

دراسة لذهنيات وتصورات الموظفين في المؤسسة الجزائرية

أ. قاسم سميّة، جامعة سعد دحلب البليدة

1- الطرح الإشكالي لموضوع الدراسة:

إن دراسة الإطار الثقافي للمنظمة يساعد على فهم وتفسير السلوك والفعل الاجتماعي ومعرفة قدرته على تحقيق الاندماج الداخلي، يعبر هذا الإطار عن عقلنة جماعية لأسلوب العمل داخل المنظمة، في حل المشاكل التي تواجهها، في إطار نسق تفاعلي متكامل لبرمجة الفكرية، لتلك الذهنيات والتصورات السائدة داخل النسق الاجتماعي لموظفيها، هذه الذهنيات تعمل على تطوير، وخلق أساليب وطرق لصنع نجاح، وتميز المنظمة بإعطائها هوية تُعرف بها داخل المجتمع؛ إلا أن تلك الذهنيات والتصورات يمكن ملاحظتها من خلال أنماط السلوك، والفعل الاجتماعي للمنظمة، التي قد تعبر عن قدرة جماعية للفعل، وحل مشاكلها بنفسها، في إطار النسق الثقافي للمنظمة الخلق ذهنية جماعية للعمل، تعبر عن توازن النسق الاجتماعي، والاندماج الداخلي لأعضائه؛ وعليه فإن الثقافة التنظيمية إطار مرجعي للسلوك التنظيمي للموظف، وعلى المختصين في المجال الاهتمام بهذا النسق ذو البنية القاعدية للمنظمة، بالعمل على فهم أبعاده، وعناصره والعمل على تحديد وتأطير مؤشرات السلوكية للموظفين المبنية على ذهنياتهم وتصوراتهم ذات الأبعاد الثقافية باحتوائها وتوجيهها لما يخدم أهداف المؤسسة ويساير مرجعها الثقافي، بما يكفل انخفاض مستوى الخلل الوظيفي للأقل مستوى ممكن.

من هذا المنطلق يلاحظ في الجزائر أن بعض المؤسسات تعاني من النتائج الخلل الوظيفي، ذلك لتجاهلها لأهمية الثقافة التنظيمية كأهم ركيزة من شأنها تحديد مستوى نجاح المؤسسة وأهم عامل من العوامل الرئيسية المؤثرة في مسيرة العمل ونجاح المؤسسة عموماً؛ مما سبق فإن المشكلة المعالجة في هذه الدراسة تهدف إلى معرفة مدى علاقة الثقافة التنظيمية للمؤسسة الجزائرية بمسئولية تأطير وتحديد وتوجيه ذهنيات وتصورات الموظفين لما يخدم أهداف المنظمة؛ كما يمكننا تحليل المشكلة التي تبني عليها هذه الدراسة في محاولة الإجابة على التساؤلات التالية: هل هناك علاقة ارتباطية بين الثقافة السائدة في المجتمع العام و الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة؟ هل تؤثر الثقافة

التنظيمية العامة للمؤسسة على توجيه وتحديد تصورات الموظفين؟ هل هناك علاقة بين تصورات الموظفين ومستوى الخلل الوظيفي بالمنظمة؟

2 - صياغة فرضيات الدراسة:

الفرضية العامة للدراسة: «هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية و تصورات الموظفين».

الفرضيات الجزئية: - «هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الثقافة المجتمعية (السائدة في المجتمع الجزائري) والثقافة التنظيمية (السائدة في المؤسسة) ومستوى الخلل الوظيفي بالمؤسسة».

- «هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والعلاقة الاجتماعية للموظفين».

- «هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والتصورات الاجتماعية للموظفين»

3- تحديد البعد المفاهيمي للمصطلحات الأساسية المستخدمة في الدراسة:

3. 1 - مفهوم الثقافة التنظيمية:

أ - التعريف الإصلاحي للثقافة التنظيمية: إن أول من استخدم مفهوم الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة "جاك إليوت ELLIOTE. J" سنة 1951م¹ حتى وإن أكد "كيش ديس CUCHE. D" أنه ظهر لأول مرة في الولايات المتحدة الأمريكية في السبعينيات من نفس القرن وأنه لم ينتقل إلى فرنسا على لسان وأقلام "المسيرين Managers" إلا في بداية الثمانينات² من نفس القرن، ولم يوظف في الجزائر إلا في سنة 1997³ إذا استثنينا مقالي "عبد الله بندي" و"مزوار بلخضر"⁴؛ يصنف المصطلح الثقافة التنظيمية من بين المصطلحات الخاصة بالتسيير في المؤسسة، بالرغم من صعوبة هذا المصطلح وتعدد تعاريفه لما يعتقد في قدرته تسهيل التغيير والتجديد التنظيمي⁵:

- "هيلين دونيز H elene Denis" تعرف الثقافة التنظيمية في كتابها "استراتيجيات المؤسسة وعدم التأكد مع المحيط" أنها: «تلك المجموعة التي تربط كل من طريقة التفكير، الشعور، الحركة بطريقة مقننة (متعارف عليها)، حيث تتقاسم وتوزع بواسطة أغلبية الأفراد، وأن هذه الطرق تتركب هؤلاء الأفراد في مجموعة متعاونة خاصة وتمييزة⁶» هذا التعريف واسع جدا، حيث أن الثقافة التنظيمية هي

التي تربط بين الأفراد فيما يخص تصرفاتهم وإحساسهم وذكائهم, هذا الارتباط الذي تبنيه الثقافة هو في نفس الوقت موضوعي, بمعنى يمكن للثقافة أن تدرس, ترصد من طرف ملاحظ خارجي من المحيط, وفي نفس الوقت رمزي أي بالمستوى الذي يأخذ ويوزع بين أفراد الجماعة, إذن هناك اشتراكية داخل المؤسسة؛ وهذه تترجم بواسطة ميكانزمات الاستقبال (رسمي أو غير رسمي), وبواسطة الحركات الملموسة مثال الترقيات التي تعوض التصرفات المجهدة.

- في حين يعرف الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة المختصين في علوم التسيير في التعريف التالي: «نظام يبنى على قيم مشتركة تعتبر أساسية وتتضمن كل المعاني, الرموز المظاهر تشكل كلها هيئة بنيوية متجانسة وغير مادية⁷».

ب- التعريف الإجرائي لثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة:

إن ثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة تشير إلى مجموعة القيم والرموز والمثل العليا، والمعتقدات والافتراضات الموجهة والمشكلة للإدراك والتقدير والسلوك والمساعدة على التعامل في مختلف الظواهر والمتغيرات، فهي تمثل روح المؤسسة والبعد الخفي الذي يشكل الطابع المميز لهويتها، كما يمكننا وصف الثقافة السائدة في المؤسسة بما يلي:

- تعتبر نتاج تاريخ المؤسسة ولا تختصر في إنتاج اللحظة.
- ميراث من المهارات وطرق التصرف والتفكير بالإضافة إلى كونها تمثل وجهة نظر موحدة.
- مرجع جوهري وأساسي لفهم ما يحدث داخل المؤسسة.
- إسمنت يضم كل مكونات المؤسسة.
- نموذج يمكن من وصف وتمييز المؤسسة.

2.3 - تعريف التصور الاجتماعي

ظهرت العديد من التعريفات لمفهوم "التصورات الاجتماعية" وهذا منذ أول ظهور له سنة 1961 على يد "سارج موسكوفيشي" ثم توالى تعريف كل من هارزليتش (Herzrich.C, 1969) و"بليس" و"شبال" (Belisle et Schiele, 1984)، وأبريك (J.C. Abric, 1987) ودواز (Doise. W, 1989) وغيرهم.

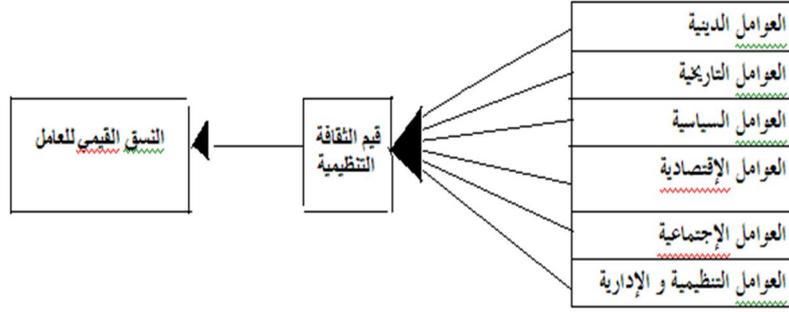
- تعريف القاموس الأساسي في علم النفس للتصورات الاجتماعية: "رؤية محلية ومؤقتة ومشاركة داخل ثقافة معينة، وتسمح بإدراك معرفي لمظهر معين من العالم وتوجيه السلوك بخصوصه"⁸.

- التعريف الإجرائي للتصور الاجتماعي: «بناء نسقي من القيم والرموز والممارسات، تشكل مبادئ مرجعية لسلوك الفرد اتجاه مواقف اجتماعية معينة».

3 - الجانب النظري للدراسة:

3-1- خصائص ومحددات الثقافة التنظيمية في المؤسسات الجزائرية:

إن الدراسات العلمية المهمة بالثقافة التنظيمية في المؤسسات الجزائرية أجمعت على بعض الخصائص الملاحظة على السلوك التنظيمي في المؤسسة الجزائرية على أنه نتاج عوامل ذات علاقة بالسياق الثقافي الذي عرفه المجتمع الجزائري، فالطابع المميز للتغيرات التنظيمية التي حدثت في الجزائر هو طابع إصدار القرارات الإدارية دون إجراء دراسات ودون استشارة المعنيين بهذا التغيير استشارة حقيقية أي أن الطابع الإيديولوجي هو السمة البارزة في التغيير دون دراسة معمقة لثقافة المجتمع ولنماذج الثقافة التنظيمية التي يمكن أن تنجح في المؤسسات الجزائرية. ورغم الطابع المركزي للقرارات والسلطة والنصوص فإن هناك محاولة لإدخال مفاهيم جديدة كقاعدة لثقافة تنظيمية، ولقد تجلّى ذلك بوضوح في ميثاق الوطني للدولة الجزائرية في الجزء الخاص بتسيير المؤسسات والنصوص المصاحبة له ومن أهم هذه المفاهيم التعاون والمشاركة العملية في اتخاذ القرار. كما أن هذه الوضعية المركزية للسلطة في المنظمة الجزائرية راجع إلى تكوين شريحة بيروقراطية ذات امتيازات ومصالح تتناقض مع صالح العمال، ذلك أن العمال الجزائريين في الغالب ذوو منشأ اجتماعي تسود فيه قيم اجتماعية نابعة من الإعتقاد الديني الذي يدعو إلى التعاون والتآزر والأخوة والتضامن الاجتماعي والشورى والتوقير الكبير⁹. كما يمكن تحديد العوامل المكونة للثقافة التنظيمية في المؤسسات الجزائرية في مجموعة من العوامل التي تؤثر على العامل وتحدد سلوكاته وتصرفاته أهمها ما يلي:



الشكل رقم 01: يحدد مكونات الثقافة التنظيمية في المؤسسات الجزائرية¹⁰

1- العوامل الدينية: وتتمثل في تقديس واحترام العامل لمقدساته، إذ أن أهم قاعدة ثقافية للعامل الجزائري هي معتقداته الدينية التي تتمثل في الدين الإسلامي الذي يوجه السلوكات ويحدد التصرفات في كل المجالات الاجتماعية والمهنية، لهذا فلا غرابة أن يتأثر العامل بهذا المخزون القيمي في حياته المهنية فهو يتأثر بالحلال والحرام وما يتبع ذلك من جزاء وعقاب وهو ما يساهم في تحديد قيم الفرد واتجاهاته نحو العمل.

2- العوامل التاريخية: إن ما نشاهده اليوم من سلوكات وتصرفات واتجاهات العمال هو نتيجة المراحل التاريخية التي مر بها المجتمع عبر مراحل تطوره، مما ساهم في تشكيل اتجاهات العامل نحو العمل.

3- العوامل السياسية: وهي تؤثر في تحديد طريقة الحكم والتنظيم في مختلف المؤسسات السياسية والاجتماعية والاقتصادية وللطبيعة الخياري السياسي انعكاسات على تنظيم العمل وسلوكات المستخدمين.

4 - العوامل الاقتصادية: وتتمثل في مستوى الدخل الذي يحدد مدى إمكانية تلبية الحاجات الضرورية للعامل وبالتالي مدى رضاه عن العمل والاجتهاد فيه كما أن نقص وصعوبات وسائل الاتصال تؤثر على مدى احترام العامل لوقت العمل.

وتنتقل الثقافة الاجتماعية إلى أفرادها عن طريق التنشئة الاجتماعية حيث يتم نقل القيم والمعايير والاتجاهات، وتتسم التنشئة في الأسرة الجزائرية بالصرامة والتسلط ويعد الفرد فاقدا لاستقلالته، وهذا القمع والتسلط يطبع الفرد بالتردد وعدم الثقة¹¹.

5 - العوامل الاجتماعية: إن البيئة الاجتماعية والثقافية للمجتمع الجزائري تحدد معنى المواقف والاتجاهات والقيم والأهداف التي يؤمن بها العامل وتفرض عدة مؤثرات على السلوك

التنظيمي للعامل وعلى رأس هذه المؤثرات القيم التي يؤمن بها الأفراد وتظهر في علاقاتهم مع الآخرين، فكلما كانت هذه القيم إيجابية نجحت في تحقيق التقدم الاقتصادي والعكس صحيح¹². فيما يلي ملخص تأثير العوامل الثقافية والاجتماعية للمجتمع الجزائري على سلوك العامل في نقاط:

أولاً- العائلة الممتدة والولاء: لأفراد المجتمعات العربية علاقات أسرية قوية علاقات تربط أعضاء الأسرة بمفهومها الواسع الذي يضم القبلية والعصبية والجهوية، وهو ما يؤثر على علاقات الأفراد داخل التنظيمات وعلاقة المسؤولين والمشرفين بالعمال من مختلف القبائل والمناطق¹³. إن المجتمع الجزائري في أصله مجتمع ريفي يقوم على الأسرة الممتدة من حيث العلاقات والتفاعلات والالتزامات والحقوق والواجبات. إن للعائلة الممتدة آثارها المباشرة على الفرد والعمل، حيث أن العائلة الكبيرة تعطي للفرد قدرا من الأمان المادي والاجتماعي وتربطه بقدر من الالتزامات التبادلية، كما أن الحصول على الوظيفة العامة وما سببها من التزام واحترام والحصول على الترقية والتدريب متصل بمسائل قبلية وعشائرية كان لها آثارها على تحديد نمط السلوك للعامل، إن نجاح المؤسسات متوقف على مستوى انتماء العمال وولائهم للمؤسسة، إن ذلك قد يتعارض مع الولاء للأسرة الممتدة والجهة حسب ما هو معمول به وفق الأعراف السائدة في المجتمع ووجود هذه العلاقات الأسرية يؤثر على مستوى احترام السلم الإداري وقرارات المؤسسة. فالولاء في الأغلبية يكون للعلاقات الأولية الذي كان السبب المباشر للحصول على وظيفة¹⁴. إن مدى تأثير العائلة الممتدة على أفرادها تتوقف على الاحتمالات التالية¹⁵:

- إذا كانت الأسرة والعلاقات القرابية وليس علاقات العمل هي محور النشاط في المجتمع المتوقع أن يضع الموظف قيم الأسرة ورغباتها في مرتبة أكثر أهمية من القيم الرسمية الوظيفية ولا يجد مبررا في تسيير مصالح الأسرة من خلال العمل ويصبح رضاه على العمل ليس مقرونا بالإنجاز الوظيفي وإنما بإنجاز مصالح الأهل والعشيرة.
- أما إذا كانت الأسرة والعلاقات القرابية لها دور مهم في المجتمع ولكنه يتعادل مع أهمية علاقات العمل، في هذه الحالة نجد الولاء الوظيفي موزعا بين الأسرة والعمل.

- بينما في المنظمات المتطورة تكون الأسرة الممتدة والعلاقات القرابية لها دور ضئيل في المجتمع ولا تمارس الأسرة تأثيرا ملموسا على الوظيفية، وفي هذه الحالة يكون تسيير العمل بقدر كبير من الموضوعية.

ثانيا- مفهوم الوقت: إن مفتاح العصر هو الوقت والفرق بين الدول المتقدمة والدول المتخلفة يكمن في نظرة كل منهما للوقت وف المدى الزمني الفاصل بينهما¹⁶. بينما نلاحظ أن العامل الجزائري لا يبذل إلا الثلث أو أقل وأنه يشتغل إلا 27 دقيقة في اليوم فالوقت هو أقل الأشياء قيمة وما أكثر الأمثال الشعبية التي تنص على ذلك مثل «لديك متسع من الوقت» و«كل عطلة فيها خير» و«في الإعادة إفادة». إن ظاهرة عدم الاهتمام بالوقت تتجلى في عدم الاحترام لمواعيد الحضور أو الانصراف من العمل وعدم التواجد في أماكن العمل وعدم التواجد في مناصب عملهم أو يحضرون دون أن يقوموا بأي عمل. إن مفهوم الوقت فضفاض لدى العمال الجزائريين، حيث يجدون صعوبة في ضبط أوقاتهم، فالالتزام والانضباط مسائل مستحدثة بالنسبة إلى هذه الفئات التي اعتادت القيام بأعمالها بالأسلوب الذي يروونه مناسبة، في مثل هذه المواقف نجد أن هناك تعارضا أساسيا بين السلوك المتوقع والسلوك الحقيقي ومن هنا ركنت إلى التسبب واللامبالاة والجمود وقلة الدافع للعمل وضعف روح المبادرة والابتكار والاستقلال الوظيفي وانخفاض القدرات والمهارات وانتشار ظاهرة التغيب والتمارض وغيرها من الظواهر المرضية والسلبية¹⁷.

3-2- الخلل الوظيفي من خلال تناقض قيم الثقافة التنظيمية ضمن التصورات

الاجتماعية للموظفين في المؤسسات الجزائرية:

تعاني المؤسسات في الجزائر من تداعيات الخلل الوظيفي الراجع إلى أسباب الثقافية والقيمية أفرزها تناقض تفاعل ذهنيات وتصورات الموظفين المبنية على القيم الاجتماعية عامة والتنظيمية خاصة، مما شكل مجموعة من الانعكاسات السلبية المميزة لسلوك العامل الجزائري والمنتجة لمؤشرات الخلل الوظيفي في المؤسسة الجزائرية نلخص أهمها، فيما يلي:

أ- التغيب عن العمل: إن عدم وجود إدارة قوية تستطيع معاقبة العامل والقيام بالإجراءات المناسبة ضده إضافة إلى سوء وسائل النقل الذي يجعل من الصعوبة احترام وقت العمل، إلا أنه حتى عند توفر وسائل النقل فإن العمال تعودوا على الإهمال واللامبالاة نتيجة لقلة الانضباط السائد في

غالبية المؤسسات حتى أصبحت عادة التغيب هي السائدة أما الانضباط واحترام الوقت فأصبح عادة نادرة وغير عادية¹⁸.

ب- ارتفاع مستوى حوادث العمل: تعاني بعض المنظمات وخاصة الإنتاجية منها من ارتفاع في نسب الإصابة بحوادث العمل والأمراض المهنية وذلك نتيجة غياب سياسة سليمة للوقاية من الحوادث من جهة وغياب الوعي بالمخاطر المهنية وعدم أخذ العامل للاحتياطات الأمنية الضرورية من جهة أخرى.

ج- صراعات العمل: عادة ما تكون هناك صراعات بين الإدارة والعمال وصراعات بين أفراد مختلف المناطق والجهات وغيرها من الصراعات التي يكون سببها الخلفية الثقافية للأفراد.

د- طبيعة العلاقات: تتأثر العلاقات بين المسيرين والعمال بالثقافة الاجتماعية والقيم التقليدية دون اعتبار للقدرات المهنية، فالعلاقات الأسرية والقبلية هي التي تحدد علاقات الأفراد في مواقع العمل ففي غالبية الحالات يرفض بعض المسيرين بسبب انتمائهم إلى مناطق و جهات مختلفة عن تلك التي ينتمي إليها غالبية عمال المنظمة.

هـ- المصلحية: تشير هذه التزعة إلى السلبية في العمل مما يجلب بالمصلحة الخاصة للفرد بطريقة مباشرة، ولقد ترسخت قيم التضاد بين المنظمة والمجتمع حيث تولد الاقتناع لدى المرؤوسين أن اهتمام الرؤساء يكمن في استغلال مواقعهم في السلطة وفي خدمة الأغراض الخاصة على حساب الخدمة العامة للمجتمع، واقتصر تفكير العمال والمسؤولين على السواء في الحصول على أكبر قدر ممكن من الامتيازات المادية التي تمنحها المنظمة، وقد رافق هذه الظاهرة تمركز الأفراد في المناصب الإدارية على حساب الخدمات التقنية والوظائف الفنية قصد التعرف من مصادر الانتفاع¹⁹.

و- عدم فعالية نظام الثواب والعقاب: في ظل افتقار نظام الحوافز في المؤسسات إلى الفعالية نتيجة لعدم وجود آلة مؤثرة تنطلق من مبدأ ربط الكفاءة والحوافز بالنتائج فكانت السلبية واللامبالاة وظهرت قيم سلبية مثل "تشتغل كثير تحطئ"، واختلقت القدرة على المبادرة والابتكار وروح المنافسة والتجديد والتطوير.

ز- انخفاض الرضا المهني: إن البحث عن واقع العمال وظروف عملهم وواقعهم المهني يؤدي بنا إلى ملاحظة نوع من التذمر العمالي وعدم الرضا المهني وهو ما يسبب مجموعة من المشاكل وسوء التكيف وانتشار ظاهرة التسبب والإهمال.

كما نشير أن أهم مؤشرات الخلل الوظيفي التي تمثل انعكاس مباشر لتناقض القيم الثقافية في المؤسسة تتمثل في ارتفاع مستويات حوادث العمل والتغيب وانخفاض الروح المعنوية وتدني مستوى الرضا المهني وانتشار الإشاعات وطغيان التنظيم غير الرسمي والانسحاب من العمل ويعود السبب إلى إهمال ربط القيم الثقافية الاجتماعية بالقيم التنظيمية²⁰، إذ أسهم الجانب الثقافي داخل المؤسسات في اختلاف المظاهر الثقافية والسلوكية بين الإطارات والعمال عادة وبين مختلف التيارات والانتماءات الثقافية المبنية على خلفية التصورات الاجتماعية للموظفين.

كل هذه المظاهر وغيرها تثير حساسيات ويتجنب الرؤساء والباحثون إثارتها وهي تخفي وراءها اختلافات فكرية وعقائدية معيقة وهو ما يؤدي إلى سوء الاتصالات واختلاف التصورات والقيم وصعوبة التعايش داخل المؤسسات وهي بذلك المؤشرات الكامنة والظاهرة للخلل الوظيفي الذي تنتجه وتعاني منه المؤسسات.

4- الجانب الميداني للدراسة:

4-1- أدوات و أساليب الدراسة الميدانية:

تم إجراء الدراسة الميدانية في مؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز "سونلغاز"، ضم الجزء الميداني للبحث الإمبريقي تقنيات وأدوات العلمية: كتنقيات وأدوات الاختبار والتحليل الإحصائي (معامل كاي المربع ومعامل التوافق ومعامل التوافق كرامر) والرياضيات والإعلام الآلي بتوظيف SPSS.20، وذلك للتعبير عن موضوع الدراسة تعبيراً كمياً وكيفياً يعتمد على القياس من أجل الوصول إلى نتائج يقينية وموضوعية يسهل التعبير عنها بدقة؛ وعليه قمنا في المرحلة الموالية بضبط عن طريق العرض والتحليل لأهم المؤشرات المحددة للثقافة التنظيمية بتوظيفنا للعينة الطبقية بالحصص لسحب عينة البحث متمثلة في 1825 مبحوث من مستخدمين والمسيرين للموارد البشرية في المؤسسة موزعين على كافة فئات المهنة وهذا بنسبة سبر قدرت بـ 12%، وزعت عليهم استمارة الاستبيان بالإضافة إلى 65 مقابلة معمقة مع رؤساء المصالح وأقسام. بالمقابل قمنا في المرحلة الموالية بدراسة وصفية إحصائية تحليلية للموارد البشرية الخاصة بالتصورات الاجتماعية للموظفين وتصنيف العلاقات الاجتماعية بينهم.

أولاً - عرض و تحليل نتائج الفرضية الجزئية الأولى:

الجدول رقم 01: علاقة الثقافة التنظيمية

والمجتمعية بمستوى الخلل الوظيفي للمؤسسة

المجموع	ثقافة المؤسسة تختلف تماما عن ثقافة المجتمع (خاصة)	ثقافة المؤسسة هي انعكاس لثقافة المجتمع الجزائري	علاقة الثقافة السائدة في المؤسسة بثقافة المجتمع مستوى الخلل الوظيفي
295	44	251	(من 1 إلى 3) منخفض
1004	151	853	(من 4 إلى 7) متوسط
526	79	447	(من 8 إلى 10) عالي
1825	261	1564	المجموع

التدقيق في المعطيات المقدمة في الجدول رقم (01) يظهر أن أعلى نسبة من المستجوبين والذين بلغ عددهم 1564 موظف يؤكدون على أن "الثقافة السائدة في المؤسسة هي انعكاس مباشر لثقافة المجتمع الجزائري" وهذا بنسبة 90% من مجموع أفراد العينة المستجوبة والتي قدرت بـ 1825 موظف مستجوب، في حين أن 261 موظف و هو ما يشكل نسبة 10% فقط منهم يرون أن "الثقافة السائدة في المؤسسة تختلف عن ثقافة المجتمع وهي بذلك ثقافة خاصة بالمؤسسة" كما يتبين لنا من نفس الجدول أن أغلبية الموظفين والذين بلغ عددهم 1004 مستخدم وما يشكل نسبة 55% يتفوقون على أن مستوى الخلل الوظيفي الذي تعاني منه مؤسستهم بـ "المتوسط".

يمكننا تفسير اعتبار خصوصية ثقافة المؤسسة عن الثقافة العامة للمجتمع فهي نتاج اجتهاد جماعي في ظروف معينة بالإضافة إلى أن العلاقة الجدلية القائمة بين المكانة الاجتماعية للفرد ومستواه الاقتصادي؛ علما أن الإطار المسير في المؤسسة مثلا له سلوك خاص في المؤسسة وثقافة معينة تفرضها مستوى مسؤولياته وموقعه في التنظيم وطبيعة عمله فهي إذا ثقافة تنظيمية في إطار حدود المؤسسة وهي بذلك تختلف عنها في المجتمع فمستواه الاقتصادي هو الذي يحدد مكانته الاجتماعية ويحدد دوره في ثقافة أهم مميزاتهما هو مظهر المادي للفرد المنتمي إليها من جهة أخرى يمكننا تفسير العلاقة الوطيدة التي تربط بين "ثقافة المنظمة" و"ثقافة المجتمع العام" باعتبارها انعكاس

مباشر لثقافة المجتمع الأم على ثقافة وحدة مشكلة له فالمؤسسة بمحيطها الثقافي جزء تابع من المجتمع العام تأخذ منه مبادئها وقيمها فهي تعد القيمة المرجعية لتقييم سلوك أفرادها. نستنتج من تحليل ما سبق، ما يلي: «إن تصورات الموظفين و تبلور شخصيتهم داخل التنظيم هي نفسها خارجه مع اختلاف بسيط يفرضه قانون المنظمة و التنظيم بصفة أشمل».

الجدول رقم 02:

نتائج اختبار دراسة الدلالة الإحصائية لعلاقة

"قيم الثقافة التنظيمية المجتمعية" بـ "قيم الخلل الوظيفي"

نتائج دراسة (كا2) للدلالة الإحصائية لعلاقة "قيم الثقافة التنظيمية المجتمعية" بـ "قيم الخلل الوظيفي" حسب الجدول رقم (01)					
معامل توافق القيم لـ كرامر	قيمة مربع كاي الجدولية	مستوى الثقة	درجة الحرية	قيمة مربع كاي الاحسوبة	معامل توافق القيم
coefficient de contingence de Cramer	valeur critique	seuil	degré de liberté	k ²	coefficient de contingence
0.193	5.99	5%	2	136.00	0.26

بعد تحليل المعطيات الواردة في الجدول رقم 01 واختبارها إحصائيا في الجدول رقم 02 باستعمال المعامل الإحصائي الخاص بالعلوم الاجتماعية لدراسة العلاقات بين المتغيرات الواردة في الفرضية الجزئية الأولى "مربع كاي: كا2" للدراسة الدلالة الإحصائية الدقيقة لعلاقة "قيم الثقافة التنظيمية المجتمعية" بـ "قيم الخلل الوظيفي" ولتوضيح الدرجة الارتباطية الإحصائية بين القيم: قمنا بحساب "معامل توافق القيم لـ كرامر: V" و"معامل توافق القيم: C"، توصلنا إلى نتيجة تحقق الفرضية التالية: «هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الثقافة المجتمعية(السائدة في المجتمع الجزائري) والثقافة التنظيمية (السائدة في المؤسسة) ومستوى الخلل الوظيفي بالمؤسسة».

ثانيا - عرض و تحليل نتائج الفرضية الجزئية الثانية:

الجدول رقم 03:

مدى تحقيق الثقافة السائدة للأهداف المؤسسة
ونوعية العلاقة الاجتماعية الرابطة بين الموظفين

الجموع	لا تحقق أهداف المنظمة	تحقق أهداف المنظمة	الثقافة التنظيمية
			العلاقة الاجتماعية بين الموظفين
422	47	375	علاقة جيدة أو صداقة
391	47	344	الاحترام المتبادل
360	47	313	زمالة مهنية طويلة المدى
250	31	219	مصالح شخصية متبادلة
203	31	172	علاقة قرابة
140	31	109	علاقة مهنية فقط
59	27	32	إجابات أخرى
1825	261	1564	المجموع

من خلال تحليل المعطيات الواردة في الجدول رقم (03) مع ما تعكسه أعداد المستجوبين إلى نسب مئوية بغرض تسهيل تحليلها، يظهر لنا أن أعلى نسبة مسجلة في وصف العلاقة الرابطة بين الموظفين "علاقة جيدة أو صداقة" وثقافة السائدة في المؤسسة لما يخدم أهدافها قدرت بحوالي 23% من مجموع 1825 موظف مستجوب، تليها "الاحترام المتبادل بين الموظفين" بنسبة 21%، في المرتبة الثالثة "زمالة مهنية طويلة المدى" بنسبة 20%، تليها "مصالح شخصية متبادلة داخل الوسط المهني وخارجه بين الموظفين" بنسبة 14%، وفي المرتبة الخامسة "علاقة قرابة" بنسبة 11%، في حين أقل نسبة سجلت في وصف العلاقة الرابطة بين الموظفين في ظل ثقافة تخدم أهداف المؤسسة تمثلت في "علاقة مهنية فقط" بنسبة قدرت بـ 8%، كما بلغت نسبة الإجابات الأخرى نسبة 3% فقط من مجموع الإجابات المسجلة لمجموع 1825 مبحوث، أكدت كلها على نوع من العلاقات التي تربط بين الموظفين في إطار ثقافة تخدم أهداف المؤسسة منها "علاقة الجيرة" أو "العلاقة المهنية الظرفية".

كما نلاحظ من خلال نفس الجدول أن أعلى نسبة من الموظفين المستجوبين تؤكد على أن الثقافة السائدة في المؤسسة تسعى إلى تحقيق أهداف هذه الأخيرة بنسبة قدرت بـ 86% من

بمجموع الموظفين المستجوبين و الذي قدر عددهم بـ 1825 موظف. مما يفسر نجاحها و صمودها رغم تغير سياسات التسيير مراعاة مع مستجدات السوق الاقتصادية، في حين أن نسبة ضئيلة قدرت بـ 14% ترى أن الثقافة السائدة في المؤسسة تتنافى و الأهداف المسطرة لها.

يمكننا تفسير النسبة المنخفضة لعلاقة الموظفين المبنية على مصالح شخصية متبادلة داخل الوسط المهني وخارجه بين الموظفين "بنسبة 14%"، فالمصالح الشخصية هي على العموم محددة وقليلة محدودة بفترة زمنية -آنية- فهي لا تدوم و تزول بزوال المصلحة القائمة، عادة ما يقوم هذا النوع من العلاقات تحت الضغط أو حتى الإكراه أحيانا على الطرف الأضعف من العلاقة وهو ما لا يخدم أهداف المؤسسة.

كما يمكننا تفسير قلة القرابة الدموية أو العشائرية بين الموظفين كون المجتمع المشكل للمؤسسة مجتمع متحضر، عوامل الانتماء إليه -التوظيف- مبنية على أسس علمية عقلية غير منحازة، لما لمكانة المؤهلات العلمية و التقنية من أهمية في عمليات الانتقاء و الترقية.

نستنتج من هذا الجدول أن علاقة الزمالة الطويلة المدى والاحترام المتبادل بين العمال وحده كفيل بتشكيل ثقافة تنظيمية تحقق أهداف التنظيم؛ وأنه كلما كانت المؤهلات العلمية والتقنية المطلوبة في عملية التوظيف والترقية عالية كلما قلة علاقات القرابة الدموية والعشائرية بين أفراد نفس التنظيم.

الجدول رقم 04 : نتائج اختبار دراسة الدلالة الإحصائية لعلاقة:

قيم "أهداف الثقافة التنظيمية"

بـ قيم "العلاقة الاجتماعية للموظفين"

نتائج دراسة مربع (كاي 2) للدلالة الإحصائية لعلاقة: قيم "أهداف الثقافة التنظيمية"					
بـ قيم "العلاقة الاجتماعية للموظفين" حسب الجدول رقم (03)					
معامل توافق القيم	معامل توافق القيم	معامل توافق القيم	معامل توافق القيم	معامل توافق القيم	معامل توافق القيم
لـ "كرامر"	كاي الجدولية	مستوى الثقة	درجة الحرية	قيمة مربع كاي الخسوية	معامل توافق القيم
coefficient de contingence de Cramer	valeur critique de (k2)'	Seuil	degré de liberté	test du khi-deux (k2)	coefficient de contingence
0.18	12.59	5%	6	61.13	0.18

بعد تحليل المعطيات الواردة في الجدول رقم 03 واختبارها إحصائياً في الجدول رقم 04 باستعمال المعامل الإحصائي الخاص بالعلوم الاجتماعية لدراسة العلاقات بين المتغيرات الواردة في الفرضية الجزئية الثانية "مربع كاي: كا2" للدراسة الدلالة الإحصائية الدقيقة لعلاقة "قيم أهداف الثقافة التنظيمية" بـ "قيم نوعية العلاقة الاجتماعية بين الموظفين" ولتوضيح الدرجة الارتباطية الإحصائية بين القيم قمنا بحساب "معامل توافق القيم لـ كرامر: V" و"معامل توافق القيم: C"، توصلنا إلى نتيجة تحقق الفرضية التالية: «هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية و العلاقة الاجتماعية للموظفين».

ثالثاً - عرض و تحليل نتائج الفرضية الجزئية الثالثة:

الجدول رقم 05: علاقة تصورات الموظفين حول بعضهم البعض بملامح الثقافة السائدة في

المنظمة

المجموع	معرفة	معرفة	مكاملة	تصورات الموظفين حول بعضهم البعض	ملامح الثقافة التنظيمية
357	186	140	31	مواقف تضامنية بين الموظفين بخصوص واحد منهم	
353	216	122	15	تبادل التهاني في المناسبات المختلفة	
335	227	93	15	إمداد يد المساعدة داخل الوسط المهني وخارجه	
419	306	82	31	الاحترام المتبادل	
361	200	146	15	تكوين و المشاركة في جمعيات ذات طابع ثقافي ورياضي	
1825	1135	583	107	المجموع	

من خلال تحليل المعطيات الواردة في الجدول رقم (05) أعلاه، مع ما تعكسه أعداد المستجوبين إلى نسب مئوية بغرض تسهيل تحليلها، نلاحظ أن أعلى نسبة سجلت تصف أهم ملامح الثقافة السائدة في المؤسسة بـ "الاحترام المتبادل بين الموظفين في أماكن العمل وخارجها" وهذا بنسبة 22% من مجموع المستجوبين تليها "مواقف تضامنية بين الموظفين بخصوص واحد منهم" و"تبادل التهاني في المناسبات المختلفة" كثاني أهم ميزتين لثقافة السائدة داخل المؤسسة بنسبة متساوية قدرت بـ 19% من مجموع 1825 مستخدم بالمؤسسة؛ في حين أن أخفض نسبة تمثلت في الميزتين "إمداد يد المساعدة داخل الوسط المهني وخارجه" و"تكوين و المشاركة في جمعيات ذات

طابع ثقافي ورياضي "اللتين شكلتا نسبتين متساويتين قدرتا بـ 18% من مجموع 1825 مستخدم بالمؤسسة؛ كما بلغت نسبة الإجابات الأخرى 3% من مجموع الإجابات المفروزة وتمثلت في "تكوين جمعيات ذات نشاط اقتصادي" ك شراء المستحقات اليومية بالتقسيط يستفيد منها كل المشتركين من عمال المؤسسة كذلك "مواقف تضامنية في المناسبات العائلية المختلفة" التي تمس أحد عمال المؤسسة كالمساهمة المادية والمعنوية في احتفالات الزواج أو وفاة قريب وغيرها من المناسبات الاجتماعية.

يمكننا تفسير انخفاض ميزة "إمداد يد المساعدة داخل الوسط المهني وخارجه" على اعتبار أن هذا الجانب من العلاقات يدخل في العلاقات غير الرسمية بين الأفراد والجماعات في المنظمة الرسمية، فكلما خرجنا عن محيطها الرسمي نجد صعوبة في حصر امتداد العلاقات غير الرسمية بين أعضاء نفس المنظمة الرسمية؛ كما يتبين لنا من نفس الجدول أن أعلى نسبة لوصف تصورات الموظفين حول بعضهم البعض هي "تصورات متغيرة حسب الأدوار والمناصب" وهذا بنسبة 62% من مجموع الإجابات، تليها "تصورات مزيفة تملئها مصلحة معينة" بنسبة 32% من مجموع الإجابات، في حين أن أخفض نسبة سجلتها "تصورات الموظفين المتكاملة حول بعضهم البعض" بنسبة 6% من مجموع 1825 موظف مستجوب بالمؤسسة.

كما يمكننا تفسير الارتفاع النسبي لأهم ميزات ثقافة المؤسسة إلى وجهتين مختلفتين ومتوازيتين وهما الجانب الرسمي فمن أهم مميزات الثقافة الرسمية للمؤسسة "تبادل التهاني في المناسبات المختلفة،" تقليد الميداليات الاستحقاقية"، "تسليم شهادات شرفية لنهاية الخدمة" "المساعدات في حالة الكوارث الطبيعية- كالزلازل والفيضانات- " وغيرها تعتبر تقليد رسمي للمؤسسة وهي بذلك تشكل الجانب الرسمي للملامح ثقافتها، وبالموازاة هناك ملامح الثقافة غير الرسمية والتي تكونها علاقات الجماعات غير الرسمية وتتماشى بشكل متوازي مع الجانب الرسمي منها "تنظيم و المشاركة في حفلات لتوديع أحد أفراد المنظمة وحفل التقاعد" أو "تكوين جمعيات ذات نشاط اقتصادي ك شراء المستحقات اليومية بالتقسيط يستفيد منها كل المشتركين من عمال المؤسسة" وغيرها من النشاطات التي تبرز ممارسات لثقافة غير رسمية في المنظمة.

الجدول رقم 06 : نتائج دراسة الدلالة الإحصائية لعلاقة:

قيم "تصورات الموظفين" بـ قيم "ملامح الثقافة التنظيمية"

نتائج دراسة (كاي 2) للدلالة الإحصائية لعلاقة: قيم "تصورات الموظفين" بـ قيم "ملامح الثقافة التنظيمية" حسب الجدول رقم (05)					
معامل توافق القيم	معامل توافق القيم لـ "كرامر"	قيمة: مربع كاي الجدولية	مستوى الثقة	درجة الحرية	قيمة: مربع كاي المحسوبة
معامل توافق القيم	coefficient de contingence de Cramer	valeur critique de (k2)'	Seuil	degré de liberté	test du khi-deux (k2)
0.19	0.13	15.51	5%	8	65.90

بعد تحليل المعطيات الواردة في الجدول رقم 05 واختبارها إحصائيا في الجدول رقم 06 باستعمال المعامل الإحصائي الخاص بالعلوم الاجتماعية لدراسة العلاقات بين المتغيرات الواردة في الفرضية الجزئية الثالثة "مربع كاي: كا2" للدراسة الدلالة الإحصائية الدقيقة لعلاقة قيم "تصورات الموظفين" بـ قيم "ملامح الثقافة التنظيمية" و لتوضيح الدرجة الارتباطية الإحصائية بين القيم قمنا بحساب "معامل توافق القيم لـ كرامر: V" و "معامل توافق القيم: C"، توصلنا إلى نتيجة تحقق الفرضية التالية: «هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين تصورات الموظفين والثقافة التنظيمية».

القراءة السوسولوجية لنتائج الدراسة:

- إن أول و أهم نتيجة متوجة لهذا البحث العلمي نلخصها فيما يلي : توجد علاقة وطيدة بين " ثقافة المنظمة" و"ثقافة المجتمع العام" انطلاقا من أن الثقافة السائدة في المنظمة هي انعكاس مباشر لثقافة المجتمع الأم مع اعتبارها ثقافة فرعية لوحدة نسقية مشكّلة له، فالمؤسسة بمحيطها الثقافي جزء تابع من المجتمع العام تأخذ منه مبادئها وقيمها فهي تعد القيمة المرجعية لتقييم سلوك أفرادها. إذا استشهدنا بالتاريخ في محاولة منا لتفسير العلاقة بين ثقافة المنظمة وثقافة المجتمع، نلاحظ أن المراحل التي مرت بها المؤسسة منذ فترة الاستعمار مرورا بمرحلة الاستقلال وما تبعها من حملات تأمين الثروات الوطنية وصولا إلى التغيرات الاقتصادية الحالية هي نفسها المراحل الحاسمة التي مر بها المجتمع الجزائري، وباعتبار الثقافة هي حصيلة تاريخ الأمة نجد أن هناك علاقة تأثير متبادل وانعكاس مباشر بين تبلور ثقافة المجتمع العام وثقافة المنظمات الصغيرة الناشئة في ظلّه وتحت حدوده؛ مع

الأخذ بعين الإعتبار أهم شروط الإنتماء إلى المنظمة-المؤسسة- حيث نلاحظ أنه كلما كانت المؤهلات العلمية والتقنية المطلوبة في عملية التوظيف والترقية عالية كلما قلة علاقات القرابة الدموية والعشائرية بين أفراد نفس التنظيم بالإضافة إلى أن تصورات الأشخاص وتبلور شخصيتهم داخل التنظيم هي نفسها خارجه مع اختلاف بسيط يفرضه قانون المنظمة والتنظيم بصفة أشمل فكلما تماسكت الثقافة السائدة في المنظمة وتوحدت صفوف أفرادها كلما انخفض مستوى الخلل الوظيفي بها.

- إن الارتفاع النسبي لأهم ميزات الثقافة التنظيمية يستند على طبيعة بناءها المرتكزة على ركيزتين مختلفتين ومتوازيتين في آن واحد، تمثلان الجانب الرسمي والجانب غير الرسمي: فمن أهم مميزات الثقافة الرسمية للمؤسسة "تبادل التهاني في المناسبات المختلفة"، "تقليد الميداليات الاستحقاقية"، "تسليم شهادات شرفية لنهاية الخدمة"، "المساعدات في حالة الكوارث الطبيعية - كالزلازل والفيضانات-" وغيرها تعتبر تقليد رسمي للمؤسسة وهي بذلك تشكل الجانب الرسمي لملامح ثقافتها، وبالموازاة هناك ملامح الثقافة غير الرسمية والتي تكونها علاقات الجماعات غير الرسمية وتتماشى بشكل متوازي مع الجانب الرسمي منها "تنظيم والمشاركة في حفلات لتوديع أحد أفراد المنظمة وحفل التقاعد" أو "تكوين جمعيات ذات نشاط اقتصادي كشراء المستحقات اليومية بالتقسيم يستفيد منها كل المشتركين من عمال المؤسسة" وغيرها من النشاطات التي تبرز ممارسات لثقافة غير رسمية في المنظمة.

-أما فيما يخص تفسير نتيجة ارتفاع نسبة تقدير تصورات الموظفين حول بعضهم البعض على أنها في أغلب الأحيان "متغيرة حسب الدور والمناصب" وهو ما يتناسب طرديا في الارتفاع مع أهم ميزات الثقافة السائدة في المؤسسة بـ"الاحترام المتبادل و السائد بين الموظفين" باستعمال التحليل الاستراتيجي لـ "ميشال كروزى Michel Crozier" فمنطقة الشك في حالتنا هذه هي جو الحذر والاحترام المتبادل السائد في المؤسسة، أما الرهانات المتنازع عليها فتمليها التصورات المتغيرة حسب الأدوار والمناصب يفرضها تغير مستوى المسؤوليات تحدها الضغوطات الممارسة وشخصية الموظف ومستوى مسؤوليته في بلورة إستراتيجيته الخاصة وهذا على مستوى الفرد أو الجماعة. مما سبق فإن الثقافة التنظيمية إطار مرجعي للسلوك التنظيمي للعامل، وعلى المختصين في المجال الاهتمام بهذا النسق ذو البنية الفرعية للمنظمة، بالعمل على فهم أبعاده، وعناصره والعمل على

تحديد وتأطير الذهنيات والتصورات الاجتماعية لأعضائها وما لذلك من أبعاد ثقافية باحتوائها وتوجيهها لما يخدم أهداف المؤسسة ويساير مرجعها الثقافي، بما يكفل انخفاض مستوى الخلل الوظيفي للأقل مستوى ممكن.

الهوامش:

- 1- Eliote .J cité par MEZOUAR .B , Culture d'entreprise en Algérie, revue de culture populaire,N°05,Institut de culture populaire, université d'Abou Baker Belkaid , Telemcen , 1995 , p 17.
- 2- CUCHE..D, La notion de la culture dans les sciences sociales, la découvert, paris, 1996, p 100.
- 3- BENDI .A , Culture d'entreprise et tradition en Algérie, revue de culture populaire , N°04, Institut de culture populaire, université d'Abou Baker Belkaid , Telemcen , 1996 , p12
- 4- بشير محمد ،الثقافة و التسيير في الجزائر ، ديوان المطبوعات الجامعية ،الجزائر ، 2007 ، ص 07 .
- 5- عايدة خطاب، تحقيق التكيف بين الإستراتيجية والبيئة الثقافية للمنظمة، المجلة العالمية للإقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، القاهرة، 1994، ص59.
- 6- Hélène Denis, stratégies d'entreprise et incertitudes environnementales, Design organisationnel, culture et technologie, P122, Ed Economica, 1990.
- 7- A. YACINE, La gestion stratégique des ressources humaines, I.S.G.P, Bourdj El-Kiffan, Alger, Octobre 1993, p04.
- 8- نايف القيسي، المعجم التربوي و علم النفس، دار أسامة، عمان، 2010، ص 35 .
- 9- عبد الحفيظ مقدم، المؤثرات الثقافية على التسيير والتنمية، دراسة مقدمة إلى الملتقى الدولي، الثقافة والتسيير، معهد علم النفس وعلوم التربية، جامعة الجزائر، 30/28 نوفمبر 1992، ص280.
- 10- بشير محمد ، نفس المرجع السابق ذكره ،ص119 .
- 11- بركات حلیم، المجتمع العربي المعاصر: بحث استطلاعي اجتماعي، مركز دراسات الوحدة العربية، ط3، 1986، ص175.
- 12- عايدة خطاب، نفس المرجع السابق ذكره ، ص99.
- 13- بوفلجة غيات، القيم الثقافية والتسيير، دار الغرب، ط1، الجزائر، 1998، ص17- 18.
- 14- بركات حلیم، نفس المرجع السابق ذكره ، ص175.
- 15- مدني عبد القادر علاقي، إدارة الأعمال في البيئة السعودية بين النظري والتطبيقي، دار الشروق، عمان ، 1997، ص94
- 16- عبد الرحمان سيدي، تحليل أثر العوامل الاجتماعية على التنمية الاقتصادية، الإسكندرية، دون سنة، ص46.
- 17- علي السلمي، السلوك التنظيمي، المكتب العربي الحديث، القاهرة، 1980، ص5- 7.
- 18- بوفلجة غيات، مرجع سابق، ، ص21- 23.
- 19- بوفلجة غيات، مرجع سابق، ص24
- 20- قاسمي ناصر، الصراع التنظيمي وفعالية التسيير الإداري- دراسة حالة الجماعات المحلية-، أطروحة دكتوراه دولة - غير منشورة -، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، معهد علم الاجتماع، جامعة الجزائر، 2004 ، ص183.