

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة ابن خلدون - تيارت -

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم: العلوم الاجتماعية



الثقافة التنظيمية وطبيعة العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة الجزائرية

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر تخصص علم الاجتماع عمل وتنظيم.

إشراف:

منير عربات

إعداد الطالبتين:

* قاسم عيدة

* غلام نسيمة كريمة

لجنة المناقشة:

رئيسا

مشرفا ومقررا

مناقشا

مرباح

منير عربات

أم الرتم

السنة الجامعية: 2022/2021.

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

كلمة شكر

كلمة شكر

الشكر أولاً لله عز وجل على توفيقه ومساعدته لي في سلوك
درب الدراسة والحياة على الشكل الصحيح والذي أعاني في إنجاز
هذا العمل المتواضع.

نتقدم بالشكر الجزيل إلى كل من ساعدنا من قريب أو من بعيد،
ولو بابتسامة أو بجملة بسيطة في اتمام هذا العمل المتواضع، كما
نتقدم بعميق الشكر وخالص التقديرات والعرفان إلى الأستاذ
الفاضل الدكتور والمشرف عربات منير على كل ما قدمه لنا من
توجيهات ومعلومات قيمة ساهمت في إثراء موضوع دراستنا.

كما لا ننسى التوجه بالشكر الجزيل إلى أعضاء لجنة المناقشة
الموقرة على قبولها مناقشة هذا البحث المتواضع.

وأخر دعوانا الحمد لله رب العالمين.

قاسم عيدة

غلام نسيمة كريمة

إهداء

الحمد لله الذي وفقني لهذا العمل :

للذين قال في حقهما الله تبارك وتعالى: "ووصيناك بالوالدين إحساناً".

أهدي هذا العمل المتواضع إلى روح أمي الطاهرة رحمها الله ورزقها
الفردوس الأعلى.

إلى أبي الحنون الذي لم يبخل علي بأي شيء حفظه الله لي وأطال في عمره.

إلى إخوتي: هورية حورية ونور أعيننا إنعام وأخي عبد النور.

إلى رفيقة دربي هوجة بوفارس

التي كانت سنداً لي في إنهاء هذا العمل .

إلى الدكتور حساني

و إلى كل طاقم عمال فاميلي شوب

عيدة

إهداء

الحمد لله الذي وفقني لهذا العمل :

للذين قال في حقهما الله تبارك وتعالى: "ووصيناك بالوالدين إحساناً".

أهدي هذا العمل المتواضع إلى والدي أُمِّي وأبي أطال الله في عمرهما.

و إخوتي رضوان ومحمد وأختي هاجر.

وإلى زوجي الذي دعمني لإنهاء مسيرتي الدراسية

غلام نسيمه كريمه

فہرس المحتویات

فهرس المحتويات

البسمة

كلمة الشكر

إهداء

فهرس المحتويات

فهرس الأشكال

فهرس الجداول

ملخص الدراسة

أ.....مقدمة

الفصل الأول: موضوع ومفاهيم الدراسة

17.....أولاً: أسباب إختيار الموضوع

17.....ثانياً: أهمية الموضوع

18.....ثالثاً: أهداف الدراسة

18.....رابعاً: إشكالية الدراسة

19.....خامساً: فرضيات الدراسة

20.....سادساً: تحديد مفاهيم الدراسة

25.....سابعاً: الدراسات السابقة

الفصل الثاني: الثقافة التنظيمية

29.....أولاً: أهم النظريات المفسرة للثقافة التنظيمية

31.....ثانياً: تطور الثقافة التنظيمية

33.....ثالثاً: مكونات الثقافة التنظيمية

35.....رابعاً: خصائص الثقافة التنظيمية

36.....خامساً: أنواع الثقافة التنظيمية

- 38.....سادسا: الوظائف الأساسية للثقافة التنظيمية
- 39.....سابعا: مصادر الثقافة التنظيمية
- 40.....ثامنا: مستويات الثقافة التنظيمية
- 41.....تاسعا: عناصر تشكيل الثقافة التنظيمية
- 42.....عاشرا: أبعاد الثقافة التنظيمية
- 42.....احدا عشر: أهمية الثقافة التنظيمية

الفصل الثالث: العلاقات الإجتماعية

- 45.....أولا: أهم الاتجاهات النظرية المفسرة لطبيعة العلاقات الاجتماعية
- 46.....ثانيا: خصائص العلاقات الاجتماعية
- 47.....ثالثا: أشكال العلاقات الاجتماعية
- 48.....رابعا: أنواع العلاقات الاجتماعية
- 48.....خامسا: العوامل المتحكمة في العلاقات الاجتماعية
- 49.....سادسا: مستويات العلاقات الاجتماعية
- 50.....سابعا: أسباب الاهتمام بالعلاقات الاجتماعية في المؤسسة
- 52.....ثامنا: العلاقات الاجتماعية في المؤسسة

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة

- 54.....أولا: مجالات الدراسة
- 57.....ثانيا: منهج الدراسة
- 58.....ثالثا: أدوات جمع البيانات
- 59.....رابعا: عينة الدراسة وكيفية إختيار خصائصها

الفصل الخامس: مناقشة نتائج الدراسة

- 63.....أولا: عرض وتحليل بيانات الفرضية الفرعية الأولى
- 70.....ثانيا: عرض وتحليل بيانات الفرضية الفرعية الثانية

77.....	ثالثا: عرض وتحليل بيانات الفرضية الفرعية الثالثة.....
90.....	رابعا: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات.....
92.....	خامسا: تقييم الفرضية العامة للدراسة.....
94.....	خاتمة.....
96.....	قائمة المراجع.....
100.....	قائمة الملاحق.....

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
38	الوظائف الأساسية للثقافة التنظيمية	1-2
41	تشكيل لثقافة المنظمة	2-2
56	الهيكل التنظيمي للمركز التجاري فاميلي شوب	1-4

فهرس الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
1-2	مراحل التطور التاريخي للقيم التنظيمية	32
1-3	العوامل المتحكمة في العلاقات الاجتماعية	48
1-4	عدد عمال FAMILI SHOP لشهر أبريل 2022	57
2-4	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	59
3-4	توزيع أفراد العينة حسب السن	60
4-4	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	60
5-4	توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية	61
6-4	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة	61
1-5	القرارات التي تتخذها الإدارة فيها مراعات ل	63
2-5	حسب رأيك هل اتخاذ القرار في مؤسستك يخضع	64
3-5	طريقة إصدار الأوامر في مؤسستك	65
4-5	يكون حل مشكل عدم الرضى حول بعض القرارات	66
5-5	تدخل العمال في المشاركة ببعض التغييرات في المؤسسة	67
6-5	الأسلوب الذي يتميز به المشرف عند تنفيذ القرارات	68
7-5	المؤسسة التي تعمل بها تشجعك على	69
8-5	تعتمد المؤسسة في التواصل مع العمال على	70
9-5	نشر المعلومة داخل المؤسسة يتم بطريقة	71
10-5	تكون عملية التواصل بين العمال عن طريق الإعتماد على لغة مشتركة لتسهيل أداء العمل	72
11-5	تقوم المؤسسة عند وقوع مشاجرة بين العمال بالقرارات التالية	73
12-5	نوع العلاقة التي تربطك بالمشرف عليك	74
13-5	هناك تعاون يسود بين المجموعتين (أ) و (ب) في إنجاز الأعمال	75
14-5	تكون العلاقة التي تربط العمال في مجموعة (أ) و المجموعة (ب)	76

77	تتدخل ثقافة الإنجاز في تحديد طبيعة منظومة الحوافز	15-5
78	تسعى إدارة المؤسسة لتلبية ما يتوقعه الموظف من الشركة من علاوات و حوافز ومكافآت	16-5
79	نظام العقوبات والجزاءات المعتمدة في المؤسسة في تطوير أدائك	17-5
80	تعتمد المؤسسة على نظام ترقية عند إجتهد العامل في تحقيق عمله	18-5
81	تقوم مؤسستك بمكافأتك على الإبداع و التميز في العمل	19-5
82	نوع هذه المكافآت	20-5
83	المعيار الذي تراه أكثر فعالية في منظومة الحوافز في	21-5
84	القرارات التي تتخذها الإدارة فيها مراعاة ل الجنس	22-5
85	علاقة إتخاذ القرار في المؤسسة بالجنس	23-5
86	نشر المعلومة داخل المؤسسة يتم بطريقة السن	24-5
87	علاقة تواصل العمال فيما بينهم بحيث يعتمدون على لغة مشتركة لتسهيل أداء العمل بالسن	25-5
88	هناك نظام ترقية تعتمده المؤسسة عند تحقيق العامل ما عليه و أكثر (أي الإجتهد في تحقيق عمله) بالخبرة	26-5
89	تقوم مؤسستك بمكافأتك على الإبداع و التميز في العمل وعلاقتها بالخبرة	27-5

ملخص الدراسة:

لقد تناولت الدراسة موضوع الثقافة التنظيمية وطبيعة العلاقات الإجتماعية داخل المؤسسة الجزائرية حيث تمت هذه الدراسة في المركز التجاري فاميلي شوب بتيسمسيلت، تمحورت الدراسة حول الإشكالية التالية: هل للثقافة التنظيمية علاقة في تحديد طبيعة العلاقات داخل المؤسسة الجزائرية ومن أجل ضبط الإشكالية أكثر ومحاولة التحكم في أبعادها البحثية تم طرح ثلاث تساؤلات فرعية وهي: هل تتدخل المشاركة في إتخاذ القرار في تحديد طبيعة علاقات السلطة؟ هل تتدخل ثقافة الإتصال في تحديد طبيعة علاقات الإتصال؟ هل تتدخل ثقافة الإنجاز في تحديد طبيعة منظومة الحوافز؟.

ولتحقيق أهداف الدراسة تم الإعتماد على المنهج الوصفي التحليلي وتطبيق عينة المسح الشامل حيث بلغة عينة الدراسة 200 مفردة. ولتحقيق أهداف الدراسة تم الإستعانة بمجموعة من الأدوات من بينها الإستمارة والتي تكونت من 35 سؤال بالإضافة إلى إستخدام الملاحظة بالمشاركة والمقابلة لتدعيم الدراسة من خلال النتائج الإمبريقية التي تبين أن للثقافة التنظيمية علاقة في تحديد طبيعة العلاقات داخل المؤسسة الجزائرية وهذا من خلال إثبات صدق التساؤل الرئيسي وفرضيات الدراسة:

- للثقافة التنظيمية علاقة في تحديد طبيعة العلاقات داخل المؤسسة الجزائرية
- تتدخل ثقافة المشاركة في إتخاذ القرار في تحديد طبيعة علاقات السلطة
- تتدخل ثقافة الإتصال في تحديد طبيعة علاقات الإتصال
- تتدخل ثقافة الإنجاز في تحديد طبيعة منظومة الحوافز

ABSTRACT:

The study dealt with the issue of organizational culture and the nature of social relations within the Algerian institution, where this study was carried out in the family shop in Tissemsilt, the study focused on the following problem: Does organizational culture have a relationship in determining the nature of relations within the Algerian institution and in order to control the problem more and try to control its research dimensions Three sub-questions were raised: Does participation in decision-making interfere in determining the nature of power relations? Does the culture of communication interfere in determining the nature of communication relations? Does the culture of achievement interfere in determining the nature of the incentive system?

In order to achieve the objectives of the study, the descriptive analytical method was relied on and the comprehensive survey sample was applied, where the language of the study sample was 200 items. To achieve the objectives of the study, a set of tools was used, including the questionnaire, which consisted of 35 questions, in addition to the use of participatory observation and interview to support the study through empirical results that show that organizational culture has a relationship in determining the nature of relationships within the Algerian institution, and this is by proving the validity of the main question and the hypotheses of the study :

- Organizational culture has a relationship in determining the nature of relations within the Algerian institution
- The culture of participation in decision-making intervenes in determining the nature of power relations
- The culture of communication interferes in determining the nature of communication relations
- The culture of achievement intervenes in determining the nature of the incentive system

مقرنة

مقدمة:

أخذ موضوع الثقافة التنظيمية في السنوات الأخيرة مكانة بارزة لدى منظري الإدارة وعلماء إجتماع المنظمات لكونها أحد العناصر المساهمة بقوة في نجاح المؤسسات وبصورة أخص في عصرنا الراهن، عصر التحولات السريعة في جميع المجالات، والذي يتطلب مواكبة مستمرة من المؤسسات بحيث تدخلهم في منافسة شرسة للعمل تحت شعار البقاء للأقوى، فأصبح من واجب المؤسسة وضع إستراتيجية للعمل تكمن في توفير منصة مشتركة تجمع العمال معا وأداء المهام والأنشطة المتعددة لتحقيق الهدف التنظيمي للمؤسسة، فالمنظمة التي تتميز بثقافة واضحة، متينة، تساير الزمن وتتأقلم معه تدفع العاملين إلى الأداء المتميز وكذا الإبداع والمشاركة الفعالة في أخذ القرارات التي تساعد على تحقيق وبلوغ الأهداف التي تطمح لها المؤسسة.

حيث يرى عبدالله البريدي بأن الثقافة التنظيمية تعكس أعمق مستويات لنظام المعتقدات والقيم والإفتراضات والقواعد والعادات التي تشكل سلوك الأفراد داخل المنظمة بشقه الإيجابي والسلبي على حد سواء.¹

ففي الوسط العملي تنشأ علاقات إجتماعية رسمية وأخرى غير رسمية نتيجة تعامل العمال مع بعضهم البعض، فالعامل كائن إجتماعي بطبعه لذلك وجب على المنظمات الحديثة، الإهتمام بالجانب الإنساني للعمال عن طريق تنظيم وتقسيم العمل والمسؤوليات فيما بينهم وجعلهم يشعرون بالراحة والأهمية لوجودهم في العمل وكذا مشاركتهم في إتخاذ القرار.

مما يشكل بين العمال علاقات ودية طيبة تدفعهم إلى الفعالية في الأداء وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة.

وقد عرف مفهوم العلاقات الإجتماعية على أنه مجموعة من الروابط المتبادلة بين الأفراد وجماعات المجتمع التي تنشأ عن طريق الإتصال ببعضهم البعض والتفاعل مع بعضهم البعض مثل روابط القرابة وروابط التي تقوم بين أعضاء الجمعيات التعاونية وأعضاء المؤسسات... إلخ. حيث تنشأ العلاقات الإجتماعية نتيجة أسباب مختلفة كاسباب الإقتصادية والسياسية والإجتماعية والأسرية والتربوية وهذه الأسباب هي التي تدفع الأفراد على الدخول في إطارها والإمتثال لشروطها ومستلزماتها والمؤسسة هي إحدى هاته الأسباب التي تنتج عنها علاقات إجتماعية وعلاقات عمل محددة بأطر وقواعد تنظيمية تتحكم وتضبط نوعية العلاقات بين الأفراد فيما بينهم.²

¹ عبدالله البريدي، ماذا نقصد بالثقافة التنظيمية، أفاق في السلوك التنظيمي للمؤسسة العامة لتدريب التقني والمهني، الرياض، العدد 71، يناير 2005.

² Medeline Gravitez, Lexiaue Des Scienres Sociales 7 éme, Edition, Dolloz, Paris, 1999, P 350



وفي هذا الإطار جاءت دراستنا بشقيها النظري والميداني بتعرف على الثقافة التنظيمية وطبيعة العلاقات الإجتماعية السائدة داخل المؤسسة الجزائرية.

- حيث تناولنا هذا الموضوع من خلال تقسيمه إلى خمسة فصول منها ثلاثة فصول نظرية وفصلين لدراسة الميدانية حيث جاءت كمايلي:

- الفصل الأول: تحت عنوان موضوع ومفاهيم الدراسة ويعنى بتحديد أسباب إختيار الموضوع وأهميته وأهداف الدراسة وطرح الإشكالية إضافة إلى جملة التساؤلات وذلك مع الفرضيات كما شمل بعض مفاهيم الدراسة وقدمت مفاهيم الدراسة.

- أما الفصل الثاني: جاء تحت عنوان الثقافة التنظيمية حيث تتم فيه تقديم لمداخل الثقافة التنظيمية وكذا التعرف على مراحل تطور الثقافة التنظيمية ومكوناتها وخصائصها وأنواعها وأهم وظائفها ومصادرها ومستوياتها وأهم عناصر تشكيل الثقافة التنظيمية ومع الأخير أهميتها.

- أما بالنسبة للفصل الثالث: الذي جاء تحت عنوان العلاقات الإجتماعية حيث تم فيه التعرف على أهم الإتجاهات النظرية للعلاقات الإجتماعية وتصنيف خصائصها وأنواعها ومستوياتها والتعرف على أسباب الإهتمام بالعلاقات الإجتماعية في المؤسسة والتطرق في الأخير إلى العلاقات الإجتماعية في المؤسسة.

- ثم يليه الفصل الرابع: تحت عنوان الإجراءات المنهجية للدراسة، حيث تم التطرق فيه إلى مجالات الدراسة المجال المكاني: شمل الموقع الجغرافي للمركز التجاري فاميلي شوب، التعريف بالمؤسسة، الهيكل التنظيمي للمركز التجاري فاميلي شوب

المجال البشري: وقد شمل على تأطير العمال

المجال الزمني: شمل على المدة الزمنية التي استغرقتها الدراسة الميدانية

ومنهج الدراسة، أدوات جمع البيانات، عينة الدراسة وكيفية اختيار خصائصها.

- أما الفصل الخامس قمنا فيه بعرض وتحليل ومناقشة بيانات ونتائج الدراسة (عرض وتحليل بيانات الفرضية الفرعية الأولى، عرض وتحليل بيانات الفرضية الفرعية الثانية، عرض وتحليل بيانات الفرضية الفرعية الثالثة)، وفي الأخير تم تقييم الفرضية العامة.

إنتهى العمل بخاتمة الدراسة.

الفصل الأول

موضوع ومفاهيم الدراسة

أولاً: أسباب إختيار الموضوع

ثانياً: أهمية الموضوع

ثالثاً: أهداف الدراسة

رابعاً: إشكالية الدراسة

خامساً: فرضيات الدراسة

سادساً: تحديد مفاهيم الدراسة

سابعاً: الدراسات السابقة

أولاً: أسباب اختيار الموضوع البحث

أسباب الذاتية :

كون موضوع الثقافة التنظيمية تنصب في طار تخصص علم الاجتماع العمل و التنظيم، فطبيعة تخصصنا تفرض علينا طرح هذا الموضوع

الرغبة في تزويد معارفنا و اكتسب خبرة علمية حول موضوع الثقافة التنظيمية و التعرف على خباياه ومستجداته

ابتعاد الكثير من الباحثين في علم الاجتماع العمل و التنظيم عن الدراسات التي تعتمد على المنهج الكيفي و كون موضوعنا يبحث عن وصف الثقافة التنظيمية و طبيعة العلاقات في المؤسسة الجزائرية الذي يبعثنا على التوجه الكمي الذي يذهب إليه أغلب الباحثين علم اجتماع عمل و تنظيم

أسباب موضوعية :

قابلية دراسة الموضوع من الناحية النظرية و التطبيقية

كون موضوع الثقافة التنظيمية من أكثر المواضيع التي حظية باهتمام كبير في الآونة الأخيرة من قبل الباحثين و الدارسين خاصة في مجال التنظيم و التسيير

دورها المهم في تحقيق ودعم التطور في المؤسسة خاصة المؤسسة الجزائرية

ثانياً: أهمية الدراسة :

تبع أهمية هذه الدراسة من أهمية الثقافة التنظيمية نفسها، باعتبارها مصدر مهم لقيمة المؤسسة بحيث أصبحت تظهر أهمية الدراسة في النقاط التالية:

- محاولة نوعية تتناول موضوعاً حديث الدراسة والمتمثل في الثقافة التنظيمية وطبيعة العلاقات السائدة في المؤسسة الجزائرية.
- أهمية الثقافة التنظيمية نفسها باعتبارها مصدراً مهماً لقيمة المؤسسة وكذلك أحد أهم المتغيرات المتعلقة بدراسة طبيعة العلاقات الإجتماعية السائدة داخل المؤسسة.
- الأهمية البالغة التي تلعبها العلاقات الإجتماعية داخل المؤسسة الجزائرية والتي تستدعي الإهتمام بالعنصر البشري كمحدد أساسي لنجاحها أو فشلها في ظل التطورات العلمية التي يشهدها العالم والتعرف على طبيعتها.
- وبحكم الخبرة وبكوني موظفة في مؤسسة جزائرية فإنني أجد أن موضوع العلاقات الإجتماعية داخل المؤسسة من المواضيع المهمة والنادرة والتي تقودنا إلى تسليط الضوء على الجانب الحقيقي للعامل من حيث أنه يقضي معظم أوقاته في العمل، وهذا يجعله يلتقي ويتصادم بمجموعة من السلوكات والمواقف والتي يكون من خلالها مجموعة من العلاقات الإجتماعية وأخرى عملية.

ثالثا: أهداف الدراسة :

إننا نهدف من خلال دراستنا إلى تحقيق جملة من الأهداف نوجزها كما يلي :

استكشاف ما مدى تأثير الثقافة التنظيمية في طبيعة العلاقات في المؤسسة الجزائرية و ذلك من خلال فرضيات البحث

محاولة التعرف على ماهية الثقافة التنظيمية ومدى تأثيرها في طبيعة العلاقات في المؤسسة

محاولة كشف الستار عن طبيعة علاقات العمل السائدة في المؤسسة الجزائرية في خضم الثقافة التنظيمية

محاولة معرفة ما إذا كانت المؤسسة الجزائرية تهتم بالثقافة التنظيمية كونها تعتبر هويتها وصورها التي تتميز بها عن باقي المؤسسات

محاولة استكشاف نوع العلاقات التي تفرضها الثقافة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية

رابعا: إشكالية الدراسة :

إن التطور الذي تشهده المنظمات في الوقت الراهن إلى تحصيل حاصل للعملة و التطور التكنولوجي و الأيدي العاملة المؤهلة ، فلعلنا اليوم أصبح يسوده التغير و التجديد و التطور وهذا ما يفرض على المنظمة مواكبة هذا التطور ولتصبح منظمة قائمة على تحقيق النجاح و البقاء و النمو و الاستمرار

وفي الفترة الأخيرة حظي موضوع الثقافة التنظيمية بمكانة بارزة لدى علماء الاجتماع المنظمات نظرا لدورها المهم في مساندة ودعم العمليات التطورية في أي منظمة بحيث أصبحت تبدي اهتمامها بالمعطي الثقافي و تعطيه الأولوية في الدراسة و التحليل الاستراتيجي لأنه يتضمن أبعاد هيكلية وسلوكية وعليه فالمنظمات التي تملك ثقافة قوية يكفيه تمكن أعضائها في الالتزام و الإبداع مما يدفع بهم لتحقيق أداء فردي متميز يمكن المنظمات من تحقيق أهدافها

لذلك تعتبر الثقافة التنظيمية مزيج من القيم و المعتقدات المتفاعلة مع بعضها و التي تؤدي إلى إنتاج نمط من السلوكيات المتشابهة لدى العاملين فتحقق بذلك الضبط و التوجه لذلك السلوكيات وتضعها باتجاه واحد فلنمنظمات كيفما كان حجمها لها ثقافة تنظيمية تميزها عن غيرها و ذلك عن طريق الخصائص السوسولوجية و الثقافية خاصة بما مصنفة في مجموعات مهنية ومستويات هرمية (إطارات ، مسولين ، منفيدين)

تربطهم علاقات إجتماعية و علاقات عمل متبادلة وهاذه العلاقات ما يسودها الاندماج و التعاون من جهة و الصراع و التوتر من جهة أخرى وهذا يكون نتيجة اختلافات الثقافية و السوسولوجية بين الأفراد و الجماعات يكسبونها من ثقافة المجتمع الذين يعيشون فيه فلهاذا تحتاج المنظمة لثقافة تنظيمية مشتركة توحد هذه الثقافات بحيث تجعل أفرادها يحملون نفس المبادئ و الأهداف التي تحقق للمنظمة تميزها و نجاحها بين المنظمات الأخرى

فمن اذا المنطلق نطرح التساؤل التالي :

— هل تتدخل الثقافة التنظيمية في تحديد طبيعة العلاقات الإجتماعية السائدة داخل المؤسسة الجزائرية ؟

وتندرج تحت هذا التساؤل العام الأسئلة الفرعية التالية:

- هل تتدخل ثقافة المشاركة في إتخاذ القرار في تحديد طبيعة علاقات السلطة؟
- هل تتدخل ثقافة الإتصال في تحديد طبيعة علاقات الإتصال؟
- هل تتدخل ثقافة الإنجاز في تحديد طبيعة منظومة الحوافز؟

خامسا: فرضيات الدراسة :

المؤشرات :

الثقافة التنظيمية :

ثقافة الإنجاز

ثقافة إتخاذ القرار

ثقافة الثقة

ثقافة روح المسؤولية

ثقافة تفويض(تفويض السلطة)

ثقافة الإتصال

العلاقات الإجتماعية :

طبيعة العلاقات الهرمية

طبيعة علاقات السلطة

طبيعة علاقات الاتصال

أنظمة الحوافز

الفرضية الرئيسية:

لثقافة التنظيمية دور في تحديد طبيعة العلاقات الإجتماعية السائدة داخل المؤسسة الجزائرية

الفرضيات الفرعية:

- لثقافة المشاركة في إتخاذ القرار دور في تحديد طبيعة السلطة

- لثقافة الإتصال دور في تحديد طبيعة علاقات الإتصال

- لثقافة الإنجاز دور في تحديد طبيعة منظومة الحوافز

سادسا: تحديد مفاهيم الدراسة :

تعريف الثقافة التنظيمية :

- الثقافة :

_عرفها ردفيليد : "أما مجموعة من المفاهيم و المدركات المتفق و عليها في المجتمع وهي تنعكس في الفكر و الفن وأوجه النشاط و تنتقل عن طريق الوراثة عبر الأجيال لتكسب الجماعات صفات و خواص مميزة"¹

_عرفها الأنثروبولوجي البريطاني إدوارد برينت تايلر : "ذلك الكل المعتقد الذي يشمل المعرفة و العقيدة و الفن و الأخلاق و القانون وأية قدرات يكتسبها كعضو في المجتمع"²

_ عرفها ديروبروتي: " الثقافة هي الحصيلة الفكر في المجالين النظري المجرد و المجال العلمي الواقعي المستنبط في واقعه و مجتمعه هاذا كله بشكل الثقافة حسبه"³

_عرفها مالك بن نبي : " هي مجموعة من الصفات الخلقية و القيم الإجتماعية التي يتلقاها الفرد منذ ولادته كراسمال أولي في الوسط الذي ولد فيه أو المحيط الذي يشكل فيه طباعه و شخصيته "

يشير تعريف رودفيليد للثقافة تتكون من عدة مفاهيم و مدركات تكتسب عن طريق الأجيال وهي ميزة لكل مجتمع

يشير تعريف إدوارد برينت تايلر : الثقافة هي خليط معقد يشمل مجموعة من القيم و الأخلاق و مزيج من الفنون و العادات التي تميز كل مجتمع.

يشير تعريف مالك بن نبي : هي ذلك المزيج الذي يشمل الأفكار و العادات و التقاليد و الأخلاق الذي يكتسبها كل فرد من خلال نشأته داخل المجتمع الذي يعيش فيه.

¹ حسين عبد الحميد أحمد رشوان، الثقافة دراسة في علم الاجتماع الثقافي ، مؤسسة شباب الجامعة ، الإسكندرية 2006، ص10.

² حسين عبد الحميد رشوان، المرجع السابق ، ص 9.

³ موسى لحرش، مكانة الإنسان في عملية التجديد الحضاري للعالم الإسلامي ، عبد المالك بن نبي ، المجلة الجزائرية للدراسات السوسولوجية ، العددين 2 و3، 2007، جامعة جيجل ، الجزائر ، ص23.

التنظيم :

تعريف المؤسسة :

عرفها OLIVER MEIRE بأنها بنية اقتصادية اجتماعية ثقافية قانونيا مستقلة تحتوي على مجموعة من الأفراد الذين يعملون بطريقة منظمة ومنسجمة لتقديم السلع و الخدمات الزبائن في المحيط الخارجي الذي يتميز بالمنافسة (السوق) ، فيمكن باعتبارها كعون اقتصادي ، كيان اجتماعي (البعد الثقافي و العلائقي) وواقع سياسي كمكان للتبادلات و التفاوض

من خلال هذا التعريف نستخرج أربعة محاور :

_ المؤسسة كنظام.

_ المؤسسة كنظام اقتصادي مفتوح.

_ المؤسسة كنظام اجتماعي ثقافي.

_ المؤسسة كنظام سياسي.¹

تعريف التنظيم :

_عرفه إيميتاي أنزيوني : "أما وحدة اجتماعية وتجمع إنساني يقوم بصورة مقصودة أو ينشأ من أجل تحقيق أهداف أو قيم مميزة.²

- عرفه كابلو : في كتابه مبادئ التنظيم : "نسق اجتماعي مميز له طابع جمعي و فئة معينة من الأعضاء وبرامج من النشاطات و الإجراءات³

- عرفه ريتشارد هال : "هو تجمع له حدود واضحة نسبيا ومستويات من السلطة و أنظمة الاتصالات وأنظمة التنسيق عضوية يوجد هاذا التجمع على أساس مستمر نسبيا للبنية ويشترك في نشاطات ذلك علاقة بمجموعة من الأهداف لها تأثيرات على مستوى التنظيم نفسه وعلى المجتمع"⁴

¹ OLIVER MERIES ، 'DICE DU MUMGER ، EDITION DU NOV ، PARIS، 2009، P 72

² عبد الله محمد عبد الرحمان، علم الاجتماع التنظيمي ، ط 1 ، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية ، 2006، ص13.

³ عبد الله محمد عبد الرحمان، مرجع سابق ، ص13.

⁴ لو كيا الهاشمي، نظريات المنظمة ، ط 1 ، مخبر التطبيقات النفسية و التربوية ، جامعة مستوري قسنطينة ، دار الهدى ، الجزائر ، دون سنة ، ص10.

- يشير تعريف إيميتاي أتريوني : يرى أن التنظيم مبني على الأفراد و جماعات العمل داخل المؤسسة لتحقيق أهداف معينة ما يعيب هذا التعريف أنه ركز على أهداف المؤسسة أهمل أهداف الشخصية
- يشير تعريف كابلو : أن التنظيم يشمل فئة معينة من الأعضاء حيث يتميز بتكوين جماعات عمل لهم نشاطات تكون في خدمة الكل (النسق الكلي) أساس هذا التعريف البنائية الوظيفية
- يشير تعريف ريتشارد هال : يتوضح من خلال هذا التعريف أنه شمل كل خصائص التنظيم و التأثير على المنظمة وعلى المجتمع .

تعريف الثقافة التنظيمية :

- سنحاول توضيح مفهوم الثقافة التنظيمية حيث أن هذا المفهوم لقي الكثير من الصدمات بين المنظرين الذين يعتقدون أن هذا المصطلح لا بد أن يخضع للكثير من التوضيح و التحليل.
- عرفه جوردن مارشال : " بأنها مجموعة من القيم و المعايير و الأنماط الفعل التي تميز العلاقات الإجتماعية داخل التنظيم الرسمي¹.
- يعرفها تيستروم : " القيم و المعايير و المعتقدات و الافتراضات التي يعتنقها المشتركون و التي تتصف بها الحياة التنظيمية ، ويمكن قياسها عمليا من خلال إدراك الأفراد في المنظمة.²
- عرفها هاندي : " عبارة عن مجموعة من المعتقدات الراسخة حول طريقة أداء العمل ، طريقة ممارسة السلطة ، ومكافئة الأفراد و مراقبة الأداء ، وماهي درجة رسمية ، وماهي تركيبة المرؤوسين وكيف يتم التخطيط ، وما هو المدى الزمني لها ، وهل توجد قواعد إجراءات لسير العمليات أو يتم الاعتماد على النتائج فقط جميع ذلك يشمل الثقافة لأي منظمة.³
- عرفها إيطال : " على أنها منظومة القيم المشتركة و المعتقدات التي تتفاعل مع الأشخاص داخل الشركة و مجموعة هيكلية المؤسساتية و نظم أنظمة التحكم و المراقبة التي تعطي بالآتي القواعد العامة للسلوك.⁴

¹ جوردن مارشال، موسوعة علم الاجتماع ، ط1 ، ترجمة محمد الجوهري و آخرون ، مجلد 1 ، القاهرة ، ص 513.

² هيشور محمد أمين، ثقافة المؤسسة و التغيير التنظيمي في المؤسسة الصناعية ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه ، كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية ، جامعة محمد مين ديباغين ، سطيف ، 2017 ، ص 29.

³ كعواس رأوف، ثقافة المؤسسة و المسارات الوظيفية ، دراسة حالة محطة توليد الكهرباء الجزائرية ، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علم علم التنمية كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية ، قسنطينة 2 ، 2015 ، ص 27.

⁴ يوسف المسعداوي، أساسيات في إدارة المؤسسات ، ط1، دار مومة للطباعة و النشر و التوزيع ، الجزائر ، 2014 ، ص 433.

- تعريف إدغارد شاين : "هي مجموعة من المبادئ الأساسية التي اخترعها أو شكلتها جماعة معينة ، وذلك بهدف التعود على حل مشاكلها فيما يخص التأقلم مع محيطها الخارجي أو الانسجام و التكامل الداخلي"¹
- عرفها يوسف مسعداي في كتابه : أساسيات في إدارة المؤسسات : "أما مجموعة من القيم و المعتقدات التي تأثر على الكفاءة و صياغة الاستراتيجية و يعني ذلك توضيح التأثير السلوك الإنساني للأفراد و العاملين للمنظمة و محاولة تحفيزهم لتحقيق أهداف تنظيمية "
- عرفها ديفس : "مجموعة من القيم و المعتقدات المشتركة و التي تعد كدليل ينتج من خلاله معايير تؤثر بشكل كبير على سلوكيات الأفراد و المجموعات داخل المؤسسة "
- يشير تعريف جوردن مارشال: في هذا التعريف نلاحظ أن الثقافة التنظيمية مرتبطة بالتنظيم الرسمي حيث بين مدى قوة الثقافة التنظيمية و بالمؤسسة
- يشير تعريف تيتسروم: القيم الثقافية للعاملين تساهم بشكل كبير لنجاح المنظمة حيث اهتم الباحثين بالجوانب المعنوية في عملية تنظيم المؤسسة
- يشير تعريف (هاندي، وإيطال وإدغارد شاين) : تشير هاذة التعاريف أن ثقافة المؤسسة مصدر لفعل المؤسسات و تركز على الجوانب المادية و الهيكلية للتنظيم و طرق أساليب العمل و أنماط القيادة و الإدارة
- يشير تعريف يوسف مسعداي: توضيح السلوك الإنساني للأفراد العاملين في المنظمة و محاولة تحفيزهم لتحقيق أهداف التنظيمية
- يشير تعريف ديفس: هي أن معايير تحصيل حاصل للقيم و المعتقدات المشتركة حيث أنها تأثر على الأفراد و الجماعة داخل المنظمة

¹ يوسف المسعداوي، مرجع سابق، ص435.

تعريف العلاقات الاجتماعية :

نعرف مفهوم العلاقات الاجتماعية على أنها مجموعة من الروابط المتبادلة بين الأفراد و جماعات المجتمع التي تنشأ عن اتصال بعضهم البعض و تفاعل بعضهم ببعض مثل روابط القرابة و الروابط التي تقوم بين أعضاء جمعيات التعاونية و أعضاء المؤسسات الاجتماعية، الأسرية و التربوية وهذه الأسباب هي التي تدفع الأفراد على الدخول في إطارها و الامتثال لشروطها و مستلزماتها و المؤسسة هي إحدى هذه الأسباب التي تنتج عنها علاقات العمل محددة بأطر و قواعد تنظيمية تتحكم و تضبط نوعية العلاقات بين الأفراد فيما بينهم و بين المؤسسة.

كما أن للعلاقات الاجتماعية أسبابها لها نتائجها التي قد تكون إيجابية أو سلبية فالأولى تنتج عنها وحدة المؤسسة و الجماعة. الأمر الذي يزيد من فعاليتها و تماسكها وبالتالي تحقق أهداف أساسية في صالح المؤسسة أما الثانية فتنتج عنها تفكك الجماعة و المؤسسة وبالتالي ضعفها و اضطرابها و حدوث مشاكل في التنظيم الأفراد الذي يعود سلبا على قدرتها في تحقيق أهدافها الأساسية . يشير هذا التعريف أن العلاقات الاجتماعية تنتج وحدة الجماعة و المؤسسة وذلك من خلال اتصال أفراد بعضهم البعض و بفضل الروابط التي تجمعهم و تنتج بينهم روح الجماعة و تماسكهم و صلابتهم مع بعضهم البعض لتحقيق أهداف المؤسسة.¹

¹ MEDELIN GRAVITEZ, LEXIAUE DES SCIENRES SOCIALES 7 EME EDITION :DOLLOZ .PQRIS1999, P. 350

سابعا: الدراسات السابقة :

الدراسات المتعلقة بالثقافة التنظيمية :

1- دراسة عيساوي وهيبة 2011_2012: بعنوان أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي دراسة حالة فئة الأفراد الشبه طبيين بالمؤسسة الاستشفائية العمومية ، بيشار مذكرة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأفراد و حوكمة الشركات .

تمحورة إشكالية الدراسة حول كيفية تأثير الثقافة التنظيمية في الرضا الوظيفي للأفراد الشبه طبيين بالمؤسسة الاستشفائية ومنه نتفرع للأسئلة التالية :

_ ما درجة الرضا الوظيفي للأفراد ؟

_ كيف تأثر من الجانب السلوكي ، المعنوي و المادي للثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي للأفراد ؟

_ ما هو الجانب الثقافة التنظيمية الأكثر تأثيرا على الرضا الوظيفي ؟

الفرضيات :

- توجد علاقة بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي للأفراد.

- درجة الرضا الوظيفي للأفراد الشبه طبيين هي منخفضة

- الجانب المعنوي للثقافة التنظيمية لديه أقوى معامل ارتباط.

المنهج:

إعتمدت الباحثة على المنهج الإحصائي الوصفي باعتماد على أدوات الجمع البيانات المتمثلة في الملاحظة ، المقابلة ، مقياس ديكارت توصلت الباحثة من خلال الدراسة على النتائج التالية:

* أن الثقافة التنظيمية من المحددات الرئيسية لنجاح المنظمة.

* إن الدور الفعال لثقافة التنظيمية يستمد من أهمية الثقافة التنظيمية والوظائف التي تؤديها.

* تسعى المنظمة لتغير ثقافتها إستجابة للتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية أو الداخلية لها.

* يعتبر الرضا عن العمل ضمانا لإستقرار القوى العاملة بالمؤسسة وإيجاد الدافع لديهم لبذل المزيد من الجهد والأداء

* توصل أنه يوجد علاقة بين الثقافة التنظيمية و الرضا الوظيفي للأفراد وأن الجانب المعنوي للثقافة التنظيمية لديه أقوى ارتباط بالرضا الوظيفي .

العينة:

* فئة الشبه طبيين بالمؤسسة الإستشفائية العمومية تراي بوجمة بشار

2- دراسة بوبكر منصور 2006-2007. بعنوان الثقافة التنظيمية وعلاقتها بسوء السلوك التنظيمي بالإدارة العمومية الجزائرية (المصالح الخارجية للدولة لولاية الوادي نموذجاً) مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل و التنظيم.

حيث تمحورت إشكالية الدراسة حول وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية و سوء السلوك التنظيمي في أجهزة المصالح الخارجية للدولة بولاية الوادي .

ومن هنا تفرع للأسئلة التالية :

- * ما هو مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في أجهزة المصالح الخارجية للدولة بولاية الوادي ؟
- * ما هو مستوى سوء السلوك التنظيمي السائدة في أجهزة المصالح الخارجية للدولة بولاية الوادي ؟
- * هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وسوء السلوك التنظيمي في أجهزة المصالح الخارجية بولاية الوادي ؟
- استخدم الباحث المنهج الوصفي الارتباطي بحيث اعتمد على مجموعة من الوسائل الإحصائية التي استعملها في عملية التحليل الإحصائي لهذه البيانات و التي تمثل في النسب المئوية/ المتوسط الحسابي / الانحراف المعياري / معامل الارتباط بيرسون .
- توصل من خلال الدراسة على النتائج التالية: أن مستوى الثقافة التنظيمية متعلق بقيمتين اقتصادية و الكفاية . بمستوى متوسط في حين مستوى ثلاث قيم وهي (القانون / النظام / الفعالية و المكافئة)
- مستوى سوء التنظيم وذلك حسب استجابات الأفراد فإن التمرد و تبديد الوقت و الاعتداء هي التي لها مستوى مرتفع في حين سلوكيات المضايقة ، التظاهر بالعمل وغياب روح المداومة و السخرية لها مستويات متوسطة أما الإشكال التي جاءت بمستويات منخفضة فهي سلوكيات السرقة الإتلاف ، التحرش الجنسي.

3- دراسة إيهاب فاروق مصباح العاجز : بعنوان دور الثقافة التنظيمية في تفعيل الإدارة الإلكترونية "دراسة استكمال لمتطلبات الحصول علو درجة الماجستير في إدارة الأعمال في قسم إدارة الأعمال في كلية التجارة عمادة الدراسات العليا ، الجامعة الإسلامية ، غزة، 143هـ -2011م .

إذ تهدف الدراسة إلى التعرف على دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية في وزارة التربية التعليم العالي ، انطلقت الدراسة من تساؤل مركزي مفاده :

* ما هو دور الثقافة التنظيمية في تفعيل التطبيق الإدارة الإلكترونية ؟

حيث استعانة الدراسة من الفرضيات التالية :

الفرضية الرئيسية الأولى :

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05 بين الثقافة التنظيمية و تفعيل الإدارة الإلكترونية .

وإنشق من الفرضية الرئيسية الأولى الفرضيات التالية :

* أنه يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين قيم تنظيمية و تفعيل الإدارة الإلكترونية .

* توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المعتقدات و تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية .

* توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوقعات و تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية .

* توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأعراف و تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية .

الفرضية الرئيسية الثانية :

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إيجابيات المبحوثين تغزي للعوامل الشخصية (الجنس / العمر / الحالة الاجتماعية / المؤهل العلمي / المستوى الوظيفي / الخدمة و مكانة العمل).

- إتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي و لجأ إلى جمع البيانات الأولية من خلال الإستبانة كأدات رئيسية للبحث و تم إسترداد 247 إستبانة ، وبعد تفحص الاستبانات تم استبعاد 6 استبانات نظرا لعدم تحقيق الشروط المطلوبة للإجابة على الاستبيان وبذلك يكون عدد الاستبانات الخاضعة للدراسة 241 استبانة أي بنسبة 81%

وخلصت الدراسة على النتائج التالية :

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر الثقافة التنظيمية القيم التنظيمية ، المعتقدات التنظيمية ، الأعراف التنظيمية ، التوقعات التنظيمية و بين تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية في وزارة التربية و التعليم العالي ، محافظات غزة و كانت هذه العلاقة الطردية.

* لا يتاح للموظف إحداث القرارات المتعلقة بعمله دون الرجوع إلى رئيسه المباشر ضمن بيئة العمل الإلكتروني .

* لا يتم تكريم أو تحفيز الموظفين المتميزين في بناء و نشر العمل الإلكتروني بالوزارة .

* لا يتم إعطاء الموظفين فرصة المشاركة في تطوير النظم وأليات العمل بالبرنامج الإلكتروني الذي يستخدمه.

الفصل الثاني

الثقافة التنظيمية

أولاً: أهم النظريات المفسرة للثقافة التنظيمية

ثانياً: تطور الثقافة التنظيمية

ثالثاً: مكونات الثقافة التنظيمية

رابعاً: خصائص الثقافة التنظيمية

خامساً: أنواع الثقافة التنظيمية

سادساً: الوظائف الأساسية للثقافة التنظيمية

سابعاً: مصادر الثقافة التنظيمية

ثامناً: مستويات الثقافة التنظيمية

تاسعاً: عناصر تشكيل الثقافة التنظيمية

عاشراً: أبعاد الثقافة التنظيمية

أحداً عشر: أهمية الثقافة التنظيمية

أولاً: أهم النظريات المفسرة للثقافة التنظيمية:

لقد ساهمت دراسات العلماء إلى حد كبير في إرساء قواعد التنظيم ومبادئه، إذ نتج عنها عدد من النظريات والنماذج التي تفسر العلاقة بين الثقافة والأفراد والجماعات والتنظيم وهي:

1- نظرية القيم:

يرى أنصار هذه النظرية ندرة وجود مبدأ تكاملي واحد يسود الثقافة، وإنما الثقافة الواحدة يسودها عدد من القيم، والإتجاهات تشكل الواقع لدى العاملين لتلك الثقافة وإن كل ثقافة توجد بها مجموعة من القوى التي يؤكد أفراد الجماعة على أهميتها تسيطر على تفاعل الأفراد.

2- نظرية روح الثقافة:

تتبع هذه النظرية من حقيقة أن كل ثقافة تنظيمية لها روح معينة تتجلى كمجموعة من السمات والخصائص المجردة التي يمكن إستخلاصها من تحليل البيانات الثقافية، وأن هذه الروح تتحكم في شخصيات القادة والعاملين في المنظمة. في المقابل يمكننا القول أن الروح الثقافية تشير على مجموعة من القيم التي ينظر إليها على أنها إطار مرجعي لغالبية أعضاء مجموعة المنظمة¹، كما تحدد النمو الثقافي الذي يمكن تحقيقه من خلال ثقافة المنظمة. أصلاً مشتق من ثقافة المجتمع... إلخ. جوهر هذه النظرية هو أن طريقة النظر إلى الحياة تختلف عن روح الجماعة ومختلفة عن طريقة التفكير، ولكنها تمثل الصورة التي يقدمها أعضاء المنظمة للأشياء والأشخاص الذين يلعبون دوراً مهماً في منظماتهم، الحياة الوظيفية للمنظمة.

3- نظرية سجية الثقافة:

تدور أفكار النظرية حول التجربة المكتسبة التي يخصصها أعضاء المنظمة لقيمة مشتركة معينة تعبر عن صيغة عاطفية للسلوك تتشكل حول موقف إجتماعي أو تعبر عن مجموعة من المشاعر والعواطف التي تؤثر على معظم الناس. سلوك أعضاء المنظمة، ينمو هذا الإلتباس من خلال التدريب والممارسة.²

¹ علي السلمي ، تطور الفكر التنظيمي، الطبعة الثانية، وكالة المطبوعات الجامعية، الكويت، 1980، ص 97.

² محمود سليمان العميان ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص 44.

4- النظرية الكلاسيكية:

سعى أنصار النموذج الكلاسيكي، مثل ماكس ويبر وتايلور وهنري فايول، إلى تطوير مجموعة من المبادئ و الافتراضات للإدارة الفعالة وإدارة الشؤون المؤسسية. بشكل عام، تأخذ القيم التنظيمية العقلانية كأساس لتحقيق كفاءة الإنتاج، ومن خلال هذه الأعمال تظهر النماذج التنظيمية العلمية والقانونية. ويرى أن التنظيم هو نظام مغلق يقوم على العقل، وعلى هذا الأساس فإن مشكلة الثقافة التنظيمية لها ما يبررها في هذا الأسلوب الرسمي ومشكلة المبادئ والعلاقات الإجتماعية للإنسان الإقتصادي.

5- نظرية العلاقات الإنسانية والدوافع:

على خلاف المدرسة الكلاسيكية، تنظر هذه الحركة للعامل على أنه رجل إجتماعي ولديه دوافع، كما إهتمت بالتنظيم غير الرسمي وتأثيره على السلوك التنظيمي والنظر إلى إسهامات رواد هذه النظرية يمكن رصد مختلف القيم التنظيمية التي يعتمد روادها أنها الفعالة في إدارة المنظمات، وتنظر هذه النظرية للعامل أنه مخلوق إجتماعي يسعى لتحقيق علاقات أفضل مع الآخرين وأن أفضل سمة إجتماعية هي التعاون.¹

فلسفة العلاقات الإنسانية تقوم على أن التنظيم هو إقناع الأفراد أن الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها، تستحق جهودهم وأن يجعلهم يشعرون وكأنهم جزء من التنظيم إذن فالفرد ليس كائنا سيكولوجيا ولكنه عضو في جماعة تشكل سلوكه وتضبط تصرفاته من خلال القيم السائدة فيها والمعايير التي تحكمها.

6- نظرية التفاعل مع الحياة:

تتلخص وجهة نظر هذه النظرية في أن لأفراد كل تنظيم طريقتهم في التعامل مع من حولهم بمعنى أنه لأفراد التنظيم خارطة إدراكية خاصة، والتي يقيمون على أساسها جميع المعطيات ويختلف أسلوب النظر للحياة عن أسلوب التفكير، فهو يثل الصورة التي كونها أعضاء التنظيم عن الأشياء، والأشخاص الذين يؤدون أدوارا مهمة في حياتهم الوظيفية، وتعكس هذه الصورة قيم الجماعة، ودرجة

¹ محمود سليمان العميان، مرجع سابق ذكره، ص 45.

ثانيا: تطور الثقافة التنظيمية:

لقد مر مفهوم الثقافة التنظيمية بعدة مراحل تطور كسب من خلالها معنى ومدلول هذا المفهوم وإذا أردنا أن ندرك فحوى هذا التطور سنجد أنفسنا مضطرين إلى تتبع مراحل تطور التنظيمات بمعنى آخر مراحل تطور القيم التنظيمية التي تحكم هذه التنظيمات:

1- المرحلة العقلانية:

في هذه المرحلة تم النظر للفرد العامل من منظور مادي، فيتم تحفيزه ماديا لأداء مهامه ويعد تايلور Taylor من رواد هذه النظرية التي نظرت إلى الإنسان نظرة ميكانيكية التي أفرزت قيما مادية إلا أنها تغيرت مع تطور الفكر الإداري فتغيرت القيم المادية إلى قيم معنوية.

2- مرحلة الإجماع في الرأي:

أظهرت هذه المرحلة قيما في العمل، فتم نقل الإدارة من المديرين إلى العاملين، فعزز دوجلاس ماكريجار مفهوم وأهمية القيم الإدارية فتطرت هذه المرحلة إلى فرضيات Y, X لترسيخ مجموعة من القيم في كل فرضية.

3- مرحلة العاطفة:

قد كانت القيم الجديدة التي أظهرتها هذه المرحلة إمتدادا لتجارب هاوتون التي شددت على أهمية المشاعر، وأن الإنسان كتلة من الأحاسيس وليس مجرد آلة ميكانيكية.

4- مرحلة التطوير التنظيمي:

ظهرت قيم جديدة في تحليل الأفكار والمعلومات الإدارية وإستخدام البحث العلمي لإيجاد مايعرف بالتطوير التنظيمي ومن ثم ظهرت قيم جديدة للعلاقات الإنسانية والجوانب التقنية وإدارة ضغوط العمل والإجهاد وحالات التوتر والإنفعالات في محيط العمل.¹

5- المرحلة الواقعية:

تميزت هذه المرحلة من تطور الفكر الإداري بالإثارة وهي مزيج من المراحل السابقة وإمتدت من الثمانينات إلى وقتنا الحالي، وقد ظهر في هذه المرحلة نموذج إدارة الجودة الكلية Total Quality Management حيث يعد نموذجا ميدانيا وعمليا في مجمله يركز على الأداء المتخصص ويعتمد على التدريب والتخطيط والتعليم الإستراتيجي ويبيّن علاقة الزمالة والتفاعل والعمل بروح الفريق.

¹ الشاوي، حمد فرحان، 2005 الثقافة التنظيمية وعلاقتها بإتماء التنظيمي رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، ص 31 - 32.

هذه المرحلة إتصفت بكونها الواحد رد فعل أكثر من كونها تقدمية فبعد عقود من الزمن أدرك المدراء أن مهمتهم صعبة وهي متعلقة بالقيادة والضبط ومرتبطة بالتنافس العالمي والتحديات وبالتالي إنتشار قيم (البقاء لن يكون لإلا للأصلح) (ولا شيء مجاناً) العمل الجاد يؤدي للنجاح (المسؤولية الذاتية) كانت طاغية، يمثل تطور قيم التنظيمية في هذه المرحلة مزيجاً مؤلفاً من المراحل السابقة، فبعد عقود من الإندفاع أو السير على غير هدي إدراك المديرين أنهم يتحملون مهمة صعبة فيما يتعلق بالقيادة والضبط والفرز والأُن التنافس العالمي فإن هناك المزيد من التحديات وبالتالي البقاء لن يكون إلى للأصلح.¹

الجدول رقم 2-1: مراحل التطور التاريخي للقيم التنظيمية

المرحلة	الفكرة	القيمة الثانية
الأولى	العقلانية	التحليل العلمي له ثماره
الثانية	العاطفة	الإهتمام بالناس له نتائجه
الثالثة	المواجهة	الدفاع القوي أمر حيوي
الرابعة	الإجماع في الرأي	الأمر السياسية في المنظمات
الخامسة	التنظيم/ التوازن الفردي	الإنجاز ملك (الإنجاز في القمة)
السادسة	الإمكانات	إمكانية تطور الناس
السابعة	الواقعية	لاتأتي الأشياء الجديدة بسهولة

المصدر: فرانسيس وود كوك، 1995 ص 28.

¹ النمر، سعود، خاشقي، هاني، محمود محمد وهمزاي محمد، 2011، الإدارة العامة الإستراتيجية والوظائف والإتجاهات الحديثة، المملكة العربية السعودية، الرياض مكتبة الشقراوي.

ثالثاً: مكونات الثقافة التنظيمية:

تعتبر الثقافة التنظيمية نظاماً يتكون من مكونات أو قوى لها تأثير شديد على سلوك العمال داخل الإدارة والتي تؤثر على أسلوب ملاحظة وتغيير الأشياء الموجودة بإدارة.

وتتمثل المكونات، العناصر في القيم والأعراف والإحتفالات التي تتبناها الإدارة لتحديد نمط النشاط والسلوك ويتم غرسها في الأعضاء العاملين عن طريق تصرفات المسؤولين، وتتمثل مكونات الثقافة التنظيمية فيما يلي:

1- القيم: وهي قواعد الفرد من التمييز بين الخطأ والصواب والمرغوب والغير مرغوب وبين ما يجب أن يكون ما هو كائن، أي كمرشد ومراقب لسلوك الإنساني لأنه يزوده برؤية عن إتجاهات الأفراد وطبيعة ثقافة المؤسسة.¹

حيث تقوم القيم التنظيمية بتوجيه سلوك العاملين في الإدارة، ضمن الظروف التنظيمية المختلفة وهذه القيم المساواة بين الموظفين والإهتمام بإدارة الوقت والإهتمام بالأداء وإحترام الآخرين.²

2- المعتقدات: وهي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الإجتماعية في بيئة العمل، وطريقة إنجاز الأعمال والمهام التنظيمية ومن هذه المعتقدات نجد المشاركة في عملية صنع القرارات والمساهمة في العمل الجماعي وأثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية.³

3- الأعراف والتوقعات: يقصد بأعراف تلك المعايير المدركة وغير الملموسة التي يلتزم بها العاملون داخل الإدارة أما التوقعات التنظيمية تتمثل في التقاعد السيكولوجي غير المكتوب والذي يعني مجموعة من التوقعات يحددها أو يتوقعها الفرد أو الإدارة، كلا منهما من الآخر خلال فترة عمل الفرد في الإدارة مثال ذلك توقعات الرؤساء من المرؤوسين والمرؤوسين من الرؤساء والزملاء من الزملاء الآخرين والمتمثلة بالتقدير والإحترام المتبادل.⁴

4- الرموز: هي عبارة إشارات متميزة مثل الشعارات وهي الصورة الرمزية المتمثلة للمنظمة إضافة إلى نمط اللباس أي كيفية إدارة الوقت واللغة المستعملة داخل المنظمة.⁵

¹ أحمد بوشنافة، أحمد بوسهمين، أهمية البعد الثقافي وأثره على فعالية التسيير، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسات الإقتصادية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، ص 03.

² محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل، عمان، الأردن، فيفري 2003، ص 312.

³ محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص 312.

⁴ المرجع نفسه، ص 313.

⁵ Gilles bressy, et christion, kankayt, économie d'entreprise 4 éme édition , dallaz, paris, 1998. p 52.

5- الأساطير: تعتبر رواية من تمييز أشخاص خياليين، ويمكن تعريفها بأنها المعتقدات المشبعة بالقيم والمبادئ التي يعتقدونها الناس ويعيشون بها أو من أجلها ويرتبط كل مجتمع بنسق من الأساطير بعيدا عن الصورة الفكرية المعتقدة التي تتضمن في الوقت نفسه كل النشاط الإنساني¹.

كما أنها عبارة عن أحداث ماضية الهدف منها نقل أو تدعيم بعض القيم لدى عمال المنظمة فهي تحمل تعليما لأفراد المنظمة في شكل صور مثالية عن أشخاص غير محددين سبق لهم أن حققوا نتائج مرضية بالمنظمة ويسمى الأشخاص الذين تنسب إليهم هذه الأساطير بأبطال المنظمة.

6- الطقوس الجماعية والإحتفالات: الطقوس هي عبارة عن التطبيقات المنتظمة والثابتة والمتعلقة بأنشطة اليومية للمنظمة مثل: اللغة المستعملة، طريقة إستقبال موظف جديد، الإحتفالات السنوية، العيد السنوي لإنشاء المنظمة وتعرف الطقوس الجماعية بأنها: التعبير المتكرر للأساطير بواسطة أنشطة منتظمة ومبرمجة وذلك بهدف تأمين ونقل مجموعة من القيم إلى العاملين إضافة إلى تقوية الشعور بالإنتماء إلى المنظمة².

كما تؤدي الطقوس الجماعية مجموعة من الوظائف أهمها:

- التأكيد على القيم المشتركة مثل: المشاركة

- تجمع الطقوس بين مختلف المستويات والوظائف في نفس الوقت ونفس النشاط في كان واحد.

- أما الإحتفالات فهي نشاطات مبرمجة خصوصا من أجل مكافأة العالين أو تشجيعهم حيث تقام في مناسبات معينة، تستطيع الإدارة من خلالها تعزيز قيم معينة وخلق رابطة بين أعضاء الإدارة والإشادة بما يفعله العاملون المتميزون مما يخلق جو من التنافس بين العاملين يؤدي إلى تحسين أدائهم الفردي³.

¹ كمال قاسمي، المقومات والمعوقات الثقافية لتطبيق نظامي إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000، في المؤسسة الصناعية، الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في الإدارة والأعمال، جامعة المسيلة، تحت إشراف زين العابدين بروش، 2003، ص 19.

² Pascal laurant, françois bourad, économie d'entreprise BTS- tome 2ème édition d'organisation, paris 1991, p 247.

³ كمال قاسمي، مرجع سابق ذكره، ص 20.

رابعاً: خصائص الثقافة التنظيمية:

تفاوت السمات الثقافية للتنظيمات ولكن يمكن القول بأن هناك مجموعة من الخصائص وإن تفاوتت في درجة تواجدها والإلتزام بها في التنظيم. وأهم هذه الخصائص أو السمات هي¹

1- الإنسانية: الإنسان هو الكائن الوحيد الذي يخلق الثقافة ويبدع في عناصرها ويغير من محتواها عبر العصور والثقافة أيضاً بدورها تصنع الإنسان وتشكل شخصيته ومن هذا فالثقافة التنظيمية سمة إنسانية لأنها تتركب من الحقائق والمعارف التي بها الأفراد إلى المنظمة والتي تتكون لديهم خلال تعاقدهم مع المنظمة.

2- الإكتساب والتعلم: الثقافة ليست غريزة فطرية، بل مكتسبة من المجتمع الذي يحيط بالفرد، حيث لكل مجتمع إنساني ثقافة معينة، والفرد خلال تنقله يكتسي ثقافة من الأوساط الإجتماعية سواء كانت الأسرة أو المدرسة أو منظمة العمل ويتم إكتساب الثقافة عن طريق التعلم ومن خلال التجربة أو من خلال صلة الفرد وعلاقته وتفاعله مع الآخرين.

3- قابلية الإنتشار: تنتشر العناصر الثقافية بطريقة إنتقالية واعية داخل الثقافة نفسها من جزء إلى جزء آخر ومن ثقافة مستوى إلى ثقافة مستوى آخر وهذا عن طريق إحتكاك الأفراد والجماعات ببعضها البعض داخل المنظمات وهذا الإنتشار يكون سريعاً وفعالاً حيث تلقي الثقافة التنظيمية قبولاً واسعاً من أفراد المنظمة لقدرتها على حل بعض مشاكلهم.

4- التكاملية: تتسم المكونات الثقافية بإتحاد والإلتحام بالمشكلة نسقاً متوازناً و متكاملًا مع سمات الثقافة لتحقيق نجاح عملية التكيف مع التغيرات التي تشهدها المنظمات وهناك بعض الخصائص الأخرى نذكرها في إيجاز:²

* درجة التكافل بين الوحدات المختلفة في التنظيم.

* الإنتظام في السلوك والتقييد به.

* أنظمة الحوافز والمكافآت وفيما إذا كانت تقو على الأداء أو على معايير الأقدمية.

* لكل منظمة سياساتها في معاملة العاملين.

* درجة المبادرة الفردية وما يتمتع به الموظفون من حرية ومسؤولية التصرف في العمل.

* درجة قبول المخاطرة وتشجيع الموظفين على التجريب والمبادرة.

* درجة وضوح الأهداف والتوقعات المطلوبة من العاملين.

¹ عاطف وصفي، الثقافة الشخصية، دار النهضة العربية، بيروت 1988، ص 85.

² رفعت عبد الحليم الفاعوري، إدارة الإبداع التنظيمي، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة 2005، ص 158.

خامسا: أنواع الثقافة التنظيمية:

هناك عدة أنواع من الثقافة التنظيمية إلا ان هناك شبه إتياف على وجود نوعين أساسيين هما: الثقافة التنظيمية القوية والثقافة التنظيمية الضعيفة إضافة إلى نوعين آخرين هما: الثقافة المثالية والثقافة التكميلية (الموقفة).

1- الثقافة القوية:

تعرف الثقافة القوية بأنها الحد الذي يجعل الأعضاء يتبعون ما تملية عليهم الإدارة، ويمكن القول أن ثقافة المنظمة قوية في حالة كونها تنتشر وتغطي بالثقة والقبول مع جميع أو معظم أعضاء المنظمة ويشة كوا في مجموعة متجانسة من القيم والمعتقدات والتقاليد والمعايير التي تحكم سلوكياتهم وإتجاهاتهم داخل المنظمة، مما يجعل الثقافة قوية دون القيم الأساسية قوية ويشرك فيها العاملون.¹ وتتمتع الثقافة القوية بخصائص نذكر منها:

أ- **الثقة:** تنسب الثقة إلى الدقة والتهذيب ووحدة الذهن والتي تعتبر عاملا مهما من عوامل تحقق إنتاجية مرتفعة.

ب- **الألفة والمودة:** يمكن للألفة والمودة أن تأتي من خلال إقامة علاقات متينة وحميمة مع الأفراد داخل المنظمة من خلال الإهتمام بهم ودعمهم وتحفيزهم.

- فيما يرى ستيفن روبنز (Stephen-p- robbins) أن الثقافة القوية تعتمد على:

* عنصر الشدة والذي يرمز إلى القوة تمسك الأعضاء بالقيم والمعتقدات السائدة

* عنصر الإجماع والمشاركة لنفس الثقافة لتنظيمية السائدة من قبل الأفراد والذي يعتمد على الإجماع على تعريف الأفراد بالقيم السائدة في المنظمة وما يحصلون عليه من مكافآت وحوافز جزاء إلتزامهم.

2- الثقافة الضعيفة:

هي الثقافة التي لا يتم اعتناقها بقوة من أعضاء المنظمة ولا تغطي بالثقة والقبول من معظمهم، وتفتقر المنظمة في هذه الحالة إلى التمسك المشترك بين أعضائها بالقيم والمعتقدات، وهنا سيجد أعضاء المنظمة صعوبة في التوافق والتوحد مع المنظمة او مع أهدافها وقيمها.²

¹ حسين حريم، إدارة المنظمات منظور كلي، الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، الطبعة 2، 2003، ص 268.

² مصطفى محمود أبو بكر، دليل التفكير الإستراتيجي، ص 146.

ففي حالة الثقافة الضعيفة يحتاج العاملون إلى التوجيهات وتهم الإدارة بالقوانين واللوائح والوثائق الرسمية المكتوبة، كما تتجسد في نظم الإدارة الأوتوقراطية ونمط الإدارة العائلي والسياسي وفيها تنخفض الإنتاجية ويقبل الرضا لدى العاملين، كما قد يتم فيها الشعور بالغرابة عن الثقافة والمجتمع والمحيط وهي ظاهرة الإغتراب الاجتماعي، حيث تبدو القيم والمعايير الاجتماعية السائدة عديمة المعنى، ويشعر الفرد بالعزلة والإحباط.¹

3- الثقافة المثالية :

يرى كل من Drucker و auchi و Waterman ، ضرورة وجود ثقافة منظمة مثالية ووحيدة، والتي تميز أحسن المنظمات الناجحة، هذه الثقافة يجب أن تمتلكها كل المنظمات الراغبة في النجاح، ويرجع أصول هذا النوع من الثقافة التنظيمية على الأمريكي فريدريك تايلور حيث اعتبر أنه من الكافي تحديد كل مهمة أحسن طريقة للأداء أي تحديد الهياكل بدون غموض فكل شيء مضبوط وفق (One best way) وقد كان يبحث عن طريقة مثلى لتحسين الاداء.²

4- الثقافة التكيفية (الموقفية) :

يقترح الباحث امثال كالوري Calori ودراكر Drucker مدخل موقفي للثقافة أي ضرورة تكيف الثقافة مع الظروف البيئية، ذلك أن إختيار ثقافة تنظيمية جيدة يتوقف على الظروف التي تمر بها المنظمة ذلك انه لا توجد ثقافة مثالية تصلح لكل المنظمات وفي كل الظروف البيئية.³

¹ أحمد بوشنافة، أحمد بوسهمين، مرجع سابق ذكره، ص 06.

² كمال قاسمي، مرجع سابق ذكره، ص 34.

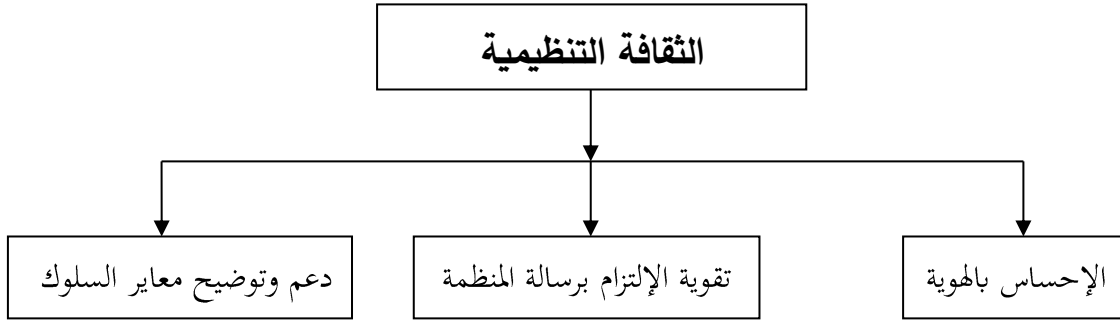
³ محمد طاهر بويابة، إتجاهات الهيئة الوسطى الإدارية نحو نماذج الثقافة التنظيمية، دراسة ميدانية أجريت لمؤسسات إنتاجية وخدمانية، رسالة ماجستير في علم النفس التنظيمي والعمل، تحت إشراف الهاشمي لوكيا، معهد علم النفس والعلوم التربوية، جامعة الجزائر، 1995، ص 49.

سادسا: الوظائف الأساسية للثقافة التنظيمية:

تقوم الثقافة التنظيمية بالوظائف الأساسية الآتية:¹

- 1- تزود المنظمة والعاملين فيها بالإحساس بالهوية: كلما كان من الممكن التعرف على الأفكار والقيم التي تسود في المنظمة كلما كان إرتباط العاملين قويا برسالة المنظمة وزاد شعورهم بأنهم جزء حيوي
- 2- تقوية الإلتزام برسالة المنظمة: إن تفكير الناس عادة ينحصر حول ما يؤثر عليهم شخصا إلا إذا شعرو بالإنتماء القوي للمنظمة بفعل الثقافة العامة المسيطرة وعند ذلك يشعرون أن إهتمامات المنظمة التي ينتمون إليها أكبر من إهتماماتهم الشخصية ويعني ذلك أن الثقافة تذكرهم بأن منظمتهم هي أهم شيء بالنسبة لهم.
- 3- دعم وتوضيح معايير السلوك: وتعتبر هذه الوظيفة ذات أهمية خاصة بالنسبة للموظفين الجدد، كما أنها مهمة بالنسبة لقدامى العاملين أيضا، فالثقافة تقود أقوال وأفعال العاملين، مما يحدد بوضوح ما ينبغي قوله أو عمله في كل حالة من الحالات، وبذلك يتحقق إستقرار السلوك المتوقع من الفرد في الأوقات المختلفة.

الشكل رقم 2-1: يوضح الوظائف الأساسية للثقافة التنظيمية.



المصدر: إيهاب فاروق مصباح العاجز، دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الإسلامية غزة، 2011، ص 18.

¹ إيهاب فاروق مصباح العاجز، دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الإسلامية غزة، 2011، ص 18.

سابعا: مصادر الثقافة التنظيمية :

إن الفرد ومنذ تواجده في الحياة يكتسب مجموعة من القيم والمعتقدات من عالمه الأقرب أو المحيط الذي يعيش فيه ألا وهو الأسرة إبتداء من الوالدين والأخوة ثم إمتدادا إلى العائلة الكبيرة ومن ثم المجتمع بكل مؤسساته التعليمية، الإجتماعية، المهنية وبالتالي هناك عدة مصادر نوجزها فيمايلي:

1- التنشئة الإجتماعية الأسرية: يكتسب الفرد قيمه بشكل نشوئي قاعدي ومن ثم تطوري مبدي من أفراد أسرته فقد أشارت نظرية اريكسون لمراحل النمو النفسي والإجتماعي إلى العلاقة الوثيقة بين الفرد وأسرته والتي تكون لبنتها الأولى والجوهرية مع الأم ثم تتسع دائرة النمو لتشمل الأب والأخوة والعائلة الكبيرة فالأفراد يكتسبون قيمه خلال تفاعلهم الدائم وتعاملهم وتعايشهم بين أفراد الأسرة، كما أن هذا التقارب الجسدي والتقارب السلالي يجعل الفرد ضمن نسق قيمي او منظومة قيمية تختلف في تركيبها وترتيبها وتفضيلاتها من أسرة لأخرى فالفرد عندما ينضج ويصبح مؤهلا للعمل في تنظيم ما، ستظهر وترجم تلك القيم التي إكتسبها في سلوكياته في العمل.

وقد تطرق "حمادات" إلى أن الإنسان ينقل سلوكه من أسرته إلى التنظيم وهذا السلوك يعبر عن واقع بيئته المعيشية وظروف حياته المادية فأسرة التي تربي أبنائها على المبادئ والمثل الدينية من صدق وأمانة وإحترام فإن هؤلاء الأبناء يظلون متمسكين بهذه المبادئ أما الأسرة التي تربي أبنائها على عدم إحترام القيم والمبادئ والتشكيك فيهما، فإن هؤلاء الأبناء سينقلون نظرهم للقيم والمبادئ إلى التنظيم الذين سيعملون فيه.¹

2- الخبرة السابقة: تعتبر خبرة الشخص مهمة وتظهر في أوزان والقيم التي يعطيها للأشياء، فالسجين الذي لم يذق طعم الحرية يفترض أن يقدر قيمة الحرية لأنه عانى من كبت وإهدار لحيته والشخص الأمي الذي لم يتعلم يعطي قيمة كبيرة للتعليم بسبب حرمانه منه.

فالخبرات والتجارب التي مر بها الأفراد خلال حياتهم تلعب دورا بارزا في تشكيل مجموعة القيم ويظهر دور الخبرة الشخصية من خلال الاحكام التي يصدرها، وكذلك الأوزان التي يعطيها للأشياء التي واجهته خلال حياته فالشخص الذي عاش تجارب قاسية يتشكل لديه بموجبها قيم يحتفظ بها الفرد في عقله الباطن ويقوم بإستخدامها لإصدار أحكامه وإجتهاده.²

¹ محمد حسن حمادات، قيم العمل السائدة لدى المديرين والمعلمين في المدارس الثانوية العامة الأردن وعلاقتها بالترامهم الوظيفي، أطروحة دكتوراة الفلسفة في التربية، جامعة عمان، تخصص إدارة تربوية، كلية الدراسات التربوية العليا، عمان الأردن، 2003.

² محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة 6، الأردن، عمان، دار النشر والتوزيع، 2017، ص 113.

3- القادة والمؤسسون: تلعب القيادة الإدارية دورا محوريا في إرساء وتوطيد مجموعة من القيم والمعتقدات التي تقوم عليها الثقافة التنظيمية وغالبا ما يمتلك هؤلاء القادة والمؤسسون شخصية ديناميكية وقيما مهيمنة وقوية ورؤية واضحة لما سيتمكن عليه المؤسسة في المستقبل وكيفية تحقيق تلك الرؤية ونظرا لتواجدهم في المؤسسة منذ البداية فإنهم يحرصون عند إختيار كبار العاملين على إنتقاء المتوافقين معهم في القيم والمعتقدات وطريقة التفكير وبذلك تنتقل القيم وإتجاهات القادة وكبار العاملين إلى العاملين الجدد وينتج عن ذلك قبول وجهات نظرهم فقد أكد "سكين" أن القيادة تلعب الدور الأول والأخير في تشكيل ثقافة المؤسسة.

4- جماعة الإنتماء: تشكل الجماعة مصدرا مهما من مصادر الثقافة التنظيمية فجماعة الإنتماء التي ينظم لها الفرد تكسيه مجموعة من القيم المشتركة التي تشكل رابط وثيق ويعطيه صلاحية الإنتماء لتلك المجموعة، كما أن هذا الفرد يمكن أن ينشر قيم جديدة ويؤثر على تلك الجماعة وهذا متوقف على قدراته في التأثير والإقناع والإندماج. إن إنتماء الفرد في جماعة معينة يعتبر مصدر آخر للقيم فالفرد قد يغير من قيمه بسبب تأثير ضغوط الجماعة عليه فنجد أحيانا أشخاصا نشؤ نشأة دينية ونتيجة دخولهم في جماعة غير دينية فإن قيمهم الدينية ستتغير، حيث تصبح قيمهم متناسقة مع قيم الجماعة الجديدة.¹

ثامنا: مستويات الثقافة التنظيمية:

يمكن التمييز بين ثلاث مستويات الثقافة أي منظمة كالتالي:

- 1 جزء ظاهر من أنماط السلوك.
 - 2 جزء على مستوى الوعي الأوسع عبارة عن قيم وقناعات في أذهان وقلوب الناس.
 - 3 جزء مسلمات وهي عبارة عن إفتراضات أساسية مأخوذة على علاقتها وبالتالي فهي غير مرئية.
- وإكتشف بيتزر ووترمان نوع من الثقافة التنظيمية وهو الثقافة التنظيمية الإبداعية وهذا التكوين من القيم والمعتقدات السائدة لدى المنظمات المبدعة:

- * إعتقاد في أن تكون الأفضل.
- * إعتقاد في أهمية تفصيلات التنفيذ.
- * إعتقاد في أهمية البشر كأفراد.
- * إعتقاد في تفوق الجودة والخدمة.
- * إعتقاد في أن معظم أعضاء المنظمة يجب أن يكونوا مبدعين ومن ثم لابد من الإستعداد لمعاونة المقصر.
- * إعتقاد في أهمية عدم الرسمية في تعزيز الإتصالات.
- * إعتقاد صريح ومعرفة لأهمية النمو الإقتصادي والأرباح.²

¹ محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص 113.

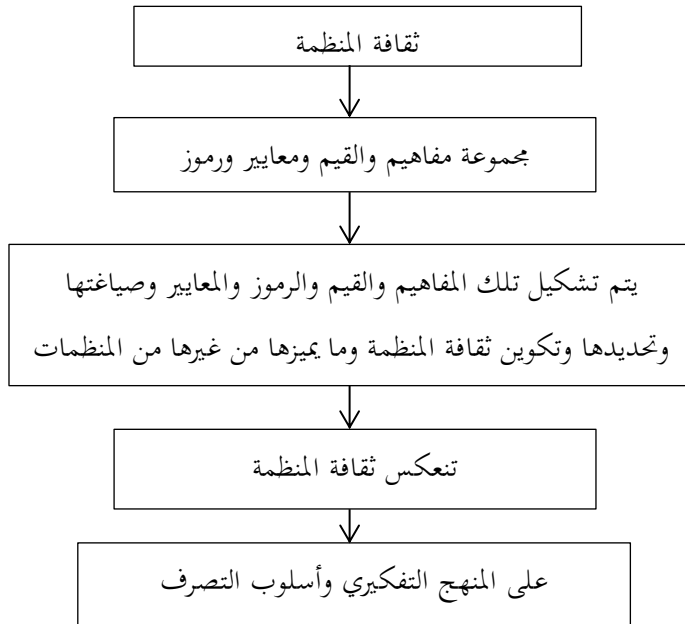
² Hodgetts & Krock, Hodgetts, M. Richard Kroeck & k.Galen, Personnel and Human Resource Management.P 48

تاسعا: عناصر تشكيل الثقافة التنظيمية:

جمع الباحثون على أن هناك ستة سمات تشكل العمود الفقري لثقافة التنظيمية وهي كالتالي:

- 1- التجديد والمخاطرة: مدى تشجيع المنظمة للتجديد والمخاطرة من جانب الأفراد.
 - 2- الإهتمام بالتفاصيل: على مدى توقع المنظمة من أفرادها وممارستهم الدقة والتحليل والإلتباه للتفاصيل
 - 3- الإهتمام بالمرجات: أي مدى تركيز الإدارة على النتائج أو المخرجات في مقابل التركيز على العمليات والأساليب التي تستخدم لتحقيق هذه النتائج.
 - 4- الإهتمام بالعمل الجماعي: من خلال تنظيم وتنفيذ الأنشطة الوظيفية في فرق عمل بدل من تنفيذها على المستوى الفردي.
 - 5- العدوانية والكفاح: وتشير إلى درجة الغامرة والتنافس بدلا من التعاون وعدم الإسراع في تنفيذ المهام.
 - 6- الثبات: أي مدى تركيز أنشطة المنظمة على الإحتفاظ بالوضع القائم في مقابل النمو والتجديد.¹
- كل هذه الصفات ينبغي النظر إليها كقياس إستمراري من أدنى درجة إلى أعلى درجة وفي ضوء التقدير الكلي لهذه الصفات تتكون الصورة الكلية للثقافة السائدة في المنظمة.²

الشكل رقم 2-2: يوضح تشكيل لثقافة المنظمة.



المصدر: جمال الدين محمد المرني، التفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، القاهرة، 2002، ص 80.

¹ علي عسكري، الأسس النفسية والإجتماعية لسلوك في مجال العمل، السلوك التنظيمي المعاصر، دار المطبوعات، الكويت، 2009، ص 228.

² جمال الدين محمد المرني، التفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، القاهرة، 2002، ص 80.

عاشرا: أبعاد الثقافة التنظيمية:

يمكن تلخيص بعدين من الأبعاد التنظيمية:

- **البعد الاجتماعي:** ويشير إلى علاقة ودية بين الأفراد داخل التنظيم وقيم هذا البعد عن طريق المقاصد ويعتبر مستقلا بتأثيره في أداء المنظمة من خلال تقاسم الود والأفكار والإتجاهات والإهتمامات والقيم.

- **البعد التضامني:** ويشير إلى إمكانية مشاركة الأفراد في تحقيق أهداف المنظمة وفاعلية أفضل وأكبر ويعتبر التضامن مفضلا لكونه يعمل على توليد الأفكار الفردية وعدم الرغبة في القبول بأداء الضعيف وفي هذا النوع من الثقافة يكون هناك فهم أدوار العمل وأن كل فرد يعمل من أجل صالح المنظمة ويلتزم بالمعايير المرتفعة، والأفراد في المنظمة الذين يكون لديهم التضامن مرتفعا غالبا ما يثق العاملون ببعضهم ويتعاملون كأفراد العائلة الواحدة.

ومنه فالبعدين مهمين جدا للأفراد العاملين داخل المنظمة بحيث يعزز أفكارهم وإتجاهاتهم وحتى ميولاتهم داخل التنظيم.¹

احدا عشر: أهمية الثقافة التنظيمية:

تقوم الثقافة التنظيمية بدور هام في منظمات الأعمال، حيث تزود المنظمة والعاملين فيها بإحساس بالهوية وكلما كان من الممكن التعرف على الأفكار والقيم التي تسود في المنظمة كلما إرتبط العاملين قويا برسالة المنظمة ومن هنا تتجلى أهمية ثقافة المؤسسة وذلك في:

- دمج هذه الثقافات في ثقافة واحدة مشتركة تعمل على تطوير فكر العاملين وتوجيههم نحو متطلبات ومصلحة العمل.
- تمنح للموظفين هوية أدايتهم وتدعم درجة الإحساس بالمسؤولية لدى العاملين.
- تدفع الإدارة إلى الرقابة الذاتية خلال أعمالهم وواجباتهم الوظيفية.
- تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر عندما يكون هناك معتقدات أو إفتراضات يستخدمها المخططون الإستراتيجيون عند بناء إستراتيجيتهم.
- تساعد النسيج الثقافي في التعرف على نوع القيم والمعتقدات المشتركة بين أفراد المؤسسة وعلى كيفية تعاملهم مع البيئة والمنافسين.

¹ Francois simiand, Méthode historique et séunce sociale, impression, paris éme parte, 199, Page 129-157

- تعتبر الثقافة من الملامح المميزة للمؤسسة عن غيرها من المؤسسات وهي كذلك مصدر فخر وإعتزاز للعاملين بها خاصة إذا كانت تؤكد على قيمة معينة مثل إبتكار والتميز.
- تعتبر الثقافة بمثابة المرشد والدليل للإدارة والأفراد وتشكل لهم نماذج السلوك والعلاقات التي يجب إتباعها والإسترشاد بها.¹
- للثقافة دور جوهري في تنمية وتطوير المؤسسات فهي تمثل الأصل السلوكي في المؤسسة، الذي يمكن من خلاله توقع أحداث التنظيم الي يعملون فيه.

¹ عبدالله فرش، الثقافة التنظيمية طريق الأداء المتميز في المؤسسة الإقتصادية، مجلة علوم الإقتصاد والتجارة، العدد17، الجزائر، 2008، ص110.

الفصل الثالث

العلاقات الإجتماعية

أولاً: أهم الاتجاهات النظرية المفسرة لطبيعة العلاقات الاجتماعية

ثانياً: خصائص العلاقات الاجتماعية

ثالثاً: أشكال العلاقات الاجتماعية

رابعاً: أنواع العلاقات الاجتماعية

خامساً: العوامل المتحكمة في العلاقات الاجتماعية

سادساً: مستويات العلاقات الاجتماعية

سابعاً: أسباب الاهتمام بالعلاقات الاجتماعية في المؤسسة

ثامناً: العلاقات الاجتماعية في المؤسسة

أولاً: أهم الاتجاهات النظرية المفسرة لطبيعة العلاقات الاجتماعية:

اختلف العلماء والمفكرون حول الرؤية النظرية، التي يمكن من خلالها دراسة العلاقات الاجتماعية، فهناك من يؤكد على ضرورة دراستها من جانب سوسيولوجي كونها من المكونات الأساسية للتجمعات البشرية، ومن دون شبكة العلاقات الاجتماعية لا يمكن الحديث عن المجتمع. وهناك من يفضل دراستها من جانب سيكولوجي بالعودة إلى الدوافع والحاجات النفسية، التي تميز الفرد عن غيره من المخلوقات، وهناك من حاول الربط بين الاتجاهين السابقين فيما يعرف بالاتجاه التوفيقي.

أ- الاتجاه التأويلي (الفردية):

يرى أنصار هذا الاتجاه أن الفرد أسبق في الوجود من المجتمع، وأن المجتمع ليس إلا من وحي الخيال، بمعنى آخر يهتم هذا الاتجاه بكيفية قيام الأفراد والجماعات بتأسيس المجتمع وإضفاء معنى عليه ومعايشة الحياة فيه، بدلا من الاهتمام بكيفية تأثير المجتمع على الأفراد والجماعات. بهذا تصبح حياة الفرد محور الحياة الاجتماعية.¹

يعتقد أنصار هذا الاتجاه أن العلاقات الاجتماعية تأتي من التجربة الحياتية للفرد، وأن المشكلات المختلفة إنما ظهرت لأنها مشكلات فردية بالأساس، ومن تجمع مشكلات الأفراد ظهرت المشكلات الاجتماعية، لذا يصبح المنطقي أن تكون الغاية من العلاقات الاجتماعية في تحقيق السعادة الفردية بما أن الفرد هو الذي يشكل الحقيقة الاجتماعية من أهم منظورات هذا الاتجاه التفاعلية الرمزية (جورج بلومر)، الأنثوميتودولوجيا (چار فنجيل)، الفينومينولوجيا (ألفريد شوتز)، التبادل الاجتماعي (بيتر بلاو).

ب- الاتجاه (البنائي) الاجتماعي الواقعي:

يرى أنصار هذا الاتجاه أن المجتمع أسبق في الوجود من الفرد وغايتهم هو تذويب الفردية في إطار الإرادة الكلية ويسعى هذا الاتجاه بشكل أساسي إلى دراسة كيفية تأثير المجتمع في السلوك الفردي والجماعي والعلاقات الاجتماعية الناتجة عن هذا التأثير مثال ذلك يهتم هذا الاتجاه بدراسة كيفية تثير الطبقة الاجتماعية للفرد وعائلته (أي الوضع الاجتماعي - البنائي للفرد) على احتمالات نجاحه في المدرسة أو حصوله على وظيفة مناسبة والعلاقات الاجتماعية التي ستترتب عليها، كما يؤكد هذا الاتجاه على مبدأ الاتفاق (الإجماع) بين الناس على القيم الأخلاقية في المحافظة على النظام الاجتماعي وتفسير وتوجيه العلاقات الاجتماعية من أهم النظريات العاملة فيه (النظرية البنائية الوظيفية، نظرية الصراع الاجتماعي).²

¹ [//archive.org/details/hosamfayad729_gmail_201704/page/n13/](https://archive.org/details/hosamfayad729_gmail_201704/page/n13/) date: 26/02/2022, time: 21:54:28.

² archive.org/details/hosamfayad729_gmail_201704/page/n14/mode/2up date: 26/02/2022, time: 22:16:48

ج- الاتجاه التوفيقي:

إن هذا الاتجاه يقوم بدراسة العلاقات الاجتماعية بمنظور أعم وأشمل ويبرر هذا أن العلاقات الاجتماعية تتسم بالدينامية والتطور فالأفراد تربط بينهم أهداف مشتركة والعلاقات تنشأ بينهم تلقائية نتيجة الحاجة إلى تحقيق المزيد من الأهداف، ومواقف الأفراد تتحدد طبقاً لما عليه طبيعة الموقف، ومن ثم فإن العلاقات الاجتماعية تضيق وتتسع حسب شدة وتعد البناء الاجتماعي. وفي حقيقة الأمر يسعى هذا الاتجاه من خلال دراسته لطبيعة العلاقات الاجتماعية إلى التوليف بين البناء والفعل الاجتماعي، إذ لن يوجد البناء الاجتماعي ما لم يؤسسه الفعل الإنساني، إلا أن هذا الفعل يتطلب بقاء ليحدث فيه.

ويرى هذا الاتجاه الذي يترجمه " أنتوني جيدنز " أن البناء الاجتماعي يعني القواعد والموارد (الوسائل المادية والثقافية التي تمكن الناس من القيام بالفعل الاجتماعي). ومن ثم فإن المدارس والمصانع وغيرها من المؤسسات الاجتماعية لها قواعدها ومواردها، ويؤدي استخدام هذه القواعد والموارد إلى إعادة إنتاج هذه المؤسسات فالأفراد أو الفاعلون هم الذين يعيدون إنتاجها. ويعيد الأفراد إنتاج مؤسسة ما في الزمان والمكان باستخدام القواعد والموارد المؤسسية. ومن ثم لا يوجد البناء الاجتماعي مستقلاً عن الفعل الإنساني الذي يؤسسه¹، فالممارسة الاجتماعية عند جيدنز في البناء والفعل في آن واحد، مما يؤدي بنا إلى أن إنتاج العلاقات الاجتماعية بين أفراد المجتمع حسب هذا الاتجاه تتأثر إلى حد كبير بالعلاقة التفاعلية والجدلية ما بين الفعل والبنية.

ثانياً: خصائص العلاقات الاجتماعية:

تعددت خصائص العلاقات الاجتماعية واختلفت من مرجع إلى آخر ومن أهم الخصائص التي يجب ذكرها ان العلاقات الاجتماعية بين الأفراد داخل التنظيم على مختلف مستوياتهم لا تقتصر فقط على علاقات الود والصداقة والتعاون بل تتيح فرصة علاقات اجتماعية تتميز بالصراع والعداء وقد تكون أسبابها داخلية أو خارجية سيكولوجية أو اجتماعية.²

1 التفاعل الاجتماعي: من أهم صفات الكائن البشري وجود علاقة بينه وبين الآخرين وذلك بغض النظر عن كون هذه العلاقات إيجابية أو سلبية، ويتخذ التفاعل الاجتماعي صوراً وأساليب متعددة فقد يحدث بطريق مباشر أو غير مباشر بين عدد محدود من الأفراد أو عدد كبير ويكون عن طريق استخدام الإشارة والإيماء واللغة في مصنع أو منزل ويأخذ التفاعل الاجتماعي أنماطاً مختلفة تتمثل في التعاون والتكيف والمنافسة والصراع والقهر وحينما تستقر أنماط التفاعل وتأخذ أشكالاً منتظمة فإنها تتحول إلى علاقات اجتماعية.³

¹ archive.org/details/hosamfayad729_gmail_201704/page/n17/mode/2up date: 26/02/2022, time: 22:36:26

² محمد حسن الشناوي وآخرون، التنشئة الاجتماعية للطفل، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2001، ص 89-91.

³ غريب محمد سيد أحمد: علم اجتماع الاتصال والإعلام، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية 1996، ص28.

2 الإتصال: إن الاتصال عملية ضرورية إنسانية لتماسك الأفراد والجماعات وهو القدرة على مشاركة أفكارهم وخبراتهم ومعرفة حاجاتهم والقدرة على إشباعها، وهو عملية التفاعل الاجتماعي بين الأفراد في موقف اجتماعي ما ويقوم على أساس وجود المجتمع واستمراره.

3 التعاون: مظهر من مظاهر التفاعل الاجتماعي ونمط من أنماط السلوك الإنساني وهو ظاهرة اجتماعية تعكس التأثير المتبادل للأفراد في أداء عمل معين، وهو التطافر الذي يحدث بين الأفراد من خلال جهودهم للوصول إلى هدف مشترك وهو كل أنواع النشاطات الموجودة في المجتمع.¹

ثالثاً: أشكال العلاقات الاجتماعية:

وتتخذ العلاقات الاجتماعية عدة أشكال على النحو التالي:²

أ- علاقات اجتماعية وقتية: ولهذه العلاقات وقت معين حيث تبدأ وتنتهي مع الحدث الذي يحقق هذه العلاقة ومن أسفلتها التحتية العابرة في الطريق والعلاقة بين البائع والمشتري.

ب- علاقات اجتماعية طويلة الأجل: تتمثل في نموذج التفاعل المتبادل بين الذي يستمر فترة معينة من الزمن ويؤدي إلى ظهور مجموعة توقعات اجتماعية ثانية وتعبر عن علاقة الدور المتبادل بين الجار وجاره.

ج - علاقات اجتماعية محدودة: وهي نموذج التفاعل الاجتماعي بين شخصين أو أكثر ينطوي على الاتصال الهادف والمعرفة المسبقة بسلوك الشخص الآخر.

د- علاقات اجتماعية مباشرة وغير مباشرة: وهي العلاقات التي تدور داخل الأسرة أو بين الأسرة لأنها تشكل جماعة أولية مثل المنتجين والمستهلكين.³

¹ غريب محمد سيد أحمد، مرجع سابق، ص29.

² محمد برغوثي، أنماط العلاقات الاجتماعية بين التلاميذ والأساتذة وعلاقتها بالتوافق الاجتماعي لتلاميذ التنظيم الثانوي، رسالة ماجستير، معهد علم الاجتماع، جامعة قسنطينة، السنة الجامعية 1996-1997، ص32.

³ محمد برغوثي، مرجع سابق، ص33.

رابعاً: أنواع العلاقات الاجتماعية:

أ- العلاقات الاجتماعية الجوارية: وهي علاقة الجار بجاره حيث يشتركون في الأفراح والأحزان ويقوم الجار برعاية جاره إذا ما احتاج إليها.¹

ب- العلاقات الأسرية: وهي العلاقات التي تقوم بين الأزواج والأبناء ويقصد بها طبيعة الاتصال والتفاعلات التي تقع بين أعضاء الأسرة الذين يقيمون في منزل واحد وتتميز بهيمنة الرجل على المرأة والكبار على الصغار ويكون بها توزيع هرمي للسلطة حيث تكون السلطة بيد الرجل.

ج- علاقات الصداقة: وهي العلاقات التي تنشأ بين الأفراد والجماعات التي تتشابه في التفكير والميول والاتجاهات والمصالح الفردية وتظهر بين الفئات العمرية المتقاربة وبين الأفراد الذين يعملون في مهن متشابهة أو مهنة واحدة، ويتشاركون في المشاكل والأفراح والأحزان.²

خامساً: العوامل المتحكمة في العلاقات الاجتماعية:

تتحكم في العلاقات الاجتماعية التي تنشأ بين الأفراد عدة عوامل من بينها:³

الجدول رقم 3-1: يوضح العوامل المتحكمة في العلاقات الاجتماعية

المعايير	القيم
ان المعايير هي قواعد من السلوك نالت قبول الرضا الشرعي قررتها زمرة من الأفراد لضبط وتنظيم سلوكهم وتنظيم علاقاتهم ببعضهم البعض فالمعايير تمثل قوة الضغط التي تؤثر على سلوك الفرد.	ان القيم هي الاتفاق السائد بين أعضاء الجماعة والذي يختص بتحديد نمط سلوك الأفراد بها والتي تعتمد على المشاعر والمعتقدات العامة. فالقيم تشكل نسقا معنويا يجعل الأفراد ينظرون إلى أعمالهم على أنها محاولات للوصول إلى تحقيق الأهداف لا على أنها محاولة الإشباع والرغبات وتتفرع هذه القيم إلى: القيم الروحية والدينية، القيم العلمية، القيم السياسية، القيم الاقتصادية، القيم الجمالية

المصدر: من اعداد الطلبة

¹ عبد القادر القصير ، الأسرة المتغيرة في مجتمع المدينة العربية ، دار النهضة ، الجزائر ، 1999 ، ص 181.

² عبد القادر القصير ، المرجع السابق، ص 182.

³ https://archive.org/details/hosamfayad729_gmail_201704/page/n13/mode/2up date: 22/02/2022, time: 20:04:33

سادسا: مستويات العلاقات الاجتماعية:

إن أساس العلاقات الاجتماعية هو التبادل للتأثير والتأثر ويعد التبادل بهذا المعنى هو التبادل الاجتماعي وتتطور فيه العلاقات في مستويات متتابعة وهي كالآتي:¹

أ- العلاقات المتبادلة: ويعتبر هذا المستوى الأصح كصور للعلاقات الاجتماعية ويتزامن وجود الفردين أو الأفراد أثناء عملية التفاعل الاجتماعي أي ان التبادل تحول اتجاه التأثير من فرد لآخر فكما يؤثر فرد ما في غيره فانه يتأثر بهم فيصبح مؤثرا ومستجيبا معا ويمكن أن يكون التبادل بين فردين أو جماعتين.

ب- العلاقات المتوازنة: وفي هذا المستوى وجود أ و ب يجمع بينهما موقف واحد ويتحدث أ إلى ب وهذا الأخير لا ينصت إليه وكذلك بالنسبة إلى ب حيث يتحدثان في نفس الوقت ولا ينصت الواحد للآخر.

ج- العلاقات اللاتبادلية: وفي هذا النوع من العلاقات لا يتزامن "أ" مع وجود "ب" ولا يؤثر في "ب" ولا يتأثر به وهذا انه يوجد "أ" ويوجد "ب" ولا يوجد بينهما تفاعل اجتماعي حقيقي.

د- العلاقات شبه التبادلية: وفي هذا المستوى ووفقا لخطة مرسومة أو حوار مكتوب يواجه "أ" "ب" ويتخذ منه سلوكا محددًا وفق نظام دقيق لا يجيد عنه وهنا يكون تفاعل اجتماعي وفي الحقيقة ما هو إلا قيام الفردين بدور تبعا لتوجيهات الإدارة المسؤولة فالتفاعل هنا والتأثير يمتد وفقا لنظام دقيق لا يجيد عنه.

هـ- العلاقات المتبادلة غير المتناسقة: وفي هذا المستوى تعتمد الاستجابات على فرد واحد ويحدث تفاعل بين أ و ب ولكن عندما يحدث تفاعل فإن ب يستجيب على حسب سلوك أ بينما يعتمد أ في استجابته على سلوك ب وهذا يحدث في اختبارات المقابلة.

و- علاقات الاتجاه الواحد: في هذا المستوى لا يتزامن وجود "أ" مع وجود "ب" ويتأثر "أ" في سلوكه بسلوك "ب" ولا يتأثر ب "ب" بسلوك "أ" مثلا أن يشاهد أ برنامجا تلفزيونيا يعده "ب" فيتأثر "أ" بسلوك "ب" لكنه يؤثر فيه ولا يحدث بينهما تفاعل حقيقي.²

¹ جابر عوض سيد ، التكنولوجيا والعلاقات الاجتماعية ، دار المعرفة الجامعية ، مصر، 1996 ، ص 146 - 147.

² فؤاد البهي السيد وسعيد عبد الرحمن، علم النفس الاجتماعي رؤية معاصرة، دار الفكر العربي، مصر، 1999، ص149.

سابعاً: أسباب الاهتمام بالعلاقات الاجتماعية في المؤسسة:

تتشارك منافع الإدارة والأفراد لتحقيق أهداف معينة عن طريق التنظيم وإشباع الحاجات النفسية والاجتماعية والاقتصادية للأفراد ومن الدوافع لدراسة العلاقات الاجتماعية نجد أن هناك هدفين مشتركين تسعى المؤسسة إلى تحقيقهما وهما كالتالي:

- أهداف الإدارة والتنظيم.

- الأهداف الشخصية للعاملين في التنظيم¹.

ومن أسباب ذلك نذكر:

أ- الأسباب التنظيمية:

- تحفيز الأفراد على العمل بأعلى كفاءة.

- تحفيز الأفراد على التعاون في تحقيق أهداف مشتركة بينهم وبين المؤسسة التي يعملون فيها.

- مساعدة الأفراد على إشباع حاجاتهم الاقتصادية والنفسية والاجتماعية طبقاً لتسلسل

أهمية الحاجات لدى الفرد في المواقف المختلفة.

ونظراً لتزايد المشاكل داخل منظمات العمال زيادة الحجم التنظيمات الإدارية فقد أدى التخصص الدقيق إلى مشاكل اجتماعية بين الفئات والجماعات المهنية المختلفة فقد أدى ذلك إلى تحسين أوضاع العامل المادية والثقافية مما ساعد على المطالبة بإدارة أفضل وعلى القدرة على المشاركة والاستجابة في التعامل معها.²

ب- الأسباب الاجتماعية:

إن الأهداف الاجتماعية لدراسة العلاقات في عصرنا الحالي بعد استقرار العلوم الاجتماعية كعلم قائم بذاته تتبع الطريقة العلمية، وبعد تقدم الآراء والنظريات الاجتماعية التي تنادي بحقوق الإنسان إلى حياة أفضل فإنها ترمي إلى التأمّل والاتجاه نحو واقع الاستفادة بالحقائق الاجتماعية، ومعرفة جوانب القوة والضعف في العلاقات، وتوطيد ما يربط بين العاملين ببعضهم البعض لتحقيق الانسجام في العمل، وتوثيق الروابط بينهم والوصول إلى الشعور بالراحة عند أداء العمل والرضا عن ذلك.³

¹ فيصل فخري مرار، الإدارة الأسس والنظريات والوظائف، دار مجدلاوي، عمان، 1983، ص 50.

² محمد كامل العربي، مبادئ ومفاهيم ووظائف الإدارة، مطابع لنا، الرياض، 1988، ص 196.

³ نور عبد المنعم، العلاقات الإنسانية، دار المعرفة، القاهرة، 2003، ص 89.

- ومنه إن الأسباب التي أدت إلى المؤسسات بالاهتمام بالجانب الاجتماعي للعمال هي كالتالي:
- ظهور مدرسة العلاقات الإنساني التي تدعو إلى زيادة الاهتمام بالعامل كإنسان والتركيز على دراسة حاجاته المادية والنفسية والاجتماعية عن طريق الوظيفة والعمل.
 - ظهور النقابات ومحاوله الدفاع عن مصالح العمال وتحقيق أجور أعلى وقد أدى ذلك إلى تجميع عدد أكبر من العمال حول هذه النقابات وقد دفع إدارة المؤسسات إلى توجيه الاهتمام بالعمالين ومشكلاتهم وتحسين ظروفهم وجعل ظروف العمل أكثر إنسانية.
 - الإنتاج الصناعي الكبير وما صاحبه من الاتجاه إلى التخصص وتقسيم العمل فأفقد الكثير من العاملين الإحساس بقيمة ما يقومون به من عمل، وأفقد الوظيفة لمعناه بالنسبة للعاملين.
 - تعدد الجماعات التي ينتمي إليها العاملين وتوجيه قدر من هؤلاء إلى هذه الجماعات وفرض زيادة الاهتمام بجانب الاجتماعي وتزويد العاملين بالمهارات السلوكية والإنسانية.
 - التغيير المستمر الذي عرفه العالم وفرض الاهتمام بالجانب الإنساني والذي شمل الأدوات والآلات ونظم العمل والإنتاج والعلاقات التي تحكم بين العاملين.
 - ارتفاع مستوى العاملين التعليمي والثقافي وزيادة قوة العمل كتجمع في المؤسسة وفرض الاهتمام بالجانب الاجتماعي والإنساني داخل المؤسسة.
 - التحسن الذي شهده العمال من الجانب المادي جعلهم يفكرون في الحصول على عمل يحققون به ذواتهم ويشعرون بالأمن والتقدم والنجاح والانتماء.¹
- فالعلاقات الاجتماعية هي ذلك الفرع من المعرفة الذي يستخدم الدراسات السيكولوجية والاجتماعية والإنسانية في مجال العمل بمختلف مجالاته في فهم العمل والعاملين في المؤسسات المختلفة في ظروف معينة والوصول إلى طرق صحيحة للتعامل مع المواقف وتكييف العامل مع عمله واحتكاكه بزملائه ورؤسائه.

¹ فيصل فخري مرار، مرجع سابق، ص 53.

ثامنا: العلاقات الاجتماعية في المؤسسة:

إن أهمية العلاقات الاجتماعية بالمؤسسة تعود إلى أهمية العلاقات الناجمة عن ممارسات العمال في حد ذاتها وهذا يعود كما أكد العديد من المختصين إلى طبيعة الثقافة السائدة في المجتمع والتي تؤثر بشكل كبير على سلوكيات الأفراد وعلاقاتهم خارج المؤسسة وداخلها.

أ- الاعتماد المتبادل: فالحياة الاجتماعية تقوم على الاعتماد المتبادل للمنبع الأصلي في صورته النهائية لم تكن لتصل إلى هذه الصورة لولا سلسلة من العمليات الإنتاجية التي قام بها مجموعة من المهارات الإنسانية من ثم فمن المتصور أن سلسلة من العلاقات الاجتماعية وغالبا ما تنشأ بين الصناع والمصدرين والمستهلكين.

ب- المعتقدات: فالدين يطالب الفرد بالتعاون وتشجيع العمليات الاجتماعية الإيجابية كالتوافق، الانسجام، التناسق، المؤازرة، الافتخار.¹

ج- القوة: إن العلاقات الاجتماعية في الغالب تحتاج إلى هذا العنصر وذلك باعتباره كعملية اجتماعية ضابطة لسلوك الأفراد والجماعات من أجل سيادة علاقات سوي.

د- الجزء الذاتي: حيث أن الأفراد يسعون لخلق علاقات أخرى لأنها تسبب في إشباع الجوانب النفسية.

هـ- الاهتمامات العامة: إن العلاقات الاجتماعية المستمد من الاهتمامات المشتركة بين الجماعات تمد الأفراد بالأساس الاجتماعي.²

إن الإنسان اجتماعي بطبعه فلا يمكنه أن يعيش لوحده أو يتفاعل حيث يضطر إلى الاجتماع بغيره حتى تكون هناك علاقات اجتماعية، والجدير بالذكر أن الاختلاف الموجود في العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة بفضل اشتراكهم وارتباطهم ببعضهم للمساهمة في عملية الإنتاج، كما تساهم التكنولوجيا وتقسيم العمل في تشكيل أنماط مختلفة من هذه العلاقات الاجتماعية باختلاف نوع العمل والمهام وطبيعة المؤسسة، فالعلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة هي مرحلة مهمة من مراحل البناء التنظيمي ويعتمد التنظيم على هذه العلاقات لأنها ترتبط ارتباطا وثيقا بوظائف الإدارة.

¹ محمد حسن غامري ثقافة الفقر، دراسة في انثروبولوجيا التنمية الحضرية، المركز العربي للنشر والتوجيه، الإسكندرية، ص 207.

² محمد عاطف غيث، قاموس علم الاجتماع- دار المعرفة الجامعية الإسكندرية 1992، ص 347.

الفصل الرابع

الإجراءات المنهجية للدراسة

أولاً: مجالات الدراسة

ثانياً: منهج الدراسة

ثالثاً: أدوات جمع البيانات

رابعاً: عينة الدراسة وكيفية إختيار خصائصها

بعد أن قمنا بعرض الجانب النظري للدراسة سنتطرق في هذا الفصل إلى الجانب التطبيقي والذي سنتناول فيه الإجراءات المنهجية وأدوات الدراسة التي قمنا لإعتماد عليها لجمع المعلومات وكذا التعريف لمؤسسة والهيكل التنظيمي لها.

أولاً: مجالات الدراسة:

1- المجال المكاني:

أ- الموقع الجغرافي للمؤسسة:

تمت هذه الدراسة لمركز التجاري فاميلي شوب تيسمسيلت يعتبر المركز التجاري فاميلي شوب أكبر مساحة تجارية في ولاية تيسمسيلت بحيث يتربع على 5 آلاف متر مربع حيث يتموقع بمحاذات الطريق الوطني رقم 14 المؤدي للجزائر العاصمة.

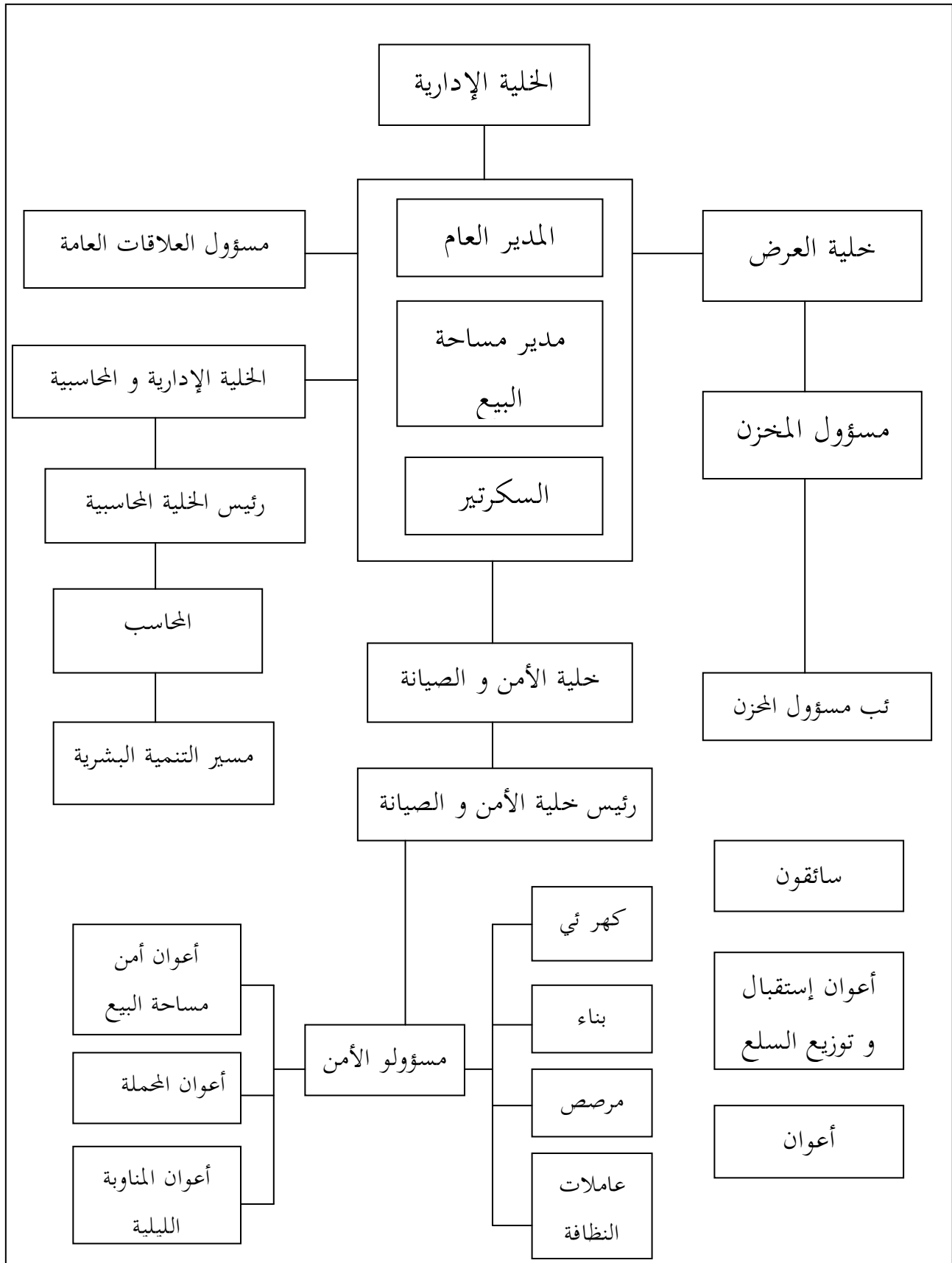
ب- لمحة تاريخية:

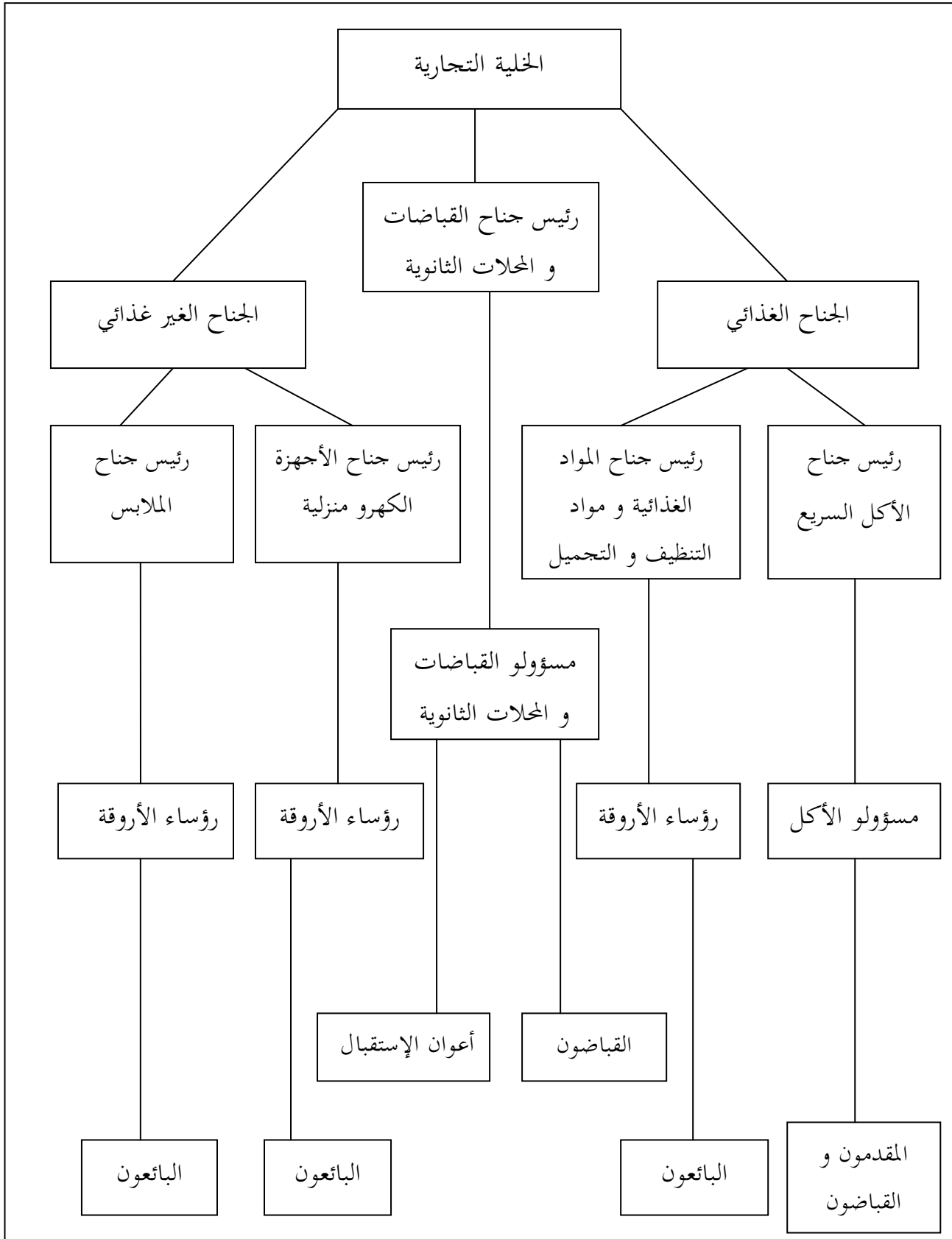
هي فكرة توسيعية لمشروع فاميلي شوب البلدية ، قصد تواجد المركز أو المحل في بعض نواحي الوطن ، ولم يتم تغيير الاسم لأن فاميلي شوب تيسمسيلت هو فرع من فاميلي شوب البلدية ، و يعنى الاسم " التسوق العائلي " و هذا لتوفير جو التسوق العائلي ، حيث فتح أبوابه و بداية نشاطه في 15 ماي 2016 و هذا بعد سنوات من الأبحاث و الإنجاز ، و مقره حي النوادر الطريق الوطني رقم 14 تيسمسيلت بمساحة 8000 م² و المخازن 3000 م²

ج- التعريف بمؤسسة فاميلي شوب:

هو عبارة عن محل ضخيم (HYPER MARCHE) للبيع لتجزئة لجميع المواد المستهلكة ، غذائية كانت أو مستعملة مثل الألبسة والتجهيزات المنزلية ، بحيث يسعى مسؤلوه إلى توفير كافة احتياجات الزئن ، ويملك موقع جد هام فهو يتمركز لمدخل الشمالي لولاية تيسمسيلت و الطريق المؤدي إلى جنوبها تجاه ولاية تيارت ، مما أكسبه كثرة الحركة و النشاط .

د: الهيكل التنظيمي للمركز التجاري فاميلي شوب تيسمسيلت





الشكل رقم 4-1 يمثل الهيكل التنظيمي للمركز التجاري فاميلي شوب

المصدر: من إعداد الطالب مقدم من طرف المكلف بتسيير الموارد البشرية

2- المجال البشري:

تأطير العمال :

بلغ عدد عمال FAMILI SHOP في أبريل 2022, 240 عامل موزعين كل حسب مهامه إلا أن هناك عمال يتم إستخدامهم من طرف المسير في العطل الصيفية أو المرضية و في المناسبات كشهر رمضان الذي يزيد فيه إقبال الزئ ن و لتالي ز دة العمال ، كما تقدم منح لعماله الدائمين ، معظم عمال FAMILI SHOP من فئة الشباب و متوسط عمرهم 26 سنة.

جدول رقم 4-1: يبين عدد عمال FAMILI SHOP لشهر أبريل 2022

الصف	مسؤولين سامين	إطارات	مسير أروقة	رئيس جناح	إداريين	عمال البيع	أعوان صيانة	أعوان إستقبال	أعوان أمن	أعوان نظافة
العدد	03	02	06	25	03	159	02	02	23	15

المصدر: من إعداد الطالب مقدم من طرف المكلف بتسيير الموارد البشرية

3- المجال الزمني:

يقصد به المدة الزمنية التي إستغرقتها الدراسة الميدانية لمركز التجاري فاميلي شوب تيسمسيلت والتي دامت من 2022/05/01 إلى 2022/05/20 وهي فترة توزيع الإستمارات وجمع المعلومات الخاصة بموضوع دراستنا.

ثانيا: منهج الدراسة:

لإنجاز أي بحث علمي على الباحث إختيار وإتباع منهج معين يسير وفق خطواته بحيث إعتد في دراستنا على المنهج الوصفي والذي يعرف أنه منهج يقوم على جمع المعلومات والبيات، وتصنيفها وتدوينها ومحاولة تفسيرها وتحليلها من أجل معرفة أثر العوامل على احداث الظاهرة المدروسة، لإستخلاص النتائج والتنبؤ بسلوك الظاهرة في المستقبل.¹

حيث يعد المنهج الوصفي أكثر مناهج البحث الملائمة للواقع الإجتماعي كسبيل لفهم ظواهره وإستخلاص سماته، لأنه ساعد بعد تطبيق قواعده وخطواته على إستكشاف والصياغة إنطلاقا من أدبيات الموضوع والتصورات الخاصة أصحاب الخبرة وملاحظتنا لمشاركة لمجتمع البحث، كما سمح لنا هذا المنهج بوصف وتحليل البيات والمعطيات التي تم جمعها من طرف عينات الدراسة وتحويلها إلى بيات إحصائية ساليب مناسبة وزعت على محاور حسب كل قيمة من القيم وربطها بمتغير الجنس والسن والمستوى التعليمي، كل ذلك من أجل تقديم تفسير علمي مناسب لظاهرة محل الدراسة والتي تمثل العامل في المؤسسة.

¹ محمد خليل عباس، مدخل لمناهج البحث، الطبعة 3، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص 218.

ثالثا: أدوات جمع البيانات:

- إن طبيعة الموضوع المدروس والتي هي الثقافة التنظيمية وطبيعة العلاقات الإجتماعية السائدة داخل المؤسسة الجزائرية تقتضي استخدام أداة الإستمارة والتي هي نموذج يضم مجموعة من الأسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف وتنفذ عبر المقابلة الشخصية أو ترسل عبر بريد المبحوثين.

- وتعرف على أنها أداة مفصلة وملائمة للحصول على معلومات مرتبطة بحالة أو مشكلة معينة حيث تعد الأكثر كفاية بين الأدوات الأخرى لأنها تستغرق وقتا أقل وتكلفة أقل وتسمح بجمع الكثير من البيانات من أكبر عدد من أفراد العينة

- لقد تم الإعتماد على الإستبيان بشكل كبير لما له أهمية في جمع البيانات المتعلقة بدراسة حيث تكونت من أربع محاور كالتالي:

المحور الأول: يضم 6 أسئلة خاصة ببيانات الشخصية للمبحوثين.

المحور الثاني: يضم 11 سؤال حول دور ثقافة المشاركة في إتخاذ القرار في تحديد طبيعة علاقات السلطة.

المحور الثالث: يضم 8 أسئلة حول دور ثقافة الإتصال في تحديد طبيعة علاقات الإتصال .

الملاحظة: يقوم الباحث من خلال هذه الطريقة من الإشتراك المباشر في إطار عملية الملاحظة في وقت معين من أحداث ومواقف الملاحظة، وهي الملاحظة التي يقوم فيها الباحث بدور العضو المشارك في حياة الجماعة التي ينوي ملاحظتها ويعيش معهم ويشاركهم في كافة نشاطاتهم ومشاعرهم، ومن ضرورت نجاح هذا النوع من الملاحظة أن لا يكشف الباحث عن نفسه حتى يظل سلوك العينة طبيعي وعفوي دون أي تكلف أو إرتياب.

المقابلة الحرة: هي محادثة موجهة بين بحث أو شخص أو أشخاص آخرين بهدف الوصول إلى الحقيقة أو موقف معين، ويسعى الباحث للتعرف عليه من أجل تحقيق أهداف الدراسة حيث تم الإعتماد على المقابلة مع المدير العام للمركز التجاري فاميلي شوب وبعض العاملين.²

حيث أن المقابلة لم تتم فيها إعداد أسئلتها، لأنه لم يتم الإعداد لها مسبقا وأهم المحاور التي تضمنها الباحث سيتم الإستفادة منها في عملية التحليل.

السجلات والوثق: حيث تساعد على معرفة التغيرات التي طرأت على المؤسسة من خلال تحصلنا على مجموعة الوثق والسجلات الخاصة لهيكل التنظيمي والجانب التاريخي للمؤسسة ومختلف الأنشطة والمهام الخاصة لعمال.

² رشيد زرواتي، تدريبات على منهجية البحث في علم الاجتماع، دار طباعة هومة، دوم ذكر مكان النشر، 2002، ص 123.

رابعاً: عينة الدراسة وكيفية إختيار خصائصها

1- كيفية إختيارها:

نظراً لطبيعة بحثنا الذي يفرض علينا إكتشاف طبيعة العلاقات الإجتماعية داخل المؤسسة، فإننا لجأ لإستخدام عينة المسح الشامل والتي شملت 200 عامل وعاملة للمركز التجاري من أصل 240 عامل مع نزع أعوان الأمن وعاملات النظافة.

2- خصائص العينة:

1- الجنس:

الجدول رقم 4-2: يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس

النسبة	التكرار	الجنس
61.5%	123	ذكر
38.5%	77	انثى
%100	200	المجموع

تبين النتائج المتعلقة بمتغير الجنس في الجدول ان أكبر نسبة هي من فئة الذكور وتمثل نسبة 61.5% وهي نسبة مرتفعة جدا مقارنة بنسبة الاث التي تمثل 38.5% من عينة الدراسة، ولعل ذلك يشير إلى أن طبيعة العمل لمركز التجاري محل الدراسة تتطلب عمل الذكور من جهة ومن جهة أخرى توفر عنصر النساء لمركز التجاري يدل على خروج المرأة للعمل اذ أصبحت الظروف المعيشية تفرض على المرأة الخروج للعمل كما ان العمل هنا لا يتطلب الجهد البدني واجهاد العضلي.

2- السن:

الجدول رقم 4-3: يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن

النسبة	التكرار	الفئات
15	30	30 - 18
52	104	من 30 الى 40
10	20	من 40 الى 50
23	46	من 50 فما فوق
%100	200	المجموع

من خلال الإحصائية المبينة في الجدول أعلاه يتضح لنا أن معظم أفراد العينة محل الدراسة تتراوح أعمارهم ما بين (30-40) وهذا بنسبة تقدر بـ 52% وهي أعلى نسبة مقارنة لنسب الأخرى، كما سجلنا في أعلى فئة عمرية فئة كبار السن الذين تزيد أعمارهم (ما فوق 50) بنسبة 23%، ثم تليها فئة (30 - 18) بنسبة 15%، وأخيراً فئة (30 - 40) ويمثلون نسبة 10% من أفراد العينة.

وإن دل ذلك على شيء فإنما يدل على توفر عنصر الشباب ولذلك نستطيع القول أن هاته الفئة، كما أن فئة 30-40 تشكل قوة فعالة هذا راجع لعدة عوامل من بينها كون العمال في هاته الفترة العمرية يسعون لتلبية احتياجاتهم المادية والمعنوية.

3- المستوى التعليمي:

الجدول رقم 4-4 يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة	التكرار	المستوى التعليمي
02	04	ابتدائي
10	20	متوسط
40	80	نوي
48	96	جامعي
%100	200	المجموع

من خلال الإحصائية المبينة في الجدول أعلاه يتضح لنا أن معظم أفراد العينة محل الدراسة مستواهم التعليمي جامعي وهذا بنسبة تقدر بـ 48% وهي أعلى نسبة مقلونة لنسب الأخرى، كما سجل مستوى نوي في أعلى فئة بنسبة 40%، ثم يليه مستوى متوسط بنسبة 10%، وأخيراً فئة مستوى ابتدائي ويمثلون نسبة 02% من أفراد العينة.

بما أننا نجد كل من فئة المستوى المتوسط والابتدائي كانت بنسبة ضئيلة ويمكن حصرهم على أعوان الامن لمركز التجاري، وإن توفر أصحاب الشهادات العليا فإنما يدل على صدق استماراتنا من جهة كون العينة أغلبها مثقفة وذات زاد معرفي ما يؤكد ويدعم مصداقية دراستنا ونتائجها، ومنه يتبين أن العينة محل الدراسة هو إطار ذو قدرات المهنية والتعليمية عالية وجود كفاءات عالية.

4- الحالة الاجتماعية:

الجدول رقم 4-5: يوضح توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية

الحالة الاجتماعية	التكرار	النسبة
أعزب	64	32
متزوج	86	43
أرمل	24	12
مطلق	26	13
المجموع	200	%100

من خلال الإحصائية المبينة في الجدول أعلاه يتضح لنا أن معظم أفراد العينة محل الدراسة متزوجين وهذا بنسبة تقدر بـ 43% وهي أعلى نسبة مقارنة لنسب الأخرى، كما سجلنا في أعلى فئة للعزاب وذلك بنسبة 32%، ثم تليها فئة المطلقين بنسبة 13%، وسجلت أدنى فئة للأرامل ويمثلون نسبة 12% من أفراد العينة.

وإن دل ذلك على شيء فإنا يدل على أن ظروف الحياة تفرض نفسها على الأرامل والمطلقين للخروج للحياة العملية حيث عبء الحياة يعد متغير قاهر يتدخل في التزام الموظف بعمله خاصة إن كان لهم أطفال صغار.

5- الخبرة:

الجدول رقم 4-6: يوضح توزيع أفراد العينة حسب الخبرة

الخبرة	التكرار	النسبة
من ستة اشهر الى سنة	36	18%
من سنة الى سنتين	67	33.5%
من سنتين الى خمس سنوات	97	48.5%
المجموع	200	%100

من خلال الإحصائية المبينة في الجدول أعلاه يتضح لنا أن معظم أفراد العينة محل الدراسة سنوات الخبرة من سنتين الى خمس سنوات وهذا بنسبة تقدر بـ 48.5% وهي أعلى نسبة مقارنة لنسب الأخرى، كما سجلنا في أعلى فئة من سنة الى سنتين وذلك بنسبة 33.5%، ثم تليها فئة من ستة اشهر الى سنة بنسبة 18% من أفراد العينة. وإن دل ذلك على شيء فإنا يدل على أن أغلب العينة لها خبرة لمؤسسة وهذا ما يسرع الأداء لمركز التجاري ويختصر الوقت والجهد والتكاليف.

الفصل الخامس

مناقشة نتائج الدراسة

أولاً: عرض وتحليل بيانات الفرضية الفرعية الأولى

ثانياً: عرض وتحليل بيانات الفرضية الفرعية الثانية

ثالثاً: عرض وتحليل بيانات الفرضية الفرعية الثالثة

رابعاً: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات

خامساً: تقييم الفرضية العامة

أولاً: عرض وتحليل بيانات الفرضية الفرعية الأولى

1- إن القرارات التي تتخذها الإدارة فيها مراعات ل:

الجدول رقم 5-1 يوضح القرارات التي تتخذها الإدارة فيها مراعات ل

النسبة	التكرار	طرق إتخاذ القرار
48%	96	اقتراحات و مساهمة العمال
38%	76	وجود اقبال و مساهمات من قبل العمال
14%	28	يتم اتخاذ القرار دون الرجوع للعمال
%100	200	المجموع

- ومن خلال البيانات الإحصائية المبينة في الجدول أعلاه يتضح لنا أن معظم أفراد العينة محل الدراسة اجابوا ان الإدارة في اتخاذها للقرارات تراعي اقتراحات و مساهمة العمال وهذا بنسبة تقدر بـ 48% وهي أعلى نسبة مقارنة بالنسب الأخرى، كما سجل وجود اقبال و مساهمات من قبل العمال ثاني أعلى فئة بنسبة 38%، ثم يليه يتم اتخاذ القرار دون الرجوع للعمال بنسبة 14%، وإن دل ذلك على شيء فإنما يدل على أن اغلب القرارات المتخذة تراعي فيها الإدارة اقتراحات العمال الا اذا كانت قرارات حساسة تخص الإدارة العليا لوحدها.

2- حسب رأيك هل اتخاذ القرار في مؤسستك يخضع:

الجدول رقم 5-2 يوضح حسب رأيك هل اتخاذ القرار في مؤسستك يخضع

النسبة	التكرار	تعتمد مؤسستك في إتخاذ القرار على
49.5%	99	سلطة المنصب الرسمي
40.5%	81	مواصفات الشخصية و سجل الإنجازات
10%	20	أن لكل شخص مهما كانت رتبته الحق في المشاركة
%100	200	المجموع

- من خلال البيانات الإحصائية المبينة في الجدول أعلاه يتضح لنا أن معظم أفراد العينة محل الدراسة ان اتخاذ القرار في المركز التجاري يخضع تراعي سلطة المنصب الرسمي وهذا بنسبة تقدر بـ 49.5% وهي أعلى نسبة مقارنة بالنسب الأخرى، كما سجل مواصفات الشخصية و سجل الإنجازات ثاني أعلى فئة بنسبة 40.5%، ثم يليه أن لكل شخص مهما كانت رتبته الحق في المشاركة بنسبة 10%، وذلك يدل على أن سلطة المنصب هي من تساهم في اتخاذ القرارات باعتبار ان المركز التجاري ينتمي لفئة الخواص وليس الدولة فإنه ينتهج نمط قيادة اوتوقراطي في عملية اتخاذ القرار.

3- تكون طريقة إصدار الأوامر في مؤسستك:

الجدول رقم 5-3 يوضح طريقة إصدار الأوامر في مؤسستك

النسبة	التكرار	طرق التواصل
56.5%	113	تواصل مباشر مع المسؤول الأول
38.5%	77	إبصارها عن طريق المشرف ثم العامل
5%	10	نشر بيانات ورقية رسمية في واجهة مكان العمل
%100	200	المجموع

- من خلال البيانات الإحصائية المبينة في الجدول أعلاه يتضح لنا أن معظم أفراد العينة محل الدراسة حول طريقة إصدار الأوامر جاءت اجابتهم حول تواصل مباشر مع المسؤول الأول وهذا بنسبة تقدر بـ 56.5% وهي أعلى نسبة مقارنة بالنسب الأخرى، كما سجل مواصفات إبصارها عن طريق المشرف ثم العامل ثاني أعلى فئة بنسبة 38.5%، ثم يليه نشر بيانات ورقية رسمية في واجهة مكان العمل بنسبة 5%، ومن هنا نستطيع القول أن إصدار الأوامر يكون عن طريق المسؤول المباشر أي ان القائد هنا يسير مؤسسته عن طريق القيادة الدكتاتورية اين يبسط سلطته على كل الوظائف والقرارات.

4- يكون حل مشكل عدم الرضى حول بعض القرارات:

الجدول رقم 4-5 يوضح يكون حل مشكل عدم الرضى حول بعض القرارات

النسبة	التكرار	الحلول
50%	100	استخدام السلطة لفرض القرار
37%	74	عن طريق النقاش لإيجاد حل يرضي الطرفين
13%	26	إلغاء القرار و تعويضه بقرار آخر
%100	200	المجموع

- من خلال البيانات الإحصائية المبينة في الجدول أعلاه يتضح لنا أن معظم أفراد العينة محل الدراسة حول كيفية حل مشكل عدم الرضى حول بعض القرارات انه يتم استخدام السلطة لفرض القرار وهذا بنسبة تقدر بـ 50% وهي أعلى نسبة مقارنة بالنسب الأخرى، كما سجل عن طريق النقاش لإيجاد حل يرضي الطرفين ثاني أعلى فئة بنسبة 37%، ثم يليه إلغاء القرار و تعويضه بقرار آخر بنسبة 13%، حيث يدل هذا أن استخدام السلطة لفرض قرارات هو ما يجعل العمال غير راضين وهذه نتائج القيادة الديكتاتورية من جهة ومن جهة أخرى يسعى المسؤول الى فتح نقاش يفضي لحل يرضي الطرفين.

5- يتدخل العمال في المشاركة ببعض التغييرات في المؤسسة:

الجدول رقم 5-5 يوضح تدخل العمال في المشاركة ببعض التغييرات في المؤسسة

النسبة	التكرار	الإجابة
83.5%	167	نعم
16.5%	33	لا
%100	200	المجموع

- من خلال البيانات الإحصائية المبينة في الجدول أعلاه يتضح لنا أن معظم أفراد العينة محل الدراسة يجيبون ب نعم ان المؤسسة عندما تقوم ببعض التغييرات ممثلا في القسم الذي تعمل فيه هل يتم إشراككم في هذه العملية وهذا بنسبة تقدر ب 83.5% وهي أعلى نسبة مقارنة بالنسبة الأخرى، كما نفت فئة أخرى هذا وذلك بنسبة 16.5%، ومن هنا يمكننا القول على أن المسؤول يقوم باشتراك العمال في القرارات التي تكون بمصلحتهم فالمسؤول هنا لا يستغني عن رأي العامل في هذا و نفي هذا من قبل بعضهم يعود لكونهم عمال جدد بالمؤسسة.

6- يبين الأسلوب الذي يتميز به المشرف عند تنفيذ القرارات:

الجدول رقم 5-6 يوضح الأسلوب الذي يتميز به المشرف عند تنفيذ القرارات

النسبة	التكرار	أسلوب المشرف
46%	92	الصرامة
48.5%	97	العدل
01%	02	اللاعادل
4.5%	09	التحيز إيجاباً عامل معين
%100	200	المجموع

- من خلال البيانات الإحصائية المبينة في الجدول أعلاه يتضح لنا أن معظم أفراد العينة محل الدراسة حول كيفية تمتاز طريقة المشرف بتنفيذ القرارات وكانت الإجابة حول العدل بنسبة تقدر بـ 48.5% وهي أعلى نسبة مقارنة بالنسبة الأخرى، كما سجلت الصرامة ثاني أعلى نسبة وذلك بـ 46%، وعليه يمكن القول أن المسؤول عادل عموماً في اتخاذ القرارات على الرغم من تفردده بسلطة القرار، كما أنه صارم في قراراته، مع العلم بأن الصرامة لا تعني اللاعدل، بل قد تكون سبباً في لا سيادة العدالة داخل التنظيم، ولا مجال للعاطفة في ذلك، وهذه من سمات القائد الناجح.

7- المؤسسة التي تعمل بها تشجعك على :

الجدول رقم 5-7 يوضح المؤسسة التي تعمل بها تشجعك على

النسبة	التكرار	طرق التشجيع
53.5%	107	إعطاء اقتراحات و مساهمات تخص منصب العمل
46%	92	المساهمة بخبرتك المهنية في إثراء العمل
0.5%	01	لا تأخذ باقتراحات الشخص المباشر بموقع العمل
%100	200	المجموع

- من خلال البيانات الإحصائية المبينة في الجدول أعلاه يتضح لنا أن معظم أفراد العينة محل الدراسة ان المؤسسة تشجع على إعطاء اقتراحات و مساهمات تخص منصب العمل بنسبة تقدر بـ 53.5% وهي أعلى نسبة مقارنة بالنسبة الأخرى، كما سجلت المساهمة بخبرتك المهنية في إثراء العمل ثاني اعلى نسبة وذلك بـ 46%، تليها لا تأخذ باقتراحات الشخص المباشر بموقع العمل بنسبة 05%، حيث يدل هذا على ان المؤسسة تشجع على إعطاء اقتراحات ومساهمات تخص منصب العمل وهذا نمط القيادي الاوتوقراطي الذي يتجلى بوضوح في المسؤول الذي يسير المؤسسة.

ثانيا: عرض وتحليل بيانات الفرضية الفرعية الثانية

1- تعتمد المؤسسة في التواصل مع العمال على:

الجدول رقم 5-8 يوضح تعتمد المؤسسة في التواصل مع العمال على

النسبة	التكرار	طرق التواصل
33.5%	67	تواصل مباشر
16.5%	33	تواصل غير مباشر
36%	72	رسمي
14%	28	غير رسمي
%100	200	المجموع

- من خلال البيانات الإحصائية المبينة في الجدول أعلاه يتضح لنا أن معظم أفراد العينة محل الدراسة ان المؤسسة تعتمد على التواصل مع العمال على التواصل المباشر بنسبة تقدر بـ 33.5% وهي أعلى نسبة مقارنة بالنسبة الأخرى، كما سجل التواصل غير المباشر على نسبة قدرت بـ 16.5%، وسجل الاتصال الرسمي ما نسبته 36% والاتصال غير الرسمي على 14%، وعليه فالمؤسسة تعتمد على كل انواع التواصل بنسب متفاوت لكن الغالب على هاته المؤسسة هو الاتصال المباشر والاتصال الرسمي كونها تنتمي لقطاع الخواص الذي بطبيعته هو الذي يفرض نظام تواصله على العمال

2- نشر المعلومة داخل المؤسسة يتم بطريقة :

الجدول رقم 5-9 يوضح نشر المعلومة داخل المؤسسة يتم بطريقة

النسبة	التكرار	طرق نشر المعلومات
58%	116	رسمية كتابية
42%	84	شفهية
100%	200	المجموع

- من خلال البيانات الإحصائية المبينة في الجدول أعلاه يتضح لنا أن معظم أفراد العينة محل الدراسة ان نشر المعلومة داخل المؤسسة يتم بطريقة رسمية كتابية بنسبة تقدر بـ 58% وهي أعلى نسبة مقارنة بالنسبة الأخرى، كما سجلت طريقة الاتصال شفهيّة على نسبة قدرت بـ 42%، وهذا يدل أن المؤسسة تعتمد على الرسمية الكتابية في نشر المعلومات داخل المؤسسة كون المركز التجاري صرح كبير.

3- تكون عملية التواصل بين العمال عن طريق الإعتماد على لغة مشتركة لتسهيل أداء العمل:

الجدول رقم 5-10 يوضح تكون عملية التواصل بين العمال عن طريق الإعتماد على لغة مشتركة لتسهيل أداء العمل

النسبة	التكرار	الإجابة
63%	126	نعم
37	74	لا
%100	200	المجموع

- من خلال البيانات الإحصائية المبينة في الجدول أعلاه يتضح لنا أن معظم أفراد العينة محل الدراسة ان العمال يعتمدون على لغة مشتركة لتسهيل أداء العمل بنسبة تقدر بـ 63% وهي أعلى نسبة مقارنة بالنسبة الأخرى، كما رفض الفقرة بنسبة قدرت بـ 37%، وعليه يمكن القول العمال يعتمدون على لغة مشتركة فيما بينهم لتسهيل التواصل واختصار الوقت والجهد خاصة وان كانت الأماكن بين الموظفين بعيدة.

4- تقوم المؤسسة عند وقوع مشاجرة بين العمال بالقرارات التالية:

الجدول رقم 5-11 يوضح تقوم المؤسسة عند وقوع مشاجرة بين العمال لقرارات التالية

النسبة	التكرار	طرق حل الشجارات
51.5%	103	تلاقي الطرفين في الإدارة و حل المشكل
23%	46	عدم تدخل الإدارة
25.5%	51	الفصل المباشر
%100	200	المجموع

- من خلال البيانات الإحصائية المبينة في الجدول أعلاه يتضح لنا أن معظم أفراد العينة محل الدراسة ان القرارات التي تتخذها المؤسسة عند وقوع مشاجرة بين العمال تعمل على تلاقي الطرفين في الإدارة و حل المشكل بنسبة تقدر بـ 51.5% وهي أعلى نسبة مقارنة بالنسبة الأخرى، كما يتم الفصل المباشر بنسبة قدرت بـ 25.5%، يليه عدم تدخل الإدارة بنسبة قدرت بـ 23%، في اغلب الأحيان تعمل الإدارة على المشاكل بطريقة سلمية بين العمال لكنها لا تتهاون في اتخاذ قرار الفصل المباشر اذا تعدت الحدود وفي مواضيع أخرى اذا كانت مشاكل طفيفة لا تتدخل الإدارة كي لا تعطي الموضوع أكثر من حجمه .

5- نوع العلاقة التي تربطك بالمشرف عليك :

الجدول رقم 5-12 يوضح نوع العلاقة التي تربطك لمشرف عليك

النسبة	التكرار	نوع العلاقات
54%	108	علاقة عمل فقط
46%	92	علاقة عمل يتخللها نوع من الاخوة
100%	200	المجموع

- من خلال البيانات الإحصائية المبينة في الجدول أعلاه يتضح لنا أن معظم أفراد العينة محل الدراسة ان نوع العلاقة التي تربط العامل لمشرف هي علاقات عمل بنسبة تقدر 54% وهي أعلى نسبة مقارنة بالنسبة الأخرى، كما انها علاقة عمل يتخللها نوع من الاخوة بنسبة قدرت بـ 46%، فالمسؤول يعمل على الدمج بين علاقات العمل الرسمية وغير الرسمية لخلق جو عملي بين الموظفين من جهة ومن جهة أخرى خلق جو من الاخوة بين الموظف والمسؤول.

6- هناك تعاون يسود بين المجموعتين (أ) و (ب) في إنجاز الأعمال:

الجدول رقم 5-13 يوضح هناك تعاون يسود بين المجموعتين (أ) و (ب) في إنجاز الأعمال

النسبة	التكرار	الإجابة
67.5%	135	نعم
32.5%	65	لا
%100	200	المجموع

- من خلال البيانات الإحصائية المبينة في الجدول أعلاه يتضح لنا أن معظم أفراد العينة محل الدراسة ان هناك تعاون بين العمال في مجموعتين في إنجاز الأعمال بنسبة تقدر 67.5% وهي أعلى نسبة مقارنة بالنسبة الأخرى، كما انه تم رفض هذا التعاون بنسبة قدرت بـ 32.5%، حيث ان عمال المركز التجاري يكون بينهم تعاون فيما بينهم وهذا ما يخدم طموحات المؤسسة ويحقق أهدافها كما ان عدم التعاون بين الافراد اذا تم استغلاله في صالح المؤسسة عن طريق خلق المنافسة بين العمال ما يزيد سرعة الأداء وزيادة المردودية لصالح المؤسسة.

7- تكون العلاقة التي تربط العمال في مجموعة (أ) و المجموعة (ب):

الجدول رقم 5-14 يوضح تكون العلاقة التي تربط العمال في مجموعة (أ) و المجموعة (ب)

النسبة	التكرار	نوع العلاقات
38.5%	77	إيجابية
2.5%	05	سلبية
4.5%	09	علاقة صراع
40%	80	علاقات تكامل
14.5%	29	علاقات تنافس
%100	200	المجموع

- من خلال البيانات الإحصائية المبينة في الجدول أعلاه يتضح لنا أن معظم أفراد العينة محل الدراسة ان العلاقة التي تربط العمال في مجموعة (أ) و المجموعة (ب) إيجابية بنسبة تقدر بـ 38.5%، كما أنها علاقة تكامل بنسبة قدرت بـ 40%، وهذا دليل على ان العلاقة بين المجموعتين إيجابية وتكاملية تنافسية حيث لو استغلها المسؤول لصالح المؤسسة لساهم في تطويرها.

ثالثاً: عرض وتحليل بيانات الفرضية الفرعية الثالثة

1-تتدخل ثقافة الإنجاز في تحديد طبيعة منظومة الحوافز :

الجدول رقم 5-15 يوضح تتدخل ثقافة الإنجاز في تحديد طبيعة منظومة الحوافز

النسبة	التكرار	الإجابة
78%	156	نعم
22%	44	لا
%100	200	المجموع

- من خلال البيانات الإحصائية المبينة في الجدول أعلاه يتضح لنا أن معظم أفراد العينة محل الدراسة ان تتدخل ثقافة الإنجاز في تحديد طبيعة منظومة الحوافز بنسبة تقدر بـ 78%، كما أنه تم معارضة هاته العبارة بنسبة قدرت بـ 22%، حيث يدل على ان نظام الحوافز بالمؤسسة يخضع لقانون الإنجاز أي ان المؤسسة تسعى لبناء نظام حوافز على أساس الانجاز.

2- تسعى إدارة المؤسسة لتلبية ما يتوقعه الموظف من الشركة من علاوات و حوافز ومكافآت:

الجدول رقم 5-16 يوضح تسعى إدارة المؤسسة لتلبية ما يتوقعه الموظف من الشركة من علاوات و حوافز ومكافآت

النسبة	التكرار	الإجابة
74.5%	149	نعم
25.5%	51	لا
%100	200	المجموع

- من خلال البيانات الإحصائية المبينة في الجدول أعلاه يتضح لنا أن معظم أفراد العينة محل الدراسة ان إدارة المؤسسة تسعى لتلبية ما يتوقعه الموظف من الشركة من علاوات و حوافز ومكافآت بنسبة تقدر بـ 74.5%، كما أنه تم معارضة هاته العبارة بنسبة قدرت بـ 25.5%، ومن هنا نرى أن إدارة المؤسسة تسعى لتلبية ما يتوقعه الموظف من الشركة من علاوات و حوافز ومكافآت.

3- يؤثر نظام العقوبات والجزاءات المعتمدة في المؤسسة في تطوير أدائك:

الجدول رقم 5-17 يوضح يؤثر نظام العقوبات والجزاءات المعتمدة في المؤسسة في تطوير أدائك

النسبة	التكرار	الإجابة
56.5%	113	نعم
43.5%	87	لا
%100	200	المجموع

- من خلال البيانات الإحصائية المبينة في الجدول أعلاه يتضح لنا أن معظم أفراد العينة محل الدراسة ان نظام العقوبات والجزاءات المعتمدة في المؤسسة يؤثر في تطوير أداء الموظفين بنسبة تقدر بـ 56.5%، كما أنه تم معارضة هاته العبارة بنسبة قدرت بـ 43.5%، وهذا دليل على ان نظام الحوافز السلبي يؤثر على أداء العمال لسلب

4- تعتمد المؤسسة على نظام ترقية عند إجتهد العامل في تحقيق عمله:

الجدول رقم 5-18 يوضح تعتمد المؤسسة على نظام ترقية عند إجتهد العامل في تحقيق عمله

النسبة	التكرار	الإجابة
60%	120	نعم
40%	80	لا
%100	200	المجموع

- من خلال البيانات الإحصائية المبينة في الجدول أعلاه يتضح لنا أن معظم أفراد العينة محل الدراسة ان هناك نظام ترقية تعتمد المؤسسة عند تحقيق العامل ما عليه و أكثر بنسبة تقدر بـ 60%، كما أنه تم معارضة هاته العبارة بنسبة قدرت بـ 40%، ومن هنا يمكننا أن نقول ان نظام ترقية تعتمد المؤسسة عند تحقيق العامل ما عليه و أكثر ان نظام الحوافز مرتبط بما يقوم به العامل.

5- تقوم مؤسستك بمكافآتك على الإبداع و التميز في العمل:

الجدول رقم 5-19 يوضح تقوم مؤسستك بمكافآتك على الإبداع و التميز في العمل

النسبة	التكرار	الإجابة
63%	126	نعم
37%	74	لا
%100	200	المجموع

- من خلال البيانات الإحصائية المبينة في الجدول أعلاه يتضح لنا أن معظم أفراد العينة محل الدراسة ان هناك نظام ترقية تعتمدة المؤسسة عند تحقيق العامل ما عليه و أكثر بنسبة تقدر بـ 63%، كما أنه تم معارضة هاته العبارة بنسبة قدرت بـ 37%، ومن هنا نرى أن هناك نظام ترقية تعتمدة المؤسسة عند تحقيق العامل ما عليه و أكثر أي ان الترقية تكون حسب الأداء.

6- نوع هذه المكافآت:

الجدول رقم 5-20 يوضح نوع هذه المكافآت

النسبة	التكرار	نوع المكافآت
73.5%	147	مادية
26.5%	53	معنوية
%100	200	المجموع

من خلال البيانات الإحصائية المبينة في الجدول أعلاه يتضح لنا أن معظم أفراد العينة محل الدراسة ان نوع هذه المكافآت مادية بنسبة تقدر بـ 73.5%، كما أن الحوافز المعنوية بنسبة قدرت بـ 26.5%، ومن هنا يمكننا القول ان نظام الحوافز المادية هو أكثر نظام حوافز متبع لمركز التجاري هي الحوافز المادية كون المركز بع للقطاع الاقتصادي من جهة ومن جهة أخرى تستخدم الحوافز المعنوية فهي تدمج بين النظامين كي تحقق أكبر اشباع للموظفين.

7- المعيار الذي تراه أكثر فعالية في منظومة الحوافز في :

الجدول رقم 5-21 يوضح المعيار الذي تراه أكثر فعالية في منظومة الحوافز في

النسبة	التكرار	معايير منظومة الحوافز
43.5%	87	الإبداع و التميز
27.5%	55	الاجتهاد في العمل
29%	58	الالتزام بالعمل
%100	200	المجموع

- من خلال البيانات الإحصائية المبينة في الجدول أعلاه يتضح لنا أن معظم أفراد العينة محل الدراسة ان المعيار الذي تراه أكثر فعالية في منظومة الحوافز تقدر بنسبة 43.5% هو الإبداع و التميز ، كما أن الالتزام بالعمل بنسبة قدرت بـ 29%، يليه الاجتهاد في العمل 27.5%، حيث يمكننا القول ان نظام الحوافز الذي يرضي العامل هو النظام الذي يتبع الابداع والتميز أي ان كل عامل سيتم مكافأته حسب تعبته وعمله ومقدار مجهوده المبذول وهنا لا تصبح المساواة هي التي تحكم نظام الحوافز.

الجدول المركبة:

1- القرارات التي تتخذها الإدارة فيها مراعات ل الجنس:

الجدول رقم 5-22 يوضح القرارات التي تتخذها الإدارة فيها مراعاة ل الجنس

النسبة	التكرار	الجنس	النسبة	التكرار	الجنس طرق إتخاذ القرارات
32.5	75	ذكر	48%	96	اقتراحات و مساهمة العمال
10.5	21	انثى			
17.5	35	ذكر	38%	76	وجود اقبال و مساهمات من قبل العمال
20.5	41	انثى			
06.5	13	ذكر	14%	28	يتم اتخاذ القرار دون الرجوع للعمال
07.5	15	انثى			
%100	200	المجموع	%100	200	المجموع

- ان اكثر اقتراحات و مساهمة العمال تميل لجنس الذكور وهم اكثر اقتراحا و مساهمة، نظرا لروح المسؤولية التي يتسم بها جنس الذكور إتجاه العمل والجهود الزائدة المبذولة نتيجة إمتلاكهم للوقت على عكس المرأة التي تتجه جهودها لرعاية المنزل والوقت الضيق الذي لا يعطيها الفرصة للإنتاج أكثر فنجاحها في مجتمعنا يتجه نحو نجاح رعايتها.

2- علاقة إتخاذ القرار في المؤسسة بالجنس:

الجدول رقم 5-23 يوضح علاقة إتخاذ القرار في المؤسسة بجنس

النسبة	التكرار	الجنس	النسبة	التكرار	الجنس طرق إتخاذ القرارات
26.5	55	ذكر	49.5%	99	سلطة المنصب الرسمي
22	44	انثى			
30.5	61	ذكر	40.5%	81	مواصفات الشخصية و سجل الإنجازات
10	20	انثى			
3.5	07	ذكر	10%	20	أن لكل شخص مهما كانت رتبته الحق في المشاركة
6.5	13	انثى			
%100	200	المجموع	%100	200	المجموع

- إتخاذ القرار في المؤسسة يخضع لجنس خاصة ان سلطة المنصب الرسمي تميل للذكور، إن سلطة المنصب الرسمي في المركز التجاري تفرض جنس الذكور وهذا راجع وهذا راجع لإمتلاكه الوقت الكامل لوجوده داخل المركز على عكس جنس الأنثى التي لا يمكنها التواجد في المركز وبالخصوص ليلا نتيجة ثقافة مجتمعنا الذي يرفض تواجد المرأة ليلا في العمل، أي أنها تملك محدودية من المعلومات إتجاه العمل التي لا يمكن أن ترشحها لمنصب السلطة خاصة في المركز التجاري فاميلي شوب.

3- نشر المعلومة داخل المؤسسة يتم بطريقة السن:

الجدول رقم 5-24 يوضح نشر المعلومة داخل المؤسسة يتم بطريقة لسن

النسبة	التكرار	طرق نشر المعلومات	النسبة	التكرار	فئات العمر
11.5	23	رسمية كتابية	15	30	30 – 18
03.5	07	شفهية			
5.5	11	رسمية كتابية	52	104	من 30 الى 40
46.5	93	شفهية			
7.5	15	رسمية كتابية	10	20	من 40 الى 50
2.5	05	شفهية			
0.5	01	رسمية كتابية	23	46	من 50 فما فوق
22.5	45	شفهية			
%100	200	المجموع	%100	200	المجموع

- نشر المعلومة داخل المؤسسة يتم بطريقة شفوية كلما زاد سن العامل وكلما قل سن العامل تم نشر المعلومة بطريقة رسمية كتابية، حيث نرى أن فئة من 30-40 تعتمد في نشر المعلومة بطريقة شفوية وهذا راجع إلى الوعي التي تمتلكه هذه الفئة إتجاه العمل وتميزها بالإصغاء الذي لا يفرض نشر المعلومة بطريقة رسمية كتابية على عكس فئة من 18-30 سنة (فئة الشباب) التي لا تملك الوعي في هذا السن وترى من هذا العمل أنه طريق يمهّد لتجارب عمل أخرى وخروج من البطالة فقط وليس مصدر رزق معتمد.

4- علاقة تواصل العمال فيما بينهم بحيث يعتمدون على لغة مشتركة لتسهيل أداء العمل بالسن:

الجدول رقم 5-25 يوضح علاقة تواصل العمال فيما بينهم بحيث يعتمدون على لغة مشتركة لتسهيل أداء العمل

لسن

فئات العمر	التكرار	النسبة	الإجابة	النسبة	التكرار
30 – 18	30	15	نعم	06	03
			لا		12
من 30 الى 40	104	52	نعم	79	39.5
			لا		12.5
من 40 الى 50	20	10	نعم	03	1.5
			لا		8.5
من 50 فما فوق	46	23	نعم	38	19
			لا		04
المجموع	200	%100	المجموع	200	%100

- يستعمل العمال لغة مشتركة بينهم اذا ان اكثر فئة عمرية تستعمل لغة مشتركة بينها هي من 30 الى 40، وذلك نظرا لإمتلاك هذه الفئة تجارب وخبرات عمل سابقة تجعلها تستخدم طرق تسهل عليها العمل كإستخدام لغة مشتركة من أجل التعاون فيها بينهم، مما يسهل عليهم أداء عملهم.

5- هناك نظام ترقية تعتمد المؤسسة عند تحقيق العامل ما عليه و أكثر) أي الإجتهداد في تحقيق عمله) بالخبرة:

الجدول رقم 5-26 يوضح أنه هناك نظام ترقية تعتمد المؤسسة عند تحقيق العامل ما عليه و أكثر) أي الإجتهداد

في تحقيق عمله) لخبرة

النسبة	التكرار	الإجابة	النسبة	التكرار	الخبرة
3.5	07	نعم	18%	36	من ستة اشهر الى سنة
14.5	29	لا			
12	24	نعم	33.5%	67	من سنة الى سنتين
21.5	43	لا			
44.5	89	نعم	48.5%	97	من سنتين الى خمس سنوات
04	08	لا			
%100	200	المجموع	%100	200	المجموع

- هناك نظام ترقية تعتمد المؤسسة عند تحقيق العامل ما عليه و أكثر) أي الاجتهداد في تحقيق عمله) وعلاقته بالخبرة حيث أكدت الفئة المهنية من سنتين الى خمس سنوات أن نظام الترقية يقوم على نظام الاقدمية، بحيث تعمل إدارة المركز التجاري فاميلي شوب على تحقيق الرضا الوظيفي، من خلال اعتمادها على نظام الترقية الذي تعتمد فيه على الخبرة وهذا من أجل زيادة إنتاج العامل وتشجيعه على الإستمرارية بحيث تشمل الترقية زيادة في الراتب الشهري وهذا ما يسعى إليه العامل.

6- تقوم مؤسستك بمكافآتك على الإبداع و التميز في العمل وعلاقتها بالخبرة

الجدول رقم 5-27 يوضح تقوم مؤسستك بمكافآتك على الإبداع و التميز في العمل وعلاقتها بالخبرة

النسبة	التكرار	الإجابة	النسبة	التكرار	سنوات الخبرة
08	16	نعم	18%	36	من ستة اشهر الى سنة
10	20	لا			
10	20	نعم	33.5%	67	من سنة الى سنتين
23.5	47	لا			
45	90	نعم	48.5%	97	من سنتين الى خمس سنوات
3.5	07	لا			
%100	200	المجموع	%100	200	المجموع

- من خلال البيانات الإحصائية المبينة في الجدول أعلاه يتضح لنا أنه كلما زادت الخبرة زاد تحصل الموظفين على الحوافز، بحيث يعزز هذا في تأثيرها الإيجابي على الولاء التنظيمي، مما يعكس إنتماء العمال للمؤسسة، ويساعدها على الربح والإستمرار.

رابعاً: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات

تقييم نتائج الدراسة:

1- تقييم نتائج الفرضية الفرعية الأولى:

للتأكد من الفرضية الفرعية الأولى والتي مفادها تتدخل ثقافة المشاركة في إتخاذ القرار في تحديد طبيعة علاقات السلطة.

يوضح الجدول 5-1 أن القرارات التي تتخذها الإدارة فيها مراعاة لإقتراحات ومساهمة العمال وهذا بنسبة 48% وهي أعلى نسبة مقارنة بالنسب الأخرى الموجودة في الجدول أعلى فئة بنسبة 38% حيث نرى أن إدارة فاميلي شوب تسعى إلى تحقيق الرضا الوظيفي لعمالها عن طريق مشاركتهم في إتخاذ القرار من خلال النتائج السابقة المحصل عليها.

ومن زيادة مصداقية الدراسة، تم الإعتماد على جدوليين مركبين:

حيث يوضح الجدول رقم 5-22 أن القرارات التي تتخذها الإدارة فيها مراعاة لإقتراحات ومساهمة العمال بنسبة 48% تميل أغلبها لجنس الذكور بنسبة 32.5% فتقافة مشاركة العمال في إتخاذ القرار تعمل على تحفيزهم وزرع روح المسؤولية فيهم إتجاه العمل وغرس إنتمائهم للمؤسسة وبالتالي رفع فعالية العمل للمركز الذي يحقق أهدافه، ونرى أن أغلب إقتراحات ومساهمات العمال تميل لنسب الذكور نظرا لروح المسؤولية وحب القيادة التي تمس جنس الذكور وقدرتهم على السيطرة على الجانب العاطفي الذي يتدخل أحيانا في تغيير إتخاذ القرار وهذا على عكس الجنس اللطيف الذي يلجأ في أغلب الأحيان إلى عاطفته في عملية إتخاذ القرار وترفض في الغالب التدخل في وضع القرارات.

يوضح الجدول رقم 5-23 أن عملية إتخاذ القرارات في المركز التجاري فاميلي شوب يخضع لسلطة المنصب بنسبة 49.5% وهذا من أجل كسب القرارات نوع من الرسمية في التطبيق من طرف العمال، فعندما يعود إتخاذ القرار لسلطة فإنه يكون نتيجة من التخطيط والرقابة والدراسة المسبقة للقرار، وعليه نرى أن إحتلال السلطة يخضع لجنس الذكور بنسبة 30.5% نظرا لقدرة الرجل على تحمل ضغط المسؤولية في مساحة تجارية كبيرة وطبيعة السلطة التي تتطلب من القائد التواجد في المركز التجاري ما يقارب 24 ساعة في كل يوم وكذلك قدرة الرجل في إتخاذ القرارات بدون تحيز في أغلب الأمور.

2- تقييم نتائج الفرضية الفرعية الثانية:

للتأكد من الفرضية الفرعية الثانية والتي مفادها تتدخل ثقافة الإتصال في تحديد طبيعة علاقات الإتصال.

يوضح الجدول رقم 5-3 أن المؤسسة تعتمد في التواصل مع عمالها على التواصل المباشر بنسبة 33.5% وهذا إن دل على شيء فإنما يدل على أن المؤسسة تعتمد على التواصل المباشر كأساس للتواصل بحيث لا ينفي هذا الطرق الأخرى في التواصل كون المركز ينتمي لقطاع الخواص الذي بطبيعته يفرض نظام تواصله على العمال.

ومن أجل زيادة مصداقية الفرضية الفرعية الثانية تم الإعتماد على جدولين مركبين:

يوضح الجدول رقم 5-24 أن نشر المعلومة داخل المؤسسة يتم بطريقة شفوية وهذا ما يدعم هنا نتائج الجدول السابق الذي يرى أن المؤسسة تعتمد على التواصل المباشر فعامل السن هنا يلعب دور مهم في كيفية نشر المعلومة فقد حازت فئة 30-40 سنة نسبة 52% نظرا لأن هذه الفئة تتميز بالوعي والمسؤولية والإلتزام إتجاه عملها فيإصال المعلومة لا يكون إلا شفويا فقط.

يوضح الجدول رقم 5-25 أن عملية تواصل العمال فيما بينهم تعتمد على لغة مشتركة وهذا من أجل تسهيل أداء العمل فقد لاحظنا أن فئة 30-40 سنة يستخدمون لغة مشتركة بنسبة 52% حيث كانت إيجابتهم معظمها إيجابية وهذا يكون نتيجة الإنسجام والتفاهم بين هذه الفئة فهو يعتبر تفاعل إجتماعي تنظيمي هادف في إطار تحقيق أهداف المؤسسة.

3- تقييم نتائج الفرضية الفرعية الثالثة:

للتأكد من نتائج الفرضية الثالثة والتي مفاده تتدخل ثقافة الإنجاز في تحديد طبيعة منظومة الحوافز.

يوضح الجدول 5-15 أنه تتدخل ثقافة الإنجاز في تحديد طبيعة منظومة الحوافز بحيث كانت الإجابة بنعم بنسبة 78% وهذا إن دل على شيء فإنما يدل على أن نظام الحوافز بالمؤسسة يخضع لقانون الإنجاز أي أن المؤسسة تسعى لبناء نظام حوافز على أساس الإنجاز.

ومن أجل زيادة مصداقية الفرضية الفرعية الثالثة تم الإعتماد على جدولين مركبين:

يوضح الجدول رقم 5-26 أنه هناك نظام ترقية تعتمد المؤسسة عند تحقيق العامل ما عليه أو أكثر(أي الإجتهداد في تحقيق عمله) وعلاقة هذا بالخبرة، حيث نرى أن فئة العمال الذين يعملون في المراكز التجاري منذ ما يقارب 5 سنوات أكدوا هذا بنسبة 48.5% وهذا يدل على أن منظومة الحوافز تساهم في زيادة لفعالية العمل كما أنها تحقق الرضا الوظيفي للعامل داخل المركز التجاري فاميلي شوب.

يوضح الجدول رقم 5-27 قدرة المؤسسة على مكافأة العامل على الإبداع والتميز في العمل وعلاقة هذا بالخبرة فقد لاحظنا أم فئة العمال الذين يعملون في المركز التجاري منذ سنتين إلى 5 سنوات إحتلوا أعلى نسبة وهي 48% أي أنه كل ما زادت الخبرة تحصل الموظفين على حوافز تكون في الغالب مادية تسمى الراتب الشهري للعامل.

خامسا: تقييم الفرضية العامة للدراسة

لقد تأكد تحقيق الفرضيات الفرعية صدق الفرضية العامة والتي مفادها تتدخل الثقافة التنظيمية في تحديد طبيعة العلاقات الإجتماعية السائدة داخل المؤسسة الجزائرية حيث أصبحت الشواهد الكمية ونتائج الدراسة تؤكد أن لثقافة التنظيمية دور في تحديد طبيعة العلاقات الإجتماعية السائدة داخل المؤسسة الجزائرية بحيث تعتبر الثقافة التنظيمية هي التي توجه السلوك وتبني معتقدات وقيم وأفكار تنظيمية يسير بها العامل في المؤسسة مما يساهم في تشكيل علاقات بين العمال وبين الإدارة والعمال فهذا ماتبنيه الفرضية الفرعية الأولى والتي مفادها تتدخل ثقافة المشاركة في إتخاذ القرار في تحديد طبيعة علاقات السلطة على إعتبار أن ثقافة المشاركة في إتخاذ القرار هي تدفعهم لإنجاز المهام الفعالة وبالتالي تحقيق أهدافها حيث هي التي تحدد طبيعة علاقات السلطة داخل المؤسسة من خلال إستجابة العمال لقرارات التي تتخذها السلطة بأخذ بعين الإعتبار مساهمات وإقتراحات العمال داخل المركز التجاري فهي تساهم بهذا بتوليد أفكار جديدة مما يحقق الرؤية المستقبلية للمؤسسة.

وأكدت الفرضية الفرعية الثانية على أنه تتدخل ثقافة الإتصال في تحديد طبيعة علاقات الإتصال وهذا من خلال مدى إستجابة العمال لقرارات الإدارة وكيفية تواصل العمال في إنجاز مهامهم حيث لاحظنا أن عمال المركز يعتمدون في أغلب الأحيان على لغة مشتركة تساعدهم على إنجاز مهامهم.

حيث ترى الفرضية الفرعية الثالثة أنه تتدخل ثقافة الإنجاز في تحديد طبيعة منظومة الحوافز فالمركز التجاري حيث يعمل على تحقيق التشجيع لعماله من خلال تحفيزه على إنجاز مهامه وتميزه فيها وهكذا تعمل المؤسسة على تحفيز العامل على ولائه للمؤسسة من خلال الزيادة المادية والتي تشمل الراتب الشهري للعامل هذا ما يساهم في زيادة حب البقاء في العمل والإستمرارية فيه، وهذا كله ينصب في تحقيق إستراتيجية تنظيمية هادفة للمركز التجاري فاميلي شوب مما يعطي له الميزة التنافسية لبقائه أكبر مساحة تجارية في ولاية تيسمسيلت ويزيد فرصته في الحفاظ على مكانته السوقية.

خاتمة

خاتمة:

تعد الثقافة التنظيمية عنصر أساسي في نجاح وإستمرارية المؤسسة لذلك وجب على القادة والمديرين فهم مكوناتها وعناصرها ومصادرها وأبعادها وذلك لبناء ثقافة تنظيمية قائمة بالمؤسسة تسعى لتحقيق أهدافها، حيث تعكس الثقافة التنظيمية سلوكيات وعادات وقيم العاملين في المنظمة بحيث تضفي هذه الأخيرة أهدافها وقيمها ونظامها الخاص الذي يحدد مكانتها عن باقي المنظمات في ظل التنافس الذي تشهده المنظمات المعاصرة والتي تعيش حالة من التجديد وفق متطلبات العصر الذي فرض التطور التكنولوجي والمعلوماتي الخاص بنظام المؤسسات.

لذلك أصبحت المؤسسات في حالة تنافس تحت شعار القمة تتسع للكُل، كما أنه أصبحت المنظمات العصرية تهتم بالجانب البشري من خلال تفهم حاجاته وحاجات الجماعة التي يعمل معها وهذا في إطار العلاقات الإجتماعية نظراً لتأثير الإيجابي الذي يحدثه الجانب الإجتماعي داخل المؤسسة.

فالعلاقات الإجتماعية داخل المؤسسة ليست فقط الكلمات و المجاملات التي يتلقاها العاملون وإنما هي التفطن والتفهم لقدرات العاملين وظروفهم وحاجاتهم وإستخدام كل هذه العوامل لتحفيزهم على أداء مهامهم على أكمل وجه، في ظل منظومة ثقافية واضحة المعالم، قوية، مواكبة للزمن الراهن، والاكتر من ذلك محفزة و تتكيف بسهولة مع التغيرات التي تطرأ من حين الى آخر.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

أولاً: المراجع باللغة العربية :

(1) الكتب:

1. جابر عوض سيد ، التكنولوجيا والعلاقات الاجتماعية ، دار المعرفة الجامعية ، مصر، 1996 .
2. جمال الدين محمد المريني، التفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، القاهرة، 2002.
3. جوردن مارشل، موسوعة علم الاجتماع ، ط1 ، ترجمة محمد الجوهري و آخرون ، مجلد 1 ، القاهرة.
4. حسين حريم، إدارة المنظمات منظور كلي، الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، الطبعة 2، 2003.
5. حسين عبد الحميد أحمد رشوان، الثقافة دراسة في علم الاجتماع الثقافي ، مؤسسة شباب الجامعة ، الإسكندرية 2006.
6. رشيد زرواتي، تدريبات على منهجية البحث في علم الاجتماع، دار طباعة هومة، دوم ذكر مكان النشر، 2002.
7. عاطف وصفي، الثقافة الشخصية، دار النهضة العربية، بيروت 1988.
8. عبد القادر القصير ، الأسرة المتغيرة في مجتمع المدينة العربية ، دار النهضة ، الجزائر ، 1999 .
9. عبد الله محمد عبد الرحمان، علم الاجتماع التنظيمي ، ط 1 ، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية ، 2006.
10. عبدالله فرش، الثقافة التنظيمية طريق الأداء المتميز في المؤسسة الاقتصادية، مجلة علوم الإقتصاد والتجارة، العدد17، الجزائر، 2008.
11. علي السلمي ، تطور الفكر التنظيمي، الطبعة الثانية، وكالة المطبوعات الجامعية، الكويت، 1980.
12. علي عسكري، الأسس النفسية والاجتماعية لسلوك في مجال العمل، السلوك التنظيمي المعاصر، دار المطبوعات، الكويت، 2009.
13. غريب محمد سيد أحمد: علم اجتماع الاتصال والإعلام، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية 1996.
14. فؤاد البهي السيد وسعيد عبد الرحمان، علم النفس الاجتماعي رؤية معاصرة، دار الفكر العربي، مصر، 1999.
15. فيصل فخري مرار، الادارة الأسس والنظريات والوظائف، دار مجدلاوي ، عمان ، 1983.
16. لوكيا الهاشمي، نظريات المنظمة ، ط1 ، مخبر التطبيقات النفسية و التربوية ، جامعة مستوري قسنطينة ، دار الهدى ، الجزائر، دون سنة.
17. محمد حسن الشناوي وآخرون ، التنشئة الاجتماعية للطفل ، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان ، ط1، 2001.
18. محمد حسن غامري ثقافة الفقر، دراسة في انثروبولوجيا التنمية الحضرية، المركز العربي للنشر والتوجيه، الإسكندرية.
19. محمد خليل عباس، مدخل مناهج البحث، الطبعة 3، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
20. محمد عاطف غيث، قاموس علم الاجتماع - دار المعرفة الجامعية الإسكندرية 1992.

21. محمد كامل العربي، مبادئ ومفاهيم ووظائف الإدارة، مطابع لنا، الرياض، 1988.
22. محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة 6، الأردن، عمان، دار النشر والتوزيع، 2017.
23. محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل، عمان، الأردن، فيفري 2003.
24. محمود سليمان العميان ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.
25. النمر، سعود، خاشقي، هاني، محمود محمد وحزايي محمد، 2011، الإدارة العامة الإستراتيجية والوظائف والإتجاهات الحديثة، المملكة العربية السعودية، الرياض مكتبة الشقراوي.
26. نور عبد المنعم، العلاقات الإنسانية، دار المعرفة، القاهرة، 2003.
27. يوسف المسعداوي، أساسيات في إدارة المؤسسات ، ط1، دار مومة للطباعة و النشر و التوزيع ، الجزائر ، 2014.

(2) المذكرات و الرسائل الجامعية:

1. أحمد بوشنافة، أحمد بوسهمين، أهمية البعد الثقافي وأثره على فعالية التسيير، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة.
2. إيهاب فاروق مصباح العاجز، دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الإسلامية غزة، 2011.
3. الشاوي، حمد فرحان، 2005 الثقافة التنظيمية وعلاقتها بإنتماء التنظيمي رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية.
4. كعواس رأوف، ثقافة المؤسسة و المسارات الوظيفية ،دراسة حالة محطة توليد الكهرباء الجزائرية ، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علم التنمية كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية ،قسنطينة 2، 2015.
5. كمال قاسمي، المقومات والمعوقات الثقافية لتطبيق نظامي إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000، في المؤسسة الصناعية، الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في الإدارة والأعمال، جامعة المسيلة، تحت إشراف زين العابدين بروش، 2003.
6. محمد برغوثي، انماط العلاقات الاجتماعية بين التلاميذ والأساتذة وعلاقتها بالتوافق الاجتماعي لتلاميذ التنظيم الثانوي، رسالة ماجستير، معهد علم الاجتماع ، جامعة قسنطينة ، السنة الجامعية 1996-1997.
7. محمد حسن حمادات، قيم العمل السائدة لدى المديرين والمعلمين في المدارس الثانوية العامة الأردن وعلاقتها بالتزامهم الوظيفي، أطروحة دكتوراة الفلسفة في التربية، جامعة عمان، تخصص إدارة تربوية، كلية الدراسات التربوية العليا، عمان الأردن.

8. محمد طاهر بوباية، إتجاهات الهيئة الوسطى الإدارية نحو نماذج الثقافة التنظيمية، دراسة ميدانية أجريت لمؤسسات إنتاجية وخدمية، رسالة ماجستير في علم النفس التنظيمي والعمل، تحت إشراف الهاشمي لوكيا، معهد علم النفس والعلوم التربوية، جامعة الجزائر، 1995.
9. هيشور محمد أمين، ثقافة المؤسسة و التغيير التنظيمي في المؤسسة الصناعية ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه ، كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية ، جامعة محمد لمين ديباغين ، سطيف ، 2017.

(3) المجلات:

1. رفعت عبد الحليم الفاعوري، إدارة الإبداع التنظيمي، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة 2005.
2. عبدالله البريدي، ماذا نقصد بالثقافة التنظيمية، أفاق في السلوك التنظيمي للمؤسسة العامة لتدريب التقني والمهني، الرياض، العدد 71، يناير 2005.
3. موسى لحرش، مكانة الإنسان في عملية التجديد الحضاري للعالم الإسلامي ، عبد المالك بن نبي ، المجلة الجزائرية للدراسات السوسيوولوجية ، العددين 2 و3، 2007، جامعة جيجل ، الجزائر.

(4) مواقع الأنترنت:

1. [//archive.org/details/hosamfayad729_gmail_201704/page/n13/](http://archive.org/details/hosamfayad729_gmail_201704/page/n13/)
2. archive.org/details/hosamfayad729_gmail_201704/page/n14/mode/2up
3. archive.org/details/hosamfayad729_gmail_201704/page/n17/mode/2up
4. https://archive.org/details/hosamfayad729_gmail_201704/page/n13/mode/2up

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية:

1. Francois simiand, Méthode historique et séunce sociale, impression, paris éme parte, 199.
2. Gilles bressy, et christion, kankayt, économie d'entreprise 4 éme édition , dallaz, paris, 1998.
3. Hodgetts & Krock, Hodgetts, M. Richard Kroeck & k.Galen, Personnel and Human Resource Management.
4. Medeline Gravitez, Lexiaue Des Scienres Sociales 7 éme, Edition, Dolloz, Paris, 1999.
5. Oliver Meries, Dice Mumger, Edition Du Nov, Paris, 2009.
6. Pascal laurant, françois bourad, économie d'entreprise BTS- tame 2éme édition d'organisation, paris 1991.

الملاحق

جامعة ابن خلدون - تيارت -

كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية

قسم: العلوم الاجتماعية

تخصص: علم الاجتماع عمل وتنظيم - ماجستير -

إستمارة بحث بعنوان

" الثقافة التنظيمية و طبيعة العلاقات الاجتماعية السائدة في المؤسسة الجزائرية "

دراسة ميدانية بالمركز التجاري فاميلي شوب - تيسمسيلت -

تحت إشراف الأستاذ

- عربات منير

من إعداد الطالبتين:

- قاسم عيدة

- غلام نسيمة كريمة

ملاحظة هامة:

كل المعلومات ال المحصل عليها من خلال هذه الإستمارة تبقى سرية ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي، لذلك نرجو مساعدتكم بالإجابة على أسئلتها.

2022-2021

المحور الأول: البيانات الشخصية:

1- الجنس :

ذكر أنثى

2- السن :

أقل من 25]30 -25]]36 -31]]42 -37]
]48 -43]]54 -49] 54 فأكثر

3- المستوى التعليمي :

ابتدائي متوسط ثانوي جامعي أخرى

4- الحالة الإجتماعية :

أعزب متزوج

5- الخبرة :

من ستة أشهر إلى سنة من سنة إلى سنتين من سنتين إلى خمس سنوات

المحور الثاني : بيانات الفرضية الأولى:

1- هل القرارات التي تتخذها الإدارة فيها مراعاة لـ:

- إقتراحات ومساهمة العمال
- وجود إقبال و مساهمات من قبل العمال
- يتم إتخاذ القرار دون الرجوع للعمال

2- حسب رأيك هل إتخاذ القرار في مؤسستك يُنضع لـ:

- سلطة المنصب الرسمي
- المواصفات الشخصية و سجل الإنجازات
- أن لكل شخص مهما كانت رتبته الحق في المشاركة

3- كيف تكون طريقة إصدار الأوامر في مؤسستك:

- تواصل مباشر مع المسؤول الأول
- إيصالها عن طريق المشرف ثم العامل
- نشر بيانات ورقية رسمية في واجهة مكان العمل

4- كيف يتم حل مشكل عدم الرضى حول بعض القرارات:

- إستخدام السلطة لفرض القرار
- عن طريق النقاش لإيجاد حل يرضي الطرفين
- إلغاء القرار و تعويضه بقرار آخر

5- عندما تقوم المؤسسة ببعض التغييرات مثلا في القسم الذي تعمل فيه هل يتم إشراككم في هذه العملية:

- نعم لا

6- هل تتميز طريقة المشرف بتنفيذ القرارات بنوع من:

- الصرامة
- العدل
- اللاعدل
- التحيز إتجاه عامل معين

..... أخرى.

7- هل المؤسسة التي تعمل بها تشجعك على:

- إعطاء إقتراحات و مساهمات تخص منصب العمل
- المساهمة بخبرتك المهنية في إثراء العمل
- لا تأخذ بإقتراحات الشخص المباشر بموقع العمل

8- كيف ترى علاقات المسؤولين (رؤساء ، المشرفين على الأقسام) مع السلطة الأعلى:

- علاقات رسمية في إطار العمل فقط
- علاقات تعاون
- علاقات أخوية

9- هل في رأيك هناك إستجابة للأوامر الصادرة من السلطة العليا:

- نعم لا

10- هل تستجيب للأوامر:

- الصادرة من السلطة العليا
- الصادرة من مشرفك المباشر

11- هل يمتلك المشرف بقسمك الضمير المهني و الإنساني الذي يجعله يتدخل في بعض القرارات التي تصدر من

السلطة الأعلى الخاصة بالعاملين:

- نعم لا

إذا كانت الإجابة لا فذلك راجع إلى أنه:

- لا يبالي

- يلتزم بالتنفيذ فقط

- أخرى.....

المحور الثالث: بيانات الفرضية الثانية:

1- على ماذا تعتمد المؤسسة في التواصل مع العمال على:

- تواصل مباشر

- تواصل غير مباشر

- رسمي

- غير رسمي

..... طرق أخرى

2- هل نشر المعلومة داخل المؤسسة يتم بطريقة:

- رسمية كتابية

- شفوية

..... أخرى

3- للتواصل فيما بينكم هل تعتمدون على لغة مشتركة لتسهيل أداء العمل

نعم لا

إذا كانت الإجابة نعم هل هذه اللغة واضحة للجميع:

نعم لا

4- ماهي القرارات التي تتخذها المؤسسة عند وقوع مشاجرة بين العمال:

- تلاقي الطرفين في الإدارة حل المشكل

- عدم تدخل الإدارة

- الفصل المباشر

..... أخرى

5- ماهي نوع العلاقة التي تربطك بالمشرف عليك:

- علاقة عمل فقط

- علاقة عمل يتخللها نوع من الأخوة

..... أخرى

6- هل هناك تعاون بين العمال في مجموعتين في إنجاز الأعمال:

نعم لا

7- كيف ترى العلاقة التي تربط العمال في مجموعة (أ) و المجموعة (ب):

- إيجابية

- سلبية

- علاقات صراع

- علاقات تكامل

- علاقات تنافس

8- كيف ترى طبيعة العلاقة التي تربطك بالمؤسسة:

- علاقة ثقة و تعاون تقوم على مبدأ كل فرد يراقب نفسه

- الحذر وعدم الثقة و المراقبة المفرطة

- علاقة إنتماء و جزء من هويتي

المحور الرابع: بيانات الفرضية الثالثة:

1- هل تتدخل ثقافة الإنجاز في تحديد طبيعة منظومة الحوافز

نعم لا

2- هل تسعى إدارة المؤسسة لتلبية ما يتوقعه الموظف من الشركة من علاوات و حوافز و مكافآت:

نعم لا

إذا كانت إجابتك بنعم أذكر أهمها.....

3- هل يؤثر نظام العقوبات و الجزاءات المعتمدة في المؤسسة في تطوير أدائك:

نعم لا

4- هل هناك نظام ترقية تعتمد عليه المؤسسة عند تحقيق العامل ماعليه وأكثر (أي الإجتهداد في تحقيق عمله):

نعم لا

5- هل تقوم مؤسستك بمكافأتك على الإبداع و التميز في العمل:

نعم لا

6- ما نوع هذه المكافآت:

مادية -

معنوية -

كلاهما -

7- ما هو المعيار الذي تراه أكثر فعالية في منظومة الحوافز في:

الإبداع و التميز

الإجتهاد في العمل

الإلتزام بالعمل

8- هل نظام الحوافز في المؤسسة زاد من تقديمك لأداء أفضل:

نعم لا

9- هل تهتم مؤسستك بإجراء إحتفالات دورية لتكريم عمالها:

نعم لا

إذا كانت إجابتك بنعم فذلك يدفعك في الفترة التالية لـ:

أداء وظيفي متميز

بذل جهد أكبر

إيجاد طرق مبتكرة في العمل

10- هل نظام الحوافز في مؤسستك في نظرك يهدف:

إلى تحسين الأداء الوظيفي للعامل

أم يخلق نوع من الغيرة بين العمال التي تسبب مشاكل فيما بينهم

إذا كان إختيارك وقع على الإجابة 2 لماذا في رأيك.....

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة ابن خلدون تيارت

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

إلى السيد: *محمد بن عبد الحميد خايمي شوي*
خايمي شوي

الموضوع: طلب ترخيص بإجراء دراسة ميدانية

تحية طيبة وبعد:

في إطار تتمين وترقية البحث العلمي لطلبة قسم العلوم الاجتماعية يشرفني أن ألتمس من

سيادتكم الترخيص للطلبتين:

✓ قاسم عيدة

✓ غلام نسيمة كريمة

السنة الثانية ماستر علم الاجتماع تنظيم وعمل لإجراء دراسة ميدانية لمدة *٥٥ يوم*

تيارت في: *2022 06 12*

مدير المؤسسة

Sari - FAMILI SHOP
SUPERMARCHÉ

Annexe: El-Nouader R.N 14 Sect. 02 N°01
(Tissémsilt) R.C. N° 03 B 0804392
Siège Sociale: Z/I. Ben-Boulaïd - BLIDA