



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الجزائر 2 - أبو القاسم سعد الله -



كلية العلوم الاجتماعية

قسم علم الاجتماع

مدرسة الدكتوراه

تخصص: علم الاجتماع المنظمات والموارد البشرية والاتصال

تمثلات القيم الثقافية للعامل وإنعكاساتها على تفعيل الإستراتيجية في المؤسسة
دراسة ميدانية بمؤسسة: الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي - وكالة ولاية الجلفة -

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم.

إشراف الأستاذ الدكتور:

الهاشمي مقراني

إعداد الطالب:

ثامر عمراني

اللجنة المناقشة:

أ.د. حسين عبد اللاوي..... جامعة الجزائر 2..... رئيساً
أ.د. الهاشمي مقراني..... جامعة الجزائر 2..... مقررأ
أ.د. حرايرية عتيقة..... جامعة الجزائر 2..... عضواً
أ.د. شويمات كريم..... جامعة البليدة..... عضواً
أ.د. طايبي رتيبة..... جامعة البليدة..... عضواً

السنة الجامعية: 2022/2021

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر وعرفان:

أشكر الله تعالى أولاً وأخيراً على جزيل نعمه وعطائه فله الحمد والشكر
وأتوجه بالشكر الجزيل و التقدير إلى :

أستاذي المحترم: الأستاذ الدكتور مقراني الهاشمي

والذي تفضل بالإشراف على هذه الأطروحة، فكان لنا نعم المعلم
الناصح والموجه الصبور معنا في هذا العمل المتواضع، لنخرج هذا العمل
بفضل توجيهاته ونصائحه.

إلى كل من وقف معنا ودعمنا من بعيد أو قريب على إنجاز هذا
البحث بجهده ووقته ودعائه الصالح.

الاهداء :

أهدي عملي المتواضع هذا وثمرة جهدي :

إلى الوالدين الكريمين: اللذان بسببها عرفت معنى الحياة

إلى روح والدي رحمه الله، وإلى أمي قرة عيني رحمها الله

إلى كل الأهل من إخوة وأخوات وأحبة وكل العائلة الكريمة

إلى أم البنين والبنات رفيقة دربي زوجتي الغالية ، إلى أبنائي مصطفى

ويونس وفاطمة أشواق ...

إلى الزملاء والأصدقاء الذين وقفوا معي وشجعوني

إلى كل طالب و باحث في سبيل العلم.

الباحث:

ثامر عمراني

فهرس المحتويات

الموضوع	رقم الصفحة
مقدمة.	7....3.2.1
الباب الأول: الجانب النظري للدراسة	
الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة النظرية	
01- أسباب اختيار الموضوع.	11
- أسباب ذاتية.	11
- أسباب موضوعية.	11
02- أهداف الدراسة.	12
03- أهمية الدراسة.	13
04- إشكالية الدراسة.	13
05- فرضيات الدراسة.	18
06- تحديد المفاهيم.	19
07- الدراسات السابقة.	23
- الدراسة الأجنبية.	23
- الدراسة العربية.	28
- الدراسة الجزائرية.	33
الفصل الثاني: التمثلات الاجتماعية والهوية الثقافية	
تمهيد.	47
01- التمثلات و أبعادها.	48
02- نظرية التمثلات الاجتماعية.	51
03- وظائف التمثلات الاجتماعية.	51
04- العناصر المكونة للتمثلات الاجتماعية.	53
05- تطور الهوية الثقافية.	55

59	06- أصناف الهوية الثقافية.
62	خلاصة الفصل الثاني.
الفصل الثالث : القيم الثقافية والاجتماعية في المؤسسة	
65	تمهيد.
66	01- أهمية القيم الثقافية والاجتماعية في الحياة الاجتماعية.
68	02- مصادر وتصنيف القيم الثقافية والاجتماعية.
72	03- طرق اكتساب القيم الثقافية والاجتماعية.
74	04- خصائص القيم الثقافية والاجتماعية .
77	05- وظائف القيم الاجتماعية والثقافية.
79	06- الافرازات السلوكية المهنية لقيم العمل.
80	07- القيم الاجتماعية والثقافية من المنظور السوسيولوجي.
83	خلاصة الفصل الثالث.
الفصل الرابع : الثقافة التنظيمية والهوية المهنية في المنظمة	
86	تمهيد.
87	01- ثقافة المنظمة.
91	02- خصائص وعناصر ثقافة المنظمة.
96	03- أنواع وأهمية ثقافة المنظمة.
102	04- مستويات وأبعاد ثقافة المنظمة.
107	05- أثر الثقافة التنظيمية على المنظمة.
109	06- أسس بناء ثقافة المنظمة وترسيخها.
114	07- الهوية المهنية كنظرية سوسيولوجية.
115	08- نماذج الهوية حسب سان سوليو.
117	خلاصة الفصل الرابع.
الفصل الخامس : الاستراتيجية التنظيمية في المؤسسة	
120	تمهيد.
121	01- تطور الاستراتيجية التنظيمية في المؤسسة.

126	02- تعريف ومبادئ الاستراتيجية.
127	03- خصائص ومستويات الاستراتيجية.
130	04- أسس التسيير الاستراتيجي.
130	05- أنواع الاستراتيجيات.
132	06- التشخيص والرقابة الاستراتيجية.
134	07- حدود وأبعاد الاستراتيجية.
137	08- المبادئ الأساسية للاستراتيجية.
144	09- إدارة أعمال الاستراتيجية والتكيف.
152	خلاصة الفصل الخامس.

الباب الثاني: الجانب التطبيقي لهاته الدراسة

الفصل الأول : الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

156	تمهيد.
156	01- تعريف ميدان الدراسة.
157	02- مجالات الدراسة.
159	03- المنهج المعتمد في الدراسة
161	04- أدوات جمع البيانات.
164	05- عينة الدراسة وكيفية اختيارها.
165	06- صعوبات الدراسة.

الفصل الثاني : عرض وتحليل معطيات الفرضية الأولى

175	- تمثلات الفاعلين لقيمة الانضباط الذاتي والاستراتيجية التنظيمية.
-----	--

الفصل الثالث : عرض وتحليل معطيات الفرضية الثانية

204	- تمثلات الفاعلين لقيمة الولاء التنظيمي والإستراتيجية التنظيمية في المؤسسة.
-----	---

الفصل الرابع : عرض وتحليل معطيات الفرضية الثالثة

234	- تمثلات العمال لقيمة العملية التعاونية وتفعيل الاستراتيجية التنظيمية.
-----	--

الفصل الخامس : عرض وتحليل معطيات الفرضية الرابعة

256	- تمثلات العمال لقيمة تبادل الأدوار وتفعيل الاستراتيجية التنظيمية.
-----	--

287	النتائج العامة للدراسة.
295	الخاتمة.
300	قائمة المصادر والمراجع.
	الملاحق.

ملخص الدراسة :

تهدف هذه الدراسة الى محاولة التعرف على تمثلات القيم الثقافية للعامل وانعكاساتها على تفعيل الإستراتيجية في المؤسسة، حيث أجريت الدراسة الميدانية بالصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لوكالة ولاية الجلفة، ومن خلالها حاولنا التعرف على التمثلات، والتي تعتبر عملية دينامية لإعادة بناء الواقع و في نفس الوقت إمكانية فهم السلوك التنظيمي في المناخ العملي داخل المؤسسة، كما أنها عبارة عن حقائق ملموسة بإمكاننا بلورتها وتعطي تصورات العمال عن الواقع المعاش بالمؤسسة وهذا بانعكاس سلوك الفاعل الاجتماعي ببيئة العمل وما يحمله من معارف وتمثلات من مجتمعه وإعادة إنتاج التمثلات بالفعل الاجتماعي بالمنظمات التي يعمل بها العامل، فالواقع القيمي الثقافي للعامل له بعد استراتيجي للمؤسسة وتراهن عليه من أجل بلوغ أقصى الفعالية وضمان الاستقرار الوظيفي للعامل وللمؤسسة وذلك للاستمرارية والديمومة في ظل التطورات والتغيرات والتحديات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية الراهنة.

الكلمات المفتاحية: تمثلات، القيم الثقافية، الاستراتيجية، الثقافة التنظيمية، الإدارة الاستراتيجية.

Abstract:

This study aims at trying to identify the representation of the worker's cultural values and their implications for the activation of the strategy in the institution, where the field study was conducted in the National Social Security Fund of Djelfa Agency, through which we tried to identify the representations. This is a dynamic process of reconstructing reality while understanding organizational behavior in a practical climate, and it is concrete facts that we can crystallize and give workers' perceptions of the institution's living reality, reflecting the effective social behavior of the work environment and the knowledge and representations of the society in which they live In order to reproduce the social representation of the organizations in which the worker works, The cultural value reality of the worker has a strategic dimension and a stake in the institution in order to achieve maximum efficiency and ensure the job stability of the worker and the institution for continuity and sustainability in the light of current economic social and cultural developments.

Keywords: representations, cultural values, strategy, organizational culture, strategic management.

مقدمة

مقدمة :

يعتبر موضوع التمثلات من المواضيع الهامة في التنظيمات والسلوك التنظيمي والتي أهتم بها الباحثين في المنظمات لما لها بعد قيمى سلوكي في الوسط العمالي ولها علاقة بالوسط الاجتماعي وتنوعه، وتعتبر من محددات السلوك التنظيمي الذي ينتمي إليه الفرد كما يمكن أن تختلف باختلاف المنشأ الاجتماعي للأفراد وانتماءاتهم الاجتماعية، وهذا ما جعل بعض العلماء يخوضون في تدقيق مفهوم التمثل، وهكذا نجد فرقا واضحا بين التمثلات إذا إنتقلنا من وسط قروي إلى وسط حضري، كما أن له علاقة بالهوية والتي شاعت بين المجتمعات بسبب ظاهرة العولمة وما صاحبها من إحتكاك ثقافي، وما نتج عنه ظواهر سلبية كالنتقف والاستلاب الثقافي وغيرها من الظواهر التي أصبحت تهدد وجود ثقافات الشعوب، فالتمثلات تعد كذلك نظاما من التفسيرات، التي تساهم في بناء حقيقة مشتركة بالنسبة لوحدة إجتماعية (أفراد اجتماعيين، مؤسسات اجتماعية).

فالتمثلات تحيط بالمخيلة التصورية والتفكير التصوري، وعلى أنها طريقة في التفكير الممارس والموجه نحو التواصل لفهم والتحكم في المحيط الاجتماعي، وتعبّر كذلك عن العلاقات التي يقيمها الأفراد و الجماعات فيما بينها مع المجتمع الكبير، وأيضا مع باقي المجتمعات الأخرى في إطار التبادلات والاحتكاكات الثقافية والقيمية من خلال عملية التأثير والتأثر الجاري بهما العمل.

تعتبر التمثلات عملية دينامية لإعادة بناء الواقع و في نفس الوقت إمكانية تتيح لنا فهمه من جديد، كما أنها عبارة عن حقائق ملموسة بإمكاننا بلورتها وتعطي التصورات مكانة مهمة فيما يخص بسيرورات ذلك.

إن الهدف من وظيفة التمثلات هو الحفاظ على صورة ايجابية عند الفرد عن الجماعة التي ينتمي إليها لأن التمثيلات الاجتماعية تنعكس نوعاً ما من التنشئة الاجتماعية للفرد.

إن التمثلات تقرر السلوكيات والممارسات التي نقوم بها، إذ تحدد لنا ما هو مسموح وما هو مرفوض في موقف ما، وتتبنى بالتالي دور المعايير ذلك أنها تعكس القواعد والروابط الاجتماعية وتصور السلوكيات اللازمة والعملية التي يتم بمقتضاها نقل الأفكار

من الجماعات الى الأفراد الذين ينتمون إليها، أي تمثل مضمون الجماعات في هوية الأفراد الاجتماعية فهي عملية تتأثر بالقيم والثقافة، وأهمية دور كل من عضوية الفرد الاجتماعية والمقارنة الاجتماعية التي تتم بين الفئات باستمرار للبحث عن أوجه التمييز بين جماعاتهم التي ينتمون إليها والجماعات الأخرى.

فالثقافة "هي منتج أو موارد تتسبب في تطوير الهوية لدى الفاعلين الاجتماعيين وتوجه نماذج تقاسم القيم التي تقدم لهم و إختياراتهم في الانتماء للتنظيم".¹

فدول العالم الثالث تعيش مشاكل كثيرة ومتنوعة في التسيير وتنظيم مؤسساتها بأنواعها الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية، فأعتمدت على استيراد طرق مختلفة تسييرية سواء للموارد المادية والبشرية إلا أنها لم ترقى إلى الأهداف المسطرة والمستهدفة في تفعيل التنظيمات وإستراتيجياتها، وهذا بإهمال المورد البشري وما يحمله من القيم الثقافية المستمد من المجتمع والتنشئة والقيم الاجتماعية للعامل وعدم مراعاة المحيط الثقافي والاجتماعي للعامل وهويته الثقافية والاستفادة من الخبرات والمؤهلات وطاقته وهذا بفهم الواقع التاريخي والاجتماعي والثقافي للعامل والذي يعتبر المحرك الأساسي والفعال في المؤسسة.

فالواقع القيمي الثقافي للعامل له بعد استراتيجي للمؤسسة وتراهن عليه من أجل بلوغ أقصى الفعالية وضمان الاستقرار الوظيفي للعامل وللمؤسسة الاستمرارية والديمومة في ظل التطورات والتغيرات والتحديات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية الراهنة، فتعمل المؤسسة على تحقيق التوازن بين متطلبات وتمثلات العمال القيمية الثقافية وتنفيذ ومتابعة الإستراتيجية التنظيمية والتسييرية، وهذا بتوفير الظروف العمل المناسبة لتحقيق الرضا وتوفير بيئة عمل مناسبة ومستقرة تتماشى مع الخطط لتحقيق النتائج المرجوة والتي تتوافق مع رسالة المؤسسة وأهدافها من خلال تبني إستراتيجية تنظيمية تتماشى مع القيم الثقافية للعامل

¹ بريقة شريفة، التغيرات السوسيو- ثقافية وأثرها على الهوية الثقافية للمجتمع الجزائري، أطروحة دكتوراه في العلوم في علم الاجتماع، جامعة وهران2، السنة 2015/2016.

بالمؤسسة وفق ما تملكه من الموارد والإمكانات المادية والبشرية، التي تتوافق مع التغيرات الداخلية والخارجية.

إن الأزمة التي مرت بها المؤسسة الجزائرية أساسها سلوكي والذي لم يعط الاهتمام لمدلولها الثقافي، حيث لم يهتم بالجانب الثقافي و لم يؤخذ بعين الاعتبار حينما تم وضع أنماط تسير تلك المؤسسات التي كانت أنماط مستوردة دون اعتبار لأبعادها الثقافية ودون إعتبار لخصوصية البيئة الثقافية والاجتماعية عامة للمؤسسة العمومية التي ركزت على جوانب هيكلية ذات أبعاد مادية وإدارية تتعلق بالهيكل التنظيمي والمالي والمادي وبالتالي لم تكن تمس المشكلة التي تتعلق بالأسس والمرتكزات ذات العلاقة بالعنصر البشري و السلوك في للمؤسسة والتي لها علاقة بالبيئة الثقافية للمؤسسة داخليا أو خارجيا.

" فالتغيرات في جميع الجوانب للمؤسسة لم يكن له نتائج، فهذا الإخفاق المتواصل في الدور والاهتمام تعاقب السياسات الإصلاحية جعلنا نتساءل ونبحث عن المعوق الفعلي الذي يقف وراء ذلك"¹، فالمتمعن في واقع المؤسسة الجزائرية يجدها لا تفتقر في كثير من الأحيان للموارد المالية والمادية منها والبشرية، بل على العكس منها من تعيش على فائض من الوسائل المالية والبشرية، وتشير بعض الدراسات التي تناولت قضايا التنمية في الجزائر والمراحل التي مرت بها المؤسسة الجزائرية، التي كانت تهدف إلى الخروج من حيز الإختلالات التي تصاحبها في كل مرة، أن المعطى الثقافي كان أساسي و محوري في الأزمة، فطرق التسيير البعيدة عن العقلانية والبعد الثقافي للعامل، ومركزية القرار والأساليب البيروقراطية أدت إلى بروز ظواهر سلبية كالتسيب وشكل خلا وظيفيا في معايير الأداء الفعلية ليفسح المجال أمام البحوث والدراسات في مجال السلوك الإنساني في العمل والدافعية الإنسانية والتي قدمت نتائج في غاية الأهمية، كذلك التي تشير الى الدور الفعال للثقافة التنظيمية في تحديد كفاءة وفعالية التنظيمات وترشيد سلوك الأفراد العاملين، حيث تساهم

¹ بن عيسى محمد المهدي، ثقافة المؤسسة، رسالة دكتوراه علم إجتماع ، جامعة الجزائر، 2004، ص05.

في توفير المناخ التنظيمي الملائم الذي يعمل على تحسين وتطوير الأداء بشكل فعال، مما يساعد على تحقيق الأهداف الفردية والجماعية والتنظيمية، وهذا من خلال تجسيد وتطوير القيم والاتجاهات والمعايير التي تعمل على تنمية الانضباط الذاتي للعامل والتعاون والولاء وتطوير الأداء التنظيمي.

تعتبر الإستراتيجية أحد المفاهيم الإدارية أو التسييرية الحديثة التي تساعد المؤسسة على التأقلم والاستجابة السريعة للمتغيرات في بيئتها الخارجية والداخلية، فالتسيير الإستراتيجي يمكن للمؤسسة من تحديد قدراتها الحالية والمستقبلية مما يساعد على اتخاذ القرارات المناسبة، بما يضمن لها النجاح في تحقيق أهدافها ضمن إعتبارات البيئة الخارجية المتغيرة ومراعاة الجانب السلوكي القيمي لعمالها لخدمة المؤسسة.

تعيش المؤسسة اليوم سواء كانت عمومية أو خاصة في بيئة متغيرة، تتسم بدرجة كبيرة من التعقيد، وقد شملت هذه التغيرات جميع المجالات، الاقتصادية، السياسية، الاجتماعية والثقافية.

تسعى المؤسسة لتحقيق الربط والتكامل ما بين أهداف تمثلات عمالها هذه الطاقة البشرية الحية والأهداف الرئيسية للمؤسسة، فعملية الربط والتكامل ما بين إستراتيجية المؤسسة وإستراتيجية القيم للموارد البشرية أصبحت ركنا أساسيا و جوهريا في سبيل تحقيق المؤسسة لأهدافها بكفاءة وفاعلية.

لقد أصبحت دراسات السلوك التنظيم مهمة على إعتبار ذلك السلوك يحدد في إطار ثقافي لذلك شاعت دراسة الثقافة والقيم الثقافية بإعتبارها قيم أساسية سواء تعلق الأمر بدراسة ذلك داخل المؤسسة - ثقافة المؤسسة- ودراسة تأثير ثقافة المجتمع على السلوك التنظيمي.

لقد بدأت " المؤسسات تهتم بالبعد الثقافي من خلال تعاملها مع أعضائها بإعتبارهم حاملين قيم و معارف ثقافية من بيئتهم الأولى وتنشئتهم الاجتماعية والتي تؤثر في طرق تفكيرهم وإدراكهم وتحدد إتجاهاتهم من أجل جعل المؤسسة بيئة ثقافية محفزة للسلوك وداعمة له

في الاتجاه الذي يخدم أهداف المؤسسة والأعضاء ومراعات متطلبات وإهتمامات وأهداف البيئة المحيطة، كما تحددها ثقافتها و تعامل معها بما يحقق الهدف".¹

كما يرى (العالم رونو سان سوليو) بأن المؤسسة ليست مجرد نصوص وقواعد قانونية وليست كذلك نماذج وهياكل رسمية، بل إنها تتشكل كذلك من روابط إجتماعية معقدة وأصلية فالمؤسسة لها تاريخها الخاص بها الذي صنعه الفاعلون الاجتماعيون كرد فعل منهم على الإشكالات الداخلية والخارجية المطروحة عليها.

وعلى هذا الأساس فنجاح المنظمات في تنفيذ خططها وبلوغ الاستراتيجية المنتهجة يعتمد أساسا على وجود إدارة واعية بأفراد التنظيم الذين هم مصدر العمليات في كافة المستويات التنظيمية بدءا من الأعمال التنفيذية البسيطة إلى أعمال الإدارة العليا، تتحرك بواسطتهم العمليات الاجتماعية والتعاملات والأنشطة، وفي غيابهم تبدو المنظمة وكأنها جسد بدون روح، تعمل الإدارة على تحفيزهم وخلق الخبرة والمهارة لديهم من أجل الحرص على أداء فعال متميز، مما يضمن المحافظة على الانضباط الذاتي للعامل وخلق عملية تعاونية.

إن واقع العديد من تنظيماتنا ومؤسساتنا الخدمانية في الجزائر تشير إلى أنها تعيش وضعاً اجتماعياً صعباً يتمثل في عدم نجاعتها وقلة مردوديتها، إذن وعلى هذا الأساس يمكن القول أن المشكل يكمن في عجز النظام الثقافي على إنتاج ثقافة تنظيمية، قادرة على تحقيق وتوافق تمثل عمالي إيجابي للقيم الثقافية ذات بعد إستراتيجي للمؤسسة مما يحقق الأهداف على المدى المتوسط والبعيد، والذي يعفي التنظيم من الاعتماد على الأشكال البيروقراطية القائمة على الروتين والرتابة في الأعمال اليومية والرسمية.

إن هذا الإخفاق المسجل إنما هو التعبير الصادق على درجة أزمته الثقافية على حد تعبير مالك بن نبي، هذا الرأي الذي يؤيده معظم المفكرين والباحثين أمثال ماكس فيبر، ماكلياند

¹ ناصر دادى عدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، الجزائر، دار المحمدية، 2004، ص59.

ودوتش وغيرهم أن تصورات الايجابية للعمال للعوامل الثقافية هي من أهم العوامل المؤثرة على الفعالية.

وجاءت هذه الدراسة للتعرف على تمثلات القيم الثقافية للعمال والإستراتيجية بالمؤسسة في مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي بوكالة ولاية الجلفة، فالصناديق الوطنية للضمان الاجتماعي لها دور هام في حياة المواطنين المعنيين بالتأمينات الاجتماعية والتغطية الطبية التي تكفلها الدولة كعقد إجتماعي يربط المواطن بالدولة وتكفلها بالمتابعة للعامل وضمان له حياة مهنية مشجعة ومستقرة، فهي مطالبة كغيرها من المؤسسات العمومية الخدماتية بتجسيد قيم ثقافية مشجعة على العمل و الانضباط والتعاون وتبادل الأدوار في مختلف أماكن العمل و بالتالي تفعيل الولاء الوظيفي والانتماء للمؤسسة في ظل التغيرات والتطورات الداخلية والخارجية في جميع الميادين.

جاءت دراستنا هذه مقسمة إلى بابين:

الباب الأول به أربعة فصول يتعلق الفصل الأول بالإطار المنهجي للدراسة و الذي يتضمن البناء النظري للموضوع من خلال الفصول التالية: الفصل الأول نتناول فيه الاطار المنهجي للدراسة وفيه أسباب إختيار الموضوع أهمية الدراسة، أهداف الدراسة والإشكالية والفرضيات وتحديد المفاهيم والدراسات السابقة أما في الفصل الثاني فقد تناولنا الإطار النظري للتمثلات الاجتماعية والهوية المهنية بتعريفها أهميتها ووظائفها وأصناف الهوية الثقافية، وفي الفصل الثالث تناولنا الاطار النظري للقيم الثقافية والاجتماعية في المؤسسة، وتناولنا في الفصل الرابع الاطار النظري للثقافة التنظيمية والهوية المهنية، أما الفصل الخامس فيتضمن الإطار النظري للإستراتيجية التنظيمية في المؤسسة.

الباب الثاني ويتضمن الجانب التطبيقي للدراسة حيث يضم في محتواه الفصول التالية:

الفصل الأول يتضمن الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية وذلك بتعريف بميدان الدراسة ومجتمع البحث وكيفية إختيار العينة والمنهج المتبع في الدراسة والتقنيات المستعملة في التقصي العلمي لجمع البيانات وصعوبات الدراسة، وأما الفصل الثاني فسيتم فيه عرض وتحليل المعطيات المتعلقة بالفرضية الأولى، وفي الفصل الثالث تم فيه عرض وتحليل المعطيات المتعلقة بالفرضية الثانية، أما الفصل الرابع تم فيه عرض وتحليل المعطيات المتعلقة بالفرضية الثالثة، أما في الفصل الخامس سيتم فيه عرض وتحليل المعطيات المتعلقة بالفرضية الرابعة، يليها الاستنتاج العام والخاتمة وفي الأخير قائمة المراجع والملاحق.

الباب الأول:

الجانِب النظري للدراسة.

الفصل الأول:

الإطار المنهجي للدراسة النظرية.

الفصل الأول: المدخل المنهجي للدراسة النظرية.

-أسباب إختيار الموضوع.

-أهداف الدراسة.

-أهمية الدراسة.

- الاشكالية.

-الفرضيات.

-تحديد المفاهيم .

- الدراسات السابقة.

01 / أسباب إختيار الموضوع :

إن عملية إختيار موضوع البحث للدراسة لا يتأتى من فراغ، ولكن هناك دواعي وهناك متطلبات تجعل منا التركيز على موضوع معين، كما يراها أغلب الباحثين ممن سبقونا في هذا المجال، حيث أن إختيار الموضوع يرتكز على مبررات منها ما هو ذاتي محض و منها ما هو موضوعي، ومن ذلك جاء موضوع دراستنا بناء على ما يلي:

1-1 أسباب ذاتية :

من خلال قراءتنا عن موضوع القيم الثقافية في الكتب والمقالات.

* شعرنا بأهمية المسألة الثقافية وأهميتها في الاستراتيجية بالمؤسسة وكذا أهمية فهم السلوك التنظيمي قبل معرفة المشاكل التنظيمية الأخرى والتي هي نتاج الموروث الثقافي للمورد البشري لدى هذه الفئة الحية والمهمة في أي تنظيم.

* الرغبة في محاولة معرفة مختلف تمثلات القيم الثقافية للعمال وأهميتها الرئيسية في تفعيل إستراتيجية المؤسسة.

* الميل إلى دراسة تمثل القيم الثقافية والإستراتيجية دراسة سوسيولوجية، لإبراز طبيعتها الاجتماعية بإعتبارها من محددات السلوك التنظيمي الذي يوجه أداء العامل بالمؤسسة.

2-1 أسباب موضوعية:

يعتبر موضوع الدراسة من بين المواضيع الجديدة نسبيا في العلوم الاجتماعية بصفة عامة، و في تخصص علم الاجتماع المنظمات بصفة خاصة كون البحث حول تمثلات القيم الثقافية للعمال وإنعكاساتها على إستراتيجية المؤسسة تبدو قليلة خاصة من الناحية السوسيولوجية، مما زاد في رغبتنا في التعرف أكثر على الموضوع والاطلاع على أهم الجوانب المؤثرة فيه بدراسة علمية.

❖ لإثراء البحوث و الدراسات في الميدان الاجتماعي.

❖ معرفة كيفية الاستثمار الفعال في المورد البشري الذي لا يمكن الاستغناء عنه لتحقيق التوازن الأمثل و ضمان الاستقرار بالمؤسسة، كما أنه يعمل على تنمية قدرات العامل و من ثم رفع كفاءته المهنية و تحسين الأداء.

❖ التطرق لموضوع التفاعلات التي تتم بين مختلف الفئات العمالية المكونة لمجتمع المؤسسة والتضامن المطلوب لخدمة مشروع يتطابق مع الأهداف المتوسطة والبعيدة للمؤسسة.

❖ كون هذه الدراسة تتصل بواقع الحياة الاجتماعية والثقافية وللتمثلات العمالية أهمية تدخل في مظاهر العلاقات داخل المؤسسة.

❖ أهمية موضوع القيم الثقافية والتمثلات وتأثيرها على المناخ الاجتماعي والتنظيمي للمؤسسة.

❖ التطرق إلى كيفية تمظهر التمثلات العمالية لدى العمال وتسليط الضوء على مظاهر العلاقات داخل المؤسسة المتمثلة في التعاون ، والانضباط ، وتبادل الأدوار...

❖ تدهور المسألة القيمية وتصورات العامل لهذه القيم الثقافية بالمؤسسة، والذي يرجع إلى عدم التخطيط البعيد المدى (الاستراتيجية التنظيمية).

02 / أهداف الدراسة : لكل دراسة هدف أو غرض يجعلها ذات قيمة علمية والهدف من هاته الدراسة يفهم عادة على أنه السبب الذي يجعل من أجله قيام الباحث بإعداد هذه الدراسة و البحث العلمي هو الذي يسعى إلى تحقيق أهداف عامة غير شخصية ذات قيمة و دلالة علمية.

و يمكن الإشارة إلى هذه الأهداف في ما يلي:

❖ محاولة معرفة ما إذا كانت هناك علاقة بين تمثيلات القيم الثقافية للعامل وإستراتيجية المؤسسة.

❖ محاولة معرفة توافق القيم الثقافية التي يحملها العمال وأهمية الالتزام الوظيفي.

❖ محاولة معرفة أهمية البعد الثقافي في إدارة سلوك الأفراد وامتداده الاجتماعي.

❖ محاولة معرفة إتجاهات العمال للقيم الثقافية وبعدها في الأداء والرضا الوظيفي للعمال وأهمية العملية التعاونية وتبادل الأدوار لتفعيل الإدارة الإستراتيجية للمؤسسة لتحقيق الأهداف المسطرة.

03/ أهمية الدراسة :

إن أهمية الشعور بالتعاون والتوافق والترابط بين الأفراد و الجماعات كقيمة يسعى إليها العمال والمؤسسة، وهذا هو الهدف الكامن بالنسبة لهما، وتختلف قيم وتمثلات العمال من منظمة إلى أخرى كما تختلف درجة الالتزام بهذه القيم من مؤسسة إلى أخرى غير أن هناك إجماعاً على أهمية القيم الثقافية و ضرورتها بالنسبة للكيان الإنساني في محيط عمله. وفي مقام آخر فإن تمثلات القيم الثقافية يمكن إعتبارها "مجموعة من المعايير والمبادئ التي تحكم سلوك الفرد في عمله وتوجهه و تشكل معيار للصواب والخطأ و يعتبر الخروج عليها تحت طائلة المسؤولية".¹

ولمعالجة موضوع في غاية الأهمية، كونه يتعلق بتمثلات القيم الثقافية للمورد البشري هذا الأخير الذي يمثل فئة حساسة من فئات المجتمع باعتباره المحرك الفاعل و يمثل الرأس مال البشري الثقافي الذي تسعى مختلف الأنساق الفرعية إلى تنميته ليساهم بدوره في تنمية الاقتصاد الوطني.

كما أن هذا الموضوع يستمد أهميته من أهمية معرفة الخلفية الثقافية للسلوك والتي تساهم في معرفته وعلاج قصوره أو تطور نجاحه داخل المنظمة، وأثره على ثقافة إدارة المؤسسة الجزائرية والقيم المحورية الموجهة للسلوك الإداري.

04/ الإشكالية:

تسعى المنظمات إلى بلوغ الأهداف المسطرة من خلال الإستراتيجية المتبناة وهذا باستغلال كل ما تملكه المؤسسة من إمكانيات مالية وبشرية لتطوير قيم المنظمة وإعتقاداتها وتوجهاتها فتشكل ثقافتها وهويتها كما يقول العالم **كلود ديبار** بأن " الهوية هي محصلة لتنشآت متتالية يمر بها الفرد خلال مراحل حياته المختلفة فهو ينتقل من الهوية الشخصية إلى المهنية مروراً بالهوية الاجتماعية، فالهوية الإنسانية ليست معطاة إلى الأبد

¹ محمد حسن محمد حمادات، قيم العمل و الالتزام الوظيفي و العمل الاجتماعي، دار الحامد، عمان، الأردن، ط1 2006، ص 27.

إنما يبنيتها الفرد و يعيد بناءها طيلة حياته.¹، والتي توجه سلوك العامل والمنظمة من أجل رفع الفعالية والخطط البعيدة الأمد لتحقيق وتلبية الحاجيات يجب أن تصاغ الإستراتيجية بصورة واضحة وبسيطة مرنة، ومساعدة للعمال لفهم مسار المؤسسة وفق تمثلاتهم للقيم الثقافية، ودور العمال في رسم الإستراتيجية وتحقيقها من خلال تمثلاتهم وأداء واجباتهم وفق قيمهم وثقافتهم والتي يحملونها من الموروث الثقافي كمصدر للتماسك والتعاون بين الأفراد العاملين للالتزام بالأداء الوظيفي، "والحفاظ على العلاقات العمالية عن طريق الضبط الذي تمارسه الجماعة على أعضائها فيؤدي إلى تماثل الأعضاء لقيم الجماعة و عدم الخروج عن معتقداتها و قيمها."²

والتكيف مع الظروف والبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، بإعتبارها نظاما مفتوحا فتعتبر الإستراتيجية مهمة وضرورية لبقاء وتقدم وإستمرار المؤسسة لتحقيق أهدافها وفق الخطط بشكل أفضل، ويتم ذلك بتحديد الأهداف والغايات الرئيسة بعيدة المدى للمنظمة، وتبني الأنشطة وتوزيع الموارد اللازمة لتحقيق هذه الأهداف، فالمؤسسة ومن خلال التركيز على القضايا الخارجية أي ربط بين المؤسسة وبيئتها المكونة من القيم الثقافية التي يحملها العمال من خلال ما يحملونه من معتقدات وقيم وسلوكيات، فكل هذه المكونات يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار، من أجل تحقيق الأهداف وفق قيم ثقافية تتماشى والمؤسسة الحديثة وهذا بملائمة وإدارة إستراتيجية تتوافق مع الإمكانيات المتاحة والموارد المادية والبشرية وإدارتها لضمان الاستقرار للمؤسسة وتكيفها مع محيطها الخارجي ومع التغيرات والمخاطر والإستفادة منها فتصنع لنفسها مكانا وفرصا للبقاء والتنبؤ بالمستقبل البعيد المسطر، وفق القرارات المتخذة ومتابعة ومراقبة الإستراتيجية التنظيمية المتبناة بمرونة ودينامكية وإكتساب نظام معلومات بآليات وتنسيق الجهود، من أجل إستقطاب المورد البشري بفهم سلوكه والتنبؤ به من أجل التصرف مع مختلف المواقف والتعامل معها بحكمة وفهمها بطرق تسييرية

¹ DUBAR.C, La socialisation ; construction des identités sociales et professionnelles, editions Armand, Paris, 1990, p110.

² صالح بن نوار، فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، عبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة، قسنطينة الجزائر، 2000، ص 30.

تتوافق مع إتجاهاته وتصوراتهِ وميولاتهِ وتمثلاتهِ، ففكرة التمثل الاجتماعي جاء بها العالم «سيرج موسكو فيشي» في قوله بأن " التمثلات عملية دينامية لإعادة بناء الواقع وفي نفس الوقت إمكانية تتيح لنا فهمه من جديد، كما أنها عبارة عن حقائق ملموسة بإمكاننا بلورتها وتمثيلها أو مصادفتها بدون إنقطاع في الخطابات اللفظية و الحركات والمقابلات الجاري بها العمل من طرف أفراد المجتمع داخل مجالات متعددة و مختلفة، كما درجت فكرة التمثل الاجتماعي، في كتابه الشهير الذي يحمل عنوان: **التحليل الاجتماعي صورته و جمهوره**".¹

إن مساهمة إستراتيجية المؤسسة وبإشراك العمال في القرارات واتخاذ المبادرة في صياغة الإستراتيجية التنظيمية وتنفيذها ومراقبتها من أجل تعزيز الولاء وتحقيق التوازن بين توجهات العمال، ومن خلال التعاون بين العمال والمؤسسة في رسم والإستراتيجية المتفق عليها وفق الأهداف الواضحة والمشاركة لمواجهة التغيرات والتحديات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية بقاء وإستمرار المؤسسة مرتبط بالدور التفاعلي العمالي الذي هو جزء فرعي من الكل، وهو المؤسسة ونظامها الخارجي الذي يحتوي على الهامش الاجتماعي من قيم ثقافية واجتماعية داخل شبكة العلاقات الإنسانية والتي تعتبر كروابط أخلاقية قيمية مجتمعية والتي تحافظ على إستمرار المجتمع.

فالمجتمع نفسه كما قال **إميل دوركايم**: هو "مجموعة من القيم و الأفكار، وما العلاقات الإنسانية إلاّ قواعد تعكس القيم و المعاني و الأخلاق الاجتماعية التي تحافظ على إستمرارية المجتمع، وما الجماعات و النظم إلاّ أطر تنمو و تزدهر داخلها القيم والأخلاق".²

إن ركود وسكون التنظيمات يعبر على درجة أزمته الثقافية على حد تعبير **مالك بن نبي** هذا الرأي الذي يؤديه معظم المفكرين والباحثين أمثال **ماكس فيبر**، **ماكيلاند** و **دوتش**

¹ Serge Moscovici in Bloch. H et autres, **Grand dictionnaire de Psychologie**, Larousse, Paris, 1993, P 667.

² دور كايم نقلا عن، كمال التابعي، **الاتجاهات المعاصرة في دراسة القيم و التنمية**، دار المعارف، مصر، 1985 ص23 .

وغيرهم أن العوامل الثقافية هي من أهم العوامل المؤثرة على البعد الاستراتيجي للتنمية الوطنية.

فالإستراتيجية التنظيمية داخل المؤسسة يصاحبه قيم ثقافية وتمثلات للعمال لها وتصوراتهم وإتجاهاتهم لتلك الإستراتيجية التنظيمية ينعكس على الأنشطة والاستراتيجيات المخطط لها فقد تكون موجودة ولكنها غير واضحة وتنعكس على سلوكيات العمال والتي تبرز مع الوقت.

غير أنه في الواقع العديد من تنظيماتنا ومؤسساتنا في الجزائر تشير إلى أنها تعيش وضعاً إجتماعياً وإقتصادياً وثقافياً غير قادر على تحقيق فعاليتها ونجاحاتها وزيادة مردوديتها، فبدل أن تكون هذه المؤسسات هي قاطرة التنمية والتطور في جميع الميادين أصبحت تشكل ثقلاً وعبئاً على كاهل الدولة، جراء خسائرها المتكررة وأصبحت عاجزة عن تبني نماذج تسيير تتماشى والطبيعة الثقافية للعمال والتي تحد من أشكال الخلل الوظيفي التي تتجلى بعض مظاهره في التأخر والتغيب عن الحضور إلى أماكن العمل أو الحضور الصوري فقط دون إنجاز المهام الموكلة إليهم، الخروج أثناء العمل، اللامبالاة عدم إحترام الأوامر وتعليمات الرؤساء، التمارض، عدم التمتع بروح المبادرة والمسؤولية في العمل، وعلى ضوء هذا الأساس يمكن القول: أن المشكل يكمن في التمثلات العمالية للقيم الثقافية وما يحمله العامل من تصورات، والعجز في النظام الثقافي على إنتاج قيم ثقافية تنظيمية قادرة على تحقيق توافق وإنسجام تام بين تصورات العمال للقيم الثقافية والإستراتيجية التنظيمية التي تسعى المؤسسة إلى الوصول إليها الذي يعفي التنظيم من الاعتماد على الأشكال البيروقراطية القائمة على توزيع الأدوار وتقسيم المسؤوليات بصورة رسمية وروتينية والذي ينتج عنها خواء إجتماعي وإغتراب العامل في عمله.

من خلال ما سبق ذكره يطرح التساؤل الرئيسي التالي:

- هل تمثلات القيم الثقافية للفاعلين الاجتماعيين (العمال) تساهم في تفعيل الإستراتيجية التنظيمية بالمؤسسة الجزائرية؟

و يتمخض عن هذا التساؤل الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

- هل تساهم تمثلات الفاعلين الاجتماعيين (العمال) لقيمة الانضباط الذاتي في تفعيل الإستراتيجية التنظيمية بالمؤسسة؟
- هل تتوافق تمثلات العمال لقيمة الولاء التنظيمي مع الإستراتيجية التنظيمية المنتهجة في المؤسسة؟
- هل تساهم تمثلات العمال لقيمة العملية التعاونية في تفعيل إستراتيجية التنظيمية للمؤسسة وفق تصور لنموذج ثقافي موحد يعبر عن التعاون والتضامن؟
- هل تساهم تمثلات العمال لقيمة تبادل الأدوار في تفعيل الإستراتيجية التنظيمية بالمؤسسة؟

05/ الفرضية العامة :

- تمثلت القيم الثقافية للفاعلين الاجتماعيين هي المسؤولة في تحقيق الأهداف المتوسطة والبعيدة المدى وتضمن العمل على أنه قيمة وإضافة مهنية، وتعمل على تفعيل الإستراتيجية التنظيمية المعتمدة بالمؤسسة وفق مختلف مواقف العمل داخل وكالة الضمان الاجتماعي بالجلفة.

و يندرج تحت هذه الفرضية العامة الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الأولى:

- تساهم تمثلات الفاعلين الاجتماعيين (العمال) لقيمة الانضباط الذاتي في تفعيل الإستراتيجية التنظيمية بالمؤسسة.

الفرضية الثانية :

- تتوافق تمثلات الفاعلين الاجتماعيين (العمال) لقيمة الولاء التنظيمي مع الإستراتيجية التنظيمية المنتهجة في المؤسسة.

الفرضية الثالثة:

- تساهم تمثلات الفاعلين الاجتماعيين (العمال) لقيمة العملية التعاونية في تفعيل الاستراتيجية التنظيمية للمؤسسة وفق نموذج ثقافي موحد يعبر على إنتاج التعاون والتضامن.

الفرضية الرابعة:

- تساهم تمثلات الفاعلين الاجتماعيين (العمال) لقيمة تبادل الأدوار في تفعيل الإستراتيجية التنظيمية بالمؤسسة.

06/ تحديد المفاهيم :

* التمثلات :

لغة : التمثلات ومفردها "تمثل"، تمثل الشيء أي تصور مثاله بالشيء - تصور له كما يقصد بها تشبه بغيره.¹

قال تعالى : " فَأَرْسَلْنَا إِلَيْهَا رُوحَنَا فَتَمَثَّلَ لَهَا بَشَرًا سَوِيًّا " سورة مريم الآية رقم 17

إصطلاحاً: يرى "إميل دوركايم" على أن التمثلات هي "أسلوب من أساليب التفكير والشعور و السلوك التي تبدو في تصرف الفرد على أنها تعبير عن سيطرة الجماعة"² كما حاول " دور كايم " ربطه بالوعي الجمعي باعتباره "مجموعة من المعتقدات والمشاعر العامة لدى أعضاء المجتمع الواحد، وتسود هذه المعتقدات مهما اختلف القطاع الجغرافي و تعدد أشكاله، لذا يعتبر رابط من جيل إلى آخر".³

إجرائياً: التمثلات تتعلق بالتصور الذهني لمختلف الصور، و المواقف، و المعلومات التي يشكلها العمال في أماكن عملهم باتجاه القيم الثقافية وانعكاساتها على الاستراتيجية المعتمدة من طرف وكالة الضمان الاجتماعي، والتي تحدد سلوكهم وتوافقهم نحو القيم الثقافية التي يملكونها من تراكمات قبلية من المجتمع، والتي يحملونها معهم إلى المؤسسة وتعتبر عندهم كقاعدة للتصرف والتفاعل العمالي داخل وخارج بيئة العمل.

* القيم :

لغة: يطلق لفظ قيمة الشيء أي "قدره"، وقيمة المتاع "ثمنه" حيث تعبر نظرية القيمة في علم الاقتصاد بصورة مباشرة أو غير مباشرة.

ويعود مفهوم القيمة في اللغتين الانجليزية "value" والفرنسية "valeur" إلى الأصل اللاتيني، ليشار به إلى القوة والخير والجمال.⁴

¹ علي بن هادية و آخرون، القاموس الجديد للطلاب، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، ط1، 1991.

² دوركايم نقلا عن، محمد أحمد بيومي، تاريخ التفكير الاجتماعي، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2003، ص 244.

³ دور كايم نقلا عن، محمد أحمد بيومي، المرجع نفسه ، ص 248.

⁴ Mialaret Gaston, *Vocabulaire de l'éducation*, Puf, Paris, 1979, p 453

وفي الأقوال المأثورة "قيمة المرء ما يتقنه" وتطلق القيمة على كل شيء جدير باهتمام العامل وعنايته، وقيمة الشيء من الناحية الذاتية هي الصيغة التي تجعله مرغوبا فيه عند الشخص أو فريق من الناس.

إصطلاحاً: تجدر الإشارة إلى أن هناك إختلاف بين العلماء وبالأخص عند علماء الاجتماع في تعريفهم للقيم، فمنهم من أشار إلى أن القيمة أي شيء له أهمية أو رغبة للذات الإنسانية، فـ " روبرت بارك و برجس " يرون أن القيمة هي أي شيء يحضى بالرغبة والتقدير.¹

إجرائياً: القيم هي مجموع الاهتمامات المتفق عليها والأفكار الإيجابية المكتسبة لدى العامل والتي يكتسبها من المجتمع وتكون ذات قيمة ويحملها معه لبيئة العمل - داخل وكالة الضمان الاجتماعي بالجلفة-.

* القيم الاجتماعية:

إصطلاحاً: هي عبارة عن الرغبات والاهتمامات المتفق عليها إجتماعيا، والتي تمثل منتجات اجتماعية داخل شبكة العلاقات الإنسانية في المجتمع، كما قال إميل دوركايم بأنها "مجموعة من القيم والأفكار، وما العلاقات الإنسانية إلا قواعد تعكس القيم والمعاني والأخلاق الاجتماعية التي تحافظ على إستمرارية المجتمع، وما الجماعات والنظم إلا أطر تنمو وتزدهر داخلها القيم والأخلاق".²

إجرائياً: القيم الاجتماعية هي مجموعة من الصفات و الخصائص التي تكون مرغوبة من قبل المجتمع، وهي بشكل عام لا تخرج أيضا عن نطاق المنفعة كما هي عليه القيم بصورة عامة في الاتصال والتفاعل اليومي بين عمال وكالة الضمان الاجتماعي بالجلفة.

¹ Park. R, Burgess, **An Appreciation**, The University of Chicago, Vol 76, 1970, p 10.

² إميل دور كايم نقلا عن، كمال التابعي، **الاتجاهات المعاصرة في دراسة القيم و التنمية**، دار المعارف، مصر 1985 ص 23.

* القيم الثقافية:

يرى مالك بن نبي بأن الثقافة هي مجموعة من الصفات الخلقية، والقيم الاجتماعية التي تؤثر في الفرد منذ ولادته وتصبح لا شعورا في العلاقة التي تربط سلوكه بأسلوب الحياة في الوسط الذي ولد فيه، بهذه الحالة هي المحيط الذي شكل فيه الفرد طباعه وشخصيته فهذا المحيط الذي يعكس حضارة معينة، والذي تحرك في نطاقه الإنسان المتحضر.

إصطلاحاً: يعرفها العالم روكيش ميلتون: "القيم الثقافية عبارة عن تصورات من شأنها أن تقضي إلى سلوك تفضيلي، كما أنها تعتبر بمثابة معايير للاختيار من بين البدائل السلوكية المتاحة للفرد في موقف ما، ومن ثم فإن إحتضان الفرد لقيم معينة يعني توقع ممارسته لأنشطة سلوكية تتسق مع تلك القيم."¹

ويُفسر دورايس مفهوم الهوية الثقافية "بصفتها غير موضوعية بحيث تفضل العلاقة التي تصبح موضوعاً بين حاملين الثقافات في علاقتهم فيما بينهم أو مع الآخرين."²

تعريف إجرائي:

نقصد بالقيم الثقافية على أنها مجموعة من الصفات والمبادئ ذات قيمة أساسية التي تتوافق وحاجات العامل بوكالة الضمان الاجتماعي لولاية الجلفة، وتعتبر عنده كأسلوب حياة وتحكم تصرفاته وتظهر في سلوكياته وتشكل ما هو سائد ومتعارف عليه بين العمال من تعاون وولاء للتنظيم وانضباط وتبادل الأدوار بين العمال.

* إستراتيجية المؤسسة :

إصطلاحاً: تعرف الإستراتيجية بأنها "خطط الإدارة العليا لتحقيق نتائج تتوافق مع رسالة المنظمة وأهدافها، ويمكن النظر إلى الإستراتيجية من زوايا ثلاث:

01- صياغة الإستراتيجية - 02- تنفيذ الإستراتيجية 03- الرقابة الإستراتيجية.

¹ Rokeach Milton, **The nature of human values**, Macmillan publishing, New York, 1973, p 115.

² Louis.J Dorais, **La construction de l'identité**, Département d'anthropologie, Université Laval, p3.

عرفها العالم شاندلر¹ بأنها تحديد الأهداف والأغراض الرئيسة بعيدة المدى للمنظمة، وتبنى الأنشطة وتوزيع الموارد اللازمة لتحقيق هذه الأهداف.¹

تعريف إجرائي: نقصد بإستراتيجية المؤسسة على أنها الاهداف المتوسطة المدى والخطط البعيدة المدى والتي تصاغ وفق الإمكانيات المتاحة ومراعاة التكيف مع الموارد المادية والبشرية، وملائمتها مع المحيط الداخلي والخارجي لوكالة الضمان الاجتماعي بولاية الجلفة وهذا لتحقيق الأهداف الأساسية المخطط لها.

أما الإدارة الإستراتيجية فتعرف "بأنها الجهاز الذي يسهر على عملية تكييف المنظمة لتتلائم مع بيئتها بما يضمن تحقيق أهدافها وإستمراريتها على المدى البعيد بصورة أفضل من خلال العمل على رفع قيمة منتجاتها وخدماتها."²

* الثقافة التنظيمية:

عرفها غيبسون على أنها "تعني شيئاً مشابهاً لثقافة المجتمع، إذ تتكون ثقافة المنظمة من قيم وإعتقادات ومدرجات وافتراضات وقواعد ومعايير و أشياء من صنع الإنسان، وأنماط سلوكية مشتركة، إن ثقافة المنظمة هي شخصيتها ومناخها، وثقافة المنظمة تحدد السلوك والروابط المناسبة وتحفز الأفراد."³

تعريف إجرائي: الثقافة التنظيمية هي مجموعة من القيم والافتراضات والاعتقادات والمدرجات التي يشترك فيه عمال وكالة الضمان الاجتماعي بولاية الجلفة، وتمثل إطاراً يوجه سلوكهم وعلاقاتهم ببعضهم وبالأخرين من خارج وكالتهم.

* الهوية الثقافية:

هي جزء لا يتجزأ من الثقافة وهي ناقل للثقافة والمعبر عنها، فهي "مجموعة التراكبات المعرفية سواء كانت من الدين أو التقاليد التي عاشها الإنسان منذ ولادته وترى عليها وكانت شيئاً أساسياً في تكوينه وأصبحت من شخصيته وطبيعته.

¹ Chandler. A, in SCOTT W Richard, **Institutions and Organizations**, Thousand Oaks, CA: Sage, 1995 p 286.

² B Hodge et autres, **Organisation Theory**, Pearson College Div, 6th edition, 2002, p 221.

³ غيبسون نقلاً عن، حسين حريم، إدارة المنظمات، منظور كلي، دار الحامد، الأردن، ط1، 2003، ص 85.

وهي تتكون من:

الدين : وهو الجانب الروحي للعامل داخل المؤسسة.

المجتمع : وهو الجانب الاجتماعي الذي خرج منه الفرد.

الوطن : وهو الانتماء الطبيعي للرقعة الجغرافية التي تحدد إنتماء هذا الفرد.¹

تعريف إجرائي: نعتد في تعريفنا للهوية الثقافية على أنها ما يحمله عمال وكالة الضمان الاجتماعي بالجلفة من معارف وقيم دينية وإجتماعية ونفسية وثقافية نشؤوا عليها منذ ولادتهم واكتسابهم للمعارف العامة والعلمية من الأسرة والمدرسة والشارع ومحيطهم الذي عاشوا فيه فأصبحت موروث ثقافي خاص بهم ونقلهم لمؤسستهم فأصبحت من شخصيتهم وطبيعتهم.

07/ الدراسات السابقة :

عند القيام بأي بحث يتبادر إلى ذهن الباحث أن الموضوع المدروس لم يتطرق الباحثون إليه من قبل ولكنه بعد التقصي والمطالعة يكتشف أنه لم يكن السباق إلى إثراء هذا الموضوع، ودراسته بالطرق العلمية والمنهجية الدقيقة فكل ظاهرة سوسيولوجية مهما كان إتجاهها عالجتها تيارات فكرية من قبل وأثرت فيها، لذلك وجب على الباحث أن يحدد موقع بحثه من الدراسات والأبحاث التي سبقته من دراسات أجنبية وأخرى عربية.

1-7 الدراسات الأجنبية:

01 الدراسة الأولى: بعنوان: " الثقافة و سلوك تنظيم العمل " قام بها الباحث

(S)REIDING على منظمي الأعمال الصينيين في الخارج وكان مضمون هذه الدراسة يدور حول المعتقدات والقيم التي جلبوها و تأثيرها على عمليات أنشطتهم الاقتصادية الناجحة بصفة خاصة.

و جاءت هذه الدراسة لتجيب على مجموعة من التساؤلات و هي كالتالي:

1/ ماذا يفعل منظمو الأعمال مقابل ما لديهم من الخصائص الشخصية؟

2 / بماذا يعملون و يفعلون بالشكل الملاحظ عليهم ؟

¹ <https://sudanjem.com/2014/09/الوطنية-المنظمات-الوطنية/> 10/01/ 2019 13:52

- 3/ ما هي أهمية عامل التنظيم بين إجمالي العوامل التي تحدد شكل و كفاءة اقتصادها؟
 4/ هل تتباين تلك التفسيرات ذاتها بحسب المجتمع؟
 و كانت افتراضات الدراسة كالتالي:

- 1/ إن عدم الأمان الاجتماعي يدفعهم إلى تكديس الثروة تحسبا للمستقبل غير مؤكد.
 2/ إن الملكية مصدر للمكانة و العمالة بواسطة الشخص آخر تنقص من قدره.
 3/ إن المثل الأعلى لأي مجتمع العناية بالآخرين حتى يكفل طريق لكسب الاحترام.
 4/ الشعور بالقوة من خلال الثقة الداخلية بالنفس .

أعتمد الباحث على المنهج الوصفي في تفسير وتحليل النتائج، وقد أجري هذا البحث من خلال اعتماد الباحث على أداة المقابلة الممتدة ، حيث استخدمت عملية شبه تركيبية لأسئلة استطلاع عشر مواضيع أساسية اختارها الباحث لكي تلقى الضوء على أبعاد: العلاقات القرباء، الإدارة والتنظيم، المجتمع وسجلت التصريحات من خلال المقابلة وتم تحليلها. بالإضافة إلى المنهج الوصفي اعتمد الباحث المنهج التاريخي للكشف عن قيم الثقافة الصينية، وقد تم اختبار عينة الدراسة من خلال إجراء البحث على (72) منظم عمل صيني عبر البحار في هون كونج، تايوان، سنغافورة، إندونيسيا، وذلك يربط قيمهم وعقائدهم الصينية مع السلوك الإداري.

أهم النتائج:

إستنتج الباحث أن أي نظرية لشرح وتفسير تنظيم العمل لدى الصينيين يجب أن تبدأ بالظروف الاجتماعية التي تزيد أهمية الملكية والمحفزة على السيطرة والذان يشكلان المحيط الثقافي للمواطن الصيني المهاجر. بالإضافة إلى الثقافة الموروثة عن قيم وأعراف المجتمع الأصلي التي توجه أفعاله وسلوكياته في التنظيم، كما أن المحيط الجديد يؤثر على المغترب.

تقييم الدراسة:

نلاحظ أن هذه الدراسة كشفت على أن البعد الثقافي الاجتماعي للفرد يشكل حجر الزاوية في نجاح الأعمال، كما أن هذه الثقافة تضع وعي الأفراد بالأشياء وتحريك لهم تصوراتهم ومن ثم مواقفهم وسلوكياتهم.

يتضح بأن هذه الدراسة تختلف معها من حيث طبيعة الثقافة المدروسة، حيث أنها تناولت تأثيرات الثقافة المجتمعية والمتمثلة في القيم والأعراف على سلوك العمال الصينيين ودراستنا تناولت تمثيلات القيم الثقافية للعمال التي يحملها العمال ونتائج مختلف التفاعلات التنظيمية والمتمثلة في عملية الالتزام التنظيمي للعمال وتبادل الأدوار والعملية التعاونية.

ونتفق مع هذه الدراسة من خلال تناول الجانب السلوكي للعامل وأهم الآليات التي توجهه وتأثر بتصرفاته التنظيمية داخل النسق.

02- الدراسة الثانية: Rudd et Others بعنوان: التخطيط الاستراتيجي و الأداء (2008).¹

الهدف من هذه الدراسة هو البحث عن العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء الوظيفي في المنظمات متوسطة و كبيرة الحجم في المملكة المتحدة، فهي تبحث في التأثيرات المتعلقة بأربعة أنواع من المرونة في التخطيط الاستراتيجي وهي (المرونة التشغيلية المرونة المالية المرونة التكنولوجية و المرونة الهيكلية) و علاقتها بالأداء على اعتبار أن مرونة القرارات والبدائل الجديدة التي يولدها التخطيط الاستراتيجي تسمح أو تؤدي إلى تغيرات إيجابية على صعيد المؤسسة، وإنطلقت الدراسة من مجموعة تساؤلات صيغت كالآتي:

- هل توجد علاقة بين التخطيط الاستراتيجي و الأداء في المنظمات؟
- هل البدائل الجديدة التي يولدها التخطيط الاستراتيجي تؤدي إلى تغيرات إيجابية على صعيد المؤسسة؟
- هل يتم تكيف هذه البدائل مع بيئة المؤسسة المضطربة؟

¹ Rudd, J, et others **Strategic planning and performance**, Journal of Business Research Vol. N° 61, 2008.

النتائج المتوصل إليها:

- ❖ التخطيط الاستراتيجي له تأثير مباشر و إيجابي على المرونة التشغيلية و أن المرونة التشغيلية لها تأثير ايجابي مباشر على الأداء المالي.
 - ❖ التخطيط الاستراتيجي له تأثير مباشر و إيجابي على المرونة الهيكلية وأن المرونة الهيكلية لها تأثير إيجابي مباشر على الأداء غير المالي.
 - ❖ التخطيط الاستراتيجي له تأثير مباشر و إيجابي على المرونة التكنولوجية و أن المرونة التكنولوجية لها تأثير إيجابي مباشر على الأداء غير المالي.
 - ❖ التخطيط الاستراتيجي له تأثير مباشر و إيجابي على المرونة المالية وان المرونة المالية لها تأثير ايجابي مباشر على الأداء المالي.
- أي أن اثنين من أنواع المرونة تتوسط العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي و الأداء المالي و الاثنين الآخرين تتوسط العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي و الأداء غير المالي.

03/ الدراسة الثالثة: Stedham، بعنوان: **كفاءات الإدارة الإستراتيجية بين مديري القوى البشرية في كليات المجتمع في ولاية تكساس الأمريكية، (2006) ¹**.

حاولت هذه الدراسة التعرف على المستويات المتوقعة و الحقيقية للكفاءات الضرورية للإدارة الإستراتيجية الفعالة بين وجهات نظر كل من مديري القوى البشرية و المديرين التنفيذيين في كليات المجتمع في ولاية تكساس.

منهج الدراسة:

إعتمد الباحث في دراسته المنهج الوصفي التحليلي، معتمدا على أداة الاستبيان المكونة من عدة مجالات بالإضافة إلى استخدام الطريقة المسحية في توزيع الاستبيان، والتي شملت جميع العاملين في مجال إدارة القوى البشرية و المديرين التنفيذيين في كليات المجتمع في ولاية تكساس.

أهم النتائج المتوصل إليها:

¹ Steadham, KS, **Strategic Management Competencies Among Chief Human Resource of Facers in Texas Public Community Colleges**, DAT-A,67/11, 2006.

مديرو القوى البشرية لديهم مبالغة في عوامل الكفاءة في الإدارة الإستراتيجية عند مقارنتها بوجهات نظر المديرين التنفيذيين.

❖ المديرين التنفيذيين و مديرو القوى البشرية اتفقوا في تقديرهم للكفاءات الضرورية المتوقعة للأداء الاستراتيجي لمديري القوى البشرية، على الرغم من أن مديري القوى البشرية يعتقدون أن الكفاءات الحقيقية منسجمة مع درجة الكفاءة المطلوبة أو المتوقعة بعكس المديرين التنفيذيين.

04/ الدراسة الرابعة: Chapman et Hyland، بعنوان: الإستراتيجية و التحسينات المستمرة في المصانع الصغيرة و المتوسطة الاسترالية، (2000).¹

إستهدفت هذه الدراسة فحص بعض طرق تطوير الإستراتيجية الصناعية، وتحليل كيف ربطت الصناعات الصغيرة و المتوسطة عمليات تطورها باستراتيجياتها لرصد العلاقات بين التحسينات المستمرة و الإستراتيجية، و تم الاعتماد في هذه الدراسة على منهج دراسة الحالة. أهم نتائج الدراسة:

التطوير الاستراتيجي غير المقيد حيث تكون الأهداف قليلة و تركز على المدى القصير وتعمل على تطوير النوعية و تكون أنظمة القياس في هذه المنظمات محدودة. تعتمد هذه المنظمات على إستراتيجية تقوم من الأعلى إلى الأسفل، مؤكدة على أهمية التخطيط الاستراتيجي، كما تركز الإستراتيجية فيها على الانتقال إلى النوعية والواقعية وتكون أنظمة القياس فيها موجودة، كما يتم توجيه أنشطة التطورات المستمرة فيها إلى الإنتاج، والتركيز على أن سعر المنتج و وقت إيصاله هما الأهم في العمل. تهتم هذه المنظمات اهتماما كبير بإستراتيجية تطوير وتكوين الموظفين ضمن قيم موجهة ويميل اتخاذ القرار فيها إلى اللامركزية، كما يوجد فيها وسائل قياس مختلفة وخطوط للتغذية الراجعة، وتمتاز بالسرعة والمرونة في الاستراتيجيات الهامة فيها.

¹ Chapman, Ross. & Hyland, **Strategy and continuous improvement in small to medium Australian manufacturers**, Integrated Manufacturing Systems, Vol. 11, Issue: 3, 2000

7-2 الدراسات العربية:

الدراسة الخامسة: خالد محمد الوزان، بعنوان "المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي" هي رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير بجامعة نايف العربية للعلوم الأمنية قسم العلوم الإدارية وهي دراسة مسحية مقارنة على الضباط العاملين الإدارة العامة للتدريب والحراسات والإدارة العامة للمناطق الأمنية بوزارة الداخلية في مملكة البحرين 2006. أراد الباحث من خلال هذه الدراسة المسحية المقارنة الوصول إلى إجابات على التساؤل الرئيسي الآتي:

ما العلاقة بين المناخ التنظيمي و الالتزام التنظيمي في كل من الإدارة العامة للتدريب والحراسات والإدارة العامة للمناطق الأمنية في وزارة الداخلية بمملكة البحرين ؟
و انبثق على هذا التساؤل مجموعة من التساؤلات الفرعية التالية:

- 1/ ما طبيعة المناخ التنظيمي في كل من الإدارة العامة للمناطق الأمنية والإدارة العامة للتدريب والحراسات؟
- 2/ ما مستوى الالتزام التنظيمي في كل من الإدارة العامة للمناطق الأمنية والإدارة العامة للتدريب والحراسات؟
- 3/ هل توجد فروق في اتجاهات أفراد الدراسة حول طبيعة المناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي في الإدارتين؟
- 4/ هل تختلف اتجاهات أفراد الدراسة حول طبيعة المناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي باختلاف المتغيرات الاجتماعية في الإدارتين؟
- 5/ ما هي العلاقة بين المناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي؟

منهج البحث:

لكي يتمكن الباحث من تحديد العلاقة بين المناخ التنظيمي و الالتزام التنظيمي في كل من الإدارتين، فقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي كما استخدم أسلوب المسح الشامل وذلك لمحدودية عدد مجتمع البحث كما استعمل الباحث المنهج الوصفي الوثائقي.

نتائج هذه الدراسة:

وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين متغير طبيعة المناخ التنظيمي ككل والالتزام التنظيمي، وذلك عند مستوى معنوي أقل من 1% مما يشي إلى وجود علاقة طردية بين محاور المناخ التنظيمي و الالتزام التنظيمي.

إن مستوى الالتزام التنظيمي عال لدى الضباط الذين يرون أن طبيعة المناخ التنظيمي في الإدارة التي يعملون بها ملائم رغم وجود اختلاف في طبيعة المناخ و مستوى الالتزام بين الإدارتين لصالح الإدارة العامة للمناطق الأمنية مما يؤكد على أن تحسين المناخ التنظيمي يؤدي إلى زيادة الولاء وهذا بدوره يؤدي إلى ارتفاع الأداء لدى العاملين.

تقييم الدراسة:

أراد الباحث في مضمون هذه الدراسة الكشف عن العلاقة بين المناخ التنظيمي و الالتزام التنظيمي في الإدارتين بوزارة الداخلية في مملكة البحرين، و أثبتت أن هناك علاقة طردية بين المناخ التنظيمي و الالتزام التنظيمي بالإضافة إلى إن تحسين المناخ التنظيمي يؤدي إلى زيادة الولاء و الالتزام و بالتالي إرتفاع الأداء.

نرى بان هذه الدراسة تتماشى مع دراستنا من حيث دراسة مؤشر الذي يمثل الالتزام التنظيمي الذي هو أحد أشكال انضباط السلوك التنظيمي، كما تتفق مع دراستنا من حيث المنهج المستخدم وطريقة المسح الشامل لأفراد البحث وتختلف هذه الدراسة مع دراستنا من حيث المتغير المستقل فالدراسة السابقة تناولت المناخ التنظيمي و تناولنا نحن تمثلات القيم الثقافية كما أنها تختلف عن دراستنا من حيث الزمان والمكان و طبيعة المجتمع المدروس.

الدراسة السادسة: خالد بن عبد الله الحنيطة، موضوع هذه الدراسة جاء تحت عنوان "القيم التنظيمية وعلاقتها بكفاءة الأداء" وهي رسالة ماجستير.

- أجريت هذه الدراسة في المملكة العربية السعودية بمدينة الرياض سنة 2003 وهي دراسة وصفية هدفت إلى الإجابة عن التساؤل الرئيسي:

- ما هي العلاقة بين القيم التنظيمية وكفاءة الأداء لدى العاملين في الخدمات الطبية؟

- وتمت صياغة تساؤلات فرعية كالآتي:
- * ما هي القيم التنظيمية السائدة لدى العاملين في الخدمات الطبية؟
- * ما هي العلاقة بين القيم التنظيمية وكفاءة الأداء لدى العاملين في الخدمات الطبية؟
- * هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل من القيم التنظيمية وكفاءة الأداء وبين المتغيرات الشخصية؟
- اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي للإجابة على كل هذه التساؤلات وبالنسبة لأداة الباحث فقد استخدم الاستمارة كوسيلة لقياس مستوى القيم التنظيمية السائدة في الخدمات الطبية ومقياس مستوى كفاءة الأداء.
- وقد تم اختيار عينة عشوائية طبقية بلغ عدد أفرادها (385) فرد (210) عسكريين (175) مدنيين.
- **نتائج الدراسة:**
- أن القيم التنظيمية المطبقة داخل الخدمات الطبية مرتفعة.
- تصنف كفاءة الأداء لدى العاملين بشكل عام بالمرتفعة.
- إتضح أن هناك علاقة إيجابية بين القيم التنظيمية والمتغيرات الشخصية.
- إتضح أن هناك علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين خمسة من القيم التنظيمية وكفاءة الأداء وهي:
- القانون، النظام، التنافس، القوة، الدفاع، الكفاءة، حيث ترتفع كفاءة الأداء بارتفاع هذه القيم أما بقية القيم فلم يثبت أن لها علاقة ذات دلالة إحصائية بكفاءة الأداء.
- **تقييم الدراسة:**
- حاول الباحث في هذه الدراسة البحث العلاقة بين مجموعة القيم والمعايير التنظيمية السائدة وكفاءة الأداء داخل المنظمة الصحية، مما أثبت أن هناك قيم تنظيمية قوية ومرتفعة وأن هناك تكامل بين القيم الرسمية للمنظمة والمعايير غير الرسمية للأفراد.

- وتقف هذه الدراسة مع دراستي من حيث تناولها للجانب الثقافي للمنظمة غير أننا نختلف من حيث المتغير التابع الذي كان يعبر عن كفاءة الأداء وفي دراستنا نتطرق إلى الإستراتيجية التنظيمية في المؤسسة.

- كما أفدتنا هذه الدراسة من خلال المفاهيم والأبعاد التنظيمية التي تشكل ثقافة المنظمة.

الدراسة السابعة: محمد حنفي محمد نور تبيدي، بعنوان: أثر الإدارة الإستراتيجية على كفاءة وفعالية الأداء، رسالة مقدمة لنيل درجة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال جامعة الخرطوم، 2010، السودان.

تمثلت مشكلة الدراسة في مجموعة من التساؤلات على النحو التالي:

- هل لدى إدارة شركات الاتصالات معرفة وإلمام بمفاهيم وأساليب الإدارة الإستراتيجية؟
- هل تؤثر معرفة إدارة شركات الاتصالات السودانية بمفاهيم وأساليب الإدارة الإستراتيجية على تطبيق وممارسة الإدارة الإستراتيجية؟
- هل تقوم إدارة شركات الاتصالات بدراسة وتحليل البيئة الخارجية لاغتنام الفرص ومجابهة المخاطر المتوقعة؟
- هل تقوم إدارة شركات الاتصالات بدراسة وتحليل البيئة الداخلية للعمل لتحديد نقاط القوة والضعف في الأداء الوظيفي؟
- هل تطبيق الإدارة الإستراتيجية يؤدي إلى كفاءة وفعالية الأداء في شركات الاتصالات؟
- هل تطبيق الإدارة الإستراتيجية يؤدي إلى تحقيق أهداف شركات الاتصالات السودانية؟
- هل هنالك برامج تدريب و تكوين لكل مستويات الإدارة العليا والوسطي في مجال الإدارة؟
- ما هي العوامل والمحددات التي تؤثر على تطبيق وممارسة الإدارة الإستراتيجية في قطاع الاتصالات السودانية؟

أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

* هنالك علاقة ارتباط قوية بين المتغيرات الشخصية والديموغرافية للمبحوثين والمعرفة والإلمام بمفاهيم وأساليب الإدارة الإستراتيجية.

* توسط ممارسة وتطبيق الإدارة الإستراتيجية في شركات الاتصالات، كما تبين منها أن الغالبية العظمى من المبحوثين يدركون أهمية ومزايا وفوائد تطبيق الإدارة الإستراتيجية في هذه الشركات، وأن نسبة 90% من المبحوثين لهم قناعة أكيدة بضرورة تطبيق الإدارة الإستراتيجية فيها.

* تطبيق الإدارة الإستراتيجية يؤدي إلى كفاءة وفعالية الأداء في شركات الاتصالات، وأن هذه الشركات لديها اهتمام بالتدريب عموماً، إلا أن هناك ضعف وقصور في التدريب في مجال الإدارة الإستراتيجية.

* وجود بعض المعوقات والمحددات التي تؤثر على تطبيق وممارسة الإدارة الإستراتيجية في قطاع الاتصالات في السودان.

الدراسة الثامنة: إِيَاد علي الدجني، بعنوان: دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي، دراسة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التربية، 2011، جامعة دمشق، سوريا. أراد الباحث من خلال هذه الدراسة الإجابة على تساؤل الدراسة الرئيسي الذي صيغ كما يلي:

ما دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي للجامعات الفلسطينية؟

و تمخض عن التساؤل الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

- ما واقع مستوى جودة الأداء المؤسسي للجامعات الفلسطينية؟

- ما مدى الفروق في جودة الأداء المؤسسي بين الجامعات الفلسطينية تعزي لمتغير الجامعة؟

- ما واقع مستوى جودة التخطيط الاستراتيجي لدى الجامعات الفلسطينية؟ وما دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي للجامعات الفلسطينية تبعاً لمجالات (الرسالة و الغايات و الأهداف، الحكم و الإدارة، النطاق المؤسسي، الموارد المؤسساتية و الخدمات).
منهج البحث: اعتمد الباحث في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي والمنهج البنائي الذي هو احد أنواع المنهج التجريبي وذلك لأجل تطوير دليل مفصل لمعايير التقييم الذاتي المؤسسي يتضمن مؤشرات أداء واضحة و محددة، كما استعمل في جمع المعطيات الميدانية أداة الاستبيان والمقابلة المقننة لتحقيق أهداف الدراسة.

أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- وجود علاقة بين مستوى دور التخطيط الاستراتيجي ومعيار الفلسفة والرسالة والأهداف كأحد أبعاد جودة الأداء المؤسسي.
- توافر جودة التخطيط الاستراتيجي في بعدها للتحليل البيئي للبيئة الداخلية والخارجية.
- وجود علاقة بين دور التخطيط الاستراتيجي وجودة الأداء المؤسسي.

3-7 الدراسات الجزائرية:

الدراسة التاسعة¹ :

أثر القيم الثقافية على التسيير العقلاني التي قامت بها الباحثة سفاصن سعيدة في المؤسسة الخاصة بالألبسة الجاهزة بالقصر، دراسة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير سنة 2002، وركزت على المتغيرات التالية: الثقافة، العقلانية، التنمية، القيمة، إن طبيعة الموضوع فرضت على الباحثة انتهاج منهج دراسة حالة والاقتراب التاريخي، أما عن التقنيات المستعملة فهي الاستمارة بالمقابلة، وكان اختيار العينة ذات خصائص معينة وهي فئة العمال الذين عملوا في القطاعين العام والخاص " أي العينة القصدية " فتم إختيار من بين 80 عامل في المؤسسة 60 عاملاً فيهم شروط محددة من طرف الباحثة وهي:

¹ سفاصن سعيدة، أثر القيم الثقافية على التسيير العقلاني في المؤسسة الصناعية، رسالة ماجستير، معهد علم الاجتماع، جامعة الجزائر، الجزائر، 2001/2002.

- الأقدمية لا تقل عن عام.

- العمل في المؤسسة العمومية قبل الالتحاق بالمؤسسة الخاصة.

توصلت الباحثة إلى النتائج التالية:

- التسيير العقلاني لا يرتبط بالطبيعة القانونية للملكية سواء كانت خاصة أو عامة فهناك عوامل أخرى مرتبطة أثرت أو تؤثر ايجابيا أو سلبيا على تطبيق هذا التسيير وهي مرتبطة بالتصورات التي ينطلق منها كل من العامل و المسؤول.

- كسب العامل نوع من الثقافة التنظيمية كانت تسيير وفقها المؤسسات العمومية، وهي في الحقيقة لم تنتجها المؤسسة العمومية و إنما إنتاج ثقافة مجتمع أعطى للفرد من خلال تنشئته الاجتماعية معاني سلبية لبعض القيم مثل:

1 - قيمة العمل: يعتبر العمل عند العامل مجرد وسيلة لكسب راتب شهري، وليس كتحقيق الذات ومصدر الاستقرار والضمان أو ضمان الحصول على مكانة اجتماعية إذن فقيمة العمل ضاع معناها الاجتماعي في المجتمع ومعناها بالنسبة للأفراد.

2- قيمة الوقت: فالمعنى الإيجابي الذي وجد في تصورات العمال لا يترجم في أرض الواقع فأغلبيتهم أكدوا أن معنى احترام الوقت في المؤسسة لا يمثل التخطيط ولا الانضباط وإنما هو نظام عسكري يشعرون تحته بنوع من التذمر والقلق.

وبسبب هذان المفهومان السلبيان لقيمة العمل والوقت لا يمكن أن تكون عند العامل ذهنية العامل العقلاني ولا يمكن أن يهضم الثقافة التنظيمية والتسيير وفقها.

أكدت الدراسة:

- أن المسؤول في هذه المؤسسة غير مؤهل بأن يكون ذلك المقاول الرأسمالي الذي تجتمع فيه مجموعة من الصفات الإيجابية في بعد النظر وحسن الإدارة إلى جانب الصفات الاندفاعية في حب السيطرة والتملك والمنافسة والإبداع في التنظيم وحتى في التسويق والإنتاج، كل هذه الصفات هي غائبة عند رجال الأعمال والمقاولين الجزائريين.

- أما الميزة التي يمتاز بها التسيير في هذه المؤسسة فهي بعيدة كل البعد عن خصائص المؤسسة ذات التسيير العقلاني، ويظهر ذلك جليا في بقاء أساليب التوظيف التي تعتمد أساسا على الوساطة رغم أن شرط الكفاءة مطلوب، إضافة إلى طرق التوظيف فإن المسؤول في هذه المؤسسة لم يحاول أن ينتج جوا يخلق عند العامل نوعا من الاطمئنان والإحساس بالانتماء إلى هذه المؤسسة بل على العكس مازالت العقلية والأساليب الاستبدادية في ذهنيته.

- في هذه المؤسسة بصفة خاصة و المؤسسات الخاصة بصفة عامة مازالت مرتبطة بجملة من الظروف غير الملائمة لنمو اليد العاملة، مناصب غير مؤهلة، غير مستقرة إضافة إلى غياب التخطيط للمستقبل المهني للقوة العاملة مثل التكوين والترقية.

إن مشكلة التسيير العقلاني في القطاع العام أو الخاص لا ترتبط بالعوامل المادية وإنما للعوامل الثقافية والاجتماعية والسياسة تأثير كبير في خلق هذه المشكلة، و رغم التطور الذي حدث في المجتمع الجزائري، و رغم ثرواتها الطبيعية و غنى عاملها البشري الذي لا يمكن أن يستهان به خاصة في الآونة الأخيرة مع تطوير طرق التكوين، إلا أن المشكل مازال قائما في مؤسساتنا الصناعية، سواء أكانت عمومية أو خاصة حيث مازالت اللامبالاة في التسيير و الرشوة و المحسوبية في المعاملات، بل حتى أن هذه السلوكات قد اتسعت إلى نطاق واسع فشملت معاملتنا اليومية إلى حد أننا نرى و نسمع اليوم من يقول أنه لا مكان للقيم و المبادئ في زمن لا يعترف إلا بالشكارة و الشطارة هنا ليس على مستوى الإنتاج وتحسينه و لكن الشطارة على مستوى التعامل و القدرة على كسب أكبر منفعة من طرف المتعامل معه فتطرح الباحثة سؤال هل يمكن القول أن الأزمة هي أزمة أخلاق؟

الدراسة العاشرة: بن عيسى محمد المهدي، جاءت هذه الدراسة بعنوان " ثقافة المؤسسة

هي رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع بجامعة الجزائر، دراسة ميدانية للمؤسسة الاقتصادية في الجزائر - حالة بايب غاز غرداية 2005/2004.

جاءت إشكالية هذه الدراسة على النحو التالي: ما هي طبيعة الأطر والنماذج الثقافية المتبناة من طرف مختلف الفاعلين الاجتماعيين المتواجدين داخل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتلعب دور الموجه لسلوكياتهم و أفعالهم و تحدد مواقفهم المختلفة ؟

التساؤلات الفرعية:

- 1/ هل هذه السلوكيات و الأفعال الاجتماعية التي تتحكم فيها هذه الأطر المرجعية والنماذج الثقافية متطابقة ومتماشية مع مقتضيات العقلنة الاقتصادية التي تتطلبها هذه الأنواع من التنظيمات الاقتصادية المنتجة للتنمية و التقدم ؟
 - 2/ هل داخل المؤسسة محل الدراسة يوجد إطار مرجعي واحد أو نموذج ثقافي واحد يعبر عن كفاءة نسقها التسيير و التنظيمي و قدرته على إنتاج و إعادة التعاون و التضامن؟
 - 3/ ما طبيعة التفاعل الذي يحكم مختلف الفاعل سواء كانوا أفراد أو جماعات ؟ هل هو صراع أم تكامل ؟ ومن أجل تحقيق أي غاية ؟
- ومن أجل الإجابة على هذه التساؤلات التي تتضمنها إشكالية الدراسة تم وضع الافتراضات الآتية:

الفرضية العامة:

إن السلوكيات و الأفعال الاجتماعية التي يقوم بها العمال داخل المؤسسة غير مطابقة للدور التاريخي أو الدور الوظيفي الذي تقتضيه المؤسسة بصفقتها عون إقتصادي، بسبب غياب النظرة للعمل على أنه قيمة ثقافية تاريخية أو على العاقل ضرورة وظيفية و كذا بسبب غياب ثقافة تنظيمية و تسييرية قادرة على دمج هذه الاستراتيجيات الفردية و توجيهها للمستوى الذي يعطى للكيان البشري المشكل للمؤسسة.

الفرضيات الفرعية:

- 1/ إن الأفعال والسلوكيات الاجتماعية التي تتم داخل المؤسسة من طرف العمال بصفقتهم فاعلين اجتماعيين غير مطابقة للدور التاريخي أو الوظيفي بسبب عدم النظرة للعمل على

أنه قيمة ثقافية، أو على الأقل ضرورة وظيفية مما أدى إلى ظهور أفعال تؤطرها استراتيجيات خاصة بأصحابها.

2/ إن القرارات التسييرية التي تنتجها الفئة القيادية داخل المؤسسة من أجل انجاز هذه الأهداف الاقتصادية للمؤسسة عجزت عن دمج هذه الاستراتيجيات الخاصة وذلك بسبب التعامل مع التشكل البشري على أنه جمع بسيط من الأفراد، تابع للبناء التنظيمي و ليس تشكل اجتماعي نوعي قائم بذاته ومنتج لثقافة خاصة و مستغل عن التنظيم الرسمي.

3/ إن التفاعلات التي تتم بين مختلف الفئات العمالية المكونة لمجتمع المؤسسة لا يوجد بينها التضامن المطلوب لخدمة مشروع تغيير يتطابق مع الأهداف التاريخية والاقتصادية للمؤسسة.

المنهج المستخدم:

اعتمد الباحث في دراسته هذه على المنهج الوصفي التحليلي، وهو الأنسب لمثل هذه الدراسات و معالجة الوقائع المدروسة للخروج بأحكام علمية تفسر الأفعال داخل هذه المؤسسة سواء بربطها بإستراتيجية الفاعل أو بالقواعد و الضوابط التي ينتجها مجتمع المؤسسة بصفته كيان مستقل، بالإضافة إلى استعماله المنهج الاستقرائي.

عينة الدراسة: حدد مجتمع الدراسة المتكون من 700 عامل منهم، إطارات 128 فرد عمال تحكم و عددهم 194، و أعوان تنفيذ 378 عامل، و بعدما تم طرح الفئة القيادية المعنية بالاستثمار (ب) و عددهم 22 إطار، بقية 678 عامل، و لتحديد العينة قام الباحث بسحب نسبة 20% من المجتمع الكلي أي: $0.20 \times 678 = 137$ عامل معنيين بالاستثمار (أ) وبعد ذلك قام الباحث باستخراج القوائم الاسمية لأسماء أفراد المجتمع المدروس مرتبة ترتيبا عشوائيا مستخرجا أرقاما عشوائية من كل طبقة.

تمثيل العينة : 22 إطار، 39 عون تحكم، 76 عون تنفيذ.

أهم النتائج:

- أن الفئة القيادية تحصر دورها في الإشراف و متابعة تطبيق القوانين الداخلية يرون أن القائد الناجح هو الذي يشكل جماعات عمل متماسكة من خلال فرض الانضباط أما رفع مستوى الإنتاجية و غيرها فهو أمر هامشي.
- أن قراراتهم التسييرية يحكمها القانون.
- نظرتهم للمعوقات هي نقص التضامن و التعاون بين العمال.
- عوامل تشكل مجموعات الانتماء في هذه المؤسسة مهددة و غير ثابتة.
- العلاقات الاجتماعية السائدة في المؤسسة ظرفية و بعيدة عن الهدف الاقتصادي.

تقييم الدراسة:

بالرغم من عمق هذه الدراسة من حيث التحليل إلا أننا لاحظنا بعض القضايا التي تتعلق بنتائج الدراسة: إن رد غياب مفهوم العمل كقيمة ثقافية حضرية أو وظيفية لدى الأفراد العاملين إلى الاستراتيجيات الذاتية الخاصة، و كان من الأجدر التركيز على تمثيلات القيمة الثقافية التي تساعد الإدارة على خلق اندماج بينهم كقياديين، و العمال كميدانيين لتحقيق الأهداف.

تركيز الباحث على نقص التضامن بين العمال في نظر الفئة القيادية يمثل عائق أمام تحقيق الأهداف الاقتصادية، و يرجع ذلك إلى ضعف الأداء لدى المؤطرين في خلق التضامن العضوي بين العمال وعدم توظيف البحوث العلمية لتحقيق التنمية.

ومن خلال عرض هذه الدراسة نلاحظ أن الباحث ركز على السلوك التنظيمي والفعل الاجتماعي في الميدان الاقتصادي، و بحثنا مرتبط مع هذه الدراسة من خلال محاولة فهم وتفسير السلوك التنظيمي وأهم الأبعاد الثقافية التنظيمية التي توجهه داخل المؤسسة ذات الطابع الخدماتي الموجه للمؤمنين اجتماعيا وهذه الأبعاد التي تركز عليها في دراستنا تمثلت في طبيعة التصورات العمالية للقيم الثقافية من تبادل الأدوار العمالي والالتزام الوظيفي وتحقيق التعاون بين العمال، وهذا لا يعني أن الدراسة ليست في صميم بحثنا بل هي في

صلب البحث لأن كلاهما يدرس الفعل الاجتماعي والذي يعبر عن سلوك معين، بالإضافة إلى الطرح النظري الذي يساير موضوعنا في بعض الجوانب.

الدراسة الحادي عشر: سمالي يحضية، بعنوان: أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير 2005، الجزائر.

حاولت الباحثة في هذه الدراسة أن تجيب على التساؤل العام للإشكالية التالية: هل يمكن للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية من خلال تسيير وتنمية الكفاءات وتسيير الجودة المعرفة وتسيير الجودة الشاملة أن يؤثر في الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية؟ هدفت الدراسة إلى محاولة المساهمة في صياغة النموذج الفكري الحديث المبني على التحليل الاستراتيجي للموارد الداخلية والكفاءات الإستراتيجية باعتبارها مدخلا متميزا لامتلاك المؤسسة الاقتصادية للميزة التنافسية.

منهج الدراسة: اعتمدت الباحثة في دراستها على المنهج منهج الاستقراء والاستنباط بالإضافة إلى المنهج الوصفي التحليلي.

أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

* ضرورة اعتماد نظرية التسيير الاستراتيجي الذي يضمن وضع أهداف إستراتيجية طويلة المدى ويمكن المؤسسة من تخصيص مواردها، والتكيف مع التحولات التنافسية المتسارعة.

* ضرورة تسيير الموارد البشرية والكفاءات الفردية استراتيجيا من خلال النظم والمداخل الحديثة للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية، كتسيير رأسمال الفكري والكفاءات وتسيير المعرفة، وتسيير الجودة الشاملة.

* إعطاء الأولوية للاستثمار في القدرات والمهارات البشرية، من خلال اعتماد استراتيجيات ملائمة، وتطبيق أنضمة تدريب وتحفيز واتصال وتقييم أداء الموارد البشرية، وتمكين المؤسسة من تحقيق ميزة تنافسية على المدى الطويل والعمل على تبني الجودة الشاملة كخيار استراتيجي.

الدراسة الثانية عشر: يوسف جلولي تحت بعنوان: "القيادة الإدارية وعلاقتها بتطوير الثقافة التنظيمية داخل المنظمة الصناعية" وهي دراسة لنيل شهادة الماجستير تخصص (تنظيم وعمل) بجامعة البليدة، سنة 2006-2007.

حاول الباحث في دراسته ربط أزمة المنظمة الصناعية الجزائرية بطبيعة شقها الثقافي الداخلي المعزز والنتائج عن نمط أسلوب قيادتها الإدارية في ممارستها التنظيمية في إطار نسق تعاوني للعلاقات الاجتماعية والتتميط للسلوكيات المحددة لطبيعة النسق الفرعي للثقافة التنظيمية، وقد ترجم هذا الطرح من خلال التساؤلات التالية:

هل هناك علاقة بين السلوك القيادي وتطور الثقافة التنظيمية داخل المنظمة الصناعية؟

هل هناك علاقة بين طبيعة المناخ التنظيمي الناتج عن نمط القيادة الإدارية وتطوير الثقافة التنظيمية داخل المنظمة الصناعية؟

هل هناك علاقة بين نمط الاتصالات الناتج عن سلوك القيادة الإدارية وتطوير الثقافة التنظيمية داخل المنظمة الصناعية؟

هل هناك علاقة بين نظام الحوافز المشكل عن نمط القيادة الإدارية وتطوير الثقافة التنظيمية داخل المنظمة الصناعية؟

*** وتمثلت فرضيات الباحث في:**

الفرضية الأولى: هناك علاقة بين طبيعة المناخ التنظيمي الناتج عن نمط القيادة الإدارية وتطوير الثقافة التنظيمية داخل المنظمة الصناعية.

الفرضية الثانية: هناك علاقة بين نمط الاتصالات الناتج عن سلوك القيادة الإدارية للمنظمة الصناعية وتطوير الثقافة التنظيمية.

الفرضية الثالثة: هناك علاقة بين نظام الحوافز المشكل من نمط القيادة الإدارية وتطوير الثقافة التنظيمية داخل المنظمة الصناعية.

قام الباحث بإجراء دراسته الميدانية بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية " تيدال TINDAL لولاية المسيلة".

أما عن المنهج المتبع في الدراسة هو (المنهج الوصفي التحليلي) الذي يسمح بوصف الظاهرة والمنهج الإحصائي الذي يساعد على المعالجة والتحليل الكمي للموضوع واستعمل الباحث عدة أدوات لجمع المعلومات وهي كالتالي:

*الاستمارة التي تشكلت من 45 سؤال بين مغلقة ومفتوحة ونصف مغلقة.

*المقابلة التي احتوت على 24 سؤال.

* شبكة الملاحظة العلمية.

واعتمد الباحث في عملية المعاينة على العينة العشوائية الطبقية، وكان حجم عينة الدراسة تضم 158 عامل من أصل 992 عامل.

النتائج المتوصل إليها:

* يطبع الشق الثقافي للمنظمة البعد التاريخي ذو الفاصل التربوي الكبير.

* إخفاء القيادة الرادارية في تحديد مفهوم الدافعية لخلق قدرة ذاتية للعمل وفق الانضباط الذاتي.

* نجاح القيادة في تشخيص المشكلة الأساسية للمنظمة الصناعية الجزائرية التي تشمل في عدم وجود ثقافة مشتركة بين كل الفئات المهنية المشكلة للمنظمة.

*ضعف المؤهل القيادي لتحقيق الضبط الاجتماعي من خلال إدارة الثقافة التنظيمية.

تقييم الدراسة:

تعرض الباحث في هذه الدراسة إلى القيادة الإدارية في إطار علاقتها بتطوير الثقافة التنظيمية من منظور قيادة إدارية مهتمة بطبيعة العلاقات الإنسانية ومحاولة تفعيل ثقافة تنظيمية قوية من خلال مناخ تنظيمي واتصالات مرنة ونظام حوافز فعال داخل المنظمة وهذا الموضوع يتماشى مع موضوعنا في البعد الثقافي التنظيمي غير أنه تناول موضوع الثقافة التنظيمية كمتغير تابع متأثر بأساليب، القيادة الإدارية، أما موضوعنا قد تناولنا موضوع التمثل للقيم القيمة الثقافية التنظيمية كمتغير مستقل يؤثر في ضبط السلوك التنظيمي للعامل داخل المنظمة.

تقييم الدراسات السابقة :

إن الهدف من تقييم الدراسات السابقة هو تقدير مستوى النظرة العلمية لموضوع الدراسة الحالية، التي تتأكد أكثر في موضوعية النتائج التي تكشف من خلالها على مساهمة القيم الثقافية من خلال تمثيلات العمال لها وتحقيق الاستراتيجية التنظيمية بالمؤسسة، وتبادل الأدوار العمالية والعمل التعاوني للعامل بالمؤسسة، وعلى هذا الأساس كان لزاما علينا أن نقوم بعرض مجموعة من الدراسات التي لها علاقة بالدراسة سواء من ناحية المتغيرات أو الأبعاد التي تضمنها الموضوع.

نجد أن الدراسات السابقة التي تم عرضها، أفادتنا في تحليل وفهم الكثير من التصورات حول قضايا ومفاهيم الإستراتيجية في المؤسسة بالإضافة إلى متغير الانضباط الذاتي والوظيفي للعاملين داخل الحقل التنظيمي، وكيفية ترشيد وتوجيه هذا الانضباط و التعاون وتبادل الأدوار والولاء مع القوى البشرية التي تمتلكها المؤسسة باعتبارها المحرك الأساسي لأي تنمية، وبعد قراءة هذه الدراسات بتمعن سواء كانت لها علاقة مباشرة أو غير مباشرة بموضوع دراستنا هذه، والاطلاع على جوانبها النظرية والتطبيقية، إتضح لنا مدى أهميتها بالنسبة للدراسة التي نحن بصدد إجرائها حاليا فبعد التدقيق في النتائج المتوصل إليها والمشكلات والفرضيات التي انطلقوا منها ومن خلال عرضهم وتحليلهم لكل المعطيات الميدانية التي توصلوا إليها، واستخلاصهم للنتائج التي تعكس حقيقة الافتراضات التي تبنيوها، ليكونوا بذلك قد توصلوا إلى حقائق علمية نرى بأنها تساعدنا في معالجة المشكلة المطروحة للدراسة ومن أهم هذه الحقائق التي تبرز أوجه الشبه والاختلاف بين الدراسات السابقة و الدراسة الحالية.

من حيث أوجه الشبه نجد:

* أهمية المعطى الثقافي الاجتماعي في دراسة التنظيمات خاصة في البلدان النامية التي أهملت الأبعاد الثقافية والاجتماعية لتلك المجتمعات، فكانت نتيجة كثير من المشاريع

هو الفشل وكان مصير المؤسسات الجزائرية لا يختلف عنها كثيرا ويرجع سبب هذا الإخفاق إلى استيراد أساليب تسيير لا تتلائم والمحيط الثقافي الجزائري.

* ضرورة اعتماد نظرية التسيير الاستراتيجي الذي يضمن وضع أهداف إستراتيجية طويلة المدى، ويمكن المؤسسة من التكيف مع التحولات المعاصرة، وإعطاء الأولوية للاستثمار في القدرات والمهارات البشرية، من خلال اعتماد استراتيجيات ملائمة.

* العمل على جعل العمال يندمجون في أهداف المؤسسة و تحسيس الجميع بأن النجاح الفردي مقرون بنجاح المؤسسة، من خلال خلق جو تنافسي بين العمال بمكافأة الجهود التي يقوم بها العمال الناشطون وأن يكون هناك إقرار ولو شفهيًا بالمجهودات المبذولة وإدخال أنماط جديدة لتسيير العلمي الحديث للمؤسسات وتكوين المسيرين على هذه الأنماط، والزيادة في الأجور والحوافز المعنوية وتوزيعها بطرق عادلة ومحاولة خلق الجو المناسب لمشاركة العمال في إبداء الرأي والمشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات بالمؤسسة.

* سبب تنامي الظواهر السلبية في العمل نتج عنه سلوكيات سلبية يرجع لضعف التسيير عموما في المؤسسة المتأثرة بعوامل ثقافية المرتبطة بقيمة العمل والوقت من طرف العمال وغياب المشاركة في اتخاذ القرارات، فضعف التسيير متأثر بالمورثات التسييرية القديمة وهذا بسبب غياب ثقافة تنظيمية قوية في المؤسسة.

إن الدراسات السابقة قد ساعدتنا في فهم تصور شامل لموضوع الدراسة، وقدمت لنا التصور العلمي الموضوعي عن الظاهرة المدروسة تمثلات القيم الثقافية للعامل وبالاستراتيجية التنظيمية، وما تتضمنه من أبعاد تنظيمية، تناولتها الدراسات السابقة.

بالإضافة إلى أوجه التشابه السالفة الذكر، نجد أن أغلب الدراسات السابقة اعتمدت على المنهج الوصفي والإحصائي في تفسير وتحليل المعطيات الميدانية، وهو المنهج الأساسي الذي إعتدناه في هذه الدراسة.

أما من حيث أوجه الاختلاف مع الدراسات السابقة نجد:

- * تختلف هذه الدراسة مع الدراسات السابقة من حيث البعد الزمكاني أي أنها أجريت في أماكن مختلفة (دول عربية، دول أجنبية) وأزمنة مختلفة أثناء إجرائها، بالإضافة إلى اختلاف مجتمعات الدراسة من حيث المكان والخصائص الثقافية والدينية.
- * هناك اختلاف في كيفية اختيار العينة والأدوات العلمية لجمع المعطيات الميدانية وهذا خاضع لطبيعة كل دراسة ومميزاتها.
- * أغلب الدراسات السابقة تناولت أبعاد الدراسة الحالية كمتغير مستقل، والمتغير التابع يختلف من دراسة إلى أخرى حسب ميولات الباحثين و طبيعة كل موضوع.

الفصل الثاني:

التمثلات الاجتماعية والهوية الثقافية.

الفصل الثاني : التمثلات الاجتماعية و الهوية الثقافية

تمهيد.

- أبعاد التمثلات.
- نظرية التمثلات الاجتماعية.
- وظائف التمثلات الاجتماعية.
- العناصر المكونة للتمثلات الاجتماعية.
- تطور الهوية الثقافية.
- أصناف الهوية الثقافية.
- خلاصة.

تمهيد:

إن التمثيلات يمكن أن تتنوع بتنوع الوسط الاجتماعي الذي ينتمي إليه الفرد، كما يمكن أن تختلف باختلاف المنشأ الاجتماعي للأفراد وانتماءاتهم الاجتماعية، وهذا ما جعل بعض العلماء يخوضون في تدقيق مفهوم التمثيل، وهكذا نجد فرقا واضحا بين التمثيلات إذا انتقلنا من وسط قروي إلى وسط حضري وله علاقة بالهوية والتي شاعت بين المجتمعات بسبب ظاهرة العولمة وما صاحبها من احتكاك ثقافي، وما نتج عنه ظواهر سلبية كالتخلف والاستلاب الثقافي وغيرها من الظواهر التي أصبحت تهدد وجود ثقافات الشعوب المغلوبة على أمرها و على رأسها المجتمعات العربية، فكان لابد من إيجاد حل للتصدي لكل ما يمكنه المساس بثقافتهم.

فنشأ مفهوم الهوية وتعددت تعاريفها، وحمل مضامين أخرى، كما ارتبطت بالثقافة فأنشأ مصطلح الهوية الثقافية، ويصعب إعطاء تعريف لمفهوم الهوية وعليه سنحاول ذكر أهم ما كتب حول هذا المصطلح حديث النشأة على ساحة العلوم الاجتماعية، والذي أصبح مستخدم بصفة قوية في هذا المجال، وعلاقته بعلم الاجتماع.

01 / تعريف التمثيلات الذهنية:

- لغة: " تمثّل أو تصوّر الشيء أي توهم صورته وتخيّله واستحضره في ذهنه ؛ وتصور له الشيء: صارت عنده تمثّل مشخص أو صورة وشكل¹ "، ويعبر عن مفهوم تكوين الصور الذهنية.

- يرى العالم ليثري بأن التمثّل: هو "استحضار الأشخاص أو الأشياء إلى الذاكرة أو الذهن.

- التمثّل أو التصور في أعمال بياجى² هو مجموع "التصورات الفكرية التي تتكون لدى الذات حول الموضوع من خلال تفاعلها المستور، فهذه التصورات هي بمثابة تأويلات تستند على عملية تلاءم مع خصائص الموضوع. "

تعريف التمثيلات:

هي طريقة في التفكير الممارس والموجه نحو التواصل، الفهم والتحكم في المحيط الاجتماعي التي يحملها العمال من عمق التفاعلات الموجودة بينهم و بين الوسط السوسيوثقافي الذي ينتمون إليه.

التمثيلات هي الوسط الاجتماعي والثقافي المتكون من العادات والتقاليد والنظم والأعراف والقيم والتصورات التي يحملها العمال وهي كلها عوامل تؤثر في تشكيل خلفية وتصورات سيئة كانت أو حسنة يوظفها عمال الوكالة في التفكير على المستوى الفرد أو الجماعة في إطار علاقاتهم الاجتماعية داخل بيئة عملهم.

¹ لويس معلوف، المنجد في اللغة والأعلام، المطبعة الكاثوليكية ، بيروت، ط19، 1975، ص440

² Piaget Jean, *représentation du monde chez l'enfant*, PUF, 2013, p 102.

*** التمثيلات الاجتماعية:**

تعد التمثيلات من المفاهيم الأكثر تعقيدا من حيث التحديد الإجرائي لمدلولها ومكوناتها وهذا راجع لتداخل الاختصاصات في الاشتغال على المفهوم وفي مقارنته كل من زاويته الخاصة، على العموم يمكن القول بأن مفهوم التمثيلات ارتبط بشكل مباشر بالمجال السوسيولوجي التقليدي، وحديثا بالسوسيولوجية الأوربية، استعمل في الأدبيات الماركسية واشتهر بالخصوص مع إميل دوركايم الذي عرف التمثيلات الاجتماعية بأنها "ظواهر تتميز عن باقي الظواهر في الطبيعة بسبب ميزاتها الخاصة فهي لها أسباب وهي بدورها أسباب، هي بقايا لحياتنا الماضية، أنها عادات مكتسبة أحكام مسبقة، ميول تحركنا دون أن نعي وبكلمة واحدة أنها كل ما يشكل سماتنا الأخلاقية".¹

غير أن هناك اختصاصين رئيسيين تبلور من خلالهما مفهوم التمثيلات الاجتماعية كحقل للاستقصاء: السوسيولوجيا مع « إميل دوركايم » وعلم النفس الاجتماعي من خلال دراسات: سيرج موسكوفيشي و جودليت و أبريك وغيرهم.

وإذا كانت التمثيلات تعتبر شكلا من أشكال المعرفة، فإنها تعد كذلك نظاما من التفسيرات، التي تساهم في بناء حقيقة مشتركة بالنسبة لوحدة اجتماعية (أفراد اجتماعيين مؤسسات إجتماعية).

فالتمثيلات تحيط بمرحلة التفكير التصوري فهي بهذا المعنى و حدة الصور والمفاهيم والتفسيرات المعطاة للمواضيع والأشياء المعيشة، فهي ليست فقط - حسب وجهة نظر سيرج موسكوفيشي - انعكاسا مباشرا للموضوع المدرك والمعاش أو شكلا من التفكير الملموس بل هي كل هذه الأشياء، إنها طريقة في التفكير الممارس والموجه نحو التواصل الفهم و التحكم في المحيط الاجتماعي المادي، وتعبّر كذلك عن العلاقات التي يقيمها الأفراد و الجماعات فيما بينها مع المجتمع الكبير، وأيضا مع باقي المجتمعات الأخرى في إطار التبادلات والاحتكاكات الثقافية والقيمية من خلال عملية التأثير والتأثر الجاري بهما العمل

¹ Durkheim Émile, *Sociologie et philosophie*, PUF, 1898, p.113

ومن هذا المنظور تتجلى أهمية التمثيلات لتعطينا تفسيرات واضحة حول تصورات الأفراد والجماعات حيال الظواهر والأحداث المعاشة من طرفهم إنطلاقا بطبيعة الحال من عمق التفاعلات الموجودة بينهم وبين الوسط السوسيوثقافي الذي ينتمون إليه.

وكخلاصة التي جاء بها «سيرج موسكو فيشي» تعتبر التمثيلات عملية دينامية لإعادة بناء الواقع و في نفس الوقت إمكانية تتيح لنا فهمه من جديد، كما أنها عبارة عن حقائق ملموسة بإمكاننا بلورتها و تمريرها أو مصادفتها بدون انقطاع في الخطابات اللفظية والحركات و المقابلات الجاري بها العمل من طرف أفراد المجتمع داخل مجالات متعددة ومختلفة، كما درجت فكرة التمثل الاجتماعي في علم النفس الاجتماعي عن طريقه سنة 1961، في كتابه الشهير: " التحليل الاجتماعي صورته و جمهوره." ¹ حسب

موسكوفيتشي عند القيام بأي دراسة حول التمثيلات يجب أن نضع لها ثلاثة أبعاد :

أ - **المواقف** : دراسة مواقف العمال اتجاه القيم الثقافية، والموقف هو عبارة عن تحضير لسلوك ما، أو مخطط ديناميكي لنشاط الفرد، فالمواقف قد تكون سلبية أو إيجابية أو غامضة ومبهمة.

ب- **المعلومات** : هي عبارة عن تنظيم المعارف التي يكتسبها الفرد أو الجماعة حول موضوع ما، و غالبا ما تحمل هذه المعلومات أحكام مسبقة، و من هنا نحاول معرفة المعلومات التي يمتلكها العمال حول القيم الثقافية.

ب- **المجال** : المجال هو مكان التمثيلات التي يشكلها العمال اتجاه القيم الثقافية في المؤسسة و مختلف وحداتها الإنتاجية، فهذه الأبعاد تمكن من اكتشاف طبيعة ومستوى ترابط التمثيلات وتمكن من إجراء دراسة مقارنة. ²

¹ Bloch H et autres, **Grand dictionnaire de Psychologie**, Larousse, Paris, 1993, P 667.

² KAËS René, **Image de la culture chez les ouvriers Français**, Editions cujas, Toulouse 1968, p33.

02 نظرية التمثيلات الاجتماعية :

تعود أصول هذه النظرية إلى مفهوم التمثيل الجمعي الذي جاء به دوركايم عام (1898)، هذا المفهوم الذي أثار اهتمام علماء النفس الاجتماعي وخاصة العالم الفرنسي مسكوفيشي واستخدامه لمصطلح التمثيلات الاجتماعية للإشارة إلى الاعتقادات والأفكار التي يحملها أفراد مجتمع ما، ذلك أنها :

- منظومة من المفاهيم والمقولات والتعليقات، تنبثق عن الاتصالات الاجتماعية التي تأخذ مجراها بين الأفراد في سياق الحياة اليومية.
- تشكل جوهر المعرفة الاجتماعية لأنها تساعدنا على التمكن المعرفي من العالم وفهمه كما أنها تعزز قدرتنا على التواصل مع الآخرين بشأنه .
- وفي المجتمعات المعاصرة، فإنها تناظر الأساطير والاعتقادات التي كانت تحملها المجتمعات القديمة، وما هي بذلك إلا "الصيغة الراهنة للمنطق العام المأخوذ به في الوقت الحاضر، فهي توضح "... كيف يصبح ما هو غير مألوف من المعلومات والظواهر مألوفاً مع الوقت".¹

03 وظائف التمثيلات الاجتماعية :

إن التمثيلات الاجتماعية تستجيب لأربع وظائف أساسية هي:

- 1- **وظيفة المعرفة :** تسمح التصورات الاجتماعية (التمثيلات) للأفراد بفهم وتفسير الواقع وذلك بإدماجه في إطار قالب قابل للاستيعاب، منسجم مع القيم والأفكار والآراء التي يؤمنون بها كما تسهل التواصل الاجتماعي بتحديد لها إطار مرجعي مشترك يسمح بتبادل المعرفة ونقلها ونشرها.

- 2- **وظيفة الهوية:** تسهم في التعريف بهوية الجماعة وتجعل الحفاظ على خصوصيتها أمراً ممكناً، كما أنها تسهم في عملية المقارنة والتصنيف الاجتماعيين، فهذه الوظيفة تعطي للتصورات مكانة مهمة فيما يخص بـسيرورات ذلك إن الهدف من هذه الوظيفة

¹ مكفلين، روبرت وريتشارد، مدخل الى علم النفس الاجتماعي، ترجمة موفق الحمداني، فارس حلمي، دار وائل، الأردن 2002، ص 237.

هو الحفاظ على صورة ايجابية عند الفرد عن الجماعة التي ينتمي إليها لان التمثيلات الاجتماعية تعكس نوعاً ما من التنشئة الاجتماعية للفرد.

3-وظيفة التوجيه: أنها توجه السلوك والممارسات، فنظام تفسير الواقع الذي تشكله التمثيلات الاجتماعية يعد كموجه للفعل وهذه العملية التوجيهية بالنسبة للممارسات تنتج انطلاقاً من ثلاثة عوامل أساسية هي:

أ- إن التمثيلات (التصورات) تتدخل مباشرة في تعريف الغاية من الموقف، فهي التي تحدد مثلاً نمط العلاقات المناسبة للفرد، ذلك أنها تحدد أنموذج السير المعرفي مباشرة والمتبنى من طرف الجماعة سواء في بنيتها أو من خلال إتصالها.

ب- إن التمثيلات (التصورات) نظاماً للتوقعات، فهي تحمل أثراً على الواقع وهي تحدد وتصفى المعلومات والترجمات الخاصة بالواقع، والهدف هو جعل هذا الواقع مناسباً لما تحمله التمثيلات، فهي لا تتيح ولا تعتمد على سياق التفاعلات لأنها تتقدمها وتسبقها تحددتها وبالتالي فإنها تعد أنظمة لفك رموز الواقع، وظيفتها توجيه انطباعاتنا وتقييمنا وسلوكياتنا.

ج- إنها تقرر السلوكيات والممارسات التي نقوم بها، إذ تحدد لنا ما هو مسموح وما هو مرفوض في موقف ما، وتتبنى بالتالي دور المعايير ذلك أنها تعكس القواعد والروابط الاجتماعية وتصور السلوكيات اللازمة.

4- وظيفة التبرير: تسمح التمثيلات الاجتماعية "بالتبرير البعدي للسلوك والمواقف التي يتبناها الأفراد، فهي تبرز دوراً في تحديد سلوكنا قبل القيام به وتبرره بعد ذلك، وهذه الوظيفة في غاية الأهمية، لأنها تسمح بتقوية التمايز الاجتماعي بتبريره.¹

¹ العزاوي، سامي مهدي، التصورات الاجتماعية للشباب العراقي لقضاياهم المعاصرة، الكتاب السنوي لمركز أبحاث الطفولة والأمومة، المجلد السادس، جامعة ديالى، 2011، ص 17.

04/ العناصر المكونة للتمثلات الاجتماعية: يمكن تحليلها وفقاً للأبعاد الآتية :

- 1-المعلومة: وهي تتعلق بمجموع المعارف المكتسبة حول موضوع اجتماعي معين كماً وكيفاً أكثر أو أقل نمطية، معلومات عادية أو أصلية.
 - 2-فعل التمثل: وهو معقد إلى حدما، فهو يعبر أولاً عن فكرة تنظيم المحتوى إذ يوجد هناك حقل للتمثل كلما وجدت وحدة هرمية للعناصر، فخواصه كيفية ونوعية، وهذا يعني انه يجب توفر حد أدنى من المعلومات القابلة للتنظيم.
 - 3-الاتجاه: وهو يعبر عن التوجه العام سواء الايجابي منه أو السلبي حيال موضوع التمثل إن هذا التحليل الثلاثي الأبعاد يسمح لنا من جهة بتحديد محتوى التمثيلات الاجتماعية والعلاقة بين أبعادها المختلفة، ومن جهة أخرى فانه يسمح بإجراء دراسات مقارنة حول التباين بين مختلف الجماعات والتميز بينها وفقاً لتمثلاتهم الاجتماعية.
- كما انه يكشف عن العديد من السلوكيات التي قامت بتفسيرها نظرية السلوك بين الجماعات كنظرية التصنيف الاجتماعي ونظرية الهوية الاجتماعية، التي عرفت التمثل الاجتماعي بأنه " العملية التي يتم بمقتضاها نقل الأفكار من الجماعات إلى الأفراد الذين ينتمون إليها "، فهي عملية تتأثر بالقيم والثقافة، وأهمية دور كل من عضوية الفرد الاجتماعية والمقارنة الاجتماعية التي تتم بين الفئات باستمرار للبحث عن أوجه التمييز بين جماعاتهم والجماعات الأخرى، فهذا التمييز الذي تفترضه نظرية السلوك بين الجماعات و التصنيف الاجتماعي والهوية الاجتماعية هو الذي يفسر نزعة الفرد في التطرف والتعصب والتوجه نحو القوة والسيادة الاجتماعية.
- فعلى الرغم من أننا لا نحمل جميعاً "المعرفة الاجتماعية " ذاتها، إلا أن الكثير من اعتقاداتنا الدينية وإيديولوجياتنا السياسية والاجتماعية، ونظمنا الخلقية ونظرياتنا العلمية تتحدد في ضوء الأطر الاجتماعية المحيطة بنا¹، وهذه الاعتقادات المشتركة هي التي يسميها موسكوفيشي بالتمثلات الاجتماعية.

¹ مكفلين، روبرت وريتشارد، مرجع سبق ذكره، ص 248.

* العوامل الثقافية:

يرى العالم "بياجي": أن التمثلات تتأثر كثيرا بالعنصر الاجتماعي من خلال، التقاليد والمواقف الاجتماعية وذلك يحدث عاجلا أو آجلا، وينتج عن هذا التأثير ظهور ما يسمى بالمعنى القومي وهي تمثلات منتشرة على نطاق واسع، وتتميز هذه التمثلات بترسخها وصعوبة تصحيحها إن كانت خاطئة.

من ناحية أخرى يمكن ملاحظة أن نفس الموضوع قد ينظر إليه بشكل مختلف من منطقة جغرافية إلى أخرى، ومن ثقافة إلى أخرى، فهناك مواضيع ينظر إليها بشكل ايجابي لدى بعض الشعوب، بينما تعتبر سلبية وذات دلالات مختلفة في شعوب أخرى، ويمكن أخذ مثال عن المعاني المعطاة للألوان: ففي بعض الشعوب الآسيوية يمثل الأبيض لونا للحداد بينما يأخذ اللون الأسود نفس المعنى في بلدان أخرى.

*الهوية لغة : لفظ هوية مشتق من الضمير " هو " ومعناه "الاتحاد بالذات"، كما أن مفهوم "الهوية" يشير إلى ما يكون به الشيء هو أي من حيث تشخصه وتحققه في ذاته وتميزه عن غيره فهو وعاء الضمير الجمعي لأي تكتل بشري، ومحتوى لهذا الضمير، بما يشمل من قيم وعادات ومقومات تكيف وعي الجماعة وإرادتها في الوجود و الحياة داخل نطاق الحفاظ على كيانه.

حالياً أصبحت التساؤلات قائمة لمعرفة الهوية والكثير يدمجونها في الثقافة الى درجة أن البعض يصفوا الأزمات الثقافية كأزمات هوياتية.

*الهوية اصطلاحاً: يعرفها إبراهيم أبراش : " هي مجموعة من الخصائص التي يمكن للفرد عن طريقها أن يعرف نفسه في علاقته بالجماعة الاجتماعية التي ينتمي إليها والتي تميزه عن الأفراد المنتمين للجماعات الأخرى ".¹

¹ إبراهيم أبراش، الفكر العربي ومسألة الهوية في عصر العولمة الثقافية، Le : 02/05/2020 10:13
www.palnation.org

05/ تطور الهوية الثقافية:

يبين السوسيولوجي الانثروبولوجي الفرنسي " دنييس " بأن مفهوم الثقافة و مفهوم الهوية الثقافية يتماشيان نحو اتجاه مترابط ، لكن هذا لا يعني التداخل فيما بينهما، إلا أنه يمكن اعتبار بأن الثقافة لا تتوقف على الهوية، بينما الاستراتيجيات الهوية، يُمكن لها أن تغير أشياء في الثقافة حتى تعطيها صبغة محورة.

فالثقافة مرجعها يكون دائماً في صيرورة غير شعورية؛ بينما الهوية تُشير إلى نمط الانتماء الذي هو شعور في مجال العلوم الاجتماعية.

فمفهوم الهوية الثقافية تتميز بمعانيها العديدة لأنها ظهرت كمفهوم حديث، عرف الكثير من التعديلات، وعليه فالمجتمعات باختلاف ثقافتهم والاحتكاك الثقافي الذي زادت وتيرته، واستعانتهم بالهوية كوسيلة تحمي ميراثهم الثقافي المهدد بالزوال.

وتذهب المفكرة الفرنسية "فانسونو"¹ " (تهتم بدراسة ثقافات الشعوب والهويات) إلى ربط الثقافة بالهوية و تعتبر بأن الثقافة هي منتج أو موارد تسبب في تطوير الهوية لدى الفاعلين الاجتماعيين و توجه نماذج تقاسم القيم التي تقدم لهم و اختياراتهم في الانتماء²

برز مفهوم الهوية عالمياً منذ نهاية خمسينيات القرن العشرين خاصة بالولايات المتحدة الأمريكية لظهور مشكل الأقليات ومسألة الاثنيات، ومع ظهور الصراعات الفكرية والإيديولوجية التي أصبحت تهدد ثقافات المجتمعات وحضاراتها، فاهتمت العلوم الإنسانية بدراسته.³

فمصطلح الهوية، مفهوم متعدد الأبعاد، سواء كانت ثقافية أو دينية أو سياسية وكذلك يترتب عنها تيارات فكرية و التي بدورها ينجم عنها صراعات.

¹ Geneviève Vinsonneau, L'Identité Culturelle, Armand Colin, Paris ,2002, p 09

² رشيد عوبدة . 09/03/2019 11:39 le www.aafaqcenter.com/index.php/post/1419

³ بيار بونت وميشيل ايزار، معجم الاثنولوجيا والانثروبولوجيا، ترجمة: مصباح الصمد، المؤسسة الجامعية للدراسات ببيروت، 2006، ص123.

* أما "ماكس فيبر" في كتاباته يؤكد بأن مفهوم الهوية ظهر بداية، في كتابات الفيلسوف والطبيب النفسي الألماني ولهام دلتاي¹، وقد جعل ماكس فيبر المفهوم على مستويين يتعلق أولهما بما يطلق عليه "دلتاي" اسم الصورة الكونية التي تؤلف الكتلة الأساسية للمعتقدات والمسلّمات الافتراضية عن العالم الحقيقي الواقعي، التي يمكن في ضوءها وبالإشارة إليها يمكن الوصول إلى إجابات شافية حول مغزى الكون.

ويتعلق المستوى الثاني بالسياق التصوري الواعي والإرادي الذي تضع فيه الذات الجمعية نفسها ضمن تقسيمات العالم الواقعية أو المركبة من النواحي الثقافية في الأصل، لكن أيضا من النواحي الأخلاقية والاجتماعية والثقافية. ولا ننسى أن الفيلسوف دلتاي ينظر إلى الهوية من بعد فلسفي ومن الجانب النظري.

* والفيلسوف السوسيولوجي الفرنسي موران بخصوص الهوية، قد ركز على محاولة الإجابة عن سؤال من هو الإنسان؟ وهويته؟ وأقر بأن الهوية الإنسانية هي هوية قائمة على الكثرة، كثرة من صلب الوجود الإنساني ذاته، كثرة تتجلى في كون الإنسان هو كائن صانع وكائن اقتصادي وكائن المعرفة وكائن الانفعالات والرغبة، وهو الكائن الخير كما هو الكائن القادر على الإتيان بمختلف أصناف الشر...

لذلك لا يمكن مقارنة الإنسان من جهة الوحدة ولا تعيين هويته كهوية بسيطة، فالهوية الإنسانية هي هوية مركبة، وسواء تعلق الأمر بالأفراد أو بالثقافات فنحن أمام واقع إنساني يرتبط بالكثرة كما تتجلى في مفهوم "الهوية المركبة"².

وقد يوضح موران³ بأن "هوية كل شخص تبنى انطلاقاً من مجموع مكونات التي تتركب منها حقيقته فهو يعني بذلك المكونات مثل: الأسرة، الثقافة، المدرسة، المحيط الخاصين بالفرد، ويعتبر بأن الهوية هي الأساس في بناء "الأنا" و بهذا تشير الى تمييز الفرد

¹ <https://www.id.erudit.org/iderudit/203138ar> Le : 28/10/2019 12:37 Laurent Giroux

² <http://ha3imna.babyme.org/t571-topic> Le : 09/03/2019 18:32

³ Morin E, *La méthode 2. La vie de la vie*, Paris, Le Seuil, 1980, p 271.

في سياق القيم المشتركة بجماعته، كما أكد موران أيضاً، بأن الهوية هي بمثابة "عقدة وثيقة" بين تشابه الإنسان مع الغير والاختلاف معهم.

*ومن جهة أخرى في إحدى المقالات بعنوان "الهوية و الاستراتيجيات الهويةية" للباحثة مارتى بلار قد حددت مفهوم الهوية: على أنها "تشمل كل ما هو مشترك بين أعضاء فرقة مثل القوانين، والقيم، والمعايير التي يتقاسمها الفرد مع جماعته، فالانتماء الى أي ثقافة يتم من خلال تقاسم القيم و المبادئ التي تحملها هذه الثقافة. "

وتضيف بأن لابد من أخذ بعين الاعتبار المحيط الثقافي، الذي تمت فيه تنشئة الفرد نعرف كيف نتعامل معه، وتوضح بأن كل ما هو بين الثقافات من شأنه أن يختلف عن ثقافة الفرد ولو كانت هذه الثقافة مكتسبة من المحيط العائلي أو الاجتماعي.

مفهوم الهوية :

أما المفكر الإسلامي الدكتور عمارة يشبه الهوية كالبصمة بالنسبة للإنسان يتميز بها عن غيره وتتجدد فاعليتها ويتجلى وجهها كلما أزيلت من فوقها طوارئ الطمس، إنها الشفرة التي يمكن للفرد عن طريقها أن يعرف نفسه في علاقته بالجماعة التي ينتمي إليها، والتي عن طريقها يتعرف عليه الآخرون باعتباره منتبياً لتلك الجماعة.¹

جاءت به بعض النظريات التي تشيد بالوجه "الموضوعي" للهوية الثقافية، فتصفها وتعرفها إنطلاقاً من معايير أساسية موصوفة بـ "موضوعية" مثل: السلالة المشتركة التي ينحدر منها الأفراد، وكذلك اللغة، والثقافة، والدين، والشخصية "الأساسية" والارتباط بجهة أو ناحية وعبر تبادلات وتعاملات الاقتصاد وبصف أدق إن "الموضوعيين" يعتبرون أن أي جماعة إنسانية لا تكتسب لغة لها ولا ثقافة تخصها ولا موطن تقطن به ولا صفات خاصة تتميز بها، فلا يمكن لمثل هذه الجماعة أن تدعي أنها تكون مجموعة إثنية/ثقافية ولا يمكنها أن تزعم أنها تكتسب هوية ثقافية حقيقية.

¹ عمارة، محمد، مخاطر العولمة على الهوية الثقافي (سلسلة في التنوير الإسلامي)، العدد 32، مصر، القاهرة، دار نهضة، 1999 .

*أما مفهوم الهوية، على حد تعبير الدكتور بن نعمان هي: "اسم الكيان أو الوجود على حاله... والهوية هي مجموعة الصفات أو السمات الثقافية العامة التي تمثل الحد الأدنى المشترك بين جميع الأفراد الذين ينتمون إليها، و التي تجعلهم يُعرفون ويتميزون بصفاتهم تلك عما سواهم من أفراد الأمم الأخرى."

وقال أيضا: "الهوية هي البصمات الخاصة التي تجعل كل أفراد هذه الأمة أو تلك يتميزون بهويتهم الجماعية عن غيرهم من الشعوب و الأمم"¹.

*ويرى المفكر الجزائري محمد ولد خليفة² " على أن الهوية من حيث تشخصها وتحققها للفرد في ذاته وتمييزه عن غيره هي وعاء الضمير الجمعي لأي تكتل بشري ومحتوى لهذا الضمير في نفس الآن، بما تشمله من قيم وعادات ومقومات تكيف وعي الجماعة وإرادتها في الوجود والحياة داخل نطاق الحفاظ على كيانها؛ وفي حالة انعدام شعور الفرد بهويته نتيجة عوامل داخلية وخارجية، يتولد لديه ما يمكن أن يسمى بأزمة الهوية التي تفرز بدورها أزمة وعي تؤدي إلى ضياع الهوية نهائيا".

و يلخص أيضا ولد خليفة³ " في تحديده لتعريف الهوية لمختلف المنظرين، يقول بأن: "لا وجود لهوية قابلة للتعريف بصفة نهائية، بمعزل عن الإحساس بالانتماء وإرادة الاختلاف عن الآخرين، "هذا تأكيد بأن الشعور بالانتماء جزء من الهوية".

¹ أحمد بن نعمان، الهوية الوطنية الحقائق و المغالطات، الجزائر، دار الأمة، 1996 ص21-22.

² محمد العربي ولد خليفة، المسألة الثقافية و قضايا اللسان و الهوية الجزائرية، منشورات ثالثة، 2007، ص110.

³ محمد العربي ولد خليفة، مرجع سبق ذكره، ص122.

06/ أصناف الهوية الثقافية:

* الهوية الاجتماعية:

إن ظاهرة الهوية الثقافية تشير منطقاً الى ظاهرة الهوية الاجتماعية التي هي إحدى مكوناتها، ففي نظر علم النفس الاجتماعي، تُعتبر الهوية كوسيلة للتفكير في الارتباط، عند الفرد بينما ما هو نفسي وما هو إجتماعي.

فالهوية الاجتماعية تُعبر عن حصيلة مختلف التداخلات بين الفرد ومحيطه الاجتماعي سواء كان القريب أو البعيد.

والسوسيولوجي دنييس¹ بيّن بأن الهوية الاجتماعية عند الفرد تتميز، بمجموعة من الانتماءات داخل النظام الاجتماعي، مثلاً: فهي تدل على انتماءه الى الفئة الجنسية، الفئة العمرية، الانتماء الى الوطن...

فالهوية تُمكن الفرد من أن يُحدد نفسه داخل النظام الاجتماعي، وفي الوقت ذاته أن يكون هو معروفاً إجتماعياً.

فلا يُمكن حصر الهوية الاجتماعية عند الأفراد فقط، فكل فئة تكتسب هوية التي تتماشى مع تعريفها الاجتماعي، وهذا التعريف يُمكننا من وضعها في المجموعة الاجتماعية.

تعتبر الهوية الاجتماعية وسيلة إدماج أو إقصاء، لأنها من جهة تُعرف الفرد وانتماءه الى فئة نظراً لتشابهه مع أعضاء آخرين من هذه الفئة، ومن جهة أخرى فهي تُميزه عن الفئات الأخرى التي أعضاءها يختلفون عنه.

وفي هذا السياق، تبرز الهوية الثقافية كوسيلة للتصنيف أو التمييز بين "نحن" و"هم" المبنيتين على أساس التمييز الثقافي.

¹ Denys Cuhe, **La notion de culture dans les sciences sociales**, Repères, La Découverte France , 2010, p 101.

- الهوية الاثنية:

الهوية الاثنية هي وعي مجموعة تتشارك في نفس الانتماء الجغرافي، والانحدار من نفس العرق، واللغة أو اللهجة الواحدة، والنمط المعيشي المشترك، لها موقعها الاقتصادي والسياسي والثقافي مقارنة مع مجموعات أخرى من نفس الدولة، وغالبا ما كانت هذه الهوية محظورة سياسيا في الكثير من الدول باسم الحفاظ على "الوحدة الوطنية".

- الهوية الوطنية:¹

الهوية الوطنية لها علاقة بالهوية الاثنية والتي هي "الوعي بالانتماء الى شعب يكون تحت راية الدولة الواحدة له واجب مراقبة أرض معينة الحدود و الدفاع عنها ضد الأجانب ويساهم مواطنوه في مصير مشترك، وتاريخ واحد. " الهوية الوطنية تسمح للحكومات بتوحيد الجماعات اجتماعيا وثقافيا وسياسيا، وكثيرا ما تتناسى الهوية الإثنية للأسباب سياسية.

ويعرف الدكتور أحمد بن نعمان² الهوية الوطنية فيقول: "إن هوية أي أمة من الأمم هي مجموعة الصفات أو السمات الثقافية العامة التي تمثل الحد الأدنى المشترك بين جميع الأفراد الذين ينتمون إليها، والتي تجعلهم يعرفون و يتميزون بصفاتهم تلك عما سواهم من أفراد الأمم الأخرى."

- الهوية الجماعية:

أكد دورايس بأن كل فرد يُؤسس هويته الخاصة به ويضعها في خدمته بصفة شخصية. هذه الهوية تتكون من علاقات تُفسر تحاور الفرد مع محيطه كان امرأة، رجل غني، فقير، جامعي... والكائن البشري لا يعيش بعزله، فكل فرد يجب عليه الانتماء إلى مجتمع أو مجموعة أفراد التي يتبادلون ولو بصفة جزئية في فهم العالم ويتعاونوا من أجل بلوغ أهداف جماعية فالهويات هي أيضاً جماعية بما أنها متبادلة بين مجموع الأفراد.

¹ Anderson Benedict , L'imaginaire national , Paris la découverte 1996, P 198.

² أحمد بن نعمان، الهوية الوطنية الحقائق و المغالطات، دار الأمة، الجزائر، دط ، 1996 ، ص21.

* الهوية الثقافية:

تعرف الهوية الثقافية بأنها " ذلك المركب المتجانس من الذكريات والتصورات والقيم والرموز والتعبيرات والإبداعات والتطلعات التي تحتفظ لجماعة بشرية تشكل أمة أو ما في معناها بهويتها الحضارية في إطار ما تعرفه من تطورات بفعل ديناميتها الداخلية وقابليتها للتواصل والأخذ والعطاء، وبعبارة أخرى هي المعبر الأصيل عن الخصوصية التاريخية لأمة من الأمم، عن نظرة هذه الأمة إلى الكون والحياة والموت والإنسان ومهامه وقدراته وحدوده وما ينبغي أن يعمل وما ينبغي أن يأمل"¹

عن السوسيولوجي الكندي دورايس² يُعرف الهوية على أنها "ليست ثابتة، ولكنها تتصف بديناميكية التي تبرز عندما تستخدم".

ويُفسر " دورايس " مفهوم الهوية الثقافية بصفاتها غير موضوعية بحيث تفضل العلاقة التي تصبح موضوعة بين حاملين الثقافات في علاقتهم فيما بينهم أو مع الآخرين. فالتفسير الذي أعطاه للهوية الثقافية له وجهين: وجه التشابه ووجه الاختلاف، فنحن متشابهين مع عشيرتنا أو رفاقنا أو فيما بيننا، وفي الوقت ذاته نختلف ونتميز عن الآخرين الذين لا ينتمون إلى مجموعتنا: " الهوية الثقافية هي مجموعة كل الصفات التي تطبع أي شعب من نمط حياته ورؤيته للعالم."

¹ الجابري، محمد عابد، العولمة و الهوية الثقافية، مركز دراسات الوحدة العربية، لبنان، 2010، ص 14.

² Dorais, Louis. J, **La construction de l'identité** , Département d'anthropologie, Université Laval, 2004, p 3.

خلاصة:

إن الأزمة التي مرت بها المؤسسة الجزائرية في شقها الكبير أساسها عدم الاهتمام وفهم التمثيلات العمالية للقيم الثقافية وسلوكيات العامل للعمل وعلاقاته التفاعلية، و لم يعط الاهتمام للمدلول الثقافي، حيث أن الجانب الثقافي لم يؤخذ بعين الاعتبار حينما تم وضع أنماط تسييرية المؤسسات التي كانت أنماط مستوردة جرى تطبيقها دون اعتبار لأبعادها الثقافية، ودون إعتبار لخصوصية البيئة الثقافية والاجتماعية عامة للمؤسسة التي ركزت في أغلبها على جوانبه هيكلية ذات أبعاد مادية وإدارية تتعلق بالهيكل التنظيمي والموارد المالية والمادية فقط، وبالتالي لم تكن تمس المشكلة التي تتعلق بالأسس والمرتكزات ذات العلاقة بالعنصر البشري والتمثل في السلوك داخل المؤسسة والتي لها علاقة بالبيئة الثقافية للمؤسسة داخليا وخارجيا.

فالتغيرات في جميع الجوانب للمؤسسة لم يعط النتائج، فهذا الإخفاق المتواصل في الدور وتعاقب السياسات الإصلاحية، فالمتمعن في واقع المؤسسة الجزائرية يجدها لا تفتقر في كثير من الأحيان للموارد المالية منها والبشرية، بل على العكس منها من تعيش على فائض من الوسائل، إن المعطى الثقافي كان أساسي و محوري في الأزمة فطرق التسيير البعيدة عن العقلانية والرشد والتخلي عن التفاعلات بين الفرد و محيطه الثقافي وتصورات له سواء كان القريب أو البعيد.

الفصل الثالث :

القيم الثقافية والاجتماعية
في المؤسسة.

الفصل الثالث : القيم الثقافية والاجتماعية في المؤسسة.

تمهيد.

- القيم الثقافية والاجتماعية وأهميتها في الحياة الاجتماعية.
- مصادر وتصنيف القيم الثقافية والاجتماعية.
- طرق اكتساب القيم الثقافية والاجتماعية.
- خصائص القيم الثقافية والاجتماعية.
- وظائف القيم الثقافية والاجتماعية.
- الافرازات السلوكية المهنية في قيم العمل.
- القيم الثقافية والاجتماعية بمنظور سوسيولوجي.
- خلاصة.

تمهيد:

إن ظهور مدرسة العلوم السلوكية بعد الحرب العالمية الثانية التي إرتبطت إرتباطاً وثيقاً بمدرسة السلوك الإنساني والتي ركزت على حركة النشاط الإنساني من جهة إرتباط هذه الحركة بالمناخ الثقافي من جهة أخرى.

فيعتبر موضوع القيم من المواضيع الهامة، والتي أخذت في استقطاب اهتمام الباحثين والعلماء على اختلاف انتماءاتهم العلمية والإيديولوجية و مازال هذا الاهتمام يتزايد بمرور الوقت، كما أصبحت الحاجة ضرورية وجدية ومتجددة إلى الكشف عن طبيعة القيم وملامحها ودورها كمتغير له أهمية في كل نواحي الحياة الاقتصادية والاجتماعية و الثقافية وهو ما استدعى ضرورة تسليط الضوء على هذا المتغير وتحليله في كل هذه المجالات الحياتية .

وما يزيد في الأهمية الفعلية لهذا الموضوع هو تعدد و جهات النظر بين مختلف العلوم التي إهتمت به، مما أفرز وجهات نظر مختلفة بين هذه العلوم بل وحتى على مستوى التخصص الواحد، والحقيقة التي لا يجب إغفالها هو أن الباحث العلمي عندما يحاول إستعراض مدلول القيم سوف يجد نفسه أمام معان متعددة و متباينة سواء كان ذلك على المستوى العلمي أو فيما يتداوله الناس في أحاديثهم، ومنه فهذا الفصل من الدراسة يتطرق إلى أهمية القيم في الحياة الاجتماعية، وكذا مصادرها على اعتبار تعدد منابعها، ثم نتناول تصنيف هذه القيم تبعا لوجهات النظر المختلفة، ليتم التعرض إلى طرق اكتساب القيم، ليتم بعد ذلك تحديد أهم خصائص القيم، ثم نتناول القيم الإجتماعية بصورة خاصة متطرقين إلى مصادرها وأنواعها وخصائصها ووظائفها.

01/ القيم الثقافية والاجتماعية وأهميتها في الحياة الاجتماعية:

القيم عند العالم " بارسونز " هي ظاهرة إجتماعية ثقافية مصدرها البناء الثقافي تعمل على ضبط الفعل الاجتماعي والتحكم فيه، فأنساق الفعل الأربعة : (النسق العضوي، النسق الشخصي، المجتمع، والثقافة) تختلف بحسب امتلاكها القدرة على الضبط ويتوقف ذلك على كمية المعلومات في النسق، وتعتبر الثقافة أو النسق الثقافي قادرا على ضبط السلوك والتحكم فيه لامتلاكه كميات كبيرة من المعلومات، والنسق القيمي من مكونات الثقافة حيث له القدرة على الضبط والتحكم.

فالقيم هي معايير عامة يشترك فيها أفراد المجتمع تؤدي وظيفة تحقيق الاستقرار للبناء الاجتماعي من خلال تحقيق التضامن في المجتمع، الذي بدوره يؤثر على البناء الاجتماعي.

- القيم هي قناعة مشتركة للجزء الأكبر لكل أفراد المنظمة حتى يكون هناك التصاق والتحام في أفعالهم وسلوكياتهم و واجبا، وهي قدرة وكفاءة البناء الاجتماعي القائم على إنتاج القيم المشتركة التي توجه السلوكات والمجهودات ل تحقيق الهدف المشترك.
- القيم هي عبارة عن الأحكام التي يصدرها الفرد بالتفصيل للموضوعات والأشياء وتقديره لهذه الموضوعات أو الأشياء، وتتم هذه من خلال تفاعل بين معارف الفرد وخبراته وبين الأطر الحضارية التي يعيش فيها واكتسابه من خلالها هذه الخبرات والمعارف.

*** أهمية القيم الثقافية والاجتماعية في الحياة الاجتماعية:**

يعتبر موضوع القيم من المواضيع الهامة في علم الاجتماع، ذلك أن القيم من خصائص النوع البشري، ولها علاقة وطيدة بحياة الإنسان والجماعات، والناس يتمسكون بالقيم لأنها تعطي لوجودهم الإنساني معانيه التي تميزه عن وجود الكائنات الأخرى "فالإنسان مهما كان مستواه لا يستطيع أن يعيش بدون قيم وأن يترك البحث عما هو أسمى في نظره من القيم الحاصلة له، لأن القيمة في النهاية هي كل شيء بالنسبة له".¹

¹ الربيع ميمون، نظرية القيم في الفكر المعاصر بين النسبية والمطلقية، الشركة الوطنية، الجزائر، 1980، ص 327.

يشكل مجموع القيم في مجتمع ما منظومة قيمية بغض النظر عما بينها من تكامل أو تناقص، هذه المنظومة القيمية تكون جزءا هاما من الإطار المرجعي للسلوك الإنساني وبذلك تؤثر في إختيار الأهداف و تحديد الوسائل و الأساليب المؤدية إليها، وهي من جهة أخرى تمثل " نسقا من المقاييس التي من خلالها يتم الحكم على الأشياء و على سلوك الأفراد و الجماعات، و تحديد الجزاءات المناسبة على ذلك السلوك.¹

و حين وضعت وظائف التنظيم الغير رسمي جعل من بين وظائفه أنه يخضع الأفراد لعناصر الضبط الاجتماعي، لأن الجماعة غير الرسمية هي مصدر الضبط الاجتماعي وما على الفرد إلا الالتزام بمعاييرها و قيمتها، لأن الفرد الذي يخرج عن هذه القيم يتعرض إلى العزل والسخرية. " فالضبط الذي تمارسه الجماعة على أعضائها يؤدي إلى تماثل الأعضاء لقيم الجماعة و عدم الخروج عن معتقداتها و قيمها "².

يعمل المجتمع على إنتقاء القيم و غرسها في الأفراد من خلال مؤسسات التنشئة الاجتماعية، فالمجتمعات التي " تملك درجة عالية من الثبات والاستقرار في ممارسة التنشئة الاجتماعية هي التي تستطيع أن توفر منظومة قيمية تميل إلى الاحتفاظ بخصائصها الأساسية على الرغم مما يعترض المجتمع من تغيرات، أما غيرها من المجتمعات الأقل استقرارا فإنها لا توفر ذلك لأفرادها. " ³

¹ مراد زعيمي، علم الاجتماع - رؤية نقدية- مؤسسة الزهراء، قسنطينة ، الجزائر، 2004، ص 184.

² صالح بن نوار، فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، عبر علم اجتماع الاتصال، قسنطينة، الجزائر، 2006 ص 30.

³ مراد زعيمي، مرجع سبق ذكره ، ص 186.

02/ مصادر وتصنيف القيم الثقافية والاجتماعية:

إن قضية أصل القيم و مصدرها أخذت الكثير من الجدل من طرف العلماء وهو ما جعلهم يتجهون إلى آراء أربعة وهي :

الرأي الأول:

وهو رأي الاتجاه الفردي الذين يربطون القيم بالإنسان، وينسبون أصلها إلى الطبيعة البشرية، وبالذات إلى التكوين النفسي للفرد وما جبل فيه من قليل أو كثير من الغرائز والدوافع والميول، فالفرد هو الذي يعطي القيم للأشياء والأفعال، ومن أنصار هذا الرأي البرجماتيين والوجوديين وأصحاب مدرسة التحليل النفسي، وهذا يعني أن هذه الفلسفة للقيم تفترض أن " القيمة تعتمد على الاختيار الحر والرغبة الذاتية للأفراد وهنا ينتفي معنى الالتزام، فلا معيار ولا قيمة إلا بما تحكم به الرغبة، ويبعث عليه وجدان اللذة والألم، و هذا من شأنه أن يلقي بالقيم حتمية للتغيير، فتفقد المسؤولية وتحملها معناها ويحتجب المثل الأعلى وراء تذبذب الرغبات و الميول، فهناك اعتقاد للكثيرين في أنهم هم خلقوا القيم مما أدى ويؤدي إلى التدافع و النزاع الذي تعيشه البشرية¹.

الرأي الثاني :

يتجه رأي أصحاب الاتجاه الجماعي الذي يقول بأن مصدر القيم هو المجتمع ويرد أصحابه القيم إلى العقل الجمعي، فالمجتمع في نظرهم هو أصل القيم و مصدر الإلزام فالتقويم عند أصحاب هذا الرأي إذن عملية الاجتماعية خارجة عن ذوات الأفراد وصادرة عن المجتمع تخلع القيم عن الأفعال و الأشياء الخارجية بمقتضى العقل الجمعي والإرادة الجمعية التي تعلو على الأفراد وذواتهم، ومن أنصار هذا الرأي (إميل دور كايم وماركس) رغم الاختلاف المعروف بينهما .

وهذه النظرة للقيم تفترض أن " القيمة ناشئة عن الحتمية الاجتماعية أو الحتمية الاقتصادية ويعطيها المبرر الذي يجعلها متعالية عن الأفراد².

¹ مراد زعيمي، مرجع سبق ذكره ، ص 186-187.

² مراد زعيمي، مرجع سبق ذكره ، ص 187 .

الرأي الثالث :

وهناك من رد مصادر القيم إلى الأشياء والأفعال في ذاتها، فالقيمة عند أصحاب هذا الرأي « تستغني عن التقويم الإنساني لأن لها الوجود بدونه، إنها خاصة في الأشياء تثير رغبتها فيها بفضل طبيعتها»¹

فأصل القيم عند أصحاب هذا الرأي إذن يعود إلى طبيعة الأشياء والأفعال ذاتها والإنسان يكتشف هذه القيم و يهتدي إليها بعقله نظرا لجاذبيتها و قدرتها على التأثير في رغباته، وهذا يعني أن هذه الفلسفة للقيم تفترض أن القيمة لها وجود مستقل عن أي شيء خارج عنها، فهي تتمتع بالاستقلال التام الذي يتصف به الشيء أو الفعل المتصف بها ومن أنصار هذا الرأي أرسطو، و لوي ماينار، و المعتزلة².

الرأي الرابع :

يرجع هذا الرأي للقيم في مصدرها إلى قوة خارجية عن الإنسان والمجتمع فالقيم تعلو فوق الإنسان وقدراته، وأن الأشياء لا تقوم بذاتها ولا تخلق نفسها بل الله خالقها ومقومها، فهو الذي يعطي قيمة الأشياء و الأفعال.

إن القيم لا بد أن تكون عامة وثابتة ومطلقة و كلية، بحيث تنطبق على جميع الناس دون استثناء و لا تخضع لإرادتهم و أهوائهم الفردية و الجماعية على السواء وهذا لا يمكن أن يتم إلا إذا سلمنا بوجود الله الخالق.

* تصنيف القيم :

يثير البحث الاجتماعي لموضوع القيم أهمية طرح مسألة تصنيف القيم، وقد كان للاختلافات الجوهرية في تحديد مفهوم القيم وتفسير طبيعتها إن انعكس أيضا على المهتمين بدراستها عند محاولة تصنيفها، فهناك من يرى أنه من العسير وضع تصنيف محدد للقيم وهذا يعود للفشل في توضيح الاختلافات الموجودة بين مختلف أنماط القيم نظرا للتعقيدات المتضمنة في مفهومها.

¹ الربيع ميمون، مرجع سبق ذكره ، ص 119.

² مراد زعيمي، مرجع سبق ذكره ، ص 188.

والبعض الآخر تجنب تصنيفها لعدم التمكن من الإحاطة بكل الأنماط القديمة التي يمثلها الأفراد و المجتمع حيث يقول سورلي: "من المستحيل أن تكون هناك قاعدة يمكن على أساسها تحديد كل أنواع القيم. "

كما تم تصنيف القيم استنادا إلى اتجاهها المرتبط بالنمط البنائي للمجتمع كما فعل روبرت رد فيلد عندما ميز القيم على أساس نوع المجتمع الشعبي القديم أين تسود القيم التقليدية المحافظة، والمجتمع الحضري الذي تسوده القيم العقلية العلمانية.

كما يوجد هناك من العلماء من صنف القيم بناء على وظائفها الاجتماعية، أي ربط كل قيمة بنظام اجتماعي معين كما فعل إميل دوركايم و ريدر وغيرها من أنصار الاتجاه البنائي الوظيفي في علم الاجتماع.

كما قدم نيكولاس ريشر محاولة تتضمن عرض مختلف أسس تصنيف القيم على النحو التالي :

أ- التصنيف على أساس القيمة :

يركز اهتمامه على الأشخاص الذين يتبنون قيمة معينة، حيث لا يهتم بالقيم في ذاتها من حيث المحتوى أو الموضوع، وإنما يسلم بوجود بعض القيم كمعطيات.

ب- التصنيف في ضوء موضوعات القيم :

و يقوم هذا التصنيف على أساس طبيعة الموضوعات أو الظواهر التي تحضى بالتقويم.

ج- التصنيف على أساس الفائدة أو المنفعة :

وفيه ترتبط القيم عادة بفائدة أو منفعة يحققها أولئك الذين يحتضنونها، ومن ثم يجب البدء بتصنيف الفوائد أو المنافع الخاصة أولا وإن أفضل تصنيف في هذا الصدد هو تصنيف الحاجات والرغبات والاهتمامات الأساسية للإنسان.

د- التصنيف على أساس الأغراض أو الأهداف :

ويقصد به تصنيف القيم وفقا للغرض الإنساني النوعي الخاص الذي يتحقق بوجود قيم معينة.

هـ- التصنيف على أساس العلاقة بين محتضن القيمة و بين الفائدة.

وما يلاحظ عموماً أن الشخص الذي يحتضن قيمة ما يرى في وجودها فائدة معينة بالنسبة له أو للآخرين، وهذا ما يعرف باسم توجهات القيم ويمكن الحصول في هذه الحالة على تصنيف من النوع التالي:

_ القيم ذات التوجه الشخصي (الذاتي) النجاح، الراحة، الخصوصية.

_ القيم ذات التوجه نحو الآخرين.

_ القيم ذات التوجه الجماعي الداخلي.

- القيم الأسرية (التوجه نحو الأسرة).

- القيم المهنية (التوجه نحو المهنة).

- القيم القومية (الاعتداد بالقومية).

- القيم المجتمعية (العدالة الاجتماعية).

03/ طرق اكتساب القيم الثقافية والاجتماعية

3-1 الأسرة:

إن الأسرة " تقوم بإعداد النشئ وتقوم بنقل التراث من جيل إلى جيل من أجل تكوين شخصية المواطن تربيته جسميا وعقليا وروحيا، وهي تقوم بترسيب في أعماق الصغار ما تريد ترسيبه من معتقدات وقيم، ومنه يمكن التأكيد على دور الأسرة كوسيط هام وأساسي بين الثقافة والفرد من خلاله يتحقق غرس القيم أو تغييرها في نفوس الأبناء ¹."

فعناصر الإطار الثقافي من قيم وعادات وأنماط السلوك وغيرها يتناقلها الآباء عن الأجداد ثم تنتقل إلى الأحفاد أو تنتقل عناصر الإطار الثقافي من الكبار إلى الصغار من خلال عملية التنشئة، وهي "ما يعرف بعملية التطبيع الاجتماعي، حيث يتم بموجبها اكتساب وتعلم الصغار الطباع والعادات ونماذج السلوك والمعايير وأساليب الحياة والقيم الاجتماعية والآراء، والأفكار السائدة في المجتمع حيث يمكن إعدادهم للحياة ²."

3-2 اللغة و التعليم

أ- اللغة :

تعتبر اللغة ظاهرة إجتماعية تنعكس عليها، وكذلك من خلالها كل الظواهر التي تسود المجتمع من تقدم أو تأخر و من نهوض أو سقوط، فإن اللغة تنهض بنهوض المجتمع وتطوره وتسقط بسقوط المجتمع وتأخره، تعتبر اللغة من بين العوامل المساعدة على اكتساب القيم، وذلك باعتبار أن اللغة هي الحامل للقيم التي تسود المجتمع، وأن عملية التعلم تتم بواسطتها، ومن جهة أخرى فاللغة تسهل عملية التواصل والتبليغ بين أفراد المجتمع.

¹ زكريا عبد العزيز محمد، التلفزيون و القيم الاجتماعية للشباب و المراهقين، مركز الكتاب، الإسكندرية ، 2002 ص 40.

² مصطفى الباهي، القيم و تأثيرها على المؤسسة رسالة ماجستير معهد العلوم الاقتصادية، جامعة سطيف ، 1996 ص 20.

ب- التعليم :

يساهم التعليم بصورة كبيرة في نشر قدر من الوعي لدى الأجيال المتلاحقة لأجل بناء مجتمع قوي ومتماسك، و تبقى الأمية من المشاكل التي تعاني منها دول العالم وتعد عائقا من عوائق التقدم الاقتصادي وفي هذا يقول (محمد إقبال) : « إن التعليم هو الحامض الذي يذيب شخصية الكائن الحي ثم يكونها كما يشاء » إن هذا الحامض أشد قوة وتأثير من أي مادة كيميائية فهو الذي يستطيع أن يحول جبلا إلى كومة من تراب.

ج - الإعلام:

إن وسائل الإعلام التي يتفاعل بها أفراد المجتمع على اختلاف أعمارهم أطفالا وشبابا لها دورا كبيرا في عملية التنشئة الاجتماعية وفي خلق الوعي الاجتماعي. وهذه الوسائل متعددة ومتنوعة، وتشمل الإذاعة والتلفزيون والسينما والصحف والمجلات والتسجيلات المختلفة، فوسائل "الإعلام" لها دورا حيويا في تنشئة أفراد المجتمع وتكوين شخصيتهم وتزويدهم بالخبرة والمعرفة، و يتوقف تأثير كل وسيلة من هذه الوسائل على مدى فعاليتها ونوعية مضمونها ومحتواها من جهة، و جميع الوسائل تشترك في هدف و هو توصيل رسالة أو فكرة أو معلومة إما مسموعة أو مرئية أو مقروءة، وقد أدرك القائمون على التنشئة الاجتماعية أن الطفل والشباب و حتى الكبار منهم أن لوسائل الإعلام أهمية بناء الشخصية.¹

هذا وتؤكد الدراسات الأمبريقية المختصة بهذا الجانب أن متوسط عدد الساعات لمشاهدة الأسرة يوميا للتلفزيون هو ست (06) ساعات يوميا، و من المتوقع أن تزيد هذه النسبة مع الانتشار السريع لأجهزة الفيديو و الأجهزة الأخرى في المنازل والنوادي والمقاهي. وهذا يعني مزيدا من وقت الأسرة و أفرادها لحساب استعمال هذه الأجهزة وعلى حساب وقت الراحة أو الدراسة أو العمل والإنتاج.

¹ مصطفى الباهي، مرجع سبق ذكره، ص 28 .

04/ خصائص القيم الثقافية والاجتماعية:

هناك عدة عوامل تتدخل وتفرض على المجتمع اختيار نظام قيمه ومعتقداته أهمها:

- ❖ البناء الطبقي للمجتمع : بمعنى هل هو مجتمع أحادي الطبقة، أو ثنائي، أم متعدد المستويات الاجتماعية، ومدى الفوارق بين هذه الطبقات طبيعة العلاقات بينهم .
- ❖ شكل وحدة البناء الرئيسية للمجتمع، ونقصد بها "الأسرة النواة: بمعنى هل هي أسرة الأب الشائعة، أو أسرة الخال، أو أسرة العم في كما بعض القبائل البدائية"¹، نستطيع القول أن المصادر الأساسية التي تستمد منها القيم الاجتماعية: هي أنماط المعيشة والبنية العائلية والدين.

أنماط المعيشية: في موضوع القيم في المجتمع العربي، بين الباحث الاجتماعي (حليم بركات)، كيف أن القيم الاجتماعية تتباين وفق البيئات المختلفة، سواء كانت بدوية فلاحية أو حضرية، وذكر المركبات القيمية التي تميز كل منها.

البنية العائلية: تشكل الأسرة في المجتمع العربي نواة التنظيم الاجتماعي، وتقوم بعدة وظائف لأفرادها، لذلك تعتبر من المصادر الهامة التي تستمد منها القيم، وهناك على الأقل خمسة اتجاهات قيمية، تتصل اتصالاً مباشراً بالحياة الأسرية والقبلية، التنوع في الثقافة العربية نحو التشدد على القيم العضوية، أكثر مما على " قيم الاستقلال الفردي والميل نحو الإتكالية على حساب الاعتماد على الذات والتمسك بحق الاختيار، والامتنال والقسوة، والتمسك بقيم الطاعة، والتشديد على العقاب أكثر من التشديد على الانصهار في الجماعة، وهو ما ينشأ عنه نزوع معاكس للتأكيد على الذات وتضخيمها، وفرض سيطرة الرجل على المرأة والعزل بينهما في الوقت ذاته."²

¹ علي نبيل، " الثقافة العربية و عصر المعلومات، رؤية لمستقبل الخطاب الثقافي العربي "، رقم 276 ، الكويت المجلس الوطني للثقافة، 2001، ص441.

² حليم بركات، المجتمع العربي في القرن 20، بحث في تغير الأحوال و العلاقات، مركز الدراسات الوحدة العربية بيروت، 2000، ص241.

الدين : ينظر علم الاجتماع إلى الدين من منظورات عدة أهمها :

_ الدين كنظام للمعتقدات والممارسات السلوكية والأخلاقية.

_ الدين كمؤسسة اجتماعية ثقافية.

_ الدين كمجموعة من التشريعات والسنن.

*** خصائص القيم الاجتماعية :**

تمتاز القيم الاجتماعية بعدة خصائص أهمها :

- أنها تنتمي إلى القطاع الفكري الرمزي للثقافة: يشمل هذا القطاع على العناصر

والمركبات والنظم الثقافية، التي يغلب عليها طابع الأفكار والرموز والعواطف، ويتفق علماء

الاجتماع على إن هذا القطاع يشمل على نسق اللغة ونسق الدين ونسق القيم ونسق العلم

أن وجد، فالقيم هي أفكار، مجردة، وليست أشياء مادية أو نظم إجتماعية.

- لا تنشأ بفعل الإرادة الذاتية الواعية: القيم " لا تنشأ بفعل الإرادة الذاتية الواعية والتي

يتم تكوينها وصياغتها، من خلال عمليات طويلة ومعقدة تستغرق فترات طويلة جدا من

الزمن يتم أثناءها بطريقة تلقائية وغير متعمدة استخلاص مبادئ عامة من أنماط السلوك

وأنساق الفكر السائدة في المجتمع والتي تثبت قدرتها على البقاء والاستمرار".¹

- مثالية: تعتبر القيم أطر معيارية وأبنية غير منظورة وكما تصاغ الأفعال في أنماط

مثالية، فالقيم تصاغ أيضا في أنماط مثالية، يستوحي منها أفراد الجماعة سلوكياتهم

ويحاولون دائما تحقيقها في حياتهم الاجتماعية.

- معيارية: أي أن الثقافة وبواسطة التنشئة الاجتماعية، التي تتخذ أسلوبا معيناً خاصا

يتمشى مع معيار الثقافة المعينة التي تبتدعها، تعمل على صيانة التركيب الاجتماعي

وتأييده.²

¹ أحمد أبو زيد، تحديات القرن الواحد والعشرون، بحث عن نسق جديد من القيم، في العربي العدد 494، يناير 2000، ص 63.

² فوزية دياب، القيم والعادات الاجتماعية، دار النهضة العربية، بيروت، 1980، ص 243.

- مظهر من مظاهر سيطرة العقل الجمعي: تعتبر القيم والعادات الاجتماعية، مظهران من مظاهر العقل الجمعي والسيطرة الاجتماعية" فهما تعملان على إدماج الفرد في المجتمع لتحقيق التوافق والتماسك ولتحقيق الضبط والتنظيم الاجتماعي، وأن وسيلتها إلى ذلك ما يفرضانه من جزاء من على من يخالفها ويخرج عن أوامرها.¹

- تراتبية : إن أي جماعة تحاول أن تنظم القيم الاجتماعية التي تعتقها وتتمسك بها حسب سلم أفضلية، فتضع قيمة ما على رأس جميع القيم ثم تضع بعدها قيمة أخرى تقترب منها في الأهمية وهكذا في ترتيب تنازلي " ذلك أن القيم ليست كلها في مستوى واحد، بل هناك قيم أساسية أو رئيسية تتفرع عنها قيم أخرى أدنى منها مرتبة، وأكثر من ذلك يمكن التمييز في كل ثقافة بين " القيم المركزية " التي تنتظم حولها جميع القيم في عصر من العصور وبين القيم الأخرى المندرجة تحتها.²

- متغيرة: تشكل القيم الاجتماعية عنصر مقاومة في وجه التغير، غير أن القيم نفسها يصيبها التغير، ويصيب عادة نظامها وترتيبها أي سلم أفضليتها، لكن التغير في القيم في أحيان كثيرة، يكون عميقا ويحدث فيها شروخا، في كما حالة التغيرات الاجتماعية السريعة والإصلاحات الشاملة.

¹ فوزية دياب ، المرجع السابق، ص ص 341،342.

² محمد عابر الجبري، العقل الأخلاقي العربي، دراسة تحليلية لنظم القيم الثقافية العربية، مركز الدراسات الوحدة العربية بيروت، 2001، ص ص 21، 22.

05/ وظائف القيم الثقافية والاجتماعية :

تقوم القيم الاجتماعية بعدة وظائف أهمها :

1-5 تؤمن التماسك الاجتماعي:

تعتبر القيم الاجتماعية بالنسبة لمعتنقيها عاملا مهما لتماسكهم، "فالقيم والعادات الاجتماعية يمكن النظر إليها كقيود وضوابط تنظم وتكبت الميول والدوافع الأنانية أو العدوانية المفرقة، وبذلك تعمل على التماسك الاجتماعي فهي أنماط سلوكية فكرية وعملية علينا أن نفكر ونعمل تبعاً لها، حتى ينتظم التعامل والاتصال بينهم وحتى يكون هناك عنصر من عناصر التنبؤ في الحياة، فيعرف كل ما يتوقعه من تصرفات غيره وبذلك يكون هناك ما يحقق مظهر متحد في الأفكار والتصرفات يدل على التماسك".¹

2-5 تحدد النماذج السلوكية:

فالأفراد يحاولون دائماً تمثل القيم الاجتماعية من خلال نماذج سلوكية ذات دلالات اجتماعية رمزية، أي أن استجاباتهم للقيم، تتم من خلال إتباع أنماط سلوكية معينة تحددها الجماعة ولا تخضع لأهواء الأفراد.

3-5 تشبع الحاجات النفسية:

ترتبط القيم كذلك ببعض الحاجات والدوافع النفسية الإنسانية، ومنها ثلاث أنواع من الحاجات التي تشكل حقلاً مهماً من حقوق علم النفس الاجتماعي:

- الحاجة إلى القوة التي تتصل بحب الجبروت والنفوذ والتسلط والتحكم والتأثير في مجريات الأمور، والحاجة إلى " إقامة علاقات مع ودية الآخرين فترافقها قيم الانتماء والصدقة والتضامن والمحبة والتعاون.

- الحاجة للحصول التي نتبع منها اتجاهات قيمية كحب النجاح والحصول على الثروة والمكاسب والاقتناء والتنافس وتحقيق المكانة الاجتماعية".²

¹ فوزية دياب، مرجع سابق، ص 341 .

² حليم بركات، مرجع سابق، ص 638 .

- تساعد على تحقيق الأهداف، إن وحدة القيم وتجانسها ووضوحها ووضوح سبل ومعايير تجسيدها، يساعد الأفراد على اختيار أهدافهم الاجتماعية بدقة واختيار الوسائل المثلى لتحقيق هذه الأهداف.

5-4 تغيير القيم:

تحديد القيم لدى الأفراد للسلوك الايجابي أو السلبي، لذلك لابد للمنظمات من الاهتمام بطبيعة القيم الموجودة لديهم والتعرف عليها حتى لا يكون هناك تعارض بين الأفراد والمنظمة وإيجاد قيم ايجابية مشتركة بين مختلف العاملين للوصول إلى النجاح في تحقيق أهداف المنظمة، ومن وسائل تغيير القيم، التطوير التنظيمي وذلك بتوفير بيئة عملية صالحة أساسها الثقة والطمأنينة بين الأفراد العاملين والتعاون بينهم، كذلك اظهار المبادئ التي ينبغي أن يتحلى بها الموظف في مجال العمل ويمكن تلخيصها فيمايلي:

- 1) تكريسا لكل جهد للعمل واحترام القانون.
- 2) الالتزام بمعايير الأداء والمحافظة على أموال المنظمة.
- 3) معاملة الرؤوسين باحترام ووضع دليل للسلوك الأخلاقي في العمل.
- 4) العدل والمساواة في المعاملة.

06/ الإفرازات السلوكية المهنية لقيم العامل:

أفرزت القيم الثقافية السائدة في المجتمعات النامية، مجموعة من الانعكاسات السلوكية تتمثل أهم مظاهرها فيما يلي:

❖ **التخلف والتغيب عن العمل:** إن عدم وجود إدارة قوية تستطيع معاقبة العامل والقيام بالإجراءات المناسبة ضده، إضافة إلى سوء وسائل النقل، يجعل من الصعب احترام وقت العمل، إلا أنه وحتى عند توفر وسائل النقل، فإن العمال تعودوا على الإهمال نتيجة لقلة الانضباط السائد في غالبية المؤسسات حتى أصبحت عادة التخلف عن العمل هي السائدة أما الانضباط الذاتي واحترام الوقت فأصبح عادة نادرة وغير عادية.

❖ **ارتفاع مستوى حوادث العمل:** تعاني المؤسسات الإنتاجية من ارتفاع في نسب الإصابة بحوادث العمل والأمراض المهنية، وذلك نتيجة غياب سياسة سليمة للوقاية من الحوادث من جهة، وغياب الوعي بالمخاطر المهنية وعدم أخذ العامل للاحتياطات الضرورية.

❖ **صراعات العمل:** تعرف مؤسسات الدول النامية مجموعة من الصراعات، صراعات بين الإدارة والعمال، صراعات بين أفراد من مختلف المناطق والجهات، صراعات بين مختلف القبائل، وغيرها من الصراعات، إلا أن ما يلفت الانتباه هو أن الخلفية الثقافية للعمال هي الأسباب الحقيقية لعدد كبير منها.

❖ **ضعف الرضا المهني:** إن المتتبع لواقع العمال، وظروف عملهم، يستنتج وجود نوع من التذمر وعدم الرضا المهني، وهو ما يسبب عديد المشاكل وسوء التكيف وانتشار ظاهرة التسبب والإهمال وخاصة في المؤسسات العمومية.

ضرورة تشجيع القيم السليمة للعمل : إن طول مدة الاستعمار والتخلف وسوء التسيير في المؤسسات العمومية، وإعتماد سياسة أبوية إشتراكية وإجتماعية في التوظيف والتشغيل عوامل أدت إلى ظهور وتوسع قيم وعادات سلبية في العمل، فانتشر التسبب والتغيب والتخلف عن العمل وعدم إعطائه مكانته التي يستحقها، وهو ما أدى إلى زيادة المشاكل الاقتصادية والاجتماعية، بل إلى الأزمة التي تعرفها الجزائر حاليا، لهذا يجب إعادة النظر في القيم

المهنية وتقاليده العمل وتعزيز القيم السليمة المبنية على حب العمل والاجتهاد فيه وإتقانه واحترام الوقت وتشجيع الجهد المبذول، وكلها عوامل تساعد على تعزيز قيم حب العمل وسلامة العلاقات المهنية والاجتماعية لما فيه صالح المجتمع.

للسلوك المهني دوافع ثقافية يجب حصرها والتعرف عليها وتصنيفها، وبهذا يصير بالإمكان محاربة القيم السلبية والعمل على تعديلها، وتعزيز دوافع السلوك الإيجابي للمساهمة في رفع كفاءة العامل ونجاعة التسيير في المصالح والمؤسسات.

07/ القيم الثقافية والاجتماعية من المنظور السوسيولوجي: " إحتلت القيم أهمية خاصة

في الرواد الأوائل في علم الاجتماع (كونت، دوركايم، فيبر) إذ تصوروا القيم بمثابة موجّهات للفعل بغض النظر عن مصدرها الخارجي مع دوركايم أو داخلي مع ماكس فيبر أو داخلي وخارجي مع بارسونز، ولكن علماء الاجتماع يجمعون على أهمية القيم ودورها المحدد للسلوك البشري حيث يلعب المجتمع عبر التنشئة الاجتماعية والثقافية في تزويد الفرد بالقيم والمعايير التي يتبناها.¹

1.7. القيم عند إميل دوركايم : " من أكثر العلماء الذين أعطوا لموضوع القيم مكانة خاصة في أطروحاتهم، من خلال تناوله لظاهرة تقسيم العمل رأى دوركايم أن هذا التقسيم سيؤدي إلى إستقلالية متزايدة للفرد وهذا ما يؤدي إلى إنهيار القيم وفقدان الاندماج في إطار العلاقات الاجتماعية وهذا ما يشجع بدوره على ظهور ظاهرة الأنيميا، وهذا ما يستلزم إقامة "تضامن جديد يتناسب مع ظاهرة تقسيم العمل الجديدة التي يعرفها المجتمع وهو ما أطلق عليه التضامن العضوي فبدون قيم ومعايير التي تعتبر كالإسمنت الذي يربط بين أجزاء المجتمع المختلفة سيتردى المجتمع إلى حالة من الذرية ستؤدي في الأخير إلى إنهيار المجتمع وتفككه وهذا ما كرس له دوركايم جهده الفكري.²

¹ كونت، دوركايم، فيبر نقلا عن، عبد العالي دبلّة، مدخل إلى التحليل السوسيولوجي، دار الخلدونية، الجزائر، ط1 2011، ص91.

² دوركايم نقلا عن، عبد العالي دبلّة، المرجع السابق، ص 93.

2.7. القيم عند بارسونز: "من أبرز علماء الاجتماع المعاصرين الذين أفردوا للقيم مكانة خاصة في نظريتهم حول الفعل و النسق الاجتماعي وإن كان لم يتبع الطرح التطوري كما فعل دوركايم فإنه بالمقابل قد بين أن القيم والمعايير هي موجهة للفعل وحسب بارسونز فإن أي مجتمع يريد البقاء وضمان هذا البقاء عليه أن يضمن تجديد قيمه فالمجتمع منظور إليه كنسق من القيم والثقافة والمعايير، والأفعال الفردية تستطيع أن تكون في توافق فيما بينها لأن الفاعلين الاجتماعيين يتصرفون من خلال معايير وقيم المجتمع."

3.7. القيم عند ماكس فيبر: " يرى ماكس فيبر أن للقيم الدينية دورا في دعم الفعل الاقتصادي، فهو لا يرى في الدين لاهوتا ولكنه أساسا ومصدرا للقيم والدافعية، بمعنى كيف يعطي الدين والممارسة الدينية توجيهها للسلوك العملي للأفراد"¹، فالقيم في نظره تتحول إلى اتجاهات للأفراد طبقا للمثل الدينية، ثم أن هذه القيم الدينية والاتجاهات تعطي الحركات الدينية قوة ثورية لتحديث ذلك تغيرا اجتماعيا ثقافيا، فهو يرى في الحركات الدينية، قوة دينامية ثورية في التاريخ.

" تعتبر القيم التنظيمية عاملا إنسانيا يحاكي في الفرد وعيه وينمي فيه قدراته الفكرية ويجعله فردا مسؤولا عن قراراته في التنظيم ومطيعا للإجراءات الرسمية فيه."²

4-7 القيم التنظيمية:

إن القيم تشكل التكوينية الأساسية لأي ثقافة ولا نستطيع أن نفهم أي سلوك إلا إذا فهمنا القيم التي تحتكم إليه هذه السلوكات فالقيم، يعرفها **مصطفى الباهي** " هي عبارة عن الأحكام التي يصدرها الفرد بالتفصيل أو عدم التفصيل للموضوعات والأشياء وذلك في ضوء تقديره لهذه الموضوعات أو الأشياء، وتتم هذه من خلال تفاعل بين معارف الفرد وخبراته من جهة

¹ دوركايم نقلا عن، عبد العالي دبله، المرجع السابق، ص 94 .

² ماكس فيبر نقلا عن، محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي- دراسة السلوك الإنساني الفردي و الجماعي في منظمات الأعمال، دار وائل، الأردن، ط5، 2009، ص 178.

وبين الأطر الحضارية التي يعيش فيها واكتسب من خلالها هذه الخبرات والمعارف من جهة أخرى.¹

ويرى "المهدي بن عيسى" أن القيم لا بد أن تشكل قناعة ليس للفرد فقط بل لا بد أن تكون قناعة مشتركة للجزء الأكبر إن لم نقل لكل أفراد المنظمة حتى يكون هناك التصاق والتحام في أفعالهم وسلوكاتهم أو فيما يعتبره واجبا أو ما لا يعتبرونه كذلك، وهنا تظهر قدرة وكفاءة هذه المجموعة البشرية أو هذا البناء الاجتماعي القائم على إنتاج هذا النوع من القيم المشتركة التي توجه السلوكات والمجهودات أو توجهها في اتجاه تحقيق الهدف المشترك وبالتالي فهي، المحك أو الإطار المرجعي التي يحتكم إليه شخص ما أثناء القيام بالمفاضلة بين الموضوعات والبدائل المطروحة

- هذه المفاضلة تفضي في النهاية إلى ما هو مرغوب فيه وما هو غير مرغوب فيه.
 - أن هذا المحك أو الإطار المرجعي الذي هو القيم لا يمكن أن يكون كذلك إذا كان هناك إعتقاد راسخ في مصداقيته أي بدايته.
 - هذه الأطر وليدة خبرة تاريخية وحضارية التي رسخت القناعة الفردية والجماعية.
- من هذا المنطلق إن القيم تشكل موجهات للسلوكيات أو الأفعال.
- "مصدر النجاح الدائم لكل مؤسسة يكمن في قدرتها على إنتاج قيمة محورية ورئيسية لتشكل مصدر تعبوي لكل المجهودات على كل المستويات."²
- وتمثل القيم كما عرفت موسوعة العلوم الاجتماعية بأنها: "الاعتقاد بأن شيئا ما ذا قدرة على إشباع رغبة إنسانية معينة، وهي صفة الشيء التي تجعله ذا أهمية وألوية لفرد أو جماعة."³

¹ فيليب أتكسون نقلا عن، مصطفى الباهي ، إدارة الجودة الشاملة (التغير الثقافي) الأساس الصحيح لإدارة الجودة 1998، ص 137.

² Tom Peters et R H. Waterman, **le prix de l'excellence**, Paris, inter edition, 1980, P40.

³ محمود إسماعيل بلال، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة، 2005 ص 190.

خلاصة

من خلال ما سبق تعتبر القيم هي نتاج إجتماعي ينتقل إلينا من خلال الأجيال المتعاقبة عن طريق النظم الإجتماعية، والقيم موضوع الرغبة الإنسانية والتقدير، وهي تشكل الإطار المرجعي لتوجيه السلوك والنشاط الإنساني، وبذلك تؤثر في إختيار الأهداف وتحديد الوسائل والأساليب المؤدية إليها كما تساهم بشكل كبير في تنمية المجتمع وإقتصاده، وهاته الإستراتيجية تعتمد على التخطيط الذي تأخذ القيم في الاعتبار هذا من جهة ومن جهة أخرى تمثل نسقا من المقاييس التي من خلالها يتم الحكم على الأشياء والأعمال، فالقيم إذن هي محدد هام من محددات السلوك التي يجب أخذها بعين الاعتبار في الاعتماد على الاستراتيجيات المؤسسية لأن العمال يحملونها من بيئتهم ومجتمعاتهم.

إن الاهتمام في مجال السلوك الإنساني يساهم بشكل كبير في العمل والدافعية الإنسانية والتي قدمت نتائج في غاية الأهمية، كذلك التي تشير إلى الدور الفعال للقيم في تحديد كفاءة وفعالية التنظيمات وترشيد سلوك الأفراد العاملين، حيث تساهم في خلق المناخ التنظيمي الملائم، الذي يعمل على تحسين وتطوير الأداء بشكل فعال، مما يساعد على تحقيق الأهداف الفردية والجماعية والتنظيمية وتفعيل الدور القيمي، وهذا من خلال تجسيد وتطوير القيم والتمثلات والاتجاهات والمعايير التي تعمل على تنمية السلوك التنظيمي وتطوير الأداء التنظيمي لتحقيق الاستراتيجيات المعتمدة في المنظمة.

الفصل الرابع:

الثقافة التنظيمية والهوية المهنية
في المنظمة.

الفصل الرابع: الثقافة التنظيمية والهوية المهنية في المنظمة.

تمهيد.

- ثقافة المنظمة.

- خصائص وعناصر ثقافة المنظمة.

- أنواع وأهمية ثقافة المنظمة.

- مستويات وأبعاد ثقافة المنظمة.

- أثر الثقافة التنظيمية على المنظمة.

- أسس بناء الثقافة التنظيمية وترسيخها.

- الهوية المهنية كنظرية سوسيولوجية.

- نماذج الهوية المهنية حسب: سان سوليو.

خلاصة.

تمهيد:

يتطرق علم الاجتماع إلى الثقافة التنظيمية والهوية المهنية على أنها محصلة العلاقات القائمة بين الفرد العامل والتنظيم من خلال تفاعله مع المجتمع، كما أنها تحدد المجموعة المهنية التي ينتمي إليها، وهذا الأخير يعمل على تنشئة و تكوين الأفراد حتى يتسنى لهم بناء هويات مهنية من خلاله، شهدت المنظمة في الفترة الأخيرة اهتماما جد معتبر وذلك جراء حدوث تغيرات تتجه نحو تشكل وضع جديد لضبط العلاقات الاجتماعية، حيث أن هذه التحولات والتغيرات لم تحدث بصفة عفوية، بل كانت كرد فعل لتغيير طبيعة العمل وفاعليته وهو العامل الرئيسي الذي فرض نوعا ما نظرة جديدة للمنظمة وتعتبر هذه الأخيرة خلية موحدة يتحقق التحامها من خلال الثقافة أي مجموع القيم المشتركة التي تشكل الرابط الرمزي الذي يجمع بين كل عناصر المنظمة فهي حقل اجتماعي أين تتبثق ثقافة تنظيمية وتتشكل جماعات العمل، وهنا يتضح أنه لا وجود لمنظمة بدون عناصرها وطاقتها البشرية مع العلم أن هذه الأخيرة هي التي تزيدها تعقيدا فيصعب التحكم فيها و التنبؤ بما سيجري بداخلها. ومنه كان العالم "كروزيه" يطمح من خلال تحليلاته إلى تحرير العلاقات الاجتماعية التي تجري داخل المنظمة من المنظور الساذج الذي حبسه بداخله، فقد توصل إلى توضيح الأولوية التي لا بد أن تحض بها الموارد البشرية للمنظمة وذلك عن طريق الربط بين العنصر البشري والعنصر التنظيمي وإبراز مدى تداخلهما في المنظمة. وهو ما نسعى إلى تحديده من خلال هذا الفصل بالتطرق للثقافة التنظيمية والهوية المهنية.

01/ ثقافة المنظمة :

لقد حظي موضوع الثقافة التنظيمية في الآونة الأخيرة باهتمام كل من منظري الإدارة الإستراتيجية والسلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية وكذلك علم اجتماع المنظمات بإعتبارها أحد العوامل الأساسية والمحددة لنجاح أية منظمة خاصة في الوقت الحالي والذي تتميز فيه بيئة الأعمال بتغيرات سريعة من شأنها التأثير على أداء المنظمات وتحقيق أهدافها فالمنظمات التي تملك ثقافة تكيفية وقوية تمكن أعضائها من الالتزام والانضباط والإبداع والمشاركة في إتخاذ القرارات مما يدفعهم إلى تكريس أداء فردي متميز يمكن المنظمة من تحقيق أهدافها لذلك يرى بعض الكتاب أن الثقافة التنظيمية الواضحة والمتكاملة في أي منظمة تمد وتزود العاملين برؤية واضحة وفهم أعمق للطريقة التي تؤدي بها الأدوار الوظيفية، لذلك فتقافة المنظمة" هي نموذج للقيم المشتركة التي توضح كيفية السيطرة على الاتجاهات والسلوكات التنظيمية والتأسيس لما هو مهم لأفراد المنظمة.¹

- وتماشيا مع هذا المفهوم سنحاول الوقوف على طبيعة ثقافة المنظمة من خلال :

1-1 تعريف الثقافة :

ويعرفها " لينتون " بأنها مجموعة السلوكيات التي تتعلمها الكائنات الإنسانية في أي مجتمع من الكبار منهم إلى الصغار، كما عرفها "هوفستد" "هي الحويلة المبرمجة أو النتاج الجمعي المنظم للعقل البشري حيث تميز هذه الحويلة مجموعة من البشر عن بقية المجموعات البشرية، أو هي تكامل مجموعة من الخصائص العامة المتفاعلة والتي تؤثر على استجابات أو تفاعلات مجموعة بشرية محددة مع ما يحيط بها".

¹ مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن وجهة نظر قيادات الكليات، العدد: 164 الجزء الثاني، يوليو، سنة 2015.

كما يعرفها قاموس "راندوم" الثقافة على " أنها طرق أو أنماط الحياة يتم بناءها وتطويرها من قبل جماعة من الناس ويتم توارثها من جيل إلى جيل.¹

نلاحظ من خلال التعاريف السابقة لمفهوم الثقافة أنها تتكون من ثلاثة (03) عناصر أساسية وهي : القيم، الأفكار والمبادئ التي تتبلور لدى الأفراد.

الخبرة التي " يكتسبها الأفراد نتيجة تفاعلهم المستمر مع البيئة التي تحيط بهم سواء كانت بيئة داخلية أو خارجية والقدرات و المهارات الفنية التي اكتسبها الفرد في حياته.²

يتضح مما سبق أن الثقافة هي مزيج مجموعة من القيم و الأفكار المكتسبة سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة نتيجة التفاعل و الاحتكاك بين الأفراد أي أن الثقافة هي أي شئ يتعلمه الإنسان و يشاركه فيه المجتمع بشكل عام.

1-2 تعريف ثقافة المنظمة (الثقافة التنظيمية) :

كما أن لكل جماعة بشرية كيان قائم بذاته نجد لها ثقافتها الخاصة بها تلك الثقافة التي هي وليدة العلاقات التعليمية بين أعضاء الجماعة والتي طورت نماذج من الافتراضات وإتفقت على صحتها كل المشاكل التي تعترض طريق الانسجام والضبط الداخلي فالثقافة التنظيمية لها وظيفتان أساسيتان وهما تحقيق الدمج الداخلي والتأقلم الخارجي فآليات الدمج والتأقلم هي كفاءة جماعية وليست فردية لضرورة بقاء الجماعة وإستمرارها فالثقافة التنظيمية هي قاعدة جماعية للسلوك التقييمي العقلاني ورمز لكل تشكل إجتماعي ويتم تطوير الثقافة التنظيمية وإنتهاجها من خلال التفاعلات الاجتماعية في ضبط العلاقات والروابط الاجتماعية.³

كما تعد المنظمة مجموعة من القيم المشتركة لدى أفراد المؤسسة و"تحكم سلوكهم وعلاقاتهم و تفاعلاتهم مع بعضهم البعض هذه المجموعة التي يتم إيجادها و تنميتها

¹ عساف محمد عبد المعطي، السلوك الإداري التنظيمي في المنظمات المعاصرة، ط1، مكتبة المحتسب، عمان، 1994 ص126.

² العميان محمود سلمان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل، عمان، الأردن، ط 3، 2005، ص 209.

³ جغلولي يوسف، القيادة الإدارية وعلاقتها بتطوير الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية، مذكرة ماجستير البلدة 2007، ص 60.

داخل مجموعة العمل في المؤسسة، وتعليمها للعاملين الجدد من أجل تحديد طريقة تفكيرهم وإدراكهم وشعورهم تجاه عناصر بيئة العمل الداخلية والخارجية وتضبط سلوكهم وتؤثر في أدائهم و إنتاجهم.¹

ثقافة المنظمة هي تنظيمية لأنها مستمدة من التنظيم الذي يعبر عن الآلية التي بواسطتها يستطيع المدير أن يجسد الخطط التي يتم إنجازها ووضعها موضع تنفيذ.

- وعرفت بأنها " الافتراضات والقيم الأساسية التي تطورها جماعة معينة من أجل التكيف والتعامل مع المؤثرات الخارجية و الداخلية والتي يتم الاتفاق عليها وعلى ضرورة تلقينها للعاملين الجدد من أجل إدراك الأشياء والتفكير بها بطريقة معينة تخدم الأهداف الرسمية والغير رسمية للفرد والمنظمة معا".²

- وعرفها العالم "أوشي" بأنها القيم التي تأخذ بها المنظمة والتي تحدد النمط الفكري للأفراد من خلال تصرفاتهم كما تسرب هذه الأفكار إلى الأجيال اللاحقة من الأفراد.

وقد عرفها العالم "Kart Lewin" بأنها " مجموعة من الافتراضات والاعتقادات والقواعد والمعايير التي يشترك فيها أفراد المنظمة، وهي بمثابة البيئة الإنسانية التي يؤدي الموظف عمله فيها والثقافة شيء لا يشاهد ولا يحس بكل شيء في المنظمة ويؤثر فيها فهي مجموعة معاني وتوقعات يشترك فيها الأفراد في المنظمة ويؤثر فيها أو وحدة معينة ويستخدمونها في توجيه وضبط سلوك العمال وحل مشكلاتهم".³

- ثقافة المنظمة هي نظام لمجموعة من المفاهيم العامة التي يقبلها الأفراد والجماعات في وقت محدد ويتم العمل من خلالها، وتعطي للمنظمة ميزتها التنافسية وتؤثر على سلوك

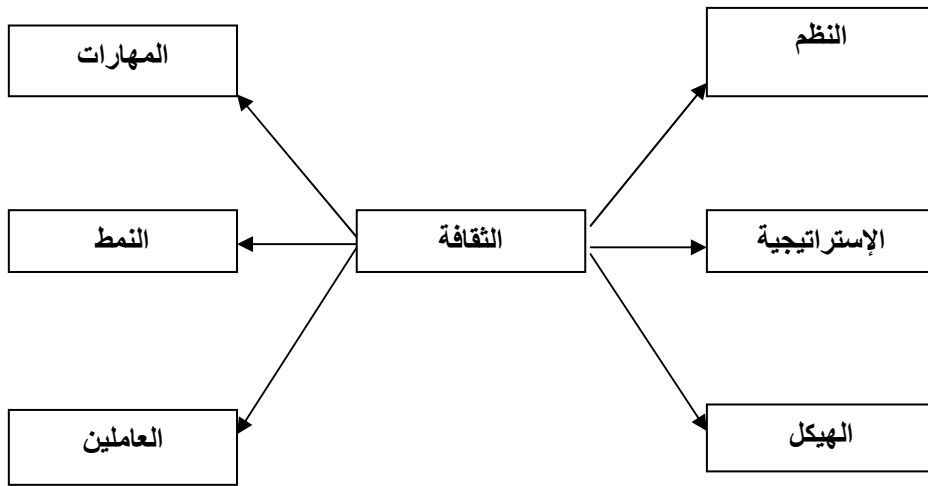
¹ المرسي جمال الدين، أبو بكر مصطفى، التفكير الإستراتيجي و الإدارة الإستراتيجية، دار المعرفة، مصر، 2002 ص 346.

² القريوني محمد قاسم، السلوك التنظيمي، دار وائل، عمان، الأردن، ط5، 2009، ص 172.

³ كارت لوين نقلا عن: زين الدين محمد عبد الفتاح، فن الإدارة اليابانية، حلقات الجودة المفهوم و التطبيق، دار ضافر عمان، ب ط، 1998، ص 157.

أعضائها وتحدد كيفية تعامل أعضاء المؤسسة مع بعضهم البعض ومع الأطراف الموجودة في بيئة أعمالها.

- تمثل كل من نظرية (Z) وفن الإدارة اليابانية وثقافة المؤسسة و البحث عن الامتياز من المصادر الأساسية الأربعة (4) لثقافة المنظمة، كما تعتبر بعض المقالات الصادرة في الولايات المتحدة الأمريكية سنة 1981 من بين المراجع الأساسية الأولى التي تناولت هذا المفهوم.



شكل رقم (01) نموذج S7 Mc Kinsey¹

العوامل المؤثرة في الثقافة.

¹ زين الدين محمد عبد الفتاح، فن الإدارة اليابانية، حلقات الجودة المفهوم و التطبيق، دار ظافر، عمان، ب ط، 1998 ص 159.

02/ خصائص و عناصر ثقافة المنظمة

تستمد الثقافة التنظيمية خصائصها من خصائص الثقافة الاجتماعية من ناحية والمؤسسات الإدارية من جهة أخرى، ومن أبرزها الإنسانية لاكتساب التعلم الاستمرارية والتراكمية، تلك الخصائص الأساسية التي تشترك فيها الثقافة الاجتماعية والثقافة التنظيمية، وعلى الرغم من أن هذه الأخيرة تتفق معها إلا أن لها بعض السمات التي تميزها باعتبارها ثقافة فرعية للمؤسسات وتشكل مدركات للعاملين والمديرين وتزودهم بالطاقة الفعالة وتحدد أنماط سلوكهم تنفرد الثقافة التنظيمية بالخصائص التالية :

أنها توجد في المنظمات بشكل يماثل الثقافة الاجتماعية، أنها تتمثل في "القيم والإدراكات السلوكية وإبداعات الأفراد وأنماط السلوك، أنها الطاقة المحركة التي تدفع إلى العمل الجاد. تمثل أهم الموجه و المؤثر في فعالية التنظيم".¹

ومن أهم خصائص ثقافة المنظمة نجد:

الانضباط في السلوك: وذلك نتيجة التفاعل القائم بين أفراد المنظمة فإنهم يستخدمون لغة ومصطلحات مشتركة ذات علاقة بالسلوك من حيث الاحترام و الانضباط في التصرف.

المعايير: توجد معايير سلوكية بما فيها توجيهات حول مقدار العمل الواجب إنجازه.

القيم المتحكمة: هناك قيم أساسية تتبناها المنظمة وتتوقع من أفرادها أن يلتزموا بها، منها الجودة العالية وقلة الغيابات، والكفاءة في الأداء.

الفلسفة: لكل منظمة سياستها الخاصة في معاملة الأفراد و العملاء.

القواعد: هي تعليمات تصدر عن المنظمة وتختلف في شدتها من منظمة إلى أخرى والفرد يعمل وفقا للقواعد المرسومة له، وعلى الموظفين الجدد أن يتعلموا تلك القواعد.

المناخ التنظيمي: وهو "مجموعة الخصائص التي تميز البيئة الداخلية للمنظمة التي يعمل الأفراد ضمنها، فتتوفر على قيمهم وإدراكهم".²

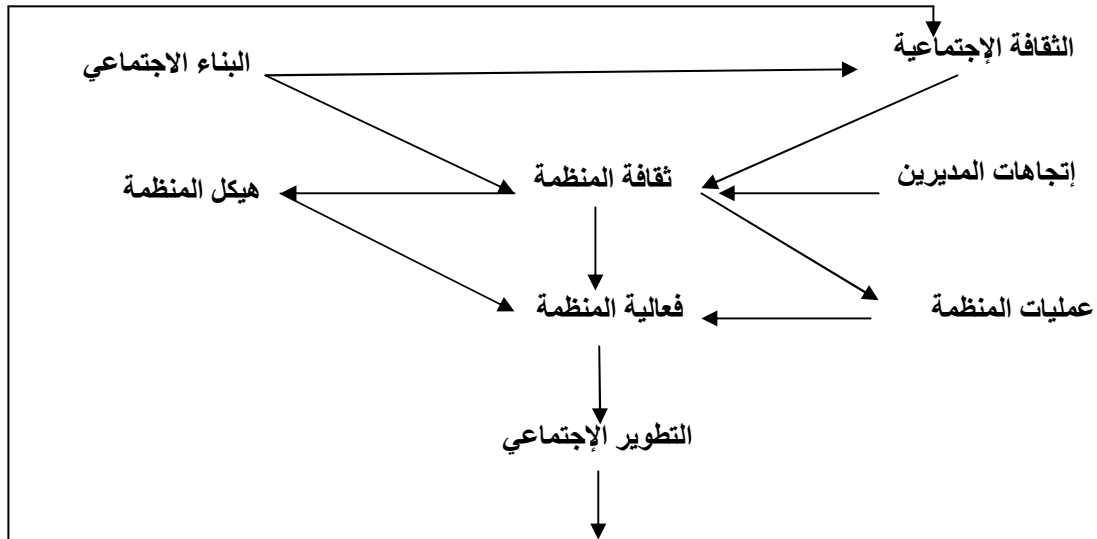
¹ الساعاتي أمين، أصول علم الإدارة العامة ، دار الفكر العربي، القاهرة، ب ط، 1998، ص 74.

² الفاعوري رفعت عبد الحليم، إدارة الإبداع الإداري، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، ب ط، 2005، ص 154.

درجة المبادرة الفردية: وهو ما يتمتع به الموظفون من حرية ومسؤولية ذاتية عن العمل.

عملية الاتصال: وهو الطريقة التي يتم بها نقل المعلومات والأفكار والمعارف بين الأعضاء داخل التنظيم ويتم بطريقة رسمية وطرق غير رسمية وطبيعة نظام الاتصالات يتحدد فيما إذا كان قاصراً على القنوات الرئيسية التي يحددها نمط التسلسل الرئيسي عكس ذلك، من خلال هذه الخصائص أنها" تشمل على أبعاد هيكلية وسلوكية ورغم وضوح أثر الأبعاد السلوكية بشكل واضح إلا أن الترابط بين هذه الأبعاد كبير".¹

كذلك نجد أن الثقافة التنظيمية تتأثر بالثقافة السائدة في المجتمع، فإن ذلك يجعل المنظمات التي تعمل في نفس البيئة الاجتماعية، وتتشابه في بعض الجوانب والأبعاد.



الشكل (02) العلاقة بين الثقافة الاجتماعية وثقافة المنظمة.²

و الشكل (02) يوضح "العلاقة بين الثقافة الاجتماعية وثقافة المنظمة ومن ناحية أخرى لا توجد في أي مجتمع واحدة، وكذلك الأمر بالنسبة للثقافة التنظيمية، إذ نجد هناك ثقافة سائدة (مهيمنة)، وهناك ثقافة فرعية لوحدات أو مجموعات وظيفية".³

¹ القريوني محمد قاسم، السلوك التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص 172.

² حريم حسين، إدارة المنظمات منظور كلي، دار الحامد، عمان، الأردن، ب ط، 2003، ص 264.

³ جاد الرب سيد محمد، مرجع سبق ذكره، ص 264.

2-1 عناصر الثقافة التنظيمية

الثقافة التنظيمية موجهة وضابطة للسلوك في المؤسسة، فهي مجمل القيم والمعتقدات التي تشكل القاسم المشترك لأعضاء المؤسسة، حيث أنها في تفاعل دائم مع الأشكال التنظيمية التي تم اختيارها والتي يتم بثقافة المنظمة الانتقال من خلالها إلى العمال من خلال عناصرها وأكثر هذه الأشكال والمكونات القيم، الرموز، الشعائر الطقوس، حيث يتعلم من خلالها الأفراد مختلف الأنماط السلوكية وذلك أن هذه القيم والمعايير الأساسية تمثل المصدر النهائي للمدركات والأفكار و المشاعر والاتجاهات المشتركة التي تكون ثقافة المنظمة، ولكل "ثقافة مؤسسية عناصر ظاهرية تساعد العاملين على تفسير الأحداث اليومية في المؤسسة و التي من خلالها يتم نقل وتوصيل القيم من شخص إلى آخر".¹

كما يضيف البعض إلى هذه العناصر والمكونات خاصة بمؤسسي المنظمة ونشاطها وكذا التاريخ الخاص بها وأهم مكوناتها وعناصرها يمكن إدراجها كالتالي:

قيم المؤسسة: وهي النشاط الذهني الذي يحدث في ذهن الفرد أي ما يتعلق بالأفكار والمعتقدات والفلسفة التي يفتسمها الأفراد، وتقود سلوكياتهم لتحقيق الانسجام الذي يعكس كفاءة المؤسسة التي من شأنها خلق قيمة أساسية تساهم في تعبئة كل الطاقات على كفاءة المستويات، ويعتبرها **Waterman** و **Peter** أساس النجاح الدائم والمستمر أما **Maurice Thévenet** فيعتبر القيم تلك التي تسمح لكل الأفراد بتقييم الأشياء أو الحكم عليها والتأثير فيها، كما تنشأ أيضا من التجارب المعاشة للفرد في الجماعات التي ينتمي إليها ومنها ما هو فردي وما هو جماعي، وتتجسد أهميتها في كونها دستور مرجعي يسمح بتصوير القرار والسلوك والفعل، كما يسمح أيضا بالتعبير عن الإدراك الحسن من الشيء في السلوكات سواء على مستوى تسيير الأفراد أو نظام المكافآت ومراقبة التسيير، وتساهم القيم في تفسير وتوجيه وضبط السلوك التنظيمي للفرد والجماعة، كما يمكن

¹ حريم حسين، مرجع سبق ذكره، ص 265.

تصنيف القيم إلى صنفين في المؤسسة القيم المصرح بها والقيم العلمية هي الأكثر أهمية لارتباطها بالمنظمة وبالتسيير الفعال.¹

- **الحكايات المحافظة على القيم:** وترمي هذه الأخيرة إلى إعطاء قيمة مركزية للمؤسسة وهذا على مختلف المستويات الهرمية وهي تبرز فعل مثالي لشخصية مثالية مثلا، وهي بمثابة قانون المنظمة الذي من خلاله يندمج الأفراد في المؤسسة بسهولة.

- **الرموز:** يمثل الرمز علاقة خاصة لمعلومة تتعلق بالنظام الثقافي كنمط اللباس المكافئات والعلاقات التي تميز نظام المشاركة في النشاط الرمزي للمؤسسة ويبرز تطور الرموز والإشارات إلى درجة تصبح مشابهة لثقافة أحيانا، و " الرموز عبارة عن أشياء وأفعال وأحداث نوعية أو علاقة تستخدم كوسيلة لنقل المعاني ترتبط بمعنى معين لدى الناس مثل شعار المنظمة أو عملها أو اسمها التجاري.²

- **البيئة المادية:** وتشير إلى الأشياء التي تحيط بالناس ماديا وتقدم لهم مثيرات حسية فورية أثناء القيام بأنشطة ثقافية تعبيرية وتتضمن كيفية تصميم المباني ونوعية المكاتب ونوع الأثاث، وموقع الفرد وكذلك أشكال توزيع البريد على العاملين ونوعية المكالمات الهاتفية.³

- **الأبطال (البطولات):** إن الحياة تمثل النسيج الذي من خلاله يبرز الأبطال ويمثل هؤلاء حجر الزاوية لثقافة المنظمة ويشغل الأبطال عدة مهام فهم يجعلون لنجاح جزء من ذاكرة المؤسسة ويحددون نمط وقاعدة الكفاءة ويهتمون بتحفيز العمال ويمارسون تأثير مستمر في المؤسسة.

إن الأبطال سواء ينتمون إلى الماضي أو من الحاضر الجديد فهم يعتبرون قادة تقليديين باختلاف خصائصهم ونميز هنا نوعين من الأبطال:

أبطال يصنعون ويبيعون وينظمون خدمة المنتجات، فهم أبطال لوضعية وظروف معينة ويتميزون بالكفاءة ودقة الأداء.

¹ M , L Thevenet, vachett, **Culture et comportements**, Paris , Vuibert, 1993, p 217.

² الشريف علي، الإدارة المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000، ص 107 .

³ حريم حسين، مرجع سبق ذكره، ص 266.

أبطال يولدون أبطال وهم مؤسسي المنظمة، ويشغلون عدة مهام فهم يجعلون لنجاح جزء من ذاكرة المنظمة، ويحددون نمط وقاعدة الكفاءة ويهتمون بتحفيز العمال، ويمارسون تأثير مستمر في المنظمة.

يمكن القول أن الأبطال "هم أشخاص يتمسكون بقيم المؤسسة وثقافتها ويقدمون دورا نموذجيا في الأداء والإنجاز لباقي أعضاء المنظمة وقيادتها ويصبحون أحيانا رموزا لصناعة التي تعمل فيها المؤسسة بأكملها".¹

- **الطقوس:** وهي "طقوس احتفالات متكررة تتم بطريقة نمطية معيارية وتعزز بصورة دائمة القيم و المعايير الرئيسية مثل "فترة استراحة يومية لتناول القهوة توفر فرصة لتقوية الرابط بين العاملين".

كما أن الطقوس يمكنها أن تحقق"²:

* تطوير الشعور بالانتماء إلى المنظمة.

* إعطاء أهمية للأحداث التي تحمل القيم الأساسية.

* تثبيت وبقاء الثقافة وذلك لتفادي التقلبات الناتجة عن تقلب الأنماط.

- **القصص:** القصص هي روايات لأحداث في الماضي يعرفها جيدا العاملين وتذكرهم بالقيم الثقافية للمنظمة، وهي تدور في الغالب حول المؤسسين الأوائل للمنظمة وهي توفر معلومات حول الأحداث التاريخية التي مرت بها المنظمة مما يساعد العاملين بفهم الحاضر والتمسك بالثقافة والمحافظة عليها.

- **الشبكة الثقافية:** تعتبر " الهيكل الخفي للمؤسسة وتهتم بربط عناصر المؤسسة ببعضها البعض وتتكون الشبكة الثقافية من "³:

¹ عبد الله علي، أثر البيئة على أداء المؤسسة العمومية، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 1999، ص 22.

² حريم حسين، مرجع سبق ذكره، ص 266.

³ M. bosche, coporate culture, la culture sons histoire, paris, revue Française de gestion, 1984, p 29.

- تعزيز القيم وترويج الأساطير.
 - الحصول على معلومات حول السير الحقيقي للمؤسسة.
 - ربط صداقات وإيجاد مؤيدين مساندين.
- وكل شبكة ثقافية لديها هيكلها الخاص وعموما نجد ستة أنواع من الأشخاص ينشطون هذه الشبكة وهم من المتحدثون عن التاريخ والمتكهنون بمستقبل المنظمة والمشوشون والجواسيس وأصحاب الدسائس، إن الشبكة الثقافية بإمكانها أن تعمل بشكل إيجابي للمؤسسة في حالة ما إذا تحقق الشرطان:

- أن تكون للمؤسسة ثقافة منسجمة.
 - أن يصنع الأبطال هذه الشبكة.
- كما أن الأطر التنظيمية السابقة التي تحدث عنها العالم "شين" تساهم في إيجاد جوانب تنظيمية يشترك فيها جميع أعضاء التنظيم وتعطي معاني ومفاهيم مشتركة.¹
- **الشعائر:** وتشمل "مجموعة فعاليات وأحداث تفصيلية مخططة يبرز مظاهر ثقافية متنوعة في حدث معين يتم القيام به من خلال التفاعل الاجتماعي، وتهدف إلى نقل رسائل معينة أو إنجاز أغراض محددة مثل (ترقية مسؤول أو اجتماع غداء أسبوعي غير رسمي) ² وكل هذا لتعميق الترابط و التكامل و الانسجام بين العاملين.

03/ أنواع و أهمية ثقافة المنظمة :

يمكن أن تكون ثقافة المنظمة قوية أو ضعيفة حسب مكوناتها ونتائجها، لأن ثقافة المنظمة هي محصلة لعدد من القوى المتداخلة وإذا كانت هذه القوى مواتية وملائمة، فإن المنظمة ستكون لديها ثقافة يتم إعتناقها وتقبلها من جميع أعضاء المنظمة حيث تعمل على توحيدهم بقوة تجاه تحقيق الهدف المنشود للمنظمة لذلك فإن إدارة الموارد البشرية تحتاج في أي مؤسسة أن تهتم بنوعية الثقافة التنظيمية السائدة فيها لأنها تكشف عن خصائص وقيم

¹ شين نقلا عن، النجار محمد عدنان، إدارة الأفراد، منشورات جامعية، دمشق، سوريا، ب ط، 1995، ص 378.

² الشريف علي، مرجع سبق ذكره، ص 109.

وعلاقات العاملين ثم الأنظمة والممارسات والأساليب المناسبة، فمن ناحية التأثير يمكن تصنيف الثقافة التنظيمية بصورة عامة إلى نوعين هما:

* الثقافة التنظيمية القوية المكثفة.

* الثقافة التنظيمية الضعيفة الركيكة.

وهناك عاملان أساسيان يحددان درجة قوة أو ضعف ثقافة المنظمة :

* **الإجماع ومدى المناظرة:** ويشير هذا العامل إلى مدى مشاطرة العمال لنفس القيم والمعتقدات الحيوية في المؤسسة، وتكون الثقافة قوية كما هناك إجماع أكبر من طرف الأعضاء العاملين في المؤسسة والمشاركة الواسعة لنفس القيم والمعايير ويتوقف ذلك على عاملين رئيسيين وهما:

تتوير العاملين وتعريفهم بالقيم السائدة في المؤسسة.

كيفية العمل مع "العملية الاتصالية ونظم الحوافز والمكافآت التي تعزز الالتزام بتلك القيم وتساعد الآخرين على تعلمها".¹

* **الشدة:** ويشير هذا العامل الثاني إلى مدى تمسك الأعضاء بالقيم والاعتقادات الحيوية، وتزداد ثقافة المؤسسة قوة بتزايد شدة وقوة تمسك العاملين بالقيم والاعتقادات، وهكذا تتواجد ثقافة قوية بتوافق الإجماع على القيم والمعايير بقوة من قبل الجميع، ويقصد بالثقافة التنظيمية القوية بمدى تأثيرها في العاملين.

حيث "أنها ذات تأثير كبير جدا في المؤسسات خاصة العسكرية والدينية وغالبا ما تكون في منظمات الأعمال".²

3-1 ثقافة المنظمة القوية: إن ثقافة المنظمة القوية تؤدي إلى زيادة فاعلية المؤسسة و الترابط الاجتماعي وجماعات العمل وفعالية نظام الاتصال و الاتفاق فيما يتعلق بالقيم والمبادئ، "وتتسم المؤسسات الناجحة ذات الأداء المرتفع بأن لها ثقافة تنظيمية قوية

¹ حريم حسين، مرجع سبق ذكره، ص 268.

² برونوطي سعاد نايف، إدارة الموارد البشرية، دار وائل، عمان، الأردن، ب ط، 2004، ص 123.

وإن أهم ما يميزها هو تجانسها فجميع أفراد المؤسسة يعملون داخل إطار قيمي واحد واضح ومفهوم لهم جميعاً، وتتميز الثقافة القوية بالخصائص التالية¹:

* درجة عالية من التجانس فلهذه المؤسسات مجموعة من القيم تؤمن بها وتعمل على ترسيخها وتثبيتها لدى كل العاملين بها.

* الابتكار والإبداع حيث تعمل هذه المنظمات على تنمية وتشجيع القدرات الإبداعية لدى العاملين بها.

* القدرة على التكيف حيث تتسم هذه المؤسسات بدرجة عالية من المرونة ومع التغيرات الناشئة حولها.

وقد حدد الباحثان **Kennedy** و **Deal** مجموعات الثقافة القوية على النحو التالي²:

* تشجيع الطقوس والمراسيم للاحتفال بالأحداث والمناسبات الخاصة بالمنظمة.

* تحديد الأفراد الناجحين وتكريمهم.

* تركيز على الاهتمام بالأفراد لتحقيق النجاح التنظيمي.

* المشاركة منتشرة على نطاق واسع.

* لديها قواعد غير رسمية لسلوك.

* وضع معايير أداء مرتفعة.

* لديها ميثاق محدد وواضح للجميع.

ويرى "أوتشي" أن المؤسسات الناجحة هي تلك المؤسسات التي استطاعت أن تكون لنفسها ثقافة قوية تتميز بالآتي :

أ - الاهتمام بالعاملين وتنمية مهاراتهم وقدراتهم الإبداعية.

ب - المودة والتفاهم بين أعضاء المؤسسة.

¹ عبد الله علي، مرجع سبق ذكره، ص 255.

² دال و كيندي نقلا عن، أتكسون فليب، إدارة الجودة الشاملة، ترجمة، عبد الفتاح التعماني "سلسلة إصدارات عبك ج 1 ص ص 122، 129.

ج - جماعية العمل والمشاركة القائمة على الثقة.

3-2 ثقافة المنظمة الضعيفة:

الثقافة التنظيمية الضعيفة هي التي لا يتم اعتناقها بقوة من طرف أعضاء المنظمة أو لا تحض بالثقة والقبول الواسع منهم، وتفتقد المنظمة إلى التمسك المشترك بالقيم والمعايير وهنا فإن العاملين سيجدون صعوبة في التوافق والتوحد مع المنظمة أو مع أهدافها وقيمها.

ومن جراء هذا الضعف الثقافي فإن أعضاء المنظمة يسيرون في طريق مبهم غير واضح المعالم ويتلقون تعليمات متناقضة وبالتالي يفشلون في اتخاذ القرارات المناسبة والموائمة لقيم واتجاهات الأفراد العاملين ومن أهم خصائصها نجد¹ :

* سلوك تحيز المسؤولين لأفكارهم، وإعتبار أنفسهم حاملين الحقيقة.

* عدم أخذ المسيرين عين الاعتبار متطلبات الزبائن، وكذا أفراد المنظمة.

لقد توصل العالمان "بيتر و ويتمان" في دراسة لهما² أن المؤسسات غير المبدعة تميزت بوجود ثقافة تنظيمية تميل إلى التركيز على القوة والنفوذ داخل المؤسسة بدلا من الاهتمام بالزبائن كما تميل إلى الكم على حساب الكيف.²

كما أنها تهمل الجانب البشري وتعيق الإبداع و الابتكار للأفراد العاملين بها.

- أما من ناحية الشكل: تصنف الثقافة التنظيمية إلى ثلاثة أشكال:

* **الثقافة التنظيمية الشبكية:** عالية الاجتماعية منخفضة الإتحاد والأداء وتتنظر المؤسسة التي تعمل هذا النوع من الثقافة إلى الأفراد على أنهم أصدقاء وعائلة واحدة ولكنها تركز على الصداقات بكثرة مما قد يؤدي إلى انخفاض الأداء وخلق الشلل والسلبية داخل المنظمة.

¹ المرسي جمال الدين، أبو بكر مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص 361.

² بيتر و ويتمان نقلا عن: رشوان حسين عبد الحميد، علم اجتماع التنظيم، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية مصر ب ط، 2004، ص 462.

* **الثقافة التنظيمية المرتزة:** وهي ثقافة منخفضة الاجتماعية عالية الأداء وهي تعني تحقيق الربح وتدمير الأفراد، ويؤدي هذا إلى التركيز على الأهداف على حساب الأفراد مما يؤدي إلى الأنانية الإنسانية في التعامل مع الأفراد الذين يكون مستوى أدائهم منخفض.

* **الثقافة التنظيمية المتجزئة:** عالية الاجتماعية وقوية الاتحاد.

3-3 أهمية الثقافة التنظيمية

تعتبر الثقافة التنظيمية بمثابة " دليل للإدارة والعاملين تشكل لهم نماذج السلوك والعلاقات التي يجب إتباعها والاسترشاد بها فهي الإطار الفكري والقيمي الذي يوجه أعضاء المؤسسة الواحدة وينظم أعمالهم وعلاقاتهم وانجازاتهم، وهي بمثابة الإطار التنظيمي للجماعة وتحدد للأفراد سلوكهم الوظيفي المتوقع منهم.¹

كما أنها تبين دراسة الإطار الثقافي والاجتماعي للمؤسسة الذي يساعد على فهم وتفسير سلوك الأفراد ونفسياتهم، والقيم التي يؤمنون بها، كأهمية الوقت والسلوك الانضباطي والمنظم، والمثابرة والرغبة في العمل والإنجاز والولاء ...

وهي كلها سمات للنجاح في أي ميدان، كل هذه المعطيات تساعد رجال التسيير على تحليل تصرفات العمال و التنبؤ بهذا السلوك و التحكم فيه، ومعرفة كيفية تأثير الأفراد في سلوك بعضهم البعض، كما أنها تعرف دوافع الأفراد المتأثرة بإطارهم الثقافي والاجتماعي، ومن هنا تظهر أهمية دراسة هذا المجال الذي يسمح للمسيرين بتنظيم العمل بطريقة تكون أكثر استجابة لحاجيات الأفراد، ومن ثم يكون لها أهمية كبيرة في تحفيزهم ورفع كفاءتهم.²

فالثقافة التنظيمية تركز على الأداء والتصرفات الفعالة للعاملين بالمؤسسة ولهذا فإن أحد المسيرين يرى أهمية كبيرة لثقافة لأنها تساعد على:

¹ العطية ماجدة، سلوك المنظمة (سلوك الفرد و الجماعة)، دار الشروق، عمان، الأردن، ب ط، 2003، ص 340.

² النجار محمد عدنان، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دار الفكر، دمشق، سوريا، ب ط، 1993، ص 58.

1- تساعد في مرحلة تنفيذ إستراتيجية المؤسسة.

2- تكون مرشدا فعالا للعلاقات الشخصية داخل المؤسسة.

3- تساهم في اختيار نمط الإدارة المناسب.

4- تدعيم وتقوية نظام الاتصالات داخل المنظمة.

5- تدعيم نظم العلاقات الإنسانية.

6- تحسين خدمة العملاء.

لها تأثير كبير وإيجابي على أداء الأفراد العاملين.¹

إن ثقافة المؤسسة لا تمثل أي فائدة حقيقية إلا إذا ساهمت في حل مشاكل المنظمة في التكيف و التنظيم ويمكن حصر فائدة وأهمية ثقافة المنظمة وفق هذه القاعدة :

***الثقافة كهوية:** تمثل المؤسسة مدخل ثقافي معين الهوية، أي أنها تملك هوية تميزها عن غيرها على صعيد المتغيرات التقليدية لنظريات المنظمات، "الهوية لا توجد فقط في مستوى الحكايات والسلوكيات السطحية أو قيم صريحة وواضحة، بل هي القاعدة المنطقية لأنظمة التسيير التي تطورت في المنظمة، وذلك لما تتميز به من فعالية ويساهم وجودها في المؤسسة في ضمان استمرارية هذه الأخيرة".²

***الثقافة كعامل انسجام:** إن تقييم نتائج المنظمة مرتبط بمدى تناسق وارتباط القرارات المتخذة والنتائج المحصل عليها مقارنة بثقافة وهوية المؤسسة، مما يؤكد أنه لا توجد نماذج للتقليد في الإدارة بل تحقيق تناسق وترابط في اتخاذ القرارات وتطبيق التسيير.³

الثقافة قوية وجيدة: إن المنظمة ذات الثقافة القوية لا يمكنها دائما تحقيق الأفضلية والفعالية، لذلك فالثقافة القوية تسمح للمنظمة بمواجهة مشاكل التكيف مع المحيط.

الثقافة والجمود: ثقافة المنظمة ليست وضعية ثابتة، بل تتطور لأنها تمثل نظام التدريب المتواصل للمنظمة فهي "تحقق الميراث الذي لا يمكن المساس به كما أنها لا تعني الحجز

¹ جاد الرب سيد محمد، مرجع سبق ذكره، ص 139.

² Jean P D, Strategor: **Politiques General de l'entreprise** , Paris: 2ed dunad 1997, p 401.

³ D, Mercure, **la culture en mouvement**, Québec : les presses de l'atelier graphiques, 1992, p 10.

فثقافة المنظمة ليست متصلبة بل تتميز فقط ببطء تطورها، كما تسمح لنا عملية استخراج أو معرفة الملامح الثقافية بتحديد فرص وإمكانيات التغيير داخل المنظمة.¹ وتكمن أهمية ثقافة المنظمة في " توفير الإطار العام لتنظيم وتوجيه السلوك التنظيمي فهي تؤثر على الأفراد وضبط السلوك المطلوب منهم داخل المنظمة، فهي تعمل على " ² :

- جعل سلوك الأفراد ضمن شروطها وخصائصها.
- توسيع أفاق ومدارك الأفراد حول الأحداث التي تحدث في المحيط الداخلي.
- التنبؤ بسلوك الأفراد و الجماعات.
- إعطاء الأفراد العاملين هوية منظميه.

04/ مستويات و أبعاد ثقافة المنظمة:

تتطور ثقافة المنظمة من خلال مجموعة من القوى التي توجد في ثلاثة مستويات أساسية هي:

" المجتمع والنشاط والمؤسسة، ويتطلب التحليل الدقيق للثقافة فهم تداخل وتفاعل الثقافة على مستوى كل من الصناعة أو النشاط والمجتمع وخصائص المنظمة." ³ وأقترح "شين" نموذجاً يمثل مستويات متعددة للثقافة إذ يعتقد أن ما ندركه على السطح هو إنتاج ثقافي مثل: "التكنولوجيا، الفن، الطقوس" أما ما يوجد في العمق فيمثل القيم الثقافية التي تصنف المدركات الثقافية وتكون سلوكنا وتؤثر في قراراتنا. ويرى " تيرنر وهامبدن" أنه يمكن التمييز بين ثلاثة مستويات لثقافة أي مؤسسة من المؤسسات على النحو التالي " ⁴ :

- جزء ظاهر من أنماط السلوك.
- جزء على مستوى الوعي الأوسع عبارة عن قيم وقناعات في أذهان وقلوب الناس.

¹ Sainsaulieu R, **Sociologie de l'entreprise**, Paris, Led pf nsp, 1997, p 16.

² الفاعوري رفعت عبد الحليم، إدارة الإبداع الإداري، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، ب ط، 2005، ص 15.

³ أبو بكر مصطفى محمود، مرجع سبق ذكره، ص 416.

⁴ Tener in Reitter et al , **Cultures d'entreprise**, Paris ,vuipert ,1991, p 22.

- جزء المسلمات وهي عبارة عن افتراضات أساسية مأخوذة على علنها وبالتالي فهي غير مرئية.

أ/ ثقافة المجتمع:

تمثل الثقافة في هذا المستوى القيم والاتجاهات والمفاهيم السائدة في المجتمع والتي ينقلها الأفراد من المجتمع إلى داخل المنظمة وتتأثر هذه الثقافة بعدد من القوى الاجتماعية مثل "نظام التعليم والظروف الاقتصادية والهيكل الإداري وتعمل المنظمة داخل هذا الإطار العام لثقافة المجتمع حيث يؤثر على استراتيجيتها وأهدافها ورسالتها لذلك يجب أن تكون سياسة وأهداف المنظمة متوافقة مع ثقافة المجتمع حتى تكتسب المنظمة الشرعية والقبول وتتمكن من تحقيق أهدافها ونجاحها. "

ب/ ثقافة النشاط :

يوجد تشابه في الثقافة داخل النشاط أو الصناعة الواحدة وإختلافات في الثقافات بين النشاطات والصناعات المختلفة، ويعني هذا أن القيم والمعتقدات الخاصة بمنظمة ما نجد في نفس الوقت تعتنقها معظم أو كل المنظمات العامة داخل نفس الصناعة وعبر الوقت يتكون نمط معين داخل الصناعة أو النشاط ويكون له تأثير مميز على جوانب رئيسية مثل: " نمط اتخاذ القرار، وحياة الأعضاء ونمط اللباس وأشياء أخرى تكون سائدة داخل منظمات عامة في نفس الصناعة أو النشاط، ويتضح ذلك بالنظر في النمط الوظيفي مثل البنوك والفنادق...¹ "

ج/ ثقافة المؤسسة:

عادة ما تكون المؤسسات العامة والمنظمات الكبرى لها ثقافات مختلفة عن المنظمات الصغيرة أو الخاصة، كما قد يكون لها ثقافات مختلفة في مواقع وأماكن العمل داخل نفس المنظمة حيث يمكن أن تكون الثقافات الفرعية حول المستويات الإدارية والتنظيمية المختلفة داخل إدارات وأقسام المنظمة، ويرجع ذلك إلى أن الأفراد في هذه المستويات أو في الوحدات

¹ أبو بكر مصطفى محمود، مرجع سبق ذكره، ص 417.

التنظيمية يواجهون متغيرات مختلفة لمصادر وأنواع متباينة من الضغوط مما يدفعهم إلى "تشكيل مجموعة من القيم و المعتقدات والافتراضات التي تحكم سلوكهم و التي يعتقدون أنها تحمي تواجدهم داخل المنظمة." ¹

وفي الوقت نفسه وبالرغم من أن ثقافة المنظمة " تبين الإدراك العام الذي يوجه سلوكيات الموظفين نحو التصرف في المواقف المختلفة بشكل متشابه بغض النظر عن الخلفيات والمواقع داخل المنظمة، وتحقيق الأهداف بجدية وفعالية." ²

- البعد الخاص بالهيكل و النظم الداخلية

* طبيعة الاتصالات:

تمثل الاتصالات جزءا من الثقافة التنظيمية، فقد تكون هذه الاتصالات رسمية فقط وفي شكل تعليمات مكتوبة ويغلب عليها الطابع المتحفظ وهنا تعتبر هذه الثقافة سلبية وغير مشجعة وبطيئة، ويكون الأفراد متوجين من بعضهم البعض ويخشى كل واحد أن يعمل شيئا فيخطئ، أما إذا كانت الثقافة التنظيمية في مجال الاتصالات تحمل " معاني روح الأخوة والزمالة، والتعاون وحسن النية، والدافع وإنجاز الأعمال وتنوع أساليب الاتصالات واتجاهاتها، تكون هذه الثقافة إيجابية وحاضرة وسريعة لنقل المعلومات والمهام والوقوف على مراحل العمل ومسايرته." ³

* إقبال الأفراد على العمل الجماعي:

عندما تشجع الإدارة الثقافة المبنية على المنافسة الهادمة التي تخلق الصراع بين العاملين والتي تولد الأحقاد والاتجاهات السلبية والهادمة، والمنهكة لقوى العاملين في مجالات غير مثمرة وفعالة ومن ثم لا يقبل الأفراد على العمل الجماعي، والتعاون بين الأقسام والإدارات فهنا تكون الثقافة التنظيمية سلبية وضعيفة ومدمرة لعلاقات العمل وعلى النقيض من ذلك قد

¹ W. Ouchi, **Théorie Z**, traduit de all-American par Jacques Guido, interdiction, Paris, 1982 p 10.

² حسن محي الدين أحمد، القيم الخاصة لدى المبدعين، دار المعارف، القاهرة ، مصر، ب ط، 1980، ص 121.

³ حلوة علي محمد، سيد هناء أحمد، دراسات في الاتصالات، دار المعارف، الطوبجي، مصر، 1991، ص 217.

تعمل " الإدارة على تشجيع التعاون بين العاملين كفريق واحد يحقق الأهداف، ويحصل الجميع على المكافآت، وثم تسود علاقات الحب والاحترام بين الأفراد، وتظهر المنظمة متماسكة ومستعدة لكافة الظروف المتوقعة والمفاجئة. ¹

* أهمية التدريب:

إذا حدث وأن تبنت الإدارة نظرة ضيقة للنشاط التدريبي كأن تعتبره نشاطا قصير الأجل والمدى وتنتظر منه عائد، وأن ميزانيته محدودة أو تنتظر على أنه نشاط إداري فإن هذه الثقافة سوف تنعكس على الأفراد بحيث يتكون لديهم انطباع بأن هذا النشاط غير جدي ويفتقد إلى المصداقية، أما إذا كانت ثقافة المنظمة " مبنية على أساس أن التدريب هو استثمار وأن تراكم مهارات العاملين يمثل قوة تنافسية متقدمة في الأجل البعيد مثل هذه الثقافة سوف تجعل الإدارة تعتبر التدريب كنشاط أساسي وضمن أولويات برنامجها. ²

* مرحلة التعليم:

تكون الثقافة التنظيمية في هذا المجال ثقافة عادلة قائمة على المساواة، تدرك بموجبها المنظمة " أهمية مساندة ومواصلة التعليم لعمالها وتطويرها ذاتيا، وتوظيف الإدارة للمهارات والقدرات الخاصة بموظفيها إلى حدها الأقصى، وتتيح لجميع العاملين تحديد احتياجاتهم التعليمية و التكوينية و التدريبية وتلبية هذه الاحتياجات العلمية و العلمية. ³

* مدى استقرار الأهداف:

عندما تضع المنظمة أهدافا بعيدة المدى، وتتفرع عن هذه الأهداف أهداف أخرى قصيرة المدى ويكون عمل المنظمة ككل يسير في اتجاه واحد فإن ذلك يعني أن الثقافة التنظيمية تتصف بالقوى و الايجابية لأنها تعمل على توحيد صفوف العاملين، وتكريس جهودهم باتجاه الهدف العام. والنقيض من ذلك إذا كانت ثقافة المنظمة تأسست على أنه لا توجد أهداف بعيدة المدى تتحول هذه الأهداف بدورها إلى أعمال وإجراءات، وأن فلسفة المنظمة

¹ الحواطي موسى، تجربة صنع المدير العربي، مرجع سبق ذكره، ص 15.

² طريف شوقي، محمد فرج، السلوك القيادي وفعالية الإدارة، دار غريب، القاهرة، مصر، ب ط، 1988، ص 49.

³ الحواطي موسى، مرجع سبق ذكره، ص 16.

هي التغيير المستمر في الأهداف، بتغيير ظروف كل مرحلة فإن هذه الثقافة من شأنها خلق اللامبالاة عند الأفراد ولا تدفعهم للمبادرات لتطوير الأهداف، ومن ثم لا يؤمن العاملون بهدف عام ولا يوجهون له كل جهدهم.¹

* عدالة أداء العاملين:

يشعر الأفراد بالتمييز إذا وقفوا على حقيقة عدم عدالة تقييم أدائهم، هذا الشعور "قد يخلق حالة من عدم الرضا العام عن العمل، أما إذا كانت المؤسسة تسودها ثقافة تنظيمية تعتمد العدالة في طرق التقييم كمبدأ يعكس قيم هذه الثقافة فإن الأفراد بلا شك سيشعرون بالرضا وبالتالي لا تكون طريقة التقييم هي السبب في إثارة الصراعات."²

* الشعور بالأمن و الاستقرار الوظيفي:

عندما يسود شعور عام لدى العاملين بالمؤسسة " بالأمن والاستقرار الوظيفي وأنه لا توجد المخاوف المرتبطة بمشاعر الفصل عن العمل أو توقف نشاط المؤسسة ومخاطر العمل فإن ذلك يعبر عن ثقافة قوية وإيجابية قادرة على تمكين عمالها من الإحساس بالأمن والاستقرار الوظيفي ومن ثم ارتفاع مستوى الدافعية للأفراد إلى المشاركة الفعالة في تطوير وتقديم المؤسسة."³

* ساعات العمل:

قد يسود المنظمة شعور بأن الحجم الساعي للعمل أكثر من المعدلات المقبولة أو المقررة أو تكون " مواعيد العمل غير مناسبة للظروف الخاصة بالأفراد العاملين فإن هذا الشعور يصبح ثقافة تنظيمية تؤثر سلباً على الأداء ومن ثم يصبح الأفراد أكثر استجابة للضغط والقلق وإثارة المشاكل ويحدث العكس حين تسود المنظمة ثقافة المواعيد المناسبة والحجم الساعي المناسب لقدرات وطاقة العمال."⁴

¹ الحواطي موسى، مرجع سبق ذكره ، ص 17.

² منصور بن ماجد آل سعود، مرجع سبق ذكره، ص 35.

³ منصور بن ماجد آل سعود ، مرجع سبق ذكره ، ص 136.

⁴ الحواطي موسى، مرجع سبق ذكره، ص 17.

* المشاركة و العلاقات بين العمال:

إن المؤسسات التي تتبنى ثقافة تدعم مشاركة كل العمال في صناعة واتخاذ القرارات انطلاقاً من الاعتقاد بأن كل موظف في المؤسسة مهما كان موقعه فيها فهو عنصر فعال ينبغي الاستفادة من اقتراحاته هذه الثقافة بلا شك تشجع روح التعاون والمبادرة لدى العاملين وعكس ذلك إذا سادت المؤسسة ثقافة الإدارة السلطوية المبنية على إصدار العدد الأكبر من الأوامر والتعليمات، فإن هذه الثقافة من شأنها أن تخلق الإحباط والسخط الوظيفي وبالتالي تنعكس على مستويات الأداء العام للمنظمة.

ونجد كذلك أنه إذا سادت في المنظمة ثقافة العلاقات المتكافئة و المتبادلة المتمثلة في علاقات الدور وليس علاقات الوظائف بين الرؤساء، فإن هذه الثقافة ستكون مصدر الشعور بالرضا، والتعاون الهادف والمستمر، أما إذا كانت الثقافة تقوم على علاقات ضعيفة تسودها الصراعات، والمشاحنات والتربص بين الزملاء مما ينتج ثقافة سلبية داخل المنظمة.¹

05/ أثر الثقافة التنظيمية على المنظمة:

إن الإدراك بأهمية ثقافة المنظمة وتأثيرها في التنظيم أصبح اليوم واسع الانتشار في التطبيق العلمي في الدول المتقدمة، وأصبح هناك " تفهما كافيا بين المسيرين فيما يتعلق بكيفية تغير الثقافة التي تحول دون تحقيق الفاعلية للمنظمة.²

وتشير الدراسات العديدة إلى تأثير ثقافة المنظمة على جوانب وأبعاد عديدة من المنظمة وفي مقدمتها " علاقة ثقافة المنظمة بالهيكل التنظيمي وفعالية المنظمة والأداء والإبداع والالتزام والانضباط وغيرها كما تشير الدراسات إلى أنه يمكن أن تكون للثقافة التنظيمية نتائج إيجابية

¹ منصور بن ماجد آل سعود، مرجع سبق ذكره، ص 37.

² السالم مؤيد سعيد، صالح عادل، إدارة الموارد البشرية، عالم الكتاب الحديث، بغداد، ب ط، 2002، ص 133.

أو سلبية من خلال أوجه التأثير التالية ¹ :

5-1 ثقافة المنظمة والانتماء التنظيمي: يتميز العاملون في المنظمة ذات الثقافة القوية "بدرجة عالية من الالتزام والانتماء والولاء للمنظمة فالإجماع الواسع على القيم والاعتقادات المركزية، والتمسك بها بشدة من قبل الجميع يزيد من إخلاص العاملين وولائهم والتصاقهم الشديد بالمنظمة. ²

5-2 توجهات المنظمة والعاملين بها:

تشير التوجهات إلى الطريقة التي تؤثر بها الثقافة على عملية تحقيق الأهداف حيث أن الثقافة قد تكون متوافقة مع الأهداف المنظمة (قوة إيجابية) أو تكون غير متوافقة مع تلك الأهداف (قوة سلبية) ومن ثم قد تدفع الثقافة التنظيمية المنظمة نحو تحقيق أهدافها أو تدفعها بعيدا عنها. ³

5-3 ثقافة المنظمة و الالتزام:

تؤثر ثقافة المنظمة في درجة الالتزام والانضباط التي يظهرها أعضاء التنظيم، ويشير الالتزام إلى الدرجة التي يكون فيها أعضاء المنظمة مستعدين لبذل الجهود والولاء ويمكن لثقافة المنظمة أن تساعد في زيادة الالتزام والانضباط التنظيمي لدى أعضاء المنظمة من خلال ما يلي:

- إرساء رسالة المنظمة وتدعيم القيم التي يمكن ملاحظتها و تحقيق هذه الرسالة.
- توضيح قيمة المنظمة بالنسبة للفرد العامل وتوصيل تلك القيمة إلى الأعضاء.
- أن تكون الثقافة قوية بما يمكنها من أن تمثل مصدرا للمزايا التنافسية.
- أن تكون الثقافة قادرة على قيادة المنظمة إلى النجاح.

¹ حريم حسين، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد و الجماعات في منظمات الأعمال، دار حامد، عمان، ب ط، 2004 ص 247.

² حريم حسين، المرجع السابق، ص 276.

³ محمود أبو بكر مصطفى، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، ب ط 2002، ص 80.

- يجب أن تكون الثقافة ذات قيمة تؤدي إلى مخرجات جيدة، وتزيد من القيمة المالية للمنظمة.

- يجب أن تكون السمات الثقافية للمنظمة قاصرة على المنظمة وحدها وأن لا تكون شائعة ومنتشرة بين المنظمات الأخرى.

وبهذا تعتبر " ثقافة المنظمة من أهم أساليب التطوير لكل منظمة وبها يتحقق السير العقلاني للمؤسسة ويعرف العاملون مالهم وما عليهم من واجبات ومهام، وحتى تساهم ثقافة المنظمة في فعالية الأداء الجيد فإنه يجب على المديرين و المسيرين أن يقوموا بالتخطيط والتنظيم والرقابة والقيادة بطريقة تتفق وتتسجم مع الاعتقادات و القيم التي تعكس ثقافة المنظمة التنظيمية.¹

06/ أسس بناء ثقافة المنظمة وترسيخها :

تتشكل ثقافة المنظمة من مجموع المعايير والسلوكيات وأساليب التعامل والمعاملة التي تحدث بين الفاعلين، ويلتمسها العملاء والمتعاملين و المجتمع الذي تتواجد فيه المنظمة لذلك يكون للعاملين داخل أي تنظيم دور كبير في بناء واستمرار ثقافتها وبقائها، ويتم ترسيخها من خلال حرص المنظمة على استقطاب الأفراد الذين يتوافقون مع الثقافة السائدة لذلك اختيار الأفراد العاملين من أهم الأساليب التي تحافظ على بقاء الثقافة وكذلك يمكن ترسيخها من خلال الإدارة العليا باعتبارها تملك تأثيرا قويا على ثقافة المنظمة، والمحافظة عليها، ويمكن ترسيخ الثقافة من خلال عملية التنشئة الاجتماعية أو التطويع الاجتماعي الذي تقوم به المنظمة من خلال تكوين وتعليم الملتحقين الجدد بقواعد وأسس البناء التنظيمي الخاص بها وتبين القيم التنظيمية المرغوبة وجعلها قاسما مشتركا بين أعضائها.

¹ محمد جمال الدين ثابت عبد الرحمان، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، ب ط، 2002 ص 436.

وإذا كانت الثقافة السائدة ضعيفة فإنه ستكون محاولة من طرف الإدارة للتغيير أو إحداث تعديل في الثقافة السائدة وذلك من خلال تحديد جوانب السلوك أو الأداء المتوقع ودفعها داخل التنظيم، بناء على تشخيص دقيق للوضع الحالي في إطاره الثقافي.

أ/ الإدارة: إن وضوح نظرة الإدارة وأعمالها بغية دعم القيم والمعتقدات الثقافية، كل ذلك يعتبر كأسلوب في تغيير الثقافة وتطويرها، فالأفراد يرغبون في معرفة ما هو ضروري في العمل، ومن أجل ذلك عليهم متابعة الإدارة العليا بعناية فائقة.

ب/ مشاركة العاملين: عملية إشراك العاملين في المبادئ الأساسية الهامة في تطوير وتغيير ثقافة المنظمة فالمنظمات التي تهياً مبدأ المشاركة الجماعية تعمل على رفع الروح المعنوية للعاملين وتحفزهم على أداء أعمالهم وبالتالي تتبلور لديهم المسؤولية إتجاه العمل وزيادة انتمائهم له.

ج/ تبادل المعلومات: إن المعلومات المتبادلة بين الأفراد العاملين في المنظمة تعتبر عنصراً هاماً في تكوين الثقافة وتغييرها، فعندما يشعر الفرد العامل بأن الآخرين يهتمون به من خلال تزويده بالمعلومات فإنه سيتولد لديه تكوين اجتماعي قوي للواقع من خلال تقليص التفسيرات المتباينة.

د/ العوائد و المكافآت: ويقصد بالعائد هنا ليس فقط المال وإنما يشمل الاحترام والتقدير والقبول للفرد حتى يشعر بالولاء والانتماء للمنظمة التي يعمل بها ويرفع روحه المعنوية.

إن الثقافة التنظيمية " تعتبر عملية أساسية لكل من المنظمة و العاملين وبالتالي تجد المنظمات صعوبة في تغيير ثقافتها، ومن الواجب أن تكون الثقافة قابلة للتطوير والتغيير تماشياً مع المتغيرات البيئة الداخلية و الخارجية من أجل الوصول وتحقيق أهداف المنظمة، لذلك يرى بعض الباحثين أنه هناك مجموعة من الخطوات يجب على المنظمة إتباعها حتى تحدث عملية التغيير وهي"¹ :

- إقناع العاملين و المتأثرين بالتغيير بأهميته و النتائج الإيجابية المترتبة عليه.

¹ القريوني محمد قاسم، نظرية المنظمة و التنظيم، مرجع سبق ذكره، ص 38.

- نشر التفاؤل في المنظمة حتى يقبل الأفراد على التغيير بحماسة ويتقبلونه.
- دراسة أسباب مقاومة التغيير مع العاملين حيث أن هناك أسباب فردية لذلك كالخوف من المجهول والرغبة في لفت الانتباه والحرص على المصلحة الشخصية.
- تحديد العناصر التي سيشملها التغيير و العناصر التي ستبقى كما هي.
- توظيف واستغلال القصص والرموز والشعائر الدينية حيث يتم انتقاء المناسب منها ويتم تطويره بإنشاء أشكال ثقافية مناسبة يتقبلها العاملون.
- تطوير العادات والتقاليد بحيث يتم استخدام الأنشطة الاجتماعية في ممارسة التغيير الثقافي حيث أن تغييرها يساهم في تغيير ثقافة المنظمة.
- وجود قيادة إبداعية تملك الثقة بالنفس وقناعة قوية وسيطرة وقدرة على الإقناع ببلاغة.
- في الوقت نفسه يتطلب التغيير الثقافي أُنظمي الفعال ترسيخ الدور الرمزي للإدارة وإرساء القدوة وخلق نماذج جديدة للسلوك وتشجيع العاملين الذين يظهرون السلوك المرغوب وإعادة تنظيم عملية التأقلم أو التطويع الاجتماعي لتتفق مع القيم الجديدة وضرورة صياغة تلك القيم في شكل قواعد وإجراءات رسمية للعمل مع التقليل من تأثيرات الثقافات الفرعية والحصول على تأييد العاملين للثقافة الجديدة.¹

* الهوية و التنشئة الاجتماعية :

لقد كان اهتمام "كلود ديبار" بالتنشئة الاجتماعية على قدر اهتمامه بموضوع الهوية حيث نجده يؤكد على أنها المصدر الرئيسي لبناء الهوية ولهذا فقد أدرج في مؤلفه التنشئة الاجتماعية مجموعة من الدراسات حولها التي لخصها في أبحاث كل من العالمان "بيتر برجى" و "توماس لوكمان" اللذان توصلا إلى التمييز بين مرحلتين للتنشئة: ابتدائية، ثانوية²

¹ المرسي جمال الدين، إدارة الثقافة التنظيمية و التغيير، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002، ص 38.

² DUBAR.C, op.cit.pp 98-99.

التنشئة الابتدائية: تتمثل في المعارف القاعدية (اللغة عن طريق الكلام والقراءة والكتابة) والتي تمثل العملية الأساسية للتنشئة الأولية، بحيث تعتبر هذه المرحلة إعدادية تسمح للفرد بمواجهة العالم الخارجي عنه.

التنشئة الثانوية: والتي تعمل على إكساب الفرد المعارف المختصة والأكثر دقة بحيث تتناسب مع توجهه في حياته الاجتماعية و المهنية، إذ تعمل على تهيئة الفرد إلى الولوج إلى عالم الشغل من خلال تحديد دوره داخله.

تعتبر مرحلتى التنشئة الاجتماعية هاتين أهم مصدرين لبناء الهوية المهنية للفرد إلى جانب ما سماه "كلود ديبار" بالهوية الداخلية أو هوية الأنا، وهوية خارجية أو هوية الآخر. وقد وظف "سان سوليو" هذين المفهومين من خلال النماذج التي قدمها في كتابه **الهوية في العمل**، فالتنشئة الاجتماعية تعمل على إكساب الفرد قيم ومعايير من شأنها أن تجعله معرفا اجتماعيا، وبهذا تصبح عبارة عن "عملية بيوغرافية تضم الاستعدادات الاجتماعية الناتجة ليس فقط عن التفاعل مع الأسرة أو عن التفاعل مع الطبقة الأصلية التي ينتمي إليها الفرد، و لكن كذلك عن تفاعله مع مجموع النظم التي يمر بها طوال حياته".¹

التنشئة التنظيمية :

أ: المفهوم : هي صورة من صور التنشئة الاجتماعية و التي تخص مرحلة من مراحل الفرد الحياتية ألا وهي مرحلة دخوله عالم الشغل، و يقصد بها تلك العملية التي يصبح بواسطتها العمال الجدد مندمجين في جماعات العمل و هي تشتمل على ثلاثة عمليات :

- تطوير المهارات و القدرات المهنية الخاصة بالعمل.
- إكتساب مجموعة من أنماط السلوكات الملائمة للعمل .
- التأقلم مع معايير جماعة العمل وقيمها.

¹ DUBAR.C, Ibid. p 82.

ب- مراحل التنشئة التنظيمية

تحدث "عملية التنشئة التنظيمية وما تتضمنه من عمليات اجتماعية أثناء عدة مراحل تتسجم مع انتقال الفرد من مرحلة إلى أخرى وهنا يشير **فيلدمان** إلى وجود ثلاثة مراحل لعملية التنشئة التنظيمية:¹

- 1- مرحلة الحذر و التطلع: حيث يبني العامل الجديد في هذه المرحلة مجموعة من التوقعات بشأن وظيفته، مهامه ودوره داخل المؤسسة التي يعمل بها.
- 2- مرحلة التعلم و التأقلم: وهنا يحاول التعرف على الأدوار المختلفة والمتباينة التي يؤديها أعضاء جماعة العمل كما يعمل على تعلم الأدوار التي يؤديها وبالتالي يتمكن من اكتشاف المعايير التي تحكم هذه الجماعة.
- 3- مرحلة الاندماج: وفي هذه المرحلة يبدأ العامل الجديد بتكوين علاقات اجتماعية مع بعض أعضاء الجماعة.

¹ رونالد دي ريجيو، المدخل إلى علم النفس الصناعي و التنظيمي، ترجمة فارس حلمي، عمان ، ط1، 1999 ص363- 365.

07/ الهوية المهنية كنظرية سوسيولوجية

1-7 مفهوم الهوية المهنية:

إن شعور الفرد بالانتماء إلى مؤسسة ما تتميز بهوية خاصة، ونموذج ثقافي خاص يعتبر عاملاً نفسياً واجتماعياً في تحفيزه و تسهيل عملية الاتصال والاندماج المباشر في العمل المتعاون من أجل هدف مشترك هو تنمية المؤسسة و بالتالي تنمية أفرادها وهو ما يتحقق عن طريق فرض المؤسسة لثقافتها الخاصة سواء من خلال التنظيم أو التكوين والاتصال.

وهو الأمر الذي يسمح بإضفاء صفة التجانس بين الفاعلين داخل المؤسسة وبالتالي القضاء على الصراعات التي يمكن أن تنتج عن تعدد الثقافات داخل نفس المؤسسة، إلا أن هذا التجانس يبدو ظاهرياً فقط في صورة ثقافة مؤسسة، و لكن الطبيعة التمييزية لدى الأفراد تدفعهم إلى البحث عن الاختلاف في صورة هوية مهنية، والتي يعرفها "ديبار" على " أنها محصلة التنشئة الاجتماعية و تتعلق بأنماطها، بينما يعرفها "سان سوليو" بأنها التجربة الاجتماعية و العلائقية للسلطة"¹، بحيث تمثل "كل المعايير والقيم القواعد والانتماءات المتعددة التي تعتبر المرجعيات التي يتم تعريف أعضاء جماعة العمل من خلالها"²، فهي تفسر كيف يؤدي الفاعل (سواء على المستوى الفردي أو الجماعي) مهامه ودوره، و ما هي الصورة التي يقدمه فيها زملائه في العمل.

وفي هذا الصدد يشير "هيرمان" إلى تأثير الهوية المهنية على الهوية الشخصية ومن خلال التأثير في الفرد من حيث تخطيطه لمستقبله و تصوره لمركزه الاجتماعي.

2-7 مجالات الهوية المهنية:

حين حاول العالم "ديبار" من خلال محاولته تطوير المفاهيم التي قدمها "سان سوليو" حول التجارب العلائقية، أن يربط الهوية المهنية بالتقاء سيرورتين مختلفتين، بحيث تتعلق الأولى

¹ Sainsaulieu R, *l'identité au travail*, Press de la fondation nationale des sciences politiques, Paris, 1988, p85.

² Sainsaulieu R, *bid*, pp 14-15.

بإكساب أو إعطاء الهوية من التنظيم كإدارة وفاعلين يتفاعل معهم الفرد، بحيث لا يمكن تحليلها بمعزل عن النسق الذي ينشط فيه، والذي ينتج من خلاله علاقات قوة تساعد الأفراد على فرض وجودهم و بالتالي هويتهم داخل الجماعة، أما السيرورة الثانية فتتمثل المرحلة التي يمكن فيها الفرد من اكتساب هويته المهنية بنفسه بحيث لا يمكن تحليل هذه السيرورة بمعزل عن المسارات الاجتماعية التي يشكل الفرد بواسطتها هوية لذاته.

08/ نماذج الهوية المهنية حسب "سان سوليو":

تشير الدراسات التي قدمها سان سوليو إلى أن الهوية المهنية هي أكثر من عملية بيوغرافية كما صورها ديار بحيث هي "عملية تثمين لاستثمار الأنا، حيث قدم جدولا تركيبيا أدرج من خلاله أساليب تشكيلية للهوية في العمل وكذا دلائل يمكننا من خلالها فهم هذه الهوية ضمن ثلاثة أبعاد"¹:

* **حقل الاستثمار:** وهو "المجال الذي يسعى من خلاله الفاعلين تحقيق مصالحهم من خلال استثمار علاقتهم بالسلطة"²، إذ يتميز هذا البعد بالدخول الفاعلين حيز السلطة بطرق رسمية أو غير رسمية.

* **معايير التصرفات:** وهي الطريقة التي من خلالها يتم الحكم على سلوكات الفاعلين والتي تساعد على التمييز بين نماذج الهوية المهنية التي اقترحها "سان سوليو"، بحيث تتراوح هذه السلوكات بين الجماعية والتضامن، التنافس والانفصال.

* القيم الناتجة عن العمل:

والتي تعبر عن مقياس ومعيار للانتقاء من بين البدائل، فهي تساعد على تحديد درجة استيعاب الفرد لثقافة المجتمع والتنظيم الذي ينتمي إليه، كما تساعد على التمييز بين الهويات المهنية، بحيث تتراوح القيم بين الاقتصادية والقانونية، وقيم الإبداع والجماعية تعمل هذه الأبعاد مجتمعة على التمييز بين أنواع الأجراء وهوياتهم المهنية التي اختاروها

¹ DUBAR.C, op.cit. p121.

² طيبي غماري، الهوية في العمل في المرحلة الراهنة للمجتمع الجزائري، دراسة حالة لأجراء مؤسستي نفضال و ملبنة الأمير معسكر، أطروحة دكتوراه في الأنثروبولوجيا، جامعة تلمسان، 2006، ص133.

لأنفسهم، وذلك من خلال العلاقات التي يقيمونها داخل وخارج المؤسسة لعل النموذج الذي قدمه "سان سوليو" حول أشكال الهويات في العمل قد قام على ملاحظة العمال من خلال الأبعاد السابقة بهدف التمييز بينهم ليخلص إلى أربعة أشكال نلخصها في ما يلي :

هوية المنكمش: يتميز أصحاب هذه الهوية بتفضيل الفردانية واستراتيجيات المعارض بحيث يميلون الى تفادي العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة، إذ خصها سان سوليو بالنساء والعمال الجدد والمهاجرين والذين يسعون من خلال عملهم إلى الكسب المادي فقط ولهذا فهم يبتعدون عن الالتزامات الشخصية في علاقات العمل، ومنه فقيم العمل السائدة لدى أصحاب هذه الهوية هي قيم اقتصادية محضة.

هوية المندمج: تعبر هذه الهوية عن امتثال العمال لمعايير الجماعة وقيمتها وعلى رأسها القيم الجماعية، فأصحابها فاعلين يميلون إلى تكوين علاقات سوسيومهنية في ما بينهم تشترط الانتماء إلى نفس الفئة السوسيومهنية، حيث يكونون ما يسمى بالجماعة الثقافية أين اللغة العامية واحدة وكذا اللباس، والأدوات...

هوية المفاوض: أصحاب هذه الهوية هم غالبا حاملي شهادات عليا تساعد على الحصول مناصب مسؤولية داخل المؤسسة وهم في سعي دائم إلى الترقية الداخلية، كما يسعى الفاعلون المفاوضون إلى تكوين علاقات حسنة مع رؤسائهم بحيث تسمح هذه العلاقات بالاعتراف بدورهم الكبير في المؤسسة، وهو ما يساهم في خلق روح المنافسة بين هؤلاء الفاعلين، والصراع بينهم من أجل النجاح في العمل والوصول إلى المعارف التنظيمية التي تساهم في الترقية.

هوية التوافقي: يتميز الفاعل صاحب الهوية التوافقية بسعيه الدائم إلى إنشاء شبكة من العلاقات السوسيومهنية مع الحفاظ عليها طالما الأهداف و المصالح لم تتحقق بعد وبهذا فطبيعة العلاقات التي ينشئها لا تلتزم بفئة سوسيومهنية معينة وقد لا تعرف الاستمرارية إذ تعرف تحويلا في إتجاهاتها بمجرد أي تغير في الأهداف.

خلاصة:

حاولنا من خلال هذا الفصل أن نكشف عن الثقافة التنظيمية والهوية المهنية على اعتبار أن هذه الأخيرة نتيجة لتنشآت متتالية يخضع لها العامل عبر مراحل حياته المختلفة إذ تمثل القيم الاجتماعية والثقافية المكتسبة من خلال التنشئة الاجتماعية دور المحرك الأساسي لكل سلوكيات العمال وخصائصهم، والتي يتم تعريفها أن كل منظمة دائماً تحرص أن تكون لها رؤية واضحة تسعى إلى تحقيقها في إطار من القيم التنظيمية فتعكس الثقافة القوية في المنظمات درجة تمسك أعضائها بالالتزام والانضباط الذاتي والانتماء للتنظيم، هذا النوع من الثقافة من شأنه أن يخلق ظروف في المنظمة تؤدي إلى جعل الأفراد إما مستعدين أو غير مستعدين للالتزام بأهداف المنظمة من أجل الوصول إلى حالة من الرضا أو عدم الرضا، كما يمكنها أن تدعم من استعداد الأفراد لإعطاء قدر كبير من الالتزام والولاء للمنظمة، وتعتبر الثقافة التنظيمية القوية معياراً أساسياً للحكم على صحة واعتلال السلوك العمالي، وبالتالي فإنها سبب نجاح الأفراد والمنظمات في تحقيق أهدافها.

الفصل الخامس:

الاستراتيجية التنظيمية في المؤسسة.

الفصل الخامس: الاستراتيجية التنظيمية في المؤسسة.

تمهيد.

- تطور الاستراتيجية التنظيمية في المؤسسة.
- تعريف ومبادئ الاستراتيجية.
- خصائص و مستويات الاستراتيجية.
- أسس التسيير الاستراتيجي والمنظور التنظيمي.
- أنواع الاستراتيجيات.
- التشخيص والرقابة الاستراتيجية.
- حدود وأبعاد الاستراتيجية.
- المبادئ و المستويات الأساسية للاستراتيجية.
- إدارة الأعمال الاستراتيجية و التكيف.
- خلاصة.

تمهيد:

شهدت العقود الأخيرة تطوراً كبيراً في المجالات الصناعية والخدمية، وقد تطلب هذا التطور وما رافقه من تقدم، تطوراً مماثلاً في الفكر الإداري، زادت توجهات الباحثين والمفكرين في مجال الإدارة لاستثمار وإقتباس تطبيقات الفكر الاستراتيجي ومضامينه، الذي برزت استخداماته في المجال العسكري بصورة واضحة لتلبية حاجة الإدارة لاستقراء المستقبل، ووضع الخطط الاستراتيجية التي تسهم في نجاح المنظمات بالاعتماد على فهم وإدراك متطلبات المتغيرات البيئة المحيطة بما تمثله من فرص وتهديدات، تهدف الإدارة الاستراتيجية بفكرها إلى إنارة الطريق أمام المديرين لصنع القرارات الاستراتيجية المناسبة. إن تبني فكري وسلوكي وتوجهها هو الوسيلة الفعالة لإنقاذ المنظمات من حالات الفشل والانحيار، وهذا يتطلب منها أن تتبنى المدخل الاستراتيجي. فتعد المؤسسة بمختلف أشكالها منذ نشأتها، الخلية الفعالة في العملية الإنتاجية لتحريك العجلة الاقتصادية، ونظراً لحساسية ودقة هذه المهمة، يستلزم عليها إقامة إستراتيجية محكمة بإمكانها الاعتماد عليها حيث تتماشى والأهداف المسطرة والموارد والفرص المتاحة لهذه المؤسسة قصد بلوغ الغاية التي ترمى إليها هذه الأخيرة. ولهذا، فمن الضروري تناول موضوع الاستراتيجية بدقة بما يتضمنه من خصائص ومستويات وحتى أنواعها.

01/ تطور الاستراتيجية التنظيمية في المؤسسة:

إن كلمة الإستراتيجية مستمدة من العمليات العسكرية، ونعني في هذا الإطار تكوين التشكيل وتوزيع المواد الحربية معينة، وتحريك الوحدات العسكرية وذلك بمواجهة العدو، فهي بذلك مشتقة من اللفظ الإغريقي "سranوس أقوس" بمعنى أقود الجيش وتطور مفهومها ليستعمل في المجالات الأخرى على رأسها "علوم الاقتصاد والتسيير". وقد مرّ تطورها بثلاث مراحل :

أ- **مرحلة التخطيط طويل المدى 1955 – 1965:** اشتهرت بمدرسة "هارفارد الأمريكية" التي قدمت تعريفاً إدارياً للإستراتيجية، كتعريف رائد الاستراتيجية "ألفريد تشاندل" الذي عرّفها على أنها : " تحديد الأهداف والأغراض طويلة الأجل للشركة وإعداد عدد من بدائل الصرف وتخصيص الموارد الضرورية لتنفيذ تلك الأهداف. "

ب- **مرحلة التخطيط بالمصفوفات: 1965 – 1980**

ج- **من 1984 إلى يومنا هذا :** وهي المرحلة التي قدم بها المفهوم الحديث للإستراتيجية بالإضافة إلى التخطيط بالتنظيم في المؤسسات وأن الاستراتيجيات الناجحة هي التي تبرز من عمق النظام، ففي الممارسات العلمية الاستراتيجية هي مزيج من الاستراتيجيات المقصودة والغير مقصودة.

لقد بدأ مفهوم الاستراتيجية في دراسة سبل النجاح في الحروب والمعارك، فقد جاءت كلمة إستراتيجية من الكلمة الإغريقية والتي تعني الجيش، والجزء الثاني Agein ومعناها

To Lead أي القيادة Strategos

في أثينا القديمة والتي تعني القائد المنتخب، لذلك فإن التوجيهات الحديثة تنطلق من أربعة أطر مفاهيمية تغطي الصورة الشمولية التكاملية للمفهوم¹، وهي :

¹ طاهر محسن الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية – منظور منهجي متكامل، دار وائل، الأردن عمان، ط2، 2005، ص30.

- ❖ التخطيط والعملية التخطيطية، وما يرتبط بها من ممارسات وأنشطة متعددة.
- ❖ التعلم والفكر الاستراتيجي، وما يشق عنه من قدرات إبداعية والتعامل مع الأحداث بذكاء لصناعة القرارات المهمة والإستراتيجية في المنظمة.
- ❖ التمرکز في الأسواق والبيئات الخاصة بالعمل، وما يرتبط بذلك من فهم لشروط المنافسة وعوامل النجاح فيها.
- ❖ التركيز على الموارد وأساليب تخصيصها على الأنشطة والأعمال المختلفة، وما يرتبط بذلك من قدرات تنفيذية متجددة، لغرض تطوير ميزات تنافسية فريدة.
- إن الاستراتيجية هي أسلوب تحرك مرحلي لمواجهة تهديدات، مع أخذ في الحسبان نقاط قوة وضعف التنظيم، قصد تحقيق أهداف وغايات المؤسسة المسطرة مسبقاً.

1-1 تعريف الاستراتيجية:

يعتبر مفهوم الاستراتيجية من المفاهيم الحديثة الاستعمال، وذلك لتزايد أهميتها في الوقت الحاضر، وفي مختلف المجالات، باعتبارها أحد أهم الجوانب التي تعتمد عليها المؤسسات في مواجهة المنافسة والتغيرات البيئية المحيطة بها، فقد تم استخدام المفهوم منذ عدة قرون في المجال العسكري ، فهي مصطلح يوناني الأصل ينقسم الى قسمين (**stratos**) ويعني الجيش، والقسم الثاني (**agos**) ويعني أقود أي أن الاستراتيجية تعني أقود الجيش بالمفهوم الحربي التي يعرفها **clauswitz** بأنها : "فن استخدام المعارك كوسيلة لتحقيق أهداف الحرب"¹، ومنه فإن تحقيق الهدف يتطلب خطة عامة يتحدد في إطارها الهدف المرغوب ومختلف الأعمال اللازمة لتحقيقه، [...] والإستراتيجية مجموعة من التكتيكات المترابطة والمتسلسلة"، فكلمة تكتيك هي أيضا يونانية مشتقة من كلمة **Tacine**، فحسب **Clauswitz**: "إذا كانت الاستراتيجية هي استخدام المعارك لصالح الحرب ككل فإن التكتيك عبارة عن الاستخدام الفعلي للقوى الحربية".

¹ كلوسويتز نقلا عن، أحمد بن موزة، إعداد الاستراتيجية التسويقية وعملياتها، دار اليازوري، عمان، الأردن، دط 2013، ص08.

الاستراتيجية تجهل الجزئيات في حين أن التكتيك يحقق الأهداف الجزئية، وهي في الأخير تترجم الانتصار.¹

هذا وتعرف الاستراتيجية على أنها: " مجموعة الأفعال الموجهة الملائمة الموارد والحاجات الحالية للمؤسسة مع مواردها وحاجاتها المستقبلية "²، يمكن التطرق الى جملة من التعاريف لإستراتيجية المؤسسة حسب عدة مدارس "³ :

2-1 مدرسة corporate stratégie : حيث يعرفها **Ansoff** بقوله " إستراتيجية المؤسسة ترتبط بالعوامل الخارجية للمؤسسة دون الداخلية إذ تحدد علاقات.

3-1 مدرسة التخطيط طويل المدى : التخطيط طويل المدى فيذكر **Scott et Mac Carthy** أن التخطيط معبر عنه بما يسمى التسيير التقديري وهو في الواقع العملية التي تختص بصياغة إستراتيجية المؤسسة.

4-1 مدرسة هارفد لإدارة الأعمال : فتعرف الاستراتيجية بأنها⁴: "أهداف السياسة الطويلة المدى للمؤسسة وبناء خطط تنفيذية وتخصيص الموارد الضرورية لتحقيقها".

تعريف شامل لإستراتيجية المؤسسة فنقول إنها مسار أو مسلك أساسي تختاره المؤسسة من بين المسارات البديلة المختلفة والمتوافرة لديها لتحقيق أهدافها في ظروف عدم التأكد والمخاطرة، وعلى ضوء توقعات المؤسسة لخطط ومسارات كل من تتعامل معهم أو تؤثر على مصالحهم بالإضافة إلى وجود إستراتيجيات وظيفية للمؤسسة الإنتاج، الموارد البشرية التسويق، المالية.

¹ مباركة سواكري، وضعية التسيير الاستراتيجي بالمؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 1995، ص ص 18 - 20.

² Mohamed Seghir Djetli, **Marketing Stratégique**, Ibn Sina édition, Alger, 2001, p14.

³ مباركة سواكري، مرجع سبق ذكره، ص ص 20، 25 .

⁴ محمد حسين منهل، هاشم فوزي العبادي، السيناريو الاستراتيجي، دار الرضوان، عمان، ط1، 2015، ص175.

مصطلح إستراتيجية الذي أصبح واحدا من أكثر المصطلحات استخداما في السنوات الأخيرة، ما يستخدم كمحاولة لإضفاء صفة الأهمية أو الجدوى لأنواع معينة من الموضوعات (Baetz & Beamish, 1987).

ويجزم (Chaffee, 1986) أن الاستراتيجية ذات أبعاد ومواقف متعددة، لكنها تواجه مشكلة من ثلاثة قيود غالبا ما تحدث صراعا وهذه النماذج هي: الاستراتيجية الخطية Linear الإستراتيجية المتكيفة Adaptive، الإستراتيجية التفسيرية Interpretive وأن غالبية البحوث في هذا المجال مصنفة ضمن النموذج (الخطي) الذي يركز على التخطيط والتنبؤ ومن أهم خصائص هذا أنموذج ما يلي¹:

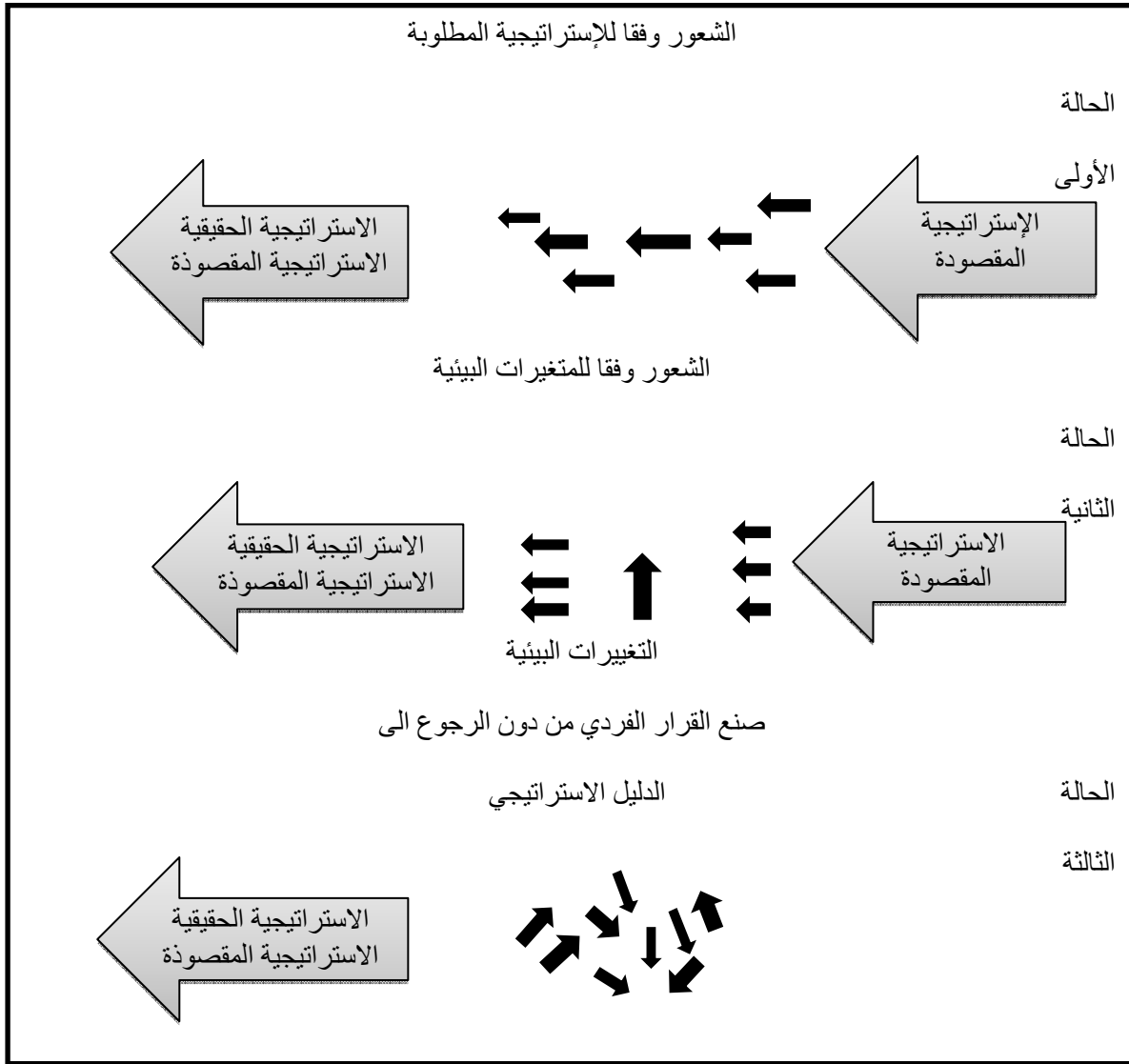
- ❖ تكامل في المخطط والقرارات لتحقيق الأهداف.
 - ❖ بيئة مستقرة نسبيا وهناك إمكانية للتنبؤ بها والموارد المتاحة.
 - ❖ الإدارة قادرة على السيطرة على البيئة لوجود إطار رشيد يحكم عملية اتخاذ القرار.
- وتعتبر إستراتيجية المنظمة عن توجهاتها نحو المستقبل وكيفية استغلال مواردها وعلى الرغم من أن الاستراتيجية هي مصطلح عام ويمكن استخدامه لخدمة أغراض مختلفة، إلا أنها تمثل بالنسبة له مجموعة من الأهداف والسياسات والخطط المصممة بطريقة متكاملة لتعريف نطاق عمل المنظمة وتحديد طريقها إلى النجاح والبقاء.
- ويمكن تعريف الاستراتيجية بأنها تخصيص الموارد لتحقيق الأهداف والغايات، وإن عملية تخصيص الموارد أو إعادة تخصيصها تعد من مسؤولية الإدارة العليا.

وقد لخص Mintzberg معاني الاستراتيجية بأنها :

- 1- خطة
- 2- مناورة
- 3- نمط
- 4- وضع
- 5- منظور

يشير مصطلح الاستراتيجية الى كل من الخطط الإستراتيجية والإستراتيجيات الحقيقية وهنا يتطلب الأمر التمييز بين الاستراتيجية المقصودة والإستراتيجيات الحقيقية.

¹ العيساوي وآخرون، الإدارة الاستراتيجية والمستدامة، دار الوراق، عمان، الأردن، دط، 2012، ص95.



الشكل (03) الإستراتيجيات المقصودة والحقيقية المطلوبة.

Source: Mintzberg, Henry, 1994, The rise and fall of strategic planning, Harvard business review, Jan-Feb.

وتتسم الاستراتيجية المقصودة بالخصائص الآتية¹:

- 1- تمثل دليل عملي في المدى البعيد.
- 2- تتعلق بتجميع جوانب المنظمة ككل أو لبعض الأجزاء فيها.
- 3- تحدد من قبل الإدارة.
- 4- تعطي ضمانا للمنظمة للوصول الى غاياتها أو أهدافها.

¹ محمد حسين منهل، هاشم العبادي، السيناريو الاستراتيجي، عمان، دار الرضوان، ط1، 2015، ص177.

02/ تعريف ومبادئ الإستراتيجية: يعرف قاموس **Websstres**، وقاموس **El-Mourid**

وقاموس **Oxford** وهذه القواميس متخصصة في شرح الاستراتيجية على أنها: "ذلك الفن المستخدم في تعبئة وتحريك المعدات الحربية مما يمكن من السيطرة على الموقف والعدو بصورة شاملة".

ثم انتقل مصطلح الاستراتيجية من المجال العسكري إلى مجال المؤسسات للاستفادة منه باعتبار التشابه الكبير بين المجالين، المؤسساتي والعسكري، وخاصة بعد انتشار مصطلح الحرب الاقتصادية وظهور المنافسة ليس بين المؤسسات فقط، وإنما بين التجمعات الاقتصادية والأمم.

التعريف الاصطلاحي للإستراتيجية في المؤسسة:

- حسب العالم **I. Ansoff** الاستراتيجية هي: "تلك القرارات التي تهتم بعلاقة المؤسسة بالبيئة الخارجية في ظروف عدم التأكد ومن هنا يظهر دور المؤسسة في التكيف مع هذه التغيرات، حيث كان يرى الاستراتيجية على أنها "عملية تخصيص الموارد والاستثمارات بين مختلف المنتجات والأسواق" وحاول الخروج من فكرة الهدف الوحيد للمؤسسة المتمثل تعظيم الربح إلى فكرة تعدد الأهداف وفكرة الأهداف طويلة المدى.¹

و يمكن استخلاص التعريف التالي للإستراتيجية :

الاستراتيجية هي مجموع القرارات المتوسطة وطويلة المدى التي تحدد المؤسسة من خلالها مهمتها التي تتعامل فيها واستخدامات الموارد المتاحة لها بما يحقق وحدة المؤسسة الداخلية ويمكنها من تحقيق استجابة قصور لبيئتها الخارجية والوصول إلى تحقيق أهدافها وغاياتها بشكل متوازن.

¹ أنسوف نقلا عن، علوان، حميد عدون، ناصر دادي، فعالية التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية، مكتبة الجامعة، تحت رقم 2002/242.

* مبادئ الإستراتيجية:

- أ - مبدأ القوة : على ضوء الإمكانيات التي تملكها المؤسسة (نقاط القوة والضعف) تقوم بإعداد الاستراتيجية المناسبة: الاستقرار-تقديم الخدمة- تحقيق الرضا الوظيفي- الانسجام...
- ب - مبدأ التركيز: من المستحيل أن تكون المؤسسة دائماً في وضعية الرائد في جميع المجالات الأمر الذي يدفعها أن تركز جهودها في المجالات التي تتميز فيه ميزات تنافسية أكبر من منافسيها، إن هذا التركيز يكون في أي نشاط.
- ج - مبدأ اقتصاد القوى : ان توفر الإمكانيات للمؤسسة لا يعني تبديدها وتبذيرها وإما أخذ بمبدأ الحذر وذلك بتكييف تلك الإمكانيات على ضوء المتغيرات الحاصلة في المحيط الذي توجد فيه.
- د - مبدأ التنسيق : إن تحقيق الفعالية المرجوة من الأنشطة التي تقوم بها المؤسسات يتوقف على التنسيق والانسجام بين مختلف الوظائف التي تقوم بها.
- هـ - مبدأ الأمان : إن المؤسسات توجد في محيط مليء بالتنافس، الأمر الذي يتطلب منها أن تضع إمكانياتها في الواقع التي تكون فيها درجة الخطورة أقل.
- و - مبدأ الفرص : على المؤسسة أن تستغل الفرص المربحة كلما سمحت الفرصة أي نحسن المراهنة على الحصان المربح وذلك بينها الاستراتيجيات الملائمة.

03/ خصائص و مستويات الإستراتيجية:

- إن الإستراتيجية كغيرها من المفاهيم الاقتصادية تحمل جملة من الخصائص والتي تتجلى فيما يلي :
- الإستراتيجية هي تحرك مرحلي، ويعني هذا أنه على حسب الظروف والمرحلة التي يمر بها المشروع، يتحدد أسلوب التحرك والعمل، كما نقصد بهذا المرونة في العمل، أي على المؤسسة أن تكون إستراتيجيتها تتميز بالمرونة حسب التغيرات الحاصلة في المحيط البيئي الذي توجد فيه.

- الإستراتيجية هي استغلال الفرص وتجنب المخاطر باستعمال نقاط القوة والحد من نقاط الضعف في المؤسسة، ولا بدّ لها من أن تأخذ بعين الاعتبار، القيود الاجتماعية والقانونية.
- تركز الإستراتيجية على إعادة تخصيص موارد المشروع (كلها أو جزء منها) وذلك لأن إبقاء الموارد على حالها يمكنه فقط من بقاء الشيء على ما هو عليه ومواجهة التغيرات البيئية، يتطلب التغيير في هيكل الموارد الحالية وطريقة توزيعها على الاستخدامات.
- أن التحركات الإستراتيجية تتم في الزمن القصير أو الزمن الطويل وقد تتكرر أو لا تتكرر وذلك استناداً إلى طبيعة الظروف البيئية.
- تستغل الإستراتيجية المزايا التنافسية التي يتمتع بها المشروع في مواجهة التهديدات أو المشاكل أو في اقتناص الفرصة المتاحة وقد تكون هذه المزايا في نوع معين من الموارد.
- مستويات الإستراتيجية:

لقد فرق مؤلفو الإدارة الإستراتيجية بين ثلاث مستويات للإستراتيجية وهي :

- * إستراتيجية المؤسسة: تنفرد الإستراتيجية العامة للمؤسسة بالإجابة عن السؤال الخاص بتحديد مجموعة أنشطة الأعمال التي تنتمي إليها المؤسسة أي : إستراتيجية المؤسسة، حيث تقوم المؤسسة بتحديد مجموعة أنشطة الأعمال التي تنتمي إليها.
- * إستراتيجية وحدات الأعمال: حيث تركز على كيفية المنافسة على صناعة معينة أو قطاع منتج أو سوق معين.

* إستراتيجية الوظائف: حيث تركز على تنظيم إنتاجية الموارد المتاحة.

وبالرغم من اختلاف هذه الأنواع من الاستراتيجيات تبعاً لمستويات التنظيم المعدة لها فيجب أن تنسجم مع بعضها بطريقة متماسكة ومتلائمة لتحقيق نجاح المؤسسة.

- صياغة الإستراتيجية: إن عملية صياغة الإستراتيجية هي وضع وتحديد غايات المنظمة أو المؤسسة وأهدافها الرئيسية وذلك في ضوء الرؤية المستقبلية الشاملة، ووضوح وتحديد رسالة المؤسسة وتوجيه البحث لتحديد وتحليل العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة مع تقليل المخاطر.

كما تحتوي عملية صياغة الإستراتيجية على تحديد الاستراتيجيات البديلة، ثم اختيار البديل الاستراتيجي المناسب.

إن هذه المرحلة تشمل مجموعة من الأنشطة تتمثل في¹ :

- 1 - تحديد رسالة المؤسسة.
- 2 - تحديد الغايات والأهداف طويل الأجل.
- 3 - دراسة البيئة الخارجية تحديد الفرص والمخاطر.
- 4 - دراسة الإمكانيات الداخلية لتحديد عناصر القوة والضعف.
- 5 - تحديد البدائل الإستراتيجية.
- 6 - اختيار الإستراتيجية المناسبة.

¹ محمد حسين منهل، هاشم فوزي العبادي، السيناريو الاستراتيجي، دار الرضوان، عمان، ط1، 2015، ص184.

04 / أسس التسيير الاستراتيجي:

لا يمكن أن يعتبر التسيير الاستراتيجي عملية تقنية فقط لكي لا يفصل عن المؤسسة أو دمجها مع كل أبعادها وهذا شيء صعب لأننا نرى في معظم المؤسسات أنه :
أولاً : الباحثون في التنظيم وإشكاله فيعتبرون أن المؤسسة منظمة اجتماعية.
ثانياً : الاقتصاديون والتقنيون يعتبرون المؤسسة وحدة تقنية للإنتاج.

ثالثاً : أما الاجتماعيون والسياسيون فإنهم يرون أن المؤسسة لنظام سياسي، فهنا نرى أن كل باحث يعرف المؤسسة من وجهة نظره. وعليه تصبح مهمة المسير معقدة إذ ينبغي عليه أن يقوم بمراعاة كل هذه الاتجاهات التي تظهر متغيرة في بعض الأحيان، و ينبغي عليه أن يسير المؤسسات وذلك بجمع المبادئ الرئيسية والقواعد الكبرى والمعايير التي توجه العمل باستمرار وتحديد الأهداف المقصودة ومراعاة القيود وقواعد السلوك والإدارة.

05 / أنواع الاستراتيجيات:

5-1 / الإستراتيجية الهجومية:

يهتم هذا النوع من الإستراتيجية بظروف البيئة التسويقية، أو البيئة التنافسية للمؤسسة وتهدف إلى بناء المركز التنافسي للمؤسسة من خلال عدة أساليب أو طرق والتي نأخذ أشكال متعددة، منها : التوسع، التنويع، الابتكار، التجديد، غزو السوق الجديدة تقديم السلع أو خدمة جديدة.

5-2 / الإستراتيجية الدفاعية:

يهتم هذا النوع من الإستراتيجية بالظروف الداخلية للمنظمة، والتي تهدف إلى علاج بعض الجوانب أو التهديدات الداخلية سواء كان هذا من خلال تحقيق عدد السلع المنتجة أو إعادة بناء الهيكل التنظيمي أو التدريب وتنمية القوى العاملة.
كما تستخدم هذه الإستراتيجية لمواجهة تهديدات السوق والبيئة الخارجية العامة والبيئة الخارجية الخاصة، التنافسية، مثال ذلك: مواجهة حرب الأسعار أو التقدم التكنولوجي السريع في مجال تقديم الخدمة أو السلعة.

5-3/ إستراتيجية الاستقرار:

وتعني هذه الإستراتيجية، قيام المؤسسة ببعض التغيرات المحدودة ولكنها رئيسة في نفس الوقت، أي نحتفظ بوضعها الحالي مع القيام بتغيرات طفيفة كالتحسين في الجودة أو حماية حصة المنظمة في السوق، كما يهدف هذا النوع من الإستراتيجية توفير الموارد في اتجاه معين، إلا أنه يمكن أن تكون هناك إستراتيجية مختلطة، أي تجمع بين الاستراتيجيات السالفة الذكر والتي تهدف إلى التخلص من المنتجات القديمة وإضافة منتجات جديدة واكتشاف مستهلكين جدد وتحسين الكفاءة الإنتاجية.

5-4 البدائل الإستراتيجية: ¹

يتمثل الاختيار الاستراتيجي في اختيار الإستراتيجية المنافسة التي من خلالها يمكن تحقيق الأهداف المسطرة للوصول إلى الغايات التي ترمي إليها المؤسسة وتتحصر البدائل الإستراتيجية التي يمكن للمؤسسة الاختيار فيما بينها على مستوى المؤسسة، في أربع استراتيجيات نوعية رئيسية هي :

- إستراتيجية النمو المستقر - إستراتيجية النمو السريع - إستراتيجية الانكماش - إستراتيجية التشكيلية.

¹ محمد حسين منهل، هاشم فوزي العبادي، المرجع السابق، ص189.

06/ التشخيص والرقابة الاستراتيجية:

1-6 التشخيص الاستراتيجي:

يتكون التشخيص الاستراتيجي من بعدين هما: التشخيص الداخلي، والتشخيص الخارجي، وهما بعدين مترابطان ومتكاملان.

- التشخيص الخارجي:

يكون التشخيص الخارجي على مستوى محيط المؤسسة بكامل أبعاده بهدف الكشف عن فرص النمو والتطور التي يمكن اغتنامها من التهديدات الواجب تجنبها ويشتمل:

1 - تشخيص الطلب: يكون بوضع قائمة لبعض الأسئلة التي تخص مظهر وتطور الطلب مثل: ما هي الكمية المباعة؟ من يشتريها؟ متى نشتريها؟ لأي حاجة؟... الخ.

2 - تشخيص العرض: في هذا النوع تطرح أسئلة عن مقدرة القطاع في تلبية حاجيات الزبائن وعن التكاليف والأعباء، ومن هذه الأسئلة: ما هي تكاليف المواد؟ اليد العاملة؟ وجود اقتصاديات السلم أو انعدامها؟ احتياجات التمويل؟... الخ.

3 - تشخيص المنافسة: تقوم المؤسسات بتشخيص المنافسة بهدف التعرف على أهداف واستراتيجيات منافسيها وعادة ما تكون الأسئلة في هذا النوع مثل: ما هي أهداف المنافس؟ ما هي محفظة أعماله؟ ما هي قدراته على المنافسة؟

4 - تشخيص حدة المنافسة: تقوم المؤسسات بتشخيص هذه المنافسة لتحديد التكتيكات المختلفة الممكن استخدامها من طرف المنافسين، مثل :

المنافسة البعيدة، الإعلان الهجومي.

- التشخيص الداخلي:

يرتكز التشخيص الداخلي في المؤسسة على البحث عن نقاط القوة والضعف داخل المؤسسة وذلك باعتماد عدة أنواع من طرف التشخيص الداخلي

مثل: التشخيص الوظيفي، التشخيص حسب عوامل النجاح الأساسية والتشخيص حسب القدرات والمعارف المكتسبة.

6-2 التشخيص الوظيفي: يقوم هذا النوع من التشخيص على تشخيص الوظائف الرئيسية للمؤسسة مثل الوظيفة الإنتاجية والوظيفة التسويقية... الخ.

6-3 التشخيص حسب عوامل النجاح الأساسية: تشير هذه الطريقة إلى أن نجاح المؤسسة يعتمد على وضع تركيبة إستراتيجية تحتوي عوامل النجاح في قطاع معين وتختلف هذه العوامل حسب قطاع النشاط، فقد تكون حسب المردودية أو حسب حصة السوق.

6-4 التشخيص حسب المعارف والقدرات المكتسبة: حسب هذا النوع من التشخيص، فإن المؤسسة تمثل شجرة، حيث أن الأوراق والثمار تمثل المنتجات المباعة والأغصان الفرعية تمثل الأنشطة، والجذع يمثل المهن، أما الجذور فإنها تتمثل في المعارف والقدرات الأساسية للمؤسسة من طرف العامل.

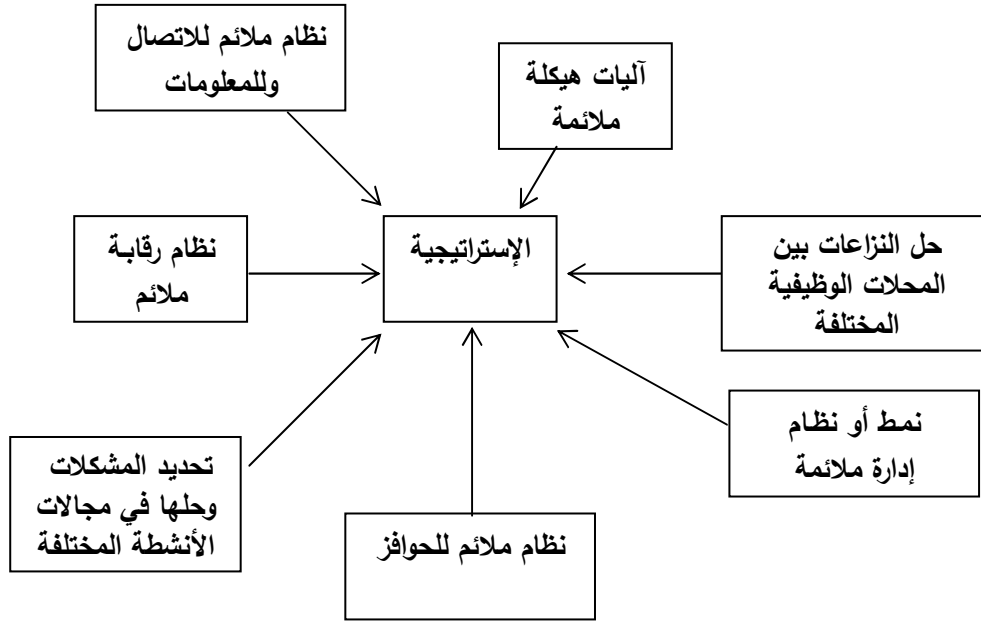
وبعد القيام بالتشخيص الخارجي والداخلي، يتم جمع المعلومات المتحصل عليها لوضع حوصلة نم النتائج التي ستمثل أساساً، التوجيهات الأساسية للمؤسسة.

6-5 الرقابة الاستراتيجية:

أ- تنفيذ الاستراتيجية:

إن تنفيذ الاستراتيجية يتطلب ترجمة الخطة الاستراتيجية، بحيث تحدد مسؤولية تنفيذ كل جزء منها، فتنفيذ الاستراتيجية هو جعل الخطة الاستراتيجية واقع ملموس أي تحويل الخطط الاستراتيجية إلى خطط تنفيذية.

إلا أنه من مقومات التنفيذ الفعال للاستراتيجية ما يلي: أن يوافق الاستراتيجية المختارة هيكل مناسبة، وقد أثبتت عدة دراسات أن نجاح الخطة الاستراتيجية مرتبط بتكيف الهيكل مع الاستراتيجية، أن كثيراً من المشكلات والتسييرية تنتج عن عدم القدرة على تحقيق ذلك التكيف.



شكل رقم (04): يمثل مقومات التنفيذ الفعال للإستراتيجية.

07/ حدود و أبعاد الاستراتيجية:

إن الاستراتيجية تصادف بعض المشاكل، لذا هناك حدود نذكر منها:

- **التعقيد والصعوبة في الإعداد :** إن الاستراتيجية ترتبط بالأهداف والسياسات المتعلقة بالمؤسسة وبالخطط ومنهجية التسيير وهذا يجعل منها عملية صعبة ومعقدة وكذلك لارتباط كل من الأهداف والتخطيط والإستراتيجية بالمعلومات سواء من خارج أو داخل المؤسسة وهذه المعلومات مرتبطة بالعامل الرئيسي وهو العامل المتحرك والمتميز بالغموض والمفاجئة وتحاول المؤسسة التخلص من هذا الحد بتطوير نظام المعلومات ونظام إعداد أهداف وتخطيط متكامل يسمح لها بالوصول إلى أقصى درجة من فعالية الاستراتيجية.

- **إمكانية نقص مرونتها:** كثير ما تواجه الانتقادات الاستراتيجية على أنها صلبة غير مرنة وبذلك قد تؤدي إلى عدم الاستفادة من الفرص التي قد تعرض على المؤسسة أثناء تنفيذها وهي لا تأخذ بعين الاعتبار في عملية الإعداد، مما يؤدي إلى تغيير نتائج الاستراتيجية في الاتجاه السلبي رغم جودتها عند الإعداد.

- إمكانية المعارضة عند التنفيذ : من أهم العوائق التي يصادفها المديرون في تطبيق الاستراتيجية هي المعارضة التي تواجهها مختلف مستويات التنفيذ وهذه المعارضة قد تكون جزئية أو جذرية بواسطة رفضها من بعض الأفراد بالمؤسسة.

ولذلك فإن هناك صعوبة في الإعداد وبالتالي صعوبة في التنفيذ، إلا أن هذه الصعوبة ليس من الممكن القضاء عليها تمامًا، فإن على المؤسسة أن تسعى إلى التخفيف منها أو تأخذها بعين الاعتبار في مختلف المراحل الاستراتيجية.

1-7 أهداف الاستراتيجية:

إن أي مسعى استراتيجي يرتبط بشكل كبير في تحديد الأهداف المراد تحقيقها ومن هنا يظهر جوهر الاستراتيجية والهدف أيضًا يعتبر نهاية مطاف نشاط المؤسسة في مجال معين الذي ينعكس أثره على الجانب المادي، وإنتاج الثروة وتوزيعها وتخصيصها، كما أن الأهداف لا تتعلق بنتائج المؤسسة في المجتمع، بل درجة واتجاه نحو هذا الأخير ولا يمكن أن تكون الأهداف بعيدة عن اختيار مستويات من المردودية والكفاءة، ولقد أكدت بعض التجارب أن الربط بين الأهداف وإعداد الخطة الأساسية يقدم سهولة وسلامة. وباعتبار القومية الاقتصادية نظام ذو أهداف وغايات، فهي تبحث عن تحقيق حالة محببة ولكن تتوقف حالة المؤسسة بعاملين، الأول عملها والثاني حالة تخطيطها.¹

¹ الأستاذ بوقلقول الهادي، "من أجل عقلنة وتأهيل أنظمة التسيير للمؤسسة الجزائرية"، الملتقى الوطني الأول، جامعة عنابة، أبريل، 2003.

2-7 أبعاد الاستراتيجية:

لقد أسهم العديد من الباحثين في تحديد أبعاد الاستراتيجية لغرض توضيح مضامينها ومن ثم تقديم مفهوم يتلائم مع المنظمة والبيئة التي تتعامل معها، وعليه يحدد الباحث (Tilles،1963) أبعاد الاستراتيجية بالآتي¹:

❖ الانسجام والتوافق مع متطلبات البيئة.

❖ الملائمة وفق الموارد والإمكانات المتاحة للمنظمة.

❖ درجة القبول بالمخاطر.

❖ توافق الاستراتيجية مع الأفق الزمني المختار."

ويمكن إستعراض أبعاد الاستراتيجية بصورة شمولية من خلال تبيان أن هذه الأبعاد تغطي مختلف مكونات الاستراتيجية وكما صنفها² :

المجال: بمعنى الأنشطة والموارد والتكنولوجيا، واختيار المجتمع والبيئات التي تعمل فيها المنظمة.

العمليات: وتعني تحديد درجة المركزية واللامركزية في العمل، وإنشاء الهيكل والإجراءات وديناميكية العمل.

الطرق: والأساليب والوسائل والمتضمنة أساليب التحليل الاستنباطي والاستقرائي، والريادة والتفكير النظامي المنهجي.

❖ **الجهات المسؤولة عن وضع الاستراتيجية :** وهذه تحدد الجهات المسؤولة وفيما إذا كانت جهات متخصصة أو الإدارة العليا، أو جميع العاملين في المنظمة.

❖ **المدى الزمني:** والذي يوضح المدى الذي تغطيه الاستراتيجية.

❖ **الفلسفة الفكرية:** بمعنى هل توجد خطة ذات مضمون شمولي أم تقارير متنوعة وهل

تجري ضمن إطار فكري لدى المديرين أم في ضوء نموذج محدد. "

¹ النجار محمد عدنان، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دار الفكر، دمشق، سوريا، ب ط، 2001 ص 10.

² Feurer.R, K. Chaharbaghi, **Strategy Development: Past, Present and Future, Management Decision**, Vol 33, N° 6, 1995, p12.

❖ **المحتوى:** إن محتوى الاستراتيجية قد يقع في إطار إستراتيجية تنويع أو تركيز على حقل النشاط أم نمو بطرق متعددة أو مختارة.

❖ **التنفيذ:** هل تنفذ الاستراتيجية والخيارات الواردة فيها من خلال الاستحواذ أم التطوير الداخلي أم الاثنين معا. ¹

08/ المبادئ الأساسية للاستراتيجية:

من الصعوبات بمكان أن توضع مبادئ إرشادية جامدة ولا تتغير لتشكل محتوى عاما لبناء إستراتيجية المنظمة، ومع ذلك حاول بعض الباحثين، ومنهم "Liddel Hart" أن يضع مبادئ أساسية للاسترشاد بها في صياغة الاستراتيجية ² وهي :

- ❖ من الضروري أن تتكيف الغايات مع الوسائل المتاحة والمستخدم في بلوغها.
- ❖ إن تكيف الخطط الموضوعة مع الحالات والتي لم يتم استيعابها في عملية التنبؤ
- ❖ عدم إهمال اتجاهات العمل التي تبدو أقل احتمالية في الحدوث دون وضع تصورات واقعية للعمل في حالة حدوثها. "
- ❖ من الضروري استثمار اتجاهات العمل التي تكون فيها المقاومة قليلة وضئيلة.
- ❖ يبدو مهما أخذ اتجاهات العمل التكتيكية والتي تؤدي الى مزيد من البدائل المحققة لعدد كبير من الأهداف الموضوعة.
- ❖ التأكد من أن الخطط والمواقع غير المستهدفة تكون مرنة، وهذه تقع في إطار موقف يماشي الحالات المستجدة والتي تتطلب تنظيم ونشر الموارد بطرق عديدة لتسهيل تكيفها للوضع الراهن.
- ❖ من الضروري عدم وضع جميع موارد المنظمة لحماية موقع فريد لها، وهي في حالة عمل متعدد الاتجاهات.

¹ طاهر محسن الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سبق ذكره، ص 42.

² B.H Liddel Hart, **Strategy**, Book Club (BCE/BOMC), edition 1968, p 348-349.

❖ عدم إعادة الكرة، والهجوم على الموقع السابق بالطريقة نفسها باستخدام الأساليب والوسائل نفسها ومن الضروري تجديد الأساليب وتعزيز الموارد.

1-8 تطور الفكر الإستراتيجي:

يرجع الفضل في تطور الفكر الإستراتيجي إلى المدرسة الأمريكية وسنلخص أهم المراحل التي مر بها الفكر الاستراتيجي في ما يلي:

1-1-8 التطور التاريخي للتخطيط الاستراتيجي:

ظهر في الفترة بين 1965 و 1975 وهو عبارة عن (محاولة للتوفيق بين السلوك الإستراتيجي وفكرة المخطط)¹ كما كانت للكاتب الأمريكي I.H.Ansoff دور بارز في ذلك، خاصة من خلال كتابه الشهير في هذا المجال Corporate strategy لسنة 1965 حيث ربط بين المؤسسة ومحيطها، وبين التخطيط الإستراتيجي على تمفصل نقاط القوة والضعف.

❖ إدارة الأعمال الإستراتيجية، أدت التغيرات والتحولات على مستوى المؤسسة والمحيط "إلى: إعادة النظر في أدوات التسيير بما يتلاءم مع كل مرحلة وهذا ما ينطبق على التخطيط الاستراتيجي ففي بداية 1970، تم الانتقال من التخطيط الإستراتيجي إلى إدارة الأعمال الإستراتيجية، حيث بدأ الأخذ في الحسبان من طرفهم بتحسين مختلف مكونات المحيط والظواهر المرتبطة بالتنظيم الداخلي للمؤسسة."²

تعد صياغة الاستراتيجية مرحلة "من مراحل الإدارة الاستراتيجية بالإضافة الى مرحلتي التنفيذ والرقابة الاستراتيجية.

إن مرحلة صياغة الإستراتيجية تبدأ بتحديد التوجه الاستراتيجي للمنظمة من خلال أعداد رؤية المنظمة ورسالتها وتحديد نقاط القوة والضعف الداخلية ووضع أهداف بعيدة المدى ووضع بدائل إستراتيجية ثم إختيار الاستراتيجيات الملائمة للسعي لتنفيذه

¹ Alain Charles Martinet, **Strategie**, Veiber, Paris ,1983, p203

² Koenig. J.P.G, **Management strategique** - Projets, Dunod, Paris , 1985, p110

"المنظمات لا تملك موارد وفيرة وغير محددة لذا يجب أن يحدد القادة أي الاستراتيجيات هي الأكثر فائدة للشركة."¹

تعتبر الخريطة الإستراتيجية على أنها وسائل اتصال تستخدم لتوضيح مقدار القيمة التي ستضاف للمنظمة، وتوضح الاتصال المنطقي خطوة بخطوة بين الأهداف الإستراتيجية وبصيغة سلسلة السبب والنتيجة.

وتساعد المنظمة على تنظيم علاقة التوجه الاستراتيجي للمنظمة مع تنفيذ الاستراتيجية بعبارة أخرى تساعد التنفيذيين من إدارة الاستراتيجية بشكل أفضل، كما أنها توضح بشكل مرئي مكان المديرين، بما يمكن الجميع من رؤيتهم الآن وكيف يساهمون في أداء المنظمة.

2-1-8 الانتقال من التخطيط إلى الإستراتيجية:

إن التسريع في الانتقال من جهة التحولات على مستوى كل من المؤسسة والمحيط، ومن جهة أخرى عدم ملائمة المبادئ وأدوات التخطيط الكلاسيكي (فقد أعتبر مجال البحث الخاص بالقرارات في المدى الطويل في حياة المؤسسة، حسب الأنماط، مرة "تخطيطاً" ومرة "إستراتيجية" . وانتقل موضوعه الأساسي بفعل الأحداث، وبدون رجعة ولا غموض من التخطيط إلى الإستراتيجية).²

¹ العيساوي وآخرون، مرجع سابق.

² Avenier. M.j -José, **pipotage –strategie de l'entreprise C-N-R-S**. Paris, 1985,p 203

الاختلافات بين التخطيط الإستراتيجي وإدارة الأعمال الإستراتيجية¹

مستويات الاختلاف	مميزات التخطيط الإستراتيجي	مميزات إدارة الأعمال الإستراتيجية
الهدف	تحديد الوضعية المرغوب فيها أو المتوقعة إزاء المحيط، والتي تحقق أكبر ربح ممكن.	وضع شروط الفعالية، بتكييف المؤسسة للتحويلات الداخلية والخارجية.
المدة	طويل المدى.	الطويل، المتوسط والقصير.
البعد	أحادي البعد : اقتصادي.	ثلاثي البعد: إقتصادي إجتماعي، سياسي.
المستوى	يهتم بالمحيط الخارجي (الإستراتيجية الخارجية .	يهتم بالمستويين: التنظيم الداخلي والمحيط الخارجي.
نمط التنظيم	مركزي تكنقراطي من صلاحيات الإدارة العليا.	لا مركزي يشارك فيه كل الممثلين الداخليين والخارجيين.
نتيجته	يكون عبارة عن مخطط .	نظام عمل على شكل قرارات.
درجة الاستجابة للتحويلات	بطئ وغير فعال ، مع صعوبة الرجوع على القرارات عند حدوث طارئ.	سرعة الاستجابة للتحويلات ومراجعة الأهداف بالتكيف الدفاعي والهجوم.

2-8 التغيير بالعوامل الثقافية والسياسية:

إن الأبعاد الثقافية والسياسية تمثل أحد العناصر المكونة لإستراتيجية المؤسسة وهي كذلك على مستوى التنفيذ، لذا نجد التغيير يأخذ بعين هذه الأبعاد باعتبارها عناصر ضمنية ولها رمزياتها ودلالاتها عند الأفراد في توضيح الرؤية، إزالة اللبس، التردد وتوحيد محتوى الاتصال بين المرسل والمرسل إليه، وهناك عدة مداخل لإنجاز ذلك فمن حيث العوامل الثقافية فيمكن

¹ مداح عريبي الحاج، إدارة الأعمال الاستراتيجية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، دط، 2015، ص49.

تغيير الملابس، الألوان، اللغة، طرق الإتصال تقديم الشعارات تغيير أماكن العمل، فكلها تساعد على إدخال التغيير بسهولة لوجود استعداد فردي ناتج عن هذه العوامل الثقافية. ونفس الشيء بالنسبة للعوامل السياسية المرتبطة بالسلطة وقوة التأثير في إصدار القرارات والأوامر إلزام الآخرين بالتنفيذ، وهنا تحتاج المؤسسة إلى إختيار الأفراد أو مجموعة من الأفراد الذين تتوفر فيهم شروط قوة التأثير لضمان طاعة الآخرين في تنفيذ المهام.

3-8 الإستراتيجية والنظرية الاقتصادية:

ترتبط إستراتيجي المؤسسة بنظرية المؤسسة والتي بدورها ترتبط بالنظرية الاقتصادية ولا يمكن تفسير وتحليل مفهوم إستراتيجية المؤسسة بمعزل عن البعد الاقتصادي. فالتساؤلات التي تطرح على مستوى نظرية المؤسسة وعلاقتها بالنظرية الاقتصادية الكلاسيكية ترتبط بالخيارات الإستراتيجية الشخصية لأصحاب المؤسسة. بالإضافة إلى مساهمة نظرية الاقتصاد الصناعي في التحليل الاستراتيجي من خلال تحليل هيكل المنافسة والمؤسسة.

4-8 الإستراتيجية وعلم الاجتماع:

لقد تجسدت مساهمة التيار السوسيولوجي في تطوير مجال الإستراتيجية من حيث تيار ايكولوجية السكان وتيار النظرية الظرفية بالإضافة إلى مساهمة كل من ماكس فيبر بمفهوم التنظيم البيروقراطي كأساس للفعالية التنظيمية، ثم مساهمة هبر ماس الذي وسع مفهوم العقلانية الاقتصادية إلى العقلانية الجماعية، أي أن سلوك الأفراد تحكمها ضوابط داخلية وخارجية.

إن المسار الذي يتعمده علم الاجتماع هو البحث عن هيكل وموضوع العلاقات الاجتماعية المتبادلة من حيث استقرار الهيكل الاجتماعي والمراقبة الدقيقة للسلطة الممارسة على تحركات الأفراد، وينطلق علماء الاجتماع من كون السلطة اليوم هي مصدر التنظيم الاجتماعي، فإذا كان التبادل عند الاقتصاديين غاية في حد ذاته، فإن ما يهم علماء الاجتماع هو نتيجة التبادل ونظام التبادل في قيم ومفاهيم الأفراد.

5-8 إستراتيجية المؤسسة:

وتمثل السياسة العامة للمؤسسة، ويعبر عليها بعدة تسميات مثل الإستراتيجية الأولية إستراتيجية المحفظة، إستراتيجية التطوير، حيث تعبر على مستوى أعلى من القرارات ويتعلق بتحديد ميادين أو قطاعات النشاط للمؤسسة ككل وكيفية تخصيص الموارد بينها ويعبر ميادين النشاط على مجموعة أزواج منتج - سوق، سوق - سوق أو الثلاثة منتج - سوق - تكنولوجية.

أما من حيث المحتوى، فهي تتعلق بتصوير شكل نشاط المؤسسة، وما زال يعتمد لحد الآن التقسيم الى أربعة أنماط من الإستراتيجية وهي على الشكل التالي¹:

1. تركيز المؤسسة على ميدان نشاطه واحد.
 2. تنويع المؤسسة لميادين نشاطها مع المحافظة على ميدان نشاط أساسي.
 3. أن تتجه المؤسسة لإنجاز 30% من رقم أعمالها خارج ميدان نشاطها الأساسي وفي ميادين نشاط متقاربة من الناحية التجارية أو التكنولوجية فقط. هي
 4. تنويع المؤسسات لميادين نشاطها بشكل جذري، لدرجة أن لا توجد أي علاقة أو تشابه مع ميدان النشاط الأساسي.
- ما يمكن استخلاصه في تحليل **Wrigly** أن هناك تركيز على عاملين وهما درجة التخصص ودرجة الارتباط بين النشاط الأساسي والأنشطة الفرعية في تحديد إستراتيجية المؤسسة.
- وتتجه إستراتيجية المؤسسة، بإضافة البعد الجغرافي في تحديد نشاطات المؤسسة حسب وجهة نظر **P.Joffre**، أن تكون دولية، متعددة الجنسيات أو عالمية.
- إستراتيجية النشاط أو الأعمال:

¹ Rumelt, Wrigley , **What Is strategie**, Harvard Business Review, 1979, p74.

الاستراتيجية التنافسية وفيها يتم تحديد الأهداف لكل ميدان نشاط والتي يجب إتباعها من أجل بلوغ إنجاز الأهداف الأساسية لإستراتيجية المؤسسة، وتكمن أهمية هذا المستوى في إعتبره "يمثل الممارسات التنافسية التي تؤثر على الأداء.

6-8 مستويات الاستراتيجية:

إن مستويات الاستراتيجية تتمثل في أربعة مستويات"، وهي :- الاستراتيجية المجتمعية إستراتيجية المنظمة، إستراتيجية الأعمال، الاستراتيجية الوظيفية.¹

*** الاستراتيجية الوظيفية:**

والذي يخص بالأساس الموارد المتعلقة بالوظائف الكبرى في المؤسسة: مثل الإنتاج البيع البحث والتطوير المالية، المستخدمين، فما يهم على هذا المستوى هو مساهمة كل وظيفة في إنجاز أهداف المؤسسة وفي تكوين الميزة التنافسية.

تعكس الإستراتيجية الوظيفية (الخيارات الأساسية المتعلقة بالحصول، توظيف وتسيير الموارد المالية المادية، التكنولوجية والبشرية للمؤسسة).²

كما تركز الإستراتيجية الوظيفية بشكل أساسي من وجهة نظر (توماس وهلين) على تعظيم إنتاج المواد، وهناك بعض الوظائف التي كان التركيز عليها كبير جدا، مثل الإستراتيجية المالية والتسويقية والآن هناك اتجاه لتوسيع إستخدام الإستراتيجية الوظيفية لوظائف أخرى كالإنتاج، التكنولوجيا والموارد البشرية.

¹ طاهر محسن الغالبي، مرجع سبق ذكره، ص43.

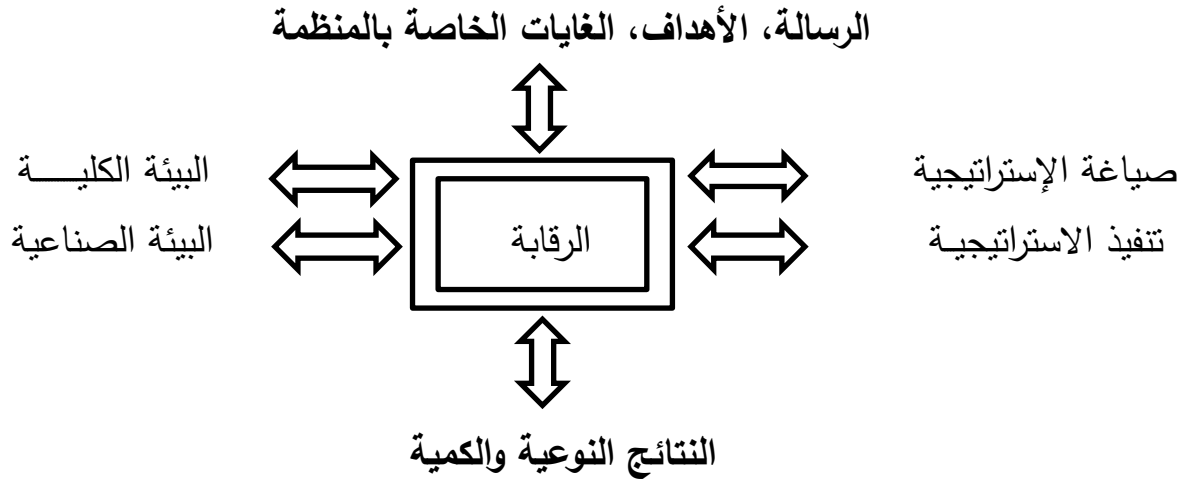
² Alain Desreumaux, **Stratégie**, Edition Dalloz, Paris, 1993, P43

09/ إدارة أعمال الإستراتيجية والتكيف:

مفهوم ومكونات قدرة التكيف: ركزت المدرسة الموقفية في نظرية المؤسسة ومدرسة المحيط في الفكر الاستراتيجي على مفهوم التكيف بالربط بين المؤسسة ومحيطها لكن يجب إزالة اللبس الذي يكتنف هذا المفهوم لأنه يمكن أن ينظر إليه على أنه أداة تجعل المؤسسة تتبع تحولات المحيط وتخضع له (حتمية التأثير) دون أن تؤثر فيه أو تتجاوزه بأن تكون هي المبادرة في تقديم العروض والحلول (إرادة الاختيار).

يرتبط مفهوم التكيف بمفهوم المرونة، فالمؤسسة لا تستطيع أن تتكيف إلا إذا كانت أنظمتها وهياكلها مرنة تسمح بهذا التحول المستمر، ويعني التسبيق، وتواجد المؤسسة في سيرورة لتقديم عروض خلاقة، وان تكون هي الفاعلة في تغيرات المحيط.

ويمكن أن تتحول هذه القدرة لتصبح قادرة لاحتواء المحيط الجديد، لإعادة توجيه التطور وتغيير المشروع الإنتاجي¹، فهذه القدرة هي التي تعطي للمؤسسة حرية القرار في نوعية التكيف الذي يناسب طبيعة المحيط الذي تتعامل معه، وأن مهام الرقابة إعادة تكيف إستراتيجية المؤسسة لتحسين قدرتها في تحقيق أهدافها.²



الشكل رقم 05 : يمثل دورة الرقابة الاستراتيجية.

المصدر: أحمد قطامين (1996) ، ص 121

¹ توماس وهلين، دافيد هنجر، الإدارة الاستراتيجية، ترجمة محمود عبد الحميد مرسى، رهبر نعام الصباغ، معهد الإدارة العامة، السعودية، دط، 1990، ص 32.

² زكريا مطلق الدوري، محمد نشوان الأتاسي، الإدارة الاستراتيجية، لبنان، ب ط، 2005، ص 317.

وتبرز أهمية الرقابة الإستراتيجية في إعطاء المؤسسة القدرة على تكييف خياراتها الإستراتيجية وفق متغيرات المحيط بشكل مستمر، وتمثل التغذية العكسية لما تم اتخاذه من قرارات استراتيجي سابقة.

عرفت الإستراتيجية على أنها¹:

1. خطة تمكن المنظمة من القيام بالأعمال التي تتطلبها طبيعة عملها، كما تمكنها من المنافسة مع المنظمات الأخرى بنجاح، وكذلك تبين لها كيف يمكن أن تجذب زبائنها وترضيهم من أجل تحقيق أهدافها.

2. وهي وسائل تحقيق الأهداف بعيدة المدى.

3. وهي منظور وموقف وخطة ونمط، وتمثل الجسر بين السياسات والأهداف الكبرى في المنظمة من جهة، وبين الأعمال الملموسة أو الأعمال التكتيكية من جهة أخرى.

4. وهي تعبير يتضمن مجموعة معقدة التركيب من الأفكار والمفاهيم والنظرات الذاتية والخبرات والتوقعات التي تكون بمثابة مرشد عام للقيام بأعمال محددة لتحقيق أهداف محددة.

وهاته الإستراتيجية مطلوبة لسببين :

أ- عندما تؤثر الأحداث علينا.

ب- عندما لا نستطيع السيطرة على الأحداث ونتائجها.²

وعرف قاموس وبستر الاستراتيجية بأنها: "علم تخطيط وتوجيه عمليات عسكرية كبيرة الحجم، وكذلك تحريك القوى إلى أكثر المواقع حساسية قبل الاشتباك مع العدو."

¹ عبد الباري إبراهيم درة، ناصر محمد سعود، الأساسيات في الإدارة الإستراتيجية، دار وائل، عمان، ط1، 2014 ص22.

² Prasad AJit, **Dictionary of strategic Management**, New Delhi, Exel Book, 2002 p290.

9-1 الإدارة الاستراتيجية:

يمكن تعريف الإدارة الاستراتيجية "بأنها مجموعة قرارات وأعمال ينتج عنها وضع وتنفيذ استراتيجيات مصممة لتحقيق أهداف المنظمة، وتركز الإدارة الاستراتيجية على القضايا الرئيسية بعيدة المدى التي تؤثر على المنظمة، وهي تتضمن تخطيط استراتيجيات المنظمة وتنفيذها ومتابعتها".

إن العصر الذي نعيش فيه، والذي بدأ مع مقدم القرن الحادي والعشرين، هو عصر المشروعات المشتركة، والتحالفات الاستراتيجية للأعمال، والحصول على الرخص والاعتماد على الموارد البشرية الخارجية، مما اكسب هذه التوجهات شيوعاً وجعلها بدائل محتملة للعمل، ثم إن تدفق الموارد بأنواعها بحرية حول العالم قد فتح الباب واسعاً أمام إستثمارات جديدة واندماج الشركات واستحواذ بعضها على شركات أخرى.

ولقد انعكس هذا على عمل عدد كبير من الشركات، وبدأت تتخلى عن الاستراتيجية بعيدة المدى واللجوء إلى الحذر والخبرة كمصدر للإلهام في العمل، وأصبح إهتمام المديرين في الشركات الكبرى اهتماماً ينصب على معالجة القضايا الكبرى وإدارته.¹

إلى أن الإدارة الاستراتيجية - من الناحية العملية - توفر للمؤسسة أسلوباً متميزاً للتنبؤ بالمستقبل وتشكيله، وذلك باستخدام الإمكانيات المتاحة بواسطة نظام محكم لاتخاذ القرارات الرشيدة المبنية على معطيات الواقع.

ويرجع الفضل في تطوير مفهوم الإدارة الاستراتيجية بالمعنى السابق إلى عالمين هما "شستر بارنارد، والفريد شاندلر"، ويعتبر عدد كبير من الباحثين أن "بارنارد" من المؤسسين للمدرسة السلوكية في الإدارة، وعالج قضية جوهرية في الفكر الاستراتيجي وهي قضية رسالة المؤسسة، فمن الأهمية بمكان أن يستطيع المديرين الكبار توضيح سبب قيام مؤسستهم وطبيعة رسالتها، والمقولة الرئيسية لشاندلر هي أن الاستراتيجية يجب أن تسبق عملية بناء

¹ أحمد القطامين، التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية، دار مجدلاوي، عمان، الأردن، ط2، 1996 ص ص 14-15.

الهيكل التنظيمي للمؤسسة، ومن أقواله المشهورة "فكر في السوق أولاً ثم في التنظيم ثانياً"، ثم توالى بعد ذلك الدراسات في الاستراتيجية والإدارة الاستراتيجية وكثرت النظريات والأطر الفكرية والنماذج، وهذا وقد ذكر "توني جروني" في كتابه الذي نشره في عام 2005 عن رواد إستراتيجية الأعمال.

- ويحرص قادة المنظمات عندما يضعون الاستراتيجيات لمنظماتهم على مايلي :
- تقدير وضع المنظمة في بيئتها (وهو ما يطلق عليه التحليل الاستراتيجي).
 - توليد وتبني خيار بين عدة خيارات ويطلق عليه الخيار الاستراتيجي.
 - تنفيذ الاستراتيجيات.
 - تقييم الاستراتيجية والرقابة عليها.
 - التلاؤم بين أنشطة المنظمة وإمكاناتها .
 - اتخاذ قرارات رئيسية تتعلق بتخصيص الموارد (المالية وغير المالية).
 - رسم الاتجاه طويل المدى الذي يتوقع أن تتبناه المنظمة.



الشكل رقم (06) : العلاقة بين الإدارة الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي والإستراتيجية.

المصدر : محاضرات د.سيد الهواري في اسطنبول 1994، ص 31 أنموذج (David) ونموذج

¹(Robbins and Others)

¹ Stephen.P.R et autres, **Management**, Arab World Edition, Essex, Eng, 2011, p413.

أصبحت الإدارة الاستراتيجية واحدة من الموضوعات التي تحدد نجاح أو فشل المنظمة لذا فقد تم إعطاء لهذا الموضوع الأهمية القصوى من قبل المنظمات خاصة في ظل تعدد وتنوع أهداف الإدارة الاستراتيجية ولم تعد المنظمات قادرة على النمو والبقاء والاستمرار دون تمتعها بأبعاد إستراتيجية تكفل لها القدرة على استثمار الفرص ونقاط القوة، وتجنبها التهديدات ونقاط الضعف.¹

للإدارة الاستراتيجية كممارسة أو تطبيق وظائف وملامح نجملها فيما يلي:

- ❖ تحدد الغايات والأهداف بعيدة المدى للمنظمة.
- ❖ تختار خطط عمل لتحقيق أهداف المنظمة.
- ❖ تختار خطة عمل لتخصيص الموارد المختلفة.
- ❖ تضع صيغة لربط رسالة المنظمة وفلسفتها وغاياتها.
- ❖ تضع الخطط طويلة الأمد للتفاعل مع البيئة المنافسة لتحقيق أهداف المؤسسة.
- ❖ تضع الية لنقل المنظمة من وضعها الحالي إلى وضع مستقبلي مرغوب فيه.
- ❖ توجه قادة المنظمة لاتخاذ قرارات و المنظمة لتحقيق الغايات التي اتفق عليها.
- ❖ تضع الخطط المحكمة والقرارات والأنشطة بمرور الزمن.
- ❖ تهتم بمفهوم الكفاءة أي دراسة الفرص والتهديدات واتخاذ المبادرات لمواجهتها.
- ❖ تترجم الغايات والأهداف للمنظمة إلى حقائق ملموسة.
- ❖ تقف على أنشطة المنافسة بعناية وإهتمام كبيرين.
- ❖ تحدد نواحي القوة والضعف في المنظمة مقارنة بالمنافسين.
- ❖ تضع الخطط التي تعكس الغايات والأهداف التي تحقق رسالة المنظمة.

¹ جرادات، ناصر محمد سعود، الإدارة الإستراتيجية منظور تكاملي حديث، دار إثراء، عمان، الأردن، د ط، 2013 ص 41-42.

تعتبر الادارة الاستراتيجية مهمة في المنظمة لمواجهة التهديدات الخارجية والحفاظ على الاستقرار، وتحقيق الاهداف البعيدة المستهدفة ولها مهام وأدوار داخل الوسط التنظيمي منها:

- 1- تحليل خيارات المنظمة بالتزواج بين مواردها والبيئة الخارجية.
 - 2- توفر إطارا متكاملًا موحدًا للمديرين في المنظمة لاتخاذ القرارات الفعالة التي تؤثر على جميع الإدارات فيها.
 - 3- تهيئة مطابقة وملائمة بين المنظمة وبيئتها الخارجية.
 - 4- توفر إطارا فكريا للأعمال في المنظمة.
- وعموما تمكن الإدارة الإستراتيجية المنظمات من تحقيق المزايا والفوائد التالية:
- 1- تساعد على إيجاد تكامل في سلوك العامل في شكل جهود كلية شاملة.
 - 2- ترسخ اتجاهها لتوجه طويل المدى ومتوسط المدى وبعيد المدى في المنظمة.
 - 3- توجه المنظمة لتحديد الفرص ووضع أولويات واستغلال لها.
 - 4- تقلل آثار الظروف والتغيرات المعيقة والمعاكسة.
 - 5- تعزز الوعي والممارسة التي تحدد وتحقق أهداف ورسالة المنظمة.
 - 6- تضع أساسا لتحديد مسؤوليات الأفراد العاملين في المؤسسة.
 - 7- تكاد تكون الطريقة الوحيدة التي تساعد إدارة المنظمة على توقع الفرص والمشاكل.
 - 8- تركز على القضايا الكبرى التي تؤثر على المنظمة.
 - 9- تعين المنظمة على إدارة المخاطر والتقليل منها.
 - 10- توفر إمكانية التخصيص الفعال للوقت والموارد لتحقيق الفرص المتاحة.
 - 11- توفر موارد ووقتا أقل لتصويب القرارات الخاطئة.
 - 12- تقود الى القيام بتحليل البيئة الحالية والمستقبلية بتحديد الفرص والتهديدات.
 - 13- تشجع على تكوين اتجاهات إيجابية نحو التغيير.
 - 14 - توفر إحساسا بالنظام والحسم تجاه مشكلات الإدارة.

- 15- تؤثر إيجابا على رفاه المنظمة وتقدمها.
 - 16- تنص على وضع الخطط وتنفيذها وتقييمها في المنظمة.
 - 17 - توفر إطارا للتواصل بين العاملين في المنظمة.
 - 18- تقدم إطارا للتنسيق والرقابة المحسنين.
 - 19- تعين على إختيار خطة عمل لتحقيق هدف معين وبمبررات محددة.
 - 20- تقدم مدخلا تعاونيا متكاملا ومتحمسا لمعالجة المشكلات والفرص في المنظمة.
 - 21- تحسن جودة القرارات الإستراتيجية من خلال تفاعل أعضاء الفريق.
 - 22- تقلل من الفجوات والتداخل في الأنشطة في المنظمة.
- إن انخراط العاملين في الصياغة والتنفيذ والتقييم ينبثق عنه نتائج مالية وغير مالية، أما النتائج المالية فتبرز في أن المنظمات التي تخطط استراتيجيا أكثر نجاحا من تلك التي لا تخطط إستراتيجيا، ويذهب أولئك الكتاب إلى أن أكثر من مائة ألف شركة تفشل سنويا ويأخذ هذا الفشل شكل الإفلاس والإغلاق أو التصفية أو إقامة قضايا عليها في المحاكم، وإن أحد أسباب هذا الفشل يعود إلى غياب الوعي الاستراتيجي لدى قادتها أو ضعف إستراتيجيتها¹، أما النتائج غير المادية فتتجلى فيما ذكرنا السابق، أي تعزيز التواصل والحوار والتفاهم والتمكين للعاملين في المنظمة التي تخطط إستراتيجيا، مما يقوي الشعور بالالتزام بينهم لتحقيق أهداف الخطة الإستراتيجية والعمل الجاد، ثم إن الانخراط في عمليات صياغة الإستراتيجية وتنفيذها وتقييمها وتتيح الفرصة للعاملين في المنظمة للتعلم والنمو المهني، وهذه ميزة لا تتحقق إلا لمن خاض تجربة التخطيط الاستراتيجي.

2-9 عملية صياغة الاستراتيجيات:

تواجه المؤسسة باعتبارها نظاما اجتماعيا وثقافيا مفتوح على البيئة، تسعى دائما إلى التكيف مع مختلف الظروف بغية تحقيق التقدم والاستمرارية، ومن هنا تظهر الضرورة الملحة للتعرف على الخصائص الثقافية والاجتماعية للعامل نظرا لأهميتها بالنسبة للمؤسسة

¹ David·Fred, Strategic Managemenet , Concepts and cases, 2011 ,pp, 49-50

وأثرها الكبير في نجاح الموارد البشرية، كونها تساعد في فهم سلوكها والتنبؤ به، بغية حسن التعامل مع مختلف المواقف التي تصدر من الموارد البشرية تجاه مختلف طرق التسيير والعمليات التنظيمية، وذلك وفق ما تقتضيه ذهنية الفاعل والمسير الجزائري.

وتعرف عملية صياغة الاستراتيجيات بأنها عملية وضع خطط إستراتيجية طويلة المدى تتضمن وضع رؤية المنظمة ورسالتها وغاياتها وأهدافها، كما تتضمن عملية إجراء تحليل رباعي لجوانب القوة والضعف في البيئة الداخلية وللفرص والتهديدات في البيئة الخارجية للمنظمة، وتشمل أيضا اختيار استراتيجيات محددة وبناءها.

تظهر أهمية دراسة الإطار الثقافي والاجتماعي للمؤسسة باعتبارها نسق مفتوح في فهم وتفسير سلوك المورد البشري والقيم التي يتبناها ويؤمن بها مثل: إتقان العمل الأمانة الصدق، إحترام الوقت ... والتي تمثل في نفس الوقت "ضرورة للتقدم والنجاح هذا من جهة ومن جهة أخرى تختلف قيمتها وكيفية استخدامها من ثقافة لأخرى، كما أن هذه العناصر تساعد والمسؤولين على تحليل تصرفات العمال والتنبؤ بسلوكهم وكيفية التعامل معهم والتحكم فيهم، وكذا كيفية تأثير الأفراد في سلوك وأراء بعضهم البعض، وإضافة إلى تفسير الظواهر الإنسانية المتمثلة في مشكلات واعتراضات يثيرها العمال ضد ماتحدثه المؤسسة من تعديلات جديدة على أنظمة العمل.¹

¹ بن يمينة سعيد، صالح ماريا، " إنعكاسات القيم الثقافية على سلوك المورد البشري في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية"، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، مجلد 7، عدد 14 بتاريخ 2018/5/30، ص 701.

خلاصة:

ومن خلال ما سبق، نجد أن الإستراتيجية توفر مزايا وهي أساسها عسكري والذي يتعلق بالصرامة والحزم وتوجيه الأوامر، ومن منظور القادة فتطبيق الأوامر والقوانين يقتل روح الابداع للعاملين، فتبني استراتيجية مرنة تساعد في التغلب على التهديدات الموجودة في البيئة الخارجية وفي انتهاز أي فرصة قد تسمح له من مواجهة المشاكل الداخلية، ومن استغلال ما يتمتع به من عناصر قوة، كما تساعد الإستراتيجية على تحقيق مرونة وعدم تحجره وزيادة قدرته على البقاء والنمو في البيئة التي يعمل فيها خاصة لو كانت تتغير باستمرار.

فلا يمكن إغفال الضرورة الملحة للتعرف على الخصائص الثقافية والاجتماعية للمورد البشري ودراسته في محيطه الاجتماعي وبناء الإستراتيجية المرنة والمتكيفة مع الخصائص الثقافية للمورد البشري، من أجل فهمه وحسن تحفيزه وتسييره من جهة والقضاء على كل المشاكل التنظيمية، التي من شأنها أن تعيق تطور واستقرار المورد البشري والمؤسسة على حد سواء.

الباب الثاني:

الجانب التطبيقي لهاته

الدراسة.

الفصل الاول :

الإجراءات المنهجية للدراسة

الميدانية

الفصل الاول: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية .

تمهيد

- مجالات الدراسة.
- المنهج المستخدم في الدراسة.
- الأدوات المستعملة في جمع البيانات.
- عينة الدراسة وكيفية اختيارها.
- صعوبات الدراسة.

تمهيد:

تعتبر مرحلة تحديد وضبط الإجراءات المنهجية للدراسة خطوة أساسية في الدراسة العلمية الصحيحة وذلك قياساً لما تتضمنه هذه المرحلة من خطوات، تمثل في واقع الأمر حصناً منيعاً، يقي الباحث من الحياد عن الموضوع خاصة على مستوى منهج الدراسة والعينة وأدوات جمع البيانات، فهذه الخطوات تعد حجر الزاوية، والمحددات الأساسية للدراسة وضبطها ضبطاً علمياً سليماً، وقد تم التطرق في هذا الفصل إلى مجالات الدراسة وطبيعة المنهج المستخدم في الدراسة، إضافة إلى أدوات جمع البيانات وكذلك العينة وكيفية اختيارها وأهم الصعوبات التي واجهتنا في الدراسة.

01/ التعريف بميدان الدراسة:

تقديم الهيئة المستقبلية (وكالة الضمان الاجتماعي بالجلفة).

في تاريخ 1978/07/01م وفي إطار السياسة الجديدة الخاصة باللامركزية تم خلق نظام جديد حيث أصبح لـهيئة الضمان الاجتماعي تسمية جديدة وهي صندوق الضمان الاجتماعي لولاية الجلفة وفي شهر أوت 1985 تغيرت تسميتها وظهرت تسمية جديدة Cnast وتعني الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية وحوادث العمل والأمراض المهنية ثم تم تقليص هذه التسمية الأخيرة لتصبح CNAS وهي الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية Caisse National D'assurance Social.

- التعريف بوكالة صندوق الضمان الاجتماعي بالجلفة:

يتركز مفهوم الضمان الاجتماعي على مبدأ التضامن بين العمال، وصندوق الضمان الاجتماعي وهو مؤسسة تابعة للقطاع العام مهمتها الرئيسية تكمن في تقديم الخدمات للمواطنين والمؤمنين من الأمراض المهنية وحوادث العمل ومؤسسة الضمان الاجتماعي ملكية جماعية للعمال وعائلاتهم، إن مصدر تمويل الضمان الاجتماعي الأساسي هو العمل أي بواسطة الاشتراكات التي تقطع على أساس قاعدة ومبدأ تحقيق التضامن بين جميع العمال

لا يتعلق بالمساعدة بل بالاحتياط إجباري ويؤسس قانون رقم 11-83 في 03/07/1983م بنظام وحيد للتأمينات الاجتماعية وذلك حسب ما تنص المادة 167 من القانون رقم 78/12 المؤرخ في 05/08/1978 المتعلق بالقانون العام بالعمال.

على مستوى صناديق الضمان الاجتماعي تم فصل العمال غير الأجراء على المستوى الوطني ذلك سنة 1999م بالإضافة إلى هذا التعريف فإن المؤسسة هي هيئة مصرفية تقدم على أساس تقديم خدمات اجتماعية لكل المواطنين.

02/ مجالات الدراسة:

كل دراسة أيا كان نوعها، لابد لها و أن تكون قابلة للبحث وفقا للأبعاد الثلاثة: وهي (البعد المكاني، البعد الزمني، البعد البشري) فهذه الأبعاد تمثل مجالات الدراسة وتبدأ في تحديدها كآلاتي:

1-2- المجال المكاني:

يتمثل هذا المجال في موقع وموضع الدراسة لإجراء الدراسة الميدانية، وفي دراستنا هاته أجريناها في مقر وكالة الضمان الاجتماعي للعمال الأجراء بالجلفة، والتي يتواجد مقرها العام بحي بن جرمة بمدينة الجلفة وتظم هذه الوكالة عدة مديريات: الإدارة العامة ومديرية المالية والتحصيل ونيابة الرقابة الطبية، نيابة مديرية الإعلام الآلي وكذا نيابة الإدارة والوسائل العامة ونيابة مديرية التعويضات وهذه الأخيرة تنفرع إلى عدة مراكز وفروع وشملت دراستنا :

- مركز الدفع لحي بن جرمة الشهيد قوادرية بلول.

- مصالح المحاسبة بنفس مركز الدفع.

2-2 - المجال الزمني:

هي "وحدات المعاينة التي مرت بها الاستثمار، فالمجال البشري يعبر عن المجتمع الذي نريد معرفة وتكوين فكرة عنه، ومن هم الأشخاص الذين يسألون".¹

استغرقت دراستنا الميدانية من شهر سبتمبر إلى غاية شهر نوفمبر من سنة 2019 وقد مرت بثلاث مراحل:

المرحلة الأولى: المرحلة الاستطلاعية و استغرقت هذه المرحلة حوالي أسبوع تقريبا حيث تم إجراء مقابلة استكشافية مع عينة من العمال بحكم الزمالة وأصدقاء الدراسة الذين من بينهم إطارات بوكالة الضمان الاجتماعي لولاية الجلفة كدراسة استطلاعية، و هذا بهدف التعرف على تمثيلات القيم الثقافية للعمال مما ساعدنا على التعرف على أبعاد و مؤشرات الدراسة للعمل على ضبطها.

المرحلة الثانية: مرحلة إنجاز الاستثمار، وقد استغرقت هذه المرحلة مدة ثلاثة أسابيع حيث حرصنا فيها على مراعاة توجيهات الأستاذ المشرف، و تعديل ما يلزم تعديله في الاستثمار كما قمنا كذلك بتطبيق الاستثمار التجريبية على العمال بالصدفة، هذا وقد كنا قد عرضنا الاستثمار على التصحيح على مجموعة من الأساتذة المحكمين و تعديلها لتصبح في شكلها النهائي.

المرحلة الثالثة: تطبيق الاستثمار في صورتها النهائية للحصول على المعلومات والبيانات المطلوبة و تفريغ البيانات في جداول و تحليلها.

2-3 - المجال البشري (مسح شامل): شمل مجتمع الدراسة كل الفئات السوسيو مهنية وهم عمال للصندوق الوطني للضمان الاجتماعي بوكالة الجلفة، والبالغ عددهم 92 موظفا والمتواجدين بالوكالة، ومركز الحسابات بنفس الوكالة.

¹ عمار بحوش، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، بيروت، ط 2، 1986، ص 49.

03/ المنهج المستخدم في الدراسة:

يختلف إختيار الباحث لمنهج الدراسة" باختلاف طبيعة الموضوع ولكل منهج وظيفته وخصائصه"¹، وليس له الحرية في إختيار منهج دون آخر، أي أن طبيعة الموضوع والمشكلة المدروسة تفرض المنهج الضروري، فالمنهج هو الذي يقود الباحث للوصول إلى الهدف الذي يحدده في دراسته"².

إن وحدة المادة العلمية وموضوعيتها راجع على مدى القدرة على استخدام مناهج البحث العلمي والتحكم في دراسته، فالمناهج العلمية بمثابة نسق من القواعد والإجراءات الواضحة التي يستخدمها الباحث من أجل الوصول إلى نتائج علمية وواقعية قدر الإمكان، فاستخدام المناهج وتحديدها راجع إلى طبيعة الدراسة التي تستدعي إختيار منهج على حساب آخر ويرى "عمار بوحوش" أنه طريقة من طرق التحليل والتفسير بشكل علمي ومنظم من أجل الوصول إلى أغراض محددة لوضعية اجتماعية"وهناك بعض الدراسات تستعمل أكثر من منهج على غرار بعض المواضيع التي تقضي استعمال منهج واحد كاف لدراستها والتعمق فيها للوصول إلى النتائج، على أساس أن المنهج (هو الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته للمشكلة واكتشاف الحقيقة المتعلقة بموضوع بحثه)."³

فاختيار المنهج يعد خطوة أساسية تتحكم في السير الصحيح للبحث، لهذا أوجب على الباحث إختيار المنهج الذي يتناسب وطبيعة موضوعه سواء من حيث الفروض التي أعتمد عليها أو من حيث الأهداف التي حددها من أجل الوصول إلى نتائج الدراسة وبالتالي المطابقة إلى حد ما مع الواقع المدروس ومن ثم يمكن تعميمها إذن فإن منهج البحث الاجتماعي هو الطريقة الفعلية التي يستعين بها الباحثون في حل مشكلات بحثهم، ومثل هذه الطرق والمناهج تختلف باختلاف مشكلات الباحث وباختلاف الأهداف العامة والفرعية

¹ موريس أنجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، تدريبات علمية، دار القصة، الجزائر، 2004 ص 98.

² Aktouf. O, **Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisation** une introduction a la démarche classique et une critique ; ED Quebec, chicoutini, Québec 2006, p 30.

³ عمار بوحوش، محمد محمود، تقنيات ومناهج البحث العلمي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995، ص 89.

التي يهدف الباحث إلى تحقيقها، ومن الصعب المفاضلة بين طريقة وأخرى إلا بعد تحديد كافة الشروط الملائمة لتطبيق كل طريقة وانطلاقاً من طبيعة الموضوع الذي نحن بصدد دراسته، والمتمثل في محاولة التعرف عن تمثيلات القيم الثقافية وتفعيل الاستراتيجية فإن دراستنا إقتضت منا استخداماً لمناهج البحث الآتية.

3-1- المنهج الوصفي: يعرف بأنه: "الطريقة المنظمة لدراسة حقائق راهنة ومتعلقة بظاهرة، أو موقف أفراد أو أحداث أو أوضاع معينة بهدف اكتشاف حقائق جديدة أو التحقق من صحة حقائق قديمة وأثارها والعلاقات التي تتصل بها وتفسيرها وكشف الجوانب التي تحكمها."¹

المنهج الوصفي هو: "الطريقة لوصف الظاهرة المدروسة وتصويرها كمياً عن طريق جمع المعلومات المقننة عن المشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة."² كما أننا اعتمدنا المنهج الوصفي لأنه يساعدنا في فهم موضوع دراستنا من خلال وصف القيم الثقافية والإستراتيجية المتبناة من وكالة الضمان الاجتماعي بالجلفة وجمع المعلومات وتفسير العلاقات المرتبطة بالظاهرة الاجتماعية، وهي تمثيلات القيم الثقافية للعمال وانعكاساتها في تفعيل الاستراتيجية بوكالة الضمان الاجتماعي بالجلفة.

3-2- المنهج الكمي: حيث تم الاعتماد عليه عند تفريغ استمارة البحث وبالتحديد عند حساب التكرارات، النسب المئوية، واستخراج الجداول البسيطة والمركبة.

¹ محمد شفيق، البحث العلمي والخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية، دار المكتب الجامعي، مصر، 1985 ص 84.

² عمار بوحوش، محمد محمود، مرجع سبق ذكره، ص 130.

04/ الأدوات المستعملة في جمع البيانات :

تتوقف دقة أي بحث إلى حد كبير على اختيار الأدوات المنهجية التي تتماشى وطبيعة الموضوع ومع إمكانيات الباحث للحصول على البيانات والمعطيات التي تخدم أهداف الدراسة، فهي تعتبر من الوسائل الضرورية التي يعتمد عليها الباحث ليتمكن من خلالها من الوصول إلى نتائج مرضية وفق خطة منهجية علمية، وإعتماد أي باحث على منهج معين يتطلب منه " الاستعانة بوسائل مساعدة مناسبة تمكنه من الوصول إلى المعلومات اللازمة والتي يتمكن من خلالها معرفة ميدان الدراسة.¹

حيث تختلف هذه الوسائل من خلال الخصائص المميزة لها ولكل وسيلة إيجابيات وسلبيات، كما أن هذه الوسائل تختلف تبعا لاختلاف مواضيع الدراسة وظروفها، فيمكن للباحث أن يستخدم طريقة واحدة كما يمكنه أن يستخدم أكثر من طريقة وهذا تقاديا للوقوع في التحيز وتجنبنا لعيوب كل وسيلة، بالإضافة إلى محاولة الوصول إلى معلومات كافية وأكثر موضوعية عن البحث، ومن خلال الدراسة الاستطلاعية التي حاولنا من خلالها التحكم في الأداة المستعملة لدراستنا هذه ولأهمية الأداة كما جاء عند "ريمون بودون" يجب أن تكون جميع الأدوات المستخدمة في البحث لها وظيفتها²، وقد تضمن بحثنا مجموعة من تقنيات البحث لجمع البيانات وهي:

4-1 الملاحظة البسيطة لاستكشاف ميدان الدراسة:

الدراسة الاستطلاعية والملاحظة البسيطة:

استخدمنا في دراستنا هاته الملاحظة البسيطة وذلك من خلال زيارتنا الأولى للمؤسسة من أجل التعرف على الجو العام بها وأخذ فكرة عنها وعن الأفراد العاملين بها وملاحظة الظاهرة التي تحدث في صورتها الطبيعية، لاسيما وأن مؤسسة الضمان الاجتماعي

¹ يحي مصطفى عليان، عثمان غنيم، مناهج وأساليب البحث العلمي بين النظرية والتطبيق، دار الصفاء، عمان 2000 ص 08 .

² Boudon, *Les méthodes en sociologie*, serie que sais-je N134, 6^{eme} edition, PUF, Paris -p31.

ترتبط بخدمة المواطن بالدرجة الأولى من تغطية إجتماعية و التأمينات الإجتماعية للعامل، وقد حاولنا التردد عليها أكثر من مرة.

فتعرف الملاحظة على أنها "من أهم الأدوات الرئيسية التي تعتبر مصدرا أساسيا للحصول على البيانات و المعلومات اللازمة لموضوع الدراسة، وتعتمد على حواس الباحث و قدرته الفائقة على ترجمة ما لاحظته و تلمسه الى عبارات ذات معاني ودلالات تنبثق منها وضع فروض مبدئية، يمكن التحقق من صدقها عن طريق التجريب."¹ وتستخدم هذه الأداة كثيرا من الأحيان في الدراسات الاستطلاعية والاستكشافية ويحتفظ بالحيادية ودون المشاركة في هذه الملاحظة.²

ومن خلال دراستنا قمنا بالملاحظة البسيطة في جولتنا الاستكشافية لميدان الدراسة بوكالة الضمان الاجتماعي بالجلفة، والتي من خلالها حاولنا قدر الإمكان أن نكون حياديين وعدم المشاركة في هذه الملاحظة البسيطة (المشاهدة) من أجل التحري والتقصي العلمي في جمع المعلومات الصادقة.

4-2 الاستمارة:

حيث لا تقل أهمية عن سابقتها، إذ تعد الاستمارة أكثر الأدوات استخداما في جمع البيانات والمعطيات الخاصة بالبحوث "من خلال مجموعة من الأسئلة تنظم لجمع شهادات المبحوثين، حول موضوع ما، حتى نستطيع كشف آرائهم وسلوكياتهم تجاهها. لهذا اعتمدنا الاستمارة "كأداة أساسية في بحثنا على إعتبار أنها، وسيلة علمية تساعد الباحث على جمع الحقائق والمعلومات من المبحوثين."³

وتستخدم هذه التقنية لجمع البيانات التي يصعب الحصول عليها عن طريق أدوات جمع البيانات الأخرى، وحاولنا تغطية جميع محاور البحث في الأسئلة التي احتوتها الاستمارة

¹ فضيل دليو و آخرون، أسس المنهجية في العلوم الإجتماعية، (سلسلة العلوم الإجتماعية)، منشورات جامعة منتوري قسنطينة، دار البحث، قسنطينة، 1999، ص 189 .

² فضيل دليو و آخرون، المرجع السابق، ص 189.

³ حسان محمد حسين، البناء الاجتماعي والطبقية، دار الطليعة، بيروت، لبنان، 1985، ص 65.

وتم إختيار هذه التقنية عن غيرها لرؤيتنا بأنها تخدم الموضوع المعالج لأننا نتعامل مع مجتمع البحث وهو عمال وكالة الضمان الاجتماعي ببلدية الجلفة كله متعلم ونستطيع الحصول على المعلومات المراد معالجتها والتي تخص موضوعنا.

وإعتقادا على ذلك قمنا في بحثنا هذا بإعداد استمارات، وزعناها على جميع عمال وكالة الضمان الاجتماعي بالجلفة حيث تحتوي الاستمارة على ثلاثة وخمسين سؤال موزعة كالآتي:

المحور الأول: البيانات الشخصية، حيث تضمن 06 أسئلة.

المحور الثاني: مؤشرات تبين تمثل الانضباط الذاتي للعمال و مساهمته في تفعيل طبيعة الاستراتيجية التنظيمية للمؤسسة، حيث تضمن 12 سؤالا.

المحور الثالث: مؤشرات تبين توافق اتجاهات الولاء التنظيمي للعمال والإستراتيجية التنظيمية للمؤسسة، حيث تضمن 12 سؤالا.

المحور الرابع: مؤشرات تبين تمثل العملية التعاونية بين العمال ودوره في تفعيل إستراتيجية المؤسسة، حيث تضمن 10 أسئلة.

المحور الخامس: مؤشرات تبين تمثل تبادل الأدوار بين العمال ودوره في تفعيل إستراتيجية المؤسسة، حيث تضمن 12 سؤالا.

3-4 المقاييس الإحصائية المستخدمة:

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على أسئلتها تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss ، الإصدار رقم (22) من خلال إدخال جميع إجابات المستجوبين في جهاز الحاسوب، ثم طبق عليها بعض الأساليب الإحصائية التي يوفرها برنامج (spss) والتي تتماشى ومتطلبات الدراسة، وفيما يلي مجموعة من الأساليب التي قمنا باستخدامها:

-التكرارات والنسب المئوية: لوصف أفراد الدراسة وفقا لخصائصهم الوظيفية والشخصية.

05/ مجتمع الدراسة و كيفية اختياره:

تعد دراسة ظاهرة اجتماعية يعيشها عدد كبير من الأفراد إذ وتتفاعل مع ظواهر اجتماعية أخرى محيطة بها أمرا ليس بالهين لأنه لا يمكن دراستها بشكل مجرد ولا يمكن فهمها بكامل ارتباطاتها وجزئياتها وشموليتها بواسطة عدد قليل من الباحثين لديهم، تؤخذ عينة من مجتمع البحث بدل من أخذ جميع مفرداته على إفتراض تشابه مفردات مجتمع البحث مع بعضها والمقصود بها هو عدد محدود من مفردات البحث¹

وعليه من خلال ميدان دراستنا، وهو وكالة الضمان الاجتماعي بالجلفة أضطررنا إلى أخذ كل وحدات الوكالة وهم جميع عمال مركز الدفع وجميع عمال المحاسبة بنفس المركز والذي قدر بـ: 92 عامل، وهذه المعطيات الإحصائية التي تُجمع ميدانيا من وحدات المجتمع الإحصائي تشمل هذه التعدادات كافة وحدات المجتمع الإحصائي والتي نريد الحصول على معطيات بشأنها، حيث تم استرجاع 84 استمارة من مجموع العمال تم الإجابة عليها، و 08 استمارات لم تستوفي شروط المعالجة وتعتبر ملغاة.

ويعرف "المسح الشامل" على أنه يساعد الباحث على تشخيص نوع علاقة بين متغيرات الظاهرة أو المشكلة المدروسة لتشخيص أصالة أو عدم أصالة علاقة متغيرات الظاهرة بواسطة البحث والكشف عن أهمية المتغير الأول (المستقل) وإحداث التأثير على المتغير الثاني (التابع).²

ولقد اعتمدت على هذه التقنية (المسح الشامل) حتى تكون نتائج هذه الدراسة على قدر كبير من المصداقية وإعطاء الدراسة موضوعية أكثر ولا يترك مجال للشك أثناء الدراسة الميدانية لذات المؤسسة.

¹ ريمون كفي، لوك فان كمنهود، دليل الباحث في العلوم الاجتماعية، تعريب، يوسف الجباعي، مكتبة الشروق، دمشق بدون سنة النشر، ص312.

² خليل عمر معن، مناهج البحث في علم الاجتماع، دار الشروق، عمان، الأردن، ط1، 2000، ص 141.

06/ صعوبات الدراسة:

ما من دراسة أو بحث إلا واجهته صعوبات مختلفة، ولقد إرتبطت جل الصعوبات التي واجهتنا خلال إنجاز هذه الدراسة بشقيها النظري والتطبيقي والتي سندرج أهمها من خلال هذه النقاط:

- ❖ صعوبة الغوص في الحياة الإجتماعية للمجتمع ودراسة تمثّل قيم عمال وكالة الجلفة للضمان الاجتماعي، كون تمثلات العمال للقيم الثقافية تأخذ أشكال معنوية ومتغيرة فالمواضيع السوسيو الثقافية تعتبر من المواضيع يتعسر ضبطها، وصعوبة ضبط والتحكم في القيم لأنها تتغير من زمان لآخر ومن مكان لآخر، وتحمل تمثلات القيم تراكمات معرفية سابقة يصعب ضبطها والتنبؤ بها.
- ❖ قلة الدراسات والمراجع التي تطرقت لمثل هذا النوع من الدراسة.
- ❖ تلقينا صعوبة في توزيع الاستمارات كون أغلب عمال الوكالة لديهم كثرة العمل وهذا لتعاملهم مع المواطنين يوميا على مستوى المصالح الإدارية وخاصة عمال الشباك والمحاسبة.
- ❖ حقل الإستراتيجية التنظيمية في المؤسسة مجالا واسعا يصعب الإلمام بكل جوانبه.
- ❖ امتناع بعض المبحوثين عن الإجابة وقد يكون له أسباب كالكسب في البحث أو عدم الاعتياد على الاستمارات، وكذا الإجابة على أسئلة دون غيرها في الاستمارة ويرجع ممكن لعدم فهم طبيعة الموضوع ورفض بعض من أفراد العينة الإجابة على الاستمارات كونها دراسة أكاديمية.

جداول توضح خصائص العينة المدروسة:

الجدول رقم 01 : يمثل جنس المبحوثين

الجنس	التكرار	النسب المئوية
ذكر	68	81.0%
أنثى	16	19.0%
المجموع	84	100.0%

يوضح الجدول أعلاه أن النسبة الأعلى في الإتجاه العام تحده فئة الذكور بنسبة 81% مقارنة بالنسبة التي تمثلها فئة الإناث بـ 19%، إن طبيعة المجتمع الجلفاوي يميل إلى الذكور في التوظيف الخاص بوكالة الضمان الاجتماعي بالجلفة، ولهذا دلالة على هيمنة الطابع الذكوري على الأنثوي في أغلب المجالات داخل هاته المؤسسة ولخصوصية المنطقة المحافظة والثقافة السائدة في عمل المرأة بالقطاع الخدماتي.

الجدول رقم 02 : يمثل الفئة العمرية

الفئة العمرية	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 25 سنة	1	1.2%
من 25 الى 35 سنة	22	26.2%
من 36 سنة الى 45 سنة	36	42.9%
أكبر من 45 سنة	24	28.6%
بدون إجابة	1	1.2%
المجموع	84	100.0%

يتضح من خلال الجدول أن الفئات العمرية تتوزع على أربعة فئات إذ تتوزع في صندوق الضمان الاجتماعي لبلدية الجلفة ما بين 36 و 45 سنة وبإتجاه عام وبنسبة 42.9%

وهي الأعلى، تليها فئة الأكبر من 45 سنة وبـ 24 مبحوث وبنسبة 28.6% وبعدها فئة ما بين 25 و 35 سنة بـ 22 مبحوثين وبنسبة 26.2% وفي المرتبة الأخيرة لعدم الإجابة عن السن مبحوث واحد وبنسبة 1.2% وتتساوى مع الفئة الأقل من 25 سنة.

من خلال المعطيات السابقة نجد أن فئة الشباب هي الأكثر المكونة للتعداد العمالي لوكالة الضمان الاجتماعي لبلدية الجلفة وهي فئة التي من خلالها تعتمد الوكالة على هذه الفئة النشطة لتلبية الخدمات المقدمة للمواطن وتحتاج الوظائف إلى القدرة على العمل وكذا الكفاءة المطلوبة في المناصب الإدارية والتقنية لمواكبة التطورات والكفاءة لتمكين التسيير الجيد للمرافق ولعصرنه الإدارة من جميع الفئات الشبابية للارتقاء بالخدمة وتحقيق أفضل الخدمات للزبائن.

الجدول رقم 03 : يمثل الحالة العائلية

الحالة العائلية	التكرار	النسبة المئوية
أعزب	13	15.5%
متزوج	64	76.2%
مطلق	6	7.1%
أرمل	1	1.2%
المجموع	84	100.0%

يمثل الجدول أعلاه الحالة العائلية للمبحوثين إذ أن 64 مبحوث من فئة المتزوجين وبنسبة 76.2% وتليها فئة العزاب بـ 13 مبحوثين وبنسبة 15.5% في حين أن المطلقين بـ 6 مبحوثين وبنسبة 7.1% وفي المرتبة الأخيرة فئة الأرامل بمبحوث واحد وبنسبة 1.2%.

تتجه النسبة المرتفعة لفئة المتزوجين وهذا له دلالة سوسيولوجية في التشجيع وإعطاء فرص للعمال بتكوين أسرة وهذا بتوفير المنح والأجرة المعتبرة الموجودة في صناديق التأمينات

مما يدل على تنامي القيم الاجتماعية والثقافية السائدة في المجتمع والمشجعة في تكوين الأسرة وكذا وجود الاستقرار المهني والوظيفي لعمال الصندوق الضمان الاجتماعي بوكالة الجلفة مما يشجع على تشكيل الأسرة.

الجدول رقم 04 : يمثل المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
2.4%	2	متوسط
42.9%	36	ثانوي
27.4%	23	جامعي
22.6%	19	دراسات عليا
4.8%	4	بدون إجابة
100.0%	84	المجموع

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن المستوى التعليمي للمبحوثين يتوزع على أربع مستويات تظهر كما يأتي :

المستوى الأول ثانوي، المستوى الثاني جامعي، المستوى الثالث الدراسات العليا، أما المستوى الرابع وهو مستوى المتوسط، نجد أن أكبر نسبة تمثل 42.9% عند 36 مبحوث ذوي المستوى الثانوي، ثم تليها 23 مبحوث ونسبة 27.4% ذوي المستوى التعليمي الجامعي كما نسجل نسبة 22.6% عند 19 مبحوث عند فئة التي تحمل مستوى دراسات عليا، وفي الرتبة الأخيرة نسبة 2.4% وبمبحوثين تمثل فئة المتوسط، و4 مبحوثين وهذا بنسبة 4.8% لم يصرحوا بمستواهم التعليمي.

ترجع النسبة المرتفعة للمستوى الثانوي إلى الظروف التعليمية التي مرت بها المنطقة وبالأخص ولاية الجلفة كهيئة لاستقطاب الأفراد في فترات سابقة والتي شجعت على التعليم للرفع من المستوى التعليمي وكذلك في التوظيف الذي يحتاج لمستوى تعليمي يتماشى

مع المناصب الوظيفية وهذا كان في فترة التسعينيات كانت المرحلة الثانوية اهتمام المواطنين للالتحاق بالوظائف العمومية وعدم توفر وسائل الدراسة المتاحة اليوم كالجامعة والمعاهد المتخصصة في المجتمع الجلفاوي، والمستوى الجامعي الذي يأتي في المرتبة الثانية له دلالة على الأهمية البالغة في الهيكل التنظيمي للتنظيم على مستوى وكالة الضمان الاجتماعي بالجلفة، من توظيف الإطارات الجامعية القادرة على تلبية الحاجيات والخدمات المقدمة للمواطن وكانت فترة الإدماج لحاملي الشهادات الجامعية والمقدر عددهم 60 إطار من مختلف التخصصات وتم تثبيتهم في مناصب مختلفة والموزعة في الوكالة، وهذا لمواكبة متطلبات العصر والتطور على جميع الأصعدة والميادين المعرفية والتكنولوجية حتم على المرافق العمومية ذات الطابع الخدماتي منها وكالة الضمان الاجتماعي بالجلفة توظيف الجامعيين في المناصب التي تحتاج للكفاءات والإطارات لتسيير المرافق التقنية والإعلام الآلي وبطاقات الشفاء والتأمينات الاجتماعية للعمال في مختلف المؤسسات الموزعة في تراب الولاية، والمقاولين والصيدلة وهذه المناصب المستحدثة مؤخرا تحتاج للمهندسين في البرمجة والتخصص وكذلك على مستوى مصالح الإحصاء والأرشفة والمحاسبة كل هذه الكفاءات الموظفة في وكالة الجلفة تعمل على الرفع من تقديم أفضل الخدمات للمواطنين بالسرعة والنوعية وتحسين الخدمات، يلاحظ أن غالبية أفراد العينة لهم مستوى ثانوي وجامعي مما يساعدهم على الفهم والإطلاع على القوانين واللوائح ومعرفة الحقوق والواجبات مما يعزز التوافق والإستراتيجية المعتمدة بوكالة الضمان الاجتماعي بالجلفة.

الجدول رقم: 05 يمثل الفئات السوسيو مهنية في المؤسسة.

النسبة المئوية	التكرار	الفئات السوسيو مهنية
54.8%	46	عون تنفيذ
28.6%	24	عون تحكم
10.7%	9	إطار
6.0%	5	بدون إجابة
100.0%	84	المجموع

من خلال الجدول أعلاه والذي يمثل الفئات السوسيو مهنية داخل وكالة الضمان الاجتماعي بالجلفة نجد أن هناك ثلاث فئات للوظيفة والاتجاه العام لمنصب أعوان التنفيذ وبنسبة 54.8% وهي الأعلى من خلال عدد المبحوثين وبـ 46 مبحوث مما يدل أن هذه الفئة الإدارية لها دور في التسيير في جميع المصالح الإدارية والتقنية وتليها فئة أعوان التحكم بـ 24 مبحوث وبنسبة 28,6% وهي الفئة التي تقوم بدور محوري وضروري لتسيير المصالح بأنواعها واختلافها وإدارة شؤون العمل والعمال الوكالة من المتابعة والتنفيذ للمهام والمراقبة وفي الرتبة الثالثة والأخيرة فئة الإطارات بـ 9 مبحوثين وبنسبة 10.7% والعمال الذين لم يصرحوا بالمهام التي يشغلونها بالوكالة كان عددهم 5 عمال وبنسبة 6% وهذا يرجع للأسباب الذاتية للعمال من خلال عدم التصريح بالعمل.

الحالية الجدول رقم 06 : يمثل الأقدمية في العمل

الأقدمية في العمل	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 10 سنوات	17	20.2%
من 10 الى 20 سنة	42	50.0%
من 21 الى 25 سنة	8	9.5%
أكثر من 25 سنة	16	19.0%
بدون إجابة	1	1.2%
المجموع	84	100.0%

يتضح من خلال الجدول أن فئات الأقدمية في العمل تتوزع على أربعة فئات إذ تتوزع في الصندوق الضمان الاجتماعي بوكالة الجلفة ما بين 10 و 20 سنة وباتجاه عام ونسبة 50% وهي الأعلى تليها فئة الأقل من 10 سنوات وبـ 17 مبحوث ونسبة 20.2% وبعدها فئة الأكثر من 25 سنة بـ 16 مبحوث ونسبة 19.0%، وتليها فئة من 21 و 25 سنة بـ 8 مبحوثين ونسبة 9.5% وفي المرتبة الأخيرة لعدم الإجابة عن الأقدمية في العمل بـ مبحوثا واحد ونسبة 1.2%.

من خلال النسب والأرقام السابقة يتضح لنا بأن الفئة التي تشكل أغلبية العمال الذين لديهم خبرة في العمل متوسطة في عدد السنوات المشغلة بالوكالة، وهذا لان التوظيف كان في مرحلة من المراحل التي تم التوظيف فيها بكثرة، وهذا لاحتياج الوكالة للعمال لتزايد التشغيل على مستوى المؤسسات والإدارات وكذا في القطاع العمومي والاقتصادي وتزايد الاحتياج للتغطية والتأمين الاجتماعي للعمال نتيجة حوادث العمل والحاجة للتأمين على مستوى القطاعات.

القراءة الإحصائية و السوسيولوجية للبيانات الشخصية :

الجنس: (81.0%) يمثلون فئة الذكور وهي الأغلبية المشكلة لموظفي وكالة الضمان الاجتماعي بالجلفة ، إن طبيعة المجتمع المحلي يميل إلى الذكور في التوظيف الخاص وكالة الضمان الاجتماعي بالجلفة ولهذا دلالة سوسيولوجية على هيمنة الطابع الذكوري على الأنثوي في أغلب المجالات والميادين في العمل وكذا لخصوصية المنطقة المحافظة والثقافة السائدة في عمل المرأة بالصناديق ذات الاحتكاك بالمواطنين وللعادات والتقاليد في عمل المرأة وتكتفي بالعمل في قطاع دون غيره كالتعليم.

الفئة العمرية: (42.9%) للفئة العمرية ما بين 36 و 45 سنة هي الفئة الأكثر تكويناً للتعداد العمالي لوكالة الضمان الاجتماعي بالجلفة وهي الفئة الحية والنشطة التي من خلالها تعتمد الوكالة على تلبية الخدمات الاجتماعية المقدمة للمؤمنين اجتماعياً وتحتاج هذه الوظائف إلى القدرة على العمل.

المستوى التعليمي: (42.9%) من حاملي مستوى الثانوي ترجع نسبة ارتفاعها إلى الظروف التعليمية التي مرت بها المنطقة وبالأخص وكالة الضمان الاجتماعي بالجلفة كهيئة لاستقطاب الافراد في فترات سابقة والتي شجعت على التعليم وكذلك في التوظيف الذي يحتاج لمستوى تعليمي يتماشى مع المناصب الوظيفية، و في فترة التسعينيات كانت المرحلة الثانوية لها من القيمة في التوظيف، ومن منظور آخر الرغبة واهتمام المواطنين للالتحاق بالوظائف في وكالة الضمان الاجتماعي بالجلفة وكذا الكفاءة المطلوبة من حاملي الشهادات في المجالات الادارية والتقنية وكذا بيئة العمل المشجعة على الاستقرار في الوظيفة والاجر الجيد في وكالة الضمان الاجتماعي مقارنة بالوظائف الأخرى.

الحالة الاجتماعية: (67.4%) بالنسبة للمتزوجين له دلالة سوسيولوجية في التشجيع على الزواج مما يدل على تنامي القيم الاجتماعية والثقافية السائدة في المجتمع المحلي المشجعة على تكوين الأسر وكذا الاستقرار المهني والتوظيفي لعمال وكالة الضمان الاجتماعي بالجلفة ساهم في التشجيع على الزواج.

الفئة السوسيو مهنية: (54.8%) وتشمل أعوان التنفيذ الفئة الإدارية المشكلة لأغلبية الموظفين لها دور في التسيير في جميع المصالح الإدارية والتقنية وفتح مناصب كبيرة لهذه الفئة من حاملي الشهادات المختلفة وخصوصا منها الإدارية.

الاقدمية في العمل: (50%) وتشمل الفئة التي لها خبرة في العمل التي تفوق عشرة سنوات ولا تتجاوز عشرون سنة والتي تمثل أغلبية العمال الذين لديهم خبرة في العمل متوسطة في عدد السنوات المشتغلة بالوكالة وهذا لأن التوظيف كان في مرحلة من المراحل التي تم التوظيف فيها بكثرة، وهذا لاحتياج الوكالة للعمال لتزايد التشغيل على مستوى المؤسسات والإدارات وكذا في القطاع العمومي والاقتصادي وتزايد الاحتياج للتغطية والتأمين الاجتماعي للعمال في مختلف المؤسسات والمقاولات.

الفصل الثاني :

عرض وتحليل معطيات

الفرضية الأولى.

الجدول رقم 07: يمثل إحترام النظام الداخلي للمؤسسة

إحترام النظام	التكرار	النسبة المئوية
نعم	76	90.5%
لا	7	8.3%
بدون إجابة	1	1.2%
المجموع	84	100.0%

يتضح من خلال الجدول رقم 07 والذي يمثل إحترام النظام الداخلي للمؤسسة كانت نسبة 90.5% وبـ 76 مبحوثاً يرون بأنهم يحترمون النظام الداخلي للمؤسسة مقارنة بـ 7 مبحوثين ونسبة 8.3% الذين يرون بأنهم لا يحترمون النظام الداخلي للمؤسسة، ونسبة 1.2% وبمبحوث واحد أمتنع عن الإجابة.

إن إتجاهات العمال نحو وكالة الضمان الاجتماعي بالجلفة تشير إلى أن العاملين يلتزمون باحترام القوانين واللوائح التنظيمية بالوكالة، ويرجع إلى أن هناك وعي عمالي بأن القانون فوق كل إعتبار وأنه يطبق بالعدالة على الجميع دون إستثناء مما شكل لدى عمال الوكالة إندماج الفرد بالوكالة وإهتمامه مما ينمي الشعور بالحب إتجاه العمل بالوكالة.

الجدول رقم 08 : يمثل الالتزام بالنصائح التي تقدمها الإدارة حسب جنس المبحوثين.

الإلتزام النصائح جنس العامل	دائماً	أحياناً	أبداً	المجموع
ذكر	46 % 67.65	17 % 25.0	5 % 7.35	68 % 100
أنثى	14 % 87.50	2 % 12.50	0 % 0	16 % 100
المجموع	60 % 71.43	19 % 22.62	5 % 5.95	84 % 100

نلاحظ من المعطيات الإحصائية بالجدول رقم 08 المتعلق بجنس العامل والإلتزام بالنصائح التي تقدمها الإدارة حول أداء المهام نجد بأن الاتجاه العام للمبحوثين كانت تصريحاتهم أنهم دائماً ما يلتزمون بالنصائح التي تقدمها الإدارة حول أداء المهام. وهذا بنسبة 71.43 % وتدعمها نسبة 87.50 % عند الاناث وتليها نسبة 67.65 % عند الذكور، وبالمقابل نجد أن نسبة 22.62 % من المبحوثين أجابوا بأنهم أحياناً ما يلتزمون بالنصائح التي تقدمها الإدارة حول أداء المهام، وتدعمها نسبة 25.0 % عند الذكور وتليها نسبة 12.50 % عند الاناث.

في حين أن 5.95 % من المبحوثين جميعهم من الذكور قد صرحوا أنهم لا يلتزمون أبداً بالنصائح التي تقدمها الإدارة حول أداء المهام و يمثلون نسبة 7.35 % من الذكور. من خلال النسب السابقة الذكر يتضح لنا بأن هناك جدية و التزام من طرف العمال بالنصائح التي تقدمها الإدارة بخصوص أداء المهام، وبالخصوص عند فئة الاناث والتي دائماً ماتعمل بالنصائح دون غيرها من العنصر الذكوري وهذا له دلالة على الجدية في

تطبيق أوامر الإدارة عن أداء المهام الموكلة عند المرأة العاملة وهذا لطبيعة تقبل النصائح وإعطاء أهمية للعمل وإجراءاته والخوف من العقوبة أكثر من الرجال وهذا لاختلاف للطبيعة التركيبية للجنسين.

الجدول رقم 09 : يمثل مغادرة مكان العمل قبل الوقت المحدد

مغادرة مكان العمل	التكرار	النسبة المئوية
دائما	14	16.7%
أحيانا	54	64.3%
أبدا	15	17.9%
بدون إجابة	1	1.2%
المجموع	84	100.0%

يتضح من خلال الجدول رقم 09 الذي يمثل مغادرة مكان العمل قبل الوقت المحدد كانت إجابة أغلبية المبحوثين أنهم أحيانا ما يغادرون مكان العمل قبل الوقت المحدد بنسبة 64.3% وبـ 54 مبحوث، مقارنة بـ 15 مبحوث ونسبة 17.9% الذين يرون أنهم لا يغادرون مكان العمل قبل الوقت المحدد، ويليهما 14 مبحوث ونسبة 16.3% الذين يرون أنهم دائما ما يغادرون مكان العمل قبل الوقت المحدد، ومبحوث واحد ونسبة 1.2% لم يجيب على هذا السؤال.

سلوك الأفراد نحو التزامهم نحو التنظيم وترك العمل قبل الوقت المحدد قانونا قليل وهم أكثر استقرارا في العمل، فارتفاع مستوى الغياب وترك العمل قبل الوقت المحدد مكلفا ويشكل صعوبات للوكالة، وكثرة الغياب عن العمل يرجع لخلفية ثقافية للعامل فقط، بالرغم أنه مؤخرا تم إستعمال أجهزة تكنولوجية لأخذ البصمة في الدخول والخروج من العمل من طرف وكالة الضمان الاجتماعي بالجلفة وهذا لتفادي التسجيل اليومي عن طريق توقيع العمال لتفادي التحايل.

فالضمير الحي في سلوكيات العامل من خلال عدم التخلف عن العمل ودقة المواعيد وعدم إنفاق العمل في المصالح الشخصية، والحضور الصوري فقط في العمل لدليل على حب العمل والاهتمام به.

وبهذا فالعمال يتفاعلون مع ترك العمل قبل الوقت المحدد إنطلاقاً من أوضاع وأدوار مختلفة مهنية وتعليمية وثقافية، فاحترامهم القيمي والتقدير للوقت يتحدد وفق ما يراه الموظفون ملائماً لهم فالظاهر أنها سلوكيات عقلانية تحترم أحياناً فقط مواعيد العمل وفق ما تمليه إجراءات العمل لكن الممارسات الضمنية لعملية احترام الوقت هي ممارسات متناقضة فإن الأفراد يتصرفون وفق ما تمليه أهدافهم الشخصية، كما أنه ليس لديهم بعد وعي كافي بأهمية الوقت كقيمة عملية تتطلب الحفاظ عليها كمورد نافذ وغير متجدد فتضييعه والاستهزاء به يؤثر سلباً على فعالية أداء العمل وبالتالي يؤثر أيضاً على عملية ترشيد هذا السلوك اللامبالي.

الجدول رقم 10: يمثل الالتزام بالنصائح التي تقدمها الإدارة حول أداء المهام

الالتزام بالنصائح	التكرار	النسبة المئوية
دائماً	60	71.4%
أحياناً	17	20.2%
أبداً	5	6.0%
بدون إجابة	2	2.4%
المجموع	84	100.0%

يتضح من خلال الجدول رقم 10 الذي يمثل التزام بالنصائح التي تقدمها الإدارة حول أداء المهام كانت إجابة المبحوثين أنهم دائماً ما يلتزمون بالنصائح التي تقدمها الإدارة حول أداء المهام وهذا بنسبة 71.4% وبـ 60 مبحوث، مقارنة بـ 17 مبحوث بنسبة 20.2% الذين يرون أنهم أحياناً ما يلتزمون بالنصائح التي تقدمها الإدارة حول أداء المهام

وبليها 05 مبحوثين وبنسبة 06 % الذين يرون أنهم أبدا لا يلتزمون بالنصائح التي تقدمها الإدارة حول أداء المهام، وأمتنع مبحوثين عن الإجابة.

الالتزام بالنصائح التي تقدمها الإدارة من طرف العمال لدليل على أن هناك توافق وانسجام بين الإدارة وعمالها بالوكالة فدائما ما يسعى العمال بالالتزام بالنصائح الادارية وهذا لإعطاء انطباع عن العمل المقدم بأنه جيد و يحقق الاستراتيجية المنتهجة من الوكالة فالتضحية من العمال من أجل المنظمة يحقق الثقافة التنظيمية وبالتالي يعزز من الهوية فيقوم العامل بأكثر من الحد الأدنى المطلوب في مجالات العمل كالحضور وإتباع قواعد العمل وحضور الاجتماعات الاختيارية والاهتمام بحياة الوكالة، فالالتزام بالنصائح المقدمة من طرف الإدارة في تأدية المهام الموكلة للعمال بالوكالة يدل على الحرص في الأداء الوظيفي وإتباع قواعد العمل مما يعزز الولاء اتجاه الوكالة وإحترامها.

الجدول رقم 11 : يمثل رضا العمال عن المعاملة من قبل المشرفين.

النسبة المئوية	التكرار	الرضا عن المعاملة
50%	42	غير راضي
50%	42	راضي
100%	84	المجموع

من خلال الجدول أعلاه والذي يمثل رضا العمال على المعاملة من قبل المشرفين على التسيير نجد أن هناك تساوي بين الفئتين الراضية والغير راضية من العمال على المعاملة من قبل المشرفين على التسيير داخل وكالة الضمان الاجتماعي بالجلفة، وهذا بنسبة 50% وهي متساوية من خلال عدد المبحوثين وبـ 42 مبحوث مما يدل أنه هناك تكافؤ بين رؤية العمال داخل الوكالة من خلال مستوى الرضا في العملية التسييرية من طرف المشرفين عن العمل.

إن عمال الوكالة يحملون اعتقاداً عن المعاملة والعمل والأفراد والمسيريين سواء كان هذا الاعتقاد صحيحاً أو خاطئاً وهذه التصورات العمالية جاءت مناصفة بين ما يرون بأنهم راضون عن المعاملة من قبل المسيرين بالوكالة ونصف العمال غير راضين عن المعاملة من طرف المسيرين بالوكالة وهذه حالة شعورية من خلال ردود أفعال العمال نحو المسيرين وأفعالهم وتصرفاتهم وكيفية التسيير وتطبيق الأوامر، وتسيير المصالح المختلفة للوكالة وتسيير العلاقات العمالية وفق العلاقات الإنسانية والاحترام المتبادل وتوفير بيئة عمل مناسبة ومشجعة على العمل فكلما كانت هذه الظروف بالوكالة موجودة كلما كان مستوى الرضا مرتفعاً.

الجدول رقم 12: يمثل تأثير الحالة المادية على الانضباط الذاتي للعمل.

تأثير الحالة المادية	التكرار	النسبة المئوية
نعم	70	83.3%
لا	13	15.5%
بدون إجابة	1	1.2%
المجموع	84	100.0%

من خلال النسب والأرقام المبينة في الجدول أعلاه نجد أن نسبة 83.3% من المبحوثين وبـ 70 مبحوث تتجه إجاباتهم بنسبة كبيرة جداً، أن الحالة المادية لدى الفرد تؤثر على الانضباط الذاتي في العمل، مقارنة بنسبة 15.5% من المبحوثين الذين يرون أن الحالة المادية لدى الفرد لا تؤثر على الانضباط الذاتي في العمل، ومبحوث واحد لم يجب على السؤال بنسبة 1.2%.

الأغلبية من المبحوثين الذين يرون أن الحالة المادية لدى الفرد تؤثر على الانضباط الذاتي في العمل شعور العامل بأن ما تصبوا إليه الوكالة من أهداف وإستراتيجية تنظيمية أنه يعود بالنفع المادي للعامل، فالاستقرار المادي يغني العامل عن البحث عن مصادر رزق خارج العمل ويجعله يفكر في تأدية المهام بالشكل المرضي وتتجسد في سلوك العامل اتجاه

العمل بالالتزام نحو العمل، هذا يقوي الالتزام اتجاه الوكالة من خلال المشاركة في أعمال الوكالة بطريقة ضمنية ووعي وذلك بأن تحقيق أهداف الوكالة يعود بالنفع المادي له ويحقق أهداف وإستراتيجية وكالته.

الجدول رقم 13 : يمثل تأثير المستوى الثقافي للعامل على الانضباط الذاتي في العمل.

تأثير المستوى الثقافي	التكرار	النسبة المئوية
نعم	73	%86.9
لا	11	%13.1
المجموع	84	%100.0

يوضح الجدول أعلاه أن النسبة الأعلى في الاتجاه العام عند نسبة %86.9 وبـ 73 مبحوث ترى بأن المستوى الثقافي للعامل يؤثر على الانضباط الذاتي في العمل، وتأتي بعدها نسبة %13.1 وبـ 11 مبحوث ترى بأن المستوى الثقافي للعامل لا تؤثر على الانضباط الذاتي في العمل.

إن الثقافة ككل متداخل من الأجزاء يمكن عزل أي عنصر من عناصر هذا الكل و تمتد فيها جذور الحياة الثقافية للمجتمع ويطبع حياة الأفراد بسلوك اجتماعي معين¹.

من خلال ما سبق ذكره يساهم المستوى الثقافي للعامل في تحقيق إنضباط العامل وهذا لان الواجب الثقافي ينشئ رابطة قوية تنعكس في السلوك اتجاه الانضباط ذاتيا بوعي في تقديم العمل وتحقيق التجانس بين العامل وعمله، فيرى عمال وكالة الضمان الاجتماعي بالجلفة بأن هناك ارتباط كبير بين المستوى الثقافي للعامل وتحقيق الانضباط الذاتي فهذا التصور للعمال ناتج عن الملاحظات اليومية والمعاشة في الوسط العمالي وانعكاسه في التصرفات في إنضباط العمال داخل الوكالة، فالواجب الثقافي يلزم العامل بأن يلتزم اتجاه العمل

¹ مالك بن نبي، مشكلة الحضارة، دار الفكر، دمشق، ط4، 1984، ص30.

فالبعد الثقافي عند العامل بالوكالة هو نمط حياة ينعكس في التصرفات اليومية في العمل وخارجه ومدى إقتناع العامل بالوكالة بقيمها وأهدافها إلى درجة التوافق معها والاندماج فيها ويشعر العامل أنه جزء لا يتجزأ منها مما يدفعه إلى بذل المجهودات المطلوبة والتطوعية من أجل نجاح الوكالة وتقديمها ورفاهيتها.

الجدول رقم 14 : يمثل تحقيق الانضباط الذاتي للعامل حسب المستوى التعليمي.

تحقيق الانضباط المستوى التعليمي	نعم	لا	بدون اجابة	المجموع
متوسط	2	0	0	2
	% 100	% 0	% 0	% 100
ثانوي	32	4	2	38
	% 84.21	% 10.52	% 5.20	% 100
جامعي	19	4	1	24
	% 79.16	% 16.66	% 4.16	% 100
دراسات عليا	16	3	1	20
	% 80	% 15	% 5	% 100
المجموع	69	11	4	84
	% 82.14	% 13.09	% 4.76	% 100

من خلال الأرقام ونسب الجدول رقم 14، نسجل الملاحظات المتعلقة بالمستوى التعليمي وتحقيق الانضباط الذاتي للعامل في عمله.

نجد بأن الاتجاه العام للمبحوثين كانت تصريحاتهم في أن المستوى التعليمي يحقق إنضباط العامل في العمل وهذا بنسبة 82.14 % وتدعمها نسبة 100 % من المبحوثين أصحاب المستوى التعليمي المتوسط، وتليها نسبة 84.21 % من أصحاب المستوى التعليمي الثانوي وتليها نسبة 80 % من أصحاب الدراسات العليا وأخيرا نسبة 79.17 % من الجامعيين وبالمقابل نجد أن نسبة 13.09 % من المبحوثين أجابوا بأن المستوى التعليمي لا يؤدي إلى إنضباط العامل ذاتيا في العمل وتدعمها نسبة 16.66 % من المبحوثين الجامعيين تليها نسبة 15 % من المبحوثين أصحاب الدراسات العليا وتليها نسبة 10.52 % من المبحوثين أصحاب المستوى التعليمي الثانوي، و 4 مبحوثين وبنسبة 4.76 % لم يجيبوا على هذا السؤال.

من خلال النسب السابقة الذكر يتضح لنا بأن المستوى التعليمي يؤدي إلى إنضباط العامل ذاتيا في العمل.

إن معظم الملاحظات التي تم عرضها، تشير الى أهمية المستوى التعليمي فيرى عمال وكالة الضمان الاجتماعي بالجلفة بأن هناك إرتباطا كبيرا بين المستوى التعليمي للعامل وتحقيق الانضباط الذاتي فهذا التصور للعمال ناتج عن الملاحظات اليومية والمعاشة في الوسط العمالي وإنعكاسه في التصرفات وفي إنضباط العمال داخل الوكالة، فالواجب التعليمي يلزم العامل بأن يلتزم اتجاه العمل، فالبعد التعليمي عند العامل بالوكالة هونمط حياة ينعكس في التصرفات اليومية في العمل وخارجه ومدى اقتناع العامل بالوكالة بقيمها وأهدافها إلى درجة التوافق معها والاندماج فيها، ويشعر العامل أنه جزء لا يتجزأ منها مما يدفعه إلى بذل المجهودات المطلوبة و التطوعية من أجل نجاح الوكالة وتقدمها ورفاهيتها.

الجدول رقم 15 : تأثير ثقافة المجتمع على انضباط الفرد.

النسبة المئوية	التكرار	تأثير ثقافة المجتمع
72.6%	61	نعم
25.0%	21	لا
2.4%	2	بدون إجابة
100.0%	84	المجموع

يتضمن الجدول أعلاه أن 61 مبحوث وبنسبة 72.6% من العمال يرون بأن هناك تأثير لثقافة المجتمع على انضباط الفرد، مقارنة بإجابة 21 مبحوث وبنسبة 25 % الذين لا يرون بأن هناك تأثير لثقافة المجتمع على انضباط الفرد، ومبحوثين وبنسبة 2.4 % لم يجيبوا على هذا السؤال.

إن العامل هو ابن بيئته يتأثر ويؤثر سلبا أو إيجابا، فتعتبر ثقافة الفرد نتاج الثقافة المجتمعية فإذا كان المجتمع يشجع السلوك الايجابي وهو انضباط الفرد في أعماله وتصرفاته فينعكس ذلك السلوك على العامل وينقل هذه التصرفات الايجابية إلى بيئة العمل ويرى عمال هاته الوكالة أن العامل يتأثر إيجابا إتجاه الانضباط ذاتيا للعمل والتي يحملها من ثقافة مجتمعه ويؤثر ذلك في عمله وسلوكه الانضباطي وأن ثقافة المجتمع تؤثر على انضباط العامل داخل المؤسسة.

الجدول رقم 16: يمثل التقيد بقيم المجتمع الثقافية حسب الحالة العائلية.

التقيد بقيم المجتمع	نعم	لا	بدون اجابة	المجموع
الحالة العائلية				
أعزب	4	6	0	10
	% 40	% 60	% 0	% 100
متزوج	51	17	4	72
	% 70.83	% 23.61	% 5.55	% 100
مطلق	1	0	0	1
	% 100	% 0	% 0	% 100
أرمل	1	0	0	1
	% 100	% 0	% 0	% 100
المجموع	57	23	4	84
	% 67.86	% 27.38	% 4.76	% 100

من خلال منطوق الجدول رقم 16 المتعلق بالحالة العائلية و التقيد بقيم المجتمع الثقافية يزيد من إنضباط العامل، نجد بأن الاتجاه العام للمبحوثين كانت تصريحاتهم أن التقيد بقيم المجتمع الثقافية يزيد من إنضباط العامل وهذا بنسبة 67.86 % وتدعمها نسبة 100 % من المبحوثين المطلقين و الأرامل و تليها نسبة 70.83 % من المبحوثين المتزوجين وتليها نسبة 40 % من العزاب، وبالمقابل نجد أن نسبة 27.38 % من المبحوثين أجابوا بأن التقيد بقيم المجتمع الثقافية لا يزيد من انضباط العامل وتدعمها نسبة 60 % من المبحوثين العزاب تليها نسبة 23.61 % من المتزوجين، و 4 مبحوثين وبنسبة 4.76 % لم يجيبوا على هذا السؤال.

من خلال القراءة الإحصائية السابقة الذكر يتضح لنا بأن التقيد بقيم المجتمع الثقافية يزيد من انضباط العامل.

يتبين لنا بكل وضوح أن التصورات فيما يخص حقيقة بأن التقيد بقيم المجتمع الثقافية يزيد من انضباط العامل وهذا عند الفئة المتزوجة المستقرة في حياتها ورؤيتها للأمور بتبصر وعقلانية وبواقعية بأن للمجتمع دورا هاما في القيم وغرسها في الفرد قبل أن يلتحق بالعمل وتتعكس القيم الايجابية في سلوك العامل اتجاه عمله وانضباطه في العمل كالتقيد بالوقت وإتقان العمل وتقديم الخدمات للمنتسبين للوكالة دون تذمر، وحسن المعاملة اتجاه الزملاء في العمل وكذا للزوار الوكالة والرؤساء.

الجدول رقم 17 : يمثل تأثير المشكلات الخارجية على الانضباط الذاتي للعامل.

تأثير المشكلات الخارجية	التكرار	النسبة المئوية
نعم	54	64.3%
لا	29	34.5%
بدون إجابة	1	1.2%
المجموع	84	100.0%

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن الاتجاه العام للمبحوثين حول تأثير المشكلات خارج محيط العمل على الانضباط الذاتي للعامل كانت نسبة 64.3% وبـ 54 مبحوث يرون أن المشكلات خارج محيط العمل تؤثر على الانضباط الذاتي للعامل، مقارنة بالذين قالوا بأن المشكلات خارج محيط العمل لا تؤثر على الانضباط الذاتي للعامل وهذا بنسبة 34.5% وبـ 29 مبحوث، ونسبة 1.2% وبمبحوث واحد لم يجيبوا على هذا السؤال.

العامل يعيش داخل العمل ويحمل معه هموم ومشاكله التي تكون خارج بيئة العمل فالعامل بالوكالة يسعى الى تقديم أفضل مالمديه إلا أن هناك مشكلات تحول وانضباط العامل في عمله، كمشكل النقل بين البيت والعمل وعدم تخصيص نقل خاص بالعمال من أجل التقيد

بالوقت، وربما مشاكل شخصية والتعود في التأخير للالتحاق بالعمل، وهناك مشاكل تعود للعامل نفسه كالوعي بأهمية الوقت بالعمل والثقافة المجتمعية الخاصة بكل منطقة وكذا لمعرفة أنه لا توجد عقوبات على التأخير، فعمال وكالة الضمان الاجتماعي بالجلفة يدركون أهمية المشكلات وعلاقتها بانضباطهم الذاتي بالعمل وهذا بدوره يعتبر عائقا في التقيد وباحترام العمل وأثار النتائج السلبية في عدم الانضباط العامل بعمله.

الجدول رقم 18: يمثل مساهمة بيئة العمل في تشجيع الإنضباط الذاتي حسب الفئة العمرية.

بيئة العمل المناسبة الفئة العمرية	نعم	لا	بدون اجابة	المجموع
أقل من 25 سنة	1 % 100	0 % 0	0 % 0	1 % 100
من 25 إلى 35 سنة	21 % 91.30	1 % 4.34	1 % 4.34	23 % 100
من 36 سنة إلى 45 سنة	30 % 81.08	5 % 13.51	2 % 5.40	37 % 100
أكبر من 45 سنة	21 % 91.30	1 % 4.34	1 % 4.34	23 % 100
المجموع	73 % 86.90	7 % 8.33	4 % 4.76	84 % 100

من خلال منطوق الجدول رقم 18 المتعلق بمساهمة بيئة العمل في تشجيع الإنضباط الذاتي حسب الفئة العمرية نجد بأن الاتجاه العام للمبحوثين كانت تصريحاتهم أن بيئة العمل المناسبة تساهم في تشجيع ممارسة إنضباطهم ذاتيا وهذا بنسبة 86.90 % وتدعمها نسبة 100 % ممن تقل أعمارهم عن 25 سنة.

وتليها نسبة 91.30 % ممن تبلغ أعمارهم من 25 إلى 35 سنة، و كذا ممن تفوق أعمارهم 45 سنة، و يليها 81.08 % من المبحوثين الذين تتراوح أعمارهم من 36 إلى 45 سنة وبالمقابل نجد أن نسبة 8.33 % من المبحوثين أجابوا بعدم تأييدهم بأن بيئة العمل المناسبة

تساهم في تشجيع ممارسة انضباطهم الذاتي وتدعمها نسبة 13.51 % من المبحوثين الذين تتراوح أعمارهم من 36 إلى 45 سنة، وتليها نسبة 4.34 % ممن تبلغ أعمارهم من 25 إلى 35 سنة، و كذا ممن تفوق أعمارهم 45 سنة ممن تبلغ أعمارهم من 25 إلى 35 سنة وكذا ممن تفوق أعمارهم 45 سنة، و 4 مبحوثين لم يجيبوا على هذا السؤال.

من خلال النسب السابقة يتضح لنا بأن بيئة العمل المناسبة تساهم في تشجيع ممارسة الانضباط الذاتي لدى العمال، يتبين لنا بكل وضوح أن التصورات الفاعلين الاجتماعيين فيما يخص حقيقة أن بيئة العمل المناسبة تساهم في تشجيع ممارسة الانضباط الذاتي وهذا عند الفئة المتوسطة عمريا دون غيرها من الفئات العمرية الأخرى هناك ثقافة راسخة في أذهان العمال تجعلهم يتمثلون ويتصرفون وفقا لظروف البيئة الداخلية، فكلما كانت بيئة عمل مناسبة ومتوافقة واتجاهات العمال كلما زاد الانضباط ذاتيا في العمل، فالبيئة داخل المؤسسة تشكل ثقافة عمل ربما تقف كحاجز ضد ثقافة التنظيم في حد ذاته.

الجدول رقم 19 : يمثل تأثير القيم الثقافية للمجتمع على إنضباط العامل

تأثير القيم الثقافية للمجتمع	التكرار	النسبة المئوية
نعم	56	66.7%
لا	26	31.0%
بدون إجابة	2	2.4%
المجموع	84	100.0%

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن الاتجاه العام للمبحوثين حول تأثير القيم الثقافية للمجتمع على إنضباط العامل كانت نسبة 66.7% و 56 مبحوث يرون أن هناك تأثير للقيم الثقافية في المجتمع على إنضباط العامل مقارنة بالذين قالوا بأنه لا يوجد تأثير للقيم الثقافية في المجتمع على إنضباط العامل وبنسبة 31% و 26 مبحوث، ونسبة 2.4% وبمبحوثين لم يجيبوا على هذا السؤال.

تعتبر القيم بمثابة موجهات للفعل بغض النظر عن مصدرها الخارجي والداخلي، فتباين في القيم الثقافية المختلفة كل عائقا في الاتصال والتوفيق بين العمال بين العمال، فتأثير القيم الثقافية الموجودة في المجتمع على العامل وإنضباطه، فالقيم الثقافية الموجودة في الأسرة، والأصدقاء، والحي، والمسجد، هي التي توفر التناسق والانسجام بين العاملين فتعكس في سلوكيات العامل لأنه يعيش داخل نسق إجتماعي تفاعلي يتأثر به وينقل هذا الموروث الثقافي إلى بيئة عمله بالوكالة فقد يكون سلوك سلبيا أو إيجابيا في إنضباط العامل فكلما كان المجتمع الذي يعيش فيه الفرد يشجع على الانضباط ينعكس في سلوك العامل.

الجدول رقم 20: يمثل مساهمة بيئة العمل في تشجيع ممارسة الانضباط الذاتي للعامل.

بيئة العمل المناسبة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	74	88.1%
لا	7	8.3%
بدون إجابة	3	3.6%
المجموع	84	100.0%

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن الاتجاه العام للمبحوثين حول بيئة العمل المناسبة ومدى مساهمتها في تشجيع ممارسة الانضباط الذاتي للعامل كانت نسبة 88.1% و ب 74 مبحوث يرون أن بيئة العمل المناسبة تساهم في تشجيع لممارسة الانضباط الذاتي للعامل مقارنة بالذين قالوا بأن بيئة العمل المناسبة لا تساهم في تشجيع ممارسة الانضباط الذاتي للعامل ونسبة 8.3% وب 7 مبحوثين، ونسبة 3.6% و ب 3 مبحوثين لم يجيبوا على هذا السؤال.

تعتبر بيئة العمل لأي تنظيم هي الحلقة المهمة والأساسية في تسيير حياة الأفراد وتوفير بيئة عمل مناسبة تساهم في تنمية المسار الوظيفي للعامل، وشعوره بالراحة والطمأنينة في مكان العمل وتوفير للعامل توازن في الأعمال المختلفة، وتنشيط بيئة العمل بالبرامج الثقافية والاجتماعية من أجل تجديد نشاط العامل بالوكالة وجعل الوسط العملي هادئ لمواجهة التحديات في العمل، وإدارة الوقت بالوكالة يساهم في ترشيد النشاط وتحديد أولويات العمل وكمبدأ مهما في العمل للالتزام بالانضباط ذاتيا للعامل بالوكالة وتشجيعه من طرف هذه الأخيرة، وتحسين جودة مكان العمل، وإعادة النظر في السياسات التقليدية في الاهتمام بالموارد البشري والاستثمار فيه وعدم إستغلاله.

فيعتقد عمال وكالة الضمان الاجتماعي بالجلفة بأن بيئة العمل هي الحلقة الأهم في تسيير المورد البشري، وعدم الاهتمام به كعنصر جوهري ودخوله في الروتين والظرية وكذلك الظروف التي تتعداه وعدم مسايرة التكنولوجيا ينعكس سلبيا في التسيير وعدم إيجاد الآليات المناسبة في مطابقة التأهيل البشري مع متلازمات المنصب، مما يشكل بيئة عمل روتينية ورتابة في التطور وإعادة إنتاج نفس المشاكل وعدم الوصول للقفزة المطلوبة والإستراتيجية المعتمدة وتبقى غائبة.

العمل على تحسين المناخ التنظيمي و ذلك في المجال المتضمن للطرق والأساليب والأدوات والعناصر والعلاقات المتفاعلة داخل بيئة المنظمة بين الأفراد، وبناءا على ذلك يمكن النظر للمناخ التنظيمي على أنه يمثل شخصية المنظمة الناجحة وإن نجاحها يعتمد على جو العمل السائد، فالمناخ التنظيمي الجيد يشجع على خلق جو عمل ايجابي يعمل على تحقيق الاستقرار للأفراد والتنظيم، ويجعل العمال يشعرون بأهميتهم في العمل من حيث المشاركة في إتخاذ القرارات ورسم السياسات والشعور بوجود درجة عالية من الثقة المتبادلة، ولأن تمتع العاملين بمناخ تنظيمي ملائم من حيث الوفاق والتعاون والعدالة والمساواة للوصول إلى تحقيق الأهداف التنظيمية يعزز الثقة المتبادلة، ويرفع الروح المعنوية، ويزيد درجة الرضا الوظيفي، ويدعم الشعور بالالتزام والولاء التنظيمي.

الجدول رقم 21: تماسك الجماعة يؤدي إلى الانضباط الذاتي.

تماسك الجماعة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	76	90.5%
لا	6	7.1%
بدون إجابة	2	2.4%
المجموع	84	100%

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن الاتجاه العام للمبحوثين حول تماسك الجماعة يؤدي إلى الانضباط من أجل تحقيق هدف المؤسسة كانت نسبة 90.5% و بـ 76 مبحوث يرون أن تماسك الجماعة يؤدي إلى الانضباط في تحقيق هدف المؤسسة مقارنة بالذين قالوا بأن تماسك الجماعة لا يؤدي إلى الانضباط ولا يحقق هدف المؤسسة وبنسبة 7.1% و بـ 6 مبحوثين، ونسبة 2.4% و مبحوثين لم يجيبوا على هذا السؤال.

يحمل عمال وكالة الضمان الاجتماعي تصورات عن تماسك الجماعة وتحقيق الانضباط والوصول إلى هدف المؤسسة، فالدور بأن تنمية الشعور الاجتماعي المشترك بين العمال، ففي الوكالة يرى العمال أن التماسك بين أفراد الجماعة العمالية يحقق الانضباط في الوسط العمالي ويحقق أهداف الوكالة من خلال الأدوار بين العمال وحل النزاعات بين أفراد الجماعة وتقديم التنازلات من أجل تحقيق الاتفاق لجعل العمل أكثر سلاسة تتبعه الجماعة بالوكالة وتحقيق الالتزام العاطفي تجاه العمل وتنمية التوافق العامل مع وكالته وأهدافها وقيمها الثقافية والتنظيمية.

الجدول رقم 22 : يمثل التقيد بقيم المجتمع يزيد من إنضباط العامل

التقيد بقيم المجتمع	التكرار	النسبة المئوية
نعم	57	67.9%
لا	23	27.4%
بدون إجابة	4	4.7%
المجموع	84	100%

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن الاتجاه العام للمبحوثين حول التقيد بقيم المجتمع يزيد من انضباط العامل كانت نسبة 67.9% و بـ 57 مبحوث يرون أن التقيد بقيم المجتمع يزيد من إنضباط العامل مقارنة بالذين صرحوا بأن التقيد بقيم المجتمع الثقافية لا يزيد من إنضباط العامل وبنسبة 27.4 % و بـ 23 مبحوث، ونسبة 4.7% و بـ 4 مبحوثين لم يجيبوا على هذا السؤال.

إن مصدر القيم هو المجتمع و يرد أصحابه القيم إلى العقل الجمعي، فالمجتمع في نظرهم هو أصل القيم ومصدر الإلزام، فعناصر الإطار الثقافي للفرد من قيم و عادات وأنماط السلوك و غيرها يتناقلها الكبار إلى الصغار وتنتقل عناصر الإطار الثقافي من خلال عملية التنشئة، و هي ما يعرف بعملية التطبيع الاجتماعي.

للقيم أهمية ولها دور المحدد للسلوك البشري حيث يساهم المجتمع عبر التنشئة الاجتماعية و الثقافة في تزويد الفرد بالقيم والمعايير التي يتبناها، تعمل الوكالة على توظيف واختيار الموظفين الجدد الذين تتوافق قيمهم مع قيم المنظمة، فالقيم المجتمعية تؤثر في سلوك الفرد ويحمل معه هذه السلوكيات لبيئة العمل ومن هذه السلوكيات الانضباط العامل في عمله فيعود السلوك لخلفيات وتراكمات تصورية تتجسد في أفعال العامل في انضباطه اتجاه العمل من عدمه.

الجدول رقم 23 : يمثل تأثير القيم الثقافية في المجتمع على الانضباط حسب الأقدمية.

تأثير القيم الثقافية الأقدمية	نعم	لا	بدون اجابة	المجموع
أقل من 10 سنوات	9	7	1	17
	% 52.94	% 41.17	% 5.88	% 100
من 10 إلى 20 سنة	35	6	1	42
	% 83.33	% 14.28	% 2.38	% 100
من 21 إلى 25 سنة	3	5	0	8
	% 37.5	% 62.5	% 0	% 100
أكثر من 25 سنة	9	7	1	17
	% 52.94	% 41.17	% 5.88	% 100
المجموع	56	25	3	84
	% 66.66	% 29.76	% 3.57	% 100

من خلال توزيع الأرقام والنسب الذي يتضمنه الجدول رقم 23 المتعلق بالأقدمية في العمل و رأي العامل بأن القيم الثقافية في المجتمع تؤثر على الانضباط نجد بأن الاتجاه العام للمبحوثين كانت تصريحاتهم أن القيم الثقافية في المجتمع تؤثر على الانضباط وهذا بنسبة 66.66 % وتدعمها نسبة 83.33 % من المبحوثين أصحاب الأقدمية من 10 إلى 20 سنة، و تليها نسبة 52.94 % ممن تقل أقدميتهم في العمل عن 10 سنوات و كذا نفس النسبة ممن تفوق أقدميتهم 25 سنة وتليها نسبة 37.5 % من المبحوثين الذين تتراوح أقدميتهم من 21 إلى 25 سنة، أما المبحوثين الذين أجابوا بأن القيم الثقافية في المجتمع لا تؤثر على الانضباط فنسبتهم 29.76 %، وتدعمها نسبة 62.5 % من المبحوثين

الذين لهم أقدمية من 21 إلى 25 سنة و تليها نسبة 41.17 % ممن تقل أقدميتهم في العمل عن 10 سنوات و كذا نفس النسبة ممن تفوق أقدميتهم 25 سنة وتليها نسبة 14.28 % من المبحوثين الذين تتراوح أقدميتهم من 10 إلى 20 سنة، و 3 مبحوثين لم يجيبوا على السؤال وهذا بنسبة 3.57 %.

من خلال النسب والأرقام السابقة الذكر يتضح لنا بأن رؤية المبحوثين من العمال تركزت وبنسبة كبيرة في تمثالتها نحو القيم الثقافية في المجتمع بأنها تؤثر على الانضباط العمالي عند الفئة المتوسطة الخبرة في العمل، مواقف العمال إيجابية نحو ثقافة المجتمع وتأثيرها على الانضباط الذاتي للعامل، إن العامل ابن بيئته يتأثر ويؤثر، فتعتبر ثقافة الفرد نتاج الثقافة المجتمعية، فتعتبر الخبرة ضرورية في مدى تصور العامل للقيم الثقافية في الانضباط.

وحسب (بارسونز) فإن أي مجتمع يريد البقاء وضمان هذا البقاء عليه أن يضمن تجديد قيمه، فالمجتمع منظور إليه كنسق من القيم والثقافة و المعايير، والأفعال الفردية تستطيع أن تكون في توافق فيما بينها لأن الفاعلين الاجتماعيين يتصرفون من خلال معايير وقيم المجتمع، فإذا كان المجتمع يشجع السلوك الايجابي وهو الانضباط الفرد في أعماله وتصرفاته فينعكس ذلك السلوك على العامل وينقل هذه التصرفات الايجابية الى بيئة العمل وفي وكالة الضمان الاجتماعي بالجلفة يرى العمال أن العامل يتأثر إيجابا إتجاه الانضباط ذاتيا للعمل والتي يحملها من ثقافة مجتمعه ويؤثر ذلك في عمله وسلوكه الانضباطي، وأن ثقافة المجتمع تؤثر بالإيجاب على انضباط العامل.

الجدول رقم 24: يمثل التقيد بقيم المجتمع حسب الحالة العائلية.

التقيد بقيم المجتمع	نعم	لا	بدون اجابة	المجموع
أعزب	4 % 33.33	6 % 50	2 % 16.66	12 % 100
متزوج	51 % 72.85	17 % 24.28	2 % 2.85	70 % 100
مطلق	1 % 100	0 % 0	0 % 0	1 % 100
أرمل	1 % 100	0 % 0	0 % 0	1 % 100
المجموع	57 % 67.85	23 % 27.38	4 % 4.76	84 % 100

من خلال منطوق الجدول رقم 24 المتعلق بالحالة العائلية للمبحوثين ورأيهم بأن التقيد بقيم المجتمع الثقافية يزيد من إنضباط العامل نجد بأن الاتجاه العام للمبحوثين كانت تصريحاتهم أن التقيد بقيم المجتمع الثقافية يزيد من إنضباط العامل وهذا بنسبة 67.85 % وتدعمها نسبة 100 % من المبحوثين المطلقين والأرامل، وتليها نسبة 72.85 % من المبحوثين المتزوجين، وتليها نسبة 33.33 % من العزاب.

وبالمقابل نجد أن نسبة 27.38 % من المبحوثين أجابوا بأن التقيد بقيم المجتمع الثقافية لا يزيد من انضباط العامل وتدعمها نسبة 50 % من المبحوثين العزاب تليها نسبة 24.28 % من المتزوجين، و 4 مبحوثين لم يجيبوا على هذا السؤال.

من خلال القراءة الإحصائية السابقة الذكر يتضح لنا بأن التقيد بقيم المجتمع الثقافية يزيد من إنضباط العامل، يتبين لنا بكل وضوح أن التصورات فيما يخص حقيقة بأن التقيد بقيم المجتمع الثقافية يزيد من إنضباط العامل، وهذا عند الفئة المتزوجة المستقرة في حياتها ورؤيتها للأمور بتبصر وعقلانية وبواقعية بأن للمجتمع دورا هاما في القيم وغرسها في الفرد قبل أن يلتحق بالعمل وتنعكس القيم الايجابية في سلوك العامل اتجاه عمله وإنضباطه في العمل كالتقيد بالوقت وإتقان العمل وتقديم الخدمات للمنتسبين للوكالة دون تذمر، وحسن المعاملة إتجاه الزملاء في العمل وكذا للزوار الوكالة والرؤساء.

إستنتاجات الفرضية الأولى:

من خلال ما أفرزته نتائج الدراسة الميدانية الخاصة بمضمون الفرضية الفرعية الاولى تبين مايلي:

90.5 % من المبحوثين كانت اتجاهاتهم نحو إحترام القوانين الداخلية التنظيمية بوكالة الضمان الاجتماعي بالجلفة، تشير إلى أن الفاعلين الاجتماعيين (العمال) يلتزمون بإحترام القوانين واللوائح التنظيمية بالوكالة وذلك يرجع الى أن هناك وعي عمالي بأن القانون فوق كل إعتبار وأنه يطبق بالعدالة على الجميع دون إستثناء مما شكل لدى عمال الوكالة اندماج الفرد بالوكالة واهتمامه مما ينمي الشعور بالحب إتجاه العمل بالوكالة.

نسبة 64.3 % من الفاعلين الاجتماعيين (العمال) يرون بأنهم أحيانا ما يتركون ويغادرون مكان العمل، هذا يدل سلوك عمال الوكالة نحو التزامهم نحو التنظيم وترك العمل قبل الوقت المحدد قانونا قليل، وهم أكثر استقرارا في العمل فارتفاع مستوى الغياب وترك العمل قبل الوقت المحدد مكلفا ويشكل صعوبات للوكالة، وكثرة الغياب عن العمل يرجع لخلفية ثقافية للعامل فقط، بالرغم أنه مؤخرا تم استعمال أجهزة تكنولوجية لأخذ البصمة في الدخول والخروج من العمل من طرف وكالة الضمان الاجتماعي بالجلفة وهذا لتقادي التسجيل اليومي عن طريق توقيع العمال لتقادي التحايل، فالضمير الحي في سلوكيات العامل من خلال عدم التخلف عن العمل ودقة المواعيد والانضباط في التوقيت وعدم إنفاق العمل في المصالح الشخصية، وعدم الحضور الصوري فقط في العمل لدليل على حب العمل والاهتمام به.

نسبة 71.4 % من المبحوثين يرون بأنهم دائما ملتزمين بالنصائح المقدمة من طرف الإدارة، هذا الاعتقاد من العمال لدليل على أن هناك التزام عمالي بالنصائح التي تقدمها الإدارة لدليل على أن هناك توافق وانسجام بين الإدارة وعمالها بالوكالة فدائما ما يسعى العمال بالالتزام بالنصائح الادارية وهذا لإعطاء انطباع عن العمل المقدم بأنه جيد ويحقق الاستراتيجية المنتهجة من الوكالة، فالتضحية من العمال من أجل المنظمة

يحقق الثقافة التنظيمية وبالتالي يعزز من الهوية فيقوم العامل بأكثر من الحد الأدنى المطلوب في مجالات العمل كالحضور وإتباع قواعد العمل وحضور الاجتماعات الاختيارية والاهتمام بحياة الوكالة، فالالتزام بالنصائح المقدمة من طرف الإدارة في تأدية المهام الموكلة للعمال بالوكالة يدل على الحرص في الأداء الوظيفي وإتباع قواعد العمل مما يعزز الولاء إتجاه الوكالة واحترامها.

ومنه تبين لنا أن هناك تمثلات يحملها العمال بالوكالة عن تأثير القيم الثقافية الموجودة في المجتمع على العامل و انضباطه وهذا بنسبة 66.7 % من العمال بالوكالة، فالقيم الثقافية الموجودة في الأسرة والأصدقاء والحي والتنشئة الاجتماعية للعمال هي التي توفر التماسك والانسجام بين العاملين فتعكس في سلوكيات العامل لأنه يعيش داخل نسق اجتماعي تفاعلي يتأثر به، وينقل هذا الموروث الثقافي الى بيئة عمله بالوكالة فقد يكون سلوك سلبيا أو ايجابيا في إنضباط العامل فكلما كان المجتمع الذي يعيش فيه الفرد يشجع على الانضباط ينعكس في سلوك العامل.

50 % من عمال وكالة الضمان الاجتماعي بالجلفة يحملون تمثّل عن الرضا وعن المعاملة في وسط العمل والأفراد والمسيريين وأنهم راضون، وهذه التصورات العمالية جاءت مناصفة بين ما يرون بأنهم راضون عن المعاملة من قبل المسيرين بالوكالة ونصف العمال بالوكالة غير راضون عن المعاملة من طرف المسيرين بالوكالة، وهذه حالة شعورية من خلال ردود أفعال العمال نحو المسيرين وأفعالهم وتصرفاتهم وكيفية التسيير وتطبيق الأوامر وتسيير المصالح المختلفة للوكالة وتسيير العلاقات العمالية وفق العلاقات الإنسانية والاحترام المتبادل وتوفير بيئة عمل مناسبة ومشجعة على العمل فكلما كانت هذه الظروف المناسبة والمريحة ببيئة العمل بالوكالة موجودة كلما كان مستوى الرضا مرتفع.

نسبة 83.3 % من المبحوثين تتجه إيجابتهم بنسبة كبيرة جدا بأن الحالة المادية لدى الفرد تؤثر على الانضباط الذاتي العمال بالوكالة، فشعور العامل بأن ما تصبوا إليه الوكالة من أهداف وإستراتيجية تنظيمية أنه يعود بالنفع المادي للعامل، فالاستقرار المادي

يغني العامل عن البحث عن مصادر رزق خارج العمل ويجعله يفكر في تأدية المهام بالشكل المرضي وتتجسد في سلوك العامل اتجاه العمل بالالتزام نحو العمل، هذا يقوي الالتزام اتجاه الوكالة من خلال المشاركة في أعمال الوكالة بطريقة ضمنية ووعي بأن تحقيق أهداف الوكالة يعود بالنفع المادي له ويحقق أهداف وإستراتيجية وكالته.

تصورات العمال بالوكالة عن المشكلات الخارجية وتأثيرها على الانضباط الذاتي للعامل فالعامل يعيش داخل العمل ويحمل معه هموم ومشاكله التي تكون خارج بيئة العمل فالعامل بالوكالة يسعى الى تقديم أفضل مالمديه إلا أن هناك مشكلات تحول وانضباط العامل في عمله، كمشكل النقل بين البيت والعمل وعدم تخصيص نقل خاص بالعمال من أجل التقيد بالوقت، وربما مشاكل شخصية والتعود في التأخير للالتحاق بالعمل، وهناك مشاكل تعود للعامل نفسه كالوعي بأهمية الوقت بالعمل والثقافة المجتمعية الخاصة بكل منطقة وكذا لمعرفة أنه لا توجد عقوبات على التأخير، فعمال وكالة الضمان الاجتماعي بالجلفة يدركون أهمية المشكلات وعلاقتها بانضباطهم الذاتي بالعمل وهذا بدوره يعتبر عائقا في التقيد واحترام العمل وأثار السلبية في عدم الانضباط العامل بعمله.

يتمثل العمال بالوكالة نحو مساهمة المستوى الثقافي للعامل في تحقيق انضباطه وهذا بنسبة **86.9%**، وهذا لأن الواجب الثقافي ينشئ رابطة قوية تنعكس في السلوك اتجاه الانضباط ذاتيا بوعي في تقديم العمل وتحقيق التجانس بين العامل وعمله، فيرى عمال وكالة الضمان الاجتماعي بالجلفة بأن هناك إرتباط كبير بين المستوى الثقافي للعامل وتحقيق الانضباط الذاتي فهذا التصور للعمال ناتج عن الملاحظات اليومية والمعاشة في الوسط العمالي وانعكاسه في التصرفات في انضباط العمال داخل الوكالة، فالواجب الثقافي يلزم العامل بأن يلتزم إتجاه العمل، فالبعد الثقافي عند العامل بالوكالة هو نمط حياة ينعكس في التصرفات اليومية في العمل وخارجه و مدى اقتناع العامل بالوكالة بقيمتها وأهدافها إلى درجة التوافق معها والاندماج فيها، ويشعر العامل أنه جزء لا يتجزأ منها مما يدفعه إلى بذل المجهودات المطلوبة و التطوعية من أجل نجاح الوكالة وتقدمها ورفاهيتها

1.88% من العمال ويشكلون الأغلبية صرحوا بأن بيئة العمل بالوكالة مناسبة وتعمل على تشجيع الانضباط الذاتي للعامل وأنها هي الحلقة المهمة والأساسية في تسيير حياة الأفراد وتعمل الوكالة على توفير بيئة عمل مناسبة تساهم في تنمية المسار الوظيفي للعامل وشعوره بالراحة والطمأنينة في مكان العمل وتوفير للعامل توازن في الأعمال المختلفة، وتنشيط بيئة العمل بالبرامج الثقافية والاجتماعية من أجل تجديد نشاط العامل بالوكالة وجعل الوسط العملي هادئ لمواجهة التحديات في العمل.

تعمل الوكالة على توظيف واختيار الموظفين الجدد الذين تتوافق قيمهم مع قيم المنظمة فالقيم المجتمعية تؤثر في سلوك الفرد ويحمل معه هذه السلوكيات لبيئة العمل ومن هذه السلوكيات الانضباط العامل في عمله فيعود السلوك لخلفيات وتراكمات تصورية تتجسد في أفعال العامل في انضباطه اتجاه العمل من عدمه.

مواقف العمال إيجابية نحو ثقافة المجتمع وتأثيرها على الانضباط الذاتي للعامل، إن العامل ابن بيئته يتأثر ويؤثر سلبا أو إيجابا، فتعتبر ثقافة الفرد نتاج الثقافة المجتمعية فإذا كان المجتمع يشجع السلوك الايجابي وهو الانضباط الفرد في أعماله وتصرفاته فينعكس ذلك السلوك على العامل وينقل هذه التصرفات الايجابية الى بيئة العمل، وفي وكالة الضمان الاجتماعي بالجلفة يرى العمال أن العامل يتأثر إيجابا اتجاه الانضباط ذاتيا للعمل والتي يحملها من ثقافة مجتمعه ويؤثر ذلك في عمله وسلوكه الانضباطي وأن ثقافة المجتمع تؤثر بالإيجاب على إنضباط العامل.

يرى العمال بوكالة الضمان الاجتماعي بالجلفة بنسبة 90.5 %، بأن التماسك بين أفراد الجماعة العمالية يحقق الانضباط في الوسط العمالي، ويحقق أهداف الوكالة من خلال الأدوار بين العمال وحل النزاعات بين أفراد الجماعة وتقديم التنازلات من أجل تحقيق الاتفاق لجعل العمل أكثر مرونة.

لاحظنا في الوكالة من خلال الملاحظة والمقابلات الخاصة والاحتكاك بالفاعلين الاجتماعيين(العمال)، وهم بدورهم كانوا زملاء في الدراسة مما سمح لنا بفهم السلوك العمالي

الثقافي التنظيمي بالوكالة ومعرفة التصورات والتمثلات الخاصة بالقيم الثقافية التي يحملها العمال إتجاه الاستراتيجية المعتمدة بوكالة الضمان الاجتماعي بالجلفة، وهذا من خلال تزويدنا بحقائق وسلوك العمال واثبات المعلومات بصدق ونزاهة عن الآراء والمواقف واتجاهات العمال نحو الاستراتيجية بالوكالة، ونظرتهم للمدى البعيد عن العمل ومناخه التنظيمي والقيمي الثقافي المكون للبيئة بالوكالة.

في ضوء التحليل السابق يتبين لنا أن الفرضية الفرعية الأولى التي مضمونها:

- تمثلات الفاعلين الاجتماعيين (العمال) نحو فكرة الانضباط الذاتي علاقة لتفعيل الإستراتيجية التنظيمية بالمؤسسة، قد تحققت إيجابيا في ذات الميدان.

الفصل الثالث:

عرض وتحليل معطيات

الفرضية الثانية

الجدول رقم 25 : يمثل رأي العمال نحو الانتماء للمؤسسة.

النسبة المئوية	التكرار	رأي العمال
21.4%	18	ضعيف جدا
61.9%	52	ضعيف
13.1%	11	مرضي
3.6%	3	مرضي جدا
100%	84	المجموع

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن الاتجاه العام للمبحوثين حول رأي العمال نحو الانتماء للمؤسسة كانت نسبة 61.9% و بـ 52 مبحوث يرون أن رأيهم نحو الانتماء للمؤسسة ضعيفة مقارنة بالذين قالوا بأن رأي العمال نحو الانتماء للمؤسسة ضعيفة جدا ونسبة 21.4% وبـ 18 مبحوث، وتليها نسبة 13.1% و بـ 11 مبحوث الذين عبروا بأن رأي العمال نحو الانتماء للمؤسسة مرضية، وتليها نسبة 3.6% و بـ 3 مبحوثين الذين عبروا بأن رأي العمال نحو الانتماء للمؤسسة مرضية جدا.

إن المعاملة الحسنة والعادلة وإعطاء الفرصة المتساوية للجميع من شأنه ينمي لديهم مشاعر طيبة ضرورية للعامل ومصدر سعادته الشخصية من أجل تحقيق الاستقرار في العمل.

فتوجه الفرد نحو المنظمة يشكل التزاما تنظيميا فارتباط القوي وتطابق واندماج الأفراد في مؤسسة مما يشكل الرغبة في الإستمرار في العمل بالوكالة وقبول أهدافها وقيمها وبذلوا جهود قصوى لصالح المؤسسة المنتمي لها والاندماج والولاء والشعور بالفخروالإعتزاز بالانتماء بالوكالة والدفاع عنها والبقاء فيها إلى غاية التقاعد، فمشاعر العمال اتجاه الانتماء للعمل تبدأ من قبل التوظيف واختيار واستقطاب الأفراد الذين لديهم رضا عن العمل، وذلك من أجل تخفيض نسب الغياب ومعدل دوران المناصب، والحوادث والنزاعات العمالية، فمن المؤكد أن فعالية أي سلوك نظامي لا يمكن أن يحقق النجاح المطلوبة إلا إذا امتثل إلى المعايير العلمية التي تصادق عليه كسلوك مطابق لمتطلبات النظم والمقاييس العالمية (عبد الكريم بويحيوي، الخواء الاجتماعي، أطروحة دكتوراه، 2007، جامعة الجزائر، ص703).

الجدول رقم 26: يمثل رأي العامل نحو إنتمائه لمؤسسته حسب جنسه.

رأي العامل	ضعيف جدا	ضعيف	مرضي	مرضي جدا	المجموع
جنس العامل					
ذكر	17	41	7	3	68
	% 25.0	% 60.30	% 10.29	% 4.41	% 100
أنثى	1	11	4	0	16
	% 6.25	% 68.75	% 25.0	% 0	% 100
المجموع	18	52	11	3	84
	% 21.43	% 61.9	% 13.1	% 3.57	% 100

من خلال منطوق الجدول رقم 26 المتعلق بجنس العمال ورأيهم نحو الإنتماء للمؤسسة نجد بأن الاتجاه العام للمبحوثين كانت تصريحاتهم أن رأيهم نحو إنتمائهم لمؤسستهم ضعيفة، وهذا بنسبة 61.9 % وتدعمها نسبة 68.75 % من المبحوثين الإناث و تليها نسبة 60.30 % من المبحوثين الذكور، و نجد أن 21.43 % من المبحوثين قد صرحوا أن رأيهم نحو إنتمائهم لمؤسستهم ضعيفة جدا وتدعمها نسبة 25.0 % من المبحوثين الذكور و نسبة 6.25 % من المبحوثين الإناث، أما المبحوثين الذين أجابوا بأن رأيهم نحو إنتمائهم لمؤسستهم مرضية فنسبتهم 13.1 % وتدعمها نسبة 25.0 % من المبحوثين الإناث و نسبة 10.29 % من الذكور، أما المبحوثين الذين يرون أن رأيهم نحو إنتمائهم لمؤسستهم مرضية جدا فيمثلون نسبة 3.57 % من المبحوثين مدعومة بنسبة 4.41 % من المبحوثين الذكور.

يتبين لنا بكل وضوح أن التصورات فيما يخص حقيقة أن رأي العامل نحو انتماؤه لمؤسسته ضعيفة خصوصا عند الإناث، وتستدعي الدراسة والتحليل من طرف الإدارة فتعزيز الولاء

ضروري في بيئة العمل من أجل الاستفادة من إمكانيات العامل وهو راضي عن عمله للوكالة يسمح لها ببقاء العمال وتوفير بيئة عمل مناسبة ومشجعة ومنسجمة مع أهداف عمالها وتحقيق الارتباط بالوكالة والانغماس فيها فهذه المواقف الايجابية تعني الالتزام بأهداف وقيم المؤسسة.

وجعل بيئة العمل أكثر إرضاء للعمال وتحقيق ولائهم للمؤسسة، و تعريف العاملين لواجبات وظائفهم له تأثير على سلوكياتهم التطوعية إتجاه العمل وتحقيق الانتماء للمؤسسة وإستراتيجيتها.

الجدول رقم 27: يمثل تقديم خدمات من طرف العمال خارج أوقات العمل

النسبة المئوية	التكرار	تقديم خدمات
10.7%	9	دائما
70.2%	59	أحيانا
17.9%	15	أبدا
1.2%	1	بدون إجابة
100.0%	84	المجموع

يتضح من خلال الجدول رقم 27 والذي يمثل تقديم خدمات من طرف العمال للمؤسسة خارج أوقات العمل كانت إجابة المبحوثين أنهم أحيانا ما يقدمون خدمات للمؤسسة خارج أوقات العمل بنسبة 70.2% وب 59 مبحوث، مقارنة بـ 15 مبحوث وبنسبة 17.9% الذين يرون أنهم أبدا لا يقدمون خدمات من طرفهم للمؤسسة خارج أوقات العمل، ويلبيها 9 مبحوثين وبنسبة 10.7% الذين يرون أنهم دائما ما يقدمون خدمات من للمؤسسة خارج أوقات العمل.

يرى عمال وكالة الضمان الاجتماعي بالجلفة على أنهم لا يقدمون أعمال خارج أوقات العمل إلا أحيانا فالسلوك التطوعي للعمال، يحقق أكبر استفادة ممكنة من الرأسمال البشري لتحسين

الأداء في العمل والقيام بأكثر ما تتطلبه الوظيفة حتى خارج أوقات العمل، فهذا السلوك الايجابي له دلالة على الولاء للوكالة وتقديم يد العون للعمل إذا تطلب الأمر عند الحاجة.

الجدول رقم 28 : يمثل تقييم إهتمام الإدارة بأداء العمال في العمل.

النسبة المئوية	التكرار	تقييم إهتمام الإدارة
44.0%	37	غير جيدة
54.8%	46	جيدة
1.2%	1	بدون إجابة
100.0%	84	المجموع

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن الاتجاه العام للمبحوثين عن تقييم إهتمام الإدارة بأداء العمال في العمل كانت نسبة 54.8% و بـ 46 مبحوث يرون أن تقييم إهتمام الإدارة بأداء العمال في العمل جيدة، مقارنة بالذين قالوا بأن تقييم إهتمام الإدارة بأداء العمال في العمل غير جيدة ونسبة 44% و بـ 37 مبحوث، ومبحوث واحد ونسبة 1.2% لم يجيب على هذا السؤال.

تعمل إدارة وكالة الضمان الاجتماعي على الاهتمام بأداء عمالها، وهذا لأن طبيعة العمل تحتم على المرافقة اليومية للعمل لأن العمل لا يحتاج لتأخير وإيجاد نوع من التوافق بين مصلحة الوكالة ومصلحة الموظفين، وإعطاء نوع من الاهتمام لعامل وأهميته في العمل فالإثراء الوظيفي وإعطاء فرصة في المناصب المختلفة الرأسية والأفقية ليعطي نوع من الحرية في التصرف ويحقق الولاء.

الجدول رقم 29: يمثل تصور العمال في الحفاظ على بقائهم في المؤسسة.

النسبة المئوية	التكرار	تصور العمال في الحفاظ على بقائهم
45.2%	38	نعم
45.2%	38	لا
9.5%	8	بدون إجابة
100.0%	84	المجموع

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن رؤية القائمين على الإدارة من أجل الحفاظ على بقاء العمال في المؤسسة كانت إجابة المبحوثين متساوية ونسبة 45.2% و ب 38 مبحوثاً ونسبة 9.5% و ب 8 مبحوثين لم يجيبوا على هذا السؤال.

من خلال المعطيات السابقة نجد أن المؤسسة الجيدة هي التي تمتلك قوة عمالة ذات كفاءة عالية ومتكونة بالشكل والذي يتماشى وخصوصية كل منصب وتكون مرتبطة بخصائص ثقافية وتتماشى وسيرورة إجتماعية متميزة وهذا لا يكفي، بالحفاظ على هذا المكسب الجوهرى وعلى هذه الطاقة الحية والمؤهل البشري من أجل البقاء بالعمل والاستمرار فيه وتحقيق الاستقرار الوظيفي، يتبين لنا بكل وضوح أن هناك تصورات من العمال بالوكالة متناصفة بين العمال حول رؤية القائمين على الإدارة من أجل الحفاظ على بقاء العمال في المؤسسة وهذا يدل على أن تمثلات العمالية انعكس في رؤية العاملين وهذا غير كافى في الوسط العمالي فنصف العمال يرون أن القائمين على الإدارة في الوكالة لا يحافظون على عمالهم.

إن تطبيق أنظمة حوافز مناسبة وتوفير المناخ التنظيمي الجيد بأنظمة حوافز معنوية ومادية مناسبة، فوجود الأنظمة المناسبة يؤدي إلى زيادة الرضا عن المناخ التنظيمي وعن المنظمة ويحقق الأمن الوظيفي للعمال مما يشكل بيئة عمل مناسبة ومرنة مما تحافظ على المورد الحي من أجل تحقيق قفزة نوعية في العمل والحفاظ على بقاء العمال لأن إستخلافهم يتطلب الكثير من الجهد والوقت.

الجدول رقم 30: يمثل تشجيع الإدارة للسلوك الإيجابي إتجاه العمل حسب الفئة العمرية.

تشجيع الإدارة الفئة العمرية	نعم	لا	بدون اجابة	المجموع
أقل من 25 سنة	1	0	0	1
	% 100	% 0	% 0	% 100
من 25 إلى 35 سنة	13	9	3	25
	% 52	% 36	% 12	% 100
من 36 إلى 45 سنة	13	19	2	34
	% 38.23	% 55.88	% 5.88	% 100
أكبر من 45 سنة	14	7	3	24
	% 58.33	% 29.16	% 12.5	% 100
المجموع	41	35	8	84
	% 48.80	% 41.66	% 9.52	% 100

من خلال منطوق الجدول رقم 30 المتعلق بتشجيع الإدارة للسلوك الإيجابي إتجاه العمل حسب الفئة العمرية نجد بأن الاتجاه العام للمبحوثين كانت تصريحاتهم أن الإدارة تشجع السلوكيات الإيجابية للعاملين إتجاه العمل وهو بدوره ينمي الانتماء للمؤسسة وهذا بنسبة 48.80 % وتدعمها نسبة 100 % من المبحوثين الذين تقل أعمارهم عن 25 سنة، و تليها نسبة 58.33 % من المبحوثين الذين تفوق أعمارهم 45 سنة، لتليها نسبة 52% من المبحوثين الذين تتراوح أعمارهم من 25 إلى 35 سنة ثم نسبة 38.23 % من المبحوثين الذين تتراوح أعمارهم من 36 إلى 45 سنة، و نجد أن 41.66 % من المبحوثين قد صرحوا أن الإدارة لا تشجع السلوكيات الإيجابية للعاملين إتجاه العمل وبدوره يضعف الانتماء للمؤسسة، وتدعمها 55.88 % من المبحوثين الذين تتراوح أعمارهم من 36 إلى

45 سنة، و نسبة 36% من المبحوثين الذين تتراوح أعمارهم من 25 إلى 35 سنة، و تليها نسبة 29.16 % من المبحوثين الذين تفوق أعمارهم 45 سنة، و 8 مبحوثين لم يجيبوا على هذا السؤال وبنسبة 9.52 %.

يتبين لنا بكل وضوح أن التصورات فيما يخص حقيقة بأن الإدارة تشجع السلوكيات الإيجابية للعاملين اتجاه العمل بالقدر الكافي وهو ما ينمي بدوره الانتماء للمؤسسة، وهذا عند الفئة العمرية الكبيرة ورؤيتها للأمور بالحكمة والصبر والتأني، فحقيقة الانتماء للمؤسسة شعور ايجابي يظهر في السلوك العمالي ويعزز من التوازن والاستقرار ببيئة العمل ويؤدي للرضا الوظيفي، فهذه المواقف العمالية لها تفسير للتصورات التي يحملها العمال عن السلوكيات الايجابية وتثمينها من الإدارة، فالخصائص البنيوية لووكالة الضمان الاجتماعي بالجلفة، تشجع السلوك الإيجابي للعاملين إتجاه العمل وتحقيقه للانتماء داخل المؤسسة.

الجدول رقم 31: يمثل توافق رؤية العامل مع الأمن الوظيفي في المؤسسة.

توافق العامل مع الأمن الوظيفي	التكرار	النسبة المئوية
دائما	34	40.5%
أحيانا	44	52.4%
أبدا	5	6.0%
بدون إجابة	1	1.2%
المجموع	84	100.0%

يتضح من خلال الجدول رقم 31 الذي يمثل توافق رؤية العامل مع الأمن الوظيفي في المؤسسة فكانت إجابة المبحوثين أنهم أحيانا ما تتوافق رؤيتهم مع الأمن الوظيفي في المؤسسة بنسبة 52.4% وبـ 44 مبحوث مقارنة بـ 34 مبحوث ونسبة 40.5% الذين يرون أنهم دائما تتوافق رؤية العامل مع الأمن الوظيفي في المؤسسة، ويليهما 5 مبحوثين ونسبة 6% الذين يرون أنهم لا تتوافق رؤية العامل مع الأمن الوظيفي في المؤسسة ومبحوث واحد ونسبة 1.2% لم يجيب على هذا السؤال.

إن العمل على بناء ثقافة مؤسسية والاهتمام بإشباع حاجات العاملين والنظر إليهم كأعضاء في بيئة عمل واحدة و ترسيخ معايير أداء متميز لأفراده، والعمل على توفير درجة كبيرة من الاحترام المتبادل بين الإدارة والأفراد العاملين، وإعطائهم دورا كبيرا في المشاركة في اتخاذ القرارات، سترتب عليه زيادة قوة وتماسك المنظمة، وزيادة الالتزام والولاء لها.

إن وجود الأنظمة المناسبة يؤدي إلى زيادة الرضا عن المناخ التنظيمي في المنظمة ويحقق الأمن الوظيفي للعمال، فكلما زادت درجة الالتزام عند مجموعة العمل كانت على إستعداد لبذل جهد أكبر وبالتالي زيادة فاعلية مجموعة العمل، فكلما زادت درجة الالتزام عند المجموعة زادت درجة التماسك بينهما.

الجدول رقم 32: يمثل توافق رؤية العامل مع الأمن الوظيفي حسب الفئات السوسيو مهنية.

الفئات السوسيو مهنية	توافق رؤية العامل	دائما	أحيانا	أبدا	بدون اجابة	المجموع
عون تنفيذ	14	28	4	2	48	
	% 29.16	% 58.33	% 8.33	% 4.16	% 100	
عون تحكم	13	10	0	2	25	
	% 52	% 40	% 0	% 8	% 100	
إطار	6	3	0	2	11	
	% 54.54	% 27.27	% 0	% 18.18	% 100	
المجموع	33	41	4	6	84	
	% 39.28	% 48.80	% 4.76	% 7.14	% 100	

من خلال منطوق الجدول رقم 32 المتعلق بتوافق رؤية العامل مع الأمن الوظيفي حسب الفئات السوسيو مهنية نجد بأن الاتجاه العام للمبحوثين كانت تصريحاتهم أنهم أحيانا ما يتوافقون مع الأمن الوظيفي في المؤسسة وهذا بنسبة 48.80 % وتدعمها نسبة 58.33 % من المبحوثين عند أعوان التنفيذ، و تليها نسبة 40 % من أعوان التحكم وتليهما نسبة 27.27 % من الإطارات، و بالمقابل صرح 39.28 % أنهم دائما ما يتوافقون مع الأمن الوظيفي في المؤسسة، ويدعم هذا الإتجاه نسبة 54.54 % من المبحوثين الإطارات تليها نسبة 52 % من المبحوثين لأعوان التحكم و تليها نسبة 29.16 % من أصحاب أعوان التنفيذ، كذلك صرح 4.76 % من المبحوثين

كلهم من أعوان التنفيذ أنه لا يوجد توافق لرؤية العامل مع الأمن الوظيفي في المؤسسة ويمثلون نسبة 8.33 % من مجموع أعوان التنفيذ، و6 مبحوثين لم يجيبوا على هذا السؤال. يؤثر على مواقف العمال مدى تحقيق الأمن الوظيفي في بيئة العمل، إن توافق رؤية العامل مع الأمن الوظيفي في المؤسسة يستدعي إعادة النظر وما يترتب عنه من سلبات في بيئة العمل من جهة ومن العمال من جهة أخرى، منها انخفاض رضا الأفراد عن الأجور والمزايا الممنوحة لعدم قدرتها على تلبية الاحتياجات الضروري، شعور الأفراد بقلّة المعلومات المتاحة لهم في بيئة العمل واللازمة لتنمية مهاراتهم و تحسين أدائهم، الشعور المتزايد للأفراد بعدم الأمان الوظيفي بسبب نقص المهارات نتيجة استخدام تكنولوجيات المعلومات وكذا الاعتقاد المتزايد للأفراد بعدم استغلال وتوظيف قدراتهم بشكل كامل و فعال يتماشى وأمنهم في الوظيفة، إن شعور الأفراد بعدم وضوح وعدالة تطبيق معايير تقييم أدائهم وتحسين مهاراتهم، وتحقيق توافق رؤية العامل مع الأمن الوظيفي في المؤسسة.

الجدول رقم 33: يمثل تطبيق قوانين النظام الداخلي على الجميع دون إستثناء.

النسبة المئوية	التكرار	تطبيق قوانين النظام
27.4%	23	نعم
70.2%	59	لا
2.4%	2	بدون إجابة
100.0%	84	المجموع

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن الاتجاه العام للمبحوثين حول تطبيق قوانين النظام الداخلي على الجميع دون إستثناء كانت نسبة 70.2% و ب 59 مبحث يرون أنه لا يوجد تطبيق لقوانين النظام الداخلي على الجميع، مقارنة بالذين قالوا بأنه نعم هناك تطبيق لقوانين النظام الداخلي على الجميع دون إستثناء وبنسبة 27.4% و ب 23 مبحوثين ونسبة 2.4% و بمبحوثين لم يجيبوا على هذا السؤال.

تعمل أي منظمة على تحقيق العدالة بين عمالها من أجل فرض الاحترام لمصداقيتها وعدم التمييز بين العمال بحسب الجنس، المستوى، الثقافة، المنطقة والقربية، فتطبيق قوانين النظام الداخلي من شأنه يعزز شعور العامل بالمساواة والعدالة بين زملائه مما يحقق الاستقرار واحترام الثقافة التنظيمية بالوكالة، إلا أنه في وكالة الضمان الاجتماعي بالجلفة يعتقد العمال وبحسب رأي أغلب المبحوثين من العمال أنه لا يوجد تطبيق لقوانين النظام الداخلي بـعدالة بين العمال من طرف القائمين بالوكالة وهذه السلوكيات من الإدارة تعمل على ابتعاد العمال من بعضهم وعدم ولائهم للعمل وعدم تعزيز الانتماء والتعاون العمالي.

الجدول رقم 34: يمثل الآليات المناسبة لتعزيز الانتماء حسب الحالة العائلية.

الآليات المناسبة الحالة العائلية	مادية	معنوية	كلاهما	بدون اجابة	المجموع
أعزب	4	5	1	2	12
	% 33.33	% 41.66	% 8.33	% 16.66	% 100
متزوج	24	25	19	2	70
	% 34.28	% 35.71	% 27.14	% 2.85	% 100
مطلق	1	0	0	0	1
	% 100	% 0	% 0	% 0	% 100
أرمل	1	0	0	0	1
	% 100	% 0	% 0	% 0	% 100
المجموع	30	30	20	4	84
	% 35.7	% 35.7	% 23.8	% 4.76	% 100

من خلال منطوق الجدول رقم 34 المتعلق الآليات المناسبة لتعزيز الانتماء حسب الحالة العائلية، نجد بأن الاتجاه العام للمبحوثين كانت تصريحاتهم أن الآليات المناسبة لتنمية شعور العامل بالانتماء لمؤسسته مادية وهذا بنسبة 35.7% وتدعمها نسبة 100 % من المبحوثين الأرامل ونسبة 100 % من المبحوثين المطلقين وتليها نسبة 33.33 % من المبحوثين العزاب ونسبة 34.28 % من المبحوثين المتزوجين كذلك صرحت نفس النسبة من المبحوثين أي نسبة 35.7 % أن الآليات المناسبة لتنمية شعور العامل بالانتماء لمؤسسته هي معنوية و تدعمها نسبة 41.66 % من المبحوثين العزاب ونسبة 35.71 % من المبحوثين المتزوجين، أما المبحوثين الذين صرحوا أن الآليات المناسبة لتنمية شعور العامل بالانتماء لمؤسسته هي مزيج من الآليات المادية والمعنوية فيمثلون نسبة 23.8% من مجموع المبحوثين، وتدعمها نسبة 27.14 % من المبحوثين المتزوجين ونسبة 8.33 % من المبحوثين العزاب، و4 مبحوثين لم يجيبوا على هذا السؤال وهذا بنسبة 4.76%.

إن مصدر النجاح الدائم لكل مؤسسة يكمن في قدرتها على إنتاج قيمة محورية ورئيسية لتشكل مصدر تعبوي لكل المجهودات على كل المستويات.

يتضح لنا أن الآليات المناسبة لتنمية شعور العامل بالانتماء لمؤسسته هي مزيج من الآليات المادية و المعنوية لتحقيق التكامل بين المتغيرين المادي والمعنوي، ودورهم في تمثيلات العمال المتزوجين والمستقرين أكثر منهم من العزاب والمطلقين والأرامل الذين يرون بأن إتجاه تنمية الولاء والانتماء للوكالة له أليات أخرى غير المادية والمعنوية وهذا حالة شعورية عند هذه الفئة الغير مستقرة في حياتها، والتي مرت ممكن بالتجارب الفاشلة في الحياة العائلية، وعند فئة العزاب التي لا تعيش الحياة الزوجية ولم تشعر بالقيمة المادية والمعنوية ودورها في تعزيز بالانتماء للمؤسسة.

الجدول رقم 35: يمثل رضا العامل على أدائه في إنجاز العمل.

رضا العامل	التكرار	النسبة المئوية
غير راضي	34	40.5%
راضي	43	51.2%
راضي جدا	6	7.1%
بدون إجابة	1	1.2%
المجموع	84	100.0%

من خلال الجدول أعلاه، والذي يمثل رضا العامل على أدائه في إنجاز العمل نجد أن الاتجاه العام للمبحوثين كان راضي على أدائه في إنجاز العمل بنسبة 51.2 % من العمال وبـ 43 مبحوث، وتليها مباشرة نسبة 40.5 % من العمال وبـ 34 مبحوث، الذين يرون بأنهم غير راضين على أدائهم في إنجاز العمل داخل وكالة الضمان الاجتماعي بالجلفة، وفي الأخير نسبة 7.1 % وبـ 6 مبحوثين يرون بأنهم راضون جدا على أدائهم في إنجاز العمل الموكل لهم في الوكالة، ونسبة 1.2 % وبمبحوث واحد لم يجب على السؤال. إن معرفة اتجاهات العمال نحو العمل لا يقتصر على الملاحظة كالأجر وفرص الترقية وظروف العمل وهناك مقاييس تطبق على العمال منها النواحي المتعلقة بالجانب الشعوري الخاص بالعامل كالرضا عن العمل والعلاقات العمالية وتقدم أسئلة للأفراد عن أمور هامة التي خلقت لديهم حالة من الرضا أو الاستياء خلال تلك الفترة مثل أسلوب الأحداث الهامة التي مرت بها المؤسسة.

فالرضا عن العمل موقف شخصي يعبر عن حالة مستقرة نسبيا بغض النظر عن اختلاف المواقف، من خلال إجابات المبحوثين بالوكالة يتبين أن هناك رضا عن العمل من حيث بيئة العمل وتوزيع الأدوار والأجر إلا أن هناك نسبة كبيرة من العمال غير راضية عن العمل وظروفه وهذه مواقف شخصية فكل عامل وكيف يرى مستوى الرضا بحسب ظروف

العمل أو المعاملة من قبل المشرفين أو إعطاء الجانب المعنوي أهمية فالمستوى المتقارب في وجهات النظر على الرضا له دلالة على إختلاف في فهم الرضا بين العمال بالوكالة.

الجدول رقم 36 : يمثل تشجيع الإدارة للسلوكيات الإيجابية اتجاه العمل.

تشجيع الإدارة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	38	45.2%
لا	44	52.4%
بدون إجابة	2	2.4%
المجموع	84	100.0%

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن الاتجاه العام للمبحوثين يرى بأنه لا يوجد تشجيع من جانب إدارة السلوكيات الإيجابية للعاملين اتجاه العمل وذلك بنسبة 52.4% و ب 44 مبحوث مقارنة بالذين قالوا : نعم هناك تشجيع من طرف الإدارة على السلوكيات الإيجابية للعاملين إتجاه العمل وكان هذا بنسبة 45.2% وب 38 مبحوث، ونسبة 2.4 %، و بمبحوثين لم يجيبوا على هذا السؤال.

تعمل الوكالة على تشجيع السلوكيات الإيجابية للعاملين اتجاه العمل وهذا قصد توفير بيئة عمل مشجعة في تفعيل الايجابية في الوسط العمالي لتحقيق أقصى فعالية للعامل لتقديم الأفضل في الخدمات للمنتسبين للوكالة بسرعة وبأقل الأخطاء، إلا أنه وبحسب رأي عمال الوكالة يرون بأن وكالتهم لم ترقى الى المطلوب في التشجيع اللازم والضروري الذي يتطلع له العامل مما يدل على أنه هناك قصور إداري في منح قيمة للسلوك الايجابي ومنحه الأهمية للعامل ليعود بالنفع في العمل.

فالموظف الحريص على الالتزام والبقاء في المؤسسة يعزز هذا الجانب و الدعم الجيد من قبل المؤسسة لمنتسبيها، وسماحها لهم بالمشاركة الفعالة الايجابية ليس في كيفية الإجراءات وتنفيذ العمل فقط، بل بمساهماتهم في وضع الأهداف والتخطيط وسم السياسات العامة

للتنظيم، إلا أنه بالوكالة وكما يتصوره العمال بأن الإدارة لا تشجع السلوكيات الايجابية للعاملين إتجاه العمل.

الجدول رقم 37: يمثل تقييم الإدارة بأداء العمال حسب المستوى التعليمي.

تقييم الإدارة / المستوى التعليمي	غير جيدة	جيدة	بدون اجابة	المجموع
متوسط	4 % 22.22	12 % 66.66	2 % 11.11	18 % 100
ثانوي	17 % 42.5	22 % 55	1 % 2.5	40 % 100
جامعي	2 % 20.0	6 % 60.0	2 % 20.0	10 % 100
دراسات عليا	11 % 68.75	5 % 31.25	0 % 0	16 % 100
المجموع	34 % 40.47	45 % 53.57	5 % 5.95	84 % 100

من خلال منطوق الجدول رقم 37 المتعلق بتقييم الإدارة بأداء العمال حسب المستوى التعليمي حيث نجد بأن الاتجاه العام للمبحوثين كانت تصريحاتهم أن اهتمام الإدارة بأداء العمال في العمل جيد وهذا بنسبة 53.57 % وتدعمها نسبة 66.66 % من المبحوثين أصحاب المستوى التعليمي المتوسط ونفس النسبة من أصحاب المستوى الجامعي، وتليهما نسبة 55.0 % من المبحوثين ذوي المستوى التعليمي الثانوي ثم نسبة 31.25 % من المبحوثين أصحاب مستوى الدراسات العليا.

و بالمقابل صرح 40.47 % أن اهتمام الإدارة بأداء العمال في العمل غير جيد و يدعم هذا الإتجاه نسبة 68.75 % من المبحوثين أصحاب الدراسات العليا تليها نسبة 42.50 % من المبحوثين ذوي المستوى التعليمي الثانوي ونسبة 22.22 % من أصحاب المستوى التعليمي المتوسط ونسبة 20 % من المبحوثين ذوي المستوى التعليمي الجامعين، و 5 مبحوثين لم يجيبوا على هذا السؤال.

ما يلاحظ من النسب السابقة الذكر يتضح لنا أن العمال يرون أن اهتمام الإدارة بأداء العمال في العمل جيد، بينما هناك فئة من العمال ترى بأن الاهتمام بالإدارة بأداء العمال غير جيد، إن تغيير قيم و اتجاهات العاملين المرتبطة بالعمل برفع درجة ولائهم للمنظمة وأهدافها وزيادة دافعيتهم للعمل وهذا من خلال تنمية أسس التعامل العادل، وتحسين أخلاقيات و سلوكيات العمل، مع محاولة تفجير قدرات العاملين، و تحسين مهاراتهم تحقيقاً للأمان الوظيفي، وتنمية روح الالتزام والابتكار لديهم، كتنمية نظام حوافز معنوي يثمن الأداء العمالي ويلبي توقعاتهم واحتياجاتهم المشروعة، وتشجيع الأداء المتميز بالحوافز المكافئة مما يزيد من الطلب المتزايد من العاملين للمشاركة الفعالة في تقديم الاقتراحات واتخاذ القرارات المرتبطة بعملهم وأدائهم، وهذا يتحقق بتقييم اهتمام الإدارة بأداء العمال في العمل بوكالة الضمان الاجتماعي بالجلفة الفئة التي تحمل المستوى الثانوي نشطة في الأداء العملي، وتحمل على عاتقها رؤية وتصور للأداء ومدى الاهتمام به كقوة تحقق الاستقرار والانسجام والتوازن في العمل وتحقق الرضا الوظيفي.

الجدول رقم 38: يمثل مساهمة السلوكيات الايجابية في تعزيز الانتماء للمؤسسة.

السلوكيات الايجابية	التكرار	النسبة المئوية
نعم	41	48.8%
لا	36	42.9%
بدون إجابة	7	8.3%
المجموع	84	100.0%

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن الاتجاه العام للمبحوثين يرى بأنهم يشعرون بالانتماء والولاء للمنظمة وذلك بنسبة 48.8% و بـ 41 مبحوث، مقارنة بالذين قالوا بأنهم لا يشعرون بالانتماء والولاء للمنظمة وكان هذا بنسبة 42.9% وبـ 36 مبحوث ونسبة 2.4% و 7 مبحوثين ونسبة 8.3% لم يجيبوا على هذا السؤال.

الشعور بالانتماء والولاء يفسر بوجود بيئة عمل مناسبة ومريحة للعامل، وهذا من خلال المعاملة الجيدة من المسؤولين والعلاقات الاجتماعية المتوازنة والمستقرة منها المادية والمعنوية بدرجة أكبر فالشعور حالة نفسية تخص العمال في مختلف الظروف في طبيعة العمل الإداري بالوكالة وتسيير الضغوطات والتغلب على الحواجز التي تقف في وجه العمل وبالتالي تترجم في سلوكه وفي تقديم العمل، فالانتماء يعزز الرضا مما ينعكس في التصرف وتقديم الأفضل، إلا أنه بالوكالة جاءت إجابات العمال متقاربة عن الانتماء والولاء للعمل بالوكالة فأكثر من نصفهم يشعر بالانتماء والولاء للوكالة والنصف الآخر لا يشعر بالولاء والانتماء، مما يدل على أن هناك خلل في الظروف والبيئة التي يعيش بها العمال وعلى القائمين في الإدارة وإعادة النظر في آليات وإجراءات العمل وظروفه ومعرفة التصورات العمالية اتجاه عملهم.

الجدول رقم 39: يمثل تشجيع الإدارة للسلوكيات الإيجابية إتجاه العمل حسب الأقدمية.

تشجيع الإدارة الأقدمية	نعم	لا	بدون اجابة	المجموع
أقل من 10 سنوات	4	13	1	18
	% 22.22	% 72.22	% 5.55	% 100
من 10 إلى 20 سنة	21	20	1	42
	% 50.0	% 47.61	% 2.38	% 100
من 21 إلى 25 سنة	2	6	1	9
	% 22.22	% 66.66	% 11.11	% 100
أكثر من 25 سنة	10	5	0	15
	% 66.67	% 33.33	% 0	% 100
المجموع	37	44	3	84
	% 44.05	% 52.38	% 3.57	% 100

من خلال منطوق الجدول رقم 39 المتعلق بتشجيع الإدارة للسلوكيات الإيجابية إتجاه العمل حسب الأقدمية نجد بأن الاتجاه العام للمبحوثين كانت تصريحاتهم أن الإدارة لا تشجع السلوكيات الإيجابية للعاملين إتجاه العمل وهذا بنسبة 52.38 % وتدعمها نسبة 72.22 % من المبحوثين الذين تقل أقدميتهم في العمل عن 10 سنوات تليها نسبة 66.66 % أصحاب الأقدمية من 21 إلى 25 سنة و تليها نسبة 47.61 % ممن تتراوح أقدميتهم في العمل م 10 إلى 20 سنة و تليها نسبة 33.33 % ممن تفوق أقدميتهم 25 سنة، أما المبحوثين الذين أجابوا بأن الإدارة تشجع السلوكيات الإيجابية للعاملين اتجاه العمل فنسبتهم 44.05 % وتدعمها نسبة 66.67 % من المبحوثين الذين تفوق أقدميتهم 25 سنة و تليها نسبة 50 % من المبحوثين الذين لهم أقدمية من 10 إلى 20 سنة وتليها نسبة 22.22 % من المبحوثين الذين لهم أقدمية من 21 إلى 25 سنة، وتليها نسبة 22.22 %

من المبحوثين الذين لهم أقدمية في العمل تقل عن 10 سنوات، و 3 مبحوثين وبنسبة 3.57% لم يجيبوا على هذا السؤال.

من خلال الأرقام والنسب السابقة الذكر يتضح لنا بأن الإدارة لا تشجع السلوكيات الإيجابية للعاملين إتجاه العمل بالقدر الكافي الذي يضمن الاستقرار والراحة في بيئة العمل بالوكالة والاهتمام بالعنصر البشري والجوهري وهذا للظروف التي تعدت العامل كالتكنولوجية التي دخلت في العمل وأدخلته في الروتين والظرفية، مما ينعكس في تمثلات العمال وسلوكياتهم إتجاه متلازمات المنصب المشتغل وعدم التطور في تشجع السلوكيات الإيجابية للعاملين إتجاه العمل والوصول للجمود والاعترا، وهذا له نتائج على المدى البعيد في التوترات التنظيمية وتشكيل خواء إجتماعي.

فالقيم الايجابية تشجع السلوكيات الحسنة للعاملين، فلا بد أن تشكل قناعة وذلك ليس للفرد وحده فقط بل لابد أن تكون قناعة مشتركة للجزء الأكبر، ولكل أفراد المنظمة حتى يكون هناك التصاق والتحام في أفعالهم وسلوكاتهم وهو واجب، وهنا تظهر قدرة وكفاءة هذه المجموعة البشرية أو هذا البناء الاجتماعي القائم على إنتاج هذا النوع من القيم المشتركة التي توجه السلوكات والمجهودات أو توجهها في اتجاه تحقيق الهدف المشترك.

ما يتمثله العمال بالوكالة التركيز على الجوانب المادية في العمل و الاهتمام بقضايا الأجور والحوافز وتحسين بيئة العمل المادية لا تكفي، فتشجيع الإدارة للسلوكيات الإيجابية للعاملين إتجاه العمل أهم عند العمال من غيره وهذا عند الفئة التي تمتلك خبرة ناشئة ومتوسطة في العمل والتي ترى بأن الإدارة لا تشجع السلوكيات الايجابية في العمل، دون غيرهم من الفئات ذات الخبرة الناشئة والفئة التي تمتلك خبرة كبيرة في العمل والمستقرة في العمل وهذه الفئة ترى بأن هناك تشجيع في السلوك الايجابي للعمال اتجاه أعمالهم.

إن البحث عن أليات استثمار القدرات الفكرية والاهتمام بالحوافز المعنوية تركيز التنمية البشرية على التدريب المهني وإكساب الفرد مهارات تنمية العمل ضمن سلوك إيجابي في الأداء الوظيفي.

الجدول رقم 40: يمثل الآليات المناسبة لتعزيز الانتماء بالمؤسسة.

الآليات المناسبة	التكرار	النسبة المئوية
مادية	30	35.7%
معنوية	31	36.9%
كلاهما	20	23.8%
بدون إجابة	3	3.6%
المجموع	84	100.0%

من خلال الجدول أعلاه والذي يمثل الآليات المناسبة لتعزيز الانتماء بالمؤسسة نجد أن نسبة 36.90 % من العمال وبـ 31 مبحوث الذين يرون بأن الآليات المناسبة لتنمية شعور العامل بالانتماء لمؤسسته هي معنوية، وتليها مباشرة نسبة 35.7 % من العمال وبـ 30 مبحوث الذين يرون بأن الآليات المناسبة لتنمية شعور العامل بالانتماء لمؤسسته هي مادية داخل وكالة الضمان الاجتماعي بالجلفة، وفي الأخير نسبة 23.8 % وبـ 20 مبحوث يرون أن الآليات المناسبة لتنمية شعور العامل بالانتماء لمؤسسته الموكل لهم في الوكالة هي مادية ومعنوية كلاهما ، ونسبة 3.60 % و بـ 3 مبحوثين لم يجيبوا على هذا السؤال.

تعتبر الإجراءات المنتهجة من طرف الوكالة في تنمية شعور عمالها بالولاء للوكالة مهمة وضرورية فاتخذت على عاتقها توفير الظروف المادية والمعنوية للعمال من أجل تحقيق الولاء للوكالة ليسمح لها ببقاء العمال وتوفير بيئة عمل مناسبة ومشجعة ومنسجمة مع أهداف عمالها وتحقيق الارتباط بالوكالة والانغماس فيها فهذه المواقف الايجابية تعني الالتزام بأهداف وقيم المؤسسة.

ومن بين هذه الآليات تحديد الأهداف وجعل بيئة العمل أكثر إرضاء للعمال وتحقيق ولائهم و تعريف العاملين لواجبات ووظائفهم له تأثير على سلوكياتهم التطوعية إتجاه العمل وتحقيق الانتماء للمؤسسة وإستراتيجيتها.

إن رؤية الفاعلين في بيئة العمل بأن للجانب المعنوي الدور المهم في تحقيق الولاء للمنظمة وتعزيز الرضا على الظروف المعنوية أكثر منها المادية والتي تعتبر حق مشروع في تأدية المهام يكفله القانون والعقد الذي يربط المتعاقدين بين العمل ورب العمل.

الجدول رقم 41: يمثل جنس العمال و تقييم التعامل فيما بينهم.

تقييم تعامل جنس العامل	ضعيف	حسن	جيد	المجموع
ذكر	23	42	3	68
	% 33.82	% 61.77	% 4.41	% 100
أنثى	7	9	0	16
	% 43.75	% 56.25	% 0	% 100
المجموع	30	51	3	84
	% 35.71	% 60.71	% 3.58	% 100

من خلال منطوق الجدول رقم 41 المتعلق بالجنس و تقييم التعامل مع العمال فيما بينهم نجد بأن الاتجاه العام للمبحوثين كانت تصريحاتهم أن تقييم التعامل بين العمال حسن وهذا بنسبة 60.71 % وتدعمها نسبة 61.77 % من المبحوثين الذكور و تليها نسبة 56.25 % من المبحوثين الإناث، و نجد أن 35.71 % من المبحوثين قد صرحوا أن تقييم التعامل مع العمال فيما بينهم ضعيف وتدعمها نسبة 43.75 % من المبحوثين الإناث ونسبة 33.82 % من المبحوثين الذكور، أما المبحوثين الذين أجابوا بأن تقييم التعامل مع العمال فيما بينهم جيد فنسبتهم 3.58 % وتدعمها نسبة 4.41 % من المبحوثين الإناث.

ما يلاحظ أن الاتجاه العام بالوكالة يرى بأن مواقف العمال حول تقييم التعامل مع العمال فيما بينهم بأنه حسن، وخصوصا عند الفئة الذكورية والتي لاتحتاج الاهتمام بالجانب

التعاملي أكثر منها عند العنصر النسوي والأنثوي الذي بطبعه عاطفي وحساس للمعاملة وخصوصا في بيئة العمل، إن الاهتمام بالبناء العقلي والفكري والمعرفي للمورد البشري فالمشاركة الإيجابية في فن التعامل مع الآخر واتخاذ القرار وتحمل المسؤوليات المعاملاتية فهو سلوك حضاري ثقافي ويدخل في الاهتمام بمحتوى العمل، فالعامل ليس طاقة إنتاجية وعملية بل يحمل جملة من المشاعر والأحاسيس تظهر في معاملاته وسلوكياته، فحسن المعاملة من حسن التعلم والتثقف ومن القيم الإيجابية التي يحملها العامل.

الجدول رقم 42: يمثل توافق العامل مع القرارات التي تصدرها الإدارة.

توافق العامل مع القرارات	التكرار	النسبة المئوية
دائما	15	17.9%
أحيانا	54	64.3%
أبدا	14	16.7%
بدون إجابة	1	1.2%
المجموع	84	100.0%

يتضح من خلال الجدول رقم 42 والذي يمثل توافق العامل مع القرارات التي تصدرها الإدارة حيث كانت إجابة المبحوثين أنهم أحيانا ما يتوافق العامل مع القرارات التي تصدرها الإدارة بنسبة 64.3% وبـ 54 مبحوث مقارنة بـ 15 مبحوث وبنسبة 17.9% الذين يرون أنهم دائما يتوافق العمال مع القرارات التي تصدرها الإدارة، ويليه 14 مبحوث وبنسبة 16.7% الذين يرون أنهم أبدا لا يتوافق العامل مع القرارات التي تصدرها الإدارة ومبحوث واحد وبنسبة 1.2% لم يجيبوا على هذا السؤال.

إن المؤسسة منظومة متكاملة وسلوكية وتتأثر بالمحيط الثقافي والاجتماعي وتعيش في وسط تفاعلي ثقافي مؤثر ومتأثر بالقيم الثقافية، فكلما كان هناك توافق بين العمال والقرارات التي تصدرها الإدارة كان إنسجام وتعاون وبالتالي تحقيق الأهداف المسطرة وتفعيل الاستراتيجية المعتمدة من المؤسسة.

ففي الوكالة هناك توافق بين العمال والقرارات التي تصدرها الوكالة إلا أنه أحيانا فقط ويرجع للظروف المحيطة بالعمل والعمال، فتتسيق الجهود والتواصل الجيد بين الإدارة والعمال والتعاون يشجع في تحسين المناخ التنظيمي من أجل تحقيق الأهداف والاشتراك في المواقف دليل على الانسجام، فالتفكير الجماعي والايجابي يجعل كل من الإدارة والعمال متوافقون وأكثر انفتاحا على الآراء والقيم الجديدة.

الجدول رقم 43 : يمثل بقاء العمال في المؤسسة إلى غاية تقاعد.

النسبة المئوية	التكرار	بقاء العمال في المؤسسة
75.0%	63	نعم
21.4%	18	لا
3.6%	3	بدون إجابة
100.0%	84	المجموع

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن الاتجاه العام للمبحوثين حول بقاء العمال في المؤسسة إلى غاية تقاعد كانت نسبة 75% و ب 63 مبحوث يرون أنهم ينوون البقاء في المؤسسة إلى غاية التقاعد، مقارنة بالذين قالوا بأنهم لا ينوون البقاء في المؤسسة إلى غاية التقاعد ونسبة 21.4% وب 18 مبحوثين، ونسبة 3.6% و ب 3 مبحوثين لم يجيبوا على هذا السؤال.

بقاء العمال في المؤسسة إلى غاية تقاعد يعتبر قوة العامل ورغبته في البقاء بالعمل وترك العمل على مستوى الوكالة يكلف العمال ضياع الوقت والجهد، كخطط المعاش الصداقة والزملاء العمالية فأغلب عمال الوكالة مقررون على البقاء الى غاية التقاعد وهذا لعدة إعتبارات كاستغلال الفرص في سنوات العمل كخبرة واحتسابها في التقاعد وكذلك لعدم وجود فرص بديلة في التوظيف في الوقت الراهن، راتب جيد، الفراغ، القناعة بالوظيفة، نقص التوظيف.

إستنتاجات الفرضية الفرعية الثانية:

يتضح لنا من خلال النتائج التي أفرزتها الدراسة الميدانية ما يلي:

أن نسبة 61.9% تمثلات العمال حول مشاعرهم نحو الانتماء للمؤسسة كانت ضعيفة إن المعاملة الحسنة والعادلة وإعطاء الفرصة المتساوية للجميع من شأنه ينمي لديهم مشاعر طيبة ضرورية للعامل ومصدر سعادته الشخصية من أجل تحقيق الاستقرار في العمل.

فتوجه الفرد نحو المنظمة يشكل التزاما تنظيميا فارتباط القوي وتطابق واندماج الأفراد في مؤسسة مما يشكل الرغبة في الاستمرار في العمل بالوكالة وقبول أهدافها وقيمها وبذل جهود قصوى لصالح المؤسسة المنتمي لها والاندماج والولاء والشعور بالفخر والاعتزاز بالانتماء بالوكالة والدفاع عنها والبقاء فيها الى غاية التقاعد، فمشاعر العمال اتجاه الانتماء للعمل تبدأ من قبل التوظيف وإختيار واستقطاب الأفراد الذين لديهم رضا عن العمل، وذلك من أجل تخفيض نسب الغياب ومعدل دوران المناصب، والحوادث والنزاعات العمالية، فمن المؤكد أن فعالية أي سلوك نظامي لا يمكن أن يحقق النجاعة المطلوبة إلا إذا امتثل الى المعايير العلمية التي تصادق عليه كسلوك مطابق لمتطلبات النظم والمقاييس العالمية (عبد الكريم بويحيوي ، الخواء الاجتماعي، أطروحة دكتوراه ، 2007، جامعة الجزائر، ص703).

نسبة 70.2% من العمال المبحوثين كانت إجابة أنهم أحيانا ما يقدمون خدمات للمؤسسة خارج أوقات العمل، فالسلوك التطوعي للعمال يحقق أكبر استفادة ممكنة من الرأسمال البشري لتحسين الأداء في العمل والقيام بأكثر ما تتطلبه الوظيفة حتى خارج أوقات العمل فهذا السلوك الايجابي له دلالة على الولاء للوكالة وتقديم يد العون للعمل إذا تطلب الأمر عند الحاجة.

- نسبة 54.8% من عمال الوكالة يرون أن تقييم اهتمام الإدارة بأداء العمال في العمل جيدة، وتعمل إدارة وكالة الضمان الاجتماعي على الاهتمام بأداء عمالها، وهذا لان طبيعة العمل تحتم على المرافقة اليومية للعمل، لأن العمل لايحتاج إلى تأخير، وإيجاد نوع من التوافق بين مصلحة الوكالة ومصلحة الموظفين وإعطاء نوع من الاهتمام لعامل وأهميته في

العمل فالإثراء الوظيفي وإعطاء فرصة في المناصب المختلفة الرأسية والأفقية ليعطي نوع من الحرية في التصرف ويحقق الولاء.

- إن رؤية القائمين على الإدارة من أجل الحفاظ على بقاء العمال في المؤسسة كانت إجابة عمال الوكالة متساوية وهذا بنسبة 45.2%، المؤسسة الجيدة هي التي تمتلك قوة عمالة ذات كفاءة عالية ومتكونة بالشكل والذي يتماشى وخصوصية كل منصب، حيث تكون مرتبطة بخصائص وتكون مرتبطة بخصائص ثقافية وتتماشى وصيرورة إجتماعية متميزة وهذا لا يكفي بالحفاظ على هذا المكسب الجوهري وعلى هذه الطاقة الحية والمؤهل البشري من أجل البقاء بالعمل والاستمرار فيه وتحقيق الاستقرار الوظيفي، يتبين لنا بكل وضوح أن هناك تصورات من العمال بالوكالة متنافسة بين العمال حول رؤية القائمين على الإدارة من أجل الحفاظ على بقاء العمال في المؤسسة وهذا يدل على أن تمثلات العمالية إنعكس في رؤية العاملين وهذا غير كافٍ في الوسط العمالي فنصف العمال يرون أن القائمين على الإدارة في الوكالة لا يحافظون على عمالهم، إن تطبيق أنظمة حوافز مناسبة وتوفير المناخ التنظيمي الجيد بأنظمة حوافز معنوية ومادية مناسبة فوجود الأنظمة المناسبة يؤدي إلى زيادة الرضا عن المناخ التنظيمي وعن المنظمة، ويحقق الأمن الوظيفي للعمال مما يشكل بيئة عمل مناسبة ومرنة مما تحافظ على المورد الحي من أجل تحقيق قفزة نوعية في العمل والحفاظ على بقاء العمال لان استخلافهم يتطلب الكثير من الجهد والوقت.

- يتصور عمال الوكالة بأنهم أحيانا ما تتوافق رؤيتهم مع الأمن الوظيفي في المؤسسة بنسبة 52.4%، إن العمل على بناء ثقافة مؤسسية والاهتمام بإشباع حاجات العاملين والنظر إليهم كأعضاء في بيئة عمل واحدة و ترسيخ معايير أداء متميز لأفرادها، والعمل على توفير درجة كبيرة من الاحترام المتبادل بين الإدارة والأفراد العاملين، وإعطائهم دورا كبيرا في المشاركة في اتخاذ القرار، سترتب عليه زيادة قوة وتماسك المنظمة، إن وجود الأنظمة المناسبة يؤدي إلى زيادة الرضا عن المناخ التنظيمي في المنظمة ويحقق الأمن الوظيفي للعمال، فكلما زادت درجة الالتزام عند مجموعة العمل كانت على استعداد لبذل

جهد أكبر وبالتالي زيادة فاعلية مجموعة العمل، فكلما زادت درجة الالتزام عند المجموعة زادت درجة التماسك بينهما.

- تعمل أي منظمة على تحقيق العدالة بين عمالها من أجل فرض الاحترام لمصداقيتها وعدم التمييز بين العمال بحسب الجنس والمستوى أو الثقافة أو المنطقة والقرباء، فتطبيق قوانين النظام الداخلي من شأنه يعزز شعور العامل بالمساواة والعدالة بين زملاءه مما يحقق الاستقرار واحترام الثقافة التنظيمية بالوكالة، إلا أنه في وكالة الضمان الاجتماعي بالجلفة يعتقد العمال وبحسب رأي أغلب المبحوثين من العمال أنه لا يوجد تطبيق القوانين النظام الداخلي بعدالة بين العمال من طرف القائمين بالوكالة وهذه السلوكيات من الإدارة تعمل على إبتعاد العمال من بعضهم وعدم ولاءهم للعمل وعدم تعزيز الانتماء والتعاون العمالي.

- نسبة 51.2 % من العمال يرون بأنهم راضون جدا على أدائهم في انجاز العمل الموكل لهم في الوكالة، إن معرفة اتجاهات العمال نحو العمل لا يقتصر على الملاحظة كالأجر، وفرص الترقية، وظروف العمل، وهناك مقاييس تطبق على العمال منها النواحي المتعلقة بالجانب الشعوري الخاص بالعامل كالرضا عن العمل، والعلاقات العمالية، وتقدم أسئلة للأفراد عن أمور هامة التي خلقت لديهم حالة من الرضا أو الاستياء خلال تلك الفترة يقاس الرضا عن العمل مثل أسلوب الأحداث الهامة التي مرت بها المؤسسة.

فالرضا عن العمل موقف شخصي يعبر عن حالة مستقرة نسبيا بغض النظر عن اختلاف المواقف، من خلال إجابات المبحوثين بالوكالة يتبين أن هناك رضا عن العمل من حيث بيئة العمل وتوزيع الأدوار والأجر، إلا أن هناك نسبة كبيرة من العمال غير راضية عن العمل وظروفه وهذه مواقف شخصية كل عامل وكيف يرى مستوى الرضا بحسب ظروف العمل أو المعاملة من قبل المشرفين أو إعطاء الجانب المعنوي أهمية، فالمستوى المتقارب في وجهات النظر على الرضا له دلالة على إختلاف في فهم الرضا بين العمال بالوكالة.

- نسبة 52.4 % من الفاعلين الاجتماعيين (العمال) لا ترى بوجود تشجيع للإدارة للسلوكيات الإيجابية للعاملين إتجاه، تعمل الوكالة على تشجيع السلوكيات الإيجابية للعاملين

اتجاه العمل وهذا قصد توفير بيئة عمل مشجعة في تفعيل الايجابية في الوسط العمالي لتحقيق أقصى فعالية للعامل لتقديم الأفضل في الخدمات للمنتسبين للوكالة بسرعة وبأقل الأخطاء.

فالموظف الحريص على الالتزام والبقاء في المؤسسة يعزز هذا الجانب الدعم الجيد من قبل المؤسسة لمنسوبيها، وسماحها لهم بالمشاركة الفعالة الايجابية ليس في كيفية الإجراءات وتنفيذ العمل فقط، بل بمساهماتهم في وضع الأهداف والتخطيط وسم السياسات العامة للتنظيم، إلا أنه بالوكالة وكما يتصوره العمال بأن الإدارة لا تشجع السلوكيات الايجابية للعاملين إتجاه العمل.

- نسبة 48.8% من العمال المبحوثين يشعرون بالانتماء والولاء للمنظمة والشعور بالانتماء والولاء يفسر بوجود بيئة عمل مناسبة ومريحة للعامل، وهذا من خلال المعاملة الجيدة من المسؤولين والعلاقات الاجتماعية المتوازنة والمستقرة منها المادية والمعنوية بدرجة أكبر فالشعور حالة نفسية تخص العمال في مختلف الظروف في طبيعة العمل الإداري بالوكالة وتسيير الضغوطات والتغلب على الحواجز التي تقف في وجه العمل وبالتالي تترجم في سلوكه وفي تقديم العمل، فالانتماء يعزز الرضا مما ينعكس في التصرف وتقديم الأفضل، إلا أنه بالوكالة جاءت إجابات العمال مقاربة عن الانتماء والولاء للعمل بالوكالة أكثر من نصفهم يشعر بالانتماء والولاء للوكالة والنصف الآخر لا يشعر بالولاء والانتماء، مما يدل على أن هناك خلل في الظروف والبيئة التي يعيش بها العمال وعلى القائمين في الإدارة وإعادة النظر في آليات وإجراءات العمل وظروفه ومعرفة التصورات العمالية إتجاه عملهم.

- نسبة 36.90% من العمال يرون بأن الآليات المناسبة لتنمية شعور العامل بالانتماء لمؤسسته هي معنوية وفئة أخرى معتبرة ترى بأن الجانب المادي يعزز الولاء والانتماء للوكالة، تعتبر الإجراءات المنتهجة من طرف الوكالة في تنمية شعور عمالها بالولاء للوكالة مهمة وضرورية فاتخذت على عاتقها توفير الظروف المادية والمعنوية للعمال من أجل تحقيق الولاء للوكالة ليسمح لها ببقاء العمال وتوفير بيئة عمل مناسبة ومشجعة

ومنسجمة مع أهداف عمالها وتحقيق الارتباط بالوكالة والانغماس فيها فهذه المواقف الايجابية تعني الالتزام بأهداف وقيم المؤسسة.

ومن بين هذه الآليات تحديد الأهداف وجعل بيئة العمل أكثر إرضاء للعمال وتحقيق ولائهم و تعريف العاملين لواجبات ووظائفهم له تأثير على سلوكياتهم التطوعية اتجاه العمل وتحقيق الانتماء للمؤسسة وإستراتيجيتها.

إن رؤية الفاعلين في بيئة العمل يرون بأن للجانب المعنوي الدور المهم في تحقيق الولاء للمنظمة وتعزيز الرضا على الظروف المعنوية أكثر منها من المادية والتي تعتبر حق مشروع في تأدية المهام يكفله القانون والعقد الذي يربط المتعاقدين بين العمل ورب العمل.

- نسبة 64.3% من العمال صرحوا بأنهم أحيانا ما يتوافقون مع القرارات التي تصدرها الإدارة ،المؤسسة منظومة متكاملة وسلوكية وتتأثر بالمحيط الثقافي والاجتماعي وتعيش في وسط تفاعلي ثقافي مؤثر ومتأثر ، فكلما كان هناك توافق بين العمال والقرارات التي تصدرها الإدارة كان الانسجام والتعاون وبالتالي تحقيق الأهداف المسطرة وتفعيل الاستراتيجية المعتمدة من المؤسسة.

ففي الوكالة هناك توافق بين العمال والقرارات التي تصدرها الوكالة في بعض الأحيان فقط ويرجع ذلك للظروف المحيطة بالعمل والعمال، فتتنسيق الجهود والتواصل الجيد بين الإدارة والعمال والتعاون يشجع في تحسين المناخ التنظيمي من أجل تحقيق الأهداف والاشتراك في المواقف دليل على الانسجام، التفكير الجماعي والايجابي يجعل كل من الإدارة والعمال متوافقون و أكثر انفتاحا على الآراء والقيم الجديدة.

- نسبة 75% من العمال المبحوثين يرون أنهم ينوون البقاء في المؤسسة إلى غاية التقاعد يعتبر قوة العامل ورغبته في البقاء بالعمل وترك العمل على مستوى الوكالة يكلف العمال ضياع الوقت والجهد، كخطط المعاش، الصداقة والزملاء العمالية فأغلب عمال الوكالة مقررون على البقاء الى غاية التقاعد وهذا لعدة اعتبارات كإستغلال الفرص في سنوات

العمل كخبرة واحتسابها في التقاعد وكذلك لعدم وجود فرص بديلة في التوظيف في الوقت الراهن، راتب جيد، الفراغ، القناعة بالوظيفة نقص التوظيف.

وبالتالي يمكننا القول بأن الفرضية الجزئية الثانية التي تقول:

- تمثلات الفاعلين الاجتماعيين (العمال) لقيمة الولاء التنظيمي تتوافق مع الإستراتيجية التنظيمية المنتهجة في المؤسسة، قد تحققت ميدانيا.

الفصل الرابع:

عرض وتحليل معطيات

الفرضية الثالثة.

الجدول رقم 44: يمثل تلقي الترحيب عند دخول العمل

النسبة المئوية	التكرار	تلقي الترحيب
90.5%	76	نعم
7.1%	6	لا
2.4%	2	بدون إجابة
100.0%	84	المجموع

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن الاتجاه العام للمبحوثين عن تلقي الترحيب من قبل العاملين بالمؤسسة عند دخول للعمل حيث كانت نسبة 90.5% و بـ76 مبحوث يرون أنهم يتلقون الترحيب من قبل العاملين بالمؤسسة عند دخول للعمل مقارنة بالذين قالوا أنهم لا يتلقون الترحيب من قبل العاملين بالمؤسسة عند دخول للعمل وبنسبة 7.1% وبـ6 مبحوثين، ونسبة 2.4% و بمبحوثين لم يجيبوا على هذا السؤال.

الوكالة تحترم عمالها من خلال المعاملة داخل الوكالة بحسب الثقافة الفردية المحلية الموجودة فيها، فالمجتمع الجلفاوي والمجتمع الجزائري عامة معروف بالقيم المترسخة والمتداولة اليومية كالاحترام والترحيب عند الدخول للعمل والمساعدة في تقديم الخدمة والاستخلاف في العمل عند الحاجة من طرف زملاء العمل، تعمل الوكالة وإدارتها في تحسين المناخ التنظيمي والرفع من الأداء وهذا بالمعاملة الجيدة وترسيخ ثقافة الاحترام والتحية، فالعمال من خلال إجاباتهم نرى أن هناك احترام متبادل بين العمال وهذا ما يجسده السلوك في الترحيب عند دخول العمل وهذه القيم الثقافية تدل على الوعي بأن الترحيب ثقافة وسلوك حضاري فالترحيب ينعكس داخل التنظيم وفي المعاملات بين العمال.

الجدول رقم 45 : يمثل تعاون العمال فيما بينهم داخل العمل.

النسبة المئوية	التكرار	تعاون العمال
89.3%	75	نعم
10.7%	9	لا
100.0%	84	المجموع

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن الاتجاه العام للمبحوثين حول تعاون العمال وأصدقائهم في العمل كانت نسبة 89.3% و بـ 75 مبحوث، يرون أن هناك تعاون بين العمال وأصدقائهم في العمل مقارنة بالذين قالوا أنهم لا يوجد تعاون بين العمال وأصدقائهم في العمل ونسبة 10.7 % وبـ 9 مبحوثين.

تعاون العمال وأصدقائهم في العمل موجود بالوكالة، فالعملية التعاونية لها دور في تحسين أداء عمل الوكالة في تقديم خدماتها فكلما زاد عدد جماعات العمل في الأعمال التي تضاف الى بعضها كلما زاد من إنتاجية العمل إن إنتاجية عمل جماعة من العاملين تكون أكبر من إنتاجية عامل منفردا، المعاونة وهي تقديم يد العون للآخرين دون أن ننتظر المقابل في الحين، فكثر الأيدي تخفف عبئ العمل وتجعل العمل موزع بين العمال ولا يشعر العمال بالجهد.

الجدول رقم 46: يمثل الوظيفة الحالية و تعاون العمال في العمل.

تعاون العمال الوظيفة الحالية	نعم	لا	بدون اجابة	المجموع
عون تنفيذ	42	4	2	48
	% 87.5	% 8.33	% 4.16	% 100
عون تحكم	22	2	2	26
	% 84.61	% 7.69	% 7.69	% 100
إطار	8	1	1	10
	% 80	% 10	% 10	% 100
المجموع	72	7	5	84
	% 85.71	% 8.33	% 5.95	% 100

تتجه إجابة المبحوثين باتجاه عام في الجدول رقم 46 الذي يمثل الوظيفة الحالية وتعاون العمال في العمل بنسبة 85.71 % الذين صرحوا بأن هناك تعاون بين العمال في العمل مدعومة بنسبة 84.61 % من فئة أعوان التحكم تليها نسبة 87.5 % من أعوان التنفيذ وتليها 80 % من فئة الإطارات، وبالمقابل صرحت نسبة 8.33 % من المبحوثين أنه لا يوجد تعاون بين العامل و أصدقائه في العمل مدعومة بنسبة 10 % من فئة الإطارات تليها نسبة 8.33 % من أعوان التحكم وتليها 7.69 % من فئة أعوان التنفيذ، و5 مبحوثين وبنسبة 5.95 % لم يجيبوا عن السؤال.

من خلال النسب السابقة الذكر يتضح لنا بأن هناك تعاون بين العامل و أصدقائه في العمل وهذا عند عمال التنفيذ لما تحمله هذه الفئة النشطة والمحورية في الوكالة من قيم التعاون ومساهمته في تذليل الصعوبات والحواجز في العمل فعند الاشتراك في العمل تنشأ كذلك رابطة إنسانية وتكوين فريق عمل يحمل روح تصميم العمل وتحقيق أداء مرتفع

والمحافظة عليه، وجعل بيئة عمل مشجعة على التدريب العمالي في العملية التعاونية التي تحتاجها الوظيفة المطلوبة منهم، وتنمية مهارة التعامل بين العمال من خلال التعاون والاحتكاك، وحل المشاكل باتخاذ القرار الصائب في الوقت المناسب.

فالفاعل الاجتماعي الذي يحقق تعاون بين أصدقائه في العمل وهذا عند عمال التنفيذ وإمّلاك هامش الحرية وعدم التحكم الكلي في السلوك العامل واختياره لإجراءات العمل وطريقة التعاون مع مختلف المواقف العمل، وهناك مسلمة في التحليل الاستراتيجي بأن للفاعل الاجتماعي الحرية النسبية في التنظيم وإمكانية التدخل وفرض حريته من خلال التعاون، والعقلانية المحدودة في امتلاك المعلومات الخاصة بالعمل ورسم الاستراتيجيات التعاونية لكل عامل، وعدم قبول الأفراد أن يعاملوا كوسائل لخدمة أهداف التنظيم بل لكل عامل أهدافه ورؤيته وتصوره وتمثله بحسب القيم الثقافية يحملها في المناخ العملي، فلكل فاعل طبائعه وسماته وتمثلاته للعملية التعاونية.

الجدول رقم 47: يمثل صعوبة تقديم مقترحات للزملاء في العمل.

صعوبة تقديم مقترحات	التكرار	النسبة المئوية
دائما	21	25.0%
أحيانا	54	64.3%
أبدا	9	10.7%
المجموع	84	100.0%

يتضح من خلال الجدول رقم 47 الذي يمثل صعوبة في تقديم مقترحات للزملاء في العمل كانت إجابة المبحوثين أنهم أحيانا ما يجدون صعوبة في تقديم مقترحات للزملاء في العمل بنسبة 64.3% وبـ 54 مبحوث مقارنة بـ 21 مبحوث وبنسبة 25% الذين يرون أنهم دائما ما يجدون صعوبة في تقديم مقترحات و أراء للزملاء في العمل ويليها 9 مبحوثين

وبنسبة 10.7% والذين يرون أنهم لا يجدون صعوبة في تقديم مقترحات وآراء للزملاء في العمل.

صعوبة تقديم مقترحات وآراء للزملاء في العمل يعتبر مشكلا للتنظيم وكذا للفرد العامل مما يشكل صعوبات في التواصل بين العمال، فتقبل الآخر يعتبر سلوك ايجابي وفعال في تقديم الأعمال الموكلة لكل عامل فعند وجود صعوبات في تقديم مقترحات و آراء للزملاء في العمل وعدم وإيجاد نوع من التوافق بين الاختلاف في المهارات والقدرات بين العمال وإختلاف الثقافة من منطقة لأخرى في تقبل الآراء في العمل يعتبر مشكل في التنظيم، ففي وكالة الضمان الاجتماعي بالجلفة أحيانا ما يتلقى العمال صعوبات في تقديم الاقتراحات للزملاء مما يدل على تبدل في السلوك اليومي للعمال من يوم لآخر وكذا الظروف البيئية والعملية فوجود بيئة عمل مرنة في تقبل الآراء والمقترحات يساهم في بناء علاقات عمالية مبنية على الاحترام والتعاون والتفاهم وتعزيز التواصل بين العمال فيدخل في إختلاف ثقافة كل فرد بحسب بيئته وتعليمه.

الجدول رقم 48: يمثل تقييم التعامل مع العمال فيما بينهم.

النسبة المئوية	التكرار	تقييم التعامل
35.7%	30	ضعيف
60.7%	51	حسن
3.6%	3	جيد
100.0%	84	المجموع

يتضح من خلال الجدول رقم 48 الذي يمثل تقييم التعامل مع العمال فيما بينهم إذ كانت إجابة المبحوثين أن تقييم التعامل فيما بينهم أنه حسن و بنسبة 60.7% و 51 مبحوث ويليها الذين يقيمون التعامل مع العمال فيما بينهم بالضعيف بـ 30 مبحوث

وبنسبة 35.7%، يليها 3 مبحوثين وبنسبة 3.6% الذين يرون أن تقييم التعامل مع العمال فيما بينهم أنه جيد.

تقييم التعامل مع العمال فيما بينهم بوكالة الضمان الاجتماعي بالجلفة كان مقبول وحسن ولم يرق الى ما يتطلع له العمال فحسن التعامل من حسن التعلم فأغلب العمال بالوكالة يشعرون بأن هناك معاملات حسنة بين العمال وهذا لطبيعة التركيبة العلمية للعمال وما تحمله من قيم ثقافية، والتي أغلبها من الطبقة المتعلمة والمتقنة وتحمل مستويات تعليمية مما يساعد على الشعور بالمعاملة بالمثل وتبادل السلوكيات الحسنة إتجاه العمال فيما بينهم مما يشكل رابطة زمالة قوية مبنية على الاحترام والمعاملة الطيبة والحسنة إتجاه الآخرين.

الجدول رقم 49: يمثل تصورات العامل لروح الفريق الواحد في المؤسسة حسب الفئة العمرية.

تصورات العامل الفئة العمرية	غير راضي	راضي	راضي جدا	بدون اجابة	المجموع
أقل من 25 سنة	1 % 100	0 % 0	0 % 0	0 % 0	1 % 100
من 25 إلى 35 سنة	4 % 18.18	14 % 63.63	3 % 13.63	1 % 4.54	22 % 100
من 36 إلى 45 سنة	5 % 13.88	19 % 52.77	10 % 27.77	2 % 5.55	36 % 100
أكبر من 45 سنة	3 % 12	17 % 68	3 % 12	2 % 8	25 % 100
المجموع	13 % 15.47	50 % 59.52	16 % 19.05	5 % 5.95	84 % 100

من خلال منطوق الجدول رقم 49 المتعلق بتصورات العامل لروح الفريق الواحد في المؤسسة حسب الفئة العمرية، نجد أن الاتجاه العام للمبحوثين كانت تصريحاتهم تفيد عن رضائهم عن وجود ثقافة العمل بروح الفريق الواحد في المؤسسة وهذا بنسبة 59.52 % وتدعمها نسبة 68 % من المبحوثين عند الفئة العمرية التي تفوق أعمارهم 45 سنة لتليها نسبة 63.63 % من المبحوثين الذين تتراوح أعمارهم من 25 إلى 35 سنة ثم تليها نسبة 52.77 % من المبحوثين الذين تتراوح أعمارهم من 36 إلى 45 سنة، ونجد أن 19.05 % من المبحوثين قد صرحوا أنهم راضين جدا عن وجود ثقافة العمل بروح الفريق الواحد في المؤسسة وتدعمها نسبة 27.77 % من المبحوثين الذين تتراوح أعمارهم من 36 إلى 45 سنة، وتليها نسبة 13.63 % من المبحوثين الذين تتراوح أعمارهم من 25 إلى 35 سنة، وتليها نسبة 12 % من المبحوثين الذين تفوق أعمارهم 45 سنة، بالمقابل صرح 15.47 % من المبحوثين أنهم غير راضين عن وجود ثقافة العمل بروح الفريق الواحد في المؤسسة وتدعمها نسبة 100 % من المبحوثين الذين تقل أعمارهم عن 25 سنة تليها نسبة 18.18 % من المبحوثين الذين تتراوح أعمارهم من 25 إلى 35 سنة، وتليها نسبة 13.88 % من المبحوثين الذين تتراوح أعمارهم من 36 إلى 45 سنة، وتليها نسبة 12 % من المبحوثين الذين تفوق أعمارهم 45 سنة و 5 مبحوثين وبنسبة 5.95 % لم يجيبوا عن هذا السؤال.

إن نظرة العمال ومواقفهم من وجود ثقافة العمل بروح الفريق الواحد في المؤسسة ومستوى رضاهم عن هذا الأسلوب الذي يساهم في بناء العلاقات العمل الجيدة وتعزيز التواصل العمالي، وتفعيل ثقافة أن العمل بالفريق يجسد تحسين العلاقات ويحسن الأداء الوظيفي وينمي الولاء والانتماء للعمل.

ما يلاحظ بالوكالة بأن الفئة العمرية الكبيرة، وبحكم التجربة والخبرة في العمل ترى بأن العمل الجماعي بالفريق ينشط ويحفز العمال، وعموما هناك وجهة نظر متقاربة بين العمال بالوكالة وتصوراتهم عن العمل بالفريق الواحد داخل بيئة عملهم، ماعدا الفئة الشبابية وبحكم عامل

السن والطموح وقلة الخبرة في العمل، إلا أنه أغلب المبحوثين يعتقدون أن هناك عمل بالفريق داخل الوكالة وهذا له دلالة على التصور الصحيح والايجابي للعمال وهذه الثقافة يمكن الاعتماد عليها في بناء المؤسسات التنظيمية لبناء إستراتيجية فعالة، ويرتفع أداء العنصر البشري إذا عمل ضمن فريق جماعي تتوزع فيه مسؤوليات العمل.

الجدول رقم 50: يمثل تصور إهتمام الإدارة بالآراء المقدمة حسب الأقدمية.

إهتمام الإدارة الأقدمية	ضعيف	حسن	جيد	بدون اجابة	المجموع
أقل من 10 سنوات	2	11	4	1	18
	% 11.11	% 61.11	% 22.22	% 5.55	% 100
من 10 إلى 20 سنة	7	20	15	0	42
	% 16.67	% 47.62	% 35.71	% 0	% 100
من 21 إلى 25 سنة	0	4	4	0	8
	% 0	% 50.0	% 50.0	% 0	% 100
أكثر من 25 سنة	4	8	4	0	16
	% 25.0	% 50.0	% 25.0	% 0	% 100
المجموع	13	43	27	1	84
	% 15.48	% 51.19	% 32.14	% 1.19	% 100

من خلال توزيع الأرقام والنسب الذي يتضمنه الجدول رقم 50 المتعلق بالأقدمية وتصور إهتمام الإدارة بالزملاء العمل بالآراء المقدمة من طرف العامل نجد بأن الاتجاه العام للمبحوثين كانت تصريحاتهم أن إهتمام الإدارة لزملاء العمل بالآراء و الأفكار المقدمة من طرف العامل (حسن) وهذا بنسبة 51.19 % وتدعمها نسبة 61.11 % من المبحوثين الذين تقل أقدميتهم في العمل عن 10 سنوات تليها نسبة 50.0 % أصحاب الأقدمية

من 21 إلى 25 سنة، ونسبة 50.0 % ممن تفوق أقدميتهم 25 سنة، وتليهما نسبة 47.62 % من المبحوثين أصحاب الأقدمية من 10 إلى 20 سنة، أما المبحوثين الذين أجابوا بـ (جيد) وأن الإدارة تهتم بالأفكار المقدمة من طرف العامل فنسبتهم 32.14 % وتدعمها نسبة 50.0 % من المبحوثين الذين تتراوح أقدميتهم من 21 إلى 25 سنة تليها نسبة 35.71 % من المبحوثين أصحاب الأقدمية من 10 إلى 20 سنة ثم تليها نسبة 25.0 % من المبحوثين الذين تفوق أقدميتهم 25 سنة، وتليها نسبة 22.22 % من المبحوثين الذين تقل أقدميتهم في العمل عن 10 سنوات، و بالمقابل صرح 15.48 % من المبحوثين أن إهتمام الإدارة وزملاء العمل بالآراء و الأفكار المقدمة من طرف العامل (ضعيفة) و يدعم هذا الإتجاه نسبة 25.0 % ممن تفوق أقدميتهم 25 سنة تليها نسبة 16.67 % من المبحوثين أصحاب الأقدمية من 10 إلى 20 سنة و تليهما نسبة 11.11 % من المبحوثين الذين تقل أقدميتهم في العمل عن 10 سنوات، ومبحوث واحد وبنسبة 1.19 % لم يجب عن التساؤل.

من خلال الأرقام والنسب السابقة الذكر يتضح لنا جليا بأن هناك إهتمام طرف الإدارة وزملاء العمل بالآراء و الأفكار المقدمة من طرف العامل عند الفئة ذات الخبرة الحديثة وهذا لأن بداية المسار المهني والوظيفي يكون العامل في بداية عمله ويريد أن يوصل أفكاره المهنية للإدارة والعمال، وفي الوكالة نلاحظ أن هناك تجاوب عمالي وإداري للعمال في تقديم آراء العمال مما يدل على المناخ المساعد من طرف الوكالة، وللخبرة أهمية في رؤية العامل لهذه الأفكار فإن لكل فرد في المنظمة دور رسميا يقوم به يتم تحديده من خلال خبرته في الوظيفة، إلا انه يوجد نوع آخر من السلوكيات زاد الاهتمام بها مؤخرا وهو سلوك غير ملموس نابع من ذات الفرد تلمسه في تصرفات العامل من حيث الشعور بأهمية العامل في مناخ العمل وبالانتماء للمنظمة والانغماس فيها وبذل الجهد والوقت من أجل إنجاح المنظمة التي يعمل بها، وللخبرة دورا في ظهور هذا الاهتمام وكيفية تقديم الأفكار التي تصدر من العامل وتفاعل العمال معها.

إن العمال الجدد والذين يمارسون العمل خلال عشرة سنوات، يظهر نشاطهم جليا والذي يذوب في نهضة القدماء أصحاب الخبرة فالفئة القديمة تحتوي الفئة الجديدة والأخيرة بدورها تعطي دفعا معنويا للفئة القديمة لبث روح جديدة للتقدم.

إن تنشيط رأس المال الفكري من خلال استخدام آليات كعصف الأفكار مع الكفاءات وتشجيع الجماعات الحماسية والاهتمام بأراء العاملين، فالمحافظة على رأس المال الفكري بالاستثمار في التكوين والتطوير المستمر، والتحفيز المادي والمعنوي لإعطاء تصور للعامل بأن الإدارة تهتم بالأراء و الأفكار المقدمة من طرفه.

الجدول رقم 51: يمثل مساهمة التوزيع العادل للعمل في تحقيق أهداف المؤسسة.

التوزيع العادل للعمل	التكرار	النسبة المئوية
نعم	71	84.5%
لا	13	15.5%
المجموع	84	100.0%

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن الاتجاه العام للمبحوثين حول التوزيع العادل للعمل بين العمال أنه يزيد من تحقيق أهداف المؤسسة كانت نسبة 84.5% و بـ 71 مبحوث يرون أنه هناك توزيع عادل للعمل بين العمال وأنه يزيد من تحقيق أهداف المؤسسة مقارنة بالذين قالوا أنه لا يوجد توزيع عادلا للعمل بين العمال وبالتالي لا يزيد من تحقيق أهداف المؤسسة وهذا بنسبة 15.5 % وبـ 13 مبحوثا.

يرى عمال وكالة الضمان الاجتماعي بالجلفة بأن التوزيع العادل للعمل بين العمال يزيد من تحقيق أهداف الوكالة، هذا الاعتقاد من طرف العاملين بالمعاملة العادلة من طرف الرؤساء في توزيع العمل يزيد من الثقة و الاستعداد للمشاركة في أعمال المؤسسة وتحقيق أهدافها فالتوزيع العادل ينمي الشعور بأن العمال سواسية ولا يوجد تمييز بين عامل عن آخر بحسب

الجنس أو المستوى أو العرق، فتعمل الوكالة على تحقيق العدالة في الأعمال الموكلة لعاملها ومنح الشعور لكافة العمال بالسلم الوظيفي وتنمية الثقة بين أعضاء الوكالة من أجل بناء فريق عمل ناجح وتبادل الخبرات والدعم بين الأعضاء لتنسيق الجهود وتحقيق الدعم الاجتماعي في الوسط العمالي عن طريق التوزيع العادل للعمل بين العمال مما يزيد من تحقيق أهداف الوكالة.

الجدول رقم 52: يمثل تقييم الأهداف الجماعية الموضوعة من طرف العمال.

النسبة المئوية	التكرار	تقييم الأهداف الجماعية
16.7%	14	ضعيفة
54.8%	46	متوسطة
20.2%	17	حسنة
8.3%	7	جيدة
100.0%	84	المجموع

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن الإتجاه العام للمبحوثين حول تقييم الأهداف الجماعية الموضوعة من طرف العمال كانت نسبة 54.8% و ب 46 مبحوث يرون أن تقييم الأهداف الجماعية الموضوعة من طرف العمال متوسطة مقارنة بالذين قالوا بأن تقييم الأهداف الجماعية الموضوعة من طرف العمال حسنة وهذا بنسبة 20.2% وب 17 مبحوث، وتليها نسبة 16.7% و ب 14 مبحوث الذين عبروا بأن تقييم الأهداف الجماعية الموضوعة من طرف العمال بأنها ضعيفة، وتليها نسبة 8.3% و ب 7 مبحوثين الذين عبروا بأن تقييم الأهداف الجماعية الموضوعة من طرف العمال أنها جيدة.

تختلف المنظمات عن بعضها في مدى تشجيع العاملين على تنمية أفكار جديدة وجماعية والتقدم بها للإدارة، فالعمال يحصلون على برنامج تدريبي طويل للتعليم جماعيا والاشتراك في تحقيق الأهداف، وتشجع العاملين بها على التميز والتقدم بالأفكار الجديدة للمؤسسة

وفق الجماعة المتماسكة والمتضامنة عضويا، يتبين بالوكالة بأن تقييم الأهداف الجماعية الموضوعية من طرف العمال متوسطة.

الجدول رقم 53: يمثل تقييم الأداء في تشجيع العمل حسب الحالة العائلية.

تقييم الأداء	فردى	جماعى	معا	بدون اجابة	المجموع
الحالة العائلية					
أعزب	7	3	1	1	12
	% 58.33	% 25	% 8.33	% 8.33	% 100
متزوج	41	18	9	2	70
	% 58.57	% 25.71	% 12.85	% 2.85	% 100
مطلق	0	1	0	0	1
	% 0	% 100	% 0	% 0	% 100
أرمل	1	0	0	0	1
	% 100	% 0	% 0	% 0	% 100
المجموع	49	22	10	3	84
	% 58.33	% 26.19	% 11.90	% 3.57	% 100

من خلال منطوق الجدول رقم 53 المتعلق بالحالة العائلية وتقييم أداء إدارة المؤسسة في تشجيع العمل نجد بأن الاتجاه العام للمبحوثين كانت تصريحاتهم أن تقييم أداء إدارة المؤسسة في تشجيع العمل بشكل فردي وهذا بنسبة 58.33 % و تدعمها نسبة 100% من المبحوثين الأرامل تليها نسبة 58.33 % من المبحوثين العزاب ونسبة 58.57 % من المبحوثين المتزوجين، كذلك و بالمقابل صرحت نسبة 26.19 % من المبحوثين أن تقييم أداء إدارة المؤسسة في تشجيع العمل بشكل جماعى و تدعمها نسبة 100% من المبحوثين المطلقين وتليها نسبة 25 % من المبحوثين العزاب، تليها نسبة 25.71 % من المبحوثين

المتزوجين، أما المبحوثين الذين صرحوا أن تقييم أداء إدارة المؤسسة في تشجيع العمل هو التقييم الفردي و الجماعي فيمثلون نسبة 11.90 % من مجموع المبحوثين وتدعمها نسبة 12.85 % من المبحوثين المتزوجين ونسبة 8.33 % من المبحوثين العزاب، و 3 مبحوثين وبنسبة 3.57 % لم يجيبوا على السؤال.

تختلف المنظمات عن بعضها في مدى تشجيع العاملين على تنمية أفكار جديدة وجماعية والتقدم بها للإدارة، فالعمال يحصلون على برنامج تدريبي طويل للتعليم جماعيا والاشتراك في تحقيق الأهداف، و تشجع العاملين بها على التميز والتقدم بالأفكار الجديدة للمؤسسة وفق الجماعة المتماسكة والمتضامنة عضويا، التقسيم سيؤدي إلى استقلالية متزايدة للفرد وهذا ما يؤدي إلى انهيار القيم وفقدان الاندماج في إطار العلاقات الاجتماعية وهذا ما يشجع بدوره على ظهور ظاهرة الأنيميا، وهذا ما يستلزم إقامة تضامن جديد يتناسب مع ظاهرة تقسيم العمل الجديدة التي يعرفها المجتمع، وهو ما أطلق عليه التضامن العضوي فبدون قيم ومعايير التي تعتبر كالاسمنت الذي يربط بين أجزاء المجتمع المختلفة سيتدري المجتمع الى حالة من التلاشي، وستؤدي في الأخير الى انهيار المجتمع وتفككه.

فالتوجه العام للمبحوثين يتصورن بأن الإدارة تشجع العمل الفردي من خلال تقييم أداء إدارة المؤسسة في تشجيع العمل، ما يلاحظ أن تقييم أداء إدارة الوكالة في تشجيع العمل هو تقييم فردي أكثر منه جماعي، هناك بعض المؤشرات التي تتحكم في تشجيع العمل منها الحالة العائلية فالفتنة المتزوجة تتمثل بأن الإدارة تشجع العمل الفردي دون العمل الجماعي، وهذا له دلالة أن هذه الفئة تحمل قيم ثقافية تشجع الجماعة وبدوره يرتفع أداء العنصر البشري إذا عمل ضمن فريق جماعي تتوزع فيه مسؤوليات العمل، إلا أن الفئات الأخرى ترى عكس ذلك، وأن الإدارة لا تشجع العمل لاعلى المستوى الفردي ولا الجماعي، فالروح الجماعية تبني علاقات إجتماعية تصورية للإستراتيجية، إلا أن الوكالة من خلال تصريحات العمال فهي لم تصل الى تشجيع العمل الجماعي الذي يخدم العامل والعمل، فالإستراتيجية الجماعية تساهم في التصور العام الذي يجب أن تكون عليه المؤسسة وتسعى لتحقيقه من خلال وضوح رؤيتها المستقبلية وتحديد رسالتها وبناء غاياتها وأهدافها بوعي وإدراك لعناصر التأثير

المتعددة منها الرؤية الجماعية في تنمية العمل وخلق إنسجام واستقرار مهني مبني على روح الجماعة.

الجدول رقم 54: يمثل تصور إهتمام الإدارة بالآراء المقدمة من العامل.

إهتمام الإدارة	التكرار	النسبة المئوية
ضعيف	13	15.5%
حسن	44	52.4%
جيد	27	32.1%
المجموع	84	100.0%

يتضح لنا من خلال الجدول رقم 54 الذي يمثل تصور إهتمام الإدارة بالآراء المقدمة من العامل كانت إجابة المبحوثين أن تصور إهتمام الإدارة بالآراء المقدمة من طرف العامل على أنها حسنة و بنسبة 52.4% وبـ 44 مبحوث، ويليهما الذين تصور إهتمام الإدارة وزملائك بالآراء المقدمة من طرف العامل بالجيدة بـ 27 مبحوث وبنسبة 32.1%، ويليهما 13 مبحوث وبنسبة 15.5% الذين يرون أن تصور إهتمام الإدارة بالآراء والأفكار المقدمة من طرف العامل بأنها ضعيفة.

في وكالة الضمان الاجتماعي يتصور أغلب العمال بأن الإدارة تشجع على تقبل الآراء المقدمة من طرف العمال وله دلالة على حسن الاصغاء والمشاركة العمالية في اتخاذ القرار وهذا لتحقيق روح الجماعة ومنح الشعور بالأمن الوظيفي.

الجدول رقم 55: يمثل مساهمة الإدارة في تقريب وجهات النظر بالمؤسسة

مساهمة الإدارة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	41	48.8%
لا	39	46.4%
بدون إجابة	4	4.8%
المجموع	84	100.0%

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن الاتجاه العام للمبحوثين عن مساهمة الإدارة في تقريب وجهات النظر داخل بيئة العمل كانت نسبة 48.8% و بـ 41 مبحوث يرون أنه توجد مساهمة من طرف الإدارة في تقريب وجهات النظر عند سوء التفاهم داخل بيئة العمل مقارنة بالذين يرون بأنه لا توجد مساهمة الإدارة في تقريب وجهات النظر عند سوء التفاهم داخل بيئة العمل وهذا بنسبة 46.4% وبـ 39 مبحوث ونسبة 4.8% و بـ 4 مبحوثين لم يجيبوا على هذا السؤال.

من خلال ما سبق ذكره ووفق الأرقام والنسب يتبين بأن عمال الوكالة يعتقدون أن القائمين على الإدارة يساهمون في تقريب وجهات النظر المختلفة في الوسط العمالي مما يدل على أن هناك بيئة عمل مشجعة وهناك وسائل من طرف الإدارة تقوم بحل المشكلات وتحقق التوافق والانسجام بين موردها البشري وهذه الآليات تنمي التعزيز باهتمام الإدارة بعمالها وأهمية العامل في العمل فهو المحك الفاعل والنشط في جميع العمليات والمهام المختلفة في أماكن العمل قد يحدث سوء تفاهم أو تداخل في الصلاحيات، ولتجنب الصراع العمالي وتحقيق الانسجام والتوافق والاستقرار داخل بيئة العمل وهذا ينعكس في السلوك لدى الفاعلين ويحقق أهداف الوكالة.

الجدول رقم 56: يمثل تقييم الأهداف الجماعية حسب المستوى التعليمي.

المجموع	بدون اجابة	جيدة	حسنة	متوسطة	ضعيفة	تقييم الأهداف المستوى التعليمي
2	0	1	1	0	0	متوسط
% 100	% 0	% 50.0	% 50.0	% 0	% 0	
37	1	1	10	19	6	ثانوي
% 100	% 2.70	% 2.70	%27.02	%51.35	%16.21	
24	1	1	3	14	5	جامعي
% 100	% 4.16	% 4.16	%12.5	%58.33	%20.83	
21	2	4	3	9	3	دراسات عليا
% 100	% 9.52	%19.04	%14.28	%42.85	%14.28	
80	4	7	17	42	14	المجموع
% 100	% 4.76	% 8.33	% 20.2	% 50	% 16.6	

من خلال منطوق الجدول رقم 56 المتعلق بتقييم الأهداف الجماعية حسب المستوى التعليمي نجد بأن الاتجاه العام للمبحوثين كانت تصريحاتهم كالتالي: أن تقييم الأهداف الجماعية الموضوعة من طرف العمال متوسطة وهذا بنسبة 50 % وتدعمها نسبة 58.33 % من المبحوثين أصحاب المستوى التعليمي الجامعي وتليها نسبة 51.35 % من أصحاب المستوى الثانوي وتليهما نسبة 42.85 % من المبحوثين أصحاب مستوى الدراسات العليا، وبالمقابل صرح 20.2 % أن تقييم الأهداف الجماعية الموضوعة من طرف العمال حسنة ويدعم هذا الإتجاه نسبة 50.0 % من المبحوثين أصحاب المستوى المتوسط تليها نسبة 27.02 % من المبحوثين ذوي المستوى التعليمي الثانوي تليها نسبة 14.28 % من المبحوثين أصحاب مستوى الدراسات العليا وتليها نسبة 12.50 % من

المبحوثين الجامعيين، كذلك صرح 16.21 % أن تقييم الأهداف الجماعية الموضوعة من طرف العمال ضعيف و يدعم هذا الإتجاه نسبة 20.83 % من المبحوثين الجامعيين تليها نسبة 16.66 % من المبحوثين ذوي المستوى التعليمي الثانوي تليها نسبة 14.28 % من المبحوثين أصحاب مستوى الدراسات العليا أما المبحوثين الذين صرحوا أن تقييم الأهداف الجماعية الموضوعة من طرف العمال جيد فيمثلون نسبة 8.33 % من المبحوثين ويدعم هذا الإتجاه نسبة 50.0 % من المبحوثين أصحاب المستوى المتوسط تليها نسبة 19.04 % من المبحوثين أصحاب مستوى الدراسات العليا تليها نسبة 4.16 % من المبحوثين أصحاب المستوى الجامعي و أخيرا نسبة 2.70 % من المبحوثين أصحاب المستوى الثانوي و 4 مبحوثين وبنسبة 4.76 % لم يجيبوا على هذا السؤال.

يتضح لنا أن الفئة العمالية التي تحمل المستوى التعليمي الثانوي ويليها المستوى الجامعي تحمل تصورات عن الأهداف الجماعية الموضوعة من طرفهم بأنها متوسطة ولم ترقى لتطلعاتهم، وهذا لما يحمله العمال من إعتقاد بحكم المستوى التعليمي مما يدل على أن الأهداف غير واضحة وغير مشتركة وهذا الاختلال لا يرجع للإدارة بل للعامل وتصوراته للأهداف الجماعية ربما لاختلاف للقيم الثقافية وللإستراتيجية لكل عامل ودور التنشئة والتباين في المستويات التعليمية، ونظرة كل عامل للأهداف في بيئة العمل داخل الوكالة إن البيئة داخل المؤسسة تشكل ثقافة عمل ربما تقف كحاجز ضد ثقافة التنظيم في حد ذاته فعند وضوح الأهداف يتحرك العمال باتجاه واحد ويحقق نفس الأهداف.

كما يجب إعادة التفكير في طرق أداء العمل في المنظمة وعمل التعديلات اللازمة على أساليب العمل وإعادة تصميم العمليات بحيث تتناسب مع الأهداف الجديدة للمنظمة وتسمى هذه العملية "إعادة الهندسة"، وتأقلم العمال مع الأهداف الجماعية في وقت قصير وبمرونة منسجمة مع التمثلات التي يحملها العمال ومتوافقة مع كل المستويات التعليمية المختلفة في البيئة التنظيمية بالوكالة.

الجدول رقم 57: يمثل تقييم أداء المؤسسة في تشجيع العمل.

تقييم الاداء	التكرار	النسبة المئوية
فردى	49	58.3%
جماعى	22	26.2%
معا	10	11.9%
بدون إجابة	3	3.6%
المجموع	84	100.0%

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن الاتجاه العام للمبحوثين عن تقييم أداء إدارة مؤسستك في تشجيع العمل كانت نسبة 58.3 % و ب 49 مبحوث يقيمون أداء الوكالة في تشجيع العمل بأنه يتم بشكل فردي مقارنة بالذين يرون، بأن تقييم أداء إدارة الوكالة في تشجيع العمل يتم بشكل جماعي وهذا بنسبة 26.2% و ب 22 مبحوث، وتليها نسبة 11.9% و ب 10 مبحوثين يقيمون أداء إدارة الوكالة في تشجيع العمل بأنه يتم بشكل فردي وجماعي معا ونسبة 3.6% و ب 3 مبحوثين لم يجيبوا على هذا السؤال.

تنمية روح الفريق لدى أعضاء المنظمة يعتبر مهما في التنظيم وشعور العامل بالانتماء والولاء للعمل، فالعمل الجماعي له دور في تذليل الصعوبات وحل المشاكل وتوزيع الأعمال وعدم شعور العامل بالاغتراب في مكان العمل وأن عمله يؤدي بشكل فردي ومنعزل عن الجماعة وتماسكها، إلا أنه في الوكالة ومن خلال تصريح المبحوثين يرون بأن الإدارة بالوكالة تشجع العمل الفردي دون العمل الجماعي وهذه إستراتيجية تنظيمية وإدارية تركز على الأعمال وتحفز الأعمال الفردية في الأداء، هذا ما يقلل الشعور بالاستقرار والولاء للمنظمة وتحتاج الوكالة الى إستراتيجيات تدريبية وتطويرية متنوعة ومرنة، إستراتيجيات تحفيزية معتمدة على الأداء الجماعي بدرجة كبيرة.

الجدول رقم 58: يمثل تصورات العمال عن وجود ثقافة العمل بروح الفريق الواحد في المؤسسة.

تصورات العمال	التكرار	النسبة المئوية
غير راضي	13	15.5%
راضي	50	59.5%
راضي جدا	17	20.2%
بدون إجابة	4	4.8%
المجموع	84	100.0%

من خلال الجدول أعلاه والذي يمثل تصورات العمال عن وجود ثقافة العمل بروح الفريق الواحد في المؤسسة نجد أن الاتجاه العام للمبحوثين كان راضي في تصوراتهم عن وجود ثقافة العمل بروح الفريق الواحد في الوكالة بنسبة 59.5 % من العمال وب 50 مبحوث، وتليها نسبة 20.2 % من العمال وب 17 مبحوث الذين يرون بأنهم راضون جدا على وجود ثقافة العمل بروح الفريق الواحد في وكالة الضمان الاجتماعي بالجلفة وفي الأخير نسبة 15.5% وب 13 مبحوث يرون بأنهم غير راضين عن وجود ثقافة العمل بروح الفريق الواحد في وكالة الضمان الاجتماعي بالجلفة، ونسبة 4.8 % وب 4 مبحوثين لم يجيبوا على السؤال.

إن توافق التصورات الحسنة للعمال حول العلاقة الجيدة بين الزملاء داخل العمل تزيد من جهود الجماعة وتحقق الاستقرار، فينتج شعورا طيبا تجاه العضوية والانتماء وإظهار التزاما أكبر للمؤسسة، فالعمل على شكل فريق واحد ينمي روح العمل الجماعي ويزيد فيتماسك جماعة العمل إلا أنه هناك مظاهر سلبية في زيادة عدد العاملين في مجموعات العمل فينتج عنه قلة حجم مشاركة كل عامل ويسمى ركوب مجاني وتسمى هذه الظاهرة بالتكاسل الاجتماعي.

استنتاجات الفرضية الفرعية الثالثة:

في ضوء النتائج التي أفرزتها الدراسة الميدانية نستنتج ما يلي:

أن نسبة 90.5% من العمال بالوكالة يرون أنهم يتلقون الترحيب من قبل العاملين بالمؤسسة عند دخول العمل، الوكالة تحترم عمالها من خلال المعاملة داخل الوكالة بحسب الثقافة الفردية المحلية الموجودة فيها، فالمجتمع المحلي معروف بالقيم المترسخة والمتداولة اليومية كالاقتصاد والتحرش عند الدخول للعمل والمساعدة في تقديم الخدمة والاستخلاف في العمل عند الحاجة من طرف زملاء العمل، تعمل الوكالة وإدارتها في تحسين المناخ التنظيمي والرفع من الأداء وهذا بالمعاملة الجيدة وترسيخ ثقافة الاحترام والتحية، فالعمال من خلال إجاباتهم نلاحظ أن هناك احترام متبادل بين العمال وهذا ما يجسده السلوك في الترحيب عند دخول العمل وهذه القيم الثقافية تدل على الوعي بأن الترحيب ثقافة وسلوك حضاري فالترحيب ينعكس داخل التنظيم وفي المعاملات بين العمال.

- 89.3% من العمال يرون أنه هناك تعاون بين العمال فيما بينهم داخل العمل فالعملية التعاونية لها دور في تحسين أداء عمل الوكالة في تقديم خدماتها فكلما زاد عدد جماعات العمل في الأعمال التي تضاف إلى بعضها كلما زاد من إنتاجية العمل إن إنتاجية عمل جماعة من العاملين تكون أكبر من إنتاجية عامل منفردا، المعاونة وهي تقديم يد العون للآخرين دون أن ننتظر المقابل في الحين، فكثر الأيدي تخفف عبئ العمل وتجعل العمل موزع بين العمال ولا يشعر العمال بالجهد.

- 84.5% من الفاعلين الاجتماعيين يرون أنه هناك التوزيع عادلا للعمل بين العمال وأنه يزيد من تحقيق أهداف المؤسسة، هذا الاعتقاد من طرف العاملين بالمعاملة العادلة من طرف الرؤساء في توزيع العمل يزيد من الثقة والاستعداد للمشاركة في أعمال المؤسسة وتحقيق أهدافها، فالتوزيع العادل ينمي الشعور بأن العمال سواسية ولا يوجد تمييز بين عامل عن آخر بحسب جنسهم ومستواهم وعرقهم، فتعمل الوكالة على تحقيق العدالة في الأعمال

الموكلة لعاملها ومنح الشعور لكافة العمال بالسلم الوظيفي وتنمية الثقة بين أعضاء الوكالة من أجل بناء فريق عمل ناجح.

- نسبة 52.4 % من العمال يتصورون بأن هناك اهتمام الإدارة وزملاء العمل بالآراء والأفكار المقدمة من طرف العامل و أنها حسنة.

- نسبة 59.5 % من العمال، لهم تصورات عن وجود ثقافة العمل بروح الفريق الواحد في المؤسسة وهم راضون لوجود ثقافة العمل بروح الفريق الواحد في الوكالة، فالعمل على شكل فريق واحد ينمي روح العمل الجماعي ويزيد في تماسك جماعة العمل، إلا أن هناك مظاهر سلبية في زيادة عدد العاملين في مجموعات العمل فينتج عنه قلة حجم مشاركة كل عامل ويسمى ركوب مجاني و هذا ما يعرف بالتكاسل الاجتماعي.

مساهمة الإدارة في تقريب وجهات النظر عند سوء التفاهم داخل بيئة العمل كان نسبة 48.8 % من المبحوثين يرون أن هناك تقريب في وجهات النظر من طرف الإدارة.

- 54.8 % من المبحوثين يرون بأن هناك تقييم الأهداف الجماعية الموضوعة من طرف العمال، تختلف المنظمات عن بعضها في مدى تشجيع العاملين على تنمية أفكار جديدة وجماعية والتقدم بها للإدارة، و تشجع العاملين بها على التميز والتقدم بالأفكار الجديدة للمؤسسة وفق الجماعة المتماسكة والمتضامنة عضويا، يتبين بالوكالة بأن تقييم الأهداف الجماعية الموضوعة من طرف العمال وأنها متوسطة.

من خلال ما تم عرضه من نتائج يتبين لنا أن الفرضية الفرعية التي تقول:

- تمثلات العمال للعملية التعاونية تساهم في تفعيل إستراتيجية التنظيمية للمؤسسة وفق تصور لنموذج ثقافي موحد يعبر على إنتاج التعاون و التضامن. أنها تحققت ميدانيا.

الفصل الخامس:

عرض وتحليل معطيات

الفرضية الرابعة.

الجدول رقم 59: يمثل المسؤولية المتاحة لتقديم الخدمة للزملاء عند الضرورة.

المسؤولية المتاحة للعامل	التكرار	النسبة المئوية
نعم	63	75.0%
لا	19	22.6%
بدون اجابة	2	2.4%
المجموع	84	100.0%

من خلال منطوق الجدول رقم 59 يتبين لنا بأن نسبة 75 % من العمال وبـ 63 مبحوث يرون بأن المسؤولية المتاحة للعامل في تقديم الخدمة للزملاء عند الضرورة موجودة داخل وكالة الضمان الاجتماعي، وتليها نسبة 22.6 % من العمال وبـ 19 مبحوث يرون بأنه لا توجد مسؤولية لتقديم الخدمة للزملاء عند الضرورة وبنسبة 2.4 % وبـ 02 مبحوثين لم يجيبوا على هذا السؤال.

ترتكز القيم المشاركة في المسؤولية بين الإدارة والعمال فيما يتعلق بالعمليات المنظمة من تخطيط بشكل جماعي وتقديم الخدمات بين الزملاء عند الضرورة وتحديد مجالات المؤسسة من خلال تقديم الخدمات وتحصيل والتأمين للزبائن حتى تكون الخطة الاستراتيجية مؤثرة يجب تحديد مجالات المؤسسة بدقة لتنفيذ وتقييم الاستراتيجية المنتهجة من الإدارة بالوكالة، هناك هامش اجتماعي من الحرية كبير للعاملين من أجل تقديم الخدمة للزملاء عند الضرورة وهذه العمليات الأساسية التي تقوم الإدارة بالوكالة في تشجيعها والعمل على تتميتها للاستفادة من إمكانيات العامل الكاملة للوصول للنجاح وتحقيق الاستراتيجية المعتمدة من الوكالة.

الجدول رقم 60: يمثل المسؤولية المتاحة في تقديم الخدمة للزملاء عند الضرورة حسب الأقدمية.

المسؤولية المتاحة الأقدمية	نعم	لا	بدون اجابة	المجموع
أقل من 10 سنوات	12 % 70.58	4 % 23.52	1 % 5.88	17 % 100
من 10 إلى 20 سنة	30 % 69.76	12 % 27.90	1 % 2.32	43 % 100
من 21 إلى 25 سنة	6 % 66.66	2 % 22.22	1 % 11.11	9 % 100
أكثر من 25 سنة	14 % 93.33	1 % 6.67	0 % 0	15 % 100
المجموع	62 % 73.81	19 % 22.62	3 % 3.57	84 % 100

من خلال منطوق الجدول رقم 60 المتعلق بالأقدمية والمسؤولية المتاحة للعامل في تقديم الخدمة لزملائه عند الضرورة نجد بأن الاتجاه العام للمبحوثين كانت تصريحاتهم كالتالي: أنه توجد مسؤولية للعامل لتقديم الخدمة لزملائه عند الضرورة وهذا بنسبة 73.81 % وتدعمها نسبة 93.33 % من المبحوثين الذين تفوق أقدميتهم 25 سنة، وتليها نسبة 70.58 % ممن تقل أقدميتهم في العمل عن 10 سنوات و نسبة 66.66 % من المبحوثين أصحاب الأقدمية من 21 إلى 25 سنة، وتليهما نسبة 69.76 % من المبحوثين أصحاب الأقدمية من 10 إلى 20 سنة، أما المبحوثين الذين صرحوا بعدم وجود مسؤولية متاحة للعامل لتقديم الخدمة لزملائه عند الضرورة فنسبتهم 22.62 % وتدعمها نسبة

27.90 % من المبحوثين الذين تتراوح أقدميتهم من 10 إلى 20 سنة تليها نسبة 23.52 % من المبحوثين الذين تقل أقدميتهم في العمل عن 10 سنوات 22.22 % من المبحوثين أصحاب الأقدمية من 21 إلى 25 سنة ثم تليهما نسبة 6.67 % من المبحوثين الذين تفوق أقدميتهم 25 سنة، و3 مبحوثين لم يجيبوا عن السؤال بنسبة 3.57 % .

من خلال النسب السابقة الذكر يتضح لنا بأن الإدارة تتيح المسؤولية للعامل في تقديم الخدمة لزملائه عند الضرورة الأقل خبرة والتي في بداية مسارها المهني وهذه الفئة المتوسطة في الخبرة للعمل بالوكالة، يتبين لنا بأن هناك ثقافة تنظيمية بالوكالة تظهر في سلوك العمال وتقديم الخدمة لزملاء العمل وتشجيع روح التعاون بين العمال وتحقيق الرضا الوظيفي من أجل تخفيض نسب الغياب، ومعدل دوران العمل وتحسين المناخ التشغيلي، مما ينتج عنه نقص في حوادث العمل والنزاعات العمالية التي تضعف العمل.

إلا أنه في الفئات العمالية ذات الخبرة الكبيرة والناشئة والتي في بداية العمل تتصور أنه المسؤولية المتاحة للعامل في تقديم الخدمة لزملائه عند الضرورة غير كافية وبنسب متوسطة ومتباينة من حين لآخر، وقد يرجع أن الفئات ذات الخبرة التي تشارف على التقاعد وللسنوات الكثيرة في العمل، ومعها الفئة الحديثة نسبيا في العمل، والتي في بداية مسارها المهني والوظيفي بالوكالة والتي لم تتح لها الفرصة في المسؤولية، يرون بأنهم لم يسعفهم الحظ بإعطاء مسؤوليات في تقديم الخدمات للزملاء والاستفادة من الخبرة في العمل بالوكالة ويظهر أن هناك هوة بين العمال ورؤيتهم لتقديم الخدمات عند الفئتين التي في بداية المسار المهني والناشئة، والتي تمتلك خبرة كبيرة في العمل.

الجدول رقم 61: يمثل إستخلاف الزميل في العمل عند غيابه.

إستخلاف الزميل	التكرار	النسبة المئوية
نعم	72	85.7%
لا	12	14.3%
المجموع	84	100.0%

من خلال منطوق الجدول رقم 61 يتبين لنا بأن الاتجاه العام للمبحوثين و بنسبة 85.7 % من العمال وب 72 مبحوث يرون بأن إستخلاف الزميل في العمل عند غيابه موجودة داخل وكالة الضمان الاجتماعي بالجلفة، وتليها نسبة 14.3 % من العمال وب 12 مبحوث يرون بأنه لا يوجد إستخلاف الزميل في العمل عند غيابه داخل وكالة الضمان الاجتماعي بالجلفة.

إن إستخلاف الزميل في العمل عند غيابه موجودة داخل وكالة الضمان الاجتماعي بالجلفة إعتبار خليفة الزميل في العمل جزء من الواجبات الوظيفية فتقديم عون لزميل يقوم بمهمة صعبة هذه صفة الإيثار في سلوك الفرد الصالح، فأغلبية عمال الوكالة يقومون باستخلاف بعضهم في العمل لدليل على أن هناك تماسك بين الجماعة ويمتاز العمال بصفة الإيثار وتقديم الخدمة للزميل في العمل واستخلافه عند غيابه وعدم ترك الفراغ في أماكن العمل وسد النقائص المسجلة في أعمال الوكالة وإعطاء أهمية في تقديم العمل للمنتسبين وعدم إشعار المسؤولين بالتقصير للزملاء في للعمل.

الجدول رقم 62: يمثل الحصول على وسائل العمل التي يريدها العامل بدون تأخير من زملاء العمل.

الحصول على الوسائل	التكرار	النسبة المئوية
دائما	25	29.8%
أحيانا	52	61.9%
أبدا	7	8.3%
المجموع	84	100.0%

يتضح من خلال الجدول رقم 62 الذي يمثل الحصول على وسائل العمل التي يريدها العامل بدون تأخير من زملاء العمل كانت إجابة المبحوثين أنهم أحيانا ما يحصلون على وسائل العمل التي يريدونها بدون تأخير من زملاء العمل و بنسبة 61.9% وبـ 52 مبحوث، مقارنة بـ 25 مبحوث وبنسبة 29.8% الذين يرون أنهم دائما ما يحصلون على وسائل العمل التي يريدونها بدون تأخير من زملاء العمل، ويليها 7 مبحوثين وبنسبة 8.3% الذين يرون أنهم أبدا لا يحصلون على وسائل العمل التي يريدونها بدون تأخير من زملاء العمل.

يظهر أن الاتجاه العام نحو الحصول على وسائل العمل التي يريدها العامل بدون تأخير من زملاء العمل تركز وفق تصور العمال بأنه أحيانا ما يحصل العامل على ما يريده من وسائل، إن توفر الإمكانيات والوسائل المتاحة للعامل تساعد في العمل وتحقق الانسجام بين العمال بالمساعدة وتكاثف الجهود من أجل تحقيق أهداف العمل واستراتيجياته على المدى البعيد، إن فعالية أي سلوك تنظيمي لا يمكن أن يحقق النجاح المطلوبة إلا إذا توفرت شروط العمل للعامل وحيازته لكل الإمكانيات والوسائل في العمل.

الجدول رقم 63: يمثل الحرية في إجراءات العمل من منصب لآخر.

الحرية في العمل	التكرار	النسبة المئوية
نعم	34	40.5%
لا	48	57.1%
بدون إجابة	2	2.4%
المجموع	84	100.0%

من خلال منطوق الجدول رقم 63 يتبين لنا بأن نسبة 57.1 % من العمال وبـ 48 مبحوث يرون بأنه لا توجد حرية في طرق و إجراءات العمل من منصب لآخر داخل وكالة الضمان الاجتماعي، وتليها نسبة 40.5 % من العمال وبـ 34 مبحوث يرون بأنه نعم هناك حرية في طرق و إجراءات العمل من منصب لآخر، ونسبة 2.4 % وبـ 2 مبحوثين لم يجيبوا على هذا السؤال.

يتبين لنا بأن المبحوثين يرون بأنه لا توجد حرية في طرق و إجراءات العمل من منصب لآخر داخل وكالة الضمان الاجتماعي وهذا له دلالة بأن الفاعل الاجتماعي لا يمتلك الحرية والهامش الاجتماعي في العمل مما يشكل صعوبة في التأقلم وتقديم الأفكار، وعدم الاستغلال الأمثل في رأس المال الفكري في نخبة الكفاءات العمالية ذات القدرات المعرفية والتنظيمية و التي تمكنهم من إنتاج الأفكار الجديدة أو تطوير الأفكار القديمة بما يمكن المنظمة من تعظيم نقاط قوتها في مختلف جوانب العمل وإجراءاته من خلال تنشيط رأس المال الفكري، و إستخدام أليات كعصف الأفكار مع الكفاءات، و تشجيع الجماعات الحماسية والاهتمام بآراء العاملين والمحافظه عليها بالاستثمار في التكوين والتطوير المستمر، والتحفيز المادي والمعنوي وعدم اعتبار العامل كآلة مقيدة بأهداف التنظيم فقط بل الفاعل له أهدافه وغاياته وحرية في التصرف في مختلف المواقف العمل المتغيرة ومن حقه إمتلاك هامش من الحرية.

الجدول رقم 64 : يمثل الحرية في إجراءات العمل من منصب لآخر حسب جنس العامل.

الحرية في العمل جنس العامل	نعم	لا	بدون اجابة	المجموع
ذكر	28	38	1	67
	% 41.79	% 56.71	% 1.49	% 100
أنثى	6	10	1	17
	% 35.29	% 58.82	% 5.88	% 100
المجموع	34	48	2	84
	% 40.47	% 57.14	% 2.38	% 100

من خلال منطوق الجدول رقم 64 المتعلق بالحرية في إجراءات العمل من منصب لآخر حسب جنس العامل، نجد بأن الاتجاه العام للمبحوثين كانت تصريحاتهم بأنه لا توجد الحرية في طرق و إجراءات العمل من منصب لآخر وهذا بنسبة 57.14 % وتدعمها نسبة 58.82 % من المبحوثين الإناث تليها نسبة 56.71 % من المبحوثين الذكور وبالمقابل نجد أن نسبة 40.47 % من المبحوثين أجابوا بأن هناك حرية في طرق و إجراءات العمل من منصب لآخر وتدعمها نسبة 41.79 % عند المبحوثين الذكور وتليها نسبة 35.29 % عند المبحوثين من الإناث، و 2 مبحوثين لم يجيبوا على السؤال وبنسبة 2.38 %.

من خلال النسب والأرقام السابقة الذكر يتضح لنا بأن حرية العامل في طرق وإجراءات العمل من منصب لآخر، أن الاتجاه العام للفئة الذكورية وهو الأكثر تمركزا وبنسبة مرتفعة والتصور المبني على اختلاف الطبيعية الجنسية في رؤية الحرية وأنها غير متوفرة بالوكالة ويليها العنصر النسوي الذي قد يتنازل ويقبل في طرق و إجراءات العمل من منصب لآخر كما هي دون تردد، وهذا يدخل في التركيبة الفكرية والتصورية لكل جنس فالفاعل الاجتماعي

والتصرف في الأماكن المختلفة للعمل وامتلاك هامش الحرية وعدم التحكم الكلي في السلوك العامل واختياره لإجراءات العمل وطريقة التعامل مع مختلف المواقف العمل، وهناك مسلمة في التحليل الاستراتيجي بأن للفاعل الاجتماعي الحرية النسبية في التنظيم وإمكانية التدخل وفرض حريته والعقلانية المحدودة في امتلاك المعلومات الخاصة بالعمل ورسم الاستراتيجيات التمثيلية لكل عامل، وعدم قبول الأفراد أن يعاملوا كوسائل لخدمة أهداف التنظيم بل لكل عامل أهدافه ورؤيته وتصوره وتمثله بحسب القيم الثقافية التي يحملها في المناخ العملي، فكل فاعل طبائعه وسماته وتمثلاته.

الجدول رقم 65: تغيير مكان العمل يحقق خطط المؤسسة.

تغيير مكان العمل	التكرار	النسبة المئوية
نعم	52	61.9%
لا	29	34.5%
بدون إجابة	3	3.6%
المجموع	84	100.0%

من خلال منطوق الجدول رقم 66 يتبين لنا بأن نسبة 61.9 % من العمال وبـ 52 مبحوث يرون بأن تغيير مكان العمل نعم يعمل على بناء علاقات جديدة ليحقق خطط المؤسسة داخل وكالة الضمان الاجتماعي، وتليها نسبة 34.5 % من العمال وبـ 29 مبحوث يرون بأنه تغيير مكان العمل لا يعمل على بناء علاقات جديدة ولا يحقق خطط المؤسسة، ونسبة 3.6 % وبـ 3 مبحوثين لم يجيبوا على هذا السؤال.

مواقف العمال من تغيير مكان العمل وعمله على بناء علاقات جديدة وجيدة وأنه يحقق خطط المؤسسة داخل وكالة الضمان الاجتماعي بالجلفة، فالاعتقاد الراسخ بين العمال بأن التغيير يبني علاقات جيدة له دلالة على ما يعيشه العامل على المدى البعيد فالاستراتيجية تعتبر من أهم الجوانب التي تعتمد عليها المؤسسة في مواجهة المنافسة والتغيرات البيئية

المحيطة بها، على المستوى الداخلي والخارجي، فشعور العامل بأن كل أماكن العمل في عمله ملكه وتعود بالنفع عليه المادي أو المعنوي من خلال ربط علاقات زمالة أكثر إنسانية وتشترك فيها القيم العمل وهذا ما يحسن صورة المنظمة وإستراتيجيتها.

الجدول رقم 66: يمثل مساهمة تغيير مكان العمل في تحقيق خطط المؤسسة حسب الفئة العمرية.

تغيير مكان العمل الفئة العمرية	نعم	لا	بدون اجابة	المجموع
أقل من 25 سنة	1 % 100	0 % 0	0 % 0	1 % 100
من 25 إلى 35 سنة	16 % 69.56	6 % 26.08	1 % 4.34	23 % 100
من 36 سنة إلى 45 سنة	22 % 61.11	13 % 36.11	1 % 2.77	36 % 100
أكبر من 45 سنة	12 % 50	10 % 41.66	2 % 8.33	24 % 100
المجموع	51 % 60.71	29 % 34.52	4 % 4.76	84 % 100

من خلال توزيع الأرقام والنسب الذي يتضمنه الجدول رقم 66 المتعلق بمساهمة تغيير مكان العمل في تحقيق خطط المؤسسة حسب الفئة العمرية نجد بأن الاتجاه العام للمبحوثين كانت تصريحاتهم كالتالي: أن تغيير مكان العمل يعمل على بناء علاقات جديدة ويحقق خطط المؤسسة وهذا بنسبة 60.71 % وتدعمها نسبة 100 % من المبحوثين الذين تقل أعمارهم عن 25 سنة تليها نسبة 69.56 % من المبحوثين الذين تتراوح أعمارهم من

25 إلى 35 سنة، ثم نسبة 61.11 % من المبحوثين الذين تتراوح أعمارهم من 36 إلى 45 سنة لتليها نسبة 50 % من المبحوثين الذين تفوق أعمارهم 45 سنة، و بالمقابل صرح 34.52 % من المبحوثين أن تغيير مكان العمل لا يعمل على بناء علاقات جديدة و بالتالي لا يحقق خطط المؤسسة ويدعم هذا الإتجاه نسبة 41.66 % المبحوثين الذين تفوق أعمارهم 45 سنة تليها نسبة 36.11 % من المبحوثين الذين تتراوح أعمارهم من 36 إلى 45 سنة ونسبة 26.08 % من المبحوثين الذين تتراوح أعمارهم من 25 إلى 35 سنة و 4 مبحوثين لم يجيبوا على هذا السؤال بنسبة 4.76 %.

يتبين لنا بوضوح من النسب السابقة الذكر بأن تغيير العمل يعمل على بناء علاقات جديدة ويحقق خطط المؤسسة المستقبلية، وهذا عند الفئة العمرية العمالية المتوسطة والتي هي في السن الأربعين التي تتميز برجاحة العقل ورؤية الأشياء والأمور بعقلانية وعدم التسرع في الحكم والقرار، ورؤيتها لمستقبل الوكالة وطبيعة العمل التي تحتاج لتغيير في أماكن العمل وبناء علاقات جديدة مهنية وتشكيل زمالة عمل، فالفاعل الاجتماعي الذين يمتلك القدرة الفكرية العالية والتي تبني علاقات عمالية متميزة، أصبحت من أهم عوامل التفوق والتميز في الاستراتيجية على المدى البعيد للمورد البشري المبني على المعرفة، فكل الإبداعات تبدأ بأفكار خلاقة في أماكن العمل المختلفة، كما أن عملية بناء قاعدة فكرية مبنية على التعاون وتوافق والإستراتيجية المعتمدة من المؤسسة، وتصور يشعر به العامل بأن تغيير مكان العمل يعمل على بناء علاقات جديدة و يحقق خطط المؤسسة تمثل التزاما كبيرا للإدارة العليا تتمثل الإستراتيجية كعملية في اتخاذ القرارات المتعلقة بتحقيق أهدافها في الأجل الطويل وتحقيق تكيفها مع البيئة المحيطة وتحديد رؤية المنظمة ورسالتها وأهدافها الإستراتيجية.

الجدول رقم 67: يمثل الحالة العائلية و إستخلاف الزميل في العمل عند غيابه.

إستخلاف الزميل الحالة العائلية	نعم	لا	المجموع
أعزب	11	0	11
	% 100	% 0	% 100
متزوج	60	10	70
	% 85.71	% 14.29	% 100
مطلق	1	1	2
	% 50.0	% 50.0	% 100
أرمل	0	1	1
	% 0	% 100	% 100
المجموع	72	12	84
	% 85.71	% 14.29	% 100

من خلال منطوق الجدول رقم 67 المتعلق بالحالة العائلية و استخلاف الزميل عند غيابه عن العمل نجد بأن الاتجاه العام للمبحوثين كانت تصريحاتهم أنهم يقومون بإستخلاف الزميل في العمل في حالة غيابه وهذا بنسبة 85.71 % و تدعمها نسبة 100 % من المبحوثين العزاب و نسبة 85.71 % من المبحوثين المتزوجين و تليها نسبة 50.0 % من المبحوثين المطلقين، كذلك و بالمقابل صرحت نسبة 14.29 % من المبحوثين أنهم لا يقومون باستخلاف الزميل في العمل في حالة غيابه.

وتدعمها نسبة 100 % من المبحوثين الأرامل و تليها نسبة 50.0 % من المبحوثين المطلقين تليها نسبة 14.29 % من المبحوثين المتزوجين.

من خلال توزيع الأرقام والنسب الذي يتضمنه لجدول أعلاه، يظهر لنا بأن العمال يقومون باستخلاف الزميل في العمل في حالة غيابه، و هو ما يدل على وجود التعاون

السائد بين العمال المتزوجين وهو الأكثر تمركزا وبنسبة كبيرة دون غيرهم هناك دلالة كبيرة على أن هذه الفئة المستقرة ورؤيتها للعمل وأهميته وكذا بأن الفاعل الاجتماعي الذي يتمتع بعقلانية في العمل وامتلاكه لمناورات السلطة داخل بيئة العمل من خلال الاستخلاف للزميل في العمل من أجل التغطية للنقائص وإعطاء نظرة جيدة للرؤساء بأن الفاعل يمتلك حرية نسبية في التدخل وفرض نفسه في بيئة العمل، فالفاعل يختار أهدافه بسماته وطبيعته وأغراضه من العمل وتحقيق الزمالة والحفاظ عليها بالاستخلاف في العمل.

فالفاعلون الاجتماعيون بالوكالة يمتلكون رؤية في العمل من خلال الاستخلاف للزملاء للفئات الزوجية كالعزاب والأرامل والمطلقين والتي تمتلك سلوكيات سلبية وهذا نظرا للتجربة في العلاقات الاجتماعية والرابطة الزوجية الفاشلة مما انعكس سلبا وترجمة في السلوك نحو تقديم الخدمة للزميل في العمل بالضعف واللامبالاة في الاستخلاف في العمل، وعدم إعطائه أهمية.

الجدول رقم 68: يمثل تصورات العامل عن عمليات نقل العمال في المؤسسة.

عمليات نقل العمال	التكرار	النسبة المئوية
ضعيفة	14	16.7%
متوسطة	31	36.9%
حسنة	16	19.0%
جيدة	22	26.2%
بدون إجابة	1	1.2%
المجموع	84	100.0%

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن الاتجاه العام للمبحوثين حول تصورات العامل عن عمليات نقل العمال في المؤسسة، كانت نسبة 36.9% و ب 31 مبحوث يرون أن تصورات العامل عن عمليات نقل العمال ودورها في تحقيق مستقبل المؤسسة متوسطة، مقارنة بالذين قالوا بأن تصورات العامل عن عمليات نقل العمال ودورها في تحقيق مستقبل المؤسسة جيدة وهذا بنسبة 26.2% و ب 22 مبحوث، وتليها نسبة 19% و ب 16 مبحوث الذين عبروا بأن تقيم تصورات العامل عن عمليات نقل العمال ودورها في تحقيق مستقبل المؤسسة بأنها حسنة، وتليها نسبة 16.7% و ب 14 مبحوث الذين عبروا بأن تصورات العامل عن عمليات نقل العمال ودورها في تحقيق مستقبل المؤسسة أنها ضعيفة ومبحوث واحد وبنسبة 1.2% لم يجب على هذا السؤال.

إن تصور العمال عن أهمية نقل العمال من مصلحة لأخرى ودورها في تحقيق مستقبل وكالة الضمان الاجتماعي والتي تسعى في استراتيجياتها في تقليل الضغوطات وتحقيق إدارة فعالة في أساليب العمل ونقل العمال وفق خطط المسار الوظيفي للعامل من أجل ضمان الصحة الجسدية والنفسية للعمال بالوكالة وتوفير الرعاية وتحقيق الرفاهية للموظفين

وتحقيق النتائج المرجوة للعامل والوكالة والمنسبين وتسيير المرفق العمومي بالشكل المطلوب وتفعيل النجاح الوظيفي وتخفيف الضغوط في بيئة العمل بالوكالة.

الجدول رقم 69: يمثل وجهة نظر العامل للانتقال بين أماكن العمل حسب المستوى التعليمي.

وجهة نظر العامل المستوى التعليمي	ضعيفة	متوسطة	حسنة	بدون اجابة	المجموع
متوسط	1	1	0	1	3
	% 33.33	% 33.33	% 0	% 33.33	% 100
ثانوي	18	9	6	2	35
	% 51.42	% 25.71	% 17.14	% 5.71	% 100
جامعي	9	8	6	2	25
	% 36	% 32	% 24	% 8	% 100
دراسات عليا	11	2	6	2	21
	% 52.38	% 9.52	% 28.57	% 9.52	% 100
المجموع	39	20	18	7	84
	% 46.42	% 23.81	% 21.43	% 8.33	% 100

من خلال منطوق الجدول رقم 69 المتعلق بوجهة نظر العامل للانتقال بين أماكن العمل حسب المستوى التعليمي، نجد بأن الاتجاه العام للمبحوثين كانت تصريحاتهم أن الانتقال بين أماكن العمل على مستوى المصالح داخل المؤسسة ضعيف وهذا بنسبة 46.42% و تدعمها نسبة 52.38% من المبحوثين أصحاب مستوى الدراسات العليا وتليها نسبة 51.42% من أصحاب المستوى الثانوي وتليهما نسبة 33.33% من

المبحوثين أصحاب المستوى المتوسط و تليهم نسبة 36 % من المبحوثين ذوي المستوى الجامعي وبالمقابل صرح 23.81 % من مجموع المبحوثين أن الانتقال بين أماكن العمل على مستوى المصالح داخل المؤسسة متوسط و يدعم هذا الإتجاه نسبة 33.33 % من المبحوثين أصحاب المستوى المتوسط تليها نسبة 32 % من المبحوثين ذوي المستوى التعليمي الجامعي تليها نسبة 25.71 % من المبحوثين أصحاب المستوى الثانوي، وتليها نسبة 9.52 % من المبحوثين الذين يملكون دراسات عليا بالمقابل صرح 21.43 % من المبحوثين أن الانتقال بين أماكن العمل على مستوى المصالح داخل المؤسسة حسن و يدعم هذا الإتجاه نسبة 28.57 % من المبحوثين أصحاب مستوى الدراسات العليا وتليها نسبة 24 % من المبحوثين ذوي المستوى التعليمي الجامعي وتليها نسبة 17.14 % من المبحوثين أصحاب المستوى الثانوي، و 7 مبحوثين لم يجيبوا عن السؤال وبنسبة 8.33 %.

يتضح لنا أن الانتقال بين أماكن العمل على مستوى الوكالة يحتاج إلى إعادة النظر لضعفه وعليه لابد من تفعيل مبدأ دوران العمل، ولهذا الموقف تفسير هو أن أغلب مواقف العمال بالوكالة رغم اختلاف مستوياتهم التعليمية بأن بيئة العمل وخصائصها البنيوية داخل الوكالة تؤثر على تمثلات العمال ووجهات نظرهم حول الانتقال بين أماكن العمل على مستوى الوكالة وبالخصوص عند فئة الثانويين وما يحملونه من قيم عمالية حول الانتقال بين أماكن العمل ودورها في تحقيق إستراتيجية الوكالة، وتحقيق أهداف العمال والعمل في نفس الوقت، وما يعتقدونه بحكم مستواهم التعليمي والثقافي وتأثيرات الخارجية عن محيط العمل فيرون بأن الانتقال بين أماكن العمل بالوكالة ضعيف وهذا يحتاج إعادة نظر في الآليات والطرق التي تعتمدها إدارة الوكالة، لأن الانتقال بين أماكن العمل له دور في سد نقائص الأعمال ويخلق توازن بين المصالح وسد العجز في المصالح المهمة والتي تحتاج لتكاثف الجهود العمالية مما يسود السلوك الايجابي بينهم وتحقيق التعاون.

الجدول رقم 70: يمثل ترقية العامل من أجل تحديات إستراتيجية في العمل.

ترقية العامل	التكرار	النسبة المئوية
نعم	34	40.5%
لا	47	56.0%
بدون إجابة	3	3.6%
المجموع	84	100.0%

من خلال منطوق الجدول رقم 70 يتبين لنا بأن نسبة 56 % من العمال، وبـ 47 مبحوث يرون بأنه لا يتم ترقية العامل من أجل تحديات إستراتيجية في العمل داخل وكالة الضمان الاجتماعي، وتليها نسبة 40.5 % من العمال وبـ 34 مبحوث يرون بأنه نعم يتم ترقية العامل من أجل تحديات إستراتيجية في العمل، ونسبة 3.6 % وبـ 3 مبحوثين لم يجيبوا على هذا السؤال.

يرى العامل أن بيئة عمله في الوكالة لم ترق الإدارة بتوفير بيئة مشجعة على ترقيته من أجل تحديات إستراتيجية وهذا ما ينتج عنه سلوكيات عمالية اتجاه العمل في عدم التوافق بين الأهداف العمالية وأهداف القائمين على الإدارة، تعتبر الترقية في مناصب العمل والتدرج في مختلف المناصب للعمال نوع من التحفيز المعنوي تسعى أي مؤسسة في تحقيقه باتخاذ القرارات في منح الترقية لبعض العاملين بشكل مقصود لتغيير خصائص المؤسسة وفق التخطيط الاستراتيجي البعيد المدى المنتهج وفي وكالة الضمان الاجتماعي لم ترق هذه الإجراءات والعمليات في تصورات العاملين بالوكالة وهذا يشكل صعوبات وعراقيل للعمال في الإحساس بالهوية وتعزيز القيم وشعورهم بأنهم جزءا من الوكالة يجب إعادة النظر وتصحيح وتعديل النهج الاستراتيجي المعتمد في نظام الترقية وموافقه مع الاستراتيجية المعتمدة بالوكالة.

الجدول رقم 71: يمثل مساهمة تعدد الوظائف في سد النقص حسب الفئات السوسيو مهنية.

مساهمة تعدد الوظائف الفئات السوسيو مهنية	نعم	لا	بدون اجابة	المجموع
عون تنفيذ	31	15	2	48
	% 64.58	% 31.25	% 4.16	% 100
عون تحكم	8	15	2	25
	% 32	% 60	% 8	% 100
إطار	5	4	2	11
	% 45.45	% 36.36	% 18.18	% 100
المجموع	44	34	6	84
	% 52.38	% 40.47	% 7.14	% 100

من خلال توزيع الأرقام والنسب الذي يتضمنه الجدول رقم 71 الذي يمثل مساهمة تعدد الوظائف في سد النقص حسب الفئات السوسيو مهنية تبين أن إجابة المبحوثين تتجه باتجاه عام بنسبة 52.38 % الذين صرحوا بأنهم يرون أن تعدد الوظائف يعمل على سد النقص في المهارات ويفعل من إستراتيجية المؤسسة، وتدعمها نسبة 64.58 % من فئة أعوان التنفيذ تليها نسبة 45.45 % من فئة الإطارات وتليها 32 % من فئة أعوان التحكم، و بالمقابل صرحت نسبة 40.47 % من المبحوثين أنهم يرون أن تعدد الوظائف لا يعمل على سد النقص في المهارات وبالتالي لا يفعل من إستراتيجية المؤسسة مدعومة بنسبة 60 % من فئة أعوان التحكم تليها نسبة 36.36 % من المبحوثين

الإطارات وتليها 31.25 % من فئة أعوان التنفيذ، و6 مبحوثين لم يجيبوا عن التساؤل بنسبة 7.14 %.

من خلال النسب السابقة الذكر تتضح لنا أن الاتجاه العام نحو رؤية العامل كسبيل في تعدد الوظائف يعمل على سد النقص في المهارات و يفعل من إستراتيجية المؤسسة وهو الأكثر تمركزاً، نلاحظ أن أغلبية المبحوثين من فئة أعوان التنفيذ وبنسبة كبيرة، يرون أن تعدد الوظائف يعمل على سد النقص في المهارات و يفعل من إستراتيجية الوكالة، وتشكل نسبة مرتفعة مقارنة بالفئات السوسيو مهنية المشكلة لعمال الوكالة، يبدو أن هذه الفئة نشطة وتحتاج في سد النقائص الموجودة في أماكن العمل أكثر من غيرها من الفئات وتشكل الطاقة الحية بالوكالة.

إن وضوح الرؤية المستقبلية وإتخاذ القرارات الإستراتيجية من خلال التعدد الوظائف وسد النقائص، أثبتت الدراسات العلمية أن المؤسسات التي تهتم بصياغة إستراتيجيه ناجحة ليس لأنها تمتلك موارد مالية ولكن أيضا لقدرتها على اتخاذ قرارات فعالة بسبب دقة المعلومات وقدرة التنبؤ بتحولات البيئة الخارجية والداخلية من خلال التعدد الوظائف و سد النقائص والتي تمتلك القدرة في المحافظة على اليد العاملة المؤهلة في العديد الوظائف بالمؤسسة وتشجع على التدريب في مختلف الوظائف المشغلة بالمؤسسة للعاملين لسد النقائص التي تحدث عند أي طارئ.

الجدول رقم 72: يمثل تشجيع الموظفين على دوران العمل لتفعيل إستراتيجية المؤسسة

تشجيع الموظفين	التكرار	النسبة المئوية
نعم	72	85.7%
لا	12	14.3%
المجموع	84	100.0%

من خلال منطوق الجدول رقم 72 يتبين لنا بأن الاتجاه العام للمبحوثين وبنسبة 85.7 % من العمال وبـ 72 مبحوث يرون بأن تشجيع الموظفين على دوران العمل يساهم في تفعيل الإستراتيجية داخل وكالة الضمان الاجتماعي بالجلفة، وتليها نسبة 14.3 % من العمال وبـ 12 مبحوث يرون بأن تشجيع الموظفين على دوران العمل لا يساهم في تفعيل إستراتيجية داخل وكالة الضمان الاجتماعي بالجلفة.

يرى العمال بالوكالة أن دوران العمل له دور في تفعيل الاستراتيجية وتحقيق الأهداف السياسة الطويلة المدى بالوكالة وبناء خطط تنفيذية في إجراءات العمل وتوفير الشروط المناسبة في ظروف العمل، كتحقيق وتسهيل دوران العمل بين العمال بمرونة مما يشعر العامل بأن كل الأعمال الخاصة بالوكالة تهمة وتخصه وهذا ما يعزز التعاون العمالي وتوحيد الهدف بين العمال والتقليل من الاحتراق النفسي للعامل بالوكالة والتخفيف من مشاكل صراع الدور بين العمال والتكيف مع جميع أعمال الوكالة ومختلف مصالحها الإدارية. التغيير في مستوى المعيشة وتحسن المستوى الثقافي وبصفة خاصة للعاملين يساعد على رؤية أهمية دوران العمل ومساهمته في تفعيل الاستراتيجية التنظيمية لتحقيق الأهداف المسطرة.

الجدول رقم 73: يمثل وجهة نظر العامل عن كيفية الانتقال بين أماكن العمل .

وجهة نظر العامل	التكرار	النسبة المئوية
ضعيفة	39	46.4%
متوسطة	23	27.4%
حسنة	19	22.6%
بدون إجابة	3	3.6%
المجموع	84	100.0%

من خلال الجدول أعلاه والذي يمثل وجهة نظر العامل عن كيفية الانتقال بين أماكن العمل على مستوى المصالح داخل المؤسسة، كانت نسبة 46.4% و بـ 39 مبحوث يرون أن الانتقال بين أماكن العمل على مستوى المصالح داخل الوكالة ضعيفة مقارنة بالذين قالوا بأن الانتقال بين أماكن العمل على مستوى المصالح داخل المؤسسة متوسطة وهذا بنسبة 27.4% وبـ 23 مبحوث، وتليها نسبة 22.6% و بـ 19 مبحوث الذين عبروا بأن كيفية الانتقال بين أماكن العمل على مستوى المصالح داخل المؤسسة بأنها حسنة، و 3 مبحوثين وبنسبة 3.6% لم يجيبوا على هذا السؤال.

إن الاتجاه الاجتماعي يرى بأن التمثلات العمالية بالوكالة على ضعف العمليات والإجراءات المعتمدة على المدى البعيد الذي يهيمن في الوسط العمالي في الانتقال بين أماكن العمل فالفاعل الاجتماعي الذي يتميز بقدرته على المناورة وإملاك هامش الحرية ولفهم السلوك والعلاقة الاجتماعية القائمة بين العمال للانتقال بين أماكن العمل ودورها في تحسين المناخ التنظيمي وجعل بيئة عمل أكثر إنسانية من خلال التبادل بين أماكن العمل بين مصالح الوكالة والاستخلاف وتدوير العمل وجعله أكثر مرونة ومتكيف مع متطلبات الشغل، فاخترار وتنمية المورد البشري عملية إستراتيجية بعيدة المدى باتخاذ من السياسة الأولى قبل التوظيف حسب احتياجات المؤسسة وتتماشى مع الاستراتيجية المنتهجة كتحقيق القيم الثقافية منها

تعزيز الانتقال بين أماكن العمل، فالضعف له دلالة على أن سلم القيم ضعيف من خلال التبادل في أماكن العمل بالوكالة وأثره في السلوك العمالي.

الجدول رقم 74: يمثل إستشارة العامل عند وقوع تغييرات في مناصب العمل.

إستشارة العامل	التكرار	النسبة المئوية
دائما	11	13.1%
أحيانا	33	39.3%
أبدا	37	44.0%
بدون إجابة	3	3.6%
المجموع	84	100.0%

يتضح من خلال الجدول رقم 74 الذي يمثل إستشارة العامل عند وقوع تغييرات في مناصب العمل لتبني خطط بديلة كانت إجابة المبحوثين أنهم لا يتم إستشارتهم عند وقوع تغييرات في مناصب العمل لتبني خطط بديلة وهذا بنسبة 44% وبـ 37 مبحث مقارنة بـ 33 مبحث وبنسبة 39.3% الذين يرون أنهم أحيانا ما يتم إستشارة العامل عند وقوع تغييرات في مناصب العمل لتبني خطط بديلة، ويليهما 11 مبحث وبنسبة 13.1% الذين يرون أنهم دائما ما يتم إستشارتهم عند وقوع تغييرات في مناصب العمل لتبني خطط بديلة و 3 مبحثين وبنسبة 3.6% لم يجيبوا على هذا السؤال.

تعتبر إستشارة العامل في مناصب العمل وتغييراته لتبني خطط بديلة في الوكالة لها دور في تسيير حياة الوكالة لمواكبة التطورات المعاصرة والمتغيرة، فالأداء العمالي المشترك وأخذ رأي العمال في المناصب التي تخص الوكالة وإستشراف مستقبلها أمر مهم للعامل والتأثير في سلوكه بقبول ظروف أقل من الظروف العادية دون تذمر وشكوى ويكون العامل مؤدبا مع الآخرين والابتعاد عن السلوك المؤدي للمشاكل وإبراز السلوك المهذب وعدم إظهار تقصير بالمؤسسة والتماس الأعذار لها، إلا أنه في وكالة الضمان الاجتماعي بالجلفة لم ترق الى

تطلعات عمالها في الاستشارة في تغيرات المناصب عند تبني خطط بديلة من طرف الإدارة والقائمين على شؤون الوكالة وإستراتيجيتها المستقبلية وهذا يحتاج الى إعادة النظر في السياسات المنتهجة من الوكالة، ويجب إشراك العامل في العملية الاستشارية وتحسينه بالدور الهام الذي يقوم به بالعمل والاهتمام بالموارد البشري كأحد الركائز في العمل وإعطاء للرأسمال الاجتماعي أهمية بالوكالة.

الجدول رقم 75: يمثل رؤية العامل بأن تعدد الوظائف يعمل على سد نقص المهارات.

النسبة المئوية	التكرار	رؤية العامل
56.0%	47	نعم
42.9%	36	لا
1.2%	1	بدون إجابة
100.0%	84	المجموع

من خلال منطوق الجدول رقم 75 يتبين لنا بأن نسبة 56 % من العمال وبـ 47 مبحوث يرون بأن تعدد الوظائف يعمل على سد النقص في المهارات ويفعل من إستراتيجية المؤسسة داخل وكالة الضمان الاجتماعي، وتليها نسبة 42.9 % من العمال وبـ 36 مبحوث يرون بأن تعدد الوظائف لا يعمل على سد النقص في المهارات ولا يفعل من إستراتيجية المؤسسة، ونسبة 1.2 % وبمبحوث واحد لم يجيب على هذا السؤال.

إن رؤية العامل على أن تعدد الوظائف يعمل على سد النقص في المهارات ويفعل من الاستراتيجية داخل وكالة الضمان الاجتماعي، فالاشتغال في وظائف متنوعة ينتج الحماس والإثارة التي تظهر في الوسط العمالي نتيجة للإحساس بقيمة الأعمال التي يقدمها العامل والتنوع في الوظائف وسد النقائص المحتملة عند الغياب لبعض العمال أو كثرة الأعمال بمصلحة دون غيرها ونذكر منها على سبيل المثال لا الحصر، عند تقديم الوثائق للمتسبين للوكالة كشهادة الانتساب أو عدم الانتساب في بداية الدخول الاجتماعي، وكذلك عند تجديد

الوثائق بمصلحة العجز وتحيين بطاقة الشفاء هذه المصالح تحتاج الى أن كل عامل يجب أن يعرف العمل بالوظائف المختلفة لتفعيل الاستراتيجية بالوكالة، فالعامل بالوكالة يرى بأن تعدد الوظائف يعمل على سد النقص في المهارات ويفعل من الاستراتيجية داخل وكالة الضمان الاجتماعي.

الجدول رقم 76: يمثل إنطباعات العامل عن الإستراتيجية المطبقة في المؤسسة.

إنطباعات العامل	التكرار	النسبة المئوية
غامضة	40	47.6%
واضحة	41	48.8%
بدون إجابة	3	3.6%
المجموع	84	100.0%

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه والذي يمثل إنطباعات العامل عن الإستراتيجية المطبقة في المؤسسة نجد أن نسبة 48.8 % من العمال وب 41 مبحوث يرون أن الإستراتيجية المطبقة في المؤسسة واضحة، وتليها مباشرة نسبة 47.6 % من العمال وب 40 مبحوث الذين يرون بأن الإستراتيجية المطبقة في وكالة الضمان الاجتماعي بالجلفة أنها غامضة ونسبة 3.6 % وب 3 مبحوثين لم يجب على السؤال.

يتبين لنا أن إنطباعات الفاعلين الاجتماعيين بالوكالة عن الإستراتيجية المطبقة في المؤسسة جاءت منصفة بين من يرون بأن الاستراتيجية واضحة، والنصف الآخر من العمال يرون بأنها غير واضحة ومبهمة، إن إستراتيجية المؤسسة تؤدي الى تحقيق النتائج المطلوبة والأهداف المسطرة، وتتطلب الأهداف المختلفة لتعديل مسار إستراتيجية المؤسسة وتتبادل التأثير و التأثير في العمال.

فالخطة الاستراتيجية الجديدة تؤثر على جميع الوظائف في المستويات الادارية المختلفة لهذا يجب صياغة الاستراتيجية بوضوح لجميع العمال وتكون مرنة مع المتغيرات ومتوافقة مع

أهداف الفاعلين وتمثلاتهم وتصوراتهم ومنسجمة مع العلاقات الاجتماعية المتبادلة من حيث استقرار الهيكل الاجتماعي والمراقبة المرنة الممارسة على تحركات الأفراد وسلوكياتهم مع نظام التبادل في قيم ومفاهيم الأفراد.

إن الإستراتيجية وسيلة تحقق تماسك التنظيم داخليا و تحديد وجهته خارجيا، يعتبر المورد البشري المؤهل والمنسجم مع إستراتيجية المنظمة أهم مورد في المنظمات باعتباره كيانا اجتماعيا يمثل الركيزة الأساسية التي تعتمد عليها المنظمات، إلا أن التغيرات للقيم الثقافية والاجتماعية داخل الوسط العمالي أصبحت تمثل تحديات أمام إستراتيجية المنظمات.

إستنتاجات الفرضية الفرعية الرابعة:

من خلال النتائج المتوصل إليها ميدانيا تم إستنتاج ما يلي:

أن نسبة 75 % من العمال يرون بأن المسؤولية المتاحة للعامل في تقديم الخدمة للزملاء عند الضرورة و موجودة داخل وكالة الضمان الاجتماعي.

ترتكز القيم المشاركة في المسؤولية بين الإدارة والعمال فيما يتعلق بالعمليات المنظمة من تخطيط بشكل جماعي وتقديم الخدمات بين الزملاء عند الضرورة وتحديد مجالات المؤسسة من خلال تقديم الخدمات وتحصيل والتأمين للزبائن حتى تكون الخطة الاستراتيجية مؤثرة يجب تحديد مجالات المؤسسة بدقة لتنفيذ وتقييم الاستراتيجية المنتهجة من الإدارة بالوكالة هناك هامش اجتماعي من الحرية كبير للعاملين من أجل تقديم الخدمة للزملاء عند الضرورة وهذه العمليات الأساسية التي تقوم الإدارة بالوكالة في تشجيعها والعمل على تنميتها للاستفادة من إمكانيات العامل الكاملة للوصول للنجاح وتحقيق الاستراتيجية المعتمدة من الوكالة.

- نسبة 85.7 % من العمال يرون بأن استخلاف الزميل في العمل عند غيابه موجودة داخل وكالة الضمان الاجتماعي بالجلفة، إن استخلاف الزميل في العمل عند غيابه موجودة داخل وكالة الضمان الاجتماعي بالجلفة، اعتبار خليفة الزميل في العمل جزء من الواجبات الوظيفية فتقديم عون لزميل يقوم بمهمة صعبة هذه صفة الإيثار في سلوك الفرد الصالح فأغلبية عمال الوكالة يقومون باستخلاف بعضهم في العمل لدليل على أن هناك تماسك بين الجماعة ويمتاز العمال بصفة الإيثار وتقديم الخدمة للزميل في العمل واستخلافه عند غيابه وعدم ترك الفراغ في أماكن العمل وسد النقائص المسجلة في أعمال الوكالة وإعطاء أهمية في تقديم العمل للمنتسبين وعدم إشعار المسؤولين بالتقصير للزملاء في العمل.

- يتصور العمال المبحوثين أنهم أحيانا ما يحصلون على وسائل العمل التي يريدونها بدون تأخير من زملاء العمل وهذا بنسبة 61.9 %، يظهر أن الاتجاه العام نحو الحصول على

وسائل العمل التي يريدها العامل بدون تأخير من زملاء العمل تركز وفق تصور العمال بأنه أحياناً ما يحصل العامل على ما يريده من وسائل.

إن توفر الإمكانيات والوسائل المتاحة للعامل تساعد في العمل، وتحقق الانسجام بين العمال بالمساعدة وتكاثف الجهود من أجل تحقيق أهداف العمل واستراتيجياته على المدى البعيد، إن فعالية أي سلوك تنظيمي لا يمكن أن يحقق النجاح المطلوبة إلا إذا توفرت شروط العمل للعامل وحيازته لكل الإمكانيات والوسائل في العمل.

- نسبة 57.1 % من العمال المبحوثين صرحوا بأنه لا توجد حرية في طرق وإجراءات العمل من منصب لآخر داخل وكالة الضمان الاجتماعي، يتبين لنا بأن المبحوثين يرون بأنه لا توجد حرية في طرق وإجراءات العمل من منصب لآخر داخل وكالة الضمان الاجتماعي وهذا له دلالة بأن الفاعل الاجتماعي لا يمتلك الحرية والهامش الاجتماعي في العمل مما يشكل صعوبة في التأقلم وتقديم الأفكار، وعدم الاستغلال الأمثل في رأس المال الفكري في نخبة الكفاءات العمالية ذات القدرات المعرفية و التنظيمية و التي تمكنهم من إنتاج الأفكار الجديدة أو تطوير الأفكار القديمة بما يمكن المنظمة من تعظيم نقاط قوتها في مختلف جوانب العمل وإجراءاته من خلال تنشيط رأس المال الفكري واستخدام آليات كعصف الأفكار مع الكفاءات، و تشجيع الجماعات الحماسية والاهتمام بآراء العاملين والمحافضة عليها بالاستثمار في التكوين والتطوير المستمر، والتحفيز المادي والمعنوي وعدم اعتبار العامل كآلة مقيدة بأهداف التنظيم فقط بل الفاعل له أهدافه وغاياته وحرية في التصرف في مختلف المواقف العمل المتغيرة ومن حقه امتلاك هامش من الحرية.

- نسبة 61.9 % من العمال يرون بأن تغيير مكان العمل أنه يعمل على بناء علاقات جديدة ويحقق خطط المؤسسة داخل وكالة الضمان الاجتماعي، مواقف العمال من تغيير مكان العمل وعمله على بناء علاقات جديدة وجيدة وأنه يحقق خطط المؤسسة داخل وكالة الضمان الاجتماعي بالجلفة، فالاعتقاد الراسخ بين العمال بأن التغيير يبني علاقات جيدة له دلالة على ما يعيشه العامل على المدى البعيد، فالإستراتيجية تعتبر من أهم الجوانب

التي تعتمد عليها المؤسسة في مواجهة المنافسة والتغيرات البيئية المحيطة بها على المستوى الداخلي والخارجي، فشعور العامل بأن كل أماكن العمل في عمله ملكه وتعود بالنفع عليه المادي أو المعنوي من خلال ربط علاقات زمالة أكثر إنسانية وتشترك فيها القيم العمل وهذا ما يحسن صورة المنظمة وإستراتيجيتها المنتهجة.

- تصورات العامل عن عمليات نقل العمال ودورها في تحقيق مستقبل المؤسسة، كانت نسبة 36.9% يرون أن عمليات نقل العمال ودورها في تحقيق مستقبل المؤسسة متوسطة إن تصور العمال عن أهمية نقل العمال من مصلحة لأخرى ودورها في تحقيق مستقبل وكالة الضمان الاجتماعي والتي تسعى في إستراتيجياتها في تقليل الضغوطات وتحقيق إدارة فعالة في أساليب العمل ونقل العمال وفق خطط المسار الوظيفي للعامل من أجل ضمان الصحة الجسدية والنفسية للعمال بالوكالة وتوفير الرعاية وتحقيق الرفاهية للموظفين وتحقيق النتائج المرجوة للعامل والوكالة والمنسبين وتسيير المرفق العمومي بالشكل المطلوب وتفعيل النجاح الوظيفي وتخفيف الضغوط في بيئة العمل بالوكالة.

- نسبة 56% من العمال يرون بأنه لا يتم ترقية العامل من أجل تحديات إستراتيجية في العمل داخل وكالة الضمان الاجتماعي، يرى العامل أن بيئة عمله في الوكالة أنها لم ترقى الإدارة بتوفير بيئة مشجعة على ترقّيته من أجل تحديات إستراتيجية وهذا ما ينتج عنه سلوكيات عمالية اتجاه العمل في عدم التوافق بين الأهداف العمالية و أهداف القائمين على الإدارة، تعتبر الترقية في مناصب العمل والتدرج في مختلف المناصب للعمال نوع من التحفيز المعنوي تسعى أي مؤسسة في تحقيقه باتخاذ القرارات في منح الترقية لبعض العاملين بشكل مقصود لتغيير خصائص المؤسسة وفق التخطيط الاستراتيجي البعيد المدى المنتهج وفي وكالة الضمان الاجتماعي لم ترقى هذه الإجراءات والعمليات في تصورات العاملين بالوكالة وهذا يشكل صعوبات وعراقيل للعمال في الإحساس بالهوية وتعزيز القيم وشعورهم بأنهم جزءا من الوكالة يجب إعادة النظر وتصحيح وتعديل النهج الاستراتيجي المعتمد في نظام الترقية وموافقته مع الاستراتيجية المعتمدة بالوكالة.

- نسبة 85.7% من العمال صرحوا بأن تشجيع الموظفين على دوران العمل يساهم في تفعيل الإستراتيجية داخل وكالة الضمان الاجتماعي بالجلفة، يرى العمال بالوكالة أن دوران العمل له دور في تفعيل الاستراتيجية وتحقيق الأهداف السياسة الطويلة المدى بالوكالة وبناء خطط تنفيذية في إجراءات العمل وتوفير الشروط المناسبة في ظروف العمل، كتحقيق وتسهيل دوران العمل بين العمال بمرونة مما يشعر العامل بأن كل الأعمال الخاصة بالوكالة تهمه وتخصه وهذا ما يعزز التعاون العمالي، وتوحيد الهدف بين العمال والتقليل من الاحتراق النفسي للعامل بالوكالة والتخفيف من مشاكل صراع الدور بين العمال والتكيف مع جميع أعمال الوكالة ومختلف مصالحها الادارية.

التغيير في مستوى المعيشة و تحسن المستوى الثقافي و بصفة خاصة للعاملين يساعد على رؤية أهمية دوران العمل ومساهمته في تفعيل الاستراتيجية التنظيمية لتحقيق الأهداف المسطرة.

- نسبة 46.4% من المبحوثين العمال بالوكالة يرون أن كيفية الانتقال بين أماكن العمل على مستوى المصالح داخل المؤسسة ضعيفة، إن الاتجاه الاجتماعي يرى بأن التمثلات العمالية بالوكالة على ضعف العمليات والإجراءات المعتمدة على المدى البعيد الذي يهيمن في الوسط العمالي في الانتقال بين أماكن العمل، فالفاعل الاجتماعي الذي يتميز بقدرته على المناورة وامتلاك هامش الحرية ولفهم السلوك والعلاقة الاجتماعية القائمة بين العمال للانتقال بين أماكن العمل ودورها في تحسين المناخ التنظيمي وجعل بيئة عمل أكثر إنسانية من خلال التبادل بين أماكن العمل بين مصالح الوكالة والاستخلاف وتدوير العمل وجعله أكثر مرونة ومتكيف مع متطلبات الشغل، فاخترار وتنمية المورد البشري عملية إستراتيجية بعيدة المدى باتخاذ من السياسة الأولى قبل التوظيف حسب إحتياجات المؤسسة وتتماشى مع الاستراتيجية المنتهجة كتحقيق القيم الثقافية منها تعزيز الانتقال بين أماكن العمل فالضعف له دلالة على أن سلم القيم ضعيف من خلال التبادل في أماكن العمل بالوكالة وأثره في السلوك العمالي.

- نسبة 44% من العمال يتمثلون نحو إستشارة العامل عند وقوع تغييرات في مناصب العمل لتبني خطط بديلة ويرون بأنهم لا يستشاروا أبداً عند تغييرات على مستوى تغييرات المناصب بالوكالة، تعتبر استشارة العامل في مناصب العمل وتغييراته لتبني خطط بديلة في الوكالة لها دور في تسيير حياة الوكالة لمواكبة التطورات المعاصرة والمتغيرة، فالأداء العمالي المشترك وأخذ رأي العمال في المناصب التي تخص الوكالة واستشراف مستقبلها أمر مهم للعامل والتأثير في سلوكه بقبول ظروف أقل من الظروف العادية دون تدمير وشكوى ويكون العامل مؤدبا مع الآخرين والابتعاد عن السلوك المؤدي للمشاكل وإبراز السلوك المهذب، وعدم إظهار تقصير المؤسسة والتماس الأعذار لها، إلا أنه في وكالة الضمان الاجتماعي بالجلفة لم ترقى إلى تطلعات عمالها في الاستشارة في تغييرات المناصب عند تبني خطط بديلة من طرف الإدارة والقائمين على شؤون الوكالة وإستراتيجيتها المستقبلية وهذا يحتاج إلى إعادة النظر في السياسات المنتهجة من الوكالة ويجب إشراك العامل في العملية الاستشارية وتحسيسه بالدور الهام الذي يقوم به بالعمل والاهتمام بالموارد البشري كأحد الركائز في العمل وإعطاء للرأسمال الاجتماعي أهمية بالوكالة.

- نسبة 56% من العمال يرون بأن تعدد الوظائف يعمل على سد النقص في المهارات ويفعل من إستراتيجية المؤسسة داخل وكالة الضمان الاجتماعي، إن رؤية العامل على أن تعدد الوظائف يعمل على سد النقص في المهارات ويفعل من الاستراتيجية داخل وكالة الضمان الاجتماعي، فالاشتغال في وظائف متنوعة ينتج الحماس والإثارة التي تظهر في الوسط العمالي نتيجة للإحساس بقيمة الأعمال التي يقدمها العامل والتنوع في الوظائف وسد النقائص المحتملة عند الغياب لبعض العمال أو كثرة الأعمال بمصلحة دون غيرها ونذكر منها على سبيل المثال لا الحصر، عند تقديم الوثائق للمنتسبين للوكالة كشهادة الانتساب أو عدم الانتساب في بداية الدخول الاجتماعي، وكذلك عند تجديد الوثائق بمصلحة العجز وتحيين بطاقة الشفاء هذه المصالح تحتاج إلى أن كل عامل يجب أن يعرف العمل بالوظائف المختلفة لتفعيل الاستراتيجية بالوكالة، فالعامل بالوكالة يرى بأن تعدد الوظائف

يعمل على سد النقص في المهارات ويفعل من الاستراتيجية داخل وكالة الضمان الاجتماعي.

- يتبين لنا أن انطباعات الفاعلين الاجتماعيين بالوكالة عن الإستراتيجية المطبقة في المؤسسة جاءت مناصفة بين من يرون بأن الاستراتيجية واضحة، والنصف الآخر من العمال الذين يرون بأنها غير واضحة ومبهمه.

إن إستراتيجية المؤسسة تؤدي الى تحقيق النتائج المطلوبة والأهداف المسطرة، وتتطلب الأهداف المختلفة لتعديل مسار إستراتيجية المؤسسة وتتبادل التأثير و التأثير في العمال.

يتبين لنا في ضوء هذه النتائج المستقاة من الميدان أن مضمون الفرضية الفرعية الرابعة والقائلة بأن:

- تمثلات الفاعلين الاجتماعيين (العمال) في تبادل الأدوار وفق تصوراتهم يساهم في تفعيل الإستراتيجية التنظيمية للمؤسسة.
قد تحققت ميدانيا في هذه المؤسسة و جزئيا بالايجاب.

النتائج العامة لهاته الدراسة

النتائج العامة للدراسة :

إنطلقت هذه الدراسة العلمية للكشف عن تمثيلات القيم الثقافية وانعكاساتها على تفعيل الاستراتيجية في المؤسسة الجزائرية، باعتبار تمثيلات القيم الثقافية المحرك الأساسي والموجه للطاقات و القدرات فهي تؤثر بالدرجة الأولى على الأداء و تحقيق النتائج المرتفعة من خلال إختيار الوسائل و الأنماط و أساليب التحرك الفعال كما أنها تمثل الأصل التنظيمي في المؤسسة الذي يعكس حقيقة تصرفات الفاعلين الاجتماعيين بها، فهي تمثل القوة الغير مرئية و غير الملحوظة و التي تكون دائما وراء الأنشطة المؤسسية التي يمكن ملاحظتها ورؤيتها في شكل تفاعلات الأفراد من خلال الوظائف الإدارية التنظيمية المطبقة و الأساليب التي تمارس داخل النسق والتي تؤثر بصورة مباشرة على السلوكيات التنظيمية للعاملين وتساهم في توجيه تصرفاتهم و تصوبها نحو تحقيق الأهداف بطريقة عقلانية، لأن الانضباط التنظيمي في مجال العمل يؤدي إلى الأداء الجيد و تقليل الخسائر و تحقيق أفضل النتائج كل هذا يكون نتاج إستراتيجية فعالة بين مختلف الأنساق الفرعية داخل المؤسسة، وتكمن قوة هذه الإستراتيجية في النسق الإداري من خلال عملية التعاون التي تنمي روح الإبداع والتميز و الثقة، فإختيار أحسن البدائل الاستراتيجية، لأنها تعبر عن قوة أو ضعف المؤسسة، وذلك حسب درجة التمثيلات الايجابية على سلوكيات الفاعلين الاجتماعيين بمؤسسة وكالة الضمان الاجتماعي CNAS بالجلفة.

وفي ضوء ما سبق ذكره جاء السؤال الجوهرى للدراسة كما يلي: هل تمثيلات القيم الثقافية للفاعلين الاجتماعيين (العمال) تساهم في تفعيل الإستراتيجية التنظيمية بالمؤسسة الجزائرية؟ ولكي نفهم و نحلل طبيعة هذا الإسهام ميدانيا إعتدنا على أربعة أبعاد رئيسية نستطيع من خلالها فهم طبيعة هذه التمثيلات السائدة داخل وكالة الضمان الاجتماعي CNAS بالجلفة..

سمحت لنا الدراسة الميدانية التأكد من صحة الفرضيات و صدقها حيث توصلنا من خلال تحليل نتائج الدراسة كميا و كيفيا إلى ما يلي:

-حيث تبين لنا أن هناك تمثلات يحملها العمال بالوكالة عن تأثير القيم الثقافية الموجودة في المجتمع على العامل و انضباطه وهذا من العمال بالوكالة، فالقيم الثقافية الموجودة في الأسرة والأصدقاء والحي والتنشئة الاجتماعية للعمال هي التي توفر التماسق والانسجام بين العاملين فتعكس في سلوكيات العامل لأنه يعيش داخل نسق اجتماعي تفاعلي يتأثر به وينقل هذا الموروث الثقافي الى بيئة عمله بالوكالة فقد يكون سلوك سلبيا أو ايجابيا في انضباط العامل فكلما كان المجتمع الذي يعيش فيه الفرد يشجع على الانضباط ينعكس في سلوك العامل. كما يبينه الجدول رقم 15.

- نسبة كبيرة من أفراد العينة يتصورون أن تصورات العمال بالوكالة عن المشكلات الخارجية وتأثيرها على الانضباط الذاتي للعامل، فالعامل يعيش داخل العمل ويحمل معه هموم ومشاكله التي تكون خارج بيئة العمل، فالعامل بالوكالة يسعى الى تقديم أفضل مآله، وهناك مشاكل تعود للعامل نفسه كالوعي بأهمية الوقت بالعمل والثقافة المجتمعية الخاصة بكل منطقة وكذا لمعرفة أنه لا توجد عقوبات على التأخير، فعمال وكالة الضمان الاجتماعي بالجلفة يدركون أهمية المشكلات وعلاقتها بانضباطهم الذاتي بالعمل وهذا بدوره يعتبر عائقا في التقيد وباحترام العمل وأثار السلبية في عدم الانضباط العامل بعمله. كما يبينه الجدول رقم 17.

- أثبتت الدراسة أن نسبة كبيرة من أفراد العينة يتصورون أنهم يتمثلون نحو مساهمة المستوى الثقافي للعامل في تحقيق انضباطه، وهذا لان الواجب الثقافي ينشئ رابطة قوية تنعكس في السلوك إتجاه الانضباط ذاتيا بوعي في تقديم العمل وتحقيق التجانس بين العامل وعمله، فالواجب الثقافي يلزم العامل بأن يلتزم اتجاه العمل فالبعد الثقافي عند العامل بالوكالة هونمط حياة ينعكس في التصرفات اليومية في العمل وخارجه.

- توصلنا بأن العمال يتمثلون نحو بيئة العمل بالوكالة بأنها مناسبة وتعمل على تشجيع الانضباط الذاتي للعامل وأنها هي الحلقة المهمة والأساسية في تسيير حياة الأفراد وتعمل

الوكالة على توفير بيئة عمل مناسبة تساهم في تنمية المسار الوظيفي للعامل وشعوره بالراحة والطمأنينة في مكان العمل. كما يبينه الجدول رقم 18.

- مواقف العمال إيجابية نحو ثقافة المجتمع وتأثيرها على الانضباط الذاتي للعامل إن العامل ابن بيئته يتأثر ويؤثر سلباً أو إيجاباً، فتعتبر ثقافة الفرد نتاج الثقافة المجتمعية فإذا كان المجتمع يشجع السلوك الإيجابي وهو الانضباط الفرد في أعماله وتصرفاته فينعكس ذلك السلوك على العامل وينقل هذه التصرفات الإيجابية الى بيئة العمل، وفي وكالة الضمان الاجتماعي بالجلفة يرى العمال أن العامل يتأثر إيجاباً اتجاه الانضباط ذاتياً للعمل والتي يحملها من ثقافة مجتمعه ويؤثر ذلك في عمله وسلوكه الانضباطي، كما يبينه الجدول رقم 19.

- تناولنا تحليل المعطيات الإحصائية المتعلقة بنظرة العمال للتوافق إتجاهات الولاء التنظيمي للعمال والإستراتيجية التنظيمية للمؤسسة بالوكالة، فالنتيجة التي حصلنا عليها أن هناك توجه عام لدى أفراد العينة وهو أن هناك توافق اتجاهات الولاء التنظيمي للعمال بالوكالة وأنه يحقق الإستراتيجية المعتمدة من الوكالة CNAS.

- توصلنا بأن نسبة كبيرة من أفراد العينة يتصورون أنهم أحياناً ما يقدمون خدمات للمؤسسة خارج أوقات العمل، فالسلوك التطوعي للعمال يحقق أكبر استفادة ممكنة من الرأسمال البشري لتحسين الأداء في العمل والقيام بأكثر ما تتطلبه الوظيفة حتى خارج أوقات العمل فهذا السلوك الإيجابي له دلالة على الولاء للوكالة وتقديم يد العون للعمل إذا تطلب الأمر عند الحاجة، وهذا ما يبينه الجدول رقم 28.

- تبين أن نسبة كبيرة من أفراد العينة يتصورون بأنهم أحياناً ما تتوافق رؤيتهم مع الأمن الوظيفي في المؤسسة و الاهتمام بإشباع حاجات العاملين والنظر إليهم كأعضاء في بيئة عمل واحدة و ترسيخ معايير أداء متميز لأفرادها والعمل على توفير درجة كبيرة من الاحترام المتبادل بين الإدارة والأفراد العاملين وإعطائهم دوراً كبيراً في المشاركة في اتخاذ القرارات سيترتب عليه زيادة قوة وتماسك المنظمة إن وجود الأنظمة المناسبة يؤدي إلى زيادة الرضا

عن المناخ التنظيمي في المؤسسة ويحقق الأمن الوظيفي للعمال، أنظر الجدولين رقم 32، 33.

- إتضح لنا أن نصف العمال المبحوثين يشعرون بالانتماء والولاء للمنظمة و الشعور بالانتماء يفسر بوجود بيئة عمل مناسبة ومريحة للعامل، وهذا من خلال المعاملة الجيدة من المسؤولين والعلاقات الاجتماعية المتوازنة والمستقرة منها المادية والمعنوية بدرجة أكبر فالشعور حالة نفسية تخص العمال في مختلف الظروف في طبيعة العمل الإداري بالوكالة وتسيير الضغوطات والتغلب على الحواجز التي تقف في وجه العمل وبالتالي تترجم في سلوكه وفي تقديم العمل، وهذا ما يبينه الجدول رقم 39.

- بينت الدراسة أن نسبة كبيرة من أفراد العينة يتصورون بأن الآليات المناسبة لتنمية شعور العامل بالانتماء لمؤسسته هي معنوية، وفئة أخرى معتبرة ترى بأن الجانب المادي يعزز الولاء والانتماء للوكالة، تعتبر الإجراءات المنتهجة من طرف الوكالة في تنمية شعور عمالها بالولاء للوكالة مهمة وضرورية فاتخذت على عاتقها توفير الظروف المادية والمعنوية للعمال، من أجل تحقيق الولاء للوكالة ليسمح لها ببقاء العمال وتوفير بيئة عمل مناسبة ومشجعة ومنسجمة مع أهداف عمالها وتحقيق الارتباط بالوكالة والانغماس فيها فهذه المواقف الايجابية تعني الالتزام بأهداف وقيم المؤسسة، أنظر الجدول رقم 41.

- توصلنا في دراستنا بأن العمال يرون بأن هناك تعاون بين العمال و أصدقائهم في العمل فالعملية التعاونية لها دور في تحسين أداء عمل الوكالة في تقديم خدماتها فكلما زاد عدد جماعات العمل في الأعمال التي تضاف الى بعضها كلما زاد من إنتاجية العمل إن إنتاجية عمل جماعة من العاملين تكون أكبر من إنتاجية عامل منفردا، فكثر الأيدي تخفف عبء العمل وتجعل العمل موزع بين العمال ولا يشعر العمال بالتعب، كما هو مبين في الجدولين رقم 46، 47.

- توصلنا بأن تقييم التعامل مع العمال فيما بينهم بوكالة الضمان الاجتماعي بالجلفة كان مقبول وحسن ولم يرقى الى ما يتطلع له العمال فحسن التعامل من حسن التعلم فأغلب

العمال بالوكالة يشعرون بأن هناك معاملات حسنة بين العمال وهذا لطبيعة التركيبة العلمية للعمال وما تحمله من قيم ثقافية، والتي أغلبها من الطبقة المتعلمة والمتقفة مما يساعد على الشعور بالمعاملة بالمثل، وتبادل السلوكيات الحسنة إتجاه العمال فيما بينهم مما يشكل رابطة زمالة قوية مبنية على الاحترام والمعاملة الطيبة والحسنة اتجاه الآخرين. كما بينه الجدول رقم 49.

- توصلنا أن عمال وكالة الضمان الاجتماعي بالجلفة يعتقدون أن التوزيع العادل للعمل بين العمال يزيد من تحقيق أهداف الوكالة، من طرف الادارة وهذا يزيد من الثقة والاستعداد للمشاركة في أعمال المؤسسة وتحقيق أهدافها، فالتوزيع العادل ينمي الشعور بأن العمال سواسية ولا يوجد تمييز بين عامل عن آخر بحسب الجنس أو المستوى أو العرق.

- من خلال دراستنا تبين لنا بأن العمال يقيمون أداء إدارة الوكالة في تشجيع العمل بأنه يتم بشكل فردي، إن تنمية روح الفريق لدى أعضاء المنظمة يعتبر مهما في التنظيم وشعور العامل بالانتماء والولاء للعمل، فالعمل الجماعي له دور في تذليل الصعوبات وحل المشاكل وتوزيع الأعمال وعدم شعور العامل بالاغتراب في مكان العمل، كما بينه الجدول رقم 58.

- تصورات العمال عن وجود ثقافة العمل بروح الفريق الواحد في المؤسسة نجد أن أغلبية العمال كان راضي إن توافق التصورات الحسنة للعمال حول العلاقة الجيدة بين الزملاء داخل العمل مما يزيد من جهود الجماعة وتحقيق الاستقرار، فينتج شعورا طيبا تجاه العضوية والانتماء وإظهار التزاما أكبر للمؤسسة، كما بينه الجدول رقم 59.

- أثبتت الدراسة أن العمال يتمثلون نحو تشجيع الموظفين على دوران العمل وأنه يساهم في تفعيل الإستراتيجية داخل مؤسسة وكالة الضمان الاجتماعي بالجلفة، إن بناء خطط تنفيذية في إجراءات العمل وتوفير الشروط المناسبة في ظروف العمل، كتحقيق وتسهيل دوران العمل بين العمال بمرونة مما يشعر العامل بأن كل الأعمال الخاصة بالوكالة تهمة وتخصه وهذا ما يعزز التعاون العمالي.

- أثبتت النتائج بأن العمال يرون بأن تعدد الوظائف يعمل على سد النقص في المهارات ويفعل من إستراتيجية المؤسسة داخل وكالة الضمان الاجتماعي، فالاشتغال في وظائف متنوعة ينتج الحماس والإثارة التي تظهر في الوسط العمالي نتيجة للإحساس بقيمة الأعمال التي يقدمها العامل والتنوع في الوظائف وسد النقائص المحتملة عند الغياب لبعض العمال أو كثرة الأعمال بمصلحة دون وهذا ما يبينه الجدول رقم 76.

لقد كان الهدف الرئيسي من هذه الدراسة العلمية، معرفة تمثلات القيم الثقافية للفاعلين الاجتماعيين(العمال) تساهم في تفعيل الإستراتيجية التنظيمية بالمؤسسة، وبعد الإلمام ببعض جوانب و أبعاد هذه تمثلات القيم الثقافية اتضح أن لها الدور الكبير في فهم وتوجيه أداء الأفراد العاملين بالمؤسسة، غير أن هذه الإستراتيجية تختلف من مؤسسة إلى أخرى وحسب إدارة كل مؤسسة و الملاحظ في هذه المؤسسة، أنها تتبنى إستراتيجية تنظيمية قوية تعمل على تفعيل المورد البشري من أجل إبراز قدراته و طاقاته و تنمية الشعور لديه لولاء العمل والاجتهاد في أدائه، كما نجد أن إدارة هذه المؤسسة مسئوليتها يدعمون العلاقات الإنسانية السائدة بين الفاعلين من خلال تنشيط المناخ التنظيمي والعلاقات العملية و تبادل المعلومات كما أنها تسعى لتطبيق نظام تبادل الأدوار، هذا ما أدى بها إلى كسب ولاء عمالها وانتمائهم بالإضافة إلى التزامهم وانضباطهم ذاتيا اتجاه العمل و الوظائف المكلفين بها داخل التنظيم الذي ينتمون إليه.

في ضوء هذه النتائج السابقة نستنتج أن أغلبية المبحوثين يعترفون بولائهم إلى المؤسسة التي يعملون بها وهذا نتيجة العلاقات الإنسانية السائدة والسير الفعال لكل الأدوار التي تفرضها الوظائف، وهذا ما أفرزته الأساليب الإدارية المعتمدة بإدارة وكالة الضمان الاجتماعي، لأن الإستراتيجية التنظيمية الهادفة تعمل على ترشيد علاقات الأفراد مع بعضهم البعض من أجل تحقيق أهداف مستهدفة تسعى إليها المؤسسة، وهذا ما نجحت فيه مؤسسة الضمان الاجتماعي بالجلفة، إن تميز أغلبية العمال بالالتزام الذاتي للعمل والتعاون وتبادل الأدوار

إلى مؤسستهم من خلال الولاء التنظيمي حتى يتحقق التكامل بين أعضائها وتقريب وجهات النظر في مسائل المتعلقة بالعمل بينها وبين العمال.

كما أنها تسعى لتوحيد الجهود المختلفة داخل أقسام التنظيم والعمل على إحداث التغيير في سلوك العاملين والعمل على توجيهه بطريقة سليمة وعقلانية يعود بتصرف حميد وملتزم إتجاه أعماله وتقوية الثقة والاحترام مع مختلف الفاعلين الاجتماعيين فيها.

من خلال النتائج التي أفرزتها الدراسة الميدانية في مؤسسة الضمان الاجتماعي بالجلفة والتي أثبتت صحة الفرضيات الفرعية التي تبناها الباحث مؤقتاً، نستنتج أن الفرضية العامة والقائلة: تمثلات القيم الثقافية للعمال هي المسؤولة في تحقيق الأهداف البعيدة المدى، وتتمثل العمل على أنه قيمة ثقافية، وتعمل على تفعيل الإستراتيجية التنظيمية المعتمدة بالمؤسسة وفق التمثلات الايجابية للعمال لهذه القيم الثقافية في مختلف مواقف العمل داخل وكالة الضمان الاجتماعي بالجلفة، قد تحققت ميدانياً في هاته المؤسسة.

الخاتمة

خاتمة:

في ختام عرضنا هذا و بعد مروره بمراحل وخطوات كثيرة وأستخداما لوسائل وأدوات لغرض الوصول إلى الأهداف المرجوة، وعرض النتائج الخاصة بموضوع تمثلات القيم الثقافية للعامل وانعكاساتها في تفعيل الاستراتيجية التنظيمية بالمؤسسة، وكانت الدراسة الميدانية للعمال بوكالة الضمان الاجتماعي بالجلفة.

إن العوامل الثقافية هي من أهم العوامل المؤثرة على البعد الاستراتيجي فهناك إجماعا على أهمية القيم الثقافية وضرورتها بالنسبة للمورد البشري في محيط عمله.

وفي مقام آخر فإن تمثلات القيم الثقافية يمكن إعتبارها مجموعة من المعايير و المبادئ التي تحكم سلوك الفرد في عمله وتوجهه، تعتبر التمثلات عملية دينامية لإعادة بناء الواقع كما أنها عبارة عن حقائق ملموسة، تعطي التصورات مكانة مهمة فيما يخص بسيرورات ذلك، إن الهدف من هذه الوظيفة هو الحفاظ على صورة إيجابية عند الفرد عن الجماعة التي ينتمي إليها لأن التمثيلات الاجتماعية تعكس نوعاً ما من التنشئة الاجتماعية للفرد.

إن رأس المال الثقافي أو الثروة الثقافية التي يمتلكها الفرد في المجتمع تحدد مكانته اجتماعيا ففعالية التنظيم في إرساء وإقامة توافق بين تمثلات العمال للقيم الثقافية والإستراتيجية المتبناة في المؤسسة الجزائرية، إنما هو التعبير الصادق على درجة أزمته الثقافية، فالإستراتيجية التنظيمية داخل المؤسسة يصاحبه قيم ثقافية وتمثلات للعمال و تصوراتهم واتجاهاتهم لتلك الإستراتيجية التنظيمية ينعكس على الأنشطة والاستراتيجيات المخطط لها فقد تكون موجودة ولكنها غير واضحة وتنعكس على سلوكيات العمال والتي تبرز مع الوقت.

إن الواقع القيمي الثقافي للعامل له بعد استراتيجي للمؤسسة وتراهن عليه من أجل بلوغ أقصى الفعالية وضمان الاستقرار الوظيفي للعامل وللمؤسسة للاستمرارية والديمومة في ظل التطورات والتغيرات والتحديات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية الراهنة، فالمتمثلات التي يحملها العمال عن العمل، تؤثر على الإستراتيجية المعتمدة من المؤسسة فيحمل العامل معرفة علمية بمعطيات المذاهب الفكرية والاتجاهات الاجتماعية، والأبعاد النفسية، فالمؤسسة

أصبحت عاجزة عن تبني نماذج تسيير عقلانية تتماشى والطبيعة الثقافية للعمال والتي تحد من أشكال الانحراف والتسيب، فالمشكل يكمن في عجز النظام الثقافي على إنتاج قيم ثقافية تنظيمية قادرة على تحقيق توافق وانسجام تام بين تصورات العمال للقيم الثقافية والإستراتيجية التي تسعى المؤسسة إلى الوصول إليها.

إن التمثلات تقرر السلوكيات والممارسات التي نقوم بها وتتبنى بالتالي دور المعايير ذلك أنها تعكس القواعد والروابط الاجتماعية وتصور السلوكيات اللازمة والعملية التي يتم بمقتضاها نقل الأفكار من الجماعات الى الأفراد الذين ينتمون إليها، فالجانب الثقافي لم يؤخذ بعين الاعتبار حينما تم وضع أنماط تسييرية المؤسسات التي كانت أنماط مستوردة حيث جرى تطبيقها دون إعتبار لأبعادها الثقافية و تصورات عمالها عند اختيار وإستقطاب موردها البشري والذي بدوره يمتلك الملكة نتيجة التجربة، والتي تدخل في طباعه كإنسان ورؤيته في تعدد الأفعال بالنسبة لموقف واحد، فالتغيرات في جميع الجوانب للمؤسسة لم يمنح النتائج ودون اعتبار لخصوصية البيئة الثقافية والاجتماعية عامة للمؤسسة التي ركزت في أغلبها على جوانبه هيكلية ذات أبعاد مادية وإدارية تتعلق بالهيكل التنظيمي والمالي وبالتالي لم تكن تمس المشكلة التي تتعلق بالأسس والمركزات ذات العلاقة بالعنصر البشري سلوكيا في المؤسسة والتي لها علاقة بالبيئة الثقافية للمؤسسة داخليا وخارجيا.

فالحس العملي والذي يمثل الفعل الذي يكون كحركة جسدية أو كلامية عندما يكون الوضع في حالة عملية (العامل يقتصد فيما هو مفيد ومناسب).

إن المشكل يكمن في عجز النظام الثقافي على إنتاج ثقافة تنظيمية، قادرة على تحقيق وتوافق لتمثل عمالي ايجابي للقيم الثقافية ذات بعد استراتيجي للمؤسسة مما يحقق الأهداف على المدى البعيد، والذي يعفي التنظيم من الاعتماد على الأشكال البيروقراطية القائمة على الروتين في الأعمال الرسمية، إن الفرد ككيان واع بمكانته الاجتماعية ضمن المجال الاجتماعي والذي يتشكل من الجماعات وأسلوب حياتهم والصراعات بين هذه الجماعات من أجل إعادة بناء السلم الاجتماعي للجماعات.

إن المؤسسة ليست مجرد نصوص وقواعد قانونية وليست كذلك نماذج وهياكل رسمية، بل إنها تتشكل كذلك من روابط اجتماعية معقدة، وعلى هذا الأساس فنجاح المنظمات في تنفيذ خططها وبلوغ الاستراتيجية المستهدفة يعتمد أساساً على وجود إدارة واعية بأفراد التنظيم الذين هم مصدر العمليات في كافة المستويات التنظيمية، تتحرك بواسطتهم العمليات الاجتماعية و التعاملات والأنشطة وفي غيابهم تبدو المنظمة وكأنها جسد بدون روح تعمل الإدارة على تحفيزهم وخلق الخبرة والمهارة لديهم من أجل الحرص على أداء فعال متميز مما يضمن المحافظة على الانضباط الذاتي للعامل وخلق عملية تعاونية مبنية على تبادل الأدوار في العمل وبيئته، وتفعيل القيم الثقافية كالالتزام بالوقت والولاء التنظيمي وغيرها. إن المجتمع يحرك الفاعلين الاجتماعيين، ويستطيع المجتمع أن يشكل منظومته المعرفية من خلال النمط الثقافي، فالأفراد يعيشون على القيم التي تربوا عليها منذ الصغر.

إن أي تنظيم في حاجة إلى مجموعة قيم ثقافية تنظيمية تهيكل وتنظم سير العمل وتضبط سلوك الفاعلين، فالتنظيم كنسق تنظيمي يعمل ليستمر في وجوده عبر مجموعة آليات يسمح تفعيلها باستمراره، فالعمل البشري يعتبر من أهم العناصر التي تراهن عليها من خلال ما يبثه هذا الأخير من إمكانيات ومؤهلات تساهم في السير الحسن للعمل، وكما يحتوي التنظيم على موارد بشرية يحوي قيم ثقافية تنظيمية توجه هذه الموارد نحو أهداف المنظمة وإستراتيجيتها وتضبط بإجراءاتها ومواثيقها سلوكهم وبالتالي تتناسق العناصر القيمية والتمثل العمالي مع العناصر البشرية لتحقيق تكامل النسق التنظيمي وتوازن النسق الكلي الذي لا يحدث مالم تتساند الأنساق الجزئية فيما بينها لتحقيق أهدافه، وبالتالي فإن القيم الثقافية التنظيمية أداة ضرورية لسير التنظيم ويجب على الأفراد تبنيها ولكن ما هو الواقع.

من خلال المعطيات وكافة الاستنتاجات التي توصلنا إليها من دراستنا فإن هذه التمثلات التي يحملها العمال عن القيم الثقافية وما تحمله من مؤشرات تهيمن على الفاعلين الاجتماعيين (العمال) بضبطها القيمي ما يؤثر في عملية تفسير الأحداث من خلال السلوكيات والتعاملات العمالية داخل العمل بوكالة الضمان الاجتماعي بالجلفة، فهم يرون

فيها بأنها المحدد السلوكي القيمي والتفاعلي للعامل وتوجه الانضباط الذاتي للعامل اتجاه عمله وتحقق التعاون والولاء وتعزز تبادل الأدوار في المناصب المختلفة بالوكالة، هذا السلوك الايجابي داخل التنظيم يطور ويحسن أدائهم، كلما يشعر العمال باحترامهم القيمي والتقدير للوقت والتعاون وتبادل الأدوار في العمل مما يزيد تحقيق الولاء والانتماء للعمل بوكالة الضمان الاجتماعي بالجلفة، فتحدد وفق ما يراه الموظفون ملائما لهم فالظاهر هو سلوكات عقلانية تتجسد في عمليات التعاون وتبادل الأدوار في العمل وتحقيق الولاء والانتماء وفق ما تمليه إجراءات العمل، لكن الممارسات الضمنية لهذه العمليات هي ممارسات سلوكية تتجسد لدى الفاعلين الاجتماعيين داخل التنظيم، إلا أن الأفراد يتصرفون وفق ما تمليه تمثلاتهم الشخصية والتي يحملونها من خارج التنظيم نحو اتجاههم للقيم الثقافية، كما أن الإدارة والعمال ليس لديهم بعد وعي كافي بأهمية التصور الايجابي للقيم الثقافية كقيمة عملية تتطلب الحفاظ عليها كمورد في فعالية أداء العمل، وبالتالي تؤثر أيضا على عملية ترشيد هذا السلوك اللامبالي بالعمل كقيمة والاعتماد على إجراءات وقوانين تعبر عن ماهية التنظيم عبر مجموعة من التعليمات و للقواعد الرسمية فقط.

ومما سبق يمكننا أن نقول أن التمثل الايجابي للقيم الثقافية التنظيمية لها دورا في ترشيد السلوك التنظيمي من خلال التزام الأفراد وانضباطهم ذاتيا ووظيفيا، بهذه القيم التي تعتبر كعملية لعقانة هذا السلوك وفق ضوابط قيمية تظهر أهميتها من خلال ممارستها على مستوى سلوك الفاعلين فإن هؤلاء الموظفين لو شاركوا في صنع هذه القيم وصنع قواعد تمثلية إيجابية اتجاه العمل والعمال فيما بينهم، والتي تفعل فعاليتهم من جهة ويمارسونها طوعا من جهة أخرى مما يؤدي إلى نجاح منظماتهم من خلال الانضباط في العمل ذاتيا وتحقيق التعاون والولاء وتبادل الأدوار في مختلف مناصب العمل التنظيمي، الذي يظهر في سلوكياتهم وتفاعلهم مع بعضهم والسير بجهدهم إلى تحقيق أهدافهم وأهداف منظماتهم لتحقيق الاستراتيجية المعتمدة.

قائمة

المصادر والمراجع.

أولاً: المصادر

القرآن الكريم.

سورة مريم الآية رقم 17.

ثانياً: المراجع باللغة العربية:

1. أحمد القطامين ،التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية، دار مجدلاوي،عمان الأردن ، ط2 ، 1996.
2. أحمد بن مويظة ، إعداد الاستراتيجية التسويقية وعملياتها، دار اليازوري، عمان الأردن دط، 2013.
3. أحمد بن نعمان، الهوية الوطنية الحقائق و المغالطات، الجزائر، دار الأمة، 1996
4. برنوطي سعاد نايف، إدارة الموارد البشرية، ب ط، دار وائل، عمان، الأردن 2004.
5. توماس وهلين، دافيد هنجر، الإدارة الاستراتيجية، معهد الإدارة العامة، السعودية دط 1990.
6. جرادات، ناصر محمد سعود، الإدارة الإستراتيجية منظور تكاملي حديث، دار إثراء عمان، الأردن، د ط، 2013.
7. حسان محمد حسين، البناء الاجتماعي والطبقية، دار الطليعة، بيروت لبنان.1985
8. حسن محي الدين أحمد، القيم الخاصة لدى المبدعين ، ب ط ، دار المعارف القاهرة مصر،1980.
9. حسين حريم ،إدارة المنظمات، منظور كلي، دار الحامد،الأردن، ط1، 2003.
10. حلوة علي محمد،سيد هناء أحمد، دراسات في الاتصالات، دار المعارف الطوبيجي القاهرة ، مصر،1991.
11. حمد شفيق، البحث العلمي والخطوات المنهجية لإعداد البحوث الإجتماعية، دار المكتب الجامعي، مصر،1985.
12. الربيع ميمون، نظرية القيم في الفكر المعاصر بين النسبية و المطلقية، الشركة الوطنية الجزائر 1980.

13. رشوان حسين عبد الحميد، علم اجتماع التنظيم، ب ط، مؤسسة شباب الجامعة الإسكندرية، مصر، 2004.
14. ريمون كفي، لوك فان كمنهيو، دليل الباحث في العلوم الاجتماعية ، تعريب يوسف الجباعي، مكتبة الشروق التحضيرية، مكتبة الأسد، دمشق، بدون سنة النشر
15. زكريا عبد العزيز محمد، التلفزيون و القيم الاجتماعية للشباب و المراهقين، مركز الكتاب، الإسكندرية 2002.
16. زين الدين محمد عبد الفتاح، فن الإدارة اليابانية، حلقات الجودة المفهوم و التطبيق ب ط، دار ظافر، عمان، 1998
17. الساعاتي أمين، أصول علم الإدارة العامة، ب ط، دار الفكر العربي، القاهرة 1998.
18. السالم مؤيد سعيد، صالح عادل، إدارة الموارد البشرية، ب ط، عالم الكتاب الحديث بغداد، 2002.
19. الشريف علي، الإدارة المعاصرة ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر، 2000.
20. طاهر محسن الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس ، الإدارة الإستراتيجية - منظور منهجي متكامل، دار وائل ، الأردن، عمان، ط2 2005.
21. طريف شوقي، محمد فرج، السلوك القيادي و فعالية الإدارة، ب ط ، دار غريب القاهرة، مصر، 1988.
22. عبد الباري إبراهيم درة، ناصر "محمد سعود"، الأساسيات في الإدارة الإستراتيجية، دار وائل، عمان، ط1، 2014.
23. عبد العالي دبله، مدخل إلى التحليل السوسيولوجي ، دار الخلدونية ، الجزائر، ط1 2011.
24. العزاوي، سامي مهدي، التصورات الاجتماعية للشباب العراقي لقضاياهم المعاصرة جامعة ديالى، 2011.

25. العطية ماجدة، سلوك المنظمة (سلوك الفرد و الجماعة)، ب ط ، دار الشروق عمان الأردن، 2003.
26. عمار بحوش، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ط2، بيروت، 1986.
27. عمار بوحوش، محمد محمود، تقنيات ومناهج البحث العلمي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995.
28. العميان محمود سلمان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط 3، دار وائل عمان، الأردن، 2005.
29. العيساوي وآخرون، الإدارة الاستراتيجية والمستدامة، دار الوراق، عمان، الأردن ط 2012.
30. الفاعوري رفعت عبد الحليم، إدارة الإبداع الإداري، ب ط ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2005.
31. فضيل دليو و آخرون، أسس المنهجية في العلوم الإجتماعية، (سلسلة العلوم الإجتماعية)، منشورات جامعة منتوري قسنطينة، دار البحث ، قسنطينة، 1999.
32. فوزية دياب، القيم و العادات الإجتماعية، دار النهضة العربية ، بيروت، 1980.
33. كمال التابعي، الاتجاهات المعاصرة في دراسة القيم و التنمية، دار المعارف مصر 1985.
34. مالك بن نبي، مشكلة الحضارة، دار الفكر، دمشق، ط4، 1984.
35. محمد أحمد بيومي، تاريخ التفكير الاجتماعي، دار المعرفة الجامعية، مصر 2003.
36. محمد بن غالب العوفي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير، جامعة نايف للعلوم الامنية ، قسم العلوم الادارية، 2005.
37. محمد جمال الدين ثابت عبد الرحمان، السلوك التنظيمي، ب ط ، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، 2002.

38. محمد حسن محمد حمادات، قيم العمل و الالتزام الوظيفي و العمل الاجتماعي دار الحامد، عمان، الأردن، ط1، 2006.
39. محمد حسين منهل، هاشم فوزي العبادي، السيناريو الاستراتيجي، دار الرضوان، ط1 عمان، 2015.
40. محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي- دراسة السلوك الإنساني الفردي و الجماعي في منظمات الأعمال، دار وائل، الأردن، ط5، 2009.
41. محمود أبو بكر مصطفى، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية ، ب ط الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002.
42. محمود إسماعيل بلال، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة، 2015.
43. مداح عريبي الحاج، إدارة الأعمال الاستراتيجية، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر دط، 2015.
44. مراد زعيمي، علم الاجتماع -رؤية نقدية-مؤسسة الزهراء، قسنطينة، الجزائر 2004.
45. المرسي جمال الدين، أبو بكر مصطفى، التفكير الإستراتيجي و الإدارة الإستراتيجية دار المعرفة، مصر، 2002.
46. المرسي جمال الدين، إدارة الثقافة التنظيمية والتغيير، الدار الجامعية الإسكندرية مصر، 2002.
47. مكفلين، روبرت وريتشارد ،غروس، مدخل الى علم النفس الاجتماعي، دار وائل الأردن، 2002.
48. موريس أنجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، تدريبات علمية، دار القصبة، الجزائر، 2004.
49. ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، الجزائر، دار المحمدية 2004.

50. النجار محمد عدنان، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، ب ط ، دار الفكر دمشق، سوريا ، 2001.
51. ونالد دي ريجيو، المدخل إلى علم النفس الصناعي و التنظيمي، ترجمة فارس حلمي عمان، ط1، 1999.
52. يحي مصطفى عليان، عثمان غنيم، مناهج وأساليب البحث العلمي بين النظرية والتطبيق، دار الصفاء. عمان ، 2000.

ثالثا: المجلات والدوريات

53. أتكسون فليب، إدارة الجودة الشاملة، ترجمة عبد الفتاح التعماني " سلسلة إصدارات عبك "، ج1.
54. أحمد أبو زيد، تحديات القرن الواحد و العشرون . بحث عن نسق جديد من القيم، في العربي، العدد 494 ، يناير 2000.
- بن يمينة سعيد، صالح ماريا، انعكاسات القيم الثقافية على سلوك المورد البشري في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة ، مجلد 7، عدد 14 بتاريخ 2018/5/30.
55. بوقلقول الهادي، من أجل عقلنة وتأهيل أنظمة التسيير للمؤسسة الجزائرية، جامعة عنابة.
56. حليم بركات، المجتمع العربي في القرن 20، بحث في تغير الأحوال و العلاقات مركز الدراسات الوحدة العربية، بيروت، 2000.
- سنة 2015.
57. صالح بن نوار، فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، عبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة، قسنطينة، الجزائر، 2006.
58. علي نبيل، الثقافة العربية و عصر المعلومات ، رؤية لمستقبل الخطاب الثقافي العربي رقم 276 الكويت ،المجلس الوطني للثقافة ، 2001.

59. عمارة محمد، مخاطر العولمة على الهوية الثقافية (سلسلة في التنوير الإسلامي) العدد 32، مصر، القاهرة، دار نهضة، 1999.
60. مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن وجهة نظر قيادات الكليات ، العدد: 164 الجزء الثاني ، يوليو
61. محمد العربي ولد خليفة، المسألة الثقافية و قضايا اللسان و الهوية الجزائر منشورات ثالثة، 2007.
62. محمد عابر الجبري، العقل الأخلاقي العربي ، دراسة تحليلية لنظم القيم الثقافة العربية مركز الدراسات الوحدة العربية، بيروت، 2001.

رابعا: القواميس

63. بياريونت، وميشال ايزار، ترجمة مصباح الصمد، معجم الأثنولوجيا والانثروبولوجي لبنان.
64. عساف محم عبد المعطي، السلوك الاداري التنظيمي في المنظمات المعاصرة، ط1 مكتبة المحتسب ، عمان، 1994.
65. علي بن هادية و آخرون، القاموس الجديد للطلاب ، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر ط1، 1991.
66. لويس معلوف، المنجد في اللغة والأعلام، المطبعة الكاثوليكية - بيروت، ط19 1975
67. Bloch Henriette et autres, **Grand dictionnaire de Psychologie**, Larousse, Paris, 1993.

خامسا : الرسائل الجامعية:

68. إِيَاد علي الدجني، دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي، دراسة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التربية، 2011، جامعة دمشق، سوريا.
69. بريجة شريفة، التغيرات السوسيو- ثقافية وأثرها على الهوية الثقافية للمجتمع الجزائري، أطروحة دكتوراه في العلوم في علم الاجتماع، جامعة وهران 2015
70. بن عيسى محمد المهدي، ثقافة المؤسسة، رسالة دكتوراه علم اجتماع، جامعة الجزائر 2004 .
71. خالد بن عبد الله الحنيطة، "القيم التنظيمية وعلاقتها بكفاءة الأداء" وهي رسالة ماجستير، المملكة العربية السعودية ، الرياض، 2003.
72. خالد محمد الوزان، "المناخ التنظيمي و علاقته بالالتزام التنظيمي"، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير بجامعة نايف العربية للعلوم الأمنية قسم العلوم الإدارية، وزارة الداخلية البحرين، 2006.
73. سفاصن سعيدة، أثر القيم الثقافية على التسيير العقلاني في المؤسسة الصناعية رسالة ماجستير، معهد علم الاجتماع، جامعة الجزائر، 2001، 2002.
74. سملاي يحضية، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص تسيير 2005، الجزائر.
75. طيبي غماري، الهوية في العمل في المرحلة الراهنة للمجتمع الجزائري، دراسة حالة لأجراء مؤسستي نפטال و ملبنة الأمير معسكر، أطروحة دكتوراه في الأنثروبولوجيا جامعة تلمسان، 2006.
76. عبد الكريم بويحيوي، الخواء الاجتماعي، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، 2007.
77. عبد الله علي، أثر البيئة على أداء المؤسسة العمومية، أطروحة دكتوراه، غير منشورة كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 1999.

78. مباركة سواكري، **وضعية التسيير الاستراتيجي بالمؤسسة الاقتصادية**، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 1995
79. محمد حنفي محمد نور تبيدي، **أثر الإدارة الإستراتيجية على كفاءة وفعالية الأداء** رسالة مقدمة لنيل درجة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، جامعة الخرطوم، 2010 السودان.
80. مصطفى الباهي، **القيم و تأثيرها على المؤسسة**، رسالة ماجستير معهد العلوم الاقتصادية، جامعة سطيف ، 1996.
81. يوسف جغلولي، **القيادة الإدارية وعلاقتها بتطوير الثقافة التنظيمية داخل المنظمة الصناعية** "وهي دراسة لنيل شهادة الماستير تخصص (تنظيم وعمل) بجامعة البليدة سنة 2006، 2007.

سادسا : المراجع باللغة الأجنبية:

82. Aktouf Omar, **Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisation**, une introduction à la démarche classique et une critique ; ED Quebec , 2006
83. Alain Charles Martinet, **Strategie**, Paris, Veiber, 1983.
84. Anderson Benedict, **L'imaginaire national**, Paris la découverte, 1996.
85. Avenier Marie-José, **Pipotage strategie de l'entreprise C-N-R-S**. Paris, 1985.
86. Basil Henry, Liddel Hart, **Strategy**, Book Club (BCE/BOMC) édition 1968.
87. Billy Hodge et autres, **Organisation Theory**, Pearson College Div, 6th édition, 2002.
88. Bloch Henriette et autres, **Grand Dictionnaire de Psychologie**, Larousse, Paris, 1993.
89. Boudon Raymond, **Les méthodes en sociologie**, serie que sais-je N134, 6ème edition, PUF, Paris.

90. Daniel Mercure, **la culture en mouvement**, Québec : les presses de l'atelier graphiques ,1992.
91. Denys Cuch, **La notion de culture dans les sciences sociales**, Repères, La Découverte, France , 2010.
92. Dubar Claude , **La Socialisation** ; construction des identités sociales et professionnelles, éditions Armand, Paris, 1990.
93. Fred et David, **Strategic Managemanet**, concepts and cases, 2011.
94. Geneviève Vinsonneau, **L'identité Culturelle**, Armand Colin, Paris, 2002.
95. Jean Piaget, **Représentation du monde chez l'enfant**, Puf, Paris, 2013.
96. Jean Pierre Detrie, **Strategor : politique General de l'entreprise**, dunad, Paris, 1997.
97. Koenig Gérard, **Management Strategique**, Projets, Dunod, Paris 1985.
98. Louis Jacques Dorais, **La construction de l'identité**, Département d'anthropologie, Université Laval, 2004.
99. Maurice Thevenet, L vachett, **Culture et Comportements**, Paris Vuibert, 1993.
100. Marc Bosche, **Corporate culture : la culture sans histoire**, Revue Française de Gestion, 1984.
101. Mialaret Gaston, **Vocabulaire de l'éducation**, Puf, Paris, 1979.
102. Mohamed Seghir Djetli, **Marketing Stratégique**, Ibn Sina - edition, Alger, 2001.
103. Morin Edgar, **La méthode 2 La vie de la vie** , Paris, Le Seuil, 1980.
104. Prasad AJit, **Dictionary of strategic Management**, New Delhi, Exel Book, 2002.
105. Rumelt et Wrigley, **Wate Is strategie**, Harvard Business Review, 1979.
106. Sainsaulieu Renaud, **Sociologie De L'entreprise**, Paris, Led pf nsp, 1997.

107. Sainsaulieu Renaud, **L'identité au Travail**, Press de la fondation nationale des sciences politiques, Paris, 1988.
108. Stephen P. Robbins et autres, **Management**, Arab World Edition, Essex, England, 2011.
109. Tener in Reitter et autres, **Cultures D'entreprise**, Paris, Vuipert 1991.
110. Tom Peters et R H. Waterman, **Le Prix de L'excellence**, Paris, edition, inter edition, 1983.
111. William Ouchi, **Théorie Z**, Traduit de All-American par Jacques Guido, interdiction, Paris, 1982.

سابعاً: المواقع الالكترونية :

112. <https://sudanjem.com/2014/09/> /بناء-استراتيجية-المنظمات-الوطنية 10/01/ 2019 13:52
113. www.aafaqcenter.com/index.php/post/1419 رشيد عويدة 09/03/2019 11:39
114. <https://www.id.erudit.org/iderudit/203138ar> 28/10/2019 12:37 Laurent Giroux
115. www.palnation.org الفكر العربي ومسألة الهوية في عصر العولمة الثقافية إبراهيم أبراش 02/05/2020 10:13
116. <http://ha3imna.babyme.org/t571-topic> ريان 2019/03/09 18:32
117. فيليب أنكنسون، نقلاً عن مصطفى الباهي، إدارة الجودة الشاملة (التغير الثقافي) الأساس الصحيح لإدارة الجودة، 1998.

الملاحق

ملحق رقم 01

الاستمارة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة أبو القاسم سعد - الله الجزائر 02

كلية العلوم الاجتماعية

قسم علم الاجتماع

رقم:

إستمارة إستبيان

في إطار إعداد أطروحة دكتوراه علوم ، في تخصص علم الاجتماع المنظمات والمناجمنت والتي جاءت بعنوان " تمثيلات القيم الثقافية للعامل و انعكاساتها على تفعيل الاستراتيجية في المؤسسة" ارجوا منكم منحنا القليل من وقتكم للإجابة عن أسئلة هذه الاستمارة، وأن الإجابات سوف تستخدم بسرية و لغرض البحث العلمي فقط .
أرجو منكم وضع علامة (x) أمام الإجابة المناسبة .

إشراف الأستاذ الدكتور:

*مقراني الهاشمي

الباحث:

*عمراني ثامر

الموسم الجامعي: 2021/2020

الملاحق

المحور الأول : البيانات الشخصية

- 01- الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐
- 02- العمر: فئات أقل من 25 سنة ☐ 25-35 ☐ 36-45 ☐ أكبر من 45 ☐
- 03- الحالة العائلية: أعزب ☐ متزوج ☐ مطلق ☐ أرمل ☐
- 04- المستوى التعليمي :
- ابتدائي ☐ متوسط ☐ ثانوي ☐ جامعي ☐ دراسات عليا ☐
- 05- الوظيفة الحالية: إطار ☐ عون تحكم ☐ عون تنفيذ ☐
- 06- الأقدمية في العمل بالسنوات :
- فئة أقل من 10 سنوات ☐ 10-20 سنة ☐ 21-25 سنة ☐ أكثر من 25 سنة ☐

المحور الثاني: تمثل الانضباط الذاتي للعمال و مساهمته في تفعيل طبيعة الاستراتيجية التنظيمية للمؤسسة.

- 07- هل تحترم النظام الداخلي للمؤسسة ؟ نعم ☐ لا ☐
- 08- هل تغادر مكان العمل قبل الوقت المحدد؟ دائما ☐ أحيانا ☐ أبدا ☐
- 09- هل تلتزم بالنصائح التي تقدمها لك الإدارة حول أداء المهام؟ دائما ☐ أحيانا ☐ أبدا ☐
- 10- هل أنت راض على المعاملة من قبل المشرفين على التسيير؟ راضي ☐ غير راضي ☐
- 11- هل الحالة المادية لدى الفرد تؤثر على الانضباط الذاتي في العمل ؟ نعم ☐ لا ☐
- 12- هل يؤدي مستواك الثقافي إلى انضباطك الذاتي في العمل؟ نعم ☐ لا ☐
- 13- هل ثقافة المجتمع تؤثر إيجابيا على انضباط الفرد ؟ نعم ☐ لا ☐
- 14- هل ترى بأن المشكلات خارج محيط العمل تؤثر على انضباطك الذاتي ؟ نعم ☐ لا ☐
- 15- برأيك هل تؤثر القيم الثقافية في المجتمع على انضباطك ؟ نعم ☐ لا ☐
- 16- هل ترى بأن التقيد بقيم المجتمع الثقافية تزيد من انضباطك ؟ نعم ☐ لا ☐
- 17- هل تؤيد بأن بيئة العمل المناسبة تساهم في تشجيع ممارسة انضباطك الذاتي؟ نعم ☐ لا ☐
- 18- هل ترى بأن تماسك الجماعة يؤدي إلى الانضباط ويحقق هدف المؤسسة؟ نعم ☐ لا ☐

المحور الثالث : توافق اتجاهات الولاء التنظيمي للعمال والإستراتيجية التنظيمية للمؤسسة

- 19- كيف هي مشاعرك نحو انتماءك لمؤسستك؟ مرضية جدا ☐ مرضية ☐ ضعيفة ☐ ضعيفة جدا ☐
- 20- هل تقدم خدمات لمؤسستك خارج أوقات العمل ؟ دائما ☐ أحيانا ☐ أبدا ☐
- 21- كيف تقويم اهتمام إدارتك بأداء العمال في العمل؟ جيدة ☐ غير جيدة ☐
- 22- هل توجد رؤية لدى القائمين على الإدارة من أجل الحفاظ على بقاء العمال في المؤسسة؟ نعم ☐ لا ☐
- 23- هل تتوافق رؤيتك مع الأمن الوظيفي في المؤسسة ؟ دائما ☐ أحيانا ☐ أبدا ☐
- 24- هل ترى بأن قوانين النظام الداخلي تطبق على الجميع دون استثناء؟ نعم ☐ لا ☐
- 25- هل أنت راض على أدائك في إنجاز العمل؟ راض جدا ☐ راض ☐ غير راض ☐
- 26- هل إدارتك تشجع السلوكيات الإيجابية للعاملين اتجاه العمل؟ نعم ☐ لا ☐
- 27- وهل تنمي الشعور بالانتماء والولاء للمنظمة؟ نعم ☐ لا ☐
- 28- ماهي الآليات المناسبة لتنمية شعورك بالانتماء لمؤسستك ؟ مادية ☐ معنوية ☐

الملاحق

- 29- هل تتوافق مع القرارات التي تصدرها الإدارة؟
دائماً ☐ أحياناً ☐ أبداً ☐
- 30- هل تنوي البقاء في المؤسسة إلى غاية تقاعدك؟
نعم ☐ لا ☐
- لماذا في كلتا الحالتين.....

المحور الرابع : تمثل العملية التعاونية بين العمال ودوره في تفعيل إستراتيجية المؤسسة .

- 31- هل تتلقى الترحيب من قبل العاملين بالمؤسسة عند دخولك للعمل؟
نعم ☐ لا ☐
- 32- هل تتعاون أنت و أصدقائك في العمل ؟
نعم ☐ لا ☐
- 33- هل تجد صعوبة في تقديم مقترحات و آراء لزملائك في العمل؟
دائماً ☐ أحياناً ☐ أبداً ☐
- 34- كيف تقيم تعاملك مع العمال فيما بينكم ؟
جيد ☐ حسن ☐ ضعيف ☐
- 35- هل ترى بأن التوزيع العادل للعمل بينك وبين العمال يزيد من تحقيق أهداف المؤسسة؟
نعم ☐ لا ☐
- 36- كيف تقيم الأهداف الجماعية الموضوعة من طرف العمال ؟
جيدة ☐ حسنة ☐ متوسطة ☐ ضعيفة ☐
- 37- كيف تتصور اهتمام الإدارة وزملائك بالآراء و الأفكار المقدمة من طرفك؟
جيدة ☐ حسنة ☐ ضعيفة ☐
- 38- هل تساهم الإدارة في تقريب وجهات النظر عند سوء التفاهم داخل بيئة العمل ؟
نعم ☐ لا ☐
- 39- كيف تقيم أداء إدارة مؤسستك في تشجيع العمل ؟
فردى ☐ جماعى ☐ معاً ☐
- 40- ما هي تصوراتك عن وجود ثقافة العمل بروح الفريق الواحد في مؤسستك؟
مرضية جداً ☐ مرضية ☐ غير مرضية ☐

المحور الخامس: تبادل الأدوار بين العمال وفق اتجاهاتهم له دور في تحقيق إستراتيجية المؤسسة.

- 41- هل المسؤولية متاحة لك في تقديم الخدمة لزملائك عند الضرورة؟
نعم ☐ لا ☐
- 42- هل تخلف زميلك في العمل في حالة غيابه؟
نعم ☐ لا ☐
- 43- هل تحصل على وسائل العمل التي تريدها بدون تأخير من زملاء العمل؟
دائماً ☐ أحياناً ☐ أبداً ☐
- 44- هل تجد الحرية في طرق و إجراءات العمل من منصب لأخر؟
نعم ☐ لا ☐
- 45- هل تتفق بأن تغيير مكان العمل يعمل على بناء علاقات جديدة ويحقق خطط المؤسسة؟
نعم ☐ لا ☐
- 46- كيف هي تصوراتك عن عمليات نقل العمال ودورها في تحقيق مستقبل المؤسسة؟
جيدة ☐ حسنة ☐ متوسطة ☐ ضعيفة ☐
- 47- هل تم ترقيتك من أجل تحديات إستراتيجية في العمل؟
نعم ☐ لا ☐
- 48- هل توافق بأن تشجيع الموظفين على دوران العمل يساهم في تفعيل إستراتيجية مؤسستك؟
نعم ☐ لا ☐
- 49- من وجهة نظرك كيف ترى الانتقال بين أماكن العمل على مستوى المصالح داخل المؤسسة؟
جيدة ☐ حسنة ☐ ضعيفة ☐
- 50- هل يتم استشارتك عند وقوع تغييرات في الوظائف لتبني خطط بديلة ؟
دائماً ☐ أحياناً ☐ أبداً ☐
- 51- هل ترى بأن تعدد الوظائف يعمل على تفعيل إستراتيجية المؤسسة؟
نعم ☐ لا ☐
- 52- ما هو انطباعك عن الإستراتيجية المطبقة في مؤسستك ؟
واضحة ☐ غامضة ☐

شكراً على تعاونكم

ملحق رقم 02

فهرس الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
166	جنس المبحوثين.	01
166	الفئة العمرية.	02
167	الحالة العائلية.	03
168	المستوى التعليمي.	04
170	الفئات السوسيو مهنية.	05
171	الأقدمية في العمل.	06
175	إحترام النظام الداخلي للمؤسسة.	07
176	الالتزام بالنصائح التي تقدمها الإدارة حسب جنس المبحوثين.	08
177	مغادرة مكان العمل قبل الوقت المحدد.	09
178	التزام بالنصائح التي تقدمها لك الإدارة حول أداء المهام.	10
179	رضا العمال على المعاملة من قبل المشرفين.	11
180	تأثير الحالة المادية للعمال على الانضباط الذاتي في العمل.	12
181	تأثير المستوى الثقافي للعامل على الانضباط الذاتي في العمل.	13
182	تحقيق الانضباط حسب المستوى التعليمي.	14
184	تأثير ثقافة المجتمع على انضباط الفرد.	15
185	التقيد بقيم المجتمع الثقافية حسب الحالة العائلية.	16
186	تأثير المشكلات الخارجية على الانضباط الذاتي للعامل.	17
188	مساهمة بيئة العمل في تشجيع الانضباط الذاتي حسب الفئة العمرية.	18
189	تأثير القيم الثقافية للمجتمع على إنضباط العامل.	19
190	مساهمة بيئة العمل في تشجيع ممارسة الانضباط الذاتي للعامل.	20
192	تماسك الجماعة يؤدي إلى الانضباط ويحقق هدف المؤسسة.	21

الملاحق

193	التقيد بقيم المجتمع الثقافية يزيد من انضباط العامل.	22
194	تأثير القيم الثقافية في المجتمع حسب الأقدمية.	23
196	التقيد بقيم المجتمع حسب الحالة العائلية.	24
204	رأي العامل نحو الانتماء للمؤسسة.	25
205	رأي العامل نحو إنتمائه لمؤسسته حسب جنسه.	26
206	تقديم الخدمات خارج أوقات العمل.	27
207	تقييم اهتمام الإدارة بأداء العمال في العمل.	28
208	تصور العمال في الحفاظ على بقائهم في المؤسسة.	29
209	تشجيع الإدارة للسلوك الإيجابي إتجاه العمل حسب الفئة العمرية.	30
211	توافق رؤية العامل مع الأمن الوظيفي في المؤسسة.	31
212	توافق رؤية العامل مع الأمن الوظيفي حسب الفئات السوسيو مهنية.	32
213	تطبيق قوانين النظام الداخلي على الجميع دون استثناء.	33
214	الآليات المناسبة لتعزيز الانتماء حسب الحالة العائلية.	34
216	رضا العامل على أدائه في إنجاز العمل.	35
217	تشجيع الإدارة للسلوكيات الإيجابية اتجاه العمل.	36
218	تقييم الإدارة بأداء العمال حسب المستوى التعليمي.	37
220	مساهمة السلوكيات الايجابية في تعزيز الانتماء للمؤسسة.	38
221	تشجيع الإدارة للسلوكيات الإيجابية اتجاه العمل حسب الأقدمية.	39
223	الآليات المناسبة لتعزيز الانتماء بالمؤسسة.	40
224	جنس العمال و تقييم التعامل فيما بينهم.	41
225	توافق العامل مع القرارات التي تصدرها الإدارة.	42
226	بقاء العمال في المؤسسة إلى غاية التقاعد.	43
234	تلقي الترحيب عند الدخول للعمل.	44
235	تعاون العمال فيما بينهم داخل العمل.	45
236	الوظيفة الحالية وتعاون العامل وأصدقائه في العمل.	46

الملاحق

237	صعوبة تقديم مقترحات للزملاء في العمل.	47
238	تقييم التعامل مع العمال فيما بينهم.	48
239	تصورات العامل لروح الفريق الواحد في المؤسسة حسب الفئة العمرية.	49
241	تصور اهتمام الإدارة بالآراء المقدمة حسب الأقدمية.	50
243	مساهمة التوزيع العادل للعمل في تحقيق أهداف المؤسسة.	51
244	تقييم الأهداف الجماعية الموضوعة من طرف العمال.	52
245	تقييم الأداء في تشجيع العمل حسب الحالة العائلية.	53
247	تصورات العامل لاهتمام الإدارة للزملاء بالآراء المقدمة من العامل.	54
248	مساهمة الإدارة في تقريب وجهات النظر بالمؤسسة.	55
249	تقييم الأهداف الجماعية حسب المستوى التعليمي.	56
251	تقييم أداء المؤسسة في تشجيع العمل.	57
252	تصورات العامل عن وجود ثقافة العمل بروح الفريق الواحد في المؤسسة.	58
256	المسؤولية المتاحة في تقديم الخدمة للزملاء عند الضرورة.	59
257	المسؤولية المتاحة في تقديم الخدمة للزملاء عند الضرورة حسب الأقدمية.	60
259	إستخلاف الزميل في العمل في حالة غيابه.	61
260	الحصول على وسائل العمل دون تأخير من زملاء العمل.	62
261	وجود الحرية في طرق و إجراءات العمل من منصب لآخر.	63
262	جنس العامل والحرية في طرق العمل من منصب لآخر.	64
263	تغيير مكان العمل يحقق خطط المؤسسة.	65
264	مساهمة تغيير مكان العمل في تحقيق خطط المؤسسة حسب الفئة العمرية.	66

266	الحالة العائلية و استخلاف الزميل في العمل عند غيابه.	67
268	تصورات العامل عن عمليات نقل العمال لتحقيق مستقبل المؤسسة.	68
269	وجهة نظر العامل للانتقال بين أماكن العمل حسب المستوى التعليمي.	69
271	ترقية العامل من أجل تحديات إستراتيجية في العمل.	70
272	مساهمة تعدد الوظائف في سد النقص حسب الفئات السوسيو مهنية.	71
274	تشجيع الموظفين على دوران العمل يساهم في تفعيل إستراتيجية المؤسسة.	72
275	وجهة نظر العامل عن كيفية الانتقال بين أماكن العمل.	73
276	إستشارة العامل عند وقوع تغييرات في الوظائف.	74
277	رؤية العامل بأن تعدد الوظائف يعمل على سد نقص المهارات.	75
278	إنطباع العامل عن الإستراتيجية المطبقة في المؤسسة.	76

ملحق رقم 03

فهرس الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الجدول
90	نموذج (MC Kinesy) العوامل المؤثرة في الثقافة.	01
92	العلاقة بين الثقافة الاجتماعية وثقافة المنظمة.	02
125	الاستراتيجيات المقصودة والحقيقية المطلوبة.	03
134	مقومات التنفيذ الفعال للاستراتيجية.	04
144	دورة الرقابة الاستراتيجية.	05
147	العلاقة بين الادارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي والاستراتيجية.	06

ملحق رقم 04

الهيكل التنظيمي لمؤسسة الضمان الاجتماعي بالجلفة:

التنظيم الإداري و الخدماتي للضمان الاجتماعي بالجلفة :

بموجب المرسوم 07/92 المؤرخ في 04/01/1992 الذي ينص على الوضع القانوني لصناديق الضمان الاجتماعي بالإضافة إلى التنظيم الإداري والمالي، فالضمان الاجتماعي في الجزائر ممثل في التنظيمات التالية :

➤ الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء (CNAS).

➤ الصندوق الوطني للتقاعد (CNR) .

➤ الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء (CASNOS) .

➤ الصندوق الوطني لتحصيل اشتراكات الضمان الاجتماعي (CNRSS) .

➤ الصندوق الوطني للعطل مدفوعة الأجر والبطالة الناجمة عند سوء الأحوال الجوية

لقطاعات البناء والأشغال العمومية والري (CACOBATPH) .

هذه الصناديق ليست إدارية عامة إنما تنظيمات للحق الخاص لها شخصية معنوية واستقلالية مالية، وهي موضوعة تحت وصاية الوزارة المكلفة بالضمان الاجتماعي ولها مقرات مركزية على مستوى الجزائر العاصمة، تحتوي هذه الصناديق على:

➤ المصالح المركزية.

➤ وكالات محلية و جهوية.

➤ لوائح المؤسسات والإدارات .

➤ مراسلوا مؤسسات أو إدارات.

التنظيم الإداري للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء CNAS .

حدد المرسوم رقم 07/92 السالف الذكر جميع المنح والوظائف وكذا النشاطات الطبية الموكلة للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء وهي:

➤ تسيير الأداءات المقدمة إلى الأشخاص المستفيدين من الاتفاقيات الدولية للضمان الاجتماعي.

➤ ترقيم المؤمنين الاجتماعيين، وكذا أرباب العمل وتزويدهم بأرقام وطنية.

➤ اتخاذ إجراءات من حوادث العمل والأمراض المهنية والقيام بنشاطات لصالح، قطاع التربية والإعلام الصحي.

➤ تنظيم وتنسيق النشاطات المراقبة الطبية والصحية.

➤ إقامة اتفاقيات من المهنيين الطبيين ومع منشآت العناية الخاصة.

➤ انجاز منشآت ذات الطابع الصحي والاجتماعي.

➤ الضمان في المعلومات الخاصة للمؤمنين وأرباب العمل.

➤ كما أن هناك وظيفة إدارية للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء نظمت من خلال جهازين للتسيير هي: مجلس الإدارة والمدير العام. والذي يتكون من:

أ- مجلس الإدارة: يتكون من مختلف الهيئات المهمة والمعينة للسياسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء وهي:

➤ ممثلون للعمال معينين من طرف التنظيمات الأكثر تمثيلا على المستوى الوطني.

➤ ممثلون للعمال معينين من طرف التنظيمات المهنية منهم ممثلان (02) عن الوظائف العمومية.

ب- تعيين الإداريين: إداريو الصندوق يعينون من طرف الوزارة المكلفة بالضمان الاجتماعي باقتراح من التنظيمات المهنية والنقابات المعينة، وتدوم عضوية المتصرفين أربع (04) سنوات قابلة للتجديد كما أنه لا يمكن تعيين الآتية أوصافهم في منصب متصرفي الصندوق:

➤ الأشخاص ذوي الجنسية الأجنبية.

➤ الأشخاص الذين لا يتمتعون بحقوقهم المدنية.

➤ الأشخاص الغير منخرطين أو الذين لم يستوفوا التزاماتهم في مجال الاشتراكات.

➤ الأعوان المكلفون بمهام الرقابة والوصايا على الصندوق.

➤ الأشخاص الذين يمارسون وظائف متصرف أو مدير أو مسير في شركة أو مؤسسة أو هيئة تستفيد من إعانات يقدمها الصندوق أو تساهم في تنفيذ أشغال وتقديم الأداءات أو خدمات لصالح الصندوق.

تنظيم المصالح للتأمينات الاجتماعية:

☞ ينقسم الصندوق الوطني إلى خمسة نيابات فرعية تابعة لمديرية الصندوق وهي:

- نيابة مديرة المالية والتحصيل
- نيابة مديرية التعويضات
- نيابة المراقبة الطبية
- نيابة الإدارة والوسائل العامة
- نيابة المديرية العامة
- نيابة مديرية الإعلام الآلي
- وكل هاته النيابةات تنقسم إلى مصالح:

I. مديرية المالية والتحصيل:

وهي المصلحة الأكثر نشاطا تصدر منها الأوامر والقرارات بالنسبة للعمال فتقوم جميع المصالح والأقسام الفرعية لها وتنقسم إلى:

1- مصلحة التحصيل: وتنقسم إلى ثلاث فروع:

أ- فرع التسجيل والترقيم: ويقوم المشتركين وأرباب العمل من تجار وحرفيين وأطباء

...

ب- فرع المحاسبة والفوترة: ودورها تعيين المشترك وكذلك تذكير المشترك بالديون المترتبة على عاتقه في حالة عدم التصريح وفي حالة عدم الاستجابة يرسل الملف إلى مصلحة المراقبة، أما المحاسبة فيتم فيها تجميع أموال المشتركين وتوزيعها على (التأمينات الاجتماعية 12.5%، التأمينات على البطالة 1.25%، حوادث العمل 1.25%، الشيخوخة المسبقة 0.5%، الشيخوخة 9.5%، أي ما مجموعه 25%)

ج- فرع مراقبة المستخدمين: يهتم بمتابعة التسويات والتصحيح للتصاريح بالعمال والتدقيق فيها بالإرسال والأعدار للمتأخرين عن التسديد وتحويل كشف الديون إلى مصلحة المنازعات في حالة الامتناع عن التسديد.

2- مصلحة المنازعات: تعتبر أهم عصب في الوكالة نظرا لما تقوم به من خدمات حيث أن الهدف الرئيس للمصلحة هو متابعة القضايا من أجل تحصيل ديون الوكالة التي هي على عاتق المؤمنين بالطرق القانونية.

.II

نيابة مديرية التعويضات:

وهي المصلحة التي تقوم بإصدار الأوامر والقرارات لجميع المصالح التابعة له تنقسم هذه النيابة إلى عدة مصالح:

- مصلحة الإيرادات والعجز: تتبع هذه المصلحة إيرادات وحوادث العمل من حيث التكفل بالمصابين في حوادث العمل والأرامل والأيتام.
- مصلحة الوقاية والخلية: فتحت هذه المصلحة عام 1988 في جميع الولايات ولها علاقة بعدة مصالح فهي المنسق بين المنازعات ومراكز التعويضات والمراقبة الطبية واختصاصها إجراء تحقيقات في حوادث العمل والتصاريح الخاصة ومدى صحة ما ذكر في هاته وعلاقة الوفيات بالحادثة.
- مراكز وفروع الدفع: وتضم 15 مركزا وفرعا موزعين عبر دوائر ولاية الجلفة منهم 3 مراكز داخل البلدية.
- مركز الدفع حي بن جرمة
- مركز الدفع حي 05 جويلية بوزيدي سعد
- مركز الدفع حاسي بحبح
- مركز الدفع حي بوتريفيس جعرون سعد
- مركز الدفع عين وسارة
- مركز الدفع البيرين
- مركز الدفع حد الصحاري
- مركز الدفع مسعد
- مركز الدفع عين الإبل
- مركز الدفع دار الشيوخ
- مركز الدفع الإدريسية
- فرع الدفع سيدي لعجال
- فرع الدفع فيض البطمة
- فرع الدفع الشارف
- فرع الدفع القديد

III. نيابة المراقبة الطبية:

لهذه المصلحة عمل خاص تقوم به حيث تقوم بمراقبة المؤمنين بدون استثناء وذلك من طرف أطباء مختصين لذلك حيث يحددون التعويض بجميع الحالات التي تتطلب ذلك وهذه المصلحة جاءت لتكمل التنظيم الإداري كما تعتبر هذه الهيئة القطاع الأكثر نشاطا من التأمينات الاجتماعية وتشمل المراقبة الطبية:

*مراقبة التوقيف عن العمل (العطل المرضية-العجز)

*المراقبة الطبية لتمديد مدة العطلة المرضية أو العجز

*مراقبة استئناف العمل بعد المرض البسيط

*تقديم حالة العجز

*المراقبة النظامية للمهاجرين

IV. نيابة الإدارة والوسائل العامة:

ويرأسها نائب المدير ويقوم بتنفيذ جميع الأوامر المقدمة من طرف المدير ليقوم بإصدارها إلى مصلحة المستخدمين إذا كانت إدارية، أو إلى مصلحة الوسائل العامة إذا كانت تتمحور حول مشتريات أو ترميمات ويشرف عليها رئيس مصلحة، وهذه الأخيرة تقوم بكل المشتريات سواء كانت عتاد أو أدوات مكتب، وأهم عمل تقوم به هو تميل الوكالة بإمكانيات مادية من أجل السير الحسن وتأدية العمال لمهامهم في أحسن الظروف، وكذا الاهتمام بالهيكلية الخاصة بالموظفين ومختلف احتياجاتهم على مستوى الوكالة.

V. المديرية العامة للإدارة:

يرأسها المدير حيث يقوم بتسيير المؤسسة وكذلك مراكز الدفع المتواجدة بكل من الدوائر الكبرى للولاية، حيث يستجيب المدير للأوامر التي تصدر من الإدارة المركزية المتمثلة في المديرية العامة بالجزائر العاصمة والاتصال يكون دائما معها، ونيابة المديرية يشرف عليها نائب المدير من الجانب الإداري ويكون هذا الأخير على اتصال دائم بالمديرية ويقوم بتنفيذ جميع الأوامر الصادرة منها، كما يقوم بإدارة المؤسسة في حالة غياب المدير تحت أي داعي (مهمة عمل، عطلة سنوية)

VI. نيابة مديرية الإعلام الآلي : وهي المديرية التي تعمل على الجانب التكنولوجي المتعلق

بالشبكات وأجهزة الإعلام الآلي بالإضافة إلى التنسيق بين مختلف المصالح عن طريق

الموزع. متابعة الإحصائيات وإرسالها إلى المديرية العامة بالتنسيق مع مصلحة بطاقة الشفاء.

إصلاحات المنظومة الوطنية للضمان الاجتماعي:

أطلق قطاع الضمان الاجتماعي بالجزائر برنامجا إصلاحيا خلال العشرية الأخيرة مرتكزا في ذلك على:

* تحسين نوعية الأداءات ولاسيما عبر تطوير الهياكل الجوارية ونظام الدفع من قبل الغير للمواد الصيدلانية الذي إمتد إلى العلاج الصحي عن طريق جهاز التعاقد مع الطبيب المعالج.

وتطوير النشاطات الصحية كفتح المراكز الجهوية للتطوير الطبي الإشعاعي والعيادات المتخصصة.

*عصرنة تسيير قطاع الضمان الاجتماعي وتحديث البنى الهيكلية وتعميم العمل بالإعلام الآلي وتأهيل الموارد البشرية وإدراج البطاقة الالكترونية للمؤمن له اجتماعيا (بطاقة الإلكترونية الشفاء) وهو النظام الفريد نوعية قاريا وعربيا والذي يمثل أكبر مشروع في مجال العصرنة ويهدف إلى ما يلي:

*عصرنة تسيير التأمين على المرض

*المشاركة في عصرنة تسيير الهياكل مقدمة، العلاج، وشركاء الضمان الاجتماعي.

*حذف الوسائل الورقية ووثائق تعويض مصاريف الصحة والعلاج.

*إرساء أداة فعالة لمحاربة كل أشكال الغش وتجاوزات في مجال أداءات التأمين.

❖ تطوير آليات بيانات الضمان الاجتماعي.

الحفاظ على التوازنات المالية لهيئات الضمان الاجتماعي أين تم إقرار آليات جديدة لتحصيل اشتراكات الضمان الاجتماعي إلى الإصلاح الهيكلي لتمويله علاوة على إستراتيجية تعويض الأدوية التي تهدف أساسا إلى ترشيد نفقات التأمين عن المرض وعقلنة فاتورة الدواء بواسطة ترفيه الدواء الجنيث وتشجيع تصنيع المنتجات الصيدلانية محليا.

إضافة إلى الإصلاحات المنتهجة ضمن الجهاز التشريعي بواسطة تكييف بعض النصوص التشريعية قصد السماح بتنفيذ الإصلاحات المسطرة.