمية في المنظمة ويقتل إبداعها.

2.4 الثقافة الهروبية (التجنبية): يتسم قادة هذه الثقافة بالاكنتاب والمحافظه على الأوضاع كما هي، دون التفكير في أي تغيير بالإضافة إلى الاتكالية وشعورهم بالاحتقار،

¹ سامي فياض الغزاوي. مرجع سابق. 2009. ص104-107.

* البارانونيا هو مرض نفسي عصبي يطلق عليه اسم جنون العظمة أو الارتباك وهي أفكار يعتنقها المريض ويؤمن إيماناً وثيقاً بتعرضه للاضطهاد أو الملاحقة من قبل الآخرين، فالمصاب بالبارانونيا يرى نفسه عظيماً وهو يشك في الآخرين دائماً وفي نواياهم، وبالتالي يشعر أنه محور جميع الأحداث من حوله ليظن نفسه السبب المباشر في العديد من الكوارث لكونه يعاني الإحساس بالاضطهاد ويتخيل أشياء لا وجود لها مثل أن الكثيرين يلاحقونه.

ما ينعكس على المنظمة من خلال التركيز على الجوانب الإجرائية فقط مع إهمال الجوانب الأخرى، فتخلق ضبابية في أهداف وتوجهات المنظمة ككل أين تتبع سياسية هروبية تتجنب بها المواجهة، ويتجلى ذلك في عدم اتخاذها للقرارات الاستراتيجية والتخوف منها.

3.4 الثقافة الكارزمية (الموهوبة): تعتبر ثقافة طموحة جدا، هذا الطموح جعلها مجازفة ذات استراتيجية تلقائية، قراراتها انطباعية غير مبنية على وقائع، متهورة كذلك نجدها تدخل أسواقا وتخرج من أخرى في نفس الوقت دون إيلاء أية أهمية للعواقب، ولا حتى للبيئة الخارجية، هيكلها التنظيمي بسيط وبدائي فهي لا تتوفر على أنظمة معلومات لأن القائد لا يولي أهمية لها، فالقوة متمركزة في يده، كذلك يتدخل في أبسط الأمور ليجلب الانتباه ويلقب بالشعارات، فهو بعيد عن التحكم في الذات وضبطها، يبالغ في أتفه الأمور وفي نفس الوقت نجد المرؤوسين الاعتياديين يتملصون من المسؤولية ويلقون بها على عاتقه.

4.4 الثقافة البيروقراطية: ثقافة جامدة غير ذاتية وغير متجددة لصيقة بالماضي أكثر من الواقع تتميز بانعدام الثقة بين المرؤوسين أين نجدها تركز على الأبعاد السلبية وتتمسك بالتعليمات والأوامر، قادتها يتبعون رقابة وإشراف مباشرين لشعورهم بالحاجة الماسة للهيمنة والسيطرة، يولون أهمية لأبسط الأمور وأتفهها، سلوكهم يتصف بالجمود فهم يعانون من داء التزمّت دون مبرر، قراراتهم غير حاسمة بسبب خوفهم من ارتكاب الأخطاء.

5.4 الثقافة المؤسسية: من بين أهم ميزات هذه الثقافة انسحاب المدير وتخليه عن صلاحياته، ما يدفع بالآخرين (مسؤولي الأقسام الوسطى) إلى المسارعة إلى ملئ هاتاه المسؤوليات والقيام بها، لأجل تحقيق القوة ضد الآخرين، فتتجلى مشكلات التنسيق

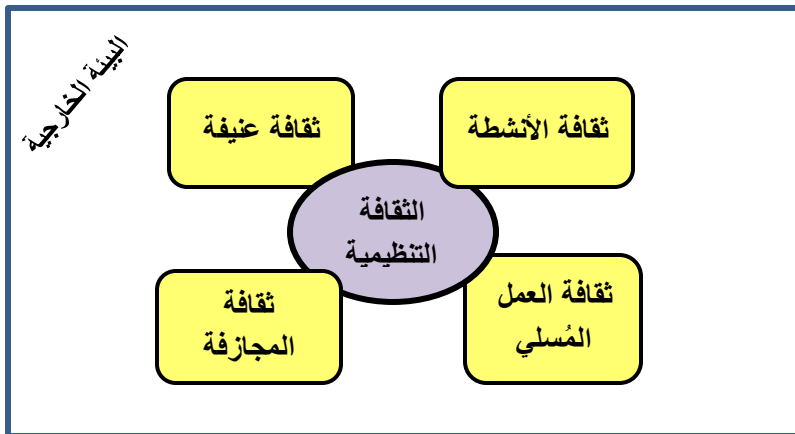
وتتضاعف المفارقة (تعاون/منافسة) فتبنى تحالفات، هاته التحالفات تُجرأ المنظمة وتفقد السيطرة، بالإضافة إلى أنها تهمل المعلومات الواردة من البيئة الخارجية لأن كل الاهتمام منصب على الداخل لتحقيق الرضا. ففي نظر قادة هذه الثقافات التفاعل مع الخارج كثيراً ما يؤدي إلى الفشل والخيبة فنجدهم يتميزون بالتحفظ والبرودة ولا يبذلون اهتماماً بالحماس والاستمتاع.

6. من حيث الاتجاه الذي تدعو إليه:

يعتمد تقسيم الثقافة التنظيمية وفق هذا المنظور على أساس أن ثقافة المنظمة وأداءها لأعمالها تتركز حول إدارتها وما تقوم به توجهاتها الانجازية من خلال فلسفة ورؤية مؤسسيها، وقادتها، ومديريها¹، ونميز عدة تقسيمات أهمها:

1.5 تصنيف ديل وكيندي (Deal & Kennedy): يؤكد تصنيفهما على الاتجاهات التي تتميزها الثقافة التنظيمية لاستجابتها للبيئة الخارجية² وبدورهم قسموا الثقافة التنظيمية وفق هذا المنظور إلى أربعة أنواع هي (أنظر الشكل 15):

شكل (15) تقسيم الثقافة التنظيمية حسب ديل وكندي



المصدر: من إعداد الباحث

¹ سامي فياض العزاوي: نفس المرجع. 2009. ص 100.

² سامي فياض العزاوي: الاستراتيجية التنظيمية بين ثقافة المنظمة وتركيبها التنظيمي ومشكلات التكيف البيئي، مدخل معلوماتي. بغداد، العراق: أطروحة دكتوراه، غ م، كلية الإدارة والاقتصاد قسم إدارة الأعمال الجامعة المستنصرية. 1998. ص 56-64.

1.1.5. **الثقافة العنيفة:** تتميز هذه الثقافة بالمجازفة المتعاقبة والمستمرة وكذلك بشدة المنافسة بين أفرادها.

2.1.5. **ثقافة العمل المُسلى:** تجمع هذه الثقافة بين الجد والهزل في آن واحد، فهي بذلك بعيدة عن المخاطرة، أفرادها مثابرون وفي سعي دائم لتحقيق الفعالية من خلال اهتمامهم الزائد بالعملاء.

3.1.5. **ثقافة المجازفة:** القرار في هذا النوع من الثقافة مركزي، ويمتاز أفرادها بالثقة الزائدة في النفس، ما يدفع بهم للمراهنة في اتخاذ القرارات الحاسمة والخطيرة بالإضافة إلى أن استراتيجيتها التنظيمية وخططها الاستثمارية هي بعيدة المدى.

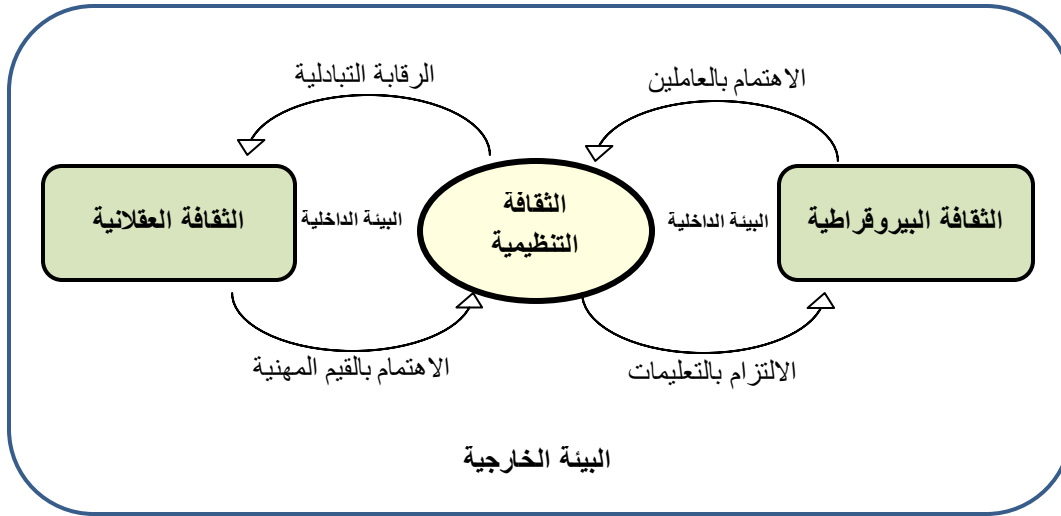
4.1.5. **ثقافة الأنشطة:** تتطابق هذه الثقافة وثقافة المؤسسات الحكومية، فهي ملتزمة لأبعد الحدود باللوائح والتعليمات وتحكم للرسميات.

2.5 **تصنيف جونس (Jones):** قسم جونس الثقافة التنظيمية بناء على التوجه الداخلي إلى نوعين من الثقافة (أنظر الشكل 16):

1.2.5. **ثقافة بيروقراطية:** تستمد أفكارها من النموذج البيروقراطي، الذي يتصف بهرمية هيكله التنظيمي، التحديد الدقيق للمهام والواجبات وإطلاع الأفراد على حقوقهم مع التركيز على تطبيق القواعد والإجراءات الرسمية، كذلك فإن عملية الاستقطاب مرهونة بإجراءات مضبوطة سلفاً لا يمكن مخالفتها، ومعدل دوران العمل ضعيف.

2.2.5. **ثقافة عقلانية:** على عكس الثقافة البيروقراطية فهي تعتمد على القيم المهنية مع وجود القليل من القواعد والإجراءات، أما الإدارة فهي تعتمد على التنوع والمرونة فهي موجهة نحو العمل والإنجاز، وافرادها يتأقلمون مع كل الوظائف في المنظمة.

الشكل (16) تقسيم الثقافة التنظيمية حسب جونس



المصدر: من إعداد الباحث

3.5 تصنيف والاش (Wallach): قسم والاش الثقافة التنظيمية على أساس الاتجاه الذي

تنتمي إليه إلى ثلاثة أنواع (الشكل 17):

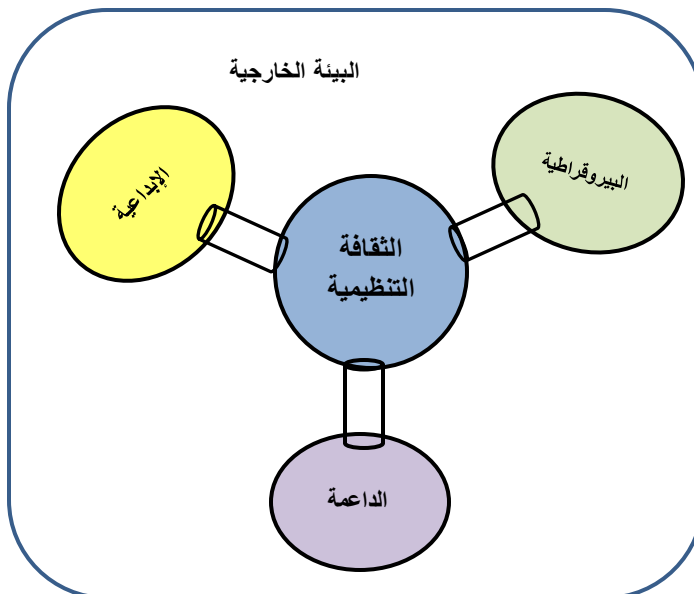
1.3.5 الثقافة البيروقراطية: محترمة للقرارات وملتزمة باللوائح والاجراءات، رقابة صارمة.

2.3.5 الثقافة الإبداعية: ثقافة متحدية تتسم بالمخاطرة وتركز على النتائج.

3.3.5 الثقافة الداعمة: تولى أهمية للعلاقات الاجتماعية، وهي مساندة للمبادئ

الإنسانية في العمل.

الشكل (17) تقسيم الثقافة التنظيمية حسب والاش



المصدر: من إعداد الباحث

ثالثاً: مصادر الثقافة التنظيمية:

تعددت المداخل المعرفية والنظرية المحددة لمصادر الثقافة التنظيمية وتتنوع المعايير التي احتكمت إليها، فنجد بيكر (Baker) ضبط معالمها في الأنماط والرموز الظاهرة والضمنية والبعث التاريخي للأفكار، ولاسيما القيم الملزمة وما تحمله العقول وعناصر الموقف¹، في حين حصرها كل من كاتز وكان (Katz & Khan)، في معايير وقيم المنظمة متمثلة في السلوك المحدد الذي تمتاز به مثل معاملة العاملين والمشاركة وقبول الانضمام للعضوية² وذهب شين (Schein) إلى أنها مرتبطة بالتاريخ والبيئة والاختيار والتطبيع الاجتماعي³، وأكد على أن أصلها مرتبط بمؤسسيها، فهي تعكس رؤيتهم وفلسفتهم، في حين ذهب دافت (Daft)، إلى أن القيم الثقافية هي القوى المساهمة في صقل الأخلاق الانجازية المتمثلة في أخلاق الأفراد وثقافة المنظمة ونظمها والأطراف ذوي المصالح الخارجية وتستخدم للحكم على مدى أخلاقيات القرار أو السلوك ومدى ارتقائهما للمسؤولية الاجتماعية⁴، وفي محاولة لضبط أهم المصادر التي أجمعت عليها غالبية التوجهات الفكرية والنظرية نجد العناصر التالية⁵: (الشكل 19) .

1. الأساطير: تتمثل في الحكايات الخرافية التي لا تعكس معنى حقيقي بل تستخدم كرموز اجتماعية يستفاد منها في التعرف على تجارب وخبرات الشعوب والأمم لأخذ العبرة والدروس منها، وتعتمد على أسلوب الإثارة والمبالغة والمفاجئة، ولها وجهين أحدهما إيجابي والثاني سلبي، فالإيجابي يتمثل في ربط الإنسان بترائه وثقافته القديمة ومنها استقاء الدروس والعبر من تجارب القدامى، في حين يتجلى الجانب السلبي في

¹BACKER, H. S., GEER, B., HUGHES, E. C., & STRAUSS, A. L: *BOYES IN WHITE*. New runswick,: Nj Transaction Books.1977 .P50.

² Katz, D., & KAHN, R. L: *The Social Psychology of Organizations* (éd. 2). New York: John Wiley KYSA.1978.PP 348-395.

³Schein , E. H: *Organizational Culture And Leadership*. San Fancisco: Jossybass USA.1985.P171.

⁴ نعمة عباس الخفاجي: مرجع سابق. 2009. ص77.

⁵ ماجدة العطية: سلوك المنظمة سلوك الفرد والجماعة. عمان، الاردن: دار الشروق للنشر والتوزيع. 2003. ص ص:337-339.

خلطها بين الأساطير والحقيقة فتتولد حالات من الصراع والإرباك وإخفاء للمعلومات الحقيقية.¹

2. القصص والحكايات: تستخدم غالباً لتعكس رسالة معينة، مثل أن يحكي للموظفين كيفية تطور جهاز إداري، أو منظمة معينة، والصعوبات التي واجهت التطور، ونمو هذا الجهاز، أو المنظمة، وكيفية تنظيمه، وعدد الأفراد العاملين به أثناء إنشائه مقارنة بوضعه الحالي. تنتقل القصص المتعلقة بالثقافة التنظيمية عن طريق القصص التي تروى عنها، سواء تم ذلك بطريق رسمي أو غير رسمي، كما أن القصص التي تروى داخل المنظمة تؤثر تأثيراً كبيراً على المناخ التنظيمي، وتقوم معظم القصص على أحداث حقيقية، أداها أو شارك فيها مؤسس الشركة أو أحد أو بعض مديريها، وتوضح القصص أهم خصائص الثقافة التنظيمية، كما أن نقلها إلى الغير يمكن أن ينشئ أو يؤكد القيم المطلوبة.

3. الطقوس والاحتفالات والمناسبات: هي تلك الاحتفالات التي تقيمها الشركة سواء خلال المناسبات العامة كالاحتفال بالأعياد والمناسبات العامة، أو طقوس الاحتفال ببداية السنة الدراسية أو نهايتها مثلاً، وهذا بدعوة الموظفين والعاملين سواء في مكان العمل أو في مكان يخصص للاحتفال فيلتقي الجميع ومن مختلف المستويات التنظيمية في حفل تَصْمَحِل فيه كل الفوارق، يسلم العامل البسيط على المدير ويبادله الحديث ويتعرف الموظف الجديد على القديم، كذلك هو الحال خلال حفلات توديع مدير رحل أو جديد أقبل، وبالطبع كذلك الحال عند توديع موظفين انتقلوا إلى العمل في مكان آخر، أو أحيلا على التقاعد، وتشمل هذه الطقوس كذلك احتفالات الكريزمات الخاصة بالعمال المبدعين ومختلف باقي النشاطات الاجتماعية وحتى الرياضية التي ترعاها المؤسسة وتكون بمبادرة منها. إن الطقوس والاحتفالات ماهي إلا عبارة عن أحداث

¹ سامي فياض العزاوي. مرجع سابق. 2009. ص 170.

مبرمجة ومخطط لها من قبل المنظمة لفائدة أفرادها، وتحافظ على ثقافتها من خلالها، فهي تعبير واضح عن الثقافة التي تبنتها، فالموظف الجديد الذي يحضر حفلاً تقيمه المنظمة يستطيع التعرف بوضوح على القيم والمعتقدات واللغة المشتركة بين العاملين والتي تمثل في مجملها ثقافة المنظمة، فكما يمكن استجلاء ثقافة مجتمع ما من خلال الاحتفالات القومية التي ينظمها، فإنه يمكن كذلك التعرف على ثقافة المنظمة من خلال احتفالاتها¹.

4. البطولات والأبطال والرموز الاجتماعية: ترتبط البطولات والأبطال بالرموز الاجتماعية في القصص والحكايات والأساطير، وغالبا ما تكون هذه البطولات والأبطال حقيقية لأخذ الدروس والعبر منها، ففي التاريخ العربي والإسلامي العديد من قصص البطولة والأبطال العرب²، كقصص الفتوحات وقصص مشاهير الفلسفة، الطب والفلك... إلخ؛ وتؤخذ هذه البطولات كقدوة يُحتدى بها في المنظمات الحديثة.

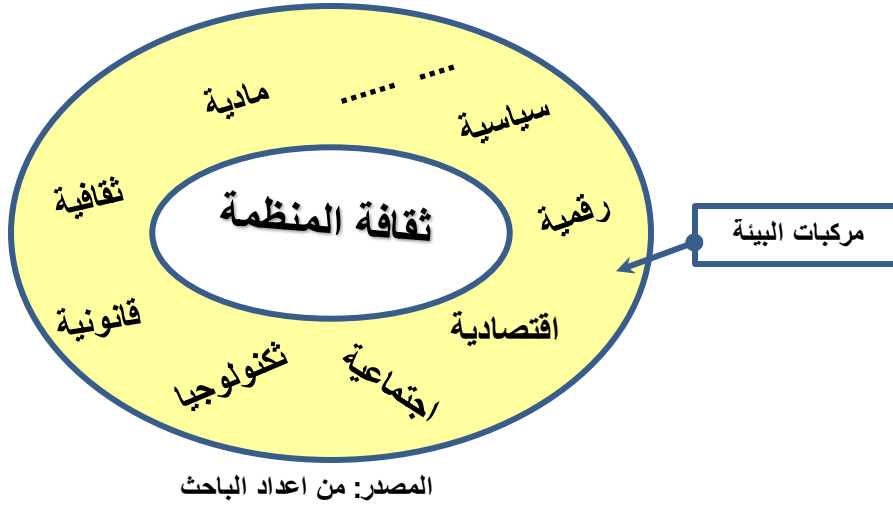
5. العادات والتقاليد والأعراف: هي عبارة عن القيم التي اكتسبتها الجماعة وجعلت منها قانونا ونطاقا لا يمكن الخروج عنه، وتعد من أهم مصادر الثقافة المنظمة³، كونها تميز العامل داخل بيئة المنظمة مهما كان مستواه التنظيمي وهذا من خلال تأثيرها على شخصيته ومن ثم في سلوكه، أي أن أفعاله ما هي إلا انعكاس لشخصيته التي تشكلت جراء المزيج الاجتماعي والأنثروبولوجي الحاصل في البيئة التي نشأ فيها. ومما لا شك فيه أن هاته المصادر دون بيئة حاضنة لا يكون لها أي تأثير على تشكل الثقافة التنظيمية وتطورها، فالبيئة بمختلف تركيباتها تشكل الخلفية الصورية للتفكير التنظيمي. (أنظر الشكل 18).

¹ ماجدة العطية: مرجع سابق. 2003. ص 338.

² سامي فياض العزاوي: مرجع سابق. 2009. ص 171.

³ نفس المرجع السابق، 2009. ص 171.

شكل (18) البيانات المؤثرة على ثقافة المنظمة

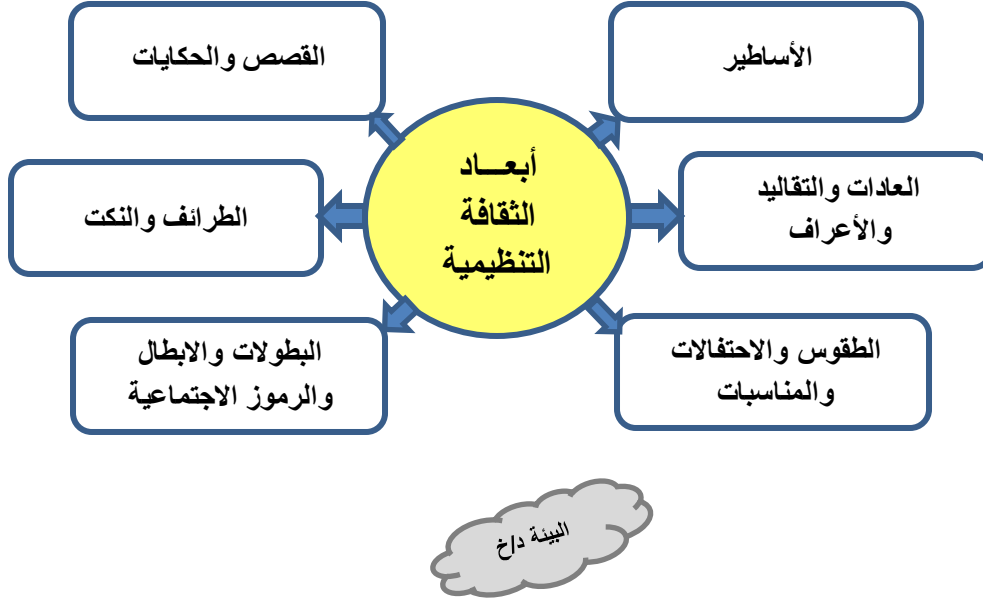


كما أشارت البرنوطي إلى وجود عدة أدوات وأنشطة مساعدة تخلق الثقافة وتتمثل في¹:

- ✓ الشعائر والتقاليد.
- ✓ النشاطات الاجتماعية.
- ✓ تشجيع جماعات النشاطات الاجتماعية.
- ✓ دعم وتعزيز حالات الرضا والروح المعنوية.
- ✓ تعزيز المهارات الإنسانية للمشرفين.
- ✓ إدارة الصراع التنظيمي.

¹ سعاد البرنوطي: إدارة الموارد البشرية (ط1). عمان، الأردن: دار وائل. 2003. ص 152-167.

شكل (19) مصادر الثقافة التنظيمية



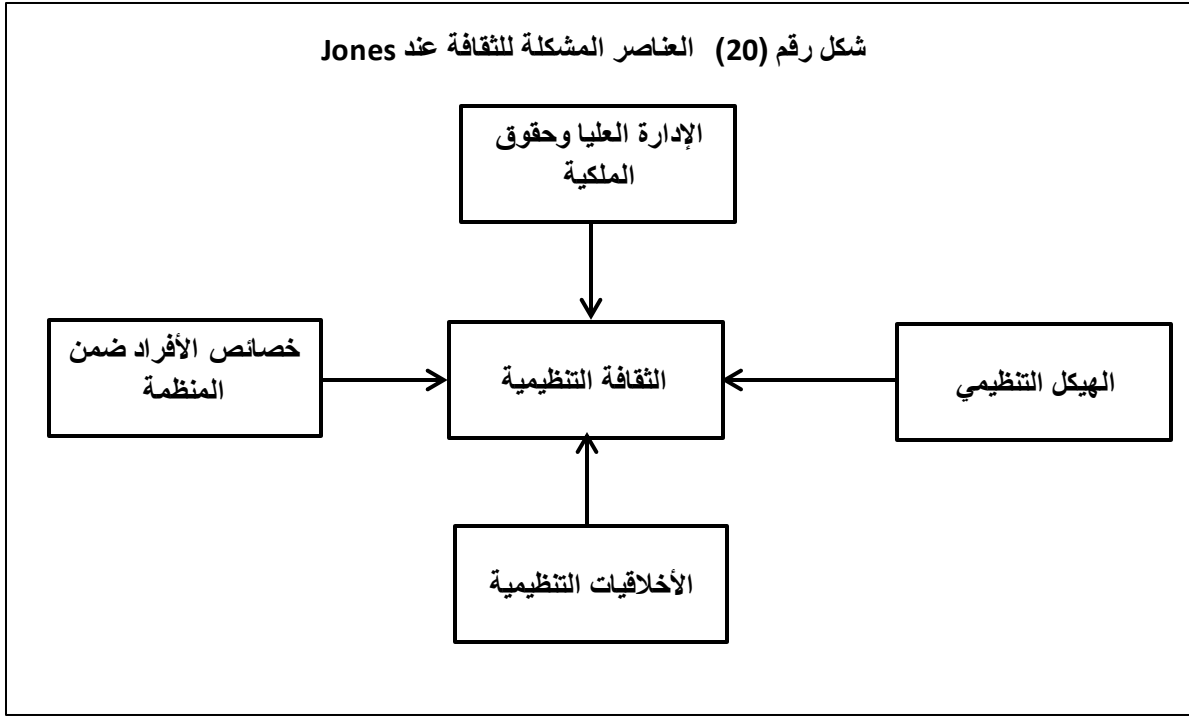
المصدر: من إعداد الباحث

في حين نجد أن جونز (Jones)¹ جمعها في أربعة عناصر والتي كانت بمثابة إجابة عن الأسئلة التي طرحها وانطلق منها والمتمثلة في:

- من أين تأتي ثقافة المنظمة؟
 - لماذا لكل منظمة ثقافة مختلفة؟
 - هل يمكن إدارة (التحكم فيها وتوجيهها) الثقافة؟
- هاته الأسئلة الثلاث أوصلته إلى العناصر التالية: (أنظر الشكل 20)

- ✓ الإدارة العليا وحقوق الملكية
- ✓ الهيكل التنظيمي
- ✓ خصائص الأفراد ضمن المنظمة
- ✓ الاخلاقيات التنظيمية.

¹ سامي فياض العزاوي: مرجع سابق، 2009، ص 172.



المصدر: Jones, R. :Organization Theory: Design & Praticce.2004. p138

1. خصائص الأفراد ضمن المنظمة: حتى يتحقق الانسجام داخل المنظمة لابد من توافق ثقافات الأفراد المشكلين لها، وفي هذا الصدد نجد أن المنظمات تجذب إليها من يوافق قيمها ويشاطرها المبادئ والتوجهات في حين يغادرها من تتعارض أفكاره وثقافتها.

2. الأخلاقيات التنظيمية: تعتبر أخلاقيات المؤسس أو القائد المصدر الرئيسي للأخلاقيات التنظيمية، فهي بمثابة الشاهد أو المعيار عن درجات التفاني في العمل والانضباط وكل ما يتبع ذلك من متغيرات تنظيمية أخرى ترفع من مستويات الإنتاجية وتخفّض من التكاليف والأعباء.

3. الإدارة العليا وحقوق الملكية: تتمثل في مختلف الضوابط التي تضعها الإدارة ذات الصلة بأفرادها بخصوص الاستقطاب، الأجر، العلاوات، التعويضات، إنهاء العلاقة التعاقدية، التقاعد،... إلخ كل هاته العناصر تخط أسس الثقافة التي تحين وتطور بصفة مستمرة.

4. الهيكل التنظيمي: أي أن لشكل الهيكل التنظيمي للمنظمة دور في جذب أفراد جدد قد يجدون في المنظمة ما يتوافق وتوجهاتهم ومعتقداتهم، يتم هذا بناءً على ادراكهم وإحاطتهم بمستويات المسؤولية في المنظمة وكيفية تَوَزُّعها، بالإضافة إلى الصلاحيات وحدودها.

على الرغم من الإجماع حول المصادر المذكورة أنفاً، إلا أنّ هذا الإجماع تجاهل عنصرين أساسيين من العناصر المكونة للثقافة التنظيمية في أية منظمة كانت، خاصة الحديثة منها، فالتركيز على الأساطير، الطقوس، البطولات، الرموز، العادات والتقاليد، بمعزل عن البيئة بشقيها الداخلي والخارجي والتي تعتبر حاضنة المنظمة، يُخل بالنسق العام للمنظمة، كون نشاطها مرهون بباقي الأنظمة المجاورة والمكملة لها، كالنظام السياسي والاقتصادي اللذين يُسَطِّران خارطة طريق تبني عليها المنظمة استراتيجيتها. فالثقافة الوطنية أو الثقافة القطاعية هي في علاقة وظيفية مع خصائص بنائية وجغرافية للمؤسسة.

وحتى تتمكن المنظمة من بلوغ أهدافها وتحقيق الغاية من تكوينها لا بد من الإحاطة والاطلاع على أدق جزئيات بيئتها الخارجية - لأن الداخلية هي من تصنعها بدرجة كبيرة - فكل مجتمع خصوصياته وهنا نضرب مثال المنظمات الغربية التي باتت توسع نشاطها في بلداننا العربية خاصة المسلمة فالبيئة التي أنشئت فيها تختلف اختلافاً جذرياً عن البيئة الجديدة، وبذلك فعليها مراجعة كل خطواتها قبل التنفيذ والإنجاز من قبل مختصين أو بالاستعانة بأفراد من البيئة الجديدة كمستشارين - وهذا ما تقوم به المنظمات الغربية التي تنشط في الجزائر - فلا يمكنها عرض ومضات دعائية وترويجية لمنتجاتها تتضمن لقطات خادشه للحياء، أو تروج لمحرمات الكمسكرات وما شابهها، وإلا فإن هاته المنظمة لن تحظى بالقبول والإقبال، وبالتالي لن تتحقق أهدافها والتي على رأسها تحقيق الربح وضمان الاستمرارية. وتمضي بتصرفها هذا شهادة وفاتها واندثارها، لا لأن المنتج غير نوعي ولكن لأن البيئة الخارجية - العملاء - قد أحجبوا عنها.

كذلك مثل المنظمات الأمريكية الناشطة في اليابان التي تنظر للعامل على أنه شريك ذو تكوين دائري فنجدته ملم بكل تفاصيل المهام، وبإمكانه شغل أية وظيفة والقيام بأية عمل في منظمته، مطيع لرؤسائه، منضبط وذو ولاء عال، وفي الجهة المقابلة يصعب على منظمة أمريكية ناشطة خارج اليابان أن تساير وتعمل بنفس الممارسة اليابانية بسبب اختلاف البيئة الاجتماعية والمحيط العملي¹.

لهذا تعد الثقافات السائدة في البيئة الخارجية ضاغطة على الثقافات الداخلية من خلال جملة من الضوابط الاجتماعية التي لا يمكن الحياد عنها.

بالإضافة إلى البيئة نجد شخصية المدير أو القائد وحتى المؤسسين فكل منهم تأثيرا مهما أيضا في الثقافة المبدئية للمنظمة بسبب قيمهم ومعتقداتهم الشخصية.

رابعا: أبعاد الثقافة التنظيمية:

لقد كان لتحديد أبعاد الثقافة التنظيمية نفس الدرجة من التداخل والتشابك الحاصل في ضبط وتحديد المفهوم في حد ذاته، ويتجلى ذلك واضحا في تعدد وتنوع مصادرها وكذا تنوع الأبحاث والدراسات التي تطرقت لها، ولعل ذلك راجع لتداخلها وتشابكها كمتغير تنظيمي مع كثير من المتغيرات التنظيمية الأخرى.

وغير خاف فإن الدقة في الإحاطة بالأبعاد التنظيمية هي وحدها الكفيلة بضبط وتحديد المؤشرات التنظيمية ذات التأثير القوي على التمثلات الإمبريقية للثقافة التنظيمية، فهي الجسر الذي ننقل عبره من الكتابات النظرية إلى الواقع، ونقفل راجعين بواسطته من واقع المنظمة إلى الفضاء التطويري، لتفسير ذلك الواقع تفسيراً علمياً يمكننا من ضبط وتحديد نقاط تحقيق أعلى درجات الكفاية والانجازية، وفي نفس الوقت التنبؤ بالتحديات المستقبلية للتخطيط والاستعداد لها من خلال ما يعرف بضبط مؤشرات الثقافة التنظيمية المتوقعة.

¹ منصور بن ماجد بن مسعود بن عبد العزيز آل سعود: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالسلوك القيادي في الإدارة المحلية بالمملكة العربية السعودية. (أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، الرياض، رسالة ماجستير غ.م). 2005. ص 20.

والجدير بالذكر ان بعض ابعاد الثقافة التنظيمية هي خاصة بمنظمة دون سواها، فلا يمكن تعميم كل الأبعاد على المنظمات بشكل عام، فلكل منظمة مجال نشاطها وتركيبها الداخلية دون أن ننسى البيئة الخارجية التي تتفاعل معها، والتي تؤثر بالضرورة في تشكل الثقافة وتطوراتها، ضف إلى ذلك فإن الباحثين في حقل التنظيم قد تضاربت توجهاتهم، فبعضهم استدل على أبعاد الثقافة التنظيمية من خلال خصائصها¹، في حين ذهب البعض الاخر إلى المزج بين عناصر الثقافة ومكوناتها ومتغيراتها الأخرى كالاتصال، المناخ، ...الخ، في تحديد الأبعاد والاحاطة بها.

ويمكن تحديد أبعاد الثقافة التنظيمية من خلال المتغيرات التنظيمية التالية: (أنظر الشكل 21).

1. بعد الاهتمام بالتفاصيل: لهذا البعد أهمية كغيره من الأبعاد الأخرى، فهو الذي يتيح للمنظمة الإلمام بكل التفاصيل والتغيرات التي قد تطرأ على البيئتين التنظيميتين الداخلية (الإتصال،التعاون،التضامن،...)، والخارجية (السوق، المتعاملين الخارجيين،...الخ). هذا الإلمام بالتفاصيل يمنح للمنظمة دورا استشرافيا تتمكن على أساسه من ضبط التوقعات وأخذ التدابير اللازمة لمواجهة أي تغير تنظيمي مفاجئ، كون الاطلاع على أدق التفاصيل يسمح للمنظمة بجمع أكبر عدد من المعطيات والتي بدورها تقوم بتحليلها وتركيز الاهتمام حولها، ثم دراسة مدى تأثيراتها (الإيجابية/ السلبية) عليها، الشيء الذي يسمح لها باتخاذ القرار الصائب في الوقت المناسب ويكون ذلك سواء بوضع خطط لتفاديها أو التعامل معها بأقل الخسائر، والجدير بالذكر أن الثقافة التنظيمية المبنية على أدق التفاصيل تجعل العمال أكثر دقة في تنفيذ مهامهم وبالتالي أداءهم دقيق فالأولوية هي لكيفية إنجاز العمل لا للنتيجة المحققة، ففي الفلسفة التنظيمية لثقافة هذ البعد النتائج ما هي إلا تغذية عكسية للدقة في الإنجاز والإبداع.

¹ نعمة عباس الخفاجي: مرجع سابق. 2009. ص 40.

2. **بعد التوجه نحو الأفراد:** يشير هذا البعد إلى المكانة التي يحتلها الفرد داخل التنظيم ككل، ومدى اندماج الفرد هو الآخر ضمن منظّمته وولائه لها، فالثقافة التنظيمية القائمة على أساس الأفراد، تخلق لدى الأفراد المشكلين لها توجهات إيجابية نحو قيم المنظمة وشعاراتها، كيف لا وهم المشاركون في عمليات صنع القرار وتجسيده على أرض الواقع ما يجعلهم يمتثلون له وللقرارات التنظيمية الأخرى الصادرة عن الإدارة العليا دون صراع ولا مراوغة. فشعورهم باحترام المنظمة وتقديرها لهم يزيد من تحفيزهم على العمل والإبداع فيه، لأنهم في الأساس يعتبرون أنفسهم شركاء في العملية الإنتاجية، هذا الشعور يسهل العملية التواصلية بين مختلف المصالح والمديريات ويجعلها سلسلة فيتحوّل الصدام إلى تكامل وتنسيق.

3. **بعد العلاقات الإنسانية:** يتعلق هذا البعد بمدى اهتمام المنظمة بمواردها البشرية، وخاصة بجانبهم الاجتماعي، ويتجلى الاهتمام في أسلوب المعاملة مع الأفراد كاللين والتسامح، التكامل والتضامن الاجتماعيين، إضافة إلى ذلك غياب الجانب الرسمي في المعاملات فسلطة المرؤوسين هي سلطة رمزية لأن كل فرد يدرك دوره وملتمزم بالمهام المنوطة به، فلا وجود للاستعلاء ولا للتعنتر بين مستوى تنظيمي وآخر، حتى الانصات حين التواصل يكون بصدر رحب، فالصغير يوقر الكبير الذي بدوره يحترم الصغير، وحديث العهد بالمنظمة يُبجّل الأقدم منه ويستقي منه الخبرات. إن هذا البعد يساهم بشكل كبير في نشوء ما يصطلح عليه الثقافة العامة في المنظمة لأنه يولي أهمية بالغة للروابط الاجتماعية والخدمات الاجتماعية المقدمة من طرف المنظمة لأفرادها والتي يرى بأنها هي من تخلق الولاء الذي يحقق الالتزام من خلال فرق العمل فيؤدي إلى زيادة الإنتاجية.

4. **بعد التكيف والاستقرار:** لهذا البعد نفس الدرجة من الأهمية، فالثقافة الناشئة من خلاله تضمن للمنظمة ممارسة نشاطاتها دون الوقوع في مطبات، لأن سهولة التكيف سواء

مع البيئة الداخلية أو الخارجية (خصوصاً مسايرة التطور التقني المستمر والمتسارع) يخلق جواً من الاستقرار، الذي بدوره يمنح ثقة للأفراد داخل المنظمة، فيحافظوا على وتيرة عملهم، وفي نفس الوقت يوسع من رقعة مخاطرتهم لبلوغ الأهداف المسطرة. علاوة عن ذلك فإن الاستقرار يساهم في تنمية الخبرات التي بدورها تؤثر على الإبداع والابتكار.

5. بعد الإبداع والابتكار: يجمع هذا البعد في حد ذاته مجموعة من الأبعاد الفرعية والمعتقدات والمبادئ التي تولد الأفكار وتخلق روح الإبداع والتميز، إضافة إلى تشجيع العمال على الإبداع وتحفيزهم عليه، زرع روح العمل الجماعي وإعطاء للعمال الحرية لتقديم أفكار تؤدي إلى التغيير البناء، والعمل على تطبيق الأفكار الإبداعية بعد اختبارها بشكل علمي¹.

6. بعد روح الفريق: يدفع هذا البعد إلى الاهتمام بالجماعة وهيمنة روح الفريق في العمل ليكون بذلك كاسحاً على الفردانية، ومن ثم فإن الغاية المراد بلوغها من وراء ثقافة هذا البعد، هي خلق مناخ تنظيمي محفز على العمل يجعل كل فرد داخل المنظمة يحس بالانتماء إليها، وبالتالي فهويته من هويتها، يحمل ألوانها ويفتخر كونه فرد في أحد مستوياتها التنظيمية. ضف إلى ذلك فهذا البعد يعد إسفنج أمان للمنظمة فهو من يمتص الصراعات السلبية عن طريق خلقه لمناخ متكافئ، تتاح فيه الفرص للجميع، ولعل أدق اسم يطلق على الثقافة التي تترتب عن هذا البعد هو "ثقافة المهمة"، فهي ثقافة موجهة نحو العمل والإنجاز.

7. بعد التركيز على النتائج: يرتبط هذا البعد بمدى تركيز المنظمة على النتائج المراد الوصول إليها، بدلاً من الأساليب والعمليات المحققة للأعمال التي تقود لتلك النتائج،

¹ مصطفى بن عودة: تأثير أبعاد الثقافة التنظيمية على محددات سلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية. دراسة ميدانية على عينة من مؤسسات دباغة الجلود. المدينة، الجزائر: رسالة دكتوراه غ م جامعة يحي فارس، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير. 2016. ص 130-131.

فثقافة العمل في هذه المنظمات لا تؤخذ بعين الاعتبار حجم ساعات العمل بقدر ما تهتم بنوعية العمل المنجز، فالمهام والوظائف فيها متداخلة ومتكاملة فيما بينها ومرتبطة بطريقة براغماتية تسمح بصياغة استراتيجية واضحة المعالم، لبلوغ الأهداف المرجوة، في ظل ثقافة كلية مهيمنة على نشاط المنظمة يُمكنها من قياس مؤشرات أدائها بدقة، لأن الفعالية في حد ذاتها هي حاصل قسمة النتيجة المحققة على النتيجة المتوقعة (الأهداف المسطرة)، وبالتالي فالنتائج المحققة ما هي إلا حاصل ضرب الفعالية في النتائج المتوقعة وبمفهوم آخر المخرجات (النتائج المحققة) هي محصلة جداء الكفاية (الكفاءة) في المدخلات¹.

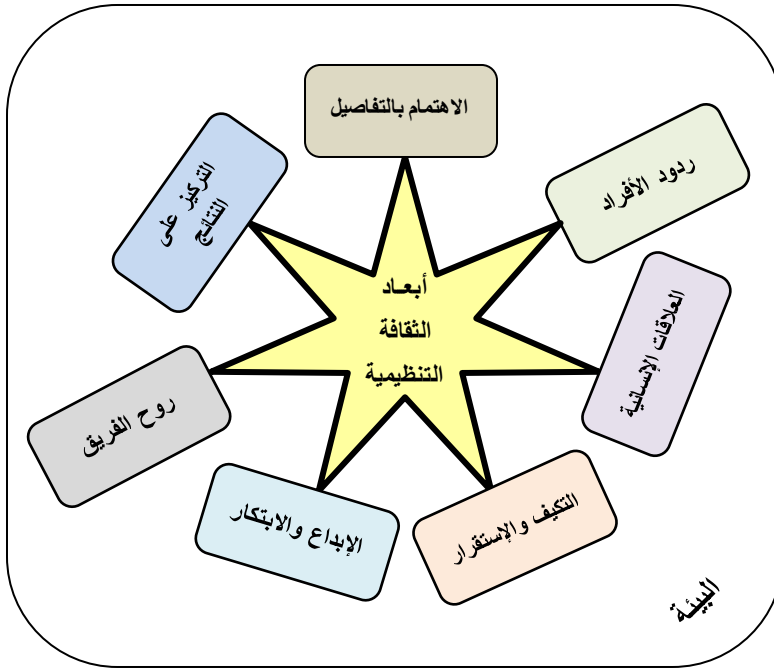
إنه من المؤكد أن الثقافة التي تتأسس على بعد الاهتمام بالنتائج هي ثقافة المهمة، تولي أهمية للداخل بمحافظتها على مصالح الأفراد وتركز على الخارج من خلال حفاظها على مصالح العملاء والمتعاقدين معها.

بالإضافة إلى الأبعاد السالفة الذكر تجدر الإشارة إلى إهمال مجموعة كبيرة من الدراسات والبحوث لبُعدي المكان (البيئة) والزمان (المتصل الزمني) في تأثيرهما على تشكل الثقافة التنظيمية، فعلى اعتبار أن الثقافة التنظيمية هي الأخرى ظاهرة اجتماعية فلا بد من دراستها في بيئتها لا بمعزل عنها وفي سياقها الزمني، فلكل بيئة خصائصه ولكل حيز زمني قراءاته وتفسيراته، والتي تنعكس بالضرورة على تشكيل الثقافة وتصنيفها.

بل ذهب بعضهم إلى أن ثقافة المنظمة تتطور عبر خط الزمن من خلال العمليات الاجتماعية التي تأثر فيها وتتأثر بها عناصرها في تفاعلها اليومي، كما تتطور وتتغير باختلاف البيئة الناشطة فيها (خصوصا البيئة الخارجية).

¹ علي غربي، اسماعيل قيرة، و بلقاسم سلاطينية: تنمية الموارد البشرية (ط1). القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع. 2007. ص 129.

شكل (21) أبعاد الثقافة التنظيمية



المصدر: من اعداد الباحث

ويمكن جمع أهم عناصر وأبعاد الثقافة التنظيمية في الجدول التالي:

الجدول (01) أهم مصادر وأبعاد الثقافة التنظيمية

السنة	الباحث	المصادر والأبعاد التي اعتمدها
1968	Olsen	القيم والمعايير الاجتماعية - المعتقدات - التقنية
1974	النكلوي	-المعايير -الأفكار
1976	Criag	المظهر وطريقة اللباس-عادات الأكل -القيم والمعايير - التقدير - المكافآت
1979	Ansoff	-التركيز على البيئة - المخاطرة -التطوير والاستمرارية
1980	وصفي	لغة التواصل - الأساطير - التصرفات الدينية - الملكية - الأسرة - الحكومة -الفن
1985	Schien	القيم والمعتقدات
1985	Gerloff	بيئة الأعمال، الطقوس، الشبكة الثقافية-اللغة -الاساطير.

القيم والمعتقدات - التوقعات	Wheelen Hunger و	1987
طرق ارتداء الملابس، القصص، الرموز المادية، المراسيم التنظيمية، الشعارات، التصميم أو مخطط المكتب، القيم، الأعراف.	Daft	1988
النزعة نحو العمل، التركيز على العملاء، الاستقلالية، الإنتاجي من خلال، الآخرين، مذاهب، طقوس، أساطير، قصص، زاخرة بالأعمال البطولية، خرافات،	Thomas	1988
المعايير - الأعراف والعادات - اللغة-الرموز-الطقوس	Armandi	1988
الشعائر والطقوس، الأساطير، قصص زاخرة بالأعمال البطولية، الخرافات، معتقدات، قيم، قصص، أساطير، لغة، الحكايات الشعبية، الرموز اللغة، الإيماءات، الحقائق المصنعة، الوضع أو المحيط المادي.	Kreitner Kinicki و	1989
القيم والمعتقدات، العادات اتجاهات، معايير، عادات.	Boseman Phatak و	1989
المبادرة الفردية، تحمل المخاطرة، التوجه، التفاعل مع المشرفين، الرقابة، الانتماء، نظام المكافآت، التكامل، أنماط الاتصال.	Robbins	1990
التقاليد والتاريخ، الطقوس، اللغة الاصطلاحية للجماعة، البيئة المادية.	Gordon	1990
التركيز على الأفراد الفلسفة، الأبطال، القادة، المراسيم، الطقوس التوقعات الواضحة.	Northcraft Neale و	1990
القيم والمعتقدات - طرق التفكير - المفاهيم	Daft	1992
-القيم والمعتقدات-الافتراضات -الاعراف	Narayana Nath و	1993
الثقة بالنفس، التعاون، المعايير الموضوعية، الالتزام بالتعليمات	العطية	1993
الأعراف-القيم والمعتقدات - التوقعات التنظيمية	المدهون الجزراوي	1995
المعايير-الوضوح التنظيمي-القيادة - المكافآت-الرعاية والدعم	Kolb	1995
القيم المشتركة - طبيعة العلاقات - التفاعلات الاجتماعية	Jones	1995
القصص، الشعارات والمعتقدات، الزي الرسمي، الاتجاهات	Bowman	1995
تقديم الفرد قبل الجماعة - الذكر قبل الأنثى - الدقة - القوة	Vecchio	1995
القيم - فلسفة المنظمة تجاه أفرادها-معايير الأفراد	Bank	1996
القيم والمعتقدات - العادات والتقاليد - الاتجاهات	Stoner	1996
قيم ومعايير الافراد - فلسفة التعامل مع الأفراد-طرق وأساليب تنفيذ العمل.	Bung	1996

التركيز على العلاقات بمخفف أشكالها-الابداع -الأداء-التركيز على التكنولوجيا - الالتزام والولاء-خفض التكاليف	Thompson	1997
القيم والمعايير - الرموز والطقوس - اللغة - المعتقدات -التقنية	النوفل	1997
القيم والمعتقدات - الخبرة وأسلوب العمل - الاتجاهات	الدلمي	1998
القيم الجوهرية الكاشفة، الطرق النظامية في عمل الأشياء، المعاني المشتركة لمجاميع العمل، الرؤية الاستراتيجية والفلسفية التي تشكل استراتيجيات المنظمة في ميدان الأعمال، اتجاه العاملين والمنافسين.	ياسين	1999
طريقة ارتداء اللباس -طريقة الحديث - طريقة تحية الآخرين	Kotler	2000
قيم ومعتقدات - توقعات - افتراضات - فلسفة - آراء - معايير أيديولوجية - مناخ تنظيمي	Hellriegel	2001
ابداع وتحمل المخاطرة - الاهتمام بالتفاصيل - التوجه نحو النتائج - التوجه نحو الأفراد - التوجه نحو العمل الفرقي - التوجه نحو الزبون - القيم الأخلاقية - تطوير العاملين	Tepeci	2001
تماسك اجتماعي / مدير جيد / قيم العمل	Gerstner	2002
الطقوس، الرموز، الهيكل التنظيمي، النسيج الثقافي	جونسون وسكولز	2002
العقلانية / الأفق الزمني / الاتجاه نحو التغيير / مركزية العمل / التوجه نحو العمل الفرقي / الاتجاه نحو الرقابة / التركيز على التوجه	Schreiner	2005
ثقة / اتصالات / نظام مكافآت / هيكل منظمة / أنظمة معلومات	Alawi	2007
القيم / الممارسات الإدارية / شخصية الرؤساء/	العزاوي	2009
الابتكار المستمر / التواصل/ الإبداع / التركيز على المورد البشري / الضبط الإداري / تعزيز القيم والمعتقدات / المعايير/ التقييم الدوري	الكيلاني	2011
الأفكار والمعتقدات / القيم / التوجيه / التحفيز / التعامل مع الأفراد /	كعواش	2014
القيادة / الهيكل / النظم / التوجه نحو العميل / العملية والقياس / التحسين المستمر	صلاح علي عودة	2014
البعد التحفيزي / البعد الاستراتيجي / البعد التسييري / البعد التغييري / البعد التنافسي	بوالشرش	2015
قيم ومعتقدات / رموز / تكامل داخلي وخارجي/ سلوك الأعضاء / الابداع / العمل الفرقي / الاهتمام بالأفراد / التوجه نحو الزبون / التوجه بالمسؤولية الاجتماعية	ساطوح	2018

خلاصة

لقد تم التطرق في هذا الفصل لأهم النظريات التي تناولت موضوع الثقافة التنظيمية، كما عرجنا من خلاله كذلك على أنواع الثقافات التنظيمية الأكثر شيوعاً، ثم مصادرها فأبعادها.

محاولين بذلك وضع أساس نظري لموضوع دراستنا يكون بمثابة خطة طريق ننطلق منها في محاولتنا لتقصي الثقافة التنظيمية امبريقياً، والاحاطة بمدى تجسدها على أرض الواقع في المؤسسة المينائية بسكيدة.

الفصل الثالث

الفصل الثالث:

البعد الإمبريقي للثقافة التنظيمية

تمهيد

أولاً: عرض وتحليل الدراسات السابقة.

- 1- الالتزام.
- 2- التفكير المشترك.
- 3- المعارف.
- 4- الهوية المهنية.
- 5- التفاعلات الاجتماعية.
- 6- التضامن.
- 7- المحددات الثقافية.
- 8- إنتاج القيم الثقافية.

ثانياً: نقد ومناقشة الدراسات السابقة ومجالات الاستفادة منها.

- 1- نقد وتقييم الدراسات السابقة
- 2- علاقة الدراسات السابقة بالدراسة الراهنة
- 3- مجالات الاستفادة من التراث العلمي ذو الصلة بالموضوع.

خلاصة

تمهيد:

يُعد الاطلاع على التراث العلمي من أبحاث ودراسات سابقة بأهمية بمكان لكل بحث علمي وهذا لما له من دور في تنوير الباحث، فيتجنب البحث في المواضيع التي قد تم البحث فيها من قبل تفاديا للتكرار، ويتعرف على الثغرات التي أهملتها البحوث السابقة فتنشكّل لديه رؤية نقدية من جهة، ومن جهة أخرى؛ فإن التنقيب في الدراسات السابقة يُسهم في توسيع النظر حول الموضوع والاحاطة بكل جوانبه بما فيها المخفية أو غير المعلنة، ليصبح بعدها الباحث قادرا على الإحاطة بموضوع دراسته فيضبط مؤشرات المتغيرات بدقة، ما يسهل صياغة فروض للتساؤلات التي طرحها سابقا.

ومما لا شك فيه أن اطلاعه على بحوث من سبقه يُسهم في كشف الجوانب المشتركة للدراسة مع ما سبقها من بحث وتقصي وكشف للجوانب المظلمة، كما أنها تتيح للباحث نظرة أوسع حول موضوع بحثه، ما يجعل أفكاره ذات رؤية واسعة متحررة من النمطية الضيقة للفكر البشري، الشيء الذي ينعكس في تحليله في مرحلة أولى، تنطلق من الاختلاف أو التفرد ووصولاً إلى التناظر أو التشابه، لتكون في نفس الوقت محكا لتفسير وإسقاط لما تم التوصل إليه من نتائج.

وفيما يلي جملة من الدراسات السابقة التي تطرقت لموضوع الثقافة التنظيمية والتي جاء تصنيفها انعكاسا لمؤشرات متغيرات دراساتها، أتبعناها بعرض لأبرز أوجه التشابه والاختلاف مع دراستنا بالإضافة إلى مجالات استفادتها من هذه الدراسات.

أولاً: عرض وتحليل الدراسات السابقة:

صُنفت الدراسات السابقة في ثمانية محاور أساسية تمثل متغيرات فرضيات الدراسة:

1 - الالتزام: يعتبر الالتزام من بين الموضوعات التي عولجت نظرياً ومنهجياً ونحاول في هذه الفقرة تقصي هذا المفهوم في سياق المؤسسة المينائية بسكيدة وذلك اعتماداً على عدد من المؤشرات المتمثلة في: الولاء، الخصائص الشخصية، العدل، الكفاءة، العمل الجماعي والتنسيق.

ومن المفيد الإشارة إلى أن ورود هذه الدراسات جاء حسب محتواها وتناولها للمفهوم الارتكازي المتمثل في الالتزام.

ضمن هذا الإطار جاءت دراسة محمد بن غالب العوفي حول علاقة الثقافة التنظيمية بالالتزام التنظيمي¹ والتي هدفت إلى:

- التعرف على القيم السائدة المكونة للثقافة التنظيمية في هيئة الرقابة والتحقيق.
- التعرف على مستوى الالتزام التنظيمي لدى منتسبي هيئة الرقابة والتحقيق.
- الوقوف على مدى اختلاف القيم الثقافية التنظيمية باختلاف الخصائص الشخصية لمنتسبي هيئة الرقابة والتحقيق.
- الوقوف على مدى اختلاف مستوى الالتزام التنظيمي باختلاف الخصائص الشخصية.
- كشف طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي في هيئة الرقابة والتحقيق.
- كشف أثر القيم المكونة للثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي في هيئة الرقابة والتحقيق.

¹ محمد بن غالب العوفي: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي- دراسة ميدانية على هيئة الرقابة والتحقيق بالرياض. المملكة العربية السعودية: رسالة ماجستير، غ م ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، 2005.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي بأسلوب دراسة الحالة، وكان مجتمع الدراسة يضم جميع عمال هيئة الرقابة منقوص منهم أصحاب المرتبة الوظيفية الرابعة عشرة والخامسة عشرة ليكون عددهم 240 مفردة، استبعدت منهم 31 مفردة لاختلاف بنود توظيفهم مع البقية. وباتباع أسلوب الحصر الشامل وزع الباحث 209 استمارات، استرجع منها 183، وكانت 167 استمارة فقط قابلة للتفريغ.

وقد توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها:

- إن جميع قيم الثقافة التنظيمية تسود في هيئة الرقابة والتحقيق بدرجة متوسطة.
- وجود علاقة ارتباطية قوية بين الثقافة التنظيمية والقيم المكونة لها بشكل عام والالتزام التنظيمي بشكل خاص.
- القيم المكونة للثقافة التنظيمية التي تؤثر على الالتزام بشكل عام هي (العدل، الكفاءة وفرق العمل).
- عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الخصائص الشخصية والثقافة التنظيمية والقيم المكونة لها، وكذا مستوى الالتزام التنظيمي.

وفي نفس السياق فقد توصل كل من: زاین، إسحاق وغانی (Zahariah Mohd Zain و Razanita Ishak و Erlane K. Ghani)، في دراستهم المعنونة بـ " تأثير ثقافة الشركات على الالتزام التنظيمي¹" دراسة على الشركات الماليزية المدرجة، بعينة تعدادها 190 مفردة، أن لكل من العمل الجماعي، الاتصالات، المكافآت، التقدير، التدريب والتطوير تأثير طردي على الالتزام التنظيمي، أي كلما زادت الأبعاد السالفة كلما زادت معها درجات التزام الموظفين نحو المؤسسة التي ينتمون إليها.

¹ Mohd Zain Zahariah ،Ishak Razanita ،K Ghani Erlane: The influence of corporate culture on organisational commitment: A study on a malaysian listed company .*European Journal of Economics ، Finance and Administrative Sciences*.2009.P17.

وغير بعيد عن ذلك، فقد أجرى مكتب راييت مناخمت المتخصص في تقديم النصائح للمنظمات بخصوص الموارد البشرية ومرافقة التحولات التنظيمية على اختلافها دراسة سنة 2009 على 28800 موظف، من مجموعة واسعة من الشركات ذات التخصصات المتنوعة عبر 15 دولة من أمريكا، أوروبا، آسيا والمحيط الهندي وكانت تحت عنوان: " كيف نبني ثقافة الالتزام؟"¹ ، منطلقة من تساؤل محوري هو: كيف يصنع التزام الفاعلين الفرق بين بقاء المنظمة (أي تعيشها) وبين نجاحها (تطورها وتوسعها)؟.

فوفقا لمقاربة راييت فإن الالتزام نوعان: التزام مبني على الشعور بالانتماء والولاء والانخراط في قيم المنظمة، والتزام الفاعلين والمتعاملين في المهنة أو الوظيفة بعبارة أخرى نحو المسار الوظيفي.

ويمكن تحديد أربعة جوانب لتعاطي السلوك العاطفي لالتزام المعاونين هي:

1. الرضا عن المنصب والمنظمة.
 2. المشاركة في انجاز المهام وجعل المنظمة ناجحة.
 3. الافتخار بالمنظمة وبالعمل المنجز.
 4. الاستعداد والقابلية للحديث عن العمل وعن المنظمة بشكل إيجابي وفي أي سياق.
- وقد توصلت الدراسة في أغلب المؤسسات المدروسة إلى أن الالتزام نحو المنظمة المبني على العقد النفسي ذو الصفة الجماعية هو المتذبذب مقارنة بالالتزام نحو الوظيفة ذو السمات الفردانية والشخصية، وقد وضعت أربعة مقاربات أساسية تحدد درجات الالتزام في المنظمة تتمثل في كل من: (مشاركة المعلومة، الانخراط، المساهمة في تحقيق النتائج، طريقة وأساليب اعتراف المنظمة بالجهد المبذول).

كذلك فقد أقرت دور تسيير الكفاءات (التقييم، التنمية، التكوين والتطوير) في بناء مسار الاعتراف بالمتعاملين والفاعلين الذي بدوره يقوي وينمي روح الولاء والانتماء نحو المنظمة،

¹ Jacques, B. (2019, avril 09). *Comment construire une culture de l'engagement ?* Récupéré sur R&MP: <https://www.rmp-rh.fr/comment-construire-une-culture-de-lengagement/>.

الشيء الذي يهمله الكثير من المديرين لسبب ما، فحسب رأيت فإنه بقدر ما يكون الاعتراف عفويا، غير رسمي، صادق، خاص ومتنوع لكل مهمة أو دور بقدر ما تكون درجة الالتزام والولاء، وهو ما ذهب إليه كل من مؤسسات ما بعد الحداثة، مؤسسات النسق المفتوح أو المعقد.

هذا وقد ذهبت أماني جمال أبو معيلق في دراستها لعلاقة الثقافة التنظيمية بالالتزام لدى معلمي المدارس الأساسية الحكومية بمحافظة غزة¹، والتي أجرتها على عينة قدرها 456 مفردة، وبالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، إلى أن لطبيعة الثقافة التنظيمية السائدة دور في تحديد مستويات الالتزام التنظيمي، فإذا كان النمط السائد للثقافة هو ثقافة القوة، القائمة على الانفراد بالرأي فهذا يؤدي إلى ضعف اقتناع وانتماء المعلمين للتدريس، أي أن التزامهم نحو عملهما ضعيف وبالتالي الأداء يأخذ نفس المنحى ويضعف هو الآخر. في حين أن نمط ثقافة العلاقات الإنسانية أو ثقافة الإنجاز يخلقان بيئة إيجابية تولد علاقات طيبة مبنية على التعاون والرضا ينتج عنها التزام المعلم بقيم عمله.

على غرار ذلك، فقد سعت دراسة أستري غينا **Astri Ghina**²، إلى التعرف على مدى تأثير الثقافة التنظيمية متمثلة في أبعادها الأربعة (العمل الجماعي، الاتصالات، المكافآت والتقدير، التدريب والتنمية) على الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الشركات الاندونيسية، حيث توصلت إلى ارتباط الأبعاد سالفة الذكر إيجابيا مع الالتزام التنظيمي، كما ساهمت في فهم أفضل لتأثير كل من الثقافة التنظيمية والمتغيرات الاجتماعية على الالتزام التنظيمي.

ولقد تزامنت مع دراسة نازك فضل الله³ المعنونة بالثقافة التنظيمية وأثرها على الالتزام التنظيمي، والتي أجرتها على الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء، بهدف التعرف على الثقافة

1 أماني جمال أبو معيلق: علاقة الثقافة التنظيمية بالالتزام التنظيمي لدى معلمي المدارس الأساسية الحكومية بمحافظة غزة وسبل تطويرها. غزة: رسالة ماجستير، غم، الجامعة الإسلامية، كلية التربية، 2012.

2 ماجدة قاسم السياني: قياس مستوى الالتزام التنظيمي في الجامعات اليمنية الخاصة، دراسة ميدانية على الجامعات الخاصة بمحافظة إربد. *Journal of Management Sciences*، (جانفي- جوان، 2015)، ص 117.

3 نازك فضل الله عبد الرحيم فضل الله: الثقافة التنظيمية وأثرها على الالتزام التنظيمي- دراسة حالة الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء المحدودة. رسالة ماجستير، غم، جامعة افريقيا العالمية، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية والسياسية، 2015.

التنظيمية وأثرها على الالتزام التنظيمي، وكان التساؤل المركزي متفرع لشقين، شق هدف إلى معرفة مدى تأثير الثقافة التنظيمية على العاملين، والثاني تمحور حول معرفة مدى مساهمة الثقافة التنظيمية في تحفيز العمال، معتمدا في ذلك على المنهجين، الوصفي التحليلي ومنهج دراسة الحالة.

ولقد توصلت الدراسة إلى أن القيم السائدة في المؤسسة واضحة المعالم لجميع الأفراد المنتمين لها، ما جعلها تؤثر بالإيجاب على الأداء وعلى الاستراتيجية، كونها تساعد على تهيئة بيئة محفزة على العمل والابداع، وتخلق نوعا من الانسجام والتفاعل بين الأفراد داخل الأقسام، كذلك الحال حتى مع المستقبين الجدد، فهي تُبسِّط لهم معرفة اللوائح وأساليب وقوانين العمل الشيء الذي يسهل عملية اندماجهم.

وكخلاصة فقد توصلت الباحثة إلى التزام عالي من طرف الأفراد نحو تحقيق الأهداف، وكان هذا واضحا من خلال: مستويات الأداء العالية، التنسيق الجيد، الاهتمام برضا العميل والفرد داخل المنظمة من خلال تعدد وتنوع برامج التحفيز والتدريب.

أما دراسة حليلو نبيل و مرابط شوقي الموسومة بـ " الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام العاملين¹"، والتي جرت بمؤسسة سونلغاز بالوادي والتي هدفت إلى التعرف على مدى تأثير الثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي وكذا الإحاطة بدرجة ارتباطها بكل من الانضباط المهني، اتقان العمل والاستقرار المهني، مع تحديد أهم المشاكل والصعوبات ذات البعد الثقافي التي تنعكس على فعالية المنظمة وتؤثر في تحقيقها لأهدافها.

ولبلوغ هذه الأهداف اعتمدت الدراسة على كل من أدوات الملاحظة والاستمارة في تقصي الظاهرة وجمع البيانات المتعلقة بها، معتمدة على عينة عشوائية بسيطة نسبتها 15 % من إجمالي مجتمع الدراسة المقدر بـ 372 مفردة.

¹ نبيل حليلو، و شوقي مرابط: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام العاملين، دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز بالوادي. جامعة محمد خيضر بسكرة، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية (ع 23)، (مارس، 2016). ص ص 211-221.

توصلت الدراسة إلى أن القيم المعنوية لوحدها لا تحقق الالتزام، بل لا بد من تدخل المحفزات المادية، كما بينت أهمية الرضا الوظيفي في تحقيق الالتزام، وبصفة عامة فقد توصلت إلى أن الاهتمام بالجوانب الثقافية يشكل نقطة قوة بالنسبة للمنظمة والتي تتجلى بالخصوص في العمل الجماعي، التعاون، الاحترام المتبادل وروح الفريق، هذه القيم مع بعضها تؤدي إلى تحقيق الانضباط والالتزام، على غرار ذلك فإن تذبذب وجود هوامش الحرية، المساواة، التحفيز ودعم الابداع، يشكل معوقا له تأثيره على رضا العمال ما ينعكس بالسلب على التزام الافراد نحو مؤسستهم.

كما اهتمت دراسة براون (Broun)¹، التي اجرها سنة 2009 بقياس واقع الثقافة التنظيمية في منظمات الأعمال في البرازيل، معتمدة على المنهج الوصفي التحليلي. استعان الباحث فيها بنموذج **The Barros and prates model**، لدراسة ملف الثقافة التنظيمية وأبعادها.

وقد توصلت الدراسة إلى ان واقع الثقافة التنظيمية من خلال الأبعاد جاءت مرتبة حسب الأهمية، في مقدمتها المرونة ثم قوة المركزية والشخصية. في المستوى الثالث ظهر الولاء الشخصي والحصانة، ثم الوضع المستقبلي ثم الرسمية فتجنب الصراعات. وهذا يشير لمعدل ثقافة تنظيمية عالية بالتالي ففقدرة المؤسسة على مواجهة المستقبل المتغير ستكون قوية يعمل على تحقيق مفهوم الفعالية، أشار إلى أن الولاء الشخصي يكون للمؤسسة وليس للقائد.

وقد تقاطعت مع الدراسة الميدانية التي أجرتها براهيمية على عمال مديرية توزيع الكهرباء والغاز "الهضاب" بولاية سطيف والمعونة بـ " تأثير ثقافة المؤسسة على تشكيل الولاء التنظيمي لدى العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية"² والتي هدفت الباحثة من ورائها إلى محاولة التعرف خصائص ومكونات الثقافة التنظيمية من وجهة نظر المبحوثين

¹ مهدي ساطوح: الثقافة التنظيمية والميزة التنافسية. رسالة دكتوراه، غ م ، جامعة قسنطينة 02 عبد الحميد مهري، كلية العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية. 2019. ص 178.

² صونيه براهيمية: تأثير ثقافة المؤسسة على تشكيل الولاء التنظيمي لدى العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية. أطروحة دكتوراه، غ م ، جامعة محمد لمين دباغين، سطيف، كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإنسانية. 2017.

ومن خلال التراث الأدبي المكتوب حول الموضوع، بالإضافة إلى تشخيص واقع الثقافة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة مع الإحاطة بالقيم التنظيمية السائدة على غرار: الاتصال، التحفيز والمشاركة، ومن ثم تحديد تأثير الثقافة التنظيمية عليها.

ولتحقيق هذه الأهداف انطلقت الباحثة من طرح تساؤل مركزي مفاده:

كيف تؤثر ثقافة المؤسسة على تشكيل الولاء التنظيمي لدى العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية؟

والذي بدوره تفرعت عنه ثلاثة أسئلة فرعية:

س1/ كيف تؤثر قيم الاتصال على الولاء التنظيمي لدى عمال المؤسسة الاقتصادية الجزائرية؟

س2/ كيف تؤثر قيم المشاركة على الولاء التنظيمي لدى عمال المؤسسة الاقتصادية الجزائرية؟

س3/ كيف تؤثر قيم التحفيز على الولاء التنظيمي لدى عمال المؤسسة الاقتصادية الجزائرية؟

وللإجابة عن هذه التساؤلات صاغت الدراسات فرضية عامة وثلاثة فرضيات جزئية هي:

ف1/ تمارس قيم الاتصال تأثيرا إيجابيا على تشكيل الولاء التنظيمي لدى العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

ف2/ تمارس قيم المشاركة تأثيرا إيجابيا على تشكيل الولاء التنظيمي لدى العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

ف3/ تمارس قيم التحفيز تأثيرا إيجابيا على تشكيل الولاء التنظيمي لدى العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

ولقد توصلت الدراسة إلى أن هناك تأثير إيجابي للثقافة التنظيمية على كل من الاتصال، المشاركة والتحفيز، ما يفسر بتحقق الفرضيات الجزئية الثلاثة، وهو ما يؤكد تحقق الفرضية العامة، أي أن ثقافة المؤسسة تؤثر إيجابيا على تشكل الولاء التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

وقد تزامنت مع دراسة قرني أحمد حسام حول دور الثقافة التنظيمية في تعزيز مظاهر الالتزام¹، التي هدفت هي الأخرى إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي في الهيئة القومية للبريد بجمهورية مصر العربية، ومعرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالات إحصائية بين مظاهر الالتزام التنظيمي راجعة إلى أبعاد الثقافة التنظيمية. ولتبيان ذلك اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، متعاملة مع عينة عشوائية طبقية تعدادها 150 مفردة، كما اعتمد الباحث على أداة الاستمارة لجمع البيانات، أين اقتصر بحثه على 119 استمارة فقط قابلة للتفريغ، وتوصل الباحث إلى:

- وجود علاقة قوية موجبة طردية بين عناصر الثقافة التنظيمية مجمعة، وبين الالتزام التنظيمي للعمال.

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية السائدة وبين مستوى الالتزام التنظيمي لدى عمال الهيئة القومية للبريد في مصر.

2- التفكير المشترك: يعد موضوع التفكير المشترك من المواضيع التي تم تناولها بإسهاب في حقل التنظيم لما لها من أهمية في بناء وتشكل الثقافة التنظيمية. من خلال هذه الفقرة سنحاول تفصي هذا المفهوم في سياق الدراسات السابقة التي تعرضت له على أساس مجموعة من المؤشرات لا سيما، الرضا الوظيفي، الابداع، قبول الأهداف. في هذا السياق، فقد هدفت الدراسة الميدانية التي أجراها **يونس مختار**² بديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية الجلفة، إلى محاولة التعرف على علاقة الثقافة التنظيمية بمتغيري الرضا عن نطاق الإشراف ونظام الحوافز. اعتمد الباحث المنهج الكمي في دراسته، والمسح الشامل في اختيار عينة الدراسة، ما تطلب التعرض لكل العمال على اختلاف مستوياتهم

¹ قرني أحمد حسام: دور الثقافة التنظيمية في تعزيز مظاهر الالتزام التنظيمي للعاملين في المنظمات، دراسة ميدانية على الهيئة القومية للبريد بجمهورية مصر العربية *المجلة العربية للإدارة*، م38 (ع 2)، (جوان، 2018) ص ص 123-144.
² مختار يونس: الثقافة التنظيمية ودورها في الرضا الوظيفي. مذكرة ماجستير، غم، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015.

التنظيمية وكان عددهم 70 عاملاً، جاء تساؤلها المركزي كالتالي: ما دور الثقافة التنظيمية في تعزيز الرضا الوظيفي للعاملين بالمؤسسة محل الدراسة؟ خلصت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها، أن للثقافة التنظيمية دور في الرضا عن نطاق الإشراف، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 0,71، ما يفسر بوجود علاقة موجبة قوية بين الثقافة التنظيمية والرضا عن نطاق الإشراف، كذلك بينت وجود دور للثقافة في الرضا عن الأجر ومحتوى العمل والحوافز، حيث بلغ معامل الارتباط 0,54 ما يشير إلى علاقة موجبة متوسطة، وكننتيجة عامة: الثقافة التنظيمية تساهم في تعزيز الرضا الوظيفي للعاملين في ديوان الترقية والتسيير العقاري.

على غرار ذلك، تطرقت دراسة العتيبي الموسومة **بالعلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري¹**، والتي سعى من خلالها إلى تحديد طبيعة العلاقة الموجدة بين الثقافة التنظيمية والإبداع، مركزاً على خصائص الثقافة التنظيمية ذات الصلة بالمتغيرات الداخلية والخارجية وميّز بينها، وركز كذلك على كل من: الطلاقة، المرونة، القدرة على التحليل والمخاطرة كمتغيرات معبرة عن الإبداع الإداري، حيث قام بجمع 128 قائمة استقصائية من مجتمع الدراسة (عمال مستشفيات محافظة الطائف)، وبعد تفرغ بياناتها وإجراء التحليلات الإحصائية المناسبة عليها توصل إلى النتائج التالية:

✓ وجود علاقة ارتباطية قوية بين الثقافة التنظيمية بمتغيراتها الداخلية والخارجية والإبداع الإداري.

✓ تؤثر كل من خصائص المتغيرات الديمغرافية للعينة والحدود المكانية والزمانية على الثقافة التنظيمية التي تعتبر من أبرز محددات الإبداع الإداري.

¹ سعود مرييق العتيبي: العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري بالتطبيق على مستشفيات محافظة الطائف م. ع. س، رسالة ماجستير. غ م ، جامعة القاهرة، كلية التجارة. 2012.

3- **المعارف:** يعتبر مصطلح " المعارف " من المصطلحات الخصبية التي لازال يشتغل عليها الباحثين في حقل التنظيم، خصوصا في اطار ثقافة منظمات إدارة المعرفة.

هذا ما دفعنا في سياق دراساتنا حول تجسيدات الثقافة التنظيمية بالمؤسسة المينائية بسكيددة، إلى محاولة تتبع هذا المصطلح في سياق منهجي من خلال بعض مؤشراتته على غرار: الانضباط، التماسك المهني، الحق والمهارة.

في هذا الاطار فقد تعرضت دراسة **دانيال ماركيور وباية حركان وآخرون**، الاستقصائية على 1052 عامل بالمؤسسات الجزائرية، والموسومة بـ: " **ثقافة والتسيير في الجزائر**"¹ والتي حاولوا من خلالها تسليط الضوء على الهوة الثقافية بين الممارسة البيروقراطية المستوحاة من النموذج السوفيياتي الذي اتبعته الجزائر كانتقام على المخلفات الفرنسية من جهة ومن جهة أخرى محاولة لتحقيق تطلعات العمال الذين هم في علاقة اجتماعية مهنية حميمية مبنية على قيمة المهارات الشفاهية وهذا من خلال ثلاث مداخل: التوجه نحو العمل، الدافع نحو العمل والرضا الوظيفي. ولقد توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج نلخصها في التالي:

- توجه الجزائريين نحو العمل في المؤسسات العمومية على غرار المؤسسات الأخرى يفسر بحاجتهم نحو الامن الوظيفي الذي يعتبر في نظرهم من أهم المحفزات، على الرغم من وجود جملة من التناقضات بين هذه المؤسسات وطموحاتهم.
- الدافع الأول نحو العمل بالنسبة لفئة المديرين هو تحقيق الذات، أما بالنسبة لأعوان التنفيذ والتحكم فهو مرتبط بالهدف المشترك والشعور بالانتماء من خلال العلاقات التي تنشأ داخل المؤسسة.

¹ Daniel Mercure ،Baya Harricane ،Smaïl Seghir ،André Steenhaut: *Culture et gestion en Algérie* .Paris: L'Harmattan.1997.

- رفض الجزائريين لمناصب العمل الجديدة إذا لم تتبعها زيادات في الأجور، أو إذا انتقلت بهم للعيش بعيدا عن مقر سكنهم وإقامتهم، كذلك إذا ارتبطت بتغيير في المهام والوظائف التي اعتادوا القيام بها.

ضف إلى ذلك فإن الحركية الجغرافية والمهنية مرتبطة بكل من المصلحة المحققة من العمل وفرص التقدم والترقية، والتي هي أصلا مرهونة بالمستوى العلمي والذي لا يتجاوز في الغالبية المستوى الثانوي، كذلك بجنس الإناث منه على جنس الذكور، فلاإناث القابلية للترقية على حساب المحددات التي تم ذكرها (الأجر، البعد عن المنزل،...).

هذا وقد توصلت الدراسة كذلك إلى أن، للجوانب الاجتماعية والعلاقات غير الرسمية التي تتولد داخل المؤسسة والناعبة في أصلها من ثقافة المجتمع الجزائري المبني على الطيبة وروح الاخوة؛ دور في تحقيق الرضا الوظيفي، متبوعة بالإغراءات والتحفيزات المهنية ثم تليها الاستقلالية التنظيمية، وهو انعكاس لطبيعة شخصية الفرد الجزائري المتحرر والناقد للرقابة على اختلاف اشكالها، لتأتي في آخر المراتب: الترقية، التقدم الوظيفي، الأمن الوظيفي والأجر.

4- الهوية المهنية: يُعد موضوع الهويات المهنية من بين أبرز المواضيع التي تم التطرق إليها في محاولة نظريا وامبريقيا، ومن خلال هذا العنصر سنحاول تفصيلي هذا الموضوع في إطار المؤسسة المينائية بسكيدة بناء على عدد من المؤشرات المتمثلة في: النظام الرمزي، القيم المهنية، معايير التصرف، المعتقدات الأولية، نمط الاتصال.

وتجدر الإشارة إلى أن تصنيف هذه الدراسات جاء وفقا لمحتواها الذي تطرق للموضوع الأساسي المتمثل في الهوية المهنية.

وفي نفس السياق، جاءت دراسة بن عودة حول تحليل أبعاد الثقافة التنظيمية في مؤسسات الدباغة بالجزائر¹ والتي هدفت إلى توضيح الخلفية النظرية لمفهوم أبعاد الثقافة التنظيمية ودورها في إثبات الجدوى من الأداء الشامل بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية، مع محاولة التعرف التحليلي على واقع إدراك أبعاد الثقافة التنظيمية ميدانياً.

اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي ومعتمداً على الاستمارة كأداة أساسية لجمع البيانات، وزعها على عينة متعددة المراحل قوامها 142 موظف من مجتمع احصائي إجمالي أفرادها 714 عامل يمثلون عمال سبع مدايع أربعة عمومية وثلاثة خاصة، موزعة على ستة ولايات هي (جيجل، أم البواقي، باتنة، الجلفة، وهران وعين تيموشنت).

صاغ الباحث إشكالية عامة مفادها: ما مدى درجة الاختلاف في إدراك طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة بأبعادها لدى العاملين بمؤسسات دباغة الجلود بالجزائر؟ والتي استخراج منها تساؤلين فرعيين:

س1/ ما مستوى إدراك أبعاد الثقافة التنظيمية في مؤسسات دباغة الجلود من وجهة نظر العاملين فيها؟

س2/ هل هناك فروق في إدراك متغيرات الدراسة لدى العاملين تعزى للعوامل الشخصية والوظيفية؟ ولإجابة عن هاذين التساؤلين صاغت الدراسة فرضيتين جزئيتين هما:

ف1/ هناك مستوى إدراك مرتفع لأبعاد الثقافة التنظيمية لدى العاملين في مؤسسات دباغة الجلود محل الدراسة.

ف2/ توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.001، في إدراك العمال المستجوبين لأبعاد الثقافة التنظيمية تعزى للعوامل الشخصية والوظيفية (النوع الاجتماعي، السن، المستوى التعليمي، مدة الخدمة، طبيعة الوظيفة، طبيعة عقود العمل، التوزيع الجغرافي، طبيعة المؤسسة).

¹مصطفى بن عودة: دراسة وتحليل أبعاد الثقافة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية- دراسة ميدانية على عينة من مؤسسات دباغة الجلود بالجزائر. جامعة الاغواط، دراسات العدد الاقتصادي، م(15)، ع(02)، (جوان، 2018). ص ص 261-279.

ومن بين أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

✓ إدراك الثقافة التنظيمية بأبعادها كان مرتفعا لدى أفراد عينة الدراسة؛ حسب ترتيب الأبعاد كالتالي: التوجه بالعميل، الاتساق والتجانس، التوجه بالنتائج، القدرة على التكيف، التوجه بالفريق، ليلها بعد ذلك وبمستوى أقل انخفاضاً بعد الإبداع والابتكار وحل في الأخير بعد الاحتواء والترابط.

✓ تتسم الثقافة التنظيمية السائدة بالمؤسسات المدروسة بأنها ثقافة متناسقة ومتجانسة وقادرة على التكيف مع المتغيرات البيئية، مع توجيهها نحو العميل بالدرجة الأولى، ويرجع هذا للشروط الصارمة التي تشترطها السوق العالمية وخاصة السوق الأوروبية من جودة في منتجات الجلود، وكذا جودة الخدمة المصاحبة لها.

✓ الثقافة في مؤسسات الدباغة هي ثقافة متجهة نحو الفريق ذلك انه دائما ما تترسخ قيم التعاون بروح الفريق الواحد، وكثيرا ما تشجع العاملين على أداء مهامهم الوظيفية من خلال فرق العمل، على عكس ذلك فإن هذه الثقافة لا تشجع على الإبداع والابتكار ولا تحتوي العاملين، فهي قليلا ما تشرك العمال في صناعة أو اتخاذ القرار المتعلق بعملهم، ونادرا ما تُتاح لهم فرصة التكوين والاستفادة من برامج تنمية وتدريبية.

ولقد تبعتها دراسة **حطاب يمينة و بلال ريم الموسومة بـ "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالفعالية التنظيمية"¹**، التي أجريها على عمال مؤسسة سونلغاز بولاية معسكر، والتي هدفا من ورائها إلى التعرف على العلاقة بين الثقافة التنظيمية بأبعادها (النظام الرمزي، القيم المهنية، معايير التصرف، المعتقدات الأولية)، بمتغيرات الفعالية التنظيمية ببعديها السلوكي والاقتصادي، وكان التساؤل المركزي الذي دارت حوله الدراسة هو: **ما هي العلاقة بين الثقافة التنظيمية بأبعادها الثلاث والفعالية التنظيمية ببعديها**

¹ يمينة حطاب، و ريم بلال: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالفعالية التنظيمية، دراسة ميدانية على عمال سونلغاز بولاية معسكر. جامعة محمد بوضياف، المسيلة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، مجلة *أفاق علوم الإدارة والإقتصاد*، 2019، ص ص 68-49.

الاقتصادي والسلوكي بمؤسسة سونلغاز بمعسكر؟، وللإجابة عنه صاغت الدراسة فرضيتين مفادهما :

ف1/ توجد علاقة ارتباطية بين الثقافة التنظيمية والفعالية التنظيمية لدى عمال مديرية نقل وتوزيع الكهرباء والغاز لولاية معسكر.

ف2/ توجد علاقة بين أبعاد الثقافة التنظيمية (النظام الرمزي، القيم المهنية، معايير التصرف والمعتقدات الأولية) وأبعاد الثقافة التنظيمية (الاقتصادي والسلوكي) لدى عمال مديرية نقل وتوزيع الكهرباء.

ولقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- ✓ تعتبر الثقافة التنظيمية عامل مهم في تحقيق الفعالية التنظيمية في مؤسسة سونلغاز معسكر، ويتضح ذلك في اهتمام المديرية بالجانب النفسي والسلوكي للعمال.
- ✓ الثقافة التنظيمية سلوك يتجسد في التصرفات التي يقوم بها العمال تجاه المنظمة، ويعبرون من خلالها على اتجاههم (السلبى أو الايجابى) نحو تحقيق الأهداف.
- ✓ لا وجود لثقافات فرعية وكل العمال منضوون تحت لواء ثقافة تنظيمية واحدة، تحمل في طياتها التعاون في انجاز المهام، العمل الجماعي والافتخار بالانتماء للمؤسسة.

5- التفاعلات الاجتماعية: تلعب هذه الأخيرة دورا مهما في العمليات الثقافية لأية منظمة كانت، الشيء الذي أدى بهذه الأخيرة إلى إيلائها نصيبا من البحث. ونحن وفي سياق بحثنا حول المؤسسة المينائية بسكيدة سنحاول عرض هذا المفهوم بناء على مجموعة من مؤشرات: العلاقات السائدة، قابلية العمال لاكتساب قيم جديدة، التعاون والعمل الجماعي.

وضمن هذا الإطار، جاءت دراسة طواهرية الموسومة بتطور الثقافة التنظيمية وتأثيره على سلوك العامل داخل المؤسسة العمومية¹، والتي أجراها بمديرية الإدارة المحلية لولاية أدرار، للتعرف على قيم الثقافة التنظيمية الخاصة بضبط وتوجيه سلوك العاملين في

¹ عبد القادر طواهرية. تطور نمط الثقافة التنظيمية وتأثيره على سلوك العامل داخل المؤسسة العمومية - دراسة ميدانية بمديرية الإدارة المحلية لولاية أدرار. رسالة ماجستير، غ م ، جامعة أدرار، كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الانسانية والعلوم الإسلامية. (2014/2013).

المؤسسة العمومية، ومن ثم فهم نمط العلاقات التي تحددها هذه الثقافة، ضف إلى ذلك الاطلاع على بواعث السلوك ذات الصلة بالبيئة الداخلية والخارجية مع تحديد الأدوار والنشاطات التي تؤطرها تحديد درجة تحقيق الأهداف المسطرة.

ولقد صاغت تساؤلا مركزيا يمكن تلخيصه في: هل أثمرت جهود الدولة في تطوير نمط الثقافة التنظيمية ليؤثر بالإيجاب على سلوكيات العاملين في هذه المؤسسة؟، والذي تفرعت عنه أسئلة فرعية تدور في مجملها حول:

- ✓ قابلية العمال لاكتساب قيم جديدة تتماشى وثقافة منظماتهم.
 - ✓ الأساليب التي يتخذها العمال في التسيير ومدى توافقها مع ثقافة المنظمة.
 - ✓ طبيعة العلاقات السائدة في المنظمة ومدى قربها من المشاركة والمساندة.
 - ✓ تكيف نشاطات الأدوار الوظيفية المختلفة مع ثقافة المنظمة، ومدى تحقيق الأهداف المسطرة سواء على مستوى الأفراد أو على مستوى فرق العمل.
- اعتمد الباحث المنهج الوصفي وعلى الاستمارة كأداة أساسية لجمع البيانات والتي وزعها على مجتمع الدراسة الذي يمثل كل عمال مديرية الإدارة المحلية بولاية أدرار والمقدر عددهم بـ 49 فردا، متبعا لأسلوب الحصر الشامل.

ولقد توصل الباحث إلى مجموعة من النتائج يمكن تلخيصها في، اتسام الثقافة السائدة بمديرية الإدارة المحلية بالثقافة التشاركية(تعاونية)، ويتجلى هذا في سياسة الباب المفتوح المتبع من طرف الإدارة، والذي نتج عنه نوع من التسامح وروح المبادرة، التعاون، والعمل الجماعي، غير أن هذا أثر سلبا على المردودية ومن ثم على تحقيق الأهداف، فمالت العلاقات نحو التسبب وقلة الانضباط، خصوصا فيما يتعلق باحترام الوقت، والتي أرجعها الباحث إلى التراكمات الناتجة عن القرارات الشفاهية وشخصية القائد المتسامح.

6-التضامن: إنه من المؤكد أن لمفهوم التضامن مكانة أساسية في ميكانيزمات تشكل الثقافة التنظيمية، وبالأخص ما يتعلق بالعلاقات السوسيو-مهنية.

هذه العملية الاجتماعية والتنظيمية تم تناولها بدرجات متفاوتة من التقصي في جانبها التطويري والإمبريقي. وفي سياق المؤسسة المينائية بسكيدة سنحاول البحث في تجسيدات هذه العملية من خلال بعض مؤشراتنا كتحسين أداء العمال، رأس المال الفكري، الجودة الشاملة، التحسين المستمر، الاستمرارية.

وفي هذا الصدد، جاءت دراسة **الدويلة¹** محاولةً تحديد أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين في الشركات الصناعية الكويتية، معتمداً المنهج الوصفي التحليلي، الذي هدف من خلاله إلى قياس مستوى الثقافة التنظيمية السائد في الشركات الصناعية الكويتية ومدى تأثيره على أداء العمال، مركزاً على نموذج **هاندي الرباعي** للثقافة التنظيمية (ثقافة الدور، ثقافة القوة، ثقافة المهمة، ثقافة الفرد)، وكان مجتمع الدراسة محصور في موظفي الدوائر التنفيذية في شركات سوق الكويت للأوراق المالية والمقدر عددهم بـ 1000 موظف، اختار من بينهم عينة عشوائية قدرها 211 موظف.

وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير لأنواع الثقافات الأربع على أداء الموظفين ومن ثم تأثير الثقافة التنظيمية للشركات على أداء الموظفين.

في نفس السياق جاءت دراسة **سامية خميس أبو ندا الموسومة بـ " أثر الثقافة التنظيمية على رأس المال الفكري والأداء التنظيمي²"**، والتي أجريت في أربع جامعات في الضفة الغربية في فلسطين، وهدفت إلى معرفة تأثير الثقافة التنظيمية على رأس المال الفكري والأداء التنظيمي وتحديد طبيعة العلاقة الموجودة بين كل من رأس المال والأداء في هذه

¹ فهد يوسف الدويلة: أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين في الشركات الصناعية الكويتية. مذكرة ماجستير، غم، جامعة عمان العربية للدراسات العليا. 2007.

² خليل أبو نداء سامية: أثر الثقافة التنظيمية على رأس المال الفكري والأداء التنظيمي. مصر: رسالة دكتوراه، غم، جامعة القاهرة، كلية التجارة. 2014.

الجامعات. كان مجتمع الدراسة يقدر بـ 605 أستاذ على اختلاف درجاتهم، تم اختيار منهم عينة عشوائية طبقية قدرت بـ 219 فرد. اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي وتوصلت إلى النتائج التالية:

- ✓ تؤثر الثقافة التنظيمية بدرجة عالية على رأس المال الفكري في الجامعات الأربع.
- ✓ تؤثر الثقافة التنظيمية بدرجة كبيرة على الأداء التنظيمي في تلك الجامعات.
- ✓ إدراك معظم أعضاء هيئة التدريس للثقافة التنظيمية وتمثلاتها.

وقد تزامنت مع دراسة أبوسمورة الموسومة بالثقافة التنظيمية وأثرها في الرضا الوظيفي وكفاءة أداء العاملين بمؤسسات التعليم العالي بولاية الخرطوم¹، والتي هدفت إلى التعرف على مدى تأثير الثقافة التنظيمية كمتغير مستقل على أداء العاملين كمتغير تابع وعلى الرضا الوظيفي كمتغير وسيط، وشملت أبعاد الثقافة التنظيمية (نظم المعلومات، نظام الحوافز، القيادة الإدارية، القيم التنظيمية، الهيكل التنظيمي)، كما اعتمدت المنهج الوصفي التحليلي الذي كانت الغاية من وراء استخدامه، هي وصف وتفكيك الثقافة التنظيمية. وجرت الدراسة الميدانية على عينة عشوائية قدرها 384 فرد من هيئة التدريس والإداريين، تم اختيارهم من ثلاث جامعات سودانية هي: جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية غرب النيل وجامعة أم درمان الأهلية، ومن أهم ما توصلت إليه الدراسة هو تأثير أبعاد الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي وأداء الموظفين في الجامعات السودانية، كما سجلت ضعف التدريب وانعدامه في أغلب الحالات مع تدهور وتدني الرضا الوظيفي، عدم توفر تكنولوجيا نظام المعلومات الحديثة وحتى الاتصالات داخل الجامعات. بالإضافة إلى عدم توافق البنية الخارجية والمنشآت مع العدد الكبير من الطلبة المسجلين، ما ترتب عنه تسرب الكفاءات من أكاديميين وإداريين خاصة في مجال تقنيات أنظمة المعلومات نحو الخارج.

¹ أحمد موسى المهدي أبو سمورة: الثقافة التنظيمية وأثرها في الرضا الوظيفي وكفاءة أداء العاملين بمؤسسات التعليم العالي بولاية الخرطوم. السودان: أطروحة دكتوراه، غ م، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا، قسم إدارة الأعمال، 2014.

وفي نفس السياق جاءت دراسة للباحث بوعريوة على عينة من المنظمات الصحية الجزائرية تحت عنوان ' دور الثقافة التنظيمية في تطبيق ادارة الجودة الشاملة¹، والتي هدف من ورائها إلى تحقيق الأهداف التالية:

✓ تقديم الإطار النظري والفكري لثقافة المنظمة وإدارة الجودة الشاملة على مستوى المنظمات بشكل عام والصحية بشكل خاص.

✓ الوصول إلى إطار نظري متكامل يوضح طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية وإدارة الجودة الشاملة التي جملها في التحسين المستمر، التركيز على العميل الداخلي والخارجي، المشاركة والتدريب اللذان يهدفان إلى تحسين إنتاجية المنظمة وزيادة حصتها السوقية وضمان ميزات التنافسية.

ولبلوغ هذه الأهداف طرح الباحث تساؤلا محوريا مفاده: فيما تكمن طبيعة العلاقات بين ثقافة المنظمة وإدارة الجودة الشاملة على مستوى المنظمات الصحية؟، والذي انبثقت عنه التساؤلات الفرعية التالية:

✓ كيف يمكن لعملية التغيير الثقافي على مستوى المنظمة أن تضمن نجاح تطبيق ادارة الجودة الشاملة؟

✓ هل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات يعني بالضرورة فعالية آدائها؟

✓ ما هس درجة التزام المنظمات الصحية محل الدراسة، بتطبيق مبادئ الإدارة الجودة الشاملة؟

✓ ما مدى مساهمة التهيئة الثقافية في المنظمات الصحية محل الدراسة في تطبيق مبادئ الجودة الشاملة؟

وللإجابة عن هذه التساؤلات صاغ الباحث خمسة فرضيات مفادها:

✓ يسمح التغيير الثقافي القائم على أساس قيم الجودة في التأثير على سلوكيات الأفراد

وزيادة درجة الالتزام والقبول اتجاه تطبيق مبادئ الجودة الشاملة.

✓ يؤدي تطبيق ادرة الجودة الشاملة في المنظمات إلى تحسين جودة أداء الفرد والجماعة وضمان فعالية آدائها.

¹ الربيع بوعريوة: دور الثقافة التنظيمية في تطبيق ادارة الجودة الشاملة- دراسة ميدانية لعينة من المنظمات الصحية بالجزائر العاصمة. أطروحة دكتوراه، غم، جامعة بومرداس، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. (2016/2017).

✓ توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيم التنظيمية المرتبطة بإدارة الجودة الشاملة ومجالات التغيير التنظيمي (قيم الدعم التنظيمي) الداعمة لتطبيقها في المنظمات الصحية محل الدراسة.

✓ توجد علاقة إحصائية ذات دلالة إحصائية بين التهيئة الثقافية في المنظمات الصحية محل الدراسة والقيم التنظيمية المرتبطة بالجودة الشاملة.

✓ توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين قيم ومتطلبات الجودة الشاملة في المنظمات الصحية تعزى إلى المتغير الشخصي (مكان العمل).

لقد مزج الباحث في الجانب النظري من بحثه بين الأسلوبين التاريخي والتحليلي لتفسير الظاهرة البحثية في سياقها التاريخي، وعلى منهج دراسة الحالة في الشق الميداني، معتمداً على الاستبيان والمقابلة لاستقاء المعلومات من الميدان.

أما مجتمع الدراسة فقد كان عدد مفرداته 1095 مفردة، موزعين على ثلاث مؤسسات استشفائية، هي: المركز الاستشفائي الجامعي مصطفى باشا، المؤسسة الاستشفائية المتخصصة علي آيت ادير، المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بخوراس. أُخترت منه عينة عشوائية بسيطة وزعت عليها 200 استمارة، كانت 183 منها قابلة للتفريغ.

ولقد توصلت الدراسة إلى غياب الوعي الثقافي بأهمية الجودة الشاملة في الميدان الصحي، مع التباين الكبير في ثقافات مستخدمي الصحة (الأطباء، الشبه طبيين، الإداريين)، هذا التباين ولّد صراعاً تنظيمياً، انعكس على المنظمة الصحية ذات الهيكل الميكانيكي الذي أفقدها القدرة على تبني ثقافة التجديد والابداع هذا من جهة، ومن جهة أخرى؛ فإن ضعف المحفزات المادية والمعنوية وحتى انعدام برامج التدريب، التكوين والرسكلة وقف هو الآخر عائقاً في وجه الأداء، وجعل من المنظمة مُنصبةً على النشاطات الطبية دون سواها من عمليات تنظيمية مكملة، خصوصاً مع الصعوبات المتباينة للعملية التواصلية.

ولقد تزامن مع دراسة رنا رمضان الموسومة بـ " أثر الثقافة التنظيمية على اتجاهات العاملين نحو التغيير بالتطبيق على جامعتي عين شمس وقناة السويس"، والتي هدفت الباحثة من ورائها إلى معرفة تأثير الثقافة التنظيمية على الاتجاهات نحو التغيير الثلاث (النزوعي، الإدراكي والعاطفي) وتعددها نحو قيم ثقافة الجودة بقطاع التعليم العالي المتمثلة في : قيمة الشراكة وليس الرئاسة في علاقات العمل، قيمة الاهتمام بالعملاء المتجسدين في الطلبة، قيمة التحسين والتغيير المستمرين، قيمة الاتصالات المفتوحة)، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

- ✓ لدى مفردات العينة توجهات ايجابية نحو التغيير.
- ✓ يتمتع أعضاء هيئة التدريس في جامعة عين شمس بقيمتين هما: قيمة الاهتمام بالعملاء وقيمة التحسين والتطوير المستمرين.
- ✓ تأثير الثقافة التنظيمية بعناصرها الأربعة (القدرة على التكيف، التجانس، الابتكار، جماعة العمل) على الاتجاهات نحو التغيير.

7- المحددات الثقافية: تُعبّر المحددات الثقافية عن التراكمات المُجسدة للثقافة التنظيمية في اتجاهها المادي والرمزي، وإذا كان الانتماء إلى جماعة معينة يتطلب الالتزام بقواعدها وأهدافها، فإن هذه الجماعة تسعى دائما إلى رسم معالم هويتها بمحدداتها المجتمعية والثقافية.

ضمن هذا الإطار، وفي بحثنا المتعلق بالمؤسسة المينائية سكيكدة، سنسعى من خلال هذه الفقرة إلى البحث في تجسّدات المحددات الثقافية بالاعتماد على عدد من المؤشرات: القدرة على التكيف، المشاركة في صنع القرار، التجانس والتقارب، القرارات الإدارية.

وفي نفس المسعى، أجرت أماني نور الدين رمضان¹ دراسة موسومة بـ " أثر الثقافة التنظيمية على سلوكيات المواطنة التنظيمية " على عمال جامعتي عين شمس وقناة السويس، هدفت من ورائها إلى معرفة تأثير خصائص الثقافة التنظيمية القوية على سلوكيات المواطنة التنظيمية المتعلقة بالمنظمة بصفة عامة و ببعض الأفراد على وجه الخصوص من حيث القدرة على التكيف، العمل الجماعي، روح الابتكار، التجانس والتقارب، بالإضافة إلى معرفة درجة تأثير كل من عمر المنظمة وتاريخها ومكانتها الجغرافية والاجتماعية على سلوكيات المواطنة التنظيمية، ولقد توصلت الدراسة إلى:

- ✓ تنقسم سلوكيات المواطنة التنظيمية إلى بعدين مختلفان، بعد متعلق بالمنظمة ككل وبعد يخص أفراد مخصصين.
- ✓ تؤثر مؤشرات الثقافة التنظيمية القوية ممثلة في: القدرة على التكيف، العمل الجماعي، روح الابتكار، التجانس والتقارب تأثيرا موجبا على سلوكيات المواطنة التنظيمية في بعدها العام والخاص المتعلق بأفراد معينين.
- ✓ تأثير القدرة على التكيف على سلوكيات المواطنة التنظيمية في جامعة قناة السويس أكبر منه من تأثيره في جامعة عين شمس.
- ✓ تأثير روح الابتكار على سلوكيات المواطنة التنظيمية في بعدها العام في جامعة عين شمس أكبر منه من تأثيره في جامعة قناة السويس.
- ✓ يؤثر عمر المنظمة وموقعها طردا على سلوكيات المواطنة التنظيمية.

ودائما وفي نفس السياق، فقد هدفت دراسة إبراهيم بدر الصبيحات، المعنونة بـ " أثر الثقافة التنظيمية على أخلاقيات القرارات الإدارية في قطاع الطيران المدني الأردني² "، إلى الكشف عن أثر الثقافة التنظيمية في أخلاقيات القرارات الإدارية في إحدى عشرة مؤسسة

¹ أماني محمد رمضان نور الدين: أثر الثقافة التنظيمية على سلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على جامعتي عين شمس وقناة السويس. مذكرة ماجستير، غ م، جامعة عين شمس، كلية التجارة. 2004.

² إبراهيم بدر شهاب الصبيحات: أثر الثقافة التنظيمية في أخلاقيات القرارات الإدارية في قطاع الطيران المدني الأردني. رسال دكتوراه، غ م، جامعة الاردن العربية، كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا. 2009.

ناشطة في مجال الطيران المدني بالأردن، وبمجتمع إحصائي تعداده 7215 موظف، أين تم اختيار منهم عينة عشوائية قوامها 410 فرداً.

خلصت الدراسة إلى تأثير الثقافة التنظيمية على أخلاقيات القرارات الإدارية وكان للقيم والمعتقدات والأعراف دوراً بارزاً في تفسير أخلاقيات القرارات الإدارية، كما أن الخبرات الكبيرة (الأقدمية في العمل) كان لها هي الأخرى تأثير على أخلاقيات القرارات الإدارية بشكل عام، وعلى جانب عدالتها بصفة خاصة، كما أبرزت الدراسة أن الوضعية التعليمية لا تأثير لها على الثقافة التنظيمية.

وفي نفس الاتجاه، اهتمت دراسة الخشالي¹ بالتعرف على دور الثقافة التنظيمية في المشاركة في اتخاذ القرارات، معتمدة على نموذج مؤلف من أربعة عناصر للثقافة التنظيمية هي: التعاون، الابتكار، التماسك والفعالية، وحصرت اتخاذ القرار في ثلاثة عناصر هي: إدراك أثر المشاركة على قوة المدير، الاعتقاد بفاعلية المشاركة والالتزام بها. وكانت الاستبانة هي الأداة الرئيسة المعتمد عليها لجمع البيانات، أما عينة البحث فهي عينة عشوائية تعدادها 147 مفردة تم اختيارها من مجتمع الدراسة المتمثل في شركات تكنولوجيا المعلومات العاملة في المملكة الأردنية. وخلصت الدراسة إلى:

✓ ارتفاع مستوى تطبيق عناصر الثقافة التنظيمية وعناصر المشاركة في اتخاذ القرار في شركات تكنولوجيا الإعلام والاتصال في الأردن.

✓ وجود فروق ذات دلالة إحصائية لكل عناصر المشاركة في اتخاذ القرار راجعة لعناصر الثقافة التنظيمية.

8- إنتاج القيم الثقافية: تسعى المنظمات على الدوام إلى إنتاج وإعادة إنتاج قيمها المنظوماتية الفكرية والوجدانية، سعياً منها لإكتساب كيان متميز وخصوصية ثقافية قائمة على تدويت قيمها الثقافية.

¹ شاكر الخشالي وآخرون: الثقافة التنظيمية ودورها في تعزيز المشاركة في اتخاذ القرار لمواجهة التحديات المعاصرة. عمان، المملكة الأردنية. جامعة العلوم التطبيقية. 2008.

في هذا الشأن أضحى مفهوم القيم الثقافية من المفاهيم الخصبية التي يتناولها المنظرين بالبحث والدراسة، وفي سعينا لدراسة تمثيلات الثقافة التنظيمية بالمؤسسة المينائية بسكيكدة من خلال عدد من مؤشرات هذا المفهوم كالثقة، كفاءة الإدارة، القيم المتنافسة، الأولويات الاستراتيجية، معايير تقييم النجاح ونمط القيادة، نطاق الاشراف، تفويض السلطة.

في هذا الصدد، أجرى كل من حمزاوي الشريف وسمية زعيم¹ دراسة بمركب الحديد والصلب بالحجار ولاية عنابة، هدفت في الى تشخيص الثقافة التنظيمية السائدة في مركب الحجار من منظور القيم المتنافسة، كأحد أهم المداخل الفكرية لدراسة الثقافة التنظيمية، باستخدام أداة تقييم الثقافة التنظيمية (OCAI) التابعة له، وهذا لأجل معرفة أنماط التفكير والسلوك التنظيمي وطرق العمل التي يراد لها أن تتغير اليوم، ولإستطلاع هذه الأهداف اعتمد الباحثان المنهج الوصفي التحليلي ولجمع البيانات على الاستبيان كأداة أساسية لذلك، وكان مجتمع الدراسة متمثل في أعضاء الإدارة الوسطى وعددهم بـ 200 فرد، تم اختيار 50 مفردة أي بنسبة 25%، ولقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- هيمنة ثقافة السوق على باقي الثقافات السائدة في المركب، تلتها الثقافة الهرمية بدرجة متقاربة، ثم ثقافة الجماعة وأخيرا ثقافة روح المقاومة والابداع.
- الأبعاد الثقافية التي يريدها المبحوثين أن تتقوى وتتعزيز في مؤسستهم مستقبلا والمربوطة بالثقافة الهرمية هي نمط القيادة والتلاحم التنظيمي.
- بروز ثلاث ملامح جديدة من الأبعاد الثقافية يفضل المبحوثين رؤيتها لكثرة في المؤسسة هي: الأولويات الاستراتيجية، معايير تقييم النجاح ونمط القيادة.

وغير بعيد عنه، أجرى طارق هزرشي² دراسة على موظفي الجماعات المحلية بولاية الجلفة تحت عنوان: **الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالثقة التنظيمية**، هدف من خلالها إلى

¹ الشريف حمزاوي، وسمية زعيم: تشخيص الثقافة التنظيمية لمؤسسة صناعية جزائرية، دراسة حالة مركب الحديد والصلب. جامعة باجي مختار، عنابة، *التواصل في الاقتصاد والإدارة والقانون*، م 28 (ع 03)، (أكتوبر 2018). ص ص 26-45.
² طارق هزرشي: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالثقة التنظيمية لموظفي الجماعات المحلية لولاية الجلفة. جامعة زيان عاشور، الجلفة، *مجلة الحقوق والعلوم الانسانية*، دراسات اقتصادية، م 02 (ع 28)، 2014. ص ص 1-15.

معرفة أهم الأبعاد ترابطا بين كل من الثقافة والثقة التنظيميتين في الجماعات المحلية، بالإضافة على تحديد طبيعة العلاقة بين كل من الثقافة التنظيمية والثقة التنظيمية.

وكان التساؤل المركزي الذي دارت حوله الدراسة: ما علاقة الثقافة التنظيمية بالثقة التنظيمية لدى موظفي الجماعات المحلية بولاية الجلفة؟،

والذي تفرع عنه تساؤلان فرعيان:

س1/ ما مستوى الثقة التنظيمية وما أبعادها الرئيسية لدى موظفي الجماعات المحلية بولاية الجلفة؟

س2/ ما هي أكثر الأبعاد ترابطا للثقافة التنظيمية مع الثقة في الجماعات المحلية بولاية الجلفة؟

وللإجابة عن هذه التساؤلات صاغ فرضيتين مفادهما:

ف1/ لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين الثقافة التنظيمية والثقة التنظيمية لدى عمال الجماعات المحلية.

ف2/ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 في درجة الثقة التنظيمية تعزى للخبرة المهنية.

اعتمد الباحث على الاستمارة كأداة لجمع البيانات من الميدان، فوزع 100 استمارة على عينة عشوائية من موظفي الجماعات المحلية، استرجع منها 73 استمارة، كانت القابلة للتفريغ منها 69، أي ألغى 04 استمارات لنقص معلوماتها.

ولقد خلصت الدراسة إلى جملة من النتائج نسوقها فيما يلي:

✓ وجود علاقة قوية بين الثقافة التنظيمية والثقة التنظيمية في الجماعات المحلية بولاية الجلفة.

✓ ليس هناك فرق بين إجابات المبحوثين حسب الخبرة في مستوى الثقة التنظيمية وأبعادها الثلاث (الثقة في الزملاء، الثقة في المشرفين والثقة في الإدارة).

✓ أهم بعد ممارس في الثقة التنظيمية هو بعد الثقة في الزملاء يليه بعد الثقة في المشرفين وأخيرا بعد الثقة في الإدارة.

✓ أكثر الأبعاد الممارسة للثقافة التنظيمية هي: الهيكل التنظيمي المادي والقيم التنظيمية.

أمّا زياد العزام¹، فقد هدف من وراء دراسته المعنونة بـ " أثر الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في بلدية الوسطية في محافظة إربد بالأردن"، إلى معرفة مستوى الثقافة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية في بلدية إربد، بالإضافة إلى تحديد أثر الثقافة التنظيمية على تبني وتحفيز سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين، ولبلوغ ذلك اعتمدت الدراسة على أداة الاستبيان، حيث تم توزيعه على كل العاملين (المسح الشامل) والمقدر عددهم بـ (183) عاملاً، أين تم استرداد (145) استبانة فقط، قبلت للتفريغ والدراسة منها (120) استبانة فقط، وبعد إجراء التحليل الإحصائي توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- هناك مستويات متوسطة للثقافة التنظيمية ومستويات عالية من سلوك المواطنة التنظيمية في بلدية الوسطية.

- هناك علاقة ارتباطية قوية بين كل بُعد من أبعاد الثقافة التنظيمية (الثقة، التعاون، الرؤية المشتركة، تأثيرات ممارسة الإدارة، المعايير الثقافية المشتركة) وسلوك المواطنة التنظيمية.

في نفس السياق، جاءت دراسة بسام أبو حشيش² الموسومة بـ " الثقافة التنظيمية وعلاقتها بإدارة المعرفة في جامعة الأقصى بغزة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس" والتي كانت تحاول الكشف عن طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة الأقصى مع التركيز على واقع إدارة المعرفة.

¹ زياد العزام: أثر الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في بلدية الوسطية في محافظة إربد بالأردن. (دراسات، العلوم الإدارية) م 41(1ع) 2015.

² بسام محمد عبد الرحمن أبو حشيش: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بإدارة المعرفة في جامعة الأقصى بغزة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها. مجلة جامعة النجاح للأبحاث: العلوم الإنسانية، مج 25(1ع) 2011.

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي وعلى الاستبانة كأداة أساسية لجمع البيانات والتي وزعت على عينة عشوائية بسيطة عددها 98 عضوا من هيئة التدريس البالغ عددهم 306 أعضاء. وقد توصل الباحث إلى النتائج التالية:

- ✓ أن الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة الأقصى كما يراها أعضاء الهيئة التدريسية ضعيفة، وذلك بوزن نسبي قدره 57.76%.
- ✓ أن مستوى إدارة المعرفة في جامعة الأقصى كما يراها أعضاء الهيئة التدريسية أيضا ضعيفة، وذلك بوزن نسبي قدره 59.10%.
- ✓ أن ضعف مستوى إدارة المعرفة في جامعة الأقصى له علاقة بضعف الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعة.

على غرار ذلك، جاءت دراسة خبابة¹ التي ركزت على ابراز أثر البعد التنظيمي للثقافة التنظيمية على تنفيذ الاستراتيجية في المؤسسة، وذلك من خلال ابراز دور كل من الثقافة التنظيمية والهيكل التنظيمي في زيادة الأداء ورسم استراتيجية المؤسسة، ولتحقيق هذه الأهداف طرحت الدراسة إشكالية لخصها الباحث في التساؤل المركزي التالي:

ما هو أثر البعد التنظيمي للثقافة التنظيمية على تنفيذ الاستراتيجية في المؤسسة؟
وللإجابة عن هذا التساؤل صيغت فرضية عامة مفادها: هناك تأثير ذو دلالة معنوية للهيكل التنظيمي على فعالية المؤسسة.

ولقد ركز الباحث على كل من البعد القيادي، البعد الإنساني والبعد التنظيمي للثقافة التنظيمية الذي ينضوي تحته الهيكل التنظيمي بكل أبعاده (الرسمية، المركزية، التعقيد، التخصص، نطاق الاشراف، تفويض السلطة). وكانت عينة الدراسة عينة قصدية، تعمد من خلالها الباحث اختيار أفراد القيادة في الإدارات العليا لسبعة مؤسسات متوسطة ناشطة في المجال الصناعي بولاية سطيف، وزعت عليها 77 استبانة، فُبلت منها 65 للاستغلال.

¹ علاء الدين خبابة: أثر البعد التنظيمي للثقافة التنظيمية على تنفيذ الاستراتيجية في المؤسسة- دراسة حالة بعض المؤسسات المتوسطة الصناعية الجزائرية. المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية (ع 05)، (ديسمبر، 2016). ص ص 87-104.

خلص الباحث إلى وجود أثر للبعد التنظيمي للثقافة التنظيمية في هذا النوع من المنظمات، واتصاف هياكلها التنظيمية بالمركزية الشديدة، ما أدى إلى ضعف المشاركة في اتخاذ القرارات وصعوبة تواصل العمال مع مختلف المستويات التنظيمية، خصوصاً العليا منها. ضف إلى ذلك فقد وقفت كل من المركزية والتعقيد عائقاً أمام الفعالية في هذه المؤسسات التي سعت - حسب آراء إداراتها - إلى البحث عن النهوض بهذه الفعالية من خلال التركيز على عوامل النمو والتطور أولاً، ثم من خلال قوة العمل المؤهلة وتحقيق الكفاءة الإنتاجية ثانياً، وأخيراً دور كل من التخطيط، الثبات، الاستقرار ورفع الروح المعنوية.

وغير بعيد عن هذا، جاءت دراسة بن عيسى محمد المهدي التي أجراها بمصنع "PIPE GAZ" بولاية غرداية والموسومة بـ "ثقافة المؤسسة"¹، والتي سعى من ورائها إلى البحث عن الموجات والأطر المرجعية للفعل الاجتماعي التي تسهم في فهم وتحديد طبيعة ومضمون النسق الثقافي والقيمي، الذي يلعب دور المحدد أو الموجه للسلوكات والأفعال والتفاعلات الاجتماعية التي تتم داخل المؤسسة الاقتصادية وهذا من خلال:

- القيام بتوصيف وتحديد النموذج الثقافي الموجه لسلوكات الفاعلين الاجتماعيين داخل المؤسسة والذي لديه معنى لديهم ويعتبر القوة المحركة والموجهة لهم.
- البرهنة على أن الأزمات التي تعيشها المؤسسة ليست أزمة إمكانيات مادية، بقدر ما هي أزمة معنوية تتمثل في غياب الإدارة الجامعية (الدمج)، التي تتمثل في الدافعية والموجهات القيمية بما يتناسب وطبيعة المؤسسة.
- البرهنة على أن الآليات التسييرية من طرق ومناهج وتقنيات التي تستعملها الفئة القيادية داخل المؤسسة تداخلت واختلطت فيها الوسيلة بالهدف.
- البرهنة على أن التفاعلات القائمة داخل المؤسسة عقيمة وليست منتجة للحضارة ولا التراكم الاقتصادي، وليست حاملة في الوقت الراهن لقطيعة تاريخية.

¹ محمد المهدي بن عيسى: ثقافة المؤسسة. رسالة دكتوراه، غم، جامعة الجزائر، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية. (2005/2004). ص ص 32-359.

طارحا التساؤلات التالية:

- ما هي طبيعة الأطر والنماذج الثقافية المتبناة من طرف مختلف الفاعلين الاجتماعيين المتواجدين داخل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتلعب دور الموجه لسلوكاتهم أو أفعالهم وتحدد مواقفهم المختلفة؟
- هل هذه السلوكات والافعال الاجتماعية التي تتحكم فيها هذه الأطر المرجعية والنماذج الثقافية متطابقة ومتماشية مع مقتضيات العقلنة الاقتصادية التي تتطلبها هذه الأنواع من التنظيمات الاقتصادية المنتجة للتنمية؟
- هل داخل المؤسسة محل الدراسة يوجد إطار مرجعي واحد أو نموذج ثقافي واحد يعبر عن كفاءة نسقها التسييري والتنظيمي، وقدرته على إنتاج وإعادة إنتاج التعاون والتضامن بين مختلف الفاعلين للمستوى الذي يضمن للمؤسسة أن تحقق أهدافها؟
- ما طبيعة التفاعل الذي يحكم مختلف الفاعلين سواء كانوا أفرادا أو مجموعات؟ هل هو صراع، نزاع، تكامل؟ ومن أجل تحقيق أية غاية؟

وللإجابة عن هذه التساؤلات صاغ الباحث فرضية عامة مفادها هو أن السلوكات والافعال الاجتماعية التي يقوم بها العمال داخل المؤسسة غير مطابقة للدور التاريخي أو الدور الوظيفي الذي تقتضيه المؤسسة وهذا بسبب غياب النظرة للعمل على أنه قيمة ثقافية تاريخية، وكذا بسبب غياب ثقافة تنظيمية وتسييرية قادرة على دمج هذه الاستراتيجيات الفردية. ولقد تفرعت عنها فرضيات جزئية:

ف1/ إن الأفعال والسلوكات الاجتماعية التي تتم داخل المؤسسة من طرف العمال بصفتهم فاعلين اجتماعيين غير مطابقة للدور التاريخي أو الوظيفي، بسبب عدم النظر إلى العمل على أنه قيمة ثقافية تاريخية أو على الأقل ضرورة وظيفية.

ف2/ إن القرارات التسييرية التي تنتجها الفئة القيادية داخل المؤسسة من أجل إنجاز هذه الأهداف الاقتصادية للمؤسسة أو التاريخية عجزت عن دمج هذه الاستراتيجيات الخاصة، وذلك بسبب التعامل مع الشكل البشري الموجود في المؤسسة على أنه جمع بسيط من

الأفراد تابع للبناء التنظيمي وليس تشكل اجتماعي نوعي قائم بذاته ومنتج لثقافة خاصة ومستقلة عن التنظيم الرسمي.

ف3/ إن التفاعلات التي تتم بين مختلف الفئات العمالية المكونة لمجتمع المؤسسة لا يوجد بينها التضامن المطلوب لخدمة مشروع تغييري يتطابق والأهداف التاريخية والاقتصادية للمؤسسة.

وقد توصل الباحث إلى جملة من النتائج يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

- غياب مفهوم العمل كإطار مرجعي يوجه السلوكات والأفعال وكقيمة ثقافية حضرية أو وظيفية أدى بهذه الأفعال الاجتماعية الجماعية أن تكون مؤطرة وموجهة بالاستراتيجيات الذاتية والخاصة بأصحابها والذي ساعد على ذلك، الأسس التي يقوم عليها التنظيم في المؤسسة كونها غير قادرة على ضمان إعادة الإنتاج للسلوكات والأفعال الإنتاجية وفق مقتضيات الأهداف الاقتصادية للمؤسسة.
- توطر الفئة القيادية داخل المؤسسة وتوجه سلوكاتها، سواء في اختيار الوسائل أو تحديد الأهداف التسييرية، المجال التنظيمي البيروقراطي، فهي مغتربة للبنية البيروقراطية التي تحجب عنها القيم الحضارية، ما يجعلها تعمل على إنتاج وإعادة إنتاج هذا البناء دون العمل على تحقيق النجاعة الاقتصادية.
- يرجع تعدد العوامل المشكلة لمجموعات الانتماء في المؤسسة إلى تعدد الكيانات الاجتماعية داخل المؤسسة على الرغم من عدم استقرارها وثباتها.
- التفاعلات التي تحكم العلاقات، ماهي إلا حالات من التانس والتآلف الظرفية، وليست علاقات تضامن من أجل تحقيق الهدف الاقتصادي.
- طبيعة مطالب العمال لا تتعلق مباشرة بوضعياتهم المهنية داخل المؤسسة، ضف إلى ذلك فإن فرص التغيير من أجل فرض تصور أو عقلنة جديدة غير مطروحة بالمؤسسة محل الدراسة.

ثانيا: نقد ومناقشة الدراسات السابقة ومجالات الاستفادة منها

1- نقد وتقييم الدراسات السابقة: بعد عرضنا لعدد من الدراسات السابقة وللنتائج التي توصلت إليها وتفسيراتها، نعرض من خلال هذا العنصر نقدا تقييميا لها، محاولين بذلك التركيز على أوجه الشبه والاختلاف من حيث: الأهداف، التساؤلات، الفرضيات، المنهج المستخدم والنتائج المتوصل إليها.

1.1 على أساس الأهداف: هدفت جل الدراسات إلى البحث في علاقة الثقافة التنظيمية بمختلف المتغيرات التنظيمية الأخرى وبالخصوص تأثيرها على كل من بعد: الالتزام، الولاء، المشاركة، الثقة، التعاون، الابتكار، ...

2.1 على أساس التساؤلات: كانت الثقافة التنظيمية هي المتغير المستقل في كل التساؤلات المركزية المطروحة.

3.1 على أساس الفرضيات: شملت الفرضيات المصاغة على متغير الثقافة التنظيمية أو أحد أبعادها أو مؤشراتها.

4.1 على أساس المنهج المستخدم: اعتمدت غالبية الدراسات المنهج الوصفي التحليلي لملائمته لهذا النوع من البحوث، وعلى الاستمارة كأداة أساسية لجمع المعطيات من الميدان، وعلى مقياس ليكارث في صياغتها. هذا على الرغم من اختلاف حدود كل دراسة وتمايزه عن باقي الحدود، فقد تنوعت الدراسات بين الجزائرية، العربية والغربية، هذا من حيث البيئة الخارجية، وتنوعت كذلك من حيث طبيعة المنظمات محل الدراسة في حد ذاتها، فامتزجت بين المؤسسات الاقتصادية والخدمية، العمومية والخاصة وحتى المختلطة، ومتعددة الجنسيات بما تحمله من نماذج ثقافية مختلفة.

2-علاقة الدراسات السابقة بالدراسة الراهنة

على ضوء ما تم التطرق إليه من دراسات سابقة يمكن تحديد العلاقة بين دراستنا وهذه الدراسات اعتمادا على نقاط التشابه والاختلاف بينهما وهذا على أساس الأبعاد التي تم تناولها، الحدود المكانية والزمانية والبشرية بالإضافة إلى المنهج المتبع.

1.1 أوجه التشابه:

- ركزت جل الدراسات على الدور الذي تلعبه الأبعاد التنظيمية في تشكل الثقافة التنظيمية.
- اعتمدت كلها على المنهج الوصفي التحليلي الملائم لهذا النوع من الدراسات.
- تبني الاستمارة كأداة رئيسة لجمع البيانات وعلى برنامج الحزم الإحصائية للتحليل.
- مزجت أغلب الدراسات في تحليلها بين الكم والوصف.

2.1 أوجه الاختلاف:

- اختلاف الحدود المكانية والزمانية بين الدراسات، فكل دراسة كان لها مجال زمني وبيئة خاصة بها (مؤسسات عمومية، مؤسسات خاصة، مؤسسات خدمية...).
- المجال البشري، كان لكل بحث مجتمع دراسة خاص به حسب طبيعة البيئة المدروسة واهداف الدراسة.
- الاختلاف من حيث الأهداف المرجو الوصول إليها.

3-مجالات الاستفادة من التراث العلمي ذو الصلة بالموضوع:

كان للدراسات السابقة دور بالغ الأهمية في صياغة الاستراتيجية البحثية ووضع الأسس المنهجية والعلمية لبحثنا ليصل الى صورته النهائية، ولعل من أهم النقاط التي تمت الاستفادة منها تحديدا:

- ✓ وسعت من تحليلنا النقدي لمواقفنا في دراستنا الراهنة.
- ✓ قادتنا إلى المراجع والبحوث ذات الصلة بموضوعنا، فتوفرت لنا قائمة مراجع اعتمدها.

- ✓ مكنتنا من التعرف على ما دُرس من قبل وما يتعين دراسته مستقبلاً، ومن ثم الاطلاع على الثغرات التي تركتها البحوث السابقة للبحث فيها وتجنب التكرار.
- ✓ ساعدتنا في ضبط المصطلحات والمفردات ذات الصلة بالبحث.
- ✓ سهلت علينا عملية ضبط الاستمارة وصياغة أسئلتها.
- ✓ اطلعنا على الاتجاهات النظرية والمنهجية التي تبناها من سبقنا في البحث.
- ✓ ساهمت في ضبط إشكالية موضوعنا وتحديد دقيق لمؤشراته، وطرح تساؤلاته الفرعية.
- ✓ مكنتنا من وضع بحثنا في سياقه المكاني والزمني.
- ✓ ساعدتنا في وضع الاستراتيجية التي كان علينا اتباعها في البحث والتقصي.
- ✓ قادتنا إلى تحديد الصلة بين الجوانب النظرية والإمبريقية لبحثنا.

خلاصة

من خلال ما قد تم التطرق إليه من دراسات سابقة ذات الصلة بموضوعنا، ومناقشتنا لها وتقييمها من خلال الاحاطة بنقاط التقارب والاختلاف، فقد ساهمت في توضيح الغموض حول موضوع الدراسة من خلال افادتنا بالمفاهيم والمراجع ذات الصلة، كذلك فقد قدمت لنا مختلف النماذج والمنهجيات والتحليلات الاحصائية التي اعتمدت في دراسات مشابهة لدراستنا وفي منظمات متنوعة عبر العالم وفي مراحل زمنية متفاوتة، سهلت علينا صياغة الفرضيات وأسهمت بدرجة كبيرة في بناء نموذجنا البحثي.

الفصل الرابع

الفصل الرابع:

"السياق التاريخي-الثقافي" للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية "

تمهيد

أولاً: في مفهوم المؤسسة والمؤسسة الاقتصادية

- 1- المؤسسة المفهوم والتصور.
- 2- المؤسسة الاقتصادية المفهوم والتصور.

ثانياً: السياق التاريخي للمؤسسة الجزائرية

- 1- المحطة الأولى (مباشرة بعد الاستقلال إلى نهاية 1970).
- 2- المحطة الثانية (من 1971 إلى سنة 1980).
- 3- المحطة الثالثة (ما بعد سنة 1980).

ثالثاً: الخصوصية الثقافية للمؤسسة الجزائرية.

خلاصة

تمهيد:

من المؤكد أن نهوض وتطور اقتصاد أية دولة يمر حتما عبر مؤسساتها باختلاف مجالات النشاط وتعددتها، لذلك نجد كل دولة تسعى للنهوض بمؤسستها سواء كانت: اجتماعية، خدمية، ثقافية، أمنية، اقتصادية... إلخ .

إن هذا السعي الدائم للتطور أدخل المؤسسات في حلقة من الحراك المستمر الذي تحاول من خلاله في كل مرة مواكبة التغيرات والتحويلات في البيئتين الداخلية والخارجية، ما جعل منها حقلا لنظريات التنظيم منذ الوهلة الأولى للحياة البشرية، ولعل المؤسسة الجزائرية واحدة من تلك المؤسسات التي تحولت وتطورت وأخذت أشكالا عدة منذ الاستقلال وإلى غاية الآونة الأخيرة، وكانت في كل مرحلة من مراحل التغيير تأخذ أشكالا وتتصف بصفات، سواء من حيث التسمية، الهدف، الصيغة القانونية وحتى الاستراتيجية المتبعة، والتي كانت مرهونة بالسياسة العامة للدولة في تلك المرحلة إلى أن وصلت إلى ما هي عليه الآن، أين نجدها انفتحت على البيئة الخارجية بصفة عامة والعملاء بصفة خاصة، أما فيما يخص البيئة الداخلية فقد أولت أهمية بالغة للمورد البشري على اعتبار أنه عنصرا أساسيا من عناصر الإنتاج، فراجعت أجديات الاستقطاب والاختيار حتى تجذب نحوها من لهم قابلية تجاه ثقافتها ومن لهم استعدادات لتبني أفكارها، ثم بعدها نجدها كثفت من دورات التدريب، التكوين والرسكلة، بل ذهبت إلى أبعد من ذلك واعتبرت العامل شريكا وليس بالأجير، ولعل من بين الأسئلة التي تتبادر للأذهان:

ما المؤسسة الاقتصادية؟ وما تاريخها في الجزائر؟ وما واقع ثقافتها؟

أولاً: في مفهوم المؤسسة والمؤسسة الاقتصادية:

تعددت المداخل النظرية التي تطرقت لتعريف المؤسسة باختلاف المقاربات والمحكات التي اعتمدها كل مدخل من المداخل، فقد احصى الباحثين أكثر من 41 تعبير للدلالة عن المؤسسة (نسق، نظام، جماعة، وحدة، بناء، كيان، شخصية، تصور،...)، فيكفي مزج محك من المحكات مع المفهوم للحصول على تعريف للمؤسسة.

1- المؤسسة المفهوم والتصور: من أبرز التعاريف التي حظيت بها المؤسسة، تعريف المدرسة الوظيفية التي عرفت بأنها نظام كلي له أهداف وحدود قابل للتفكيك وإعادة التركيب وله تغذية عكسية، ويتكون من مجموعة من الأجزاء، تعتمد على بعضها، ولهذا النظام خصائص تميزه عن غيره، أهمها: أن كليته تأتي قبل جزئيته، وفهم أجزائه لا يتم بمعزل عن الكل وفي ضوء الوظيفة التي يقوم بها، سواء تعلق بتحقيق الأهداف أو ضمان الاستقرار والاستمرار.

وفي نفس السياق، ذهب بارسونس إلى وصفها بأنها نسق اجتماعي منظم أنشأ بطريقة مقصودة لتحقيق أهداف محددة، وللنسق ثلاثة أشكال: نسق فني، نسق نظامي وآخر اداري يجمع كل العمال الذين يشتغلون في العمل الإداري ودوره التنسيق بين النسقين السابقين.

ولقد تقاطع هذا التعريف مع كل من تعريف مدرسة العلاقات الإنسانية، التي نظرت للمؤسسة على أنها وحدة اجتماعية تقوم على أساس التفاعل الاجتماعي، وما فالفرد في مفهومها إلا كائن اجتماعي، أما مدرسة النظم؛ والتي ترى بأن المؤسسة نظام اجتماعي يتكون من الأنظمة الاجتماعية التي تتفاعل فيما بينها، ويعتمد بعضها على البعض الآخر. أما المدرسة السوسيو-تقنية، فذهبت إلى ان المؤسسة هي نسق اجتماعي فني تسوده علاقات متبادلة بين البيئة، التكنولوجيا، الشكل التنظيمي، عواطف الأعضاء.

إن المنتبغ لهذه التعاريف يلحظ تركيزها على الجانب الاجتماعي في تعريفها للمؤسسة على غرار المدرسة الكلاسيكية التي نعتتها بالنسق المغلق الستاتيكي، العقلاني والرشيدي كإشارة منها لتطبيقها الطرق العلمية وتحديد لها لوسائل العمل والإنتاج، ومركزة على فكرة الرجل الاقتصادي وعلى الإنتاجية كمقياس للفعالية، ولقد تشاركت معها المدرسة الرياضية التي ركزت هي الأخرى على الجانب الاقتصادي، فعرفت على أنها أداة اقتصادية تستخدم الأساليب الكمية من أجل خفض التكاليف وزيادة الإنتاج.

إن الاختلاف في تحديد مفهوم واحد للمؤسسة دليل على المكانة التي تحتلها والدور الذي تلعبه على صعيد كل تصور من التصورات، سواء التصور الآلي، البيولوجي، الأنثروبولوجي، الاقتصادي، السياسي، الاجتماعي، النفسي...

ولعل من التعاريف الجامعة للمؤسسة نجد تعريف **العدلوني** الذي عرفها على أنها: "نظام اجتماعي نسبي وإطار تقني عقلائي بين مجموعة من الناس تربطهم علاقات مترابطة ومتداخلة، يتجهون نحو تحقيق أهداف مشتركة، وتنظم علاقاتهم بهيكلية محددة، في وحدات إدارية ووظيفية ذات خطوط محددة السلطة والمسؤولية، والمؤسسة مطمح رديف للمنظمة والمنشأة، وتعمل على تلبية الحاجات الإنسانية بطريقة منظمة ذات نسق معين يوجهها، وتنظم وتدار المؤسسات التي تلبى حاجات المجتمع بطرق مختلفة ولأغراض مختلفة"¹.

2- **المؤسسة الاقتصادية المفهوم والتصوير**: على الرغم من اعتبار المؤسسة حقيقة وظاهرة قديمة جدا، إلا أن ظهورها تحت هذا الاسم يعد حديث نسبيا في الاقتصاد، فكثير من اعترافات المفكرين تصب في مجملها في ان فرنسا هي البلد الذي ظهر فيه مصطلح "المؤسسة"، "**L'entreprise**" في القرن الخامس عشر ميلادي، والذي اشتق من لفظة "**Entreprendre**"، والتي تعني التعهد والالتزام بإنجاز عمل ما، ومن ثم فهذا العمل

¹ محمد أكرم العدلوني: العمل المؤسسي، ط1. لبنان، دار ابن حزم. 2002. ص14.

يتضمن بعض المخاطرة¹، الشيء الذي جعل منها مجالاً واسعاً للبحث والتطوير من طرف المفكرين عبر الزمن، وفي نفس السياق أخذت المؤسسة في الانتقال من دورها التقليدي كمحرك للنمو ومصدر للقيمة المضافة، إلى النموذج الحديث والمعقد والذي يجمع بين تعظيم الربح وتحقيق المنفعة الاجتماعية.

في ظل هاته التحولات بات من الصعب ضبط المفهوم وتحديده، فتعددت وتباينت التعاريف الحديثة للمؤسسة ولا شك أن ذلك راجع لجملة من الأسباب نجعلها في التالي²:

- التطور المستمر الذي شهدته المؤسسة الاقتصادية في طرق تنظيمها وفي أشكالها القانونية منذ ظهورها وخاصة في هذا القرن.

- تشعب واتساع نشاط المؤسسة الاقتصادية، سواء الخدماتية منها أو الصناعية وقد ظهرت عدة مؤسسات تقوم بعد أنواع من النشاطات في نفس الوقت وفي أمكنة مختلفة مثل المؤسسات متعددة الجنسيات والاحتكارات.

- اختلاف الاتجاهات الاقتصادية والأيدولوجية حيث أدى ذلك إلى اختلاف نظرة الاقتصاديين في النظام الاشتراكي إلى المؤسسة عن نظرة الرأسماليين.

من هذا المنطلق يمكن تقديم تعاريف متنوعة للمؤسسة الاقتصادية تشترك في بعض النقاط وتتباين في أخرى.

فقد عرفها **طرطار** على أنها: "مجموعة من الطاقات البشرية والموارد المالية (طبيعية كانت أم مادية أو غيرها) والتي تستغل فيما بنيتها وفق تركيب معين وتوليفة محددة قصد إنجاز أو أداء المهام المنوطة بها من طرف المجتمع³ "

¹ الداوي الشيخ: تطور مفهوم المؤسسة ومفهوم المقاول في الفكر الاقتصادي والتسيير. جامعة الجزائر 1 بن يوسف بن خدة. حوليات جامعة الجزائر، ع 1، م 15، 2006، ص 10.

² ناصر دادي عدون: اقتصاد المؤسسة، ط 2. الجزائر، دار المحمدية العامة، 1998، ص 08.

³ أحمد طرطار: تقنيات المحاسبة العامة في المؤسسة. ديوان المطبوعات الجامعية، 1999، ص 15.

وقد عرفتها ديانى¹ على أنها: "تجمع بشري هرمي يسخر الوسائل المادية والفكرية والجسدية لإنتاج، تكوين وإعادة توزيع الثروة وفقا لأهداف محددة، وبعبارة عامة المؤسسة هي الإجابة عن الأسئلة التالية:

-ماذا ننتج؟، ما هي احتياجات السوق لتلبية حاجياته؟، لمن ننتج؟، ما هو صنف المستهلكين؟، كيف ننتج؟.

وفي نفس السياق فقد عرفها صمويل² عبود على أنها: " شكل اقتصادي وتقني وقانوني واجتماعي لتنظيم العمل المشترك للعاملين فيها " .

في حين عرفها فرانسوا بيرو (François Perroux)، على انها المكان الذي يتم فيه المزج بين عناصر الإنتاج المختلفة بغية الحصول على منتج يصرف في السوق، وهي بذلك لا تهدف إلى تلبية حاجات الافراد مباشرة وإنما تهدف لتلبية حاجيات السوق³ .

لقد قُدمت للمؤسسة الاقتصادية جملة من التعاريف حاولت كلها مواكبة التغيرات والتطورات التي شهدتها عبر متصل الزمن، فكل مدرسة حاولت أن تعطي تعريفا للمؤسسة الاقتصادية من زاويتها، وكل اتجاه حاول ان يسقط مفهومها على أهدافه، فالقانونيون عرفوها من شكلها القانوني، التأسيس وفقدان الصفة، والاجتماعيين ركزوا على الهدف الاجتماعي وعلى العمال وكل ما يحوم حولهم اجتماعيا؛ من حقوق على وجه الخصوص، أما حقل الاقتصاد فركز على تحقيق القيمة المضافة، الإنتاج وتحقيق الأرباح.

إن هذا التباين في الوقوف على تعريف واحد للمؤسسة يؤكد مرة أخرى على المكانة التي تحظى بها هذه الأخيرة في الحياة ككل وعلى اختلاف الأصعدة فهي توحى بأنها هي حلقة الوصل في العملية السوسيو-اقتصادية، ولعل أشمل تعريف للمؤسسة الاقتصادية يمكن

¹ DIANI, A. (2011-2012). TECHNIQUES ET ECONOMIE D'ENTREPRISE (1). université sidi mohamed ben abdellah, Maroc , P02.

² عبود صمويل: /اقتصاد المؤسسة، ط02. الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 1982، ص 58.

³Roux, D. *Analyse economique et gsetion de l'entreprise*. paris: Dunod.2000.P07.

لدراستنا ان تتبناه هو: " المؤسسة تنظيم اجتماعي-اقتصادي هادف وواعي، تتم فيع عملية تنسيق الجهود لتحويل المواد الخام إلى منتجات (سـلع وخدمات)، بهدف اشباع رغبات متنوعة وامتزايدة وتحقيق أهداف مشتركة ومتداخلة ".¹

ثانيا: السياق التاريخي للمؤسسة الجزائرية:

على الرغم من فتوة المؤسسة الجزائرية غير أنها مرت بمراحل عدة، اخدت خلالها جملة من الأشكال التنظيمية والقانونية، حاولت من خلالها مواكبة متطلبات التطورات التي شهدتها الساحة السياسية من جهة، ومسايرة التغيرات الحاصلة في البيئتين الداخلية (المجتمع الجزائري وتطلعاته الاقتصادية والخدمية) والخارجية (ما يحدث في العالم من تطور وأزمات وكل ما ترتب عنها) من جهة أخرى، ولقد فرضت نفسها كمرجع مهم لتحليل تجارب القطاعات الاقتصادية في بلدان العالم الثالث¹. ويمكن تقسيم مراحلها إلى ثلاثة محطات كبرى، كل محطة أخذت فيها أشكالا مختلفة، ولعل أبرزها ما يلي:

1- المحطة الأولى (مباشرة بعد الاستقلال إلى نهاية سنة 1970)

1.1 ما بعد الاستقلال مباشرة: خرجت الجزائر من حرب التحرير بمؤسسات شبه مدمرة خصوصا بعد رحيل حوالي 800 000 معمر، والذين كانت نسبة كبيرة منهم تمثل إطارات مسيرة للمؤسسات الفرنسية في الجزائر خلال فترة الاحتلال، متعمدين بذلك خلق جملة من المشاكل للدولة الجزائرية الفتية والتي تعاني من انعدام المسيرين والقادة من جهة، إضافة إلى مخلفات الاستعمار الأخرى من فقر مدقع وأممية وبطالة. هذا الوضع الكارثي حثّم على القادة والعمال أنذاك إتباع خطة سد الفراغ لتحريك عجلة مختلف القطاعات

¹ Abd Elmadjid Bouzidi: L'entreprise publique en Algerie .Revue de CENEAP .N°1. 1985 .p23

على غرار: الفلاحة، المصانع، المؤسسات الخدمية، الإذاعة... إلخ، بهدف حماية الاقتصاد الوطني الذي كان في مهده.

إنّ التطرق لتاريخ المؤسسة الجزائرية من الاستقلال إلى الآن، اعتمادا على منطق تطورها ومحاكات الحياة الاجتماعية والسياسية، يسمح لنا بالإحاطة بثقافة هذه الأخيرة على اعتبار أن الثقافة هي محصلة التجارب والممارسات والتفاعلات التي تحدث على مدار خط حياة المؤسسة، ما يجعل من هذا الأخير - خط الزمن - عنصرا أساسيا في فهم المؤسسة وتفسير مراحلها ومن ثم تسليط الضوء على القيم والممارسات التي اعتمدها أو تخلت عنها بين كل فترة زمنية من حياتها وأخرى.

2.1- مرحلة التسيير الذاتي: امتدت هذه الفترة من نهاية 1962 إلى حوالي سنة 1965، فبعد الرحيل الجماعي للمعمرين عقب الاستقلال مباشرة، والشغور الكبير الذي تركوه في المؤسسات على اختلافها، ومع وجود يد عاملة تكاد تخلو من الإطارات القادرة على التسيير نظرا لحدثة الاستقلال¹، قام الجهاز الإداري آنذاك والذي كان يكون خالي من الكفاءات القادرة على التسيير والقيادة بإدارة المؤسسات، لذلك لم تكن سياسة التسيير الذاتي في الجزائر تبنيها لسياسة واضحة أو مخطط لها مسبقا وإنما كانت لضرورة وحتمية فرضتهما الظروف السائدة في ذلك الوقت والتي من بينها : ظاهرة الأملاك الشاغرة التي انعكست على كل الجوانب الأخرى للحياة، وكانت المؤسسات المسيرة ذاتيا تقوم على مجموعة من الهيئات :

1.2.1 الجمعية العامة للعمال: تتكون من مجموع عمال المؤسسة وتتألف من صلاحياتها

في:

- المصادقة على مخطط تنمية المؤسسة أو محل الاستثمار.
- المصادقة على القانون المتعلق بتنظيم العمل.

ارشيد واضح: المؤسسة في التشريع الجزائري بين النظرية والتطبيق. الجزائر. دار هومه للطباعة والنشر والتوزيع. 2002. ص58.

- تحديد وتوزيع المهام.
 - الموافقة على حسابات نهاية السنة المالية.
 - انتخاب مجلس العمال.
- 2.2.1 مجلس العمال:** تنتخبه الجمعية العامة لمدة ثلاث سنوات مع وجوب أن يكون ثلثي الأعضاء من العمال الذين يباشرون العمل في الإنتاج حتى لا تهيمن الإطارات الإدارية والتقنية على المجلس، تتمثل صلاحياته في:
- انتخاب لجنة التسيير.
 - التقرير والبت في النظام الداخلي.
 - القروض.
 - توظيف وطرده العمال.
 - مراقبة لجنة التسيير قبل عرض حساباتها على الجمعية العامة في نهاية السنة المالية.

3.2.1 لجنة التسيير: تنتخب من بين أعضاء مجلس العمال يكون ثلثهم من العمال المباشرين للعمل في الإنتاج ويتجدد الثلث سنويا ونظرا للدور الكبير المنوط بها أصبح يطلق على التسيير الذاتي ب: لجنة التسيير، كونها كانت تتكفل بتسيير المؤسسة وتتمثل صلاحياتها في:

- ضبط القواعد والترتيبات المتعلقة بالعمل داخل المؤسسة.
- توزيع المسؤوليات.
- استخدام العمال.
- التقرير والبت في مسائل المؤسسة.
- إعداد مخطط التنمية.
- الإنتاج.
- الحساب الختامي.
- القروض والشراءات.
- توزيع وترويج المنتجات والخدمات.

4.2.1 المديرية: تمثل الجهاز التنفيذي لقرارات هيئات المداولة وتمثل صلاحيتها في:

- الحفاظ على شرعية العمليات الاقتصادية والمالية.
 - التسيير المالي والتقني وتقوم بدور المراقب المالي والتقني.
 - توقيع التعهدات.
 - النظر في حسابات نهاية السنة والمنقولة، السهر على حسابات المؤسسة المالية (العقارية والمنقولة منها).
- يكمن حجر الأساس في نظام التسيير الذاتي في دور الجمعية العامة للعمال من حيث الوظيفة التداولية والانتخابية وتأثيرها على مختلف أجهزة التسيير الذاتي، حيث كانت تجربة انفردت بها الجزائر أين كانت ازدواجية في وظيفة القيادة الإدارية بين كل من رئيس لجنة التسيير والمدير¹.

3.1- مرحلة المؤسسة العامة أو مرحلة التسيير البيروقراطي: امتدت إلى غاية سنة 1970، زاد خلالها تدخل الدولة في القطاع العام وتقلص حجم المشاركات العمالية بدرجة كبيرة، خصوصا عقب عمليات التوسع والمبادرة بمجموعة من التأميمات للشركات الأجنبية العاملة بالجزائر آنذاك؛ والتي كانت فرنسية في معظمها²، ولم تجد الدولة نفسها إلا مضطرة لإعادة النظر في التنظيم الاقتصادي، فحاولت التقليل من كل أنواع التبعية الاقتصادية مع المحافظة على إضفاء الطابع الاشتراكي أين قامت بصياغة الأهداف المتوخاة من البناء الاقتصادي والاجتماعي ضمن استراتيجية تنموية تهدف بالدرجة الأولى إلى³:

- العمل على استغلال الثروات الوطنية التي تزخر بها البلاد.
- قطع دابر التبعية الاقتصادية من خلال بعث قطاع صناعي قوي يأخذ على كاهله إنتاج الصناعات المختلفة.

¹ رشيد واضح: مرجع سابق، ص 61.

² بن عنتر عبد الرحمان: مرجع سابق، ص 111.

³ نفس المرجع السابق، ص 111.

- بعث تكامل منسجم بين القطاعات المشكلة للاقتصاد الوطني، لاسيما فيما بين القطاع الصناعي والزراعي.

وأخذت الدولة في تجسيد هذه الأهداف بالاعتماد على نموذجين هما:

1.3.1 المؤسسة العامة ذات الطابع الصناعي والتجاري: تقوم هي الأخرى على جهازين:

مجلس الإدارة ودوره المداولة والمدير ويختص في التنفيذ ويعد من موروثات الاستعمار ومن أكثر أشكال تدخل الدولة في الميدان الاقتصادي.

1.1.3.1 مجلس الإدارة: يتشكل في أغلبيته من ممثلين عن السلطة ويختلف في التسيير

بإختلاف لوائح وتنظيمات كل مؤسسة وتختلف صلاحياته وإختصاصاته بإختلاف طبيعة ونطاق نشاط كل مؤسسة¹.

2.1.3.1 المدير: تتمثل صلاحياته في وضع وتحديد النظام الداخلي، ويلعب دورا هاما

بالنسبة لعلاقات العمل بين المشروع العام والعمال، سواء من حيث إنعقاد أو ترتيب أثارها أو إنهاؤها تبعا للتنظيم الجاري به العمل في ذلك الوقت، ومن اللافت للنظر في تلك المرحلة هو تولي المدير للمؤسسة وإبرام الصفقات ورفع القرارات إلى الجهات الوصائية وكان الوزير هو من يشارك المدير في عملية التسيير من خلال ما يسمى ب: المجالس الإستشارية.

2.3.1 الشركة الوطنية : لجأت الدولة إلى هذا النوع من التنظيم لإيمانها في تلك المرحلة

بصلاحية الطرق الرأسمالية في إدارة المشاريع التجارية، وقد انتشر هذا النوع في صورتين هما: شركة بمساهم وحيد وشركة مساهمة عامة (الشركة الوطنية)، التي احتلت مكانة في الاقتصاد الجزائري منذ سنة 1966؛ باعتبارها الطريقة المفضلة لضمان تدخل الدولة وتأمين المشاريع والأنشطة، فهي من حيث الشكل لا يختلف تنظيمها وتركيبها عن

¹ محمد الصغير بعلي: المؤسسات العمومية الاقتصادية في التشريع الجزائري (المجلد 2). الجزائر: المعهد الوطني للدراسات والبحوث النقابية. 1988. ص ص 15-17.

المؤسسات العامة الصناعية والتجارية لقيامها على جهاز المداولة ويطلق عليه : لجنة الرقابة والتوجيه وجهاز التنفيذ والممثل في المدير.

1.2.3.1 لجنة التوجيه والمراقبة: تتشكل من العمال في مختلف قطاعات النشاط وهي ذات طابع استشاري تبدي من خلاله رأيا في:

- النظام الداخلي

- نظام المستخدمين

- زيادة أو تخفيض رأس المال

- القروض، الأرباح، العقارات الضرورية لنشاط الشركة.

2.2.3.1 المدير: يمثل الجهاز التنفيذي، وهو ذو سلطات واسعة وغير محدودة حتى يتمكن من إدارة ومواجهة النشاط الاقتصادي ويعين بموجب مرسوم.

والجدير بالذكر، أن المراحل الأولى في تاريخ المؤسسة الجزائرية امتازت بوضع الطريق للاستراتيجية الوطنية في التنمية، والتي تجلت أساسا في التركيز على المؤسسة الوطنية العمومية واعتبارها ركيزة أساسية في التنمية، خصوصا المؤسسات الصناعية، والتي اعتبرت المتعامل الرئيسي لعملية التصنيع المستهدفة آنذاك¹، هذا دون اهمال النمط العفوي والتقليدي في التسيير، والذي يرجعه الباحثين إلى النقص الفادح في الكوادر المؤهلة والاطارات المسيرة خلال تلك الفترة.

2- المحطة الثانية (من 1971 إلى سنة 1980)

1.2 مرحلة التسيير الاشتراكي: اتسمت كل التنظيمات التي عرفتتها المؤسسة الجزائرية عقب الاستقلال بعدم الانسجام، حيث عملت فيها الدولة على بسط وفرض سيادتها على المؤسسات من خلال عمليات التأميم في إطار استراتيجية تنمية متكاملة تحقيقا للمصلحة العامة، غير أن المظاهر السلبية طغت على عالم الشغل وظهرت علاقات

¹ Bouyacoub, A.: *La gestion de l'entreprise industrielle publique*. Alger. OPU.1987. P03.

إنتاجية تتناقص فيما بينها فسعت الدولة لوضع نظام يحكم المؤسسات، ففي سنة 1965، قررت الحكومة إنشاء لجان لدراسة الوضعية العامة في البلاد و كانت إحداها لدراسة وضعية المؤسسات والشركات الوطنية، وفي سنة 1967 كلف مجلس الوزراء لجنة خاصة بوضع أمر إطاري لتوحيد النظام القانوني للمؤسسات العامة الاقتصادية، أين قدمت وزارة المالية مشروعا لتقسيم المؤسسات إلى ثلاثة أنواع : إدارية، صناعية وتجارية وشركات وطنية، وفي سنة 1968 قدمت وزارة الصناعة والطاقة مشروع أمر يتعلق بالقانون الأساسي العام للمؤسسات العامة¹.

وبعدها عمد مجلس الوزراء في تلك الفترة إلى تشكيل لجنة إصلاح وطنية، انكبت على دراسة وتحليل مختلف المشاريع السابقة وانتهت من مهمتها هاته في شهر أكتوبر من عام 1970 بتقديمها لمشروع تمهيدي للتنظيم الاشتراكي للمؤسسات ومتوجا بصدور ميثاق وقانون التسيير الاشتراكي وواضعا بذلك حدا للتباين بين أشكال تنظيمات القطاع العام². على اعتبار أن المؤسسات يجب أن تعكس وتجسد الوضعية المعقدة للمجتمع في مرحلة معينة، يشكل فيها مجلس العمال الابتكار الرئيسي لهذا التنظيم الجديد الذي يركز أساسا على مشاركة ومساهمة العمال في تسيير وإدارة المؤسسة ويعطي أهمية للجهاز التنفيذي المتمثل في مجلس المديرية، تتمتع فيها المؤسسة الاشتراكية بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي لتمويل استثماراتها³.

ويرتكز التنظيم الاشتراكي هو الآخر على جهازين هما:

1.1.2 مجلس العمال: يشارك العمال عن طريقه في تسيير شؤون المؤسسة لمدة ثلاث

سنوات وينتخبون بدورهم رئيسا لهم لمدة سنة قابلة للتجديد ومن صلاحياته:

-تقديم الآراء والتوصيات.

¹ محمد الصغير بعلي: مرجع سابق، ص23.

² BELLOULA, T. : *De l'Organisation spécialiste des entreprises*. Alger: E.N.A.P.1977 .p07.

³ رشيد واضح: مرجع سابق، ص66.

- مراقبة تنفيذ المخططات.
 - تعديل هيكل المؤسسة لتوسيع نشاطها.
 - مشاركة مجلس المديرية في بعض الصلاحيات المتعلقة ب: التوظيف، التكوين، النظام الداخلي، تنظيم مصالح الخدمات الاجتماعية والثقافية، البث في تقرير توزيع الأرباح.
- ومن الملاحظ أن صلاحيات مجلس العمال تنحصر بالخصوص في المراقبة كون المستوى التكويني لأفراده يبقى محدودا، لاحتوائه على مختلف شرائح عمال المؤسسة¹.
- 2.1.2 مجلس المديرية:** يختلف عدد أعضائه من مؤسسة إلى أخرى حسب أهمية كل واحدة، ويكون من بينهم ممثلان يعينهما مجلس العمال ويرأسه المدير العام، له دور بالغ الأهمية في وضع وتنظيم علاقات العمل داخل المؤسسة، أما صلاحياته فهي تتلخص في:

- إدارة وتسيير المؤسسة.
 - السهر على تطبيق قراراتها.
 - التنسيق بين مختلف وحداتها.
 - يحضر للمشاركة في مجالس التسيير الخاصة بالمؤسسات الاشتراكية.
 - يبيت في النزاعات.
 - يتولى وضع المشروع الأولي لمخطط المؤسسة ويصادق عليه، كما يتولى متابعة تنفيذه.
- إن المتأمل في هذا التنظيم يلحظ بأنه جاء ليقضي على السلطة المطلقة للمدير وليعطي فرصة أكبر لمجلس الإدارة للتسيير بمعونة المدير ومجلس العمال الممثلين، فهو بذلك يعتبر كل شخص داخل المؤسسة عاملا بغض النظر عن وضعه المهني داخل السلم الهرمي للمؤسسة.

¹ رشيد واضح: نفس المرجع، ص 67.

في هذا الصدد يقول إسماعيل حمداني: "التسيير الاشتراكي للمؤسسات هو مبادرة العمال في التسيير والمراقبة، فهو تغيير ظروف العامل من أجبر إلى منتج مسير¹". وفي نفس السياق يقول عبد اللطيف بن أشنهو: "التسيير الاشتراكي للمؤسسات ليس لا تسييرا ذاتيا ولا تسييرا مشتركا، وإنما هو محاولة إبراز السلطة الاقتصادية للعمال داخل المؤسسة"².

لكن سرعان ما ظهرت نقائص في هذا النمط من التسيير أدت إلى اختلال في التوازن بين مركزية القرارات ولا مركزيتها، بوجود صراعات بين السلطات العمومية من جهة وبين مسيري القطاع العمومي من جهة ثانية، الشيء الذي أدى بالضرورة إلى التخلف التنموي وعجز الإدارة في التسيير وعجز مالي متفاقم، بلغ سنة 1978 حوالي 180 مليار دينار، حتم ضرورة مراجعة التسيير باعتماد نظام الاستقلالية والاحتكام لقانون السوق في العمل الاقتصادي³. ولقد عرفت هذه المرحلة عوائق عديدة يمكن الوقوف عليه على المستويين⁴:

- على مستوى المحيط الداخلي المؤسسة.

- على مستوى المحيط الخارجي للمؤسسة.

أ- **على مستوى المحيط الداخلي للمؤسسة:** يمكن تلخيص هذه النقائص والتناقضات التي اتسمت بها عملية تسيير المؤسسة الوطنية العمومية في النقاط التالية:

1- **تعدد مراكز اتخاذ القرار:** إن الأسباب التي أدت إلى الثنائية في التسيير وتعددية

مراكز القرار والقيادة، الشيء الذي أدى إلى ظهور توترات أخرى بحسب سير

المؤسسات، ترجع أساسا إلى ما يلي:

✓ جهل العامل لأسس وميادين التسيير وقلة ثقافته ونقص تكوينه التقني والسياسي

✓ بروز نوع من العلاقة التنافرية بين المسيرين وممثلي العمل.

¹ناصر دادي عدون: مرجع سابق ص 161.

²عبد اللطيف بن أشنهو: التجربة الجزائرية في التنمية والتخطيط 1962-1980. الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية. 1982. ص 143.

³محمد بلقاسم حسن بهلول: الجزائر بين الأزمة الاقتصادية والأزمة السياسية. الجزائر: منشورات دحلب. 1993. ص 169.

⁴عبد اللطيف بن أشنهو: مرجع سابق، ص 466.

✓ تأثر المسؤولين المسيرين بنماذج التسيير المستوردة وسعيهم لتطبيقها دون الأخذ بعين الاعتبار لخصوصيات الاقتصاد الوطني.

2- **تعدد المهام والوظائف:** إن تعدد المهام الثانوية وتبعثر مجهودات المؤسسة الوطنية العمومية صوب اهتمامات أخرى ذات طابع اجتماعي، إذ حظيت مشاكل: الصحة، السكن، النقل، الرياضة، الترفيه، ودور أطفال العاملين باهتمامات وانشغالات بالغة أثرت بشكل أو بآخر على سير العمل الإنتاجي للمؤسسة ومواردها المالية.

3- **ضخامة حجم المؤسسة:** إن اضطلاع المؤسسات العمومية بعدد كبير من المهام الثانوية والتقليدية؛ من تموين وتوزيع وإنتاج، أفرز تضخما في جهازها الإداري وفي هياكلها ووسائلها، مما سبب تبذيرا في الجهود وتكرارا في العمل، وتشابك في المسؤوليات، وتشعبا مفرطا لوحدها ووظائفها أدى إلى صعوبة التحكم في تسييرها وعدم القدرة على ضبط تكاليفها، واختلال وقصور نظام المعلومات بداخلها ومركزية القرار، الشيء الذي أدى إلى تحقيق خسائر كبيرة في نهاية العملية الإنتاجية لمعظم المؤسسات.

4- **نقص تأطير الكفاءات وتهميش الإطارات:** نقص التأثير وعدم استيعاب المهارات وعدم التحكم في سير العمل الإنتاجي بالصورة المطلوبة، والتهميش العمدي للإطارات الوطنية من طرف الشركات المتعددة الجنسيات المنفذة لمشاريع التنمية الوطنية في هذه الفترة، وهذا رغم المساعدات الفنية لاكتساب المهارات والتجربة من الخبرات الأجنبية، مما حال دون الاندماج الفعلي للإطارات لا سيما في المجال التطبيقي لكي يتمكنوا من إبراز قدراتهم وكفاءتهم وفق اختصاصاتهم وميولاتهم الذهنية والمعرفية.

5- **التضخم المفرط للعمالة (بطالة مقنعة):** إن تكدس العمالة وعدم احترام حجمها من طرف المؤسسات الإنتاجية ولا سيما الصناعية منها، وصلت إلى أكثر من 30%

من الحجم الكلي للعمالية في بعض الحالات¹، ويرجع هذا إلى سوء تخطيط الاحتياجات للموارد البشرية، فطلت المؤسسة الوطنية العمومية مكانا لاستقطاب الافراد سدا للحاجة الاجتماعية بعيدا عن التخطيط الاقتصادي.

ب- **على مستوى المحيط الخارجي للمؤسسة:** تميزت هذه الفترة بالمركزية المفرطة والتي كبلت المؤسسة العمومية وكبحت نشاطها بدرجات متفاوتة ويرجع هذا بالخصوص إلى بعض الفراغات القانونية والاجرائية في العلاقات والمسؤوليات بين المؤسسة العمومية والجهات التي أسندت إليها الوصاية ومن بين هذه الإجراءات ما يلي²:

1- تدخل الجهة الوصية في كل صغيرة وكبيرة داخل المؤسسة

2- إعادة تقنين الدور المنوط بالمؤسسة وفق منظور جديد يأخذ على عاتقه³:

- تكلف حقيقي بالاحتياجات الاجتماعية وتدارك النقائص المسجلة وتحسين ظروف المعيشة.
- الرفع من مستوى الكفاءات الإنتاجية للاستفادة من الطاقات المتاحة.
- توجيه النظام الإنتاجي الوطني نحو الاستخدام الأمثل والأفضل من خلال تحسين ظروف الأداء والتكفل بضمان الانسجام بين قنواته.
- اعتماد إطار تنظيمي يرمي بالدرجة الأولى إلى رفع القيود واكتساح العوائق من خلال إنهاء الوصاية البيروقراطية ذات المشارب المتعددة والسعي لتوفير المحيط المناسب.

¹ أحمد طرطار: الترشيد الاقتصادي للطاقات الإنتاجية في الجزائر، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 1993، ص 122.

² Bouzidi, A. Op.cit.p2.

³ ع. بن دعيبة: التجربة الجزائرية في الإصلاحات الاقتصادية. الملتقى الوطني للدراسات والتحليل الخاصة بالتخطيط، بيروت. مركز دراسات الوحدة العربية، 2002، ص 365.

3- المحطة الثالثة (ما بعد سنة 1980).

1.3 مرحلة إعادة الهيكلة : لقد تغيرت السياسة العامة للبلاد بعد وفاة الرئيس الراحل هواري بومدين أواخر السبعينيات، أين أقيمت مرافعة ضد نمط التسيير الذي كان سائدا وحُمّلت المركزية الإدارية والبيروقراطية كل تلك العواقب والأخطاء المسجلة، حيث كان الاقتصاد الوطني يعيش مرحلة مزرية، والذي اتسم بجهاز إنتاج عمومي غير كفاء وبتكاليف مرتفعة، ومن جهتها كانت المؤسسات تشكو من ضعف التسيير، فكان من الضروري توفير ظروف ملائمة لتحسين التسيير في هذه الأخيرة، كما أن عدم التخصص جعلها تخرج أحيانا عن طبيعتها بسبب سوء اختيار المشاريع والاستثمارات، وأن ضعف نظام التوجيه الاقتصادي وثقله وإفراطه في الضغط على المؤسسات خلق نوعا من سوء التنسيق بين الهيئات المركزية وإدارات المؤسسات.

سوء التنسيق هذا نجم عنه فهم خاطئ لأساسيات التسيير، الشيء الذي جعل المؤسسات تتجه نحو تلبية الحاجيات الاجتماعية للعمال ما غيب الفعالية في التسيير فصارت المطالب تحقق بالإضرابات والتوقف عن العمل¹.

ولإيجاد مخرج لهذه الوضعية شُكلت لجنة متخصصة على مستوى اللجنة المركزية لحزب جبهة التحرير الوطني، والتي انطلقت في أشغالها شهر نوفمبر 1979، والتي توجت بلائحة متضمنة تكليف الحكومة باتخاذ إجراء مناسب لإعادة هيكلة المؤسسات وإعادة تنظيمها بقصد تحسين النتائج التقنية والاقتصادية والمالية للطاقت المتعلقة بإنتاج المواد واسداء الخدمات²، والتي تعد مسودة طريق للمرسوم التنفيذي رقم: 80-242 المؤرخ في: 04 أكتوبر 1980، والمتعلق بإعادة هيكلة المؤسسات والذي تطرق في مادته الثانية إلى الهدف المراد تحقيقه من وراء إعادة الهيكلة حيث جاءت فيه: "تهدف إعادة هيكلة المؤسسات العمومية، مهما كان نوعها أو قطاع نشاطها، أو النظام القانوني الذي تخضع له، إلى

¹ محمد الصغير بعلي: مرجع سابق، ص37.

² الجريدة الرسمية. (07 أكتوبر، 1980). (ع41)، ص13-15.

السعي نحو التلبية المتزايدة لإحتياجات الاقتصاد واحتياجات المواطنين، في إطار إنجاز أهداف المخطط الوطني للتنمية الاقتصادية والاجتماعية¹.

والجدير بالذكر ان تجسيد إعادة الهيكلة كان مخطط لها ضمن البرنامج الخماسي الأول 84-80، من خلال تحسين ظروف الاقتصاد الوطني والتحكم أكثر في جهاز الإنتاج، مع الالتزام بنتائج أنشطة المؤسسات وهذا على ضوء الأهداف التي رسمها المخطط الوطني. ولقد مرت إعادة الهيكلة بإجراءان تمثلا في²:

1.1.3 إعادة الهيكلة العضوية: والتي كانت قائمة على فرضية أن كبر حجم المؤسسات

العمومية هو السبب وراء سوء الأداء، طارحة بذلك إشكالية العلاقة بين الحجم والأداء³، ومن ثم فإن الغرض الأول هو تفتيت المؤسسات العمومية الكبيرة إلى مؤسسات صغيرة الحجم ذات كفاءة عالية وتخصص أدق، وتجدر الإشارة هنا إلى إنشاء 470 مؤسسة عمومية جديدة، من أصل 150 مؤسسة كبيرة، كذلك في المجال الصناعي فقد تم تحويل 18 مؤسسة إلى 120 مؤسسة صغيرة متخصصة، التي يرى الاقتصاديون انها ساهمت في زيادة إجمالي الناتج الوطني المحلي، غير ان هذا الانتقال لم يعط ثماره نظرا لطبيعة التنظيم الاقتصادي السائد، ومدى فعاليته في توفير الشروط الضرورية وتوفير المناخ المناسب للمؤسسة الوطنية التي فرضت عليها قيودا وحواجز مصطنعة⁴.

وقد انعكست إعادة الهيكلة العضوية بالخصوص على تقليص حجم المؤسسات وعلى إعادة النظر في سلم الأجور.

ففيما يخص تقليص الحجم فقد كان على أساس المعايير التالية⁵:

- التخصص حسب الوظيفة (تجارية، انتاجية،...)

¹ المرجع السابق، ص ص 14-15.

² عبد الرحمان بن عنتر: مرجع سابق، 114.

³ SAADOUN, R: La privatisation des entreprises industrielles en Algérie : analyse, histoire et développement. Lyon, France: Université Lumière Lyon 2 ,Faculté de science économique et de gestion, Thèse de Doctorat , NP. (2011/2012), p65.

⁴ عبد الرحمان بن عنتر: مرجع سابق. ص 117.

⁵ SAADOUN, R Op.Cit, p66.

- نقل المقر الاجتماعي للمؤسسات وتقريبه من وحدات الإنتاج، لأن غالبية المقرات كانت على مستوى الجزائر العاصمة، (بعد الهيكلية أصبح بالعاصمة 182 مقر اجتماعي فقط أي يمثل 40% من إجمالي مقرات المؤسسات العمومية).
 - تمكين الفروع الفنية القادرة والتمكنة من الاستقلالية في التسيير وفي الذمة المالية.
 - توزيع النشاطات بين المؤسسات ذات المستوى الوطني، الجهوي والمحلي والبلدي.
- والتي كانت متنوعة بميكانيزمات جديدة تخص عوامل الإنتاج ومردودية المؤسسات.

أما فيما يتعلق بإعادة النظر في سلم الأجور فقد سمح تطبيق القانون الأساسي العام للعمال (قانون 78-12) المؤرخ في 05 أوت 1978، بتحديد أساسيات الأجور، حيث صرحت المادة 127 من هذا القانون: بأن تحديد الأجور يجب أن يكون مرتبطاً بأهداف المخطط ومن صلاحيات الحكومة، ولا يمكن أن يؤول لفائدة المؤسسات المستخدمة¹. والتي قد سمحت بالتوصل إلى اتفاقية ضمنية بين العمال ورب العمل يتحدد بموجبها الأجر والتي تم اعتمادها بداية من سنة 1985. على غرار ذلك فقد تم خلال الفترة 80-84 وضع تصنيف وطني للوظائف وربطه بشبكة استدلالية للأجور، كان الهدف من ورائها محاولة إيجاد تناغم وتناسق بين الأجور، وكذلك صياغة علاقة بين الأجر والإنتاجية.

2.1.3 إعادة الهيكلة المالية: والتي اخذت في الظهور مع قانون المالية لسنة 1982، والذي أكد على ضرورة الفصل بين الدمة المالية للدولة ودمم المؤسسات العمومية، مع حصر دعم الدولة للمؤسسات في إطار الأعباء المرفقية المكلفة بها من طرف الدولة لا غير، فكان بذلك الانطلاق في تجسيد فكرة الهيكلة المالية بداية من سنة 1983، والتي تزامنت مع التصحيح المصرفي الذي طرأ على النظام المالي الجزائري، والذي هدف إلى التخلي عن المفاهيم القديمة وفتح السوق الوطنية على الأسواق العالمية مع إعطاء فرصة ومكانة للقطاع الخاص في التنمية الاقتصادية.²

فإعادة الهيكلة المالية، ماهي إلا تطهير لوضعية المؤسسة العمومية الاقتصادية، وإعادة النظر في إنتاجيتها بهدف تأمين التوازن المالي لها، حيث تقوم اللجنة الوطنية لإعادة النظر

¹ الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية. (08 أوت، 1978). (ع 32)، ص 734.

² LIABES, D. (1989). *L'entreprise entre l'economie politique et la société industrielle*. Alger: S.M.E.

في الهيكلة المالية للمؤسسات العمومية، بإعداد بيان يعلل أسباب عدم التوازن المالي وكيف يتم بناء توازن جديد، وتقوم في هذا الإطار كل مؤسسة معنية بإعداد مخططات لإعادة هيكلتها مع مراعات المقاييس التطبيقية والمالية في ذلك¹. والتي تهدف في مجملها إلى إعادة تنظيم سجلات استحقاقات الفوائد على رأس المال وتصفية الذمم بين المؤسسات.

ومما لا شك فيه، فلقد شكلت مرحلة إعادة الهيكلة منعرجا مهما في تاريخ المؤسسة الجزائرية والتي كان الهدف من ورائها دفع العجلة التنموية الاقتصادية والاجتماعية بالبلاد إلى الأمام من خلال زيادة فعالية المؤسسة الصناعية العامة ورفع مستوى كفاءتها، وبالتأكيد فإن هذه الأهداف لا يمكن لها أن تتحقق إلا بتغيير الأنماط السابقة وتبديل علاقات العمل القديمة، غير أن هذه الإصلاحات أدت إلى تعميق الهوة وزادت الأزمة حدة في بداية الثمانينيات، لينهار النمو الاقتصادي مع بداية سنة 1986، الشيء الذي أدى بالحكومة إلى التفكير في بديل للسياسة المنتهجة أطلق عليه استقلالية المؤسسات.

2.3 مرحلة استقلالية المؤسسات: بعد الحالة التي أصبح عليها الاقتصاد الوطني خصوصا بعد إعادة هيكلة المؤسسات العمومية، كان لزاما على الحكومة التفكير في إيجاد تدابير جديدة للنهوض بالاقتصاد، من خلال إعادة بعث المؤسسات الاقتصادية العمومية عن طريق قوانين وطرق تسيير جديدة تتماشى والمتطلبات الاجتماعية والوقائع الاقتصادية، وبالفعل، فقد ظهرت محاولات للتخلي عن الطرق السابقة في التسيير وعن الاقتصاد الموجه والذي تشرف عليه الدولة بصفة عامة ولتحقيق ذلك عمدت الدولة إلى اتخاذ إجراءات أخرى تمثلت فيما اصطلح عليه " الاستقلالية"، التي أعلن عنها في بداية سنة 1988² بموجب القانون (88-12)، المؤرخ في 12 جانفي 1988، والذي غيّر في الشكل القانوني للمؤسسة الاقتصادية العمومية لتصبح بموجبه سواء، شركات ذات مسؤولية محدودة، شركات ذات أسهم، أو مؤسسة وطنية.

¹ رحمة حوالم بومدين: واقع التسيير في المؤسسات الجزائرية في ظل الوضعية الاقتصادية والاجتماعية الراهنة. تأليف جامعة سعد دحلب، الملتقى الوطني الأول حول الاقتصاد الجزائري، البلدة. (21 و 22 ماي 2002). (الصفحات 08-09).

² محمد بلقاسم حسن بهلول: مرجع سابق. ص 173.

لقد سمح هذا الأخير للمؤسسة الاقتصادية العمومية ابتداء من سنة 1988¹ بتحقيق نوع من الاستقلالية في إطار تطبيق الإصلاحات الاقتصادية، لاسيما عن طريق المساهمة في رأس مال المؤسسات العمومية الاقتصادية بهدف تحقيق أرباح مالية وجعلها مؤسسات استثمارية مالية لها حق المبادرة وحرية التسيير، والمسؤولية المطلقة في استغلال إمكاناتها وطاقاتها، بالإضافة إلى حريتها في التعاقد وفق بنود القانون التجاري الجزائري وتحمل التبعات الإيجابية والسلبية المترتبة عن هذه العقود، ولقد جاءت توجهاتها الجديدة حسب القانون (88-12) كالتالي²:

- اعتبار المؤسسة العمومية كشركة مساهمة، او شركة ذات مسؤولية محدودة، بحيث تصبح الدولة تلعب دور الوسيط الائتماني، أي انها مالكة ومساهمة في رأس المال غير أنها لا تمارس عملية التسيير بنفسها بل من خلال هياكل يطلق عليها صناديق المساهمة.
- الفصل بين مالك رأس المال وبين وظيفة التسيير والإدارة.
- تخضع المؤسسة العمومية للقانون العام والقانون التجاري، وبالتالي لها حرية إبرام الصفقات واتخاذ القرارات دون الرجوع للوصاية أو ترخيص مسبق منها.
- لا مركزية التخطيط، فمتابعتها للبرامج وتنفيذ الخطط يتم من خلال ممثليها في مجلس الإدارة.

ومما لا شك فيه أن الأهداف الرئيسية التي كانت تصبوا لها الدولة من وراء هذا التوجه هي القضاء على الاختلالات التي عرفها الاقتصاد الوطني، من خلال إعادة تأهيل المؤسسات الاقتصادية العمومية في قالب جديد يكسبها هوية جديدة وحرية مطلقة تسمح

¹ Abdelkrim MIRAOUI :Le rapport de l'entreprise public au marché de 1962 à 1995 prospectives .revue de l'unité de recherche travail, santé et développement, URSTD.(1988 ,12 04) .P 04.

² حبيبة عامر. (2017/2016). دور المؤسسات الاقتصادية في تحقيق التنمية المستدامة في ظل التكتلات الاقتصادية العالمية. دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية. رسالة دكتوراه، غم، جامعة محمد بوضياف المسيلة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. ص22.

لها بتخطيط مستقبلها وتنظيم علاقاتها الاقتصادية والاجتماعية، وتنظيم مواردها بعيدا عن البيروقراطية والمركزية الصارمة التي شهدتها الفترات السابقة.

ومما تجدر الإشارة إليه؛ أن من أهم المبادئ التي ركزت عليها الاستقلالية هي إعطاء أولوية وأهمية بالغة للطاقات البشرية وتوزيعها واستغلالها على أحسن وجه، لأهميتها في العملية الإنتاجية عوضا أن تتمركز في مقراتها الرئيسية وتُهمش عن اختصاصها ومناصب عملها الفعلية.

إلا أن هذه التطورات والإصلاحات لم تكن مبنية على برنامج مسطر مسبقا أو بتخطيط مسبق ووفق أطر استراتيجية محددة، فلا تكاد تتطرق في بعض المؤسسات حتى تتوقف لتدخل في إصلاحات أخرى، وللخروج من هذه الوضعية الحرجة بات من الضرورة بمكان التحول نحو اقتصاد السوق، خصوصا بعد التغيرات التي طرأت على الساحة الدولية بعد انهيار المعسكر الشرقي (رمز الاشتراكية)، ما زاد في تأزم الوضع والذي صادف تزايد ضغوطات صندوق النقد الدولي.

3.3 مرحلة الخصخصة: إن الأوضاع التي عاشتها الجزائر نهاية الثمانينيات ومطلع التسعينيات على الصعيدين الداخلي والخارجي، والتي قابلها فشل مختلف السياسات الاجتماعية والاقتصادية المنتهجة آنذاك، أجج من ثوران الجبهة الاجتماعية، التي نهضت ناقمة خصوصا على الوضع الاقتصادي المتردي، فلم يكن أمام الدولة إلا اللجوء إلى التخلي عن مؤسساتها الاقتصادية العمومية للخواص فيما يعرف بـ "خصخصة المؤسسات الاقتصادية العمومية"، في أول إجراء انتقالي نحو الاقتصاد الحر، بعد الفشل الذريع للاشتراكية والحياة الريعية لما يقارب ثلاثة عقود من الزمن، تاركة بذلك المجال واسعا للسوق في تنظيم نفسه وتحديد أسعاره، من خلال آلياته وقوانينه، ضمن مبدأ توازن مصالح المنتج وحقوق المستهلك.

والجدير بالذكر، ان ما سرّع في إتباع هذا الاتجاه هما عاملين أساسيان، أولهما الاحداث التي سادت الجزائر سنة 1991 وما تبعها من انفلات أمني (بداية سيناريو الإرهاب في الجزائر)، والذي انعكس على كل القطاعات الأخرى، وثانيهما الضغوط التي مارسها صندوق النقد الدولي على الجزائر، ليوافق على إعادة جدولة ديونها، وحتمية الرضوخ للشروط، على غرار تخفيض سعر صرف العملة الوطنية بنسبة قاربت 50 % وتحرير التجارة الخارجية وإلغاء نظام التخصيص¹، والتي اختتمت بتوقيع اتفاقية الامتثال سنة 1994، معلنة بذلك الدولة عن فتح باب الخصخصة وبداية انسحابها من الفضاء الاقتصادي التنافسي، ومسرّعة بتمرير جميع المؤسسات الاقتصادية العمومية نحو الاستقلالية المالية.

وبالفعل فقد نفذت الدولة هذه الحتمية وأحدثت التغيرات والإصلاحات التي كان الهدف منها تحريك عنصري الإنتاج: العمل كقوة منتجة والمتمثل في الموارد البشرية وكل طالبي العمل، ورأس المال المادي بما في ذلك السلع والوسائل كتمويل لهذه العملية الإنتاجية، وليتحقق هذا كله على أرض الواقع كان لابد من تحرير الأسعار، ما تطلب رفع دعم الدولة للسلع والمنتجات، وقف الاحتكار، فتح الاقتصاد على الخارج².

وتعرف الخصخصة على أنها: " مجموعة من السياسات المتكاملة التي تستهدف اعتماد أكبر على آليات السوق ومبادرات القطاع الخاص من أجل تحقيق أهداف التنمية"³. ويستتبط من هذا التعريف أن الخصخصة هي عبارة عن توجه سياسي تنتقل بموجبه المشاريع والمؤسسات والمصانع العامة إلى مشروعات ومؤسسات ومصانع خاصة، سواء في مجال الملكية أو الإدارة، بمعنى تحويل ملكية الدولة (القطاع العام) إلى القطاع الخاص⁴.

¹ صبرينة رماش: المؤسسة الاقتصادية الجزائرية- نظرة سوسولوجية تحليلية- مجلة العلوم الانسانية،(ب)، 2015. ص 679.

² Abdelhak LAMIRI : *Gérer L'entreprise Algérienne en économie de marché*. Alger: Edition Preste COMM. 1993,p19.

³ إيهاب الدسوقي: التخصيص والإصلاح الاقتصادي في الدول النامية. دار النهضة العربية.1995.ص13.

⁴ حميد حميدي: الإصلاحات الاقتصادية و سياسة الخصخصة في البلدان العربية (ط 2). مركز دراسات الوحدة العربية.1999. ص 369.

ولقد جاء الامر (95-22)، المتعلق بخصخصة المؤسسات العمومية والمؤرخ في 26 أوت 1995، ليعطي تعريفا للخصخصة¹: " هي القيام بمعاملة او معاملات تجارية تتجسد في:

- إما في تحويل ملكية كل الأصول المادية أو المعنوية في مؤسسة عمومية أو جزء منها، أو كل رأسمالها أو جزء منه لصالح أشخاص طبيعيين أو معنويين تابعين للقانون الخاص.
- إما في تحويل تسيير مؤسسات عمومية إلى أشخاص طبيعيين أو معنويين تابعين للقانون الخاص، وذلك بواسطة صيغ تعاقدية يجب أن تحدد كيفية تحويل التسيير وممارسته وشروطه".

جاء القانون ليطوي صفحة من التاريخ الاقتصادي والاجتماعي للمجتمع الجزائري ويفتح باب التخلي عن الملكية العامة لأدوات الإنتاج، وبالتالي المشاريع الإنتاجية لصالح ما يعرف بالملكية الخاصة أي التحول نحو اقتصاد السوق²، الذي هدفت الدولة من ورائه إلى مواكبة ومسايرة التحولات والتغيرات الاقتصادية الداخلية والدولية التي تولي أهمية للمبادرات الفردية والخاصة في التسيير ورسم سياسات المؤسسات والمصانع ومن ثم اخراج المؤسسات من الحلقات المفرغة التي كانت تدور فيها بسبب الإجراءات البيروقراطية وفشل السياسات التسييرية المتبعة، بالإضافة إلى أهداف أخرى كجلب أموال المهاجرين بالخارج للاستثمار في الجزائر من خلال تمليكهم لبعض المؤسسات العامة المعروضة للخصخصة، كذلك إعطاء فعالية وكفاءة أكبر في اتخاذ القرارات الإدارية عن طريق الحد من التدخل السياسي في المؤسسات العمومية، الشيء الذي يحد من الصراعات ويؤدي إلى تحسين نوعية المخرجات لأن اقتصاد السوق الواقع تحت غطاء الخصخصة في ميزته الأساسية والمتمثلة في المنافسة، يحتم على المؤسسات تقديم الأفضل بأقل سعر وفي أقل وقت ممكن.

وبالفعل فلقد بدأ التطبيق الفعلي للخصخصة في الجزائر مباشرة عقب صدور قانون سنة 1995 المتضمن خصخصة المؤسسات العمومية والذي كرسه دستور 1996 كذلك.

¹ الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية. (26 أوت 1995). (ع 48)، ص 4.

² محمد سعيد أوكيل، وآخرون: استقلالية المؤسسة العمومية الاقتصادية، تسيير واتخاذ القرارات في إطار المنظور النظامي. الجزائر: د د نشر. 1994. ص 65.

وتجدر الإشارة إلى أن قانون الخصخصة قد تطرق للقطاعات المعنية بالخصخصة والداخلة في الحيز التنافسي في مادته الثانية وكانت على النحو التالي¹:

- ✓ قطاع الدراسات والإنجاز في مجالات البناء والأشغال العمومية وأشغال الري.
- ✓ قطاع السياحة والفندقة.
- ✓ قطاع التجارة والتوزيع.
- ✓ قطاعات الصناعات النسيجية والصناعات الزراعية والغذائية.
- ✓ قطاع الصناعات التحويلية في مجالات: الميكانيكية، الكهربائية، الالكترونية، الخشب ومشتقاته، الورق، الكيماوية، البلاستيك، الجلود.
- ✓ قطاع النقل البري للمسافرين والبضائع.
- ✓ قطاع التأمينات.
- ✓ قطاعات الصناعات الصغيرة والمتوسطة.
- ✓ قطاع الخدمات الخاصة بالموانئ والمطارات.

ولضمان العملية في حد ذاتها ومراعاةً للظروف الاجتماعية من خلال النقادي لمخلفات وتأثيرات التحول المباشر من القطاع العام نحو الخاص على المواطن، فقد مرت عملية خصخصة المؤسسات العمومية في الجزائر بعدة مراحل أبرزها:

1.3.3 مرحلة اختيار المؤسسات المعنية بالخصخصة: تعتبر أول مرحلة، يتم من خلالها تحديد المؤسسات المعنية بالعملية، ويكون ذلك بناءً على محكين إثنين هما: محك الجانب الاستراتيجي ومحك الوضعية المالية، ويمكن التمييز على هذا الأساس بين أربعة أصناف من المؤسسات:

- مؤسسات استراتيجية وذات وضعية مالية مقبولة فهي قابلة للبقاء وتكون الدولة المساهمة الوحيدة فيها.
- مؤسسات استراتيجية وذات وضعية مالية مزرية لكن مع ذلك فإن الدولة تحتفظ بها وتحاول إصلاحها.

¹ الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية. (26 أوت 1995). (ع 48)، 4.

- مؤسسات غير استراتيجية وفي وضعية مالية جد صحية لكن تتم خصصتها وفقا لأطر معينة.

- مؤسسات ليست بالاستراتيجية وفي وضعية مالية صعبة تُصقّى وتُخصّص.

2.3.3 مرحلة تعيين الهيئة المكلفة بالخصخصة: استحدث المشرع الجزائري هيتان كلفنا

بعملية خصخصة المؤسسات العمومية لضمان قانونية هذه العملية وكذا إضفاء عليها نوعا من الشفافية وهما:

1.2.3.3 مجلس الخصخصة: يتكون من (07) إلى (09) أعضاء، مهمته تنفيذ برامج

الخصخصة المصادق عليها من طرف الحكومة، كما له الحق في إبداء رأيه وتقديم بعض التوجيهات بخصوص سياسة الخصخصة لبعض المؤسسات، كما يقوم بتقدير قيمة المؤسسات المعروضة للخصخصة أو أصولها المتنازل عنها.

2.2.3.3 جهاز مراقبة عملية الخصخصة: يرأسه قاضي مختص في قانون العمل ويرافقه

ممثلين عن الخزينة، النقابة ومفتشية العمل، مهمته متابعة العملية وكذا مشروعيتها من البداية إلى نهايتها.

هذا بالإضافة إلى أجهزة أخرى انتدبتها الدولة للقيام بعملية الخصخصة.

3.3.3 مرحلة الإعداد لعملية الخصخصة: قبل مباشرة عملية الخصخصة لابد من اتخاذ

بعض التدابير، كتغيير الطبيعة القانونية للمؤسسة المعنية بالخصخصة وإصدار بعض القوانين التنظيمية لهذه العملية، والتي تمر بمراحل أهمها:

- التعريف بالخصخصة وشرحها للعامة وعلى أساسهم عمال المؤسسة.

- الدراسة الدقيقة والمعقدة للعملية.

- التدرج في عملية الخصخصة والقيام بها على مراحل تفاديا لانعكاساتها الاجتماعية.

وتمارس الدولة دورها وحققها الرقابي بصفقتها المالكة في إطار تطبيق الخصخصة، وهذا عن طريق أجهزة وهيكل مكلفة بتنظيم العملية، على الصعيدين الداخلي والخارجي للمؤسسات المعنية بالعملية.

ففيما يتعلق بالصعيد الداخلي فإن العملية تتم من خلال:

1.3.3.3 الجمعية العامة للشركاء: التي تعد الجهاز السيادي في المؤسسة، أين تتمتع بصلاحيات واسعة، تشمل ممثلي الشركات القابضة والشركاء الخواص في حالة المؤسسات الاقتصادية المختلطة من حيث رأس المال، في حين تبقى نسبة 51 % من الأسهم للشريك العمومي أي الدولة.

2.3.3.3 مراقبي الحسابات: هم مهنيون تعينهم الجمعية العامة للشركاء، مهمتهم مراقبة حسابات المؤسسة والتحقق من مدى سلامة وضعيتها المالية، ويصبح هذا الجهاز إجباريا في حالة اتخاذ المؤسسة شكل شركة ذات الأسهم لإمكانية حدوث تضارب في المصالح.

3.3.3.3 لجنة المشاركة: جهاز محدود الصلاحية في تنظيم علاقات العمل داخل المؤسسة، تكمن مشاركة العمال في الرقابة على المؤسسة من خلال تطبيق قانون العمل ومن ثم التسيير فيما يخص شؤون العاملين، هذا بغض النظر إن كان العمال من المساهمين في رأس المال.

أما فيما يخص الصعيد الخارجي فيتم ذلك من خلال:

4.3.3.3 المجلس الوطني لمساهمات الدولة: يرأسه رئيس الحكومة ويشمل كل الوزارات ذات العلاقة بالنشاط الاقتصادي.

5.3.3.3 مجلس المحاسبة: دوره الرقابة على تسيير رأس المال العمومي في المؤسسات كيفما كان وضعها القانوني بشرط أن للدولة نصيب من رأس المال.

6.3.3.3 الشركات القابضة: والتي عوضت صناديق المساهمة، وهي عبارة عن مؤسسات قطاعية تمتلك جزءا أو أغلبية رأس المال، ويطلق عليها كذلك الشركات التابعة، تقوم الشركات القابضة بمراقبة وتوجيه المؤسسات المعدة للخصخصة، تحت رقابة المجلس الوطني لمساهمات الدولة، غير أنها تتمتع بالاستقلالية القانونية والشخصية المعنوية المستقلة، وأجهزتها الإدارية الخاصة، فالشركات القابضة أنشأت لمهمة محددة مسبقا تتمثل في مرافقة المؤسسات وتحضيرها لعملية الخصخصة.

وتجدر الإشارة هنا أن عملية الخصخصة تتم بكيفيات وتقنيات مختلفة، تختلف باختلاف طبيعة كل مؤسسة ونجد منها:

1- أسلوب التخلي: أي عرض المؤسسة وأصولها للبيع أو التنازل عنها للعامة سواء بالبيع لمشتري واحد عن طريق المزاد العلني، العروض المغلقة، المفاوضات، البيع للمديرين، البيع لعمال المؤسسة، البيع للعملاء ويكون ذلك بسعر منخفض.

2- أسلوب الاستبدال: يكون عن طريق تخلي الدولة عن المؤسسات للقطاع الخاص تدريجيا ويكون هو الآخر بطريقتين:

أ- طريقة الانسحاب: وتتم من خلال رفع الدولة لدعمها للمشاريع الفاشلة، ومن ثمة إغلاقها ليفتح المجال للخوادم للنمو والتوسع.

ب- طريقة الانكماش: أي التراجع التدريجي وترك المجال للخوادم للتوسع.

3- أسلوب التفويض: يبقى حق الملكية من خلاله للدولة، أما الحق الإداري فبيد الخوادم ويكون بإحدى الطرق التالية:

أ- عن طريق التعاقد: حيث يتولى الخوادم التسيير والإدارة ويتقاسم الربح مع الدولة.

ب- عن طريق الامتياز: الذي تسلم فيه الدولة المشروع العمومي للخوادم مع تحملهم كل الأخطار المالية والتجارية.

ويمكن تقييم عملية الخصخصة التي انتهجتها الجزائر في الجانبين:

- **الإيجابيات:** كان بإمكان الخصخصة أن تتوصل إلى نتائج إيجابية كما كان لها أن تصلح من حال المؤسسات الاقتصادية العمومية، باعتبارها مورد جديد من الموارد المالية الخارجية أو الأجنبية والتي تعتمد على التسيير العلمي والفعال المخطط له مسبقاً، بالاعتماد على الكفاءات البشرية ذات الخبرة لتحسين المردودية، وعلى التكنولوجيا المتطورة وتسريح الفائض من العمال الزائد على ضروريات العملية الإنتاجية¹، وهذا من خلال إضفاء طابع الصرامة والإتقان في العمل في بيئة تنافسية تمكن المؤسسة من تحقيق النجاح على مختلف الأصعدة والمستويات.

فيستفيد الفرد بتعظيمه للربح وزيادة معدلات فائض القيمة، وتستفيد الدولة اجتماعياً ببلوغ درجة الاشباع لدى أفرادها واقتصادياً من خلال الجباية التي تحصلها من وراء هذا النشاط وهذا الربح، بالإضافة إلى الحركية التي يخلقها في عجلة التنمية مع مختلف القطاعات الأخرى.

- **السلبيات:** تتحكم في المظهر السلبي لمسار الخصخصة جملة من العوامل تجعل من التوقعات الاقتصادية في إطار الإصلاحات مخيبة للآمال، فالدولة لم تعط للعمل الاقتصادي مفهوماً براغماتياً مبنياً على الكفاءة والفعالية في الأداء، العنصر الجديد الذي تجسده نظرية التنمية الجديدة، خصوصاً وأن النظام الاشتراكي قد طغى على الحياة الاقتصادية. وتجسد ذلك في تدعيم الدولة للمواد ذات الاستهلاك الواسع بالإضافة إلى الربح، الذي كانت تستفيد منه كل طبقات المجتمع، دون أن ننسى الفكر الاجتماعي الذي امتازت به عمليات التوظيف فظهرت ظاهرة الاكتظاظ في المصانع والمؤسسات الخدمية. في ظل هذه الظروف، جاءت الخصخصة ففضحت هذا الحشو الاجتماعي، فغُلقت المصانع وسُرح العمال، وبيعت بالدينار الرمزي، ما عرّض عشرات الآلاف من العائلات

¹ حميد حميدي: مرجع سابق، ص 341.

للفقر بسبب تعرض أربابها للطرد أو البطالة الإجبارية¹، وفي نفس الوقت أخذت الدولة تتراجع في دعمها للمواد الأساسية شيئاً فشيئاً. دون ان ننسى التتويه إلى تعمّد بعض الأطراف افلاس مؤسسات بعدة طرق، لتدون في خانة المؤسسات التي لا بد التنازل عنها لتباع لأطراف معينة وبأبخس الاثمان.

والأمر الملفت للانتباه، هو أن قطاع المحروقات هو القطاع الذي تهافتت عليه الاستثمارات الأجنبية، اذ يعتبر القطاع المفضل للاستثمار الأجنبي على حساب القطاعات الأخرى التي تعاني الهجرة²، ما يوحي بالثقة المبيتة لصندوق النقد الدولي والتي كان يريد بلوغها من وراء موافقته على إعادة جدولة المديونية الخارجية للجزائر.

ثالثاً - الخصوصية الثقافية للمؤسسة الجزائرية:

يعكس تطور المؤسسة ملامح ثقافتها التنظيمية بدءاً بالموروث الاستعماري، وانتهاءً بمنظومة التوجه الاشتراكي وقيمها؛ وكذا التحول نحو الخصخصة ومتطلباتها الفكرية والقيمية. ولقد دلت الحقائق والمعطيات المتوفرة عن المؤسسة الجزائرية وجود جملة من الميزات والخصائص التي اتسمت بها في حركتها على خط الزمن، انطلاقاً من الاستقلال إلى الآونة الأخيرة.

ولا شك أن المنتبغ لهذا المتصل الزمني يلحظ ثلاث محطات رئيسية، تختلف كل واحدة عن الأخرى تارة، وتتقاسم مع باقي المحطات الأخرى جملة من المتغيرات تارة أخرى. هذه المحطات الثلاثة تلونت كل واحدة منها بألوان الثقافات الفردية التي سادت خلال تلك الحقب، والتي أثّرت بدورها على المؤسسات وعلى نمط تسييرها. ولعل الوضع الثقافي العام للمجتمع الجزائري وما ينضوي عليه من صراعات وتناقضات ينعكس تماماً على وضع

¹ إيهاب الدسوقي: مرجع سابق، ص14.

² محمود شحموط: قانون الخصخصة في الجزائر. قسنطينة: أطروحة دكتوراه في القانون، غ م . جامعة منتوري. كلية الحقوق. 2007. ص08.

الثقافة التنظيمية في الجزائر¹، ولا ننسى أن ننوه إلى أنه لم تكن هناك مؤسسات جزائرية (تعود ملكيتها للجزائريين) بأتم معنى الكلمة؛ خلال الحقبة الاستعمارية، سوى بعض الفابريكات أو معاصر الزيتون أو مطاحن القمح، والباقي والحساس كان تحت سلطة المستعمر. ساد خلال هذه الفترة فكر تقليدي محافظ على الاستقرار، تحكمه وتحركه روح الدشرة والعشيرة؛ مشبع بالمعالم الإسلامية، فنوع يرضى بالقليل، تتعدم فيه العصبية، غايته العمل لسد رمق العيش، يفسر الظواهر التي هو في حراك معها، بالقضاء والقدر.

عقب الاستقلال مباشرة انتهجت الجزائر النهج الاشتراكي بأنماطه المختلفة، وكانت الانطلاقة بالتسيير الذاتي، والذي كان عفويا دون دراسة ولا تخطيط، والذي حاولت من ورائه مسايرة الظروف التي سادت بعد خروج المعمرين تاركين خلفهم فراغا في المؤسسات وإداراتها وعدم وجود كفاءات جزائرية تستخلفهم، هذه المرحلة أظهرت شريحة تحمل وعيا زائفا ترتب عليه أن البنية الاجتماعية خلال هذه الفترة امتازت بتضارب المصالح²، كما كان ينظر للمؤسسة خلال هذه الفترة، على أنها إحدى الخلايا الاجتماعية المنتجة والرامية إلى تحقيق الأهداف المبرمجة والواردة في المخططات الرسمية للدولة، وعلى الرغم من بساطتها إلا أنها استطاعت أن تسهم في العملية الاجتماعية، الاقتصادية والثقافية، وأن تواكب التحولات في البيئة الخارجية، هذا ما تجسد واقعا في السبعينيات، حين اعتمدت الجزائر على الصناعات المصنعة، فأصبح العامل منتجا ومسيرا³، ومن ثم تدرج الملكية العامة التي توظف الصالح العام وتسعى لتحقيق الرفاهية الاجتماعية للمجتمع، كون أن الأساليب والتقنيات المعتمدة لضمان التنمية الاقتصادية قد طغت عليها فكرة الإيديولوجية الاشتراكية، والتي تميزت بخصوصية المبادرة بمجموعة من التأميمات للشركات الأجنبية العاملة في الجزائر آنذاك، والتي كانت فرنسية في معظمها⁴.

1 كمال بوقرة: المسألة الثقافية وعلاقتها بالمشكلات التنظيمية في المؤسسة الجزائرية. جامعة باتنة: رسالة دكتوراه، م. 2008، ص. 241.

2 مهدي ساطوح: مرجع سابق، ص. 105.

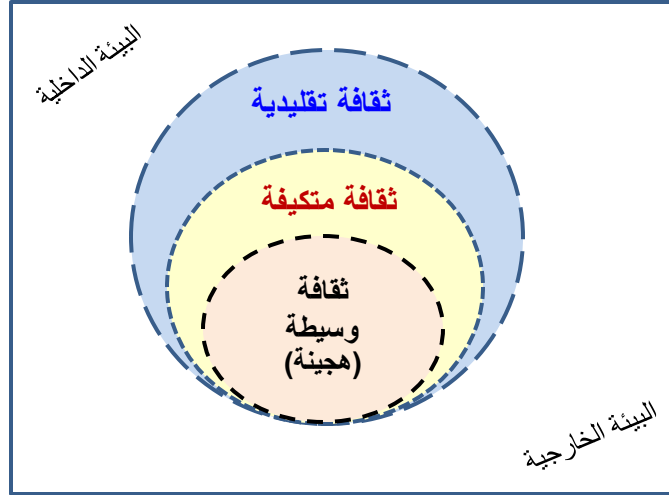
3 رشيد واضح: مرجع سابق، ص. 34.

4 عبد الرحمان بن عنتر: مرجع سابق، ص. 111.

وبإطلالة متفحصة على واقع المؤسسة في تلك المرحلة، يتبين أن الطقوس الاشتراكية والروح الجماعية المبنية على كره التبعية والحد على الاستعمار ومخلفاته، هي التي كانت سائدة، على الرغم من انعدام التجارب والخبرات التي يمكن تناقلها أو توريثها، وإنما كانت ترجمة لنزعة تحررية بمواقف وقرارات ارتجالية، غير أن هذا لم يمنع بعض المؤسسات من فرض نفسها؛ بالرغم من الصراعات المتكررة.

وفي نهاية الثمانينات، توجهت الجزائر نحو اقتصاد السوق كحتمية اقتصادية، تطلبتها المرحلة بكل ما تحمله من وقائع وحتميات على مختلف الأصعدة، والتي على رأسها تراجع سعر بيع المحروقات في السوق العالمية، وما ترتب عنه من أزمات اقتصادية طالت العالم بأسره، ضف إلى ذلك الحراك الجيو-سياسي، والتغير في الخارطة السياسية الدولية، خصوصا بعد تفكك المعسكر الشرقي والذي كان يعد حليفا للجزائر، استقت منه الثقافة الاشتراكية ومعالمها، فأخذت الدولة مقابل ذلك، في خصخصة المؤسسات وأوقفت دعم المتعثرة منها، وباعت المفلسة منها بالدينار الرمزي. حتمية هذا التوجه، كان لها وقعها على الحياة الاجتماعية للجزائريين، ومن ثم على الثقافة التنظيمية السائدة، فأخذت تظهر معالم ثقافية جديدة، فيها من القيم المتوارثة عن الحقب الماضية وما هو دخيل مستورد من الفكر الغربي الليبيرالي؛ الذي ظهر على أنقاض المؤسسات والشركات التي خوصصت، أو الجديدة كالمؤسسات متعددة الجنسيات، التي بدأت تنشط في الجزائر، فحملت معها ثقافتها والتي امتزجت بما هو موجود فتشكلت ثقافة جديدة متكيفة، تتماشى وثقافة الفرد الجزائري التي تبلورت على مدار ما يفوق عقدين من الزمن مع الثقافة السائدة في المنظمات الغربية (أنظر الشكل 22).

الشكل (22) نموذج الثقافة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية



المصدر: من إعداد الباحث

هذا ومما لا شك فيه أن، البناء الاجتماعي يتسم بالتعدد والتعددية من حيث تجاور عناصره مع عناصر أخرى وتعايشها أحيانا، وتناقضها وتغلب بعضها على البعض الآخر أحيانا أخرى، وهذا يعبر عن وجود تعددية قيمية تعكس مختلف مراحل تطور المجتمع، فضلا عن سيادة القدرية والاعتماد على الروابط والنظم القرابية، والتمسك بالعادات والأعراف التقليدية دون إغفال الكثير من الظواهر السلبية المرتبطة باللامبالاة والإسراف وخاصة ترسيخ عقلية البايك.

كل هذه العوامل تؤثر على تشكل ثقافة المؤسسة وتبعدها عن الاتسام بالعقلانية والرشد، وتكريس موضوعية العلاقات الاجتماعية، لذا يصبح من الجلي عند الحديث عن نموذج للثقافة التنظيمية أن نأخذ بعين الاعتبار العوامل التالي:

- ✓ الثقافات الوطنية.
- ✓ الثقافات القطاعية.
- ✓ الثقافات الفرعية السوسيو-مهنية.
- ✓ الثقافات الفرعية الوطنية.
- ✓ الثقافات الفرعية للوحدة.

ولعل من أهم الخصائص الملفتة للانتباه، هي نماذج الثقافة التنظيمية بأنماطها الريفية والحضرية، بثقافة الشارع فيما يخص الإشاعات، التناقض بين القول والفعل، بين المظهر والجوهر، ضف إلى ذلك انهيار قيم العمل والانتماء، وشيوع آليات أخرى تكرس " لقفازة والمحسوبية".

وفي تلمسي لهذه الحقائق، لاحظت أثناء قيامي بدراسة ميدانية بالمؤسسة المينائية بسكيكدة ما يلي:

ظهور قيمة "عدم التفاني وإتقان العمل" في العملية الإنتاجية مما انعكس بدوره على جودة المخرجات، وبرزت كذلك القيم الدينية وساد عدم الاتساق بين الأقوال والأفعال وظهرت كذلك قيم لدى الرؤساء كضعف الإحساس بالمسؤولية وعدم الإحاطة بمتطلبات العملية التسييرية، بالإضافة إلى ظواهر سلبية أخرى كظاهرة عدم احترام الوقت والتأخر في القوم للعمل والخروج منه قبل نهاية الدوام، وكذا اعتماد أوقات فضفاضة في ضبط المواعيد (غدا صباحا، في هذا المساء، قبل العصر... الخ)، وتكرار الغيابات غير البناءة والتحجج دائما بالظروف العائلية والأسرية وكذا الإحالة على الاستيداع (Mise en disponibilité)، التي شاعت بكثرة، والعطل المرضية التي زادت معدلاتها هي الأخرى، دون المرض الحقيقي؛ حيث صارت تستعمل فقط لتبرري الغياب قانونا، كذلك شيوع ثقافة الأخذ دون العطاء، في حين نسجل انسحاب من يحوز قيمة من اللعبة؛ تاركين المجال لصعود حثالات اجتماعية، وفي نفس الوقت هذا التصرف لم يمنع نخبة تمتلك ثقافة متكيفة من تعزيز المكانة الاقتصادية والاجتماعية للمؤسسة.

في هذا السياق؛ نشير إلى أن الثقافة التنظيمية تعمل على تشكيل توجهات وذهنيات العاملين، وذلك من خلال تقاسم عدد من القيم الدافعة للالتزام وتحمل المسؤولية، فضلا عن ترسيخ ميكانيزمات الولاء والهوية. إضافة لذلك فقد تأكد أن موروث الصراع بين القبائل الجزائرية (هذا شاوي، هذا قبائلي، هذا ميزابي... الخ)، وكذلك فكرة الجهوية التي ورثتها الثقافة الجزائرية ككل عن السياسة التفريقية الاستعمارية والتي زادت من تعميق الهوة وبترت أوصل الاتصال التنظيمي في المؤسسة، فتعقدت على خلفيتها كل الوظائف التنظيمية الأخرى.

وإذا كانت الثقافة تتبع في أساسها من تفاعل الجوانب المعنوية والسلوكية والمادية، فإنها في الواقع تعكس مراحل تاريخ المؤسسة. وغير خافٍ أن هذه الثقافة تنتقل من جيل إلى آخر عن طريق التعلم والمحاكاة، إلى جانب ضبطها للسلوكيات ووضع إطار مرجعي لحل المشاكل التنظيمية والذي بدوره يعيدنا إلى فكرة عرض الحقائق تزامنيا، وإن كان ظل هذا العرض سوف يخفي دون شك جملة من الوقائع التنظيمية التي لا يمكن فهمها أو تقديم تفسيرات لها إلا في سياقها التاريخي والديالكتيكي.

خلاصة

عرجنا من خلال هذا الفصل المتعلق بالسياق التاريخي-ثقافي للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية المعاصرة، على أهم المحطات التي اعترت المؤسسة الاقتصادية العمومية منذ الاستقلال في نمطها الأول (التسيير الذاتي)؛ وصولاً للخصخصة، الوجه الأول للتوجه نحو اقتصاد السوق، مركزين على أهم الأشكال التنظيمية التي ميزتها واسقاطها على الواقع الاقتصادي والاجتماعي الذي ساد في كل فترة من فترات المتصل الزمني، ومبرزين لخصائص الثقافة التنظيمية لها. كما تم التطرق لبعض الأسباب والدوافع التي كانت وراء تلك الإصلاحات التي هدفت الدولة من ورائها في كل مرة إلى محاولة إيجاد نمط تسييري يضمن تحقيق الكفاية الاجتماعية والاقتصادية، في ظل بيئة داخلية يجتاحها الغليان الشعبي ومحيط خارجي متغاير ثقافيا وغير مستقر سياسيا واقتصاديا.

الفصل الخامس

الفصل الخامس:

" الإجراءات المنهجية "

تمهيد

أولاً: إطار الدراسة

ثانياً: المنهج المستخدم

ثالثاً: مجالات الدراسة

رابعاً: أدوات وتقنيات جمع المعطيات

خامساً: العينة وكيفية اختيارها

سادساً: خصائص العينة

خلاصة

تمهيد:

بعد أن تناولنا في الفصول السابقة ركائز الثقافة التنظيمية النظرية والمعرفية، نعتمد في هذا الفصل إلى الإحاطة بالإجراءات المنهجية التي اتبعناها في دراستنا الراهنة، للتقرب أكثر من شقها الميداني، آخذين بعين الاعتبار الأسس والركائز المنهجية المعتمدة والمُعول عليها في البحوث العلمية، للوصول إلى نتائج موضوعية تجيب عن تساؤلاتنا وقابلة للتعميم من جهة، ومن جهة أخرى قد تكون تساؤلات وأسس لبحوث جديدة. وكان لنا ذلك من خلال الإلمام بالعناصر التالية: إطار الدراسة ومنهجها المستخدم، مجالاتها، أدوات وتقنيات جمع المعطيات، العينة وكيفية اختيارها بالإضافة إلى خصائصها.

أولاً: إطار الدراسة:

طرأت على المؤسسة العمومية الجزائرية خلال المتصل الزمني لها بداية من الاستقلال ولغاية الآونة الأخيرة، جملة من التغيرات والتحويلات على جميع الأصعدة، بما في ذلك هيكلها التنظيمي الذي كان هو الآخر مسرحاً للتفكيك وإعادة التركيب من خلال محاولاتها لمواكبة الحركات والتطورات التي شهدتها ولازالت تشهدا للحاضر، البيئة المحيطة أو الحاضنة لها بكل ما تحويه من أبعاد اقتصادية، اجتماعية، سياسية وثقافية، مروراً بأهم المنعرجات السوسيو-ثقافية التي وقفت عندها المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية منذ نشأتها وبالضبط منذ الصورة الأولى المتمثلة في التسيير الذاتي، إلى التسيير الاشتراكي، ثم إلى اقتصاد السوق أو الرأسمالية الحديثة. كل هذا مع التركيز على المورد البشري وثقافته، سواء أكانت فطرية أم مكتسبة، لتتبع تجلياتها وانعكاساتها على الحياة التنظيمية بالاعتماد على جملة من المؤشرات ذات الصلة.

من هذا المنطلق؛ فإن الدراسة التي بين أيدينا تبحث في سياق تنظيمي تراتبي عن تجسيدات الثقافة التنظيمية في صورتها المادية واللامادية على أرض الواقع، في مؤسسة عمومية اقتصادية جزائرية خضعت هي الأخرى لنفس التحويلات والتغيرات التنظيمية عبر محور الزمن.

وكانت المؤسسة المينائية بسكيدة هي المعنية بالدراسة، نظرا لجملة من الخصوصيات التي تميزها عن باقي المؤسسات الأخرى وتجعل منها حقلا معرفيا للبحث والتقصي في كل ما يتعلق بالثقافة التنظيمية، نوردها في النقاط التالية:

- ✓ مؤسسة عمومية اقتصادية (ملك للدولة وفي نفس الوقت تسعى إلى تحقيق أكبر قدر من الأرباح).
- ✓ المكانة التي تحتلها المؤسسة المينائية بسكيدة في الاقتصاد الوطني وتنوع نشاطها بين الخدمي، التجاري والبحري.
- ✓ العدد المعتبر من العمال.
- ✓ احتكاكها وتعاملها مع مؤسسات عالمية، ففي نظر القانون الميناء هو نقطة حدودية ومن ثم فإن ثقافة العمال هي في تفاعل مستمر ودوري مع الثقافات التنظيمية العالمية الأخرى.
- ✓ طبيعة العمل البحري وكل ما يتبعه من شحن وتفريغ ونقل والمنظم من خلال اتفاقيات دولية.
- ✓ المعايير الدولية في التسيير، الجودة وحتى البيئة الفيزيائية والهندسية التي تحوز عليها المؤسسة.

ثانيا: المنهج المستخدم:

إنه من المعلوم والواضح، حتى ترقى أية دراسة إلى مستوى البحث العلمي فعليها أن تعتمد منهجا علميا من بين المناهج المعروفة والمتعارف عليها وأن تتقيد بأبجدياته لأن المنهج يعد "العمود الفقري في تصميم البحوث وبالتالي فيعد الخطة التي تحتوي خطوات تحديد المفاهيم وشرح المعاني الإجرائية، وإطار الدراسة واختيار المنهج ووسيلة جمع البيانات وتحديد مجتمع البحث وتوضيح مجالات البحث والدراسة.

ونظرا لطبيعة الدراسة الراهنة التي تتدرج ضمن البحوث الوصفية والتي من خصائصها وضع أوصاف دقيقة وموضوعية كما هي في الواقع على اعتبار أن المنهج الوصفي لا

يقف عند حدود وصف الظاهرة موضوع البحث ولكنه يذهب إلى أبعد من ذلك، فيحلل ويفسر ويقارن أملا في الوصول إلى تعميمات ذات معنى.

وبالضبط فإن الأسلوب المتبع في دراستنا الوصفية هاته: هو أسلوب المعاينة كوننا نحاول تحليل واقع مجتمع دراسة، معتمدين على كل من: الملاحظة، المقابلة، الاستمارة ومركزين على السجلات والوثائق، مازجين بذلك بين الكم والكيف حتى نتمكن من:

- ✓ الإحاطة بالمجتمع المدروس ومن ثم بعينة دراستنا.
- ✓ تحديد مختلف علاقات الظاهرة البحثية.
- ✓ التعرف عن قرب على خصوصيات مجتمع الدراسة.
- ✓ التعرف عن تجليات الثقافة التنظيمية في أرض الواقع.

ثالثا: مجالات الدراسة:

تعتبر مجالات الدراسة محورا أساسيا ومهم في أية دراسة، حيث يُجمع الجميع على أنها تنقسم إلى ثلاثة مجالات: (المجال المكاني، المجال الزماني والمجال البشري)، والتي من خلالها نكون قد أحطنا بموضوع الدراسة وحددنا أساسيات معالمه من زمان ومكان وكذا مفردات مجتمعه.

1- المجال المكاني: هو الحيز الإيكولوجي الذي تجري ضمن إطاره الدراسة، ولقد تم اختيار

المؤسسة المينائية بسكيكدة، (EPS)، كمكان لإجراء هذه الأخيرة وموقعه الجغرافي هو:

36.°53.°20 خط عرض شمالا و 06.°54.°30 خط طول شرقا.

ومن المفيد الإشارة إلى أن الموقع يعتبر بمثابة الآلية التي تُشكل البناء التنظيمي بما يتضمنه من ثقافة وتفاعلات اجتماعية، وإذ يلاحظ في هذا السياق أن نظريات الموقع تطرح قضية أساسية، مفادها أن أية ثقافة تنظيمية هي تراكمات لسيرورة تاريخية ونتاج للتركيبية المجتمعية والانتروبولوجية لأفرادها، فضلا عن ذلك؛ يمكن القول إن مكان الدراسة يعتبر البيئة التي تكون الظاهرة البحثية وتعطيها خصوصيتها.

1.1 نظرة تاريخية عن المجمع المينائي لسكيدة:

إن تاريخ مدينة سكيدة مربوط بتاريخ الميناء الذي كان سببا في نشأتها منذ القرن السابع قبل الميلاد، تاريخ تأسيس الفينيقيون لإمبراطورية قرطاج، والتي أخذت في الازدهار شيئا فشيئا على حدود النوميديون في شمال افريقيا. وفي نفس الفترة بدأ النوميديون في تشييد وكالة تجارية في خليج سكيدة لتظهر للوجود "سطورا" ومينائها.

بعد تدمير قرطاج سنة 147 ق م، فتح الرومان الخليج وأنشأت منه مدينة روسيكادا، في الموقع الحالي لسكيدة، لتختفي في نحو سنة 484 م، في ظروف بقيت مجهولة إلى يومنا هذا، لتعاود الظهور والنشوء بعد بضع قرون من الزمن، أين أصبحت سكيدة حاضرة مزدهرة وغنية بفضل تجارة القماش وخاصة الرخام المشهور في الأسواق الساحلية.

وأثناء الاحتلال الفرنسي، اعتبرت سكيدة كمنفذ بحري طبيعي لقسنطينة، لتحمل أولا اسم 'ميناء فرنسا، وبعد بضع سنين اسم فيليب فيل " Phillippe Ville"، لتتصب كبلدة بتاريخ 31 جويلية 1848، وظل ذلك اسمها إلى أن غيرته غداة الاستقلال مسترجعة اسم سكيدة. في أواخر سنة 1839 أنشأ الميناء القديم والذي يتشكل من رصيف قصير لأن في تلك الفترة لم تكن العمليات التجارية للسفن تتم على السواحل نفسها، بل تتم عن طريق الرسو في عرض بحر سطورة وتفرغ الحمولة على قوارب صغيرة تتولى عملية إيصالها إلى سكيدة، وفي 1860، وضع البرنامج النهائي للميناء المعتمد والذي يهدف إلى تشييد حوض في الجزء الشرقي، أما الجزء الغربي يكون الميناء القبلي وتشييد مكسرة كبيرة على طول 1400م مع تشييد مكسرة عرضية مخصصة لإظهار الحوض وإنشاء ميناء صغير مؤقت، وانطلق في العمل لتجسيد هذا البرنامج في سنة وانتهت الأشغال سنة 1877.

أما المكسرة الثانوية (القصر الأخضر)، وبطول حوالي 400 م، فقد كانت محمية فقط عن طريق كتل صخرية طبيعية، أنشأت بين عامي: 1877 و 1882، ثم زيد في امتدادها بنحو 100م ما بين عامي 1900 و 1905.

وأمام زيادة النشاط شرع في إنشاء حاجز الأمواج على مكسرة القصر الأخضر سنة 1959 لينتهي سنة 1964.

والجدير بالإشارة أن ميناء سكيكدة قد بقي ميناء حتى سنة 1969، تاريخ بداية الأشغال التي حولته إلى ميناء مختلط (تجاري / هيدروكاربير)، وهذا بعد أن أضيفت إلى المكسرة الكبيرة 3 أرصفة عائمة نفطية استمر إنجازها حتى سنة 1972. حيث كان هذا حدثا أعطى بعد آخر لميناء سكيكدة، والذي أتبع بقرار إنشاء منطقة صناعية على سهل العربي بن مهدي في شرق منفذ وادي الصفصاف، هذا القرار حدد موضع الميناء الجديد مختص في الهيدروكاربور. أما نشاط الصيد البحري فقد حول لسطورة بعد أن تمت تهيئة ميناء للصيد والنزهة سنة 1981.

في سنوات التسعينات، أنجزت عدة أشغال أخرى، كتقدم رصيف "مارينال" إنشاء 03 حظائر، تهيئة المحطة البحرية للمسافرين والسيارات وبناء برج المراقبة للميناء القديم. - قبل تكوين المؤسسة المينائية لسكيكدة، مرّ القطاع المينائي بعدة تنظيمات إدارية أهمها: * 1962-1971 : سِير ميناء سكيكدة من طرف غرفة التجارة والصناعة.

* 1971-1982: تم إنشاء في 13 ماي 1971 المصلحة الوطنية للموانئ (Office National des ports)، والتي يطلق عليها اختصارا: (ONP)، والتي كانت مكلفة بالإدارة، الاستثمار فيما يخص تنمية الموانئ. هذه الأخيرة كانت منظمة كوحدات مينائية لها أحقية العمليات إرشاد وقيادة السفن أولوية الشرطة والأمن المينائي.

* 1982 - 1988: إنشاء المؤسسة المينائية لسكيكدة (أمر رقم 82-284 لـ 14 أوت 1982) نتيجة تجميع المصلحة الوطنية للموانئ، للشركة للنقل والتفريغ ومصالحة السحب التي كانت تابعة للشركة الوطنية الجزائرية للملاحة. مؤسسة اشتراكية ذات طابع اقتصادي، تؤمّن الاستثمار للنشاطات المذكورة وأيضا أولوية القوة العمومية للشرطة والأمن المينائي، هذه

الإدارة تحت وصاية وزارة النقل، انتهت مع مجيء قانون استقلالية المؤسسات رقم 01/88 المؤرخ في 12 جانفي 1988.

* 1988-1989: إنشاء المؤسسة العمومية الاقتصادية، شركة ذات أسهم في 21 مارس 1989 (تاريخ التحول إلى الاستقلالية) برأسمال 135 مليون دينار جزائري الذي أصبح اليوم 9 ملايين دينار جزائري. أبقت المؤسسة على نفس أولويات النظام السابق. أسهم المؤسسة بيد مجمع الخدمات المينائية (SERPORT).

2.1 هوية المؤسسة المينائية لسكيكدة:

التسمية: المؤسسة المينائية لسكيكدة (ENTREPRISE PORTUAIRE DE SKIKDA)

ويطلق عليها اختصارا : (E.P.S)

- الشكل القانوني: مؤسسة عمومية اقتصادية، مؤسسة ذات أسهم مسيرة عن طريق قوانين ونظم متعلقة باستقلالية المؤسسات.
- تاريخ الإنشاء: القرار رقم 284/82 بتاريخ 14 أوت 1982 وتعديل النظام لشركة ذات أسهم في 21 مارس 1989.
- المقر الاجتماعي: المنطقة الصناعية الصغرى "فهد الأسود" صندوق بريد رقم 65 سكيكدة مركز 21000 -الجزائر-.
- نظام التسيير: مؤسسة منظمة لمديرية عامة أحادية الوحدة.
- الرأسمال الاجتماعي: 9 000 000 000 ملايين دينار جزائري.
- شهادة النوعية: المؤسسة حاصلة على الشهادة بموجب متطلبات نظام الايزو على:
 - ✓ ISO 9001 نسخة 2015.
 - ✓ OHSAS 18001.
 - ✓ ISO 14001 نسخة 2015.
 - ✓ ISO 45001 نسخة 2018.

3.1 - نظرة مختصرة على الميناء:

1.3.1 النشاط الأساسي ومهام المؤسسة المينائية¹:

- ✓ تسيير واستغلال الأملاك المينائية.
- ✓ تسيير الموانئ الجافة.
- ✓ استقبال وسحب السفن.
- ✓ استقبال المسافرين عبر المنفذ البحري.
- ✓ شحن وتفريغ وتخزين البضائع والمحافظة عليها.

1. 2.3 الكفاءة الإقليمية:

- تحوي المؤسسة المينائية لسكيدة على مجال عمومي مينائي يشمل معدات منقولة وعقارات غير منقولة، تقع في ميناءان تجاريان، وميناءان جافان وأربعة موانئ صيد.
- الميناء المختلط لسكيدة، ميناء تجاري للمسافرين وللمحروقات.
 - الميناء الجديد: ميناء مختص في الهيدروكاربور.
 - الميناءان الجافان بالمنطقة الصناعية.
 - موانئ: سطورة، المرسى، القل وأخيرا ألحق ميناء واد زهور وهي مخصصة لرسو سفن مهنة الصيد البحري وسفن النزهة.

1.3.3.1 الهيكل التنظيمي للمؤسسة المؤسسة المينائية²:

المؤسسة المينائية بسكيدة مسيرة من طرف مجلس إدارة متكون من 7 أعضاء، 5 منهم من ممثلي مجمع الخدمات المينائية، يتزأسهم المدير العام للمؤسسة بصفته رئيس مجلس الإدارة وعضوين يمثلان العمال. إلى جانب المديرية العامة (DG) التي تقترح السياسة العامة، تفود، تنسق وتراقب إجمالي النشاطات والمهام، توجد هناك 12 مديرية مركزية تُسيّر هي الأخرى في حدود نطاق اختصاصها وهي كالتالي:

1.3.3.1 مديرية التدقيق وإدارة المخاطر (DAGR): مكلفة بمتابعة تحقيق الاهداف

المسطرة من طرف المديرية العامة والسهر على التطبيق الصارم للإجراءات، التعليمات،

¹ السياسة العامة للمؤسسة المينائية بسكيدة، ص1، 01 أوت 2018.

²Résolution N° 04 de la réunion du conseil d'administration du 28/12/2016.

المعايير والقوانين، تقييم استراتيجية المخاطر الموضوعة ومراجعتها وتحيينها بصفة مستمرة بالإضافة إلى مهمة الرقابة الدورية ومرافقة المديرية في تنفيذ مهامها.

2.3.3.1 مديرية المالية والمحاسبة (DFC): مكلفة بكل العمليات المالية والمحاسبية.

3.3.3.1 مديرية الأمن الداخلي (DSIE): أهم مهامها: حماية الممتلكات العمومية (المنشأة المينائية والعاملين).

4.3.3.1 مديرية النوعية ونظام المعلومات (DQSI): مكلفة بمراقبة مدى مطابقة العمليات للمعايير المعمول بها في مجال أنظمة المعلومات والاتصالات ونوعيتها.

5.3.3.1 مديرية الشؤون العامة (DAG): مهامها تسيير المستخدمين ومتابعة تنفيذ برامج التكوين وإعادة التمهين وكل المسائل الإدارية الأخرى.

6.3.3.1 مديرية الموارد البشرية (DARH): مكلفة بتسيير الموارد البشرية، تكوينهم، تحسيسهم، طب العمل، التسيير الإداري للعمال.

7.3.3.1 مديرية الأملاك والأشغال (DDT): مكلفة بحفظ الأملاك ومراقبة ومتابعة الأشغال.

8.3.3.1 مديرية العتاد (DM): مهمتها حفظ وصيانة العتاد بما في ذلك العتاد المتدرج وكذا التموين وتسيير المخزون.

9.3.3.1 مديرية قيادة الميناء (DCP): هي بمثابة القوة القاطرة والمحركة للمؤسسة المينائية فهي التي تضمن كل العمليات والنشاطات البحرية كالقيادة والإرساء.

10.3.3.1 المديرية التجارية (DCOM): مكلفة بمتابعة فوترة جميع الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة، تحصيل ديون المؤسسة لدى عملائها، معالجة مطالب العملاء، متابعة الزبائن والإصغاء لانشغالاتهم في إطار تطوير وتحسين خدمات المؤسسة.

11.3.3.1 مديرية السحب (DR): تضمن مساعدة السفن في دخول الميناء والخروج منه والرسو به.

12.3.3.1 مديرية الرفع والشحن والتفريغ (DMA): مكلفة بكل عمليات النقل، التفريغ، تسيير المجال العمومي والقيام بمتابعة حركة السلع بالإضافة إلى جمع المعلومات الإحصائية.

إضافة إلى دائرة الشؤون القانونية والمكلفة بمتابعة كل المسائل القانونية للمؤسسة ومصحة النظافة والأمن والبيئة التابعتين مباشرة لنائب المدير العام دون أن ننسى المساعدين والمستشارين حسب اختصاص كل واحد منهم والتابعين مباشرة للمدير العام.

2- المجال الزمني:

يعتبر المجال الزمني بمثابة المقياس الذي تعتمد عليه الدراسات الإمبريقية، لأجل رصد تغيرات الظاهرة وتحولاتها عبر مختلف مراحل الدراسة. إذ تفيد مختلف الشواهد الواقعية أن السياق الزمني هو المتغير الحاسم في تحول الظاهرة وتغيرها عبر الزمن والمكان.

وضمن هذا الإطار نشير بأن المجال الزمني للدراسة، مرّ بمرحتين أساسيتين هما: مرحلة البناء النظري ومرحلة العمل الميداني.

1.2 مرحلة البناء النظري:

انطلقت هذه المرحلة، في العاشر من شهر جانفي من عام ألفين وخمسة عشر واستمرت إلى غاية الثلاثين من شهر مارس، من عام ألفين وثمانية عشر، أين كان اهتمامنا خلالها هو جمع المادة العلمية، ومحاولة الإحاطة بالمداخل النظرية الدارسة للثقافة التنظيمية، وكذا للدراسات السابقة والمشابهة التي تطرقت لموضوع الثقافة التنظيمية أو أحد مؤشراتنا.

2.2 مرحلة العمل الميداني:

مرت هي الأخرى بثلاث مراحل نسردها على الترتيب:

1.2.2 مرحلة الزيارة الاستطلاعية:

استمرت هذه المرحلة من العشرين من شهر ماي من عام ألفين وثمانية عشر إلى غاية الرابع والعشرين من نفس الشهر، تحصلنا خلالها على رخصة الدخول لإجراء التريص، بعد ذلك مباشرة قمنا بزيارة جميع مديريات وأقسام المؤسسة مركزين على أداة الملاحظة بنوعيتها: الملاحظة البسيطة والملاحظة المنظمة، حتى نتمكن من جمع قدر كافي من المعلومات والمعطيات عن سير المؤسسة وهيكلها التنظيمي وروتين قيامها بنشاطها، كذلك في هذه المرحلة جمعنا ما أمكن من وثائق ومستندات، كالنظام الداخلي للمؤسسة والاتفاقية الجماعية وتحييناتها وبعض المذكرات المصلحية ذات الصلة بالموارد البشرية، الهيكل التنظيمي، سجلات العمال جدول توزيع العمال حسب المديريات.

2.2.2 مرحلة المقابلات وصياغة الاستمارة التجريبية:

مرت هذه الفترة بمرحلتين، الأولى امتدت من الخامس والعشرين من شهر ماي إلى غاية الرابع عشر من شهر جوان، قمنا خلالها بإجراء مقابلات مع مجموعة من العمال على اختلاف مستوياتهم ومناصبهم، أين سجلنا عدم فهم أغابهم لمصطلح الثقافة التنظيمية في الوهلة الأولى لكن بعد تبسيطنا وشرحنا المصطلح لهم عن طريق أمثلة واستعمال اللهجة العامية*؛ تجاوبوا معنا وأجابوا على أسئلتنا، وكذا عن بعض الاستفسارات التي دوناها خلال الزيارات الاستطلاعية، واستخلصنا أن إجاباتهم كانت على درجة عالية من الموضوعية والشفافية على بساطتها، لنخلص في هذه المرحلة بصياغة الاستمارة التجريبية.

وفي المرحلة الثانية، والتي امتدت من السابع عشر من شهر جوان إلى غاية الفاتح من شهر جويلية، وزعنا خلالها 20 استمارة، من الاستمارات التجريبية المصاغة في المرحلة السابقة، حيث تميزت هذه الاستمارات باحتوائها على مساحة مخصصة لإسم المبحوث والمصلحة التي يعمل بها، حتى نتمكن من تطبيق طريقة حساب الثبات بالتوزيع وإعادة التوزيع.

* خاصة بالنسبة لأعوان التنفيذ كون غالبيتهم من مستوى أساسي أو متوسط.

تم التوزيع في المرة الأولى يوم الثالث من شهر جويلية، وتمت استعادتها في اليوم التاسع منه، لنقوم بإعادة التوزيع في الخامس والعشرين من نفس الشهر، وتم استرجاع كل الاستثمارات في اليوم التاسع والعشرين من شهر جويلية.

وتجدر الإشارة إلى اعتمادنا على معامل الارتباط لبيرسون لحساب العلاقة الارتباطية بين نتائج التوزيعين، كما هو مبين لاحقا في عنصر ثبات المقاييس.

3.2.2 مرحلة صياغة أسئلة الاستمارة النهائية:

امتدت من الخامس من شهر أوت من عام ألفين وثمانية عشر إلى غاية الثلاثين من سبتمبر من نفس السنة، صيغت خلالها الاستمارة النهائية، ثم وزعت على أفراد العينة المختارة وأعطيت لهم مهلة أسبوع لإعادتها، تركنا لهم كل هذه المدة؛ حتى نخلق مناخا موضوعيا للإجابة من جهة، ومن جهة أخرى للتفرغ التام لها؛ وهذا لضمان دقة الإجابات وجديتها، خصوصا وأن فترة التربص الميداني (فصل الصيف) هي فصل العطل الصيفية، فغالبية العمال مشغولون بالإجراءات التي تسبق عطلتهم السنوية، ومن لم يبرمج عطلته بعد فحجم العمل قد زاد عليه (لأنه يقوم بمهامه ويضمن الحد الأدنى من مهام من هم في عطلة).

3- المجال البشري :

يرتبط المجال البشري بمكونات الظاهرة البحثية في جانبها الدينامي التجانسي او التمايزي، على اعتبار ان المورد البشري الذي يشكل مجتمع الدراسة هو دالة عن المتغيرات الديمغرافية وعن العلاقات وعن حاملي الثقافة التنظيمية في أنماط سوسيو-مهنية.

ويمكن تلمس هذا في توظيف المؤسسة المينائية بسكيدة لموارد بشرية هامة العدد، موزعة على: الإطارات، أعوان التحكم وأعوان التنفيذ، بصيغتي عقد العمل (العقود الدائمة CDI والعقود محدودة المدة CDD)، حيث تشير الإحصاءات إلى أن نسبة العمال الدائمين تقدر بـ: 59,46% نسبةً إلى إجمالي العمال المقدر عددهم بـ 1902 عامل وعاملة (إحصاء شهر ماي 2018)، موزعين على مديرية عامة و 12 مديرية مركزية. (أنظر الجدول رقم 02).

جدول (02) توزيع العمال حسب المديريات¹

العمال المتعاقدون CDD			العمال الدائمون CDI			العمال المديريات
أ.التنفيذ	أ.التحكم	الإطارات	أ.التنفيذ	أ.التحكم	الإطارات	
00	00	00	00	00	06	مديرية الشؤون العامة
01	01	04	00	01	09	مديرية الشؤون القانونية
13	10	22	44	19	36	مديرية الموارد البشرية
02	05	07	01	10	11	المديرية التجارية
44	16	16	51	56	33	مديرية قيادة الميناء
26	03	09	37	09	13	مديرية الأملاك والأشغال
01	04	05	02	08	15	مديرية المالية والمحاسبة
00	03	05	00	00	13	المديرية العامة
34	11	06	29	10	19	مديرية العتاد
339	30	05	160	266	19	مديرية الشحن والتفريغ
01	01	01	00	03	8	مديرية النوعية ونظام المعلومات
70	03	15	35	10	74	مديرية السحب
57	01	00	108	12	04	مديرية الأمن الداخلي
589	87	95	467	404	260	المجموع الجزئي
771			1131			المجموع حسب طبيعة العقد
1902						إجمالي عمال المؤسسة

المصدر: المؤسسة المينائية بسكيكدة

رابعا: أدوات وتقنيات جمع المعطيات:

بالنظر إلى أهداف الدراسة وفروضها، نلاحظ أن هذه الدراسة تتخذ اتجاهها منهجيا ذا جواب ثلاثة، يتجلى الأول في سعيها إلى تحديد خصائص وسمات الثقافة التنظيمية بالمؤسسة المينائية لسكيكدة، في حين يقتصر الثاني على وصف هذه الخصائص والعمليات

¹ المؤسسة المينائية بسكيكدة : توزيع العمال، جوان 2018.

التنظيمية المشكّلة للبناء الثقافي في استمراريته وتغيّره، أما الجانب الثالث فيشير إلى سعي الدراسة لاختبار فروضها.

ومن الملاحظ أن هذا الاختبار يتطلب استراتيجية منهجية بدء من تحديد المنهج وانتهاء بتقنيات البحث الميداني وآليات تحليل النتائج.

والجدير بالإشارة إليه، أن الدراسة قد اعتمدت في تقصي أهدافها وفروضها على طريقة المسح بالعينة، كأحدى طرائق المنهج الوصفي، ولقد تمحورت هذه الطريقة على دراسة 287 حالة من إجمالي مجتمع الدراسة البالغ عدده 1131 مفردة.

والجدير بالذكر أن تطبيق هذه الطريقة البحثية قد مكننا من تقديم بيانات تتسم بالدقة والتمثيل، بسبب خضوعها للمراجعة والتأكد في سياق الاختيار العشوائي للحالات وتمثيلها لمجتمع البحث. وإذا كانت الدراسة قد أعارت الأهمية اللازمة لمستلزمات المسح بالعينة، فإنها قد التزمت بخطواته وأدواته الحقلية.

وتتضح معالم هذا المسعى المنهجي في طبيعة البيانات التي جمعت من المؤسسة المينائية. وقد تمحورت هذه البيانات حول: البيانات الشخصية، بيانات بيئة العمل، بيانات حول سلوك وأفعال وتصرفات مفردات الدراسة، بيانات حول مواقفهم وميولاتهم واتجاهاتهم. وهذا يعني أن طريقة المسح الاجتماعي هي أسلوب جمع المعلومات عن جماعة معينة في بيئة معينة.

وبما ان طريقة المسح تسير في خطوات متتابعة، فقد تم تجسيدها في دراستنا الموسومة: " الثقافة التنظيمية بين النظرية والتطبيق في المؤسسة الاقتصادية المعاصرة"، على النحو التالي:

- تخطيط عملية المسح الاجتماعي
 - جمع البيانات وتфриغها
- التوجيه النظري للبحث (مراجعة الأدبيات، الإشكالية، الأهداف، الخ)
- التوجيه المنهجي للبحث (تقنيات جمع البيانات وتحليلها)
- التوجيه الميداني للبحث (جمع البيانات وتحليلها)

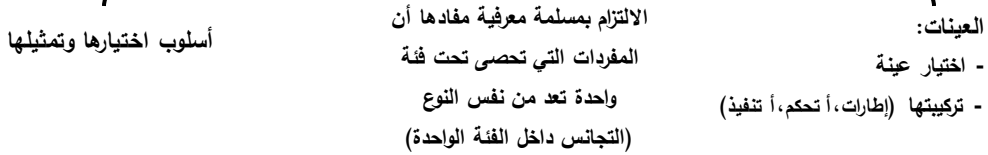
وفضلا عما سبق؛ أشير إلى أنه قبل شروعي في إجراء المسح الاجتماعي بالمؤسسة المينائية، قمت بتحديد الأهداف، البيانات التي يتطلبها موضوع الدراسة، الأداة البحثية الملائمة لجمع هذه البيانات (الاستمارة، الملاحظة، المقابلة، السجلات والوثائق). ضف إلى ذلك أن الدراسة قد اعتمدت على المقابلات الشخصية والزيارات المتكررة.

1 - السجلات والوثائق:

تعتبر السجلات والوثائق من تقنيات البحث الاجتماعي، ومصدرا من مصادر المعرفة الاجتماعية. ولقد اعتمدت الدراسة على نوعين من الوثائق:

- 1- الوثائق المتعلقة برسالة المؤسسة المينائية، محاضر الاجتماعات، محاضر المجالس التأديبية، الوثائق القانونية، المذكرات المصلحية، وتلك المتعلقة بنشأة وتطور المؤسسة.
 - 2- الوثائق الإحصائية:
- أ- الحصر الشامل للفئات العمالية حسب إحصاءات المؤسسة.

ب- الإحصاءات غير المباشرة.



وإلى جانب ما تقدم، استخدمت الدراسة الإحصاءات المتعلقة بالخدمات المقدمة والوسائل المستخدمة في العمل، لاستكمال الجانب الرمزي والقيمي المتعلق بالثقافة التنظيمية. هذا وقد استخدمت بعض الوثائق في إطار ضيق يخدم أهداف الدراسة:

- أ- التوثيق الفني، واقتصر على الملابس وأدوات العمل من أجل تنميط الثقافات الفرعية السائدة (استخدام التحليل المادي لرصد الأشكال الخارجية في مختلف الأقسام، والتحليل التكنولوجي لفحص الاستخدامات العملية للأشياء، والتحليل الرمزي الذي يفيدنا بقيمة الأشياء التي تستخدمها المؤسسة.

ب- التوثيق الايكونوغرافي والفوتوغرافي: واقتصر على التوثيق المرئي لرصد معالم الثقافة المادية، واشتمل هذا التوثيق على الرسوم، الصور،...الخ، ورغم أن هذا النمط من الوثائق يفيد في تجسيد الجانب المادي للثقافة التنظيمية بالمؤسسة، إلا أنه يمكن في مثل هذه الحالات الاستعانة بنمطي التحليل المادي والرمزي كمتطلبين وظيفيين لأنه نمط ثقافي.

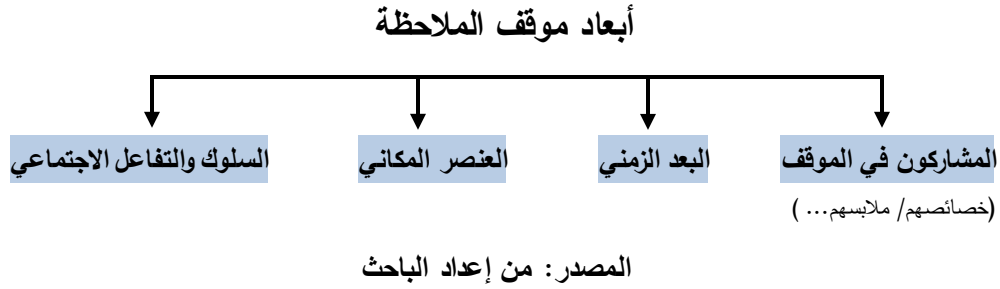
2-الملاحظة:

كان لها هي الأخرى دور بالغ الأهمية للحصول على المعلومات واستقاء البيانات حول موضوع الدراسة، كما ساهمت في توجيه حواسنا لمشاهدة ومراقبة سلوكيات معينة وظواهر لها تأثير على موضوعنا وتدوينها، بالإضافة إلى ذلك فقد مكنتنا من رصد جل التحركات والمهام التي يقوم بها العمال قبل، أثناء وبعد تأديتهم لمهامهم، بما في ذلك الأوقات غير الرسمية.

إن اندماجنا مع عمال هذه المؤسسة - ولو لفترة زمنية محددة - ومشاركتنا حياتهم الوظيفية اليومية عن قرب داخل محيط العمل، دفعنا إلى مقاسمتهم روتين وميكانيزمات العمل اليومية، فكانت للملاحظة بنوعيتها المباشرة والمنتظمة أهمية كبيرة لاستقاء المعطيات من الواقع وبمستوى عال من الموضوعية، لكن ولكبر عدد الموظفين وتوزيعهم الجغرافي (الميناء القديم، الميناء الجديد، ومقر المديرية بلبلو) وكذا نظام عملهم بالمناوبة، لم نتمكن بحصر ورصد تحرك كل العمال الدائمين بالمؤسسة، هذا ما دفعنا إلى التركيز على المديرية التي بها عدد كبير من العمال والأماكن التي تتركز فيها مهام كثيرة، كان هذا دون إهمالنا كذلك لملاحظة العمال في الأوقات غير الرسمية أي قبل وبعد الدوام الرسمي(أنظر شبكة الملاحظة في الملحق).

سمحت لنا هذه الأداة المنهجية بالإجابة عن عدة تساؤلات وأزاحت اللبس عن بعض الغموض الذي كان يكبحنا، وأعطت تفسيرات ميدانية لتجسيدات بعض المؤشرات التنظيمية.

شكل (23) يوضح أبعاد موقف الملاحظة



3-المقابلة:

تعتبر المقابلة إحدى أهم أدوات جمع المعلومات في البحوث الاجتماعية، ولا تنقص أهميتها عن باقي التقنيات الأخرى في استقاء المعلومات من المصدر، بل تعتبر من أصدق المصادر للحصول على المعرفة الاجتماعية، كونها توفر التفاعل بين الباحث والمبحوث.

ونشير أن دراستنا اعتمدت على مقابلات فردية وأخرى جماعية، هدفنا من ورائها إلى إثراء النقاش حول موضوع البحث من خلال تحفيز المبحوثين بعضهم البعض على الحديث وعلى تذكر بعض الأمور التي تفيد بحثنا يكونون قد نسوها. ولقد كان لها دور كبير في تزويدنا بالمعلومات، خاصة في مرحلة بداية بحثنا الميداني (مرحلة الزيارات الاستطلاعية).

وإلى جانب ذلك فقد اعتمدت دراستنا على نوعين من المقابلات:

1- المقابلات الرسمية (المقننة): أجرينا ما مجموعه أربعة عشر مقابلة مع مبحوثين

يمثلون المستويات التنظيمية الثلاث بالمؤسسة، طرحنا خلالها أسئلة تمحورت في مجملها حول: القيمة التي تعنيها المؤسسة المينائية بسكيدة لهم، قيم الثقافة التنظيمية، تجسيدات السلوكيات الثقافية على أرض الواقع، التعاون وطبيعة العلاقات الرسمية وغير الرسمية السائدة (أنظر دليل المقابلة المرفق)، مزجنا خلالها بين التدوين الفوري والبعدي لإجاباتهم.

كما تجدر الإشارة إلى أننا طلبنا من بعضهم توثيق المقابلات من خلال التسجيل السمعي أو السمعي البصري، غير أنهم رفضوا ذلك، تحجج بعضهم بعدم اتقانهم للحديث أمام الكاميرا، والبعض الآخر تحجج برفضه للتعاون الرسمي، ولقد تفهمنا اختياراتهم واحترمناها.

2- مقابلات غير رسمية (غير مفتنة): سبقت مرحلة توزيع الاستمارات، حيث كنا نمهد لمرحلة تقديم الاستمارات للإجابة عنها من خلال إجراء مقابلات عشوائية غير محضّر لها تأتي أسئلتها عفوية، تنطلق بتعريفنا بأنفسنا، ثم تحديدنا للغرض العلمي من تواجدها بالمؤسسة ومركزين على السرية التامة (لضمان تجاوب واندماج كبيرين معنا ومع موضوعنا)، مبسطين لموضوع الدراسة ولبعض المصطلحات المستعملة في استمارتنا. ولقد اعتمدنا هذه التقنية لضمان أكبر مستوى من التجاوب من خلال إبعاد التخوفات من عواقب التعامل معنا من جهة، ومن جهة أخرى ضمان تبسيط الاستمارة لضمان ملئها بعناية وعدم الخطأ فيها حتى لا ترفض.

4-الاستمارة:

اعتمدت الدراسة الراهنة كذلك على الاستمارة كأحدى أهم أدوات جمع المعطيات، ولقد ساعدنا نموذج التحليل، أو ما يعرف بدائرة الصد في عملية صياغتها وتبسيطها لنا، وقد قسمت إلى خمسة محاور رئيسة:

أولاً: البيانات الشخصية.

ثانياً: محور درجة الالتزام وعلاقته بالتفكير المشترك.

ثالثاً: محور المعارف وعلاقتها بالهويات المهنية.

رابعاً: محور التفاعلات الاجتماعية وتأثيرها على التضامن.

خامساً: محور المحددات الثقافية وتأثيرها على القرارات التسييرية.

جدول (03) يوضح محاور استمارة البحث

عدد العبارات	المحور
07 عبارات	البيانات الشخصية
12 عبارة	درجة الالتزام وعلاقته بالتفكير المشترك
12 عبارة	المعارف وعلاقتها بالهويات المهنية.
12 عبارة	التفاعلات الاجتماعية وتأثيرها على التضامن.
12 عبارة	المحددات الثقافية وتأثيرها على القرارات التسييرية.

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

وللإشارة فقد اعتمدت استمارتنا سلم ليكارث الخماسي لقياس درجات الموافقة أو الاعتراض على كل عبارة من عباراتها.

كانت بدايتنا مع الاستمارة، بصياغة استمارة تجريبية معتمدة أساسا على تساؤلات الدراسة وفرضياتها، تم اختبارها ميدانيا على عشرون عاملا، تم اختيارهم بطريقة عشوائية، وهذا لحساب صدق وثبات استمارتنا، متقيدين بمبدأ الاختبار وإعادة الاختبار.

هذه العملية سمحت لنا بتدارك جملة من النقاط من بينها:

- تغيير واجهة الاستمارة واستعمال عبارات رقيقة تشجع المبحوثين على التعاون والتجاوب مع الاستمارة.
- السؤال رقم (02)، السن كانت هناك ستة فئات عمرية تم تقليصها إلى خمسة فئات.
- السؤال رقم (04)، الوضعية التعليمية كانت: أمي، ابتدائي، متوسط، ثانوي، جامعي، إلا أننا لم نجد من لهم مستوى (أمي)، ما أدى بنا إلى حذفها من الاستمارة النهائية.
- كان هناك سؤال حول الأجر الشهري تم حذفه لعدم أهميته في الدراسة.
- كان هناك سؤال حول طبيعة دوام العمل (يومي، ساعي) قمنا بحذفه، كونه لم يضيف جديد لدراستنا.
- كان هناك سؤال عن مكان الإقامة وكم يبعد عن مكان العمل هو الآخر تم حذفه لعدم ضرورته في الدراسة.
- سؤال آخر حول عدد المهام التي يقوم بها العامل في اليوم، هو الآخر تم حذفه.
- تم تعديل فئات الأقدمية في العمل لتشمل كل العمال دون إقصاء.

- تم حذف الأسئلة المعطوفة والمركبة التي تشتمل أكثر من فكرة واحدة.

1.4 صدق وثبات مقاييس استمارة الدراسة:

يعتبر القياس المباشر للسلوك الاجتماعي في البحوث والدراسات الاجتماعية والنفسية من الصعوبة بمكان، لارتباطه بسلوك الأفراد ما يستدعي التأكد والتحقق من خلال عبارات المقياس المعتمد، والتي لا بد أن تفقد لنفس النتائج حتى يتأكد الباحث أن استمارته تحقق الهدف الذي وضعت لأجله، الشيء الذي يتطلب التحقق من صدق المقياس وثباته.

1.1.4 صدق المقاييس

المقصود بصدق المقياس هو أن الأسئلة التي يضعها الباحث لا بد أن تقيس الموضوع الذي وضعت لأجله وبشكل دقيق، والصدق أنواع تطرقنا منها إلى:

1- صدق المحكمين:

يهدف تقديم الاستمارة لأفراد خارج مجتمع الدراسة يتمتعون بدرجة عالية من الخبرة والتخصص في مجال البحث الاجتماعي إلى التحقق من هل المقياس والعبارات المستعملة فيه تقيس فعلا ما وضعت لأجله، لذلك يعد إجماع المحكمين على المقياس وعبارته دليل على درجة مصداقيته، ولقد أجمع العلماء على تبني نسبة 80% كحد أدنى لقبول المقياس واعتماده. في دراستنا تم الاحتكام **لعشرة** محكمين (أنظر قائمة المحكمين في الملاحق) أسفرت قراراتهم على البيانات التالية:

1.1 صدق عبارات متغير الثقافة التنظيمية:

جدول (04) يوضح صدق عبارات متغير الثقافة التنظيمية

الرقم	العبارة	عدد المحكمين الموافقين	نسبة الموافقة
01	ألتزم بالمهام المخولة لي	10	%100
02	لدي ولاء نحو المؤسسة التي أعمل بها	10	%100
03	أولي أهمية للعمل الجماعي	10	%100
04	هناك تنسيق بيني وبين بقية الزملاء	10	%100
05	أشعر بالاندماج في فرق العمل التي أشاركها المهام	10	%100
06	أسعى للبقاء في المؤسسة رغم العروض الخارجية لمغادرتها	09	%90
07	استدقت من معارفي التي اكتسبتها مسبقا في وظيفتي بالمؤسسة	08	%80
08	أحرص على الانضباط في وظيفتي	10	%100
09	أسعى دائما لأن أكون حدقا في ممارساتي المهنية اليومية	09	%90
10	ساعدتني مهاراتي المكتسبة في إتمام عملي على أحسن وجه	10	%100
11	أشعر بقابلية واستعداد للمخاطرة لأجل تحقيق أهداف وظيفتي	08	%80
12	أحاول أن أساهم في تقوية التماسك داخل فريق عملي	10	%100
13	هناك تفاعلات اجتماعية ايجابية داخل فرق العمل	10	%100
14	لا يوجد تداخل بين مهام وأدوار العاملين في المؤسسة	10	%100
15	أحرص على انجاز مهامي بسرعة عالية	10	%100
16	أسعى إلى اتقان عملي الذي أكلف به	10	%100
17	أولي أهمية بالغة لإرضاء العملاء	10	%100
18	هناك درجة عالية من التعاون بين فرق العمل بالمؤسسة	10	%100
19	يتشارك أغلبية عمال المؤسسة في نفس المحددات الثقافية	08	%80
20	تتيح المؤسسة قدرة عالية على التكيف عند أفرادها	10	%100
21	يواجه عمال المؤسسة المشاكل المهنية بإيجابية	10	%100
22	تسمح المؤسسة للعمال بالمشاركة في صناعة القرارات داخلها	09	%90
23	هناك تكامل وتناسق بين مختلف مصالح المؤسسة	10	%100
24	يحظى العمال داخل المؤسسة بدرجة عالية من المتابعة والإشراف	10	%100

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

2.1 صدق عبارات متغير الإنتاج المادي واللامادي:

جدول (05) يوضح صدق عبارات الإنتاج المادي واللامادي

الرقم	العبرة	عدد المحكمين الموافقين	نسبة الموافقة
01	يتقاسم أغلب عمال المؤسسة نفس الأفكار	10	%100
02	يشعر العامل بالرضا عما ما تقدمه له المؤسسة	10	%100
03	تلقي أهداف المؤسسة قبولا من طرف العاملين	10	%100
04	تسمح المؤسسة بالمبادرات الفردية	10	%100
05	تدعم المؤسسة روح الابداع	10	%100
06	أشعر بالاستقرار الوظيفي في المؤسسة	10	%100
07	يلتقي أغلب عمال المؤسسة تحت غطاء الهوية المهنية	08	%80
08	يشترك عمال المؤسسة في نفس المعايير	10	%100
09	يحمل عمال المؤسسة نفس القيم التنظيمية	10	%100
10	يشعر العامل بالمؤسسة بدرجة عالية من التميز	09	%90
11	هناك سلاسة في العملية التواصلية داخل المؤسسة	10	%100
12	هناك احترام متبادل بين مختلف العمال على اختلاف مستوياتهم	10	%100
13	يسود التضامن بين العمال في المؤسسة	10	%100
14	يسعى العامل للتحسين المتواصل في أداءه	10	%100
15	تعمل المؤسسة على ديمومة التطوير والتغيير	08	%80
16	تحرص المؤسسة على ضمان استمرارية خدماتها	10	%100
17	هناك معايير مضبوطة تحكم عملية الترفيات	10	%100
18	تقدم المؤسسة مكافآت وجزاءات للعمال المتميزين	10	%100
19	أنكيف مع كل ما هو جديد في المؤسسة	10	%100
20	أسعى لتحقيق الأهداف المسطرة من طرف المؤسسة	10	%100
21	هناك درجة ثقة عالية تجاه المؤسسة	10	%100
22	يتيح المشرف هامش حرية لإنجاز المهام	09	%90
23	تحقق الموارد البشرية في المؤسسة نتائج تفوق التوقعات	10	%100
24	تتوفر المؤسسة على نظام إداري متميز	10	%100

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

2- صدق الترابط الداخلي:

ويقصد به مدى اتساق فقرات الاستمارة مع المحور الذي تنتمي إليه وللتأكد من ذلك تم الاعتماد على معامل الارتباط لسبيرمان في تحديد طبيعة العلاقة (طردية دالة احصائياً) الموجودة بين كل عبارة وبعدها.

1.2 صدق عبارات متغير الثقافة التنظيمية:

• صدق عبارات بعد الالتزام:

جدول رقم (06) يوضح صدق عبارات بعد الالتزام

بعد الالتزام		الرقم
0,761	الارتباط	1
0,00	الدالة	
ألتزم بالمهام المخولة لي		2
0,627	الارتباط	
0,00	الدالة	
لدي ولاء نحو المؤسسة التي أعمل بها		3
0,756	الارتباط	
0,00	الدالة	
أولي أهمية للعمل الجماعي		4
0,816	الارتباط	
0,00	الدالة	
هناك تنسيق بيني وبين بقية الزملاء		5
0,868	الارتباط	
0,00	الدالة	
أشعر بالاندماج في فرق العمل التي أشاركها المهام		6
0,756	الارتباط	
0,00	الدالة	
أسعى للبقاء في المؤسسة رغم العروض الخارجية لمغادرتها		

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (06) يتبين لنا أن، كل الأدلة صادقة لأن قيمة ارتباط متوسط كل دليل مع متوسط البعد تراوحت بين (0,627) و (0,868) .

• صدق عبارات بعد المعارف:

جدول رقم (07) يوضح صدق عبارات بعد المعارف

بعد المعارف		الرقم
0,717	الارتباط	1
0,00	الدلالة	
0,788	الارتباط	2
0,00	الدلالة	
0,841	الارتباط	3
0,00	الدلالة	
0,711	الارتباط	4
0,00	الدلالة	
0,808	الارتباط	5
0,00	الدلالة	
0,739	الارتباط	6
0,00	الدلالة	

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (07) يتبين لنا أن، كل الأدلة صادقة لأن قيمة ارتباط متوسط كل دليل مع متوسط البعد تراوحت بين (0,711) و (0,841).

• صدق عبارات بعد التفاعلات الاجتماعية:

جدول رقم (08) يوضح صدق عبارات بعد التفاعلات الاجتماعية

بعد التفاعلات الاجتماعية		الرقم
0,777	الارتباط	1
0,00	الدلالة	
0,724	الارتباط	2
0,00	الدلالة	
0,787	الارتباط	3
0,00	الدلالة	
0,699	الارتباط	4
0,00	الدلالة	
0,830	الارتباط	5
0,00	الدلالة	
0,739	الارتباط	6
0,00	الدلالة	

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (08) يتبين لنا أن، كل الأدلة صادقة لأن قيمة ارتباط متوسط كل

دليل مع متوسط البعد تراوحت بين (0,699) و (0,830).

• صدق عبارات بعد المحددات الثقافية:

جدول رقم (09) يوضح صدق عبارات بعد المحددات الثقافية

بعد المحددات الثقافية		الرقم
0,742	الارتباط	1
0,00	الدلالة	
0,667	الارتباط	2
0,00	الدلالة	
0,737	الارتباط	3
0,00	الدلالة	
0,652	الارتباط	4
0,00	الدلالة	
0,879	الارتباط	5
0,00	الدلالة	
0,751	الارتباط	6
0,00	الدلالة	

من خلال الجدول رقم (09) يتبين لنا، أن كل الأدلة صادقة لأن قيمة ارتباط متوسط

كل دليل مع متوسط البعد تراوحت بين (0,652) و (0,879).

2.2 صدق عبارات متغير الإنتاج المادي واللامادي:

• صدق عبارات بعد درجة التفكير المشترك:

جدول رقم (10) يوضح صدق عبارات بعد التفكير المشترك

بعد درجة التفكير المشترك		الرقم
0,615	الارتباط	1
0,00	الدلالة	
0,628	الارتباط	2
0,00	الدلالة	
0,695	الارتباط	3
0,00	الدلالة	
0,787	الارتباط	4
0,00	الدلالة	
0,815	الارتباط	5
0,00	الدلالة	
0,734	الارتباط	6
0,00	الدلالة	

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (10) يتبين لنا أن، كل الأدلة صادقة لأن قيمة ارتباط متوسط كل دليل مع متوسط البعد تراوحت بين (0,615) و (0,815).

• صدق عبارات بعد الهوية المهنية:

جدول رقم (11) يوضح صدق عبارات بعد الهوية المهنية

الرقم	بعد الهوية المهنية	
1	الارتباط	يلتقي أغلب عمال المؤسسة تحت غطاء الهوية المهنية
	الدلالة	
2	الارتباط	يشترك عمال المؤسسة في نفس المعايير
	الدلالة	
3	الارتباط	يحمل عمال المؤسسة نفس القيم التنظيمية
	الدلالة	
4	الارتباط	يشعر العامل بالمؤسسة بدرجة عالية من التميز
	الدلالة	
5	الارتباط	هناك سلاسة في العملية التواصلية داخل المؤسسة
	الدلالة	
6	الارتباط	هناك احترام متبادل بين مختلف العمال على اختلاف مستوياتهم
	الدلالة	

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (11) يتبين لنا، أن كل الأدلة صادقة لأن قيمة ارتباط متوسط كل دليل مع متوسط البعد تراوحت بين (0,687) و (0,830).

• صدق عبارات بعد التضامن:

جدول رقم (12) يوضح صدق عبارات بعد التضامن

الرقم	بعد التضامن	
1	الارتباط	يسود التضامن بين العمال في المؤسسة
	الدلالة	
2	الارتباط	يسعى العامل للتحسين المتواصل في أداءه
	الدلالة	
3	الارتباط	تعمل المؤسسة على ديمومة التطوير والتغيير
	الدلالة	
4	الارتباط	تحرص المؤسسة على ضمان استمرارية خدماتها
	الدلالة	
5	الارتباط	هناك معايير مضبوطة تحكم عملية الترقيات
	الدلالة	
6	الارتباط	تقدم المؤسسة مكافئات وجزاءات للعمال المتميزين
	الدلالة	

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (12) يتبين لنا أن كل الأدلة صادقة لأن قيمة ارتباط متوسط كل دليل مع متوسط البعد تراوحت بين (0,721) و (0,881) .

• صدق عبارات بعد إنتاج القيم الثقافية:

جدول رقم (13) يوضح صدق عبارات بعد القيم الثقافية

بعد إنتاج القيم الثقافية		الرقم
0,765	الارتباط	1
0,00	الدلالة	
0,781	الارتباط	2
0,00	الدلالة	
0,713	الارتباط	3
0,00	الدلالة	
0,873	الارتباط	4
0,00	الدلالة	
0,799	الارتباط	5
0,00	الدلالة	
0,803	الارتباط	6
0,00	الدلالة	

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (13) يتبين لنا أن كل الأدلة صادقة لأن قيمة ارتباط متوسط كل دليل مع متوسط البعد تراوحت بين (0,713) و (0,873) .

ثانياً: ثبات المقاييس

نقصد بثبات المقاييس، ثبات فقرات المقياس المعتمد في البحث (مقياس ليكارث الخماسي في بحثنا)، عند عرضه على المبحوثين وعدم اضطرابه، لأن أي اختلاف أو اضطراب يقابله اختلاف في النتائج المتحصل عليها، والمُسلّم به أن العبارات الواضحة والأسئلة التي لا تحوي عبارات صعبة وتعجيزية تُوصِل لنفس النتائج.

وقد تم اعتماد طريقة الاختبار وإعادة الاختبار على عينة متكونة من 20 مبحوث، حيث تم توزيع الاستمارات عليهم في المرة الأولى يوم 03 جويلية، واسترجاعها يوم 09 جويلية. وفي المرة الثانية وزعت يوم 25 جويلية واستردت يوم 29 جويلية 2018.

وتجدر الإشارة إلى اعتمادنا على معامل الارتباط لبرسون في تحديد ثبات المقاييس، والكل يعلم أن القيمة السالبة لمعامل بيرسون تفسر بالعلاقة العكسية في حين أن القيمة الموجبة تترجم بالعلاقة الطردية، ولمعرفة شدة هذه العلاقة تم الاعتماد على السلم التالي:

شكل رقم (24) يوضح أساس تحديد شدة العلاقة الارتباطية

1+	0,75+	0,50+	0,25+	0,0	0,25-	0,50-	0,75-	1-
قوية جدا	قوية	متوسطة	ضعيفة	منعدمة	ضعيفة	متوسطة	قوية	قوية جدا
علاقة موجبة (طردية)					علاقة سالبة (عكسية)			

المصدر: من اعداد الباحث

1- ثبات مقياس الثقافة التنظيمية:

جدول رقم (14) يوضح ثبات عبارات بعد الثقافة الثقافية

بعد المحددات الثقافية		بعد التفاعلات الاجتماعية		بعد المعارف		بعد الالتزام	
الارتباط	العبرة	الارتباط	العبرة	الارتباط	العبرة	الارتباط	العبرة
1.000	01	0.921	01	1.000	01	0.954	01
1.000	02	1.000	02	0.929	02	0.987	02
0.984	03	0.823	03	0.913	03	0.814	03
0.847	04	0.903	04	1.000	04	1.000	04
0.817	05	1.000	05	0.982	05	0.896	05
1.000	06	0.917	06	1.000	06	0.931	06

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

2- ثبات مقياس الانتاج المادي واللامادي:

جدول (15) يوضح ثبات عبارات الإنتاج المادي واللامادي للثقافة

بعد انتاج القيم الثقافية		بعد التضامن		بعد الهوية المهنية		بعد درجة التفكير المشترك	
العبارة	الارتباط	العبارة	الارتباط	العبارة	الارتباط	العبارة	الارتباط
01	0.851	01	1.000	01	0.829	01	0.961
02	0.907	02	0.941	02	0.943	02	1.000
03	1.000	03	1.000	03	1.000	03	1.000
04	1.000	04	0.933	04	0.928	04	0.911
05	0.944	05	0.896	05	0.916	05	1.000
06	1.000	06	1.000	06	1.000	06	0.843

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدولين رقم (14) و (15) أعلاه يتبين لنا أن قيمة معاملات الارتباط لبيرسون تراوحت بين 0,814 و 1,000، وهذا يدل على ان أداة الدراسة ذات ثبات عالي، ما يجعلنا متأكدين من صحتها وصلاحيتها لاختبار فرضيات الدراسة وإعطاء تفسير لنتائجها .

خامسا: العينة وكيفية اختيارها:

تعد العينة في البحث العلمي والاجتماعي دعامة أساسية، لا يمكن الاستغناء عنها كمصدر من مصادر جمع المعطيات من الميدان، فهي تسمح بالوصول إلى الكثير من المعلومات المطلوبة مع اقتصاد كبير في الموارد البشرية والمادية وحتى في الوقت والجهد، مع حفاظها على خصائص وسمات المجتمع المدروس من حيث التماثل والتجانس.

وبعبارة أخرى العينة ماهي إلا مجموعة مصغرة من مجتمع الدراسة يتم اختيارها بطريقة معينة لإجراء الدراسة عليها، لتعمم النتائج المتوصل إليها على كامل المجتمع الأصلي. وحيث أن الدراسة التي بين أيدينا تتناول موضوع الثقافة التنظيمية بين النظرية والتطبيق، والمجال المكاني لهذه الدراسة هو المؤسسة المينائية بسكيكدة، وعلى اعتبار أن كل مديريات ومصالح هذه المؤسسة تؤثر وتتأثر بالثقافة التنظيمية السائدة فيها، إضافة إلى العمال

بمختلف مستوياتهم، فقد ركزت دراستنا على العمال الدائمين في مستوياتهم الثلاثة ليكونوا مجتمع الدراسة، وقد كان اختيار العمال الدائمين على غرار المؤقتين، كون أن صفة عقد العمل تؤثر على المتغيرات التنظيمية المؤثرة والمتأثرة بالثقافة التنظيمية، ما قد يجعل الدراسة التي بين أيدينا تفتقد لأحد المقومات الرئيسة في البحث العلمي ألا وهو شرط الموضوعية، ولتحديد حجم عينة دراستنا اعتمدنا إحدى الطرق الإحصائية وكانت عبر المراحل التالية:

• المرحلة الأولى مرحلة حساب حجم العينة العام حسب القانون:

$$\text{حجم العينة (ن}_1) = \frac{(z)^2 * f * (f - 1)}{2 * (x م)}$$

حيث:

- (Z) هي القيمة المعيارية عند مستوى الثقة المعنية وتأخذ غالباً قيمتين هما: " Z = 1,96 عند مستوى دلالة 0,05 أو ثقة 95 % و Z = 2,58 عند مستوى دلالة 0,01 أو ثقة 99 % "
- f = درجة الاختلاف بين مفردات المجتمع الإحصائي وقيمتها 0,5 دائماً.
- x م = الخطأ المعياري (x م = 0,05 عند درجة ثقة 95 % أو 0,01 عند درجة 99 %).

$$\text{حجم العينة (ن}_1) = \frac{(1,96)^2 * 0,5 * (0,5 - 1)}{2 * (0,05)} = 384$$

• المرحلة الثانية مرحلة تصحيح حجم العينة العام المحسوب:

$$\text{حجم العينة النهائي} = \frac{(ن_1)}{\frac{1 - (ن_1)}{ن} + 1}$$

(ن₁) = حجم العينة العام المحسوب .

(ن) = حجم مجتمع الدراسة .

$$\text{حجم العينة النهائي} = \frac{(384)}{\frac{1 - (384)}{1131} + 1} = \frac{384}{1,34} = 286,57 \approx 287 \text{ مفردة} .$$

حجم العينة = 287 مفردة

• المرحلة الثالثة مرحلة اختيار مفردات العينة:

1- تقسيم مجتمع الدراسة إلى ثلاث طبقات:

✓ فئة الإطارات

✓ فئة أعوان التحكم

✓ أعوان التنفيذ.

2 - تحديد عدد أفراد كل طبقة.

3 - تحديد عدد أفراد عينة كل طبقة.

4 - الاختيار العشوائي المنتظم لمفردات عينة كل طبقة.

الجدول (16) توزيع عينة الدراسة حسب مستويات المناصب

عدد مفردات العينة (نسبة 38,25 %)	عدد العمال	العينة الطبقات
66	260	الإطارات
103	404	أعوان التحكم
118	467	أعوان التنفيذ
287	1131	المجموع

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

وعلى هذا الأساس فإن العينة التي اعتمدت في دراستنا هذه هي عينة طبقية عشوائية منتظمة، أي أن المفردة الأولى تختار بطريقة عشوائية من خلال القائمة ثم نضيف المدى الذي هو حاصل قسمة إجمالي عدد مفردات المجتمع المدروس على عدد مفردات العينة التمثيلية. في دراستنا المدى يحسب كالتالي:

$$4 \approx 3,94 = \frac{1131}{287} = \frac{\text{عدد مفردات المجتمع المدروس}}{\text{عدد مفردات العينة}} = \text{المدى}$$

قمنا بسحب المفردة الأولى بطريقة عشوائية بسيطة ولقد شمل هذا السحب العشوائي الأفراد المحصورين بين الرقم: 01 والرقم 10 في الفئات الثلاث، فكانت النتيجة، في الأولى المفردة رقم 03 وفي الثانية المفردة رقم 07 وفي الثالثة كانت المفردة رقم 09، ثم نضيف لكل رقم المدى المقدر بـ: 04 وهكذا حتى نحصل على إجمالي مفردات عينات الفئات الثلاثة، أنظر الجدول(17):

جدول (17) : يوضح كيفية سحب مفردات عينة الدراسة

مفردات العينة	عدد مفردات العينة	العينة الفئات
<p>3-7-11-15-19-23-27-31-35-39-43-47-51-55- 59-63-67-71-75-79-83-87-91-95-99-103-107- 111-115-119-123-127-131-135-139-143-147- 151-155-159-163-167-171-175-179-183-187- 191-195-199-203-207-211-215-219-223-227- 231-235-239-243-247-251-255-259 . 4</p>	66 مفردة	الإطارات
<p>7-11-15-19-23-27-31-35-39-43-47-51-55-59- 63-67-71-75-79-83-87-91-95-99-103-107-111- 115-119-123-127-131-135-139-143-147-151- 155-159-163-167-171-175-179-183-187-191- 195-199-203-207-211-215-219-223-227-231- 235-239-243-247-251-255-259-263-267-271- 275-279-283-287-291-295-299-303-307-311- 315-319-323-327-331-335-339-343-347-351- 355-359-363-367-371-375-379-383-387-391- 395-399-403-407-411-415-419-423-427-431- 435-439-443-447-451-455-459-463-467-471- 475-479-483-487-491-495-499-503-507-511- 515-519-523-527-531-535-539-543-547-551- 555-559-563-567-571-575-579-583-587-591- 595-599-603-607-611-615-619-623-627-631- 635-639-643-647-651-655-659-663-667-671- 675-679-683-687-691-695-699-703-707-711- 715-719-723-727-731-735-739-743-747-751- 755-759-763-767-771-775-779-783-787-791- 795-799-803-807-811-815-819-823-827-831- 835-839-843-847-851-855-859-863-867-871- 875-879-883-887-891-895-899-903-907-911- 915-919-923-927-931-935-939-943-947-951- 955-959-963-967-971-975-979-983-987-991- 995-999-1003-1007-1011-1015-1019-1023-1027- 1031-1035-1039-1043-1047-1051-1055-1059- 1063-1067-1071-1075-1079-1083-1087-1091- 1095-1099-1103-1107-1111-1115-1119-1123- 1127-1131-1135-1139-1143-1147-1151-1155- 1159-1163-1167-1171-1175-1179-1183-1187- 1191-1195-1199-1203-1207-1211-1215-1219- 1223-1227-1231-1235-1239-1243-1247-1251- 1255-1259-1263-1267-1271-1275-1279-1283- 1287-1291-1295-1299-1303-1307-1311-1315- 1319-1323-1327-1331-1335-1339-1343-1347- 1351-1355-1359-1363-1367-1371-1375-1379- 1383-1387-1391-1395-1399-1403-1407-1411- 1415-1419-1423-1427-1431-1435-1439-1443- 1447-1451-1455-1459-1463-1467-1471-1475- 1479-1483-1487-1491-1495-1499-1503-1507- 1511-1515-1519-1523-1527-1531-1535-1539- 1543-1547-1551-1555-1559-1563-1567-1571- 1575-1579-1583-1587-1591-1595-1599-1603- 1607-1611-1615-1619-1623-1627-1631-1635- 1639-1643-1647-1651-1655-1659-1663-1667- 1671-1675-1679-1683-1687-1691-1695-1699- 1703-1707-1711-1715-1719-1723-1727-1731- 1735-1739-1743-1747-1751-1755-1759-1763- 1767-1771-1775-1779-1783-1787-1791-1795- 1799-1803-1807-1811-1815-1819-1823-1827- 1831-1835-1839-1843-1847-1851-1855-1859- 1863-1867-1871-1875-1879-1883-1887-1891- 1895-1899-1903-1907-1911-1915-1919-1923- 1927-1931-1935-1939-1943-1947-1951-1955- 1959-1963-1967-1971-1975-1979-1983-1987- 1991-1995-1999-2003-2007-2011-2015-2019- 2023-2027-2031-2035-2039-2043-2047-2051- 2055-2059-2063-2067-2071-2075-2079-2083- 2087-2091-2095-2099-2103-2107-2111-2115- 2119-2123-2127-2131-2135-2139-2143-2147- 2151-2155-2159-2163-2167-2171-2175-2179- 2183-2187-2191-2195-2199-2203-2207-2211- 2215-2219-2223-2227-2231-2235-2239-2243- 2247-2251-2255-2259-2263-2267-2271-2275- 2279-2283-2287-2291-2295-2299-2303-2307- 2311-2315-2319-2323-2327-2331-2335-2339- 2343-2347-2351-2355-2359-2363-2367-2371- 2375-2379-2383-2387-2391-2395-2399-2403- 2407-2411-2415-2419-2423-2427-2431-2435- 2439-2443-2447-2451-2455-2459-2463-2467- 2471-2475-2479-2483-2487-2491-2495-2499- 2503-2507-2511-2515-2519-2523-2527-2531- 2535-2539-2543-2547-2551-2555-2559-2563- 2567-2571-2575-2579-2583-2587-2591-2595- 2599-2603-2607-2611-2615-2619-2623-2627- 2631-2635-2639-2643-2647-2651-2655-2659- 2663-2667-2671-2675-2679-2683-2687-2691- 2695-2699-2703-2707-2711-2715-2719-2723- 2727-2731-2735-2739-2743-2747-2751-2755- 2759-2763-2767-2771-2775-2779-2783-2787- 2791-2795-2799-2803-2807-2811-2815-2819- 2823-2827-2831-2835-2839-2843-2847-2851- 2855-2859-2863-2867-2871-2875-2879-2883- 2887-2891-2895-2899-2903-2907-2911-2915- 2919-2923-2927-2931-2935-2939-2943-2947- 2951-2955-2959-2963-2967-2971-2975-2979- 2983-2987-2991-2995-2999-3003-3007-3011- 3015-3019-3023-3027-3031-3035-3039-3043- 3047-3051-3055-3059-3063-3067-3071-3075- 3079-3083-3087-3091-3095-3099-3103-3107- 3111-3115-3119-3123-3127-3131-3135-3139- 3143-3147-3151-3155-3159-3163-3167-3171- 3175-3179-3183-3187-3191-3195-3199-3203- 3207-3211-3215-3219-3223-3227-3231-3235- 3239-3243-3247-3251-3255-3259-3263-3267- 3271-3275-3279-3283-3287-3291-3295-3299- 3303-3307-3311-3315-3319-3323-3327-3331- 3335-3339-3343-3347-3351-3355-3359-3363- 3367-3371-3375-3379-3383-3387-3391-3395- 3399-3403-3407-3411-3415-3419-3423-3427- 3431-3435-3439-3443-3447-3451-3455-3459- 3463-3467-3471-3475-3479-3483-3487-3491- 3495-3499-3503-3507-3511-3515-3519-3523- 3527-3531-3535-3539-3543-3547-3551-3555- 3559-3563-3567-3571-3575-3579-3583-3587- 3591-3595-3599-3603-3607-3611-3615-3619- 3623-3627-3631-3635-3639-3643-3647-3651- 3655-3659-3663-3667-3671-3675-3679-3683- 3687-3691-3695-3699-3703-3707-3711-3715- 3719-3723-3727-3731-3735-3739-3743-3747- 3751-3755-3759-3763-3767-3771-3775-3779- 3783-3787-3791-3795-3799-3803-3807-3811- 3815-3819-3823-3827-3831-3835-3839-3843- 3847-3851-3855-3859-3863-3867-3871-3875- 3879-3883-3887-3891-3895-3899-3903-3907- 3911-3915-3919-3923-3927-3931-3935-3939- 3943-3947-3951-3955-3959-3963-3967-3971- 3975-3979-3983-3987-3991-3995-3999-4003- 4007-4011-4015-4019-4023-4027-4031-4035- 4039-4043-4047-4051-4055-4059-4063-4067- 4071-4075-4079-4083-4087-4091-4095-4099- 4103-4107-4111-4115-4119-4123-4127-4131- 4135-4139-4143-4147-4151-4155-4159-4163- 4167-4171-4175-4179-4183-4187-4191-4195- 4199-4203-4207-4211-4215-4219-4223-4227- 4231-4235-4239-4243-4247-4251-4255-4259- 4263-4267-4271-4275-4279-4283-4287-4291- 4295-4299-4303-4307-4311-4315-4319-4323- 4327-4331-4335-4339-4343-4347-4351-4355- 4359-4363-4367-4371-4375-4379-4383-4387- 4391-4395-4399-4403-4407-4411-4415-4419- 4423-4427-4431-4435-4439-4443-4447-4451- 4455-4459-4463-4467-4471-4475-4479-4483- 4487-4491-4495-4499-4503-4507-4511-4515- 4519-4523-4527-4531-4535-4539-4543-4547- 4551-4555-4559-4563-4567-4571-4575-4579- 4583-4587-4591-4595-4599-4603-4607-4611- 4615-4619-4623-4627-4631-4635-4639-4643- 4647-4651-4655-4659-4663-4667-4671-4675- 4679-4683-4687-4691-4695-4699-4703-4707- 4711-4715-4719-4723-4727-4731-4735-4739- 4743-4747-4751-4755-4759-4763-4767-4771- 4775-4779-4783-4787-4791-4795-4799-4803- 4807-4811-4815-4819-4823-4827-4831-4835- 4839-4843-4847-4851-4855-4859-4863-4867- 4871-4875-4879-4883-4887-4891-4895-4899- 4903-4907-4911-4915-4919-4923-4927-4931- 4935-4939-4943-4947-4951-4955-4959-4963- 4967-4971-4975-4979-4983-4987-4991-4995- 4999-5003-5007-5011-5015-5019-5023-5027- 5031-5035-5039-5043-5047-5051-5055-5059- 5063-5067-5071-5075-5079-5083-5087-5091- 5095-5099-5103-5107-5111-5115-5119-5123- 5127-5131-5135-5139-5143-5147-5151-5155- 5159-5163-5167-5171-5175-5179-5183-5187- 5191-5195-5199-5203-5207-5211-5215-5219- 5223-5227-5231-5235-5239-5243-5247-5251- 5255-5259-5263-5267-5271-5275-5279-5283- 5287-5291-5295-5299-5303-5307-5311-5315- 5319-5323-5327-5331-5335-5339-5343-5347- 5351-5355-5359-5363-5367-5371-5375-5379- 5383-5387-5391-5395-5399-5403-5407-5411- 5415-5419-5423-5427-5431-5435-5439-5443- 5447-5451-5455-5459-5463-5467-5471-5475- 5479-5483-5487-5491-5495-5499-5503-5507- 5511-5515-5519-5523-5527-5531-5535-5539- 5543-5547-5551-5555-5559-5563-5567-5571- 5575-5579-5583-5587-5591-5595-5599-5603- 5607-5611-5615-5619-5623-5627-5631-5635- 5639-5643-5647-5651-5655-5659-5663-5667- 5671-5675-5679-5683-5687-5691-5695-5699- 5703-5707-5711-5715-5719-5723-5727-5731- 5735-5739-5743-5747-5751-5755-5759-5763- 5767-5771-5775-5779-5783-5787-5791-5795- 5799-5803-5807-5811-5815-5819-5823-5827- 5831-5835-5839-5843-5847-5851-5855-5859- 5863-5867-5871-5875-5879-5883-5887-5891- 5895-5899-5903-5907-5911-5915-5919-5923- 5927-5931-5935-5939-5943-5947-5951-5955- 5959-5963-5967-5971-5975-5979-5983-5987- 5991-5995-5999-6003-6007-6011-6015-6019- 6023-6027-6031-6035-6039-6043-6047-6051- 6055-6059-6063-6067-6071-6075-6079-6083- 6087-6091-6095-6099-6103-6107-6111-6115- 6119-6123-6127-6131-6135-6139-6143-6147- 6151-6155-6159-6163-6167-6171-6175-6179- 6183-6187-6191-6195-6199-6203-6207-6211- 6215-6219-6223-6227-6231-6235-6239-6243- 6247-6251-6255-6259-6263-6267-6271-6275- 6279-6283-6287-6291-6295-6299-6303-6307- 6311-6315-6319-6323-6327-6331-6335-6339- 6343-6347-6351-6355-6359-6363-6367-6371- 6375-6379-6383-6387-6391-6395-6399-6403- 6407-6411-6415-6419-6423-6427-6431-6435- 6439-6443-6447-6451-6455-6459-6463-6467- 6471-6475-6479-6483-6487-6491-6495-6499- 6503-6507-6511-6515-6519-6523-6527-6531- 6535-6539-6543-6547-6551-6555-6559-6563- 6567-6571-6575-6579-6583-6587-6591-6595- 6599-6603-6607-6611-6615-6619-6623-6627- 6631-6635-6639-6643-6647-6651-6655-6659- 6663-6667-6671-6675-6679-6683-6687-6691- 6695-6699-6703-6707-6711-6715-6719-6723- 6727-6731-6735-6739-6743-6747-6751-6755- 6759-6763-6767-6771-6775-6779-6783-6787- 6791-6795-6799-6803-6807-6811-6815-6819- 6823-6827-6831-6835-6839-6843-6847-6851- 6855-6859-6863-6867-6871-6875-6879-6883- 6887-6891-6895-6899-6903-6907-6911-6915- 6919-6923-6927-6931-6935-6939-6943-6947- 6951-6955-6959-6963-6967-6971-6975-6979- 6983-6987-6991-6995-6999-7003-7007-7011- 7015-7019-7023-7027-7031-7035-7039-7043- 7047-7051-7055-7059-7063-7067-7071-7075- 7079-7083-7087-7091-7095-7099-7103-7107- 7111-7115-7119-7123-7127-7131-7135-7139- 7143-7147-7151-7155-7159-7163-7167-7171- 7175-7179-7183-7187-7191-7195-7199-7203- 7207-7211-7215-7219-7223-7227-7231-7235- 7239-7243-7247-7251-7255-7259-7263-7267- 7271-7275-7279-7283-7287-7291-7295-7299- 7303-7307-7311-7315-7319-7323-7327-7331- 7335-7339-7343-7347-7351-7355-7359-7363- 7367-7371-7375-7379-7383-7387-7391-7395- 7399-7403-7407-7411-7415-7419-7423-7427- 7431-7435-7439-7443-7447-7451-7455-7459- 7463-7467-7471-7475-7479-7483-7487-7491- 7495-7499-7503-7507-7511-7515-7519-7523- 7527-7531-7535-7539-7543-7547-7551-7555- 7559-7563-7567-7571-7575-7579-7583-7587- 7591-7595-7599-7603-7607-7611-7615-7619- 7623-7627-7631-7635-7639-7643-7647-7651- 7655-7659-7663-7667-7671-7675-7679-7683- 7687-7691-7695-7699-7703-7707-7711-7715- 7719-7723-7727-7731-7735-7739-7743-7747- 7751-7755-7759-7763-7767-7771-7775-7779- 7783-7787-7791-7795-7799-7803-7807-7811- 7815-7819-7823-7827-7831-7835-7839-7843- 7847-7851-7855-7859-7863-7867-7871-7875- 7879-7883-7887-7891-7895-7899-7903-7907- 7911-7915-7919-7923-7927-7931-7935-7939- 7943-7947-7951-7955-7959-7963-7967-7971- 7975-7979-7983-7987-7991-7995-7999-8003- 8007-8011-8015-8019-8023-8027-8031-8035- 8039-8043-8047-8051-8055-8059-8063-8067- 8071-8075-8079-8083-8087-8091-8095-8099- 8103-8107-8111-8115-8119-8123-8127-8131- 8135-8139-8143-8147-8151-8155-8159-8163- 8167-8171-8175-8179-8183-8187-8191-8195- 8199-8203-8207-8211-8215-8219-8223-8227- 8231-8235-8239-8243-8247-8251-8255-8259- 8263-8267-8271-8275-8279-8283-8287-8291- 8295-8299-8303-8307-8311-8315-8319-8323- 8327-8331-8335-8339-8343-8347-8351-8355- 8359-8363-8367-8371-8375-8379-8383-8387- 8391-8395-8399-8403-8407-8411-8415-8419- 8423-8427-8431-8435-8439-8443-8447-8451- 8455-8459-8463-8467-8471-8475-8479-8483- 8487-8491-8495-8499-8503-8507-8511-8515- 8519-8523-8527-8531-8535-8539-8543-8547- 8551-8555-8559-8563-8567-8571-8575-8579- 8583-8587-8591-8595-8599-8603-8607-8611- 8615-8619-8623-8627-8631-8635-8639-8643- 8647-8651-8655-8659-8663-8667-8671-8675- 8679-8683-8687-8691-8695-8699-8703-8707- 8711-8715-8719-8723-8727-8731-8735-8739- 8743-8747-8751-8755-8759-8763-8767-8771- 8775-8779-8783-8787-8791-8795-8799-8803- 8807-8811-8815-8819-8823-8827-8831-8835- 8839-8843-8847-8851-8855-8859-8863-8867- 8871-8875-8879-8883-8887-8891-8895-8899- 8903-8907-8911-8915-8919-8923-8927-8931- 8935-8939-8943-8947-8951-8955-8959-8963- 8967-8971-8975-8979-8983-8987-8991-8995- 8999-9003-9007-9011-9015-9019-9023-9027- 9031-9035-9039-9043-9047-9051-9055-</p>		

وتجدر الإشارة كذلك إلى أننا قمنا باختيار 15 مفردة إضافية من كل طبقة، أي بمجموع 45 مفردة إضافية عن حجم العينة المحسوب (287 + 45 = 332)، وقمنا بتوزيع الاستثمارات عليها لتكون هذه الاستثمارات بدائل في حالة عدم رجوع الاستثمارات كلها، أو رفضنا لاستمارة من الاستثمارات لسبب من الأسباب لعدم الإجابة عن جل الأسئلة أو سوء ملئ هذه الأخيرة.

سادسا: خصائص العينة:

1 - البيانات الشخصية:

تحدد البيانات الشخصية ملامح وسمات العينة التي تشكل المصدر الأولي لجمع البيانات التي تستخدم في الإجابة عن تساؤلات وفرضيات الدراسة. ومن الملاحظ أن متغيرات الجنس، السن، الحالة الاجتماعية، الوضعية التعليمية، المنصب المشغول، الأقدمية، تشكل طبيعة مستوى دقة، ثراء المعطيات المراد جمعها، ضف إلى ذلك، تأثيرات البيانات الشخصية على كل من المتغيرين: المستقل والتابع، فإذا كانت الثقافة التنظيمية تعبر عن القيم والمعايير والقواعد وتتجسد في الإنتاج المادي والرمزي، فإنها تشكل السلوكات والأفعال الاجتماعية.

ولا غرور أن ترتبط درجة التشكل هذه بالبيانات الشخصية، التي تعكس أيضا تاريخ المؤسسة ودور الفاعلين الاجتماعيين في ترسيخ التضامن بصفته قيمة " تاريخية - اجتماعية-ثقافية". وتزداد أهمية البيانات الشخصية في التعامل مع المعطيات الميدانية، إذا نظرنا إلى المؤسسة المينائية، كمكان منتج للثقافة وتشكيل الهويات السوسيو-مهنية والكلية.

1.1 الجنس:

تختلف تأثيرات الجنس على بناء وتشكيل الثقافة التنظيمية، فضلا عن مستوى الالتزام بها في مختلف ردود أفعاله وتصرفاته، بغرض التكيف مع البيئة المحيطة وحركيتها.

الجدول (18) توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

النسبة	التكرارات	العينة الفئة
66,6%	191	ذكور
33,4%	96	إناث
100,0%	287	المجموع

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

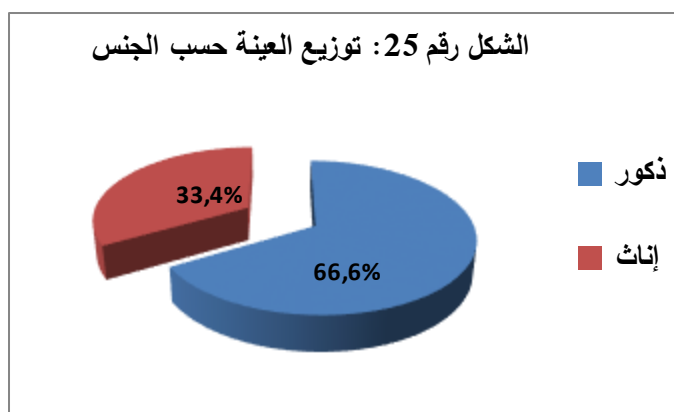
ضمن هذا الإطار، دلت المقابلات الفردية والجماعية العارضة، وكذا الملاحظة في شكلها التعريفي، أن منظومة الجنس ذات تأثير واضح على الشكل الخارجي، اللغة، المفاهيم المستخدمة، القيم والتطلعات وكذا النشاطات الملموسة وغير الملموسة. وإذا كانت المعطيات الواردة في الجدول (18) تفيد أن، عدد الذكور يزيد عن عدد الإناث بنسبة 33,4 %، أي بمقدار الضعف تقريبا، فإن مَرَدُّ ذلك يعود إلى طبيعة الأنشطة في المؤسسة المينائية والمتعلقة بالعمل البحري وكل ما يتبعه من جر وسحب بالإضافة إلى الشحن، التفريغ والتخزين.

هذا وتظهر بيانات الجدول (18) كذلك أن:

✓ 191 مفردة وبنسبة قدرها 66,6 % من إجمالي العينة هم من جنس الذكور.

✓ 96 مفردة وبنسبة قدرها 33,4 % ينتمون إلى فئة الإناث.

والشكل رقم (24)، يبين توزيع عينة الدراسة حسب الجنس.



المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

2.1 السن:

الجدول (19) توزيع عينة الدراسة حسب السن

النسبة	التكرارات	العينة الفئة
09,4%	27	أقل من 25 سنة
14,6%	42	من 25 الى 34 سنة
25,8%	74	من 35 الى 44 سنة
36,2%	104	من 45 الى 54 سنة
13,9%	40	من 55 سنة فأكثر
100,0%	287	المجموع

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

للسن والأقدمية ارتباط وثيق بتاريخ المؤسسة المجسد لتطور ثقافتها التنظيمية، التي تبدأ بالظهور والتشكل والتبلور منذ النشأة الأولى للمؤسسة. وتستمر عملية بنائها-ترسيخها-تفكيكها -إعادة بنائها، مع استمرار تطورها والقوى المحركة لهذا التطور من فاعليين اجتماعيين.

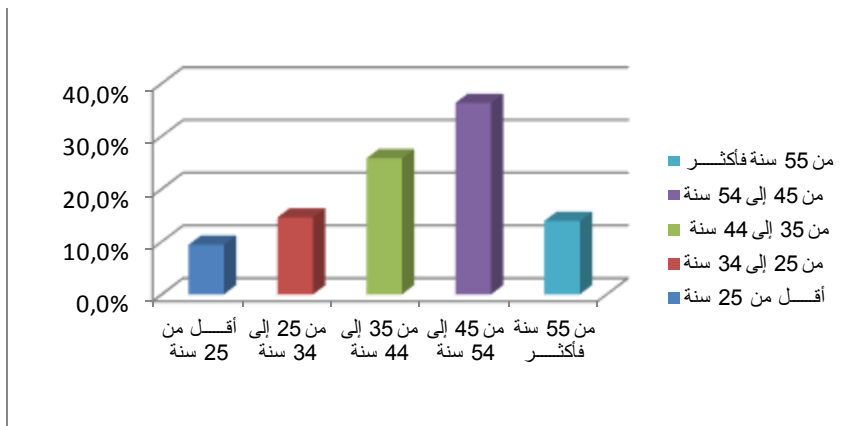
وقد تلمسنا هذا بالمؤسسة المينائية بسكيدة، حيث أوضحت الفئتان المحصورتان ما بين (45-54) و 55 سنة فأكثر، مدى ارتباطهما بمعايير وضوابط العمل. وعلى هذا الأساس، تبين التحليلات الإحصائية الواردة في الجدول (19) أن:

- ✓ 27 مبحوثا بنسبة 09,4% تقل أعمارهم عن 25 سنة.
- ✓ 42 فردا بنسبة 14,6% يندرجون ضمن الفئة العمرية (25-34) سنة.
- ✓ 74 شخصا بنسبة 25,8% أقروا انتمائهم في الفئة المحصورة ما بين (35-44) سنة.
- ✓ 104 مفردة بنسبة 36,3% من إجمالي العينة أعمارهم ما بين (45 - 54) سنة.
- ✓ 40 مبحوثا بنسبة 13,9% تزيد أعمارهم عن 55 سنة.

من خلال هذه المعطيات نلاحظ ان الفئة الأكثر تواجدا في المؤسسة المينائية بسكيكدة هي فئة (45 - 54) ثم تليها مباشرة فئة (35-44)، أما الفئة الأقل تمثيلا فهي فئة من تقل أعمارهم عن 25 سنة، ويمكن تفسير هذه المعطيات على ان فئة الكهول تشكل الركيزة الأساسية للموارد البشرية في المؤسسة المينائية بسكيكدة متبوعة بالفئة الانتقالية من مرحلة الشباب نحوى مرحلة الكهولة، حيث تتميز هاتين الفئتين العمريتين بالحيوية والنشاط بالإضافة إلى الانضباط والالتزام بالقواعد من جهة ومن جهة أخرى استحوادهم على رصيد مهني كافي يمكنهم من مجابهة كل ما من شأنه ان يعيقهم على تأدية مهامهم وإدارة المخاطر المتعلقة بالعمل البحري.

على غرار ذلك، نجد التمثيل القليل لفئة من تقل أعمارهم عن 25 سنة والتي يمكن تفسيرها بتغير السياسة العامة للدولة في التوظيف خلال السنوات السبعة الماضية وإلى القوانين الصادرة في مجال العمل البحري والناجمة عن سلسلة الاتفاقيات الدولية في هذا الصدد والتي تلزم بتكوين خاص تتكفل به معاهد متخصصة في التكوين والتدريب البحريين بغض النظر عن التكوين الأكاديمي أو القاعدي الذي اتبعه الفرد، وعلى اعتبار أن إمكانات التكوين في هذه المعاهد محدودة فإنها تطرح لسوق العمل البحري سنويا، موارد بشرية متخصصة لا تلبي احتياجات سوق الشغل من هذه الفئات وهو ما يُفسر كذلك وجود أفراد فاقت أعمارهم سن التقاعد (60 سنة بالنسبة للأعوان و 65 سنة بالنسبة للإطارات)، غير أن المؤسسة لم تستغني عن خدماتهم، لا لغرض سوى عدم وجود البديل في الفئات الشابة.

شكل (26) أعمدة بيانية لتوزيع العينة حسب السن



المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

3.1 الحالة الاجتماعية:

الجدول (20) توزيع العينة حسب الحالة الاجتماعية

النسبة	التكرارات	الحالة الاجتماعية الفئات
16,4%	47	أعزب
80,8%	232	متزوج
01,1%	03	مطلق
01,7%	05	أرمل
100,0%	287	المجموع

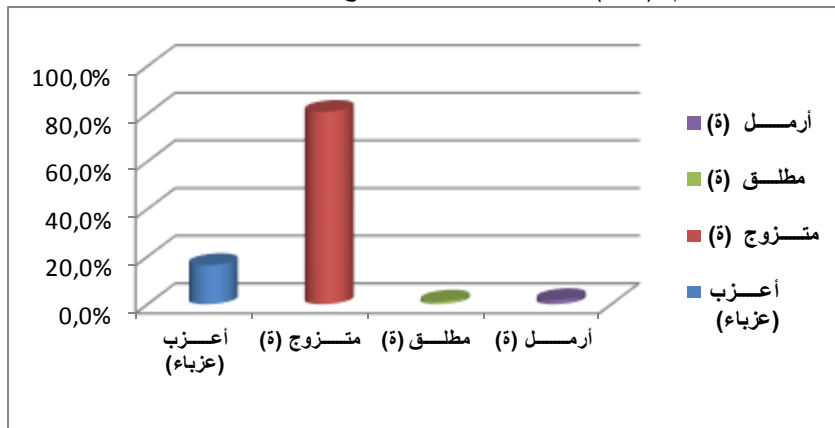
المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال البيانات الإحصائية الواردة في الجدول (20) والمتمحورة حول الحالة الاجتماعية

يتبين لنا أنه:

- 232 مفردة وبنسبة قدرها 80,8% هم من المتزوجين ويمكن تفسيرها بالمناخ الجيد الذي يمارس فيه عمال المؤسسة المينائية بسكيدة مهامهم، خاصة فيما يتعلق بالأجر والمحفزات الاجتماعية الأخرى، والتي مهدت لإقدام العمال على الزواج في سن مبكر وكذا على استقرار العلاقات الزوجية، بالإضافة إلى خلقه لراحة إيجابية على الجانبين النفسي والمهني للعامل ما يدفع به بالضرورة إلى المحافظة على عمله والبحث عن الاستقرار في العمل والحفاظ على المناصب المشغولة، تحقيقاً للولاء وتجسيدا لروح الانتماء.

شكل رقم (27) أعمدة بيانية توضح الحالة العائلية للعينة



المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

4.1 الوضعية التعليمية:

الجدول (21) يوضح الوضعية التعليمية للعينة

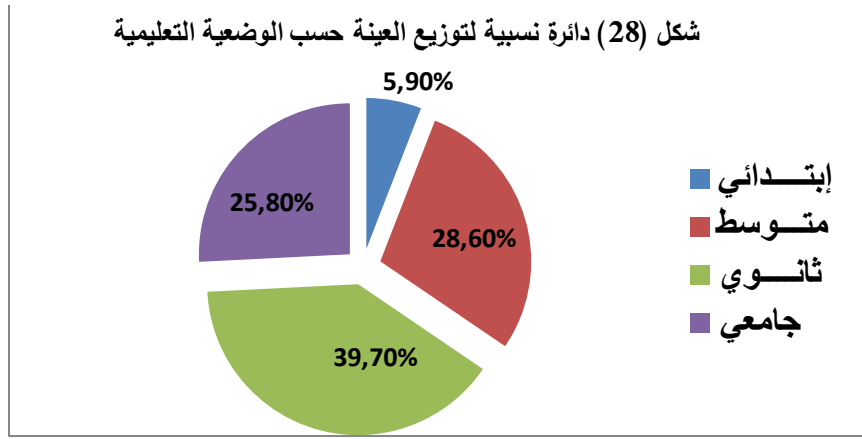
النسبة	التكرار	العينة
		فئات الوضعية التعليمية
5,90%	17	ابتدائي
28,6%	82	متوسط
39,7%	114	ثانوي
25,8%	74	جامعي
100,0%	287	المجموع

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

تشارك الأدبيات التنظيمية في المقولة القائلة بأن للمستوى التعليمي العالي دور في الرفع من الثقافة المنتجة، ولقد بينت الشواهد الإحصائية بالمؤسسة المينائية بسكيكدة المستوى العالي من التكوين وهذا بغض النظر عن التكوين الأكاديمي الذي اتبعه كل فرد قبل التحاقه بالمؤسسة، وبتكميم استجابات مفردات العينة حول المستوى التعليمي تحصلنا على البيانات الإحصائية التالية:

- ✓ 114 فردا من مفردات العينة من ذوي المستوى الثانوي وبنسبة قدرها 39,7%.
- ✓ 82 مفردة من مفردات عينة الدراسة من ذوي المستوى المتوسط ونسبتهم 28,6%.
- ✓ 74 فردا من مفردات العينة حاصلين درجات جامعية ونسبتهم 25,8%.
- ✓ 17 فردا من مفردات العينة لم يتجاوزو شهادة التعليم الابتدائي ونسبتهم 5,90%.

يتضح من خلال نتائج الجدول رقم (21)، بأن الموارد البشرية للمؤسسة المينائية بسكيكدة تتشكل من المستويات الأكاديمية الأربعة المعروفة في الجزائر؛ فيها من المستوى الابتدائي إلى الجامعي، لكن نسبهم التمثيلية تختلف باختلاف المستويات التنظيمية للمؤسسة والتي تعد مؤسسة اقتصادية خدمية بحرية بالدرجة الأولى، أي أن للعمل العضلي مكانة لا بأس بها الشيء الذي يعكس وجود فئات دون المستوى الثانوي.



المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

5.1 المنصب المشغول:

الجدول (22) يوضح توزيع العينة حسب المنصب المشغول

النسبة	التكرارات	العينة فئات المناصب
%23,0	66	الإطارات
%35,9	103	أعوان التحكم
%41,1	118	أعوان التنفيذ
%100,0	287	المجموع

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

أكدت الشواهد الإحصائية الواردة في الجدول رقم (22) أن العمل الخدمي البحري يعتمد بالأساس على أعوان التنفيذ، الذين يهتمون بالمهام البحرية من قطر وسحب بالإضافة إلى مهام التفريغ والشحن وما يتعلق بهما وهذا ما عكسته البيانات المفردة من إجابات المبحوثين والتي بينت أن 118 مفردة من مفردات العينة وبنسبة مقدارها 41,1% هم أعوان تنفيذ. دون أن نهمل أعوان التحكم والمقدر عددهم في عينة الدراسة بـ 103 مفردات ونسبتهم 35,9% والذين يقومون بالمهام المساندة والمكملة للنشاط البحري من متابعة للسفن والبواخر وحاويات العملاء.

6.1 الأقدمية في العمل:

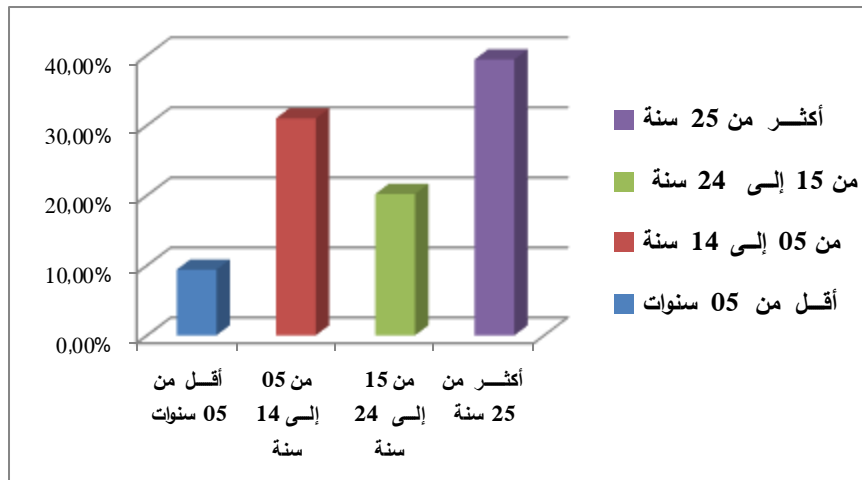
الجدول (23) يوضح توزيع العينة حسب الأقدمية في العمل

النسبة	العدد	العينة فئات الأقدمية
9,4%	27	أقل من 05 سنوات
31,0%	89	من 05 إلى 14 سنة
20,2%	58	من 15 إلى 24 سنة
39,4%	113	25 سنة فأكثر
100%	287	المجموع

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من الجدول رقم (23)، أن 113 مفردة من مفردات عينة الدراسة وبنسبة قدرها 39,4% يمتلكون خبرة مهنية بالمؤسسة تفوق 25 سنة متبوعين بـ 89 فردا يمتلكون خبرة تتراوح بين (05 و14 سنة)، ويمكن تفسير هذه البيانات بأن المناخ المهني للمؤسسة المينائية بسكيدة يتمتع بالاستقرار والتحفيز، الشيء الذي سمح بوجود من لديهم خبرة مهنية فاقت 25 سنة، ضف إلى ذلك تشبثها بأصحاب الخبرة وعدم تسريحهم والذين يمثلون إرثا ثقافيا للعمال الجدد ينقلون خبراتهم ويساهمون في تشكل ثقافة المؤسسة وتناقلها من جيل لجيل.

شكل (29) أعمدة بيانية لتوزيع العينة حسب الأقدمية في العمل



المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

7.1 الانخراط في النقابة:

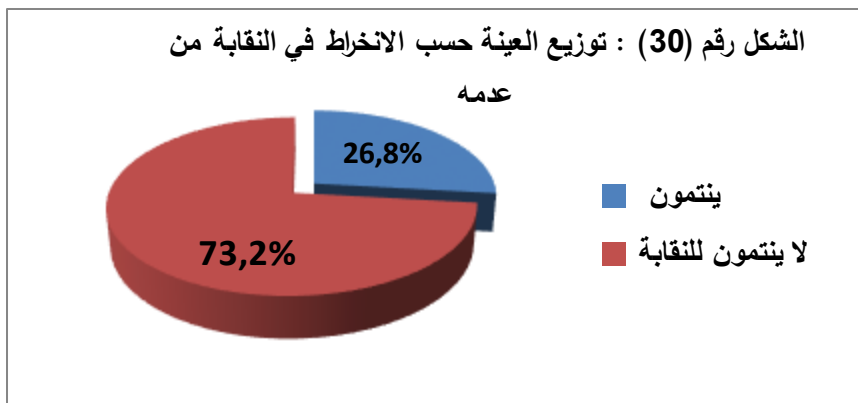
بالرغم من تصنيف النظريات السوسولوجية المهمة بحقل الحركات العمالية الانخراط في النقابات العمالية والتكتل فيها، ضمن التوجهات العقلانية والواعية التي تهدف إلى تحقيق التوازن بين الدورين المطلي والأدائي، غير أن الواقع في المؤسسة الجزائرية يوحي بعكس ذلك، أين نسجل عزوف العمال عن الانخراط في النقابات.

الجدول (24) يوضح انخراط مفردات العينة في النقابة من عدمه

النسبة	التكرار	العينة
		الانخراط في للنقابة
% 73,2	210	لا ينتمي
% 26,8	77	ينتمي
%100,0	287	المجموع

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

ولقد دلت الشواهد الإحصائية الواردة في الجدول (24) أن: 210 مفردات من عينة الدراسة وبنسبة 73,2 %، ليسوا منخرطين بالفرع النقابي لعمال المؤسسة المينائية بسكيدة، وهو ما وقفنا عليه خلال زيارتنا الميدانية ومقابلاتنا الفردية والجماعية، حيث سجلنا امتعاض مجموعة كبيرة ممن قابلنا من النشاط النقابي ومن الأعضاء المشكلين للفرع بمؤسسة الميناء، متبعين بذلك التوجه التشاؤمي لروبرت ميشلر في القانون الحديدي الأوليجارشى، خصوصا في شقه المتعلق بتخلي الأقلية الحاكمة في النقابة عن المطالب العملية والعمالية وسعيها لتحقيق المطالب الرأسمالية(الإدارة)،حتى تستفيد هي ومن هم محسوبون عليها من امتيازات.



المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

2- تأثير البيانات الشخصية على بعضها البعض:

حتى نعطي تفسيراً منطقياً لتأثير المتغيرات الديمغرافية بعضها على البعض الآخر، كان علينا أن نربط بينها للإحاطة بدرجات هذا التأثير لنتمكن من معرفة أي المتغيرات أكثر تأثيراً على متغيرات الثقافة التنظيمية وإنتاجها المادي واللامادي بالمؤسسة المينائية لسكيدة ومن ثم إيجاد تفسير لدراستنا على ضوء متغيراتها الديمغرافية.

1.2 تأثير الأقدمية على المنصب المشغول:

الجدول (25) يوضح توزيع العينة حسب الأقدمية والمنصب المشغول

المجموع	عون تنفيذ	عون تحكم	إطار	المنصب		الأقدمية
				التكرار	النسبة	
27	21	4	2	التكرار	أقل من 05 سنوات	
9,4%	7,3%	1,4%	0,7%	النسبة		
89	18	42	29	التكرار	من 05 الى 14 سنة	
31,0%	6,3%	14,6%	10,1%	النسبة		
58	34	2	22	التكرار	من 15 سنة الى 24 سنة	
20,2%	11,8%	0,7%	7,7%	النسبة		
113	45	55	13	التكرار	من 25 سنة فأكثر	
39,4%	15,7%	19,2%	4,5%	النسبة		
287	118	103	66	التكرار	المجموع	
100,0%	41,1%	35,9%	23,0%	النسبة		
القرار الإحصائي		كاف تربيع الجدولية		الدلالة	درجة الحرية	كاف تربيع
الفروق دالة إحصائياً		12,59		0,0000	6	69,831

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

دلت الشواهد الواقعية أن الوظائف العليا والوسطى ترتبط في أساسها بالشهادة ونوع التكوين، آخذين بعين الاعتبار أهمية متغير الأقدمية في الحراك المهني داخل المؤسسة، خاصة في سنوات التأسيس.

وفي المقابل، تؤكد الشواهد المستسقة من الميدان، (الجدول رقم 25) أن أعوان التنفيذ والتحكم أكثر ارتباطاً بما أسماه مينزبرغ مركز العمليات الذي يجسد إنجاز الأعمال المباشرة (شحن، تفريغ، نظافة، رفع، خدمات،... إلخ)، ويزداد حجم هذه الفئة بزيادة حجم العمل المطلوب.

وبالنظر إلى تفاوت أحجام الفئات الثلاث (66 إطاراً؛ 103 عون تحكم؛ 118 عون تنفيذ) يتضح أن:

19,2%، 15,7%، 4,5% من أعوان التحكم والتنفيذ والإطارات على التوالي، يندرجون ضمن فئة الأقدمية (25 سنة فأكثر)، وهذا يطرح مسألة أخرى تتعلق بتأثيرات الفئات الوسطى والدنيا في تشكيل الثقافة التنظيمية للمؤسسة المينائية، باعتبارها سيرورة "تاريخية - تراكمية".

0,7%، 1,4%، 7,3% من أعوان التحكم والتنفيذ والإطارات على التوالي، يندرجون ضمن فئة الأقدمية الأقل من 5 سنوات. وهذا يدل على التزايد الملحوظ في فئة أعوان التنفيذ، ولقد لاحظنا شيوع وانتشار عدد من المفاهيم المرتبطة بهذه الفئة. ومن هذه المفاهيم: البحري، الشبية، الواليون، الكانوطي، الشطاب، لاماراج، قريسار، الماطلو،.....الخ.

- فئة الأقدمية الممتدة من 15 إلى 24 سنة، ترسم ملامح الدراسة كما يلي:
- ✓ 11,8% من إجمالي العينة هم من أعوان التنفيذ.
- ✓ 7,7% من الأفراد المبحوثين ينتمون لشريحة الإطارات.
- ✓ 0,7% ينتمون لفئة أعوان التحكم.

ما يمكن استنتاجه أن فئة أعوان التنفيذ هي الفئة الأكثر أقدمية والفئة الأكثر تأثيراً في تداول عدد من المفاهيم والمقاربات المنتشرة في المؤسسة المينائية. ضف إلى ذلك فجودة مخرجات العملية الإنتاجية للمؤسسة المينائية بسكيدة تتوقف على مدى اتقانهم وتفانيهم في انجاز المهام المنوطة بهم، فهم الذين يتعاملون مع سلع وحاويات الزبائن، بل قبل ذلك هم من يدخلون السفن (نقل السلع، المواد البترولية، وحتى الخاصة بقل المسافرين) على الميناء ويقومون بعملية إرسائها بأمان قبل أن تنزل ما عليها أو تحمّل ما لها ان تحمل من الميناء.

2.2 تأثير السن على الأقدمية:

الجدول (26) يوضح توزيع العينة حسب السن والأقدمية

المجموع	من 25 سنة فأكثر	من 15 سنة الى 24 سنة	من 05 الى 14 سنة	أقل من 05 سنوات	الأقدمية	
					السن	التكرار
27 9,4%	0 0,0%	0 0,0%	0 0,0%	27 9,4%	أقل من 25 سنة	التكرار
					النسبة	
42 14,6%	0 0,0%	0 0,0%	42 14,6%	0 0,0%	من 25 الى 34 سنة	التكرار
					النسبة	
74 25,8%	0 0,0%	27 9,4%	47 16,4%	0 0,0%	من 35 الى 44 سنة	التكرار
					النسبة	
104 36,2%	81 28,2%	23 8,0%	0 0,0%	0 0,0%	من 45 الى 54 سنة	التكرار
					النسبة	
40 13,9%	32 11,1%	8 2,8%	0 0,0%	0 0,0%	من 55 سنة فأكثر	التكرار
					النسبة	
287 100,0%	113 39,4%	58 20,2%	89 31,0%	27 9,4%	المجموع	التكرار
					النسبة	

كاف تربيع	درجة الحرية	الدالة	كاف تربيع الجدولية	القرار الإحصائي
538,783	12	0,001	21,03	الفروق دالة إحصائيا

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

تظهر التحليلات الإحصائية الواردة في الجدول (26)، صدق المقولة الشائعة في أدبيات المؤسسة وهي ارتباط سنوات العمر بسنوات الأقدمية أي كلما زاد السن زادت الأقدمية: ✓ 9,4% من إجمالي العينة تقل أقدمتهم عن 05 سنوات، ويندرجون ضمن الفئة العمرية الأقل من 25 سنة.

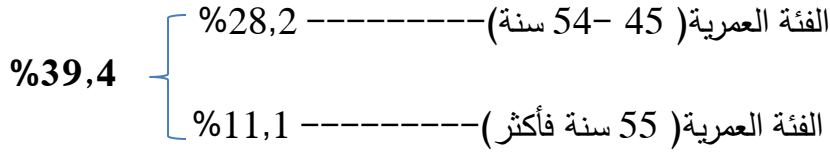
✓ 31% من مجمل مفردات الدراسة تتراوح أقدمتهم ما بين (5) و (14) سنة، وينتمون إلى الفئتين العمريتين التاليين:

31% { الفئة العمرية (25 - 34 سنة) ----- 14,6%
الفئة العمرية (35 - 45 سنة) ----- 16,4%

✓ 20,2% من إجمالي المبحوثين تنحصر أقدمتهم ما بين 15 و 24 سنة، ويتوزعون على الفئات العمرية التالية:

20,2% { لفئة العمرية (35 - 44 سنة) ----- 9,4%
الفئة العمرية (45 - 54 سنة) ----- 8%
الفئة العمرية (55 سنة فأكثر) ----- 2,8%

✓ 39,4% من مجموع العينة تصل أقدميتهم إلى 25 سنة فأكثر وتشملهم الفئتان العمريتان التاليتان:



هذا وتبرز القراءة الإحصائية الأفقية للجدول القضايا التالية:

1. تناقص ملحوظ لدى الفئتين العمريتين الأدنى (أقل من 25 سنة وبنسبة 9,4%) والأعلى (55 سنة فأكثر وبنسبة 13,9%)، وتزايد الفئات العمرية الواقعة ما بين الأدنى والأعلى على التوالي: (14,7%؛ 25,8%؛ 36,2%).

ومن الملاحظ أن هذه النتيجة تطرح مسألتين بالغتي الأهمية، تتعلق بتناقص الفئات الملتحقة حديثا بالمؤسسة، وكذا الفئات المقترية من سن التقاعد، أما الثانية (76,7%) فنكرس مبدأ احتواء المؤسسة المينائية على الفئات العمرية المحصورة ما بين (25 و54 سنة)، ذات أقدمية تتراوح بين (5 و24 سنة).

وجدير بالإشارة أن هذه الفئات تجمع ما بين الخبرة والقدرة على العمل وفق المعايير المعمول بها في المؤسسة المينائية، ضف إلى ذلك قدرتها الاندماجية، الولاء المشاركة والالتزام بالقيم الناظمة لعملية العمل. ولقد لمسنا كل هذه القضايا من خلال المواقف التي لاحظناها في عين المكان.

2. تعتبر الفئة العمرية (45-54 سنة) الأكثر تواجدا في المؤسسة بنسبة 36,2%، وتتوزع أقدميتها كما يلي:

- من (15 إلى 24 سنة) أقدمية ----- %8

- من (25 سنة) أقدمية فأكثر ----- %28,2

وبالرغم من أن المؤسسة المينائية حاصلة على عدد من الأيزو وتطبق مبدأ الجودة الشاملة، إلا أن الترقية سواء في السلم أو الدرجة مازالت حبيسة متغير الأقدمية والشهادة،

ولم تلج عالم الإنجاز والإبداع والمبادرة، فضلا عن المخاطرة والمسؤولية الاقتصادية (أي أن المسؤولية ليست التزاما وتكليفا وإنما هي أداء اقتصادي).

3.2 تأثير المستوى التعليمي على المنصب:

الجدول (27) يوضح توزيع العينة حسب المستوى التعليمي والمنصب

المجموع	عون تنفيذ	عون تحكم	إطار	المنصب	
				التكرار	النسبة
17 5,9%	17 5,9%	0 0,0%	0 0,0%	التكرار	ابتدائي
				النسبة	
82 28,6%	73 25,4%	9 %3,2	0 0,0%	التكرار	متوسط
				النسبة	
114 39,7%	28 9,8%	69 24,0%	17 5,9%	التكرار	ثانوي
				النسبة	
74 25,8%	0 0,0%	25 8,7	49 17,1%	التكرار	جامعي
				النسبة	
287 100,0%	118 41,1%	103 35,9%	66 23,0%	التكرار	المجموع
				النسبة	

كاف تربيع	درجة الحرية	الدلالة	كاف تربيع الجدولية	القرار الإحصائي
223,908	6	0,0010	12,59	الفروق دالة إحصائيا

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

تؤكد التحليلات الإحصائية الواردة في الجدول (27)، ما هو مسلم به في حقل التنظيم فيما يتعلق بالتوافق المهني، أي العلاقة بين المستوى التعليمي والمنصب المشغول (المهام الموكلة)، بحيث يكون هناك توازي بين المستوى العلمي والمنصب المشغول، فالصعود في هرم المسؤوليات المهنية والإدارية يستوجب صعودا -على الأقل- بنفس الدرجة في هرم المعرفة والتكوين، وهو ما وقفنا عليه في ثقافة المؤسسة من خلال العلاقة الوطيدة للمناصب المشغولة بالمستويات التعليمية، فقد دلت الإحصاءات أن: 74,24% من الإطارات من ذوي المستوى الجامعي، فيما مثل أصحاب المستوى الثانوي نسبة 25,76%، والذين استفادوا من دورات تكوينية وتربصات متخصصة خاصة في مجال العمل والتدريب البحري، مكنتهم من تولي هذه المناصب بالمستوى الثانوي.

- ✓ 5,9% من إجمالي العينة هم من مستوى الابتدائي، ويشغلون منصب أعوان تنفيذ.
- ✓ 28,6% من مجمل مفردات الدراسة هم من ذوي المستوى المتوسط وموزعين على

منصبي أعوان التنفيذ وأعوان التحكم:

- أعوان التنفيذ ----- 25,4%
 - الفئة العمرية ----- 03,2%
- } 28,6%

- ✓ 39,7% من إجمالي المبحوثين حاصلين على المستوى الثانوي، ويتوزعون على

المناصب التالية:

- إطارات ----- 5,9%
 - أعوان التحكم ----- 24%
 - أعوان التنفيذ ----- 9,8%
- } 39,7%

- ✓ 25,8% من مجموع العينة حاصلين على المستوى الجامعي وينتمون للفئتين الوظيفيتين

التاليتين:

- الإطارات ----- 17,1%
 - أعوان التحكم ----- 8,7%
- } 25,8%

وتجدر الإشارة هنا، إلا انه وبالرغم من الاحتكام لمجموعة من المعايير الموضوعية في عمليات التوظيف والترقيات، على غرار الحد الأعلى من السن في توظيف البحرية والمحدد بأقل من خمسة وأربعون سنة مثلاً، والمستوى التعليمي في عمليات التحويل الداخلي والترقية للمناصب العليا، إلا أننا وقفنا على بعض الحالات الشاذة (حسب تصريح بعض العمال خلال المقابلات الجماعية والفردية التي أجريناها)، والتي استفادت من ترقيات لمناصب لا تتوافق ومستوياتها العلمية، غير أن حسابها على الإدارة العليا أو النقابة سهل لها ذلك. ولتغطية هذه الثغرات تتكفل المؤسسة بتكوينهم وهذا بإرسالهم لإجراء تكوينات تقنية متخصصة تساعدهم في تقمص هذه المسؤوليات الجديدة، وبالتالي تغض الطرف عن هذه الإجراءات غير الموضوعية وتقطع الطريق نحو القيل والقال بين العمال.

4.2 تأثير المستوى التعليمي على الانتماء للنقابة:

إن القراءة المتفحصة للمعطيات الإحصائية الواردة في الجدول (28) تقر بأن 77 مفردة من مفردات العينة والمنخرطة بالنقابة تتوزع على النحو التالي:

77 مفردة من مفردات العينة منخرطة بالنقابة	- المستوى الابتدائي: 17 ----- 22,07 %
	- المستوى المتوسط: 26 ----- 33,77 %
	- المستوى الثانوي: 31 ----- 40,26 %
	- المستوى الجامعي: 03 ----- 03,90 %

هذه البيانات تعود بنا لتفسيرات بيانات الجدول (24)، وتؤكد لنا مرة أخرى بأن الانخراط في النقابة أصبح ملاذا لذوي المستويات العلمية الدنيا، يسعون من وراء ذلك إلى تعويض النقص والتهميش الوظيفي الذي يعانون منه، ففي نظرهم النقابة تكسبهم مكانة مرموقة في الهيكل التنظيمي للمؤسسة وتمنح لهم حصانة وتجعل الإدارة العليا ترجع إليهم في قراراتها (مسؤولي الفرع النقابي)، خاصة تلك المتعلقة بالجانب التنظيمي للعمل، كذلك فإن النقابة - في نظرهم- هي سندهم في المواجهة اليومية لقرارات الإدارة والتي يرون بأن غالبيتها هي تعسفية.

الجدول(28) يوضح توزيع العينة حسب المستوى التعليمي والنقابة

المجموع	لا ينتمي	ينتمي	النقابة	
			المستوى التعليمي	التكرار
17	0	17	ابتدائي	التكرار
			النسبة	5,9%
82	56	26	متوسط	التكرار
			النسبة	9,1%
114	83	31	ثانوي	التكرار
			النسبة	10,8%
74	71	3	جامعي	التكرار
			النسبة	1,0%
287	210	77	المجموع	التكرار
			النسبة	26,8%

كاف تريبع	درجة الحرية	الدالة	كاف تريبع الجدولية	القرار الإحصائي
66,918	3	0,0000	7,81	الفروق دالة إحصائيا

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

هذا دون أن ننسى ما يمنحه الانخراط في النقابة من حرية في التعبير والتصريح بالإضافة إلى الورقة الضاغطة (الحق في الاضراب)، والتي تستعمل كيفما يشاء قادة الفرع النقابي لمؤسسة ميناء سكيكدة، وبالتالي فمن لا يحوز بطاقة انخراط في النقابة سارية الصلاحية قانونا، لا يحق له أن يضرب إذا ما دعت النقابة لإضراب وبالتالي عليه الالتزام وتأدية عمله على اكمل وجه.

الجدول (29) توزيع العينة حسب الأقدمية والنقابة

المجموع	لا ينتمي	ينتمي	الأقدمية											
			التكرار	النسبة										
27 9,4%	24 8,4%	3 1,0%	أقل من 05 سنوات											
			التكرار	النسبة										
89 31,0%	76 26,5%	13 4,5%	من 05 الى 14 سنة											
			التكرار	النسبة										
58 20,2%	38 13,2%	20 7,0%	من 15 سنة الى 24 سنة											
			التكرار	النسبة										
113 39,4%	72 25,1%	41 14,3%	من 25 سنة فأكثر											
			التكرار	النسبة										
287 100,0%	210 73,2%	77 26,8%	المجموع											
			التكرار	النسبة										
<table border="1"> <thead> <tr> <th>كاف تربيع</th> <th>درجة الحرية</th> <th>الدلالة</th> <th>كاف تربيع الجدولية</th> <th>القرار الإحصائي</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>17,046</td> <td>3</td> <td>0,001</td> <td>7,81</td> <td>الفروق دالة إحصائيا</td> </tr> </tbody> </table>					كاف تربيع	درجة الحرية	الدلالة	كاف تربيع الجدولية	القرار الإحصائي	17,046	3	0,001	7,81	الفروق دالة إحصائيا
كاف تربيع	درجة الحرية	الدلالة	كاف تربيع الجدولية	القرار الإحصائي										
17,046	3	0,001	7,81	الفروق دالة إحصائيا										

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

وبالرجوع لبيانات الجدول (29) يتضح لنا، بأن ثقافة العمل النقابي بالنسبة لعمال المؤسسة المينائية بسكيكدة وبالرغم من عزوف الأغلبية عنه، إلا أنها منتشرة لدى فئات الأقدمية العليا، حيث سجلنا 41 مفردة وبنسبة 53,25% ممن ينتمون للنقابة، خبرتهم المهنية من (25 سنة فأكثر)، ثم تأخذ هذه النسبة في التراجع كلما تراجعت الخبرة المهنية، إلى أن تصل إلى ثلاثة مفردات وبنسبة 3,9% من إجمالي المنخرطين، بالنسبة لمن خبرتهم المهنية لا تتعدى الخمسة سنوات. ولقد سمحت لنا المقابلات الفردية والجماعية التي أجريناها مع العمال على اختلاف مستوياتهم المهنية، بالوقوف على هذه الحقائق على أرض الواقع، أين سجلنا تهرب الجميع من الخوض في الحديث عن النقابة وعملها، فالكل يشكك حتى في مصداقية عملية انتخاب أعضاء الفرع النقابي، ويتهمون الإدارة بالتواطئ مع مجموعة

معينة بغية التحكم فيها وتسييرها لصالحها، ومن ثم فقدت النقابة ميزتها الأساسية وهي الصراع مع الإدارة لصالح العمال، ما أدى بالعزوف عن الانخراط فيها ، أما بالنسبة لمن وظفوا حديثا (أقل من 5 سنوات)، فحسب ما استنتجناه من تصريحات مجموعة كبيرة ، فإن أغلبهم وظفوا على أساس المحاباة والوساطة قبل الكفاءة، وبالتالي فهم ليسوا بحاجة لنقابة تدافع عنهم وتساندهم.

الجدول(30) توزيع العينة حسب المنصب والنقابة

المجموع	عون تنفيذ	عون تحكم	إطار	المنصب	
				التكرار	النسبة
77	43	27	7	التكرار	ينتمي
26,8%	15,0%	9,4%	2,4%	النسبة	
210	75	76	59	التكرار	لا ينتمي
73,2%	26,1%	26,5%	20,6%	النسبة	
287	118	103	66	التكرار	المجموع
100,0%	41,1%	35,9%	23,0%	النسبة	
كاف تربيع					
القرار الإحصائي					
الفروق دالة إحصائيا					
كاف تربيع					
الدرجة الحرة					
الدلالة					
كاف تربيع الجدولية					
القرار الإحصائي					
الفروق دالة إحصائيا					

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

ولقد أكدت المعطيات الإحصائية الواردة في الجدول(30) حقيقة ارتباط العمل النقابي بالمستويات المهنية الدنيا، أين وقفنا على انخراط 43 مفردة من أعوان التنفيذ بالنقابة من أصل 77 منخرط من أفراد العينة متبوعين بسبعة وعشرين منخرط من أعوان التنفيذ، في حين كان انخراط الإطارات من مفردات العينة لا يتعدى سبعة أفراد، وبتقصينا هذا العدد وجدنا أنه وعلى الرغم من الانتماء لفئة الإطارات غير أنهم في صراع دائم مع الإدارة ما يتطلب منهم البحث عن سند يقف إلى جانبهم إن دعت الضرورة لذلك.

خلاصة:

تم التطرق في هذ الفصل للإجراءات المنهجية المتبعة في الدراسة، منطلقين بالمنهج المستخدم، مروراً لتحديد المجالات، ثم تطرقنا للأدوات والتقنيات المعتمدة والمعول عليها مع تحديد العينة التمثيلية وعرض كيفية اختيارها وانتهاءً بتحديد خصائصها وتأثيرها على البيانات الشخصية.

الفصل السادس

الفصل السادس

المعارف المكتسبة ومسألة الهوية المهنية

تمهيد

أولاً - عرض وتحليل بيانات الالتزام، الولاء والتفكير المشترك.

- 1- تحليل بيانات الالتزام، الولاء والتفكير المشترك.
- 2- تحليل بيانات العمل الجماعي والتنسيق.
- 3- تحليل بيانات الاندماج والبقاء في المؤسسة.
- 4- تحليل بيانات تقاسم نفس الأفكار والشعور بالرضا.
- 5- تحليل بيانات المبادرات الفردية وقبول أهداف المؤسسة.
- 6- تحليل بيانات دعم روح الابداع.

ثانياً- عرض وتحليل بيانات المعارف المكتسبة والهوية.

- 1- تحليل بيانات المعارف والمهارات ومسألة الانجازية.
- 2- تحليل بيانات المهام اليومية والانضباط.
- 3- تحليل بيانات المخاطرة وتحقيق الأهداف.
- 4- تحليل بيانات التماسك والهوية المهنية.
- 5- تحليل بيانات المعايير والقيم المشتركة.
- 6- تحليل بيانات التميّز.
- 7- تحليل بيانات التواصل والاحترام المتبادل.
- 8- تحليل بيانات الخصائص الديمغرافية ومسألتي الاستقرار والانضباط.

خلاصة

تمهيد:

تُشكّل المعارف المكتسبة مساراً مهنيًا، يؤثر على كل من الخبرة وإمكانية الإبداع والمشاركة في تعزيز ثقافة المنظمة وتميئتها، لكي تصبح قادرة على مواجهة التحديات ومتطلبات المرحلة.

وهنا تُطرح مسألة منحنى التعلم (The Learning Curve)، كآلية للدلالة على استيعاب المعارف المختلفة واكتساب المهارات وتميئتها. وتعتمد الفكرة الرئيسية لهذا المنحنى على إيضاح العلاقة بين اكتساب المعارف والتعلم والتحسين الذي يحدث في مقدرة الفرد على أداء عمل معين بدرجة معينة من المهارة.

ومع هذا فعادة ما تبدو تراكمية المعارف في شكل ينساب من أسفل إلى أعلى ليوضح العلاقة بين التحسن الذي يحدث والخبرة المكتسبة. ويمكن تلمس هذا في عدد من المؤشرات الواردة في إشكالية البحث وخاصة تلك المتعلقة بالحدق والمهارة، القابلية والاستعداد للمخاطرة، التماسك المهني... إلخ .

والجدير بالتأكيد أن الكثير من الباحثين، أمثال سانسوليو (Sainsaulieu)، وديبار (Dubar)، وبارنو (Bernoux)، يربطون بين المعارف المكتسبة والهويات السوسيو-مهنية التي تتباين في مرتكزاتها وآليات بناء الهوية: مثل: الخبرة والتجربة، التكوين، القبول من طرف الآخرين.

ومن هذا المنظور "النظري-التطبيقي"، تبدو الهوية وكأنها نتاج الخيارات والتجارب عبر الزمن، وهي في ذات الوقت مرتبطة بالتنشئة المؤسسية التي تساهم في بناء الشخصية وإعطاء الهوية من خلال تشرب وتذويت قيم ومعايير وقواعد المؤسسة.

ويمكن تلمس هذا من خلال التحليلات الإحصائية المتعلقة بمؤشرات الالتزام، الولاء، التفكير المشترك والمعارف المكتسبة والهوية.

أولاً: عرض وتحليل بيانات الالتزام، الولاء والتفكير المشترك

بالرجوع إلى استمارة البحث يتبين أن عدد العبارات المتعلقة بمسألة الالتزام والتفكير المشترك بلغت اثنتا عشرة عبارة، تدور في مجملها حول عناصر ومكونات هاذين المؤشرين اللذين جمعنا معطياتهما من المؤسسة المينائية بسكيكدة.

وجدير بالإشارة إلى أن هذه العبارات وضعت في تسلسل منطقي يحدد صنوف المعلومات المطلوبة. وهذا بالاعتماد على برنامج الحزم الإحصائية SPSS.

1- تحليل بيانات الالتزام، الولاء والتفكير المشترك

يعتبر كل من الالتزام والولاء عمليتين تنظيميتين متلازمتين، وعاكستين لطبيعة البناء والمناخ التنظيمي السائد في المؤسسة المينائية بسكيكدة. ويمكن تلمس هذا التلازم في ابتعاد الهيكل التنظيمي عن الشكل الهرمي التقليدي، ونزوع الإدارة نحو القيادة التشاركية بالأهداف (DPPO)، فضلا عن فعالية نمط الاتصال في الاتجاهين الصاعد والنازل، وكذا التحول الملحوظ في طبيعة العمل الذي تجاوز المرحلة الروتينية، وأصبح أكثر تركيزا على حفز المبادرات والتجديد.

وهذا ما أكدته الشواهد الواقعية، والملاحظات المباشرة، والمقابلات الفردية والجماعية، سواء أثناء الدراسة الاستطلاعية أو التطبيق الفعلي للتقنيات الميدانية. ولقد دلت كل هذه المقاربات المنهجية أن:

✓ الإدارة تحرص على ترسيخ أسلوب التعامل المتمحور حول الثقة، الصدق، كسب الولاء التنظيمي.

✓ أنماط الثواب والعقاب مرتبط بنتائج الإنجاز وتحقيق الأهداف.

✓ المؤسسة المينائية قد تمكنت من تحقيق الأمن الوظيفي لموردها البشري، خاصة فيما يتعلق بالاستقرار الوظيفي.

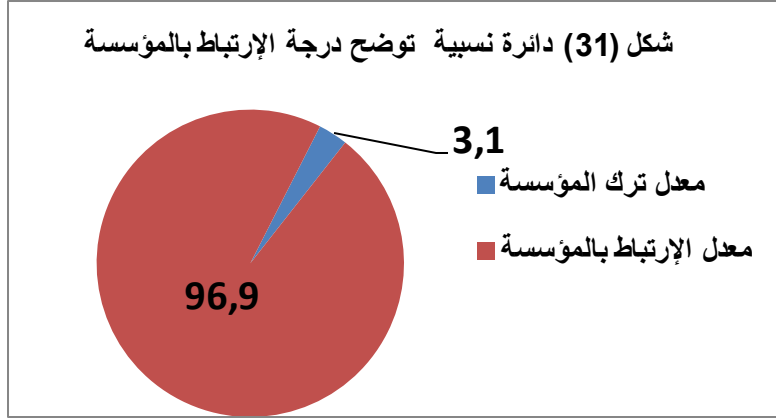
✓ الشعور بالهوية (التمييز من حيث الأجر، الخدمات، مكانة المؤسسة وحصولها على عدد من الايزو)، والالتزام بتحقيق الأهداف في ظل سيادة الظروف المناسبة للعمل، سواء كانت مادية أو معنوية.

ضمن هذا الإطار، تجدر الإشارة إلى أن وثائق المؤسسة تفيد هي الأخرى أن الولاء يعكس في أساسه، درجة الارتباط بالمؤسسات، الدفاع عنها، الشعور بأن العامل جزء لا يتجزأ منها، المساهمة في تطويرها واستقرارها. أما الالتزام فتجسده هذه الوثائق في احترام قوانين وإجراءات وقواعد ولوائح العمل، احترام أوقات العمل، الاستمرار في العمل أثناء ساعات الدوام، بذل مجهود أكثر، المحافظة على أخلاقيات ورسالة المؤسسة، احترام الغير والدقة في العمل. ومن أجل تدقيق هذه الشواهد الأولية، تفيد البيانات الإحصائية الواردة في الجدول (31) أن:

- 210 مفردة بنسبة 73.2% من إجمالي العينة أقروا شعورهم بالولاء نتيجة ارتباطهم بالمؤسسة واستقرارهم الوظيفي. لقد جاء هذا الإقرار مرتفعا (أي موافق بشدة).
- 68 مبحوث بنسبة 23.7% يوافقون على مسألة تشكيلهم جزء لا يتجزأ من المؤسسة.
- 08 أفراد من العينة وبنسبة 02.8% (لا يوافقون)، ومفردة واحدة بنسبة 0.3% (لا توافق بشدة)، أبدوا امتعاضهم من الوضع السائد في المؤسسة وشعورهم بالاغتراب. ولما حاولنا تفصي هذه الحقيقة، تبين لنا أن هؤلاء العمال الـ : 09 قد تعرضوا لعقوبات أو عدم استفادتهم من امتيازات بسبب وقوفهم أو تدعيمهم للجهاز التسييري السابق. ولقد أبدى هؤلاء العمال رغبتهم في ترك المؤسسة، إذا توفرت ظروف عمل أكثر ملاءمة. وعلى هذا يتضح لنا أن:

$$\text{المعدل المتوقع لترك العمل} = \frac{\%100 \times 09}{287} = \%3.1$$

$$\text{معدل الارتباط بالمؤسسة} = \frac{\%100 \times 278}{287} = \%96.9$$



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد

وبمقارنة هاتين النسبتين يتبين جليا أن نسبة الارتباط إلى النسبة المتوقعة لترك المؤسسة (96.9%)----- (3.1%)، تعني أن درجة الولاء عالية من ناحية، وتشكيلها إحدى المكونات الأساسية لثقافة المؤسسة المينائية من ناحية أخرى.

ويمكن تدعيم هذه المعطيات الميدانية، بالبيانات الرقمية الواردة في الجدول (31) فيما يتعلق بالالتزام. إذ تبرز هذه المعطيات النقاط الأساسية التالية:

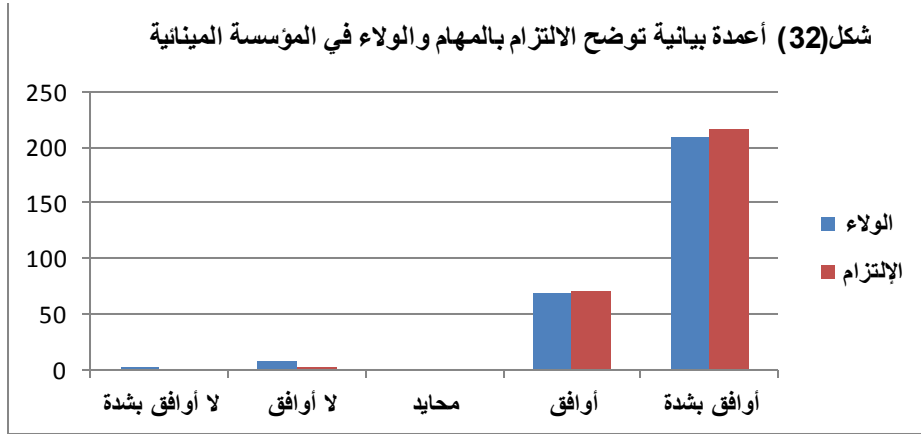
جدول (31) يوضح إجابات المبحوثين حول عبارتي الالتزام بالمهام والولاء

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الالتزام		البدائل	الولاء		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
		النسبة %	التكرار		النسبة %	التكرار		
0.460	4,746	00	00	لا أوافق بشدة	0,3	01	4.666	0.658
		0,3	01	لا أوافق	2,8	08		
		00	00	محايد	00	00		
		24,4	70	أوافق	23,7	68		
		75,3	216	أوافق بشدة	73,2	210		
		100,0	287	المجموع	100,0	287		

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات SPSS

- 216 مبحوث بنسبة 75.3% من مجمل العينة، أظهروا موافقتهم الشديدة على أداء واجباتهم والالتزام بأهداف المؤسسة.

- 70 فردا من أفراد العينة بنسبة 24.4% أبدوا موافقتهم على عبارة الالتزام بمتطلبات الوظيفة، وما تقره قوانين المؤسسة.
- مفردة واحدة بنسبة 0.3% أبدت عدم موافقتها على التزامها بالمهام الموكلة إليها، نظرا لعدم إدراجها ضمن اهتماماتها وتخصصاتها. فضلا عن ذلك فقد جاءت قيمة الوسط الحسابي لإجابات المبحوثين حول عبارتي الالتزام والولاء على التوالي: (4.746) و(4.666)، لتؤكد مرة أخرى إيجابية هاتين العبارتين، وفندتهما قيمتي الانحراف المعياري على التوالي: (0.460) و(0.658)، اللتان أقرتا الضعف الشديد لتشتت إجابات المبحوثين حول وسطيهما الحسابيين، بالنسبة لكل من عبارتي الالتزام والولاء.



المصدر: من إعداد الباحث

2- تحليل بيانات العمل الجماعي والتنسيق

أشرنا في القسم النظري إلى أهمية العمل الجماعي في خلق المناخ التنظيمي الملائم وإنجاز الأهداف، فضلا عن بناء أواصر التضامن والاتصال المباشر. ضمن هذا الإطار، تفيد وثائق المؤسسة أن العمل الجماعي هو تجسيد لمسألة عمل الفريق ونزوع المؤسسة المينائية نحو ترسيخ مبادئ الجودة الشاملة. أما قضية التنسيق فترتبط بتبادل المعلومة والاستشارة على المستوى الأفقي، دون إغفال أهمية التنسيق العمودي من خلال القواعد والقوانين والإجراءات واللوائح.

جدول رقم (32) يوضح إجابات المبحوثين حول عبارتي العمل الجماعي والتنسيق

التنسيق مع الزملاء		العمل الجماعي		العينة البدايل
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
00	00	00	00	لا أوافق بشدة
09,4	27	1,0	03	لا أوافق
00	00	00	00	محايد
30,3	87	65,9	189	أوافق
60,3	173	33,1	95	أوافق بشدة
100,0	287	100,0	287	المجموع
4.415		4.310		المتوسط الحسابي
0.900		0.527		الإنحراف المعياري

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

ويمكن تلمس هذا من خلال المعطيات الإحصائية الواردة في الجدول (32) والتي تفيد بأن:

- 189 مفردة من مفردات عينة الدراسة وبنسبة 65.9 % أكدت وبشدة اهتمامها بالعمل الجماعي (أي أن إقرارهم جاء مرتفعاً).

- 95 مبحوث وبنسبة 33.1 % يوافقون و03 مفردات وبنسبة 1% أبدوا رفضهم للعمل الجماعي، وهذا نابع من حساسيتهم للجماعة، نظراً لعدم حصولهم على امتيازات وتحفيزات لعدم تحقيقهم الأهداف المسطرة، والتي يرجع السبب في عدم تحقيقها إلى أفراد ضمن فريق العمل، غير أن الانتكاسة عادت على الجميع. أما من جاءت إقراراتهم مرتفعة فهي نابعة، من إدراكهم بالأدوار المنوطة بهم، وهو الشيء الذي تم الوقوف عليه خلال الزيارة الاستطلاعية، والزيارات الميدانية. خصوصاً تلك المتعلقة بالعمل البحري وعمال السحب والجر، بالإضافة لفرق الشحن والرفع. وما زاد في تناسق وانسجام هذه الفرق هو معرفة كل فرد لا بدوره فقط، وإنما إحاطته بأدوار الآخرين، ما سهل من إتمام الدوامات على أحسن وجه. وجاءت قيمة المتوسط الحسابي والمقدرة بـ (4.310)، لتؤكد إيجابية إجابات المبحوثين نحو العبارة التي مفادها " أولي أهمية للعمل الجماعي " .

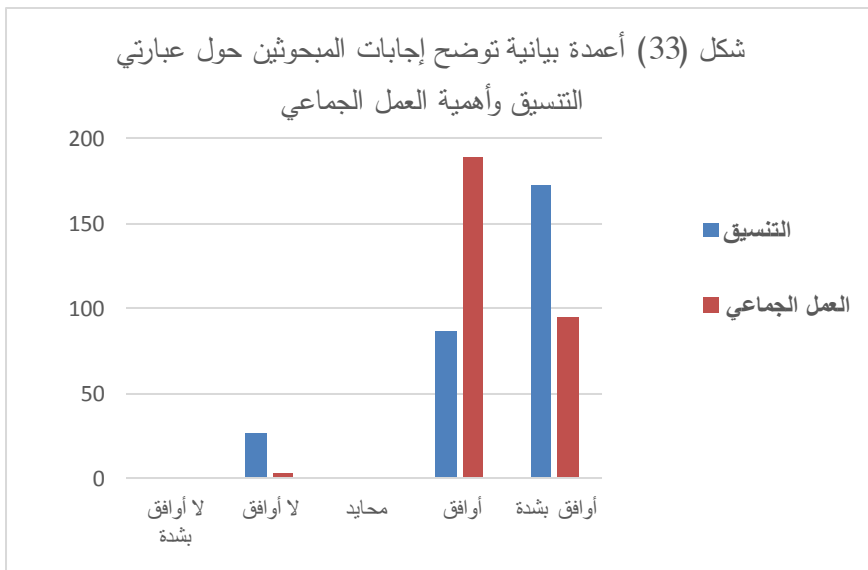
أما فيما يتعلق بالتنسيق مع الزملاء فتظهر الشواهد الإحصائية لنفس الجدول أن:

- 173 مفردة من مفردات العينة وبنسبة 60.3% أقرت بتنسيقها مع الزملاء وهذا يندرج ضمن ثقافة العمل البحري المبني على روح الجماعة وتناسق المهام، وجاء هذا الإقرار مرتفعا (موافق بشدة).

- 87 مفردة وبنسبة 30.3%، مؤيدة لمسألة التنسيق مع الزملاء في حين اعترضت 27 مفردة وبنسبة 9.4% على هذا التنسيق.

وبالرجوع إلى ما تم رصده وملاحظته خلال زيارتنا ومقابلاتنا مع بعض العمال على اختلاف مستوياتهم التنظيمية، نجد أن التنسيق كمصطلح تنظيمي متواجد بكثرة في أدبيات المؤسسة ومجسد ميدانيا داخل فرق العمل الصغيرة، لكن بين عمال المديریات أو المصالح، فهو مرهون بجملة من الإجراءات التنظيمية والعلاقات الشخصية والولاءات.

فالبرغم من عملهم تحت لواء مؤسسة واحدة إلا أن التنسيق لازال يطغى عليه الطابع غير الرسمي وهو مرهون بالمناخ السائد، أي كلما كان هناك تشديد في تطبيق اللوائح والإجراءات كلما ضعف التنسيق، كذلك هو الحال عند عدم الرضا عن المكافآت المالية والتحفيزات والعكس صحيح. ويبقى التنسيق في أسمى صورته متعلق بالجماعات الصغيرة، ذات نفس القائد المباشر والتي تشغل مهام مشتركة مباشرة ومستمرة تُحتمُّ على الفريق التفاعل والتنسيق.



المصدر: من إعداد الباحث

3- تحليل بيانات الاندماج والبقاء في المؤسسة

يعد السعي للبقاء في المؤسسة تغذية عكسية للاندماج المهني، والذي جمعه كل من دولفين لكاكاز (Delphine Lacaze) وسارج بيغوا (Serge Perrot)، في كتابهما تكامل الموظفين الجدد (L'intégration des nouveaux collaborateurs) فيما يطلق عليه بـ 'C' .

(C)onnection، (C)ulture، (C)omplaisance، (C)larification، (التوضيح، الرضا والامتثال، الثقافة، الصلة)، أي أن الاندماج قائم على هذه الدعائم الأربعة، ويتجلى في طبيعة العلاقات القائمة في بيئة العمل، سواء أكانت علاقات مهنية أم علاقات شخصية تحكمها روابط اجتماعية/ثقافية، ضف إلى ذلك مدى التزام العامل بالقانون واللوائح التنظيمية.

والجدير بالذكر أن، السعي للبقاء في أية منظمة كانت، نابع من الاستقرار الذي تعتبره نظريات التنظيم أهم مؤشر من مؤشرات حسن الاندماج، ويمكن تلمسه من خلال العلاقات الإيجابية مع باقي العمال والتي تُبنى في الأساس على التكامل، المساعدة والمرافقة، إطفاء طابع المتعة على العمل، إتاحة هامش حرية للتعبير عن الآراء والمقترحات، احترام الآخر وتشجيع كل المبادرات.

وغير خاف، فإن التراث المكتوب للمؤسسة المينائية بسكيكدة، يُلمح إلى أن المؤسسة المينائية بسكيكدة تسعى دائما لخلق بيئة اندماجية لعمالها، وبترجم ذلك في تعزيز اشراك ومشاورة العمال وممثليهم، تعزيز الحوار من خلال تطوير قنوات الاتصال، بالإضافة إلى المرافقة بالاعتماد على التأهيل والرسكلة والتكوين، والتي بدورها تدفعهم للبقاء وهذا ما أكدته نسبة الارتباط بالمؤسسة والمقدرة بـ 96.9% (أنظر الشكل 31).

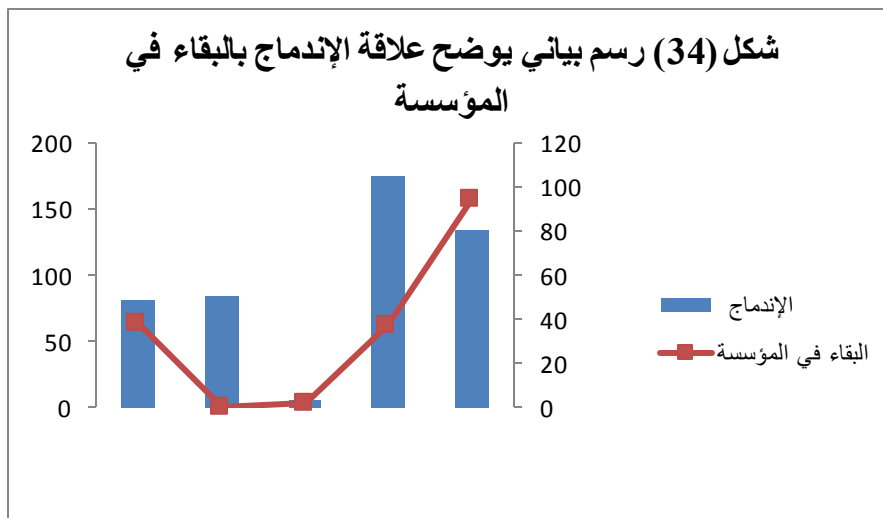
جدول رقم (33) يوضح إجابات المبحوثين حول الاندماج والبقاء في المؤسسة

الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	البدائل	
								التكرار	النسبة %
1.476	3.408	287	80	105	03	50	49	التكرار	الاندماج
		100,0	27,9	36,6	1,00	17,4	17,1	النسبة %	
1.602	3.861	287	157	62	03	01	64	التكرار	البقاء في المؤسسة
		100,0	54,7	21,6	1,0	0,3	22,3	النسبة %	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات SPSS

وفيما يتعلق بالاندماج في المؤسسة فإن المعطيات الإحصائية الواردة في الجدول (33) تفيد بأن:

- 105 مفردات وبنسبة 36.6%، من إجمالي العينة أقرروا باندماجهم في المؤسسة (موافق).
- 80 مفردة وبنسبة 27.9% يوافقون وبشدة على ولائهم للمؤسسة.
- 50 مفردة وبنسبة 17.4% لا يوافقون على اندماجهم في المؤسسة.
- 49 مفردة وبنسبة 17.1% لا يوافقون وبشدة على اندماجهم متبوعين بثلاثة مفردات وبنسبة 1% محايدين لفكرة الاندماج.



المصدر: من إعداد الباحث

ولقد أشرنا في تحليلنا لبيانات الجدول (32)، أن التنسيق بين الزملاء في فرق العمل الصغيرة ذات المشرف المشترك الواحد ملموس ومبني على الاندماج في حد ذاته، لكن التنسيق يأخذ في التذبذب كلما تغيرت المستويات التنظيمية وكلما اتسعت رقعة فرق العمل. واللافت للنظر، أن طبيعة نشاط المؤسسة المينائية حتمت على مجموعات معينة التشكل فيما بينها إلى درجة الإحساس بأنها كتلة واحدة ويتجلى هذا فيما يعرف بـ " البحرية " وهم الذين يشتغلون في التخصص البحري فوق القاطرات والساحبات وكل ما ارتبط بهما، بالإضافة إلى ما يطلق عليهم " الدواكرة "، وهم من يشتغلون كمساعدين في عملية الشحن والرفع. فأصلا طبيعة عملهم وتوقيت دوامهم المختلف عن التوقيت المعتاد والضوابط التي تحكمهم والمرتبطة بالاتفاقيات الدولية في مجال العمل البحري (STCW)*، مع ضرورة حيازتهم (البحرية) على دفتر الملاحة جديد الصلاحية مرفوق بالشهادات ذات الصلة والتي لا بد أن لا تكون منتهية الصلاحية هي الأخرى. كل هذه الإجراءات والقواعد التنظيمية الضابطة للعمل في هذا المجال، جعلت من عمال هاذين الفئتين كتلة متماسكة، تتقاسم نفس الأفكار، بل أكثر من ذلك فهي تتقاسم حتى وجبات الطعام بحكم نظام عملهم أي لـ 24 ساعة متبوعة براحة لـ 72 ساعة، ما يتطلب طهي الطعام في مكان العمل (هناك تجهيزات خصصتها المؤسسة لذلك)، هذا الاحتكاك ولمدة 24 ساعة؛ يولد اندماجا وتداخلا يجعلهم يتقاسمون ويتشاورون في كل الأمور، الرسمية وغير الرسمية وكل ما يُستجد خلال فترة العمل، بل يذهب إلى أبعد من ذلك ويتعدى كل شيء ويصل إلى الأمور الشخصية التي ليست لها أية علاقة ببيئة العمل، فينتج تداخل وانصهار لثقافتهم الفردية واحتكاك وامتزاج في التطلعات ومن ثم اندماج في العمل.

وفيما يخص سعي عمال المؤسسة المينائية بسكيدة للبقاء في المؤسسة وعدم مغادرتها فقد أفصحت بيانات الجدول الإحصائي (33) أن:

* STCW: est un sigle qui signifie en langue anglaise *Convention on Standards of Training, Certification and Watchkeeping for Seafarers*. (الاتفاقية الدولية لمعايير التدريب والإجازة والخفارة للملاحين).

- ✓ 157 مفردة وبنسبة 54.7% تفر وبشدة سعيها للبقاء في المؤسسة.
- ✓ 62 مفردة وبنسبة 21.6% توافق على سعيها للبقاء في المؤسسة.
- ✓ 64 مفردة وبنسبة 22.3% لا توافق وبشدة على السعي للبقاء في المؤسسة.
- ✓ 03 مفردات وبنسبة 1% محايدة لفكرة البقاء في المؤسسة متبوعة بمفردة واحدة لا توافق على السعي للبقاء في المؤسسة.

وبالرجوع إلى الاتفاقية الجماعية وتحييناتها الدورية، وإلى سلم الأجور والعلاوات والتحفيزات المادية، ضف إلى المكانة الاقتصادية والاجتماعية التي تحتلها المؤسسة المينائية -سكيكدة- على الصعيديين المحلي والوطني، نجد أن تحفيزاتها تتفاوت وتحفيزات شركة سوناطراك التي يضرب بها المثل في مستوى الاجر والرفاه الاجتماعي، ما جعل حلم الالتحاق بها يراود الغالبية. غير أن المؤسسة المينائية بسكيكدة احتلت الصدارة محليا في الرغبة والحلم للالتحاق بها، الشيء الذي دفع من هو موظف دائم بها إلى العمل جاهدا لضمان بقاءه ضمن فريقها، ومن هو موظف بعقد محدود المدة يضاعف جهده لأجل تحويل عقده إلى عقد مفتوح. بل نذهب إلى أبعد من ذلك فقد ظهرت ثقافة التوريث أين صار كل عامل يسعى لا لبقائه فقط بل لترك خليفة له من أحد أفراد أسرته وهذا إن دلّ على شيء فمدلوله التمسك بالمؤسسة.

4- تحليل بيانات تقاسم نفس الأفكار والشعور بالرضا.

يعد كل من الشعور بالرضا وتقاسم نفس الأفكار بين عمال المؤسسة المينائية بسكيكدة مرتكزا رئيسا في الرفع من الانجازية وتحسين الجودة وتتجلى ملامح هذا الرفع خصوصا عند بلوغ العامل نقطة الموازنة، أي نقطة حصوله على ما كان متوقعا أو أكثر. ويمكن الوقوف ميدانيا عند عناصر كل من الشعور بالرضا والتشارك في نفس الأفكار من خلال زيارتنا الميدانية ومقابلاتنا مع العمال على اختلاف مستوياتهم التنظيمية في:

- طبيعة العلاقات السائدة بين العمال على اختلاف المستويات التنظيمية.
- سياسة الإدارة في تنظيم العمل ونوعية الإشراف السائد.

إن الرضا والتشارك في نفس الأفكار يؤدي للاستقرار والذي يؤدي بدوره إلى القدرة على تحقيق أهداف المنظمة والتي من أهمها تعزيز القدرة الإنتاجية وبالتالي مجابهة المشاكل والتحديات التي تفرضها البيئة الداخلية والخارجية، وهذا من خلال استثمار المؤسسة في الجانب التحفيزي للعمال خصوصا فيما يتعلق بالأجر، الترقية، مزايا العمل، الأمان والسلامة في العمل، التقدير والاعتراف، أين يحس العامل بتحقيق ذاته في العمل ما يجعله يبحث عن تقديم هذا العمل بدرجة عالية من النوعية والجودة وبالتالي كسب رضا الزبون والمشرف. والجدير بالذكر، أن الشائع في ثقافة المؤسسة المينائية بسكيكدة انه كلما تقاربت مستويات الأفكار كلما قلت الصراعات، وكلما كان هناك رضا كلما ارتفعت مستويات الإنتاج والأداء ومن ثم تحقيق الأهداف المسطرة.

جدول رقم (34) يوضح اجابات المبحوثين حول عبارتي تقاسم نفس الأفكار والشعور بالرضا

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	تقاسم نفس الأفكار		البدائل	الشعور بالرضا		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
		النسبة %	التكرار		النسبة %	التكرار		
0.582	4.655	0,0	00	لا أوافق بشدة	0,3	01	0.720	4.610
		0,7	02	لا أوافق	3,1	09		
		3,5	10	محايد	2,4	07		
		25,4	73	أوافق	23,3	67		
		70,4	202	أوافق بشدة	70,7	203		
		100,0	287	المجموع	100,0	287		

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على بيانات SPSS

ولأجل تفصي هذه الوقائع أعربت البيانات الإحصائية في الجدول (34) أن :

✓ 202 مفردات وبنسبة 70,4 % من إجمالي مفردات العينة أقرروا تقاسمهم لنفس الأفكار

الوظيفية وباقي العمال، وجاء إقرارهم هذا مرتفعا (موافق بشدة).

✓ 73 مفردة وبنسبة 25,4 % أبدوا موافقتهم على حمل نفس الأفكار والتي أساسها الحرص على المصلحة العليا أو مصلحة الجماعة، بدلا من المصلحة الشخصية أو الصغرى.

✓ 10 مفردات بنسبة 3,5 % (محايدون) لفكرة التشارك في نفس الأفكار.

✓ مفردتين وبنسبة 0,7 % أبديا رفضهما لعبارة تقاسم نفس الأفكار مع باقي العمال.

وفي محاولتنا لتفسير هذه النتائج ميدانيا اتضح لنا أن:

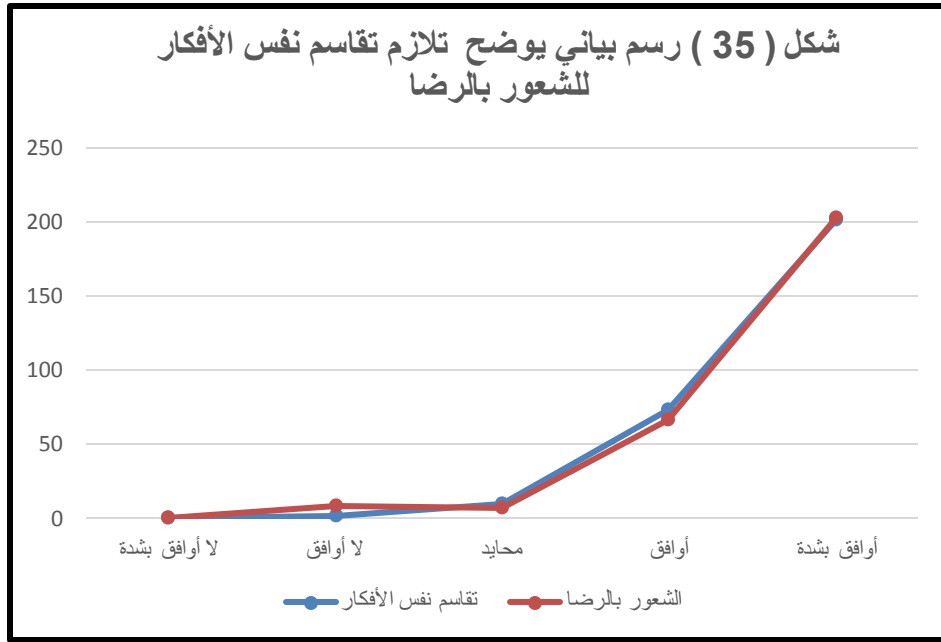
طبيعة نشاط المؤسسة المينائية بسكيدة تُحتم على العمال تقاسم نفس الأفكار وهذا لاشتراك مجموعات كبيرة منهم في نفس المهام (خاصة بالنسبة لفرق العمل)، وبالتالي العمل لتحقيق نفس البرنامج اليومي، هذا زيادة على تعايش العمال بعضهم مع بعض، فنتقاطع أفكارهم وتذوب ثقافتهم في بعضها فتتشكل أفكار جديدة وليدة بيئة العمل.

ونشير هنا إلى أننا وخلال زيارتنا الميدانية وملازمتنا إياهم ساعات عملهم لاحظنا تشاركهم في القيام بنفس الحركات وسمعناهم يستعملون نفس المصطلحات والعبارات في الحديث ويتكلمون نفس الكلام ويعالجون المشاكل بنفس الطرح، بل حتى نقاشهم تحكمه محاور مشتركة. أما بخصوص المفردات التي كانت محايدة أو عارضت هذا الطرح، فتفسيرها يكمن في أنها مقتصرة على الفئات التنظيمية العليا، كالإطارات وبعض أعوان التحكم الذين لديهم بيئتهم الخاصة بهم سواء داخل المؤسسة أو خارجها، فهم لا يحتكون بالعامية إلا في حدود العمل والشغل لا غير. الشيء الذي يكبح العملية التواصلية غير الرسمية ويصعب من ذوبان الأفكار وانصهارها في بعضها.

ولتأكيد هذه التفسيرات ندعمها بالشواهد الإحصائية الواردة في الجدول (34) في شقه المتعلق بالشعور بالرضا أين أبرزت أن:

✓ 203 مفردات وبنسبة 70,7 % من إجمالي مفردات العينة أكدوا وبشدة رضاهم عما تقدمهم لهم المؤسسة.

- ✓ 67 مفردة وبنسبة 23,3 راضون عما تقدمه لهم المؤسسة.
- ✓ 09 مفردات بنسبة 3,1 % (لا يوافقون).
- ✓ 07 مفردات بنسبة 2,4 % (محايدون)، ومفردة واحدة وبنسبة 0,3 % تعارض وبشدة.
- وبالرجوع إلى التراث التنظيمي للمؤسسة وإلى استراتيجيتها الاجتماعية تجاه عمالها وموظفيها، وباطلاعنا على بعض الوثائق منها الشخصية (كشف الراتب) تتضح لنا جملة من الحقائق:
- ✓ تحقق الاستقرار ما أدى بمجموعة لا بأس بها من العمال إلى تكوين أسر مباشرة بعد توظيفها (الزواج).
- ✓ رضاهم عن شبكة الأجور مقارنة بحاملي نفس الدرجات في مؤسسات أخرى.
- ✓ حصدهم للمكافآت والتحفيزات (الشهر الثالث عشر).
- ✓ رضاهم عن الدرجة العالية من الامن المهني.
- ✓ تولي المؤسسة المينائية أهمية بالغة للجانب الاجتماعي للعامل، ويتجلى ذلك بالخصوص إنشائها لمركز طبي اجتماعي، وباستجوابنا لعينة عشوائية لزوار هذا المركز (من العمال وأهاليهم الذين كانوا حاضرين برفقتهم لإجراء فحوصات أو تحليلات طبية)، أعربوا لنا عن استحسانهم للخدمات المقدمة، سواء تعلق الأمر بالطبية منها أو شبيهاتها، بل تعدت ذلك حتى إلى الخدمات الاجتماعية والثقافية كالرياضة والترفيه للأطفال.
- هذا الشعور بالرضا هو دافع في حد ذاته للسعي للبقاء في المؤسسة وتجديد الولاء نحوها.
- وجاءت قيمة المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين حول عبارتي " يتقاسم عمال المؤسسة نفس الأفكار " و " يشعر العمال بالرضا عما تقدمه له المؤسسة " على التوالي:
- (4.655) و (4.610) لتؤكدنا إيجابية إجابات المبحوثين حول العبارتين، وتدعمتا بقيمتي الانحراف المعياري اللتان أكدتا ضعف تشتت هذه الإجابات حول المتوسط الحسابي.



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات SPSS

5-تحليل بيانات المبادرات الفردية وقبول أهداف المؤسسة

تولي التنظيمات الحديثة أهمية بالغة للمبادرات الفردية وقبول منتسبيها لأهدافها، والذين يعتبرون من العمليات التنظيمية الضرورية لاستمرار أية تنظيم، والذين يتمظهر أساسا في مستويات استقراره وضعف معدلات دوران العمل، وبالتالي تناقص معدلات الإحلال. ويمكن تلمس الارتباط بين هذه المتغيرات الثلاثة (المبادرات الفردية، قبول الأهداف والاستقرار) في المؤسسة المينائية بسكيدة من خلال درجات الالتزام المرتفعة (أنظر الجدول 31)، والذي يعبر عن مدى ترابط الأفراد مع مؤسستهم وولائهم نحوها، والتي صارت تشكل بيئة حياتية لهم، وهذا بالرغم من بعض التصرفات الجانبية لبعض الأفراد مع المستقبين الجدد من خلال حثهم على تفادي المبادرة والعمل فوق المعهود من خلال عباراتهم (ما تلعبها فايق وتسبقنا ما تطلق روحك وتتعتل، أمشي مع الجماعة)، أي أن الولاء للجماعة قبل المؤسسة، والتي يمكن تفسيرها بعدم رغبتهم في التعرية عن طريق هؤلاء الأفراد الملتحقين الجدد، لأن المعهود هو أن المستقطب الجديد كله حيوية ونشاط وله رغبة زائدة في العمل يحاول من خلالها فرض نفسه وإعطاء لها موقعها في المؤسسة .

والجدير بالذكر، أن كل منظمة تسعى إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التي أنشأت لأجلها من خلال التنسيق، التكامل والتفاعل بين مختلف الموارد المتاحة. لاسيما المورد البشري وذلك في ظل احترام التوازن بين: (الجهد، الوقت، التكلفة) وضمان نوعية تنافسية للسلع والخدمات. غير أن المورد البشري هو العنصر المهم في التركيبة ككل، فكلما كان مقتنعا بالأهداف التي يسعى إلى تحقيقها كلما زاد اندماجه في العملية الإنتاجية والذي ينعكس على الأداء والإنتاجية بصورة خاصة.

وفي هذا الصدد كذلك يمكن أن نشير إلى أن الواقع المدروس يوحي من خلال المقابلات والملاحظات على اختلافها إلى تقارب في تطابق الأهداف بين الأفراد ومؤسساتهم، ونجم عن ذلك:

- اعتقاد قوي بقبول أهداف وقيم المؤسسة.
 - استمرار في المؤسسة ورفض فكرة مغادرتها لأي سبب كان (بل نمت لديهم فكرة توريثها للأبناء والأقارب).
 - التضحية ومضاعفة الجهود لأجل المؤسسة.
 - الإصرار على النجاح ومجابهة التحديات.
 - الثقة الزائدة والشعور بالاستقلالية في العمل.
- فبالنسبة لهم قيم المؤسسة المينائية هي قيمهم وأهدافها هي أهدافهم، بغض النظر عن مصالحهم الشخصية والخاصة.

ولأجل تأكيد ذلك، فقد أفصحت الشواهد الإحصائية الواردة في الجدول (35) أن:

جدول رقم (35) يوضح إجابات المبحوثين حول المبادرات، قبول أهداف المؤسسة والاستقرار

الاستقرار		قبول الأهداف		المبادرات		العينة البدايل
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
22,0	63	0,0	00	0,0	00	لا أوافق بشدة
0,3	1	1,4	4	34,1	98	لا أوافق
2,4	7	1,7	05	4,9	14	محايد
21,6	62	45,3	130	13,2	38	أوافق
53,7	154	51,6	148	47,7	137	أوافق بشدة
100,0	287	100,0	287	100,0	287	المجموع
3,847		4,470		3,746		المتوسط الحسابي
1.592		0.607		1.354		الإنحراف المعياري

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على بيانات SPSS

- 137 مفردة وبنسبة 47,7% من اجمالي العينة أقرروا باعتماد المؤسسة للمبادرات الفردية
- 98 مبحوث وبنسبة 34,1% لا يوافقون على فكرة المبادرات الفردية في المؤسسة.
- 38 فرد وبنسبة 13,2% يوافقون، في حين أبدت 14 مفردة امتعاضها من روح المبادرة.

بالرجوع إلى السياسة العامة للمؤسسة المؤشرة يوم 01 أوت 2018، نجد أول مبادئها يشير إلى إشراك ومشاورة العمال وتنمية القدرات البشرية للمؤسسة، هذا الإشراك يتجسد ضمناً في المبادرات الفردية، غير أن الواقع يوحي بغير ذلك فخلال جولاتنا الميدانية ومقابلاتنا استنتجنا أن هذا المبدأ غير مجسد واقعياً، ما جعل من المبادرات الفردية محاولات مبعثرة ومقتصرة على فئة معينة تحظى بولاء خاص لدى المراكز التنظيمية العليا وذات صلة بالنقابة واللجنة متساوية الأعضاء ما يعني أن هذا المبدأ بقي حبراً على ورق، وأن القرارات تنزل آمرة وملزمة لا مجال لمناقشتها أو حتى إبداء الرأي بخصوصها.

كذلك بيانات عمود متغير قبول أهداف المؤسسة فهي تبرز أن:

- 148 مبحوث من مفردات العينة وبنسبة 51,6 %، يؤكدون حملهم لأهداف المؤسسة من خلال تطابقها وأهدافهم.
- 130 مفردة وبنسبة 45,3 %، أبدوا موافقتهم على أهداف المؤسسة على اعتبار براغماتي لتداخل بعضها مع أهدافهم الوظيفية الخاصة.
- 05 مفردات وبنسبة 1.7 % أجابت بحيادها في حين عارضت أربعة مفردات.

والجدير ذكره، أنه وبالرجوع إلى التراث المكتوب للمؤسسة ولاسيما السياسة العامة لها نجدها بالموازاة مع سعيها لتكون متعاملا يشهد له بحسن الأداء والكفاءة المهنية والمواطنة بقيامها بمهام وأنشطة مختلفة، فإنها تولي أهمية كذلك إلى تعزيز الاحترافية والمسؤولية الاجتماعية وذلك من خلال إشراك العمال ومشاورتهم في اتخاذ القرارات، ما يرفع من معنوياتهم فتتشكل لديهم استعدادات وجدانية تكون بمثابة حلقة الوصل بين أهدافهم الوظيفية والأهداف العامة للمؤسسة ما يجعلهم يتقبلونها ويدافعون عنها ويحملون لواءها.

في حين جاءت بيانات عمود إجابات المبحوثين حول عبارة الاستقرار لتفصح أن:

- 154 مبحوث بنسبة 53,7 % أيدوا وبشدة الاستقرار الوظيفي في المؤسسة المينائية بسكيدة.

- 62 مفردة من مفردات العينة وبنسبة 21,6 % أجابوا بموافقتهم على عبارة الاستقرار.

وخلال محاولتنا تقصي هذه المعطيات، تلمسنا وجود بالمؤسسة ظاهرة باتت تنسم بها المؤسسات الجزائرية خاصة ذات الطابع العمومي منها، آلى وهي ظاهرة الميل نحو الاستقرار، حيث أصبح كل عامل يبحث عن وظيفته أو مهنة تضمن له أجر أو راتب شهري ثابت مع اجتنابه للمخاطرة والمراوغة التنظيميتين اللتان تتطلبان إضافة للجهد

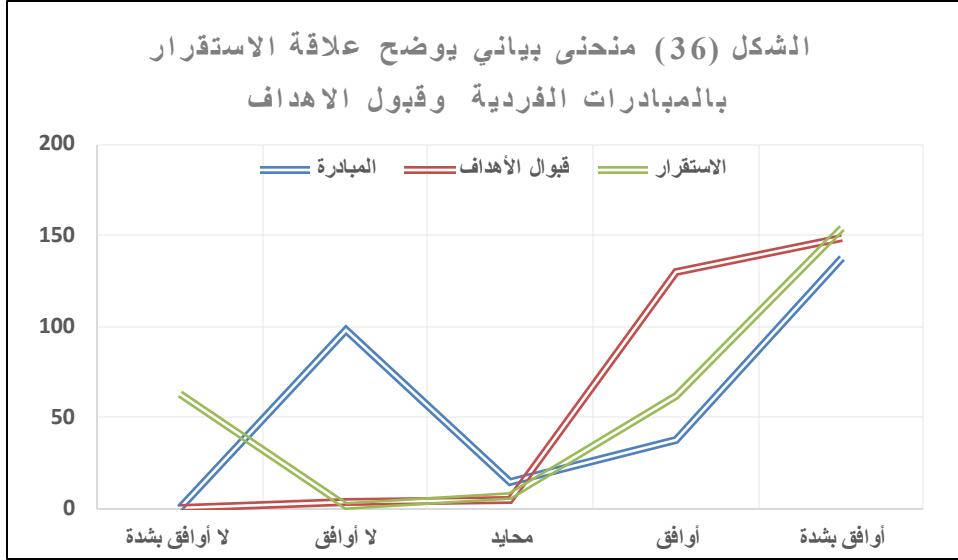
العضلي جهدا فكريا ونفسيا، سواء لضمان البقاء في نفس المستوى من خلال التحيين والتحسين المستمرين للمعلومات أو أثناء مجابهة الصراعات التنظيمية. في حين عارضت وبشدة 63 مفردة وبنسبة 22% عبارة الاستقرار في المؤسسة، وامتنع 07 مبحوثين عن الإفصاح عن رأيهم بخصوص الاستقرار مع معارضة لمفردة واحدة.

وتفسر هذه القيم بعدم تمتع أصحابها ببعض الميزات المهنية، وعدم احتلالهم لمناصب تنظيمية تتوافق ومكانتهم، لأنه في نظرهم مستوياتهم الاجتماعية (سمعة الأسرة في الولاية وفي العمل البحري) عُليا مقارنة بالمناصب التي يشغلونها.

وتجدر الإشارة إلى أن قيم المتوسط الحسابي لعبارات: المبادرات الفردية، قبول الأهداف والاستقرار على التوالي: (3.746)، (4.470) و(3.847)، لتؤكد إيجابية إجابات المبحوثين حول هذه العبارات، إضافة لقيم الانحراف المعياري التي بيّنت ضعف تشتتها حول الوسط الحسابي.

وخلال مقابلاتنا صرح لنا بعض العمال بأنهم حسّنوا من مستواهم العلمي واتبعوا تكوينات أكاديمية غير أنها لم تشفع لهم للحصول على مناصب مرموقة تليق بمقامهم العلمي والاجتماعي.

وفي قراءة أفقية لبيانات الجدول نجد أن إجابات المبحوثين جاءت متناسقة أين كانت نسب (قبول العبارات بشدة) مرتفعة ومتقاربة بين المتغيرات الثلاثة (أنظر الشكل 36)، وهذا إن دلّ فإنما يدل على قوة العلاقة بين المتغيرات الثلاثة من جهة، ومن جهة أخرى على درجات قبول العمال لأهداف المؤسسة ومساهمتهم في تحقيقها ضمانا لاستقرارهم الوظيفي ومن ثم استمرار المؤسسة وتطورها.



المصدر: من إعداد الباحث

6- تحليل بيانات دعم روح الابداع

يعد الابداع من العمليات التنظيمية والفكرية التي تجمع بين المعرفة المتألقة والعمل الخلاق. ويمكن الوقوف على ملامح الابداع في المؤسسة المينائية بسكيدة من خلال عمليات التجديد المستمر الذي يطرأ على مخرجاتها، بالإضافة إلى عملها على تحسين وتطوير التعاون بين مختلف الفاعلين ودعم التميز بين علاقات العمال.

وبالرجوع إلى تقارير المقابلات الفردية والجماعية التي أجريت على طول مدة الدراسة، نتحسس رغبة ودافعية نحو التميز. والتنظيم يقر بأن كل متميز هو مبدع، فالإبداع هو الطريق نحو التميز الذي هو غاية كل فرد ومنظمة وهو غاية من الغايات التي تصبوا إليها مؤسسة ميناء سكيدة كذلك.

ولقد دلت الشواهد الإحصائية الواردة في الجدول (36) أن:

جدول رقم (36) يوضح دعم المؤسسة لروح الابداع

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة %	التكرار	العينة
				البدايل
1,470	3,387	17,1	49	لا أوافق بشدة
		17,4	50	لا أوافق
		2,4	07	محايد
		35,9	103	أوافق
		27,2	78	أوافق بشدة
		100,0	287	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على بيانات SPSS

- 78 مفردة من مفردات العينة وبنسبة قدرها 27,2% توافق بشدة على عبارة تدعم المؤسسة روح الإبداع.

- 103 مفردات ونسبتها 35,9% توافق على دعم المؤسسة روح الابداع، في حين تضاربت باقي مفردات عينة الدراسة بين من (لا يوافق) ومن (لا يوافق بشدة) وكان عددهم 99 بنسبة 34,9%، فيما جاءت إجابات 7 أفراد محايدة .

ويمكن تفسير هذه القيم بأن المؤسسة المينائية بسكيدة تدعم روح الإبداع ولكن بدرجات متفاوتة، يمكن إرجاع هذا التفاوت إلى طبيعة العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة من جهة وإلى طبيعة العمل في حد ذاته الذي يختلف من مصلحة إلى أخرى، دون أن ننسى العمل البحري وكل ما يتعلق به والمقيد بلوائح وقواعد سلامة وأمن من جهة أخرى.

كل هذا لا يعني نفي روح الإبداع كليا، بل هو موجود ومقتصر في الغالب على تخصصات يفتقر إليها باقي العمال، ما يجعل أصحابها في مركز قوة، أو على جماعة معينة تشغل مناصب معينة في الهيكل التنظيمي متملصة في غالبها من معايير الرقابة على الابداع، فهي لا ترجع للمسؤول المباشر في عملها ولا تخضع للوائح والمذكرات المصلحية بل أكثر من ذلك، فبعضها يحسب على الإدارة والبعض الآخر على النقابة.

ثانيا- عرض وتحليل بيانات المعارف المكتسبة والهوية

بالاستناد إلى استمارة البحث، يتضح أن مسألة المعارف المكتسبة والهوية جاءت في اثنتا عشرة عبارة، وضعت في نسق منهجي مترابط بغرض تفصي واختبار الفرضية الجزئية الثانية التي مفادها: " تؤدي المعارف إلى زيادة تبلور الهويات المهنية في المؤسسة " .

ويمكن إبراز ذلك على النحو التالي:

1- تحليل بيانات المعارف والمهارات ومسألة الانجازية

تولي التنظيمات الحديثة أهمية للمعارف والمهارات في عملياتها المتعلقة بالموارد البشرية، إذ تعتبرها معيارا من معايير الاستقطاب والترقية، دون أن ننسى دورهما في ضبط الصورة الأولية عن الاحتياجات من التكوين والرسكلة، وعلى اعتبار أن المؤسسة المينائية هي مؤسسة متخصصة، ملتزمة بمعايير الجودة، وتسعى دائما إلى تحسين التطوير التنظيمي لإعطاء صورة لائقة بمكانتها وسمعتها السوقية، كان لا بد عليها أن تولي هاذين المتغيرين مكانة خاصة في قاموس مصطلحاتها التنظيمية، وعلى سبيل الذكر لا الحصر، فقد جاءت في السياسة العامة للمؤسسة المينائية النقاط التالية:

- التأهيل بالنسبة إلى مهامنا.
- تحسين المهارات التقنية.
- رسملة المعارف التنظيمية.

وهذا ما تم الوقوف عليه خلال دراستنا الميدانية ومقابلاتنا الفردية والجماعية مع العمال

ومسؤولي مديرية الموارد البشرية (مصلحة التكوين، ومصلحة التوظيف).

ومن أجل تدقيق هذه الشواهد الأولية، تفيد البيانات الإحصائية الواردة في الجدول (37)

أن:

جدول رقم (37) يوضح إجابات المبحوثين حول المعارف والمهارات ومسألة الانجازية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	البديائل	
								التكرار	النسبة%
1.054	4,251	287	136	74	09	41	00	التكرار	المعارف
		100,0	56,8	25,8	3,1	14,3	00	النسبة%	
1.316	3,725	287	112	81	07	77	10	التكرار	المهارات
		100,0	39,0	28,2	2,4	26,8	03,5	النسبة%	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات SPSS

-136 مفردة وبنسبة 56.8% أكدوا وبشدة أهمية معارفهم في انجازهم لمهامهم.

-74 وبنسبة 25,8% يوافقون الاتجاه القائل بأهمية المعارف في انجاز المهام.

-09 أفراد بنسبة 3,1% محايدون، في حين عارضت 41 مفردة وبنسبة 14,3%.

وفي محاولتنا تفسير هذه المعطيات امبريقيا، تبين لنا أن المؤسسة المينائية بسكيدة وفي سياستها الاستقطابية تولي أهمية بالغة للخبرة المكتسبة ولا سيما فيما يتعلق بالعمل البحري وكل المهام المتصلة به من شحن وتفريغ، أين تبين لنا من خلال اطلّاعنا على بعض الوثائق، أن المؤسسة استقطبت في مرحلة معينة بحارة الصيد البحري لسد احتياجاتها من اليد العاملة، وكان ذلك لأن بحارة سفن الصيد البحري يحوزون خبرات لا بأس في العمل البحري يمكن ان يعوّل عليهم للدخول في العمل مباشرة (ابسط مثال تأقلمهم مع دوار البحر)، فهم يتقنون نسبة كبيرة من تقنيات العمل البحري (ربط الحبال والعقد)، مع احاطتهم بمختلف المصطلحات المستعملة، حتى وإن تم ارسالهم لإجراء تكوينات متخصصة فلا يجدون صعوبات عبر مراحل التكوين.

ولتدعيم هذه البيانات نتطرق لإحصاءات سطر المهارات الواردة في الجدول (37) والتي

تبرز أن:

- 112 مفردة من مفردات عينة الدراسة وبنسبة 39,0%، توافق وبشدة على أهمية المهارات في انجاز المهام.
- 81 مفردة بنسبة 28.2% يوافقون على دور المهارات في انجاز المهام.
- في حين عارضت 77 مفردة وبنسبة 26,8% فكرة أهمية المهارات المكتسبة في انجاز المهام، و (10) أفراد عارضوا ذلك بشدة، مع تسجيل حياذ 7 أفراد وبنسبة 2,4%.
- ويمكن تفسير هذه القيم بأن جودة العمل لا تتحكم فيها المهارات المكتسبة فقط بل هناك عناصر أخرى كالوقت ونوعية المادة المستعملة والأجهزة والوسائل التي تدخل في إنجاز المهام، ضف إلى ذلك التنسيق بين باقي المصالح والأحوال الجوية لأن العمل البحري (السحب، القطر، الرسو)، بالإضافة إلى الشحن والرفع والتخزين كلها مهام ذات صلة وثيقة بالحالة الجوية. دون أن ننسى بأن نشاط المؤسسة المينائية ككل متعلق وبدرجة عالية بالبيئة الخارجية (مصالح حراس السواحل، مصالح الجمارك، مصالح شرطة الحدود، ومخبر الجودة وقمع الغش التابع لوزارة التجارة)، على اعتبار أن الميناء نقطة حدودية بحرية، فنوعية المعاملات الشرطية والجمركية لها تأثير هي الأخرى على نوعية المخرجات والمدخلات.

2- تحليل بيانات المهام اليومية والانضباط

يُقر الفكر التنظيمي بأن الانضباط التنظيمي ما هو إلا صورة عاكسة لدرجات الالتزام، والتي يمكن أن نقيس على أساسها مدى نجاعة السياسات التنظيمية المتبعة، ومن ثم مدى تبني الافراد للثقافة التنظيمية السائدة، وفي محاولتنا تحسس تجسيدات الانضباط التنظيمي في المؤسسة المينائية بسكيدة التي تعتمد على ثقافتها التنظيمية للحد من السلوكات السلبية التي تعيق نجاحها، وباطلاعنا على تراثها المكتوب وملاحظاتنا المختلفة لبيئة العمل، تبين لنا ان الانضباط يتجلى خصوصا في الحرص على انجاز المهام في وقتها المحدد، المواظبة على مواعيد العمل واحترام أوقات الدخول والخروج، الحد من الغيابات والتأخرات، كذلك

الحد من تبذير الموارد المتاحة والتهاون في انجاز المهام، احترام القواعد واللوائح والقرارات التنظيمية، تطبيق تدابير الأمن والسلامة داخل بيئة العمل....

فالبرغم من تنظيم مصالح شرطة الحدود (الميناء القديم) ومصالح تسيير المنطقة الصناعية ومصالح وحدة حفظ النظام (الميناء الجديد) لإجراءات الدخول والخروج، غير ان المؤسسة تعتمد على أفراد الامن والوقاية التابعين لها. ولزيادة درجات انضباط العمال فيما يخص تسيير الغيابات والتأخرات، فقد وضعت نظام الكتروني يضبط الدخول والخروج. والجدير بالذكر، أنها قد أعفت بعض المهام من التوقيع الالكتروني عند الدخول والخروج لصعوبة العملية عليهم، لأن مهامهم تتطلب تنظيمًا خاصًا، خصوصًا فيما يتعلق بمكان العمل غير المحدد والمرتبط بموقع المرفأ الذي ترسو فيه السفينة المكلف بالعمل عليها. وقد جاءت بيانات الجدول الاحصائي رقم (38) لتؤكد مرة أن صدق الشواهد الأولية حيث بينت أن:

- 165 مفردة وبنسبة 57,5 % وافقوا وبشدة على عبارة انضباطهم في مهامهم، نتيجة التزامهم بمختلف الاجراءات والتدابير التنظيمية الموضوعة من طرف مؤسسة ميناء سكيكدة.

- 78 عنصر من عناصر عينة الدراسة توافق على فكرة انضباطهم في العمل.
- في حين أجاب 40 فردا بعدم موافقتهم للانضباط داخل العمل، وأقرت 4 مفردات حياها لفكرة الانضباط في العمل بالمؤسسة المينائية.

وفي سعينا لتقصي حقيقة هذه الإجابات، اتضح لنا أن هؤلاء العمال الأربعون، إما أنهم قد تعرضوا لعقوبات تأديبية، أو انتمائهم للنقابة وبالتالي فهم محسوبون على الإدارة العليا وبالتالي إجراءات الانضباط لا تعنيهم، أو أن استقطابهم أصلا لم يكن على أساس الكفاءة، بل كان على أساس معايير غير موضوعية أساساها المحاباة ومحاولات التقرب وارضاء

أطراف نافذة في الدولة. الشيء الذي جعل هؤلاء العمال يوقعون أنفسهم خارج الإطار التنظيمي للمؤسسة.

جدول رقم (38) يوضح المهام اليومية والانضباط

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	انجاز المهام اليومية		البدائل	الانضباط		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
		النسبة %	التكرار		النسبة %	التكرار		
1.070	4.328	1,7	05	لا أوافق بشدة	0,0	00	1.035	4,282
		11,5	33	لا أوافق	13,9	40		
		1,0	03	محايد	1,4	04		
		23,7	68	أوافق	27,2	78		
		62,0	178	أوافق بشدة	57,5	165		
		100,0	287	المجموع	100,0	287		

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات SPSS

ويمكن تأكيد هذه المعطيات ببيانات عمود انجاز المهام اليومية التي تقر بأن:

- 178 مفردة من مفردات العينة ونسبتها 62,7 %، تقر اقرارا مرتفعا بحدقها وانضباطها في انجازها لمهامها اليومية، من خلال التركيز الكبير والالتزام بقواعد السلامة والوقاية المعمول بها خصوصا وأن مهامها تتميز باحتفائها بمخاطر مهنية قد تؤدي إلى حوادث مميتة.
- 68 مفردة وبنسبة 23,7 %، أفصحوا عن موافقتهم لعبارة الحدق والدقة في انجازهم لمهامهم في ظل النظام الداخلي والسياسة العامة للمؤسسة.
- في حين عارضت 38 مفردة الفكرة، منها خمسة مفردات عارضت بشدة، وامتعاض 03، واللذين يُحسبون سواء على: الإدارة العليا أو النقابة أو ممن طالتهم الإجراءات التأديبية.

وقد جاءت قيم كل من المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للعبارتين على التوالي: (4.282) و(4.328) لتؤكد إيجابية إجابات المبحوثين حول عبارتي (أحرص على الانضباط في وظيفتي) و(أسعى دائما لأن أكون حدقا في ممارساتي المهنية اليومية)، بالإضافة إلى

قيم الانحراف المعياري لإجابات المبحوثين حول العبارتين واللذان تفران بضعف تشتت هذه العبارات حول الوسط الحسابي. هذا ويمكن أن نشير إلى انه وبالإضافة إلى السياسة العامة للمؤسسة التي تولي أهمية بالغة للسلامة والصحة في العمل، فقد ذهبت المؤسسة إلى أبعد من ذلك بتتصيبها للجنة دائمة (لجنة الصحة والسلامة في العمل) تسهر على انضباط العمال وسلامتهم وسلامة صحتهم أثناء تأديتهم لمهامهم.

3- تحليل بيانات المخاطرة وتحقيق الأهداف

تعتبر المخاطرة من العمليات التي أضحت تعيق أداء المنظمات وتكبح تحقيقها أهدافها، والتي يمكن من خلالها تحديد طبيعة البيئة التي تمارس فيها المؤسسة نشاطها، هذا ما لمسناه بالمؤسسة المينائية بسكيكدة من خلال ما تم رصده أثناء مقابلاتنا غير الرسمية أو من خلال ما اطلعنا عليه من تراث مكتوب في تاريخ المؤسسة، والشيء الذي لفت انتبهنا هو وجود نوعان من المخاطر:

1.3 مخاطرة تنظيمية متعلقة بالمنظمة في حد ذاتها، تتضح في تعاملها مع التحديات اليومية التي تعترى نشاطها على الصعيدين، الداخلي (العمال وكل ما يتعلق بهم، وسائل الإنتاج،...) والخارجي (حركات الملاحة البحرية وكل ما يتعلق بها من برمجة وإضرابات، السوق العالمية وتقلباتها، حالات الطقس، القوانين واللوائح والاتفاقات الدولية المحيطة باستمرار....).

2.3 مخاطر فردية مرتبطة بالعمال في حد ذاتهم، فبالرغم من حصول المؤسسة على مجموعة من شهادات الايزو والتصنيفات الدولية في التسيير والاستشراف، إلا أن هذا لم يشفع لها للقضاء على الهفوات والاختلالات التي تدفع ببعض الافراد في مهام معينة (خصوصا العمل البحري وكل ما يتبعه من لوجيستيك كالشحن والرفع)، إلى المخاطرة بحياتهم تحقيقا لهدف من أهداف المؤسسة أو دفعا لمشكلة؛ قد تؤدي إلى هلاك أفراد آخرين أو تلف عتاد الإنتاج باهظ الثمن. وبالرجوع إلى أرشيف المؤسسة نلاحظ تسجيل

المؤسسة لحالات من الاخطار والحوادث التي راح ضحيتها عمال، وهذا إن دلّ فإنما يدل على احتواء ثقافة المؤسسة على سلوك قيادي إيجابي عبر مختلف المستويات التنظيمية، فالقائد هو من يخاطر ويعرض نفسه لينقد طاقم سفينته.

جدول رقم (39) يوضح المخاطرة وتحقيق الأهداف

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة %	التكرار	العينة
				البدائل
1.549	3,418	19,2	55	لا أوافق بشدة
		16,0	46	لا أوافق
		2,4	07	محايد
		28,6	82	أوافق
		33,8	97	أوافق بشدة
		100,0	287	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على بيانات PSS

وقد فندت البيانات الإحصائية الواردة في الجدول (39) صدق هذه الشواهد الميدانية حيث بينت أن :

- 97 مفردة من مفردات عينة دراستنا وبنسبة قدرها 33,8% يوافقون وبشدة على المخاطرة لأجل تحقيق أهداف المؤسسة.
- 82 مبحوث وبنسبة 28,6% هم مع فكرة المخاطرة لأجل تحقيق الاهداف المسطرة.
- 55 مفردة ونسبتها 19,2%، لا توافق بشدة على المخاطرة لأجل المؤسسة تبعثها 46 مفردة (لا توافق) وبسبعة مفردات محايدة.

وفي بحثنا عن أسباب هذا الرفض، خلصنا إلى ان غالبية الراضين كانوا قد دخلوا من طرف المؤسسة -حسب وجهة نظرهم - حيث قاموا بتضحيات لكنهم لم يجدوا مقابل لها من تحفيزات وامتيازات، حيث أردف أحدهم قائل: " مررت بتجربة مخيبة، فقد أهملت أسرتي لشهور وانكببت على العمل مضاعفا للجهد ومساعدة للأخرين وكانت الوعود

بالترقية في منصب كنت أطمح إليه، غير ان ذلك لم يحدث بعد أن فوجئت بتقلد مستقطب جديد لهذا المنصب وكانت الحجة في ذلك أنها أوامر فوقية، ومنذ ذلك اليوم قررت أن اترك المخاطرة لمن يملي الأوامر الفوقية واكتفي بساعات دوامي القانونية". هذا وقد جاءت قيمة المتوسط الحسابي المقدرة بـ: (3.418) لتؤكد إيجابية عبارة (أشعر بالقابلية للمخاطرة لأجل تحقيق أهداف وظيفتي)، وقيمة الانحراف المعياري: (1.549) موضحة ضعف تشتت الإجابات حول الوسط الحسابي.

4- تحليل بيانات التماسك والهوية المهنية

يعكس كل من التماسك المهني والهوية المهنية، طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة وبالتالي نمط التسيير المعتمد في المؤسسة المينائية بسكيكدة، ويمكن الوقوف على هذه الصورة من خلال الروابط والعلاقات الأفقية والعمودية، قدرة الافراد على التعبئة والتهيكّل، الموقع الاجتماعي وكل ما يتبعه من أجر، مكافآت وتحفيزات مادية ومعنوية، السمات الثقافية، الهيكل التنظيمي الرسمي وغير الرسمي بالإضافة إلى العمليات الاجتماعية التي تتم داخل المؤسسة وقد تمتد لبيئتها الخارجية.

وفي نفس السياق فقد أفصحت أدبيات المؤسسة المكتوبة إلى أن تماسك فرق العمل يعكس قوة الهوية المهنية السائدة، التضامن، سيطرة روح الفريق، تقديم نحن على أنا، الاستقرار والقدرة على مواجهة المطبات والصعوبات، التشارك والمشاركة في اتخاذ القرارات.

جدول رقم (40) يوضح التماسك والهوية

الإحتراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	البدائل	
								التكرار	النسبة %
1.019	4,258	287	156	88	04	39	00	التكرار	الهوية المهنية
		100,0	54,4	30,7	1,4	13,6	0,0	النسبة %	
1.577	3,676	287	117	82	16	08	64	التكرار	التماسك
		100,0	43,2	28,6	3,1	2,8	22,3	النسبة %	

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على بيانات SPSS

وقد جاءت بيانات الجدول الاحصائي (40) لتبيّن أن:

- 156 مبحوث وبنسبة 54,4%، أعربوا عن اشتراكهم وبدرجة عالية في نفس الهوية المهنية نتيجة تقاسمهم نفس السمات الثقافية والخصائص السوسيو-مهنية.
- 88 مفردة من مفردات العينة ونسبتها 30,7%، تقر بالتقائها تحت غطاء نفس الهوية المهنية.

- 13,6% (لا يوافقون) و04 مفردات ونسبتها 1,4% جاءت اجاباتهم محايدة، لشعورهم بتمايزهم عن بقية العمال الاخرين.

وفي محاولتنا تقصي هذه الوقائع، اتضح لنا أن هذه المجموعة من العمال محسوبة في غالبيتها على الفئة العليا، والتي ترى في نفسها أنها قد وصلت لمرحلة البحث عن تحقيق الذات، ما يتطلب (في نظرهم) الانسحاب من الحشود الجماعي، وبالتالي الانسحاب من مختلف أشكال العلاقات والعمليات الاجتماعية التي هم شركاء فيها في الأصل.

هذا ما دفعنا لرصدنا بعضهم خارج محيط العمل لتناكد من ذلك، أين لاحظنا علاقات غير رسمية مع أفراد ينتمون لمؤسسات أخرى غير المؤسسة المينائية، وقد وجدنا بعضهم أعضاء في جمعيات خيرية مبنية على التماسك والتضامن غير انهم لا يوافقون على هذه المبادئ في الجانب الرسمي داخل مؤسسة العمل.

ويمكن تدعيم هذه الشواهد بمعطيات الجدول (40) في سطره المتعلق بالتماسك حيث أفصحت أن:

- 117 مبحوث (43,2%)، أبدوا موافقتهم وبشدة على المساهمة في تقوية التماسك داخل فرق العمل في المؤسسة في إطار السياسة العامة للمؤسسة ورسالتها.

- 82 مفردة وبنسبة 28,6%، أعربوا عن موافقتهم على عبارة "المساهمة في تقوية التماسك في فرق العمل"، بكل ما تتضمنه لوائح العمل والنظام الداخلي.

- 64 مبحوث وبنسبة 22,3% يعارضون بشدة المساهمة في تقوية التماسك في فرق العمل لشعورهم بالتمايز مقارنة بباقي العمال، و(2,8%) عارضوا ولكن بدرجة أقل. وهذا ما تؤكد قيمتي الوسط الحسابي بالنسبة لإجابات المبحوثين حول عبارتي الهوية المهنية والتماسك على التوالي (4,258) و(3,676)، واللذان تفران بإيجابية العبارتين، بالإضافة إلى قيمتي الانحراف المعياري على التوالي: (1,019) و (1,577)، واللذان تؤكدان ضعف تشتت هذه الإجابات حول وسطها الحسابي.

5- تحليل بيانات المعايير والقيم المشتركة

تعتبر المؤسسة المينائية بسكيكدة، المعايير والقيم المشتركة من أهم الركائز التي تقوم عليها ثقافتها التنظيمية، والتي تتجلى في تعزيزها لدور الأعراف التنظيمية في ممارساتها الوظيفية اليومية، فهي تجمع في طياتها كل ما يتفق عليه العمال من سمات ومعايير، كحجم العمل الواجب إنجازه، درجة التعاون والتنسيق، الجودة، تنظيم بيئة العمل، الاتصال المفتوح، المخاطرة، نفي الأنا وتحقيق نحن.

وهكذا وضمن هذا المنظور تؤكد الشواهد الميدانية الواردة في الجدول (41) أن:

- 159 مبحوث بنسبة 55,4% أعربوا عن حملهم نفس المعايير وهذا لاشتراكهم في نفس القواعد التي تنظم العمل وتحدد جودته، ولقد جاء اقرارهم هذا مرتفعا (أي موافق بشدة).
- 82 مفردة ونسبتها 28,6%، تفر بموافقتها على عبارة التشارك في حمل نفس المعايير.
- 36 مفردة وبنسبة 12,5%، لا يوافقون على فكرة حمل نفس المعايير، فيما إمتعض تسعة أفراد من العبارة.

كل هذا لا ينفى وجود تذبذب واختلال في الاجماع حول عبارة (يشترك عمال المؤسسة في نفس المعايير)، فالبرغم من الدرجة التي وصلت إليها المؤسسة من معايير الجودة الشاملة، غير أن بعض العقليات المتطرفة لازالت تؤثر على هذا التنسيق، محاولة فرض نفسها وهز هذا الذوابان ببعض الشوائب، للفت النظر من جهة وتحقيق الذات من جهة أخرى. والتي لا تحسب على مستوى تنظيمي واحد بعينه بل هي متوزعة على كل المستويات باختلافها. ولقد جاءت قيمة المتوسط الحسابي والمقدرة بـ: (4.261) لتؤكد إيجابية العبارة، وقيمة الانحراف المعياري (1.027)، التي توضح تقارب هذه الإجابات من الوسط الحسابي.

جدول رقم (41) يوضح المعايير والقيم المشتركة

القيم التنظيمية		المعايير		العينة البدائل
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
0,0	00	0,3	01	لا أوافق بشدة
9,4	27	12,5	36	لا أوافق
1,0	03	3,1	09	محايد
40,8	117	28,6	82	أوافق
48,8	140	55,4	159	أوافق بشدة
100,0	287	100,0	287	المجموع
4,289		4,261		المتوسط الحسابي
0.891		1.027		الانحراف المعياري

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على بيانات SPSS

في نفس السياق، وتأكيدا لما هو شائع في حقل التنظيم بخصوص سعي القيم التنظيمية لترقية المبادئ الأخلاقية لأي تنظيم، واكسابه فائد هامة وفي نفس الوقت التقليل من أخطائه وهفواته تحقيقا لأكثر معدلات الالتزام الوظيفي، لتكون هي من تضبط المبادئ السلوكية لأفراده، فقد تلمسنا وجود قيم تنظيمية مشتركة ومتشابهة لدى عمال مؤسسة ميناء سكيكدة على اختلاف مستوياتهم التنظيمية، بعضها مرئي يمكن ترصده، كالتعاون، التسامح، العدل والاستقامة الأخلاقية وهي على درجات مختلفة باختلاف الثقافات الأولية للعمال والبيئة

التي ينحدرون منها. وبعضها غير مرئي، وحتى نتمكن من حصره، لابد من اشراك متغيرات تنظيمية أخرى.

ولتوضيح ذلك، جاءت البيانات الاحصائية الواردة في الجدول (41)، في عموده الخاص بالقيم التنظيمية لتبين أن:

- 140 مبحوث من مفردات العينة ونسبة 48,8 %، يقرون اشتراكهم في نفس القيم التنظيمية، وقد جاء اقرارهم هذا مرتفعا (أي موافق بشدة).

- 117 مفردة ونسبتها 40,8 %، أكدت حملها لنفس القيم التنظيمية، فيما امتعضت ثلاثة مفردات، وعارضت 27 مفردة أخرى (لا أوافق).

وفي محاولتنا إيجاد تفسير لهذا الرفض، تبين لنا من خلال المقابلات التي أجريناها أن بعض العمال ينحدرون من ولايات أخرى على غرار قسنطينة، ميلة، قالمة،...، يحملون قيم تنظيمية أولية مغايرة لقيم سكان مدينة سكيكدة، وعلى الرغم من التكامل والتنسيق السائد في العمل بين هاته الفئات، يبقى اختلاف اللهجة في الحديث مثلا يقف حاجزا أما الانصهار الكلي بهذه القيم وتداخلها مع بعضها.

6- تحليل بيانات التميز

التميز عملية تنظيمية تهدف إلى تأدية العمل المألوف بدرجة عالية من الأداء، والتميز هو طبيعة فطرية في البشر فالكل يرغب في أن يكون هو الأحسن وهو اللافت للنظر. والتميز في فلسفة المؤسسة المينائية بسكيكدة هو الاتيان بما هو مختلف على صعيد الأفراد والجماعات داخل بيئة العمل، وعلى صعيد المؤسسة في بيئتها التنافسية السوقية.

ويمكن الوقوف على دعم ورغبة المؤسسة في التفرد من خلال جملة من السمات التي نستقرؤها من خلال إجراءاتها التنظيمية، كسياساتها التسويقية المتبعة والمبنية على

التحفيزات والتسهيلات المقدمة للعملاء، القدرة على تحقيق التوازن بين كل ما هو جديد (تقنيات العمل، أفراد، أدوات الإنتاج) وكل ما هو أقدم منه نسبيا.

جدول رقم (42) يوضح التميز بمؤسسة ميناء سكيكدة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة %	التكرار	العينة البدائل
1.426	3,526	3,1	09	لا أوافق بشدة
		37,6	108	لا أوافق
		4,5	13	محايد
		12,9	37	أوافق
		41,8	120	أوافق بشدة
		100,0	287	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على بيانات SPSS

وبالرجوع للبيانات الإحصائية الواردة في الجدول (42) يتبين لنا أن:

- 120 مبحوث ونسبة 41,8 %، أكدوا شعورهم بالتميز وجاء تأكيدهم هذا مرتفعا جدا (أوافق بشدة).
 - 37 مفردة ونسبتها 12,9 % توافق هي الأخرى على عبارة (يشعر العامل بالتميز)، لكن بدرجة أقل.
 - 108 مفردات ونسبتهم 37,6 %، أعربوا عن عدم موافقتهم على العبارة، في حين عارضت وبشدة تسعة مفردات على العبارة وتسجيل حياد إجابات 13 مبحوث.
- ويمكن تفسير ذلك بأن طبيعة العمل بالمؤسسة المينائية بسكيكدة والتي تتميز بالروتين خلقت نوعا من الاغتراب الوظيفي الذي أثر على رغبة وشعور العامل في التميز وكبح من تطلعاتهم نحو تحقيق ذلك. زيادة إلى ذلك، فإن العمل في حد ذاته مربوط بجملة من العوامل الخارجية، خصوصا البيئية والفيزيائية كحالة الطقس وحالة البحر.

كل هذه المعوقات خلقت نوعاً من نفور العمال من السعي نحو التميز، فجعلت بعضهم يهدف إلى أداء مهامه فقط، ومن جهة أخرى فإن التميز في نظر بعضهم قد يفسر بالسلب خصوصاً لدى فئة "البحرية"، فالمتميزون في نظرهم يحسبون على الإدارة العليا ومن ثم يقل التواصل معهم من طرف باقي العمال لأنهم حسب مفهومهم المتميز "زفاف" تنفر منه بقية الجماعة.

7- تحليل بيانات التواصل والاحترام المتبادل

من بين أهم العمليات التنظيمية التي يركز عليها كل تنظيم، نجد عمليتي التواصل والاحترام المتبادل واللتين تعكسان طبيعة القرارات السائدة وتحددان درجات الولاء والانتماء، ففي مؤسسة ميناء سكيكدة يمكن تلمس تماثلات هاذين العمليتين من خلال:

- الموقع الجغرافي للمؤسسة المينائية الموزع على عدة مواقع (الميناء القديم، الميناء الجديد، الميناء الجاف 1 و 2 ، بالإضافة إلى المديرية بليلو).
- طبيعة الهيكل التنظيمي السائد في المؤسسة المينائية بسكيكدة.

ضمن هذا الإطار تجدر الإشارة إلى أن وثائق المؤسسة تشيد بدور كل من العملية التواصلية وتبادل الأفكار والآراء باحترام في ميناء سكيكدة، وهذا من خلال تركيز المؤسسة على:

- تطوير قنوات الاتصال الداخلي فيما يتعلق بالصحة والأمن.
- الاصغاء المستمر لكل الأطراف المشاركة في العملية الإنتاجية وتطوير العلاقات معها.

ومن أجل تدقيق هذه الشواهد الأولية، أفادت البيانات الإحصائية الواردة في الجدول (43) بأن:

جدول رقم (43) يوضح التواصل والاحترام المتبادل

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاحترام المتبادل		البدائل	التواصل		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
		النسبة %	التكرار		النسبة %	التكرار		
1.573	3,686	22,0	63	لا أوافق بشدة	17,8	51	3,443	1.543
		2,4	7	لا أوافق	16,4	47		
		4,9	14	محايد	6,3	18		
		26,5	76	أوافق	23,0	66		
		44,3	127	أوافق بشدة	36,6	105		
		100,0	287	المجموع	100,0	287		

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات SPSS

- 105 مفردات من مفردات عينة الدراسة وبنسبة 36,6 % يوافقون بشدة على سلاسة العملية التواصلية داخل مؤسسة ميناء سكيكدة.
- 66 مبحوث وبنسبة 23 %، يؤكدون وجود سلاسة في العملية التواصلية ، وجاء تأكيدهم هذا بدرجة منخفضة.
- 51 فردا نسبتهم 17,8 %، يعارضون ويشدة فكرة سلاسة التواصل داخل المؤسسة المينائية بسكيكدة، في حين أجابت 47 مفردة بـ (لا أوافق) على العبارة التي مفادها (هناك سلاسة في العملية التواصلية داخل المؤسسة)، مع تسجيل امتعاض ثمانية عشر مبحوث من هذه العبارة.

وفي محاولة تقصينا هذا العزوف تبين لنا بأن العناصر السالفة الذكر، قد أثرت على العملية التواصلية في المؤسسة وصعبتها نوعا ما، بالرغم من الإمكانيات المادية

والتكنولوجيا التي تسخرها المؤسسة سنويا للنهوض بجانب الاتصال والتواصل مع البيئتين الداخلية والخارجية، ويبقى التواصل الأفقي غير الرسمي هو السائد بعيدا عن التكنولوجيا. والذي يمكن إرجاعه إلى الاحتكاك الوثيق بين العمال فيما بينهم في المستويات الدنيا أين صارت القنوات غير الرسمية هي المحرك الغالب على العملية التواصلية داخل المؤسسة المينائية بسكيكدة والمتحكمة فيها.

ويمكن تدعيم هذه البيانات الميدانية، بمعطيات عمود التبادل والتي توضح بأن:

- 127 مفردة من مفردات عينة الدراسة ونسبة 44,3 % تفصح بموافقتها على عبارة (وجود احترام متبادل بين العمال على اختلاف المستويات) بمؤسسة ميناء سكيكدة، ولقد جاء افصاحهم هذا مرتفعا جدا أي (موافق بشدة).
- 76 مبحوث ونسبتهم 26,5 %، يؤكدون موافقتهم على وجود الاحترام المتبادل بالمؤسسة.
- 63 فردا من أفراد عين البحث وبنسبة يعارضون وبشدة فكرة وجود احترام متبادل بين العمال في المؤسسة المينائية بسكيكدة.
- سبعة مفردات أكدت هي الأخرى عدم موافقتها على توفر الاحترام المتبادل ولكن بدرجة أقل، مع ذهاب أربعة عشر مفردة المتبقية إلى التزام الحياد في اجابتها حول العبارة.

ضمن هذا المسعى فقد بينت قيمة كل من المتوسط الحسابي للعبارتين (3.443) و(3.686) وقيمتي الانحراف المعياري(1.543) و(1.573) على المنحى الموجب ضعيف التشتت حول المتوسط لإجابات المبحوثين على العبارتين.

8- تحليل بيانات الخصائص الديمغرافية ومسألتي الاستقرار والانضباط.

تتحكم المتغيرات الديمغرافية في توجيه عملية التحليل والتفسير، وتُشكل كل من متغيرات تقاسم نفس الأفكار، الاستقرار والانضباط، فضلا عن تأثيراتها على عناصر ومكونات البناء التنظيمي للثقافة التنظيمية بمؤسسة ميناء سكيكدة. وهذا ما يمكن تلمسه في الجداول (44)، (45، 46، 47).

1.8 تحليل بيانات المستوى التعليمي وتقاسم نفس الأفكار.

يختلف تأثير المستوى التعليمي على ضبط مستويات التفكير المشترك من مستوى تنظيمي إلى آخر ويؤكد صدق المقولة الشائعة في أدبيات المؤسسة والقائلة بارتباط المستويات التعليمية بمستويات التفكير، أي كلما تقارب المستوى الدراسي والتعليمي لمجموعة ما، كلما تقاربت افكارها. وفي هذا الشأن تظهر التحليلات الإحصائية الواردة في الجدول (44) أن:

جدول رقم (44) يوضح المستوى التعليمي وتقاسم نفس الأفكار

انحراف المعايير	المتوسط الحسابي	المجموع	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا اوافق	لا اوافق بشدة	يتقاسم أغلب عمال المؤسسة نفس الأفكار	
								التكرار النسبة	المستوى التعليمي
1,11	3,88	17 %5,9	6 %2,1	6 %2,1	2 %0,7	3 %1,0	0 %0,0	التكرار النسبة	ابتدائي
1,05	3,88	82 %28,6	28 %9,8	28 %9,8	14 %4,9	12 %4,2	0 %0,0	التكرار النسبة	متوسط
1,08	4,06	114 %39,7	55 %19,2	26 %9,1	18 %6,3	15 %5,2	0 %0,0	التكرار النسبة	ثانوي
1,10	3,77	74 %25,8	27 %9,4	14 %4,9	22 %7,7	11 %3,8	0 %0,0	التكرار النسبة	جامعي
1,08	3,92	287 %100,0	116 %40,4	74 %25,8	56 %19,5	41 %14,3	0 %0,0	التكرار النسبة	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات SPSS

✓ 19,2% من إجمالي العينة حاصلين على المستوى الثانوي ويوافقون بشدة تقاسم نفس الأفكار مع من يحوزون نفس مستواهم الأكاديمي.

✓ 9,8% من إجمالي العينة يحوزون المستوى المتوسط ويوافقون بشدة تقاسم نفس الأفكار مع من يتموقعون في نفس مستواهم الأكاديمي.

✓ 9,4% من إجمالي العينة حاصلين على المستوى الجامعي ويوافقون بشدة تقاسمهم نفس الأفكار مع باقي العمال ذوي المستوى الجامعي.

هذا وتبرز القراءة الإحصائية الأفقية للجدول، تناقص ملحوظ لدى فئة المستوى الابتدائي واستحواذ فئة المستوى الثانوي على تأييد فكرة تقاسم نفس الأفكار مع اللذين يحملون نفس مستواهم الأكاديمي.

ومن الملاحظ أن هذه النتيجة تطرح مسألة بالغة الأهمية، تتعلق بالسياسة الاستقطابية للمؤسسة المينائية، والتي تركز في الغالب على المستوى الثانوي كأقل مستوى عند التوظيف، هذا من جهة، ومن جهة أخرى، فإنها تحرص على توظيف من يسهل اندماجهم وثقافتها من خلال تقارب المستويات، فتخلق ضمناً التفاف عمال المستوى الواحد حول بعضهم لاعتقادهم بحملهم نفس المقومات والمعايير، ضف إلى ذلك تمتعهم بنفس الخبرة. ولقد لمسنا كل هذه القضايا من خلال التصرفات التي تم رصدها ميدانياً.

2.8 تحليل بيانات الأقدمية في العمل والاستقرار الوظيفي

دلت الشواهد الواقعية بأن معدلات الأقدمية هي ترجمة لمستويات الاستقرار الوظيفي، فكلما كانت نسب الاستقرار مرتفعة كلما ارتفعت أقدمية العمال، وبالتالي ضعف معدل المغادرة، وتبرز القراءة العمودية لبيانات الجدول (45) الحقائق التالية:

جدول رقم (45) يوضح الأقدمية في المنصب والاستقرار الوظيفي

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا اوافق	لاوافق بشدة	الاستقرار الوظيفي	
								التكرار	الأقدمية
1,60	3,63	27 %9,4	12 %4,2	5 %1,7	4 %1,4	0 %0,0	6 %2,1	التكرار	اقل من 05 سنوات
								النسبة	
1,62	3,57	89 %31,0	40 %13,9	15 %5,2	10 %3,5	4 %1,4	20 %7,0	التكرار	من 05 الى 14 سنة
								النسبة	
1,54	3,60	58 %20,2	20 %7,0	23 %8,0	0 %0,0	2 %0,7	13 %4,5	التكرار	من 15 سنة الى 24 سنة
								النسبة	
1,55	3,68	113 %39,4	45 %15,7	39 %13,6	2 %0,7	2 %0,7	25 %8,7	التكرار	من 25 سنة فأكثر
								النسبة	
1,57	3,63	287 %100,0	117 %40,8	82 %28,6	16 %5,6	8 %2,8	64 %22,3	التكرار	المجموع
								النسبة	

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على بيانات SPSS

✓ 15,7% من إجمالي العينة يوافقون بشدة على فكرة استقرارهم الوظيفي وتزيد أقدميتهم عن 25 سنة.

✓ 13,9% من إجمالي العينة يوافقون بشدة على فكرة استقرارهم الوظيفي وتتراوح أقدميتهم بين (05 و 14 سنة).

وتبرز القراءة الأفقية لبيانات الجدول القضايا التالية:

- تناقص ملحوظ لدى فئتي الأقدمية (أقل من 05 سنوات، بنسبة 4,2%) وبين (15 سنة و 24 سنة، بنسبة 07,2%)، وتزايد الفئتين الواقعتين بعد الأدنى وقبل الأعلى على التوالي: 13,9% ؛ 15,7%.

- تعتبر فئة الأقدمية الأكثر من 25 سنة أكثر الفئات تمتعا بالاستقرار الوظيفي.

ومن الملاحظ أن هذه النتيجة يمكن أن تفسر على النحو التالي:

الاستقرار الذي يتمتع به من تجاوزت سنوات خدمتهم 25 سنة هو استقرار وراحة نفسية أكثر منه تنظيمية، كون هذه الفئة مقبلة على التقاعد وبالتالي فهي لا تطمح في تحقيق امتيازات جديدة بقدر ما تطمح في خلق ولاءات وتوطيد العلاقات مع مختلف المستويات

قبل المغادرة بغرض ضمان الاستفادة من خدمات الافراد الاخرين خلال مرحلة التقاعد. أما بخصوص فئة بين (05 و14 سنة أقدمية)، فهي فئة تمثل مستقبل المؤسسة وهم كذلك من كان توظيفهم بين سنتي (2004 و2013)، هذه المرحلة التي ميزت سوق العمل على المستوى الوطني بصفة عامة بشح المناصب المالية وارتفاع نسب البطالة، مع الإشارة إلى أن غالبية الذين وظفوا في المؤسسة المينائية خلال هذه الفترة انتقلوا من حياة العزوبية نحو الزواجية مباشرة بعد حوالي عامين من التوظيف. ففي فلسفة المجتمع الجزائري الزواج هو استقرار، ومن ثم رفض هؤلاء العمال لكل أنواع الصراع التنظيمي، حفاظا على مصدر رزقهم الذي يضمن لهم الاستقرار الأسري والاجتماعي.

وهذا ما تلمسناه خلال زيارتنا الميدانية ومقابلاتنا الفردية والجماعية، أين رصدنا اهتمام غالبية كبيرة بتتبع الأجر الشهري، بعيدا عن اقحام نفسها في كل ما يدور بالمؤسسة من إجراءات تنظيمية، فغايتها هي القدوم للعمل لتنفيذ المهام المكلفة بها دون زيادة او نقصان والمغادرة خارج أسوار العمل دون لفت الانتباه، فهم يفصلون بين كل ما هو مهني والحياة الاجتماعية الخاصة حفاظا منهم على دوام العمل وابتعادا عن التغيير والصراع المحتمل في هذا النوع من المؤسسات.

3.8 تحليل بيانات الحالة الاجتماعية والسن والانضباط الوظيفي

تؤكد الضوابط التنظيمية السائدة بالمؤسسة المينائية بسكيدة الفلسفة الاجتماعية للمجتمع الجزائري القائلة بأن للحالة الاجتماعية وللسن دور في تحديد درجات الانضباط بشكل عام، فكلما تقدم الفرد في سنوات العمر كلما زادت معدلات انضباطه، وكلما تحولت حالته الاجتماعية من العزوبية إلى الزواجية كلما زاد نضجه ومن ثم التزامه بالأعراف.

وهذا ما أفصحت عنه الشواهد الواقعية الواردة في الجدول (46) التي بينت أن:

جدول رقم (46) يوضح الحالة الاجتماعية والانضباط في الوظيفة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا اوافق	لا أوافق بشدة	الانضباط في الوظيفة	
								التكرار النسبة	الحالة الاجتماعية
0.87	3.98	47 %16,4	16 %5,6	15 %5,2	15 %5,2	1 %0,3	0 %0,0	التكرار النسبة	أعزب
1.07	3.87	232 %80,8	84 %29,3	68 %23,7	45 %15,7	35 %12,2	0 %0,0	التكرار النسبة	متزوج
1.53	3.33	3 %1,0	1 %0,3	0 %0,0	1 %0,3	1 %0,3	0 %0,0	التكرار النسبة	مطلق
1.30	4.20	5 %1,7	3 %1,0	1 %0,3	0 %0,0	1 %0,3	0 %0,0	التكرار النسبة	أرمل
1.05	3.89	287 %100,0	104 %36,2	84 %29,3	61 %21,3	38 %13,2	0 %0,0	التكرار النسبة	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على بيانات SPSS

- فئة المتزوجين وبنسبة 29,3 % من إجمالي العينة تقر بانضباطها في العمل، في مقابل 05,6 % من العزاب، و 1 % من الأرامل، و 0,3 % من المطلقين.

وتتدعم هذه الشواهد بقيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري المبينة في نفس الجدول والتي تؤكد في مجملها بإيجابية إجابات المبحوثين حول كل من عبارتي الحالة الاجتماعية والانضباط في الوظيفة، وضعف تشتتها حول متوسطها.

ورغم أن الثقافة التنظيمية للمؤسسة المينائية تؤكد على أهمية الانضباط كآلية أخلاقية وإنتاجية، إلا أن التحليلات الإحصائية تطرح عددا من العوامل التي ترسخ وجود تدرج في سلم الانضباط بين بدائل الحالة الاجتماعية؛ آخذين بعين الاعتبار ذلك التفاوت الملحوظ بين حجم العينات الفرعية.

والجدير بالإشارة أن مفهوم الانضباط في الوظيفة قد تكرر بكثرة في أدبيات المؤسسة سواء تلك المتعلقة برسالة المؤسسة أو تقاريرها المختلفة. ولقد تجسدت مضامينه في التقيد بالعمل، الالتزام بتطبيق القواعد واللوائح والإجراءات، إنجاز المهام في آجالها وبالكميات والنوعية المطلوبة؛ ترسيخ مبادئ الالتزام والرقابة الذاتية.

إن هذه المضامين التي أقرتها وثائق المؤسسة، قد جسدها عمال المؤسسة بدرجات متفاوتة، ولكنها تعبر في عمومها عن احترام قيم وقواعد ومعايير ثقافة مؤسستهم التنظيمية. فالانتقال التدريجي لهذه القيم من المجرد إلى الملموس، هو تغيير وتجسيد للمرحلة التي بلغتها المؤسسة من حيث مستويات وجودة وتعدد بدائل الإيزو التي حصلت عليها المؤسسة وتنفيد بها في تعاملاتها الداخلية والخارجية.

وغير خاف فإنه وبالرغم من الأهمية الكبيرة التي توليها المؤسسة المينائية للانضباط الوظيفي غير أن هذا الأخير مجسد ولكن بدرجات متفاوتة حسب التدرج في سلم بدائل السن، إذ يعتبر كتغذية عكسية للثقافة التنظيمية، يعبر من خلاله العامل عن مدى ولائه والتزامه بقواعد وقوانين المؤسسة بإخلاصه في عمله وامتناله لأوامر المشرفين، احترامه للوقت، تعاونه مع مختلف جماعات العمل الأخرى، وبصفة عامة يجمع فيه بين الأخلاقي (المجرد) والمهني (الملموس).

هذا وقد أعربت نتائج الجدول (47) أن:

- الفئة العمرية (من 45-54 سنة) وبنسبة 11.1% من إجمالي العينة تقر بانضباطها في العمل، متبوعة بالفئة العمرية (من 35-44 سنة) بنسبة 10.1%، في مقابل 7.7% من الفئة العمرية (25-34 سنة)، و 5.9% من فئة أكثر من 55 سنة، و 4.5% من فئة أقل من 25 سنة. هذا وإن دل فإنما يدل على الدرجة التي وصلت إليها المؤسسة المينائية

بسكيدة في التسيير واستعمالها للتقنية خصوصا في العملية التواصلية وعملية تأكيد الحضور والانصراف من العمل.

جدول رقم (47) يوضح السن والانضباط في الوظيفة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	الانضباط في الوظيفة	
								التكرار النسبة	السن
0,70	3,78	27 %9,4	4 %1,4	13 %4,5	10 %3,5	0 %0,0	0 %0,0	التكرار النسبة	اقل من 25 سنة
0,90	4,21	42 %14,6	22 %7,7	7 %2,4	13 %4,5	0 %0,0	0 %0,0	التكرار النسبة	من 25 الى 34 سنة
1,07	3,88	74 %25,8	29 %10,1	16 %5,6	20 %7,0	9 %3,1	0 %0,0	التكرار النسبة	من 35 الى 44 سنة
1,09	3,76	104 %36,2	32 %11,1	35 %12,2	17 %5,9	20 %7,0	0 %0,0	التكرار النسبة	من 45 الى 54 سنة
1,18	3,95	40 %13,9	17 %5,9	13 %4,5	1 %0,3	9 %3,1	0 %0,0	التكرار النسبة	من 55 سنة فاكتر
1,05	3,89	287 %100,0	104 %36,2	84 %29,3	61 %21,3	38 %13,2	0 %0,0	التكرار النسبة	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات SPSS

خلاصة

أبرزت المعطيات الإحصائية الواردة في الجداول السابقة، مختلف مستويات تجسيدات أبعاد ومؤشرات الثقافة التنظيمية، المتمثلة في الالتزام، المعارف، التفكير المشترك والهويات المهنية.

ولقد تم الاعتماد على التحليل السوسولوجي في تفسير وتشخيص واقع الثقافة التنظيمية في مؤسسة ميناء بسكيدة، وهذا بالاستعانة بخصائص البيئية المهنية وسمات عينة الدراسة.

الفصل السابع

الفصل السابع

المحددات الثقافية وإنتاج القيم الاجتماعية

تمهيد

أولاً - عرض وتحليل بيانات التفاعلات الاجتماعية ومسألة التضامن.

- 1- تحليل بيانات التفاعل، التعاون والتضامن.
- 2- تحليل بيانات اتقان المهام.
- 3- تحليل بيانات إرضاء العملاء واستمرارية لخدمات.
- 4- تحليل بيانات التطوير التنظيمي.
- 5- تحليل بيانات الترقية ومكافأة المتميزين.

ثانياً- عرض وتحليل بيانات المحددات الثقافية وإنتاج القيم.

- 1- تحليل بيانات المحددات الثقافية والتكيف.
- 2- تحليل بيانات صناعة القرار والنكامل التنظيمي.
- 3- تحليل بيانات المتابعة وتحقيق الاهداف.
- 4- تحليل بيانات الثقة، الحرية والفعالية.
- 5- تحليل بيانات الإدارة ونظام تخطيط الموارد.

خلاصة

تمهيد:

تشكل المؤسسة نظاما اجتماعيا منتجا للقيم الاجتماعية التي تحدد مجالات الحركة الدالة على التماسك، التضامن، الانسجام. أضف إلى ذلك، تشكيل هذه القيم موجهاً إرشادية للسلوك، ولقضايا التكيف، المرونة.

وغير خاف أن مآلات إنتاج القيم الثقافية تتمثل في تحقيق الأهداف، الثقة، الفعالية والكفاءة. وتترجم هذه المتغيرات في الواقع الملموس في جملة من النقاط يمكن حصرها على النحو التالي:

- الابتكار والنوعية.

- التعبئة متعددة الجوانب للموارد البشرية.

- تبسيط الهياكل التنظيمية ونزوعها نحو الأشكال غير الهرمية.

- التسيير الشفاف وجعل الإنتاج هو السلاح الأول لولوج الأسواق وتحقيق الميزة التنافسية.

وهذا بالفعل ما لمسناه من خلال الشواهد الواقعية التي جمعناها من المؤسسة المينائية بسكيكدة،

حيث تؤكد الشواهد الرقمية المبينة في الجداول الإحصائية الحقائق التالية:

أولاً: عرض وتحليل بيانات التفاعلات الاجتماعية ومسألة التضامن.

1- تحليل بيانات التفاعل، التعاون والتضامن

بقدر ما تكن العمليات الاجتماعية للتفاعل والتضامن من أهمية في بناء الثقافة المجتمعية، فإن المنظمات هي الأخرى لا تنفي دور هاتين العمليتين التنظيميتين في تشكل ثقافتها الفرعية والكلية، والمؤسسة المينائية هي الأخرى تهتم وبدرجة متزايدة بهاتين العمليتين التنظيميتين، اللتان تعكسان مدى قبول الثقافات الفردية للثقافة الجماعية وتفاعلها مع ثقافة المنظمة التي تعد نقطة الوصل بينها.

ضمن هذا الإطار تفيد وثائق المؤسسة والمعطيات الإحصائية الواردة في الجدول (48) بأن:

جدول رقم (48) يوضح التفاعل، التعاون والتضامن

الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	البدائل	
								التكرار	النسبة%
1.028	4.226	287	151	90	06	40	00	التكرار	التفاعلات الاجتماعية
		100,0	52,6	31,4	02,1	13,9	00	النسبة%	
1.406	3.711	287	119	77	03	65	23	التكرار	التعاون
		100,0	41,5	26,8	1,0	22,6	8,0	النسبة%	
0.635	4.652	287	205	71	04	07	00	التكرار	التضامن
		100,0	71,4	24,7	1,4	2,4	00	النسبة%	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات SPSS

151- مفردة من مفردات عينة الدراسة وبنسبة 52,6 % يقرون بوجود تفاعلات اجتماعية إيجابية داخل المؤسسة المينائية بسكيكدة، ولقد جاء أقرارهم هذا مرتفع جدا.

90 - مبحوث وبنسبة 31,4 % يؤكدون وجود تفاعلات اجتماعية بميناء سكيكدة.

40- فردا ونسبتهم 13,9%، لا يوافقون على وجود تفاعلات اجتماعية داخل المؤسسة مع تسجيل حياذ ستة أفراد.

في حين جات قيمة الوسط الحسابي (4.226) لتؤكد إيجابية العبارة، في حين جاءت قيمة الانحراف المعياري (1.028)، لتؤكد هي الأخرى الضعف الشديد لتشتت هذه العبارات حول الوسط الحسابي.

ويمكن تفسير هذه القيم بأن للتفاعلات الاجتماعية للعمال فيما بينهم دور بالغ الأهمية في إنجاز مهام فرق العمل، وهو ما تم الوقوف عليه ميدانيا خصوصا لدى فرق العمل البحري وعمال الرفع والشحن، الذين كانت تجمعهم روابط اجتماعية متينة مقارنة بباقي الدوائر الأخرى والتي انعكست مباشرة على إنجازهم.

في حين أفصحت الشواهد الإحصائية الخاصة بالتعاون بين فرق العمل في سطر التعاون بالجدول (48) أن:

119- مبحوث وبنسبة 41,5 % أكدوا الدرجة العالية من التعاون السائد بين فرق العمل بالمؤسسة المينائية بسكيكدة. وجاء تأكيدهم هذا مرتفعا جدا.

77- مفردة وبنسبة 26,8 % تقر بوجود درجة عالية من التعاون بين فرق العمل بالمؤسسة المينائية بسكيكدة.

23 - فرد وبنسبتهم 8 %، لا يرون وجود تعاون بين فرق العمل في مؤسسة ميناء سكيكدة، وجاء اقرارهم هذا بدرجة عالية (لا أوافق بشدة) متبوعين وبدرجة أقل (لا أوافق) بخمسة وستون مبحوث اخر وبنسبة 22,6 %، في حين سجلنا امتعاض ثلاثة أفراد.

ولقد جاءت قيمة المتوسط الحاسبي (3.711) لتوضح إيجابية العبارة التي مفادها (هناك درجة عالية من التعاون بين فرق العمل بالمؤسسة)، متبوعة بقيمة الانحراف (1.406) التي بينت اقتراب هذه الإجابات من هذا الوسط وضعف تشتتها من حوله.

وهذا ما تم رصده ميدانيا أين لاحظنا تناغما كبيرا بين أفراد الفرق بحيث لا يمكن أن تفرق بين فرقة صاعدة وأخرى نازلة، فكل فرد يدرك مهامه ولا يحتاج إلى توصية، بل تعدى ذلك من التعاون الداخلي بين الفريق الواحد إلى تعاون خارجي مع فرق آخر وفي مهام مكملة أو متتابعة: قطر/سحب، رفع، تخزين أو شحن أو العكس.

كما أبرزت النتائج الإحصائية الواردة في سطر التضامن أن:

205 - مبحوث وبنسبة 71,4 %، يؤكدون وبشدة (أوافق بشدة) على وجود على تضامن بين العمال في مؤسسة ميناء سكيكدة.

71 - مفردة من مفردات عينة الدراسة وبنسبتها 24,7 %، تقر بوجود تضامن بين العمال في ميناء سكيكدة، هذا الإقرار جاء بدرجة أقل نوعا ما (أوافق).

في حين التزم أربعة أفراد الحياد تجاه هذه العبارة، وأقر سبعة آخرون رفضهم لها (لا أوافق)، ويمكن تفسير اجاباتهم هذه حسب المقابلات التي تم إجراؤها، بأنها تغذية عكسية لمواقف تعرضوا لها، ففي نظرهم أي سلوك يجب أن يقابل بسلوك آخر أو ردة فعل تماثله. فلسفتهم في ذلك أن

الجزء من جنس العمل، وبالتالي عدم التضامن معهم في موقف من المواقف جعلهم يرفضون فكرة وجود تضامن بين العمال في مؤسسة ميناء سكيكدة.

أما بالنسبة للذين أقرت إجاباتهم بسواد التضامن، فلقد تلمسنا إقرارهم هذا من خلال العمليات الاجتماعية داخل المؤسسة، أين وجدنا التحام قوي بين العمال على اختلاف مستوياتهم التنظيمية، تجسد هذا الالتحام في تعاطف العمال بعضهم مع بعض وبالأخص المستهدفين، سواء بالقرارات التأديبية أو التحويلات الداخلية، بالإضافة إلى التفاعل ومساعدة من هم في عوز لظرف ما، (خصوصا ما يتعلق بالجوانب الاجتماعية والصحية على غرار العمليات الجراحية، الجنائز،... إلخ)

كما بلغ المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين قيمة (4.652) والتي تؤكد إيجابية العبارة، بينما بلغت قيمة الانحراف المعياري (0.635) والتي تدل هي الأخرى على ضعف تشتت الإجابات حول هذا الوسط الحسابي.

2- تحليل بيانات إتقان المهام:

يعد إتقان العمل من أبرز العمليات التنظيمية التي يُعتمد عليها في الامتثال لضوابط معايير الجودة، وعلى اعتبار المؤسسة المينائية بسكيكدة، مؤسسة حاصلة على مجموعة من هذه المعايير الدولية فهي تسعى جاهدة للحفاظ عليها من خلال تركيزها على الأهداف والنتائج وهذا بتوجيهها نحو العملاء والعمل على ضمان رضاهم، وهذا ما أكدته الشواهد الواقعية والمقابلات الفردية والجماعية التي أجريناها والتي أفضت إلى:

- العمل المستمر على تحسين الأداء.
- حرص الإدارة على وضوح كل من الإجراءات والهيكل التنظيمي.
- وضوح المهام والوظائف.
- الاحتكام للمعايير والاتفاقات الدولية في مجال العمل البحري والالتزام بتنفيذ ما جاء فيها لضمان مخرجات تتوافق والسوق الدولية من حيث النوعية، التكلفة والسرعة.

في هذا السياق، أقرت وثائق المؤسسة المكتوبة قيمة إتقان العمل في ثقافة مؤسسة ميناء سكيكدة والتي تتجلى بالخصوص في حرص المؤسسة على الحفاظ على مكانتها السوقية برفعها لمعدلات الانجازية، مراجعاتها الدورية لتكاليف الإنتاج وضبطها الصارم للمناصب والمهام واحترامها للوقت.

جدول (49) يوضح إتقان العمل، تحسين الاداء والانجازية

تحسين الأداء		إتقان العمل		الانجازية		تداخل المهام		العينة البدائل
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
0,3	01	3,5	10	00	00	00	00	لا أوافق بشدة
02,4	07	10,8	31	09,8	28	13,2	38	لا أوافق
01	03	0,7	02	02,1	06	01,4	04	محايد
23,7	68	35,9	103	36,2	104	29,3	84	أوافق
72,5	208	49,1	141	51,9	149	56,1	161	أوافق بشدة
100,0	287	100,0	287	100,0	287	100,0	287	المجموع
4,655		4,164		4,303		4,282		المتوسط الحسابي
0,661		1,105		0,917		1,014		الانحراف المعياري

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات SPSS

ومن أجل تمحيص هذه الشواهد المنهجية، تفيد المعطيات الإحصائية الواردة في الجدول (49) بأن:

141- مفردة من مفردات عينة الدراسة وبنسبة 49,1%، قد أفصحت وبشدة عن موافقتها على

عبارة سعي العامل بالمؤسسة المينائية إلى إتقان عمله.

103 - مبحوث وبنسبة 35,9% من إجمالي عينة الدراسة بينوا موافقتهم على إتقان الاعمال

والوظائف المكفون بها.

31- فردا وبنسبة 10,8% أعربت عن رفضها لعبارة السعي لإتقان العمل (لا أوافق)، متبوعة

برفض عشرة مفردات أخرى للعبارة وقد جاء هذا الرفض بدرجة عالية من الشدة (لا أوافق

بشدة)، فيما سجلنا امتناع مفردتين عن الإجابة.

وبإسقاط هذه المعطيات على الواقع يتضح لنا أن الروتين الذي أصبح يعيشه العمال وضعهم في

حلقة مفرغة ولدت لديهم اغترابا تجلى في إنجاز العمال للمهام المكلفين بها كضرورة ليحصلوا مقابلها

على أجر شهري بعيدا عن الإبداع والتفنن والإتقان، بعبارة أدق إنجاز العمل لا يحتكم إلى كيف تمت عملية الإنجاز؟ وكم كان حجم الوقت المستغرق؟ ولا التكلفة المترتبة عنه؟ المهم استهلاك الحجم الساعي للعمل اليومي دون النظر إلى المخرجات في الجهة المقابلة، ضف إلى ذلك اعتماد نظام المكافآت على معايير غير موضوعية جعل كثلة لا يستهان بها من العمال تتصرف عن إتقان العمل كتعبير منها عن عدم رضاها على ذاتية توزيع المكافآت، هذا لا يعني أن مخرجات المؤسسة لا تتسم بالجودة، بل بالعكس مقارنة مع مؤسسات جزائرية مماثلة، لكن هذه الجودة هي بدرجات مختلفة من مصلحة إلى أخرى ومن فرقة عمل لأخرى.

وتأكيدا على ذلك، فقد أقرت المعطيات الخاصة بعمود الانجازية في الجدول (49) أن:

-149 مفردة ونسبة 51,9%، تقر بإنجاز المهام بسرعة عالية، وجاء هذا الإقرار بدرجة عالية (أوافق بشدة).

- 104 مبحثين من مفردات عينة الدراسة ونسبتهم 36,2% يؤكدون على السرعة في انجاز المهام الموكلة إليهم.

- 28 مفردة ونسبتها 8,9% تعارض فكرة السرعة في انجاز المهام الموكلة، وجاء رفضهم هذا بمستوى ضعيف نوعا ما (لا أوافق)، مرفقين بستة مفردات التزمت الحياد.

وبمحاولاتنا تفصي هذه الحقائق ميدانيا تبين لنا أن غالبية المهام التي يقوم بها عمال المؤسسة المينائية بسكيدة روتينية، -وبغض النظر عن الاغتراب الذي يخلفه هذا الروتين- فقد جعل الروتين من العمال أكثر تمرسا وخبرة في انجاز مهامهم، ضف إلى ذلك، فإن للدورات التكوينية والتدريبية الدورية التي يستفيد منها العمال على اختلاف مستوياتهم التنظيمية والتي تقابل في الجهة الأخرى بسعي المؤسسة الدؤوب للاستحواذ على التقنية الحديثة والآلات والمكينات المتطورة- خصوصا في مجال العمل البحري وما يتبعه من رفع وتفريغ و شحن- كل هذا سهل من العملية الإنتاجية فأقبل العمال على زيادة معدلات الانجازية من خلال حرصهم على عنصري السرعة والجودة وهذا ما تقوم عليه معايير الإيزو التي تحوز عليها المؤسسة.

وتدعم هذه الشواهد، البيانات الرقمية الواردة في الجدول (49) فيما يتعلق بمسألة تداخل المهام أين أبرزت أن:

161- مفردة من مفردات عينة الدراسة وبنسبة 56,1% ، أعربوا عن عدم وجود تداخل للمهام بمؤسسة ميناء سكيكدة.

- 84 مبحوث وبنسبة 29,3%، أبدوا موافقتهم على عدم وجود تداخل في المهام والوظائف.

- 38 فردا ونسبتهم 13,2%، صرحوا بعدم موافقتهم على عبارة عدم وجود تداخل في المهام بينما التزمت أربعة مفردات الحياد.

ويمكن تفسير هذه القيم بوضوح مهام كل عامل وبعدها عن الضبابية، فلكل عامل خانة في الهيكل التنظيمي، ولكل خانة تنظيمية بطاقة منصب تحدد طبيعة المهام أو الوظائف الواجب القيام بها وتنفيذها، وبناءً عليها تحدد الصلاحيات ويدرك حتى من المشرف أو المسؤول المباشر.

كيف لا والمؤسسة المينائية قد اعتمدت توصيفا دقيقا للمهام والوظائف، والذي أزاح الضبابية حول بعض المهام وحدّ من تداخلها مع بعض المهام الاخرى، ومن ثم فقد ضبط صلاحياتها، والتي أسهمت في كثير من الأحيان في تحديد المسؤوليات سواء للجزء في حال بلوغ الأهداف المسطرة أو تجاوزها أو العقاب في حالة التخاذل والتهاون.

ومساندة لهذه الحقائق، جاءت بيانات عمود تحسين الأداء لتؤكد هي الأخرى أن:

- 208 مفردات من مفردات عينة الدراسة وبنسبة 72,5% أجابوا بموافقتهم وبشدة على سعي العمال المتواصل لتحسين أدائهم.

- 68 مبحوث وبنسبة 23,7%، أفصحوا عن موافقتهم على عبارة سعي العمال المستمر نحو تحسين الأداء في ظل احترام الضوابط الوظيفية وقيم المؤسسة ومعاييرها.

- 07 أفراد من عينة الدراسة ونسبتهم 2,4%، من إجمالي العينة أبدوا رفضهم لسعي العمال نحو تحسين الأداء.

- مفردة واحدة ونسبة 0,3% صرحت بعدم موافقتها على السعي لتحسين الأداء، مع تسجيل امتعاض ثلاثة مفردات، وهذا لقناعة منهم أن المحفزات والامتيازات الممنوحة هي التي تدفع نحو تحسين الأداء أما الاجر فهو مبلغ ثابت يقدم مقابل مهام معلومة ومحددة مسبقا.

وتجدر الإشارة هنا، أنه خلال زيارتنا الميدانية وسلسلة المقابلات التي أجريناها شد انتباهنا تقرب العمال نحو دائرة التكوين، للاستعلام حول التكوينات المبرمجة وإلحاحهم على تسجيل أنفسهم ضمن قوائم العمال المبرمجين للاستفادة من الرسكلة والتكوينات، وكإجابة عن سؤال وجه لموظفة بدائرة التكوين حول ماهي غاية العمال من هذا الإلحاح؟.

أين كان ردها للامتيازات التي يتحصلون عليها بعد عملية التكوين، فأغلبهم يريد المحافظة على منصبه، إن لم يكن يطمح في منصب أعلى، أي في أجر أعلى، ضف إلى ذلك التكوين يعفيه من العمل أي هو في راحة حتى يتفرغ للتكوين، وإن كان التكوين خارج الولاية فإنه يضمن الحصول على الأجر الشهر كما هو، مع الاستفادة من مصاريف المهمة (لأن التكوين يعد مهمة في فلسفة المؤسسة المينائية بسكيدة).

هذا السعي الدؤوب لغالبية العمال نحو تحسين أدائهم يضمن لهم ولاء داخل جماعة العمل وبالتالي ضمان البقاء في المنصب أو المستوى التنظيمي ويتيح لهم فرصة الترشح لمناصب عليا في حالة الشغور. كما أن للمؤسسة دور في نجاح هذا التحسين من عدمه حيث نجد أن المؤسسة المينائية تعتمد مخطط سنوي للرسكلة والتكوين، يُراجع بصفة دورية غايته الأولى تطوير العامل لزيادة أدائه وتحسين جودة مخرجاته.

ولقد جاءت قيم كل من الوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات المبحوثين حول العبارات الأربعة: (تداخل المهام، الانجازية، إتقان العمل والسعي للتحسين الأداء)، محصورة بين القيمتين: (4,164) و (4,655) بالنسبة للوسط الحسابي، ما يؤكد الإيجابية العالية لإجابات عينة الدراسات حول العبارات، وبين قيمتي: (0,661) و (1,105) بالنسبة للانحراف المعياري، والتي تدل على ضعف تشتت هذه الاجابات حول هذه المتوسطات المحسوبة.

3- تحليل بيانات إرضاء العملاء واستمرارية الخدمات

يلعب نظام الجودة الشاملة دورا بالغ الأهمية ضمن استراتيجية المؤسسة المينائية بسكيكدة، ويتجلى هذا الدور بالخصوص في تركيز المؤسسة على التحسين الدائم والمستمر للخدمات المقدمة للعملاء، محاولة بذلك الارتقاء بالعلاقة مع الزبائن والانتقال بها من العلاقة العادية إلى علاقة العميل ذو الولاء، وهذا لا يتأتى إلا من خلال ضمان استمرارية الخدمات بدرجات عالية من الجودة والتنوعية. ويمكن الوقوف على وجود البيئة التنظيمية المحفزة على ذلك من خلال الأهمية التي أعطتها وثائق المؤسسة المكتوبة للعملاء، والتي تفيد بأن إرضاء العملاء ينعكس أساسا في الإصغاء المستمر لهم، مع ضمان توفير لهم خدمات ذات جودة وبصفة مستمرة. وهذا ما تم الوقوف عليه امبريقيا خلال مراحل البحث المختلفة، وأكدته الشواهد الإحصائية حيث أعربت بيانات الجدول (50) في عموده المتعلق بإرضاء العملاء أن:

جدول (50) يوضح السعي لإرضاء العملاء واستمرارية الخدمات

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستمرارية		البديائل	إرضاء العملاء		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
		النسبة %	التكرار		النسبة %	التكرار		
1,266	3,878	0,0	0	لا أوافق بشدة	18,5	53	3,453	1,541
		28,9	83	لا أوافق	16,1	46		
		00	00	محايد	01,7	05		
		25,4	73	أوافق	29,3	84		
		45,6	131	أوافق بشدة	34,5	99		
		100,0	287	المجموع	100,0	287		

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات SPSS

- 99 مبحوث من مفردات عينة الدراسة وبنسبة 34,5 % أكدوا وبدرجة عالية على أهمية الاهتمام بالعملاء.
- 84 مفردة وبنسبة 29,3 %، جاء اقرارها ضعيفا نوعا ما (أوافق) حول أهمية الاهتمام بالعملاء.
- 53 مبحوث وبنسبة 18,5 %، عارضوا وبشدة عبارة الاهتمام بإرضاء بالعملاء.

- 46 عنصرا من أفراد العينة ونسبتهم 16,1%، عارضوا وبشدة أقل الاهتمام بإرضاء العملاء، في حين سجلنا امتعاض خمسة مفردات من الإجابة على العبارة والتزموا الحياد.

ويمكن تفسير هذه القيم بحرص المؤسسة الدائم على إرضاء عملائها من خلال المراجعة الدورية لسياساتها التنظيمية والتسويقية على وجه الخصوص، بالرغم من كونها ليست الوحيدة في الحلقة، على اعتبار أن حيزها المكاني البحري يعتبر نقطة حدودية بحرية لها أحكام خاصة بها، تجعل من النشاط مرهون بمصالح خارجية عن المؤسسة، على غرار مصالح شرطة الحدود، مصالح الجمارك والمصلحة الوطنية لحراس السواحل، مخابر الجودة التابعة لمديرية التجارة... إلخ. ولكل مصلحة من المصالح الخارجية سألقة الذكر دور في إرضاء الزبون من عدمهم، لكن لا يتجلى ذلك سوى في مخرجات مؤسسة ميناء سكيكدة. وبتعبير أدق رضا الزبون يترجم في الحصيلة السنوية لنشاطات الميناء بالرغم من تداخل عوامل خارجية في العملية الإنتاجية.

ومما نُقر به، من خلال ما تم الوقوف عليه ميدانيا هو أنه وبالرغم من كل التعقيد والتداخل مع المصالح الخارجة عن المؤسسة المينائية بسكيكدة، غير أن هذه الأخيرة تسعى جاهدة لبلوغ هدف إرضاء عملائها بكل الطرق سواء بوضع نظام عمل مبسط، تقديم امتيازات، التجديد الدوري للعتاد، وضع فرق عمل بالتناوب، العمل طيلة أيام الأسبوع، التكوين المستمر للعمال، تقديم أسعار تنافسية للعملاء.

ولقد وقفنا على دعم المؤسسة المينائية وتقديمها لخدمات لهذه المصالح الخارجية حتى تسهل مهامها، ومن ثم التسريع من وتيرة معالجة الأمور المتعلقة بنشاط الميناء. وتدعم هذه المعطيات والوقائع البيانات الواردة في عمود الاستمرارية في نفس الجدول السابق، والتي تؤكد أن:

- 131 مبحوث من عينة الدراسة وبنسبة 45,6%، يؤكدون وبشدة حرص المؤسسة على ضمان استمرارية خدماتها.

- 73 مفردة من مفردات العينة تقر وبدرجة أقل حرص المؤسسة على ضمان استمرارية خدماتها.

هذا وتم تسجيل معارضة ثلاثة وثمانون مفردة وبنسبة 28,9%، من مفردات العينة على عبارة (تحرص المؤسسة على ضمان استمرارية خدماتها)، والتي جاءت في نظرهم جراء ما وقفوا عليه مقارنة بحقبة الرئيس المدير العام السابق، أين كان نشاط المؤسسة يشهد حركة أوسع من هذه المرحلة وكانت السفن لا تغيب عن الميناء إلا لظروف طبيعية قاهرة.

والجدير بالذكر أن التطوير المستمر في حد ذاته، متعلق أساسا باستمرارية الخدمات وجودتها، فالمؤسسة وفي هدفها الأول وهو السعي لضمان البقاء، فهي في صراع تطويري يحمل في طياته حرص على جودة الخدمات المقدمة، آخذة بعين الاعتبار مراجعة السياسات التسويقية الدورية من خلال مراجعة التكاليف والتحكم فيها لتضمن أسعار خدمات ومنتجات تنافسية، في وقت وجيز يحكمه الانضباط والصرامة، لأن للوقت في النقل البحري أهمية قصوى قد تتعدى باقي القطاعات الاقتصادية الأخرى.

4- تحليل بيانات التطوير التنظيمي:

يعد التطوير التنظيمي سمة من السمات التي تتميز بها المنظمات الرائدة، والذي تهدف من خلاله إلى تحسين فعاليتها وتقوية نظامها التكيفي لمواجهة المشاكل التنظيمية، على غرار ذلك فإن المؤسسة المينائية بسكيدة تولي أهمية بالغة لهذا الخير ويتجلى ذلك من خلال استراتيجيتها وسياساتها المعتمدة، نزوعها نحو الاهتمام بالموارد البشرية بدءا من الاستقطاب وإلى غاية الخروج إلى التقاعد، الحرص على سلاسة العملية التواصلية في الاتجاهين، لضمان أكبر مستويات التنسيق بين الفرق والمصالح، المراجعات الدورية للوائح والقرارات التنظيمية حفاظا على القدرة التكيفية مع المتغيرات البيئية (خاصة فيما يتعلق بالبيئة الخارجية : تقلبات السوق، القوانين والقرارات التنظيمية التي تصدرها المصالح الأخرى كشرطة الحدود، مصالح حراس السواحل، الجمارك، والتي تؤثر على نشاط المؤسسة بصفة مباشرة)، التركيز على دعم وانعاش روح المبادرة .

ومن أجل تدقيق هذه الشواهد الأولية، توضح المعطيات الإحصائية الواردة في الجدول (51) أن:

جدول (51) يوضح إجابات المبحوثين حول التطوير التنظيمي

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة %	التكرار	العينة البدائل
0,656	4,185	00	00	لا أوافق بشدة
		04,2	12	لا أوافق
		01,4	04	محايد
		66,2	190	أوافق
		28,2	81	أوافق بشدة
		100,0	287	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات SPSS

- 81 مفردة من مفردات عينة الدراسة وبنسبة 28,2%، توافق وبشدة على عبارة "تعمل المؤسسة على ديمومة التطوير".

- 190 مبحوث وبنسبة 66,2% من إجمالي مفردات العينة تؤيد وبأقل شدة عبارة دعم المؤسسة لديمومة التطوير.

- 12 فردا وبنسبة 04,2% أبدوا عدم موافقتهم، فيما التزمت أربعة مفردات الحياد تجاه عبارة دعم المؤسسة للتطوير التنظيمي.

وفي محاولتنا تفصي هذه الحقائق، تبين لنا أن من عارضوا أو التزموا الحياد من مفردات العينة تجاه هذه العبارة، هم من الحرصين على الاستقرار ومن داعمي الإبقاء على الروتين، فهم يعرضون بهذا نقائصهم وعدم مواكبتهم لمختلف التطورات الدورية خاصة فيما يتعلق بتمكنهم من التقنية (برامج الحاسوب مثلا)، أما فيما يخص المؤيدين، فذلك نابع من فلسفة شائعة في المؤسسة مفادها " أن كل من لا يتطور يضمحل ويندثر"، إذا وحتى يضمنون الاستمرارية (لأن الشائع بين العمال قولهم: " لازم نحافظ على خبزة أولادي")، لا بد من دعم استمرار المؤسسة وتطورها.

وبالرجوع إلى ما تم رصده خلال زيارتنا الميدانية ومقابلاتنا الفردية والجماعية يتمظهر لنا التطور التنظيمي في مؤسسة ميناء سكيكدة في سعيها الدؤوب نحو تطوير وسائل الإنتاج واكتساب المعدات

والتكنولوجيا الحديثة، انطلاقاً من تجديد عتاد القطر والسحب والرافعات... إلخ، ومروراً بتطوير الموارد البشرية والحرص على تنفيذ برامج التكوين والرسكلة السنوية الخاصة بهم. بالإضافة إلى جملة الإجراءات التي اعتمدها لمواكبة التطور الحاصل في مجال نشاطها عبر موائئ العالم، مع تركيزها على حصائل التقييمات الدورية التي تقوم بها مصلحة الجودة، ومن ثم المراجعة الآتية للسياسات التسويقية في حالة وجود خلل، ضف إلى ذلك حرص المؤسسة على المشاركة في مختلف المعارض للتعريف بخدماتها، وتقريبها من مختلف الفاعلين الاجتماعيين والاقتصاديين وجعل منها مؤسسة مواطنة من خلال بعض المشاركات في الأعمال ذات الطابع الاجتماعي والإنساني والسبونسورينغ لبعض الأنشطة الرياضية والعلمية حتى تضمن موقعها على الصعيد الاجتماعي. ولقد أكدت قيمة المتوسط الحسابي المقدرة بـ (4,185) إيجابية هذه العبارة ودعمتها قيمة الانحراف المعياري (0,656) لتؤكد مرة أخرى الضعف الشديد لتشتت إجابات المبحوثين حول هذا الوسط.

5- تحليل بيانات الترقية ومكافأة المتميزين

تعتبر كل من الترقية والمكافأة محفز من المحفزات لرفع مستويات الأداء وزيادة معدلات الإنتاجية في أية منظمة، وينعكس التحفيز في مؤسسة ميناء سكيكدة في الإضافات المادية والمعنوية التي تقدم للعمال زيادة عن الراتب أو الاجر الشهري الذي يأخذه كل عامل شهرياً مقابل تأدية المهام الموكلة إليه. بالإضافة إلى الترقيات من خلال وضع تخطيط مسبق للآفاق المهنية للعمال.

وبالرجوع إلى وثائق المؤسسة وإلى ما تم رصده خلال زيارتنا الميدانية والمقابلات الفردية والجماعية التي أجريناها، يتضح لنا حرص المؤسسة على:

- المراجعة الدورية لبنود الاتفاقية الجماعية ضماناً لحقوق العمال، حتى تتماشى والتغير الذي يحدث على صعيد القدرة الشرائية للمواطن.
- كسب ثقة العمال وولائهم.
- تقديم التحفيز المادية (كبش العيد، الريح السنوي...) إلى العمال في وقتها وإن كان هناك تراجع أو عدم استقرار في المداخل.

- التكريمات التي تقام سنويا على شرف العمال المتميزين.
- ضمان مستوى عالي من القيادة التشاركية من خلال ابتعاد الهيكل التنظيمي عن النموذج التقليدي، وبالتالي إمكانية خلق مناصب جديدة لترقية الكفاءات دون التأثير بالسلب على سير المديرية.
- ولتأكيد هذه الشواهد المنهجية، أقرت بيانات الجدول (52) أن:

جدول (52) يوضح إجابات المبحوثين حول الترقية ومكافأة المتميزين

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	البدائل	
								التكرار	النسبة %
1,474	3,411	287	81	103	04	51	48	التكرار	الترقية
		100,0	28,2	35,9	1,4	17,8	16,7	النسبة %	
1,602	3,854	287	156	62	04	01	64	التكرار	م. التميز
		100,0	54,4	21,6	1,4	0,3	22,3	النسبة %	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات SPSS

- 156 مبحوث وبنسبة 54,4% من مفردات عينة الدراسة قد أقرروا بشدة عبارة " تقدم المؤسسة مكافآت للعمال المتميزين.
- 62 مفردة وبنسبة 21,6% أكدوا موافقتهم على تقديم المؤسسة مكافآت للعمال المتميزين.
- 64 فردا من مفردات العينة يعارضون تقديم المؤسسة مكافآت للعمال المتميزون، وجاءت معارضتهم بدرجة عالية (لا أوافق بشدة)، في حين عارض مبحوث واحد ولكن بدرجة أقل فيما التزمت أربعة مفردات الحياد.

ويمكن تفسير هذه القيم لجوء المؤسسة لتكريم ومكافأة العمال المتميزين دعما منها لروح الإبداع والتميز حسب سياستها وبالتالي تسويق صورة حسنة عنها من جهة، ومن جهة أخرى سعيها لضمان ولاء مجموعة معينة من الأفراد من خلال الالتفات نحوهم خلال المناسبات، ومن ثم فقد نزع هذا التصرف عن جانبه الموضوعي، مما جعله يثير العديد من التساؤلات، وفتح الباب واسعا نحو الشكوك في طريقة اختيار هؤلاء العمال، وطعن حتى في مصداقية المعايير الموضوعية والتي تتم على أساسها العملية برمتها.

وتتدعم هذه الشواهد بالقيم الإحصائية الواردة في الجدول (52) في سطره المتعلق بالترقية، حيث أكدت البيانات أن:

- 81 مفردة من عينة الدراسة ونسبتها 28,2%، توافق وبشدة على عبارة " هناك معايير مضبوطة تحكم عملية الترقية".

- 103 مبحوث ونسبة 35,9%، يوافقون وبدرجة أقل على وجود معايير مضبوطة تحكم عملية الترقية.

- 48 فرد من مفردات العينة ونسبة 16,7%، لا يوافقون على وجود معايير موضوعية تحكم عمليات الترقية بمؤسسة ميناء سكيكدة.

- 51 مبحوث أجابوا ب (لا أوافق) على وجود معايير موضوعية تتم من خلالها الترقية، مع تسجيل امتناع أربعة مفردات ونسبتهم 1,4%.

هذه النتائج تدل على أنه وبالرغم من اعتماد المؤسسة المينائية على معايير موضوعية في عملية الترقية والتي أساسها الخبرة، الكفاءة، التخصص، الشهادات المطلوبة حسب الاتفاقيات الدولية خاصة في مجال العمل البحري، فهي تعتمد كذلك معيار السن والأقدمية في العمل، لكن هذا لا ينفي وجود ترقيات تمت خارج هذا الإطار يحسب المستفيدون منها على الإدارة العليا أو النقابة.

وتدعيما لهذه البيانات جاءت قيمتي الوسط الحسابي للعبارتين على التوالي: (3,411) و(3,854)، لتؤكدان إيجابية إجابات المبحوثين، فيما بلغت قيمتي الانحراف المعياري (1,474) و(1,602)، لتقران ضعف تشتت هذه الإجابات حول وسطهما الحسابي.

ثانيا: عرض وتحليل بيانات المحددات الثقافية وإنتاج القيم

بالرجوع إلى استمارة البحث، يتضح أن المحددات الثقافية ومسألة إنتاج القيم جاءت في اثنتا عشرة عبارة، صيغت بتناسق منهجي مترابط، يهدف إلى تقصي واختبار الفرضية الجزئية الرابعة التي مفادها: " ترتبط المحددات الثقافية في اتخاذ القرارات التسييرية بالفرد كمنتج للقيم الثقافية".

ويمكن إبراز ذلك على النحو التالي:

1- تحليل بيانات المحددات الثقافية والتكيف

تعد المحددات الثقافية السمات المميزة لكل ثقافة، وعلى اعتبار أن المؤسسة فسيفاء من الثقافات تسمح بتعايش وتكيف ثقافتها مع باقي الثقافات الفرعية الأخرى فالإطارات وأعاون التحكم وأعاون التنفيذ ينقاسمون جملة من القيم المميزة لكل فئة منهم، وفي نفس الوقت يشكلون ثقافات سوسيو- مهنية، ويمكن تلمس هذا التعايش في المؤسسة المينائية بسكيدة من خلال تحكم القيم، القواعد والمعايير في ممارسات الأفراد اليومية، مساهمة الجميع في بناء تاريخ المؤسسة، العمل الجماعي، طريقة التفكير المتشابهة فضلا عن سلاسة التواصل.

وهذا ما أقرته الشواهد الواقعية وتم الوقوف عليه خلال زيارتنا الميدانية ومقابلاتنا الفردية والجماعية، أين رصدنا:

- حرص الإدارة على التطوير المستمر لقنوات الاتصال.
- ثقافة المؤسسة المينائية هي عامل للتمييز وفي نفس الوقت للتماسك.
- سعي المؤسسة الدائم لتطوير علاقات المنفعة المتبادلة مع كل أفراد المجتمع المينائي.
- تشارك العمال في عدد من الخصائص والسمات الشخصية على غرار: التعاون، حب الاطلاع، عزة النفس، حب الحرية، الثقة في النفس، التدين، حب الاطلاع، حب العمل، المغامرة، الوفاء،...إلخ.

ضمن هذا المسعى، تجدر الإشارة إلى أن وثائق المؤسسة تشير هي الأخرى إلى أن التكيف والاستقرار يعكسان في أساسهما، درجات التنسيق والتكامل بين الأفراد وفرق العمل، احترام المشرف والمسؤول، حسن التعامل، تعزيز الروابط الاجتماعية، تعزيز الحوار، زيادة القدرات التنبئية، مشاوره واشراك العمال وممثليهم في اتخاذ القرارات.

ومن أجل تدقيق هذه الشواهد الأولية، تبرز المعطيات الإحصائية الواردة في الجدول (53) أن:

جدول (53) يوضح المحددات الثقافية والتكيف

الاستقرار		التكيف		المحددات الثقافية		العينة البدايل
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
00	00	03,5	10	00	00	لا أوافق بشدة
01,4	04	03,2	09	7,0	20	لا أوافق
01,7	05	02,1	06	0,7	02	محايد
63,8	183	23,3	67	25,4	73	أوافق
33,1	95	67,9	195	66,9	192	أوافق بشدة
100,0	287	100,0	287	100,0	287	المجموع
4,286		4,491		4,523		المتوسط الحسابي
0,569		0,949		0,827		الانحراف المعياري

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات SPSS

- 192 مبحوث وبنسبة 66,9%، يوافقون بشدة على عبارة يشارك عمال المؤسسة المينائية في نفس المحددات الثقافية.

- 73 مفردة من مفردات عينة الدراسة وبنسبة 25,4% يؤيدون تقاسم عمال المؤسسة لنفس المحددات الثقافية.

- 20 فردا من عينة الدراسة وبنسبة 7%، (لا يوافقون)، ومفردتين التزموا الحياد. وفي محاولتنا تقصي هذه الحقائق، اتضح لنا أن غالبية هؤلاء العمال قد مروا بتجارب سلبية مع زملائهم ما جعلهم ينسحبون عن الجماعة، ومن ثم يغيرون في بعض قيمهم ومعاييرهم الثقافية من الإيجابية نحو السلبية، جاعلين من "الأنا" تسبق "نحن".

ويمكن دعم هذه المعطيات بالبيانات الرقمية الواردة في الجدول (53) في عمودي (التكيف والاستقرار) على التوالي، والتي بينت أن:

- 195 مفردة من مفردات العينة وبنسبة 67,9%، أعربت عن موافقتها على عبارة "نتيح المؤسسة قدرة عالية على التكيف عند أفرادها"، ولقد جاءت موافقتها بشدة عالية (أوافق بشدة).

- 67 مبحوث من أفراد العينة وبنسبة 23,3%، يوافقون على مسألة وجود مناخ تكفي بين الافراد في المؤسسة المينائية بسكيكدة.
- 10 أفراد ونسبتهم 03,5% (لا يوافقون بشدة)، تسعة مبحوثين وبنسبة 03,2% (لا يوافقون)، في حين التزمت ستة مفردات الحياد.

ويعزى ذلك إلى جملة من الشواهد الامبريقية، التي يمكن سردها على النحو التالي:

- ✓ الموقع الجغرافي الجيد للمؤسسة المينائية (خاصة الميناء القديم) الذي يتوسط مدينة سكيكدة، سهل من عملية توجه العمال نحو العمل، وعند انتهاء وقت الدوام الرسمي سهل كذلك توجههم نحو المدينة لقضاء حاجاتهم الشخصية والعائلية.
 - ✓ غالبية العمال تحكمهم روابط أسرية وعائلية مشتركة (درجات قرابة عالية).
 - ✓ طبيعة هندسة البنايات تخلق مناخ يسهل من عملية التكيف.
 - ✓ طبيعة العمل وفترات الدوام خاصة بالنسبة لعمال الفرق (السحب، الجر، الإرساء، التفريغ، الشحن..)، والتي تتميز بالتناوب والعمل طيلة أيام الأسبوع، ولدت لدى الافراد نوعا من التنازل المهني الذي سهل من عميلة تكيفهم مع الوظيفة من جهة، ومع باقي الأفراد من جهة أخرى.
- وفي نفس السياق فقد أقرت إجابات المبحوثين حول عبارة "يواجه عمال المؤسسة المشاكل المهنية بإيجابية" الواردة في الجدول (53) أن:
- 183 مبحوث وبنسبة 63,8%، يؤيدون فكرة التعامل مع المشاكل المهنية بإيجابية، لأن حسب تفسيرهم فالاستقرار يخدم كل الأطراف، ما يحتم المحافظة عليه، وبالتالي لا بد أن يفكر كل فرد أو متعامل في العلاقة الوظيفية بإيجابية لسد الطريق أمام أي انسداد تنظيمي.
 - 95 مفردة من مفردات العينة وبنسبة 33,1%، أقرروا تعاملهم الايجابي مع المشاكل المهنية، ولقد جاء اقرارهم هذا مرتفعا جدا (أوافق بشدة)، مؤكدين بذلك التزامهم وتفاعلهم الإيجابي مع القرارات التنظيمية الصادرة عن الإدارة العليا.

- خمسة مفردات ونسبتهم 01,7%، التزموا الحياد حول العبارة، فيما أبدت أربعة مفردات وبنسبة 01,4% عدم موافقتها على التعامل مع المشاكل بإيجابية لأنه في نظرها المشكل يبقى مشكل ولا بد من العمل على إيجاد حل نهائي لا ظرفي له، وأنّ أي تعامل إيجابي معه يوهم الطرف الآخر (الإدارة) بضعف العمال، وبالتالي يسهل التغلب ويجعله راضيا لمرات عدة.

ولقد جاءت قيم المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين حول العبارات السالفة محصورة بين (4,286) و (4,523)، ما يؤكد إيجابية العبارة، في حين تراوحت قيم الانحراف المعياري بين (0,569) و (0,949)، والتي تشير هي الأخرى إلى ضعف تشتت هذه الإجابات حول الوسط الحسابي.

2- تحليل بيانات صناعة القرار والتكامل التنظيمي

يلعب كل من التكامل التنظيمي وصناعة القرار دورا بالغ الأهمية في صياغة استراتيجيات المنظمات الحديثة، فكلما اتسعت رقعة المشاركين في تبلور القرارات التنظيمية كلما حازت هذه الأخيرة على مصداقية أكبر، وبالتالي زادت معدلات الامتثال لها وتطبيقها، وفي نفس السياق فإن الإحساس بالمساهمة في فعل ما، يرفع من درجات التكامل ويضعف من حاجز الصراع والتعنت. ويمكن تحسس المكانة التي تحوزها المشاركة في صناعة القرار في مؤسسة ميناء سكيكدة في:

✓ القيادة التشاركية التي أصبحت تميل إليها أغلب المديرات خصوصا العملياتية منها، كمديرية قيادة الميناء، السحب والجر...

✓ طبيعة البناء التنظيمي في المؤسسة المينائية بسكيكدة.

✓ خلية الاصغاء التي شكلتها المؤسسة.

كل هذه الإجراءات سمحت للمؤسسة الانتقال من الصراع نحو التكامل والتنسيق، فقد أثبتت سلسلة المقابلات الفردية والجماعية التي أجريناها مع الاطارات بالإضافة إلى الوثائق التي تم الاطلاع عليها أن المؤسسة حريصة على:

- تعزيز اشراك ومشاورة العمال وممثليهم في اتخاذ القرارات.
- الاصغاء المستمر للزيائن والأطراف المعنية.
- تعزيز التواصل الداخلي والخارجي.
- الاعتماد على الاستعراض الإداري في مراجعة السياسة العامة للمؤسسة وأهدافها.
- تعزيز ثقافة الحوار داخل المؤسسة.

وتجدر الإشارة هنا إلى أن المقابلات التي تم إجراؤها مع أعوان التحكم وأعوان التنفيذ بخصوص موضوع مساهمتهم في صناعة القرارات، قد أخذت منحى آخر، حيث أعرب غالبيتهم أن ذلك منحصر في ممثليهم (النقابة وأعضاء اللجنة المتساوية الأعضاء) والمحسوبين على الإدارة، وعلى بعض الافراد ذوو المهام الحساسة والتي تتطلب خبرة معينة، فيلجأ المسؤول المباشر أو المدير إلى مشاورة ذاك العامل (صاحب الخبرة أو الذي مر بتجربة مماثلة أو مشابهة)، قبل أخذ قراره الذي يعد قرارا وظيفيا أكثر منه تنظيميا.

ولأجل تدقيق هذه البيانات الأولية، تفصح المعطيات الإحصائية الواردة في الجدول (54) أن:

الجدول (54) يوضح إجابات المبحوثين حول المشاركة في صناعة القرار والتكامل التنظيمي

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكامل		البدائل	م. صناعة القرار		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
		النسبة %	التكرار		النسبة %	التكرار		
1,470	3,387	17,1	49	لا أوافق بشدة	00	00	3,516	1,284
		17,4	50	لا أوافق	39	112		
		2,4	07	محايد	01	03		
		35,9	103	أوافق	29,3	84		
		27,2	78	أوافق بشدة	30,7	88		
		100,0	287	المجموع	100,0	287		

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات SPSS

- 112 مبحوث من عينة الدراسة وبنسبة 39%، أعربوا عن رفضهم لعبارة إتاحة المؤسسة للعمال المشاركة في صناعة قراراتها.
- 88 مفردة من مفردات عينة الدراسة وبنسبة 30,7 %، أكدوا موافقتهم على عبارة تسمح المؤسسة للعمال بالمشاركة في صناعة القرارات داخلها وجاء تأكيدهم هذا بدرجة عالية (موافق بشدة).
- 84 مبحوث وبنسبة 29,3%، يوافقون على مسألة مشاركتهم في صناعة القرارات بالمؤسسة المينائية بسكيدة، في حين التزمت ثلاثة مفردات الحياد.
- في حين جاءت إجابات أفراد العينة حول عبارة "هناك تكامل بين مختلف مصالح المؤسسة" لتبرز أن:
- 78 مبحوث وبنسبة 27,2 %، من اجمالي عينة الدراسة يقرون بوجود تكامل بين مختلف المصالح بمؤسسة ميناء سكيدة وهذا نتيجة لطبيعة الوظائف بالمؤسسة والتي تتطلب تنسيق بين الأفراد والمصالح. ولقد جاء هذا الإقرار مرتفعا جدا (أي موافق بشدة).
- 103 مفردات من مفردات عينة الدراسة وبنسبة 35,9 %، يوافقون على مسألة التكامل بين العمال في المؤسسة.
- 50 فردا من عينة الدراسة وبنسبة 17,4 %، يرفضون فكرة وجود تكامل بين العمال في مؤسسة ميناء سكيدة، متبوعين بتسعة وأربعون مبحوث آخر وبنسبة 17,1 %، والذين يرفضون العبارة وبشدة (أي لا أوافق بشدة).
- هذا مع تسجيل امتناع سبعة مفردات من المبحوثين ونسبتهم 2,4 %، من اجمالي المبحوثين عن الإجابة على هذه العبارة.

ويجدر التنويه هنا، إلى أن ما تم الوقوف عليه خلال الزيارات الميدانية والمقابلات الفردية والجماعية يمحي الصورة المثالية في التكامل والمشاركة التي تسوق لها المؤسسة، فقد وقفنا على صراعات تنظيمية ضمنية، مبنية على أساس ثقافة العشيرة، خصوصا وأن المؤسسة المينائية حديثة

عهد بهيئة قيادية إدارية جديدة، خلقت صراعا بين المحسوبين على الهيئة القديمة وأنصار الهيئة الحالية، ما أخلّ بوجود تنسيق وتكامل تام، وأطفى على العلاقات الصراع الضمني للمصالح الشخصية والفردية (أنظر الشكل 37).

كما أن قيمتي المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين حول كل من عبارتي " تسمح المؤسسة للعمال بالمشاركة في صناعة القرارات داخلها " و " هناك تكامل بين مختلف مصالح المؤسسة"، كانتا على التوالي (3,516) و(3,387)، وهو ما يؤكد إيجابية هاتين العبارتين. فيما كانت قيمتي الانحراف المعياري (1,284) و(1,470)، واللذان تعبران عن ضعف تشتت هذه الإجابات حول وسطها الحسابي.

3- تحليل بيانات المتابعة وتحقيق الأهداف

يعد كل من التكيف، متابعة الموارد البشرية وتحقيق الأهداف من العمليات التنظيمية المرتبطة ببعضها والمعبرة عن مدى التوافق بين الموارد والأهداف في أية منظمة. ويمكن تلخيصها من خلال سعي المؤسسة المستمر للامتثال للمتطلبات التنظيمية والقانونية والسوقية، السياسات التنموية المتعلقة بالموارد البشرية المحيئة بصفة دورية، التقييمات الدورية للخطط والاستراتيجيات لنفاذي الأخطاء واجتتاب الوقوع في المطبات.

على غرار ذلك فإن وثائق مؤسسة ميناء سكيكدة تفيد هي الأخرى بأن متابعة الموارد البشرية تعكس في الأساس الأهمية التي توليها المؤسسة لتنمية هذه الموارد، بداية من عملية الاستقطاب إلى غاية يوم خروجها بالاستقالة أو نحو التقاعد مروراً بكل العمليات التنظيمية المتعلقة بها كالتكوين، الرسكلة، التخطيط والتسيير التنبئي للوظائف والمهارات، دون إغفال الجانب الاجتماعي لها والذي تولي له هو الآخر أهمية بالغة، وما انشاؤها لمركز طبي اجتماعي خاص بالعمال ودوي الحقوق من أهلهم إلا خير دليل على ذلك. أما السعي لتحقيق الأهداف فتجسده هذه الوثائق في وضوح الرؤيا، الالتزام، القيادة التشاركية، التشاور، الرقابة، الدوافع والمحفزات بالإضافة إلى الثقة. والتكيف

جسدته في التنسيق، الاستقرار، قبول الآخر، العمل الجماعي، الرضا وانصهار الأهداف الفردية في أهداف المؤسسة.

ومن أجل تدقيق هذه البيانات الأولية، أفادت المعطيات الاحصائية الواردة في الجدول (55) أن:

جدول (55) يوضح إجابات الباحثين حول عبارة المتابعة وتحقيق الأهداف

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	البدائل	
								التكرار	النسبة%
1,592	3,847	287	154	62	07	01	63	التكرار	المتابعة
		100,0	53,7	21,6	2,4	0,3	22,0	النسبة%	
1,008	4,324	287	171	74	06	36	00	التكرار	مع الجهد الكبير
		100,0	59,6	25,8	2,10	12,5	00	النسبة%	
0,890	4,390	287	166	92	04	25	00	التكرار	تحقيق الأهداف
		100,0	57,8	32,1	1,4	8,7	00	النسبة%	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات SPSS

- 154 مبحوث وبنسبة 53,7 %، من اجمالي المبحوثين أكدوا حظيهم بالمتابعة من طرف الإدارة، ولقد جاء تأكيدهم هذا بدرجة عالية (أوافق بشدة).
- 62 فردا من مفردات عينة الدراسة وبنسبة 21,6 % ، أبدوا موافقتهم على عبارة متابعة الادارة لهم داخل المؤسسة.
- 63 مبحوث وبنسبة 22 % ، من اجمالي مفردات عينة الدراسة أعربوا عن امتعاضهم من عبارة " يحظى العمال داخل المؤسسة بدرجة عالية من المتابعة " ، وجاء امتعاضهم هذا بشدة عالية.
- سبعة أفراد من عينة الدراسة وبنسبة 2,4 %، التزموا الحياد ولم يجيبوا على العبارة، مصحوبين بمفردة واحدة أجابت بـ(لا أوافق)، معربين بذلك عن امتعاضهم من مسألة متابعة الإدارة لهم. وفي محاولتنا تقصي هذه الحقيقة تبين لنا أن هولاء العمال لم يظفرو بفرص في التكوين أو الرسكلة، أو أنهم قبلوا بمعارضة الإدارة بخصوص رغبتهم في الترقية أو في التحويل من المنصب أو المهام الموكلة لهم، وفي نفس السياق نشير إلى وقوفنا على رغبة مجموعة كبيرة

من العمال في التحويل نحو العمل البحري، لما فيه من امتيازات وظيفية وضعف الرقابة عليه (عدم وجود نظام ألي للتوقيع عند الدخول أو الخروج من العمل)، وهذا رغم مشقته خاصة خلال الظروف الجوية القاسية.

هذا وقد أبرزت معطيات سطر التكيف في الجدول (55) أن:

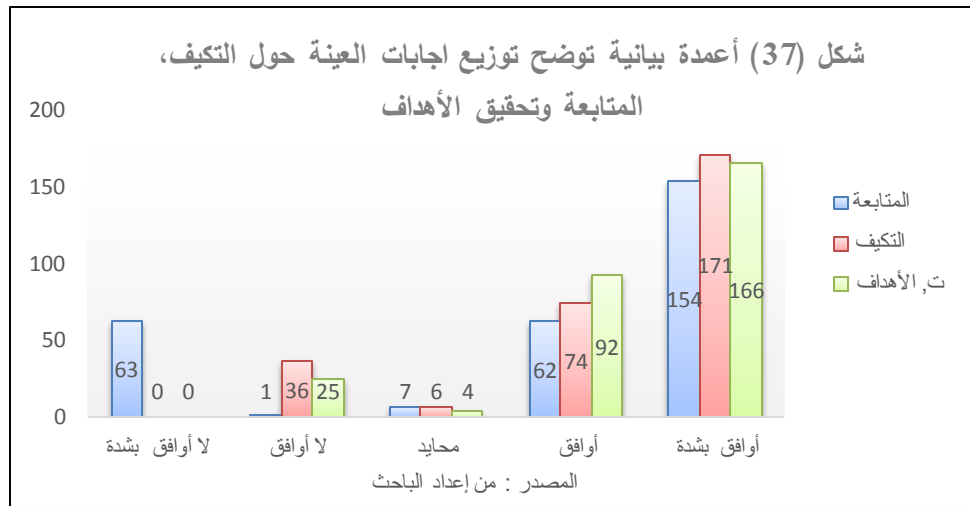
- 171 مبحوث وبنسبة 59,6 %، من إجمالي مفردات عينة الدراسة يوافقون بشدة على عبارة إقبال العمال على التكيف مع كل ما هو جديد في المؤسسة.
- 74 مفردة من المبحوثين وبنسبة 25,8 %، يؤيدون مسألة التكيف مع الجديد في المؤسسة.
- 36 فردا من أفراد العينة وبنسبة 12,5 %، أبدوا رفضهم لفكرة التكيف مع كل ما هو جديد في المؤسسة.
- ستة مفردات ونسبتهم 2,1 %، امتنعوا عن ابداء رأيهم بخصوص التكيف مع الجديد في المؤسسة.

وفي محاولتنا إيجاد تفسير لهذه الحقائق تبين لنا أن هؤلاء العمال هم من ذوي أقدمية فاقت 25 سنة، أي أنهم على مشارف التقاعد، وبالتالي فهم لا يولون أي اهتمام لكل ما هو جديد في المؤسسة، فغايتهم إتمام السنوات المطلوبة للخروج نحو التقاعد لا غير.

فيما أفصحت بيانات سطر تحقيق الأهداف في نفس الجدول أن:

- 166 مفردة من إجمالي مفردات عينة الدراسة وبنسبة 57,8 %، أكدوا موافقتهم على السعي لتحقيق الأهداف المسطرة، ولقد جاءت موافقتهم هذه بدرجة عالية (أوافق بشدة).
- 92 مبحوث من افراد العينة ونسبتهم 32,1 %، أعربوا عن سعيهم لتحقيق الأهداف المسطرة (موافق).
- 25 فردا وبنسبة 8,7 %، من إجمالي المبحوثين (لا يوافقون)، معربين بذلك عن امتعاضهم من الأهداف التي سطرتها المؤسسة.
- أربعة مفردات وبنسبة 1,4 %، امتنعوا عن ابداء رأيهم بخصوص السعي لتحقيق الأهداف التي سطرتها المؤسسة.

ويمكن تفسير هذه الحقائق بأن أهداف المؤسسة الميائية تتطابق وأهداف مواردها البشرية، وبالتالي فالكل يسعى نحو تحقيقها دون هوادة، فيما تبقى فئة قليلة لا تكلف نفسها أدنى عناء لأجل ذلك، والعمل بالنسبة لهم هو روتين يومي ومهام مضبوطة ومحددة سلفا يقومون بها دون زيادة، ويحصلون في المقابل على أجر معلوم مسبقا، غايتهم في ذلك ضمان (خبزتهم) لا أكثر ولا أقل. هذا النفور كان نتائج صدمات تنظيمية صادفتهم (عدم حصولهم على ترقية في حين حصل عليها من لا يستحقها في نظرهم) فانصرفوا عن الرغبة في التطور والسعي لتحقيق الأهداف.



ولقد جاءت قيم المتوسط الحاسبي بالنسبة للعبارات الثلاثة على التوالي: (4,324)، (3,847)، (4,390) لتؤكد هي الأخرى إيجابية إجابات المبحوثين حول عبارات الجدول (55)، ودعمتها قيم الانحراف المعياري: (1,592)، (1,008)، (0,890)، والتي بيّنت اقتراب هذه الإجابات من هذا الوسط وضعف تشتتها من حوله.

4- تحليل بيانات الثقة، الحرية والفعالية

تعتبر كل من الثقة، الحرية والفعالية من المتغيرات التنظيمية المتكاملة والعاكسة لمستويات الاستقرار في أية منظمة، فالثقة تعزز هوامش الحرية ما يفتح الباب واسعا أمام الأفكار الإبداعية

والابتكارية، فيقبل الفرد على العمل بكل حماسة محققا بذلك أعلى درجات الانجازية، ويمكن تلمس هذه المقاربات المنهجية في مؤسسة ميناء سكيكدة في:

- ابتعاد الهيكل التنظيمي عن الشكل الهرمي التقليدي.
- الاتصال المفتوح، ممارسة القيادة الإنسانية من خلال فهم المشاعر والحفاظ على الاسرار.
- قوة العلاقات الإنسانية والاجتماعية.
- العمل الجماعي وبروز روح الفريق.

ضمن هذا السياق فإن وثائق المؤسسة تجسد الثقة بأبعادها الثلاثة (الثقة في الزملاء، الثقة في المشرف، وفي الإدارة العليا) في تطابق القيم، تنفيذ المسؤوليات والاهتمام بسعادة العاملين، تصرف الإدارة بعدالة، اتخاذ القرارات الصائبة والموضوعية، أما هامش الحرية فيتجلى في المشاورة والمشاركة، الشعور بالدعم في العمل، التكلم بحرية، التعبير عن المشاعر بأريحية، الاصغاء المستمر والتواصل على غرار ذلك فإن الانجازية يجسدها الاستعمال الأمثل للبنى التحتية، تنمية القدرات البشرية، التطوير المستمر لنظام التسيير، إدارة الجودة، الاستحواذ على التكنولوجيا الحديثة.

ومن أجل تدقيق هذه الشواهد الأولية والمنهجية تعرب المعطيات الإحصائية الواردة في الجدول (56) أن:

جدول رقم (56) يوضح إجابات المبحوثين حول عبارات الثقة، الحرية والفعالية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	البدائل					العينة	
			أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	التكرار	النسبة%
0,822	4,185	287	103	159	00	25	00	التكرار	الثقة
		100,0	35,9	55,4	00	08,7	00	النسبة%	
1,259	3,693	287	103	86	05	93	00	التكرار	الحرية
		100,0	35,9	30,0	01,7	32,4	00	النسبة%	
1,251	3,666	287	94	98	03	89	03	التكرار	الفعالية
		100,0	32,8	34,2	01	31	01	النسبة%	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات SPSS

- 103 مفردات من عينة الدراسة وبنسبة 35,9 % ، أقرؤا شعورهم بالثقة اتجاه المؤسسة، نتيجة ولأئهم واستقرارهم، ولقد جاء هذا القرار مرتفعا جدا (أوافق بشدة).
- 159 مبحوث وبنسبة 55,4 % ، أبدوا موافقتهم على مبدأ ثقتهم العالية تجاه المؤسسة وهذا نابع من تطابق قيمهم وقيم المؤسسة ومعاييرها.
- خمسة وعشرون مبحوث وبنسبة 08,7 %، من إجمالي العينة (لا يوافقون)، معربين بذلك عن غياب المناخ الذي يولد الثقة بمؤسسة ميناء سكيكدة وسواد النفاق الإداري على العلاقات على اختلافها.

ولمّا حاولنا تقصي هذه الحقيقة اتضح لنا، أن هؤلاء العمال الخمسة والعشرون يدخلون ضمن مجموعة من العمال تتصرف بحدر مع الجميع، وبالتالي فهي لا تثق في أي كان، ثقته الوحيدة في الوثائق المكتوبة، ضف إلى ذلك فإن طبيعة تصرفاتها وسلوكياتها توحى باحترازها من الآخرين فتخفي أمورها الخاصة وان تكلمت فهي لا تتكلم بعفوية مطلقة، تفسيرها لذلك أنها هنا للعمل فقط. فهي لا تجازف بعلاقتها مع المشرف المباشر أو الإدارة.

كما تبرز بيانات الإحصائية لسطر (الحرية) في الجدول (56) أن:

- 103 مبحوث من مفردات العينة وبنسبة 35,9 % ، أكدوا وجود هامش حرية في العمل نابع من علاقاتهم الطيبة مع المشرفين المباشرين. ولقد جاء تأكيدهم هذا مرتفعا جدا (أوافق بشدة).
- 86 مفردة وبنسبة 30%، أجابوا بـ (أوافق) على عبارة "يتيح المشرف هامش حرية لإنجاز المهام".

- 93 فردا من عينة الدراسة وبنسبة 32,4 %، أعربوا عن امتعاضهم من مسألة وجود هامش حرية لإنجاز المهام، فيما التزمت خمسة مفردات الحياد حول الإجابة على هذه العبارة.

وفي بحثنا عن تفسير لإجابات هؤلاء الثلاثة وتسعون مفردة، تبين لنا وجود صراعات ضمنية داخل فرق العمل خصوصا بين بعض المشرفين ومساعدتهم المقربين وبين بعض العمال، هذه الصراعات نابعة في أساسها من قرارات تنظيمية يحسبونها تعسفية في حقهم كأحقيتهم بمنصب المشرف، عدم حصولهم على درجات عليا في التقييم الدوري بالرغم من مستويات أدائهم المرتفعة،

شعورهم بممارسة المشرفين لرقابة شخصية عليهم دون سواهم من العمال الآخرين نظير مطالبتهم المتكررة بتحسين ظروف العمل.

فيما أفصحت البيانات الإحصائية الواردة في سطر الانجازية أن:

- 94 مبحوث وبنسبة 32,8 %، أعربوا بشدة عن تحقيقهم لنتائج تفوق أهدافهم المسطرة.
- 98 مفردة من مفردات عينة الدراسة وبنسبة 34,2 % ، أبدوا موافقتهم على عبارة تحقيق الموارد البشرية لنتائج تفوق التوقعات.
- 89 مبحوث وبنسبة 31 %، صرحوا بعدم موافقتهم على مستوى إنجازيه الموارد البشرية المحقق.

وفي محاولتنا تقصي عدم موافقة هؤلاء 89 مفردة، على عبارة تحقيق الموارد البشرية لمستوى عال من الانجازية ومن خلال جملة من المقابلات التي أجريت، اتضح لنا أن هؤلاء الأفراد ممن يحوزون مستوى تكويني عال وخبرة مهنية لا بأس بها، غير انهم ممن طالهم التهميش التنظيمي لسبب من الأسباب، وبالتالي فالإنجازات التي تحقق تبقى في نظرهم إنجازات ضعيفة لا ترقى للمستوى المطلوب بالنظر إلى الإمكانيات المادية والبشرية التي تحوز عليها المؤسسة.

ضف إلى ذلك فإن الطرق المشبوهة في التوظيف والترقية وعدم وضع الرجل المناسب في المكان المناسب لازال ينخر بكفاءة وإنجازيه المؤسسة المينائية ككل والموارد البشرية بشكل خاص، معبرين عن ذلك بقولهم: " لو كان الميناء في يد الرجال الحقيقيين لجلب الذهب لا القصدير كما يسوق له الآن".

5- تحليل بيانات الإدارة ونظام تخطيط الموارد

إن ما يميز المنظمات الحديثة الرائدة عن غيرها هو نظامها الإداري القابل للتكيف والتأقلم مع كل التغيرات التي قد تطرأ على البيئة التنظيمية (الداخلية والخارجية)، وبالتالي أصبح هذا النظام هو مرآة عاكسة لمدى كفاءة النظام ككل والموارد البشرية على نحو خاص. ويمكن الوقوف على زوايا

هذا الانعكاس في مؤسسة ميناء سكيكدة من خلال الاستراتيجية العامة الموضوعية والمتعلقة بتنمية الموارد البشرية من الاستقطاب، الاختيار فالتعيين ثم التدريب وصولاً للترقيات. وهذا ما أقرته الشواهد الميدانية والملاحظة المباشرة وسلسلة المقابلات التي أجريت خلال مراحل الدراسة والتي دلت على حرص الإدارة بالأساس على:

- توفير أماكن عمل ملائمة وأمنة لكل عامل.

- توفير وسائل العمل اللازمة والضرورية وتطويرها المستمر لتتماشى والتكنولوجيا.

أما وثائق المؤسسة فقد جسدت التخطيط الإداري للموارد البشرية في كل العمليات المتعلقة بتنميتها وتسييرها، التأهيل، التحفيز، تعزيز الكفاءة وتحسين المهارة، العصرية، المراجعة الدورية، الاستعراض الإداري.

ولأجل تدعيم هذه الشواهد الأولية تفيد المعطيات الإحصائية الواردة في الجدول (57) أن:

جدول (57) يوضح إجابات المبحوثين حول عبارة الإدارة ونظام تخطيط الموارد

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة %	التكرار	العينة	
				البدايل	
1,265	3,875	02,8	08	لا أوافق بشدة	
		22	63	لا أوافق	
		04,2	12	محايد	
		27,2	78	أوافق	
		43,8	126	أوافق بشدة	
		100,0	287	المجموع	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات SPSS

- 126 مبحوث وبنسبة 43,8 %، من إجمالي مفردات العينة أقرروا موافقتهم على عبارة توفر

المؤسسة على نظام اداري متميز. ولقد جاء اقرارهم هذا بدرجة عالية (أوافق بشدة).

- 78 مفردة من مفردات العينة وبنسبة 27,2 %، يؤيدون مسألة احتواء المؤسسة على نظام

إداري متميز.

- 63 مفردة ونسبتها 22% ، من اجمالي العينة (لا يوافقون) على فكرة وجود نظام إداري متميز بالمؤسسة المينائية بسكيكدة، متبوعين بثمانية أفراد يرفضون الفكرة وبشدة (لا أوافق بشدة). مع تسجيل حياذ ثمانية مفردات.

وفي محاولتنا البحث عن تفسير لهذه الحقيقة، تبين أن هؤلاء العمال لم يستفيدوا من امتيازات إدارية ولم يحصلوا على ترقية، كونهم سواء من داعمي الإدارة السابقة أو ممن تعرضوا لإجراءات تأديبية.

جدول (58) يوضح علاقة المنصب المشغول بالانجازية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا اوافق	لا أوافق بشدة	احرص على انجاز مهماتي بسرعة عالية	
								التكرار	النسبة
0,74	3,59	66 23,0%	1 0,3%	41 14,3%	20 7,0%	4 1,4%	0 0,0%	إطار	التكرار
								النسبة	
0,75	4,01	103 35,9%	20 7,0%	63 22,0%	20 7,0%	0 0,0%	0 0,0%	عون تحكم	التكرار
								النسبة	
0,73	3,35	118 41,1%	4 1,4%	79 27,5%	35 12,2%	0 0,0%	0 0,0%	عون تنفيذ	التكرار
								النسبة	
0,79	3,64	287 100,0%	25 8,7%	183 63,8%	75 26,1%	4 1,4%	0 0,0%	المجموع	التكرار
								النسبة	

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

أما فئة أعوان التحكم فهي الفئة الوسطى التي تمتص الصدمات (أوامر وصرامة الإدارة العليا، وتهاون أعوان التنفيذ)، فمنصبها يحتم عليها تحقيق توافق بين المستويين التنظيميين الآخرين، ما يدفع بالعمال إلى مضاعفة الجهود للإجابة على متطلبات القيادة العليا، والتخطيط المسبق، كذلك تحسبا لأي اختلال محتمل ينجم عن تهاون أو تصرف غير مسؤول من طرف الفئات الدنيا (أعوان التنفيذ) والقائمين المباشرين على العملية الإنتاجية (السحب، الجر، القطر، التخزين، الشحن،... إلخ)، وهذا ما أقرته البيانات الإحصائية الواردة في الجدول (58). فالبرغم من ولائهم نحو المؤسسة غير أن ثقافتهم الفرقية تبقى هي المتحكمة في تصرفاتهم، فالعمل في فهمهم (قوسطو)، ولا دخل للأوامر والقرارات فيه، وهم على استعداد لمضاعفة جهدهم وتحقيق أكبر مستويات الانجازية بمجرد تلقيهم

كلمة طيبة أو ابتسامة من المشرف المباشر، وهذا ما تم الوقوف عليه خلال المقابلات الفردية والجماعية التي أجريناها خصوصا مع فئة البحرية .

جدول (59) يوضح علاقة الانتماء للنقابة بالترقية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا اوافق	لا اوافق بشدة	هناك معايير مضبوطة تحكم عملية الترقيات	
								التكرار	النسبة
1,42	3,22	77	18	21	10	16	12	ينتمي	
								4,2%	
1,40	3,22	210	40	75	25	31	39	لا ينتمي	
								13,6%	
1,41	3,22	287	58	96	35	47	51	المجموع	
								17,8%	

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال بيانات الجدول (59)، يتضح أن الانتماء للنقابة لا يؤثر على اتجاهات العاملين نحو موضوعية المعايير المعتمدة في الترقية، حيث يلاحظ أن متوسط اتجاه من ينتمون ومن لا ينتمون للنقابة متطابق وبلغ (3.22) عند كليهما، بانحراف معياري متقارب جدا بلغ (1.42) و (1.40) على التوالي. والتي توحى بضعف تشتت الإجابات حول المتوسط الحسابي.

وهذا يعود بطبيعة الحال إلى أن مسألة الترقية في المؤسسة المينائية بسكيدة تحكمها مقولات موضوعية تسند للقانون، النظام الداخلي والخبرة المهنية، فالترج في درجات الوظيفية من درجة إلى أخرى، تحكمه إجراءات تنظيمية داخلية كالمدة السنوية وحسن السيرة (عدم خضوع العامل لإجراءات تأديبية)، أما التدرج في الوظائف فيعتمد في الدرجة الأولى على مدى قدرة الفرد وخبراته طالما أن المؤسسة المينائية تعتمد مقياس الكفاءة والجودة، وقد تلمسنا هذا في مجموعة من الايزو والشهادات الدولية في الإدارة والتسيير التي تعتمدها المؤسسة.

جدول (60) يوضح علاقة السن بالاشتراك في المحددات الثقافية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا اوافق	لا اوافق بشدة	يتشارك أغلبية عمال المؤسسة في نفس المحددات الثقافية	
								التكرار	النسبة
0,86	4,15	27 9,4%	12 4,2%	7 2,4%	8 2,8%	0 0,0%	0 0,0%	التكرار	اقل من 25 سنة
								النسبة	
0,81	4,21	42 14,6%	19 6,6%	13 4,5%	10 3,5%	0 0,0%	0 0,0%	التكرار	من 25 الى 34 سنة
								النسبة	
0,84	4,20	74 25,8%	35 12,2%	19 6,6%	20 7,0%	0 0,0%	0 0,0%	التكرار	من 35 الى 44 سنة
								النسبة	
0,87	4,23	104 36,2%	53 18,5%	23 8,0%	27 9,4%	1 0,3%	0 0,0%	التكرار	من 45 الى 54 سنة
								النسبة	
0,83	4,33	40 13,9%	22 7,7%	9 3,1%	9 3,1%	0 0,0%	0 0,0%	التكرار	من 55 سنة فأكثر
								النسبة	
0,85	4,23	287 100,0%	141 49,1%	71 24,7%	74 25,8%	1 0,3%	0 0,0%	التكرار	المجموع
								النسبة	

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول (60)، يتضح أن العمر يؤثر إيجاباً على تشارك العاملين في نفس المحددات الثقافية، حيث يلاحظ أن اتجاههم نحوه يكون متوسطه (4.15)، عند من لهم أقل من 25 سنة، ليستقر بين (4.20) و (4.23) عند من لهم بين 25 و 54 سنة، ثم يرتفع ليبلغ (4.33) عند من لهم من 55 فما فوق. كما أن الانحرافات المعيارية بين اتجاه الفئات العمرية المختلفة كانت متقاربة وتراوحت بين (0.83) و (0.87)، والتي تؤكد في مجملها ضعف تشتت الإجابات حول المتوسطات الحسابية لإجابات الباحثين.

وهذا يعود إلى أن الثقافة التنظيمية كما أشرنا في الفصول النظرية هي جملة من القيم، القواعد والمعايير التي تنشأ وتتطور مع تطور المؤسسة. فهي مستقلة عن الأفراد رغم أنها هي منتج لهؤلاء الأفراد الذين يلتحقون ويتركون المؤسسة.

وعلى هذا الأساس يبدو أن هناك ارتباطاً موجباً بين الزيادة في السن (الاقدمية) وبين اقتسام قواعد ومبادئ ثقافة المؤسسة بصورة مشتركة.

جدول (61) يوضح علاقة الأقدمية بالتعامل مع المشاكل

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	يواجه عمال المؤسسة المشاكل المهنية بإيجابية الأقدمية	
								التكرار	النسبة
0.48	3.67	27 9,4%	0 0,0%	18 6,3%	9 3,1%	0 0,0%	0 0,0%	التكرار	أقل من 05 سنوات
								النسبة	
0.62	3.72	89 31,0%	6 2,1%	54 18,8%	27 9,4%	2 0,7%	0 0,0%	التكرار	من 05 الى 14 سنة
								النسبة	
0.49	3.79	58 20,2%	2 0,7%	42 14,6%	14 4,9%	0 0,0%	0 0,0%	التكرار	من 15 سنة الى 24 سنة
								النسبة	
0.57	3.90	113 39,4%	13 4,5%	76 26,5%	24 8,4%	0 0,0%	0 0,0%	التكرار	من 25 سنة فأكثر
								النسبة	
0.57	3.80	287 100,0%	21 7,3%	190 66,2%	74 25,8%	2 0,7%	0 0,0%	التكرار	المجموع
								النسبة	

من خلال الجدول (61)، يتضح أن الأقدمية تؤثر إيجاباً على تعامل العمال بإيجابية تجاه المشاكل التي تعترضهم أثناء العمل، حيث يلاحظ أن اتجاههم نحوه يكون متوسطه (3.67)، عند من لهم أقل من 05 سنوات ليرتفع إلى (3.72)، عند من لهم بين 05 و14 سنة، ثم إلى (3.79)، عند من لهم من 15 إلى 24، ثم إلى (3.90)، عند من لهم 25 سنة فأكثر، فيما أن قيم الانحرافات المعيارية كانت متباينة بين فئات الأقدمية المختلفة وتراوحت بين (0.48) و(0.62)، والتي تؤكد ضعف تشتت القيم حول وسطها الحسابي. ويرجع هذا إلى عنصرين أساسيين:

- كلما زادت الخبرة كلما اكتسب الفرد المعرفة وبالتالي لديه الخبرة للتعامل مع المشكلات.
 - الاستجابة للمواقف شبه روتيني، نظراً لتشابهها في كثير من الأمور لكنها تختلف في السياق ومن حيث الفاعلين الاجتماعيين ومن ثم فقد تختلف النتائج.
- بالإضافة إلى ذلك يلاحظ أن سيرورة الأقدمية دالة على إحاطة العامل بعناصر ومكونات المؤسسة، بمشكلاتها وقضاياها، بأهدافها وتطلعاتها. وهذا ما يؤهله للتعامل معها بصورة واقعية ومنطقية.

وهذا ما لمسناه من خلال جملة المقابلات التي أجريناها على مستوى الأفراد أو الجماعات.

خلاصة:

أوضحت البيانات الإحصائية التي وردت في الجداول السالفة، تأثير أبعاد التفاعلات الاجتماعية على التضامن ومؤشراته، بالإضافة إلى الإحاطة بالمحددات الثقافية وتحديد مستويات تأثيرها على إنتاج القيم الاجتماعية والثقافية في المؤسسة المينائية بسكيكدة.

ولقد تم الجمع بين التحليل الإحصائي والتفسير السوسيولوجي في تقصي وتشخيص أبعاد الثقافة التنظيمية المتمثلة في التفاعلات الاجتماعية، التضامن، المحددات الثقافية وإنتاج القيم الثقافية والاجتماعية امبريقيا، مركزين على تأثيرات بيئة الدراسة وعلى الخصائص الشخصية للعينة التمثيلية.

الفصل الثامن

الفصل الثامن:

مناقشة نتائج الدراسة

تمهيد

أولاً: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء التجسّدات الإمبريقية لفرضياتها.

- 1- اختبار العلاقات الارتباطية المتعلقة بالالتزام ومسألة تقاسم الأفكار.
- 2- اختبار العلاقات الارتباطية المتعلقة بالمعارف المكتسبة والهوية المهنية.
- 3- اختبار العلاقات الارتباطية المتعلقة بالتفاعلات الاجتماعية والتضامن التنظيمي.
- 4- اختبار العلاقات الارتباطية المتعلقة بالمحددات الثقافية والقرارات التسييرية.

ثانياً: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء أهدافها.

ثالثاً: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة.

رابعاً: النتائج العامة للدراسة.

خامساً: القضايا التي تثيرها الدراسة.

خلاصة.

تمهيد:

في ظل التحليلات الإحصائية والكيفية لمتغيري الدراسة، نحاول في هذا الفصل تحديد طبيعة الارتباطات القائمة بين الالتزام ومسألة التفكير المشترك، المعارف والهوية، التفاعلات والتضامن الاجتماعي، المحددات الثقافية وإنتاج القيم، وهذا بغرض التأكد من صدق الفرضيات ومناقشتها في ضوء تجسدها الإمبريقية، ثم تفسيرها في ضوء الأهداف التي سطرته الدراسة، لنخلص إلى مناقشتها في ضوء الدراسات السابقة التي تم التطرق إليها، وهذا لنتمكن من حصر النتائج العامة وتبيان القضايا التي أثارها ولازالت، والتي يمكن أن تؤسس لمواضيع بحثية مستقبلية.

وللإشارة، فحتى نتمكن من اصدار احكامنا على شدة واتجاه هذه العلاقات الارتباطية، فإننا اعتمدنا على معامل الارتباط لبيرسون (أنظر الشكل 24)، والذي يوضح لنا اتجاه وشدة هذه العلاقات.

أولاً: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء التجسدها الإمبريقية لفرضياتها.

دلت الشواهد الواقعية أن الثقافة التنظيمية، يمكن تلمسها في مجمل قيم وقواعد ومعايير المؤسسة، فضلاً عن إنتاجها المادي. وتبرز معالم هذا التجسد في تقصي العلاقات القائمة بين الالتزام والتفكير المشترك، المعارف والهوية المهنية، التفاعل والتضامن الاجتماعي، المحددات الثقافية وإنتاج القيم. ولقد استند هذا التقصي إلى اختبار مؤشرات ملموسة دالة في حقيقة أمرها على طبيعة هذه العلاقات.

1- اختبار العلاقات الارتباطية المتعلقة بالالتزام ومسألة تقاسم الأفكار:

يعتبر كل من الالتزام والتفكير المشترك مكونين أساسيين من مكونات الثقافة التنظيمية، وأساس لاستقرارها واستمرارها، لذا نحاول في هذه الفقرة اختبار الفرضية الجزئية الأولى امبريقياً، والتي مفادها: هناك علاقة دالة بين درجة الالتزام بقيم المؤسسة وزيادة درجة التفكير المشترك بين أفرادها.

والجدير بالإشارة إلى أن هذا الاختبار قد استند إلى مؤشرات مُتغيريها المستقل والتابع. وهذا ما تظهره البيانات الرقمية الواردة في الجدول (62). ففي ما يتعلق بمؤشرات الالتزام بالمهام فقد ارتبط بدرجة قوية بكل من: تقاسم الأفكار (0.855)، الرضا (0.847)، قبول الأهداف (0.619)، المبادرات الفردية (0.709)، روح الإبداع (0.746)، الاستقرار الوظيفي (0.713)، انظر الشكل (38).

شكل (38) ارتباط الالتزام بالتفكير المشترك



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

جدول رقم (62) يوضح الارتباطات بين بعدي درجة الالتزام والتفكير المشترك ومؤشراتها

أشعر بالاستقرار الوظيفي في المؤسسة	تدعم المؤسسة روح الإبداع	تسمح المؤسسة بالمبادرات الفردية	تلقى أهداف المؤسسة قبولاً من طرف العاملين	يشعر العامل بالرضا عما تقدمه له المؤسسة	يتقاسم أغلب عمال المؤسسة نفس الأفكار	التفكير المشترك	
						معامل الارتباط	درجة الإلتزام
0,713	0,746	0,709	0,619	0,847	0,855	معامل الارتباط	ألتزم بالمهام المخولة لي
0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	الدلالة	
0,727	0,703	0,746	0,632	0,797	0,826	معامل الارتباط	لدي ولاء نحو المؤسسة التي أعمل بها
0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	الدلالة	
0,459	0,583	0,534	0,549	0,322	0,324	معامل الارتباط	أولي أهمية للعمل الجماعي
0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	الدلالة	
0,903	0,862	0,904	0,836	0,830	0,831	معامل الارتباط	هناك تنسيق بيني وبين بقية الزملاء
0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	الدلالة	
0,384	0,523	0,435	0,415	0,385	0,380	معامل الارتباط	أشعر بالاندماج في فرق العمل التي أشاركها المهام
0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	الدلالة	
0,239	0,438	0,206	0,187	0,259	0,240	معامل الارتباط	أسعى للبقاء في المؤسسة رغم العروض الخارجية لمغادرتها
0,000	0,000	0,000	0,001	0,000	0,000	الدلالة	
النتيجة العامة للفرضية الجزئية الأولى							
				المعاملات			
		معامل الارتباط		الدلالة		معامل التحديد	
		0,817		0,000		0,667	
درجة الإلتزام / التفكير المشترك							

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS

لقد أكدت النتائج الواردة في الجدول (62)، ما هو متعارف عليه في حقل التنظيم، فيما يخص التزام جنس الاناث مقارنة بجنس الذكور، حيث كان معامل الارتباط بين الالتزام والتفكير المشترك بالنسبة لجنس الاناث موجبا وقويا جدا (0.920)، في حين بلغ نفس المعامل بالنسبة لجنس الذكور (07.17)، ويعزى ذلك لعدد من الشواهد الامبريقية التي يمكن ابرازها على النحو التالي:

- شعور المرأة العاملة بالاعتزاز حينما تحافظ على طقوس العمل، ولا تقبل التعرض لملاحظات الغير أو تدخلاتهم في مسارها المهني.
- حرصها على إبراز شخصيتها في محيط العمل.
- المحافظة على علاقات جيدة في المؤسسة، وخاصة مع المسؤول المباشر حتى لا تكون موضوعا لضغوط معينة.
- الالتزام من منظور المرأة العاملة يعني: احترام القواعد المنظمة للعمل والتمسك بها، على اعتبار أن هذا المنحى يساهم في تفاعل رؤسائها بإيجابية وطلباتها الملحة والمرتبطة بحياتها اليومية.
- نزوع المرأة العاملة نحو الاستقلالية والابتعاد عن الاحتكاك المؤدي لخلق الصراع والتوتر في محيط العمل.
- ميل المرأة المستمر نحو انجاز مهامها وفقا لما تحدده متطلبات الوظيفة واهداف العمل، وهذا كما دلت المقابلات الفردية والجماعية التي أجريتها في المؤسسة المينائية-يزيد من ارتياح المرأة وشعورها بالاستقرار.

جدول رقم (63) يوضح الفروق في العلاقة بين درجة الالتزام والتفكير المشترك من حيث متغير الجنس

متغير الجنس			
إناث		ذكور	
الدلالة	الارتباط	الدلالة	الارتباط
0.000	0.920	0.000	0.717

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS

هذا وجاءت نتائج الجدول (64)، لتقر ما هو شائع في الثقافة الاجتماعية الجزائرية، أي أن مستويات الالتزام مربوطة بالعمر، فكلما زاد عمر الفرد كلما زادت معه مستويات التزامه. وكانت الفئة العمرية (من 45 إلى 54 سنة)، أكثر الفئات العمرية التزاما، متبوعة بفئة الأكثر من 55 سنة، ثم بعدها فئة (من 35-44 سنة). فيما كانت الفئة العمرية أقل من 25 سنة، الأقل التزاما بمعامل ارتباط ضعيف موجب قدره (0.266). ومما يلفت النظر، فيما يخص هذه الفئة الأخيرة هو نزوعها إلى عدم التقيد الصارم بالضوابط والالتزام بما تمليه الثقافة التنظيمية للمؤسسة المينائية.

ولما حاولنا استجلاء هذه القضية، تبين لنا امبريقيا الكثير من القضايا التي تبدو (مزعجة) وتمس بثقافة المؤسسة ويمكن توضيحها في النقاط التالية:

1. سهولة إتحاقهم بالعمل.
2. اعتمادهم على وحدات (جهة معينة) الدعم داخل المؤسسة.
3. نقلهم لثقافة اللامبالاة وترسيخ هذه الثقافة من أطراف عديدة داخل محيط العمل.
4. شعورهم بالاغتراب وعدم الأهمية الوظيفية.
5. الترسخ في اذهانهم للمثل السائد والقائل (قد زينو قد دقيقو).
6. تواتر عبارة (لم يعطونا الفرصة للعمل).
7. عدم الشعور بأنهم أجزاء من البيئة الاجتماعية للمؤسسة.
8. الشعور بالدونية بسبب عدم استغلال مبادراتهم وتكليفهم بأعمال جانبية رغم أن بعض الوظائف التي يشغلونها تبدو ذات أهمية في البناء التنظيمي.

جدول رقم (64) يوضح الفروق في العلاقة بين درجة الالتزام والتفكير المشترك من حيث متغير السن

متغير السن									
أقل من 25 سنة		من 25 إلى 34 سنة		من 35 إلى 44 سنة		من 45 إلى 54 سنة		55 سنة فأكثر	
الارتباط	الدلالة	الارتباط	الدلالة	الارتباط	الدلالة	الارتباط	الدلالة	الارتباط	الدلالة
0.266	0.180	0.382	0.013	0.864	0.000	0.919	0.000	0.895	0.000

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS

كما أفصحت نتائج الجدول (65) بأن، المطلقين أكثر التزاماً، متبوعين بالأرامل فالمتزوجين، واحتل العزاب المرتبة الأخيرة، والجدير بالذكر أن معامل الارتباط بين التزام والتفكير المشترك فيما يتعلق بمتغير الحالة الاجتماعية كان موجب وفوق المتوسط في أضعف معدلاته (0.681)، وعند مستوى الدلالة (0.000).

جدول رقم (65) يوضح الفروق في العلاقة بين درجة الالتزام والتفكير المشترك من حيث متغير الحالة الاجتماعية

الحالة الاجتماعية							
أرمل (ة)		مطلق (ة)		متزوج (ة)		أعزب (عزباء)	
الدلالة	الارتباط	الدلالة	الارتباط	الدلالة	الارتباط	الدلالة	الارتباط
0.032	0.910	0.033	0.999	0.000	0.837	0.000	0.681

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS

كما أكدت نتائج كل من الجدولين (66) و (67)، تلاحم فئات المستوى التعليمي الدنيا واشتركها في تفكير واحد والتزامها في نفس الوقت مقارنة بالعليا منها، لأن أعوان التنفيذ هم من المستويات التعليمية الدنيا وفي نفس الوقت طبيعة عملهم تحتم عليهم العمل في فرق فيكون احتكاكهم مباشر ويومي ولوقت أطول مقارنة بالفئات العليا، أين يغلب العمل الفردي خصوصا بالنسبة للإطارات.

جدول رقم (66) يوضح الفروق في العلاقة بين درجة الالتزام والتفكير المشترك من حيث متغير المستوى التعليمي

المستوى التعليمي							
جامعي		ثانوي		متوسط		ابتدائي	
الدلالة	الارتباط	الدلالة	الارتباط	الدلالة	الارتباط	الدلالة	الارتباط
0.000	0.802	0.000	0.776	0.000	0.830	0.000	0.901

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS

جدول رقم (67) يوضح الفروق في العلاقة بين درجة الالتزام والتفكير المشترك من حيث متغير المنصب المشغول

المنصب المشغول					
أعوان تنفيذ		أعوان تحكم		إطارات	
الدلالة	الارتباط	الدلالة	الارتباط	الدلالة	الارتباط
0.000	0.770	0.000	0.845	0.000	0.863

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS

كما أكدت نتائج الجدول (68)، ارتباط الأقدمية بالالتزام والتفكير في المؤسسة المينائية بسكيكدة، وكانت فئة الأقدمية لأكثر من 25 سنة الأكثر التزاما وولاء، بمعامل ارتباط موجب وقوي جدا (0.912) عند مستوى دلالة (0.000)، ما يوحي بالعلاقة الطردية القوية جدا بين الالتزام والتفكير المشترك فيما يتعلق بمتغير الأقدمية لأكثر من 25 سنة، متبوع على الترتيب بفئة (من 15 إلى 25 سنة) ثم (من 05 إلى 14 سنة)، في حين جاءت قيمة معامل الارتباط بالنسبة لفئة الأقل من 5 سنوات (0.266) عند مستوى الدلالة (0.180)، والتي تفسر بالعلاقة الطردية الضعيفة بين الالتزام والتفكير المشترك للعمال حديثي العهد بمؤسسة ميناء سكيكدة، والذي يقودنا إلى تأكيد دور متغير الوقت في بناء وتشكل الثقافة التنظيمية من حيث أبعاد: الالتزام، الولاء والتفكير المشترك.

جدول رقم (68) يوضح الفروق في العلاقة بين درجة الالتزام والتفكير المشترك من حيث متغير الأقدمية

الأقدمية							
25 سنة فأكثر		من 15 إلى 24 سنة		من 05 إلى 14 سنة		أقل من 05 سنوات	
الدلالة	الارتباط	الدلالة	الارتباط	الدلالة	الارتباط	الدلالة	الارتباط
0.000	0.912	0.000	0.900	0.000	0.706	0.180	0.266

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS

في حين أعربت نتائج الجدول (69)، بأن الانتماء للنقابة لا يؤثر على العلاقة بين متغيري الالتزام والتفكير المشترك، فقد جاءت قيمة معامل الارتباط متقاربة جدا (0.820) و(0.818)، عند مستوى دلالة (0.000)، والتي تفسر بأن الانتماء للنقابة من عدمه يبقي العلاقة قوية وموجبة بين الالتزام والتفكير المشترك.

جدول رقم (69) يوضح الفروق في العلاقة بين درجة الالتزام والتفكير المشترك من حيث متغير الانخراط في النقابة

الانخراط في النقابة			
غير منخرط		منخرط	
الدلالة	الارتباط	الدلالة	الارتباط
0.000	0.820	0.000	0.818

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS

هذه النتائج تثبت تحقق الفرضية الجزئية الأولى، أي هناك علاقة ارتباط موجبة (0.817)، بين الالتزام والتفكير المشترك، في المؤسسة المينائية بسكيكدة، بحيث كلما زادت معدلات الالتزام زادت معها درجات التفكير المشترك.

2- اختبار العلاقات الارتباطية المتعلقة بالمعارف المكتسبة والهوية المهنية.

لأجل اختبار صدق الفرضية الجزئية الثانية والتي مفادها " تؤدي المعارف إلى زيادة تبلور الهويات المهنية في المؤسسة"، تم الاعتماد على معامل الارتباط لبيرسون بين كل من عبارات بعدي المعارف والهوية المهنية، ثم المقارنة بين العلاقات الارتباطية بين هذين البعدين عند فئات المتغيرات الشخصية. وبالنظر إلى ورود معاملات الارتباط في صورتها الموجبة القوية بين مؤشرات المعارف والهوية، فإننا نحاول تناولها بصورة متدرجة كما هي واردة في الجدول (70)، حيث تفيد معطياته أن الاستفادة من المعارف المكتسبة تؤدي وبصورة موجبة إلى اندماج الفئات العمالية ضمن: هويات سوسيو-مهنية محددة المعالم، تقاسم نفس المعايير، حمل نفس القيم، الشعور بالتميز، انسيابية العملية التواصلية والاحترام المتبادل.

هذا، وترتبط المؤشرات الأربعة الباقية لمتغير المعارف على نحو موجب وقوي بالمؤشرات الخمسة لمتغير الهوية المهنية.

جدول رقم (70): يوضح الارتباطات بين بعدي المعارف والهويات المهنية ومؤشراتها

المعارف		الهويات المهنية					
معارف	الهويات المهنية	يلتقي عمال المؤسسة تحت غطاء الهوية المهنية	يشارك عمال المؤسسة في نفس المعايير	يحمل عمال المؤسسة نفس القيم التنظيمية	يشعر العامل بالتميز	هناك سلاسة في العملية التواصلية داخل المؤسسة	هناك احترام متبادل بين مختلف العمال على اختلاف مستوياتهم
معامل الارتباط	0,382	0,391	0,539	0,607	0,516	0,513	
الدلالة	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
معامل الارتباط	0,505	0,471	0,713	0,643	0,534	0,585	
الدلالة	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
معامل الارتباط	0,595	0,562	0,573	0,639	0,540	0,568	
الدلالة	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
معامل الارتباط	0,341	0,342	0,320	0,474	0,498	0,442	
الدلالة	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
معامل الارتباط	0,561	0,567	0,530	0,506	0,580	0,489	
الدلالة	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
معامل الارتباط	0,878	0,876	0,897	0,932	0,938	0,989	
الدلالة	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
النتيجة العامة للفرضية الجزئية الثانية							
المعاملات				الابعاد			
معامل الارتباط	0,881	الدلالة	0,000	معامل التحديد	0,776	المعارف / الهويات المهنية	

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS

ففي ما يتعلق بمؤشر المعارف، فقد ارتبط ارتباطا موجبا ضعيفا مع كل من الالتقاء تحت غطاء نفس الهوية المهنية (0.382)، والاشتراك في نفس المعايير (0.391)، وبدرجة متوسطة مع كل من حمل نفس القيم التنظيمية (0.539)، سلاسة العملية التواصلية (0.516)، والاحترام المتبادل (0.513)، انظر الجدول (71).

أما فيما يتعلق بمعدل الارتباط الكلي بين كل من المعارف والهويات المهنية فقد جاء مرتفعا (0.881) والذي يؤكد وجود علاقة ارتباطية طردية جد قوية بينهما. صف إلى ذلك فإن قيمة معامل التحديد (0.776)، تقر هي الأخرى بأن المعارف تتحكم في تشكل الهوية المهنية بنسبة (77.6%)، فيما تبقى المتمة (22.4%) متعلقة بعناصر ومتغيرات أخرى.

جدول (71) يوضح ارتباط المعارف بالهوية المهنية

<p>هناك علاقة طردية قوية بين المعارف المكتسبة ومستويات الهوية المهنية لدى عمال مؤسسة ميناء سكيكدة</p>	<p>معامل الارتباط التلي 0.881</p>	يلتقي عمال المؤسسة تحت غطاء الهوية المهنية	0,382	المعارف
		يشارك عمال المؤسسة في نفس المعايير	0,391	
		يحمل عمال المؤسسة نفس القيم التنظيمية	0,539	
		يشعر العامل بالتميز	0,607	
		هناك سلاسة في العملية التواصلية داخل المؤسسة	0,516	
		هناك احترام متبادل بين مختلف العمال على اختلاف مستوياتهم	0,513	

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS

هذا وقد أكدت نتائج الجدول (72) أن، متغير الجنس لا يؤثر على طبيعة العلاقة بين متغيري المعارف والهويات المهنية، فقد جاءت قيمتي معامل الارتباط متقاربة (0.912) و (0.834) ما يفسر بقوة العلاقة وطرديتها بالنسبة للجنسين فيما يخص العلاقة بين المعارف والهويات المهنية عند مستوى دلالة (0.000).

جدول رقم (72) يوضح الفروق في العلاقة بين المعارف والهويات المهنية من حيث

متغير الجنس

الجنس			
إناث		ذكور	
الدلالة	الارتباط	الدلالة	الارتباط
0.000	0.834	0.000	0.912

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS

أما فيما يتعلق بمتغير السن، فقد بينت النتائج الواردة في الجدول (73)، أن مستويات السن لا تؤثر على طبيعة العلاقة بين متغيري المعارف والهويات المهنية، حيث جاءت قيم معامل الارتباط لمستويات السن الخمسة في المؤسسة المينائية بسكيكدة متقاربة وتتراوح بين (0.850) و (0.908)، والتي تفسر بقوة العلاقة بين المعارف والهويات المهنية، وأن كل زيادة في درجات المعارف تقابلها زيادة بنفس الحدة وفي نفس الاتجاه لمستوى الهوية المهنية بالمؤسسة المينائية بسكيكدة.

جدول رقم (73) يوضح الفروق في العلاقة بين المعارف والهويات المهنية من حيث متغير السن

فئات السن									
55 سنة فأكثر		من 45 إلى 54 سنة		من 35 إلى 44 سنة		من 25 إلى 34 سنة		أقل من 25 سنة	
الدلالة	الارتباط	الدلالة	الارتباط	الدلالة	الارتباط	الدلالة	الارتباط	الدلالة	الارتباط
0.000	0.850	0.000	0.896	0.000	0.872	0.000	0.887	0.000	0.908

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS

هذا وقد أكدت كذلك نتائج الجداول: (74، 75، 76، 77، 78)، أن البيانات الشخصية (الحالة الاجتماعية، المستوى التعليمي، المنصب المشغول، الاقدمية والانخراط في النقابة من عدمه)، لا تؤثر على طبيعة العلاقة بين المعارف والهويات المهنية، فكانت كل قيم معامل الارتباط موجبة ومحصورة بين (0.654) و (0.936) بالنسبة لكل مستويات وفئات هذه البيانات.

جدول رقم (74) يوضح الفروق في العلاقة بين المعارف والهويات المهنية من حيث متغير الحالة الاجتماعية

الحالة الاجتماعية							
أرمل (ة)		مطلق (ة)		متزوج (ة)		أعزب (عزباء)	
الدلالة	الارتباط	الدلالة	الارتباط	الدلالة	الارتباط	الدلالة	الارتباط
0.231	0.654	0.288	0.900	0.000	0.884	0.000	0.892

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS

جدول رقم (75) يوضح الفروق في العلاقة بين المعارف والهويات المهنية من حيث متغير المستوى التعليمي

المستوى التعليمي							
جامعي		ثانوي		متوسط		ابتدائي	
الدلالة	الارتباط	الدلالة	الارتباط	الدلالة	الارتباط	الدلالة	الارتباط
0.000	0.890	0.000	0.811	0.000	0.929	0.000	0.936

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS

جدول رقم (76) يوضح الفروق في العلاقة بين المعارف والهويات المهنية من حيث متغير المنصب المشغول

المنصب المشغول					
أعوان تنفيذ		أعوان تحكم		إطارات	
الدلالة	الارتباط	الدلالة	الارتباط	الدلالة	الارتباط
0.000	0.930	0.000	0.849	0.000	0.811

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS

جدول رقم (77) يوضح الفروق في العلاقة بين المعارف والهويات المهنية من حيث متغير الأقدمية

الأقدمية							
25 سنة فأكثر		من 15 إلى 24 سنة		من 05 إلى 14 سنة		أقل من 05 سنوات	
الارتباط	الدلالة	الارتباط	الدلالة	الارتباط	الدلالة	الارتباط	الدلالة
0.898		0.000		0.857		0.870	
				0.000		0.000	

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS

جدول رقم (78) يوضح الفروق في العلاقة بين المعارف والهويات المهنية من حيث متغير الانخراط في النقابة

الانخراط في النقابة			
غير منخرط		منخرط	
الارتباط	الدلالة	الارتباط	الدلالة
0.884		0.873	
0.000		0.000	

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS

إن النتائج الواردة في الجداول: (70، 71، 72، 73، 74، 75، 76، 77، 78)، تؤكد تحقق الفرضية الجزئية الثانية، يعني أنه كلما زادت المعارف زادت معها درجات تبلور الهويات المهنية في المؤسسة المينائية بسكيدة.

3- اختبار العلاقات الارتباطية المتعلقة بالتفاعلات الاجتماعية والتضامن التنظيمي.

لأجل اختبار صدق الفرضية الجزئية الثالثة والتي مفادها: "تعكس التفاعلات الاجتماعية بين العمال مستوى التضامن السائد داخل المؤسسة"، تم الاعتماد على معامل الارتباط لبيرسون بين كل من عبارات بعدي التفاعلات الاجتماعية والتضامن، ثم المقارنة بين العلاقات الارتباطية بين هذين البعدين عند فئات المتغيرات الشخصية.

وبالرجوع إلى ما تم التوصل إليه من قيم موجبة لمعاملات الارتباط لبيرسون بين كل مؤشرات متغيري التفاعلات الاجتماعية والتضامن الوظيفي، نحاول التفصيل في هذه القيم بصفة تنازلية من أكبرها إلى أدناها كما وردت في الجدول (79)، والذي دلت معطياته على أن التضامن متوقف على التفاعلات الاجتماعية وأن تحديد الأدوار التنظيمية يؤدي إلى تحسين الأداء، وأن الاستمرارية متوقفة على الاهتمام بالعملاء، في حين يؤثر التعاون على الترقيات والجزاءات، أما اتقان العمل فمرتبط بالتطور والتغير المستمر.

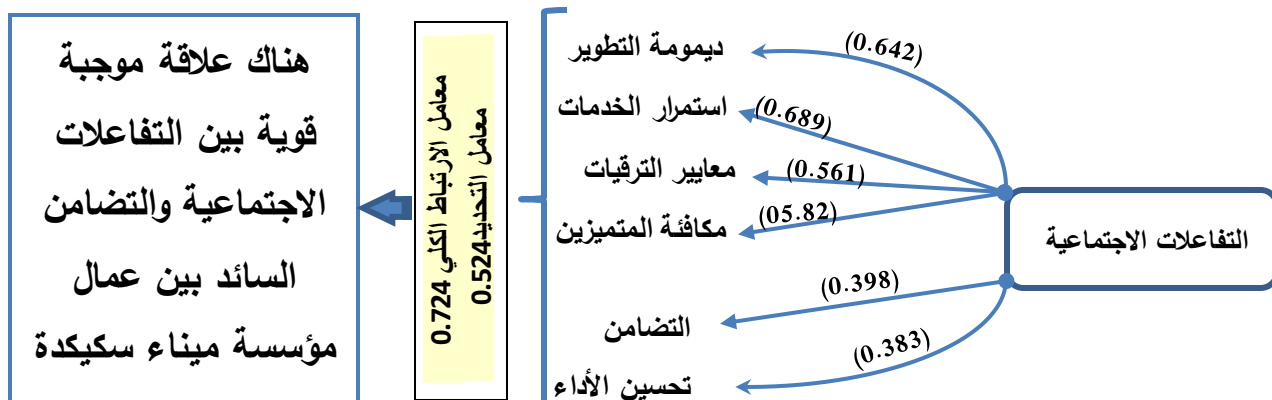
جدول رقم (79) يوضح الارتباطات بين بعدي التفاعلات الاجتماعية والتضامن ومؤشراتها

التضامن	يسود التضامن بين العمال في المؤسسة	يسعى العامل للتحسين المتواصل في أدائه	تعمل المؤسسة على ديمومة التطوير	تحرص المؤسسة على ضمان استمرارية خدماتها	هناك معايير مضبوطة تحكم عملية الترقيات	تقدم المؤسسة مكافآت للعمال المتميزين	التفاعلات الاجتماعية	
							معامل الارتباط	الدلالة
هناك تفاعلات اجتماعية ايجابية داخل فرق العمل	0,266	0,252	0,642	0,577	0,475	0,392	معامل الارتباط	
	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	الدلالة	
لا يوجد تداخل بين مهام العاملين في المؤسسة	0,398	0,383	0,590	0,689	0,553	0,582	معامل الارتباط	
	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	الدلالة	
أحرص على انجاز مهامي بسرعة عالية	0,380	0,366	0,660	0,700	0,561	0,531	معامل الارتباط	
	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	الدلالة	
أسعى الى اتقان عملي الذي أكلف به	0,307	0,297	0,501	0,618	0,554	0,476	معامل الارتباط	
	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	الدلالة	
أولي أهمية بالغة لإرضاء العملاء	0,362	0,346	0,683	0,435	0,654	0,411	معامل الارتباط	
	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	الدلالة	
هناك درجة عالية من التعاون بين فرق العمل بالمؤسسة	0,363	0,342	0,675	0,465	0,562	0,396	معامل الارتباط	
	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	الدلالة	
النتيجة العامة للفرضية الجزئية الثالثة								
المعاملات				الأبعاد				
معامل الارتباط			الدلالة		معامل التحديد		التفاعلات الاجتماعية / التضامن	
0,724			0,000		0,524			

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

ففي ما يتعلق بمؤشرات التفاعلات الاجتماعية فقد ارتبطت ارتباطا موجبا بكل من: العمل على ديمومة التطوير (0.642)، الحرص على استمرار ضمان الخدمات (0.689)، المعايير المضبوطة المتحكمة في عملية الترقيات (0.561)، مكافئة العمال المتميزين (0.582)، في حين كانت ضعيفة نوعا ما مع كل من: التضامن (0.398) والتحسين المتواصل للأداء (0.383). أنظر الشكل (39).

شكل (39) ارتباط التفاعلات الاجتماعية بالتضامن



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

هذا وقد بينت معطيات الجدول (80)، أن المتغير الوسيط (الجنس) هو في علاقة موجبة وقوية مع كل من التفاعلات الاجتماعية والتضامن حيث جاءت قيمة معامل الارتباط لبيرسون (0.651) بالنسبة لجنس الذكور و (0.818). ما يفسر احصائياً بوجود علاقة ارتباطية طردية قوية جدا بين جنس الاناث وفوق المتوسط بالنسبة للذكور، مع كل من التفاعلات الاجتماعية والتضامن.

جدول رقم (80) يوضح الفروق في العلاقة بين التفاعلات الاجتماعية والتضامن من حيث متغير

الجنس			
الجنس		الجنس	
إناث		ذكور	
الدلالة	الارتباط	الدلالة	الارتباط
0.000	0.818	0.000	0.651

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS

فيما أبرزت بيانات الجدول (81)، أن المتغير الوسيط (السن) في علاقة موجبة متدرجة بين القوة والضعف مع متغيري التفاعلات الاجتماعية والتضامن، حيث كانت هذه العلاقة قوية جدا عند فئة (من 45 إلى 54 سنة)، بمعامل ارتباط قدره (0.845)، متبوعة بفئة أكثر من 55 سنة (0.782)، ثم فئة

بين (35-44 سنة)، لتأخذ في التدرج نحو الضعف عند فئة (25-34 سنة) ب (0.486)، لتضعف أكثر عند من سنهم أقل من 25 سنة.

هذا وإن دل، فإنما يدل على أنّ لسن العمال بالمؤسسة المينائية بسكيدة تأثير على تشكل الثقافة التنظيمية، من خلال بعدي التفاعلات الاجتماعية والتضامن، فالمتعارف عليه أن السن مرتبط بالنضج الفكري والاجتماعي، فكلما زاد العمر كلما صارت العمليات الاجتماعية أكثر سلاسة ومن ثم ساهمت في تحسين الأداء وضمان الاستمرارية والتطور.

جدول رقم (81): يوضح الفروق في العلاقة بين التفاعلات الاجتماعية والتضامن من حيث متغير

السن

متغير السن									
أقل من 25 سنة		من 25 إلى 34 سنة		من 35 إلى 44 سنة		من 45 إلى 54 سنة		55 سنة فأكثر	
الارتباط	الدلالة	الارتباط	الدلالة	الارتباط	الدلالة	الارتباط	الدلالة	الارتباط	الدلالة
0.383	0.048	0.486	0.001	0.711	0.000	0.845	0.000	0.782	0.000

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS

في حين أقرت معطيات الجدول (82)، أن الحالة الاجتماعية مرتبطة بنحو موجب مع متغيري التفاعلات الاجتماعية والتضامن، حيث كان تأثير الأرامل أقوى من باقي فئات الحالات الاجتماعية (0.809) عند مستوى دلالة (0.097)، فيما كان تأثير العزاب متوسط نسبياً بمعامل ارتباط (0.640).

جدول رقم (82) يوضح الفروق في العلاقة بين التفاعلات الاجتماعية والتضامن من حيث متغير الحالة الاجتماعية

الحالة الاجتماعية							
أعزب (عزباء)		متزوج (ة)		مطلق (ة)		أرمل (ة)	
الارتباط	الدلالة	الارتباط	الدلالة	الارتباط	الدلالة	الارتباط	الدلالة
0.640	0.000	0.730	0.000	0.963	0.173	0.809	0.097

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS

ومن اللافت للنظر، أن التدرج في المستويات التعليمية من الأدنى إلى الأعلى يؤثر بالعكس على التفاعلات الاجتماعية والتضامن، بالرغم من إيجابية العلاقة الترابطية بين هذه المتغيرات الثلاث.

فلقد بينت معطيات الجدول (83)، أن علاقة العمال ذوو المستوى الابتدائي بمتغيري التفاعلات الاجتماعية والتضامن في مؤسسة ميناء سكيكدة هي علاقة جد قوية (0.815)، غير أنها وكلما زاد هذا المستوى التعليمي، كلما أخذت قوة هذه العلاقة في النقصان نوعاً ما، لتستقر عند عمال المستوى الجامعي عند معامل ارتباط (0.733). ولقد دلت المقابلات الفردية والجماعية التي تم إجراؤها في المؤسسة على أن:

- التضامن الاجتماعي أقوى في المستويات التعليمية الدنيا منه في العليا لأن التفاعلات الاجتماعية بين أفراد هذه الفئات تمتاز بالسلاسة والعفوية.
- سهولة العملية التواصلية من خلال مصطلحات شعبية بعيدة عن الرسمية، تقرب المفهوم ومن ثم توطد العلاقة.
- شعورهم بالمساواة (ضعف المستوى التعليمي) يشكل لهم قوة تدفعهم للتوحد والتضامن لمجابهة ردود الفعل غير المتوقعة من طرف الإدارة العليا (أصحاب المستوى العلمي العالي).
- طبيعة عمل أصحاب المستويات الدنيا (العمل الفرقي والتسلسلي) يحدد أدوار الأفراد في هذه الفرق، ما يدعم فكرة التعاون والتضامن لأن إتمام عمل الفريق لا يتم إلا إذا تم عمل كل الأفراد.

جدول رقم (83) يوضح الفروق في العلاقة بين التفاعلات الاجتماعية والتضامن من حيث متغير المستوى

التعليمي

المستوى التعليمي							
جامعي		ثانوي		متوسط		ابتدائي	
الدلالة	الارتباط	الدلالة	الارتباط	الدلالة	الارتباط	الدلالة	الارتباط
0.000	0.733	0.000	0.642	0.000	0.787	0.000	0.815

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS

كما بينت معطيات الجدولين (84 و85)، الارتباط الموجب لمتغيري المنصب المشغول والأقدمية مع كل من التفاعلات الاجتماعية والتضامن في المؤسسة المينائية بسكيكدة، وتتجلى هذه العلاقة من خلال معامل الارتباط الذي بلغ (0.786) بالنسبة لمتغير المنصب المشغول، و(0.823) بالنسبة لمن أقدميتهم تفوق 25 سنة.

جدول رقم (84) يوضح الفروق في العلاقة بين التفاعلات الاجتماعية والتضامن من حيث متغير المنصب

المشغول

المنصب المشغول					
إطارات		أعوان تحكم		أعوان تنفيذ	
الارتباط	الدلالة	الارتباط	الدلالة	الارتباط	الدلالة
0.786	0.000	0.713	0.000	0.688	0.000

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS

فيما بلغ معامل ارتباط من خبرتهم تقل عن خمسة سنوات(0.383) عند مستوى دلالة (0.048)، والذي يفسر بأن للوقت دور في بناء وتشكل الثقافة التنظيمية، فالمستقربون الجدد (الأقل من 5 سنوات) هم في مرحلة استكشاف للبيئة الجديدة، فتجدهم متحفزون من أغلب العلاقات الاجتماعية والمهنية. فهم يريدون صناعة صورة إيجابية عنهم، وفي نفس الوقت التعلم من البيئة التي يعملون فيها واستقاء الخبرات من تجارب من يكبرهم سنا ومن هو أقدم منهم. فلقد بينت المقابلات أن قيم الثقافة التنظيمية في مؤسسة ميناء سكيكدة تتناقل بالتواتر من القديم للمستقرب الجديد عبر متصل زمني تنشأ من خلاله عمليات اجتماعية (تفاعل، تعاون، تضامن،...)، تسهل من انصهار ثقافة العامل الجديد مع الثقافة السائدة .

جدول رقم (85) يوضح الفروق في العلاقة بين التفاعلات الاجتماعية والتضامن من حيث متغير الأقدمية

الأقدمية							
أقل من 05 سنوات		من 15 إلى 24 سنة		من 05 إلى 14 سنة		25 سنة فأكثر	
الارتباط	الدلالة	الارتباط	الدلالة	الارتباط	الدلالة	الارتباط	الدلالة
0.383	0.048	0.610	0.000	0.802	0.000	0.823	0.000

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS

أما فيما يخص الانتماء للنقابة من عدمه، فقد أكدت بيانات الجدول الاحصائي (86)، أنه هو الآخر في تفاعل إيجابي مع متغيري التفاعلات الاجتماعية والتضامن، أين بلغ معامل الارتباط (0.740) بالنسبة لغير المنخرطين فيما كان (0.685) بالنسبة للمنتمين.

جدول رقم (86): يوضح الفروق في العلاقة بين التفاعلات الاجتماعية والتضامن من حيث متغير

الانخراط في النقابة

الانخراط في النقابة			
غير منخرط		منخرط	
الدلالة	الارتباط	الدلالة	الارتباط
0.000	0.740	0.000	0.685

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS

تؤكد قيم هذه المعطيات تحقق الفرضية الجزئية الثالثة، أي أن التفاعلات الاجتماعية بين العمال تعكس مستوى التضامن السائد داخل المؤسسة المينائية بسكيدة.

4- اختبار العلاقات الارتباطية المتعلقة بالمحددات الثقافية والقرارات التسييرية.

لأجل اختبار صدق الفرضية الجزئية الرابعة والتي مفادها: " ترتبط المحددات الثقافية في اتخاذ القرارات التسييرية بالفرد كمنتج للقيم الثقافية"، تم الاعتماد على معامل الارتباط لبيرسون بين كل من عبارات بعدي المحددات الثقافية وإنتاج القيم الثقافية، ثم المقارنة بين العلاقات الارتباطية بين هذين البعدين عند فئات المتغيرات الشخصية.

ضمن هذا الإطار، تبرز معطيات الجدول (87) أهم النقاط التالية:

- 1- الارتباط الموجب بين المحددات الثقافية والتكيف، تحقيق الأهداف، الثقة، حرية الانجاز، بدل جهد أكثر.
- 2- ارتباط القدرة التكيفية بصورة موجبة مع متغيرات: التكيف، تحقيق الأهداف، الثقة، حرية الانجاز، بدل جهد أكثر.
- 3- ترتبط المواجهة الإيجابية للمشكلات على نحو إيجابي بالتكيف (0.603)، تحقيق الأهداف (0.590)، الثقة (0.550)، حرية الإنجاز (0.550)، ثم مضاعفة الجهد (0.409).
- 4- توجد علاقة ارتباطية موجبة بين المشاركة في اتخاذ القرار من ناحية، وبين كل من التكيف، تحقيق الأهداف، الثقة، الحرية، ومضاعفة الجهد من جهة أخرى.
- 5- تظهر معطيات الجدول (87)، وجود علاقات ارتباطية موجبة بين تكامل المصالح ومتغيرات التكيف، تحقيق الأهداف، الثقة، الحرية وبدل الجهد أكثر.
- 6- تفيد البيانات الرقمية الواردة في الجدول (87)، وجود علاقة موجبة بين متغير المتابعة وبين متغيرات التكيف، تحقيق الأهداف، الثقة، الحرية في انجاز المهام ومضاعفة الجهد.

جدول رقم (87) يوضح الارتباطات بين بعدي المحددات الثقافية والقيم الثقافية ومؤشراتها

تتوفر المؤسسة على نظام إداري متميز	تحقق الموارد البشرية نتائج تفوق التوقعات	يتيح المشرف هامش حرية لإنجاز المهام	هناك درجة ثقة عالية تجاه المؤسسة	أسعى لتحقيق الأهداف المسطرة من طرف المؤسسة	أتكيف مع كل ما هو جديد في المؤسسة	المحددات الثقافية / القيم الثقافية	
						معامل الارتباط	الدلالة
-0,011	0,338	0,696	0,244	0,382	0,529	معامل الارتباط	يتشارك أغلبية عمال المؤسسة في نفس المحددات الثقافية
0,851	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	الدلالة	
-0,023	0,318	0,725	0,231	0,364	0,519	معامل الارتباط	تتيح المؤسسة قدرة عالية على التكيف عند أفرادها
0,700	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	الدلالة	
-0,096	0,409	0,550	0,550	0,590	0,603	معامل الارتباط	يواجه عمال المؤسسة المشاكل المهنية بإيجابية
0,106	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	الدلالة	
-0,004	0,536	0,596	0,409	0,600	0,636	معامل الارتباط	تسمح المؤسسة للعمال بالمشاركة في صناعة القرارات داخلها
0,949	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	الدلالة	
-0,145	0,551	0,640	0,326	0,505	0,574	معامل الارتباط	هناك تكامل بين مختلف مصالح المؤسسة
0,014	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	الدلالة	
0,044	0,373	0,666	0,305	0,430	0,678	معامل الارتباط	يحظى العمال داخل المؤسسة بدرجة عالية من المتابعة
0,454	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	الدلالة	
النتيجة العامة للفرضية الجزئية الرابعة							
المعامل التحديد				المعاملات			
الدلالة		معامل الارتباط		الابعاد		المحددات الثقافية / القيم الثقافية	
0,000		0,786		0,618		0,618	

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS

واللافت للنظر أن كل المتغيرات المستقلة الستة قد ارتبطت على نحو سالب بمتغير توفر المؤسسة على نظام إداري متميز، بسبب استمرار المؤسسة في المزوجة بين الجوانب الرشيدة وغير الرشيدة، الأمر الذي يضفي طابع اللامبالاة والذاتية في كثير من المواقف التي تتطلب مزيدا من العقلانية التي تحترم ثقافة العمل وضوابطه.

في حين أعربت معطيات الجداول: (88، 89، 90، 91، 92، 93)، عن الارتباط الموجب والتام للمتغيرات الشخصية (الجنس، السن، الأقدمية في العمل، الحالة الاجتماعية، المستوى التعليمي، والمنصب المشغول) مع كل من متغيري المحددات الثقافية ونتاج القيم، أين كان معامل الارتباط محصور بين (0.635) و (0.907).

جدول رقم (88) يوضح الفروق في العلاقة بين المحددات الثقافية والقيم الثقافية من حيث متغير الجنس

الجنس			
إناث		ذكور	
الدلالة	الارتباط	الدلالة	الارتباط
0.000	0.827	0.000	0.754

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS

لقد أقرت بيانات الجدول (88)، حقيقة أن جنس الاناث أكثر ارتباط من جنس الذكور فيما يتعلق بالمحددات الثقافية وإنتاج القيم، فالمرأة العاملة بمؤسسة ميناء سكيكدة لها قدرة عالية على التكيف مقارنة بالرجل والتي تسمح لها بفرض نفسها في بيئة العمل، فتخلق ثقة متبادلة توسع من هامش التكامل والتناسق الداخلي.

جدول رقم (89): يوضح الفروق في العلاقة بين المحددات الثقافية والقيم الثقافية من حيث متغير السن

السن									
أقل من 25 سنة		من 25 إلى 34 سنة		من 35 إلى 44 سنة		من 45 إلى 54 سنة		55 سنة فأكثر	
الدلالة	الارتباط	الدلالة	الارتباط	الدلالة	الارتباط	الدلالة	الارتباط	الدلالة	الارتباط
0.000	0.907	0.000	0.896	0.000	0.762	0.000	0.778	0.000	0.798

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS

فيما بينت معطيات الجدول (89)، أن طبيعة العلاقات المهنية السائدة بين العمال الأقل من 25 سنة (المستقطبين الجدد)، تمتاز بالعفوية مقارنة بمن هم أقدم منهم، فالثقافة التي قدموا بها لازالت في بداية تفاعلها مع الثقافة السائدة في المؤسسة ما يجعلهم في دروتهم من حيث التكامل، التنسيق والسعي لتحقيق الأهداف وفرض أنفسهم من خلال تبيان مشاركتهم باقي الأفراد مهامهم، غير أننا لاحظنا تناقص هذ التوجه كلما زادت سنوات العمر التي هي في تناسب طردي مع الاقدمية في العمل.

فكلما زادت الاقدمية زاد عمر العامل وانخفضت معه معاملات ارتباط هاذين المتغيرين مع كل من المحددات الثقافية وإنتاج القيم، لأن العامل في مرحلة متقدمة يصبح على دراية بكل ما يدور في بيئة العمل وبالتالي لا بد عليه من وضع خطط تنظيمية تضمن له مجابهة التغيرات المحتملة

وتمكنه من التعامل من أي نوع من الصراعات المحتملة التي قد تولد سواء داخل فرق العمل أو بعد تغيير المشرف أو المسؤول (أنظر الجدول 90).

جدول رقم (90) يوضح الفروق في العلاقة بين المحددات الثقافية والقيم الثقافية من حيث متغير الأقدمية

الأقدمية في العمل							
25 سنة فأكثر		من 15 إلى 24 سنة		من 05 إلى 14 سنة		أقل من 05 سنوات	
الارتباط	الدلالة	الارتباط	الدلالة	الارتباط	الدلالة	الارتباط	الدلالة
0.783	0.000	0.808	0.000	0.801	0.000	0.907	0.000

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS

وتجدر الإشارة هنا إلى أننا لا حظنا عدم استقرار المسؤولين في المناصب العليا بالمؤسسة، وأن تغييرهم يتم بصفة دورية، ما جعل الثقة التنظيمية هشة لدى بعض المرؤوسين، خصوصا وأن ثقافة العشيرة (Le Clan) تبقى راسخة بالرغم من المستوى العالي في التسيير والإدارة الذي تتسم به المؤسسة المينائية.

جدول رقم (91): يوضح الفروق في العلاقة بين المحددات الثقافية والقيم الثقافية من حيث متغير الحالة الاجتماعية

الحالة الاجتماعية							
أرمل (ة)		مطلق (ة)		متزوج (ة)		أعزب (عزباء)	
الارتباط	الدلالة	الارتباط	الدلالة	الارتباط	الدلالة	الارتباط	الدلالة
0.857	0.064	0.828	0.000	0.769	0.000	0.856	0.000

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS

على الرغم من التناسب الموجب والقوي للحالة الاجتماعية مع المحددات الثقافية وإنتاج القيم، إلا أنها تبقى متقاربة فهي محصورة بين (0.769) و (0.857)، أي أن للمستويات الأربعة من الحالة الاجتماعية نفس التأثير، ولكل واحد منها نفس الحدة تقريبا، وكلها تسهم في ضبط المحددات الثقافية السائدة في المؤسسة وإعادة إنتاج القيم على نحو مستمر ومتقارب (أنظر الجدول 91).

جدول رقم (92) يوضح الفروق في العلاقة بين المحددات الثقافية والقيم الثقافية من حيث متغير المستوى التعليمي

المستوى التعليمي							
جامعي		ثانوي		متوسط		ابتدائي	
الدلالة	الارتباط	الدلالة	الارتباط	الدلالة	الارتباط	الدلالة	الارتباط
0.000	0.803	0.000	0.819	0.000	0.736	0.004	0.653

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS

هذا وتبرز معطيات الجدول (92)، أنه ورغم العلاقة الارتباطية القوية بين المستوى التعليمي - على وجه عام - وكل من متغيري المحددات الثقافية ونتاج القيم، إلا أن قيم معامل الارتباط تميزت بتزايدها وتزايد المستوى العلمي، حيث كانت (0.653) للمستوى الابتدائي و(0.803) للمستوى الجامعي.

جدول رقم (93) يوضح الفروق في العلاقة بين المحددات الثقافية والقيم الثقافية من حيث متغير المنصب المشغول

المنصب المشغول					
أعوان تنفيذ		أعوان تحكم		إطارات	
الدلالة	الارتباط	الدلالة	الارتباط	الدلالة	الارتباط
0.000	0.717	0.000	0.748	0.000	0.856

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS

جدول رقم (94) يوضح الفروق في العلاقة بين المحددات الثقافية والقيم الثقافية من حيث متغير الانخراط في النقابة

الانخراط في النقابة			
غير منخرط		منخرط	
الدلالة	الارتباط	الدلالة	الارتباط
0.000	0.780	0.000	0.805

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS

في حين تبرز معطيات الجدول (94)، ارتباط الانخراط بالنقابة بكل من المحددات الثقافية وإنتاج القيم بالمؤسسة المينائية بسكيدة، ولقد وقفنا على هذه الحقيقة خلال مقابلاتنا الفردية والجماعية التي أجريناها بالمؤسسة، أين أفصح لنا جل من قابلناهم بالدور الذي تلعبه النقابة في البناء التنظيمي

غير الرسمي للمؤسسة، والتي تعد ورقة ضغط على الإدارة العليا، لكن وللأسف هذه الورقة لا تستغل لصالح العمل ككل، وإنما لصالح فئة معينة محسوبة على بعض الأفراد، دجنتهم الإدارة، هدفهم الأول هو تسوية مصالحهم الشخصية ومصالح المحسوبين عليهم في مقابل غض الطرف على ممارسات الإدارة المشينة في حق العمال وعلى سياستها التسييرية للموارد البشرية خصوصا فيما يتعلق بالاستقطاب.

تؤكد قيم هذه المعطيات تحقق الفرضية الجزئية الرابعة، أي أن المحددات الثقافية في اتخاذ القرارات التسييرية بمؤسسة ميناء سكيكدة مرتبطة بالفرد كمنتج للقيم.

ثانيا: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء أهدافها

توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج النظرية والتطبيقي، ففي ما يتعلق بالنتائج الأولى تبدو جلية في وضع تصنيف جديد للثقافة التنظيمية ومداخلها النظرية وفق محك مضمون النظرية وآليات تفسير الظاهرة المدروسة.

ضمن هذا الإطار صنفت الدراسة المقاربات النظرية للثقافة التنظيمية إلى ثمانية مدارس فكرية بدءا من المدرسة الكلاسيكية وانتهاء بنظرية المراحل.

وما يتسم به هذا التصنيف أنه وضع في نسق منهجي ومنطقي متسلسل يبدأ من حيث المعالجات الأولى والاسهامات المبكرة ويندرج نحو رصد أهمية الاسهامات الحديثة أخذين في الاعتبار أوجه التشابه وأوجه الاختلاف.

والجدير بالإشارة أن هذ التصنيف قد مكننا من صياغة مقارنة نظرية مفادها أن عناصر ومكونات الثقافة التنظيمية هي في حالة تبادل وتفاعل مستمر وذات علاقة بالبيئة الداخلية والخارجية. إلى جانب ما تقدم تمكنت الدراسة من تحديد أنواع الثقافة التنظيمية وذلك اعتمادا على محك " مجال الاهتمام " وبالتالي توصلت الدراسة إلى أنواع محددة تبرز قوة وضعف الثقافة التنظيمية في المؤسسة المينائية بسكيكدة.

وبالإضافة إلى ما تقدم، أبرزت الدراسة مصادر الثقافة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية بصفة عامة وفي المؤسسة المينائية بسكيكدة بصفة خاصة، ويمكن تلمس هذا في الفصلين الثاني والرابع. فضلا عما سبق فإن الأهداف التطبيقية يمكن تلمسها في الفصول المكونة للجانب الميداني للدراسة الراهنة.

ثالثا: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة

بالرغم من تطرقنا في الفصل الثالث الموسوم **بالبعد الامبريقي للثقافة التنظيمية للعلاقة** الموجودة بين الدراسات السابقة والدراسة الراهنة وبارازنا لأوجه الشبه والاختلاف بينهما، نحاول في هذ الجزء التدقيق في المقارنة من خلال التطرق لنتائج كل بعد على حدى، مع عرضنا لأهم الإضافات التي جاءت بها دراستنا، كما يتبين ذلك في الجدول (95):

جدول (95) مقارنة الدراسة الراهنة بالدراسات السابقة

المقارنة مع الدراسة الراهنة		نتائج الدراسات السابقة	البعد أو المؤشر
أوجه الاختلاف	أوجه الشبه		
	يؤثر الالتزام على تشكل الثقافة التنظيمية وعلى مكوناتها ولاسيما درجات التفكير المشترك.	دراسة محمد غالب الموسومة بعلاقة الثقافة التنظيمية بالالتزام توصلت إلى وجود علاقة ارتباطية بين الثقافة التنظيمية والقيم المشكلة لها خصوصا الالتزام التنظيمي.	الالتزام
الالتزام المبني على الصفة الجماعية هو الأقوى والساند		دراسة زابن واسحاق وغاني المعنونة بتأثير ثقافة الشركات على الالتزام التنظيمي، توصلت إلى ان الالتزام نحو المنظمة المبني على السمات الفردية هو الأقوى مقارنة بالمبني على الصفة الجماعية.	
	ثقافة الإنجاز/ ثقافة روح الفريق	دراسة أماني أبو معيلق لعلاقة الثقافة التنظيمية بالالتزام، توصلت إلى أن ثقافة القوة تولد ضعف الانتماء والالتزام في حين أن ثقافة الإنجاز تؤدي إلى الالتزام نحو العمل.	
	توافقها مع دراستنا فيما يتعلق ببعد نطاق الاشراف والتركيز على الحوافز.	توصلت دراسة يونسي مختار الموسومة الثقافة التنظيمية ودورها في الرضا الوظيفي، إلى وجود علاقة قوية موجبة بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي على نطاق الاشراف، على مستوى محتوى العمل والحوافز.	الرضا الوظيفي
تأثير المتغيرات الديمغرافية على بعد الابداع في تشكل الثقافة التنظيمية هو تأثير طردي موجب	وجود علاقة ارتباطية قوية بين الالتزام والابداع.	دراسة العنبي الموسومة بالعلاقة بين الثقافة التنظيمية والابداع الإداري توصلت إلى وجود علاقة ارتباطية بين متغيرات الثقافة التنظيمية والابداع الإداري، بالإضافة إلى تأثير المتغيرات الديمغرافية عليها.	الابداع
لم يعد للحركية الجغرافية تأثير على الترقية ونقل المناصب، فأصبح من يسكن خارج الولاية هو من يسعى للترقية.	توجه العمال الجزائريين للعمل في المؤسسات الاقتصادية العمومية للاستفادة من مجموعة من الميزات التنظيمية والتحفيزية، بالإضافة إلى تأثير الجانب غير الرسمي على إنتاج القيم الثقافية ومن ثم على تشكل الثقافة	دراسة ماركيبور وآخرون المعنونة بالثقافة والتسيير في الجزائر والتي توصلت إلى: - توجه الجزائريين للعمل في المؤسسات الجزائرية على غرار المؤسسات الأخرى. - التقدم في المنصب والترقية تحكمها حركية جغرافية ومهنية. - للجوانب الاجتماعية خاصة غير الرسمية دور في تشكل الثقافة التنظيمية.	المعارف
مزيج بين الثقافات: القيادية، الإبداعية وروح الفريق الواحد.	ثقافة قادرة على التكيف مع المتغيرات التنظيمية	دراسة بن عودة المتعلقة بتحليل أبعاد الثقافة التنظيمية في مؤسسات الدباغة في الجزائر توصلت إلى أن الثقافة السائدة في هذه المؤسسات هي ثقافة متناسقة ومتجانسة وقادرة على التكيف مع المتغيرات البيئية، بالإضافة إلى أنها ثقافة الفريق الواحد.	الهوية المهنية
الفعالية تقاس بمستويات الانجازية		دراسة حطاب يمينة الموسومة بالثقافة التنظيمية وعلاقتها بالفعالية التنظيمية توصلت إلى أن الثقافة التنظيمية عامل فعال في تحقيق الفعالية التنظيمية، فيما	الفعالية

		أثبتت وجود ثقافة تنظيمية واحدة تجمع تحتها التعاون، العمل الجماعي والافتخار بالانتساب للمؤسسة.	
انضباط صارم ونتاجية مرتفعة		دراسة طواهرية المعنونة بتطور الثقافة التنظيمية وتأثيره على سلوك العامل داخل المؤسسة العمومية والتي توصلت إلى اتسام الثقافة السائدة في الإدارات المحلية بالتشاركية وتجلي سمات التسامح والتعاون وروح المبادرة، وضعف الانضباط والصرامة وبالتالي ضعف الإنتاجية.	التفاعلات الاجتماعية
لا تأثير لأنواع الثقافات على الأداء، فهو مرهون بثقافة المؤسسة التي تركز على تحديد الأدوار والاهتمام بالعميل		دراسة الدويلة والمعنونة أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين في الشركات الصناعية الكويتية والتي توصلت إلى وجود تأثير لأنواع الثقافات على أداء الموظفين.	الإداء
وجود مستوى متقدم من التكنولوجيا والآلات والمعدات، سلاسة العملية التواصلية في طابعها الرسمي وغير الرسمي.	تمركز المؤسسة عبر عدة مواقع جغرافية بالإضافة إلى بيئة خارجية غير متوافقة في بعض المواقع مع طبيعة نشاط المؤسسة	دراسة أبو سمورة الموسومة بالثقافة التنظيمية وأثرها في الرضا الوظيفي وكفاءة أداء العاملين بمؤسسات التعليم العالي بولاية الخرطوم والتي توصلت إلى عدم توافق البنية الخارجية مع الثقافة التنظيمية، عدم توفر نظام اتصال فعال اثر على الثقافة التنظيمية.	الكفاءة
	لسلوكيات المواطنة التنظيمية خصوصا منها القدرة على التكيف تأثير إيجابي وطردي على تشكل الثقافة التنظيمية بمؤسسة ميناء سكيكدة	دراسة أماني نور الدين المعنونة بأثر الثقافة التنظيمية على سلوكيات المواطنة والتي توصلت إلى تأثير مؤشرات الثقافة التنظيمية على غرار القدرة على التكيف والعمل الجماعي على سلوكيات المواطنة التنظيمية.	القدرة على التكيف
المشاركة في اتخاذ القرار في المؤسسة المينائية بسكيكدة محصور في موظفي الإدارة العليا بالرغم من الحث والتأكيد عليها في السياسة العامة للمؤسسة.		دراسة الخشالي والتي هدفت للتعرف على دور الثقافة التنظيمية في المشاركة في اتخاذ القرارات والتي خلصت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لكل عناصر المشاركة في اتخاذ القرار راجعة إلى عناصر الثقافة التنظيمية.	المشاركة في اتخاذ القرار
	توتر الثقة تأثيرا طرديا على تشكل ونتاج القيم الثقافية وتنتج من الثقة في الزميل القريب ثم الزميل في فرقة العمل ثم المشرف بالإدارة	دراسة هزرشي الموسومة بالثقافة التنظيمية وعلاقتها بالثقة التنظيمية لدى موظفي الجماعات المحلية والتي توصلت إلى وجود علاقة قوية بين الثقافة التنظيمية والثقة التنظيمية لدى عمال الإدارة المحلية بولاية الجلفة، بعد الثقة في الزملاء هو أهم الأبعاد متبوع بالثقة في المشرفين ثم الثقة في الإدارة.	الثقة
التركيز على ثقافة الجودة		دراسة كل من حمزاوي الشريف وسمية زعيم الموسومة بتشخيص الثقافة التنظيمية السائدة في مركب الحجار بعنابة والتي خلصت إلى هيمنة ثقافة السوق، بروز ثلاثة ملامح جديدة من الأبعاد الثقافية هي الأولويات الاستراتيجية، معايير تقييم النجاح ونمط القيادة.	انتاج القيم

المصدر: من إعداد الباحث

والجدير بالإشارة، فإن دراستنا قد أضافت لهذه الدراسات مبدأ المزوجة في البحث والتقصي بين الجانبين النظري والامبريقي، فلقد انطلقت من التراث الفكري واسقطته على الميدان، في محاولة للتأكد من مدى تجسده ومطابقته لهذا الواقع، ومن ثم الرجوع به إلى التنظير في محاولة لصياغة نموذج ثقافي للمؤسسة الجزائرية المعاصرة.

رابعاً: النتيجة العامة للدراسة

أظهرت الدراسة أن المؤسسة المينائية تتبنى أطر ونماذج ثقافية تبدو متجانسة ومتكاملة، إلا أن السلوكات والأفعال الاجتماعية التي رُصدت تتم عن انطوائها على آليات الاختلاف والصراع بين مختلف الفئات الاجتماعية.

ولئن بدت ثقافة المؤسسة المينائية موجهة لتصرفات عمالها، إلا أنها تطرح في المقابل عدم تماشيها مع مقتضيات العقلنة والرشد الاقتصادي. ضف إلى هذا بروز ظاهرة التعددية القيمية التي لا تفرق بين الخاص والعام، في سياق شيوع ظاهرة اللامبالاة، وغياب ضوابط العمل الجاد والمبتكر. وبناء على ما تقدم، يتضح أن غياب ثقافة تنظيمية وتسييرية قادرة على دمج مختلف السلوكات والأفعال، وتوجيهها بالمستوى الذي يعطي للكيان البشري المُشكّل للمؤسسة قدرة جماعية لتحقيق الهدف المشترك، لن يؤدي في النهاية إلى ما تريده المؤسسة، ألا وهو ترسيخ النظرة إلى العمل على أنه قيمة ثقافية أو على الأقل ضرورة وظيفية.

خامساً: القضايا التي تثيرها الدراسة

حاولنا في الفصول النظرية والميدانية الإجابة عن طبيعة الارتباطات القائمة بين الالتزام وتقاسم القيم والأفكار، اكتساب المعارف ومسألة الهوية المهنية، التفاعلات الاجتماعية والتضامن، المحددات الثقافية وعملية اتخاذ القرارات. ولقد ارتكزت الإجابة المقدمة في هذه الدراسة بالتحليل النقدي لمختلف

التصورات النظرية المعنية بالثقافة التنظيمية، وكذا بالبحث الميداني الذي استند إلى تقنيات الاستمارة والملاحظة والمقابلة والسجلات والوثائق.

ورغم توصل الدراسة إلى تحديد الارتباطات المطلوبة في سياقها النظري-الميداني، إلا أن مسألة رصد وتفسير الثقافة التنظيمية تبقى محل جدل ونقاش، بسبب ارتباطها بتطور المؤسسة والفاعلين الاجتماعيين، دون إغفال أهمية المحيط السوسيو-اقتصادي المتغير باستمرار.

ولذا تحاول الدراسة الراهنة طرح مجموعة من التساؤلات في شكل حقولاً بحثية لدراسات لاحقة. ومن أهم هذه التساؤلات:

- 1- إذا كانت الثقافة التنظيمية تتسم بالدينامية والتغيير، فكيف يمكن إذن إيجاد علاقات محددة، بين متغيرات معينة، أليست العلاقات المتوصل إليها هي نتيجة لتداخل عناصر الثقافة، تشابكها، ترابطها من ناحية، تفاعلها، صراعها، تغييرها على نحو مستمر من ناحية أخرى.
- 2- بالنظر إلى تنوع الثقافات السوسيو-مهنية، كيف يمكن رصد الخصائص البنائية، آخذين بعين الاعتبار ما هو الثابت والمتغير في هذه الثقافة.
- 3- إذا كانت المؤسسة تمثل فسيفساء من الثقافات، كيف يمكن إبراز حالات التكامل والتماسك، وحالات الصراع والتغير؟
- 4- إلى أي مدى يمكن للثقافة التنظيمية أن تمارس ضبطاً على السلوكيات والتصرفات والاستجابات المحكومة بمصالح وأهداف معينة.
- 5- كيف تتشكل القيم الإجرائية داخل المؤسسة؟
- 6- إذا كانت الثقافة التنظيمية، تبدو في الواقع مستقلة عن الأفراد، كيف يمكنها خلق بيئة اجتماعية متجانسة؟
- 7- ألا يرتبط تغير سلوك الفئات المهنية بتغيير الثقافة التنظيمية؟

8- ألا توجد خصائص بنائية للثقافة التنظيمية في مختلف المؤسسات ذات المستوى من التطور والعصرنة؟

9- إذا كانت تجليات الثقافة التنظيمية تتجسد في الإنتاج المادي والرمزي، ففيما يتمثل إذن بعدها الثقافي؟

10- كيف يمكن رصد جدلية الخضوع/المقاومة في تشكل الثقافات التنظيمية؟

والجدير بالتنويه، أن الثقافات التنظيمية تظل البوتقة التي تنصهر فيها مختلف الفئات والشرائح، كما تظل مصدرا للتماسك والصراع، ومصدرا أيضا للاستقرار والتغير.

خلاصة

توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج المتعلقة بالفروض التي صاغتها، والاهداف التي سعت لبلوغها، بناء على تحديد طبيعة العلاقات الارتباطية القائمة بين المؤشرات والابعاد المعتمدة. وفي نفس السياق، فقد حاولت موقعة هذه الدراسة في خضم كل من التراث الفكري، بالإضافة للدراسات التي تطرقت للثقافة التنظيمية أو أحد مؤشراتنا لتطرح في الأخير نموذج ثقافي للمؤسسة المينائية بسكيدة، مثيرة بذلك لجملة من القضايا الفكرية والتنظيمية التي يمكن أن تأصل لأبحاث مستقبلية.

الخلاصة

خاتمة

حاولت الدراسة الراهنة الموسومة بـ: " الثقافة التنظيمية بين النظرية والتطبيق في المؤسسة الاقتصادية المعاصرة - المؤسسة المينائية بسكيكدة أنموذجاً "، الإحاطة بدرجات تجسدت الثقافة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ممثلة في مؤسسة ميناء سكيكدة، وهذا من خلال الانتقال بمؤشرات وأبعاد الثقافة من التراث المكتوب والمراكمات العلمية إلى الواقع الامبريقي، الشيء الذي اوصلنا إلى بناء نموذج تصوري اعتمده لفهم طبيعة هذه العلاقة ومكننا فيما بعد من تحديد تأثيراتها على البناء التنظيمي وتأثرها بكل من البيئة والمتغيرات الديمغرافية.

والجدير بالذكر أن الدراسة قد سارت عبر مستويات ثلاثة، تتعلق بالتوجيه النظري، المنهجي ثم التطبيقي. فمن خلال تحليل الأدبيات المتعلقة بالثقافة التنظيمية تمكنا من تحديد عناصرها ومكوناتها، فضلا عن صياغة المفاهيم الإجرائية والمقاربة التي تم اعتمادها في الوصف والتفسير والتي تدور في أساسها حول العلاقة التبادلية بين مكونات الثقافة التنظيمية.

وإلى جانب هذا تمكنت الدراسة من إعادة ترتيب الأدبيات حسب أهدافها، الأمر الذي قادنا إلى استنباط عدد من الاستنتاجات التي أبرزناها في النتائج العامة والجزئية. صنف إلى ذلك اتباع الدراسة استراتيجية منهجية متكاملة بدءاً من تحديد مجالاتها، منهجها، تقنيات جمع البيانات، أساليب تحليلها، وانتهاءً بتفسير النتائج في ضوء أهدافها وفروضها وكذا الدراسات المشابهة.

ولعل أهم ما اثارته هذه الدراسة هو نظرتها إلى المؤسسة كوحدة اجتماعية منتجة للثقافة، ومشكلة لهوية العامل، فضلا عن أن النماذج الثقافية التي يتبناها عمال المؤسسة المينائية تلعب وبدرجات متفاوتة دور الموجه لسلوكياتهم وأفعالهم وتحديد مواقفهم المختلفة.

والجدير بالإشارة إلى أن هذه السلوكيات تعاني من اختلالات ذات ارتباط قوي بتغلغل الجوانب غير الرشيدة في التعاملات المختلفة، الأمر الذي قاد في كثير من المواقع في هذه الدراسة إلى التوصل إلى استنتاج مفاده أن درجة العقلانية والترشيد لا ترقى إلى المستوى الذي يمكن المؤسسة المينائية من التحرر من مختلف الروابط التقليدية والعلاقات غير الرسمية التي أصبحت نافذة وذات تأثير على مختلف المستويات.

ومن الملاحظ أيضا أن المؤسسة المينائية، رغم دخولها عالم الجودة بأبعادها الثقافية والاقتصادية، إلا أن صراعات المكانة والترقية والحصول على مصالح بسيطة، مازالت تلقي بظلالها عبر تراتبيات البناء التنظيمي للمؤسسة المينائية، خاصة وأن مختلف الأفعال التي تبدو منسجمة مع قواعد المؤسسة هي في الواقع لا تقوم على النظرة العقلانية والمنطقية للعمل. وبسبب تملل الثقافة التنظيمية والتسييرية للمؤسسة، أصبح من الصعب عليها دخول عالم الابتكار والمنافسة.

وترتبيا عما سبق، استخلصت الدراسة أن مشكلة التسيب وعدم الانضباط تقلل من احتمالات تحول المؤسسة نحو مزيد من الترشيدي، كما أن تعايش الجوانب البيروقراطية والعلائقية يعمل على ترسيخ تناقضات الثقافة التنظيمية في بعديها الكلي والجزئي (الثقافات الفرعية).

وفي المقابل، لقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج والتي تعبر عن جوانب قوية من ثقافة المؤسسة المينائية، ومن هذه النتائج:

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية قوية موجبة بين الالتزام والتفكير المشترك حيث بلغ معامل الارتباط لبيرسون (0.855) عند مستوى دلالة (0.001).

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية قوية وطردية بين المعارف والهوية المهنية أين كان معامل الارتباط لبيرسون (0.881) عند مستوى الدلالة (0.001).
- وجود علاقة ارتباط قوية موجبة بين التفاعلات الاجتماعية والتضامن، حيث بلغ معامل الارتباط لبيرسون (0.724) عند مستوى الدلالة (0.001).
- وجود علاقة طردية قوية بين المحددات الثقافية والفرد كمنتج للقيم الثقافية، حيث بلغ معامل الارتباط لبيرسون (0.786) عند مستوى دلالة (0.001).

ومجمل القول، تعاني المؤسسة المينائية بسكيكدة من تسلسل هرمي بيروقراطي صارم يكرس الارتباطات السالبة بين العناصر البيروقراطية والخصائص الرشيدة المكونة للثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة المينائية لسكيكدة، وتبقى المتغيرات المرتبطة بالجانب السلوكي هي منبع جل كل هذه الإختلالات. وهذه المتغيرات هي: الموضوعية، الدقة والاتساق في العمل، حرية التصرف.

المراجع

أولا : المراجع باللغة العربية

1. ابراهيم بدر شهاب الصبيحات: أثر الثقافة التنظيمية في اخلاقيات القرارات الادارية في قطاع الطيران المدني الأردني. رسال دكتوراه، غ م، جامعة الاردن العربية، كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا. 2009.
2. إتكسون فيليب. إدارة الجودة الشاملة، التغيير الثقافي، الأساس الصحيح لإدارة الجودة الشاملة. (م1). (ترجمة عبد الفتاح السيد النعماني) الحيزة: مركز الخبرات المهنية للإدارة، 1996.
3. أحمد طرطار: الترشيد الاقتصادي للطاقات الانتاجية في الجزائر. الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية. 1993.
4. أحمد طرطار: تقنيات المحاسبة العامة في المؤسسة. ديوان المطبوعات الجامعية، 1999.
5. أحمد موسى المهدي أبو سمورة: الثقافة التنظيمية وأثرها في الرضا الوظيفي وكفاءة أداء العاملين بمؤسسات التعليم العالي بولاية الخرطوم. السودان: أطروحة دكتوراه، غ م، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا، قسم إدارة الأعمال. 2014.
6. أكرم عبد المجيد الصرايرة: العلاقة بين الثقافة التنظيمية والابداع الإداري في شركتي البوتاس والفسفات المساهمتين العامتين الأردنيتين. مجلة مؤتة للبحوث والدراسات (8). م(4). 2003.
7. أماني جمال أبو معيلق: علاقة الثقافة التنظيمية بالالتزام التنظيمي لدى معلمي المدارس الاساسية الحكومية بمحافظة غزة وسبل تطويرها. غزة: رسالة ماجستير، غ م، الجامعة الاسلامية، كلية التربية. 2012.
8. أماني محمد رمضان نور الدين: أثر الثقافة التنظيمية على سلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على جامعتي عين شمس وقناة السويس. مذكرة ماجستير، غ م، جامعة عين شمس، كلية التجارة. 2004.
9. أندرو إدجار، و بيثر سيد جويك: موسوعة النظرية الثقافية: المفاهيم والمصطلحات الأساسية (ط2). (المركز القومي للترجمة، هناء الجوهري) مصر: المركز القومي للترجمة. 2014.
10. إيهاب الدسوقي: التخصصية والإصلاح الاقتصادي في الدول النامية. دار النهضة العربية. 1995.
11. بسام محمد عبد الرحمن أبو حشيش: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بإدارة المعرفة في جامعة الأقصى بغزة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها. مجلة جامعة النجاح للأبحاث: العلوم الإنسانية. م ج 25(1ع). 2011.

12. بلقاسم سلاطنية، اسماعيل قيرة: التنظيم الحديث للمؤسسة: التصور والمفهوم (ط1). القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع. 2008.
13. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية. (07 أكتوبر، 1980). (ع41).
14. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية. (08 أوت، 1978). (ع32).
15. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية. (26 أوت، 1995). (ع48).
16. جميلة بنت عيادة الشمري. مفهوم الثقافة في الفكر العربي والفكر الغربي. تم الاسترداد من شبكة الألوكة. (06 04 2017): <https://www.alukah.net/authors/view/home/13056>
17. حبيبة عامر: دور المؤسسات الاقتصادية في تحقيق التنمية المستدامة في ظل التكتلات الاقتصادية العالمية-دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية. رسالة دكتوراه، غ م، جامعة محمد بوضياف المسيلة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. (2017/2016).
18. حسن سمير إبراهيم: الثقافة والمجتمع، (ط1). دمشق: دار الفكر، 2007.
19. حميد حميدي: الإصلاحات الاقتصادية وسياسة الخصخصة في البلدان العربية (ط2). مركز دراسات الوحدة العربية. 1999.
20. حنان علي ظاظا: دور القيادة في تغير الثقافة التنظيمية. رسالة ماجستير. غ م. جامعة القاهرة. مصر. كلية العلوم الاقتصادية والسياسية. 2002.
21. خليل ابو ندا سامية: أثر الثقافة التنظيمية على رأس المال الفكري والأداء التنظيمي. مصر: رسالة دكتوراه، غ م، جامعة القاهرة، كلية التجارة. 2014.
22. دافيد ويلسون: استراتيجية التغيير. (ترجمة تحية السيد عمادة) القاهرة، مصر: دار الفجر. للنشر. 1999.
23. الداوي الشيخ: تطور مفهوم المؤسسة ومفهوم المقاول في الفكر الاقتصادي والتسيير. جامعة الجزائر1. بن يوسف بن خدة. حوليات جامعة الجزائر، ع1، م15، 2006.
24. دنيش كوش: مفهوم الثقافة في العلوم الاجتماعية (ط1). (ترجمة منير السعيداني) بيروت: المنظمة العربية للترجمة. 2007.
25. الربيع بوعريوة: دور الثقافة التنظيمية في تطبيق ادارة الجودة الشاملة-دراسة ميدانية لعينة من المنظمات الصحية بالجزائر العاصمة. أطروحة دكتوراه، غ م، جامعة بومرداس، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. (2017/2016).

26. رحيمة حوالم بومدين: واقع التسيير في المؤسسات الجزائرية في ظل الوضعية الاقتصادية والاجتماعية الراهنة. تأليف جامعة سعد دحلب، الملتقى الوطني الاول حول الاقتصاد الجزائري. البلدة. (21 ، 22 ماي 2002).
27. رشيد واضح: المؤسسة في التشريع الجزائري بين النظرية والتطبيق. الجزائر. دار هومه للطباعة والنشر والتوزيع. 2002.
28. زياد العزام: أثر الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في بلدية الوسطية في محافظة إربد بالأردن. (دراسات، العلوم الإدارية) م 41(ع1). 2015.
29. سامي فياض العزاوي: ثقافة منظمات الأعمال المفاهيم والأسس والتطبيقات. الرياض، المملكة العربية السعودية: معهد الإدارة العامة، مركز البحوث، 2009.
30. سامي فياض العزاوي: الاستراتيجية التنظيمية بين ثقافة المنظمة وتركيبها التنظيمي ومشكلات التكيف البيئي، مدخل معلوماتي. بغداد، العراق: أطروحة دكتوراه، غ م، كلية الإدارة والاقتصاد قسم إدارة الاعمال الجامعة المستنصرية. 1998.
31. سعد البرنوطي: إدارة الموارد البشرية (ط1). عمان، الأردن: دار وائل. 2003.
32. سعد غالب ياسين: الإدارة الدولية. (ط1). عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع. 1999.
33. سعود مرييق العتيبي: العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري بالتطبيق على مستشفيات محافظة الطائف م. ع.س، رسالة ماجستير. غ م، جامعة القاهرة، كلية التجارة. 2012.
34. شاكر الخشالي وآخرون: الثقافة التنظيمية ودورها في تعزيز المشاركة في اتخاذ القرار لمواجهة التحديات المعاصرة. عمان، المملكة الأردنية: جامعة العلوم التطبيقية. 2008.
35. الشريف حمزاوي، وسمية زعيم: تشخيص الثقافة التنظيمية لمؤسسة صناعية جزائرية، دراسة حالة مركب الحجر للحديد والصلب. جامعة باجي مختار، عنابة، التواصل في الاقتصاد والإدارة والقانون، م 28(ع 03)، (أكتوبر، 2018).
36. صالح بن نوار: فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية. قسنطينة: مخبر علم الاتصال للبحث والترقية. 2006 .
37. صبرينة رماش: المؤسسة الاقتصادية الجزائرية- نظرة سوسيولوجية تحليلية-. مجلة العلوم الإنسانية(ب)، 2015.
38. صلاح الدين شروخ: مدخل في علم الاجتماع. عنابة: دار العلوم للنشر والتوزيع. 2005.

39. صونيه براهيمية: تأثير ثقافة المؤسسة على تشكيل الولاء التنظيمي لدى العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية. أطروحة دكتوراه، غم، جامعة محمد لمين دباغين، سطيف، كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإنسانية. 2017.
40. طارق هزرشي: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالثقة التنظيمية لموظفي الجماعات المحلية لولاية الجلفة. جامعة زيان عاشور، الجلفة، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، دراسات اقتصادية، م 02 (ع 28)، 2014.
41. ع. بن دعيبة: التجربة الجزائرية في الإصلاحات الاقتصادية. الملتقى الوطني للدراسات والتحليل الخاصة بالتخطيط، بيروت. مركز دراسات الوحدة العربية. 2002.
42. عبد العزيز حسن آل حسن: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بفعالية التطور التنظيمي. دراسة تطبيقية على الإدارة العامة للمجاهدين بالمملكة العربية السعودية. رسالة ماجستير، غم. 2001.
43. عبد الغني عماد: سوسيولوجيا الثقافة: المفاهيم والإشكاليات... من الحداثة إلى العولمة (ط1). بيروت: مركز دراسات الوحدة العربية. 2006.
44. عبد القادر طواهرية: تطور نمط الثقافة التنظيمية وتأثيره على سلوك العامل داخل المؤسسة العمومية - دراسة ميدانية بمديرية الإدارة المحلية لولاية أدرار. رسالة ماجستير، غم، جامعة أدرار، كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإنسانية والعلوم الإسلامية. (2014/2013).
45. عبد اللطيف بن آشنهو: التجربة الجزائرية في التنمية والتخطيط 1962-1980. الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية. 1982.
46. عبد اللطيف عبد اللطيف محفوظ أحمد جودة: دور الثقافة التنظيمية في التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية. (مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية). ج(1). 2010.
47. عبد الله البريدي: لماذا نشخص الثقافة التنظيمية؟ (المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني) مجلة التدريب والتقنية، (مارس، 2005).
48. عبود صمويل: اقتصاد المؤسسة، ط 02. الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 1982.
49. عز الدين سليمان. وآخرون: المتغيرات التنظيمية دراسات في علم اجتماع التنظيم. قسنطينة: دار مداد يونيفار سيتي براس. 2011.
50. علاء الدين خبابية: أثر البعد التنظيمي للثقافة التنظيمية على تنفيذ الاستراتيجية في المؤسسة - دراسة حالة بعض المؤسسات المتوسطة الصناعية الجزائرية. المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية (ع 05)، (ديسمبر، 2016).
51. علي السلمي: تطور الفكر التنظيمي. (ط 2). الكويت: وكالة المطبوعات. 1980.

52. علي غربي، اسماعيل قيرة، وبلقاسم سلطانية: تنمية الموارد البشرية (ط1). القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع. 2007.
53. فهد يوسف الدويلة: أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين في الشركات الصناعية الكويتية. مذكرة ماجستير، غ م، جامعة عمان العربية للدراسات العليا. 2007.
54. فؤاد حمد رزق فرسوني: دراسات الرضا الوظيفي المكتبات. مكتبة الإدارة. 14(ج1)، 1987.
55. قرني أحمد حسام: دور الثقافة التنظيمية في تعزيز مظاهر الالتزام التنظيمي للعاملين في المنظمات، دراسة ميدانية على الهيئة القومية للبريد بجمهورية مصر العربية. المجلة العربية للإدارة. م 38(ع 2)، (جوان، 2018).
56. كمال بوقرة: المسألة الثقافية وعلاقتها بالمشكلات التنظيمية في المؤسسة الجزائرية. رسالة دكتوراه. غ م. جامعة باتنة. 2008.
57. ماجدة العطية: سلوك المنظمة سلوك الفرد والجماعة. عمان، الاردن: دار الشروق للنشر والتوزيع. 2003.
58. ماجدة قاسم السيان: قياس مستوى الالتزام التنظيمي في الجامعات اليمنية الخاصة، دراسة ميدانية على الجامعات الخاصة بمحافظة إربد. Journal of Management Sciences ، (جانفي - جوان، 2015).
59. مالك بن نبي. مشكلة الثقافة (ط4). (عبد الصبور شاهين) دمشق، سوريا: دار الفكر. 2000.
60. محمد أكرم العدلوني: العمل المؤسسي، ط1. لبنان، دار ابن حزم. 2002.
61. محمد الحسن احسان: النظريات الاجتماعية المتقدمة. دراسة تحليلية في النظريات الاجتماعية المعاصرة. ط3. دار وائل للنشر والتوزيع. عمان. الاردن. 2015.
62. محمد الصغير بعلي: المؤسسات العمومية الاقتصادية في التشريع الجزائري (م2). الجزائر: المعهد الوطني للدراسات والبحوث النقابية. 1988.
63. محمد الصيرفي: الموسوعة العلمية للسوك التنظيمي التحليل على مستوى الفرد. الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث. 2009.
64. محمد المهدي بن عيسى: ثقافة المؤسسة. رسالة دكتوراه، غ م، جامعة الجزائر، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية. (2005/2004).
65. محمد بلقاسم حسن بهلول: الجزائر بين الأزمة الاقتصادية والأزمة السياسية. الجزائر: منشورات دحلب. 1993.

66. محمد بن غالب العوفي: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي-دراسة ميدانية على هيئة الرقابة والتحقيق بالرياض. المملكة العربية السعودية: رسالة ماجستير، غ م، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، كلية الدراسات العليا، 2005.
67. محمد سعيد أوكيل، وآخرون: استقلالية المؤسسة العمومية الاقتصادية، تسيير واتخاذ القرارات في إطار المنظور النظامي. الجزائر. 1994.
68. محمد قاسم القيروتي: نظرية المنظمة والتنظيم. (ط1). عمان: دار وائل للطباعة والنشر. 2000.
69. محمد لمين هيشور: ثقافة المؤسسة والتغير التنظيمي في المؤسسة الصناعية الخاصة الجزائرية. سطيف: رسالة دكتوراه، غ م، جامعة محمد لمين دباغين سطيف2، كلية العلوم الاجتماعية. 2017.
70. محمود أبوبكر مصطفى: دليل التفكير الاستراتيجي واعداد الخطط الاستراتيجية. الاسكندرية: الدار الجامعية. 2000.
71. محمود شحموط: قانون الخصوصية في الجزائر. قسنطينة: أطروحة دكتوراه في القانون، غ م. جامعة منتوري. كلية الحقوق. 2007.
72. نعمة عباس الخفاجي: ثقافة المنظمة. عمان، الأردن: دار اليازور العلمية للنشر والتوزيع. 2009.
73. مختار يونسى: الثقافة التنظيمية ودورها في الرضا الوظيفي. مذكرة ماجستير، غ م، جامعة محمد خيضر بسكرة. 2015.
74. مرسي يحي بدر: أصول علم الإنسان. مصر: مطبعة الاشعاع الفنية. 2000.
75. مصطفى بن عودة: تأثير أبعاد الثقافة التنظيمية على محددات سلوك المواطن التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية. دراسة ميدانية على عينة من مؤسسات دباغة الجلود . المدية، الجزائر: رسالة دكتوراه غ م جامعة يحي فارس، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير. 2016.
76. مصطفى بن عودة: دراسة وتحليل أبعاد الثقافة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية-دراسة ميدانية على عينة من مؤسسات دباغة الجلود بالجزائر. جامعة الاغواط، دراسات العدد الاقتصادي، م(15)، ع(02)، (جوان، 2018).
77. منصور بن ماجد بن مسعود بن عبد العزيز آل سعود: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالسلوك القيادي في الإدارة المحلية بالمملكة العربية السعودية. رسالة ماجستير، غ م. اكاديمية نايف للعلوم الامنية. الرياض. 2005.

78. منصور بوبكر: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بسوء السلوك التنظيمي في الادارة العمومية. قسنطينة، رسالة ماجستير، غ م، جامعة منتوري، كلية العلوم الاجتماعية.2007.
79. مهدية ساطوح: الثقافة التنظيمية والميزة التنافسية. رسالة دكتوراه، غ م، جامعة قسنطينة 02 عبد الحميد مهري، كلية العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية.2019.
80. نازك فضل الله عبد الرحيم فضل الله: الثقافة التنظيمية وأثرها على الالتزام التنظيمي-دراسة حالة الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء المحدودة. رسالة ماجستير، غ م، جامعة افريقيا العالمية، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية والسياسية.2015.
81. ناصر دادي عدون: اقتصاد المؤسسة، ط 2. الجزائر. دار المحمدية العامة،1998.
82. ناصر محمد العدلي: السلوك الإنسان والتنظيمي. الرياض. معهد الإدارة العامة،1995.
83. نبيل حليلو، و شوقي مرابط: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالترام العاملين، دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز بالوادي. جامعة محمد خيضر بسكرة، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية (ع 23)، (مارس، 2016).
84. يمينة حطاب، و ريم بلال: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالفعالية التنظيمية، دراسة ميدانية على عمال سونلغاز بولاية معسكر. جامعة محمد بوضياف، المسيلة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، مجلة أفاق علوم الادارة والاقتصاد،2019.

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

1. ABDELHAK , LAMIRI : Gérer L'entreprise Algérienne en économie de marché. Alger : Edition Preste COMM.1993.
2. ABRAVANEL, H., ALLAIRE, Y., FIRSIROTU, M., HOBBS, B., POUPART, R., & SIMARD, J.-J. : LA CULTURE ORGANISATIONELLE. aspect theoriques,pratiques et methodologiques. montreal, quebec, canada: Gaetan morin editeur.1988.
3. April, A : Guidelines for Development a K-Strategy. Journal of Knowledge Management, 6(5) .2002.
4. BACKER, H. S., GEER, B., HUGHES, E. C., & STRAUSS, A. L. : BOYES IN WHITE. New Brunswick,: Nj Transaction Books.1977.

5. BELANGER, L. : CULTURE ORGANISATIONNELLE. bibliographie analytique et thematique 1980–1992, 22. LAVAL, QUEBEC, CANADA: Les presses de l'universite LAVAL.1994.
6. BELLOULA, T : De l'Organisation spécialiste des entreprises. Alger: E.N.A.P.1977.
7. BERTRAND, Y : CULTURE ORGANISATIONNELLE. quebec, canada: presse de l'université du Quebec.1991.
8. BESWICK, C., BISHOP, D., & GERAGHTY, J. : BUILDING A CULTURE OF INNOVATION. A practical framework for placing innovation at the core of your business. united kingdom: CPI group(UK) Ltd.2006.
9. Bouyacoub, A : La gestion de l'entreprise industrielle publique. Alger : OPU.1987.
10. Bouzidi, A. : L'entreprise publique en Algerie. (01), .Mars 1985.
11. CAMERON, K. S., & QUINN, R. E : DIAGNOSING AND CHANGING ORGANIZATIONAL CULTURE. Based on the competing values framework, 3. USA: JOSSEY–BASS A Wiley Imprint.2011.
12. Daft, R., & Raymond, A. N: Organizational Behavior. Harcourt Inc.2001.
13. Deal, T: corporate cultures. Addison: Wesley publishing.1982.
14. Dellavallée, E : La culture d'entreprise pour manager autrement. Paris : Edition Organisation.2002.
15. Dension, D. R., & Mishra, A. K: Toward a theory of Organizational Culture & Effectiveness Organization Sceince .1995.
16. DEREK, L : ENTREPRENEUR VOICES ON COMPANY CULTURE. USA: ELIOT HOUSE PRODUCTIONS.2019.
17. Dessler, G : Organisation theory, creating structure and behaviour. Englewood Cliffs: Prentice–Hall.1996.
18. Dessler, G: Organization theory ,Creating Structure and Behaviour. newjersey prentice: Hall.INC , englerwood,cliffs. 1996.
19. Détrie, J : Strategor, politique générale de l'entreprise. Paris : Dunod.2005.

20. DIANI, A : TECHNIQUES ET ECONOMIE D'ENTREPRISE (1). université sidi mohamed ben Abdellah, faculté des sciences juridiques. (2011-2012).
21. DIDIER, P : LE PARIE DE LA CULTURE. petit éloge de la culture d'entreprise. FRANCE : GROUPE EYROLLES.2016.
22. DJILLANI ,LIABES : L'entreprise entre l'économie politique et la société industrielle. Alger : S.M.E.1989.
23. GAUTHIER, J : LA CULTURE ORGANISATIONNELLE DES Sous-ministres canadiens. (29). MONTREAL, QUEBEC, CANADA: UNIVERSITE DE MONTREAL. (1996, septembre).
24. Gerry, J., & Kevan, S: Exploring Corporate Strategy (éd. 5). London: Prentice hall.1999.
25. Handy, C: Understanding Organization. England: Penguin Education .1993.
26. Hellriegel, D., Slocum, J. W., & Woodman, R: Organizational Behaviour. New York: West Publishing Co.1989.
27. Jacques, B. : Comment construire une culture de l'engagement ? Récupéré sur R&MP: <https://www.rmp-rh.fr/comment-construire-une-culture-de-l-engagement/> (2019, avril 09).
28. Johnson, s : Exploring Corporate Strategy. prence-Hall Europe.2002.
29. Jones, G. R. : Organizational Theory, Desing and change. NEw Jersey: Pearson Prentice-Hall Inc.2007.
30. Jones, R: Organization Theory: Design & Praticce (éd. 4). USA: Mc Grow-Hill Co.2004.
31. Kalyani, M. (2011, novembre,). Innovative Culture: An Intervention Strategy for Sustainable Growth in Changing Scenario. International Journal of Business Administration.
32. Kao, J: The entrepreneurial organisation: Prentice hall.2005.
33. Katz, D., & KAHN, R. L: The Social Psychology of Organizations (éd. 2). New York: John Wiley KYSA.1978.
34. Kilman, R., Saxton, M. j., & Sepra, R: Issues In understanding and Changing Culture (éd. 2). California Management Review.1986.

35. Kreitner , R. : Organization managing human resources communicated. Boston new york: houghton mifflin .2001.
36. LYNCH, R: Corporate Strategy (éd. 2). Edinburgh Alderstage consultancy Ltd.2000.
37. MAURICE, T: La culture d'entreprise. (éd. 7). FRANCE: PRESSES UNIVERSITAIRE DE FRANCE.2015.
38. Mercier, S. : Une contribution à la politique de formalisation de l'éthique dans les grandes entreprises, Paris : Dauphine. 1997.
39. Mercure, D., Harricane, B., Seghir, S., & Steenhaut, A. : Culture et gestion en Algérie. Paris: L'Harmattan.1997.
40. MIRAOU, A. : Le rapport de l'entreprise public au marché de 1962 à 1995, perspectives. revue de l'unité de recherche travail, santé et développement, URSTD(04). (1988, 12 04).
41. Moorhead, G., & Griffen, R: Organizational Behavior. USA: Houghton Mifflin Company.2000.
42. MOORHEAD, G., & GROFFIN, R. W: ORGANIZATIONAL BEHAVIOUR. BOSTON: Houghton Mifflin Co.1995.
43. Ott, S : The organizational Culture perspective. Canada: pacific groves.1989.
44. Pettigrew, M: On Studying Organizational Cultures. (1979, Decembre).
45. Robbins, S. R: Organizational Behaviour. New Jersey: Prentice-Hall International ,Inc.1998.
46. Roux, D : Analyse economique et gsetion de l'entreprise. paris: Dunod .2000.
47. SAADOUN, R : La privatisation des entreprises industrielles en Algérie : analyse, histoire et développement. Lyon, France : Université Lumière Lyon 2, Faculté de science économique et de gestion, Thèse de Doctorat, NP. (2011/2012).
48. Sathe, V: Some action Implication of corporate Culture: A Managers Guide to Action, Organizational Dynamics. Aut(23).1983.
49. Schein, E. H: Organizational Culture And Leadership. San Fancisco: Jossybass USA.1985.

50. Schien , E. H: Organizational culture and Leadership. San Fransisco: Jpssey Bass.1992.
51. Schneider, B: Organizational climate and Culture. san–francisco: Jossey–Bass publishers Co.1990.
52. Sharma, R. A: Organizationl Theory and Behavior. New delhi: Tata mcgraw–hill publishing company Ltd.2002.
53. SOLOMON , C. M., & SCHELL, M. S: managing across cultures. the seven keys to doing business with a global mindset. Mc Graw Hill.2009.
54. Stoner, J. A., Freeman, R. E., & Gilberl, D. A: Management. New Delhi: Prentice–Hall Of India.1996.
55. Wurster, K: How Dose Organizational Culture Shape The Use Of Humar In Corporate Training. departement Of Communication Studies.2002.
56. Zahariah, M. Z., Razanita, I., & Erlane, K. G: The influence of corporate culture on organisational commitment: A study on a malaysian listed company. European Journal of Economics ,Finance and Administrative Sciences (17).2009.

الملاحق

جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة-الجزائر

كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الانسانية

قسم العلوم الاجتماعية

عنوان الأطروحة: الثقافة التنظيمية بين النظرية والتطبيق في المؤسسة

الاقتصادية المعاصرة

- المؤسسة المينائية بسكيكدة أمودجا -

عدد الفصول: ثمانية فصول.

عدد الصفحات: 348 صفحة .

من إعداد الطالب: سعيد رمضان.

تحت إشراف الأستاذ الدكتور: اسماعيل قيرة

ملخص الأطروحة:

ناقشت الدراسة الراهنة مسألة العلاقات والارتباطات القائمة بين عناصر ومكونات الثقافة في سياق اجتماعي وتنظيمي مختلف. محاولة التعرف فيما إذا كان بالمؤسسة مجال الدراسة يوجد إطار مرجعي واحد أو نموذج ثقافي واحد يعبر عن كفاءة النسق التسييري والتنظيمي للمؤسسة المينائية بسكيكدة وقدرته على انتاج وإعادة إنتاج التعاون والتضامن بين مختلف الفئات السوسيو مهنية.

ضمن هذا المسعى، حاولت الدراسة اختبار مدى الصدق الامبريقي لبعض المتغيرات الثقافية، أي مدى تجسدها في المؤسسة المينائية. وتتعلق هذه المتغيرات بالالتزام، الهوية المهنية، التضامن، عقلانية قرارات التسيير. ولقد تدرجنا في رصدها بدءاً من عرض مختلف المقاربات النظرية، ثم الانتقال بها إلى الواقع الملموس والتأكد من مدى تواجدها وتجسدها في علاقات وتفاعلات عمال المؤسسة المينائية، وذلك بالاعتماد على استراتيجية منهجية،

جسدناها في الفصل الخامس وخلصت الدراسة التي قسمت إلى ثمانية فصول أربعة منها نظرية، وهي: فصل الإطار التصوري للدراسة، فصل الثقافة التنظيمية ومداخلها النظرية، البعد الامبريقي للثقافة التنظيمية ثم فصل السياق " التاريخي-ثقافي " للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

وأربعة تطبيقية تتمثل في: فصل الإجراءات المنهجية، فصل المعارف المكتسبة ومسألة الهوية، فصل المحددات الثقافية وإنتاج القيم الاجتماعية ثم فصل مناقشة نتائج الدراسة. ولقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، من أهمها:

1. وجود علاقة ارتباطية طردية قوية بين الالتزام ودرجة التفكير المشترك.
2. تؤثر المعارف بدرجة متفاوتة على تشكل الهويات المهنية في مؤسسة ميناء سكيكدة.
3. وجود علاقة تناسب طردي قوية بين التفاعلات الاجتماعية والتضامن.
4. وجود تأثير إيجابي قوي للمحددات الثقافية على إنتاج القيم الثقافية، عدا مؤشر كفاءة الإدارة.

Université du 20 Aout 1955 SKIKDA ALGERIE

Faculté des sciences sociales et sciences humaines.

Département des sciences sociales.

**Titre de la thèse: La Culture organisationnelle entre la théorie et la
Pratique dans l'entreprise économique contemporaine
- L'entreprise portuaire de Skikda à titre d'exemple -**

Nombre de pages : 348 pages.

Auteur : Said RAMDANE

Directeur de thèse : Professeur Ismail Guira.

Résumé de la thèse :

La présente étude a examiné la question des relations et des liens entre les éléments et les composantes de la culture dans un contexte social et organisationnel différent.

Essayer de déterminer si dans l'entreprise portuaire, Il existe un cadre de référence ou un modèle culturel qui exprime l'efficacité du style gestionnaire et organisationnel, et sa capacité à produire et à reproduire la coopération et la solidarité entre les différentes catégories socioprofessionnelles.

Dans cet objectif, l'étude a tenté de tester l'étendue de la véracité empirique de certaines variables culturelles, autrement dit, l'étendue de son incarnation dans l'entreprise portuaire. Ces variables concernent l'engagement, l'identité professionnelle, la solidarité et la rationalité des décisions de gestion.

Nous l'avons progressivement suivie , en commençant par présenter différentes approches théoriques, ensuite, les déplacer vers la réalité tangible et assurer sa présence et son incarnation dans les relations et les interactions des travailleurs du port, en s'appuyant sur une stratégie systématique, que nous avons incarnée dans le cinquième chapitre.

L'étude est présentée sous huit chapitres : quatre chapitres théoriques qui sont :

1. Le cadre conceptuel de l'étude
2. La culture organisationnelle et ses approches théoriques
3. La dimension empirique de la culture organisationnelle
4. Le contexte "historico-culturel" de l'entreprise économique algérienne.

Pour finir quatre chapitres appliqués qui sont :

1. Les procédures méthodologiques
2. Les connaissances acquises et La question de l'identité
3. Les déterminants culturels et la production des valeurs sociales, Ensuite un chapitre de débat des résultats de l'étude.

L'étude a abouti à un certain nombre de résultats, dont voici les plus importants :

- 1- L'existence d'une forte corrélation directe entre l'engagement et les degrés de réflexion commune.
- 2- Les connaissances affectées, par divers degrés sur la constitution des identités professionnelles au sein de l'entreprise portuaire de Skikda.
- 3- L'existence d'une forte relation directe entre les interactions sociales et la solidarité.
- 4- L'existence d'un fort impact positif des déterminants culturels sur la production de valeurs culturelles, à l'exception de l'indice d'efficacité de la gestion.

University of August 20, 1955 SKIKDA ALGERIA

Faculty of Social Sciences and human Science.

Department of Social Sciences

Thesis title: Organizational Culture between Theory and Practice in Contemporary Economic Enterprise.
- The Skikda port company as an example -

Number of pages: 348 pages .

Author : Said RAMDANE

Thesis Director : Professor Ismail Guira.

Thesis abstract :

The current study discusses the issue of relationships and links between elements and components of a culture in a different social and organizational context. Trying to determine whether the institution has a field of study. There is one frame of reference or one cultural model that expresses the efficiency of the administrative and organizational framework of the port institution in Skikda and its ability to produce and to reproduce cooperation and solidarity between the various socio-professional groups.

Within this endeavor, the study attempted to test the extent of the **empirical truth** of some cultural-variables, Which is the extent of its incarnation in the port establishment. These variables relate to commitment, professional identity, solidarity, and rationality of management decisions.

We have gradually monitored it; starting from presenting the various theoretical approaches, then moving it to the tangible reality and making sure of its presence and embodiment in the relations and interactions of the labours of the port establishment, by relying on a systematic strategy, which we embodied in the fifth chapter of the study.

This study is divided into eight chapters; Four theoretical chapters and Four other practical chapters.

a) THE FOUR THEORETICAL CHAPTERS:

- 1- The conceptual framework of the study.
- 2- Organizational culture and its theoretical approaches.
- 3- The Empirical Dimension of organizational culture.
- 4- The "Historical-Cultural" context of the Algerian economic establishment.

b) THE FOUR PRACTICAL CHAPTERS :

- 1- The Methodological procedures.
- 2- The Acquired knowledge and the Issue of identity.
- 3- The Cultural determinants and the production of the social values.
- 4- The results of the study.

Among the various results, the following study has reached, mainly we mention:

- 1- There is a strong direct correlation between commitment and the degree of joint thinking.
- 2- Knowledge affects, to a lesser degree, the constitution of professional identities in Skikda Port Corporation.
- 3- A strong direct correlation between social interactions and solidarity.
- 4- There is a strong positive impact of the cultural determinants on the creation of cultural values.

دليل المقابلة

التاريخ والمكان:

المنصب:

الأنشطة (المهام):

الأقدمية: التخصص التكويني:

- ماذا تمثل لك المؤسسة المينائية بسكيدة؟

- هل تشارك الزملاء نفس الأفكار حول المؤسسة؟

- هل تشعر بالفخر عند حملك لشعار المؤسسة (على لباس العمل) ؟

- هل أنت فخور لعملك بالمؤسسة المينائية ؟

- إذا كانت الإجابة بنعم، هل ذلك يرجع للمحفزات المادية (أجر، مكافآت،.....) ؟ ، أم لإحساسك

بالاستقرار واندماجك مع باقي الزملاء؟

- هل أتاحت لك فرصة المشاركة في صنع القرار من قبل ؟

إن كانت الإجابة بنعم، كيف كانت ردة فعل الزملاء حول القرار الذي شاركت في صناعته ؟

- لو عرضت عليك فرص عمل في مؤسسات أخرى براتب مرتفع هل ستغادر المؤسسة ؟

إن كانت الإجابة نعم، فهل هذا راجع لقلّة المحفزات المادية أم لعدم الإستقرار في العلاقات المهنية ؟

- هل يتشارك عمالكم نفس القيم الثقافية ؟

- هل تجبر المؤسسة العاملين بها على إعتناق ثقافتها؟ أم تترك الفرصة للعلاقات المهنية لتبلور ثقافة

مشتركة؟

- ماهي المؤشرات التي تعتمدها المؤسسة في صياغتها لثقافتها التنظيمية ؟

شبكة الملاحظة

الرقم	محتوى الملاحظة	المؤشر	البعد	المكان	الزمان
01	دخول وخروج العمال وتنقلاتهم				
02	أسلوب حديث العمال (داخل وخارج بيئة العمل)				
03	هندسة بيئة العمل (التصميم الهندسي للمؤسسة، توزيع المكاتب، طبيعة النوافذ، توزيع المديریات)				
04	ملاحح الحياة الاجتماعية للعمال.				
05	طريقة الاتصال والتواصل داخل المؤسسة، وطريقة تواصل المؤسسة مع البيئة الخارجية.				
6	هيئة العمال، لباسهم، لغتهم المستخدمة.				
7	أسلوب تعامل الرؤساء				

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 20 أوث 1955 سكيكدة

كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإنسانية
قسم العلوم الاجتماعية

إستمارة بحث حول :

الثقافة التنظيمية بين النظرية والتطبيق في المؤسسة الاقتصادية المعاصرة

أخي الكريم ، أختي الفاضلة
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ...

نجري من خلال هذا البحث دراسة حول الثقافة التنظيمية بين النظرية والتطبيق لإستكمال متطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في علم الإجتماع تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية من جامعة 20 أوث 1955 بسكيكدة . لذلك نرجو التكرم بالإجابة على فقرات هذه الإستمارة بدقة وعناية وموضوعية وهذا بوضع علامة (X) في الخانة المناسبة .

ولعلمكم فإن جميع البيانات التي ستدلي بها ستعامل بسرية تامة ولأغراض البحث العلمي لا غير .

تحت إشراف :
أ.د / إسماعيل قيرة

من إعداد:
سعيد رمضان

2018 / 2017

أولاً : البيانات الشخصية

1- الجنس:

نكر () أنثى ()

2- السن:

- أقل من 25 سنة ()
- من 25 – 34 سنة ()
- من 35 – 44 سنة ()
- من 45 – 54 سنة ()
- 55 سنة فأكثر ()

3- الحالة الاجتماعية :

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

4- الوضعية التعليمية:

ابتدائي متوسط ثانوي جامعي

5- المنصب المشغول :

عون تنفيذ عون تحكم إطار

6- الأقدمية في العمل :

- أقل من 05 سنوات ()
- من 05 – 14 سنة ()
- من 15 – 24 سنة ()
- 25 سنة فأكثر ()

7- الإنخراط في نقابة ؟

نعم لا

ثانيا : محور درجة الإلتزام وعلاقته بالتفكير المشترك

الرقم	العبرة	الدرجات			
		لاوافق بشدة	لاوافق	محايد	أوافق بشدة
01	ألتزم بالمهام المخولة لي				
02	لدي ولاء نحو المؤسسة التي أعمل بها				
03	أولي أهمية للعمل الجماعي				
04	هناك تنسيق بيني وبين بقية الزملاء				
05	أشعر بالاندماج في فرق العمل التي أشاركها المهام				
06	أسعى للبقاء في المؤسسة رغم العروض الخارجية لمغادرتها				
07	يتقاسم أغلب عمال المؤسسة نفس الأفكار				
08	يشعر العامل بالرضا عما تقدمه له المؤسسة				
09	تلقى أهداف المؤسسة قبولا من طرف العاملين				
10	تسمح المؤسسة بالمبادرات الفردية				
11	تدعم المؤسسة روح الابداع				
12	أشعر بالاستقرار الوظيفي في المؤسسة				

ثالثا : محور المعارف وعلاقتها بالهويات المهنية

الرقم	العبرة	الدرجات			
		لاوافق بشدة	لاوافق	محايد	أوافق بشدة
01	استفدت من معارفي التي اكتسبتها مسبقا في وظيفتي بالمؤسسة				
02	أحرص على الانضباط في وظيفتي				
03	أسعى دائما لأن أكون حدقا في ممارساتي المهنية اليومية				
04	ساعدتني مهاراتي المكتسبة في إتمام عملي على أحسن وجه				
05	أشعر بالقابلية للمخاطرة لأجل تحقيق أهداف وظيفتي				
06	أحاول أن أساهم في تقوية التماسك داخل فريق عملي				
07	يلتقي عمال المؤسسة تحت غطاء الهوية المهنية				
08	يشترك عمال المؤسسة في نفس المعايير				
09	يحمل عمال المؤسسة نفس القيم التنظيمية				
10	يشعر العامل بالتميز				
11	هناك سلاسة في العملية التواصلية داخل المؤسسة				
12	هناك احترام متبادل بين مختلف العمال على اختلاف مستوياتهم				

رابعاً : محور التفاعلات الاجتماعية وتأثيرها على التضامن

الرقم	العبارة	الدرجات			
		لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق بشدة
01	هناك تفاعلات اجتماعية ايجابية داخل فرق العمل				
02	لا يوجد تداخل بين مهام العاملين في المؤسسة				
03	أحرص على انجاز مهامي بسرعة عالية				
04	أسعى إلى اتقان عملي الذي أكلف به				
05	أولي أهمية بالغة لإرضاء العملاء				
06	هناك درجة عالية من التعاون بين فرق العمل بالمؤسسة				
07	يسود التضامن بين العمال في المؤسسة				
08	يسعى العامل للتحسين المتواصل في أدائه				
09	تعمل المؤسسة على ديمومة التطوير				
10	تحرص المؤسسة على ضمان استمرارية خدماتها				
11	هناك معايير مضبوطة تحكم عملية الترقيات				
12	تقدم المؤسسة مكافآت للعمال المتميزين				

خامساً : محور المحددات الثقافية وتأثيرها على القرارات التسييرية

الرقم	العبارة	الدرجات			
		لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق بشدة
01	يتشارك أغلبية عمال المؤسسة في نفس المحددات الثقافية				
02	تتيح المؤسسة قدرة عالية على التكيف عند أفرادها				
03	يواجه عمال المؤسسة المشاكل المهنية بإيجابية				
04	تسمح المؤسسة للعمال بالمشاركة في صناعة القرارات داخلها				
05	هناك تكامل بين مختلف مصالح المؤسسة				
06	يحظى العمال داخل المؤسسة بدرجة عالية من المتابعة				
07	أنكيف مع كل ما هو جديد في المؤسسة				
08	أسعى لتحقيق الأهداف المسطرة من طرف المؤسسة				
09	هناك درجة ثقة عالية تجاه المؤسسة				
10	يتيح المشرف هامش حرية لإنجاز المهام				
11	تحقق الموارد البشرية نتائج تفوق التوقعات				
12	تتوفر المؤسسة على نظام إداري متميز				

قائمة المحكمين

الرقم	اسم ولقب المحكم	الرتبة العلمية	التخصص
01	أحمد بودشيشة	أستاذ محاضر أ	علم الاجتماع التنظيم والعمل
02	جمال تالي	أستاذ محاضر أ	علم اجتماع التربية
03	سعد الحاج	أستاذ محاضر أ	علم النفس التربوية
04	شامي بن سادة	أستاذ محاضر أ	علم الاجتماع الثقافي
05	محمد بلعاليا	أستاذ محاضر أ	علم النفس القياس النفسي
06	محمد عرقوب	أستاذ محاضر أ	علم النفس العمل والتنظيم
07	سمير بن موسى	أستاذ محاضر أ	علم النفس العمل والتنظيم
08	ياسين سعادة	أستاذ محاضر أ	علم الاجتماع الثقافي
09	هاشمي بريقل	أستاذ محاضر أ	علم الاجتماع الحضري
10	هيشور محمد لمين	أستاذ محاضر أ	علم اجتماع الموارد البشرية