

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة ابن خلدون - تيارت-

كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية



## التنوع الثقافي وتماسك جماعات العمل.

دراسة ميدانية بـ "الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء" SPE-تيارت-

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية.

إشراف :

أياحي عبد المالك

إعداد :

- قصب فاطمة

- كبوش بختة

-  
السنة الجامعية: 2015-2016



## شكر وتقدير

الحمد لله كثيرا على نعمته ونشكره على توفيقه لنا في اتمام هذا العمل المتواضع.

ولقد حثنا على الشكر إذ قال جلا وعلا:

"واشكروا لي ولا تكفرون"

"سبحانك لا علم لنا إلا ما علمتنا إنك أنت العليم الحكيم اللهم علمنا بما ينفعنا وانفعنا بما علمتنا"

ومصادقا لقوله صلى الله عليه وسلم:

"من لم يشكر الناس لم يشكر الله ومن أسدى منكم معروفا فكافئوه، فإن لم تستطيعوا فدعوا له" صدق رسول الله

نتقدم بالشكر الجزيل

إلى كل من قدم لنا يد المساعدة لانجاز هذا العمل ونخص بالذكر الأستاذ المشرف "ياحي عبد المالك الذي أنار لنا الطريق بعلمه وتوجيهاته والذي كان لإرشاداته القيمة وروحه الطيبة الفضل الأكبر في إنجاز هذا البحث.

ونسأل الله عزّوجل أن يجزيه الفردوس الأعلى عنا.

كما نتقدم بالامتنان الكبير والشكر الجزيل إلى كل من علمنا وأحسن تعليمنا إلى أساتذتنا الأفاضل نقدم شكرنا و عرفاننا من المستوى الابتدائي إلى المستوى الجامعي

ولا يفوتنا أن نشكر كل عمال مؤسسة إنتاج الكهرباء-تيارت-

وعلى رأسهم المرشد الميداني "صديقي طه"

وألف شكر لكل من مهدوا لنا سبيلا لانجاز هذا العمل.

اللهم لك الحمد والشكر.

فهرست الجداول

الصفحة	الجدول
74	الجدول رقم(01): يمثل الجدول عدد العمال بمؤسسة سونلغاز "S.P.E" حسب المستوى المهني.
75	الجدول رقم(02) يمثل الجنس
76	الجدول رقم(03): يمثل الجنس.
77	الجدول رقم (04): يمثل المستوى التعليمي
78	الجدول رقم(05) : يمثل الحالة المدنية
78	الجدول رقم(06) يمثل الوضعية المهنية
79	الجدول رقم(07): يمثل الأقدمية
80	الجدول رقم (08) يمثل مكان الإقامة
82	الجدول رقم (09) :يمثل القيم السائدة في المؤسسة
83	الجدول رقم (10): يمثل القابلية أو الرغبة للاندماج مع قيم المؤسسة
84	الجدول رقم (11) : يمثل عمل الإدارة على ترسيخ القيم
85	الجدول رقم (12) يمثل القيم السائدة في المؤسسة
86	الجدول رقم (13): يمثل عمل الفرد على ترسيخ قيم أخرى يراها بديلة للقيم السائدة
87	الجدول رقم (14): يمثل ما يسود علاقات العمل
88	الجدول رقم (15): يمثل طبيعة العلاقات الاجتماعية ومساهماتها في تحقيق تبادل المصالح والمنافع
89	الجدول رقم (16): يمثل مساهمة العلاقات الاجتماعية السائدة بين العمال في رفع الروح المعنوية
90	الجدول رقم(17): يمثل العدالة في طريقة التعامل بين الأفراد
91	الجدول رقم (18): يمثل نموذج وشكل الاتصال في تفاعل الفرد داخل الجماعة
92	الجدول رقم(19) :يمثل الأساس الذي يتمركز عليه صنع القرار في المؤسسة
93	الجدول رقم (20): يمثل نشر ثقافة صنع القرار ومدى مساهمتها في خلق الدافعية للعمل
94	الجدول رقم(21):يمثل طبيعة الحافز المهم الذي يمكن أن يشجع في رفع مستويات أداء الجماعة
95	الجدول رقم (22): يمثل التمسك بالقيم السائدة ومدى مساهمتها في زيادة التفاعل بين الأفراد داخل الجماعة
96	الجدول رقم(23) يمثل كيفية تعامل المؤسسة مع الاختلافات الثقافية
97	الجدول رقم (24):يمثل الحرص على ترسيخ قيم علاقات العمل الرسمية ومساهمته في تجنب الانقسام والتفكك داخل الجماعة

98	الجدول رقم (25): يمثل عمل المؤسسة على التمييز بين العمال فيما يتعلق باللباس
99	الجدول رقم (26): يمثل مدى تأثير نوع اللباس في تقوية الشعور بالانتماء للجماعة
100	الجدول رقم ( 27): يمثل مساهمة اللغة كرمز من رموز التفاعل في تماسك الجماعة
101	الجدول رقم ( 28): يمثل اهتمام المؤسسة بالاحتفالات التي تقام أثناء ترقية عامل داخل المؤسسة
102	الجدول رقم (29): يمثل وجود قواعد تسمح باختيار أعضاء جدد داخل الجماعة بهدف التنوع في أساليب العمل
103	الجدول رقم ( 30): يمثل اشتغال العامل في مؤسسة أخرى قبل التحاقه بالمؤسسة الحالية
104	الجدول رقم (31): يمثل مساهمة الخبرة الخاصة في انجاز المهام بسهولة.
105	الجدول رقم (32): يمثل الاختلاف في الأصول الجغرافية ومدى مساعدته على تكوين علاقات جديدة.
106	الجدول رقم (33): يمثل مدى سماح المؤسسة للعامل بالمبادرة في العمل.
107	الجدول رقم (34): يمثل التنوع الثقافي بين الفئات رمز قوة لا يمكن أن يعرقل أهداف الجماعة
108	الجدول رقم (35): يمثل الوضعية المهنية للعمال وعلاقتها بتأثير نوع اللباس في تقوية الشعور بالانتماء للجماعة
109	الجدول رقم (36): يمثل مكان الإقامة وعلاقتها بقابلية ورغبة الأفراد للاندماج مع قيم المؤسسة
110	الجدول رقم (37): يربط القيم السائدة في المؤسسة وعلاقة العامل بهذه القيم
111	الجدول رقم (38): يمثل نموذج وشكل الاتصال المناسب في تفاعل فرد داخل الجماعة وعلاقته بالعلاقات السائدة بين العمال داخل مؤسسة
113	الجدول رقم (39): يمثل كيفية تعامل المؤسسة مع الاختلافات الثقافية وعلاقتها بالاختلاف في الأصول الجغرافية التي تساعد العامل على تكوين علاقات جديدة
115	الجدول رقم (40): يمثل مساهمة اللغة في تماسك الجماعة وعلاقتها بالتنوع الثقافي كرمز قوة لا يمكن أن يعرقل أهداف الجماعة

# فهرست المحتويات

فهرست المحتويات	
الصفحة	الموضوع
	بسملة
	الشكر والتقدير
	الإهداء
	فهرست المحتويات
	ملخص الدراسة
أ.ب	مقدمة
	<b>الفصل الأول: الإطار المفاهيمي و النظري للدراسة.</b>
15	أولاً: أسباب ومبررات اختيار الموضوع
15	ثانياً: أهمية اختيار الموضوع
18	ثالثاً: الإشكالية
18	رابعاً: فرضيات الدراسة
18	خامساً: أهداف الدراسة
	سادساً: الجهاز المفاهيمي .
19	<b>1- مفهوم التنوع الثقافي</b>
19	1-1- مفهوم الثقافة التنظيمية:.
20	1-2- إشكالية التنوع الثقافي.
24	1-3- مكونات الثقافة التنظيمية
25	1-4- خصائص الثقافة التنظيمية.
26	1-5- مستويات وأنواع الثقافة التنظيمية
28	1-6- آليات صنع الثقافة والمحافظة عليها.
29	1-7- قوة الثقافة التنظيمية
30	1-8- تأثير الثقافة على المنظمة وسلوك العاملين
31	1-9- أهمية الثقافة التنظيمية للفرد داخل المنظمة.
32	<b>2- مفهوم جماعات العمل</b>
34	2-1- طبيعة الجماعة وعوامل تشكلها
36	2-2- هيكل الجماعة والنواتج المترتبة عليه
38	2-3- مراحل تطوير العمل الجماعي
40	2-4- أنواع الجماعات
42	2-5- أسباب تماسك الجماعة
42	2-6- عوامل تماسك جماعات العمل
45	2-7- تأثيرات الجماعة المتماسكة
46	2-8- انعكاس أثر الجماعة على المؤسسة
47	2-9- الصراع بين الجماعات
47	2-10- أهداف جماعات العمل
	<b>الفصل الثاني: الأبعاد النظرية للدراسة</b>

50	<b>أولاً: المداخل النظرية لدراسة التنوع الثقافي وتماسك جماعات العمل</b>
	1- نظريات النسق المغلق
50	- النظرية التايلورية (الإدارة العلمية)
51	- النظرية البيروقراطية
51	- مدخل العلاقات الإنسانية
	2: نظريات النسق المفتوح
53	- نظرية X.Y (دو غلاس ماكريغور)
54	- نظرية الإدارة اليابانية
54	- نظرية تنمية الموارد البشرية
55	<b>ثانياً: الدراسات السابقة</b>
56	1/ دراسة إلياس سالم (2006)
57	2/ دراسة سليمان عز الدين (2007)
58	3/ دراسة عبد العالي بلعيفة (2007)
59	4/ دراسة عباس سمير (2008)
62	5- دراسة ليندة لفعل (2013)
65	6/ -دراسة شطي أمينة (2014)
	<b>الفصل الثالث: الإجراءات المنهجية للدراسة</b>
68	<b>أولاً- مجالات الدراسة</b>
68	1.المجال المكاني
70	2.المجال البشري
70	3.المجال الزمني
70	<b>ثانياً- المنهج المستخدم في الدراسة.</b>
71	<b>ثالثاً- أدوات جمع البيانات</b>
71	1- الملاحظة
72	2-المقابلة
72	3-الاستمارة
74	<b>رابعاً: العينة كيفية اختيارها وخصائصها</b>
	<b>الفصل الرابع: عرض و تحليل ومناقشة النتائج .</b>
82	<b>أولاً: التمسك بالقيم السائدة وزيادة التفاعل بين الأفراد داخل الجماعة</b>
96	<b>ثانياً: اختلاف الثقافات السوسيو مهنية وقدرة جماعة العمل على تحقيق أهدافها.</b>
117	<b>ثالثاً: نتائج الدراسة</b>
	1- نتائج الدراسة في ضوء فروضها:
117	1-1- نتائج الفرضية الجزئية الأولى:
117	1-2- نتائج الفرضية الجزئية الثانية
118	2- نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة:
120	<b>رابعاً:- النتيجة العامة للدراسة.</b>
	<b>خاتمة</b>



	قائمة المراجع.
	قائمة الملاحق
	الاستمارة
	دليل المقابلة
	الهيكل التنظيمي للمؤسسة

## ملخص الدراسة:

إن دراسة التنوع الثقافي وتماسك جماعات العمل تهدف إلى معرفة العلاقة بين المتغيرين في المؤسسة، ومن خلال هذا تمت دراستنا بالانطلاق من تساؤل مركزي مفاده:

ما طبيعة العلاقة بين التنوع الثقافي وتماسك جماعات العمل؟

وسؤالين فرعيين هما:

إلى أي مدى يساهم التمسك بالقيم السائدة في زيادة التفاعل بين الأفراد داخل الجماعة؟

إلى أي مدى يساهم اختلاف الثقافات السوسيو مهنية في قدرة جماعة العمل على تحقيق أهدافها؟

والتي تبنت فرضية عامة مفادها:

توجد علاقة بين التنوع الثقافي وتماسك جماعات العمل.

وفرضيتين جزئيتين مفادهما:

يساهم التمسك بالقيم السائدة في زيادة التفاعل بين الأفراد داخل الجماعة.

يساهم اختلاف الثقافات السوسيو مهنية في قدرة جماعة العمل على تحقيق أهدافها.

ولتحديد إجراءات الدراسة قسمناها إلى أربعة فصول، حيث جاء الفصل الأول بعنوان "الإطار النظري والتصوري للدراسة"، الذي تضمن كل من أسباب ومبررات اختيار الموضوع، أهمية الدراسة، الإشكالية، فرضيات الدراسة، أهداف الدراسة.

أما الفصل الثاني فقد جاء بعنوان الأبعاد النظرية للدراسة، وتضمن: نظريات النسق المغلق "النظرية التايلورية، النظرية البيروقراطية، مدخل العلاقات الإنسانية، ونظريات النسق المفتوح" نظرية X و Y لدوجلاس ماكريجور، نظرية الإدارة اليابانية، نظرية تنمية الموارد البشرية، إضافة إلى الدراسات الإمبريقية.

أما الفصل الثالث الذي جاء بعنوان الإجراءات المنهجية للدراسة وتضمن مجالات الدراسة "المجال المكاني، المجال البشري، والمجال الزمني"، ثم منهج الدراسة، أدوات جمع البيانات، بالإضافة إلى العينة، كيفية اختيارها، وخصائصها.

أما الفصل الرابع، فقد تناول عرض وتحليل النتائج، ومناقشة نتائج الدراسة في ضوء فروضها، وفي ضوء الدراسات السابقة، وصولاً إلى النتيجة العامة للدراسة.

مقدمة

## مقدمة:

تواجه منظمات اليوم العديد من الضغوطات، التي أصبحت تشكل خطرا على بقائها ونموها واستمرارها، والمتمثلة في الضغوط الخارجية النابعة من البيئة الخارجية، والتي تضم جملة التغيرات الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية، الدولية، أما الضغوط الداخلية فمردها التوليفة الوظيفية الناجمة عن الخلفيات الثقافية المتعددة والمتواجدة ضمنها، ما تطلب إيجاد موازنة بين كيفية التعامل مع الأفراد ذوي الخلفيات الثقافية الموجودة في بيئة عالمية تتميز بالحركية والديناميكية السريعة، والتي تحتاج صياغة وتطبيق مفاهيم وتقنيات إدارية، وتنفيذ خطط عمل طويلة الأجل للتعامل مع التحديات والفرص التي تطرحها الثقافات المتنوعة على نحو متزايد، وتشمل التأثيرات الثقافية، الفعالية التنظيمية، مستويات العمل بين المجموعات درجة التعاون والفردية، وأداء المجموعات بهدف الاستفادة من إيجابيات التنوع الثقافي لليد العاملة، ومحاولة للتقليل من السلبيات المطروحة.

ومن هذا المنطلق أصبح من الضروري الاهتمام بموضوع التنوع الثقافي وتماسك جماعات العمل داخل المؤسسة، والذي حظي باهتمام العديد من الأكاديميين ومتخصصي الإدارة، ومديري الموارد البشرية وصناع القرار، في محاولة منهم للشروع في المبادرات الرامية للاعتراف بالاختلافات الثقافية المولدة للتنوع التنظيمي وقبولها، وإيجاد بديل إداري ناجح وفعال لإدارة وتسيير تلك الاختلافات.

فدراسة التنوع الثقافي كمعضلة ضمن المؤسسة، يقتضي الإحاطة بالأطر المفاهيمية والمفاتيح النظرية للمساعدة في رسم الإطار الذي تستند إليه إدارة التنوع الثقافي من خلال الحفاظ على القيم المهنية الإيجابية السائدة، وأخذ الاعتبارات المرتبطة بالاختلافات الثقافية الموجودة بين الفئات السوسيو مهنية، والمساهمة بدورها في خلق التفاعل بين الأفراد والجماعات العمالية القائمة على العلاقات التعاونية، والعمل على تحقيق الأهداف المشتركة، وهو ما يجسد التماسك التنظيمي.

وبناء على ما سبق تحاول الدراسة الراهنة التطرق لمعرفة العلاقة بين التنوع الثقافي وتماسك جماعة العمل داخل الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء -تيارت- ولتحقيق هذا قمنا

بتقسيم دراستنا إلى أربع فصول منها نظري وأخرى ميداني، على هذا الأساس تناولنا في الفصل الأول الذي تضمّن الإطار النظري والتصوري للدراسة أسباب ومبررات اختيار الموضوع، أهمية الدراسة، الإشكالية، فرضيات الدراسة، أهداف الدراسة، والجهاز المفاهيمي، إضافة إلى أهم العناصر المتعلقة بمتغيرات الدراسة. أمّا الفصل الثاني فقد جاء بعنوان الأبعاد النظرية للدراسة وحاوية على المداخل النظرية لدراسة الثقافة التنظيمية وجماعة العمل والتي مكن أهمها: نظريات النسق المغلق المتمثلة في الإدارة العلمية، النظرية البيروقراطية، العلاقات الإنسانية. ونظرية النسق المفتوح التي حوت كلّ من نظريات: X و Y لديجولاس ماك جريجور، النظرية اليابانية، ونظرية تنمية الموارد البشرية، إضافة إلى الدراسات الإمبريقية، وذلك من خلال عرض مختلف الدراسات التي عالجت هذا الموضوع أمّا الفصل الثالث فيخص الإجراءات المنهجية للدراسة التي تضمنت معالجة الدراسة (المجال المكاني، المجال البشري، المجال الزمني) ثمّ المنهج المستخدم والأدوات المستخدمة في جمع البيانات.

أمّا الفصل الرابع فجاء بعنوان مناقشة نتائج الدراسة في ضوء فروضها، وفي ضوء الدراسات السابقة، وأخيرا انتهت دراستنا بخاتمة.

# الفصل الأول

## الإطار النظري والتصوري للدراسة

**تمهيد:**

يعتبر موضوع التنوع الثقافي وتماسك جماعات العمل من بين المواضيع التي أثارت اهتمامنا، لذا إن تحديد حجم العينة يعني اختيار مجموعة من الأشخاص من مجتمع البحث الكلي، وهؤلاء الأشخاص يكونون العينة التي يهتم الباحث بفحصها ودراستها. بجدد بنا البحث عن أهم الأسباب التي دفعت بنا لمعالجة هذه الدراسة بدءاً من الإشكالية والمفاهيم والفرضيات وصولاً إلى معرفة العلاقة بين المتغيرين التنوع الثقافي وتماسك جماعات العمل.

**أولاً: أسباب ومبررات اختيار الموضوع:**

**1/ الأسباب الذاتية :**

- اختيار هذا الموضوع جاء بناءً على مساعدة المشرف.
- الرغبة في معرفة كيف يمكن للفرد أن يحمل تراكماته الثقافية إلى بيئة عمله، وكيف تؤثر على أدائه الوظيفي، ومن ثم على أدائه داخل الجماعة التي تعمل ضمنها.
- الفضول لمعرفة آليات إدارة التنوع الثقافي داخل مؤسسة سونلغاز ودوره في تحقيق تماسك جماعات العمل.

**2/ الأسباب الموضوعية:**

- محاولة معرفة الدور الذي يلعبه التنوع الثقافي في بناء المنظمات، من خلال خلق جماعات عمل متماسكة.
- أهمية استيعاب الاختلافات الثقافية ومدى مساهمتها فشل أو نجاح المؤسسة.
- قلة الدراسات والبحوث حسب إطلاعنا في هذا الموضوع.
- محاولة التعرف على البيئة الداخلية للمؤسسة والتحديات التي تواجهها من موظفيها، وكيفية التعامل مع المزيج الثقافي المتنوع، خاصة أنه ينعكس على مدى قدرتها على تحقيق أهدافها.

**ثانياً: أهمية الدراسة:**

تتجلى الدراسة أهمية كبيرة تكمن في إطار إبراز موضوع التنوع الثقافي وتماسك جماعات العمل) وهي:

## 1- الأهمية العلمية:

- تفسير نماذج ومكونات الثقافة التنظيمية في ضوء تحديد مؤشرات تماسك جماعات العمل محل الدراسة.

- إبراز تجليات التنوع الثقافي في شركة سونلغاز.

- شرح العلاقة التفاعلية بين ثقافة وسلوك العامل الإداري ،من خلال تفاعله مع موظفين من خلفيات ثقافية مختلفة ،وأثر ذلك على تحقيق أهداف جماعات العمل.

## 2- الأهمية العملية:

- اعتبار الدراسة كخطوة لتحقيق الهدف محل الدراسة ، من خلال الاستفادة من النتائج المتوصل إليها.

- محاولة فهم وتبيان التقاطع بين الثقافات الموجودة داخل المؤسسة.

- إيجاد الأطر الكفيلة لمواجهة التحديات التي تواجهها المؤسسة ضمن بيئتها الداخلية المتعددة الثقافية.

## ثالثا- الإشكالية:

يعدّ التنوع الثقافي من المتغيرات التي أخذت حصتها في الأدبيات الأكاديمية والمنشورات الإدارية، نظرا للتأثير الذي تمارسه الثقافة على الموظفين وتأثير ذلك على أداء وتوجيه المؤسسة، حيث تتنوع الثقافة الواحدة لتضم عدّة ثقافات فرعية تصل أحيانا إلى حدّ الصراع داخل المنظمة، لأنّ كل ثقافة فرعية تعبر عن مصالحها و مواقفها و معتقداتها الخاصة، و مع مرور الوقت تتشكل داخل كل منظمة ثقافة خاصة بنسقتها الداخلي هي خلاصة تفاعل الثقافة الاجتماعية و ثقافة المنظمة النابعة من حاجات النسق ذاته، و في هذا الحال ينتج النسق الداخلي قهرا و معايير و أنماط سلوك خاصة به، قد تختلف عن باقي المنظمات في بعض جوانبها، و تعتبر الثقافة التنظيمية احد مستويات تحليل الظواهر الثقافية داخل المنظمة، فهي نتاج جملة المواقف الجماعية و الرموز و القيم و الآراء الخاصة ، التي يطورها أعضاء كل مؤسسة و كل مصلحة، بحيث تعبر الخصائص الثقافية و تحدد مصالحها و أنماط سلوك أعضائها المحملين بثقافتهم الاجتماعية الخاصة ، و التي يستندون إليها في توجيه سلوكياتهم الشخصية و تحديد مواقفهم و تعاملهم مع المنظمة، و في أثناء تفاعلهم ينتجون ثقافة جديدة هي نتاج تفاعل عدة عوامل منها الثقافة الاجتماعية و ثقافة المنظمة الجديدة، و سمات الشخصية و طبيعة المهام ، و الأدوار المسندة إلى كل عضو داخل المنظمة، و يكون في الأحيان لزاما التخلي عن بعض السلوكيات في سبيل تحقيق التمسك بالقيم التي أصبحت سائدة وهي من أهم عناصر الثقافة، إذ تعطي نظرة موحدة للبيئة الداخلية والخارجية و تحدد مصالح المؤسسة



وعوامل تعاون أعضائها وشعورهم بالانتماء والولاء، وتوضيح مكانة كل عضو فيها ودوره في تقوية أداء المؤسسة وتدعيم صف الجماعة من خلال خلق ثقافة التعاون والإبداع لدى العاملين، وهذا ما أكدته نظرية X و Y لـ "دوجلاس ماكر يجور" وبهذا تتنوع ثقافات العاملين ضمن ثقافة المنظمة لتصبح كل فئة سوسيو مهنية ثقافتها الخاصة نظراً لطبيعة الوظائف والمناصب الموكلة إليها، وطبيعة التكوين وما تفرضه من وحدة المظهر والسلوك والمهام والمواقف والرموز الاتصالية، إضافة إلى نوع الجنس والأصول الجغرافية، وما ينتج عنها من توجهات واحتكاكات بين الأفراد وتساهم في خلق ذهنيات جديدة في العمل، وهذا ما أكدته نظرية العلاقات الإنسانية. وتتطور هذه الثقافات من خلال بنية المنظمة، فتقسيم هذه الجماعات إلى وحدات متخصصة في مهام معينة وموحدة يكون هناك أعضاء متفاعلين في الوحدة الواحدة، أكثر من تفاعلهم مع زملائهم في الوحدات الأخرى، لأنهم يواجهون مشاكل مشتركة ويجتهدون لضمان مهامهم، ولأنهم يعيشون في نفس ظروف العمل، كما أنهم يشتركون في وحدة المكان والزمان والاتصال وجها لوجه، وتنتج الجماعة أثناء تفاعلها قيماً ومعايير معينة على أساسها تضبط سلوك أعضائها، من خلال إيجاد التجانس والتقارب الذي يجسد عوامل تماسكها، فالعامل لا يتأثر كثيراً بتعليمات الإدارة ولا يستجيب لها بصورة ثابتة، بل أنه يتأثر بمعايير جماعته ويخضع للقواعد التي تملئها عليه، أما في اختياره لأهداف الجماعة المشتركة يتأثر بدوافعه الشخصية وبتقديره لأحسن الطرق لإرضائها، كما يتأثر بالأهداف العليا البعيدة المدى للجماعة، وكذلك بالعلاقات التي تنمو داخل الجماعة تحت تأثير الثقافة وهذا ما أكدته نظرية الشخصية العامة للجماعة، فإذا تغلبت السمات الجاذبة لدى الجماعة بالنسبة للعضو، انجذب إليها وتماسك بأعضائها وهذا في ضلّ قبول استيعاب الاختلافات والفروقات الثقافية الموجودة بين الأعضاء داخل الجماعات والمؤددة للتنوع التنظيمي داخل المؤسسة، وهو ما تسعى الشركة الوطنية لإنتاج الكهرباء بـ "تيارت - SPE -" جاهدة لتحقيقه.

وفي ظلّ هذا الجدل النظري القائم بين متغيري الدراسة تتضح معالم الإشكالية البحثية في التساؤل المركزي الذي مفاده:

- ما طبيعة العلاقة بين التنوع الثقافي وتماسك جماعات العمل؟

ومن أجل ضبط إشكالية الدراسة أكثر والتحكم في أبعادها نطرح التساؤلين الفرعيين التاليين:

- إلى أي مدى يساهم التمسك بالقيم السائدة في زيادة التفاعل بين الأفراد داخل الجماعة؟

- إلى أي مدى يساهم اختلاف الثقافات السوسيو مهنية في قدرة جماعة العمل على تحقيق أهدافها؟

رابعاً- فرضيات الدراسة: للإجابة على تساؤلات الدراسة اعتمدنا على مجموعة من الفرضيات تتمثل في ما يلي:

#### الفرضية العامة:

- توجد هناك علاقة بين التنوع الثقافي وتماسك جماعات العمل.

الفرضيات الجزئية: من أجل الإلمام بالمشكلة البحثية قمنا بصياغة فرضيتين جزئيتين هما:

#### الفرضية الجزئية الأولى:

- يساهم التمسك بالقيم السائدة في زيادة التفاعل بين الأفراد داخل الجماعة.

#### الفرضية الثانية:

- يساهم اختلاف الثقافات السوسيو مهنية في قدرة جماعة العمل على تحقيق أهدافها.

خامساً- أهداف الدراسة: تهدف هذه الدراسة إلى محاولة تحقيق جملة من الأهداف تتمثل فيما يلي:

#### أهداف نظرية:

- محاولة معرفة التنوع الثقافي وعلاقته بتماسك جماعات العمل بشركة سونلغاز نظرياً، وذلك من خلال فحص التراث النظري المتاح للباحث حول متغيرات الدراسة.

#### أهداف تطبيقية:

- محاولة معرفة كيف يساهم التمسك بالقيم السائدة في زيادة التفاعل بين الأفراد داخل الجماعة.

- محاولة معرفة كيف يساهم اختلاف الثقافات السوسيو مهنية في قدرة جماعة العمل على تحقيق أهدافها.

#### سادساً- الجهاز المفاهيمي:

##### 1- مفهوم التنوع الثقافي:

هناك العديد من الباحثين الذين تناولوا مفهوم التنوع الثقافي وذلك حسب رأي وتوجه كل منهم، ومن أهم تلك المفاهيم نجد ما يلي :

التنوع الثقافي: يشير إلى الاختلافات الثقافية الموجودة بين الأفراد، أي الاختلافات في القيم والعادات والتقاليد المكونة للأفراد داخل المؤسسة:

يركز هذا التعريف على مجمل الاختلافات الثقافية كالقيم والتقاليد المكونة للأفراد.

كما يعرف بأنه مجموعة من الأفراد ذات الخصائص والخلفيات المختلفة كذلك متفاوتة القيم الشخصية والمعتقدات والتقاليد والتصورات التي تشكلت من المواقف المختلفة وأسلوب الحياة المختلف التي يمر بها<sup>1</sup>.

يعتبر هذا التعريف التنوع مجموعة من الأفراد الذين تشكلت لديهم مواقف مختلفة ومرّوا بها، وهذا ما يختلف مع التعريف السابق.

كما يعرف التنوع الثقافي بأنه تنوع القوى العاملة حيث يوجد تباين في خصائص العاملين من حيث السن، الجنس، العرق. وكذا جملة المهارات الفردية والمؤهلات العلمية والخبرة العملية، التي تحكمها بعض القيم الثقافية للأفراد<sup>2</sup>.

### -التعريف الإجرائي للتنوع الثقافي:

يمكن الاستدلال على مفهوم التنوع الثقافي إجرائياً من خلال بعض المؤشرات التي تتجسّد ميدانياً بمؤسسة "سونلغاز" والمتمثلة في مدى التمسك بالقيم السائدة، ومدى وجود الاختلاف بين الثقافات السوسيو مهنية.

### 1-1- مفهوم الثقافة التنظيمية:

**تعريف Edgard Schein** : هي مجموعة السلوك المنتظم و الملاحظة و المعتقدات المسيطرة، و الفلسفة المشتركة و مجموعة القواعد و المشاعر و المناخ الذي يخص مجموعة تنظيمية معينة<sup>3</sup>.

يركز **Schein** في تعريفه للثقافة التنظيمية على السلوك المنتظم، والمشاعر، والمناخ لمجموعة أفراد داخل المنظمة.

كما تعرّف أنّها منظومة المعايير والافتراضات التي يكوّنّها أفراد المنظمة من مصادر متعددة، والتي تشكّل إدراكاً تهم واتجاهاتهم وسلوكهم<sup>4</sup>.

من خلال هذا التعريف نستخلص أنّه يركز على المعايير المشكلة لاتجاهات الأفراد داخل المنظمة، وهذا ما يختلف مع التعريفين السابقين.

<sup>1</sup> -سيد حربي: إدارة التنوع" مقال" رواد الموارد البشرية" ،2011، ص 32.

<sup>2</sup> -محمد الجوهري: "الانثروبولوجيا أسس نظرية وتطبيقات عملية"، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2012، ص93.

<sup>3</sup> -محمد الصيرفي: "الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي"، التحليل على مستوى المنظمات"، ج 4، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2009، ص348.

<sup>4</sup> - مصطفى محمود أبو بكر: "أخلاقيات وقيم العمل في المنظمات المعاصرة"، الدار الجامعية، الإسكندرية، ط1، 2010، ص149.

في حين تعرّف بأنّها مجموعة القيم والمعتقدات والمفاهيم وطرق التفكير بين أفراد المنظمة، وهي غير مرئية وغير مكتوبة ولكنها محسوسة، وبها يشارك العاملون بالمنظمة في تكوينها<sup>1</sup>.

يعتبر هذا التعريف أنّ القيم والمعتقدات وطرق التفكير هي المكون الأساسي للثقافة التنظيمية.

كما تعني مجموعة القيم والمبادئ المشتركة بين العاملين والتي توجه سلوكهم بطريقة معينة في بيئة العمل<sup>2</sup>.

بخلاف التعريف السابق نجد هذا التعريف يركز على القيم والمبادئ المشتركة التي تعمل على توجيه سلوك العاملين.

الثقافة التنظيمية هي مجموعة من القيم والمعايير والمسلمات الثقافية التي يشترك فيها أعضاء المؤسسة، وتؤثر على سلوكياتهم في موقع العمل<sup>3</sup>.

من خلال هذا التعريف نجد أنّ القيم والمسلمات الثقافية هي التي تؤثر على سلوكيات الأفراد داخل العمل وهذا ما يتشابه مع التعريف السابق.

وأيضاً تعرف بأنّها نموذج أو نمط تتقاسمه المعتقدات والقيم والذي يحدد للأفراد في أي منظمة قواعد وأشكال السلوك المقبولة من أجل ترشيد العمليات.

يعتبر هذا التعريف الثقافة التنظيمية أنّها نموذج يربط المعتقدات والقيم لكلّ منظمة بهدف تحديد أشكال السلوك.

## 1-2- إشكالية التنوع الثقافي:

### - ثقافة المجتمع:

المجتمع هو جماعة من الأفراد يعيشون معا بأسلوب حياة معين و تربطهم مجموعة من القيم والعادات والتقاليد والنظم، والأهداف التي يتطلعون للوصول إليها ويتكون المجتمع من مجموعة من الأفراد ضمن بيئة طبيعية معينة ليشكلوا الدائرة الاجتماعية التي تقوم على خدمة الجماعة، وتهدف إلى مواجهة المشكلات التي تصادفهم، بحيث أن المحور الثقافي لعموميات الثقافة هو المستويات والمعارف التي يحدد كل مجتمع على أساسها ما هو صواب وما هو خطأ، والتي قد تكون مناسبة أو غير مناسبة في أنواع النشاطات المختلفة، السياسية

1 - ثروت مشهور: "استراتيجيات التطوير الإداري"، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2010، ص99.

2 - محمد موسى أحمد: "إدارة الأفراد" الموارد البشرية بين النظرية والتطبيق، ط1، مكتبة الوفاء القانونية، الإسكندرية، 2014، ص130.

3 - رضا إبراهيم المليجي: "إدارة التميز المؤسسي بين النظرية والتطبيق"، ط1، عالم الكتب، 2012، ص162.

و الاقتصادية، و غيرها و بالتالي فهذه المستويات هي التي تكون المحتوى الأخلاقي للمجتمع، و يليها في ذلك وفي أهميتها المعارف و المهارات التي ترتبط بالسيطرة على النشاطات العامة للجماعة و تنميتها، هذا المحور الثقافي هو الذي يعتمد عليه بقاء المجتمع و وحدته و كيانه<sup>1</sup>، و بالتالي فإن لكل مجتمع ثقافته الخاصة به، مهما كان شكله و نوعه و طبيعته، وهي تمثل نمط السلوك في الحياة الاجتماعية له، و تتألف من كل ما صنعه الإنسان أينما وجد سواء كان ماديا أو معنويا، و ترتبط بحاجات الإنسان ارتباطا وثيقا، و يمكن أن نعبر عن ثقافة المجتمع بالثقافة الوطنية أو القومية التي تعبر عن مجموع مواطني الدولة<sup>2</sup>.

فالثقافة هي الأسلوب الشمولي لحياة المجتمع مادامت تضم جميع الأنماط التقليدية المتوازنة للفكر و السلوك، بضمها القيم و المعايير و المعتقدات و قواعد التصرف اليومي، إضافة إلى النظام السياسي و الأنشطة الاقتصادية، وهي كلها تتحدر من جيل إلى آخر عن طريق التعلم الموافق لعملية التنشئة الاجتماعية<sup>3</sup>، و نجد أن أهم الصفات الثقافية كونها ظاهرة إنسانية، أنها تنشأ من التفاعل الاجتماعي للأفراد، و لذلك فإن هناك صلة وثيقة بين الثقافة و المجتمع بمعنى أن و جود أحدهما يستوجب وجود الآخر و الثقافة المجتمعية تتضمن كل ما لدى المجتمع من عناصر مادية، معنوية، فكرية.

و يتعلم الأفراد سلوكياتهم لتشكيل الثقافة المجتمعية من خلال عملية التطبيع الاجتماعي، هذه العملية التي تتضمن نقل الثقافة التي يعيش الفرد في ظلها عن طريق اللغة أساسا.

و التطبيع الاجتماعي عملية مستمرة لا تتوقف فهي تستمر كلما تدرج الشخص في شغل مكانة معينة، فهو يتعلم الأدوار و القواعد التي يمكن بها تفاعله مع الآخرين، كما أنه يتزود بالمعارف الضرورية لأداء أدواره، و التي يمكن أن تتعدل نتيجة انطباعات الآخرين عن أدائه لهذه الأدوار<sup>4</sup>.

### - ثقافة المؤسسة (الثقافة التنظيمية):

المنظمات جزء لا يتجزأ من حياتنا اليومية، و نحتاجها للحصول على الكثير من السلع و الخدمات و التعامل مع هذه المنظمات بصورة أفضل، يتطلب فهم ثقافتها التنظيمية و فهم الاختلافات داخل هذه الثقافة و كل مجموعة من البشر لها ثقافة معينة، و الثقافة بمفهومها الواسع تعني طريقة الحياة أو نمط الحياة لأفراد معينين و التي تختلف من مجتمع لآخر، و الثقافة التنظيمية تستمد جذورها من ثقافة المجتمع الذي تعمل به المنظمة، و الثقافتان

<sup>1</sup> - رافدة عمر الحريري: "إدارة التغيير في المؤسسات التربوية"، دار الثقافة للنشر و التوزيع، عمان، ط1، 2011، ص 46.  
<sup>2</sup> - محمد جواد أبو القاسمي، (ترجمة: حيدر نجيف): "نظرية الثقافة"، مركز الحضارة لتنمية الفكر الإسلامي، بيروت، ط1، 2008، ص 176.  
<sup>3</sup> - أحمد حمودة و آخرون: "المجتمع العربي"، الشركة العربية المتحدة للتسويق و التوريدات بالتعاون مع جامعة القدس المفتوحة، ط1، 2008، ص 222.

<sup>4</sup> - رافدة عمر الحريري: "إدارة التغيير التربوية، في المؤسسات"، المرجع السابق ص 48

الاجتماعية و التنظيمية تتفاعلان معا بطريقة تبادلية. و بالتالي فالمنظمات هي أماكن يعمل بها الأفراد من خلفيات ثقافية مختلفة، وهي أماكن تتفاعل بداخلها ثقافات متشابهة أو متباينة في نفس الوقت، و ثقافة المنظمة تعطيها هويتها الخاصة و تعبر عن قيمها و فلسفتها و اعتقاداتها و رؤيتها و رسالتها. فتثقافة المنظمة تساعد في ارتقاء فهم الأفراد لما يدور حولهم، لكون الأفراد يتأثرون بالثقافة في تصرفاتهم، و تساعد على التنبؤ بالسلوك، و كذلك ترتقي بتجارب الأفراد و تجعلها مرتبطة بالثقافة التي يعملون في إطارها، فهي تسهل عملية التغيير في بعض العادات و التقاليد داخل المنظمة<sup>1</sup>. فالثقافة التنظيمية كما يراها " ويلسون" و "كويك" (2008)، لها تأثيرا قويا و مباشرا على سلوك الأفراد و أدائهم لأعمالهم، و علاقتهم برؤسائهم و مرؤوسيههم و زملائهم و المتعاملين معهم، و تعكس هذه القيم و المعتقدات درجة التماسك و التكافل بين أعضاء المؤسسة، و كأنها نظام رقابة داخلي يراقب سلوك الفرد حينما يخرج عن الحدود التي رسمت له، و من ثم فإن هذه القيم تعبر عن قدرة المؤسسة على إيجاد قيم أساسية يمكن أن تتحرك حولها كل الجهود و على جميع المستويات في المؤسسة.

و نجد في أدبيات ثقافة المنظمة مصطلح الثقافة الرئيسية و الثقافات الفرعية فالثقافة الرئيسية تعني الثقافة التي يشترك فيها جميع أو غالبية أعضاء المنظمة، و تسمى أحيانا الثقافة السائدة أو الثقافة المهيمنة، أما الثقافات الفرعية فهي ثقافات جزئية يشترك فيها مجموعة من الأفراد داخل المنظمة بسبب ميولهم أو هوياتهم أو تخصصاتهم أو جنسياتهم أو أعراقهم، و المنظمات هي خليط من التفاعلات الإنسانية و غالبا ما نجد بداخلها ثقافة رئيسية و مجموعة من الثقافات الفرعية، فالمنظمات التي تحتوي على فئات من العاملين الذين يختلفون من حيث الجنسيات و الأعراق و الأعراف و الألوان اللغات اللهجات، الديانات، و مستوى التعليم... الخ. تنشأ بداخلها بعض الاختلافات الثقافية.

فالأفراد في المنظمات يحتاجون لتعلم قدر أكبر من المهارات و المعارف الإنسانية و الثقافات الاجتماعية للشعوب للتعامل مع بعضهم البعض بأساليب أفضل تراعي خصوصياتهم الثقافية و تحفزهم على الأداء بطرق تحقق أهداف المنظمات التي يعملون فيها<sup>2</sup>.

و باعتبار المنظمات تعيش في ظل المجتمعات مختلفة في أنظمتها و ثقافتها و قيمها و تقاليدها، حيث تجمع المنظمات في غالب الأحيان أنواع متعددة من الثقافات و تنوع واسع في الموارد البشرية، و بالتالي تتطلب عملية إدارة هذا التنوع و التعدد الثقافي من مدير المنظمة أن يمتلك القدرة على فهم الاختلافات الثقافية و إمكانية خلق حالة من التماسك و الانسجام و

<sup>1</sup> - علي بن محمد زهد الغامدي: الموارد البشرية ودورها في التطوير الإداري، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، أعمال المؤتمرات، بحوث وأوراق عمل ندوة الاتجاهات الحديثة في التطوير الإداري وتحسين جودة الأداء المؤسسي "طنجة"، 2010، ص51.

<sup>2</sup> - علي بن محمد زهد الغامدي: الموارد البشرية ودورها في التطوير الإداري، المرجع السابق، ص51-52 سابق، ص51-52.

التأقلم معها بحيث تكون مصدر قوة ونجاح للمنظمة بدلا من أن تكون مصدر ضعف و تأخر للمنظمة<sup>1</sup>.

### - إشكالية الامتداد الثقافي:

إنّ ثقافة المنظمة هي في واقعها العملي امتداد لثقافة المجتمع بما تتضمنه من عادات و تقاليد، فرضيات، سلوكيات، و قيم سائدة فيه ، عملت تدريجيا على ترسيخ بعض السلوكيات و الممارسات حتى تحولت إلى أعراف و تقاليد مسلم بها كما تتأثر ثقافة المنظمة بما يصدر في المجتمع من تشريعات و قوانين عامة، و تعليمات التي بمجملها ترسم صورة ذات خصائص معينة لثقافة ذلك المجتمع، فالتشريعات و القوانين التي تصدر في مجتمع ما هي إلا انعكاس لحاجات و ثقافة ذلك المجتمع، إلا أنها في نفس الوقت و بعد فترة من التطبيق قد تعمل على ترسيخ ممارسات جديدة تتحول تدريجيا إلى قيم و أعراف و نهج جديد تضاف إلى ثقافة المجتمع و مؤسساته.

و بهذا فالامتداد الثقافي يشير إلى القيم السائدة في المجتمع و تأثيرها على العملية الإدارية، أو السلوك الإداري للموظفين بالتحديد، و إلى المفاهيم الإدراكية، و الشخصية التي يحملها الأفراد حول الحقائق التنظيمية الموضوعية، و المتمثلة في الهيكل التنظيمي و مستويات العمل و نمط القيادة و القوانين و القواعد الموجودة أو مجموعة الخصائص المميزة للبيئة الداخلية ذات التأثير على السلوك الإداري، فبسلوكيات الأفراد تنتقل الأنماط الثقافية من جماعة لى أخرى و من وسط ثقافي لآخر، سواء على شكل أدوات أو عادات أو أفكار يكون بفعل عوامل و ظروف معينة منها اجتماعية اقتصادية ثقافية..... الخ<sup>2</sup>.

فثقافة المجتمع الذي تعيش فيه المنظمة يشمل مجموعة القيم و المعتقدات و الاتجاهات السائدة في المجتمع، و لا بد من تكيف المنظمة و إدارتها مع المجتمع أو البيئة التي تعيش فيه، كما أن اعتماد المؤسسة في إدارتها على مركزية الأداء في اتخاذ القرار و لا مركزيتها و التنسيق الأفقي بين الوحدات الإدارية و انفتاح المنظمة على البيئة الخارجية تتطلب من الإدارة المرونة و التأقلم و دراسة احتياجات المجتمع لتحقيق أهدافها و المحافظة على إستمراريتها<sup>3</sup>.

و بالتالي لا توجد منظمة معزولة عن المجتمع أو العالم الذي تعمل فيه، و ذلك أي محاولة لتقوية أو لتغيير الثقافات يجب أن تأخذ بعين الاعتبار التطورات في المجتمع المحيط بها على مستوى الوطني و العالمي<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> عبد العزيز بدر الندوي: عولمة إدارة الموارد البشرية " نظرة إستراتيجية "، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2009، ص89.

<sup>2</sup> باسم الحميري: التنمية الإدارية " الأدوات و المعرفة "، دار حامد للنشر، عمان، الأردن، ط2012، ص1، 120-121.

<sup>3</sup> خيرى كتانة: " مدخل إلى إدارة الأعمال-النظريات- العمليات الإدارية (منهج تحليلي) "، دار جابر للتوزيع و النشر، عمان، الأردن، ط1، 2007، ص106.

<sup>4</sup> سليم عيسى: " إدارة شؤون الأفراد "، دار أسامة للنشر و التوزيع، الأردن، ط1، 2010، ص143.

### 1-3- مكونات الثقافة التنظيمية<sup>1</sup>:

إن أغلب المهتمين بالثقافة التنظيمية يتفقون إلى حد كبير في تحديدهم لمكوناتها والمتمثلة فيما يلي:

**أ/ القيم التنظيمية:** القيم عبارة عن اتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد حول ما هو مرغوب أو غير مرغوب، جيد أو غير جيد، مهم أو غير مهم... إلخ. أما القيم التنظيمية فهي تعبر عن هوية وفلسفة وخصائص المنظمة الداخلية، وهي توفر المعايير التي تتخذ بها المنظمة قراراتها والطريقة التي تعبر بها عن سلوكها التنظيمي والتي تحفز بها الأفراد وهي بمثابة معتقدات طويلة الأجل يصعب تغييرها ولا يمكن البرهان أو عدم البرهان عليها، لكن يمكن فحصها وتنفيذها وتثبيتها بالتصرفات الخاصة بالأفراد الرئيسيين بالمنظمة، ومنه فالقيم التنظيمية تمثل مجموعة من المعتقدات التي يشترك فيها الأفراد فيما يتعلق بتحديد أي نوع من أنواع السلوك يكون مقبولا، وأيها يكون غير ذلك.

وتمثل القيم التنظيمية في مكان أو بيئة العمل، بحيث هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة، ومن هذه القيم المساواة بين العاملين، الاهتمام بالأداء واحترام الآخرين...

إن القيم هي أعمق مستوى في الثقافة التنظيمية لما لها من دور كبير في تشكيل وتوجيه سلوك الأفراد العاملين في المنظمة، فكلّ منظمة مجموعة من القيم، كما أنّ أهم أنظمة القيم توجد لدى الجماعة الإدارية و خاصة الإدارة العليا.

**ب/ الاتجاهات التنظيمية:** تمثل الاتجاهات التنظيمية كما يبدوا من التسمية توجهها أو استعدادا مسبقا للتصرف لطريقة معينة، وتعرف بأنها تنظيم متكامل من المفاهيم والمعتقدات والعادات والميول السلوكية.

ودراسة الاتجاهات داخل المنظمة يعتبر من الأمور الجوهرية في دراسة وتطوير الثقافة التنظيمية للأفراد العاملين فيها.

ذلك أنّ التعرف على الاتجاهات والأعراف يسمح بتعزيز الاتجاهات الايجابية والمنسجمة مع مستلزمات تحقيق الأهداف الرئيسية للمنظمة، ومحاولة إضعاف الاتجاهات السلبية التي تعيق تحقيق هذه الأهداف أو على الأقل تعديلها أو تغييرها مما يجعلها تتفق مع مصالح المنظمة.

**ج/ المعتقدات التنظيمية:** هي عبارة عن مجموعة من الأفكار المشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، والطريقة التي يتم بها انجاز الأعمال والمهام التنظيمية،

<sup>1</sup> - إبراهيم التهامي وآخرون: "قضايا سوسيوتنظيمية"، البدر الساطع للطباعة والنشر، العامة ط1، 2013، ص84.



ومن هذه المعتقدات أهمية المشاركة في صنع القرارات والمساهمة في العمل الجماعي وأثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية.

وما تجدر الإشارة إليه هنا إلى أنه ينبغي أن يكون هناك تنسيق وانسجام بين القيم والمعتقدات من جهة وبين المعتقدات الشخصية الخاصة من جهة أخرى، هذا لأن وجود أي تعارض يؤدي إلى ابتعاد الأفراد سيكولوجياً عن التنظيم مما يسبب نشوء تصدّع بين الأفراد والمنظمة، وعندما يفشل الأفراد في مشاركة المنظمة في المعتقدات وطرق العمل نفسها تكون النتيجة ظهور أعراض الانسحاب من هذه المنظمة.

**د/ الأعراف التنظيمية:** العرف عبارة عن طائفة من الأفكار والآراء والمعتقدات التي تنشأ في جو الجماعة، وتمثل مقدسات الجماعة ومحرماتها.

تتبعك فيما يزاوله الأفراد من عمل ويلجأون إليه في كثير من مظاهر سلوكهم الجمعي.

أمّا في المنظمة فالأعراف التنظيمية عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة على اعتبار أنّها معايير مفيدة للمنظمة، ويفترض أن تكون هذه الأعراف غير مكتوبة وواجبة الإلتباع.

**هـ/ التوقعات التنظيمية:** تتمثل بالتعاقد السيكولوجي غير المكتوب، والذي يعني مجموعة من التوقعات يحددها أو يتوقعها الفرد أو المنظمة كلّ منهما من الآخر خلال فترة عمل الفرد في المنظمة، مثال ذلك توقعات الرؤساء من المرؤوسين والمرؤوسين من الرؤساء والزملاء من الآخرين، والمتمثلة في التقدير والاحترام المتبادل، وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم احتياجات الفرد العامل النفسية والاقتصادية.

#### 4-1 - خصائص الثقافة التنظيمية:

تتميز الثقافة التنظيمية بالخصائص التالية<sup>1</sup>:

**أ/ الثقافة التنظيمية نظام مركب:** حيث يتكون من عدد من المكونات أو العناصر الفرعية التي تتفاعل مع بعضها البعض في تشكيل ثقافة المجتمع أو المنظمة و تشمل الثقافة كنظام مركب العناصر التالية:

**الجانب المعنوي:** ويشمل النسق المتكامل من القيم والأخلاق والمعتقدات والأفكار

**الجانب السلوكي:** يضم عادات و تقاليد أفراد المجتمع و الآداب و الفنون و الممارسات العملية المختلفة.

<sup>1</sup> - فريد كورتل، آمال كحيلة: "إدارة التغيير في عالم متغير"، ناشرون وموزعون، عمان، الأردن ، ط1، 2015، ص 235.

**الجانب المادي:** و يضم كل ما ينتجه أعضاء المجتمع من أشياء ملموسة كالمباني و الأدوات... الخ.

**ب/ الثقافة التنظيمية نظام متكامل :** و ذلك من خلال خلق الانسجام بين العناصر المختلفة للثقافة داخل المنظمة بحيث أن أي تغيير في أحد العناصر الثقافة ينعكس أثره على باقي العناصر الأخرى.

**ج/الثقافات التنظيمية كنظام متغير ومتطور :** عادة ما تكون ثقافة المنظمة قابلة للتغيير و التطور تماشياً مع المتغيرات البيئية و الخارجية من أجل تحقيق أهداف المنظمة، فهي تخضع لقانون التغيير كغيرها من مظاهر الكون الأخرى، و يتم ذلك بما تضيفه الأجيال الجديدة من خبرات أو أدوات و قيم و أنماط السلوك . إلا أن عملية تغيير الثقافة تكون صعبة و هذا يرجع لتمسك أفراد المجتمع بهذه العادات و الثقافات.

**د/ الثقافة التنظيمية نظام مرن:** تتكيف الثقافة التنظيمية مع التغيرات التي تحدث داخل أو خارج المنظمة و هذا لتحقيق أهداف المنظمة فمع مرور الزمن و استجابة التغيرات في البيئة الخارجية تتكيف الثقافات مع ما تملية المتطلبات البيولوجية و السيكولوجية للكائن الإنساني.

**هـ/الثقافة هي عملية إنسانية و مكتسبة:** إنّ العنصر الإنساني هو المصدر الرئيسي للثقافة فبدونه لا تكون هناك ثقافة لأن هذه الأخير تنشأ من الحياة الاجتماعية و البشرية و هي ابتكار و صنع الإنسان و ما يميز الثقافة أيضاً أنها ليست فطرية و إنما يكتسبها الأفراد من خلال احتكاكهم و تفاعلهم مع بعضهم البعض.

**و/ الثقافة انتقالية و تراكمية:** فالثقافة تنتقل من جيل لآخر و يتوارثها الآباء عن الأجداد كما تنتقل من وسط اجتماعي إلى وسط اجتماعي آخر، فالإنسان يستطيع أن يبني على أساس منجزات الجيل السابق و ليس بحاجة أن يبدأ من جديد<sup>1</sup>.

**1-5- مستويات وأنواع الثقافة التنظيمية:** تتطور ثقافة المنظمة من خلال مجموعة من القوى التي توجد في ثلاث مستويات، و يتطلب التحليل الدقيق للثقافة فهو التداخل و التفاعل على جميع مستويات.

**أ/ ثقافة المجتمع:** تمثل الثقافة في هذا المستوى القيم و الاتجاهات السائدة في المجتمع الموجود فيه المنظمة والتي ينقلها الأعضاء من المجتمع إلى داخل المنظمة و تتأثر هذه الثقافة بعدد من القوى الاجتماعية كنظام التعليم، النظام السياسي، الظروف الاقتصادية و الهيكل الإداري للدولة و تعمل المنظمة داخل هذا الإطار العام لثقافة المجتمع، حيث يؤثر على استراتيجيات المنظمة و رسالتها و أهدافها و معاييرها و ممارساتها، و يجب أن تكون

<sup>1</sup> - فريد كورتل، آمال كحيلة: مرجع سابق، ص 236.

إستراتيجية المنظمة و منتجاتها و خدماتها و سياستها متوافقة مع ثقافة المجتمع حتى تكسب المنظمة شرعية القبول في ذلك المجتمع و تتمكن من تحقيق رسالتها و أهدافها.

**ب/ ثقافة الصناعة:** يوجد تشابه في الثقافة داخل النشاط و أو الصناعة الواحدة و اختلافات في الثقافات بين النشاطات و الصناعات المختلفة، و يعني أن القيم و المعتقدات الخاصة بمنظمة ما. نجد في نفس الوقت تعتنقها معظم أو كل المنظمات العاملة داخل نفس الصناعة أو النشاط أو عبر الوقت يتكون نمط معين داخل الصناعة أو النشاط يكون له تأثير على جوانب رئيسية مثل نمط اتخاذ القرارات، نوع الملابس نمط حياة الأعضاء و غيرها، و يتضح ذلك في النمط الوظيفي في نشاطات البنوك أو الفنادق أو الشركات البترول أو الطيران.

**ج/ ثقافة المنظمة:** عادة ما تكون للمنظمات العامة و الحكومية و المنظمات الكبيرة أو البيروقراطية ثقافات مختلفة عن المنظومات الصغيرة، أو الخاصة كما قد تكون لها ثقافات مختلفة في مواقع أو أماكن العمل داخل نفس المنظمة حيث يمكن أن تكون الثقافات الفرعية حول المستويات الإدارية و التنظيمية المختلفة داخل إدارات و أقسام أو قطاعات المنظمة. وذلك يمكن إرجاعه إلى أن الأفراد يواجهون متغيرات مختلفة و يتعرضون لمصادر و أنواع متباينة من الضغوط مما يدفعها إلى تشكيل مجموعة من القيم و العادات و المعتقدات التي تعكس سلوكهم و تحمي تواجدهم في المنظمة.

#### د/ ثقافة الجماعات المهنية (فرق العمل):

هناك مجموعة من الثقافات الفرعية داخل أي منظمة يمكن تقسيمها حسب مستويات هرمية، الإدارة العليا الإطارات السامون ( السامية ) إطارات متوسطة، و أعوان التحكم، تقنيين، إداريين و عمال أو حسب الوحدات الفرعية مثل: قسم، مصلحة، ورشة، وهذا ما يقصد به ( جماعة العمل )، و يتعين على إدارة المنظمة إحداث نوع من التلاحم و التعاون بين أعضاء و فريق العمل بغية الحصول على مستوى مرتفع من الأداء ذلك لأن لجماعات العمل دور مهم في الرفع من المستوى أداء العاملين<sup>1</sup>.

#### - أنواع الثقافات التنظيمية<sup>2</sup>:

تختلف الثقافة التنظيمية من منظمة إلى أخرى ومن قطاع إلى آخر ومن أبرز أنواعها:

**أ/ الثقافة البيروقراطية:** في مثل هذه الثقافة تتحدد المسؤوليات والسلطات فالعمل يكون منظماً والوحدات يتم بينها تنسيق، ومسلسل السلطة في شكل هرمي وتقوم على التحكم والالتزام.

<sup>1</sup>- إلياس سالم: "تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية"، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، 2006، ص24.

<sup>2</sup>- محمد يوسف القاضي: "السلوك التنظيمي"، الأكاديميون للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2015، ص ص198-200.

ب/ **الثقافة الإبداعية:** وتتميز بتوفير بيئة للعمل تساعد على الإبداع، ويتصف أفرادها بحب المخاطرة في اتخاذ القرارات ومواجهة التحديات.

ج/ **الثقافة المساندة:** تتميز بيئة العمل بالصدقة والمساعدة فيما بين العاملين فيسود جو الأسرة المتعاضدة، وتوفر المنظمة الثقة، المساواة، التعاون. ويكون التركيز على الجانب الإنساني في هذه النقطة.

د/ **ثقافة العمليات:** يكون الاهتمام محصوراً في طريقة انجاز العمل وليس النتائج التي تتحقق فينتشر الحذر والحيطه بين الأفراد والذين يعملون على حماية أنفسهم، والفرد الناجح هو الذي يكون أكثر دقة وتنظيماً والذي يهتم بالتفاصيل في عمله.

هـ/ **ثقافة المهمة:** هذه الثقافة تركز على تحقيق الأهداف وانجاز العمل، وتهتم بالنتائج وتحاول استخدام الموارد بطرق مثالية من أجل تحقيق أفضل النتائج بأقل التكاليف.

و/ **ثقافة الدور:** وتركز على نوع التخصص الوظيفي وبالتالي الأدوار الوصفية أكثر من الفرد وتهتم بالقواعد والأنظمة كما توفر الأمن الوظيفي والاستمرارية وثبات الأداء.

كما أنّ هناك بعض الرواد والمهتمين في مجال الإدارة يقسمون الثقافة التنظيمية السائدة إلى قسمين:

أ/ الثقافة القوية.

ب/ الثقافة القوية.

ويشيرون أنّ هناك عاملين أساسيين يحددان درجة قوة ثقافة المنظمة هما:

1- **الإجماع أو مدى المشاطرة :** لنفس القيم المهمة والحيوية في المنظمة من قبل الأعضاء وتكون الثقافة قوية كلما كان هناك إجماع أكبر من الأعضاء على القيم والمعتقدات الحيوية في ثقافة المنظمة، أو مشاطرة أوسع للقيم الحيوية، ويعتمد مدى الإجماع على عاملين هما:

- تنوير وتعريف العاملين وإطلاعهم على القيم السائدة في المنظمة.

- نظم العوائد والمكافآت فإذا ما منح الأعضاء الملتمزمون بالقيم عوائد فإنّ هذا يساعد الآخرين على تعلّم القيم وفهمها.

2- **الشدة:** تشير إلى مدى قوة تمسك الأعضاء في المنظمة بالقيم والمعتقدات المهمة.

1-6- **آليات صنع الثقافة والمحافظة عليها :** إنّ الثقافة تنشأ بفعل التفاعلات والممارسات والخبرات التي يمر بها العاملون والتي يرون أنها سلوكيات يتم مكافأتها، فتعزز باعتبارها

طريقة لاكتساب مزيد من المزايا والمنافع ويمكن القوا أنّ الآليات الرئيسية لتشكيل ثقافة المؤسسة هي:

- **اختيار الموظفين:** تعتبر عملية اختيار الموظفين خطوة رئيسية في تشكيل الثقافة التنظيمية، ذلك أنه من خلال عملية الاختيار يتم التعرف على الأفراد الذين ترى المنظمات أنّ لديهم صفات وأنماط سلوكية وخلفيات ثقافية واستعدادات وتوجهات مناسبة لها.

- **الممارسات الإدارية:** عن الممارسات تبقى الاختيار الحقيقي لطبيعة الثقافة التنظيمية السائدة، إذ يتضح من خلال الممارسات أنواع السلوك التي يتم مكافأتها والسلوكيات التي يتم استنكارها ومعاقبتها، ويشكل ذلك مؤشرات واضحة للعاملين فقد ترفع المنظمة شعارات تتبنى فيها ثقافة تنظيمية تكافئ الأمانة والانجاز، وتتبنى المسائلة والشفافية.

- **التنشئة والتطبيع:** يلزم لتثبيت الثقافة التنظيمية المطلوبة لدى العاملين أن تهتمّ المؤسسات بعد اختيارها للمرشحين المناسبين التقنيين لعملية التدريب فهو نوع من التطبيع الجماعي يتعلم من خلاله الموظفون الكثير عن المنظمة وأهدافها، وقيمها وما يميزها عن المنظمات الأخرى، وغالبا ما يتم ذلك من خلال دورات تدريبية توجيهية، حيث تستمر هذه الدورات ساعات أو أيام حسب نوعية وحجم المنظمة، ومن الضروري في هذه الدورات التي يجب أن تبدأ حال تعيين الموظفين أن يتعرف الموظفون من خلالها على حقوقهم وواجباتهم ومزايا عملهم حتى يكونوا أقدر على التماشي مع القيم الثقافية السائدة<sup>1</sup>.

**1-7- قوة الثقافة التنظيمية<sup>2</sup>:** نعني بقوة الثقافة التنظيمية شدة استجابة العاملين في التنظيم للثقافة خلال تنفيذهم الأنشطة اليومية فكّما كانت الاستجابة فعالة كلّما برهن ذلك على درجة قوة الثقافة وتأثيرها في حياة المؤسسة، ودرجة القوة تعتمد على ثلاث خصائص أساسية هي:

- **كثافة الثقافة التنظيمية:** ونعني بها عدد الافتراضات المهمة المشتركة التي تشكّل الثقافة والتي تمثل قيم وتقاليد وقواعد مختلفة.

فالثقافة الكثيفة تملك منظومة ضخمة ومتنوعة من الافتراضات التي تركز على ثقافة حرة وكثيفة من المعتقدات والقيم العميقة الجذور، والتي يتعرفون من خلالها على سرّ وجود المنظمة بعد أن يكونوا قد مروا على عملية تطبع اجتماعي على قيم وسلوك المنظمة.

- **نطاق المشاركة:** فكّما كانت الافتراضات واسعة التأثير ويعتقد أنّ بها عددا كبيرا من العاملين، كلما كبر تأثيرها مقارنة بالثقافات التي لا تتمتع بهذه الصفة.

<sup>1</sup> - أحمد السيد الكردي: "الثقافة التنظيمية بالمحاور الرئيسية لتنمية السلوك التنظيمي"، مدونة التنمية البشرية، جامعة الأزهر، 2010، ص30.  
<sup>2</sup> - عبد العزيز بن حبتور: "الإدارة الإستراتيجية" إدارة جديدة في عالم متغير"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2004، ص200.

- **وضوح الترتيب:** وهو صفة للثقافة التنظيمية القوية التي تتميز بقواعد وتقاليد منطقية واضحة وبسيطة ، مع القدرة على تكوين نمط من التقاليد يميزها عن المنظمات الشبيهة الموجودة في نفس قطاع الصناعة أو المجتمع.

**1-8- تأثير الثقافة على المنظمة وسلوك العاملين<sup>1</sup>:** توجد عادة عدّة عوامل تؤثر على ثقافة المنظمة وسلوك العاملين، ومن بينها يمكن ذكر ما يلي:

**أ/ توجهات المنظمة والعاملين بها:** تشير التوجهات إلى الطريقة التي تؤثر بها الثقافة في عملية تحقيق الأهداف حيث أنّ الثقافة قد تكون متوافقة مع أهداف المنظمة (قوة إيجابية) ، أو قد تكون غير متوافقة مع تلك الأهداف (قوة سلبية) ، ومن ثم فإنّ الثقافة قد تدفع المنظمة نحو تحقيق أهدافها أو قد تدفعها بعيدا عنها.

**ب/ الانتشار:** يشير الانتشار إلى الدرجة التي يشارك بها أعضاء المنظمة في تشكيل القيم التنظيمية السائدة ومدى انتشارها بينهم ، ويعتبر تبني ثقافة المنظمة بشكل كثيف ومنتسح الأساس للثقافة القوية.

**ج/ القوة:** تشير قوة المنظمة إلى تأثيرها في أعضاء المنظمة، فالعديد من المنظمات السياسية تملك قوة الإرغام على أعضائها ولكن توجد منظمات أخرى تؤثر ثقافتها على العاملين بها دون وجود أي قدر من الإرغام.

**د/ المرونة:** إنّ الثقافة المرنة تسمح للمنظمة والعاملين بها بالتكيف مع الظروف المتغيرة والأزمات الطارئة ويوجد عدد من الوسائل التي تستخدم لتحقيق مرونة الثقافة التنظيمية منها:

- تعيين مدير مسؤول يقوم بالاستفسار عن الأحداث والتصرفات المتوقعة عن الوضع الحالي للمنظمة بشكل عام، ويكون على دراية كاملة بالمنظمة وبيئتها.

- استقطاب أفراد من الخارج لشغل وظائف الرقابة والتحكم والإدارة يكون لديهم وجهات نظر جديدة ومتطورة بشأن المشكلات التنظيمية ويمكنهم أن يقوموا بالوظائف التي تحقق الاتصال مع البيئة الخارجية.

- تدعيم المرونة من خلال التدريب المستمر ، لأنّ التدريب يمكن أعضاء المنظمة من تعلّم العديد من المهارات والأعمال والقدرات المختلفة.

<sup>1</sup> - حفيان عبد الوهاب: "دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات" ، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص145-146.

هـ/ الالتزام: تؤثر ثقافة المنظمة في درجة الالتزام والانضباط التي يظهرها أعضاء المنظمة، ويشير الالتزام إلى الدرجة التي يكون فيها أعضاء المنظمة مستعدين لبذل الجهود والولاء وإظهار انتمائهم للمنظمة<sup>1</sup>.

1-9- أهمية الثقافة التنظيمية للفرد داخل المنظمة: بما أن الفرد العامل جزء أساسي في المنظمة يؤثر ويتأثر بما يصنع ويحمل سلوكيات وعادات قد تعود عليه بالإيجاب أو السلب، وبهذا يمكن ذكر بعض العناصر المهمة للثقافة التنظيمية التي يمكن أن تعكس داخل المنظمة:

- 1- تزويد العاملين بالإحساس بالمسؤولية.
- 2- تعمل الثقافة على جعل سلوك الأفراد ضمن شروطها وخصائصها، كذلك فإن أي اعتداء على أحد بنود الثقافة أو العمل بعكسها يواجه الرفض.
- 3- تعمل الثقافة التنظيمية على توسيع أفق ومدارك الأفراد حول الأحداث التي تحدث في المحيط الذي يعملون به، أي أنها تشكل إطار مرجعي يقوم الأفراد بتفسير الأحداث والأنشطة في ضوءه.
- 4- تسهل العمل في المنظمات وذلك بإتباع السلوكيات والعادات التي تفرضها عليهم ثقافة المنظمة.
- 5- تحقيق التكامل الداخلي بين أعضاء المنظمة.

ثانياً: أهمية الثقافة التنظيمية للمنظمة:

- 1- المساعدة على استقرار وتوازن المؤسسة كنظام اجتماعي.
- 2- تقليل من احتمال ترك العمل ودورانه.
- 3- تحديد المعايير السلوكية للأفراد عند تنفيذ أعمالهم.
- 4- تحديد مجالات الاهتمام المشترك.
- 5- تعتبر من الملامح المميزة للمنظمة عن غيرها من المنظمات وهي كذلك مصدر فخر واعتزاز للعاملين بها<sup>2</sup>.
- 6- تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة.

<sup>1</sup> - حفيان عبد الوهاب: مرجع سابق، ص، 146.  
<sup>2</sup> - مصطفى محمود أبو بكر: "فضايا إدارية وتنموية معاصرة" تأهيل علمي وتطبيق عملي"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2015، ص 159.

7- تعتبر الثقافة التنظيمية عنصراً جديراً يؤثر على قابلية المنظمة للتغيير وقدرتها على مواكبة التطورات الجارية من حولها، حيث كلما كانت قيم المنظمة مرنة متطلعة للأفضل أصبحت المنظمة أقدر وأحرص على الإفادة .

8- الثقافة التنظيمية تسهل مهمة الإدارة والمديرين إذ لا يلجئون لإجراءات صارمة لتأكيد وتطبيق السلوك المطلوب داخل المنظمة .

9- القيام بدور المرشد للأفراد والأنشطة في المؤسسة لتوجيه الفكر والجهود نحو تحقيق أهداف المؤسسة ورسالتها.

10- كلما كانت الثقافة التنظيمية ناجحة حققت الإبداع والتميز التنافسي للمنظمة.<sup>1</sup>

## 2-تعريف جماعة العمل:

هناك العديد من التعاريف المختلفة التي تناولت مفهوم جماعات العمل، وذلك راجع لتعدد واختلاف آراء وتصورات الباحثين حول هذا الأخير، ومن أهمها نجد ما يلي.

**تعريف "سلا فستون"**: الجماعة طبقاً لطبيعة العلاقة بين أعضاء الجماعة فهي تتكون من ثلاثة أشخاص أو أكثر في علاقة غير رسمية ،تتم بوجود نشاط عاطفي طويل الأمد بين الأفراد المكونين لها، ونتيجة لذلك تتغير شخصية كل عضو في الجماعة<sup>2</sup>.

يتمحور هذا التعريف حول العلاقة التي تربط أعضاء الجماعة والتي تتميز بوجود النشاط العاطفي بين الأفراد

**كما يعرفها "دوتش"**: الجماعة تتكون من شخصين أو أكثر لهم بعض المميزات المشتركة، بحيث يكون الأشخاص على وعي بحالة الاعتماد المتبادل فيما بينها وذلك في سبيل تحقيق الأهداف المرجوة منها<sup>3</sup>.

على عكس التعريف السابق يركز هذا التعريف على المميزات المشتركة بين أفراد الجماعة والمساهمة في تحقيق الأهداف المشتركة.

في حين نجد "شنايدر" يعرف جماعات العمل أنها : "تلك الجماعات التي تتميز بالتفاعل التلقائي الذي يحدث لفترة طويلة نسبياً بين مجموعة صغيرة من الأشخاص ،الذين يقومون بأداء أدوار معينة في سبيل تحقيق بعض الأهداف"<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - فريد كورتل وآخرون: "الجودة والتميز في المنظمات الأعمال" ، ج2، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2011، ص114.

<sup>2</sup> -نصيف فهمي منقريوس: "أساسيات وديناميات التدخل المهني في العمل مع الجماعات" ، المكتب الجامعي الحديث، 2012، ص65.

<sup>3</sup> - طارق السيد: "علم الاجتماع الصناعي"، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2008، ص81.



ومنه فإنّ هذا التعريف يتناول جماعة العمل من خلال التفاعل التلقائي بين الأفراد ، وهذا ما يختلف مع التعريفين السابقين.

كما يعرفها "توسي" ، بأنها تجمع لعدد صغير نسبيا من الأفراد بشكل يمكنهم من التفاعل الدائم خلال اللقاء والمواجهة المباشرة (وجها لوجه) ويشعرون فيما بينهم بالتجاوب النفسي من خلال إحساسهم بالانتماء لعضوية جماعة واحدة<sup>2</sup>.

من خلال هذا التعريف نجد يركز على عنصر التفاعل الدائم بين الأفراد، والذي يسهم بدوره في الإحساس بالانتماء للجماعة وهذا ما يتشابه مع التعريف السابق.

كما تعرّف بأنها تلك الجماعة المكونة من اثنين أو أكثر، ي نقلعلون مع بعضهم البعض، بشكل ثابت نسبيا ويحيط بهم قيم وقواعد سلوكية وذلك من أجل تحقيق هدف الجماعة أو المنظمة<sup>3</sup>.

في حين نجد هذا التعريف يركز على القواعد والقيم السلوكية من أجل تحقيق أهداف الجماعة مع الإقرار بوجود عنصر التفاعل وهذا ما يتشابه إلى حدّ بعيد مع التعريف السابق.

كما تعرف بأنها شخصين أو أكثر يتفاعلون مع بعضهم البعض لتحقيق غاية، أو هدف مشترك<sup>4</sup>.

من جهة أخرى نجد هذا التعريف يركز على عنصر التفاعل بين الأفراد وهذا ما يتشابه مع تعريف "شنايدر" و"توسي".

في حين تعرف أيضا : أنها وحدة أو كيان اجتماعي يضمّ عددا من الموظفين أو العمال الذين يعملون في إدارة أو قسم واحد يؤدون أدوار معينة وتجمعهم أهداف مشتركة وتربطهم علاقات متعددة وتسود بينهم قواعد سلوكية معينة وتنتشر بينهم مشاعر وأحاسيس متنوعة<sup>5</sup> على خلاف التعاريف السابقة يعتبر هذا الأخير جماعة العمل كيان اجتماعي يحكمه مشاعر وأحاسيس متنوعة، وهذا ما يختلف مع التعاريف السابقة.

<sup>1</sup> -طلعت إبراهيم لطفي: "علم اجتماع التنظيم"، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2007، ص 192.

<sup>2</sup> - كامل محمد المغربي، "السلوك التنظيمي: مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم"، دار الفكر للنشر والتوزيع، ط 3، 2004، ص 175.

<sup>3</sup> - أحمد ماهر: الإدارة "المبادئ والمهارات"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص 516.

<sup>4</sup> - جمال الدين محمد المرسي، ثابت عبد الرحمن إدريس: السلوك التنظيمي (نظريات ونماذج تطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة)، الدار الجامعية، 2002، ص 449.

<sup>5</sup> - فؤاد القاضي: "السلوك التنظيمي والإدارة"، كلية التجارة، عين شمس-جامعة مصر، ط 1، 2006، ص 149.

التعريف الإجرائي لمفهوم تماسك جماعات العمل:

يتمظهر تماسك جماعات العمل إجرائيا في زيادة التفاعل بين الأفراد داخل الجماعة، وقدرة جماعة العمل على تحقيق أهدافها التنظيمية.

2-1- طبيعة الجماعة وعوامل تشكيلها<sup>1</sup>:

هناك فرق بين مصطلح " جماعة " Group people ومصطلح " تجمع " Agrégations of People، فالتجمع هو وجود غير مقصود وغير مخطط له للأفراد، وغالبا ما يكون بصفة مؤقتة، أما الجماعة فيمكن تعريفها على أنها فردان أو أكثر: \*يتفاعلون مع بعضهم.

\*بينهما هدف أو أهداف مشتركة.

\* يحكمهم نظام معياري من السلوك والاتجاهات.

فالجماعة تمتاز بوجود خصال ثلاث :

1/ إن أفراد الجماعة يعتمدون على بعضهم البعض، فهم يتقاسمون مع بعضهم: قيما، معتقدات، اتجاهات، معارف... الخ.

2/ إن أفراد الجماعة يجدون إشباعا لحاجاتهم الفردية من خلال عضويتهم في الجماعة كشعورهم بالأمن، الانتماء، التقدير.

3/ إن أفراد الجماعة يشتركون في الأهداف : فالجماعة كوحدة تسعى لتحقيق غايات وأهداف محددة، ولكي تتحقق هذه الغايات والأهداف لا بدّ من تفاعل أعضاء الجماعة الذي يحصلون عبره على إحساس بالقناعة والرضا يدعمه إنجازهم لأهدافهم المرسومة.

و الإنسان بطبيعته مخلوق اجتماعي يدرك أنه بحاجة إلى الوفاق مع آخرين كي يتمكن من تحقيق أهدافه مع إدراكه أنّ مجرد عضويته في جماعة عمل نشطة متناغمة لا يشكل بالضرورة ضمانا أكيدا لنجاحه في تحقيق ما يصبوا إليه، غير أنه في الوقت نفسه يعي ويدرك أنّ عضويته في الجماعة النشطة متناغمة تشكل فرصة لإضافة وتجمع مواهب جماعية تضيف إلى فرص تحقيق هدفه وتثريها أكثر مما يستطيع أن يقوم به بمفرده.

<sup>1</sup> - هاني عبد الرحمان صالح الطويل: "الإدارة التربوية والسلوك المنظمي"، دار وائل للنشر، الأردن، عمان، ط4، 2006، ص203-204.

- عوامل تشكل الجماعات:

توجد الكثير من المؤثرات والعوامل التي تحدد الجماعات في المنظمة، ويمكن عرضها فيما يلي.

**1- القرب المكاني:** يعتبر القرب المكاني من أهم العوامل في تشكل جماعات العمل، فبواسطة المكان يلتقي العمال ويتفاعلون والقرب المكاني أيضا يدعم أو اصر الاتصال بينهم، ويؤدي إلى نشوء العلاقات الاجتماعية... فالأشخاص الذين يعملون في عنبر واحد يتجهون إلى الاشتراك معا في تنظيمات غير رسمية بحكم التقارب الفيزيقي بينهم، نتيجة للتفاعل المستمر، الذي ينشأ في بيئة العمل).

**2- تشابه المهن والوظائف:** إنّ تشابه المهن والوظائف التي يقوم بها العمال وتمثلها يؤدي بهم إلى التشكل في الجماعات فالأشخاص الذين يشتركون في أعمال متشابهة يميلون إلى الاشتراك معا في تنظيمات غير رسمية، ويحاولون الابتعاد عن غيرهم من ذوي المكنات الأعلى أو الأدنى، لذلك فإنّ الوظيفة التي يشغلها العامل تؤثر في اختياره للزملاء بل وتربطه بزملائه برباط متين (فكلّ فئة تحاول أن تشكّل جماعات تتفق مع طبيعة العمل الذي يقوم به...).

**3- السن و الأقدمية في العمل:** إنّ العمال كبار السن يدخلون في علاقات وتفاعلات مع بعضهم ويشكلون جماعات عمل غير رسمية، ذلك أنّ ثقافة وتقاليد العمال المسنين تختلف في بعض الأحيان عن ثقافة الشباب، وقد يقع صراع بين الجيلين في بعض الأحيان عن ثقافة الشباب، وقد يقع صراع بين الجيلين في بعض القيم المعايير الاجتماعية لذلك يميل الشباب من جهتهم إلى تكوين جماعات غير رسمية لا تضمّ إلاّ العمال الذين يتقاربون في السنّ أو الأقدمية في العمل فالسن و الأقدمية في العمل يلعبان دورا بارزا في تشكّل العمال في جماعات وتنظيمات غير رسمية.

**4- المكانة الاجتماعية:** وهي الدرجة التي يحصل عليها الفرد باعتباره عضوا في المجتمع المحلي، وعضوا في جماعة العمل داخل المصنع لذلك نجد أنّ البعض يطلق على المكانة اسم الهيبة ومنهم الدكتور " عبد الباسط محمد حسن " فالمكانة التي يتمتع بها بعض الأفراد تساعدهم على التشكّل في تنظيمات غير رسمية وقد تكسب هذه المكانة من المجتمع المصنع الذي يعمل فيه الفرد، أو قد تكون المجتمع المحلي بصورة عامة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - حسان الجيلاني: "مجلة العلوم الإنسانية"، ديسمبر، 2003، العدد 05، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، الإبداع القانوني، 2000/21، ص75.

## 2-2- هيكل الجماعة والنواتج المترتبة عليه<sup>1</sup>:

يشير هيكل الجماعة إلى خصائص التنظيم المستقر للجماعة، وللطريقة التي يتم بها تجميع الأفراد مع بعضهم البعض، زمن أكثر الخصائص الهيكلية شيوعاً واختلافاً بين الجماعات هي: الحجم وتنوع الأفراد، توقعات الأفراد بسلوك الآخرين (معايير) والاتفاق على من يفعل هذا في الجماعة (الأدوار)، المكافآت والمراكز الاجتماعية التي تمنح أو تخصص للأفراد المختلفين في الجماعة (المركز الاجتماعي)، مدى جاذبية الجماعة لأفرادها (التماسك).

**1- حجم الجماعة:** يتراوح حجم الجماعة ما بين اثنين أو أكثر، إلى أن يصل أحياناً إلى 300 أو 400 فرداً مثل مجلس الشعب مثلاً، ويؤثر حجم الجماعة على درجة الرضا ومستوى الأداء للجماعة.

أما بالنسبة لعلاقة الحجم بالرضا، فعلى المستوى غير الرسمي، فإنه كلما زاد عدد الجماعة وحجمها، كلما زادت فرص تكوين صداقات، وكلما زادت فرص وجود أفراد متشابهين في الاتجاهات والحاجات الاجتماعية، ولكن من الناحية الأخرى كلما زاد حجم الجماعة، كلما انخفضت درجة رضا الأفراد عن عضويتهم للجماعة، ويرجع هذا إلى بعض الأسباب منها:

أ/ عندما تزيد فرص بناء صداقات، تقل فرص تكوين هذه الصداقات، نتيجة طول الوقت والجهد المبذول في تكوينها والحفاظ عليها.

ب/ احتمال وجود صراع نتيجة اختلاف وتفاوت وجهات النظر والذي يرجع إلى كبر حجم الجماعة، مما يقلل بدوره من رضا الأفراد.

ج/ عدم تعود كثير من الأفراد على الاشتراك في الجماعات كبيرة الحجم.

د/ عدم شعور الأفراد بمدى مساهمتهم في نجاح الجماعة، فجماعة البحث المكونة من ثلاثة أفراد يستطيعون تحديد مدى إسهام كل منهم، وهذا بطريقة أفضل من جماعة، أو فريق بحث يتكون من عشرين فرداً.

## 2-التنوع في أعضاء الجماعة:

اختلفت الآراء حول مدى تأثير واختلاف أفراد الجماعة على الأداء، وبصفة عامة تكون الجماعة متجانسة عندما تضم أفراد ذوي ثقافات متشابهة، وعمر متقارب، واتجاهات ومعتقدات واحدة أو متشابهة، والعكس بالعكس في حالة عدم تجانس أفراد الجماعة، ويؤثر مدى تجانس الجماعة على نماذج التفاعل.

<sup>1</sup> - راوية حسن: "السلوك في المنظمات"، الدار الجامعية-طبع-نشر-توزيع، كلية التجارة، الإسكندرية، 2001، ص189-191.

**3- معايير الجماعة:** تمثل المعايير مجموعة التوقعات التي يتوقعها الأفراد الذين ينتمون إلى طبقة اجتماعية معينة فيما يتعلق بسلوك بعضهم البعض، فهي رموز للسلوك أو التصرفات والتي تحدد ماذا يجب أو لا يجب على الفرد عمله.

وتتمثل الوظيفة الأساسية للمعايير في أنها تقوم بتوفير الانتظام والاتساق والقدرة على التنبؤ بالسلوك، ويعمل هذا الاتساق على الشعور بالأمان النفسي ويسمح لنا بالقيام بالإعمال اليومية دون أي تعطيل أو انقطاع.

ومن أمثلة المعايير نجد معايير الولاء، معايير تتعلق بطريقة اللباس، معايير تخصيص المكافآت (العدالة، المساواة، التبادل، المسؤولية الاجتماعية) معايير الأداء.

**4- الأدوار:** تمثل الأدوار المراكز داخل الجماعة التي ترتبط بها مجموعة من السلوك على أعضاء الجماعة، وكما ذكرنا من قبل، فإن كثير من المعايير تطبق على كل أعضاء الجماعة، لضمان التصرف بطريقة واحدة ومع ذلك، فإن تنمية الأدوار تعدّ مؤشرا لحقيقة مؤداها، أنّ أفراد الجماعة قد يكون مطلوب منهم التصرف بطريقة مختلفة عن بعضهم البعض<sup>1</sup>.

**5- المكانة:** وتمثل المكانة الاجتماعية، الرتبة أو المركز الاجتماعي التي ترتبط بأعضاء المنظمة، وبمعنى آخر، فهي تمثل تقييم الجماعة لفرد أو لعضو معين في الجماعة، وعندما تكون معايير الجماعة واضحة، فإنّه يكون من السهل تحديد الفرد الذي يستحق مكانة أعلى أو أقل.

- **أنظمة المكانة الرسمية:** تحتوي المنظمات على كل من الأنظمة الرسمية وغير الرسمية، وتعدّ الأنظمة الرسمية أكثر وضوحا، وهي تمثل محاولة المنظمة المعلنة لتحديد هؤلاء الأفراد ذوي المكانة الأعلى في المنظمة.

أمّا فيما يخص معايير الحصول على هذه المكانة داخل المنظمة في الواقع نجد أكثر المعايير المستخدمة "الأقدمية" فالفرد الذي استمرّ عمله لفترة طويلة نسبيا مع الجماعة يكون من المحتمل أن يحصل على هذه المكانة الاجتماعية التي تحددها المنظمة للأفراد، يوجد أيضا نظام غير رسمي للمكانة الاجتماعية ولكنّه لا يدعم بصورة تلقائية، ولا توجد له رموز كما هو الحال في الأنظمة الرسمية<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - راوية حسن، مرجع سابق، ص 195.  
<sup>2</sup> - راوية حسن، المرجع نفسه، ص 201.

## 2-3- مراحل تطوير العمل الجماعي<sup>1</sup>:

تمرّ عملية تطوير العمل الجماعي (ليس تشكيل الجماعات) بأربع مراحل أساسية:

**1/ المرحلة الأولى:** تبدأ بتشكيل الجماعات وتنتهي بالاتفاق على أسس ومعايير محددة لسير العمل وتوزيع الأدوار والمهام والواجبات بين الأفراد الذين ينتمون للجماعة، وتمثل المرحلة الأولى مرحلة تشكيل الاجتماعات الأولى، حيث يكون كلّ فرد حريصاً على التعرف على الآخرين، وتعريفهم بنفسه على نحو إيجابي، ولذا فتكون الأصوات هادئة والاختلافات محدودة.

**2/ المرحلة الثانية:** "مرحلة العصف الذهني"، يبدأ كلّ فرد في التعبير عن رأيه بصوت مرتفع، حيث تبدأ تتضح ملامح شخصية وآراء كل فرد داخل الجماعة وتعلوا الأصوات خلال الاجتماعات لا أحد ينصت للآخر، والاتصال مفقود بين أعضاء الجماعة.

**3/ المرحلة الثالثة:** "وهي مرحلة التوافق"، حيث تبرز روح التعاون بين أعضاء الجماعة الذين يكتشفون في هذه المرحلة مزايا العمل الجماعي، فيبدؤون في نبذ الخلافات فيما بينهم، ويعبر كلّ منهم عن رأيه بكلّ حرية، ذلك الرأي الذي تتم مناقشته في إطار الجماعة، ويصبح الإنصات إلى آراء الآخرين السمة الغالبة على أفراد الجماعة.

**4- المرحلة الرابعة:** وهي المرحلة التي ينتهي فيها أفراد الجماعة إلى الاتفاق على أطر محددة لتسيير العمل داخل منظومتهم، وعلى الآليات التي سيتمّ بها تبادل الرأي بين أفراد الجماعة.

## - مهارات العمل الجماعي<sup>2</sup>:

لضمان حسن سير العمل داخل الجماعة، يتطلّب الأمر توافراً مجموعتين أساسيتين متلازمتين:

\* المجموعة الأولى تتضمن المهارات الإدارية اللازمة لتسيير عمل الجماعة (تنظيم الاجتماعات)، توزيع المهام، تقديرات الميزانية، والتخطيط الاستراتيجي).

\* المجموعة الثانية: تشمل المهارات المتصلة بإدارة العلاقات بين الأفراد داخل الجماعة، (تحديد القواعد التي تحكم تعامل الأفراد مع بعضهم البعض داخل الجماعة).

<sup>1</sup> - ثروت مشهور: مرجع سابق، ص 60.

<sup>2</sup> - ثروت مشهور: "استراتيجيات التطوير الإداري"، مرجع سابق، ص 60-61.

- **موجهات العمل الجماعي:** تعتمد عملية تطوير العمل الجماعي بشكل كبير على الآتي:

**1- التركيز:** أعضاء الجماعة في حاجة دائمة أثناء مرحلة التشكيل لأن يضعوا نصب أعينهم الجماعة والمهمة التي تشكلت الجماعة من أجلها ، فإن كان هناك قرار لا بدّ من اتخاذه، فإنّ الجماعة هي التي تتخذه.

**2- الوضوح:** منذ بدأ العمل الجماعي لا بدّ أن تكون المهمة التي تشكلت من أجل القيام بها واضحة في أذهان الجميع، فيما يمكن أن يطلق عليه بيان المهمة، هذه المهمة سوف تكون محورا لعملهم، ومن الممكن أن تطرأ عليها أية تعديلات، لكن من المهم أن يكون الجميع على دراية بهذه التعديلات.

**3- المشاركة الجماعية في العمل واتخاذ القرارات:** لضمان مشاركة ومساهمة كل فرد يتعيّن على الجماعة أن تحفز كل عضو فيها على المشاركة في المناقشات وفي اتخاذ القرار كما أنّ عليها من الجانب الآخر أن تحدّد من تسلّط البعض واستحواذه على جانب كبير من المناقشات.

**4- توثيق القرارات:** إنّ أي أمر تتفق عليه الجماعة أو قرار تتخذه سوف يضيع سدى إذا لم يتمّ تعريف كلّ أفراد الجماعة وتذكيرهم به، ولذا من الممكن أن يتمّ وضع لوحة كبيرة ظاهرة لكلّ أعضاء الجماعة تسجّل عليها القرارات التي تمّ اتخاذها.

**5- التقييم الايجابي:** إنّ عملية تقييم الأعمال التي يتمّ القيام بها من جانب أي فرد من أفراد الجماعة أمر هام للغاية، فسواء كان التقييم بالسلب أو الإيجاب لا بدّ أن يأخذ التقييم نفسه شكلا إيجابيا بحيث يسهم في دعم العمل داخل الجماعة، لذا يجب أن ينصبّ التقييم على المهمة ذاتها لا على الفرد الذي قام بها.

**6- التعامل مع الفشل:** من الوارد أن تفشل الجماعة في تحقيق أي من أهدافها أو في أداء أي من المهام الموكلة إليها، ومن الخطورة التجاوز عن الفشل والمرور عليه مرور الكرام كأنّ شيئا لم يكن.

**7- المعالم الرئيسية:** في كلّ عمل جماعي يكون من بين عناصر التحفيز لفريق العمل أن يتمّ تحديد معالم رئيسية يقاس بها تقدّم سير العمل في المشروع.

**8- تفادي الحلول الفردية:** عند مواجهة أي مشكلة لا بدّ أن يتمّ العمل بشكل جماعي بمشاركة كلّ أفراد الجماعة، بحيث تسهم مناقشات أفراد الجماعة في التعرف على البدائل المختلفة للتعامل مع المشكلة المثارة.

**9- التواصل الجيد:** حرص أعضاء الجماعة على التواصل فيما بينهم بشكل جيد، يضمن تبادل الأفكار والمعلومات والاقتراحات على النحو الذي يحول دون وقوع أي حالات من سوء الفهم، سواء فيما يتصل بمهمة الجماعة أو سبل تنفيذ هذه المهمة.

2-4- أنواع الجماعات: يمكن التمييز بين أنواع مختلفة من الجماعات ومن أمثلتها:

### 1/ الجماعات الرسمية وغير الرسمية<sup>1</sup>:

- **الجماعات الرسمية:** يتكوّن هذا النوع من الجماعات بشكل رسمي وظاهر، و يتحدد دور كلّ عضو طبقاً لنوع الوظيفة التي يشغلها الفرد في التنظيم، وكذلك السلوك المتوقع لهذا العضو، وهناك نوعين شائعين للجماعات الرسمية:

أ/ " **الجماعات الرسمية**"، التي تنشأ بين الرئيس والمرؤوسين، ويكون أساسها علاقة السلطة التي تربط الرئيس بالمرؤوسين، وتتمثل العلاقة بين الطرفين في إصدار الأوامر والتعليمات إلى المرؤوسين، والتزام المرؤوسين بإبلاغ الرئيس عن نتائج التنفيذ في شكل تقارير مثلاً، مثال ذلك العلاقة التي تنشأ بين رئيس العمال وبين العمال الذين يعملون تحت رئاسته، وعادة توضح الخريطة التنظيمية للمنشأة حدود العلاقة بين الطرفين.

ب/ الجماعة الرسمية التي تنشأ بين عدد من الأفراد ولأداء التزام أو واجب معين، مثال ذلك جماعة المرؤوسين الذين يعملون معاً في قسم معين لإنجاز واجبات معينة، تحت رئاسة شخص معين، وذلك للوصول إلى أهداف معينة، ويتطلب ذلك التنسيق فيما بينهم.

- **الجماعات الغير الرسمية:** تتكون هذه الجماعات بصفة اختيارية، أي أن الفرد هو الذي يسعى إلى الانضمام لجماعة بإرادته، كما يمكن الانسحاب منها بشكل اختياري، وغالباً تتشابه القيم الاجتماعية لأعضاء الجماعة، وكذلك تكون لهم أهدافهم المشتركة.

### وهناك أمثلة شائعة لهذا النوع من الجماعات:

أ- **جماعة الصداقة:** وهي عادة تتكون من أفراد يتمثلون معاً في بعض الصفات، مثل ذلك تقارب السن، أو الوظيفة، أو الديانة... الخ، وليس من الضروري أن تتشابه الوظائف الرسمية لأعضاء هذه الجماعات.

ب - **جماعة المصلحة:** وهي عادة تتكون من أفراد يلتقون معاً لتحقيق مصالح متبادلة، أو للدفاع عن أهداف معينة، وغالباً ما تتعارض مصالح هذه الجماعة مع مصالح التنظيم الكلي للمنشأة التي يعملون فيها.

### 2- الجماعات الأولية والثانوية:

- **الجماعة الأولية:** هي نوع من الجماعات الصغيرة التي تجمع أواصر الحب والصداقة بين أعضائها، وتربطهم علاقات مباشرة وجها لوجه، ويسود الولاء، الانتماء والصداقة والقيم

<sup>1</sup> - صلاح الدين محمد عبد الباقي: "السلوك التنظيمي"، مرجع سابق، ص154.



الواحدة بين أفراد الجماعة، مثال ذلك جماعة الأسرة، جماعة الأقارب، وجماعة الأصدقاء المقربين.

**الجماعة الثانوية:** ويطلق هذا الاصطلاح على الجماعات التي يغلب الطابع الشخصي بين أعضائها ولكن يقلل شعور التعاطف القوي بين أعضائها بالمقارنة بالجماعة الأولية، ولكن بالرغم من ذلك هناك علاقات تبادلية عامة مثال ذلك أصدقاء العمل، المعارف، أعضاء النقابات أو الاتحادات، وعادة لا يتواجد الأعضاء مع بعضهم البعض طول الوقت، وأيضا الاتصال بصفة عرضية وسريعة.

**الجماعات المنفتحة والمنغلقة:** يمكن تصنيف الجماعات طبقا لدرجة انفتاحها أو انغلاقها، ويمكن القول أنّ الجماعات الرسمية وغير الرسمية يمكن أن تكون منفتحة أو منغلقة والتميز هنا هو درجة التغير أكثر من درجة الرسمية والجماعات المنفتحة يمكن تمييزها عن الجماعات المنغلقة من خلال ثلاثة أسس:

**1- ثبات العضوية:** فالجماعة المنفتحة هي التي تحدث بها تغيرات مستمرة في عضويتها، فهناك أعضاء جدد ينضمون إلى الجماعة بصفة منتظمة، وهناك أعضاء قدامى قد ينسحبون منها، مثال ذلك العلاقة التي تربط الطلبة الذين يسكنون معا في المدن الجامعية، سرعان ما يتخرج بعضهم في شهر جوان، ويأتي طلبة جدد في شهر سبتمبر من كل عام، وتنشأ روابط جديدة، وعضوية الإقامة في المدينة الجامعية لا تقتصر على مجموعة أفراد (طلبة) دائمين، بل يتغير الأعضاء (الطلبة) على فترات مختلفة وفقا لظروف دراستهم.

ولكن من ناحية أخرى تتميز الجماعات المنغلقة بثبات واستقرار عضويتها فنادرا ما ينضم أعضاء جدد للجماعة، أيضا قد لا ينسحب الأعضاء القدامى بسهولة، مثال ذلك الأفراد الذين يعملون في الدفاع المدني (الحريق) غالبا ما يكونوا دائمين ومعتمدين على بعضهم البعض، وقد لا يسمحوا لأي شخص بالانضمام إليهم إلا بشروط معينة.

**2- أهمية عنصر الوقت:** طالما أنّ العضوية في الجماعات المنفتحة تتغير بسهولة وبسرعة، فإنّ الأعضاء في هذه الجماعات غالبا لا ينظرون إلى الأهداف الطويلة الأجل من العضوية، بل يكون الهدف من العضوية هو تحقيق أهداف قصيرة الأجل، ونتائج ملموسة في الوقت الحاضر، مثال ذلك الأعمال المشتركة التي تربط بين جماعة من العاملين في سنة، و غالبا ما تنتهي انتهاء هذه السنة.

**3- الإطار الفكري للجماعة:** تتميز الجماعات المنفتحة بأنّ الأعضاء الجدد، عادة ما يقدمون أفكارا، وقيما واتجاهات جديدة للجماعة، ممّا يساعد على تطوير وتنمية الجماعة، في حين لا

تتمتع الجماعات المنغلقة بهذه الميزة، غالباً ما تعتمد على الثقة المتبادلة بدلاً من التطور والحدثة في أساليب العمل<sup>1</sup>.

## 2-5- أسباب تماسك الجماعة<sup>2</sup>:

تؤدي رغبة أعضاء الجماعة في البقاء داخل نفس الجماعة، وكذلك الضغوط التي تواجه الجماعة لزيادة قوة وارتباط الجماعة وتماسكها، وتتميز بعض الجماعات بقوة تماسكها بالمقارنة بجماعات أخرى، ويرجع ذلك إلى وجود عوامل تؤثر في زيادة جاذبية هذه الجماعات لأفرادها وللتقارب والوحدة في اتجاهاتهم وسلوكهم وأهدافهم، كما أنّ هناك عوامل أخرى تؤدي إلى إضعاف تماسك الجماعات وفقدانها لقوة التجاذب والترابط بين أعضائها، ونعرض فيما يلي لأهمّ العوامل التي تؤدي إلى زيادة تماسك الجماعة، وهي أيضاً العوامل التي تؤدي إلى إضعاف تماسك الجماعة:

**1- الإجماع والاتفاق على أهداف الجماعة:** فكلما كان هناك إجماعاً واتفاقاً بين أفراد الجماعة على أهدافها، كلما أدى ذلك إلى زيادة تماسك الجماعة.

**2- تناسب هدف الجماعة مع أهداف الأفراد:** فكلما كان هناك تناسباً بين هدف الجماعة أو أهداف الأفراد كلما أدى ذلك إلى مزيد من تماسك الجماعة.

**4- جاذبية الأفراد:** كلما كانت صفات الأفراد المشكلين للجماعة جذابة لبعضهم البعض كلما أدى ذلك إلى مزيد من تماسك الجماعة.

**5- التماسك بين الجماعات:** كلما كان هناك تنافساً بين الجماعات المتشابهة في أهدافها داخل أو خارج المنظمة كلما أدى هذا إلى التماسك بين أفراد الجماعة.

**6- انعزال الجماعة:** الجماعات التي يشعر أفرادها بأنهم منفصلون جغرافياً أو اجتماعياً يميلون لأن يتماسكوا في مواجهة الانعزال.

**7- حجم الجماعة:** الجماعات الصغيرة في الحجم ذات التأثير في زيادة تماسك الجماعة عن الجماعات الكبيرة جداً في الحجم، فالجماعات الكبيرة تعاني من مشاكل في الاتصالات والتفاعلات الشخصية بين أفرادها.

**2-6- عوامل تماسك جماعات العمل:** يتأثر التماسك بعدة عوامل داخلية أي تنبع من الجماعات نفسها، والخارجية يساهم فيها إلى حدّ بعيد البناء الرسمي للمؤسسة، الإشراف، و

<sup>1</sup> - صلاح الدين محمد عبد الباقي: "السلوك التنظيمي"، مرجع سابق، ص 154-155.  
<sup>2</sup> - أحمد ماهر: "السلوك التنظيمي" مدخل بناء المهارات"، الدار الجامعية، الإسكندرية، ط7، 2003، ص 260-262.

الإدارة، والمجتمع المحلي بصورة عامة، وسوف نتناول هذه العوامل بشيء من الإيجاز فيما يلي:

\*العوامل الداخلية للتماسك: نظراً لأنّ هناك عدة عوامل داخلية نفسية واجتماعية، تساهم في عملية تماسك الجماعة، فإننا سنتعرض لثلاث نماذج من عوامل التماسك الداخلية:

#### يتمثل النموذج الأول في النقاط التالية:

- ا-التجانس بين الأعضاء، أي أن يكون الأعضاء متقاربين على قدر المستطاع في المزاج والاهتمامات والقيم.
- ب-قدرة الجماعة على إرضاء حاجات أعضائها كالحاجة إلى الأمن والتقدير واحترام الذات.
- ج-إدراك الأهداف إدراكاً واضحاً، من طرف جميع الأعضاء، وإدراك طرق تحقيق الأهداف.

#### أما النموذج الثاني فيتمثل في النقاط التالية:

- أ- كلما زادت درجة التعاون بين الأعضاء كلما زادت درجة تماسك الجماعة.
- ب- إنّ نجاح الجماعة في تحقيق أهدافها يعمل على زيادة التماسك بين الأعضاء.
- ج- للقيادة أثر هام في الاتصال بالآخرين كلما زاد الرضا وقويت درجة انجذاب العضو للجماعة<sup>1</sup>.

#### أما النموذج الثالث فيتمثل فيما يلي:

- ا-المكانة: حيث أنّه كلما زادت مكانة الفرد داخل الجماعة، كلما زادت المكانة التي يحتمل أن يحصل عليها إذا انضمّ إلى الجماعة، كلما زادت القوى التي تدفعه إلى الانضمام للجماعة.
- ب-العلاقات التعاونية: وهي مهمة بقاء الجماعة حيث أنّه من الصعب أن تقوم جماعة، وأن تبقى، إلا إذا كان هناك فهم مشترك بين أفرادها، ويتحقق ذلك عن طريق مشاركتهم في تحديد الأهداف، وإقامة المعايير التي يلتزمون بها.
- ج- ازدياد التفاعل بين أفراد الجماعة : فجاذبية الجماعة تزداد بالنسبة للأعضاء الذين يشعرون بأنهم موضع اهتمام، تقدير، وتقبل من الجماعة.

<sup>1</sup> - حسان الجيلاني: الجماعات في التنظيم "دراسة نفسية اجتماعية للجماعات في المنظمة"، ديوان المطبوعات الجماعية، الجزائر، 2015، ص 39.

د-الأحداث الاجتماعية: إذا اشتدّ الضغط على الجماعة من الخارج ازداد تماسكها، وإذا مرت بأحداث قوية تدعّمت الروابط، بين الأعضاء وقوي التماسك.

ه-التشابه بين أعضاء الجماعة: قد تؤدي أنواع معينة من التشابه بين أعضاء الجماعة إلى زيادة تماسكها، وسبب ذلك أنّ الكثيرين من الناس ينضمون إلى الجماعة لكي يفهموا أنفسهم فهما أحسن عن طريق مقارنة أنفسهم بالآخرين<sup>1</sup>.

\*العوامل الخارجية للتماسك: هناك العديد من العوامل الخارجية التي تؤثر في درجة التماسك تأثيراً كبيراً خاصة على جماعات العمل الغير رسمية، ويمكن إيجاز هذه العوامل فيما يلي:

أ- الإدارة والإشراف: إنّ الإشراف الجيد يعمل على توطيد أو اصر الأخوة ويدعم العلاقات الاجتماعية بين جماعات العمل، ويجعل أعضائها أكثر ولاء وانسجاماً مع الإدارة أو يجعلهم في صراع مستمر معها، وبالتالي فإنّ درجة التماسك تتوقف على معاملة الإدارة، والمشرفين للجماعات ذلك أنّ الجماعات غير الرسمية يتأثر تماسكها (...بوجود خطر خارجي يهدد الأعضاء، كأن يهددهم الرئيس، أو تغيير مفاجئ في طريقة العمل ونوعه فإذا واجهت هذه المخاطر الخارجية جماعات العمل أدى بها إلى التماسك، والجماعة المتماسكة هي التي يتميز أعضاؤها بأنهم يميلون إلى الإنتاج على نفس المستوى، وهو المستوى الذي تختاره الجماعة، وليس المستوى الذي تختاره الإدارة، ذلك أنّ الجماعة إذا اصطدمت بالإدارة أدى بها الأمر إلى تحديد كمية إنتاجها منه، كما أنّ للإدارة دور أساسي يؤثر مباشرة في تماسك الجماعات، (ففي بعض المواقف التي تتميز بوجود ضغط من الإدارة على الجماعات، فإنّ ذلك يؤدي إلى زيادة تماسك وارتباط الجماعة في مواجهة الإدارة ففي هذه الحالة يشعر أعضاء الجماعة بأنّ ضغطاً أو تهديداً ينصبّ عليهم من جانب الإدارة لذلك ينتابهم شعور بضرورة اتحادهم، وتماسكهم وترابطهم من أجل مواجهة هذا الضغط والتهديد، فالأعمال التي تقوم بها الإدارة تؤثر بالسلب أو الإيجاب على تماسك جماعات العمل، ويمكن أن يكون لدرجة تماسك وارتباط الجماعات آثار إيجابية أو سلبية على الاتفاق بين أهداف الجماعة والأهداف التنظيمية.

ب-المجتمع المحلي: من بين العوامل الخارجية التي تؤثر في تماسك الجماعة نجد المجتمع المحلي الذي يلعب دوراً أساسياً في التأثير على هذا التماسك لان المجتمع المحلي المحيط بالمؤسسة يؤثر على تماسك جماعات العمل غير الرسمية أو على تفككها، حسب حالة المجتمع وظروف العمل، وذلك أنّ العمال قبل أن يكونوا أعضاء ويقومون بدور أساسي في مجتمعاتهم المحلية، وهم بذلك يحملون ثقافة وقيم المجتمع إلى جماعاتهم التي يشكلونها داخل

<sup>1</sup> -حسان الجيلاني: مرجع سابق، ص40.

المؤسسة، وهذه الجماعات يتأثر تماسكها إلى حدّ بعيد بما يحمله العمال من قيم ثقافية تؤدي بهم إلى زيادة الارتباط والتضامن بين بعضهم أو تسهم في التفرقة والتفكك.<sup>1</sup>

## 2-7- تأثيرات الجماعة المتماسكة:

• تحقق الجماعة المتماسكة غالباً ارتفاعاً ملحوظاً في مستوى أداء أعضائها وبالتالي إنجاز المنظمة وتحقيق أهدافها إذا اتفقت معاييرها مع أهداف المنظمة التي تعمل من خلالها.

• يؤدي تماسك الجماعة إلى زيادة شعور الأعضاء بالرضا عن العمل وزيادة التزام معايير الجماعة داخل المنظمة، بشرط أن تتفق تلك المعايير مع الأهداف التنظيمية الرئيسية التي وضعتها المنظمة لنفسها وبالتالي فعلى الإدارة أن تعمل على توجيه تلك المعايير لصالح تحقيق الأهداف، وإذا وجدت أنّ معايير الجماعة المتماسكة تؤثر سلباً على الأداء، فعليها في هذه الحالة أن تتدخل لتخفيض تماسك الجماعات والتنظيمات غير الرسمية وتقبيد تفاعلاتها وزيادة الضغوط الخارجية عليها.<sup>2</sup>

- **معايير العمل في الجماعة المتماسكة:** تمثل معايير العمل " Norms " أنماط ذلك العمل وقواعده ومؤشرات الأداء والسلوك، وتلك المعايير تساعد في تشكيل سلوك أعضاء الجماعة بصورة يسهل معها التنبؤ بها بسبب ثباتها واستقرارها، ومن أبرز تلك المعايير : معايير الإنتاجية، ولقد توصلت الدراسات إلى أنّ الجماعات المتماسكة ذات المعايير المرتفعة في الأداء دائماً تميل وتسعى إلى أن تكون ذات إنتاجية مرتفعة أيضاً، بينما الجماعات المتماسكة ذات معايير العمل المنخفضة تتميز في الغالب بأنّها ذات إنتاجية وفاعلية قليلة.

ومن تلك المعايير أيضاً الألقاب التي ينادي بها أعضاء الجماعة بعضهم بعضاً في المستويات الإدارية المختلفة، كأن ينادي بها أعضاء التنظيم الإداري في المستويات الإدارية الدنيا رؤساءهم في المستويات الإدارية الوسطى والعلوية، بلقب "باش مهندس" أو "دكتور" أو "رايس"... ونحو ذلك، في حين ينادي بعضهم بعضاً بأسمائهم مباشرة كذلك تعتبر الملابس من المعايير التي تحدد جماعات العمل كتعبير عن الجماعة، كأن يلبس العمال زياً أزرق اللون ويرتدي الرئيس زياً بلون آخر في حين يرتدي المديرون بدلة كاملة وأربطة عنق في الغالب.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - المرجع نفسه: ص 41-42.

<sup>2</sup> - حسين التهامي: "التفكير الإبداعي وسيكولوجية القيادة والتعامل مع الآخرين في العملية الإدارية"، مرجع سابق، ص 113.

<sup>3</sup> - حسين التهامي: المرجع نفسه، ص 114، 113.

## 2-8- انعكاس أثر الجماعة على المؤسسة:

- وجود مجموعات عمل رسمية داخل التنظيم، يسهم إلى حدّ كبير في تنظيم العمل، سرعة الانجاز، تنمية المرؤوسين، توزيع المهام، وزيادة الإنتاج.
- تفرغ الإدارة الأعمال الهامة والكبيرة لإدارة المؤسسة ورسم السياسة الخارجية.
- إنّ وجود الضبط لمجموعات العمل غير الرسمية داخل المؤسسة يعدّ أسلوباً فعالاً في تحقيق أهداف الإدارة لأنّ ذلك يعتبر من وسائل المشاركة وما التنظيم إلاّ العلاقات الإنسانية التي تربط بين العاملين.
- هناك تأثير مهم للتنظيمات غير الرسمية على سلوك العاملين وبالتالي على مستوى الإنتاج.
- قد لا يكون هناك أثر لانعكاسات سلبية إذا أحسن الرئيس ضبط العملية وكان واعياً تماماً بما يدور حوله، محدد أهداف ومهام المجموعة وأن يكون دور الأفراد داخل المجموعة واضح للجميع.
- التركيز على دور الجماعة في إنتاجية الفرد أكثر من القدرة الجسمية له.
- تهدف الإدارة إلى تحقيق الكفاية الإنتاجية على مبدأ أساسي يقوم على ضمان تعاون القوى العاملة بالمؤسسة مع الإدارة في تنفيذ العمل وإجراءاته لذلك تلجأ الإدارة إلى تطبيق نظام اشترك العاملين في الإدارة كأسلوب من أساليب تحقيق مبدأ الكفاية الإنتاجية، وأسهل الطرق إلى ذلك يكون بتبني نظام المجموعات وتوزيع المهام وتفويض الصلاحيات لتتمكن هذه الجماعات من القيام بعملها بكفاءة وفعالية.
- إنّ الجماعة هي الوسيلة التي يعبر الإنسان بواسطتها إلى المجتمع الأكبر بأنظمتها السياسية والاجتماعية والاقتصادية والحضارية والفكرية، فالجماعة تؤثر على الأفراد وتلعب دوراً في حياة المنظمات، كما تنتج ثماراً إيجابية وسلبية في حياة المجتمعات.
- إنّ الاتفاق بين المشاركين في القرار ووضوح قنوات الاتصال وسهولتها يؤدي إلى جعل أعضاء الفريق متحمسين بنجاح قراراتهم، ويتكاتفوا لتقويتها، والأكثر من هذا كانت الجماعات المشاركة في وضع الأهداف تضع مسؤوليات وأعباء أكثر على نفسها أكثر مما لو وضعتها الإدارة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> -محمد حسن محمد حمادات: "السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية"، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص115-116.

2-9- الصراع بين الجماعات: تطور جماعات العمل والأقسام والإدارات التي تكون المنظمة وجهات نظر محددة عن أعمالهم وعن أعمال الجماعات ولتوضيح معنى الصراع بين الجماعات نذكر ما يلي:

1- الصراع على الموارد: تتنافس جماعات العمل والأقسام والإدارات على الموارد المتاحة والحصول على أكبر قدر ممكن من هذه الموارد.

2- التنافس في الأداء: تعاني الجماعات التي تتشابه في وظائفها من صراع تهدف الجماعات من ورائه إلى تمييز أداؤها عن أداء باقي الجماعات.

3- الاختلاف بين المستويات التنظيمية: يؤدي انتماء جماعات العمل إلى مستويات تنظيمية معينة إلى اصطباغ وجهات نظرها للأمور بطريقة تعكس مصالحها وأهدافها مثل: الصراع بين المشرفين (الإدارة) والعمال.

4- الصراع بين الإدارات وظيفياً: تتنازع بين الإدارات على أداء نفس الأعمال مثل التنبؤ بالمبيعات.

5- الصراع بين التنفيذيين والاستشاريين: عندما يواجه التنفيذيون مشاكل تحتاج إلى تدخل فني من الخبراء الاستشاريين، يسارع الآخرون بإشباع حاجاتهم إلى تقديم النصح والمعلومات وقد يمتد الاستشاريون إلى تقديم شيئاً من النصح والمشورة، وما يشجعهم على ذلك أنّ التنفيذيين يبالغون في طلب النصيحة ويريدون شيئاً أكثر من النصيحة<sup>1</sup>.

2-10- أهداف جماعات العمل: يرمي الأفراد من انضمامهم إلى الجماعة إلى تحقيق أهداف رسموها لأنفسهم، وبما أنّهم فرادى لا يستطيعون تحقيق هذه الأهداف، فقد انضموا إلى تشكيل أنفسهم داخل الجماعات، حتى يحققوا وهم جماعات ما عجزوا عن تحقيقه وهم فرادى، ولإعطاء صورة واضحة عن أهداف الجماعة يمكن عرضها بإيجاز فيما يلي:

• إنّ أهداف الجماعة تكون غامضة في البداية، وتحتاج الجماعة إلى تحديد الأهداف قبل أي شيء آخر، ورسم خطة لتحقيق هذه الأهداف.

• عندما تعجز الجماعة عن تحقيق أهدافها يزداد التوتر بين الأعضاء فيشعر الأعضاء بالضيق إذا ظهرت عقبات بين الجماعة وبين أهدافها، وتحاول الجماعة بكل الوسائل القضاء على العائق الذي يقف في سبيلها.

<sup>1</sup> - أحمد ماهر: السلوك التنظيمي "مدخل بناء المهارات" مرجع سابق، ص 285.

- المنافسة تؤدي بالأعضاء إلى بذل الجهود لتحقيق الأهداف، ويزداد نشاط الأعضاء وحماسهم إذا شعروا أنّ هناك جماعة خارجية تهدد مكانة الجماعة وسمعتها، وتؤدي المنافسة إلى تماسك الجماعة وتضامنها.
- يعتبر مركز الجماعة هو الموقع الذي تفضله الجماعات على غيره من المواقع، وكلّما تقدمت الجماعة في حلّ مشكلاتهم تعيد النظر في أهدافها على ضوء احتمالات النّجاح<sup>1</sup>.
- تحقيق معدلات عمل عالية والتعاون مع هيئات الإشراف.
- قبول التغيير التكنولوجي<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> --حسان الجيلاني: مرجع سابق، ص43-44.

<sup>2</sup> - سامح عبد المطلب عامر: "استراتيجيات إدارة الموارد البشرية"، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، ط1، 2011، ص149.



# الفصل الثاني

الأبعاد النظرية والإمبيريقية للدراسة

## أولاً: المداخل النظرية لدراسة التنوع الثقافي وتماسك جماعة العمل:

ظهرت هذه النظريات في أوروبا وأمريكا خلال القرن التاسع عشر وأوائل القرن العشرين وهي بدورها تركز على الجوانب الرشيدة والعقلانية، وتعتبر الجوانب المادية أهم مؤشر لتحقيق أهدافها إضافة إلى أن المؤسسة نسق مغلق حيث تقوم على افتراض مفاده أن إدارة المؤسسة تسعى إلى تحقيق كفايتها العملية ومن بين هذه النظريات نميز قسمين هما:

### 1- نظريات النسق المغلق: وتضمّ هذه النظرية ما يلي:

#### - النظرية التaylorية (الإدارة العلمية):

تسمى هذه النظرية التaylorية نسبة لمؤسسها " فريدريك تايلور " والتي ظهرت وتطورت في الولايات المتحدة الأمريكية أمّا في العقد الثاني من القرن العشرين هذه الفترة قد تميزت بتطور صناعي حيث أحدثت تغييرات جذرية في أساليب الإنتاج وساعدت على إتباع سياسة الإنتاج على نطاق واسع وذلك بالاعتماد على مجموعة من المبادئ التي تحدد بناء على أساليب العمل والإنتاج وزيادة التنظيمات في الصناعة<sup>1</sup>.

حيث عالجت هذه النظرية العلمية مسألة الثقافة التنظيمية من خلال ربطها بعض المبادئ والتي تتلخص فيما يلي:

- دراسة مختلف العمليات التي يؤديها العاملون دراسة منهجية وتحليلية.

- الاختيار العلمي للأفراد على أساس القدرات التي تتلاءم مع متطلبات كل وظيفة ثم تدريبهم على أفضل الطرق لإنجاز المهام بكفاءة عالية، والفصل بين مهارة الإدارة وواجبات العمل، وتأكيد التعاون من خلال الحوافز التشجيعية وتوفير بيئة العمل التي تساعد على الوصول إلى النتائج القصوى في العمل وذلك في ظلّ تطبيق وإتباع الطريقة العلمية<sup>2</sup>.

كل هذه المتغيرات قد تؤدي بدورها إلى بناء ثقافة تنظيمية لدى الأفراد وذلك من خلال الالتزام بوحدة الأمر، حيث أن الفرد لا يستطيع احتمال ازدواجية المسؤولية إن تعددت مصادر الأوامر والتطبيق الحرفي للقوانين، مما يجعل العامل منضبط ويحترم الوقت وهذا في إطار الفريق الذي يعمل ضمنه، بالإضافة إلى الشعور بالمسؤولية نحو أداء المهام المشتركة، فتطابق أهداف المؤسسة مرهون بأهداف جماعات العمل جراء عملية التحفيز المادي القائمة على حسب الفعالية في الأداء، وتقسيم العمل إلى مجموعات مجزأة تسمح بتوفير التنسيق بين العاملين.

<sup>1</sup> - حنفي سليمان محمود: " السلوك التنظيمي والأداء "، دار الجامعة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، ص20.  
<sup>2</sup> - محمد رسلان الجبوسي، جميلة جاد الله: الإدارة علم وتطبيق، دار المسيرة للنشر، عمان، ط1، 2006، ص33.

**- النظرية البيروقراطية:**

يعود إنشاء هذه النظرية في الإدارة إلى جهود العالم الألماني "ماكس فيبر" وكما هو معروف أنّ البيروقراطية تعني سلطة المكتب، حيث يفترض رواد هذه المدرسة أنّ البيروقراطية هي التنظيم الإداري الذي تتبعه المؤسسات الحكومية، وقد اهتمت بشرح طبيعة الإنسان وتحليل سلوكه ووجهوا اهتماماتهم نحو تنظيم الأعمال الإدارية حيث تذكر هذه النظرية أنه سيتم السيطرة على السلوك الإنساني من خلال وجود نظام صارم للقواعد والإجراءات داخل المنظمة<sup>1</sup>.

وقد انسجمت هذه النظرية مع متغير الثقافة التنظيمية ،من خلال توضيح دور الموظف الرسمي وعلاقاته الشخصية، وكذا تعيين العاملين بناء على القدرة والكفاءة، إضافة إلى اعتماد المركزية في اتخاذ القرار، والاستناد على التنظيم المكتبي للمستندات والقواعد والتعليمات، وذلك بأن تكون مكتوبة حتى يتم الرجوع إليها عند الحاجة، وكذلك التزام الأفراد بالسرية التامة من خلال المحافظة على أسرار المؤسسة وهذا ما يساهم في خلق ولائهم لها، وكذا نشر ثقافة العمل الجماعي باعتبار الفرد ينضم للجماعة تحقيقاً لأهدافه ورغباته، من خلال الشعور بالمسؤولية و الاعتراف و احترام القواعد والمعايير المسطرة لأداء الأعمال وخلق التعاون والتفاهم بين العاملين، وهذا ما يدرج تطابق أهداف الجماعة مع أهداف المنظمة.

**- مدخل العلاقات الإنسانية:**

ظهرت مدرسة العلاقات الإنسانية في الولايات المتحدة قبل الحرب العالمية الثانية، ثم انتشر تأثيرها إلى بريطانيا لفترة قصيرة فيما بعد الحرب ولقد استمدت أفكارها من تجارب أو دراسات هاوثورن التي أجريت في شيكاغو منذ منتصف العشرينيات وحتى أوائل الأربعينيات من القرن العشرين، تحت شركة ويسترن إلكترونيك وبالارتباط بمدرسة هارفارد لإدارة الأعمال.

وقد بدأت دراسات هاوثورن- والتي أشرف عليها التون مايو "Elton Mayo" وزملاؤه من الباحثين ،من أجل استكشاف العلاقة بين ظروف العمل الفيزيائية وبين الإنتاجية ثم اتسعت هذه الدراسات بحيث أصبحت تتناول جماعات العمل من حيث البناء، والروح المعنوية، والقيم، والاتجاهات، والمعايير والدافعية، وقد كشفت هذه الدراسات عن أهمية البناء غير الرسمي للتنظيم، وعن أثر جماعات العمل غير الرسمية في التأثير على سلوك العمال، واتجاهاتهم وإنتاجيتهم.

<sup>1</sup> -محمد رسلان الجبوس، جميلة جاد الله: الإدارة علم وتطبيق ، عمان، دار المسيرة للنشر، ط1، 2006، ص33.

ويرى العالمان "ميلر" D.C.MILLER و "فورم" FORM أنه يمكن أن نخرج من دراسات مايو وزملائه من الباحثين بعدة نتائج من أهمها:

- 1- أن العمل نشاط جمعي.
- 2- تتمركز حياة الراشد الاجتماعية حول نشاط العمل وتتشكل وفقا له.
- 3- أن الحاجة إلى التقدير والأمن ، والشعور بالانتماء لها أهمية كبيرة في تحديد الروح المعنوية للعمال وإنتاجيتهم من الظروف الفيزيائية التي يعملون في ظلها .
- 4- أن الشكوى لا تكون بالضرورة تقريرا موضوعيا للحقائق، فهي في الغالب عرض يفصح عن اضطراب في مكانة الفرد.
- 5- أن العامل شخص تتحكم في اتجاهاته ومدى فاعليته المطالب الاجتماعية التي تأتي من داخل مكان العمل أو خارجه.
- 6- تمارس الجماعات غير الرسمية داخل مكان العمل ضبطا اجتماعيا قويا على عادات العمل، و اتجاهات العامل "الفرد"<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - طلعت إبراهيم لطفي: مرجع سابق، ص101، 102.

## 2: نظريات النسق المفتوح:

جاءت هذه النظريات كردّ فعل على المبادئ التي جاءت بها نظريات النسق المغلق حيث ركزت في اهتماماتها على دراسة العنصر البشري التي اعتبرته أساس العملية الإدارية، ومن بين هذه النظريات نجد:

## - نظرية X.Y (دوغلاس ماكر يغور):

بنيت هذه النظرية على اشتقائين متناقضين هما نظرية X و Y حيث قامت نظرية X ببناء افتراضاتها على أساس المدرسة الكلاسيكية وخاصة المتعلقة بالعنصر البشري، كونها أهملت النواحي الإنسانية مع اعتبار الإنسان كائن اقتصادي وآلية بيولوجية يميل إلى الكسل والأنانية على عكس نظرية Y التي خالفت نظرية X في الافتراضات الخاطئة حول السلوك الإنساني، حيث تنظر إلى الإنسان بأنه كائن اجتماعي لا يزال يسعى لتلبية حاجياته ورغباته.

حيث بنت نظرية X افتراضاتها على أنّ الجهد الجسدي والعقلي أمران طبيعيين في الإنسان وأنّ القناعة الذاتية عامل مهم والإنسان يستطيع تحمّل المسؤولية والقدرة على الإبداع، لكن تؤكد على أنّ العامل كسول بطبعه ويكره العمل ويهرب من تحمل المسؤولية، لذلك فهي تركز على أنّ تحقيق الأهداف والوصول إلى الكفاية الإدارية لا بد للعامل أن يعمل بجهد مع التركيز على إجباره باستخدام الرقابة المشددة والتحفيز المادي الذي يجعله يتصف بالثبات والرسمية وأن يكون مخلصاً وله كفاءة ودافعية للتجديد<sup>1</sup>.

وقد يساهم هذا العمل في نشر ثقافة تنظيمية مبنية على قيم ومعتقدات جديدة يحملها العامل من خلال التعاون مع الآخرين، واحترام القواعد والإجراءات، الأمر الذي يجعله مسؤول من أجل تحقيق الأهداف والإبداع المطلوب.

على عكس نظرية Y التي تمثلت مرتكزاتها على أنّها نظرت للإنسان كائن اجتماعي نشيط ومسؤول، يحب العمل ويسعى إليه بجد وإبداع عند توفر الظروف المناسبة، أي أنّ النظرة العامة للإنسان إيجابية، من خلال تأكيدها على أنّه يسعى إلى تحمّل المسؤولية، ولا بدّ له من أن يعمل في ظلّ رقابة ذاتية من أجل التفاهم والإحساس بالولاء، وهذا ما يدفع إلى بذل جهد كبير لتحقيق الكفاءة والفعالية المطلوبة من أجل كسب المكانة المطلوبة داخل المنظمة<sup>2</sup>. فهذه النظرية بدورها تخلق ثقافة روح الفريق القائمة على التعاون والانفتاح، وهذا

<sup>1</sup> - وهيبه غرار م.ي: "الإدارة الحديثة للمكتبات"، ديوان المطبوعات الجامعية، 2010، ص35.  
<sup>2</sup> - عبد الغفار الحنفي: "السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية"، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002، ص522.

ما يجعل الفرد مستعداً لحلّ المشاكل الطارئة داخل التنظيم، واستخدام الإمكانية الفكرية بالاعتماد على الطاقة الإيجابية لتحقيق ثقافة الإبداع بفضل العمل الجماعي.

### - نظرية الإدارة اليابانية:

تطورت هذه النظرية على يد " وليم أوشي " سنة 1981 وكما يراها رائد فكرتها أنّها تعتمد في الواقع على المدخلات الخاصة بالإدارة اليابانية، حيث تقوم على أساس فرق العمل **TEAM WORK**، حيث يراعي الترابط والتكامل بين الأنشطة وبين المهارات الخاصة بالأفراد والتي هي أساس تكوين فريق العمل، فتكوين مثل هذه الفرق أساس قوة للمؤسسة وأداة للتكامل بين المعلومات والموارد والأهداف كما أنّ الإدارة بالمشاركة، والإدارة بالاجتماع من أهم أساليب ممارسة ومكونات ودعائم هذه النظرية، وهذا من خلال تعدد فرق العمل مثل : حلقات الجودة، أو الإنتاج، أو التسويق... الخ.

حيث يكون دور المدير تسهيلي فقط، والمسؤولية جماعية، ويكون التركيز في انجاز الأنشطة على تداخل وتكامل مهارات وقدرات الأفراد وذلك من خلال نمط الاتصال الرأسي الذي يتمّ من الأسفل إلى الأعلى<sup>1</sup> بهدف إتاحة فرصة للعاملين بتقديم أفكارهم وإبداعاتهم المتعلقة بإنجاز المهام، كما تعتبر أفضل عمليات الاستثمار هي تلك العمليات الموجهة نحو الإنسان من خلال الاهتمام بالجانب الإنساني للعاملين وذلك بالتركيز على دراسة تأثير أفكارهم ومشاعرهم واتجاهاتهم وتوقعاتهم على أداء المؤسسة<sup>2</sup>، وكذا توفير لهم فرص لتأدية وظائفهم ضمن الجماعة، وهذا ما يؤدي إلى توحيد الجهود وخلق روح التعاون والذي يساعد بدوره على تحقيق التفاعل داخل المؤسسة.

### - نظرية تنمية الموارد البشرية:

يعدّ مدخل الموارد البشرية، من أحدث المداخل في الإدارة والذي يمكن للمنظمة أن تستفيد منه بطريقتين:

زيادة الفعالية، إشباع حاجات الأفراد، فبدلاً من النظر إلى الأهداف التنظيمية وحاجات الأفراد على أنّهم منفصلين وأنّ تحقيق كلّ منهما يكون على حساب الآخر، اعتبر مدخل الموارد أنّ كل من الأهداف التنظيمية وحاجات الأفراد يكملان بعضهما البعض.

ومن أهم العناصر في إدارة الموارد البشرية هي الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، حيث يتطلّب هذا المفهوم توافر بعض المتطلبات الأساسية مثل:

<sup>1</sup> - محمد عبد السلام: "التطورات الحديثة في الفكر الإداري والتنظيم"، دار الكتاب الحديث، القاهرة، 2008، ص160.  
<sup>2</sup> - عبد الله عبد الرحمن النميان: " الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي"، رسالة (ماجستير) الأردن، كلية الدراسات العليا، 2003، ص44.

1- تغيير قيم واتجاهات الأفراد المختلفة وخاصة المتعلقة بالعمل، بحيث يزيد ولائهم وانتمائهم للمنظمة، وتزيد دافعيتهم للعمل، ويمكن أن يتم هذا من خلال تنمية أسس عادلة لمعاملة الأفراد، وتحسين أخلاقيات وسلوكيات واتجاهات العمل لديهم، ومحاولة مقابلة توقعاتهم، وتحسن الطاقات والإمكانات الخاصة، تنمية روح الالتزام والابتكار.

2- تغيير ماهية وطبيعة المهارات المطلوب توافرها في مديري إدارة الموارد البشرية، بحيث تزيد مهاراتهم التخصصية لتشمل المهارات التخطيطية و التسويقية، وهذه الزيادة تساهم بدورها في قدرة المديرين على التعامل مع الاختلافات في الاستراتيجيات المطلوب تحقيقها<sup>1</sup>.

ومما يمكن القول أنّ مدخل الموارد البشرية يقوم على:

1-الأفراد هم استثمار إذا أحسن إدارتهم.

2- برامج وممارسات الموارد البشرية لا بدّ أن تنفذ وتحقق بطريقة يراعي فيها تحقيق توازن بين حاجات الأفراد وأهداف المؤسسة.

3-تزيد فعالية كفاءة الأفراد إذا عملوا في إطار فريق عمل.

وهذه العناصر هي جوهر أي ثقافة مؤسسية ناجحة<sup>2</sup>.

فمدخل الموارد البشرية له علاقة كبيرة بموضوع البحث، فالمورد البشري هو الرهان الحقيقي لأي ثقافة تنظيمية ولا يمكن أن يغيب في أي سياسة تسييرية، فتجاهل وإغفال السلوك البشري يزيد من صعوبة فهم الأفراد، وبالتالي الوصول إلى مرحلة من سوء التكيف مع الثقافات المعتمدة في المؤسسة.

فالطريق نحو نجاح أي مشروع يتطلّب توافق قيم الأفراد مع قيم التنظيم، أي مع الثقافة السائدة.

### ثانياً: الدراسات السابقة:

لقد حظي موضوع التنوع الثقافي وتماسك جماعات العمل باهتمام العديد من الدراسات والبحوث العلمية التي تباينت في سياقاتها التنظيمية، لذلك سنعرض لبعض الدراسات السابقة الامبريقية ذات الصلة بالموضوع.

<sup>1</sup> محمد سعيد سلطان: إدارة الموارد البشرية، مديرية الكتب الجامعية، بيروت، 1993، ص32-33.  
<sup>2</sup> علي غربي: "تنمية الموارد البشرية"، منشورات جامعة منتوري، قسنطينة، 2004، ص106.

1/ دراسة إلياس سالم (2006): والتي جاءت بعنوان تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية تخصص علوم تجارية فرع إدارة أعمال بجامعة المسيلة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، قسم العلوم التجارية.

وقد هدفت هذه الدراسة إلى:

- معرفة أهم الأبعاد التي تتكوّن منها كلّ من الثقافة التنظيمية وموضوع الأداء.
- التعرف على العلاقة الترابطية بين ثقافة المنظمة وأداء العاملين.
- دراسة اتجاهات تأثير القيم التنظيمية في تشكيل أنماط السلوك لدى المبحوثين.
- اقتراح بعض التوصيات للمساهمة في تقديم بعض الحلول للتغلب على بعض المشكلات السلوكية، إضافة إلى بعض الاقتراحات التي من شأنها أن ترسي قواعد لثقافة قوية يمكن أن تدعم من القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية حيث انطلق الباحث من الإشكالية التالية:

كيف تؤثر ثقافة المنظمة على تشكيل أنماط سلوك العاملين؟

وقد قام الباحث بصياغة أسئلة فرعية مفادها:

- ما أهم تأثير ثقافة المنظمة على تشكيل أنماط سلوك العاملين؟
- هل هناك علاقة بين خصائص ثقافة المنظمة من حيث الالتزام والعمل الجاد على أداء الموارد البشرية؟
- هل هناك علاقة بين خصائص ثقافة المنظمة من حيث جماعية العمل واحترام الوقت والمشاركة في اتخاذ القرارات وأداء الموارد البشرية؟

ومن هذا المنطلق قام الباحث بصياغة فرضية عامة تتلخص فيما يلي:

- تؤثر ثقافة المنظمة تأثيرا جوهريا على أداء العاملين.
- تؤثر ثقافة المنظمة التي تتسم بالبحث عن التميز على أداء العاملين.
- تؤثر ثقافة المنظمة التي تشجع الابتكار والإبداع على أداء العاملين.

وقد استخدم الباحث في دراسته المنهج الوصفي، وتمّ اختيار عينة عشوائية بسيطة، واعتمد على الملاحظة، المقابلة، الاستمارة، الأدوات الإحصائية كأدوات لجمع البيانات، حيث توصل إلى النتائج التالية:



- تعتبر جماعة العمل في المؤسسة مفيدة، فهي منهج رئيسي وطريقة مهمة في تحقيق إنتاجية مرتفعة، كما يتوقّر عليه جوّ العمل الجماعي من دافعية نحو الانجاز وتحقيق أداء جيد.

- توفر فرق العمل في المؤسسة جوا من الانتماء والنشاط والرضا ويقل فيه الشعور بالاغتراب والإحباط بالإضافة إلى وجود رغبة في استمرار أعضاء الفريق معا وانجذابهم لبعضهم البعض وقبولهم المشترك لأهداف الفريق والسعي الجماعي لتحقيقها.

- يسود في المؤسسة روح الجدية وحسن المسؤولية لدى الأفراد، إضافة إلى الانحياز نحو الفعل والاستعداد لبذل قصارى الجهود من أجل تحقيق أهداف المؤسسة مما يمكنهم من النمو والبقاء والتميز.

- توفر فرق العمل الجو الملائم من تعاون وتفاهم بين الأفراد وقلة الصراعات ووجود الألفة والالتزام والثقة بين جميع الأعضاء.

- اعتقاد الأفراد بأنّ جماعية العمل تحقق أداء للمؤسسة مما جعلهم يؤمنون بضرورة العمل الجماعي واستعدادهم لذلك.

- البحث عن التميز في الأداء من خلال اعتماد المؤسسة على تحقيق نتائج جيدة من قبل العاملين مما أوجد الشعور بثقة العامل في نفسه.

- وجود نوعين من المشاركة في تسيير المؤسسة وذلك عن طريق التمثيل النقابي أي إشراك النقابة في مجلس إدارة المؤسسة وعن طريق لجنة المشاركة (ممثل العمال).

2/ دراسة سليمان عزي الدين (2007): والتي جاءت بعنوان التنظيم الرسمي و الإنتاجية، وقدمت الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في قسم علم الاجتماع والديمغرافيا تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية بجامعة منتوري - قسنطينة-، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، وقد هدفت الدراسة إلى:

- تسليط الضوء على موضوع التنظيم غير الرسمي.

- إظهار مدى اعتراف المؤسسات والمديرين بالتنظيمات الغير رسمية.

- محاولة التعرف على دور وأهداف التنظيم غير الرسمي.

- محاولة الوصول إلى أهم العوامل المؤثرة في الإنتاجية.

حيث انطلق الباحث من الإشكالية التالية:

- إلى أي مدى يساهم التنظيم غير الرسمي في تحسين الإنتاجية؟
  - هل تؤثر قواعد الضبط التي يمارسها التنظيم غير الرسمي على مستوى الإنتاجية؟
  - هل يؤثر نظام الاتصال على مستوى الإنتاجية؟
- حيث اندرجت تحتها فرضيتين جزئيتين مفادهما:
- الفرضية الجزئية الأولى:** تلعب قواعد السلوك التي تحددها الجماعة دوراً أساسياً في المساعدة على زيادة الإنتاجية.
- الفرضية الجزئية الثانية:** تؤثر قنوات الاتصال التي يفرضها التنظيم غير الرسمي على مستوى الإنتاجية.

حيث استخدم الباحث في دراسته منهج المسح بالعينة وهي إحدى الطرق المستخدمة في البحوث الوصفية، كما اختار عينة قصدية، واعتمد على الملاحظة، المقابلة، الاستمارة، السجلات والوثائق كأدوات لجمع البيانات. وفي الأخير أسفرت الدراسة على النتائج التالية:

لقد أكد تحقيق الفرضيتين صدق الفرضية العامة للبحث، والتي مفادها أنه توجد علاقة دالة بين التنظيم غير الرسمي والإنتاجية، حيث أوضحت الشواهد الكمية ونتائج هذه الدراسة الراهنة أن قواعد السلوك التي تفرضها الجماعة بالإضافة إلى الاتصالات غير الرسمية التي تنشأ نتيجة التفاعل الاجتماعي بين جماعات العمل من شأنها التأثير على الفعالية التنظيمية للمؤسسة، إذ لم يؤخذ بعين الاعتبار الإشراف بأهمية التنظيم غير الرسمي في المؤسسة الإنتاجية محل الدراسة.

**3/ دراسة عبد العالي بلعيفة (2007):** والتي كانت بعنوان التسيير الفعال وأثره على تماسك الجماعات العمالية، مذكرة مكملة لنيل متطلبات الماجستير في علم اجتماع الموارد البشرية بجامعة منتوري بقسنطينة كلية الآداب والعلوم الاجتماعية، قسم علم الاجتماع، حيث هدفت الدراسة إلى:

- معرفة أثر العلاقات الرسمية وغير الرسمية للمسير الجزائري في الجماعات العمالية، ونتائج ذلك على تماسك الجماعات العمالية.
- معرفة ما إذا كان المسير الجزائري يهتم بمقتضيات التسيير من خلال الجماعات أم لا.
- معرفة دور المشرف المباشر للعمال على الجماعات العمالية في مسألة التسيير بصفته وسيطاً بين جماعات العمال والإدارة.

- معرفة عوامل ومسببات تماسك الجماعات وكذا العوامل والمسببات التي أدت إلى ارتفاع درجة التماسك أو انخفاضها.

- معرفة طبيعة التسيير والجماعات العمالية أثناء الوضعية الحالية التي تعيشها المؤسسات العمومية الجزائرية.

وقد انطلق الباحث من إشكالية تمثلت في طرح تساؤل مركزي مفاده:

هل التسيير الفعال يحقق تماسك الجماعات العمالية في الجزائر؟

كما تضمنت الدراسة أسئلة فرعية مفادها:

- هل مؤسسة التل لإنتاج الحليب بـ "مزلق" - سطيف-، تعاني من مشكل الفعالية في التسيير؟

- هل المؤسسة تعاني من نقص الفعالية في التسيير؟

- أم أنّ عدم تماسك الجماعات العمالية مرده إلى نقص في التسيير؟

وبهدف تحقيق أهداف الدراسة تطرق الباحث إلى فرضيتين مفادهما:

- التسيير الفعال يحقق رضا العاملين وهدف التنظيم معا.

- رضا العاملين عن هدف التنظيم يحقق تماسك جماعاتهم.

حيث اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي، واختار عينة عشوائية طبقية، واعتمد على الملاحظة، المقابلة، الاستمارة كأدوات لجمع البيانات، وفي الأخير توصل إلى النتائج التالية:

- أنّ التسيير بـ "وحدة التل لإنتاج الحليب ومشتقاته" بـ "مزلق" - سطيف- غير فعال، وبالتالي لم يتحقق تماسك الجماعات.

- أنّ الفرضيتان المقترحتان لم تتحققا، فالفرضية الأولى التي مفادها التسيير الفعال يحقق رضا العاملين، وهدف التنظيم لم يتحقق لأنّ العمال غير راضين عن أهداف التنظيم، ونفس الشيء بالنسبة للفرضية الثانية التي مفادها رضا العاملين عن هدف التنظيم يحقق تماسك جماعاتهم، فهي أيضا لم تتحقق بوحدة حليب التل بـ "مزلق" - سطيف- .

4/ دراسة عباس سمير(2008): بعنوان الثقافة التنظيمية وعلاقتها باستراتيجيات التغيير في الجامعة الجزائرية بين النظام القديم ونظام L.M.D ، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة الماجستير في علم النفس الاجتماعي للتنظيم والتسيير بجامعة باجي

مختار بـ"عناية"، كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم النفس وعلوم التربية، حيث هدفت الدراسة إلى:

- توضيح أهمية البعد النفسي الاجتماعي للثقافة التنظيمية وانعكاسه على الفرد وفرق العمل والمنظمة.

- الوقوف على مستوى الثقافة التنظيمية وأبعادها لدى مفردات عينة الدراسة.

- معرفة أهمية قواعد سلوك الأفراد في العمل وتغيير الواقع من خلال تغيير قيمهم واتجاهاتهم نحوهم.

- الكشف عن مدى فهم تكامل عملية التغيير بين مستويات ومكونات المنظمة لدى أفراد عينة الدراسة.

- دراسة العلاقة بين الثقافة التنظيمية واستراتيجيات التغيير التي تسيطر على تحسين الأداء.

- معرفة مدى ارتباط نماذج الثقافة التنظيمية للموارد البشرية على تبنيهم لنماذج الثقافة التنظيمية.

- معرفة مدى تأثير الخصائص الشخصية للموارد البشرية على توجهاتهم نحو استراتيجيات التغيير.

وقد انطلق الباحث من الإشكالية التالية:

هل توجد علاقة ارتباطية بين نماذج الثقافة التنظيمية واستراتيجيات التغيير الحالية في الجامعة الجزائرية؟

ومن هذا المنطلق قام الباحث بصياغة ثلاث فرضيات عامة، حيث تندرج تحتها فرضيات جزئية مفادها:

**الفرضية العامة الأولى:** توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين نماذج الثقافة التنظيمية واستراتيجيات التغيير لدى الأساتذة وإداريي جامعة عنابة.

**الفرضية الجزئية الأولى:** توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين النموذج القانوني من الثقافة التنظيمية واستراتيجيات التغيير لدى أساتذة وإداريي جامعة عنابة.

**الفرضية الجزئية الثانية:** توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين النموذج العلمي من الثقافة واستراتيجيات التغيير لدى أساتذة وإداريي جامعة عنابة.

**الفرضية الجزئية الثالثة:** توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين النموذج الذاتي من الثقافة التنظيمية واستراتيجيات التغيير لدى أساتذة وإداريي جامعة عنابة.

**الفرضية الجزئية الرابعة:** توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين النموذج التكيفي من الثقافة التنظيمية واستراتيجيات التغيير لدى أساتذة وإداريي جامعة عنابة.

**الفرضية العامة الثانية:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين نماذج الثقافة التنظيمية والخصائص الشخصية لأساتذة وإداريي جامعة عنابة.

**الفرضية الجزئية الأولى:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين النموذج القانوني من الثقافة التنظيمية والخصائص الشخصية لأساتذة وإداريي جامعة عنابة.

**الفرضية الجزئية الثانية :** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين النموذج العلمي من الثقافة التنظيمية واستراتيجيات التغيير لدى أساتذة وإداريي جامعة عنابة.

**الفرضية الجزئية الثالثة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين النموذج الذاتي من الثقافة التنظيمية واستراتيجيات التغيير لدى أساتذة وإداريي جامعة عنابة.

**الفرضية الجزئية الرابعة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين النموذج التكيفي من الثقافة التنظيمية واستراتيجيات التغيير لدى أساتذة وإداريي جامعة عنابة.

**الفرضية العامة الثالثة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استراتيجيات التغيير والخصائص الشخصية لأساتذة وإداريي جامعة عنابة.

**الفرضية الجزئية الأولى:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استراتيجيات التغيير ومدّة خدمة أساتذة وإداريي جامعة عنابة.

**الفرضية الجزئية الثانية:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استراتيجيات التغيير ووظيفة أساتذة وإداريي جامعة عنابة.

**الفرضية الجزئية الثالثة :** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استراتيجيات التغيير وتخصصات (كليات) أساتذة وإداريي جامعة عنابة.

كما تمّ الاعتماد على عينة عشوائية طبقية، وتمّ الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم تقنية الملاحظة بالمشاركة، المقابلة النصف موجهة، الاستبيان كأدوات لجمع البيانات، وفي النهاية أسفرت الدراسة على النتائج التالية:

- إنّ الثقافة التنظيمية السائدة بصفة عامة تميل إلى اعتماد النموذج العلمي في كافة الأبعاد، ويعود ذلك إلى طبيعة المؤسسة الجامعية باعتبار أنّ دورها هو إنتاج المعرفة والدراسات

العلمية، وبالتالي فأفراد عينة الدراسة بصفة عامة يفضلون بشكل دائم إلى حد ما المعايير العلمية في الفرد وفي سلوكه التنظيمي.

- إنَّ تغيير نظام التعليم العالي يواجه بعض المشكلات في استراتيجيات تنفيذه مثل انخفاض نسبة المرونة في التعامل مع متطلبات تنفيذه، مما انعكس على الاتصالات والعلاقات في علاقات العمل بين أطراف الأسرة الجامعية.

- إنَّ العلاقة بين نماذج الثقافة التنظيمية وإستراتيجية التغيير قائمة بما يؤكد أهمية النموذج المفضل لكل بعد من أبعاد السلوك التنظيمي واختيار آليات التغيير والتنفيذ.

- إنَّ تأثير الخصائص الشخصية لأساتذة وإداريي جامعة عنابة كاستجاباتهم نحو نماذج الثقافة التنظيمية جاءت مختلفة من نموذج لآخر وحسب الخصائص، حيث أن استجابات الأفراد نحو النموذج القانوني أظهرت أنها تتأثر بخاصيتي الخبرة والتخصص، ففضيلاً لهم للنموذج القانوني تختلف باختلاف سنوات خبرة الفرد، وكذلك كلياتهم ووظائفهم، مما يدعو إلى مراعاة هذه الخصائص في وضع آليات تنفيذ هذا التغيير بما يخدم كل كلية ووظيفة ودور وكذلك كل فئة من فئات الخبرة.

**5- دراسة ليندة لفل ( 2013):** بعنوان إدارة التعدد الثقافي داخل المنظمات الدولية- منظمة الصحة العالمية نموذجاً- قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية تخصص إدارة دولية بجامعة الحاج لخضر بـ "باتنة"، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم العلوم السياسية، وقد هدفت هذه الدراسة إلى:

- محاولة الوقوف عند أهم المساهمات التنظيرية في ميدان الدراسات الميدانية على المستوى الدولي وإدراج مختلف النماذج المعتمدة كإدارة التعدد الثقافي.

- تهدف الدراسة إلى إيجاد الأطر الكفيلة لمواجهة التحديات التي تواجهها المنظمات الدولية ضمن بيئتها الداخلية متعددة الثقافات.

- محاولة فهم وتبيان التقاطع بين الثقافات داخل المنظمة الدولية كمنظمة الصحة العالمية، والثلاثية الثقافية المتمثلة في الثقافة الوطنية والثقافة التنظيمية والثقافة الاتصالية، والكشف عن جملة التحديات المطروحة داخل المنظمة الدولية في ظل تصاعد خطابات المساواة والعدالة ضمنها.

- تحليل المتطلبات الضرورية التي يمكن أن تعتمد كمنهج فعالة لإدارة القوى العاملة المتنوعة ثقافياً يستند إليها ذوي الاختصاص الأكاديمي وقد انطلقت الباحثة من إشكالية مفادها:

- إلى أي مدى يمكن لمنظمة دولية كمنظمة الصحة العالمية أن تحوي تركيبة ثقافية متنوعة، وبناء نموذج إدارة فعال بسلوك تنظيمي مشترك يمكنها من استيعاب كل الاختلافات الثقافية من أجل بلوغ أهدافها؟

حيث قامت الباحثة بصياغة أسئلة فرعية مفادها:

- ما المقصود بالتعدد الثقافي كمعطى تنظيمي، وما أثر المتغيرات الثقافية على بيئة العمل الدولية؟

- هل إدارة التعدد الثقافي أداة إدارية أم استجابة تنظيمية للمستجدات المستحدثة أم إستراتيجية منتهجة للتقليل من سلبياته والاستفادة من إيجابياته؟

- ما العلاقة بين الاستراتيجيات المتبعة لإدارة الاختلافات الثقافية وموقف المنظمة الدولية منها؟ وما هي أهم الممارسات التنظيمية لإدارة الموارد البشرية الدولية؟

- هل التقاطع الثقافي بين الثقافة الوطنية والتنظيمية داخل منظمة الصحة العالمية يشكل عائقاً أمام تحقيقها لأهدافها؟ وما السبل المتبعة للتقليل من آثارها؟

ومن هذا المنطلق قامت الباحثة بصياغة أربع فرضيات عامة تتلخص في:

- يتأثر موظفو المنظمة الدولية سلباً أو إيجاباً بطبيعة التركيبة الثقافية المتنوعة.

- تتوقف فعالية إدارة التعدد الثقافي كأداة إدارية واستجابة تنظيمية وإستراتيجية تنتهجها المنظمات الدولية في تعاملها مع الاختلافات الثقافية.

-تتعدد الممارسات التنظيمية وإستراتيجية المنظمة الدولية في تعاملها مع التباينات الثقافية ضمن بنيتها الداخلية بطبيعة الموقف الذي تتبناه المنظمة الدولية، ومنها منظمة الصحة العالمية التي كان لها نهجها الخاص بشأن التعدد الثقافي.

- تتعدد وجود اختلافات ثقافية بين موظفي منظمة الصحة العالمية بقدر ما تنعكس سلباً وإيجاباً على مستوى مخرجات المنظمة وبرامج ترجمتها والتزاماتها.

وقد استخدمت الباحثة في دراستها منهج البحث التاريخي المقارن، ومنهج دراسة حالة، والمنهج الوصفي والإحصائي، حيث توصلت إلى نتائج أساسية تم تقسيمها إلى مجموعتين:

**المجموعة الأولى:** والمتعلقة بالمنظمة الدولية بصفة عامة.

**المجموعة الثانية:** المتعلقة بالمنظمة العالمية للصحة.

فيما يتعلق بالمنظمة الدولية كانت هناك جملة استنتاجات يمكن تلخيصها فيما يلي:

- التعدد الثقافي طبيعة وميزة داخل المنظمة الدولية، وموجود على كلّ المستويات، فتركيبتها البنوية الداخلية متمثلة في جملة الموظفين الدوليين من مختلف النوع الاجتماعي للأديان والأعراف واللغات والخبرات والمهنية والقدرات اللغوية للعمل ضمن بيئة تنظيمية مشكلة بذلك بيئة عمل غير متجانسة.
  - الاختلافات الثقافية داخل المنظمة الدولية تولد جملة من الآثار السلبية والنتائج الإيجابية على حد سواء، بداية مع الآثار السلبية منها:
  - خلق جو من الإضراب الإداري من خلال سيادة ظروف عدم اليقين والارتباك والإحباط.
  - وضع حواجز أمام المشاركة الكاملة خاصة للأقليات والنساء.
  - نقص الأداء وزيادة التكاليف من خلال عملية التغيب والدوران الوظيفي.
  - وجود ممارسات أخلاقية كالتمييز والتحيز وزيادة الصور النمطية والإحكام المسبقة والتفكك التنظيمي داخلها.
  - الزيادة من حدة الغموض والتعقيد والالتباس وحالات الفهم.
  - عدم السرعة في اتخاذ القرارات لصعوبة التوصل للاتفاق مما يعيق تنفيذ الإجراءات التنظيمية، ويحول دون تحقيق المنظمة لأهدافها.
  - بإمكان المنظمة الدولية الاستفادة من التعدد الثقافي بغرض الحدّ من سلبياته من خلال إدارة فعالة مع توفير مناخ متنوع ثقافيا حيث يمكن لأي موظف من المساهمة في المنظمة بتسخير كلّ إمكانياته.
- أمّا النتائج الإيجابية فهي كالتالي:
- تعزيز الرأسمال البشري والتنظيمي من خلال قدرتها على جذب واستبقاء المواهب وذوي القدرات المعرفية من خلال الفرص التي تتيحها لهم لتجسيدها، كما أنّ التعدد يمكنهم من الاستفادة من بعضهم من خلال برامج التعليم ودورات التدريب.
  - إنّ التعدد الثقافي يؤدي للإبداع لأنّ الاختلاف يؤدي إلى طرح تنوع في الأفكار ووجهات النظر وخيارات متعددة وبدائل خلاقة تمكّن المنظمة من اختيار أفضلها.
  - إنّ التعدد الثقافي يؤمن بما يسمى بالمرونة التنظيمية فيما بين موظفي المنظمة الدولية.
- أمّا المجموعة الثانية وتخصّ منظمة الصحة العالمية والتي تمكنت من إدارة التنوع الثقافي بشكل كبير من خلال:



- اعتماد سياسة إدماج النوع الاجتماعي من خلال زيادة نسبة توظيف النساء سواء على مستوى المقر أو على مستوى المقرات الإقليمية.
- رفع حصص الدول الأعضاء برفع نسب توظيف مواطنيها ولا تبقى حكرا على الدول المؤسسة لها من خلال المساواة في التمثيل الجغرافي.
- تنمية وتطوير الموارد البشرية العاملة داخلها من خلال الدورات التدريبية القائمة على التعدد الثقافي.
- الأخذ بمعيار المنظمة المتعلمة - كمبدأ واعتراف قابليتها- للتعلم في كيفية إدارة مواردها البشرية المتنوعة ثقافيا.

6/ -دراسة شطي أمينة (2014) : والتي كانت بعنوان الثقافة التنظيمية وعلاقتها بدناميكية جماعة العمل، قدمت هذه الرسالة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في علم الاجتماع تخصص علم الاجتماع التنظيم والعمل بجامعة محمد خيضر ببسكرة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، حيث هدفت هذه الدراسة إلى:

- تحديد طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية ودناميكية جماعة العمل.
  - التعرف على القيم السائدة بين العاملين وأثرها على دناميكية جماعة العمل.
  - معرفة العلاقة الموجودة بين اللوائح التنظيمية ودناميكية جماعة العمل.
  - التقليل من المشكلات التي تقع داخل المنظمة ، بسبب عدم التوافق في القيم والمعايير.
- حيث انطلقت الباحثة من الإشكالية التالية:

- هل توجد علاقة بين الثقافة التنظيمية ودناميكية جماعة العمل؟  
وقد قامت الباحثة بصياغة أسئلة فرعية مفادها:

- هل توجد علاقة بين السلوك التنظيمي ودناميكية جماعة العمل.
- هل توجد علاقة بين القيم التنظيمية ودناميكية جماعة العمل.
- هل توجد علاقة بين اللوائح التنظيمية ودناميكية جماعة العمل.

ومن هذا المنطلق قامت الباحثة بصياغة فرضية عامة تتلخص في :

- توجد علاقة بين الثقافة التنظيمية ودناميكية جماعة العمل.

وتندرج تحتها فرضيات جزئية مفادها:

- توجد علاقة بين السلوك التنظيمي وديناميكية جماعة العمل
- توجد علاقة بين القيم التنظيمية وديناميكية جماعة العمل.
- توجد علاقة بين اللوائح التنظيمية وديناميكية جماعة العمل.

وقد استخدمت الباحثة في دراستها المنهج الوصفي، واختارت أسلوب المسح الشامل لعينة الدراسة، والتي بلغ عددها 74 مفردة واعتمدت على الملاحظة، المقابلة، السجلات والوثائق، الاستمارة، الأساليب الإحصائية كأدوات لجمع البيانات، حيث توصلت إلى نتائج أساسية وهي:

- أن هناك ارتباط بين السلوك التنظيمي كمتغير من متغيرات الثقافة التنظيمية وديناميكية جماعة العمل الذي يتجلى من خلال: تفاعل العاملين داخل المنظمة وتوقع سلوكهم والتحكم فيه، وكذا فهم أسلوب تفكيرهم وفهم تفاعل سلوكهم مع بيئة المنظمة التقنية المستخدمة داخل المنظمة كذلك.

- أن هناك ارتباط بين القيم التنظيمية كمتغير من متغيرات الثقافة وديناميكية جماعة العمل والذي يتجلى من خلال: تكوين اختيارات العاملين وتمييز هذا الأخير بين الصحيح والخطأ وبين ما هو مرغوب وغير مرغوب وبين ما هو كائن وما يجب أن يكون على أن يسعى العامل لتحقيق أهداف المنظمة، كما أن تكوين المعتقدات التي يحملها الأفراد والجماعات مرتبطة بالوسائل والغايات التي تسعى إليها المنظمة، فنظام المكافآت والعقوبات يحقق ديناميكية جماعة العمل لاسيما تحفيز السلوك مما يؤدي إلى إنجاز الأعمال.

- أن هناك ارتباط بين اللوائح التنظيمية كمؤشر من مؤشرات الثقافة التنظيمية وديناميكية جماعة العمل والذي يتجلى من خلال تحديد العلاقات الرسمية للأفراد ونوع الوظائف، وعلاقة هذه الأخيرة ببعضها البعض مع توضيح مستويات هذه الوظائف والتنسيق والتعاون بينها، فتقسيم العمل وتوضيح نمط السلطة ومركز اتخاذ القرار يحقق ديناميكية جماعة العمل وذلك من خلال الهيكل التنظيمي المرن الذي يتيح للعاملين فرص المشاركة والإبداع.

# الفصل الثالث

## الإجراءات المنهجية للدراسة

يعد تحديد الإجراءات المنهجية للدراسة مطلباً ضرورياً في باقي دراسات علم الاجتماع، وخصوصاً الميدانية منها، التي يجب أن تحدد تحديداً دقيقاً للإطار العام و الخاص للدراسة بالإضافة للأداة الاسترشادية التي يستعين بها الباحث في جميع مراجع البحث و المتمثلة في منهج الدراسة كما يجب توضيح مختلف أساليب و أدوات أو التقنيات جمع البيانات المعتمدة و التحديد الدقيق أيضاً لمجتمع البحث أو عينة الدراسة التي نحن بصدد دراستها.

كل هذه الأدوات و الإجراءات المنهجية المتعارف عليها تؤهل الباحث إلى التحكم في الدراسة الميدانية تحكما دقيقاً بأبعاده المنهجية و العلمية و الميدانية، وهذا ما يسهم في جمع معطيات كافية لاختبار فرضيات البحث شريطة أن تكون هذه الأدوات مؤهلة لذلك .

أولاً-مجالات الدراسة:

### 1 -المجال المكاني:

يقصد به النطاق المكاني لإجراء البحث الميداني، وهو في دراستنا شركة إنتاج الكهرباء، إذ تقع وحدة إنتاج الكهرباء فرع تيارت جنوب الولاية، على الطريق الوطني رقم " 23" الواقع بين ولاية تيارت ودائرة السوقر، وتعد هذه الأخيرة وحدة إنتاجية طاغوية مقسمة إلى وحدتين " FIAT " و " ALSTHOM " حيث يقدر إنتاجها الإجمالي بحوالي 450 ميغاواط تحتوي وحدة " FIAT " على أربع مجمعات TG 20B2 بقوة 30 ميغاواط لكل مجمع، إما وحدة " ALSTHOM " تحتوي على ثلاثة مجمعات TG 9001 ED4 ميغاواط لكل مجمع و يضم الهيكل التنظيمي للشركة عشرة فروع كالاتي:

\*الفرع الأول:

**مدير الشركة:** ويكون مدير الشركة على رأس قمة الهيكل التنظيمي و يعني ذلك أن يتأسس الشركة إنتاج الكهرباء من قبل المدير ولديه هياكل وظيفية و تقنية.

\*الفرع الثاني:

**كاتبة المدير:** تعد كاتبة المدير عون تسيير و تنظيم أو رابط ووسيط بين جمع المصالح أو أقسام الشركة بالمدير، وهذا من خلال ترتيب الوثائق الصادرة من الفاكس أو الواردة من العملاء الشركة.

\*الفرع الثالث:

**أعوان الوقاية و الأمن الصناعي:** وتكمن مضمونها في المشورة و الوقاية و تساعد ادارة الشركة في تعريف السياسة الأمنية و السلامة في العمل و ظروف العمل حماية البيئة، و تحميل الدراسات و خطط التطوير و أنظمة مستوى وحدة الأمن و رصد العمل في مجال وقاية الموظفين و الامتثال لمتطلبات السلامة المتعلقة بالامتثال الهياكل و المرافق.

**\*الفرع الرابع:**

مصلحة نظام المعلومات: و تتكون من فئتين فئة نظم معالجة البيانات و فئة نظام آلية المكاتب، حيث لكل فئة دورها الفعال في الشركة لضمان أمنها.

**\*الفرع الخامس:**

مساعد تسيير: وهو مسؤول عن ضمان التنسيق و التجميع للعمل في إعداد الميزانيات على المدى القصير و رصد تنفيذ الميزانية بما في ذلك إنشاء لوحات المعلومات و إجراء عمليات التقييم النهائي، تقديم الدعم و المساندة لهياكل الشركة في ممارسة الرقابة الإدارية.

**\*الفرع السادس:**

القسم التقني: رئيس القسم التقني له تقنية مركزه على كافة المعلومات و القوة التقنية و الاستهلاك و مواقع الإنتاج المحدد داخل الوحدة و هناك تحرك المسؤول عن تنسيق و مراقبة الصيانة الميكانيكية، الكهربائية، التحكم الآلي و ضمان إمدادات وحدة إدارة الأعمال بالأدوات و المواد الأولية.

**\*الفرع السابع:** قسم إنتاج التربينات الغازية تيارت، حيث يرأس من قبل الرئيس القسم و يتكون من الهياكل التالية:

- ضبط اقتصاد المصلحة أو القسم

- تشخيص قسم الماكينات، قسم التنفيذ و قسم الإنتاج.

**\*الفرع الثامن:**

- مصلحة الموارد البشرية: و التي تتكون من فرع مكلف بالدراسات، وفرع تسيير الموظفين، حيث يعطي للمسؤول حرية أكبر في التسيير و يسمح له بالمراقبة المستمرة للبرامج المسطرة على مستوى الإدارة.

**\*الفرع التاسع:**

مصلحة التمويل و المحاسبة : و تتكون من مكتب مكلف بالدراسات و مكتب المحاسب الرئيسي الذي يشرف على مكتب المحاسب مكتب أمين الصندوق.

**\*الفرع العاشر:**

مصلحة التخزين و قوائم الجرد و الشراء: وهي المسؤولة عن ضمان أنشطة الشراء للشركة، و جرد المعدات و المواد و إدارة ائتمان الأنشطة التالية (إدارة المشتريات، إدارة الائتمان، التسويق، إدارة المخزون).

الاتصال مع القطب المركزي (S.P.E) للشراء في الخارج.<sup>1</sup>

**2-المجال البشري:** يبلغ عدد أفراد مجتمع مؤسسة سونلغاز بمدينة تيارت 162 عاملا موزعين على مختلف هياكل المؤسسة، وذلك ضمن 03 فئات عمالية وهي:

إطارات التحكم، أعوان التحكم و أعوان التنفيذ، حيث كل فئة تضم عددا من العمال وهي كالآتي:

- فئة الإطارات تضم 60 عاملا
- فئة أعوان التحكم تضم 82 عاملا
- فئة أعوان التنفيذ تضم 20 عاملا

**3-المجال الزمني:** ويقصد به المدة الزمنية التي استغرقتها الدراسة الميدانية بمؤسسة سونلغاز بولاية تيارت، و التي دامت من 23 فيفري إلى 08 مارس 2016، حيث تمثلت في زيارات متقطعة ومتكررة إلى المؤسسة، وقد وزعت إلى 03 مراحل:

**أ-المرحلة الأولى:** تم من خلالها استكشاف المجال الجغرافي للدراسة و التعرف على مختلف الوحدات التابعة لها، وذلك لأخذ صورة واضحة على تجليات موضوع البحث فيما يخص التنوع الثقافي ومدى مساهمته في تماسك جماعات العمل، كما هو موجود ميدانيا، لذلك فقد بدأنا بالاتصال برئيس مصلحة الموارد البشرية، و بتحدثنا معه عن دراستنا الراهنة، أبدى ترحيبه و استعداده الكامل لمساعدتنا على إجراء هذه الدراسة.

**ب-المرحلة الثانية:** تم فيها جمع أكبر عدد من المعلومات الممكنة حول تاريخ المؤسسة، ومختلف نشاطاتها، و الوحدات المكونة لها، إضافة إلى الحصول على بعض الوثائق الهامة حول المؤسسة كما اكتشفنا الكثير من الحقائق التي تساعدنا فيها مجموعة من المسؤولين و العمال التابعين لمصلحة الموارد البشرية.

**ج- المرحلة الثالثة:** وهي المرحلة المخصصة لتطبيق مختلف الإجراءات المنهجية للدراسة، وإجراء المقابلة غير الموجهة مع العمال و توزيع الاستمارات ليتم مملأها وصولا في الأخير إلى جمعها في الأيام المقبلة.

**ثالثا: منهج الدراسة :** تختلف المناهج باختلاف المواضيع المدروسة للوصول إلى الحقيقة، وللكشف عن هذه الحقيقة لابد من إتباع منهج علمي، حيث يعرف المنهج بأنه طريقة البحث التي يعتمدها الباحث في جمع المعلومات و البيانات المكتتبية أو العقلية و تصنيفها و تحليلها و تنظيمها.<sup>2</sup>

المصدر: الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء -تيارت-

<sup>2</sup>- إحسان محمد الحسن: "منهج البحث الاجتماعي"، دار وائل للنشر و التوزيع عمان، ط1، 2009، ص11

وفي دراستنا اعتمدنا على أسلوب الحصر بالعينة نأخذ أساليب المنهج الوصفي، وهو منهج علمي يقوم أساسا على وصف الظاهرة أو الموضوع محل البحث و الدراسة، على أن عملية الوصف تعني بالضرورة تتبع هذا الموضوع ومحاولة الوقوف على أدق جزئياته و تفاصيله و التعبير عنه إما كميا أو كيفيا<sup>1</sup>.

**كما يعرف بأنه:** طريقة من طرق التحليل و التفسير بشكل علمي منظم من أجل الوصول إلى أغراض محددة لوضعية اجتماعية أو مشكلة اجتماعية أو سكان معينين.

لذلك تم الاعتماد على هذا " **المنهج الوصفي** " لأنه يعتمد على دراسة الظاهرة كما هي موجودة في الواقع، ووصفها وصفا دقيقا، ويعبر عنها تعبيراً كمياً أو كيفياً، حيث تتم عملية التحليل الكمي، جزئياً أو كلياً، أثناء جمع المادة البحثية أو عقب الانتهاء من جمعها و القيام بتصنيفها في عدد من الفئات، أو تحت عدد من المفاهيم الأساسية التي يحددها الباحث طبقاً للهدف من البحث<sup>2</sup>.

أما التحليل الكيفي فهو استخدام أساليب القياس و البعد الإحصائي لمفردات أو متغيرات الظاهرة محل البحث و التعبير عنها بلغة الأرقام، بهدف الوصول إلى درجة أعلى من الدقة و الموضوعية في الفهم و التحليل.

واستخلاص النتائج إضافة إلى هذا يوضح مقدار درجات الارتباط بين الظواهر و نماذج العلاقات التبادلية المعروفة بالملاحظة من قبل الباحث أو بواسطة الإجابات المجمعة من الحالات المدروسة، أصحاب الحالات<sup>3</sup>. كما يتوافق و الطرح المقدم بجانبه النظري و التطبيقي.

**أدوات جمع البيانات :** تعتبر هذه الأدوات و وسائل علمية يلجأ إليها الباحث لجمع الحقائق و المعلومات حول موضوع الدراسة، لذلك فقد تختلف أدوات البحث وفق طبيعة الموضوع و أهدافه، و يجب على الباحث أن يحسن الاختيار الأداة المناسبة للحصول على النتائج النهائية التي تعكس دقة و الموضوعية و صدق المعطيات الميدانية، وفيما يخص بحثنا هذا فقد تم الاعتماد على:

## 1 -الملاحظة:

تعرف الملاحظة على أنها توجيه الحواس لمشاهدة ظاهرة ما كما هي في الواقع، بهدف رصد تغيرات هذه الظاهرة<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> - أحمد عياد : "مدخل لمنهجية البحث الاجتماعي" الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2006، ص61  
<sup>2</sup> - إبراهيم البيومي غانم : "منهاج البحث وأصول التحليل في العلوم الاجتماعية"، القاهرة، مكتبة الشروق الدولية، ط1، 2008، ص103  
<sup>3</sup> - فادية حمو الجولاني: "طرائق البحث الاجتماعي"، القاهرة، المكتبة المصرية للطباعة و النشر، ط1، 2010، ص171  
<sup>4</sup> - علي الغربي: "أبجديات المنهجية في كتابة الرسائل الجامعية"، منشورات جامعة منتوري، قسنطينة، ط1، 2009، ص85.

وقد تم الاعتماد على الملاحظة غير المباشرة، حيث تم رصد بعض أفعال عينة الدراسة، وتجدر الإشارة إلى أن الملاحظة أفادتنا فيما يلي:

- التعرف على أقسام و الوحدات التنظيمية المختلفة الموجودة في المؤسسة.

- معرفة مدى تجاوب بعض العمال مع أهداف البحث ومتطلباته، وفي المقابل تم رصد بعض ردود الفعل الغير ايجابية فيما يخص التعاون مع أعضاء البحث.

- الاطلاع ومعرفة الأشياء على حقيقتها دون شعور العينات أنهم مراقبون.

## 2- المقابلة:

تعرف بأنها عبارة عن المواجهة أو المعاينة أو الاستجواب وهي تقوم على الاتصال الشخصي و الاجتماع وجها لوجه بين الباحث أو معاونيه المتمرنين معه و المبحوثين كل على حدى، وتحت المناقشة الموجهة من اجل جمع البيانات التي يريد الباحث الوصول إليها، وذلك لغرض معين<sup>1</sup>.

حيث اعتمدنا على المقابلة غير مقننة، و التي تتم دون إعداد مسبق للأسئلة، ولا تكون هناك خطة معينة تحد من حرية الباحث، فهي تسير وفق التسلسل الطبيعي للحوار بين طرفي المقابلة، ولقد أفادتنا هذه الأداة فيما يلي:

- إثراء أسئلة الاستمارة
- إعطاء صورة دقيقة عن الموضوع
- شرح بعض الغموض الموجود في أسئلة الاستمارة.
- الإجابة عن أسئلة المبحوثين ومحاولة تسهيل الصعوبات<sup>2</sup>.

**3-الاستمارة:** تعرف بأنها نموذج يضم مجموعة من الأسئلة توجه إلى أفراد من اجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف، ويتم تنفيذ الاستمارة عن طريق المقابلة الشخصية أو ترسل عن طريق البريد<sup>3</sup> كما تعرف بأنها مجموعة من الأسئلة تدور حول موضوع معين تقدم لعينة من الأفراد للإجابة عنها، وتعد هذه الأسئلة بشكل واضح بحيث لا تحتاج إلى شرح إضافي وتجمع في شكل استمارة<sup>4</sup> حيث تكونت استمارة بحثنا هذا من ثلاث محاور وهي كالآتي:

<sup>1</sup> - عبد الرزاق سلطاني: " اتجاهات أساتذة التعليم الثانوي نحو الإصلاح التربوي في الجزائر" (مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم اجتماع التربية) جامعة منتوري، قسنطينة، 2001، ص158

<sup>2</sup> - جازية كيران: "محاضرات في المنهجية"، ديوان المطبوعات الجامعية للنشر و التوزيع، الجزائر، 2011، ص54

<sup>3</sup> - رشيد زرواني: "تدريبات على منهجية البحث في العلوم الاجتماعية"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط3، 2008، ص82

<sup>4</sup> مورس أنجرس: ترجمة بوزيد صحراوي و آخرون، "منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية"، الجزائر، دار القصب للنشر، 2014، ص204.



**المحور الأول:** خاص بالبيانات الشخصية و التي ترتبط بالخلفية الاجتماعية و المهنية للأفراد و يغطيها سبعة أسئلة، تطرقت فيه هذه الأسئلة إلى: الجنس، السن، المستوى التعليمي، الحالة المدنية، الوضعية المهنية، الأقدمية، مكان الإقامة، حيث لهذا الجانب أهمية بالغة في بحثنا.

**المحور الثاني:** يحتوي على أسئلة الفرضية الأولى و التي كان عددها 16 سؤالاً، و التي تعكس مساهمة التمكك بالقيم السائدة في زيادة التفاعل بين الأفراد داخل الجماعة، ومدى سعي المؤسسة لتحقيق و تجسيد ذلك على أرض الواقع.

**المحور الثالث:** يحتوي على أسئلة الفرضية الثانية، و التي كان عددها 12 سؤالاً، مثلت مدى مساهمة اختلاف الثقافات السوسيو مهنية في قدرة جماعة العمل على تحقيق أهدافها داخل المؤسسة، وسعي المؤسسة بدورها للحفاظ على ذلك التنوع في سبيل تحقيق الأهداف المشتركة وقد مرت هذه الاستمارة بثلاثة مراحل هي:

\* **المرحلة الأولى:** قمنا بإعداد أسئلة الاستمارة ثم عرضها على المشرف من أجل التصحيح، وبعد ذلك تم استرجاعها، إلا أنه طلب من عرضها للتحكيم.

\* **المرحلة الثانية:** قمنا بتحكيم الاستمارة للتأكد من صدقها وثباتها، وذلك من خلال الاعتماد على مجموعة من الأساتذة مكونين من ثلاث أعضاء ضمن التخصص.

\* **المرحلة الثالثة:** حيث بعد ذلك استرجعنا الاستمارة مرة أخرى من التحكيم لعرضها على المشرف، وبعدها قمنا ببعض التعديلات فيها و توزيعها بعد ذلك في شكلها النهائي على مجتمع البحث وصولاً في الأخير إلى إعادة جمعها لتحليلها واستخلاص النتائج بعد ذلك.

**4-السجلات و الوثائق:** تمكن أهمية السجلات و الوثائق في كونها توفر على الباحث الكثير من الجهد و الوقت، فهي تساعده على معرفة مختلف التغيرات و التطورات التي طرأت على مؤسسة سونلغاز، لذلك فقد حصلنا على بعض الوثائق و السجلات في كل من جانب التنظيمي، و التاريخي للمؤسسة و تصميم الهيكل التنظيمي، النظام الداخلي للمؤسسة ومختلف الأنشطة و البرامج التي تقوم بها و إمكاناتها المادية و البشرية.

**5- أساليب التحليل:** لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم جمعها، استخدمنا العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة منها: استخدام أسلوب التحليل الكمي من خلال تكميم البيانات وتبويبها في جداول وحساب التكرارات ونسبها المئوية، وأسلوب التحليل الكيفي وذلك من خلال استخدام التحليل والتعليق على الجداول بالاعتماد على الجانب النظري.

رابعاً: العينة، كيفية اختيارها ، خصائصها: تعرف على أنها الجزء الذي يمثل المجتمع الأصلي أو النموذج الذي يجري الباحث مجمل ومحور عمله عليه، ولا يمكن أن ينجح البحث إلا إذا استخدم الباحث أساليب خاصة باختيار، وأنّ الباحث عند دراسته لأفراد المجتمع لا يستطيع أن يأخذ كافة الأفراد أو المجتمع بأسره لدراسته، لأنّ هذا يتطلب جهداً ووقتاً وتكاليف مادية كبيرة جداً، ولهذا يختار الباحث عينة محددة من هذا المجتمع لدراسته<sup>1</sup>.

وبناء على أهداف الدراسة فقد تحدد المجتمع المستهدف من جميع العاملين بمؤسسة إنتاج الكهرباء S.P.E فرع - تيارت- البالغ عددهم 162 عاملاً، حيث تمّ اختيار عينة عشوائية طبقية بسيطة، ويرجع هذا الاختيار لكون المقترضات الميدانية التي تدلّ على أنّ مجتمع الدراسة غير متجانس، مما فرض علينا إتباع هذا النوع من العينات، إذ مجتمع البحث مقسّم إلى طبقات متفاوتة في طبيعة المهام والأنشطة الموكلة لها ومختلفة في ثقافتها السوسيو مهنية. وحتى تكون العينة ممثلة بشكل صحيح للمجتمع المبحوث يجب أن تكون ممثلة لمختلف هذه الأصناف<sup>2</sup>.

وتجدر الإشارة إلى أننا سعينا في البداية إلى استخدام المسح الاجتماعي، إلاّ أنّه بسبب الانشغال الكبير للعمال والأعباء الموكلة على عاتقهم، بالإضافة إلى اعتماد المؤسسة على المناوبة الليلية وهذا ما يقلل من فرص التقائنا بالبقية المناوبين ليلاً، كلّ هذه الظروف الجّد موضوعية حالت دون قيامنا بالمسح الشامل، بعدها قررنا بنصيحة المرشد الميداني الذي نصحننا بالتقليل من حجم العينة المختارة، وعليه تمّ اختيار نسبة 50% من المجتمع الكلي حيث بلغ عدد المفردات 80 عاملاً، وتأكّدنا من صحّة نصيحة المرشد الميداني بعد توزيع الاستمارات، حيث تمّ توزيع 80 استمارة واسترجعنا 70 استمارة فقط وهذا راجع إلى جملة الظروف السابقة الذكر، والجدول التالي يوضّح كيفية اختيار عينة الدراسة، حيث

$$N = \frac{\sum N \cdot 50}{100}$$

والجدول التالي يوضّح كيفية اختيار العينة:

الجدول رقم (01): يمثّل الجدول عدد العمال بمؤسسة سونلغاز "S.P.E" حسب المستوى المهني.

الرتبة	العدد	حجم العينة من كل طبقة
إطارات	60	30
عون تحكم	79	40
عون تنفيذ	21	10
المجموع $\Sigma$	162	80

<sup>1</sup>- خالد فرحات المشهداني، "راند عبد الخالق العبيدي: مناهج البحث العلمي"، الأردن: دار الشروق، دار الأيام، 2013، ص229.

<sup>2</sup>- إبراهيم أبراش: "المنهج العلمي وتطبيقاته في العلوم الاجتماعية"، الأردن: دار الشروق للنشر والتوزيع، 2009، ص252.

- البيانات السوسيوديمغرافية.

الجدول رقم(02).يمثل الجنس.

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
%82,86	58	ذكر
%17,14	12	أنثى
%100	70	المجموع $\Sigma$

تبين المعطيات الواردة في الجدول رقم (02) والمتعلقة بمتغير الجنس لعينة الدراسة أنّ أغلبية أفراد مجتمع البحث ذكور بنسبة 82,86% ممثلين في 58 مفردة، ونسبة 17,14% ممثلين في 12 مفردة من مجتمع البحث إناث.

من خلال البيانات المسجلة أعلاه نلاحظ أنّه يمكن القول بأنّ نسبة الذكور الموجودة في مؤسسة سونلغاز أكبر من نسبة الإناث وذلك راجع إلى طبيعة العمل الممارس الذي يتطلب جهد عضلي كبير، إضافة إلى المناوبة الليلية ماعدا بعض الوظائف الموجودة بالمؤسسة وهو ما لاحظناه في الواقع، بحيث نجد عدد قليل من الإناث يعملون في إطار العمل الإداري أو في مجال التنظيف فقط وهذا بنسبة قليلة جدا، على اختلاف نسبة الذكور، فالأغلبية منهم يعملون في إطار الأمن وأعمال أخرى خاصة بالذكور فقط، مما يقلل من فرص استقطاب موارد بشرية إناث بالمؤسسة ولو بنسبة قليلة مقارنة بالذكور.

الجدول رقم(03): يمثل متغير الجنس.

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
15,71%	11	من 25 إلى 30
20%	14	من 31 إلى 36
18,57%	13	من 37 إلى 42
28,57%	20	من 43 إلى 48
10%	07	من 49 إلى 54
7,14%	05	من 55 إلى 60
100%	70	المجموع $\Sigma$

توضح البيانات الرقمية الموجودة في الجدول رقم (03)، التي تمثل السن بالنسبة لمجتمع البحث مما يجعل العاملين يتوزعون بنسب متفاوتة حيث نجد أن:

هناك 20 عامل تتراوح أعمارهم ما بين 43 و 48 سنة، و 14 عامل تتراوح أعمارهم ما بين 31 و 36، و 13 عامل تتراوح أعمارهم ما بين 37 و 42، ونجد 11 عامل تتراوح أعمارهم ما بين 25 و 30 سنة، كما نجد 07 عمال تتراوح أعمارهم ما بين 49 و 54 سنة، و 05 عمال تتراوح أعمارهم ما بين 55 و 60 سنة.

ويمكن تفسير ذلك أن أعمار عمال مؤسسة سونا لغاز متقاربة فيما بينها، غير أن فئة الشباب تطغى على بقية الفئات العمرية الأخرى، وهذا ما يؤكد أن المؤسسة تعتمد على الخبرة الجديدة، كما تسعى لاستقطاب الكفاءات من الموارد البشرية خارج المؤسسة والتي تكون قادرة على تقديم الإضافة، والاستفادة من الإطارات خريجي الجامعات والمعاهد على اعتبار أنهم يقومون باكتساب المهارات والخبرات والكفاءات التي توجه جهودهم في العمل لتحقيق أهداف المؤسسة.

الجدول رقم (04): يمثل المستوى التعليمي.

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
00%	/	أمي
00%	/	ابتدائي
14,30%	10	متوسط
34,30%	24	ثانوي
51,40%	36	جامعي
100%	70	المجموع $\Sigma$

تبين الشواهد الرقمية الواردة في الجدول رقم (04)، والمتعلقة بالمستوى التعليمي لعينة الدراسة أن أغلبية العمال هم ذوي المستوى الجامعي بنسبة **51,40%** متمثلين في 36 عاملاً، ونسبة **34,30%** متمثلين في 24 عاملاً ذوي مستوى ثانوي ونسبة **14,30%** متمثلين في 10 عمال ذوي المستوى المتوسط، في حين نجد انعدام المستوى الأمي والمستوى الابتدائي.

وهذا ما يبين أن المؤسسة تعتمد بشكل أساسي على العمال ذوي المستوى العالي والأكثر كفاءة وتأهيلاً، ومن خلال المعلومات التي قدمت لنا من المؤسسة محل الدراسة اتضح لنا أن العمال ذوي المستوى الثانوي هم من المحصلين على شهادة تقني سامي كل في مجاله، أما بالنسبة للمستوى المتوسط ومن خلال ما قمنا بجمعه من خلال الملاحظة هم أكثر العمال خبرة واطلاعا على متطلبات الوظيفة من مهارات وتقنيات، وهذا ما يبين أن المؤسسة تعتمد على مهارات وكفاءات العاملين ذوي المستويات المختلفة في سبيل تحقيق الأهداف التي تصبو إليها.

الجدول رقم(05) : يمثل الحالة المدنية.

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
%64,29	45	متزوج (ة)
%35,71	25	غير متزوج(ة)
/	/	مطلق(ة)
/	/	أرمل(ة)
%100	70	المجموع $\Sigma$

نستنتج من التحليل الإحصائي للجدول رقم ( 05 ) والمتعلق بالحالة المدنية لعينة الدراسة أن:

- %64,29 من إجمالي أفراد العينة متزوجين و عددهم 45 عامل.

-%35,71 من إجمالي أفراد العينة غير متزوجين وهذا ما يلزمهم بضرورة التمسك بالعمل لأنه مصدر رزقهم وإعالة أسرهم، فالعمال عندما يحظون بالاستقرار الاجتماعي، يكون هناك مناخ تنظيمي يتسم بالاستقرار المهني، وهذا ما ينعكس إيجابا على أداء الموارد البشرية، وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة.

الجدول رقم(06) يمثل الوضعية المهنية .

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
%34,28	24	إطار
%51,42	36	عون تحكم
%14,30	10	عون تنفيذ
%100	70	المجموع $\Sigma$

تفيد الإحصائيات الواردة في الجدول رقم ( 06 ) المتعلقة بالوضعية المهنية التي يشغلها كل عامل أن هناك:

-نسبة يشتغلون %51,42 عون تحكم متمثلين في 35 عاملا.

-نسبة %34,28 يشتغلون إطارات متمثلين في 24 عامل.

-نسبة يشتغلون **14,30%** عون تنفيذ متمثلين في 10 عمال.

إنّ هذا التفاوت الملحوظ في المستويات المهنية الموجودة في المؤسسة التي تعتمد بشكل كبير على أعوان التحكم ، ويمكن تفسيره بإرجاعه لطبيعة نشاط المؤسسة الإنتاجي، حيث تقوم بإنتاج الكهرباء بالاعتماد على ورشات بها آلات عملاقة تحتاج إلى عمال مكانيك لصيانتها في حالة أي خلل، أما غرف التحكم (غرفتان) فتظم المشرفين الذين يسهرون على ضمان السير الحسن للآلات وتقييم أداء العمال المنفذين، أما الإطارات فهم يركزون بكثرة في الإدارة في أقسام مختلفة (موضحة في الملاحق) والتوزيع العادل للمهام بين مختلف المستويات التنظيمية والتنسيق بينها، وهو ما يساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها الروتينية وبالتالي أهدافها الإستراتيجية.

الجدول رقم(07): يمثل الأقدمية.

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
<b>31,42%</b>	<b>22</b>	أقل من 05 سنوات
<b>25,71%</b>	<b>18</b>	من 05 إلى 10
<b>17,14%</b>	<b>12</b>	من 11 إلى 16
<b>14,28%</b>	<b>10</b>	من 17 إلى 22
<b>7,14%</b>	<b>05</b>	من 23 إلى 28
<b>4,28%</b>	<b>03</b>	من 29 فما فوق
<b>100%</b>	<b>70</b>	المجموع $\Sigma$

تبين البيانات الكمية الواردة في الجدول رقم ( 07)، والتي تمثل سنوات الأقدمية في العمل أنّ هناك:

- 22 عامل لهم أقدميه أقل من 05 سنوات .
- 18- عامل لهم تتراوح أقدميهم من 05 إلى 10 سنوات.
- 12- عامل تتراوح أقدميتهم من 1 إلى 16 سنة.
- 10 - عمال تتراوح أقدميتهم من 17 إلى 22 من 17 إلى 22 سنة.

05- عمال تتراوح أقديمتهم من 23 إلى 28 سنة.

- 03 عمال لهم أقدميه 29 سنة فما فوق.

يتضح لنا من خلال هذا الجدول أنّ مؤسسة "سونلغاز" تعتمد على سياسة توظيف ناجعة تقوم على استقطاب وجلب موارد بشرية من خارج المؤسسة، تكون قادرة على تقديم الإضافة وذلك للاستفادة منها في عدة مناصب وظيفية، وهذا ما يؤكد الجدول رقم ( 04)، بأنّ المؤسسة لا تعتمد على الأقدمية كمعيار أساسي ووحيد للتوظيف، وإنّما على الكفاءة، حيث أنّ أكبر نسبة هي نسبة الجامعيين والمقدرة بـ 51,40%.

الجدول رقم (08) يمثل مكان الإقامة:

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
60%	42	داخل ولاية تيارت
40%	28	خارج ولاية تيارت
100%	70	المجموع

من خلال البيانات الرقمية الموجودة في الجدول رقم ( 08) والذي يمثل مكان الإقامة بالنسبة لأفراد عينة البحث نلاحظ أنّ نسبة 60% من أفراد العينة يمثلون 42 يقطنون داخل ولاية تيارت ونسبة 40% من أفراد العينة يمثلون 28 عاملا يقطنون خارج ولاية تيارت.

وهذا ما يبين أنّ المؤسسة تضم موارد بشرية ذوي خلفيات ثقافية محلية في حين أنّها تضم موارد بشرية ذوي خلفيات ثقافية متنوعة من خارج الولاية، وهذا على اعتبار أنّ المؤسسة لها تنوع في استقطاب وجلب اليد العاملة المختلفة في العرق والدين وطرق العمل وغيرها، وحسب اطلاقنا والمعلومات المقدمة من المؤسسة أنّها تستقبل موارد بشرية أجنبية وذلك لمدة تتراوح أحيانا من شهر إلى 04 أشهر لأداء مهام متعلقة بنشاطها وتوجيه مهام جماعات عملها، حيث تسعى لإيجاد التوافق بين تلك الأفكار والأساليب وحلول للمشكلات المتعلقة بالعمل.



الفصل الرابع

عرض وتحليل

ومناقشة نتائج الدراسة

أولاً: التمسك بالقيم السائدة وزيادة التفاعل بين الأفراد داخل الجماعة  
الجدول رقم (09): يمثل القيم السائدة في المؤسسة.

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
%21,42	15	قيم الاحترام
%34,28	24	الجدية في العمل
%44,28	31	الالتزام بالقواعد والإجراءات
%100≈	70	المجموع ∑

تبين المعطيات الكمية الواردة في الجدول رقم (09) والذي يمثل القيم السائدة في المؤسسة أن نسبة %44,28 من إجمالي مفردات عينة البحث أجابوا بأن هناك التزام بالقواعد والإجراءات وممثلين في 31 عامل.

- %34,28 من إجمالي مفردات عينة البحث أجابوا بأن هناك جدية في العمل وممثلين في 24 عامل.

-نسبة %21,42 من إجمالي مفردات عينة البحث أجابوا بأنه توجد قيم الاحترام وممثلين في 15 عامل.

من خلال البيانات السابقة الذكر نلاحظ أن المؤسسة توجد بها قيم مهنية تحكم بيئتها التنظيمية ، وهذا ما يدل أنها تتبنى ثقافة تنظيمية تضم جملة القيم المشتركة في العمل والتي تعبر عن توحيد الأفراد وتوجيه سلوكياتهم داخل المؤسسة. وهو ما أدرجته نظرية تنمية الموارد البشرية، حيث أن نجاح أي مشروع أو مؤسسة يتطلب توافق قيم الأفراد مع قيم التنظيم، أي مع الثقافة السائدة.

الجدول رقم (10): يمثل القابلية أو الرغبة للاندماج مع قيم المؤسسة.

النسبة المئوية	التكرار	العينة
		الاحتمالات
%80	56	نعم
%20	14	لا
%100	70	المجموع $\Sigma$

تفيد البيانات الإحصائية الواردة في الجدول رقم (10) والمتعلقة بالقابلية أو الرغبة للاندماج مع قيم المؤسسة أن:

- نسبة 80% من إجمالي مفردات عينة البحث أجابوا بـ"نعم" وممثلين في 65 عاملا.
- نسبة 20% من إجمالي مفردات عينة البحث أجابوا بـ"لا" وممثلين في 14 عاملا.

خلال المعطيات المدونة أعلاه تبين أنّ هناك قابلية ورغبة من طرف الأفراد للاندماج مع قيم المؤسسة، تراعي خصوصيات الأفراد العاملين والجماعات بما تحمله من قيم ومعايير وسلوكات ثقافية وهو ما يوضحه كذلك الجدول رقم (09) وذلك من خلال تقبل أفكار ووجهات نظر العاملين والتقريب بينها خاصة نحو الأمور المتعلقة بالتسيير، وهذا ما يتيح الفرصة للتفاعل بين الأفراد والجماعات والمؤسسة وبالتالي خلق ثقافة روح العمل الجماعي والتعاون وهذا ما أكدت عليه نظرية العلاقات الانسانية.

الجدول رقم (11) : يمثل عمل الإدارة على ترسيخ القيم.

النسبة المئوية	التكرار	العينة
		الاحتمالات
%65,71	46	نعم
%34,28	24	لا
%100≈	70	المجموع $\Sigma$

تبين المعلومات الواردة في الجدول رقم (11) الذي يمثل عمل الإدارة على ترسيخ القيم السابقة الذكر أنّ :

-نسبة %65,71 من إجمالي عينة البحث أجابوا بنعم ممثلين في 46 عامل .

-نسبة %34,28 من إجمالي عينة البحث أجابوا بلا ممثلين في 24 عامل.

من خلال المعطيات السابقة الذكر، وبناء على المقابلة التي قمنا بها تبين لنا أنّ المؤسسة تعمل على ترسيخ القيم السائدة (الجدية في العمل، تفويض السلطة، الولاء...إلخ) وتحافظ عليها من خلال تدعيم القيم الايجابية التي يشترك فيها جميع العاملين والتي تسهم بدورها في تحقيق التماسك بين أعضاء الجماعات وتضامنهم المستمر في أداء المهام.

الجدول رقم (12) يمثل القيم السائدة في المؤسسة.

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
38,57%	27	تتوافق وقيمك
21,43%	15	تختلف معها
40%	28	نوعا ما
100%	70	المجموع $\Sigma$

من خلال الإحصائيات الكمية الوارد في الجدول رقم ( 12 ) والمتعلقة بمدى توافق واختلاف القيم السائدة في المؤسسة مع قيم الأفراد نجد نسبة 40% من أفراد عينة البحث أجابوا بـ"نوعا ما" ممثلين في 28 عامل ، ونسبة 38,57% من أفراد عينة البحث أجابوا بـ"تتوافق وقيمهم" ممثلين في 27 عامل في حين نجد نسبة 21,43% من أفراد عينة البحث أجابوا بأنّ هناك اختلاف مع قيمهم و الممثلين في 15 عامل .

وعليه فالمؤسسة تعمل على التوفيق وإحداث التكيف بين قيم الأفراد وقيم المؤسسة ، بحيث يتمكن كل طرف من تحقيق أهدافه من خلال خدمة الطرف الآخر وبذلك تتحقق الفعالية داخل المؤسسة ، وهذا ما أقرت به نظرية العلاقات الإنسانية.

الجدول رقم (13): يمثل عمل الفرد على ترسيخ قيم أخرى يراها بديلة للقيم السائدة.

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
40%	28	نعم
60%	42	لا
100%	70	المجموع $\Sigma$

من خلال الشواهد الرقمية الواردة في الجدول رقم (13) والمرتبطة بعمل الفرد على ترسيخ قيم أخرى يراها بديلة للقيم السائدة أن :

- نسبة 60% من أفراد عينة البحث أجابوا بـ"لا" و عددهم 42 عامل.

- نسبة 40 % من أفراد العينة أجابوا بـ"نعم" و عددهم 28 عامل.

من خلال المعلومات السابقة الذكر تبين لنا أنّ هناك رضا من طرف الأفراد على قيم المؤسسة ، مما يظهر وجود التوافق بين قيم العمال والقيم المهنية داخل بيئة العمل وهذا ما تظهره النسبة المتمثلة في 60% للعمال الذين أجابوا بـ"لا" ، وبناءا على المعلومات المقدمة من طرف رئيس مصلحة الموارد البشرية من خلال المقابلة تبين لنا أنّ المؤسسة تعطي أهمية معتبرة للقيم، باعتبارها أهم العوامل المحركة لسلوك الأفراد والجماعات، وبحكم استنادها إلى قوانين اجتماعية تتفاعل مع الواقع اليومي للمؤسسة، حيث يتم التعرف عليها من خلال رصد ردود أفعال العاملين داخل المؤسسة.

الجدول رقم (14): يمثل ما يسود علاقات العمل.

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
%48,57	34	التعاون
%21,43	15	المنافسة
%30	21	الصراع
%100	70	المجموع $\Sigma$

من خلال المعطيات الواردة في الجدول رقم (14) والمتعلقة بما يسود علاقات العمال من تعاون أو منافسة أو صراع نلاحظ:

- نسبة %48,57 من إجمالي أفراد العينة أجابوا بوجود التعاون وممثلين في 34 عامل.
  - نسبة %30 من إجمالي أفراد العينة أجابوا بوجود المنافسة وممثلين في 15 عامل.
  - نسبة %21,43 من إجمالي أفراد العينة أجابوا بوجود الصراع وممثلين في 21 عامل.
- تبين النتائج المعلنة أعلاه أنّ علاقات العمال يسودها التعاون وهو ما اتضح من خلال إجابات العمال بحيث أكبر نسبة أجابوا بوجود عملية تعاونية بينهم، وهو ما تم ملاحظته داخل المؤسسة من خلال التغطية المتبادلة بين الزملاء، والتعاون بين الوحدات على أداء مهام الزملاء الغائبين، ومن خلال إجابات بعض العمال تبين لنا أنّ الصراع يعتبر من أبرز العوامل التي تفتح مجال التعاون والتضامن بين الأعضاء وذلك من خلال الصراعات مع البيئة الخارجية، أي يساهم في تحسين العلاقات التعاونية عندما تحس الجماعة بأنّ قيمها الثقافية مهددة وعليه فمؤسسة "سونغاز" وحسب المعلومات المتحصل عليها تسعى لتقوية علاقات التعاون والتلاحم بين مصالحها، فنقدم العديد من الامتيازات للعاملين كتوفير النقل، السكن، وغيرها بغض النظر عن الأجر الجيد، إضافة إلى تقديم الحوافز المادية المرضية، وهذا ما يتوافق مع نظرية "X" التي ترى بأنّ العامل كسول بطبعه ويكره العمل ويهرب من تحمل المسؤولية، في حين رأت بأنّ العامل كسول بطبعه ويكره العمل ويهرب من تحمل المسؤولية، في حين رأت بأنّ الحل يكمن في تنفيذ مهام وسياسات العمل .

الجدول رقم (15):يمثل طبيعة العلاقات الاجتماعية ومساهمتها في تحقيق تبادل المصالح والمنافع

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
78,57%	55	رسمية
21,43%	15	غير رسمية
100%	70	المجموع $\Sigma$

تفيد الإحصائيات الموجودة في الجدول رقم (15) والمتعلقة بالعلاقات الاجتماعية ومساهمتها في تحقيق التأثير المتبادل أن:

- نسبة 78,57% من إجمالي عينة البحث أجابوا بوجود علاقات اجتماعية رسمية ممثلين في 55 عامل.

-نسبة 21,43% من إجمالي عينة البحث أجابوا بوجود علاقات اجتماعية غير رسمية وممثلين في 15 عامل.

إنّ المعلومات الواردة أعلاه تبين طبيعة العلاقات الاجتماعية رسمية وذلك بنسبة كبيرة حسب المعطيات كونها تعتمد على الاتصال الرسمي ومبدأ التعاون في العمل وذلك ما ينتج جو عمل إنساني يسوده الانسجام والتآلف في تنفيذ المهام وبناءا على المعلومات المجمعّة فإنّ العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة تتسم بالمرونة فهي تتسع وتضيق حسب المصالح والمنفعة المتبادلة بين الأفراد والجماعات مما يشجع التشاور غير الرسمي بين الرؤساء والمرؤوسين في اتخاذ القرارات وبالتالي شعور العامل بالاستقرار الوظيفي، وهذا ما يتوافق مع ما جاءت به نظرية " Z " اليابانية وبالتالي قيام العامل بأداء مهامه بروح رسمية بعيدا عن الاعتبارات الشخصية والعواطف وهو ما يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة.



الجدول رقم (16): يمثل مساهمة العلاقات الاجتماعية السائدة بين العمال في رفع الروح المعنوية.

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
28,57%	20	دائما
37,14%	26	أحيانا
30%	21	نادرا
4,29%	03	إطلاقا
100%	70	المجموع

تفيد الإحصائيات الواردة في الجدول رقم ( 16 ) والمتعلقة بمساهمة العلاقات الاجتماعية السائدة بين العمال في رفع الروح المعنوية للأفراد أن:

- نسبة 37,14% من مجموع أفراد عينة البحث أجابوا بـ"أحيانا" و عددهم 26 عاملا.

- نسبة 30% من مجموع أفراد عينة البحث أجابوا بـ"نادرا" و عددهم 21 عاملا.

- نسبة 28% من مجموع أفراد عينة البحث أجابوا بـ"دائما" و عددهم 20 عاملا.

- نسبة 4,29% من مجموع أفراد عينة البحث أجابوا بـ" إطلاقا" و عددهم 03 عمال.

إنّ المعلومات السابقة الذكر توضح أنّ مساهمة العلاقات الاجتماعية السائدة بين العمال في رفع الروح المعنوية يكون في بعض الأحيان بنسبة كبيرة، مما يعني أنّ العلاقات الاجتماعية السائدة تكون في بعض المرات لها الأثر في رفع الروح المعنوية للعاملين، وهذا ما يساهم في إيجاد التنسيق والتجانس بين أعضاء الجماعة المختلفين من خلال التفاعل المستمر بينهم ومحاولات التأثير المتبادلة من خلال إتاحة الفرصة لكل عامل للتأثير على سلوك الآخرين، وبطرق تتفق مع خبرته ومعلوماته ومعرفته بالأمر المرتبطة بأنشطة المؤسسة مما يدعم تماسك الجماعة، وهذه كانت إجابة من الحوار مع بعض العاملين في المؤسسة ما تناسب طبعاً مع نظرية العلاقات الإنسانية التي رأت أنه خلال التفاعل الاجتماعي تظهر مجموعة من القواعد العامة للسلوك، وأنّ أهم وظيفة لهذه القواعد هي تدعيم تماسك الجماعة على اعتبار أنّ جماعة العمل هي مصدر تلك المشاعر الايجابية، المشجعة على خلق الروح المعنوية المرتفعة للعاملين داخل المؤسسة.

الجدول رقم(17): يمثل العدالة في طريقة التعامل بين الأفراد.

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
70%	49	توجد
30%	21	لا توجد
100%	70	المجموع $\Sigma$

تفيد الإحصائيات الموجودة في الجدول (17) والمتعلقة بالعدالة في طريقة التعامل مع الأفراد أن:

- نسبة 70% من إجمالي أفراد عينة البحث أجابوا بـ"توجد" و عددهم 49 عامل.

-نسبة 30% من إجمالي أفراد عينة البحث أجابوا بـ" لا توجد" و عددهم 21 عامل.

تبين المعلومات الواردة أعلاه أنه توجد عدالة في طريقة التعامل مع الأفراد وهذا ما يظهر في النتائج ، حيث نسبة كبيرة أقرروا بوجود عدالة في طريقة التعامل داخل المؤسسة، وهو ما تم التأكد من صحته أكثر من خلال مقابلتنا لبعض العمال الذين صرحوا بوجود عدالة في التعامل وتقييم الأداء ،حيث أنّ كلّ فئة تعامل على حسب صلاحياتها ومسؤولياتها والمهام التي تقوم بها ،أمّا فيما يخص التقييم فهو تقييم موضوعي،وذلك من خلال تقييم السلوك الوظيفي لكل عامل بدلا من تقييم سلوكه الشخصي،كما توفر إدارة المؤسسة نظام عادل للحوافز،وكيفية توزيعها،وهذا ما يساهم في تحقيق رغبات العمال ويشبع حاجاتهم المادية والمعنوية، ويدعم علاقاتهم الإنسانية ويرفع روحهم المعنوية،وهو ما يؤكد الجدول رقم (16) مما يتيح تحمل العاملين لمسؤولية مهامهم أكثر،وهذا ما أدرجته نظرية العاملين والتي أقرت بأنّ تحمل العمال لمسؤولياتهم المهنية ،يساهم بشكل كبير في تحقيق الأهداف المراد الوصول إليها.

الجدول رقم (18): يمثل نموذج وشكل الاتصال في تفاعل الفرد داخل الجماعة .

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
%75,71	53	رسمي
%24,29	17	غير رسمي
%100	70	المجموع

تثبت الشواهد الرقمية المذكورة في الجدول رقم ( 18 ) والمرتبطة بنموذج وشكل الاتصال المناسب في تفاعل الفرد داخل الجماعة أن:

- 75,71% من مجموع أفراد عينة البحث أجابوا بـ"اتصال رسمي" وممثلين في 53 عامل.
- 24,29% من مجموع أفراد عينة البحث أجابوا بـ"اتصال غير رسمي" وممثلين في 17 عامل.

وتفيد المعطيات المدونة أعلاه أنّ هناك نسبة كبيرة أجابت بأنّ الاتصال الرسمي يساهم في تفاعل الفرد العامل داخل الجماعة، وهذا ما يتجسد في السماح للعامل بالمشاركة في اتخاذ القرارات، وبالتالي تحسين علاقاته مع الآخرين ورفع أدائه، كما يعد الاتصال من مؤشرات التعاون، وذلك من خلال كثافة الاتصالات بين العاملين، وجعل خطوط الاتصال عبر المؤسسة مفتوحة ومتشابهة، بحيث يندمج التنظيم الرسمي وغير الرسمي، وهو ما يؤكد الجدول رقم (14) مما يسمح من رفع كفاءة جماعات العمل وتفاعلاتها.

وعليه فالإتصال عامل مهم داخل الجماعات في المؤسسة، فهو يمثل الحركة الدائمة بفضل سريان المعلومة المبنية وفق العلاقات الاجتماعية السائدة داخل المؤسسة، وهذا ما أكدته نظرية العلاقات الإنسانية بإقرارها بأنّ وجود الاتصال غير الرسمي يعمل على تقوية العلاقات ، والتفاهم بين العاملين داخل الجماعة، وهو ما يتوافق مع ملاحظتنا في المؤسسة إذ أنّ العمال تربطهم اتصالات رسمية في إطار العمل الرسمي وغير الرسمي.

الجدول رقم (19): يمثل الأساس الذي يتمركز عليه صنع القرار في المؤسسة.

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
18,57%	13	حسب الرتبة المهنية
67,14%	47	حسب طبيعة المنصب
14,29%	10	حسب الموقف
100%	70	المجموع $\Sigma$

تمثل البيانات الكمية الموجودة في الجدول رقم (19) والمتعلقة بالأساس الذي يتمركز عليه صنع القرار في المؤسسة حيث أن:

- نسبة 67,14% من إجمالي أفراد عينة البحث أجابوا بأن ذلك يتم حسب طبيعة المنصب و عددهم 47 عاملاً.

- نسبة 18,57% من إجمالي أفراد عينة البحث أجابوا بأن ذلك يتم حسب الرتبة المهنية و عددهم 13 عاملاً.

- نسبة 14,29% من إجمالي أفراد عينة البحث أجابوا بأن ذلك يتم حسب الموقف و عددهم 10 عمالاً.

بناءً على المعطيات الواردة في الجدول، نلاحظ نسبة كبيرة من العمال أجابوا بأن صنع القرار في المؤسسة يكون حسب طبيعة المنصب، وما يدعم هذه الإجابة المعلومات المجمعة، والتي تقر بأن المؤسسة تأخذ بعين الاعتبار مختلف الآراء داخل المؤسسة، حيث تقوم الإدارة بإخبار العاملين، بمخططاتها، وهذا نوع من أنواع الاتصال الإيجابي الذي يستند إلى الشفافية والثقة في المعاملة، على اعتبار أن هذا ما أدرجته نظرية اتخاذ القرارات بالاعتماد على مبدأ الجماعة والعلاقات التي تظهر من شدة انسياب قنوات الاتصال وهو ما يوضحه الجدول رقم (18) مما يدل أن كل عامل يمكن أن يكون أحد الفاعلين الذين لهم أهميتهم داخل الجماعة خاصة وداخل المؤسسة بصفة عامة، ولا يهم إن كان هذا العامل في أعلى الهرم التنظيمي أو أسفله، غير أن أهمية كل عامل تكون حسب موقعه، وحسب طبيعة نظرته للمشاكل موضوع الاهتمام وهو ما تؤكد دراسة "شطي أمينة" حيث أن توضيح نمط السلطة ومركز اتخاذ القرار يحقق ديناميكية جماعة العمل وذلك من خلال الهيكل التنظيمي المرن الذي يتيح للعاملين فرص المشاركة والإبداع.

الجدول رقم (20): يمثل نشر ثقافة صنع القرار ومدى مساهمتها في خلق الدافعية للعمل.

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
82,86%	58	نعم
17,14%	12	لا
100%	70	المجموع $\Sigma$

تفيد البيانات الإحصائية الواردة في الجدول رقم ( 20 ) والمرتبطة بنشر ثقافة صنع القرار ومدى مساهمتها في خلق الدافعية للعمل أن:

- نسبة 82,86% من مجموع أفراد العينة أجابوا بـ"نعم" وممثلين في 58 عاملا.

- نسبة 17,14% من مجموع أفراد العينة أجابوا بـ"لا" وممثلين في 12 عاملا.

تبين المعطيات المتحصل عليها سابقا أنّ نشر ثقافة صنع القرار يؤدي إلى خلق الدافعية في العمل وهذا نظرا لنسبة الإجابات المتحصل عليها، حيث أنّ نشر ثقافة صنع القرار يساهم بدرجة كبيرة في إحساس العامل بقيمته الشخصية ومكانته داخل المؤسسة قائمة على أساس تنوع واختلاف الآراء والتوجهات، وفي هذا الصدد نجد ما أدرجته النظرية المعدلة والتي تقر بأنه ينبغي قياس اتجاهات وآراء العاملين والتي تسهم في فعالية عمليات الاتصالات واتخاذ القرارات، هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى أن تكون إجراءات تنفيذ الوظائف التنظيمية المختلفة من إشراف، اتصال تدريب، دفع الأجور، اتخاذ قرارات كلها مبنية على أساس يؤكد، ويدعم الدافع إلى العمل، وذلك في سبيل تحقيق الأهداف المقررة.

الجدول رقم(21):يمثل طبيعة الحافز المهم الذي يمكن أن يشجع في رفع مستويات أداء الجماعة.

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
%41,43	29	مادي
%58,57	41	معنوي
%100	70	المجموع ∑

من خلال المعلومات الواردة في الجدول رقم (20) والمتعلقة بطبيعة الحافز المهم الذي يمكن أن يشجع في رفع مستويات أداء الجماعة أن:

نسبة 58,57% من إجمالي أفراد عينة البحث أجابوا بـ " الحافز المعنوي" و عددهم 41 عامل.

- نسبة 41,43% من إجمالي أفراد عينة البحث أجابوا بالحافز المادي و عددهم 29 عامل و عليه يمكن استخلاص أن نسبة كبيرة يؤيدون نظام الحوافز المعنوية، حيث يلعب دورا حاسما في تشجيع العاملين على رفع الروح المعنوية، وبالتالي رفع مستوى أدائهم باستمرار وهذه النتائج تتطابق مع ما لاحظناه في الواقع إذ أن مؤسسة "سونلغاز تولي أهمية كبيرة لنظام الحوافز المعنوية ومن أبرزها أنها تمنح لكل عامل رحلة أثناء الإجازة أو العطلة التي يأخذها، وذلك على اعتبار أن الحوافز المعنوية تؤثر على سلوك وعلاقات العاملين والتي تعتبر أن المصنع نسقا اجتماعيا يمارس فيه الأفراد والجماعات حاجياته ورغباته، واتجاهاته، ومشاعره، التي تؤثر على أدائه، وبالتالي فالاهتمام بمشاعر العامل الإنسانية وتحفيزه معنويا يساهم في زيادة حيويته وحماسه اتجاه العمل.

الجدول رقم (22): يمثل التمسك بالقيم السائدة ومدى مساهمتها في زيادة التفاعل بين الأفراد داخل الجماعة.

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
71,43%	50	نعم
28,57%	20	لا
100%	70	المجموع $\Sigma$

توضح البيانات الموجودة في الجدول رقم ( 22 ) والمتعلقة بالتمسك بالقيم السائدة ومدى مساهمتها في زيادة التفاعل بين الأفراد داخل الجماعة أنّ:

- نسبة 71,43% من مجموع أفراد العينة أجابوا بـ"نعم" و عددهم 50 عامل.

- نسبة 28,57% من مجموع أفراد العينة أجابوا بـ"لا" و عددهم 20 عامل.

من خلال المعلومات السابقة نلاحظ أنّ التمسك بالقيم السائدة يساهم في زيادة التفاعل بين الأفراد داخل الجماعة، وهذا من خلال جملة المعايير والقيم التي تحددها الجماعة أثناء تشكلها، إضافة إلى الدوافع، الأهداف ومختلف الانفعالات والاهتمامات المشتركة والتي تؤدي دورها إلى زيادة معدلات التفاعل بين العاملين داخل القسم وهذه النتائج تتطابق مع لاحظناه في الواقع، إذ أنّ كلّ قسم يحدد معايير تضبط سلوك العاملين وطرق لأداء المهام، بحيث تتلاءم مع طبيعة الأعمال التي تقوم بتنفيذها، وعليه فاحترام معايير وقيم العمل المشتركة، تساهم في خلق التفاعل الايجابي، القائم على العلاقات التعاونية، وهذا ما يوضحه الجدول رقم (14) كما نجد جورج "هومانز" في نظريته التي تناولت تفاعل الجماعات، يقر بأنّه كلما زاد التفاعل بين العاملين، كلما زاد احتمال مشاركتهم في المشاعر والعواطف وكلما زاد احتمالهم كجماعة تعمل في سبيل هدف مشترك، فتعاون جماعات العمل واتحاد أهدافها بأهداف المؤسسة يؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة وأهداف الجماعات العمالية في نفس الوقت.

ثانيا: اختلاف الثقافات السوسيو مهنية وقدرة جماعة العمل على تحقيق أهدافها.  
الجدول رقم(23) يمثل كيفية تعامل المؤسسة مع الاختلافات الثقافية.

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
15,71%	11	تحد منها
27,14%	19	لا تأخذها بعين الاعتبار
57,14%	40	تتأقف معها
100%	70	المجموع ∑

تبين الشواهد الرقمية الموجودة في الجدول رقم ( 23 ) والمرتبطة بكيفية تعامل المؤسسة مع الاختلافات الثقافية أن:

- نسبة 57,14% من إجمالي أفراد عينة البحث أجابوا بـ"تتأقف معها" ممثلين في 40 عاملا.
  - نسبة 27,14% من إجمالي أفراد عينة البحث أجابوا بـ"لا تأخذها بعين الاعتبار" وممثلين في 19 عاملا.
  - نسبة 15,71% من إجمالي أفراد عينة البحث أجابوا بـ"تحد منها" وممثلين في 11 عاملا.
- من خلال النتائج الموجودة أعلاه تبين أن نسبة كبيرة من العمال أجابوا بأن المؤسسة تتأقف مع الاختلافات الثقافية الموجودة داخل المؤسسة من خلال تبادل المكتسبات والمعارف والمهارات بين العمال والأقسام الموجودة داخل المؤسسة، مما يدل أن المؤسسة تحترم معايير ومعتقدات ووجهات نظر العاملين، وذلك بضمان التدفق الكامل والمستمر للاتصال والمعلومات اللازمة بين كل المستويات التنظيمية، وخلق ثقافة تنظيمية مرنة تتلاءم وقيم ومعتقدات وسلوكات العاملين وجماعات العمل. وهذا بهدف تفادي عامل الصراع الثقافي، لأنّ فعالية العاملين والجماعات تتأثر بهذه البيئة الثقافية سواء كانت تعاونية أو صراعية، ما يتطلب تنظيم دورات تكوينية خاصة بالتعامل مع التنوع الثقافي وكيفية التعامل معه، وهو ما توصلت إليه دراسة دراسة "ليندة لفعل" حيث أنّ تنمية وتطوير الموارد البشرية داخل المنظمة يكون من خلال الدورات التدريبية القائمة على التعدد الثقافي.



الجدول رقم (24):يمثل الحرص على ترسيخ قيم علاقات العمل الرسمية ومساهمته في تجنب الانقسام والتفكك داخل الجماعة.

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
84,29%	59	نعم
15,71%	11	لا
100%	70	المجموع ∑

تفيد الإحصائيات الكمية الواردة في الجدول رقم ( 24 ) والمتعلقة بالحرص على ترسيخ قيم علاقات العمل الرسمية ومساهمته في تجنب الانقسام والتفكك داخل الجماعة أن:

- نسبة 84,29% من مجموع أفراد العينة أجابوا بـ"نعم" و عددهم 59 عامل.

- نسبة 15,71% من مجموع أفراد العينة أجابوا بـ"لا" و عددهم 11 عامل.

مما سبق نجد أنّ الحرص على ترسيخ قيم علاقات العمل الرسمية يساهم في تجنب الانقسام والتفكك داخ الجماعة بنسبة كبيرة،مما يوضح أنّ علاقات العمل تحتكم إلى قيم ومحددات وضوابط وقواعد رسمية لتوجيهها والتحكم فيها، وهو ما تمّ ملاحظته واقعيًا،ومن خلال إطلاعنا على القانون الداخلي للمؤسسة،وما تضمنه من قواعد وإجراءات تنظم العمل من الناحية التقنية وفقا لمبدأ التخصص وتقسيم العمل وهو ما أكدت عليه النظرية التaylorية، باعتبار أنّ له الأثر الكبير في ضمان السير الحسن للعملية الإدارية،أما من ناحية الانضباط العام فيمكن في تحديد سلوك وعلاقات العمال بما يتماشى والقواعد الرسمية للعمال،وبما يضمن تحقيق التماسك بين جماعات العمل،دون إغفال معايير الصحة والأمن للمحافظة على صحة العمال من حوادث العمل،فمؤسسة"سونلغاز" تلزم كلّ عامل بارتداء الأقنعة الواقية وإتباع الطرق الأمنية التي تحفظه من التعرض للمخاطر،مما يساهم في إحساس العامل باهتمام الآخرين به،وبالتالي إحساسه بالانتماء والولاء للجماعة والمؤسسة،في حين أنّ أي مخالفة للقيم الرسمية تصدر من طرفه تعرضه للرفض من طرف الجماعة والمؤسسة،مما يؤدي به إلى التضامن والانجذاب لجماعة عمله،وبالتالي تجسيد مبدأ الفهم المشترك في تحديد الأهداف وإقامة القيم والمعايير الرسمية التي تخدم أهداف الجماعة والمؤسسة في آن واحد.

الجدول رقم(25):يمثل عمل المؤسسة على التمييز بين العمال فيما يتعلق باللباس.

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
61,43%	43	نعم
38,57%	27	لا
100%	70	المجموع $\Sigma$

من خلال البيانات الرقمية الموجودة في الجدول رقم ( 25 ) والمتعلقة بعمل المؤسسة على التمييز بين العمال فيما يتعلق باللباس أن:

- نسبة 61,43% من مجموع أفراد العينة أجابوا بنعم وممثلين في 43 عامل.

- نسبة 38,57% من مجموع أفراد العينة أجابوا بلا وممثلين في 27 عامل .

بناء على المعلومات الواردة في الجدول أعلاه؛ تبين لنا أن هناك تمييز بين العمال فيما يتعلق باللباس، وهو ما لمسناه أثناء تواجدها بالمؤسسة خاصة عند فئة التنفيذيين والحراس، وحسب المعلومات المقدمة فذلك التنوع راجع إلى طبيعة المهام والمسؤوليات التي تقوم بها كل فئة، في حين صرح بعض العمال أثناء مقابلتنا لهم ذلك يعود إلى طبيعة المنصب الذي يحتله كل عامل، مما يدل أنّ المؤسسة تعتمد ذلك التمييز سعياً لإيجاد التنسيق والتكامل لدى كل فئة عمالية، وهذا ما يساهم في خلق التلاؤم والانسجام في النشاط الاجتماعي، وبالتالي تسخير كل الطاقات لتحقيق الأهداف المتفق عليها .

الجدول رقم(26):يمثل مدى تأثير نوع اللباس في تقوية الشعور بالانتماء للجماعة.

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
58,57%	41	نعم
41,43%	29	لا
100%	70	المجموع $\Sigma$

توضح البيانات الكمية الموضحة في الجدول رقم ( 26 ) والمرتبطة بمدى تأثير نوع اللباس في تقوية الشعور بالانتماء للجماعة أن:

- نسبة 58,57% من إجمالي أفراد عينة البحث أقرروا بـ"نعم" وعددهم 41 عامل.

- نسبة 41,43% من إجمالي أفراد عينة البحث أقرروا بـ"لا" وعددهم 29 عامل.

من خلال المعلومات السابقة الذكر نلاحظ أنّ نوع اللباس له تأثير كبير في تقوية الشعور بالانتماء للجماعة، وهو ما توضحه النسبة الكبيرة من العمال الذين صرحوا بذلك فالعامل بحكم انتمائه المهني والتنظيمي للجماعة، يلتزم بنفس اللباس كغيره من العاملين المشكلين للفئة التي ينتمي إليها، وهو ما يؤكد الجدول رقم ( 25 ) مما يدل أنّ نوع اللباس يشعر العامل بالانتماء للجماعة، ما يمنحه القوة والحماس والمعنويات المرتفعة لبذل أقصى مجهوداته لأداء المهام والتغلب على صعوباتها، وبالتالي تحقيق التعاون المنشود والهادف الذي يخدم مصلحة الجماعة ومصلحة المؤسسة.

الجدول رقم (27):يمثل مساهمة اللغة كرمز من رموز التفاعل في تماسك الجماعة

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
50%	35	بدرجة كبيرة
31,43%	22	بدرجة متوسطة
18,57%	13	بدرجة ضعيفة
100%	70	المجموع ∑

تفيد الشواهد الرقمية الموجودة في الجدول رقم ( 27 ) والمتعلقة بكيفية مساهمة اللغة كرمز من رموز التفاعل في تماسك الجماعة أن:

- نسبة 50% من مجموع أفراد العينة أجابوا بـ"بدرجة كبيرة" و عددهم 35 عامل.
- نسبة 31,43% من مجموع أفراد العينة أجابوا بـ" بدرجة متوسطة" و عددهم 22 عامل.
- نسبة 18,57% من مجموع أفراد العينة أجابوا بـ" بدرجة ضعيفة" و عددهم 13 عامل.

تبين المعطيات السالفة الذكر أنّ اللغة كرمز من رموز التفاعل داخل الجماعة تساهم في تماسكها بدرجة كبيرة نظرا لنسبة الإجابات المتحصل عليها، فمن خلال المعلومات المقدمة إتضح لنا أنّ اللغة تعمل دورا بارزا في تحقيق تماسك الجماعة داخل المؤسسة، حيث يعتمد عمال مؤسسة "سونلغاز" في تفاعلاتهم اليومية وتبادل أطراف الحديث لهجة الدارجة، أمّا فيما يخص اللغة الأجنبية فالمؤسسة تعتمد عليها في كل نشاطاتها اليومية كمختلف المقررات واللوائح وغيرها، كما تشمل كلّ تعاملاتها سواء الداخلية أو الخارجية، أمّا اللغة العربية فيتم التعامل بها مع المستندات والتقارير المرتبطة بالتربصات فقط، وعليه فالمؤسسة تعتمد على هذا التنوع في اللغات سعيا منها لإيجاد التواصل الفعال القائم على رموز وخصائص العمال الثقافية، إذ تتيح لكل فئة عمالية إمكانية تبادل البيانات والحقائق والمعلومات والمهارات المتعلقة بتنفيذ المهام، وذلك بهدف تقوية العلاقات الودية وخلق التفاهم بين الفئات السوسيو مهنية وتحقيق تماسكها، وبالتالي رفع كفاءتها الإنتاجية

الجدول رقم (28): يمثل اهتمام المؤسسة بالاحتفالات التي تقام أثناء ترقية عامل داخل المؤسسة

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
41,43%	29	نعم
58,57%	41	لا
100%	70	المجموع $\Sigma$

تفيد البيانات الواردة في الجدول رقم ( 28 ) والمتعلقة باهتمام المؤسسة بالاحتفالات التي تقام أثناء ترقية عامل داخل المؤسسة أن:

- نسبة 58,57% من مجموع أفراد العينة أجابوا بـ"لا" وممثلين في 41 عامل .

-نسبة 41,43% من مجموع أفراد العينة أجابوا بـ"نعم" وممثلين في 29 عامل.

إنّ المعطيات المدونة أعلاه تبين أنّ المؤسسة لا تهتم بالاحتفالات التي تقام أثناء ترقية عامل داخل المؤسسة، وهذا يظهر من خلال نسبة العمال الذين أجابوا بـ"لا"، وبالإضافة إلى المعلومات المتحصل عليها من خلال المقابلة، أنّ المؤسسة ليس لها أي اهتمام أو إقامة لمختلف الحفلات المتعلقة بترقية أي عامل، إلاّ أنّها لا تمنع من أن يقيم العامل المتحصل على الترقية حفلة مع عمال جماعته المهنية مما يدلّ أنّ ذلك قد يعود إلى طبيعة نشاط المؤسسة الذي يدوم 24 ساعة دون انقطاع، باستثناء فئة الإداريين، أو أنّها تهتم بالاحتفالات رسمية أكثر أهمية من تلك الاحتفالات.

الجدول رقم (29):يمثل وجود قواعد تسمح باختيار أعضاء جدد داخل الجماعة بهدف التنوع في أساليب العمل.

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
44,29%	31	نعم
55,71%	39	لا
100%	70	المجموع ∑

من خلال المعطيات الكمية الواردة في الجدول رقم ( 29 ) والمرتبطة بوجود قواعد تسمح باختيار أعضاء جدد داخل الجماعة، بهدف التنوع في أساليب العمل نلاحظ أن:

- نسبة 55,71% من إجمالي أفراد العينة أقرروا بـ"لا" وعددهم 39 عامل.

- نسبة 44,29% من إجمالي أفراد العينة أقرروا بـ"نعم" وعددهم 31 عامل.

بناء على المعلومات السابقة نستخلص أنه لا توجد قواعد تسمح باختيار أعضاء جدد داخل الجماعة، بهدف التنوع في أساليب العمل، وهذا راجع لنسبة العمال الذين أجابوا بـ"لا"، فمن خلال المعلومات المجمعّة تمّ استخلاص أنّ جماعة العمل لا تلجأ إلى تحديد قواعد تضبط اختيار أو انضمام عامل ما لتنفيذ المهام، إلا بعد فترة محددة، وذلك راجع لوجود حالتين هما:

- أنّ بعض العمال انظموا إلى مختلف الوحدات لأداء مهام معينة، ثمّ ينصرفوا عن الوحدة، وهو ما يوضح هذا الجدول رقم (08) .

- أثناء ترقية بعض العمال إلى مناصب عليا، ما يعني الخروج من جماعته الأولى والدخول في جماعة أخرى، وهذا ما يلغي الالتزام بالقواعد، مما يدلّ أنّ هناك مراعاة لمختلف المواقف المتنوعة الخاصة بتنفيذ المهام، مما يسمح بخلق تنوع في أساليب العمل وإيجاد الحلول والبدائل لمختلف المشكلات الصعبة التي تعترض تادية تلك المهمات، وهذا ما يعتمد مباشرة على روح الفريق والعمل الجماعي، وهو ما أقرت به نظرية تنمية الموارد البشرية، حيث رأت بأنه تزيد فعالية وكفاءة الأفراد إذا عملوا في فريق عمل.

الجدول رقم (30): يمثل اشتغال العامل في مؤسسة أخرى قبل التحاقه بالمؤسسة الحالية

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
%60	42	نعم
%40	28	لا
%100	70	المجموع $\Sigma$

تبين المعلومات الكمية الموجودة في الجدول رقم (30)، والمتعلقة باشتغال العامل في مؤسسة أخرى قبل التحاقه بالمؤسسة الحالية أن:

-نسبة 60% من إجمالي أفراد العينة أجابوا بـ"نعم" وممثلين في 42 عامل.

- نسبة 40% من إجمالي أفراد العينة أجابوا بـ"لا" وممثلين في 28 عامل.

من خلال هذه المعطيات نلاحظ أنّ نسبة كبيرة من العمال اشتغلوا في مؤسسات أخرى قبل الالتحاق بمؤسسة "سونلغاز"، وبإجراء مقابلة مع بعض العمال حول هذا السؤال تمّ التوصل إلى أنّ مدة التشغيل تتراوح ما بين سنة إلى 03 سنوات بما في ذلك الذين اشتغلوا في إطار عقود ما قبل التشغيل ما يوحي إلى وجود تنوع في ممارسات العمال الخاصة سواء تعلق الأمر بتنوع القيم التنظيمية أو بالكفاءة والمهارات العملية، والتي تختلف من عامل إلى آخر، حيث تسمح المؤسسة للعاملين بتوظيفها، ما يجعل العامل يتمتع بالاستقرار الوظيفي، الأمر الذي أكدت عليه نظرية "Z" من خلال انضباط العامل في أداء مهامه على أكمل وجه، وهو ما يكسب المؤسسة المكانة المطلوبة والقدرة على التوسع في البيئة.

الجدول رقم(31):يمثل مساهمة الخبرة الخاصة في انجاز المهام بسهولة.

النسبة المئوية	التكرار	العينة			الاحتمالات
		%62	31	تطوير كفاءة الأداء	
%71,43	50	%38	19		نعم
		%100	50	المجموع ∑	
		لا			
%28,57	20				لا
%100	70				المجموع ∑

تثبت الشواهد الرقمية الواردة في الجدول رقم(31) والمتعلقة بمساهمة الخبرة الخاصة في انجاز المهام بسهولة أن:

-نسبة %71,43 من مجموع أفراد عينة البحث أجابوا بـ"نعم" و عددهم 50 عامل وهذا ما يساهم في تطوير كفاءة الأداء وذلك بنسبة %62 وزيادة الاستقرار في العمل وذلك بنسبة %38.

- نسبة %28,57 من مجموع أفراد عينة البحث أجابوا بـ"لا"، و عددهم 20 عامل من خلال المعطيات المدونة أعلاه نجد أن الخبرة الخاصة تساهم في انجاز المهام بسهولة، وهذا ما أدرجته النتائج التي حصلنا عليها من إجابات المبحوثين فكانت نسبة من أجابوا بـ"نعم" كبيرة، حيث تمّ التوصل إلى خبرة العامل الخاصة تساعده بشكل كبير في سهولة تنفيذ مهامه، من خلال التطبيق لمختلف الخبرات والمعلومات المكتسبة، والتي تساعده على سهولة التأقلم مع منصب عمله وبالتالي تطوير كفاءة أدائه وهو ما أكد عليه العديد من العمال أثناء مقابلتنا لهم، وهو ما يمنح العامل الاستقرار المهني كما هو موضح في الجدول رقم (30) وبهذا يصبح العامل أكثر استعدادا لتنفيذ الأهداف والقرارات الهامة بالنسبة لجماعته ومؤسسته.



الجدول رقم(32): يمثل الاختلاف في الأصول الجغرافية ومدى مساعدته على تكوين علاقات جديدة.

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
84,29%	59	نعم
15,71%	11	لا
100%	70	المجموع $\Sigma$

تبين الإحصائيات الكمية الموجودة في الجدول رقم (32) والمرتبطة بالاختلاف في الأصول الجغرافية ومدى مساعدته على تكوين علاقات جديدة أن:

-نسبة 84,29% من إجمالي أفراد العينة أجابوا بـ"نعم" وممثلين في 59 عاملاً.

-نسبة 15,71% من إجمالي أفراد العينة أجابوا بـ"لا" وممثلين في 11 عاملاً.

توضح المعطيات المتحصل عليها سابقاً أنّ الاختلاف في الأصول الجغرافية يساعد العامل على تكوين علاقات جديدة، وهذا يظهر من خلال نسبة العمال الذين أجابوا بـ"نعم" كما يوضح أكثر بأنّ المؤسسة "سونلغاز" تحوي العديد من العمال المختلفين في أصولهم الجغرافية والعرقية وخصائصهم الثقافية، حيث أنّ المؤسسة تولي اهتمامها لهذا الجانب من خلال السهر على ضمان السير الحسن للعملية الاتصالية والتفاعلية التي تتم بين العمال والفئات المهنية، وهو ما يساعد العامل على الاحتكاك بالآخرين والاندماج معهم وتكوين علاقات جديدة تكمن أساساً في علاقات الزمالة وعلاقات تعاونية لتنفيذ المهام إضافة إلى خلق علاقات اجتماعية أكثر توسعاً وهذا حسب ما أقرّ به بعض العمال، وذلك ما يساهم في خلق ثقافة تنظيمية من سماتها تنمية تلك العلاقات وتجسيد مبدأ الكفاءة المرتفعة وبالتالي تحقيق الأهداف المشتركة، وهو ما يتوافق بشكل مباشر مع مدرسة العلاقات الإنسانية التي تؤكد على أنّ رفع الكفاءة يتم بناءً على تنمية العلاقات الاجتماعية والإنسانية والتي تؤدي دورها إلى خلق ثقافة تنظيمية قوية داخل بيئة العمل وهو ما يمثل تماسك الجماعة وتضامنها داخل المؤسسة.

الجدول رقم (33): يمثل مدى سماح المؤسسة للعامل بالمبادرة في العمل.

النسبة المئوية	التكرار	العينة			
		الاحتمالات			
%68,57	48	%25	12	المساهمة في حل المشكلات	نعم
		%16,66	08	تحقيق الأهداف الشخصية	
		%58,33	28	القدرة على التحكم في العمل	
		%100	48	المجموع $\Sigma$	
%31,43	22				لا
%100	70	$\Sigma$ المجموع			

تفيد البيانات الإحصائية الواردة في الجدول رقم ( 33 ) المتعلقة بمدى سماح المؤسسة للعامل بالمبادرة في العمل أن:

- نسبة %68,57 من مجموع أفراد العينة أجابوا بـ"نعم" ،وممثلين في 48 عامل، وهو ما يساهم في حل المشكلات بنسبة %25 وتحقيق الأهداف الشخصية بنسبة %16,66، في حين الذين تمنح لهم القدرة على التحكم في العمل بنسبة %58,33.
- نسبة %31,43 من مجموع أفراد العينة أجابوا بـ"لا" ممثلين في 22 عامل .

نظرا للمعطيات المدونة أعلاه فإن المؤسسة تسمح للعامل بالمبادرة في العمل وهو ما توضحه نسبة %68,57 من الذين أجابوا بـ"نعم" و عليه فالمؤسسة تشجع روح المبادرة للعاملين وتنمهم فرصة المشاركة في وضع خطط العمل وبناء على مقابلة بعض العمال الذين أكدوا أنّ ذلك يساعدهم بدرجة كبيرة في القدرة على التحكم في العمل، إضافة إلى المساعدة على اتخاذ القرارات المناسبة، وهو ما يوجه العامل لتأدية المهام والمسؤوليات الملقاة على عاتقه بصورة رشيدة،من خلال الإحساس بتحمل المسؤولية اتجاه تلك المهام،وبالتالي العمل على التوفيق بين اهتمامات الإدارة واهتمامات العمال، وذلك ما ركزت عليه النظرية البيروقراطية،حيث رأت أنّ شعور العاملين بالمسؤولية اتجاه المهام يجسد تطابق أهداف العاملين مع أهداف المؤسسة.

الجدول رقم(34): يمثل التنوع الثقافي بين الفئات رمز قوة لا يمكن أن يعرقل أهداف الجماعة.

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
45,71%	32	نعم
14,29%	10	لا
40%	28	أحيانا
100%	70	المجموع Σ

تثبت الشواهد الرقمية المتواجدة في الجدول رقم (34) والمرتبطة بالتنوع الثقافي بين الفئات رمز قوة لا يمكن أن يعرقل أهداف الجماعة أن:

- نسبة 45,71% من إجمالي مفردات العينة أجابوا بـ"نعم" عددهم 32 عامل .
- نسبة 40% من إجمالي أفراد عينة البحث أجابوا بـ" أحيانا" و عددهم 28 عامل.
- نسبة 14,29% من إجمالي أفراد عينة البحث أجابوا بـ"لا" و عددهم 10 عمال.

بناء على البيانات السالفة الذكر، يمكن القول أنّ التنوع الثقافي بين الفئات رمز قوة لا يمكن أن يعرقل أهداف الجماعة، وهو ما تم التوصل إليه من خلال نسبة العمال الكبيرة الذين أجابوا بـ" نعم" المتمثلة في 45,71% وكذا من خلال المعلومات المقدمة من المؤسسة والتي أثبتت ذلك من منطلق أنّ التنوع الثقافي عامل أساسي للإبداع والتطور والتجديد في أساليب العمل، وهو ما توصلت إليه "ليندة لفل"، حيث أنّ التعدد الثقافي يؤدي للإبداع لأنّ الاختلاف يؤدي إلى طرح تنوع في الأفكار ووجهات النظر وخيارات متعددة تمكن المؤسسة من اختيار أفضلها كما تعمل المؤسسة على الاستثمار في التنوع الثقافي من خلال التكوين خارج الوطن، وذلك قصد تبادل الثقافات والمعارف، حيث تفرض على كل عامل بعد الانتهاء من التكوين بتحرير تقرير يحتوي على ما اكتسبه من معارف ومهارات جديدة تساهم في تطوير المؤسسة، ويتمّ توزيع تلك التقارير على مختلف الوحدات والأقسام المكونة للهيكل التنظيمي للمؤسسة، وهذا ما أقرّ به بعض العمال أثناء إجراء المقابلة.

الجدول رقم (35): يمثل الوضعية المهنية للعمال وعلاقتها بتأثير نوع اللباس في تقوية الشعور بالانتماء للجماعة.

المجموع		عون تنفيذ		عون تحكم		إطار		العينة الاحتمالات
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
58,57	41	30	3	66,66	24	58,33	14	نعم
41,43	29	70	7	33,33	12	41,67	10	لا
100	70	14,30	10	51,42	36	34,28	24	المجموع $\Sigma$

تفيد معطيات الجدول رقم (35) المتعلقة بالوضعية المهنية للعمال وتأثير نوع اللباس في تقوية الشعور بالانتماء للجماعة أن:

- هناك نسب متفاوتة في الإجابة بـ "نعم" على أنّ نوع اللباس له تأثير في تقوية الشعور بالانتماء للجماعة حيث نجد نسبة 58,33% من الإطارات ممثلين في 14 عامل، ونجد نسبة 66,66% من أعوان التحكم ممثلين في 24 عامل كما نجد نسبة 30% من أعوان التنفيذ ممثلين في ثلاثة عمال.

- في حين نجد نسب أخرى متفاوتة أيضا في الإجابة بـ "لا"، حيث نجد نسبة 41,67% من الإطارات وعددهم 10 عمال، نسبة 33,33% من أعوان التحكم عددهم 12 عامل، نسبة 70% من أعوان التنفيذ ممثلين في 7 عمال.

من خلال ما سبق نلاحظ أنّ نوع اللباس له تأثير كبير في تقوية الشعور بالانتماء للجماعة، وهذا ما أقرته نتائج الجدول أعلاه التي تناسبت مع ما لاحظناه في المؤسسة، حيث هناك تمييز في نوع اللباس بين كل فئة من الفئات العمالية وهو ما يساهم في إحساس العامل بانتمائه للجماعة التي يعمل ضمنها، وذلك من خلال تجسيد مبادئ العمل التعاوني بين أعضاء الجماعة الواحدة، والتغلب على صعوبات أداء المهام، وبالتالي تحقيق ولاء العامل لجماعته ومؤسسته، والعمل على تحقيق الأهداف المشتركة وهذا ما أدرجته دراسة "إلياس سالم"، حيث أنّ إحساس العامل بالانتماء للجماعة يجسد انجذاب الأعضاء لبعضهم البعض، تحقيق القبول المشترك للأهداف والسعي لتحقيقها.

الجدول رقم (36): يمثل مكان الإقامة وعلاقتها بقابلية ورغبة الأفراد للاندماج مع قيم المؤسسة.

المجموع ∑		خارج ولاية تيارت		داخل ولاية تيارت		مكان الإقامة القابلية والرغبة للاندماج مع قيم المؤسسة
%	ت	%	ت	%	ت	
80	56	82,14	23	78,57	33	نعم
20	14	17,86	05	21,43	09	لا
100	70	40	28	60	42	المجموع

تثبت البيانات الكمية الموجودة في ال جدول رقم(36)والمرتبطة بمكان الإقامة وعلاقتها بقابلية ورغبة الأفراد للاندماج مع قيم المؤسسة أن:

نسبة الأفراد الذين أجابوا بوجود القابلية والرغبة للاندماج مع قيم المؤسسة ممثلة في 78,57% من إجمالي أفراد العينة الذين يقطنون داخل ولاية تيارت، وعددهم 33 عامل، ونسبة 82,14% من إجمالي أفراد العينة الذين يقطنون ولاية تيارت وعددهم 23 عامل.

في حين نجد نسبة الذين أجابوا بعدم وجود القابلية والرغبة للاندماج مع قيم المؤسسة ممثلة في 21,43% من الذين يقطنون داخل ولاية تيارت، وعددهم 09 عمال، ونسبة 17,86% من الذين يقطنون خارج ولاية تيارت وعددهم 05 عمال.

بناء على المعطيات السابقة يتضح بأن هناك قابلية ورغبة من طرف العاملين للاندماج مع قيم المؤسسة، وهذا ما بينته النتائج الموجودة في الجدول، وهو ما تمّ مطابقته مع واقع المؤسسة، بحيث تراعي هذه الأخيرة خصوصيات العاملين المتنوعة والمختلفة من عامل لآخر، من خلال قبول قيم العاملين واحترام معتقداتهم وثقافتهم المتعلقة بتنفيذ نشاطات العمل وعليه فقدم العامل من داخل الولاية أو من خارجها لا يؤثر على نسق المنظمة وأدائها، على اعتبار أنّ مؤسسة "سونلغاز" تتبع معايير دولية في طريقة التعامل مع اختلاف القيم والسلوكات المهنية للعاملين، كاتباع عمليات التكوين القائمة على التنوع الثقافي وإعداد التقارير الخاصة بعد التكوين، وهو ما يبين وجود تنوع في اليد العاملة داخل المؤسسة، ما يساهم في خلق مرونة في التسيير وبالتالي تحقيق الأهداف والغايات التي تصبوا إليها، وهو ما أقرت به دراسة "اليندة لفعل"، بحيث أنّ من أهمّ مبادئ إدارة التنوع الثقافي خلق المرونة التنظيمية بين العاملين داخل المؤسسة.

الجدول رقم(37): يربط القيم السائدة في المؤسسة وعلاقة العامل بهذه القيم.

المجموع $\Sigma$		نوعا ما		تختلف مع قيمك		تتوافق مع قيمك		انعكاسات القيم السائدة على العامل القيم السائدة في المؤسسة
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
21,42	15	14,29	04	20	03	29,63	08	قيم الاحترام
34,28	24	28,57	08	60	09	25,93	07	الجدية في العمل
44,28	31	57,14	16	20	03	44,44	12	الالتزام بالقواعد والإجراءات في العمل
100	70	40	28	21.43	15	38,57	27	المجموع $\Sigma$

بناء على الشواهد الرقمية الموجودة في الجدول رقم 37، والمرتبطة بالقيم السائدة في المؤسسة وعلاقة العامل بهذه القيم، أو انعكاساتها على عمله، نلاحظ أن:

نسبة 29,63% من مجموع أفراد العينة أقرروا بأن قيم الاحترام تتوافق وقيمهم ،وممثلين في 8 عمال ،ونسبة 20% من مجموع أفراد العينة أقرروا بأن قيم الاحترام تختلف مع قيمهم وممثلين في 03 عمال، في حين نجد نسبة 14.29% من مجموع أفراد العينة أقرروا بأن قيم الاحترام تختلف مع قيمهم وممثلين في أربع عمال .

- نسبة 25,93% من مجموع أفراد العينة أقرروا بأن الجدية في العمل تتوافق مع قيمهم وممثلين في 07 عمال، و نسبة 60% من مجموع أفراد العينة أقرروا أنّ الجدية في العمل تختلف مع قيمهم وممثلين في 09 عمال، إضافة إلى نسبة 28,57% من مجموع أفراد العينة أقرروا أنّ الجدية في العمل تختلف نوعا ما مع قيمهم ممثلين في 08 عمال.

- نسبة 44,44% من مجموع أفراد العينة أقرروا بأنّ الالتزام بالقواعد والإجراءات تتوافق وقيمهم وممثلين في 12 عامل ، ونسبة 20% من مجموع أفراد العينة أكدوا أنّ الالتزام بالقواعد والإجراءات تختلف مع قيمهم ممثلين في 03 عمال، في المقابل نجد نسبة 57,14% من مجموع أفراد العينة أقرروا أنّ الالتزام بالقواعد والإجراءات تختلف نوعا ما مع قيمهم وممثلين في 16 عامل.

من خلال المعطيات السابقة يتضح أنّ القيم السائدة في المؤسسة لها انعكاس إيجابي إلى حد ما على قيم العامل في المؤسسة وهو ما توضحه إجابات العينة الموضحة في الجدول أعلاه، ما يوحي بأنّ مؤسسة "سونلغاز" تراعي خصوصية العاملين، وتسعى إلى إحداث التكيف بين القيم السائدة في المؤسسة وقيم العاملين، وذلك من خلال توفير جو العمل الملائم للعامل

وكذا الإحساس بأنّ المؤسسة لها اهتمام بقيمه وتوجهاته كما نجد ما يلزم المؤسسة على إحداث التكيف هو تنوع قيم الفئات السوسيو مهنية والتي تؤدي مهام مشتركة في غالب الأحيان، ما يسهل على العامل العمل مع جماعات أخرى غير الجماعة التي يعمل ضمنها، ما يجسده واقعيًا العمال التنفيذيين مع الأطارات كما يوضحه الهيكل التنظيمي الموجود في قائمة الملاحق. وهو ما يجسد التفاعل بين الجماعات وبالتالي خلق التعاون للعمل على تحقيق الأهداف التنظيمية وأهداف العاملين، وهو ما توافق مع نتيجة شطي أمينة والتي توصلت إلى أنّ فهم أسلوب تفكير العاملين وتوقع سلوكهم ينتج تفاعل العاملين والمسهمة بدوره في تحقيق أهداف الطرفين.

**الجدول رقم(38):** يمثل نموذج وشكل الاتصال المناسب في تفاعل فرد داخل الجماعة وعلاقته بالعلاقات السائدة بين العمال داخل مؤسسة.

المجموع $\Sigma$		غير رسمي		رسمي		نموذج وشكل الاتصال المناسب في تفاعل الفرد داخل الجماعة
%	ت	%	ت	%	ت	
48,57	34	23,53	04	56,60	30	العلاقات السائدة بين العمال التعاون
21,43	15	35,29	06	16,98	09	المنافسة
30	21	41,18	07	26,42	14	الصراع
100	70	24,29	17	75,71	53	المجموع $\Sigma$

تفيد البيانات الكمية الواردة في الجدول رقم(38) والمتعلقة بنموذج وشكل الاتصال المناسب في تفاعل الفرد داخل الجماعة وعلاقته بالعلاقات السائدة بين العمال داخل المؤسسة أنّ:

- نسبة 56,60% من مجموع أفراد العينة أكدوا أنّ الاتصال الرسمي يساهم في خلق علاقات التعاون ممثلين في 30 عامل، في حين نجد نسبة 23,53% من مجموع أفراد العينة أكدوا بأنّ الاتصال غير الرسمي يساهم في خلق علاقات التعاون بين العمال ممثلين في أربع عمال.

نسبة 16,98% من مجموع أفراد العينة أكدوا أنّ الاتصال الرسمي يساهم في خلق علاقة تنافسية بين العمال وممثلين في 09 عمال ، في حين نسبة 35,29% من مجموع أفراد العينة أكدوا أنّ الاتصال غير الرسمي يساهم في خلق منافسة ممثلين في 09 عمال.

نسبة 26.42% من مجموع أفراد العينة أكدوا ان الاتصال الرسمي يساهم في خلق علاقات الصراع بين العمال، وممثلين في 14 عامل، في حين نجد نسبة 41.18% من مجموع أفراد العينة أكدوا أن الاتصال غير الرسمي يساهم في خلق علاقات الصراع وممثلين في 7 عمال.

من خلال المعلومات الواردة أعلاه، نجد ان الاتصال الرسمي يساهم في خلق علاقات التعاون بين العمال داخل المؤسسة، وهذا حسب ما أفادته النتائج المتحصل عليها، حيث نسبة كبيرة أقروا بأنّ الإتصال الرسمي يساهم في تفاعل الفرد داخل الجماعة ويؤدي إلى خلق علاقات تعاونية بين العمال قائمة على تبادل المعارف والمهارات الخاصة بأنشطة العمل، وهذه النتائج تتطابق مع ما لاحظناه في الواقع، إذ أنّ كل مكتب يحتوي على مجموعة من العمال يتقاسمون الأعمال فيما بينهم، ويتشاركون مع بعضهم البعض في تنفيذ وهو ما يجسد تفاعل وتفاهم الأعضاء في إطار العمل الرسمي، إضافة إلى وجود التغطية المتبادلة بين الزملاء، ما يدل على وجود العمليات الاتصالية المشتركة بين كل من الأعضاء والجماعة والإدارة العليا، هذا ما يبين وجود عمليات تبادلية تهدف إلى تحقيق المصلحة المشتركة، وهو ما أكدت عليه النظرية التبادلية، والتي اعتبرت أن كل ما يحدث داخل الجماعة هو سلوك اتصالي، ولكي تتم عمليات التبادل المتضمنة تفاعل الأفراد لا بد من وجود الاتصال الرسمي.



الجدول رقم (39):يمثل كيفية تعامل المؤسسة مع الاختلافات الثقافية وعلاقتها بالاختلاف في الأصول الجغرافية التي تساعد العامل على تكوين علاقات جديدة.

المجموع $\Sigma$		تتناقف معها		لا تأخذها بعين الاعتبار		تحد منها		تعامل المؤسسة مع الاختلافات الثقافية
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	الاختلاف في الأصول الجغرافية يساعد على تكوين علاقات جديدة
84,29	59	89,47	17	85	34	72,73	08	نعم
15,71	11	10,53	02	15	06	27,27	03	لا
100	70	27,14	19	57,14	40	15,71	11	المجموع $\Sigma$

تبين الإحصائيات الواردة في الجدول رقم (39)، والمتعلقة بكيفية تعامل المؤسسة مع الاختلافات الثقافية وعلاقتها بالاختلاف في الأصول الجغرافية التي تساعد العامل على تكوين علاقات جديدة أن:

هناك نسب متفاوتة بالنسبة لأفراد عينة البحث الذين أجابوا بنعم حول كيفية تعامل المؤسسة مع الاختلافات الثقافية، وأن الاختلاف في الأصول الجغرافية يساعد العامل على تكوين علاقات جديدة، حيث نجد تلك النسب متمثلة فيما يلي:

نسبة 72.73% من أفراد العينة أجابوا ب تحد منها و عددهم 08 عمال، ونسبة 85% من أفراد العينة أجابوا بلا تأخذها بعين الاعتبار و عددهم 34 عامل، نسبة 89.47% من أفراد العينة أجابوا ب تتناقف معها و عددهم 17 عامل.

بالمقابل نجد الذين أجابوا بلا على كيفية تعامل المؤسسة مع الاختلافات الثقافية، وأن الاختلاف في الأصول الجغرافية لا يساعد العامل على تكوين علاقات جديدة متمثلة فيما يلي:

نسبة 27.27% من أفراد العينة أجابوا بلا تحد منها، و عددهم 03 عمال، ونسبة 15% من أفراد العينة أجابوا بلا تأخذها بعين الاعتبار و عددهم 06 عمال، ونسبة 10.53% من أفراد العينة أجابوا بلا تتأقف معها، و عددهم عاملين.

تفيد المعطيات الواردة أعلاه أن المؤسسة تتنقاف مع الاختلافات الثقافية الموجودة داخلها، وهو ما توضحه النسبة الكبيرة الموجودة في الجدول، وبوجود تلك الاختلافات يستطيع العامل تكوين علاقات جديدة مرتبطة أساسا بتأدية مهامه، وهو ما تم ملاحظته واقعيا، حيث أن مؤسسة سونلغاز تستقطب موارد بشرية ذات أصول مختلفة سواء المحلية أو الأجنبية، وهذا في إطار تنفيذ سياسات العمل وتسييرها، مع مراعاة المعايير التنظيمية التي توجب احترام معتقدات وثقافات العمال المتنوعة، والتي تحكم سلوكياتهم المهنية وذلك من خلال تجسيد قيم العمل التي تتلاءم وطبيعة نشاط وخصائص كل فئة عمالية، بهدف تحقيق الفعالية التنظيمية.

ما يساعد كل عامل داخل المؤسسة على تكوين علاقات جديدة متنوعة الأبعاد والمستويات، خاصة فيما يتعلق بالبعد التقني للممارسات التي تقوم بها المؤسسة، وهو ما يؤدي إلى تنوع في الأفكار وأساليب العمل، وبهذا تستطيع المؤسسة ضمان السير الحسن لإدارة مواردها البشرية المتنوعة ثقافيا، من خلال وضع أسس إدارية فعالة لإدارة هذه الأخيرة، وهو ما يندرج ضمن ما يسمى بالمنظمة المتعلمة، وهذا ما توافق مع دراسة ليندة لفعل، والتي أقرت بأن الأخذ بمعيار المنظمة المتعلمة يساعد المؤسسة على إدارة مواردها البشرية المتنوعة ثقافيا.

الجدول رقم(40): يمثل مساهمة اللغة في تماسك الجماعة وعلاقتها بالتنوع الثقافي كرمز قوة لا يمكن أن يعرقل أهداف الجماعة.

المجموع Σ		درجة ضعيفة		درجة متوسطة		بدرجة كبيرة		مساهمة اللغة في تماسك الجماعة
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	التنوع الثقافي كرمز قوة لا يعرقل أهداف الجماعة
40	28	30,78	04	22,72	05	54,28	19	نعم
14,29	10	23,08	03	13,64	03	11,43	04	لا
45,71	32	46,15	06	63,64	14	34,29	12	أحيانا
100	70	18,57	13	31,43	22	50	35	المجموع Σ

تثبت الشواهد الرقمية الموجودة في الجدول رقم(40) والمتعلقة بمساهمة اللغة في تماسك الجماعة وعلاقتها بالتنوع الثقافي كرمز قوة لا يمكن أن يعرقل أهداف الجماعة أن:

النسب التي أقرّ فيها أفراد عينة البحث بـ"نعم" فيما يتعلق بمساهمة اللغة في تماسك جماعة العمل وعلاقتها بالتنوع الثقافي داخل المؤسسة متمثلة فيما يلي:

- نسبة 54,28% من مجموع أفراد عينة البحث أجابوا بدرجة كبيرة وممثلين في 19 عامل،  
نسبة 22,72 من مجموع أفراد عينة البحث أجابوا بدرجة متوسطة وممثلين في 05 عمال  
،ونسبة 30,78% من مجموع أفراد عينة البحث أجابوا بدرجة ضعيفة وممثلين في 04  
عمال.

في حين نجد نسب الذين أقرّوا بـ"تساهم اللغة في تماسك الجماعة وعلاقتها بالتنوع الثقافي"  
متمثلة فيما يلي:

- نسبة 11,43% من مجموع أفراد عينة البحث أجابوا بدرجة كبيرة وممثلين في 04 عمال.  
- 13,64% من مجموع أفراد عينة البحث أجابوا بدرجة متوسطة وممثلين في 03 عمال.  
- 23,08% من مجموع أفراد عينة البحث أجابوا بدرجة ضعيفة وممثلين في 03 عمال.

وبالمقابل نسب الذين أقرّوا بأنّه في بعض الأحيان تساهم اللغة في تماسك الجماعة وعلاقتها بالتنوع الثقافي متمثلة فيما يلي:

- نسبة 34,29% من مجموع أفراد عينة البحث أجابوا بدرجة كبيرة وممثلين في 12 عامل.

- نسبة 63,64% من مجموع أفراد عينة البحث أجابوا بدرجة متوسطة وممثلين في 14 عامل.

- نسبة 46,15% من مجموع أفراد عينة البحث أجابوا بدرجة ضعيفة وممثلين في 06 عمال.

بناء على المعلومات الواردة سابقا يتضح لنا أنّ اللغة كرمز من رموز التفاعل تساهم في تماسك الجماعة، وإحداث التنوع الثقافي وذلك بدرجة كبيرة داخل المؤسسة، وهذا ما أقرّته النسبة الكبيرة من المبحوثين الموضحة في الجدول، وهو ما تمّ ملاحظته أثناء نزولنا للميدان، حيث أنّ مؤسسة " سونلغاز " تعتمد على التنوع في اللغات كلهجة الدارجة، اللغة العربية، إضافة إلى الأجنبية وأهمها اللغة الفرنسية والانكليزية، ما يفتح المجال الواسع لتفاعل وتواصل جميع العاملين المكونين لوحداث وأقسام المؤسسة المتدرجة كما هو موضح في قائمة الملاحق، وبالتالي الذي خلق التفاهم يشجع على التعاون وتبادل مختلف مهارات ومعارف أداء العمل، ما يحقق التماسك والانسجام بين أعضاء الجماعة للعمل على تحقيق الأهداف، وهو ما جاءت به نظرية المجال، حيث اعتبرت أنّ التماسك والانسجام بين أعضاء الجماعة هو الذي يحدد درجة الاتفاق بين الأعضاء على أهدافها وعملياتها.

ثالثا- نتائج الدراسة :

من خلال الفصول النظرية السابقة التي عالجت موضوع التنوع الثقافي وتماسك جماعات العمل، وما أسفرت عنه النتائج التي تم عرضها وتحليلها سابقا، لنتناقش الآن نتائج الدراسة في ضوء فروضها وفي ضوء الدراسات السابقة.

1- نتائج الدراسة في ضوء فروضها:

1-1- نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الجزئية الأولى:

تؤكد الشواهد الميدانية المتعلقة بالفرضية الجزئية الأولى ما يلي:

نسبة 82,86% من مجموع أفراد عينة البحث أقرّوا بأنّ نشر ثقافة صنع القرار يساهم في خلق الدافعية للعمل، ونسبة 80% من أفراد عينة البحث أكدوا وجود قابلية ورغبة للاندماج مع قيم المؤسسة، ونسبة 78,57% أقرّوا بأنّ العلاقات الاجتماعية الرسمية تساهم في تحقيق تبادل المصالح والمنافع، نسبة 75,71% أفادوا بأنّ نموذج وشكل الاتصال الرسمي يساهم في تفاعل الفرد داخل الجماعة، ونسبة 71,43% تؤكد أنّ التمسك بالقيم السائدة يساهم في زيادة التفاعل بين الأفراد داخل الجماعة، كما نجد نسبة 70% تؤكد وجود عدالة في طريقة التعامل مع الأفراد، ونسبة 67,14% أقرّوا بأنّ تمركز صنع القرار في المؤسسة يكون حسب طبيعة المنصب، نسبة 60% أكدوا بعدم العمل على ترسيخ قيم بديلة للقيم السائدة، إضافة إلى نسبة 58,57% التي أفادت بأنّ الحافز المعنوي له دور في رفع مستويات أداء الجماعة، ونسبة 48,57% أقرّوا بأنّ علاقات العمل بين العمال يسودها التعاون، نسبة 40% أكدوا أنّ القيم السائدة في المؤسسة تختلف نوعا ما عن قيمهم، ونسبة 37,14% أقرت أنّ العلاقات الاجتماعية السائدة بين العمال تساهم في رفع الروح المعنوية، كما تؤكد نتائج الجدول رقم (37)، الذي يربط القيم السائدة في المؤسسة وانعكاساتها على العامل، وجود علاقة من خلال تأكيد أفراد العينة على ذلك بنسبة 57,14%، إضافة إلى تأكيد نتائج الجدول رقم (38) الذي يربط شكل الاتصال المناسب في تفاعل الفرد داخل الجماعة والعلاقات السائدة بين العمال ، وذلك بنسبة 56,60%.

- من خلال ما تقدّم يمكن القول أنّ الفرضية الجزئية الأولى و التي مفادها :يساهم التمسك بالقيم السائدة في زيادة التفاعل بين الأفراد الجماعة، قد ثبت صدقها الميداني

1-2- نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الجزئية الثانية:

بالرجوع إلى البيانات المتعلقة بالفرضية الجزئية الثانية نجد أنّ:

نسبة 84,29% من مجموع أفراد عينة البحث يؤكدون على أنّ الحرص على ترسيخ قيم علاقات العمل الرسمية يساهم في تجنب الانقسام والتفكك داخل الجماعة كما أفادت نفس النسبة بأنّ الاختلافات في الأصول الجغرافية يساعد على تكوين علاقات جديدة ونسبة 71,43% أقرّوا بأنّ الخبرة الخاصة تساهم في انجاز المهام بسهولة، ونسبة 68,57% تؤكّد أنّ المؤسسة تسمح للعامل بالمبادرة في العمل، ونسبة 61% أفادت أنّ المؤسسة تعمل على التمييز بين العمال فيما يخصّ اللباس، كما نجد نسبة 60% تؤكّد اشتغال العمال في مؤسسات أخرى قبل التحاقهم بالمؤسسة الحالية، إضافة إلى نسبة 58,57% من الذين أقرّوا بأنّ نوع اللباس له تأثير في تقوية الشعور بالجماعة، ونسبة 55,71% أفادوا بعدم وجود قواعد تسمح باختيار أعضاء جدد داخل الجماعة بهدف التنويع في أساليب العمل، نسبة 50% أفادت بأنّ اللغة كرمز من رموز التفاعل تساهم في تماسك الجماعة، ونسبة 48,57% أقرّوا بعدم اهتمام المؤسسة بالاحتفالات التي تقام أثناء ترقية عامل داخل المؤسسة، في حين نجد نسبة 45.71% تؤكّد أنّ التنوع الثقافي بين الفئات رمز قوة لا يعرقل أهداف الجماعة، كما تؤكّد نتائج الجدول رقم (39) الذي يربط بين كيفية تعامل المؤسسة مع الاختلافات الثقافية والاختلاف في الأصول الجغرافية الذي يساعد العامل على تكوين علاقات جديدة وجود علاقة، وذلك بنسبة 89,47%، إضافة إلى تأكيد نتائج الجدول رقم (40)، الذي يربط مساهمة اللغة في تماسك الجماعة والتنوع الثقافي كرمز قوة لا يمكن أن يعرقل أهداف الجماعة وجود علاقة وذلك بنسبة 54,28%.

ومن خلال ما تقدّم يمكن القول أنّ الفرضية الجزئية الثانية التي مفادها: يساهم اختلاف الثقافات السوسيو مهنية في قدرة جماعة العمل على تحقيق أهدافها، قد ثبت صدقها ميدانياً.

#### ثانياً – نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة:

توصلت دراستنا الراهنة إلى أنّ التمسك بالقيم السائدة يساهم في زيادة التفاعل بين الأفراد داخل الجماعة، وقد تجلّى ذلك في النتائج التي أكدت أنّ ترسيخ قيم العمل المهنية المشتركة وتجسيد المعايير والعلاقات الرسمية يساهم في تجسيد التفاعل الإيجابي بين العمال والجماعات العمالية، وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة، في حين اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة "شطي أمينة" في دراستها المعنونة بـ" الثقافة التنظيمية وعلاقتها بديناميكية جماعة العمل"، من خلال التوصل إلى وجود ارتباط بين السلوك التنظيمي، القيم التنظيمية، اللوائح التنظيمية وديناميكية جماعة العمل وهو ما يساهم بدوره في خلق تفاعل العاملين داخل المؤسسة وتحفيز سلوكهم لإنجاز المهام، وكذا تحديد العلاقات الرسمية للأفراد، ونوع الوظائف المولدة لديناميكية جماعة العمل، وذلك من خلال الهيكل التنظيمي المرن الذي يتيح للعاملين فرص المشاركة و الإبداع.

وهذا التشابه في النتائج يمكن رده إلى استخدام نفس المنهج والمتمثل في المنهج الوصفي، وكذلك نفس الأدوات (الملاحظة، المقابلة، الاستمارة، السجلات والوثائق).

في حين اختلفت الدراسة الراهنة التي توصلت إلى أنّ المؤسسة تعتمد على نماذج تسييرية فعالة والمتضمنة مثلا أنظمة الحوافز والمكونات، الاتصالات الرسمية وغير الرسمية، ونشر ثقافة المشاركة وصنع القرار، وهذا ما يساهم في تحقيق رضا العاملين وارتفاع درجة تماسك الجماعات، مع نتيجة "عبد العالي بالعيفة" الذي توصل إلى أنّ التسيير الفعال داخل المؤسسة لا يحقق رضا العاملين، وهدف التنظيم معاً، كما أنّ العمال غير راضين عن أهداف التنظيم وعن مختلف النماذج التسييرية المعتمدة، وبالتالي لم يتحقق التماسك.

وبالرغم من تشابه المنهج والعينة والأدوات إلا أنّه قد يعود هذا الاختلاف والتباين في النتائج إلى اختلاف الأبعاد المكانية والزمانية.

في حين توصلت الدراسة الراهنة إلى أنّ المؤسسة تسودها علاقات التعاون، وتحمل كلّ عامل لمسؤولية مهامه، وهو ما جسّد مبدأ العمل الجماعي الهادف لتحقيق الأداء الجيد والفعال.

في حين اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة "إلياس سالم" الذي توصل إلى أنّ المؤسسة يسودها روح الجدية وحسن المسؤولية لدى الأفراد، لدى الأفراد إضافة إلى أنّ فرق العمل توفر الجوّ للتعاون والتفاهم بين الأفراد، وهو ما يدفع العاملين للإيمان بضرورة العمل الجماعي وخلق الأداء المتميز.

وهذا التشابه في النتائج يمكن رده إلى التوافق المتمثل في اعتماد المنهج الوصفي والملاحظة والاستمارة كأدوات لجمع البيانات.

واختلفت النتيجة الراهنة التي توصلت إلى أنّ المنظومة الثقافية السائدة في المؤسسة تشتمل على قيم ونماذج العاملين العلمية والتقنية، الثقافية، وفي كافة الأبعاد المتنوعة التي تظم نشاط المؤسسة، وهذا باعتبارها مؤسسة صناعية تقوم بإنتاج الكهرباء وتظم مختلف الفئات المتنوعة وتقدم منتوجها إلى كافة أفراد المجتمع.

ونتيجة "عباس سمير" التي توصلت إلى أنّ الثقافة التنظيمية السائدة بصفة عامة تميل إلى اعتماد النموذج العلمي فقط في كافة الأبعاد، ويعود ذلك إلى طبيعة المؤسسة الجامعية على اعتبار دورها يكمن في إنتاج المعرفة والدراسات العلمية، وهذا ما يجعل أفراد العينة يفضلون بشكل دائم إلى حدّ ما المعايير العلمية في الفرد وفي سلوكه التنظيمي.

وقد يعود هذا الاختلاف في النتائج إلى الاختلاف في أدوات جمع البيانات وطبيعة نشاط المؤسسة، وكذا الاختلاف الزماني والمكاني.

كما اتفقت الدراسة الراهنة التي توصلت إلى أنّ القواعد والمعايير المختلفة التي تتبعها الجماعات أثناء تأدية المهام، إلى جانب شكل الاتصال الرسمي وغير الرسمي المتولد عن العلاقات الاجتماعية والرسمية، كلّها عوامل تساهم إلى حدّ بعيد في تحقيق الفعالية بين الجماعات داخل المؤسسة، وهو ما ينعكس إيجاباً على المؤسسة لتحقيق أهدافها، مع نتيجة "سليمانى عز الدين" الذي توصل إلى أنّ قواعد السلوك التي تفرضها الجماعة بالإضافة إلى الاتصالات غير الرسمية التي تنشأ نتيجة التفاعل الاجتماعي بين جماعات العمل من شأنها التأثير على الفعالية التنظيمية للمؤسسة.

ويعود هذا التشابه والاتفاق في النتائج إلى الاتفاق في استخدام نفس المنهج ونفس الأدوات.

كما اتفقت نتيجة الدراسة الراهنة التي خلصت إلى أنّ المؤسسة ترحب بالتنوع الثقافي الموجود بين الفئات المهنية وتسعى للحفاظ عليه وتشجعه من خلال اعتماد إدارة تقوم أساساً على التنوع في أساليب تكوين وتدريب العاملين، وكذا جلب اليد العاملة القادرة على التجديد والإبداع والابتكار في الأساليب والأفكار المتعلقة بأنشطة العمل، وذلك من خلال فتح خطوط وقنوات الاتصال داخل المؤسسة.

لتسهيل الاحتكاك وعمليات التبادل بين العاملين والجماعات وهو ما يجسّد تماسك الجماعات مع نتيجة "لفعل" التي توصلت إلى أنّ التعدد الثقافي يؤدي إلى الإبداع على اعتبار أنّ الاختلاف يؤدي إلى طرح تنوع في الأفكار ووجهات النظر والخيارات المتعددة التي تستفيد منها المؤسسة إضافة إلى تعزيز الرأسمال البشري والتنظيمي من خلال قدرة المؤسسة على جلب واستبقاء المواهب ذوي القدرات المعرفية من خلال الفرص التي تتيحها للعاملين وكذا من خلال برامج التعليم ودورات التدريب.

### ثالثاً- النتيجة العامة للدراسة:

بما أنّ الفرضيتين الجزئيتين الأولى والثانية (يساهم التمسك بالقيم السائدة في زيادة التفاعل بين الأفراد الجماعة)، (يساهم اختلاف الثقافات السوسيو مهنية في قدرة جماعة العمل على تحقيق أهدافها) ثبت صدقهما الميداني، بالإضافة إلى اتفاق كثير من نتائج الدراسات السابقة مع نتائج دراستنا الراهنة، يمكن القول بأنّ الفرضية العامة والتي مفادها "توجد علاقة بين التنوع الثقافي وتماسك جماعات العمل" ذات سند واقعي.



خاتمة

## خاتمة:

إن واقع المنظمة هو واقع اجتماعي قبل أن يكون واقعيًا تقنيًا أو اقتصاديًا، وتعتبر العمليات الاجتماعية أهم الظواهر الناتجة عن تفاعل العاملين داخل المؤسسة، وهي ظواهر تتواجد داخل التنظيم الرسمي وغير الرسمي على السواء، وهناك عوامل كثيرة تتحكم في بروز هذه الظواهر منها طبيعة العلاقات الاجتماعية وتنوع العناصر الثقافية التي تميز أعضاء المنظمة والجماعات المهنية، وخصائص التسيير الرسمي وغيرها من العوامل، وقد اتضح من الدراسة النظرية والميدانية أن هناك مجموعة من القوانين التي تؤدي إلى بروز هذه العمليات وتطورها، مما يسمح للمسيرين بتنمية العمليات الإيجابية بالنسبة لأداء المؤسسة، والتقليل من العمليات السلبية على أدائها، حيث تتعدد المواقف التي تمارس فيها المؤسسة أنشطة ذات طبيعة تتطلب وجود العديد من الثقافات المتنوعة في فريق عمل جماعي متناسق، ما يجعل من المنظمة الراغبة في تكوين فرق عمل تمارس أنشطتها بفعالية، أن يكون لديها وعي ومقدرة عالية بالأبعاد الثقافية التي تتشكل داخلها وتحيط بها، وأن تستطيع إدارة وتنمية عمليات التعلم لإكساب جماعات العمل بها المهارات اللازمة لمعالجة المسائل المعقدة، باعتبار أن تنظيم المؤسسة يعتمد على توزيع المهام على المجموعات، فالجماعات كلما كانت متماسكة أكثر، كلما كانت أهدافها واضحة، وقيم عملها منسجمة، وأساليب الضغط بين أعضائها واضحة ودقيقة، فهذا الوضوح للأهداف والقيم وقوة الضبط لدى الجماعات المتماسكة يسهل للمسيرين تحديد حاجات العمال ودوافعهم التي تساعد على تحقيق أهداف المؤسسة، وكذا تمكينهم من معرفة قادة جماعات العمل من خلالهم بإقناعهم بأهمية استراتيجيات المؤسسة المحققة لهدفيهما، والتعرف الدائم على حاجات العاملين المتغيرة والمتطورة.

وعليه خصصنا دراستنا الراهنة لموضوع التنوع الثقافي وتماسك جماعات العمل، بالشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء -بتيارت- والتي تواجه تحديات كبرى خاصة ونحن نشهد تطور واسع في مختلف المجالات، وكذا انتقال اليد العاملة من مؤسسة إلى أخرى، حيث حاولنا الإجابة عن الإشكالية التي سبق وأن طرحناها في المقدمة، والمتمثلة في علاقة التنوع الثقافي بجماعات العمل، مركزين على الجوانب التي تخدم الموضوع في الجانبين النظري والتطبيقي، ففي الجانب النظري حاولنا التركيز على أهم المفاهيم النظرية المتعلقة بالتنوع الثقافي وجماعات العمل، محاولين إيجاد العلاقة بين المفهومين. أما الجانب الميداني فتجسدت ضمنه جملة من النتائج الميدانية، والمبوبة في جداول إحصائية، ولها علاقة بالمتغيرات الأساسية للدراسة والمرتبطة بالفروض المطروحة. حيث توصلنا إلى النتائج التي أقرت أن التمسك بالقيم السائدة يساهم في زيادة التفاعل بين الأفراد داخل الجماعة، وذلك من خلال تسخير المؤسسة لقيم مهنية تساعد العامل على الرغبة والاندماج في المؤسسة، وكذا وضوح العلاقات الاجتماعية وشكل الاتصال ذات الطابع الرسمي وغير الرسمي، وهو ما يجسد

بدوره تفاعل العاملين وسيادة العلاقات التعاونية بين الأفراد داخل جماعاتهم، ما يساهم في رفع الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة.

كما نجد أن اختلاف الثقافات السوسيو مهنية يساهم في قدرة جماعة العمل تحقيق أهدافها، وذلك من خلال ترسيخ قيم علاقات العمل الرسمية، وثقافة المؤسسة مع الاختلافات الثقافية للعمال، بإتاحة الفرصة لهم بالمبادرة وما تحتويه من طرح لمختلف الأفكار والآراء والأساليب المتعلقة بسياسات تنفيذ المهام، ما يسمح للفئات السوسيو مهنية على تحديد أهدافها والعمل على تحقيقها بما يخدم مصلحتها ومصلحة المؤسسة.

ويبقى موضوع التنوع الثقافي وتماسك جماعات العمل في المؤسسة يحتاج إلى مزيد من الدراسات للكشف عن أهم العوامل الثقافية المؤثرة على سير التنظيمات، وعن مدى عمق انعكاساتها التنظيمية، رغم صعوبات البحث الميداني في موضوع الثقافة إلا أنه ضرورة لا يمكن تجنبها، في إطار البحث عن أساليب مكيعة للتسيير، تتماشى ومتطلبات الواقع الثقافي ولقيمي للمجتمعات المختلفة.

قائمة

المر اجع

## الكتب:

1. إبراهيم أبراش: "المنهج العلمي وتطبيقاته في العلوم الاجتماعية"، الأردن: دار الشروق للنشر والتوزيع، 2009.
2. إبراهيم البيومي غانم: "منهاج البحث واصل التحليل في العلوم الاجتماعية"، القاهرة، مكتبة الشروق الدولية، ط1، 2008.
3. إبراهيم التهامي وآخرون: "قضايا سوسيوتنظيمية"، البدر الساطع للطباعة والنشر، العلة ط1، 2013.
4. إحسان محمد الحسن: "مناهج البحث الاجتماعي"، دار وائل للنشر و التوزيع عمان، ط1، 2009.
5. أحمد السيد الكردي: "الثقافة التنظيمية بالمحاور الرئيسية لتنمية السلوك التنظيمي"، مدونة التنمية البشرية، جامعة الأزهر، 2010.
6. أحمد حمودة و آخرون: "المجتمع العربي"، الشركة العربية المتحدة للتسويق و التوريدات بالتعاون مع جامعة القدس المفتوحة، ط1، 2008.
7. أحمد عياد: "مدخل لمنهجية البحث الاجتماعي" الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2006.
8. أحمد ماهر: "الإدارة" المبادئ والمهارات"، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2004.
9. أحمد ماهر: "السلوك التنظيمي" مدخل بناء المهارات"، الدار الجامعية، الاسكندرية، ط7، 2003.
10. باسم الحميري: "التنمية الادارية" الادوات والمعرفة"، دار حامد للنشر، عمان، الأردن، ط1، 2012.
11. ثروت مشهور: "استراتيجيات التطوير الإداري"، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2010.
12. جازية كيران: "محاضرات في المنهجية"، ديوان المطبوعات الجامعية للنشر و التوزيع، الجزائر، 2011.
13. جمال الدين محمد المرسي، ثابت عبد الرحمان ادريس: "السلوك التنظيمي (نظريات ونماذج تطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة)"، الدار الجامعية، 2002.

14. حسان الجيلاني: الجماعات في التنظيم "دراسة نفسية إجتماعية للجماعات في المنظمة"، ديوان المطبوعات الجماعية، الجزائر، 2015.
15. حفيان عبد الوهاب: "دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات"، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، 2015.
16. حنفي سليمان محمود: "السلوك التنظيمي والأداء"، دار الجامعة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، د س ن.
17. خالد فرحات المشهداني، "رائد عبد الخالق العبيدي: مناهج البحث العلمي"، الأردن: دار الشروق، دار الأيام، 2013 .
18. خيرى كتانة: "مدخل إلى ادارة الاعمال-النظريات- العمليات الادارية) منهج تحليلى"، دار جابر للتوزيع والنشر، عمان، الأردن، ط1، 2007.
19. رافدة عمر الحريري: "إدارة التغيير في المؤسسات التربوية"، دار الثقافة للنشر و التوزيع، عمان، ط1، 2011.
20. راوية حسن: "السلوك في المنظمات"، الدار الجامعية-طبع-نشر-توزيع، كلية التجارة، الإسكندرية، 2001.
21. رشيد زرواني: "تدريبات على منهجية البحث فى العلوم الاجتماعية" ، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط3، 2008 .
22. رضا ابراهيم المليجي: "ادارة التميز المؤسسى بين النظرية والتطبيق"، ط1، عالم الكتب، 2012.
23. سامح عبد المطلب عامر: "استراتيجيات إدارة الموارد البشرية" ، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، ط1، 2011.
24. سليم عيسى: "إدارة شؤون الأفراد"، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2010.
25. طارق السيد: "علم الاجتماع الصناعي"، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2008.
26. طلعت ابراهيم لطفي: "علم اجتماع التنظيم"، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2007.

27. عبد العزيز بدر الندوي: عولمة ادارة الموارد البشرية " نظرة استراتيجية " ،دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2009.
28. عبد العزيز بن حبتور: "الإدارة الاستراتيجية" إدارة جديدة في عالم متغير"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2004.
29. عبد الغفار الحنفي: "السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية"، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002.
30. علي الغربي: "أبجديات المنهجية في كتابة الرسائل الجامعية" ، منشورات جامعة منتوري، قسنطينة، ط1، 2009.
31. علي بن محمد زهيد الغامدي: "الموارد البشرية ودورها في التطوير الإداري" المنظمة العربية للتنمية الإدارية، أعمال المؤتمرات، بحوث وأوراق عمل ندوة الاتجاهات الحديثة في التطوير الإداري وتحسين جودة الأداء المؤسسي "طنجة، 2010.
32. علي غربي: "تنمية الموارد البشرية"، منشورات جامعة منتوري، قسنطينة، 2004.
33. فادية حمو الجولاني: "طرائق البحث الاجتماعي" ، القاهرة، المكتبة المصرية للطباعة و النشر، ط1، 2010.
34. فريد كورتل وآخرون: "الجودة والتميز في المنظمات الأعمال" ، ج2، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2011.
35. فريد كورتل، أمال كحيلة: "إدارة التغيير في عالم متغير"، ناشرون وموزعون، عمان، الاردن ، ط1، 2015.
36. فؤاد القاضي: "السلوك التنظيمي والإدارة"، كلية التجارة، عين شمس-جامعة مصر، ط1، 2006.
37. كامل محمد المغربي، " السلوك التنظيمي: مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم"، دار الفكر للنشر والتوزيع، ط 3، 2004.
38. محمد الجوهرى: "الانثروبولوجيا أسس نظرية وتطبيقات عملية"، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2012.

39. محمد الصيرفي: "الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي"، التحليل على مستوى المنظمات"، ج 4، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2009 .
40. محمد جواد أبو القاسمي ، (ترجمة: حيدر نجيف) : "نظرية الثقافة" ، مركز الحضارة لتنمية الفكر الإسلامي، بيروت ، ط1، 2008.
41. محمد حسن محمد حمادات: "السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية"، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
42. محمد رسلان الجيوسي، جميلة جاد الله: الإدارة علم وتطبيق، دار المسيرة للنشر، عمان ، ط1 ، 2006.
43. محمد سعيد سلطان: إدارة الموارد البشرية، مديرية الكتب الجامعية، بيروت، 1993.
44. محمد عبد السلام: "التطورات الحديثة في الفكر الإداري والتنظيم"، دار الكتاب الحديث، القاهرة، 2008.
45. محمد موسى أحمد: "إدارة الأفراد" الموارد البشرية بين النظرية والتطبيق، ط1، مكتبة الوفاء القانونية، الاسكندرية، 2014.
46. محمد يوسف القاضي: "السلوك التنظيمي" ، الأكاديميون للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2015.
47. مصطفى محمود أبو بكر: "أخلاقيات وقيم العمل في المنظمات المعاصرة"، الدار الجامعية، الاسكندرية، ط1، 2010.
48. مصطفى محمود أبو بكر: "قضايا إدارية وتنموية معاصرة" تأهيل علمي وتطبيق عملي"، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2015.
49. مورس انجرس: ترجمة بوزيد صحراوي و آخرون ، منهجية البحث العلمي في العلوم الانسانية، الجزائر، دار القصة للنشر، 2014.
50. نصيف فهمي منقريوس: "أساسيات وديناميات التدخل المهني في العمل مع الجماعات"، المكتب الجامعي الحديث، 2012.
51. هاني عبد الرحمان صالح الطويل: "الادارة التربوية والسلوك المنظمي" ، دار وائل للنشر، الأردن، عمان، ط4، 2006.



52. وهيبة غرارمي: "الإدارة الحديثة للمكتبات"، ديوان المطبوعات الجامعية، 2010.

### المجلات:

53. حسان الجيلاني: "مجلة العلوم الإنسانية"، ديسمبر، 2003، العدد 05، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، الإبداع القانوني، 2000، 21.

### المقالات:

54. سيد حربي: "إدارة التنوع" مقال" رواد الموارد البشرية"، 2011.

### المذكرات:

55. إلياس سالم: "تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية"، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، 2006.

56. عبد الله عبد الرحمان النميان: "الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي"، رسالة (ماجستير)، الأردن، كلية الدراسات العليا، 2003.

57. عبد الرزاق سلطاني: "اتجاهات أساتذة التعليم الثانوي نحو الإصلاح التربوي في الجزائر" (مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم اجتماع التربية)، جامعة منتوري، قسنطينة، 2001.

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة ابن خلدون - تيارت-

كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية



## التنوع الثقافي وتماسك جماعات العمل.

دراسة ميدانية بـ "الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء" SPE - تيارت-

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية.

إشراف :  
أ. يحيى عبد المالك

إعداد :  
- قصب فاطمة  
- كبوش بختة

السنة الجامعية: 2015-2016

المحور الأول: البيانات الشخصية:

1- الجنس: ذكر  أنثى

2- السن: .....

3- المستوى التعليمي: أمي:  ابتدائي:  متوسط:

ثانوي:  جامعي:

4- الحالة المدنية: متزوج (ة):  غير متزوج (ة):  مطلق (ة):

أرمل (ة):

5- الوضعية المهنية:

إطار:  عون تحكم:  عون تنفيذ:

6- الاقدمية: .....

7- مكان الإقامة: داخل ولاية تيارت:  خارج ولاية تيارت:

المحور الثاني : يساهم التمسك بالقيم السائدة في زيادة التفاعل بين الأفراد داخل الجماعة.

8- ماهي القيم السائدة في المؤسسة؟

- قيم الاحترام  -الجدية في العمل

-أخرى تذكر.....

9- هل تعمل الإدارة العليا على ترسيخ هذه القيم؟

نعم  لا

10- هل القيم السائدة في المؤسسة؟

تتوافق وقيمك  تختلف معها  نوعا ما

11- هل لديك القابلية أو الرغبة للاندماج مع قيم المؤسسة؟

نعم  لا

12- هل تعمل على ترسيخ قيم أخرى تراها بديلة للقيم السائدة؟

نعم  لا

- إذا كانت الإجابة بنعم، فهل ترى بأن:

قيمك تتعارض مع قيم المؤسسة  -لا تعجبك قيم المؤسسة

- أخرى تذكر.....

13- هل علاقات العمل بين العمال يسودها؟

التعاون  المنافسة  الصراع

- أخرى تذكر.....

14- ما طبيعة العلاقات الاجتماعية التي يمكن أن تسهم في تبادل المصالح والمنافع؟

رسمية  غير رسمية

15- هل تساهم العلاقات الاجتماعية السائدة بين العمال في رفع الروح المعنوية؟

دائماً  أحيانا  نادرا  إطلاقا

16- في نظرك، كيف العدالة في طريقة التعامل بين الأفراد؟

توجد  لا توجد

17- نموذج وشكل الاتصال الذي تراه مناسباً في تفاعل الفرد داخل الجماعة؟

رسمي  غير رسمي

18- على أي أساس يتمركز صنع القرار في المؤسسة؟

حسب الرتبة المهنية  حسب طبيعة المنصب

حسب الموقف

19- حسب رأيك هل نشر ثقافة المشاركة في صنع القرار يؤدي خلق الدافعية في العمل؟

نعم  لا

20- ما طبيعة الحافز المهم الذي يمكن أن يشجع في رفع مستويات أداء الجماعة؟

المادي  المعنوي

21- هل يساهم التمسك بالقيم السائدة في زيادة التفاعل بين الأفراد داخل الجماعة؟

نعم  لا

المحور الثالث: يساهم اختلاف الثقافات السوسيو مهنية في قدرة جماعة العمل على تحقيق أهدافها .

22- كيف تتعامل المؤسسة مع الاختلافات الثقافية إذا كانت موجودة؟

تحد منها  لا تأخذها بعين الاعتبار  تتناقص معها

23- هل الحرص على ترسيخ قيم علاقات العمل الرسمية يساهم في تجنب الانقسام والتفكك داخل الجماعة؟

نعم  لا

24- هل تعمل المؤسسة على التمييز بين العمال فيما يتعلق باللباس؟

نعم  لا

25- هل يؤثر نوع اللباس في تقوية الشعور بالانتماء للجماعة؟

نعم  لا

26- كيف تسهم اللغة كرمز من رموز التفاعل داخل الجماعة في تماسكها؟

بدرجة كبيرة  بدرجة متوسطة  بدرجة ضعيفة

27- هل المؤسسة تهتم بالاحتفالات التي تقام أثناء ترقية عامل داخل المؤسسة؟

نعم  لا

28- هل هناك قواعد تسمح باختيار أعضاء جدد داخل الجماعة بهدف التنوع في أساليب العمل؟

نعم  لا

29- هل امثال الفرد لإجراءات وقواعد وقوانين المؤسسة يساهم في إشباع حاجاته الفردية؟

نعم  لا

30- هل سبق وان اشتغلت في مؤسسة أخرى قبل الالتحاق بهذه المؤسسة؟

نعم  لا

31- حسب رأيك، هل تساهم الخبرة الخاصة في انجاز المهام بسهولة؟

نعم  لا

- إذا كانت الإجابة بنعم، فهل هذا يؤدي إلى:

- تطوير كفاءة الأداء  - زيادة الاستقرار في العمل

- أخرى تذكر.....

32- هل الاختلاف في الأصول الجغرافية يساعدك على تكوين علاقات جديدة؟

نعم  لا

33- هل المؤسسة تسمح لك بالمبادرة؟

نعم  لا

- إذا كانت الإجابة بنعم، فهل هذا يؤدي إلى:

- تحقيق الأهداف الشخصية  - القدرة على التحكم في العمل

- أخرى تذكر.....

33- حسب رأيك، هل ترى أن التنوع الثقافي بين الفئات رمز قوة لا يمكن أن يعرقل أهداف الجماعة؟

نعم  لا  أحيانا

- إذا كانت الإجابة بنعم، كيف تعمل المؤسسة على استثمار هذا التنوع خدمة

لمصالحها؟

.....



## دليل المقابلة:

السؤال رقم ( 01): كيف ترى نظرة المؤسسة للاختلافات الثقافية الموجودة بين الفئات المهنية؟

.....

السؤال رقم (02): ماهي أهم العوامل والعناصر الثقافية المؤثرة على سلوك جماعات العمل وأدائها الإنتاجي؟

.....

السؤال رقم ( 03): حسب معلوماتك، كيف تسهر المؤسسة على تجسيد التنسيق بين أقسام ووحدات المؤسسة؟

.....

السؤال رقم (04): كيف تشجع المؤسسة العمل الجماعي؟

.....

السؤال رقم (05): كيف تشارك في انجاز المهام التي تحقق تماسك جماعتك المهنية؟

.....

السؤال رقم(06): فيما تتجلى المظاهر المعبرة عن حقيقة تماسك عمال كل فئة من الفئات العمالية المكونة للهيكل التنظيمي للمؤسسة؟

.....

السؤال رقم ( 07): حسب رأيك، ما هي الحوافز التي توفرها المؤسسة، والتي تفدي بصفة مستمرة العمل التعاوني؟

.....

السؤال رقم (08): ما هي أهم القواعد والإجراءات المتبعة من طرف المؤسسة للتعامل مع الاختلافات الثقافية الموجودة داخلها؟

# الشركة الوطنية لإنتاج الكهرباء- تيارت-

## DIRECTION POLE TVTG CENTRE

الهيكل التنظيمي لشركة إنتاج الكهرباء-تيارت-

### UNITE TG DE TIARET

