

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة ابن خلدون - تيارت -



كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

مسار علم الاجتماع

ثقافة المؤسسة الجزائرية من منظور التحليل الاستراتيجي

لميشال كروزيه

دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز فرندة

مذكرة مكتملة للحصول على درجة الماستر في علم اجتماع تنمية وتسيير

الموارد البشرية

إعداد الطلبة:

\* بلعبيد محمد \* بلقاسم مختارية

تاريخ المناقشة 2015/06/02

أ. تفات نعيمة، جامعة ابن خلدون تيارت..... رئيسا  
أ. سعدي توفيق، جامعة ابن خلدون تيارت ..... مشرفا  
أ. شياب أمين، جامعة ابن خلدون تيارت..... ممتحننا

السنة الجامعية 2015/2014

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة ابن خلدون - تيارت -



كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

مسار علم الاجتماع

ثقافة المؤسسة الجزائرية من منظور التحليل الاستراتيجي

لميشال كروزيه

دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز فرندة

مذكرة مكملة للحصول على درجة الماستر في علم اجتماع تنمية وتسيير

الموارد البشرية

إعداد الطلبة:

\*بلعبيد محمد \*بلقاسم مختارية

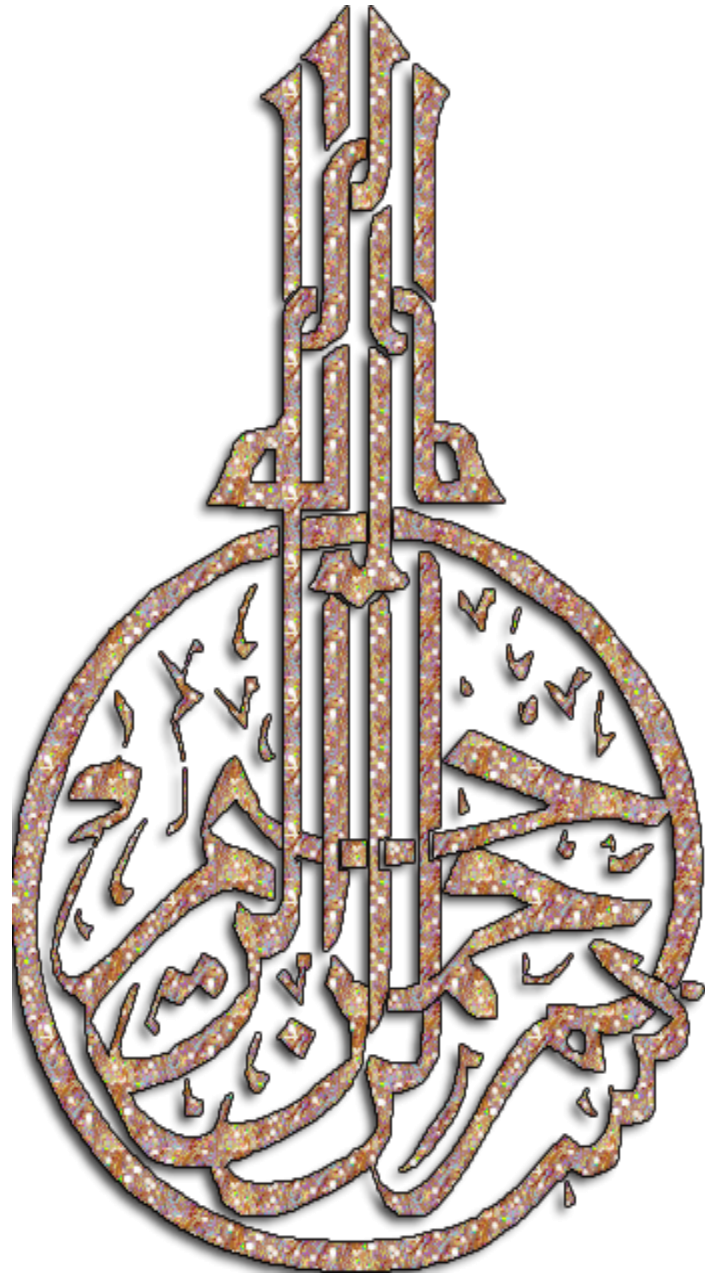
تاريخ المناقشة 2015/06/02

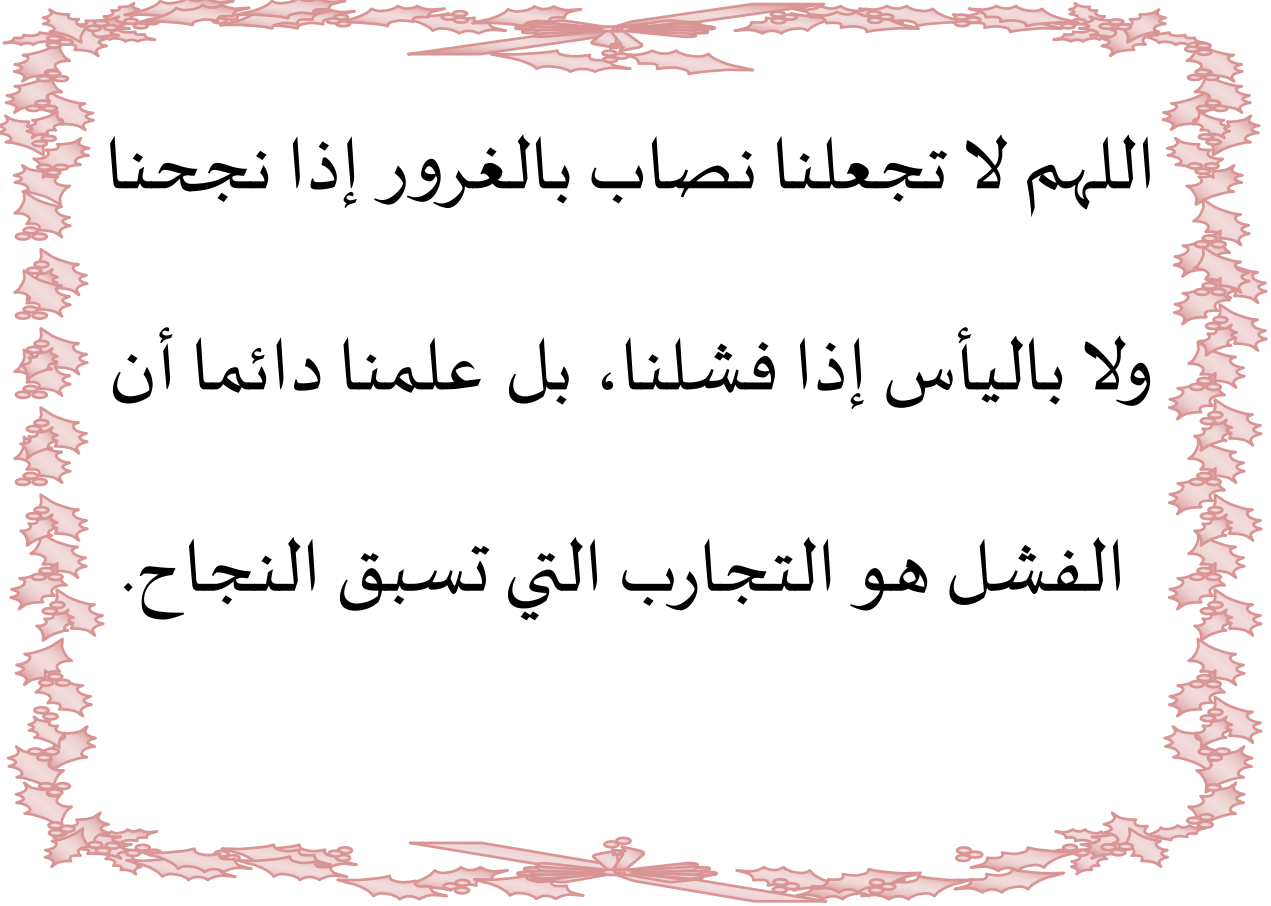
أ. تفات نعيمة، جامعة ابن خلدون تيارت..... رئيسا

أ. سعدي توفيق، جامعة ابن خلدون تيارت ..... مشرفا

أ. شياب أمين، جامعة ابن خلدون تيارت..... ممتحننا

السنة الجامعية 2015/2014





اللهم لا تجعلنا نصاب بالفروور إذا نجحنا  
ولا بالياس إذا فشلنا، بل علمنا دائما أن  
الفشل هو التجارب التي تسبق النجاح.

# شكر وتقدير

ربي لك الحمد كما ينبغي لجلال وجهك، وعظيم سلطانك حمدا كثيرا طيبا مباركا فيه، إذ وفقتنا لإتمام هذا العمل ويسرت لنا العسير، اللهم تقبل منا هذا وأنت راض عنا.

ففي هذا المقام لا يسعنا إلا أن نتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذ المشرف سعيدي توفيق الذي كان، والذي لم يبخل علينا بنصائحه القيمة وتوجيهاته الصائبة، فله منا كل الاحترام لصبره علينا خلال انجازنا هذه المذكرة.

كما نتقدم بالشكر الجزيل لكل من ساعدنا من قريب أو بعيد على إتمام هذه المذكرة ونخص بالذكر الأستاذ بودواية مختار والأستاذ يحي عبد المالك اللذان قدما لنا الدعم اللازم، و الشروح الوافية خلال مدة العمل، كما نشكر الأستاذ سليمان محمد لمين والأستاذ براخلية عبد الغني على مساندتنا،

كما نشكر كل أساتذة قسم العلوم الاجتماعية وعلى رأسهم رئيس القسم الأستاذ موهوب مراد، وإلى عمال مؤسسة سونلغاز بفرندة وعلى رأسهم السيد خلوفي بن عسلة والسيد لقرع علي.



## فهرس محتويات الدراسة

الصفحة	الموضوع
أ	فهرس محتويات الدراسة
د	فهرس الجداول
هـ	فهرس الاشكال
1	المقدمة
الفصل الاول: الاطار النظري للدراسة	
4	1. أسباب اختيار الموضوع
5	2. أهمية موضوع الدراسة
5	3. أهداف الدراسة
6	4. إشكالية الدراسة
8	5. الفرضيات
8	6. الابعاد النظرية للدراسة
8	1.6. مفهوم ثقافة المؤسسة
11	2.6- أهمية ثقافة المؤسسة
13	3.6- مكونات ثقافة المؤسسة
14	4.6- خصائص ثقافة المؤسسة
15	5.6 أنواع ثقافة المؤسسة
18	6.6- أبعاد ثقافة المؤسسة

فهرس محتويات الدراسة

20	7.6- سلوك الأفراد هو إعادة إنتاج ثقافي
20	8.6- تغيير ثقافة المؤسسة
21	9.6- التحديات الثقافية للمؤسسات
22	10.6- نحو نمط ثقافي للتسيير البشري في المؤسسة الجزائرية
25	7. نظريات ثقافة المؤسسة
25	1.7. نظرية سجية الثقافة
26	2.7. نظرية روح الثقافة
26	3.7. نظرية القيم
26	8. نظرية التحليل الاستراتيجي لميشال كروزيه وارهارد فريديبارغ
27	1.8. مفاهيم التحليل الاستراتيجي
33	2.8- مسلمات التحليل الاستراتيجي
34	3.8- اللعبة والعارض
35	4.8- الحلقة المفرغة للبيروقراطية
36	5.8- سلوك العامل في المؤسسة هو فعل إستراتيجي
37	6.8- علاقات السلطة ومناطق الارتباب
38	9. الدراسات السابقة
الفصل الثاني الاجراءات المنهجية للدراسة	
46	1. مجالات الدراسة

## فهرس محتويات الدراسة

46	1.1. المجال المكاني
49	2.1. المجال البشري
50	3.1. المجال الزمني
51	2. منهج الدراسة
51	3. أدوات جمع البيانات
51	1.3. المقابلة
51	2.3. الملاحظة
52	4. عينة الدراسة
عرض ومناقشة وتحليل النتائج	
54	1. عرض وتحليل بيانات الدراسة
68	2. مناقشة وتفسير النتائج الجزئية والكلية للدراسة
71	3. استنتاج عام للدراسة
73	خاتمة
74	قائمة المراجع
79	الملاحق



## فهرس الجداول

الصفحة	العنوان
54	اجابات المبحوث الاول
57	اجابات المبحوث الثاني
59	اجابات المبحوث الثالث
61	اجابات المبحوث الرابع
63	اجابات المبحوث الخامس
65	اجابات المبحوث السادس
66	اجابات المبحوثين في المقابلة الجماعية

## فهرس الاشكال

الصفحة	العنوان
14	مكونات ثقافة المؤسسة
19	أبعاد ثقافة المؤسسة
24	محددات ثقافة المؤسسة
36	مصادر التحليل الاستراتيجي

تعود نشأة الثقافة إلى ظهور الإنسان وتكاثره وبحثه عن سبل العيش بمساعدة تفكيره في تدبير أموره. ولا زالت تتطور شيئاً فشيئاً، وقد حظيت في العقود الأخيرة باهتمام فكري متميز، لم تشهد مثله العقود السابقة، وهذا ما يمكن لمسه من خلال الدراسات الكثيرة التي تناولت طبيعتها، ووظيفتها، ونشأتها، وأهميتها، وخصائصها، وتحديد دورها في الحياة المعاصرة والمستقبلية.

وبعد ظهور المجتمع الصناعي وتطور المشاكل المصاحبة له، ظهرت بذلك تخصصات جديدة في عدة علوم مثل علم الاجتماع، فهو بدوره ميزته الخصوصية الاجتماعية والزمنية واثرت في تلك التخصصات، فظهر علم الاجتماع الصناعي، وعلم اجتماع العمل، وعلم اجتماع المؤسسة. وفي الآونة الأخيرة ظهر مدخل الموارد البشرية الذي اعتبر العامل مورد وليس مجرد عنصر، هذا المورد له خصائصه ومميزاته التي تحدد الاختلاف بينه وبين غيره، ولا شك أن السمات الثقافية والقيمية هي من نقاط التميز، وعند دخولها في المؤسسة ستشكل بناءً قيمياً وثقافياً جديداً، أو ستحاول ثقافة ما فرض نفسها.

لذا أصبحت ثقافة المؤسسة اليوم تشكل حقلاً واسعاً للبحث والدراسة، فموجبها تتحدد سياسة المؤسسات وأهدافها، فهي تعطي لهذه الأخيرة سمات وخصائص تميزها عن غيرها، كما تعتبر بما تحويه من قيم، ومعتقدات إحدى قواعد التحكم في سلوك الأفراد بحيث تجعل تصرفاتهم ضمن شروطها وخصائصها كما توفر الإطار الذي يوضح طريقة أداء العمل، والمعايير التي يتم من خلالها ربط الأفراد بهذه المؤسسة وتعمل أيضاً على تحفيزهم لأداء أعمالهم بإتقان ورفع مستوى التزامهم وكذلك مستوى رضاهم، مما يؤدي إلى توحيد وتضامن أفراد المؤسسة نحو تحقيق الأهداف وضمان تحقيق الاستقرار والنمو.

وبالنظر إلى أهمية متغير ثقافة المؤسسة، وخاصة القيم التنظيمية، فقد عولج وفق منظورات نظرية متباينة وكلها حاولت ربطه بمتغيرات أخرى،

نظراً لتعدد الوظائف التي يؤديها هذا المتغير داخل المؤسسة، فالثقافة القوية تساهم في خلق بيئة تسودها القيم المشتركة و الالتفاف حول الاهداف.

ولما كان الانسان هو الركيزة في المؤسسة، وباعتباره يحمل قيما وثقافة تختلف عن زملائه، وجب التركيز عليه كفاعل اساسي لديه اهداف خاصة وتصورات فكرية قد لا يدركها باقي الافراد، ومن خلال هذا يسعى لتطبيق استراتيجيات تضمن له تحقيق اهدافه بخلق ميدان القطيعة ومنطقة شك للآخرين تحول دون كشف لعبته، هذا ما أشار إليه **ميشال كروزيه و ايرهارد فريدمارغ** لما تحدثا عن التحليل الاستراتيجي.

وقد حاولت الدراسة الراهنة تتبع الثقافة المؤسسة الجزائرية من خلال مفاهيم ومسلمات التحليل الاستراتيجي، في محاولة لكشف تأثير علاقات السلطة على تشكيل ثقافة المؤسسة، ومدى تحقيقها لمصالح الفاعلين. وعليه احتوت الدراسة على ثلاثة فصول مقسمة كالآتي:

**الفصل الاول:** المعنون بالاطار النظري للدراسة، حيث احتوى على اسباب اختيار الموضوع وأهميته وأهداف الدراسة، كما حددت فيه الاشكالية البحثية وتم عرض التراث النظري لمتغير ثقافة المؤسسة، ليليه عرض اعمال **ميشال كروزيه و ايرهارد فريدمارغ** حول التحليل الاستراتيجي.

**الفصل الثاني:** والذي جاء تحت عنوان الاجراءات المنهجية للدراسة، فقد تم تحديد مجالات الدراسة والمنهج المستخدم، وتحديد أدوات جمع البيانات، كما تم فيه اختيار العينة.

**الفصل الثالث:** تم في هذا الفصل عرض وتحليل ومناقشة بيانات الدراسة، وتقييم الفرضيتين الجزئيتين والفرضية العامة، كما تم عرض النتائج التي توصلت اليها الدراسة، لتنتهي بخاتمة.

# الإطار النظري للدراسة

1. أسباب اختيار الموضوع.
2. أهمية موضوع الدراسة.
3. أهداف الدراسة.
4. إشكالية الدراسة.
5. الفرضيات.
6. مفاهيم الدراسة.
- 1.6. ثقافة المؤسسة
- 2.6. التحليل الاستراتيجي لميشال كروزيه
7. الدراسات السابقة.

تعد ثقافة المؤسسة الإطار القيمي والأخلاقي والسلوكي الذي تعتمد فيه تعاملها مع مختلف الأطراف، كما أنها تعتبر عنصراً أساسياً فيها، يفرض على مديريها أن يفهموا أبعادها وعناصرها الفرعية لكونها تمثل أحد مكونات البيئة الداخلية.

وتعد المؤسسة "تكوين اجتماعي منظم بوعي، له حدود واضحة المعالم يعمل على أساس دائم لتحقيق هدف معين أو مجموعة أهداف"<sup>(1)</sup> كما يعتبرها البعض "مجموعة العلاقات المتبادلة بين الأفراد والجماعات، والتي تؤدي إلى التعاون فيما بينهم من أجل تحقيق أهداف محددة"<sup>(2)</sup>

ولذا، فإن ثقافة المؤسسة نتاج ما اكتسبه العاملون من أنماط سلوكية وطرق تفكير وقيم وعادات واتجاهات ومهارات تقنية، ثم ضبط المؤسسة ذلك النسق الثقافي بخصائصها واهتماماتها وسياساتها وأهدافها وقيمها، ومن أجل دراسة موضوع ثقافة المؤسسة احتوى الفصل على:

## 1- أسباب اختيار الموضوع:

### 1.1- الأسباب الذاتية:

- الفضول لمعرفة أداء المشرفين والعمال لأعمالهم من خلال الكشف عن الثقافة التنظيمية السائدة.
- اختصاصنا في علم اجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية.
- الرغبة في معرفة الكيفية التي تتبعها المؤسسة في تجسيد ثقافتها.
- الرغبة في الكشف عن المتغيرات المشكلة لثقافة المؤسسة فعلياً.

1 محمد سعيد انور سلطان: السلوك التنظيمي، الدار الجامعية الجديدة، 2003، ص 166.

2 محمد دريكي: علم النفس الاجتماعي في الحضارة الصناعية، ط1، منشورات دار علاء الدين، سوريا، 2002، ص 49.

### 2.1- الأسباب الموضوعية:

- أهمية دراسة ثقافة المؤسسة، لأنها تلعب دورا أساسيا في نجاح أو فشل المنظمات والتأثير على سلوك الأفراد.
- يعتبر موضوع ثقافة المؤسسة من أكثر المواضيع التي لقيت اهتماما كبيرا في ميدان إدارة الأعمال.
- التعرف على الإجراءات الرئيسية التي تتبعها المؤسسات من أجل ترسيخ ثقافة قادرة على إدخال المزيد من التحديث في أساليبها التنظيمية.
- إدراج المشكلة البحثية ضمن تخصص الموارد البشرية، إلى جانب اعتبار ثقافة المؤسسة من المواضيع التي مازالت تحظى بالاهتمام العلمي في دراسة التنظيمات.

### 2- أهمية موضوع الدراسة:

- تلعب ثقافة المؤسسة دورا هاما في تحديد اتجاهات القادة والعاملين فيها.
- علاقة ثقافة المؤسسة بالفرد وجماعة العمل من جهة، والتنظيم والبيئة المحيطة من جهة أخرى.
- ثقافة المؤسسة هي التي توفر الإطار الذي يحدد وينظم أسلوب العمل في المنظمات ويضمن تميزها عن غيرها.
- الطريقة التي تتشكل بها ثقافة المؤسسة هي التي تحدد إمكانية استمرارها أو فشلها.

### 3- أهداف الدراسة:

- التحقق من صحة الفرضيات التي تمت صياغتها من أجل الخروج بنتائج محددة.
- التعرف على أهم الأبعاد المكونة لثقافة المؤسسة.

- التعرف على الثقافة السائدة بالمؤسسة الجزائرية، باعتبارها تمثل واجهة التنظيم، والتي تعكس صورته داخليا وخارجيا.
- الإشارة إلى ضرورة فهم ثقافة المؤسسة كمحور رئيسي لفهم الواقع التنظيمي ومواجهة التحديات.
- معرفة أهم المعوقات التي تقف دون عقلنة المؤسسات.
- طرح بعض التوصيات التي تساهم في تقديم بعض الحلول للتغلب على المشكلات السلوكية، والتي تساعد في تطوير ثقافة المؤسسة.

#### 4- الإشكالية:

باعتبار أن المؤسسة تتموقع في سياق اجتماعي، فهي تجمع في تكوينها جملة من العناصر التي تشكلها وتبنيها، ويعد المورد البشري أهم جزء فيها، فهو أساس العمليات التي تقوم بها المؤسسة لبلوغ أهدافها المحددة. لذا فإن الأفراد داخلها يقومون بفرض قيمهم الشخصية فيها، وعليه تختلف وجهات النظر بينهم، وتظهر بذلك أنماط من السلوك المتباين؛ بين بعضهم البعض من جهة، وبينهم وبين الإدارة من جهة أخرى. هذا التنوع في القيم والتوجهات التي يحملها كل فاعل، يخلق ثقافة تكون في بعض الأحيان واضحة وفي أحيان أخرى خفية، إلا أنها تشكل في الأخير ثقافة مؤسسية تراعي جملة من الخصائص والمكونات المستمدة من الواقع التنظيمي.

وتعد ثقافة المؤسسة أحد أهم المواضيع في دراسة التنظيمات، فهي الإطار المرجعي الذي ينشط من خلاله الأفراد، باعتبارها مجموعة العناصر الأساسية التي يشترك فيها أعضاء المؤسسة، وتعبّر عن مجموعة القيم والاتجاهات المجسدة فعليا والتي تعمل على توجيه السلوك داخل المؤسسة. لذا فإن محاولة فهم هذه الثقافة في إطارها الملموس -الذي يُستقى من قيم وأبعاد معنوية ومادية- يستدعي فهم قيم وسلوكات الفاعلين، لأن كل منهم يسهم في صنع جزء من تلك الثقافة -وفق إستراتيجية معينة- والتي توجه لخدمة مصالحه



أو مصالح المؤسسة، وفق رهانات محددة. لذا تعد دراسة مصادر تشكل الثقافة وخصائصها نقاط أساسية لفهم أعمق لواقع المؤسسات -في ظل التحديات التي تخلقها القيم المتباينة والأهداف المختلفة- من اجل عقلنة المؤسسة وتحقيق التكيف والتوازن بين المتغيرات الداخلية والخارجية.

وفي إطار السعي الحثيث لعقلنة المؤسسات، كشف ميشال كروزيه عن واقع يسعى لفهم سلوكيات الفاعلين في إطار السلطة المسيرة للعمل، ووفق القواعد البيروقراطية الممارسة لبلوغ الأهداف في ظل العلاقات الداخلية التي تحكم التنظيم والتي تظهر من خلال الممارسات الفعلية للسلطة، والاستراتيجيات التي يتبناها كل فاعل من خلال إدراكه لهامش الحرية الذي يتمتع به وخلق ميدان القطيعة، والذي يكون بمثابة منطقة شك للآخرين، ما يخلق رهانا لكل الأطراف، ويشكل صعوبة لفهم مضمون علاقات السلطة التي لا تعبر دوما عن الالتزام بالقوانين.

وحتى يتسنى فهم موضوع ثقافة المؤسسة تم اعتماد نظرية التحليل الاستراتيجي، كمقاربة تحليلية لفهم أعمق لأدوار الفاعلين وقضايا الثقافة المجسدة فعلا في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز للغرب (سونلغاز) بفرنسة، وعليه تحاول الدراسة الإجابة على تساؤل مركزي مفاده:

- ما تجليات ثقافة مؤسسة سونلغاز من منظور التحليل الاستراتيجي

### لميشال كروزيه؟

ومن أجل ضبط وتدقيق الإشكالية البحثية والتحكم أكثر في أبعادها

نطرح التساؤلات الفرعية التالية:

- إلى أي مدى تؤثر علاقات السلطة في تشكيل ثقافة المؤسسة؟

- ما هي محددات ثقافة المؤسسة؟

5- فرضيات الدراسة:

1.5- الفرضية العامة:

- قد تمثل ثقافة مؤسسة سونلغاز من خلال رهانات واستراتيجيات الفاعلين.

2.5- الفرضيتين الجزئيتين:

- قد تكون ثقافة المؤسسة نتاج لعلاقات السلطة.  
- قد تمثل وتتحدد ثقافة المؤسسة بناء على المصالح الخاصة بالفاعلين الاستراتيجيين.

6- الأبعاد النظرية للدراسة:

1.6. مفهوم ثقافة المؤسسة:

إن مفهوم ثقافة المؤسسة مرتبط بمفهوم الثقافة في بعض العلوم الاجتماعية مثل علم الاجتماع والانثروبولوجيا وغيره من العلوم الأخرى، ولم يستعمل مصطلح ثقافة المؤسسة (culture d'entreprise) في حقل الإدارة إلا في سنة 1970م من طرف الأستاذ دايفيس ستانلي، وبعدها وخلال الثمانينيات نشر الأستاذ نفسه مقال في المجلة الاقتصادية حاول من خلاله مقارنة عمل خمس مؤسسات انطلاقاً من ثقافة كل مؤسسة.<sup>(1)</sup>

جاء في **موسوعة علم الاجتماع** أن ثقافة المؤسسة هي: "القيم والمعايير وأنماط الفعل التي تميز العلاقات الاجتماعية داخل التنظيم الرسمي".<sup>(2)</sup>

1 بروش زين الدين وهدار لحسن: دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة بالعلمة، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية جامعة بسكرة الجزائر، 2007، ص 55.

2 مارشال جوردن: تر: محمد الجوهري وآخرون: موسوعة علم الاجتماع، مجلد1، ط1، 2000، ص 513.

عرف ادجار شاين ثقافة المؤسسة بأنها " نمط من الافتراضات الأساسية المشتركة تعلمته مجموعة أثناء حلها لمشاكلها الخاصة بالتأقلم الخارجي والتكامل الداخلي ، ونجح إلى حد كاف لأن يجعله صالحاً لان يجري تعليمه للأعضاء الجدد على أنه الطريقة الصحيحة للفهم والإدراك والتفكير والشعور فيما يتعلق بتلك المشكلات " (1).

وعرفها يورك يرس بأنها "مجموعة المبادئ الأساسية التي اخترعتها الجماعة أو اكتشفتها أو طورتها أثناء حل مشكلاتها، للتكيف الخارجي والاندماج الداخلي، والتي أثبتت فعاليتها، ومن ثم تعليمها للأعضاء الجدد كأحسن طريقة للشعور بالمشكلات وإدراكها وفهماها" (2).

ويعرفها محمد قاسم القريوتي بأنها "عبارة عن منظومة المعاني والرموز والمعتقدات والطقوس والممارسات التي تطورت واستقرت مع مرور الزمن وأصبحت سمة خاصة للمؤسسة بحيث تخلق فهما عاما بين أعضاء التنظيم حول ماهية التنظيم والسلوك المتوقع من الأعضاء فيه" (3).

ويرى جون كاو أن الثقافة التنظيمية هي "نمط المعتقدات، والمزاعم، والأفكار، والفلسفات والإيديولوجيات التي قامت مجموعة ما باختراعها وتبنيها والاتفاق والإجماع بشأنها سواء كان إجماعاً غير رسمي من خلال القواعد والسلوكيات غير المكتوبة وهو ما يعرف بالعرف السائد في بيئة عمل ما، وبذلك تكون الثقافة التنظيمية يمكن تبنيها ونقلها وتوارثها من جيل إلى جيل جديد" (4).

1 شاين إدجار، تر: الأصبحي، محمد منير ووهبي محمد شحاتة: الثقافة التنظيمية والقيادة، معهد الإدارة العامة، الرياض، 2011، ص31.

2 يرس يورك: مهارات الإدارة: علم نفسك بالطريقة المثلى في 24 ساعة، ط1، مكتبة لبنان ناشرون، بيروت، 2003، ص 258.

3 محمد قاسم القريوتي: نظريات المنظمة والتنظيم، ط1، دار وائل للنشر، عمان، 2000، ص 286.

4 مروان النسور: دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 20، العدد 2، جامعة البلقاء، جوان 2012، ص 192.

وأشار إليها هاريسون بـ "المعتقدات العميقة حول الطريقة التي يجب أن ينظم بها العمل، طريقة ممارسة السلطة ومكافأة الأفراد، وأسلوب مراقبتهم، كما تتضمن درجة التشكيل الرسمي، كثافة التخطيط ومداه، والنظر إلى المرؤوسين في المنظمة".<sup>(1)</sup>

وعرفتها ساطوح مهدية بأنها: "مجموعة القيم السائدة في المؤسسة، كقيم المشاركة، العدالة، الثقة، الاحترام، والتي تحدد وتوجه الممارسات الإدارية وأنماط السلوك لكي تحافظ على تماسك واستقرار المؤسسة".<sup>(2)</sup>

كما عرفها كوسن بأنها "بأنها مجموعة القيمة التي يجلبها أعضاء المؤسسة (رؤساء ومرؤوسين) من البيئة الخارجية على البيئة الداخلية"<sup>(3)</sup>

أما ثقافة المؤسسة من منظور ميشال كروزيه، فهي "القدرة على العمل والفعل جماعيا، هذه القدرة تسمح للأفراد المنتمين لنفس الجماعة أن يجدوا الطرق والوسائل التي تسمح لهم بدمج إستراتيجياتهم وتوجيهها مع بعضهم البعض بالطريقة التي تمكنهم من الاستمرار في العلاقة ليتحقق الهدف المشترك. فهذه القدرة الجماعية ليست عملية ميكانيكية أو وليدة ظروف آنية بل هي وليدة قواعد وضعها الأفراد لهذا الغرض".<sup>(4)</sup>

ثقافة المؤسسة حسب هذا التعريف تتميز بالخصائص التالية:

- ليست حتمية ولا تشكل ضغطا خارجيا على الأفراد تحدد وتطبع سلوكياتهم بل أن الثقافة هي نابعة من القدرة الإبداعية للفاعل في علاقته بالآخرين

1 سعد غالب ياسين: الإدارة الدولية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 238.  
2 ساطوح مهدية: الثقافة التنظيمية و التماسك الاجتماعي، مذكرة مكملة لنيل درجة الماجستير علم اجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة 20 اوت 1955، سكيكدة، 2007-2008، ص 10.  
3 محمود سلمان العيمان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، ط3، عمان- الاردن، 2005، ص 311.  
4 بن عيسى محمد المهدي: ثقافة المؤسسة، دراسة ميدانية للمؤسسة الاقتصادية العمومية في الجزائر، حالة بايب غاز غرداية، رسالة دكتوراه في علم الاجتماع، جامعة الجزائر، 2004-2005 ص 230.

وبالمحيط التنظيمي الذي هو موجود فيه فهذه القدرة الإبداعية وهذه الاستقلالية هي التي تعطي لنا في النهاية هذا الشكل التنظيمي.

- أن المؤسسة بصفقتها تشكل بنائي تنظيمي أوجده الفاعلون يعتبر بذلك الوسيلة التي وضعها هؤلاء من أجل ضبط تفاعلاتهم بالقدر الذي يسمح لهم بالحصول على التعاون الضروري لتحقيق أهدافهم المشتركة.

- أن الحلول التي أوجدها الفاعلون ليست إجابات ميكانيكية لعوائق خارجية بل هي إجابات إبداعية نابعة من القدرة الذاتية لهم لأنهم يتميزون بدرجة من الاستقلالية ولا تحكمهم أي حتمية خارجية.<sup>(1)</sup>

من خلال التعاريف السابقة، وبعد النزول الى الميدان والاطلاع عليه، يمكن تعريف ثقافة المؤسسة بأنها: "العناصر الأساسية التي يشترك فيها أعضاء المؤسسة، والتي تمثل مجموعة القيم وأنماط السلوك السائدة التي قام العمال بإدخالها وبثها"

## 2.6- أهمية ثقافة المؤسسة:

لا شك أن ثقافة المؤسسة تكتسي أهمية كبيرة في حقل التنظيم، نظرا لتأثيرها في كل المستويات وباعتبارها نقطة الربط المشتركة بين أفراد المؤسسة، ويمكن تلخيص أهميتها في النقاط التالية<sup>(2)</sup>:

- تأكيد الرصيد التاريخي للمؤسسة من خلال تراكم المعايير والقواعد والأسس التي تبني ثقافتها.

1 بن عيسى محمد المهدي: مرجع سابق، ص 231

2 مصطفى محمود أبو بكر: أخلاقيات وقيم العمل في المنظمات المعاصرة، ط1، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2010، ص 156.

- توفير أساس مشترك بين أعضاء المؤسسة يسهل الاتصال والتفاهم فيما بينهم.
- تهيئة ظروف عمل تسهل المشاركة في اتخاذ القرارات وتبادل الآراء، والتنسيق بين أدوار الفاعلين.
- تجانس نظم العمل واستقرارها بما يزيد من انتماء أعضاء المؤسسة إليها.
- تنمية الالتزام لدى أعضاء المؤسسة وقوة الاستعداد للتمسك والانضباط بالقيم والمعايير المشتركة.
- توفير قدر من المرونة للمؤسسة وأعضائها للاستجابة والتفاعل مع بيئة العمل في ظل تحقيق الاحتياجات وبلوغ الأهداف.
- تدعم الثقافة التعليمات والسياسات التي تتبعها المؤسسة، فالثقافة ذات القيم الإيجابية تعزز الإجراءات والأنظمة حتى يصبح الموظف حريصا على التوافق مع القيم السائدة ويصبح المخالف لها مرفوضا من زملائه العاملين حيث أن قوة ثقافة المؤسسة وإيجابيتها تقللان من حاجة الإدارة لتوجيه الموظفين نحو الالتزام بالقواعد والقوانين فتقبلهم للثقافة سيجبرهم تلقائيا على تطبيق تلك القواعد والقوانين التي تتفق أصلا مع الثقافة السائدة. (1)
- تحقيق التماسك بين أعضاء المؤسسة، أي "زيادة جاذبية الجماعة لأعضائها والقوة التي تدفعهم ليظلوا فيها" (2)

1 ابتسام عبد الرحمن حلواني: من أين يبدأ التغيير في ثقافة المنظمة، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية: نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، معهد الإدارة العامة بالرياض، 2009، ص9.

2 الجوهري عبد الهادي: قاموس علم الاجتماع، ط2، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية - مصر، 1998، ص 99.

### 3.6- مكونات ثقافة المؤسسة:

في هذا السياق، سنقوم باستعراض جملة من الكتابات التي تطرقت إلى ذلك، حيث تشير أدبيات التنظيم إلى أن ثقافة المؤسسة تتكون من العناصر التالية:

- **القيم:** وتشير إلى ما يحمله الأفراد أو أعضاء المؤسسة من ضوابط تحدد ما هو جيد وما هو سيئ، وما هو مقبول وما هو غير مقبول من التصرفات والسلوكيات والاتجاهات والرغبات والاحتياجات والقرارات<sup>(1)</sup>
- **العادات والتقاليد والأعراف:** وهي تمثل قيم المجتمع الذي يعيش فيه الفرد، وتُعد من أهم مصادر ثقافة المؤسسة، حيث تنعكس هذه القيم في سلوك الفرد العامل مهما كان منصب عمله، عاملاً بسيطاً، أو إطاراً فنياً، أو مديراً مشرفاً، كما أنها تؤثر في شخصية الفرد، وتحدد نمط سلوكه وفق هذه التقاليد، وحسب الموقع الجغرافي، والبيئة التي يعيش فيها الفرد<sup>(2)</sup>
- **الرموز واللغة:** الرموز هي عبارة عن أشياء، أفعال، أحداث ترتبط بمعنى معين لدى الناس، مثل: شعار المؤسسة، علمها، أو اسمها التجاري وغيرها، وتحمل الرموز معانٍ معينة ترتبط بقيم المؤسسة ومعاييرها. أما اللغة فهي منظومة من المعاني المشتركة بين أعضاء المؤسسة يستخدمونها لنقل الأفكار والمعاني الثقافية، وهي جزء مندمج داخل عالمنا المركب، كطريقة المخاطبة، التعريف بالتصرفات المختلفة...<sup>(3)</sup>

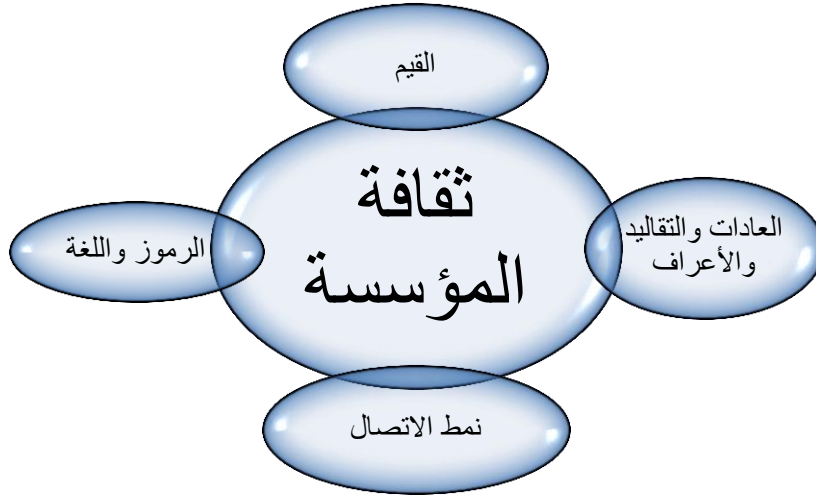
1 مصطفى محمود أبو بكر: مرجع سابق، ص 157 – 158.

2 بوبكر منصور: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بسوء السلوك التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية، المصالح الخارجية للدولة بولاية الوادي نموذجاً، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2006/2007، ص 34.

3 ربيعي ميلود: تأثير ثقافة المؤسسة على تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير في علوم التسيير، دراسة حالة مؤسسة الأنابيب الناقلة للغاز بغرداية، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، الجزائر، 2006/2007، ص 59.

- **نمط الاتصال:** ويشير إلى آلية أو منهج الأفراد والجماعات في تبادل الآراء والأفكار في نقل المعلومات والأوامر والقرارات وفي صناعة وتناول خطط وبرامج وسياسات العمل.<sup>(1)</sup>

شكل رقم(1): يوضح مكونات ثقافة المؤسسة



المصدر: من إعداد الطلبة

#### 4.6- خصائص ثقافة المؤسسة:

المؤسسات متشابهة ومختلفة في نفس الوقت، وكل منها متميزة عن الأخرى، وتقوم كل مؤسسة بتطوير ثقافتها الخاصة بها من خلال تاريخها وفلسفتها وأنماط اتصالاتها ونظم العمل وإجراءاتها وعملياتها في القيادة واتخاذ القرارات، وقصصها وحكاياتها ومن خصائصها الآتي:

- **نظام مركب:** حيث تتكون من عدد من المكونات أو العناصر الفرعية التي تتفاعل مع بعضها البعض، حيث تشمل الجانب المعنوي (القيم والأخلاق والمعتقدات والأفكار)، والجانب السلوكي (عادات وتقاليد أفراد المجتمع، والآداب والفنون، والممارسات العملية المختلفة)، والجانب المادي (كل ما ينتج من أشياء ملموسة كالمباني والأدوات والمعدات والأطعمة وما إلى ذلك).

1 مصطفى محمود أبو بكر: مرجع سابق، ص 158.



- **نظام متكامل:** حيث تتجه باستمرار إلى خلق الانسجام بين عناصرها المختلفة، ومن ثم فأي تغيير يطرأ على أحد جوانب نمط الحياة لا يلبث أن ينعكس أثره على باقي مكونات النمط الثقافي. (1)
  - **نظام تراكمي متصل ومستمر:** حيث يتم تعلمها وتوريثها عبر الأجيال عن طريق التعلم والمحاكاة ، وتتزايد الثقافة من خلال ما تضيفه الأجيال إلى مكوناتها من عناصر وخصائص وطرق انتظام وتفاعل هذه العناصر والخصائص. (2)
  - **ذات طبيعة تشاورية:** تتمثل بصورة أساسية في القيم والمعتقدات والافتراضات ومعايير السلوك التي يجمع عليها جميع أفراد المنظمة. (3)
- 5.6 أنواع ثقافة المؤسسة:**

أ – من حيث القوة: برز هذا التصنيف نتيجة للدراسات التي أجراها كل من ديل وكينيدي حول الشركات الأمريكية الأكثر نجاحاً، وقد صنفت ثقافة المؤسسة إلى الأنواع التالية:

- **الثقافة القوية :** توجد الثقافة القوية عندما يكون هناك اتفاق كبير وتمسك شديد من قبل أغلبية أعضاء المؤسسة بالقيم والمعتقدات السائدة، ويمكن الحكم على مدى قوتها من خلال تقييم درجة ثبات القيم والمعتقدات ومدى تطابقها مع بعضها، كما أن بقاء الثقافة القوية يستمر لأجل طويل.
- **الثقافة الضعيفة :** يكون هناك اتفاق قليل وتمسك أقل من أعضاء المنظمة بالقيم والمعتقدات المشتركة، وتوصف ثقافة المنظمة بأنها ضعيفة عند عدم

1 مصطفى محمود ابو بكر: التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة : مدخل تطبيقي لإعداد وتطوير التنظيم الإداري للمنشآت المتخصصة ، الدار الجامعية، الإسكندرية – مصر، 2007. ص 407.

2 محمد غالب المطيري: مكونات الثقافة التنظيمية وعلاقتها بدوافع التعلم الذاتي لدى العاملين في قطاع حرس الحدود بالخفجي، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2013، ص 24.

3 نفس المرجع، ص 25.

اعتناقها بقوة من قبل أعضاء المنظمة وعندما لا تحظى بالقبول الواسع، ولهذا النوع من الثقافة التنظيمية أثر ضئيل في أداء المنظمة وفعاليتها.

**ب - من حيث الشمولية :** قام **غرفلن** بتقسيمها إلى الأنواع التالية :

- **الثقافة السائدة :** هي الثقافة التي يشترك فيها معظم أعضاء المؤسسة وتوجه سلوكهم ، وتنتشر بينهم على نطاق واسع.
- **الثقافة الثانوية ( الجزئية ) :** هي الثقافة التي يعتنقها عدد قليل من الأفراد العاملين أو تكون فرعية بحيث كل مجموعة مهنية محددة أو وحدة أو قسم إداري له وظيفة تنظيمية معينة له نوع معين من الثقافة. (1)

**ج - من حيث الأنماط :**

- **ثقافة القوة :** تميل المؤسسات التي تعتنق هذا النوع من الثقافة إلى اعتماد المركزية الشديدة، إذ تمتلك الإدارة العليا ممثلين بأفراد معينين جميع الصلاحيات وما على الجهات الأخرى سوى التنفيذ وتفسير الأشياء على وفق الطريقة التي ترغب بها الإدارة العليا، وعندما يصبح حجم المؤسسة كبيراً تواجه الجهة التي تحتفظ بالصلاحيات صعوبة كبيرة في المحافظة على المركزية بسبب التفاصيل الكثيرة والمعقدة والظروف التي تواجهها.
- **ثقافة الدور:** تتميز هذه الثقافة باعتمادها بدرجة أقل من النوع السابق على الرجل الواحد، والبيروقراطية الكبيرة، والأدوار المحددة بشكل جيد، والنظم و الإجراءات، وعدم تفضيل المخاطرة، فالمديرون يوضحون للأفراد بشكل دقيق ما يتوقعونه منهم، ويصفون العمل بشكل جيد ومن ثم يختارون الأفراد المناسبين لهذا العمل، أما صلاحيات المديرين وقوتهم في المنظمة فأنها تتحدد بمستوياتهم التنظيمية، والمشكلة

1 عبد اللطيف عبد اللطيف وجودة محفوظ أحمد: دور الثقافة التنظيمية في التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية، دراسة ميدانية على أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، مجلد 26، عدد 2، دمشق، 2010 ص124.

الرئيسية في ثقافة الدور إنها تكون مناسبة متى ما اتصفت الظروف البيئية بالاستقرار وهو أمر نادر الحدوث. (1)

● **ثقافة المهمة** : تركز ثقافة المهمة على أداء المهام وانجاز ما هو مطلوب بدلاً من الأدوار الرسمية للأفراد، وتتميز هذه الثقافة بسيادة النزوع نحو حل المشكلات، والاعتماد الكبير على الخبرة والعمل الجماعي، والأهمية المحدودة للسيطرة الفردية، فالأفراد يقيمون بعضهم البعض بالاستناد إلى مدى مساهمتهم في انجاز المهام الموكلة إليهم، كما أنهم يتوقعون بنفس الوقت مساعدة بعضهم البعض عند الحاجة، وكل هذه الجوانب تجعل من المنظمة عالية التكيف، وهذه الثقافة مناسبة للصناعات التي تمتاز بسرعة التغيير التكنولوجي، والمشكلة في هذا النوع تتمثل في صعوبة الرقابة واحتمالية ضياع الموارد.

● **ثقافة الفرد** : تقوم ثقافة الفرد على خدمة الحاجات الشخصية للفرد، فالمنظمات المهنية الصغيرة أو الفنانين يركزون بشكل رئيسي على تحقيق رغباتهم ومصالحهم الشخصية مقارنةً مع تحقيق رغبات السوق الخارجية. (2)

#### د - حسب طريقة تعاملها بالمعلومات :

● **الثقافة المهنية** : تتسم الثقافة المهنية بتفاعل الفرد مع المعلومات التي تتضمن توضيح الهدف، وأحكاماً منطقية، وتحديد الاتجاه، وعلى أنها وسائل تهدف إلى تطوير الأداء والكفاءة الإنتاجية والربحية أو تأثيرات أخرى.

1 جمال الدين المرسي: إدارة الثقافة التنظيمية والتغيير، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الاسكندرية - مصر، 2006، ص 28.

2 إحسان دهش جلاب: إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص 607 - 608.

- **الثقافة التطويرية** : تتسم خصائص هذه الثقافة بالتعامل بالمعلومات البديهية من إبداع وابتكار و نفاذ البصيرة، مما يتطلب استخدام المعلومات لغرض الدعم الخارجي والحصول على الموارد لغرض الدعم.
- **الثقافة الاجتماعية** : تتسم بالتعامل الجماعي مع المعلومات بواسطة المناقشة والمشاركة والإجماع لتحقيق التماسك الذي يتمثل في المناخ الاجتماعي والروح المعنوية وروح الفريق.
- **الثقافة الهرمية** : تتسم الثقافة الهرمية بالتعامل الرسمي مع المعلومات من توثيق، وحسابات، وتقييم، ووسائل الاستمرار والبقاء وتتمثل بالاستقرار والرقابة والتنسيق.<sup>(1)</sup>

#### 6.6- أبعاد ثقافة المؤسسة:

- ويشير **الخفاجي** إلى تداخل الحديث عن أبعاد ثقافة المؤسسة مع خصائصها تارة، ومع عناصرها ومكوناتها تارة أخرى، كما أوضح عدد من الأبعاد وفق وجهات نظر مختلفة كما يتضح فيما يأتي:
- **الاستدلال على أبعاد ثقافة المؤسسة من خلال خصائصها** : حيث حددت تلك الأبعاد بالآتي: (الإبداع وأسلوب التعامل مع الخطر - العدائية - التوجه نحو النتائج - التوجه نحو الفريق - التوجه نحو الأفراد - الاهتمام بالتفاصيل - الاستقرار).
- **الاستدلال على أبعاد ثقافة المؤسسة بدلالة عناصرها**: والتي تتضمن الأبعاد الآتية: (القيم الصريحة والقيم غير الصريحة - التوقعات الضمنية والإضافية لسلوك الأعضاء - الأعراف والتقاليد والطقوس - القصص والأساطير حول تأريخ المجموعة - لغة الحديث النموذجية المستخدمة من طرف المجموعة في بيئتها - المشاعر والتفاعل السائد في مناخ المجموعة وطريقة تعاملهم مع

1 محمد غالب المطيري: مرجع سابق، ص 29.

أصحاب المصالح - الرموز والتعبيرات المجازية المجسدة لحالاتي الواعي واللاوعي عند أعضاء المجموعة).

● الاستدلال على أبعاد ثقافة المؤسسة من خلال النظر في مستوياتها:

وتتمثل في ثلاثة جوانب رئيسية: الجوانب التطبيقية العملية - القيم والأعراف السلوكية - المعتقدات والافتراضات الأساسية .

● الاستدلال على أبعاد ثقافة المؤسسة بالنظر للمحيط الداخلي:

حيث حدد شاين ستة أبعاد يفترض أنها انعكاس لحالة تكوين الثقافة داخل محيط المؤسسة، والأبعاد هي :

-**انتظامات سلوكية:** تعكس أنماط السلوك الملاحظ ، فهي تتضمن لغة المجموعة ، وطقوس وشعائر مناسبة لأنماط السلوك تعكس العضوية بالمنظمات أو المجموعات

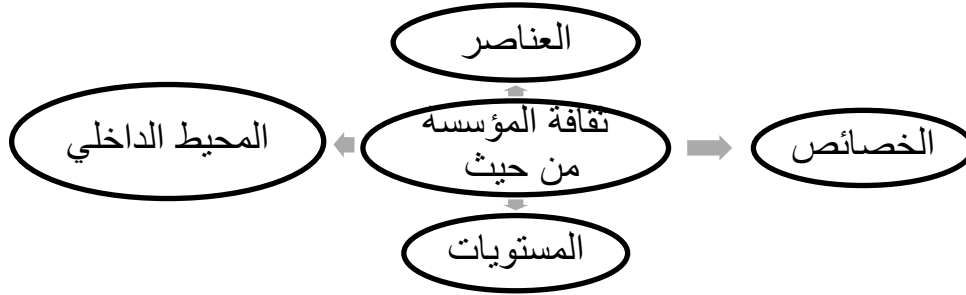
- **القيم المهيمنة:** عبارة عن معتقدات خاصة، حيث تعبر المجموعات عن هويتها فعندما تخلق المؤسسة تصوراً عن الجودة يتم تبني عدد من الأهداف والسياسات لإنجازها .

- **القواعد:** هي تعليمات محددة متعلقة بما ينبغي القيام به، تضعها الإدارة وتطلب من العاملين الالتزام بها وأتباعها باعتبارها أمور حتمية وضرورية لإنجاز أعمال المنظمة

- **الفلسفة:** تعكس الفلسفة المعتقدات العامة للأفراد تلك التي يتمسكون بها ويسترشدون بها عقلياً كأساس للعمليات المطلوب إنجازها. والفلسفة انعكاس للقيم، وتحدد فلسفة المديرين سياسات المؤسسة وممارساتها في إطار ثقافتها وعملياتها.(1)

1 الخفاجي نعمة عباس: ثقافة المنظمة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2000، 40- 66.

شكل رقم (2): يوضح أبعاد ثقافة المؤسسة



المصدر: من إعداد الطلبة

## 7.6- سلوك الأفراد هو إعادة إنتاج ثقافي:

إن انتقال المؤسسة من الاهتمام بدور نسق الأهداف أو النسق الاستراتيجي في تحقيق تأقلمها الداخلي والخارجي إلى الاهتمام بالنسق الثقافي ليس فقط استبدال تقنية تسييرية بأخرى، بل أن العملية أعمق من ذلك تتمثل في الاعتراف بدور النسق الاجتماعي أو البناء الاجتماعي القائم في المؤسسة بما يتضمنه من علاقات اجتماعية على إنتاج ثقافة، هذه الثقافة تعطي لها القدرة على مواجهة المشاكل التي تجابهها في علاقتها بالمحيط الداخلي والخارجي وتعطي لها القدرة كذلك على خلق الاندماج والانسجام وتعبئة مواردها البشرية والمادية، بذلك أصبحت الثقافة بالنسبة لعالم المنظمات تشكل:

- طريقة في التفكير بحيث أن المؤسسة أصبحت تبحث عن كيف تحافظ على نفسها من خلال تدعيم ما يميزها عن غيرها من المنافسين وما يحقق لها تضامنها وانسجامها الداخلي.
- طريقة لتحقيق الضبط الاجتماعي تختلف عن الأشكال البيروقراطية التي تقوم على توزيع الأدوار وتقسيم المسؤوليات الرسمية.
- طريقة لتحقيق الدمج الاجتماعي عن طريق القيم والمعايير التي تنتجها المؤسسة.<sup>(1)</sup>

<sup>1</sup> بن عيسى محمد المهدي: مرجع سابق، ص 352.

## 8.6- تغيير ثقافة المؤسسة:

لا بد لثقافة المؤسسة من التغيير النسبي مع مرور الوقت دون أن يؤثر ذلك على السمات الأساسية التي تتشكل منها هذه الثقافة، فهذا التغيير المرغوب والمدروس يضيف المرونة وروح التجديد والمبادرة على ثقافة المؤسسة ويكسبها نضجا هي بأمس الحاجة إليه لكي تكون قادرة على البقاء والنمو والتأثير.

ويشير ك.دايفيس وزميله بأن هذا التغيير يعتمد على مدى عمق الثقافة ودرجة انتشارها بما تمثله من قيم بين أعضاء التنظيم ومحتويات هذه الثقافة التي تشكلها وإن كانت المجموعة التي شكلت ثقافة المؤسسة متجانسة أصلا والتغيير على عدد أعضاء المؤسسة ومستوياتها والمرحلة التي بلغتها. (1)

ويشير كينيدي الى خمسة أسباب لتغيير ثقافة المؤسسة: (2)

- إيمان المؤسسة العميق ببعض القيم و التي لا تتناسب مع بيئتها شديدة التغيير.
- وجود منافسة شديدة في مجال نشاط المؤسسة، إضافة إلى معدل التغيير السريع في هذا النشاط.
- تمتع المؤسسة بموقع تنافسي أقل من الموقع التنافسي للمنافسين.
- وجود المؤسسة على أعتاب الدخول إلى عالم المنظمات كبيرة الحجم.
- صغر حجم المؤسسة مع نموها بشكل متسارع أوجب عليها التغيير.

<sup>1</sup> محمد الصيرفي: الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي، ج4، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية - مصر، 2009، ص 352.

<sup>2</sup> حسن بلعجوز ومحمد العربي عزي: ثقافة المؤسسة وأثرها على الأداء العام للمؤسسة، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة المسيلة-الجزائر يومي 3 و4 ماي 2005، ص8.

## 9.6- التحديات الثقافية للمؤسسات:

تعد الثقافة عنصراً أساسياً في النظام العام للمؤسسة، وينبغي على قادتها أن يفهموا الأبعاد والعناصر المشكلة لها، لكنّها الوسط الذي يعيش فيه الأفراد، والذي يؤثر في العلاقات المختلفة والمتداخلة باعتبار أن هذه الثقافة تمثل نظاماً من المعاني المشتركة وتشمل اللغة واللباس والقيم والاتجاهات والمعايير التي تحكم سلوك العاملين من جهة وسياسة المؤسسة من جهة أخرى.

ويمكن القول بأن لكل مؤسسة ثقافتها، أي أن هناك خصوصية سلوكية لكل منها - في إطار المجتمع الكلي - بحكم خصوصية نظام قيمها ومعاييرها الضابطة لسلوك أفرادها، فالبنوك والبورصات لها ثقافة تختلف عن الجامعات التي تختلف بدورها عن المنظمات العسكرية والمنظمات الدينية. فمعايير المؤسسة وقيمها هي التي تجعل أفرادها يدركون السلوك المقبول الذي يتعاملون به مع غيرهم؛ اللباس المفضل والمصطلحات الملائمة والعقوبات التي تفرضها على من يخرج عليها أو يتردد عن قبولها والالتزام بها، ويشير بعض الباحثين إلى جملة من الخصائص التي تشكل تحدياً لثقافة المؤسسة، منها:

- درجة الحرية التي يتمتع بها الأفراد في ظل الثقافة، وتتراوح بين الاستقلالية العالية وبين الاعتمادية والتواكلية، فقد يشعر أفراد المؤسسة بسعة الصدر والتقبل ليقولوا ما يؤمنون به أو يرغبون بقوله، أو أنهم يشعرون بالضغط والخوف من مصارحة الآخرين أو قول الحقيقة خشية العواقب المتوقعة.
- مدى التدخل والتأطير السلوكي الذي تفرضه القوانين واللوائح والهيكل التنظيمية من خلال القواعد الضابطة أو الإشراف المباشر أو نظم العقاب والثواب.
- درجة العون والدعم الذي يتلقاه أفراد التنظيم من بعضهم البعض، أو من قبل إدارتهم ومستوى العواطف والمشاعر الإيجابية والسلبية التي تسود بينهم.
- المعايير التي يقيم بموجبها الأفراد أو يتم اختيارهم وترقيتهم وتحفيزهم وتحديد أدوارهم، إن كانت موضوعية أو تحيز لاعتبارات اجتماعية أو سياسية أو غيرها.



- حجم الفرص التي تتاح للمخاطرة والمغامرة والإبداع، أو تلك التي تستلزم الدفاع عن النفس عبر السلوكيات الدفاعية المتنوعة.
- الأجواء التشاؤمية أو التفاؤلية التي تهيمن على المؤسسة ودرجة تمتع الأفراد بالأمن الوظيفي أو القلق على مستقبلهم.<sup>(1)</sup>

### 10.6- نحو نمط ثقافي للتسيير البشري في المؤسسة الجزائرية:

إن ضرورة تصميم نموذج ثقافي للإدارة والتسيير يتماشى والخصوصية الثقافية للعامل الجزائري ليس بدعا من الأمر أو خروجا عن القواعد الرشيدة للتنظيم والتي أرسى دعائمها منظرون كبار من أمثال **ماكس فيبر** ومن جاء بعده وإنما هو طبيعي وقد جرب في أكثر من بلد ومجتمع، بل أننا نجد أن هذا الأمر يوجد حتى في البلد الواحد، فكثيرا ما نسمع أو نقرأ عن اختلاف الثقافة التنظيمية من مؤسسة إلى أخرى، والمقصود به اختلاف في طرق الإدارة والتسيير والقيم الثقافية بين هذه المؤسسات. بل أننا نجد حتى في المؤسسة الواحدة من يتحدث عن إدارة الأفراد انطلاقا من التنوع الثقافي الذي يسود بين أفراد هذه المؤسسات، وخاصة في الشركات متعددة الجنسيات التي يعمل فيها عمال وموظفين من كل أنحاء العالم، لهذا نجد أن هناك فوارق ثقافية وقيمية بين هؤلاء العمال حول قضايا مهمة في العمل منها مثلا: التنوع الثقافي حول معنى العمل وقيمه، والتنوع الثقافي حول دوافع العمل، وكذلك التنوع الثقافي حول كيفية تقييم العمل. فهناك من ينظر إلى العمل على أساس أنه موفر للدخل الحياتي، وهناك من يرى فيه أنه شيق ومشبع لحجات نفسية في حد ذاته، وهناك من يرى أنه يسمح بتكوين علاقات وصدقات، وهناك من يرى أنه يعطى المكانة والتميز، وهناك من يرى أنه عبادة وهذه الآراء كلها تختلف بطبيعة الحال باختلاف ثقافات الأفراد.

أما فيما يتعلق بدوافع العمل فإن معظم دراسي السلوك الثقافي المقارن يشيرون إلى تباينات خاصة بين الثقافات فيما يتعلق بنظريات وأساليب الدفاعية أكبر بكثير من التشابهات فعلى سبيل المثال، توصلت **أدلر** عند مراجعتها موقف نظريات الدفاعية عبر

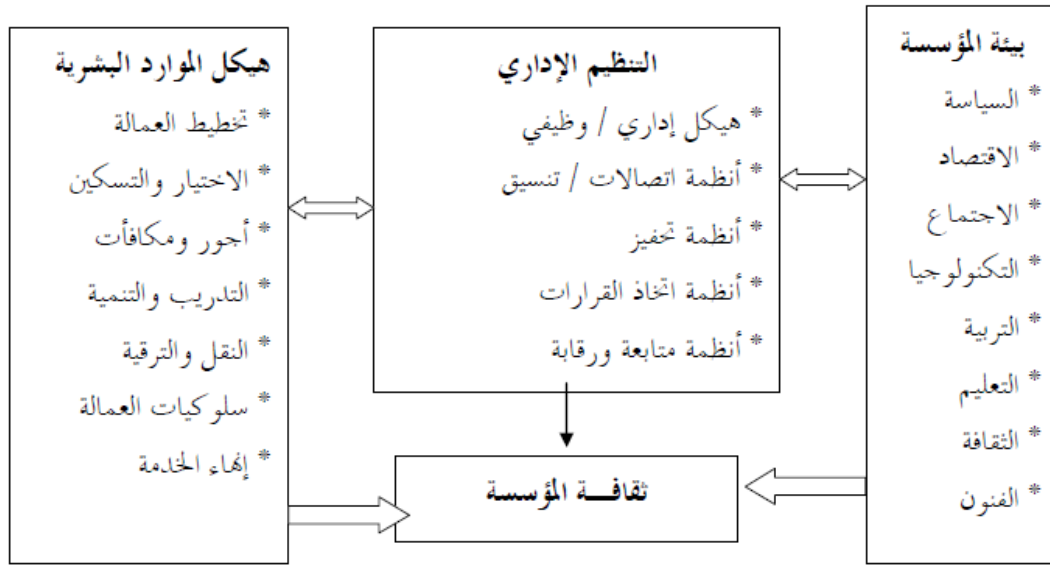
<sup>1</sup> عامر الكبيسي: التطور التنظيمي وقضايا معاصرة، دار الرضا للنشر، ط1، دمشق - سوريا، 2006، ص 79.

الثقافات المختلفة إلى خلاصة محددة مؤداها، أنه على الرغم من أن النظريات الأمريكية للدافعية وبالرغم من افتراض عمليتها، فإنها تفشل بشكل واضح في توفير إطار تفسيري متناسق للظواهر خارج حدود الولايات المتحدة. والأمر كذلك بالنسبة لتقييم الأداء كأساس يمكن أن يستخدمه المدير عند اتخاذ كثير من القرارات الخاصة بالتدريب والتحفيز والتعويض والترقية حيث يشير كل من **إفانسفيس وماتسون** إلى تباين ثقافي ملحوظ بين بلدان العالم حول العديد من المسائل الخاصة بالتقييم، وهذه المسائل هي: الهدف من التقييم، من يقوم بالتقييم، السلطة التي يستند عليها التقييم، معدل القيام بالتقييم، نمط الاتصال والمعلومات الراجعة، حق الاعتراض، الثناء، الحوافز المقدمة.

ولهذا نجد أنه للحد من المشكلات التي تتخبط فيها المؤسسة الجزائرية لابد من وجود نموذج تسييري يتماشى والقيم الثقافية والاجتماعية الجزائرية أخذاً في عين الاعتبار فعالية التنظيم وكفاءة الجهاز الإداري، ورغم أن هذا الأمر ليس بالعمل البسيط أو عمل يستطيع أي مصمم إداري إيجاده فالمشروع يتطلب اشتراك عدة فعاليات علمية وثقافية واقتصادية وسياسية، حيث يجب إخضاع الثقافة السائدة في مجتمعنا لدراسة علمية دقيقة تحدد عوامل القوة والضعف فيها، وتحدد العوامل التي تساعد على التكيف من مقتضيات التنظيمات الحديثة، ومحاولة تعزيزها ونشرها بمختلف الطرق والوسائل، وإبعاد القيم المعيقة للتطور والتقدم<sup>(1)</sup>.

<sup>1</sup> كمال بوقرة: المسألة الثقافية وعلاقتها بالمشكلات التنظيمية في المؤسسة الجزائرية، دراسة ميدانية بمؤسسة قارورات الغاز بباتنة، أطروحة دكتوراه علم اجتماع تنظيم وعمل، جامعة الحاج لخضر باتنة - الجزائر، 2008/2007، ص 306 - 307

شكل رقم(3): محددات ثقافة المؤسسة



المصدر: ربيعي ميلود: تأثير ثقافة المؤسسة على تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة، دراسة حالة بيب غاز بغرداية، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة 20 أوت سكيكدة - الجزائر، 2006-2007، ص 65.

## 7. نظريات ثقافة المؤسسة:

### 1.1.7. نظرية سجية الثقافة:

تنطلق هذه النظرية من فكرة الخبرة المكتسبة التي يعطيها أعضاء التنظيم قيمة معينة مشتركة، وتعتبر هذه الخبرة عن الصيغة العاطفية للسلوك الذي يدور نمطه حول الحالة الاجتماعية، أو يعبر عن مجموعة المشاعر والعواطف نحو المعالم التي تؤثر في معظم سلوكيات أفراد المنظمة، وهذه الخبرات تنمو من خلال التدريب و الممارسة الذين يؤديان إلى تراكم مكوناتها لدى الفرد، وينتج هذا التراكم شكل المهارة و المعرفة التي تعد سلوك الفرد، وتؤثر فيه، وتتجه عناصر الثقافة في هذه الخيرات إلى نوع من الانسجام والتوافق مع القيم و الاتجاهات العامة في شخصيات الأفراد(1)

<sup>1</sup> رعد حسن الصرن: نظريات الإدارة والاعمال، ط1، دار الرضا للنشر، سوريا، 2004، ص 162.

**2.7. نظرية روح الثقافة:**

يرى أصحاب هذه النظرية أن الثقافة التنظيمية تتميز بروح معينة تتمثل في الخصائص، والسمات المجردة والتي يمكن استخلاصها من تحليل المعطيات الثقافية وتسيطر تلك الروح على القادة و العاملين في المنظمة، أي أن روح الثقافة تشير إلى مجموعة من القيم التي ينظر إليها على أنها إطار مرجعي لمعظم أفراد جماعة التنظيم.<sup>(1)</sup>

**3.7. نظرية القيم:**

يعتقد أنصار هذه النظرية أن ثقافة المؤسسة في مضمونها عبارة عن مجموعة محدودة من القيم والاتجاهات التي تشكل الواقع لدى الحاملين لتلك الثقافة. وحسب أولير فإن كل ثقافة توجد بها مجموعة من القوى التي يؤكد أفراد الجماعة على أهميتها، وتسيطر على تفاعل الأفراد، وتحدد أنماطهم الثقافية.<sup>(2)</sup>

**8. نظرية التحليل الاستراتيجي لميشال كروزيه وارهارد فريدبارغ:**

بعد تسليط الضوء على ثقافة المؤسسة من خلال التراث النظري الذي تطرق إليها بالدراسة والتحليل، سنتحدث الآن عن نظرية التحليل الاستراتيجي لميشال كروزيه وارهارد فريدبارغ التي تم اعتمادها كمقاربة نظرية تحليلية في هذه الدراسة من اجل فهم أعمق لواقع ثقافة المؤسسة الجزائرية التي تحمل في تكوينها خصائص تختلف عن الخصائص التنظيمية والاجتماعية التي نشأت في ظلها هذه النظرية. حيث إن دراسة أفكار كروزيه "تستوجب الإطلاع والإلمام بمختلف أفكاره المفسرة للسلوكيات والتصرفات الإنسانية في المؤسسة، فبحسبه، تحليل المؤسسات يمكن أن يساهم في تكوين نمط استدلالي جديد للقضايا الإنسانية، ذلك ما أسماه التحليل الاستراتيجي أوضح من خلاله كيف ترتبط

<sup>1</sup> رعد حسن الصرن، مرجع سابق ص162.

<sup>2</sup> بوبكر منصور: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بسوء السلوك التنظيمي في الإدارة العمومية الجزائرية، المصالح الخارجية للدولة بولاية الوادي نموذجا، مذكرة ماجستير تخصص علم النفس والعمل والتنظيم، جامعة منتوري قسنطينة- الجزائر، 2006-2007، ص 37.

السلطة بمناطق الشك، واعتماد الفاعلين على استراتيجيات تترجم في شكل ألعاب تضمن لهم الحفاظ على مكتسباتهم داخل المؤسسة (معلومات، نفوذ وسلطة، مكانة...)، وهذا ما يشكل رهانات جديّة وضغوطات بالنسبة للفاعلين تتطلب منهم المواجهة، وهنا تدخل عدة قضايا لا بد من محاولة فهمها، منها قياس الاستقلالية المهنية للإطارات، حيث يرى كروزيه أن الفاعلين أعوان مستقلين وأن فعل الاستقلالية لا يكف عن النمو والزيادة، وقضية هامش الاستقلالية والتغيير كظاهرة نسقية<sup>(1)</sup> وعليه سنستعرض ما جاء في هذه النظرية من خلال العناصر التالية:

### 1.8. مفاهيم التحليل الاستراتيجي:

المؤسسة ليست بالمعطى الطبيعي أو التلقائي، بل هي مبنية على جملة من الأفعال الاجتماعية، وتزداد حدة تلك الأفعال كلما تولدت عن الجماعة، وبالتالي، يحينا الحديث عن التحليل الاستراتيجي إلى تحديد مفهوم الإستراتيجية، فالفاعل يتسم سلوكه بالنشاط والعقلانية، لكنهما يتحددان بالفرص التي تمنحها المؤسسة، وسلوكات باقي الفاعلين. وهذه النظرية تشمل مفاهيم أساسية هي:

أ. **الرهانات:** و هي تلك الأهداف أو القضايا التي من أجلها يقوم الفاعل ببناء إستراتيجيته اتجاه الآخرين. وهي تتميز بالتغير والتحول، ذلك لأنه دوما يكون الفاعل إما في حالة ربح أو في حالة خسارة و هنا يدخل مدى نجاح العقلانية في اختيار الوقت والأهداف الإستراتيجية المناسبة.<sup>(2)</sup>

1 عربات منير: محاضرة بعنوان التحليل الاستراتيجي، جامعة ابن خلدون تيارت - الجزائر، 2014/4/29.

2 بوشمال احمد: سوسيولوجيا التغيير وفاعلية المنظمات مدخل التحليل الاستراتيجي، دراسة ميدانية بمطاحن الأغواط، مذكرة ماجستير في علم اجتماع التنظيم والعمل، جامعة قاصدي مرباح ورقلة - الجزائر، 2010/2011 ص 82.

ب. **الفاعل:** إن الفعل هو الذي يحدد الفاعل، فلا يمكن أن تكون أفعال بدون فاعلين، والفاعل يكون إما فردا أو مجموعة، وقد استفاد كروزيه في تحليله الاجتماعي من ما جاءت به نظرية الفعل الاجتماعي، فالفاعل هو ذلك الفرد الذي له القدرة على التدخل والمشاركة في مشكلة ما، أي أنه مرتبط أو معني بها انطلاقا من رهانات يكتشفها ويتبناها، وذلك لأن أي فاعل عنده شكل من أشكال النفوذ أو التأثير يستطيع به تحريك أو استعمال موارد ضائعة في التنظيم، وعلى كل فإنه إذا كانت القضية أو الرهان ضعيف عند الفاعل، فإن الفاعل لا يكون له تحرك كبير ولا أهداف كبيرة، أو أن الأهداف غير مهمة عنده، وبالعكس إذا كانت الرهانات مهمة أو جماعية يكون الفاعل حينئذ يعمل لصالح الجماعة . (1)

ج. **السلطة:** عرفها كروزيه بأنها علاقة تبادلية و ليست ممنوحة، أي أنه لا يمكن أن نقول أن الشخص (ب) يتحمل أوتوماتيكيا الأوامر الصادرة من الشخص (أ) فالشخص (ب) له هامش من التحرك، وهو يقبل الأوامر أو الخضوع ببساطة لأنه يتحصل هو كذلك على بعض الأشياء كتبادل. إذن فالسلطة التي يتمتع بها الشخص (أ) على الشخص (ب) هي قدرة (أ) على الحصول - في علاقته مع (ب) - على مفهوم تبادلي يوافق عليه (ب) ويفضله في خضم علاقة تفاوضية.

وبحسب التحليل الاستراتيجي، يمكننا التمييز بين أربع مصادر للسلطة مرتبطة بمنابع اللائقين، ولكن يجب استيعاب أن مصادر اللائقين لا تكون ولا تأخذ دلالتها في سيرورة المؤسسة إلا من خلال استثمارها من قبل الفاعلين في إطار مواصلة استراتيجياتهم. (2)، ومصادر السلطة هي:

1 بوشمال احمد، مرجع سابق ص82.

2 Gérard Piroton : **Une présentation de l'Analyse Stratégique, selon Michel CROZIER et Erhard Friedberg.** Présentation schématique, Plan de Formation: insérer la réflexion dans l'analyse stratégique de l'organisation. P6.

- **الكفاءة و القدرة المهنية:** إن الكفاءة و القدرة المهنية العالية تمنح للعامل إمكانية تفاوضية عالية في علاقته بمؤسسته وبزملائه، وتزيد وتنقص هذه السلطة بقدر احتياج المؤسسة له ولكفاءته وبمدى توفر المؤسسة على الحلول البديلة لها.(1)
- **الاتصال:** من صعب تنظيم شبكة اتصالات مناسبة تسهم في إنجاح القرار لأن فشله لا يتعلق دوماً بنوعية وقيمة معديه، بل بنقص المعلومات أو بسوء إيصال القرار، ومن ثمَّ سوء تطبيقه. فكل فرد من المؤسسة يحتاج للمعلومات ومن ثم فهو في تبعية لمن يتحكم فيها ويمتلكها(2). والعامل الذي يمتلك المعلومة دون غيره بما تشكله من أهمية بالنسبة للمؤسسة، يستطيع أن يؤسس عليها مكانة تفاوضية قوية(3).
- **علاقة العامل بالمحيط :** إن كان المصدر الأول للسلطة القائم على الكفاءة المهنية المرتبط بحالات الارتياب التي ينتجها المحيط الداخلي للمنظمة إن هذا المصدر للسلطة يبني على أساس علاقة المؤسسة بالمحيط الخارجي، بحيث على العامل أن يستغل حالة ارتياب موجودة بين المؤسسة ومحيطها وأن يؤسس هو قاعدة تفاوضية مع المؤسسة التي ينتمي إليها(4). بحث أن الفاعل الذي يستعين في المؤسسة بعلاقات اكتسبها من مؤسسة أخرى، يصل إلى نهايات جد إستراتيجية.(5)
- **استعمال وتطبيق القواعد التنظيمية:** إن استعمال وتطبيق القواعد القانونية في كثير من الحالات و الظروف قد تشكل مصادر السلطة التي تفرزها المنظمة وذلك عندما يتمسك أحد العمال بحرفية نص القاعدة

1 بن عيسى محمد المهدي، مرجع سابق، ص352.

2 عبد القادر خريبيش: التحليل الاستراتيجي عند ميشال كروزيه، مجلة جامعة دمشق، مج27، عدد 2+1، دمشق، 2011، ص 586.

3 بن عيسى محمد المهدي: مرجع سابق، ص 352.

4 نفس المرجع، ص 352.

5 عبد القادر خريبيش، مرجع سابق، ص 586.

القانونية على حساب هدف رئيسي التي هي القيمة الموجهة هنا تتحول هذه القاعدة القانونية من وسيلة إلى هدف في حد ذاتها<sup>(1)</sup>. وإذا كانت القواعد موجهة في الأساس الى القضاء على منابع اللايقين، فهي في الواقع تشكل منابع جديدة، والقاعدة التي هي وسيلة بيد المشرف يمكن استعمالها من قبل المرؤوسين كنوع من الحماية.<sup>(2)</sup>

إن دراسة علاقات السلطة هي اعتراف بالتعاون بين الفاعلين، ومعناه أن كل فعل جماعي يقوم على حد أدنى من الاندماج، كما أن المؤسسة هي بناء لأفعال جماعية لا تحدد كلية سلوك الفاعلين.<sup>(3)</sup>

**د. هامش الحرية:** في كل تنظيم يمكن أن تتواجد ثغرات أو معارف مفقودة لم ينتبه لها التنظيم الرسمي فلا توجد مثلاً مدة محددة لفترة صيانة الأعطال في الآلات أو تحديد وقتها، أو لا يحدد التنظيم حجم الرقابة التي يفرضها على العمال من طرف رئيس الورشة، إذن فإن مثل هذه الأمور الغامضة أو المبهمة إن جاز التعبير عنها هي ما يسميه كروزيه بمنطقة الشك، والفاعل الاستراتيجي هو الذي يحاول الاستحواذ عليها أو التحكم فيها، ليمارس نوعاً من الضغوط أو النفوذ أو السلطة على الآخرين، فهي مورد هام يتخذه الفاعل ليمارس فيه التحرك ضمن هامش الحرية، فالفاعل الذي يتحكم في هذه المنطقة يتمتع بالاستقلالية والقدرة على إخفاء لعبته<sup>(4)</sup>.

**هـ. مناطق الشك:** يعتبر مفهوم منطقة الشك من المفاهيم الأساسية في نظرية سوسيولوجية المنظمة، فهي المصدر الذي يستمد منه الفاعل

<sup>1</sup> بن عيسى محمد المهدي: مرجع سابق، ص 352.

<sup>2</sup> Gérard Piroton : r.p, p7.

<sup>3</sup> جون بيار دوران وربير فاييل، تر: ميلود طواهر: علم الاجتماع المعاصر، دار ابن النديم للنشر والتوزيع، دار الروافد الثقافية- ناشرون، الجزائر، لبنان، 2012، ص 324.

<sup>4</sup> بوشمال احمد، مرجع سابق، ص 84.



سلطته على الآخرين بمفهوم السلطة السابق على أنها علاقة التبعية بين الأطراف المتفاعلة في المنظمة، وهي في نفس الوقت النقطة أو المجال الذي لم يتمكن التنظيم الرسمي أن يقننه ويهيكله لأنه مهما عمل هذا التنظيم الرسمي على أن يدقق في كل الجزئيات والتفاصيل التنظيمية للحد من حرية العامل والتقويض من استقلاليته، فإنه لا يستطيع ذلك أبدا وهذا ما يترك فراغ أو منفذا يستغله العامل في بناء إستراتيجيته الدفاعية أو الهجومية. إذن فإن استغلال هذه المنطقة من طرف العامل تعطي له أسبقية وميزة عن الأطراف المتفاعلة معه في العلاقة التبعية التي تربطهم ببعض داخل هذا المجال التنظيمي وتصبح تشكل بالنسبة إليه مصدر للسلطة. وتزيد أهمية هذه المنطقة وتنقص حسب مستوى تبعية الأفراد الأخرى إليه وحسب درجة سلطته عليهم وكذا من عدم قدرة هؤلاء على الاستغناء عليه أو على الكفاءة والقدرة التي يمتلكها. (1)

و. **نسق الفعل الملموس:** حيث عرفه كروزيه بأنه جماعة إنسانية مهيكلة تنسق أفعال أعضائها بفضل آليات المناورة الثابتة نسبياً والتي تضمن البناء، أي ثبات المناورات والصلات فيما بينها، بواسطة آليات الضبط التي تبني مناورات أخرى. ويؤكد أن ضغوطات التنظيم التي تكون الممر المفروض لعلاقات السلطة أي نسق العلاقات بما فيها الأنساق والأنساق الفرعية للفعل الملموس، وتهدف مفاهيم نسق المدبرين ونسق الفعل الملموس إلى توضيح وإجلاء الجدلية بين السلطة والتفاوض، حيث يرفض التحليل الاستراتيجي كل فكرة حتمية بنيوية أو اجتماعية، فلا توجد أنساق اجتماعية مضبوطة مراقبة تماما، ولا يمكن لفاعلها

<sup>1</sup> بن عيسى محمد المهدي: مرجع سابق، ص 218.

أن ينحصر في وظائف مجردة ومشخصة ضمن القيود الثقيلة التي تفرض النسق<sup>(1)</sup>. إذ يقوم على مبدأين هما:

- **النسق الفرعي لضبط العلاقات:** هو نسق من القواعد التي ينتجها الأفراد داخل المؤسسة من أجل معالجة وحل المشاكل اليومية وتضبط وتوجه سلوكياتهم في علاقتهم ببعضهم البعض أو في علاقتهم بعملهم أو موضوعاتهم اليومية، فمثلا إذا وقع عطل في آلة من الآلات ماذا يفعل العامل المكلف بها من أجل مواجهة هذه الإشكالية الإنتاجية، هل يتصل بمسئوله المباشر؟ أو بالعون المعني؟ أو بمسؤول العامل المعني؟ ... إذن هناك نسق من القواعد والقوانين مهما كانت جزئية وغير مشكلة بصورة رسمية، فهي تعمل على ضبط العلاقة بين الفاعلين المتواجدين داخل المؤسسة وهذا ما يطلق عليه بالنسق الفرعي لضبط العلاقات.

- **نسق التحالفات:** وهو النسق الذي يحكم التحالفات بين الفاعلين داخل المؤسسة، بحيث في هذا الشكل من العلاقات فإن الفاعل المعين من أجل قضية معينة فإنه يعرف جيدا من هو الحليف أو الحلفاء الذين سيساندونه، فإن التحالفات داخل المؤسسة ميزتها الأساسية أنها ظرفية ومرتبطة بقضية محددة وعلى أساسها يتم تحديد كيف أن المجموعة تعالج قضاياها المطروحة، انطلاقا من أهدافها الخاصة وأهداف المجموعة المنتمية إليها. فالنسق الفرعي للتحالفات ضروري في المؤسسة، لكون أنها معرضة دائما لعدد كبير من حالات الارتياح والحلول المقترحة لهذه الارتياح ليست بديهية أو مبرمجة مسبقا مما يجعل الفاعلين يتنازعون بسببها لفرض الحلول التي يراها كل فاعل سواء كان فرد أو مجموعة

<sup>1</sup> عبد القادر خريش، مرجع سابق، ص 589.

بأنها هي المناسبة، وذلك كما قلنا مع الأخذ بعين الاعتبار استراتيجياتهم الخاصة سواء للمحافظة على وضعياتهم في التنظيم كما هي أو لتعظيمها. أما الذي يفرق بين النسق الفرعي الأول عن النسق الفرعي الثاني هو أن نسق التحالفات يتميز بالظرفية ويكون عادة مرتبط بحالات خاصة وطارئة، أما نسق ضبط العلاقات يتميز بالديمومة ويقوم بتنظيم وهيكل العلاقات المستقرة والمنظمة.

أما عن المحتوى الذي يعطيه كل من ميشال كروزيه وإفريدبارغ لمفهوم النسق الفعلي للأفعال بأنه يركز فقط على القواعد والضوابط التي تحكم قواعد اللعبة الإستراتيجية في التنظيم وتتميز بالاستقرار النسبي أي أن النسق الفعلي للأفعال هو مطابق أو يشتمل فقط إلا على النسق الفرعي لضبط العلاقات. و كما ترى بياتريس دبيرفيل وآخرون "أن النسق الفعلي للأفعال عند كروزيه وفريدبارغ يعني وجود حد أدنى من الانتظام على خلفية الفوضى الظاهرة في العلاقات الإستراتيجية بين الفاعلين سواء كانوا أفراد أو مجموعات متواجدين في حقل تنظيمي معين"<sup>(1)</sup>.

## 2.8- مسلمات التحليل الاستراتيجي:

إن التحليل الاستراتيجي للمؤسسة حسب كروزيه وفريدبارغ يقوم على ثلاثة مسلمات أساسية وهي:

- الأفراد لا يقبلون أبدا أن يعاملوا كوسائل في خدمة الأهداف التي يضعها المسيرين للمؤسسة هذا يعني أن لكل منهم أهدافه الخاصة ولا يعني بالضرورة أن هذه الأهداف الخاصة متناقضة أو تؤدي بنا للتأكد بأن المؤسسة مهما كان نمطها التنظيمي مشكل بطريقة يريد أن يجعل سلوكيات العمال خاضعة وتابعة كلياً له، تبقى هذه العقلنة

<sup>1</sup> بن عيسى محمد المهدي، مرجع سابق ص 320 - 321.

متعارضة مع أهداف المؤسسة كما أن هذه المسلمة حسب فليب بيرنو تبقى نسبية وغير مطلقة وحتى في المنظمات العقابية كالسجون مثلا يبقى السجناء يتمتعون بدرجة من الحرية مهما كانت ضئيلة هذا ما يقودنا إلى المسلمة الثانية.

● أن هذه الحرية التي يتمتع بها الفاعل داخل المؤسسة تمنح له درجة من الاستقلالية عن التنظيم وتعطيه القدرة على الاختيار على الأقل بأن يساهم ويشارك أو لا، حتى ولو كان مفروض عليه أن يشارك فهذه الاستقلالية تمكنه من تحديد مستوى المشاركة، فالمؤسسة تسعى دائما للحد من درجة هذه الاستقلالية والفاعل يسعى بكل قدراته بأن يعظم من هذه الاستقلالية أو على الأقل أن يحافظ عليها.

● ترى بأن الإستراتيجية التي يختارها الفاعلين سواء في علاقتهم ببعضهم البعض أو في علاقتهم بالمنظمة فهي دائما تتمتع بالعقلانية لكنها عقلنة نسبية لأنها أمام الاستراتيجيات المضادة وكذا عوائق المحيط المتعددة ولا يمكن لأي فاعل مهما كان مستواه المعرفي كبير أن يجد الوقت والوسائل التي تمكنه من الوصول إلى الحل العقلاني أو الأمثل من أجل تحقيق أهدافه لكن يصل إلى الحل المرضي أو الحل الأقل سوءا بالنسبة إليه في ظل العوائق والإمكانيات التي يحتكم عليها.<sup>(1)</sup>

### 3.8- اللعبة والعارض:

يرفض التحليل الاستراتيجي فكرة الحتمية الهيكلية، أو الاجتماعية فلا توجد أنساق اجتماعية مضبوطة أو مراقبة كلياً، إذ يستحيل اختزال الفاعلين أفراداً أو مجموعات تشكل أنساقاً في وظائف مجردة وغير مجسدة، ذلك لأنهم فاعلون بكامل الحقوق، يتمتعون - ضمن قيود ثقيلة غالباً يفرضها النسق- بهامش من الحرية يستعملونه بطريقة إستراتيجية في تفاعلاتهم مع الآخرين، ويفكك ديمومة هذه الحرية إحكام قبضة الأكثر عبقرية حسب تعبير ميشال كروزييه، على أساس هذه الحرية ومن منابع الارتياح الذي يريد كل فاعل

<sup>1</sup> بن عيسى محمد المهدي: مرجع سابق، ص 217.

توسيعها، يستنتج التحليل الاستراتيجي الطابع العرضي دوماً لنتيجة التفاعلات والبناء الاجتماعي.

فبعد نقدهما لعقلانية علوم التنظيم والفينومينولوجيا التفاعلية عند غوفمان وكذا الاثنوميتودولوجيا، ينتقد كروزيه وفريدبارغ مفهوم الدور المستعمل عند إتباع البنيوية الوظيفية، والقائم بالنسبة لهم على إشكالية التأقلم واستكافة الفرد الذي تهيؤه البني. وملاحظتهما تبين أن الفاعل حر وكثيراً ما يخرج عن التطلعات مما يسترعي مفهوم اللعبة الذي يدل على آلية ملموسة يهيكل الأشخاص بفضلها علاقاتهم السلطوية ويضبطونها مع الإبقاء لهؤلاء ولأنفسهم على حريتهم، وضمن الألعاب المهيكلة، يختار الفاعلون إستراتيجية رابحة من بين الكثير من الإستراتيجيات الممكنة.<sup>(1)</sup>

#### 4.8- الحلقة المفرغة للبيروقراطية:

كان لماكس فيبر والوظيفية وعلوم التنظيم الأمريكية تأثيراً كبيراً على ميشال كروزيه، الذي حاول تجاوز عيوبها ونقائصها، منتقداً فكرة التفوق المطلق للنموذج التسلسلي القانوني والبيروقراطي. فلا تشتغل جيداً دائرة: أخطاء - معلومات - تصحيحات، حيث يستحيل بفعل ذلك تصحيح وإعادة التكيف السريع لبرامج الفعل تبعاً للأخطاء المرتكبة، وتتميز الحلقة المفرغة للبيروقراطية بأربعة سمات رئيسة تلاحظ في المؤسسات:

- تطور القواعد اللاشخصية التي تعمل على سير التنظيم، فهي التي تعرف بالتفصيل، في نسق فيبر سير المؤسسة والعلاقات بين الوكلاء وتهدف إلى إقصاء التعسف، إلا أنها تحد من المبادرة الفردية، فيجد كل عضو نفسه محمياً من ضغوط رؤسائه وفي الوقت نفسه من رؤوسيه... فتجعله متحرراً كلية من كل روابط

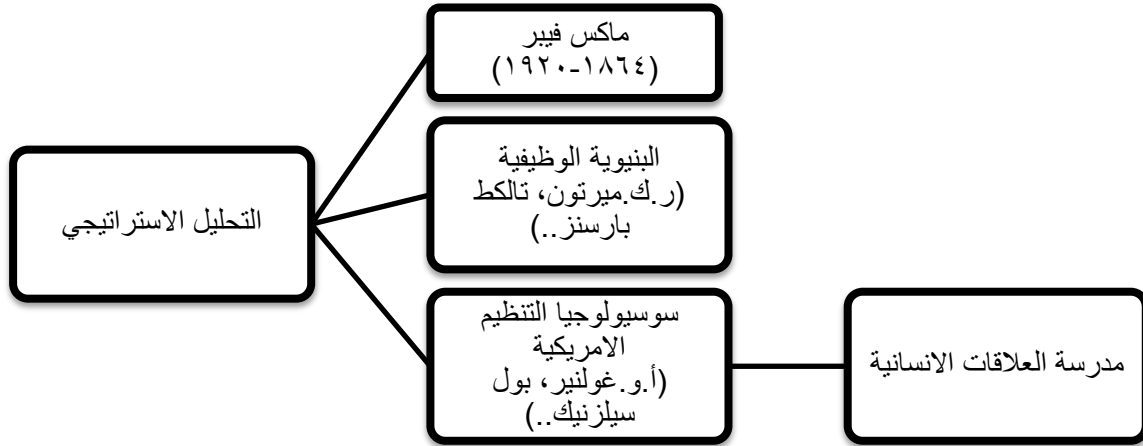
<sup>1</sup> جون بيار دوران وريبير فاييل، مرجع سابق ص 324 - 325.

التبعية الشخصية فلا يخشى احدا ويجد نفسه مستقلا من هذه الوجهة لو لم يكن أجيرا.

- تعتبر مركزية القرارات أثرا آخر للقاعدة اللاشخصية: حتى نقضي على التعسف أو الضغوطات الشخصية، تتعد سلطة القرار عن خلايا التنفيذ مما يزيد في تصلب التنظيم، فالمقررون لا يعرفون مباشرة تلك المشاكل التي يفصلون فيها، أما الذين هم في الميدان ويعرفونها جيدا فليست لديهم الذكريات اللازمة للقيام بالتكيف وتجريب الإبداعات التي أصبحت ضرورية.
- عزلة كل صنف في التسلسل الهرمي هو نتيجة للقواعد اللاشخصية ولمركزية القرارات: فجعل الوضعيات متوقعة، ووجود رابط قراري لا يسمح بالاتصال بين الفئات والطبقات، ومن أثر ذلك الضغط الكبير للنظرء على جميع أفراد المجموعة، فيستبدل النزاع داخل الفئات بنزاع بين الفئات نفسها.
- تنامي علاقات السلطة الموازية نظرا لاستحالة القضاء على كل منطقة ارتياب بأكملها، وتنمو حول تلك المتبقية علاقات سلطة موازية، ومعها علاقات تبعية ونزاع. وعليه سيتصرف الأفراد والجماعات التي تراقب دائما منابع الارتياب في نسق علاقات ونشاطات، حيث يمكن توقع سلوك أحد الافراد مسبقا بقدر من السلطة على من تتأثر وضعيتهم بهذا الارتياب.<sup>(1)</sup>

<sup>1</sup> جون بيار دوران وربير فاييل، مرجع سابق ص 323.

شكل رقم(4): مصادر التحليل الاستراتيجي



المصدر: جون بيار دوران وروبير فايل: مرجع سابق ص 320.

#### 5.8- سلوك العامل في المؤسسة هو فعل إستراتيجي:

قدمت المقاربة السوسيولوجية تصور آخر لعلاقة الأفراد بالمؤسسة وهذا التصور الذي وضعه ميشال كروزيه بمساهمة إيفريدبرغ يرى سلوك الأفراد داخل المؤسسة ليس إجابة آلية للوضعية المهنية التي يعيشها هؤلاء فيها، بل هو فعل واعى نابغ من اختياراتهم الإستراتيجية إزاء المؤسسة وهذه الإستراتيجية إما أن تكون دفاعية أو هجومية.

أ- الإستراتيجية الدفاعية: هذه الإستراتيجية يعتمدها الفاعل إزاء المؤسسة التي يعمل فيها بهدف المحافظة على امتيازات ومكاسب منحه إياها مكانته داخل المؤسسة.

ب- الإستراتيجية الهجومية: يمكن للفاعل انطلاقاً من الوضعية التنظيمية والمهنية التي يتوفر عليها أن يبني عليها إستراتيجية هجومية ليس من أجل المحافظة على امتيازات كما هو الحال في الإستراتيجية السابقة بل من أجل الاستزادة منها و هذه بدورها نوعان:

● الإستراتيجية المساوماتية: التي يسعى من خلالها الفاعل(العامل)

للحصول على مكاسب فورية وعاجلة في شكل "خذ و هات".

- الإستراتيجية الاستثمارية: في هذه الحالة المقابل يكون على المدى البعيد أو المتوسط، حيث يستمد العامل القدرة التفاوضية التي تمكنه من بناء إستراتيجية، من السلطة التي يتوفر عليها من علاقته بالمؤسسة والنظام الرسمي. (1)

## 6.8- علاقات السلطة ومناطق الارتياح:

شكك ميشال كروزيه في ما أكد عليه عقلانيو التنظيم العلمي، فدافع بدوره عن محدودية العقلانية إلى جانب مارش وسيمون، بحيث كان يرى أنه على الإنسان مواجهة، في وقت واحد وعلى جميع المستويات متطلبات عقلانية نفعية لا غنى عنها في تحقيق أهدافه، وتؤكد الأعمال الميدانية التي قام بها أن لبعض الأعضاء في المؤسسة سلطة على الآخرين لمجرد أن سلوك هؤلاء محدد بقواعد، بينما سلوك الأولين أقل من ذلك بكثير، وبتعبير آخر، تتوقف سلطة فاعل على آخر على عدم قابلية توقع سلوكه اتجاه شريكه، ومادامت حاجات الفاعل نفسها فهي تخلق وضعيات للارتياح تعطي للأفراد الذين يواجهونها سلطة على من سيتأثرون بنتائج اختياراتهم. على هذا الأساس تكون علاقات السلطة عبارة عن مفاوضات مستمرة حيث يبحث كل واحد عن الزيادة في هامش عدم توقع سلوكه تجاه الغير مع إملاء قواعد، أو بصفة عامة بالتصرف بغية تقليص منطقة ارتياح فعل الغير اتجاهه. (2)

إن هذا السجال الذي عرضه كروزيه برفقة فريدبارغ في المركز الوطني للبحث العلمي بفرنسا CNRS، كان نتيجة أبحاث ميدانية مكثفة، ترجمت في عدة كتب حاول من خلالها كشف الواقع المعاش في المؤسسات الفرنسية، سعياً نحو عقلنتها، بالرجوع إلى الموارد المتاحة التي يقصد بها العمال كفاعلين أساسيين لا بد من فهم أدوارهم.

<sup>1</sup> بن عيسى محمد المهدي: مرجع سابق، ص 118 - 120.

<sup>2</sup> جون بيار دوران وربير فاييل، مرجع سابق ص 321.



## 9. الدراسات السابقة:

- **الدراسة الأولى:** للباحث بن عيسى محمد المهدي بعنوان ثقافة المؤسسة، دراسة ميدانية للمؤسسة العمومية في الجزائر، حالة بيب غاز غرداية، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع، جامعة الجزائر، 2004-2005.

**ملخص إشكالية الدراسة:** تعاني المؤسسة الصناعية في الجزائر من صعوبات كبيرة في تحقيق الأهداف التي كانت سببا في وجودها، وهي العمل على تحقيق التنمية والتقدم للمجتمع ككل. هذا ما جعلها محل اهتمام لكثير من الدراسات ولمختلف التخصصات العلمية من جهة ومحورا أساسيا لكل الرهانات والسياسات الاقتصادية للحكومات المتعاقبة من جهة ثانية ولكن كان لكل منها تصوره الخاص لأسباب هذه الأزمة وللحلول المقترحة لها فلا سياسة نقل التكنولوجيا المتطورة ولا سياسة إعادة الهيكلة التنظيمية والمالية ولا سياسة التطهير المالي ولا حتى سياسة التغيير المؤسسي والقانوني المتمثل في الخصخصة والشراكة أعطت النتائج المرجوة منها فهذا الإخفاق المتواصل في الدور وفي الأهداف رغم تعاقب السياسات الإصلاحية يجعلنا نتساءل ونبحث عن المعوق الفعلي والحاسم الذي يقف وراء ذلك، في الحقيقة إن الأزمة التي تعرفها المؤسسة الصناعية الاقتصادية في الجزائر ليست حديثة والنقاش العلمي والدراسات الميدانية حولها ليست حديثة كذلك فالمؤسسة الاقتصادية مجال وإطار للتفاعل والفعل الاجتماعي يتجاوز الضوابط والقواعد القانونية الرسمية بل تتحكم فيه أطر مرجعية أخرى غير رسمية نابعة من الخصوصية السوسيولوجية والثقافية للتشكل الاجتماعي القائم.

### تساؤلات الدراسة:

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

### فرضيات الدراسة:

- إن السلوكات والأفعال الإجماعية التي يقوم بها العمال داخل المؤسسة غير مطابقة للدور التاريخي أو الدور الوظيفي الذي تقتضيه المؤسسة بصفاتها عون إقتصادي، بسبب غياب النظرة للعمل على أنه قيمة ثقافية تاريخية أو على الأقل ضرورة وظيفية، وكذا بسبب غياب ثقافة تنظيمية وتسييرية قادرة على دمج هذه الاستراتيجيات الفردية وتوجيهها بالمستوى الذي يعطي للكيان البشري المشكل للمؤسسة قدرة جماعية وثقافية لتحقيق الهدف المشترك أو القدرة على بناء مشروع تغييري يتطابق والأهداف

- الإقتصادية والتاريخية، مما أدى إلى إعادة إنتاج سلوكيات وأفعال تُوَطرها وتوجهها الإستراتيجيات الخاصة بأصحابها.
- إن الأفعال والسلوكيات الإجتماعية التي تتم داخل المؤسسة من طرف العمال بصفتهم فاعلين اجتماعيين غير مطابقة للدور التاريخي أو الوظيفي بسبب عدم النظرة للعمل على أنه قيمة ثقافية تاريخية أو على الأقل ضرورة وظيفية، مما أدى إلى ظهور أفعال تُوَطرها الاستراتيجيات الخاصة بأصحابها.
- إن القرارات التسييرية التي تنتجها الفئة القيادية داخل المؤسسة من أجل إنجاز هذه الأهداف الإقتصادية للمؤسسة أو التاريخية عجزت عن دمج هذه الاستراتيجيات الخاصة وذلك بسبب التعامل مع التشكل البشري الموجود في المؤسسة على أنه جمع بسيط من الأفراد، تابع للبناء التنظيمي وليس تشكل اجتماعي نوعي قائم بذاته ومنتج لثقافة خاصة مستقلة عن التنظيم الرسمي.
- إن التفاعلات التي تتم بين مختلف الفئات العمالية المكونة لمجتمع المؤسسة لا يوجد بينها التضامن المطلوب لخدمة مشروع تغيير يتطابق والأهداف التاريخية والإقتصادية للمؤسسة.
- أدوات جمع البيانات:** استخدم الباحث في دراسته كل من الاستمارة كأداة أساسية، واستخدم الملاحظة والمقابلة والسجلات والوثائق.
- عينة الدراسة:** اختار الباحث العينة العشوائية الطبقية، فكان عدد أفرادها 678 من مجتمع بحث بلغ 700 عامل
- المنهج المستخدم:** المنهج الوصفي.

### أهم النتائج التي توصل إليها:

- غياب مفهوم العمل كإطار مرجعي للعمال، دفع بسلوكياتهم ان توطر وفق استراتيجياتهم الذاتية.
- الفئة القيادية تعتقد ان دورها الإشرافي يتمثل في المتابعة الدقيقة لمدى تطبيق العمال للقوانين الداخلية في حين ان متابعة العامل على أداء دوره الإنتاجي لم يكن من اهتماماتها.
- العلاقات الاجتماعية سواء الأفقية أو العمودية ما هي في الحقيقة إلا حالة من حالات التآلف والتانس التي تشتد وتضعف بحسب الانتماءات الظرفية وليس من اجل تحقيق الهدف الاقتصادي للمؤسسة.

- **الدراسة الثانية:** للباحث بوشمال احمد بعنوان: سوسيولوجيا التغيير التنظيمي وفاعلية المنظمات، مدخل التحليل الاستراتيجي، دراسة ميدانية بمطاحن الأغواط، مذكرة ماجستير في علم اجتماع التنظيم والعمل، جامعة قاصدي مرباح ورقلة - الجزائر، 2011/2010.

**مشكلة الدراسة:** التغيير كظاهرة نسقية لا ينشأ من فراغ وليس مرحلة منطقية لتطور الإنسان محتمة ولا نموذج للتنظيم الاجتماعي الأفضل لأنه أكثر عقلانية و ليس نتيجة للصراع بين الأفراد و مصالحهم، انه تحول نسق الفعل بطريقة واعية لتحقيق أهداف مشتركة قائمة على أساس المصالح الشخصية والعامه هذه الأهداف بانقسامها وتعددتها يمكن تحديدها في الفعالية الشخصية وهو المدى الذي يحقق فيه المدير أو الأفراد أهدافهم، والفعالية الظاهرة التي تتضمن سلوكيات الأفراد التي تساهم في زيادة الفعالية العامة بالتركيز على الأداء. اذن فالتغيير التنظيمي يجب أن يخضع للعقلانية النسبية، عقلانية متخذ القرار ليحافظ على سلطته ثم فاعلية النظام، وعقلانية الأفراد للحفاظ على مراكزهم الوظيفية دون التفريط في مصالحهم الشخصية.

- ما علاقة التغيير التنظيمي بالرضا الوظيفي للعمال؟
- كيف يؤثر هذا النسق الفعلي على الاداء الوظيفي؟
- هل دوران العمل سببه التغيير التنظيمي؟

منهج الدراسة: المنهج الوصفي.

أدوات جمع البيانات: استخدم الباحث الاستمارة كأداة اساسية بالإضافة الى المقابلة والملاحظة.

عينة الدراسة: شملت 92 فردا من مجموع 118 عامل.

أهم النتائج التي توصل اليها الباحث:

- لا توجد علاقة بين تأثيرات التغيير التنظيمي على الأهداف الشخصية ومغادرة العمال للمؤسسة.
- لا توجد علاقة قوية بين متغير السن ودوران العمل، وان هناك مجموعة من العمال من أعمار مختلفة حسب الفئات المحددة تفكر في الرحيل.
- قبول الفرضية العامة، والحكم على المؤسسة بضعف الفاعلية.

● الدراسة الثالثة: لمحمد بن غالب المطيري بعنوان: مكونات الثقافة التنظيمية وعلاقتها بدوافع التعلم الذاتي لدى العاملين بقطاع حرس الحدود بالخفجي، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض – السعودية، 2013.

مشكلة الدراسة: تتلخص مشكلة الدراسة في الإجابة على السؤال الرئيس: ما علاقة مكونات الثقافة التنظيمية بدوافع التعلم الذاتي لدى العاملين بقطاع حرس الحدود بالخفجي؟

**مجتمع وعينة الدراسة:** يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين بقطاع حرس الحدود بالخفجي والذين مارسوا بالفعل التعلم الذاتي من خلال الالتحاق بالدراسة الجامعية عن طريق الانتساب، وباستخدام أسلوب الحصر الشامل بلغ عددهم 94 موظفاً طبقت عليهم الدراسة .

**منهج الدراسة وأدواتها:** استخدم الباحث المنهج الوصفي لتحقيق أهداف الدراسة، والاستبانة كأداة لجمع البيانات .

### أهم النتائج:

- بلغ المتوسط العام لمكونات الثقافة التنظيمية السائدة (3.70)، واحتلت التوقعات المرتبة الأولى بمتوسط (3.86) ثم القيم بمتوسط (3.72) ، فالمعتقدات بمتوسط (3.71) ثم الأعراف بمتوسط (3.51)، وبلغ المتوسط العام لدوافع التعلم الذاتي لدى العاملين (4.19)، واحتل بعد الدافع الديني المرتبة الأولى بمتوسط (4.46) ثم الدافع المعرفي (4.37)، ويليه الشخصي (4.22)، فالاجتماعي (4.19)، وأخيراً الاقتصادي (3.80) .

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مكونات الثقافة التنظيمية السائدة ودوافع التعلم الذاتي لدى العاملين حيث بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون (0.363) ، وبدرجة متوسطة.

# الاجراءات المنهجية للدراسة

1. مجالات الدراسة.

1.1. المجال المكاني.

2.1. المجال البشري.

3.1. المجال الزمني.

2. منهج الدراسة.

3. أدوات جمع البيانات.

1.3. المقابلة.

2.3. الملاحظة.

4. عينة الدراسة.

بعد تحديد وضبط الإشكالية البحثية وعرض التراث النظري لموضوع ثقافة المؤسسة وبيان مكوناتها وأنواعها، وبعد التطرق إلى نظرية التحليل الاستراتيجي وتحديد مفاهيمها، سنحاول في هذا الفصل الانتقال إلى الجانب الميداني من الدراسة من خلال إجراءات منهجية تتضمن تحديد أدوات البحث والمنهج المناسب، وتحديد العينة المراد دراستها، وعليه، احتوى الفصل على ما يلي:

## 1. مجالات الدراسة:

### 1.1. المجال المكاني:

#### • التعريف بشركة سونلغاز:

سونلغاز "الشركة الوطنية للكهرباء والغاز" تأسست سنة 1969، هي مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي تجاري و هي أكبر المؤسسات في الجزائر التي تلعب دورا أساسيا في الاقتصاد من خلال تزويدها لمختلف القطاعات الاقتصادية مثل المصانع والشركات و العائلات بما يحتاجون إليه من طاقة كهربائية وغازية و في سنة 2002 تحولت إلى شركة ذات أسهم و ذلك راجع إلى تحول الدولة إلى النظام الرأسمالي وانفتاحها على الأعمال و تحديات المنافسة كما تم إعادة هيكلتها في 2005 حيث أصبحت مجمع مقرها الرئيسي الجزائر العاصمة و مجموعات و فروع مستقرة.

و تتكون من 3 قطاعات :

- قطاع الإنتاج

- قطاع النقل



- قطاع التوزيع الذي يتكون من أربع شركات للتوزيع من بينها شركة توزيع الكهرباء و الغاز للغرب التي تتكون من 20 مديرية للتوزيع. من بينها مديرية التوزيع بتيارت.

### • التعريف بمقاطعة الكهرباء والغاز بفرنندة:

سنة 1962 كانت مؤسسة سونلغاز بفرنندة عبارة عن قطاع تابع لولاية تيارت، حيث كانت تضم خزينة للمخالصة، وتقوم بالتحصيلات وكشف العدادات وأضيف إليها لاحقا حوالي سنة 1978 فرقة التدخلات السريعة، لتصبح سنة 1980 وكالة تجارية لها مدير واحد<sup>(\*)</sup>، تقوم بمختلف المهام القاعدية للشركة، وتم إدخال شبكة غاز المدينة سنة 1994 حيث استقادت منه في البدء مدينة فرنندة، تخمرت، كرمس، مدريسة، مدغوسة. سنة 2007 أصبحت مقاطعة تضم 3 مصالح أساسية: مصلحة الكهرباء، مصلحة الغاز، مصلحة الزبائن كما هو موضح في الهيكل التنظيمي (أنظر الملحق ص 81) وتتكفل بـ 10 بلديات تابعة لـ 3 دوائر:

- فرنندة: تخمرت، عين الحديد.

- مدروسة: سيدي بختي.

- عين كرمس: مدريسة، سيدي عبد الرحمن، مادنة، الرصفة

للمؤسسة وظيفة أساسية هي التموين بالكهرباء والغاز حيث يقوم الزبون بإيداع طلب لدى مصلحة المختصة مع وثيقة للمحل المراد توصيله.

تقوم المصلحة بتسجيل الطلب ثم تقوم بإرسال تقنيين إلى عين المكان للقيام بالدراسة التقنية للطلب و تحديد التكاليف التي تقدم للزبون لدفعها، وبعد

\* للإشارة، فإنه لحد اليوم اللافتة الخارجية للمؤسسة مكتوب عليها تسمية الوكالة التجارية، التي كانت مكلفة بمهام إعداد الكشوفات وتحصيل الديون، رغم أن صلاحياتها زادت منذ أن أصبحت مقاطع تضم 3 مصالح. وقد تمت إفادتنا بأن المؤسسة ستقسم لاحقا ريث الانتهاء من تجهيز المكاتب الخاصة بمصالحتي الكهرباء والغاز، لترجع الوكالة التجارية مستقلة من جديد.

التسديد توكل الشركة الأشغال إلى مقاولين متعاقدين مع متابعة و مراقبة الأشغال من طرف قسم دراسات و تنفيذ أشغال الكهرباء و الغاز، بعد الإنتهاء يقوم بالتأكد من العمل ثم يقوم بعملية التوصل ونفس الشيء بالنسبة للغاز، حيث تقوم بعدة إجراءات منها :

- إحظار قرار للسماح بحفر الطريق من البلدية.

- لا تتم الصفقة إلا عند خلوها من التحفظات و إستقائها لجميع الشروط (العمق- الرمل- الشبكة) و في الأخير يتم إمضاء محضر الاستلام الذي يتم بين المراقب التقني و المقاول و لا تتم عملية الوضع في الخدمة إلا عند التأكد من مطابقة الشبكة الداخلية لبيت الزبون و ذلك بتقديم شهادة المطابقة من المقاول المسؤول عن تركيب الشبكة الداخلية و ذلك للشروط الأمنية.

الأشغال يقوم بها مقاولون متعاقدون مع الشركة حيث تقوم هذه الأخيرة بعرض المشروع على شكل مناقصة مفتوحة ليقوم هؤلاء بإيداع عروضهم و تقوم الشركة باعتماد أفضل عرض و توكله المهمة.

وكذا من مهام المقاطعة، تحصيل مبالغ فواتير الكهرباء و الغاز و كذلك الانشغال بالنزاعات الحاصلة سواء مع العاملين أو الزبائن و هناك مكتب خاص لهذا الغرض وضمان توزيع طاقة كهربائية بشكل فعال و مستمر، كما تهتم بأعمال الصيانة و الإصلاح، إن كانت بسيطة تقوم بها المؤسسة و غير ذلك توكل للمقاولين المتعاقدين كما يتم إعداد مخططات رئيسية موجهة لتطوير الهياكل القاعدية للكهرباء و الغاز لمواجهة متطلبات السوق.

## 2.1. المجال البشري:

تضم مؤسسة سونلغاز بفرندة 49 عامل موزعين على ثلاث مصالح، وللإشارة، فإنه لا يوجد مدير عام، بل فقط رؤساء مصالح يخضعون بصفة مباشرة للمديرية الولائية بتيارت، ويتوزع عمال المؤسسة بالشكل التالي:

**مصلحة الزبائن:** وهي المصلحة المكلفة بالعلاقات مع الزبائن، تقوم بالاستقبال والتوجيه والاعلام، ومهام تحصيل الديون، وتضم: رئيس مصلحة (أو مدير الوكالة التجارية) و 22 عامل كما هو موضح:

- صندوق الخزينة (المحاسبة) يضم عامل واحد. وهنا تتم مخالصة الفواتير من طرف الزبائن.
- مكتب استقبال وتوجيه الزبائن: يضم عاملين اثنين. يكلفان بتوجيه الزبائن كل حسب اهتمامه، كما تكلف بالرد على المكالمات الهاتفية وتوجيهها.
- مكتب الكشوفات: ويضم 11 عامل. يكلف بتحصيل الديون واعداد الفواتير الخاصة بالزبائن.
- مكتب الدراسات: يضم عاملين اثنين.
- فرقة التدخل الصغيرة: وتضم 6 عمال.

**مصلحة الكهرباء:** وهي المصلح المكلفة بأشغال الكهرباء، تضم رئيس مصلحة و14 عامل كما هو موضح:

- مكتب الدراسات: ويضم 4 عمال. يكلف بإعداد دراسات تركيب وتوصيل وازالة معدات الكهرباء
- مكتب التنسيق: يضم عاملين اثنين. يكلف بالربط والتنسيق بين الزبائن وفرق التدخل.

- فرقة التدخل والصيانة: وتضم 8 عمال. وتتكفل بأعمال الصيانة والتوصيل ومعالجة الاضرار، والتدخل في الحالات الطارئة.
- مصلحة الغاز: المكلفة بالأشغال المرتبطة بالغاز، تضم رئيس مصلحة و10 عمال كما هو موضح:
- مكتب الدراسات: ويضم عاملين اثنين. يكلف بإعداد دراسات تركيب وتوصيل وازالة معدات الغاز.
- مكتب التنسيق: يضم عامل واحد. يكلف بالربط والتنسيق بين الزبائن وفرق التدخل.
- فرقة التدخل والصيانة: تضم 7 عمال. وتتكفل بأعمال الصيانة والتوصيل ومعالجة الاضرار، والتدخل في الحالات الطارئة.

### 3.1. المجال الزمني:

سلمت إلينا رخصة إجراء التربص من طرف الجامعة يوم 2015/03/18، ولم تتم الموافقة عليها من طرف المؤسسة المستقبلية إلا بعد الرجوع إلى المديرية الولائية بتيارت، حيث قبل الطلب من طرف رئيس مصلحة الموارد البشرية يوم 2015/04/28، ليتم توجيهنا من جديد إلى المؤسسة محل الدراسة. حيث قمنا بدراسة استطلاعية، قصد التعرف على مجتمع البحث، والقيام بملاحظات أولية ومقابلة رؤساء المصالح وعمال مكتب التنسيق بمصلحة الكهرباء قصد شرح ما سنحاول القيام به، وحصلنا منهم على العدد الإجمالي للعمال وتوزيعهم على المكاتب في المصالح الثلاث.

بعدها شرعنا في إجراء المقابلات مع المبحوثين بيوم 2015/05/03، ونظرا لقيام فرق التدخل والصيانة بأعمالها المطلوبة، تم مقابلة بعضهم خارج المؤسسة لتعذر الاتصال بهم داخلها، لتكون آخر مقابلة يوم 2015/05/10.

## 2. منهج الدراسة:

لقد اعتمدت الدراسة الراهنة على المنهج الوصفي، الذي هو "طريقة من طرق التحليل والتفسير بشكل علمي منظم من اجل الوصول إلى أغراض محددة"<sup>(1)</sup>، حيث يقوم المنهج الوصفي "بوصف ما هو كائن و تفسيره لتحديد الظروف والعلاقات بين الظواهر"<sup>(2)</sup> ولا يتوقف البحث الوصفي عند ذلك بل "يتضمن قدرا من التفسير لهذه النتائج، لذلك كثيرا ما يقترن الوصف بالمقارنة، بالإضافة الى استخدام أساليب القياس والتصنيف والتفسير بهدف استخراج الاستنتاجات ذات الدلالة، ثم الوصول الى تعليمات بشأن موضوع الدراسة"<sup>(3)</sup>

## 3. أدوات جمع البيانات:

**1.3. المقابلة:** اعتمد الدراسة الراهنة على المقابلة النصف موجهة كأداة أساسية لجمع البيانات، وهي "محادثة موجهة بين القائم بالمقابلة وشخص اخر أو عدة أشخاص"<sup>(4)</sup>، واسالتها لا تحدد تحديدا سابقا، حتى إذا وجهت اسئلة سابقة التخطيط والتحديد فإنها تعدل حتى توافق افراد العينة والموقف"<sup>(5)</sup>

**2.3. الملاحظة:** تم اعتماد الملاحظة البسيطة كأداة لجمع المعلومات من اجل فهم وتحليل الاجابات الواردة في المقابلات، ويمكن تعريفها بأنها "ملاحظة الظواهر كما تحدث تلقائيا في ظروفها الطبيعية، دون اخضاعها للضبط العلمي ودون استخدام ادوات دقيقة للقياس للتأكد من دقة الملاحظة وموضوعيتها"<sup>(6)</sup>

1 أحمد بن موسى، مناهج البحث العلمي، وكالة المطبوعات، الكويت، 1997، ص 282.  
2 بوحوش عمار: مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 1999، ص 81  
3 فاطمة عوض صابر وميرفت علي خفاجة: أسس ومبادئ البحث العلمي، ط1، مكتبة ومطبعة الاشعاع العلمية، الاسكندرية - مصر 2002، ص 87.  
4 فاطمة عوض صابر وميرفت علي خفاجة، مرجع سابق، ص 131.  
5 نفس المرجع، ص 137.  
6 نفس المرجع، ص 144.

**4. عينة الدراسة:**

كما سبق الذكر، فإن مجتمع البحث يتكون من 49 عامل، و اعتمدت الدراسة على العينة العشوائية البسيطة، إذ شملت 20.4% من المجموع الكلي أي 10 عمال. وتجدر الإشارة الى انه طلب منا تسليم 20 استمارة، وتركها حتى يقسمها المكلف باستقبالنا، ونظرا لاستخدام المقابلة كأداة اساسية، لم يسعنا الوصول الى قدر اكثر من العمال، وقلّة التجاوب باعتبار ان مقاطعة الكهرباء والغاز بفرندة ما هي الا سلطة تنفيذية لا تملك صلاحية اتخاذ القرار دون الرجوع المباشر الى المديرية الولائية.

لذا قمنا بمقابلة 6 مبحوثين على حدة، كما تم اجراء مقابلة جماعية مع 4 أفراد، نظرا لأنهم يعملون في فريق واحد، وظروف اجراء المقابلة التي ساهمت في ذلك أيضا.

# عرض ومناقشة وتحليل النتائج

1. عرض وتحليل بيانات الدراسة.
2. مناقشة وتفسير النتائج الجزئية والكلية للدراسة.
3. استنتاج عام للدراسة.

بعد التطرق الى الاجراءات المنهجية المتبعة في الدراسة، سنقوم في هذا الفصل بعرض اجابات المبحوثين على اسئلة المقابلة وتحليلها، في محاولة لتقييم مدى صدق وتحقق أو عدم تحقق الفرضيات التي تم صياغتها، حسب نظرية التحليل الاستراتيجي لميشال كروزيه، للتأكد من ما اذا كانت صالحة للتطبيق كنموذج تحليلي في المؤسسة الجزائرية التي تعيش في خصوصية اجتماعية وثقافة واقتصادية، تختلف عن خصوصية البيئة التي ظهرت فيها هذه النظرية.

### 1. عرض وتحليل بيانات الدراسة:

المبحوث الاول: الجنس: ذكر، السن: 43 سنة، المستوى التعليمي: تقني كهرباء، الفئة المهنية: عون تحكم، الاقدمية: 20 سنة. (جرت المقابلة في مكتب داخل المؤسسة ودامت 20 دقيقة)

السؤال	الاجابة
1. كيف تتعامل المؤسسة مع أفرادها؟	عبارة عن شركة واحدة تعيش في جو عائلي، ملتزمين بتحقيق أهداف المؤسسة، مع النظر الى مشاكل الاخرين من اجل الحفاظ على سمعة المؤسسة تحت شعار الزبون هو الملك.
2. كيف يتم توجيه العمال في المؤسسة؟	عن طريق برنامج مسطر يراعي أهداف محددة حسب كل مصلحة في المؤسسة. توجد اشغال مبرمجة واهداف محددة مسبقا وأشغال غير مبرمجة مثل الاعطال التي تحدث فجأة.
3. كيف تتم عملية اتخاذ القرارات في المؤسسة؟	تشكل مجموعات عمل بتنظيم قانوني يخضع للإجراءات المعمول بها.
4. من هم العمال	هم العمال الذين يصلون الى رضا الرئيس



<p>بطرق ملتوية، كما أن عدم وجود مدير عام يحكم المصالح الثلاث جعل منها سهلة في ايدي رؤساء المصالح، كما ان العمل الجماعي هو الذي يخلق التميز بصراحة.</p>	<p>المميزون في المؤسسة؟</p>
<p>المشرف يتعامل معنا بطريقة صارمة عندما يتعلق الامر بقرارات تخص العمل، هذا لا يمنع وجود علاقات انسانية، فهو يمزح معنا ويزورنا في المكتب وتبادل اطراف الحديث.</p>	<p>5. ما هو المتوقع من المشرفين على المؤسسة؟</p>
<p>عند حدوث مشاكل مع احد العمال نقاطعه حتى يصلحنا، وفي حالة اصراره نبلغ الامر الى رئيس المصلحة.</p>	<p>6. كيف يتم حل النزاعات الداخلية؟</p>
<p>أداء العمل بالشكل المطلوب، فعند دخولي المؤسسة قبل 20 سنة، كانت لدينا فكرة العمل من اجل العائلة، أما اليوم العامل يحاول ارضاء المسؤول بحثا عن النفوذ.</p>	<p>7. ما هو المتوقع من العمال في المؤسسة؟</p>
<p>أقدم رأيي على اساس الخبرة التي أمتلكها، في بعض الاحيان دون سؤال، وفي احيان اخرى حتى يطلب مني ذلك، فذهنيات العمال تختلف</p>	<p>8. على اي اساس يقدم العمال اراءهم في العمل؟</p>
<p>تأدية العمل وقبض الراتب، أنا اقوم بواجباتي واتعامل مع الاخرين حسب القانون</p>	<p>9. ما هي الاولويات بالنسبة لعمال المؤسسة؟</p>
<p>احترام القانون لأنه يعبر عن احترام المؤسسة، وفي كل حال نأخذ الاذن من رئيس المصلحة، لأنه في يوم من الايام قد ادفع ثمن تجاوزي القانون.</p>	<p>10. ماذا تفعل حين تتعارض مع القوانين والانظمة الداخلية</p>

- ان اجابات المبحوث اعلاه، تعبر عن وعي بالظروف الداخلية للمؤسسة، نظرا الى اقدميته في العمل التي تجاوزت 20 سنة، فهذا الاخير كان يشغل منصب عون تنفيذ في فرقة التدخل والصيانة، لمدة تزيد عن 17 سنة، ونظرا لمنصبه الحالي كعون تحكم، فهو يملك خبرات واليات عمل واتصال تمكنه من لعب دور مميز في المؤسسة، فهو يرى ان العمل الجماعي يخلق التميز، ويشير الى ان بعض العمال وصلوا الى رضا الرئيس بطرق ملتوية بحثا عن النفوذ، وليس من اجل اداء العمل المطلوب، هذا ما يؤكد وجود اهداف والعباب يتبناها الفاعلون في المؤسسة، واستراتيجياتهم تتحقق بشكل او باخر. واعتقاده ان العمل الجماعي هو الذي يخلق التميز راجع الى دخوله في فرقة عمل وتفاعله معها لمدة طويلة ما جعله يندمج فيها الى درجة كبيرة، وهو ما يعكس روح التكافل عند حدوث مشاكل، ففريق العمل يقاطع المتسبب بالمشكل، وهذا بدوره يثبت وجود صراعات بين فرق العمل المختلفة، التي تؤدي مهام تختلف عن بعضها وبتنسيق قليل. واولوية هذا المبحوث هي قبض الراتب واداء العمل بالشكل المطلوب، فهو على اعتاب التقاعد بعد هذه المدة من الخدمة، وعبر عن تخوفه من مخالفة القانون لعدم الرغبة في الدخول في التحقيق.

المبحوث الثاني: الجنس: ذكر، السن: 34 سنة، المستوى التعليمي: جامعي،  
الفئة المهنية: اطار، الاقدمية: 10 سنوات. (جرت المقابلة في مكتب داخل  
المؤسسة ودامت 15 دقيقة)

السؤال	الاجابة
1. كيف تتعامل المؤسسة مع أفرادها؟	الانسان تطور، كانت المؤسسة عائلة بمعنى الكلمة تعمل حتى فترة الليل، وكان الدخل كافي، أما الان تغير نمط الحياة وزادت اهداف العامل مما اثر على العمل المهني، فقد كان هناك توازن بين الاجتماعي والمهني، واليوم اصبح العالم يريد الخروج لأداء اعمال اخرى... يتوجب علينا العمل حسب اهداف المؤسسة.
2. كيف يتم توجيه العمال في المؤسسة؟	برمجة العمل بيوم سابق، الا في الحالات غير المعتادة.
3. كيف تتم عملية اتخاذ القرارات في المؤسسة؟	حسب طبيعة القرار، فهناك قرارات ينفذ بها رئيس المصلحة، وقرارات اخرة تكون مشتركة.
4. من هم العمال المميزون في المؤسسة؟	صاحب المردودية العالية، فالمكافأة تكون بالنقطة وحسب الاداء، وكفاءة العامل تقود الى رضا الرئيس وبناء علاقات جيدة مع الاخرين.
5. ما هو المتوقع من المشرفين على المؤسسة؟	البحث عن المساواة في ظل القانون الداخلي والمكافأة على قدر المردودية.
6. كيف يتم حل النزاعات الداخلية؟	الحل بالتراضي ووفق القانون.
7. ما هو المتوقع من	ان يكون ملتزم بأداء العمل برغبة ذاتية.

	العمال في المؤسسة؟
على اساس المؤهلات.	8. على اي اساس يقدم العمال اراءهم في العمل؟
تحقيق المصلحة الشخصية، والبحث عن القواعد والدخول في فريق عمل، وهذا غير جيد لأنه يخلق صراع بين الجماعات.	9. ما هي الاولويات بالنسبة لعمال المؤسسة؟
طلب الدعم والاستشارة القانونية من المسؤول الاعلى في اطار رسمي.	10. ماذا تفعل حين تتعارض مع القوانين والانظمة الداخلية

• صرح المبحوث عن وجود تغير لقيم الافراد في المؤسسة، التي كانت بحسبه عائلة واحدة تنظر الى الجماعة كأساس للعمل الجيد، الا أنها تفرقت نتيجة اختلاف الاهداف، هذا التفرق زاد في الهوة بين العاملين، الذين بدأوا في السعي لتحقيق اهدافهم الخاصة على حساب الضمير الجمعي، وصار العمل مجرد اجراءات روتينية تخضع لتقسيم قانوني يحدد مهام كل عامل على حدى، والمكافأة بحسب سلم التنقيط الفردي. وبحسب المبحوث، هناك عمال متميزين بقدراتهم وكفاءتهم، وقدرتهم على بناء علاقات جيدة مع العمال الاخرين، نظرا لرضا الرئيس عنهم، فالمطلوب من العامل هو اداء العمل بالشكل المطلوب وتحقيق اهداف الادارة العليا وعدم الدخول في فرق عمل التي تخلق الصراع، ويمكن القول حسب هذا المبحوث الذي هو اطار مسؤول في المؤسسة، ان اختلاف الاهداف الفردية اقل ضررا من اختلاف اهداف فرقة

عمل، نظرا لحجم الصراع الذي سينجر عن هذه الاخيرة، وبالتالي عدم السيطرة عليها، وهذا ما لاحظناه في فترة التربص، اذ دخل العمال في شبه اضراب بطريقة غير رسمية، ما ادى الى توقف العمل ليوم كامل، وتوتر الموقف بشكل كبير، مما استدعى تدخل المدير العام بالولاية من اجل التحقيق مع الجهات المعنية بالمشكلة. هذا ما يدعم فكرة المبحوث، فاحترام القانون والابتعاد عن الجماعة يضمن عدم الوقوع في صراعات كبيرة ويسهل على الادارة ضبط سلوك الافراد بما يخدم مصالحها، وهذا يعبر عن توجهه الى تطبيق القانون وعدم فتح مجال المناورة للعمال لتحقيق مصالحهم الشخصية.

**المبحوث الثالث:** الجنس: ذكر، السن: 40 سنة، المستوى التعليمي: تقني كهرباء، الفئة المهنية: عون تحكم، الاقدمية: 20 سنة. (جرت المقابلة في مكتب داخل المؤسسة ودامت 15 دقيقة)

السؤال	الاجابة
1. كيف تتعامل المؤسسة مع أفرادها؟	شركة سولغاز هي شركة واحدة، تعيش في جو عائلي في فرق عمل.
2. كيف يتم توجيه العمال في المؤسسة؟	حسب الاعمال المطلوبة وحسب الخبرة والاختصاص.
3. كيف تتم عملية اتخاذ القرارات في المؤسسة؟	تتخذ القرارات بحسب فرق العمل، فعندما كنا في فريق التدخل والصيانة كانت تأتينا التعليمات للمعاينة والتدخل، الا ان الميدان هو الذي يفرض طريقة العمل واتخاذ القرار.
4. من هم العمال	فريق العمل كله متميز ولا نفضل عاملا على اخر.

	المميزون في المؤسسة؟
يعاملني بطريقة جيدة وحسب القانون.	5. ما هو المتوقع من المشرفين على المؤسسة؟
يتم حل النزاعات بالتشاور، وفي بعض الحالات يتدخل رئيس المصلحة او المدير العام.	6. كيف يتم حل النزاعات الداخلية؟
انجاز العمل المطلوب فأنا رب اسرة ويجب ان احافظ على مناصبي.	7. ما هو المتوقع من العمال في المؤسسة؟
انا امتلك خبرة 20 سنة واقدم النصح اذا سمحت الفرصة.	8. على اي اساس يقدم العمال اراءهم في العمل؟
قلت سابقا انا رب اسرة، ويجب ان احافظ على مناصبي، وحتى خارج المؤسسة أقوم ببعض الاعمال التي لست ملزما بها للحفاظ على سمعة المؤسسة.	9. ما هي الاولويات بالنسبة لعمال المؤسسة؟
اخذ الاذن من رئيس المصلحة بعد التشاور مع فريق العمل.	10. ماذا تفعل حين تتعارض مع القوانين والانظمة الداخلية

- عبر المبحوث عن المؤسسة بأنها عائلة واحدة، ويمكن ارجاع هذا الى اقدميته البالغة 20 سنة، فهو يشغل منصب عون تحكم، وكان قبل هذا عامل تنفيذ مكلف بالتدخل والصيانة، هذا العمل الذي يتم في اطار جماعي وفي فرقة عمل تلتقي كل يوم لعدة ساعات خارج محيط المؤسسة، مما يبعدهم عن الروتين الذي يميز البيئة الداخلية، وبحكم شغله لمنصب عون تحكم أتاحت له

الفرصة حتى يدخل مكتسباته القيمة الى هذا المنصب الجديد، وبالتالي، وبحكم خبرته، استطاع التكيف وتحقيق الرضا الذاتي ونشر قيم العمل الجماعي الذي يخلق التميز حسب رأيه، وبهذا تصبح الجماعة فاعل لديه مكانة استراتيجية داخل المؤسسة نظرا لتشبعها بقيم معينة وتحديدها لأهداف موحدة. حيث الخبرة والمهارة تضمن لهؤلاء العمال سمعة حسنة داخل المؤسسة والقبول من طرف الاخرين والمعاملة باحترام من طرف الرئيس، نظرا لتتكافل الذي يميز علاقاتهم والتشاور الدائم مع فريق العمل، كما ان انجاز العمل المطلوب بالشكل المطلوب يضمن لهم الحفاظ على مناصبهم وإعالة عائلاتهم.

**المبحوث الرابع: الجنس: ذكر، السن: 34 سنة، المستوى التعليمي: دراسات عليا، الفئة المهنية: اطار، الاقدمية: 06 سنوات. (جرت المقابلة في مكتب داخل المؤسسة ودامت 21 دقيقة)**

السؤال	الاجابة
1. كيف تتعامل المؤسسة مع أفرادها؟	تعاملنا المؤسسة كعمال مأجورين.
2. كيف يتم توجيه العمال في المؤسسة؟	على حسب المؤهلات والخبرة.
3. كيف تتم عملية اتخاذ القرارات في المؤسسة؟	كل القرارات تتخذ من طرف رئيس المصلحة.
4. من هم العمال المميزون في المؤسسة؟	العمال الذين يبحثون عن طرق الوصول والتقرب الى السلطة، بجميع الطرق فهم يعتبرون محميين.
5. ما هو المتوقع من	يتعامل معي بصرامة في اطار القانون.

	المشرفين على المؤسسة؟
المسؤول هو الذي يسعى لحل النزاعات، وفي بعض الاحيان تشكل لجنة الانضباط وهي التي تتخذ القرارات بهذا الشأن رغم أنني لا احبذها، لعدم الرغبة في الحاق الاذى بالآخرين.	6. كيف يتم حل النزاعات الداخلية؟
يبحث العمال عن الاستقرار والدخل الجيد كما يبحث عن جماعة عمل.	7. ما هو المتوقع من العمال في المؤسسة؟
أقدم رأيي بحسب القانون، فمنصبي هو الذي يدفعني لتوجيه العمال.	8. على اي اساس يقدم العمال اراءهم في العمل؟
التحدي والرغبة في اداء العمل.	9. ما هي الاولويات بالنسبة لعمال المؤسسة؟
أنا لا أرى وجود تعارض بين عملي والقانون الداخلي، فأنا مرتاح جدا، وفي القضايا الشخصية اتقدم بطلب رسمي الى المسؤول من اجل تسهيل اموري.. الا ان بعض العمال يحصلون على امتيازات نظرا لعلاقتهم الشخصية.	10. ماذا تفعل حين تتعارض مع القوانين والانظمة الداخلية

• تعبر اجابات المبحوث، الذي هو اطار مسؤول في المؤسسة، عن رغبة في الالتزام بالقواعد البيروقراطية المنظمة لسير العمل، فحسب رأيه هو لا يجد تعارض بين مهامه والقانون الداخلي، وان وجدت يتصل بالمسؤول المباشر، ما يدعم توجهه الى الايمان بضرورة التسلسل الهرمي للسلطة في المؤسسة، واعتبار ان المسؤول هو المتميز والممثل الرئيسي للقانون. ان هذا التوجه لدى المسؤولين في المؤسسة هو في مسعاهم لضبط سلوك العمال وفرض السيطرة التي تسمح لهم بمراقبتهم وتوجيه



سلوكهم بما يخدم اهداف وتوجهات الادارة العليا، هذه الاخيرة التي تتدخل في حل المشاكل، وحث العمال على بذل جهد اكبر باستمرار، لإيمانها أن العمال تدفعهم المصلحة الشخصية، والدخل الجيد والرغبة في الانتماء الى فريق عمل، هذا الذي لا تحبذه لأنه يخلق صراعا، وهذا يؤكد توجهه المبحوث الثاني. ومن منطلق عدم إتاحة الفرصة للمناورة امام العمال، تسعى الادارة لتقنين مختلف جوانب العمل، وهذا ما لا تستطيع تحقيقه بشكل دقيق.

**المبحوث الخامس:** الجنس: ذكر، السن: 42 سنة، المستوى التعليمي: جامعي، الفئة المهنية: عون تحكم، الاقدمية: 20 سنة. (جرت المقابلة في مكتب داخل المؤسسة ودامت 12 دقيقة)

السؤال	الاجابة
1. كيف تتعامل المؤسسة مع أفرادها؟	تعاملنا المؤسسة باحترام، فهي تقدر الاشخاص ذوي الاقدمية والخبرة المهنية.
2. كيف يتم توجيه العمال في المؤسسة؟	يوجه العمال حسب المنصب والاختصاص.
3. كيف تتم عملية اتخاذ القرارات في المؤسسة؟	نحن في مصلحة الغاز نتخذ القرارات بشكل جماعي، والامر شورى بيننا.
4. من هم العمال المميزون في المؤسسة؟	عمال التنفيذ هم المميزون، فهم الاساس في العمل لأنه يمتلكون كفاءة عالية ويبينون علاقات جيدة مع الاخرين من عمال وزبائن.
5. ما هو المتوقع من المشرفين على	يتعامل الرئيس معي بطريقة ديمقراطية لان الصرامة تقود الى مردودية متدنية.

	المؤسسة؟
تحل بطريقة داخلية وعن طريق اللجوء للنقابة.	6. كيف يتم حل النزاعات الداخلية؟
نحن نبحث عن العامل الذي يفيدنا في مجال العمل، ودخول فرقة عمل لتأدية المهام بشكل جيد.	7. ما هو المتوقع من العمال في المؤسسة؟
أنا أقدم رأيي للعمال بخصوص العمل لأن هذا جزء من المهام المسندة الي، فقد تلقينا التكوين من اجل ذلك.	8. على اي اساس يقدم العمال اراءهم في العمل؟
تأدية العمل بشكل جيد.	9. ما هي الاولويات بالنسبة لعمال المؤسسة؟
التعاون مع فريق العمل من اجل ايجاد حل مناسب كما قلت لك من قبل الامر شورى بيننا.	10. ماذا تفعل حين تتعارض مع القوانين والانظمة الداخلية

● مما نستخلصه من اجابات المبحوث، هو ايمانه بروح الجماعة التي تميز المؤسسة، واعتبارها عائلة واحدة، هذا الايمان سببه الاحترام الذي يشعر به كمكافأة على سنوات عمله العشرون، والخبرة التي كونها جراء ذلك، ففريق العمل يتخذ قرارات بالإجماع وبالتشاور، ويحل الخلافات بشكل ودي، ويعود هو بدوره الى الاشادة بعمال التنفيذ، ويقر بتميزهم وكفاءتهم، فهؤلاء يمثلون واجهة المؤسسة ويبدلون جهدا بدرجة عالية، وهذا التأكيد مرده الاحتكاك الطويل بفرقاء العمل على مدى 20 سنة والدخول في جماعة تحمل نفس توجهاته وقيمه. وقد صرح ان اصحاب الخبرة هم الذين يفرضون انفسهم، وهذا بديهي، فهم على دراية كبيرة بطرق تنفيذ العمل واتخاذ القرارات ومعرفة طرق التدخل في

المسائل التي تخص العمل، فالجماعة تتكون لديها صورة كبيرة ومجال نشاط واسع وقدرة على المناورة بشكل أكبر من الفرد، الذي يبقى مجال نشاطه محدود، ولا يلقى الدعم والكافي.

**المبحوث السادس: الجنس: ذكر، السن: 30 سنة، المستوى التعليمي: تقني، الفئة المهنية: عون تحكم، الاقدمية: 16 سنة. (جرت المقابلة في مكتب داخل المؤسسة ودامت 8 دقائق)**

السؤال	الاجابة
1. كيف تتعامل المؤسسة مع أفرادها؟	نحن نعيش في جو عائلي وتعاملنا المؤسسة باحترام.
2. كيف يتم توجيه العمال في المؤسسة؟	يتم توجيهنا بحسب المهام المحددة.
3. كيف تتم عملية اتخاذ القرارات في المؤسسة؟	هناك تشاور بين فريق العمل.
4. من هم العمال المميزون في المؤسسة؟	فريق العمل الجيد هو المتميز.
5. ما هو المتوقع من المشرفين على المؤسسة؟	يعاملنا الرئيس بلطف فهو يتشاور معنا ويتبادل اطراف الحديث.
6. كيف يتم حل النزاعات الداخلية؟	تحل بالتراضي غالبا، وقد يتدخل الرئيس في بعض الاحيان.
7. ما هو المتوقع من العمال في المؤسسة؟	تأدية المهام في اطار جماعي.
8. على اي اساس يقدم العمال اراءهم في العمل؟	بحسب الخبرة والموقف.

9. ما هي الأولويات بالنسبة لعمال المؤسسة؟	طبعا نحن هنا من أجل عائلاتنا لذا يتوجب علينا العمل بجد.
10. ماذا تفعل حين تتعارض مع القوانين والانظمة الداخلية	التشاور مع الزملاء من اجل ايجاد حل.

- تتكرر هنا فكرة العمل في أسرة واحدة، والاحترام الذي يشعر به العمال، ومرد هذا سنوات العمل الطويلة مع فريق واحد، ما يخلق التآلف بينهم وظهور الضمير الجمعي الذي يدفعهم للتشاور بعيدا عن الاجراءات الرسمية، فهم قد كونوا معرفة حول عملهم والاتفاق على طرق تأديته بالشكل الذي يتناسب مع الوضع الذي هم فيه، هذا يقلل من الصراع بينهم ويعطي لهم التميز عن البقية.

**المقابلة الجماعية:** اجريت مع 4 عمال تنفيذ، لديهم شهادات تقني كهرباء، متوسط سنوات خبرتهم 12 سنة (جرت المقابلة خارج المؤسسة، اثناء قيام العمال بإحدى مهام التدخل ودامت 14 دقيقة).

السؤال	الاجابة
1. كيف تتعامل المؤسسة مع أفرادها؟	المؤسسة تتعامل مع افرادها على اساس رئيس ومرؤوس.
2. كيف يتم توجيه العمال في المؤسسة؟	عن طريق الاوامر من المسؤول، بعد تحديد الشكوى.
3. كيف تتم عملية اتخاذ القرارات في المؤسسة؟	القرارات تتخذ على مستوى المديرية.

4. من هم العمال المميزون في المؤسسة؟	ليس عندنا عامل متميز، بل عمل جماعي حيث كل عامل يكمل الآخر.
5. ما هو المتوقع من المشرفين على المؤسسة؟	كما قلنا، الواقع ان الشركة تعاملنا على اساس مرؤوسين، لكن البعض من المسؤولين يكون لينا.
6. كيف يتم حل النزاعات الداخلية؟	عن طريق المصالحة، وفي بعض الاحيان يتدخل المسؤول، وغالبا لا توجد نزاعات خاصة اننا نعمل في اطار جماعي وطبيعة العمل الخطر الذي نقوم به.
7. ما هو المتوقع من العمال في المؤسسة؟	هناك تباين في الشخصيات، الا اننا نحاول تقديم وجه حسن للشركة وتأدية العمل على اكمل وجه، مع العلم ان الزبون في المقام الاول.
8. على اي اساس يقدم العمال اراءهم في العمل؟	على اساس الخبرة.
9. ما هي الاولويات بالنسبة لعمال المؤسسة؟	تحقيق المصالح الشخصية ومصالح الشركة مع العلم اننا نتعرض لضغوط كثيرة كالتنقل المستمر بين البلديات.
10. ماذا تفعل حين تتعارض مع القوانين والانظمة الداخلية	التشاور فيما بيننا ثم الرجوع الى المسؤول.

- ما ميز هذه المقابلة هو روح الدعابة التي لاحظناها لدى هؤلاء العمال، وتعبيرهم على انهم يعاملون كمرؤوسين، مرده قلّة

الاحتكاك بالمحيط الداخلي للمؤسسة، فهم في أغلب الوقت يؤدون أعمال الصيانة والتوصيل، وفي بعض الاحيان طيلة الدوام الرسمي، لذا فالوقت الذي يقضونه خارج المؤسسة يشعرهم بقلّة الارتباط بها، عكس شعورهم القوي ورغبتهم بالتمسك بالجماعة التي يعيشون فيها، وحسب تعبيرهم، ليس هناك عامل متميز، بل كل عامل يكمل الآخر. وطبيعة النشاط الذي يقومون به تتطلب خبرات واسعة نظرا لدرجة خطورتها، وهمهم هو تحقيق مصالحهم نظرا لدرجة الضغط الكبيرة التي يتعرضون لها، فكثرة الاعطال والتنقل الدائم بين 10 بلديات يشعرهم بالإرهاق والقلق اذا ما قارنوا انفسهم بالعمال داخل المؤسسة، وهنا تظهر الهوة بين عمال التنفيذ وباقي الفئات المهنية.

## 2. مناقشة وتفسير النتائج الجزئية والكلية للدراسة:

بعد أن قمنا بعرضة ومناقشة اجابات المبحوثين حول اسئلة المقابلة، سنحاول الان مناقشة وتفسير النتائج وتقييم فرضيات الدراسة. بدءا بالفرضية الجزئية الاولى التي مفادها: قد تكون ثقافة المؤسسة نتاج لعلاقات السلطة.

إن العمال في المؤسسة محل الدراسة يشعرون انهم يعيشون في جو عائلي، ونخص بالذكر عمال التحكم وعمال التنفيذ، حيث أكد أغلبهم على أهمية العمل ضمن فريق. ويمكن القول ان هذا الشعور راجع الى ما تحققه الجماعة من احساس بالانتماء والتماسك الذي يمنحهم قدرة على العمل بالشكل الذي يناسبهم، وكما أشرنا ان العمل الجماعي يمنح مجال واسع للمناورة، ويخلق هامش حرية يساعد هذه الجماعة كفاعل استراتيجي حسب ميشال كروزيه على فرض سيطرتها ونفوذها سواء داخل أو خارج المؤسسة، التي أصبحت الآن مكان أين

تنشأ وتتشكل فيه الهوية والثقافة والاتفاقات الاجتماعية التي لا يمكن أن تكون لو لم يكن هناك حد أدنى من الثقة المبنية على التصور الجماعي والخيال المشترك المكون لدى الفاعلين، ولا بد ان عمال التنفيذ هم الذين يملكون الهامش الاكبر للحرية، وقدرة على فرض سيطرتهم، لذا فهم الذين يحضون بالتقدير من كافة العمال.

كما أن الرصيد المعرفي الذي جمعه عمال التحكم من ممارستهم للمهام التنفيذية في فترات سابقة، يجعلهم يدركون مختلف الجوانب اللازمة لأداء العمل، وبالتالي يكفون بعمليات التنسيق، هذا ما يمنحهم القدرة على مراقبة عدة مناطق غامضة في التنظيم والسيطرة عليها كمصدر قوة، يمنحهم القدرة على تحقيق اهدافهم، والحفاظ على تميزهم لقدرتهم على تكييف الانظمة بشكل لا يدركه البقية.

ومن جهة أخرى، وبالنظر الى عدم وجود مدير عام في مؤسسة سونالغاز، يفرض الية رقابة على الجميع، ويحتكم اليه كافة العمال، بل فقط رؤساء مصالح مستقلين نسبيا عن بعضهم، فهم يحبذون استخدام القانون بثغراته كأداة لضمان فرض سيطرتهم، لعلمهم بالدور الذي تلعبه فرق العمل التي لا يمكن السيطرة عليها كليا الا اذا تم تفكيكها، ومن تصريحاتهم، هم لا يحبذون وجود هذه الفرق، فعلى حد تعبيرهم هي "تخلق الصراع". والعمال بدورهم يشعرون بنوع من الاستقلالية في ظل عدم وجود مدير عام، ما يجعلهم يحاولون كسب ثقة رئيس المصلحة، الذي بدوره يحس انه يفرض سلطته عليهم بالمقابل.

ويمكن تلخيص اهم نتائج هذا التحليل في النقاط التالية:

- سيطرة فكرة العمل الجماعي داخل المؤسسة.

- إن أقدمية العمال وكفاءتهم تعطيمهم صلاحيات وامتيازات وتمنحهم سلطة داخل المؤسسة محل الدراسة، إذ تؤكد النظرية على الكفاءة والاتصال كمصدرين للسلطة.
- ان القدرة على السيطرة والنفوذ هي التي تجعل الافراد يدخلون في فرق عمل.
- تتخذ القرارات في المؤسسة محل الدراسة في فرق عمل حسب ما تؤديه من اعمال.
- لا يحبذ المسؤولين فكرة العمل الجماعي الا أنهم يضطرون لتقبلها لعدم قدرتهم على تغييرها، خاصة وأن العمال يحملونها من فترة طويلة، ولا يحبذون بدورهم ان يعاملوا كوسائل، بل لديهم اهدافهم التي يرغبون في تحقيقها.
- وجود تحالفات بين العمال بعضهم البعض، وبين الفئات المهنية (عمال التحكم وعمال التنفيذ).

وعليه يمكن القول أن الفرضية الجزئية الاولى قد تحققت بشكل مرضي، خاصة من جانب ثقافة العمل الجماعي وحل المشاكل.

بعد عرض نتائج الفرضية الجزئية الاولى، سنحاول الان تقييم الفرضية الجزئية الثانية التي مفادها: قد تمثل ثقافة المؤسسة وتحدد بناء على المصالح الخاصة بالفاعلين الاستراتيجيين

من خلال تحليل اجابات المبحوثين على اسئلة المقابلة، تبين ان هدفهم الاساسي هو اداء العمل بالشكل المطلوب في اطار جماعي، لتلبية احتياجاتهم المادية، كأساس لتحقيق الحاجات الاجتماعية والاقتصادية الخاصة بهم. فالمجال الذي يعملون فيه، يضمن لهم تحقيق تلك الاهداف، ويدعم رغبتهم لمواصلة العمل داخل المؤسسة ورضاهم



عن ما يقومون به، ويتأكد هذا من خلال الدعم والنصح الذي يقدمونه لبعضهم البعض، ومشاركتهم لخبراتهم ومعارفهم للآخرين، حتى وان لم يطلبوا ذلك، الا ان هذا يعبر عن شيء من الانتظام في العلاقات داخل النسق حتى لو لم تكن مضبوطة بقواعد رسمية، وهذا ما ادى الى تماسك افراد فرق العمل المختلفة، هذا التماسك يتجلى من خلال التشاور الدائم، وحل الخلافات بشكل ودي وبالتراضي بين اطراف المشكلة. وادراك العمال لهذا، قادهم الى المحافظة على تلك العلاقات كوسيلة اساسية لتحقيق الاهداف. ويمكن تلخيص اهم النتائج فيما يلي:

- يدخل العمال في فرق عمل كأهم طريقة لضمان تحقيق الاهداف، ما جعل هذه الفكرة تترسخ كقيمة تناقلها الافراد، وحددت طرق تأدية المهام، وشكلت بالتالي ثقافة تحمل قيمة العمل الجماعي والتماسك.
- وعي العمال بضرورة العمل الجماعي، لضمان الاداء الجيد.
- وجود تماسك وتعاون بين افراد الجماعة الواحدة.
- الحفاظ على النسق البيروقراطي في الشكل العام، وظهور نسق التحالفات، الذي يحافظ على أهداف المجموعة.

بعد تقييم الفرضيتين الجزئيتين، يمكن القول أن ثقافة مؤسسة سونلغاز تمثل من خلال رهانات واستراتيجيات الفاعلين، فالثقافة السائدة في المؤسسة قيد الدراسة تناقلها العمال ونحتتها خبرتهم، خاصة عمال التنفيذ والتحكم، فهم العمال المميزون، فامتلاكهم للخبرة وعلمهم بطرق تأدية العمل، جعلهم يعملون في فرق، باعتبار ان مراقبة هذه الفرق والسيطرة عليها لا يكون بدرجة كبيرة.

## 3. استنتاج عام للدراسة:

من خلال استعار الاجابات وتحليلها وفق مفاهيم نظرية التحليل الاستراتيجي لميشال كروزيه، استخلصت الدراسة جملة من النتائج أهمها:

- إن أقدمية العمال وكفاءتهم تعطيم صلاحيات وامتيازات وتمنحهم سلطة داخل المؤسسة محل الدراسة، إذ تؤكد النظرية على الكفاءة والاتصال كمصدرين للسلطة.
- لا يحبذ المسؤولين فكرة العمل الجماعي الا أنهم يضطرون لتقبلها لعدم قدرتهم على تغييرها، خاصة وأن العمال يحملونها من فترة طويلة، ولا يحبذون بدورهم ان يعاملوا كوسائل، بل لديهم اهدافهم التي يرغبون في تحقيقها.
- وجود تحالفات بين العمال بعضهم البعض، وبين الفئات المهنية (عمال التحكم وعمال التنفيذ).
- يدخل العمال في فرق عمل كأهم طريقة لضمان تحقيق الاهداف، ما جعل هذه الفكرة تترسخ كقيمة تناقلها الافراد، وحددت طرق تأدية المهام، وشكلت بالتالي ثقافة تحمل قيمة العمل الجماعي والتماسك.

وعليه يمكن القول أن مقارنة التحليل الاستراتيجي تصلح لدراسة الظواهر التنظيمية في المؤسسة الجزائرية، وأن العمال في المؤسسة هم فاعلون، لديهم اهداف محددة يسعون الى تحقيقها بانتهاء استراتيجيات غامضة في نظر المسؤول، الذي يحاول ان يضبط سلوكهم من خلال تطبيق القواعد والاجراءات المعمول بها، سعيا منه للقضاء على الاختلالات التي يحدثها الفاعل (جماعة العمل في حالتنا

هذه) ومحافظة منه على التميز والانفراد بالسلطة التي تمنح له بموجب القانون المعمول به، والذي يدركه افراد المؤسسة.

لقد انطلقت الدراسة الراهنة من تصور نظري حول موضوع ثقافة المؤسسة، التي درست من عدة جوانب وعالجتها عدة نظريات من عدة زوايا، وتم اعتماد مقارنة ميشال كروزيه من اجل تحليل وفهم قيم وسلوكات الافراد التي تشكل البناء العام لتلك الثقافة.

وقد تم في الجانب الميداني تقصي الموضوع المطروح من خلال مقابلة بعض المبحوثين، في محاولة لفهم وتحليل انماط السلوك داخل المؤسسة، لتخلصت الدراسة إلى أنه يمكن تطبيق نظرية ميشال كروزيه في المؤسسة الجزائرية، نظرا لتحقق مفاهيمها في الواقع، اذ تبين ان العمال لديهم استراتيجيات واهداف يحاولون تجسيدها، وعلى النظير فان المسؤولين لديهم ميل لفرض القوانين كضمان لاستمرار سلطتهم ووضع حد لمناورات جماعات العمل داخل المؤسسة.

# المراجع

## قائمة المراجع باللغة العربية:

### أولاً: المعاجم والقواميس:

1. الجوهرى عبد الهادي: قاموس علم الاجتماع، ط2، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية - مصر، 1998.
2. مارشال جوردن: تر: محمد الجوهرى وآخرون: موسوعة علم الاجتماع، مجلد1، ط1، 2000.

### ثانياً: الكتب:

3. إحسان دهش جلاب: إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
4. أحمد بن موسى، مناهج البحث العلمي، وكالة المطبوعات، الكويت، 1997، ص 282.
5. بوحوش عمار: مناهج البحث العلمي و طرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 1999.
6. جمال الدين المرسي: إدارة الثقافة التنظيمية والتغيير، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الاسكندرية - مصر، 2006.
7. جون بيار دوران وربير فاييل، تر: ميلود طواهر: علم الاجتماع المعاصر، دار ابن النديم للنشر والتوزيع، دار الروافد الثقافية- ناشرون، الجزائر، لبنان، 2012.
8. الخفاجي نعمة عباس: ثقافة المنظمة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2000.
9. رعد حسن الصرن: نظريات الادارة والاعمال، ط1، دار الرضا للنشر، سوريا، 2004.
10. سعد غالب ياسين: الإدارة الدولية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
11. شاين إيجار، تر: الأصبحي، محمد منير ووهبي محمد شحاتة: الثقافة التنظيمية والقيادة، معهد الإدارة العامة، الرياض، 2011.

12. عامر الكبيسي: التطور التنظيمي وقضايا معاصرة، دار الرضا للنشر، ط1، دمشق - سوريا، 2006.
13. فاطمة عوض صابر وميرفت علي خفاجة: أسس ومبادئ البحث العلمي، ط1، مكتبة ومطبعة الاشعاع العلمية، الاسكندرية - مصر 2002.
14. محمد الصيرفي: الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي، ج4، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية - مصر، 2009.
15. محمد دريكي: علم النفس الاجتماعي في الحضارة الصناعية، ط1، منشورات دار علاء الدين، سوريا، 2002.
16. محمد سعيد انور سلطان: السلوك التنظيمي، الدار الجامعية الجديدة، 2003.
17. محمد قاسم القريوتي: نظريات المنظمة والتنظيم، ط1، دار وائل للنشر، عمان، 2000.
18. محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، ط3، عمان- الاردن، 2005.
19. مصطفى محمود أبو بكر: أخلاقيات وقيم العمل في المنظمات المعاصرة، ط1، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2010.
20. مصطفى محمود ابو بكر: التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة : مدخل تطبيقي لإعداد وتطوير التنظيم الإداري للمنشآت المتخصصة ، الدار الجامعية، الإسكندرية - مصر، 2007.
21. يرس يورك: مهارات الإدارة: علم نفسك بالطريقة المثلى في 24 ساعة، ط1، مكتبة لبنان ناشرون، بيروت، 2003.
- ثالثا: الرسائل والاطروحات الجامعية:**
22. بن عيسى محمد المهدي: ثقافة المؤسسة، دراسة ميدانية للمؤسسة الاقتصادية العمومية في الجزائر، حالة بايب غاز غرداية، رسالة دكتوراه في علم الاجتماع، جامعة الجزائر، 2004-2005.

23. بوبكر منصور : الثقافة التنظيمية وعلاقتها بسوء السلوك التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية، المصالح الخارجية للدولة بولاية الوادي نموذجا، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2007/2006.

24. بوشمال احمد: سوسيولوجيا التغيير وفاعلية المنظمات مدخل التحليل الاستراتيجي، دراسة ميدانية بمطاحن الأغواط، مذكرة ماجستير في علم اجتماع التنظيم والعمل، جامعة قاصدي مرباح ورقلة - الجزائر، 2011/2010.

25. ربيعي ميلود: تأثير ثقافة المؤسسة على تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة، دراسة حالة بيب غاز بغرداية، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة 20 أوت سكيكدة - الجزائر، 2006 - 2007.

26. ساطوح مهدية: الثقافة التنظيمية و التماسك الاجتماعي، مذكرة مكملة لنيل درجة الماجستير علم اجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، 2007-2008.

27. كمال بوقرة: المسألة الثقافية وعلاقتها بالمشكلات التنظيمية في المؤسسة الجزائرية، دراسة ميدانية بمؤسسة قارورات الغاز بباتنة، أطروحة دكتوراه علم اجتماع تنظيم وعمل، جامعة الحاج لخضر باتنة - الجزائر، 2008/2007.

28. محمد غالب المطيري: مكونات الثقافة التنظيمية وعلاقتها بدوافع التعلم الذاتي لدى العاملين في قطاع حرس الحدود بالخفجي، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2013.

#### **رابعاً: المجالات والمحاضرات والملتقيات العلمية:**

29. ابتسام عبد الرحمن حلواني: من أين يبدأ التغيير في ثقافة المنظمة، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية: نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، معهد الإدارة العامة بالرياض، 2009.

30. بروش زين الدين وهدار لحسن: دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة ميدانية بالمؤسسة



الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة بالعلمة ، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية جامعة بسكرة، الجزائر، 2007.

31. حسن بلعجوز ومحمد العربي عزي: ثقافة المؤسسة وأثرها على الأداء العام للمؤسسة، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة المسيلة-الجزائر يومي 3 و4 ماي 2005.

32. عبد القادر خريش: التحليل الاستراتيجي عند ميشال كروزيه، مجلة جامعة دمشق، مج27، عدد 1+2، دمشق، 2011.

33. عبد اللطيف عبد اللطيف وجودة محفوظ أحمد: دور الثقافة التنظيمية في التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية، دراسة ميدانية على أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، مجلد 26، عدد 2، دمشق، 2010.

34. عربات منير: محاضرة بعنوان التحليل الاستراتيجي، جامعة ابن خلدون تيارت - الجزائر، 2014/4/29.

35. مروان النسور: دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 20، العدد 2، جامعة البلقاء، جوان 2012.

#### المراجع باللغة الفرنسية:

36. Gérard Pirotton : Une présentation de l'Analyse Stratégique, selon Michel CROZIER et Erhard Friedberg. Présentation schématique, Plan de Formation: insérer la réflexion dans l'analyse stratégique de l'organisation.

# قائمة الملاحق

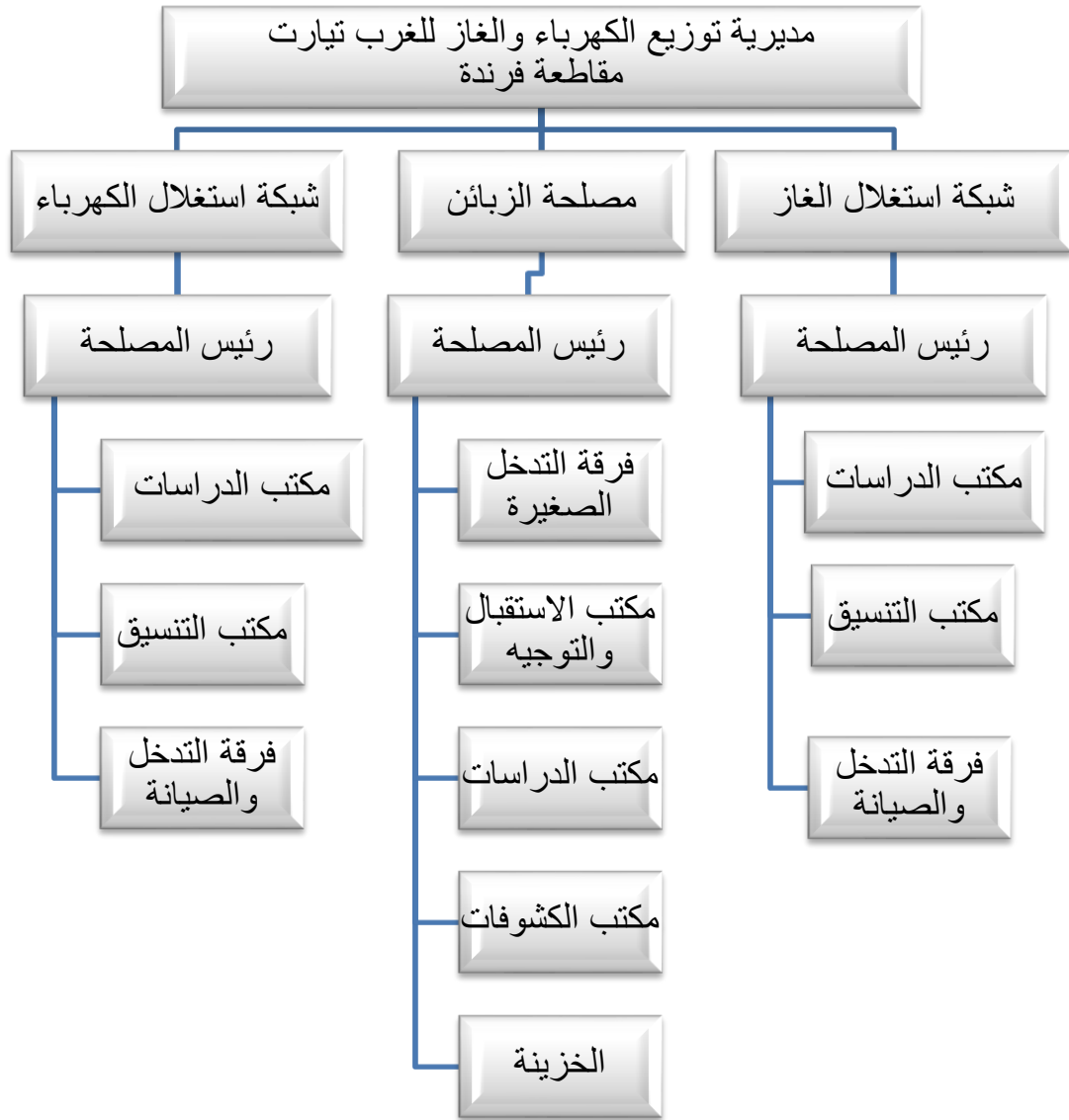
## دليل المقابلة

المحور الاول: قد تكون ثقافة المؤسسة نتاج لعلاقات السلطة

- 1 كيف تتعامل المؤسسة مع افرادها؟
- 2 كيف يتم توجيه العمال في المؤسسة؟
- 3 كيف تتم عملية اتخاذ القرارات في المؤسسة؟
- 4 من هم العمال المميزون في المؤسسة؟
- 5 ما هو المتوقع من المشرفين على المؤسسة؟
- 6 كيف يتم حل النزاعات الداخلية؟

المحور الثاني: قد تمتثل وتتحدد ثقافة المؤسسة بناء على المصالح الخاصة بالفاعلين الاستراتيجيين.

- 7 ما هو المتوقع من العمال في المؤسسة؟
- 8 على أي اساس يقدم العمال اراءهم في طرق العمل؟
- 9 ما هي الاولويات بالنسبة لعمال المؤسسة؟
- 10 ماذا تفعل حينما تتعارض مع القوانين والانظمة الداخلية؟



الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز فرنده