

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 8 ماي 1945-قلمة-



كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

تخصص تنظيم وعمل

قسم علم الاجتماع

الموضوع:

دور الثقافة التنظيمية في تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية- دراسة ميدانية بمؤسسة عمر بن عمر بولاية قلمة-

رسالة مقدمة لنيل شهادة ماستر علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل

إشراف الدكتور:

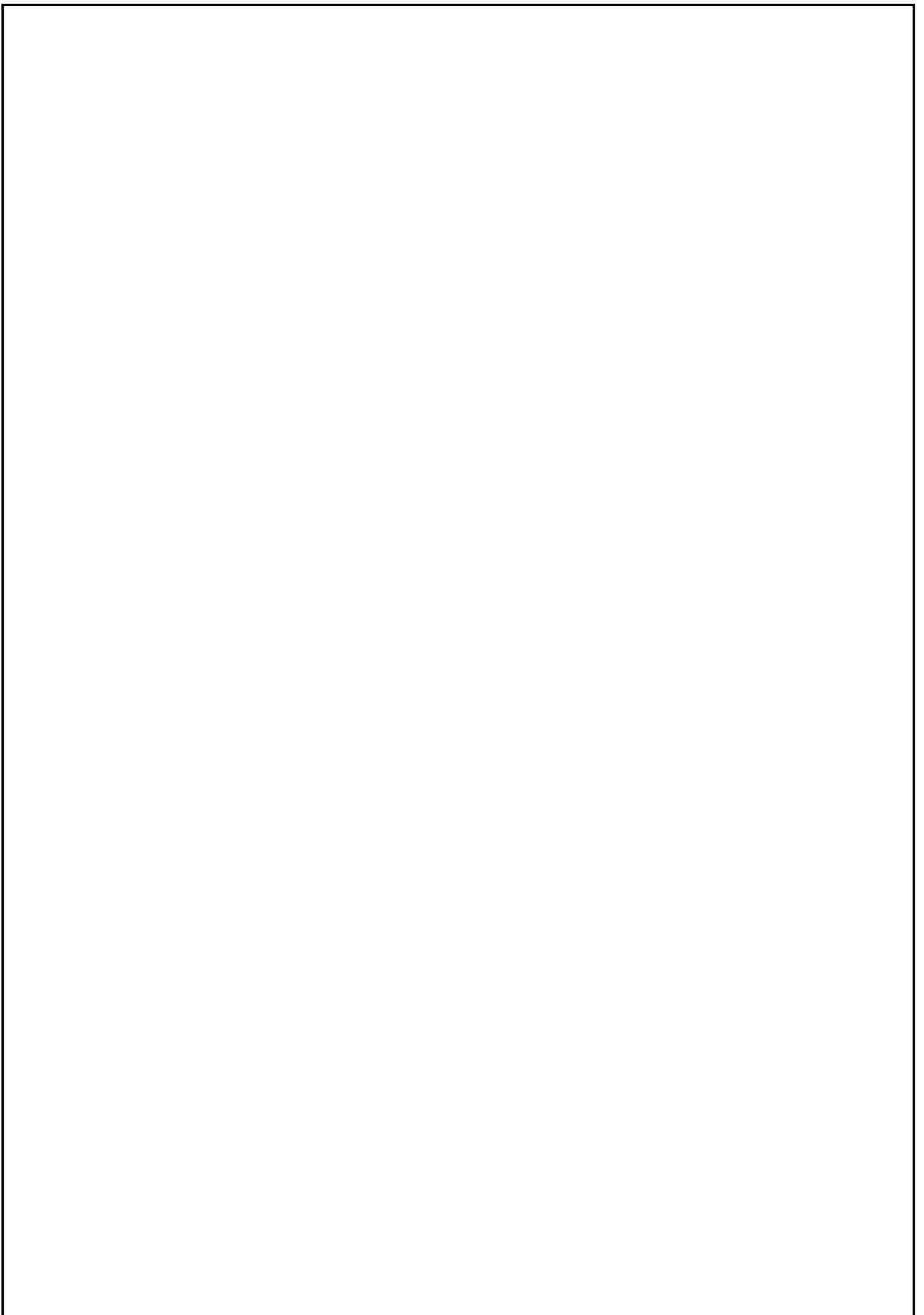
قريد سمير

إعداد الطالبتين:

• مجلخ نادية

• بوخروبة سمية

دفعه: 2017/2016



شكر وعرّفان:

قال تعالى:

﴿ رب أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي وعلى والدي وأن أعمل صالحا ترضاه وأخلمي برحمتك في عبادك الصالحين ﴾

النمل-19-

أولاً أحمد الله واشكره على نعمه وحسن عونه، واصلي واسلم على خاتم الأنبياء والمرسلين، صلوات ربي وسلامه عليه، ثم نتقدم بخالص عبارات الشكر والعرّفان إلى كل من ساعدنا وشجعنا على انجاز هذه المذكرة وخص بالذكر

- الأستاذ المشرف فريد سمير الذي كان لنا نعم الناصح والمرشد والمعين، فجزاه الله كل خير.

- إلى جميع زميلاتي.

- كما اشكر أعضاء لجنة المناقشة مسبقاً على تفضلهم بتقييم محتويات هذا العمل وإثرائه.

لاشك أن مفهوم الثقافة التنظيمية احتل مكانة هامة في الفكر التنظيمي نظراً لأهميتها في تحقيق تماسك الجامعة ، والحفاظ على هويتها، كما أنها ألة فاعلة في توجيه سلوكيات العاملين، و تنمية مهاراتهم بشكل أفضل، لذلك تسعى المؤسسات الاقتصادية اليوم إلى تطوير ثقافتها التنظيمية لتصبح مساندة لجميع التغييرات الداخلية والخارجية.

ولذلك هم علماء الاجتماع والتنظيم بالثقافة التنظيمية كبديل محوري لتفسير القيم والسلوكيات

والممارسات والأفعال التي توجه العاملين داخل المؤسسة.

كما ترتبط الثقافة التنظيمية بتنمية الموارد البشرية من خلال الاهتمام بتأثير العوامل الثقافية في السلوك التنظيمي، بمعنى أن الثقافة التنظيمية ليست مجرد أفكار و تصورات و تمثيلات فقط، بقدر ما هي نمط سلوك حيوي متحرك وثيق الصلة بالبنية الداخلية للمؤسسة و حركتها اليومية الفاعلة، لها تبرز أهمية الثقافة التنظيمية من كونها تعطي للمؤسسة هويتها و شخصيتها، كما يرسم قوالب السلوك المرغوب وتعزز الشعور بالولاء والانتماء والتطوير التنظيمي.

لكن رغم ما تشهده المؤسسة العمومية الجذرية تحولات اجتماعية واقتصادية وثقافية، إلا أنها بقيت رهينة للممارسات التقليدية ، و السياسات البيروقراطية، ومنظومة التسيير القديمة، التي تحرك ممارسات الفاعلين وسلوكياتهم وأفعالهم وهما ما انعكس سلباً على تنمية الموارد البشرية، وحال دون تطوير الثقافة التنظيمية بما يتماشى مع التطورات الحديثة.

وعلى ذلك الأساس كان للاختيار لهذا الموضوع قصد الدراسة من أجل معرفة مدى وعي المديريين مؤسسة "عمر بن عمر" بأهمية الثقافة التنظيمية في الموارد البشرية، ورصد العلاقة بين الثقافة التنظيمية والتطوير التنظيمي في المؤسسة.

وقد كان من بين أهداف هذه الدراسة المتواضع التعريف بالثقافة التنظيمية و المعوقات الأساسية التي تحول دون تنميتها و الكشف عن واقع إشكالية تنميتها وزيادة وعي الموارد البشرية لها (الثقافة التنظيمية) الذي تجلى في ضعف المؤسسة حول هذا المفهوم المعاصر في تحقيق التطوير التنظيمي لدى الموارد البشرية.

ومن أجل الإحاطة بجوانب الدراسة بحسب ما يخدم أغراض موضوع البحث، يستوجب من ذلك مراجعة التسلسل المنطقي و التلويحي مع أهداف المقاربة المنهجية المعتمدة ، وعليه جاءت الدراسة في خمسة (05) فصول تمثلت كالآتي:

الفصل الأول تضمن إشكالية الموضوع المدروس و الجهاز المفهومي الذي شمل المفاهيم الأساسية للموضوع مثل مفهوم الثقافة التنظيمية، الموارد البشرية، وتنمية الموارد البشرية، لتأتي بعده المفاهيم المساعدة، إضافة إلى التركيز و الاهتمام بالمقاربة المنهجية و أدائها لإجرائية من مقابلة واستمارة وزعت حسب مواقع الموارد البشرية ، كذلك لنا خطوة هامة مع قياس لاتجاهات للعاملين بمؤسسة "عمر بن عمر"، كما لا ننسى طرق المعالجة للمعطيات التي يتم تسجيلها في ميدان البحث.

الفصل الثاني : أما هذا الفصل فلقد حاولنا ربط موضوع الدراسة بما جاء في المقاربات النظرية التي كانت من اهتماماتها الأولى لهذا الموضوع كل من زاوية محددة، و بحسب المتغيرات التي ترتبط بالثقافة التنظيمية وبالموارد البشرية.

الفصل الثالث: و يتناول هذا الفصل الخوض و البحث في جذور المؤسسة العمومية الجزائرية

وإشكالية تحقيق الثقافة التنظيمية ، وذلك بعرض أهم المراحل التاريخية التي عرفت سيرورة المؤسسة العمومية الجزائرية والتغيرات التنظيمية التي عرفت، وهذه المعرفة للعلاقة التوليفية بين مختلف المراحل وإشكالية تحقيق الثقافة التنظيمية.

الفصل الرابع : في هذا الفصل توجهنا إلى الحديث عن اتجاهات العاملين نحو الثقافة التنظيمية في مؤسسة "عمر بن عمر" ، والذي انعكس على تنمية الموارد البشرية ، باعتبار الثقافة التنظيمية عملية إستراتيجية هامة، وكان ذلك الاهتمام بعنصري التطوير والفعالية التنظيمية.

الفصل الخامس : من خلال هذا الفصل جاء تسليط الضوء على مدى وعي المسؤولين بأهمية الثقافة التنظيمية في تحقيق التطوير التنظيمي للموارد البشرية ومن معوقات أساسية التي تحول دون تنمية الثقافة التنظيمية لدى الموارد البشرية، حيث نجد هذه الأخيرة تبين أن هناك ضعف الوعي بالثقافة التنظيمية لدى المسؤولين بالمؤسسة نتيجة هشاشة الألفية الثقافية التي يستندون إليها، وهو ما قد يذهب بنا إلى القول أن مؤسسة "عمر بن عمر" كان لابد لها والأخذ بعين الاعتبار دور الثقافة التنظيمية في تنمية الموارد البشرية كميزة تنافسية التي تميز المؤسسة عن باقي المؤسسات الاقتصادية الأخرى.

وفي الأخير كانت لنا محطة من نتائج وخلاصة عامة للدلالة التي قد تكون نهاية لبداية أعمال علمية أخرى في هذا المجال، أتبعنا بقائمة المصادر و المراجع المعتمدة، وكذلك للملاحق التي وظفت في هذا البحث بحسب ما تطلبته منا منهجيتة، وعليه عموماً كانت تلك العناصر التي شمل عليها الباحث ما هي إلا محاولة متواضعة نأمل أن نكون وفقنا فيها إلى حد ما ، في تسليط الضوء على دور الثقافة التنظيمية في تنمية الموارد البشرية في مؤسسة "عمر بن عمر" ، ولا سيما مع ظهور أفكار جديدة تخوض في هذا المجال ، ولذلك فإننا نرحب بكل نقد بناء يدفع إلى الغوص أكثر في القضايا المحيطة بهذه الإشكالية.

توطئة:

تشكل المفاهيم بنية البحث الأساسية، وبمقدار ما تكون مضبوطة ومحددة تحديدا دقيقا، يسهل فهم دلالتها العلمية، اللغوية، الاصطلاحية، وعليه فإن مسألة التعريف بمفاهيم الدراسة غاية في الأهمية والصعوبة والتعقيد.

وفي معنى آخر تمثل المفاهيم جدل البحث الداخلي، حيث تحضر في كل محطة من محطاته، وتتحرك في مساحته ذهابا وإيابا، فإذا لم سبيلها إلى التعريف والتدقيق، لا يعود حضورها يملك فاعلية جدية، أي لا تعود تملك دينامية منتجة تغني بواسطتها البحث وتغتنى به⁽¹⁾.

ونظرا للقيمة العلمية التي يحتلها الإطار المفاهيمي للبحث، فإننا سنسعى من خلال هذا الفصل إلى إبراز أهم المفاهيم الأساسية والمساعدة، والتي على إثرها تم وضع إشكالية البحث، كما استوجب منا الاعتماد على مجموعة من الأدوات الإجرائية لجمع البيانات، إضافة إلى الاعتماد على المقاربة المنهجية الوصفية التي احتاجت إلى أداة الإحصاء والمقابلة وقياس الاتجاهات، علاوة على استعمال عمليات التحليل والتفسير ومحاولة فهم دور الثقافة التنظيمية في تنمية الموارد البشرية لمؤسسة "عمر بن عمر".

¹ -فؤاد خليل: المجتمع النظام، البنية في موضوع علم الاجتماع وإشكاليته. بيروت، دار الفرابي للنشر والتوزيع، 2008، ص 09.

1. الإشكالية:

إن ما يشهده العالم مناورة كبيرة في مجال التكنولوجيا والمعلومات وأساليب الإدارة الحديثة يتطلب من المنظمات التركيز على تطبيق معارف وتكنولوجيا بغية تحقيق أهدافها وتوفير الخدمات لها وهذا يتطلب وجود ثقافة تنظيمية تكسب المنظمة خصائص تتميز بها وتوفر الإطار الذي يوضح طريقة أداء العمل داخل المنظمة نظرا للدور التي تلعبه ثقافة المنظمة في التأثير على سلوك وانتماء العاملين ويجب ان تتوفر ثقافة تنظيمية تقوم على الثقة بين العاملين والعمل بروح الفريق تساعد بشكل جلي في التبادل والتشارك المعرفي في انجاز المهام بكفاءة².

كما ان الدول النامية لم تحقق التحول اللازم في أساليب القيادة واتخاذ القرار مما سيهم في الحد من سهولة انتقالها الى المجتمعات، ومواكبة التطورات العالمية في التوجه نحو الاقتصاد القائم على القيم والمعتقدات والمعايير التنظيمية ووضع برامج تدريبية لتأهيل الموارد البشرية، إلا أن تقرير الأمم المتحدة للتنمية البشرية، يشير الى السعي لإحداث تغييرات بنوية لم يصاحبه تغييرا في الثقافة التنظيمية وفي اساليب الإدارة السائدة مما يؤثر بشكل كبير على تحفيز الموارد البشرية لوضع معرفتها وإبداعها في سبيل التطور في الثقافة التنظيمية³.

ولعل أول من استعمل مفهوم المؤسسة (جاك اليوت) سنة 1951، وهناك من يرى هذا المفهوم أول ما برز في الكتابات الخاصة بالإدارة في أمريكا الشمالية وهذا في سنة 1981، واستعمل مصطلح ثقافة المنظمة لأول مرة من طرف الصحافة " المتخصصة في سنة 1980، وكان ذلك من طرف المجلة الاقتصادية الأمريكية "business week".

وفي مطلع التسعينات تزايد اهتمام علماء السلوك التنظيمية بمصطلح الثقافة التنظيمية باعتبارها عاملا منتجا لها في العمل، مما ترك اثرا بالغا على سلوك الأفراد ومستويات إنتاجيتهم وإبداعهم⁴.

²- رائد إسماعيل وماجد أحمد حتاملة: << دور الثقافة التنظيمية في دعم إدارة المعرفة في المستشفيات الحكومية في الأردن.>>، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 09، العدد 04، 2013، ص 652.

³- المرجع نفسه، ص 653.

⁴- عيساوي وهيبه: أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي، دراسة حالة فئة الأفراد الشبه الطبيين بالمؤسسة الاستشفائية العمومية ترابي بوجمعة بشار. (رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير تخصص حوكمة الشركات، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية والتسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان- الجزائر) إشراف: بوشيخي عائشة، (2011-2012)، ص ص 14-15.

بهذا المعنى، فقد تغيرت وتطورت مفاهيم كثيرة من خلال الفترة السابقة في عصر التسارع المعرفي، وفي ظل إدراك متزايد لأهمية الموارد البشرية في أي منظمة أيا كانت صفتها وهدفها، ويشهد على هذا التطور ظهور مفاهيم جديدة مثل رأس المال الفكري والاستثمار في الموارد البشرية وغيرها، مما يدل على الدور الهام للموارد البشرية، الأمر الذي يبرر تعلم أفضل الأساليب لإدارتها واستثمارها على أفضل وجه⁵. ومن هنا تلعب التنمية البشرية دورا كبيرا في المؤسسة كتدبير القوى اللازمة من تخطيط للموارد البشرية لمعرفة الكم والنوع المناسب منها، وتدريب المورد البشري وتكوينه وصولا إلى تحقيق مستويات إنتاج أعلى وتطوير سمعة أفضل للمنظمة⁶.

مما لا شك فيه أن العنصر البشري يمثل احد أهم العوامل الأساسية لنجاح المؤسسات في تحقيق أهدافها، وزيادة الإنتاجية وخفض التكاليف بالمؤسسة، وتنمية الرأس المال الفكري من قدرات إبداعية وفكرية، وتنمية الثقافة التنظيمية، وتطوير إنتاجية العاملين ما يسهم في تحسين مستوى الأداء الفردي والمؤسسي معا.

من هذا المنطق فالثقافة التنظيمية تلعب دورا هاما في تنمية الموارد البشرية، ومن أهم المؤثرات على سلوك الأفراد في المنظمة حيث تعتبر الأساس لفهم مواقف الأفراد وإدراكهم وتحفيزهم وكذا إرشادهم في مواجهة الضغوط والتغيرات البيئية، كما يرى بعض الباحثين أن مجال سلوك المنظمات يهتم بشكل أساسي بتأثير الثقافة على أداء الموظفين وسلوكهم بالعمل⁷.

وفي السياق نفسه تعتبر الثقافة التنظيمية إحدى التوجهات التي تؤثر على تحقيق الأهداف التنظيمية، حيث انه إذا كانت الثقافة قوية ومتوافقة مع أهداف المنظمة فإنها تدفع العاملين الى اتفاق عام ودافعا لتحقيق الكفاءة في الاداء وتكيف الموارد البشرية مع الظروف المتغيرة والازمات الطارئة لتحقيق مرونة الثقافة التنظيمية⁸.

⁵ محمد قاسم القريوتي: *الوجيز في إدارة الموارد البشرية*. الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع، 2010، ص 11.

⁶ المرجع نفسه، ص 20.

⁷ محمد أنور سلطان: *السلوك التنظيمي*. الإسكندرية، دار الجامعة الجديد، 2003، ص 433.

⁸ المرجع نفسه، ص 434.

ونظرا للدور الأساسي الذي تلعبه الثقافة التنظيمية من قبل منظري الإدارة الإستراتيجية والسلوك التنظيمي وإدارة المواد البشرية، وكذلك علم الاجتماع المنظمات باعتبارها احد العوامل الاساسية المحددة لنجاح وتفوق المنظمات، حيث نجد العديد من النماذج الدولية التي أعطت أهمية للثقافة التنظيمية كنموذج (والت ديزني) التي تكمن معالمه الثقافية التنظيمية في النشاط الترفيهي بتعيين العاملين الجدد عن طريق توصيات العاملين الحاليين، حيث انه يحصل على أفضل العاملين بأقل تكلفة للاستقطاب والاختيار، يتم تكريس القيم الاساسية لدى العاملين الجدد من خلال الشعارات المكتوبة لتحقيق الانسجام بين العاملين وتوحيد القيم وانماط السلوك، فان (والت ديزني) تشجع العاملين لديها على قضاء أوقات الراحة والإجازات مع بعضهم من خلال رحلات ترفيهية وحفلات وغيرها⁹.

وإذا كانت المنظمات الغربية قد شهدت اهتماما واضحا بالثقافة التنظيمية في منظومة تسييرها، فان المنظمات العربية تعاني من أزمات قيمة وثقافية، وبالتالي سوف يتعكس هذا الأمر على وجود ممارسات لا تستند إلى سلوك أخلاقي قويم، ومن مظاهر انحدار الثقافة التنظيمية في الدول العربية شيوع ثقافة إرضاء المسؤولين أولا وبغض النظر عن الجوانب عن الجوانب الموضوعية في العمل بالإضافة إلى تشبث المسؤولين الكبار بمناصبهم الإدارية في المنظمات لأطول فترة ممكنة متبعين أساليب وقرارات فيها جانب من اللاأخلاقية وتدني القيم التنظيمية داخل المؤسسة¹⁰.

ومن هذا المنطق وتماشيا مع زمن التحولات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية، وفي ظل الثورة المعلوماتية الحديثة وأمام ضرورة الالتحاق والدخول في نسق الاقتصاديات المفتوحة، تأكدت أهمية الثقافة التنظيمية ودورها في تنمية الموارد البشرية، وكونها مفهوم حديث في الإدارة، صارت إحدى المقاييس الجديدة لتقييم أداء الأفراد العاملين وتأكيد هويتها بالمؤسسة وإذا ما كان لمفهوم ثقافة المؤسسة من معنى في نظر علماء الاجتماع فلأنه يشير إلى النتيجة الحاصلة من المواجهات الثقافية بين مختلف

⁹ - ادغار شاين : الثقافة التنظيمية والقيادة. ترجمة محمد مشير الأصبحي وحمد شحاتة، المملكة العربية السعودية، معهد الإدارة العامة، 2011، ص 190.

¹⁰ - حسين حريم: السلوك التنظيمي لسلوك الأفراد في المنظمات. الأردن، دار زهران للنشر والتوزيع، 2003، ص 190.

المجموعات الاجتماعية التي تكون في المؤسسة، اذ لا وجود لثقافة المؤسسة خارج الأفراد المنتمون اليها، ولا يمكنها أن تكون سابقة لهم، بل هي تبني من خلال تفاعلاتهم¹¹.

ويبرز في هذا السياق كما من "كروسيي" و"فريدبرغ" أن استيعاب الفرد للقيم والمواقف يعتبر ظاهرة ثقافية وهوية لكل فرد، فالثقافة التنظيمية- حسبهما- هي بناء ينجزه الفاعلون اتجاه فاعلين اخرين داخل المنظمة، فهي ذلك الكل من نماذج الأفعال والعلاقات الضرورية للفعل الجماعي، وهي حصيلة امتزاج وتفاعل ثقافة النسق الخارجي الأكبر الذي هو النسق الاجتماعي مع النسق الداخلي للمنظمة، بما يحمله من قواعد تسيير وقيم خاصة من أجل إيجاد صيغة (ثالثة)، هي صيغة التوازن بين الثقافتين لها القدرة على التكيف مع طبيعة المنظمة¹².

تظهر البحوث الاجتماعية والاثنولوجية، أن ثقافة المؤسسة ليست مجرد انبثاق للنسق التنظيمي بل هي، في الآن نفسه، انعكاس للثقافة المحيطة وإنتاج جديد يبني داخل المؤسسة، عبر الكثرة من التفاعلات الموجودة على المستويات كافة بين أن ينتمون إلى التنظيم نفسه¹³.

وهنا تصبح المؤسسة حسب "رونو سانسيليو" - بوصفها مجالاً لممارسة العمل، شأنها شأن المدرسة والعائلة- مصدراً مهماً من مصادر التنشئة الاجتماعية وقناة لسريان القيم الثقافية وتميرها، كما تتحول إلى مجال تمارس ضمنه الهويات الفردية والجماعية، وتتهيكّل، وفضاء مجدد لمسارات إنتاج الثقافة وإعادتها وتعلمها¹⁴.

وعليه فإن اتجاهنا لدراسة الثقافة التنظيمية باعتبارها نسفاً فرعياً من المؤسسة يجب تبريره في عاملين أساسيين:

- **العامل الأول:** تعد الثقافة التنظيمية في المراحل الانتقالية إحدى الركائز الأساسية التي تقوم عليها استراتيجيات التحول والتكيف وذلك بالعمل على تفكيك منظومة القيم التي لم تعد تلائم وتعيق

¹¹- دنيس كوش: مفهوم الثقافة في العلوم الاجتماعية. ترجمة منير السعيداني، بيروت، المنظمة العربية للترجمة، 2007، ص 177.

¹²- ناصر قاسمي: سوسيولوجيا المنظمات دراساً نظرية وتطبيقية. الزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 2014، ص ص 106-107.

¹³- دنيس كوش: مرجع سابق، ص 182.

¹⁴- التايب عائشة: النوع وعلم الاجتماع والعمل والمؤسسة. القاهرة، منظمة المرأة العربية، 2011، ص 69.

تطور المؤسسة وترسيخ قيم أخرى ايجابية بناءة في العمل لإعادة تشكيل هيكل السلوكيات التنظيمية بصفة عامة.

- **أما العامل الثاني:** وهو مرتبط عضويا بالعامل الأول ومؤداه أنه يقع على عاتق المسيرين بالدرجة الأولى، العمل على بناء النسق الثقافي الجديد للمؤسسة بما يجعلها قادرة على الاستجابة لمتطلبات وتحديات المرحلة التي تجد أحسن تعبير على طبيعتها في تشجيع قيم المبادرة الفردية وروح المخاطرة وتحمل المسؤولية والمنافسة وكل ما تقتضيه عملية التحول والتكيف، فالضرورة تستدعي المزوجة الايجابية بين تنمية الموارد البشرية والثقافة التنظيمية، لأن التطوير التنظيمي يمكن أن يتصادم مع القيم الثقافية السائدة¹⁵.

وبالعودة إلى الجزائر، وكغيرها من الدول المستقلة حديثا، نجدها قد أنشأت أسلوبا ينشد التحديث وإعادة البناء، وكون الإدارة تشكل إحدى دعائم التغيير الاقتصادي والاجتماعي والثقافي، فقد سعت الدولة إلى وضع مناهج وطرائق عمل جديدة استهدفت إصلاح العمليات الأساسية للمنظومة الثقافية التسييرية.

غير أن المتفحص لواقع الثقافة بالمنظمات الجزائرية نجد أن هذه الممارسات التنظيمية قد أثبتت دوما عدم نجاعتها، لأن المؤسسات الجزائرية كانت ترمي إلى الاهتمام بمردوديتها الإنتاجية (المادية) ولم تركز على ترتكز على الجانب البشري وترسيخ ثقافة خاصة بالمؤسسة التي تعتبر هذه الثقافة جوهر العملية الإصلاحية¹⁶.

ولأن مؤسسة " عمر بن عمر " بولاية قالمة لا تخرج عن دائرة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية التي تعاني من مشكلات في الثقافة التنظيمية، تقف حاجزا أمام تطوير وتنمية الموارد البشرية، ونظرا لما للمورد البشري من أهمية قصوى في إستراتيجية المؤسسة ووصفه العنصر الفاعل في تحسين الأداء والتطوير التنظيمي، حيث أن عملية التسيير المستقبلي المرتكزة على تنمية الثقافة التنظيمية هي جوهر العملية

¹⁵- أنظر: رجال سليمان: << الثقافة التسييرية في مرحلة التحول الاقتصادي للمؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية.>> التواصل، مجلة العلوم الاجتماعية والانسانية الصادرة بالجزائر عن جامعة باجي مختار عنابة، العدد 05، سبتمبر 1999، ص 08.

¹⁶- أنظر: زعابطة ليندة: التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في الإدارة الحلية وإشكالية تحسين الأداء المؤسسي، بلدية الحجار- نموذجاً- رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، كلية الآداب والعلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة باجي مختار عنابة-الجزائر(إشراف: علي سموك، (2007-2008)، ص 13.

التنظيمية، وأن عملية تحقيقها مرتبطة أساسا بفعالية وقدرة المورد البشري على تمثل القيم والسلوكيات في محيط المؤسسة، وكذا مدى وعي المسيرين بالمؤسسة بدور الثقافة التنظيمية في تنمية الموارد البشرية.

وعليه وبما أننا نبحث في إشكالية الثقافة التنظيمية ودورها في تنمية الموارد البشرية في مؤسسة " عمر بن عمر " بولاية قلمة، وذلك ضمن إطار البيئة التي توجد فيها، فإننا يمكننا أن نضع تساؤلا مركزيا يساعدنا على الوصول إلى الحقائق العلمية والأنساق الخفية التي تفسر لنا بوضوح، وتجعلنا ندرك المعاني التي تشكلها جملة الترابطات المكونة للظاهرة، وذلك من خلال مواقف وأفعال العاملين والمسيرين بها، واتجاهاتهم نحو الثقافة التنظيمية، ولقد كان التساؤل المركزي كالتالي:

- ماهو دور الثقافة التنظيمية في تنمية الموارد البشرية في مؤسسة عمر بن عمر - بولاية قلمة-؟

ويتفرع هذا التساؤل المركزي إلى التساؤلين التاليين:

1. ماهي اتجاهات العاملين نحو الثقافة التنظيمية بمؤسسة " عمر بن عمر "؟
2. ما مدى وعي المسؤولين بأهمية الثقافة التنظيمية في تحقيق التطوير التنظيمي للموارد البشرية بمؤسسة عمر بن عمر؟

ثانيا: الجهاز المفاهيمي: المعالجة النظرية والإجرائية:

أولا: المفاهيم الأساسية:

1. الدور : rôle

الدور من الناحية اللغوية مشتق من الفعل، دار، يدور، دورا، أي تجرك باتجاهات متعددة و هو في مكانه (17).

أما من الناحية الاصطلاحية فيستخدم مصطلح الدور في علم الاجتماع وعلم النفس الاجتماعي، والانثروبولوجيا بمعاني مختلفة، فينطلق كمظهر للبناء الاجتماعي على وضع اجتماعي معين يتميز بمجموعة من الصفات الشخصية والأنشطة، تخضع لتقييم معياري إلى حد ما من قبل أولئك الذين يكونون في الموقف ومن قبل الآخرين (18).

والواقع أن هذا التعريف بين أن الدور يرتبط بالمكانة التي يحتلها الفرد في البناء الاجتماعي، حيث ترتبط بمجموعة من الأفعال التي يؤديها في المجتمع.

ويستخدم مصطلح الدور ليعني الجانب الذي يؤديه نسق اجتماعي فرعي، وتنظيم ونظام داخل النسق الاجتماعي الأكبر، أو بمعنى أكثر تحديدا كوظيفته أو إسهامه الايجابي في النسق الأكبر (19).

¹⁷-بوعلام بن حمودة (وآخرون): المفتاح(قاموس عربي أبجدي بسيط).ط2، الجزائر، دار الأمة،1996، ص 132.

¹⁸- جان فرانسوا دورتريه:معجم العلوم الإنسانية. ترجمة جورج كتورة، بيروت، كلمة ومجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، 2009 ص390.

¹⁹- المرجع نفسه، ص 391.

ويشار هنا إلى الدور الذي تؤديه المؤسسات الاجتماعية كالأسرة والجامعة في النسق

الاجتماعي(المجتمع) من خلال التنشئة الاجتماعية ونقل المجتمع من جيل إلى آخر.

كما تحيلنا فكرة الدور إلى واقع سائد إلى حد ما، ففي كل يوم نجد أنفسنا تجاه عدة أدوار، وذلك تبعاً لموقعنا الاجتماعي، فأن يكون المرء أبا أو أما، أستاذاً أو طبيباً، نائباً أو مناضلاً في حزب سياسي، حكماً في فريق كرة القدم أو جاراً، فهذه جميعها أدواراً اجتماعية محددة نسبة إلى انتظارات المحيط، ذلك أن الدور يتوافق باستمرار مع نموذج سلوك منمط وله التزاماته، كدور الطبيب في احترام مرضاه والحفاظ على السر الطبي⁽²⁰⁾.

وبمعنى آخر يرتبط الدور بالمكانة والوضع الاجتماعي الذي يشغله الفرد في المجتمع والذي يفرض عليه مجموعة من الالتزامات والواجبات المحددة اجتماعياً كدور الطبيب أو الأستاذ.

وفي السياق ذاته لاحظ رالف لينتون أن الوضع الاجتماعي هو ببساطة مجموعة من الحقوق والواجبات، بينما يمثل الدور المظهر الحركي للوضع الاجتماعي، وهكذا يكون الباحث مكانة اجتماعية، بينما الدراسة وكتابة المقالات هي التوقعات الديناميكية للدور⁽²¹⁾،

وبناء على ما سبق يمكن أن نتبنى تعريفاً إجرائياً للدور كالتالي: هو السلوك المتوقع من الفرد في الجماعة والجانب الديناميكي لمركز الفرد، فبينما يشير المركز إلى مكانة الفرد في الجماعة، فإن الدور يشير إلى نموذج السلوك الذي يتطلبه المركز، ويتحدد سلوك الفرد في ضوء توقعاته وتوقعات الآخرين منه، وهذه التوقعات تتأثر بفهم الفرد والآخرين⁽²²⁾.

2، الثقافة culture

يشير مصطلح الثقافة من الناحية اللغوية إلى التهذيب والصلق، فالشخص المثقف هو الشخص المهذب المصقول في أخلاقه وسلوكه العام⁽²³⁾.

أما من الناحية الاصطلاحية فقد شهد مصطلح الثقافة تنوعاً من حيث المعاني والدلالات، حيث عرفها تايلور من منظور اثنوغرافي واسع بأنها الكل المركب الذي يشمل على المعارف والعقائد والفنون والأخلاق والقوانين وجميع المقومات والعادات الأخرى التي يكتسبها الإنسان باعتباره عضواً في جماعة²⁴.

²⁰ - المرجع نفسه، ص 392.

²¹ - أحمد زكي بدوي: معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية. بيروت، مكتبة لبنان، 1993، ص 394.

²² - المرجع نفسه، ص 395.

²³ - تركي راجح: أصول التربية والتعليم. الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 1989، ص 331.

أما عالم الأنثروبولوجيا الأمريكي لسلي وايت فإنه يربط مفهوم الثقافة عند الإنسان بقدرة هذا الأخير على إعطاء معان للأشياء، ويسمى ذلك بالقدرة الرموزية التي تسمح للإنسان بفهم معاني الأشياء وكذلك خلقها واستعمالها ، ومن ثم يعرف الثقافة باعتبارها تلك القدرة الرموزية عند الإنسان، ويخلص إلى القول بأنه لا يوجد إنسان بون ثقافة ولا توجد ثقافة بدون إنسان⁽²⁵⁾.

أما من منظور سوسيولوجي فان الثقافة تحتوي الأفكار والاتجاهات العامة المقبول والمتوقعة التي يتعلمها الإنسان من اتصاله بالواقع الاجتماعي،فالثقافة تلعب دورا هاما في إعداد الفرد ليكون أكثر فاعلية في محيطه الاجتماعي⁽²⁶⁾.

كما تعرف الثقافة أيضا بأنها النسيج الكلي المعقد من الأفكار والمعتقدات والعادات والقيم وأساليب التفكير والعمل وأنماط السلوك، وكل ما يبني عليه من تجديسات، أو ابتكارات أو وسائل في حياة الناس، مما ينشأ في ظله كل عضو من أعضاء الجماعة، ومما ينحدر إلينا من الماضي،فنأخذ به كما هو أو نطوره في ضوء حياتنا وخبراتنا⁽²⁷⁾.

وتعني الثقافة في نظر علماء الاجتماع جميع جوانب الحياة الإنسانية التي يكتسبها الإنسان، ويشترك أعضاء المجتمع بعناصر الثقافة تلك التي تتيح لهم مجالات التعاون وتمثل هذه العناصر السياق الذي يعيش فيه أفراد المجتمع، وتتألف ثقافة أفراد المجتمع من جوانب مادية مثل الأشياء والرموز والتقنيات. فهي بذلك مجموعة من القيم المشتركة والمعتقدات والأهداف المقسمة حسب الأولوية عند الجماعة والتي تتحكم في سلوكياتها وتعديل فيها حسب متطلباتها.²⁸

يمكن تعريف الثقافة إجرائيا بأنها مختلف انجازات الإنسان وإبداعاته وطرائقه في التفكير والسلوك والقيم التي تأتي نتيجة تفاعله مع الطبيعة وغيره من أفراد المجتمع.

3 التنظيم : Organization

²⁴- الذوايدي محمود:الثقافة بين تأصيل الرؤية الإسلامية واغتراب منظور العلوم الاجتماعية. ليبيا،دار الكتاب الجديد المتحدة، 2006، ص72.

²⁵-المرجع نفسه، ص 72.

²⁶-حسن شحاتة وزينب النجار :معجم المصطلحات التربوية والنفسية . مصر، الدار المصرية اللبنانية، 2003، ص 162.

²⁷-محمد علي محمد:علم اجتماع التنظيم.الاسكندرية، دار المكتبة الجامعية ، 1982، ص 132.

²⁸- المرجع نفسه، ص 133.

التنظيم من الناحية اللغوية مشتق من الفعل نظم، ينظم، تنظيماً ومنها كلمة تنظيم وتستعمل بنفس معنى منظمة، ويقصد به ترتيب الأمور ووضعها في صورة منطقية معقولة تخدم الهدف المنشود والرغبة المسطرة⁽²⁹⁾.

أما من الناحية الاصطلاحية فإن التنظيم هو التوزيع والترتيب المنظم للأفراد الذين يعملون بتحقيق أهداف محددة بوعي لفردين أو أكثر⁽³⁰⁾.

ويعتقد ريتشال هال R. HALL بأن التنظيم هو تجمع له حدود واضحة ومستويات من السلطة وأنظمة اتصالات، وأنظمة تنسيق عضوية، يوجد هذا التجمع على أساس مستمر نسبياً في البنية ويشترك في نشاطات ذات علاقة بمجموعة من الأهداف هذه النشاطات لها تأثير على مستوى التنظيم، وعلى التنظيم نفسه⁽³¹⁾.

كما يظهر تعريف هنري فيول "H. FAYOL: التنظيم بأنه وظيفة تمثل جميع الأنشطة التي يقوم بها المدير من ناحية ترتيب الموارد الاقتصادية وتجميعها لتحقيق الأهداف بأقل التكاليف⁽³²⁾.

ويشير بارسونز في تعريفه للتنظيم بأنه نسق اجتماعي يتألف من أنساق فرعية مختلفة كالجماعات والأقسام والإدارات، وهذا التنظيم يعد بدوره نسقاً فرعياً يدخل في إطار نسق اجتماعي أكبر وأشمل كالمجتمع³³.

أما سيدمان فيرى أن التنظيم هو عملية تشمل تقسيم وتجميع العمل الواجب تنفيذه في وظائف مفردة، ثم العلاقات المقررة بين الأفراد الذين يشغلون هذه الوظائف، كما يشمل التنظيم كذلك عمليات تحليل النشاط وتحليل القرارات وتحليل العلاقات من أجل تصنيف العمل وتقسيمه إلى أنشطة يمكن إدارتها ثم تقسيم هذه

²⁹ - ابن منظور أبو الفضل جمال الدين: لسان العرب. الجزء التاسع، بيروت، دار إحياء التراث، 1988، ص 133.

³⁰ - موسى اللوزي: التنمية الإدارية، المفاهيم، الأسس، التطبيقات. عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، 2000، ص 96.

³¹ - المرجع نفسه، ص 97.

³² Manic hic horn: max Weber et la sociologies francaise, preface de julienfreund edition l'harmattan, paris, 1988, p31.

³³ - موسى اللوزي: مرجع سابق، ص 101.

الأنشطة إلى وظائف، ثم تجميع هذه الوحدات والوظائف في هيكل تنظيمي وأخيرا اختيار الأشخاص اللازمين لإدارة هذه الوحدات والوظائف⁽³⁴⁾.

بهذا المعنى فإن التنظيم مجموعة العمليات التي تسمح بخلق هياكل تنظيمية تساعد مجموعة الأفراد على العمل جماعيا وفعاليتها لتحقيق الأهداف المنشودة، أو عملية ترتيب المهام بصورة عقلانية لبلوغ الهدف المنشودة.

وبناء على ما سبق يمكن أن نتبنى تعريفا إجرائيا للتنظيم كالتالي : عملية إيجاد استخدام منظم لموارد المؤسسة داخل النظام الإداري مما يؤكد تحقيق أهداف ، هذا النظام ويساعد الإدارة على تعريف ماهية الموارد التي يجب استخدامها لتحقيق تلك الأهداف⁽³⁵⁾.

4، الثقافة التنظيمية: Organisationnel Culturel

من الناحية الاصطلاحية يشمل مفهوم الثقافة التنظيمية منظومة القيم الأساسية التي تتبناها المنظمة، والفلسفة التي تحكم سياساتها تجاه الموظفين والعملاء، والطريقة التي يتم بها إنجاز المهام، والافتراضات والمعتقدات التي يشترك فيها أعضاء التنظيم في الإيمان بها والالتفاف حولها. ويمكن القول أيضا بأن الثقافة التنظيمية تشير إلى منظومة المعاني والرموز السائدة في التنظيم⁽³⁶⁾.

أما من منظور آخر عرف **Shann** الثقافة التنظيمية على أنها نموذج من الافتراضات الأساسية تخرج وتكتشف وتطور من قبل مجموعة معينة للتغلب على مشكلات ومعوقات التكيف الخارجي والتكامل الداخلي - لها مصداقية معتبرة وتعلم للأعضاء الجدد لتكون أساسا معتبرا من الوعي والإدراك والتفكير⁽³⁷⁾. وبدلالة أخرى فإن الثقافة التنظيمية تعتبر نظام من القيم والمعتقدات والسلوكيات التي يشترك بها أعضاء المنظمة، حيث يتم تطويرها للتغلب على المشكلات التنظيمية التي تعترضهم في محيط العمل. كما يرى **Kossen** بأنها مجموعة القيم التي يجلبها أعضاء المنظمة (رؤساء ومرؤوسين) من البيئة الخارجية إلى البيئة الداخلية لتلك المنظمة⁽³⁸⁾.

³⁴- يمينة نزار وعلي غربي :التكنولوجيا المستوردة وتنمية الثقافة العمالية بالمؤسسة الصناعية. الجزائر، دار الهدى، 2002، ص 21-23.

³⁵- المرجع نفسه، ص 24.

³⁶- محمد قاسم القريوتي :نظرية المنظمة والتنظيم. عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، 2000، ص 151.

³⁷- عيد مرسي بدر :الأيدولوجيا ونظرية التنظيم ،مدخل نقدي. الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية ، 1990، ص 128.

³⁸- المرجع نفسه ،ص 129.

أما كورت لوين Kurt Lewin فيؤكد أن الثقافة التنظيمية مجموعة من الافتراضات والروابط المناسبة وتحفز الأفراد والاعتقادات والقيم والقواعد والمعايير التي يشترك بها أفراد المنظمة، وهي بمثابة البيئة الإنسانية التي يؤدي الموظف عمله فيه، ويستخدمونها في توجيه سلوكياتهم وحل مشكلاتهم⁽³⁹⁾.

وبتعبير آخر تشير الثقافة التنظيمية إلى منظومة المعاني والرموز المعتقدات، والطقوس والممارسات التي تتطور وتستقر مع مرور الزمن، وتصبح سمة خاصة للتنظيم بحيث تخلق فهما عاما بين أعضاء التنظيم حول خصائص التنظيم والسلوك المتوقع من الأعضاء فيه⁽⁴⁰⁾.

وفي السياق ذاته يرى Shafaritz أن الثقافة التنظيمية هي تلك الثقافة الموجودة في المنظمة، وهي شيء مماثل أو متجانس مع الثقافة الاجتماعية فهي تشمل الكثير من الأشياء الغير الملموسة كالقيم، الاعتقادات، الافتراضات، والمدرجات الحسية وأشكال سلوكية وأشياء من صنع الإنسان، وأنماط سلوكية، والتي تكون دائما وراء الأنشطة المؤسسية التي يمكن ملاحظتها ورؤيتها⁽⁴¹⁾.

والواقع أن هذا التعريف بين أن الثقافة ترتبط بالمبادئ التنظيمية الأساسية يتم ابتكارها وتطويرها بواسطة جماعة معينة أثناء تعلم هذه الجماعة للكيفية التي تستطيع بواسطتها التعايش والتكيف مع مشاكل بيئتها الخارجية ومحاولة إيجاد نوع من الاندماج الفعال داخلي على أن تثبت هذه المبادئ التنظيمية صحتها وتنقل للأعضاء الجدد على أنها الطريق الصحيح لفهم مشاكل التنظيم.

وبناء على المعطيات المعرفية السابقة يمكن تعريف الثقافة التنظيمية بأنها مجموعة من المعتقدات والقواعد والطقوس والممارسات، التي تتطور وتستقر عبر الزمن، وصولا إلى مرحلة الإدراك المشترك، وطريقة التفكير الموحد بين أفراد المنظمة بشكل يتحكم في شعورهم وأحاسيسهم واتجاهاتهم وقيمهم وسلوكهم.

5. التنمية: Développement

التنمية من الناحية اللغوية مشتقة من الفعل نما، ينمي نميا، أي زاد وكثر فالنماء هو الزيادة وأنميت بالهمزة ، ويقال نمته في اللغة أيضا نما ينمي وينمو وأنمت الشيء أنميته أي جعلته ناميا⁽⁴²⁾.

³⁹ - أحمد عادل راشد: مذكرات في إدارة الأفراد. بيروت، دار النهضة العربية ، 1981 ، ص 84.

⁴⁰ - محمد قاسم القريوتي، مرجع سابق، ص 373.

⁴¹ - أبوقحف عبدالسلام :إدارة الأعمال الدولية. الاسكندرية، دار الجامعة الجديدة، 2002، ص 96.

⁴² - أحمد رشيد :إدارة التنمية للدولة النامية. القاهرة، مكتبة مدبولي، 1985، ص 15.

أما من الناحية الاصطلاحية يقصد بمصطلح التنمية هو الانتقال من حال إلى حال أفضل، وانتقال المجتمع من وضعه الحالي إلى وضع أفضل بكل المقاييس (43).

والواقع أن هذا التعريف بين أن التنمية هي التحولات الجادة المستمرة التي يقوم بها البشر لتحسين ظروف حياتهم الجماعية والفردية، بما يتوافق مع الإمكانيات المتاحة وفق نسق القيم السائدة في المجتمع.

ويمكن القول أن مصطلح التنمية ارتبط في البداية بالتقدم والتخطيط والإنتاج، ليصبح فيما بعد ذا أبعاد مادية ومعنوية. ولكن التنمية بالمفهوم العام هي تحسين ظروف المواطنين وتغيير مستوى معيشتهم عن طريق تحسين دخلهم الفردي والرفع من شروط الرعاية الصحية وتقديم أحسن منتج في مجال التربية والتعليم والتثقيف عبر تكثيف برامج العمل ذات الطابع البشري والإنساني والأهلي، وإعداد مشاريع تنموية واستثمارات من أجل خدمة هؤلاء المواطنين والأجيال اللاحقة ضمن ما يسمى بالتنمية المستدامة أو الطويلة الأمد (44).

وفي السياق ذاته تعتبر التنمية مشروع إحياء حضاري ضخم وشامل، مستند إلى القبول الإرادي لأفراد المجتمع، وينبع من إيمانهم بجدوى هذه العملية وأهميتها في تحقيق مصالحهم الحيوية ومتطلباتهم الحياتية، وفي تمكين المجتمع من التجدد ذاتيا عن طريق تحرير العقل من الأفكار المناهضة للتغيير والتجديد والتي تقف حائلا دون بلوغه مرحلة الإبداع التي يتمكن بها من إنجاز تقنياته المادية الضرورية لتحقيق مشروعه الحضاري المنشود بدلا من الاستعانة بالغير والارتهان له (45).

انطلاقا من ذلك، يصبح للتنمية أساسان : فكري وآخر مادي، وهما في تفاعل متبادل ودائم يؤدي إلى نضج ثمرة التنمية، فمناهج العلم وفرضياته، تخلق الفرص المواتية للإبداع التكنولوجي، بحيث يمكن القول بأن التطور المادي لا بد من أن يكون مسبوqa بتطور فكري ملازم له، كما أن الاستمرار في التقدم التكنولوجي من شأنه أن يشحذ الذهن على البحث العلمي المتواصل لاكتشاف المزيد من التقنيات (46).

وبناء على ما سبق يمكن أن نتبنى تعريفا إجرائيا للتنمية كالتالي:

⁴³- سعد طه :التنمية الدولية. القاهرة، طيبة للنشر والتوزيع والتجهيزات، 2004، ص 10.

⁴⁴- أحمد رشيد، مرجع سابق، ص 25.

⁴⁵- أبو قحف عبد السلام :مرجع سابق ، ص 110.

⁴⁶- محمد محمود الإمام: التنمية البشرية من المنظور القومي. بيروت، مركز دراسات الوحدة العربية، 1995، ص 120.

التنمية هي عملية توفير الاحتياجات الأساسية المادية للإنسان كالغذاء، السكن، الصحة التعليم العمل والجوانب المعنوية التي تتلخص في الحاجة إلى تحقيق الذات بالإنتاج والمشاركة في تقرير المصير وحرية التعبير والأمن والشعور بالكرامة والاعتزاز⁽⁴⁷⁾.

6. الموارد البشرية: **resource humain**

المورد من الناحية اللغوية من الفعل ورد جمع موارد، وهو الطريق إلى الماء، مورد الرزق أي بابه⁽⁴⁸⁾.

البشر: **Humain** الإنسان : وهو الخلق للمفرد المذكر والجمع المثنى والمؤنث⁽⁴⁹⁾.

أما من الناحية الاصطلاحية فإن الموارد البشرية هي تلك الثروة الأساسية في أي مؤسسة إنتاجية أو خدمية، كما تضم الموارد البشرية كل الأفراد العاملين في المؤسسة من مختلف النوعيات والجنسيات⁽⁵⁰⁾.

والواقع أن هذا التعريف بين أن الموارد البشرية يجب أن تصمم البرامج، وتعد السياسات بشكل يتوافق مع متطلبات الموظفين الاقتصادية والعاطفية وتهيئة المناخ الوظيفي في مجال العمل بشكل يساعد الموظفين على تقديم أقصى طاقاتهم، ويستغل مهاراتهم وقدراتهم بالإضافة إلى تصميم وإعداد أهداف وسياسات ونشاطات إدارة الموارد البشرية بشكل يحقق التناغم والتناسق فيما بينهم وكذلك التناغم والتناسق مع بقية أهداف ونشاطات القطاعات الإدارية الأخرى في المنظمة.

يمكن تعريف الموارد البشرية إجرائياً بأنها مجموع الأفراد الذين يمارسون نشاطاتهم في المؤسسة، وذلك من أجل الوصول إلى قيمة القيادة إلى أبسط عامل في المؤسسة، وذلك مأجل الوصول إلى قمة الأداء بتنمية قدراتهم ومهاراتهم ليساهموا بفعالية الموارد المادية المختلفة لنشاطات المؤسسة⁽⁵¹⁾.

7. تنمية الموارد البشرية: **Développement De Resource Humain**

⁴⁷ - المرجع نفسه، ص 121.

⁴⁸ - منير السعد :المورد القريب، قاموس انجليزي عربي. بيروت، دار المعرفة، 2004، ص 85 .

⁴⁹ - المرجع نفسه، ص 86.

⁵⁰ - سليمان خليل وآخرون :إدارة الموارد البشرية(الأفراد). دمشق، منشورات جامعة دمشق، 2003، ص 180.

⁵¹ - صلاح الدين محمد عبد الباقي :إدارة الموارد البشرية. الإسكندرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، 2000، ص 99.

من الناحية الاصطلاحية فيستخدم مصطلح تنمية الموارد البشرية بأنها إعداد العنصر البشري إعدادا صحيحا بما يتفق واحتياجات المجتمع، على أساس أنه بزيادة معرفة وقدرة الإنسان يزداد ويتطور استغلاله للموارد الطبيعية، فضلا عن زيادة طاقاته وجهوده⁽⁵²⁾.

ويحينا مصطلح تنمية الموارد البشرية إلى مجموعة النشاطات والإجراءات والبرامج التي تهدف إلى تأهيل وتطوير الأفراد بطريقة عقلانية تساهم في تحسين أدائهم الحالي والمستقبلي لأعمالهم.

وتتضمن تنمية الموارد البشرية فرص كتحسين الموظفين والتطوير الوظيفي للموظف وإدارة الأداء والتطوير، التدريب والتوجيه، والمساعدة الدراسية والدعم النفسي والوجداني⁽⁵³⁾.

بمعنى آخر فإن تنمية الموارد البشرية هي الاستثمار في رأس المال البشري عن طريق تطوير قدراته ومؤهلاته وتأهيله نفسيا واجتماعيا بما يتماشى وأهداف المؤسسة.

وفي هذا السياق يبين آدم سميث مؤسس علم الاقتصاد الاجتماعي بأن: " قدرات الأفراد تتوقف على مدى اكتسابهم للتعليم "⁽⁵⁴⁾.

وبدلالة أخرى تمثل تنمية الموارد البشرية في الاستخدام المتكامل للتدريب والمنظمة وجهود التطوير الوظيفي لتحسين أداء الفرد والمجموعة والفعالية التنظيمية.

وتستخدم عملية تنمية الموارد البشرية في الهيئات والمؤسسات من أجل بدء وإدارة التغيير، كما تضمن تنمية الموارد البشرية أيضاً التوافق بين الاحتياجات الفردية والتنظيمية والإستراتيجية للمؤسسة أو الشركة التي يعمل بها الموظف المستهدف بفعل التنمية البشرية.

كما يحينا هذا المفهوم إنَّ التركيز على جميع جوانب تنمية الموارد البشرية يكون بتطوير أفضل شريحة من القوى العاملة بحيث تمكن المنظمة والموظفين الأفراد من تحقيق أهداف عملهم في خدمة العملاء، ويمكن لتنمية الموارد البشرية أن تكون رسمية كما في التدريب في الفصول الدراسية والمحاضرات

⁵²- موسى اللوزي: مرجع سابق ، ص 30.

⁵³- سليمان خليل وآخرون : مرجع سابق، ص187.

⁵⁴- رعد حسن الصرن: نظريات الإدارة والأعمال. سوريا، دار الرضا للنشر والتوزيع، 2004، ص 346 .

في كلية أو في جهد تغيير تنظيمي مخطط له، ويمكن أن تكون غير رسمية كما هو الحال في تدريب الموظفين من قبل المدير المباشر أو المدير المختص بشئون التنمية البشرية في المؤسسة.

وبناء على ما سبق يمكن أن نتبنى تعريفا إجرائيا لتنمية الموارد البشرية كالتالي : هي زيادة عملية المعرفة والقدرات والمهارات للقوى العاملة القادرة على العمل في جميع الحالات والتي يتم انتقاؤها واختيارها في ضوء ما يجري من اختبارات مختلفة بغية رفع مستوى كفاءتهم الإنتاجية لأقصى حد ممكن⁽⁵⁵⁾.

ثانيا: المفاهيم المساعدة :

1. التطوير التنظيمي: Organisation Développement:

التطوير من الناحية اللغوية من الفعل طور التطوير يعني: التغيير أو التحويل من طور إلى طور وتعني كلمة " التطور " التغيير التدريجي الذي يحدث في بنية الكائنات الحية وسلوكها⁽⁵⁶⁾.

أما التطوير التنظيمي من الناحية الاصطلاحية هو العملية المستمرة التي يتلقاها الإنسان من خلال المساندة والدعم اللازمين لنمو مهاراته وقدراته بشكل متواصل، ويتم ذلك من خلال عمليات التعلم المخططة أو غير المخططة ولكنها في كل الأحوال تكون ضرورية من أجل نجاح الإنسان في استثماره لموارده بصورة تتناسب مع الظروف الزمنية والمكانية التي يعيش فيها.⁵⁷

بمعنى آخر فالتطوير التنظيمي هو إستراتيجية مخططة للأجل الطويل تعتمد على الجوانب السلوكية والعلمية، ويتم التطوير التنظيمي من خلال تطوير المنظمة لتحسين أدائها وزيادة كفاءات التكنولوجيا والأفراد والمهام والهيكل التنظيمي، فهو نتاج التغيير الذي يتم في استراتيجيات أربع أساسية في المنظمة والأفراد والمهام الوظائف ودرجة التكنولوجيا ثم الهيكل التنظيمي.

يؤكد أيضا صالح بن نوار أن التطوير التنظيمي هو أحد المناهج المتخصصة في إحداث التغيير التنظيمي، والذي في ضوءه يشارك الموظفون بأنفسهم في اقتراح التغيير والمشاركة في تنفيذه، وذلك من

⁵⁵-المرجع نفسه، ص 56.

⁵⁶- بوعلام بن حمودة و آخرون: مرجع سابق ، ص 140.

⁵⁷- علي السلمي: تطور الفكر التنظيمي. الكويت، وكالة المطبوعات ، 1980، ص 432.

خلال الاستعانة بمجموعة مدربة من المستشارين، وعادة ما تعتمد الشركات كبيرة الحجم على إدارة الموارد البشرية⁽⁵⁸⁾.

بتعبير آخر يستهدف التطوير التنظيمي ربط المنظمة مع بيئتها وليس فقط تطويرها فهو يحقق توازناً بين المتغيرات البيئية وسلوك الأفراد والجماعات لتحقيق الكفاءة والفاعلية الكلية.

يمكن تعريف التطوير التنظيمي إجرائياً بأنه جهد شمولي مخطط يهدف إلى تغيير وتطوير العاملين عن طريق تأثير قيمهم ومهاراتهم وأنماط سلوكهم وعن طريق تغيير التكنولوجيا، وكذلك عمليات الهياكل التنظيمية في سبيل تطوير الموارد البشرية والمادية وتحقيق الأهداف التنظيمية أو الهدفين معا⁽⁵⁹⁾.

2. الفاعلية التنظيمية: **Organisationnelle Efficacité**

الفاعلية من الناحية اللغوية مشتقة من الفعل، فعل ، فاعل، فعال، للدلالة على وصف الفعل بالنشاط والإتقان⁽⁶⁰⁾.

أما الفاعلية التنظيمية من الناحية الاصطلاحية هي خطة إستراتيجية تضعها المؤسسة وذلك من أجل المحافظة على بقاء المؤسسة وكذلك من أجل السير المنتظم فيها، حيث تغير مفهوم الفاعلية التنظيمية في الستينات وبداية السبعينات من التركيز على قدرة التنظيم على تحقيق أهدافه المتمثلة في البقاء إلى معايير جزئية مثل : مستوى الروح المعنوية عند العاملين ومعدل حصول الحوادث أو إصابات العمل إلى نسبة التغيب عن العمل ومعدل الدوران الوظيفي إلى غير ذلك من مفاهيم اعتبرت مؤشرات على فعالية المنظمات⁽⁶¹⁾.

كما أشار ألفار **alvar** إلى أن الفعالية التنظيمية تعني : " قدرة المنظمة على البقاء والتكيف والنمو بغض النظر عن الأهداف التي تحققها، وهذا المفهوم يركز على البيئة فبقدر تكيف المنظمة وظروفها الداخلية والخارجية بقدر ما تبقى منظمة فعالة⁽⁶²⁾."

⁵⁸ - صالح بن نوار :فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية ، قسنطينة، مخبر علم الاتصال للبحث والترجمة ، 2006، ص 60.

⁵⁹ - سيد الهواري:الإدارة و الأصول العلمية .القاهرة، مكتبة عين الشمس ، 1976، ص 118.

⁶⁰ - أحمد زكي بدوي : مرجع سابق ، ص 201.

⁶¹ - محمد قاسم القريوتي : مرجع سابق ، ص 85.

⁶² - المرجع نفسه : ص 86.

كما تحيلنا فكرة المنظمات الفعالة بأنها تلك المنظمات التي تنتج أكثر وبنوعية أجود وتتكيف بفعالية أكثر مع المشكلات البيئية إذا قورنت بالمنظمات الأخرى المماثلة. كما اهتم بعض الباحثين في تعريفهم للفعالية بقدرة المنظمة على توفير الموارد المختلفة (أفراد ، مواد ، معدات) فقد عرفها كل من **يشتمان و سيشور Yachtman&sesshore** بأنها " قدرة المنظمة على استغلال الفرص المتاحة في بيئتها في سبيل اقتناء الموارد النادرة التي تمكنها من أداء وظائفها⁽⁶³⁾. وبناء على ما سبق يمكن أن نتبنى تعريفا إجرائيا للفاعلية التنظيمية بأنها قدرة التنظيم على تحقيق الأهداف طويلة وقصيرة المدى، والتي تعكس موازين القوى للجهات ذات التأثير و مصالح الجهات المعنية بالتقييم ومرحلة النمو أو التطور التي يمر بها التنظيم⁽⁶⁴⁾.

3.الرأسمال البشري: Capital Humain

من الناحية الاصطلاحية يعرف الرأسمال البشري بأنه المعرفة والمهارات والإمكانيات والقدرات والصفات والخصائص الكامنة في الأفراد والتي لها صفة وارتباط بالنشاط الاقتصادي⁽⁶⁵⁾.

وبالتالي فإن رأس المال البشري لا يركز فقط على ما يمتلكه الأفراد من معرفة ومهارات وما يمتلكونه من قدرات وصفات وخصائص ، إنما يشير هذا المفهوم إلى المدى الذي يمكن أن يستخدم فيه الأفراد كل ما تعلمونه وما يمتلكونه استخداما منتجا مرتبطا بالنشاط يقصد النشاط الاقتصادي⁶⁶.

ويشار إلى الرأسمال البشري ذلك النشاط الذي يحقق ثروة أو دخلا بصورة مباشرة أو بصورة غير مباشرة، وهذا النشاط يحقق بصورة أساسية في المنظمات ومن خلال الأفراد مدفوعين الأجر، وذلك فإنه تمتد ليشمل أي نشاط غير سوقي مثل بعض الأنشطة المجتمعية و التطوعية والأعمال التي المنازل⁶⁷.

كما يعتبر رأس المال البشري أحد مكونات رأس المال الفكري والذي يتصف بخاصية هامة وهي أن المنظمة تحصل على مساهماته في العمل بدون أن تمتلكه بشكل مباشر مما يضيف درجة من عدم التأكد

⁶³-موسى اللوزي : مرجع سابق، ص 40.

⁶⁴- محمد قاسم القريوتي: مرجع سابق ، ص 104.

⁶⁵- حسين حريم :إدارة المنظمات -منظور كلي- . عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع ، 2003 ، ص 60.

⁶⁶ حسين حريم : مرجع سابق ،ص 61.

⁶⁷- المرجع نفسه : ص 41.

بالنسبة لاستخدامه ،بالإضافة إلى كونه القدرات الذاتية لتحديد وإيجاد مصادر المعرفة والمهارات التي لا يمتلكها الأفراد حالياً ، وهو ما يطلق عليه المديرون أحياناً المبادأة أو الابتكار أو قدرات المنظمة⁶⁸.

والواقع أن هذا التعريف يظهر الاختلاف بين رأس المال البشري ورأس المال الهيكلية ، فالمعرفة والمهارات في عقول الأفراد تمثل رأس المال البشري ، وتتحول إلى رأس مال هيكلية فقط إذا تم نقلها وتحويلها وتكويدها في مستندات متنوعة بالمنظمة.

و بناء على ما سبق يمكن أن نتبنى تعريفاً إجرائياً للرأس المال البشري كالتالي : هو أصل غير ملموس ضمن طاقة المنظمة، وهذا الأصل يدعم ويعزز الإنتاجية وعمليات الإبداع والابتكار وعمليات تشغيل العاملين التشغيل الأفضل، وهو يتفاوت بين منظمة وأخرى، فهو قد يكون وافراً وغزيراً في منظمة ما، وقد يشهد حالة من الضعف والتراجع في منظمة أخرى⁽⁶⁹⁾.

4.القيم التنظيمية: Organisationnel Valeur

القيم من الناحية الاصطلاحية هي بشكل عام عبارة عن اتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد حول ماهو مرغوب أو غير مرغوب فيه أو ماهو جيد أو غير جيد،مهم أو غير مهم...الخ⁷⁰. أما القيم التنظيمية فهي القيم التي تعكس أو تمثل القيم في مكان أو بيئة العمل بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة ومن هذه القيم على سبيل المثال المساواة بين العاملين،الاهتمام بإدارة الوقت،الاهتمام بالإنتاج والإنتاجية عدم قبول الرشوة،احترام العملاء،تقليل التكلفة،العلاقة التعاونية بين العاملين،ولا تأتي القيم من فراغ فهي مستمدة من البيئة،ومصادر القيم التعاليم الدينية والتنشئة الاجتماعية والخبرة السابقة والجماعة التي ينتمي إليها الفرد⁽⁷¹⁾.

والواقع أن تنوع القيم الثقافية في المجتمعات يؤدي إلى اختلاف كبير في استجابات الكوادر الإدارية لأنماط قياداتها،ففي بعض المجتمعات يكون الأداء الوظيفي والإنتاجي للموظفين في المؤسسات الإدارية

⁶⁸ احمد زكي بدوي: مرجع سابق، ص 190.

⁶⁹ - علي السلمي : مرجع سابق ، ص 105.

⁷⁰ - سيد محمد جاد الرب: السلوك التنظيمي. مصر، كلية التجارة بالإسماعيلية للدراسات العليا والبحوث،جامعة قناة

السويس،2005، ص 88.

⁷¹المرجع نفسه: ص 89.

أفضل وأكثر فاعلية في ظل القيادات السلطوية، وتتقلب هذه الصورة فيغيرها من المجتمعات حيث تحقق القيادة الديمقراطية في المؤسسات الإدارية نجاحا أكبر في حفز الكوادر، فإذا كانت القيادة الأبوية قد نجحت في مؤسسات اليابان وبعض أقطار أمريكا الجنوبية، فهي قد لا تكون ملائمة لثقافات جنوب شرق آسيا وأوروبا، وقد زودتنا البحوث الأنثربولوجية بكثير من المعلومات عن دور ثقافة المجتمع في تحديد مدارك الناس للحوافز والمنجزات وهي من العوامل الجوهرية في تحريك وتوجيه مسيرة المنظمات الإدارية⁽⁷²⁾. يمكن تعريف القيم التنظيمية إجرائيا: بأنها عبارة عن اشتراكات مشتركة بين أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد حول ما هو مرغوب أو غير مرغوب، جيد أو غير جيد، مهم أو غير مهم، والقيم التنظيمية تمثل القيم في مكان أو بيئة العمل، بحيث تعمل هذه القيم توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة، ومن هذه القيم المساواة بين العاملين والاهتمام بإدارة الوقت، والاهتمام بالأداء واحترام⁽⁷³⁾.

5. المؤسسة: **Entreprise**

مصطلح المؤسسة من الناحية اللغوية هي مشتقة من الفعل أسس، يقال أسس إذا بنى الدار ورفع من قواعدها، إذن المؤسسة لغة مشتقة من فعل يعني البناء وهي بذلك يشير إلى هيكل مبني⁽⁷⁴⁾. أما من الناحية الاصطلاحية فقد شهد مصطلح المؤسسة تنوعا من حيث المعاني فهي كل تنظيم اقتصادي مستقل ماليا في إطار قانوني واجتماعي معين، هدفه دمج كل عوامل الإنتاج من أجل الإنتاج، أو تبادل سلع، أو خدمات مع أعوان اقتصاديين آخرين، بغرض تحقيق نتيجة ملائمة وهذا ضمن شروط اقتصادية تختلف باختلاف الحيز المكاني والزمني الذي توجد فيه تبعا لحجم ونوع نشاطها⁽⁷⁵⁾. أما من منظور سوسيولوجي فان المؤسسة تأخذ معنيين :

- معناها الدقيق :شكل خاص من التنظيم للوظائف الكبرى العمومية في مجتمع ما مثلا العدالة الضمان، الاجتماعي، المدرسة.

⁷² سيد محمد جاد الرب : مرجع سابق ، ص 94.

⁷³ علي السلمي : مرجع سابق ، ص 12 .

⁷⁴ - البستان فؤاد وآخرون: **منجد الطالب**. بيروت، دار الشروق، 1978، ص 50.

⁷⁵ - ناصر دادي عدون: **اقتصاد المؤسسة**. الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1998، ص 9.

- معناها الواسع :مجموعة من العادات و الممارسات الاجتماعية كما تبلورت في شكل قواعد و معاملات(76).

يمكن تعريف المؤسسة إجرائيا بأنها مجموعة من الطاقات البشرية والموارد المادية (طبيعية كانت أو مالية أو غيرها...)، والتي تشتغل فيما بينها وفق تركيب معين وتوليف محدد قصد إنجاز و أداء المهام المنوط بها(77).

6. المؤسسة الاقتصادية *économique entreprise*

يشير مصطلح المؤسسة الاقتصادية من الناحية الاصطلاحية إلى تلك الوحدة الاقتصادية التي تنتهج أساليب إدارية فعالة من أجل تحقيق الأهداف المنشودة لها والمتمثلة بتقديم خدمة أو إنتاج سلعة ما، ويكون هذا النوع من المؤسسات متأثراً بشكل كبير بالبيئة المحيطة بها؛ إذ تعمل البيئة على إمداد المنشأة بالموارد الضرورية لها، كما يكون لها أثر من ناحية أخرى يتمثل بفرض القيود عليها (78).

وبدلالة أخرى يمكننا تعريف المؤسسة الاقتصادية على أنها نواة القطاع الاقتصادي ولبنته الأولى، ويكون لها طابع اقتصادي منفرد بها، وتنسجم بقدرتها على الانخراط بالبيئة المحيطة بها بكل سهولة ويسر من خلال استقطاب المدخلات الضرورية، وإخضاعها للمعالجة، ليصار إلى تحويلها إلى مخرجات على شكل سلع أو خدمات ذات فائدة وأهمية.

يمكن القول أن المؤسسة الاقتصادية هي جميع المنظمات الاقتصادية المستقلة ماليا هدفها توفير الإنتاج بهدف التسويق وهي منظمة مجهزة بكيفية توزع فيها المسؤوليات.

ويمكن أن تعرف بأنها وحدة اقتصادية تتجمع فيها الموارد البشرية، المادية، والمالية الأربعة للإنتاج الاقتصادي، بغرض تحقيق نتيجة ملائمة وهذا ضمن شروط اقتصادية تختلف باختلاف الحيز المكاني و الزمني الذي توجد فيه وتبعاً لحجم و نوع النشاط(79).

76- المرجع نفسه، ص 11.

77- سيد محمد جاد الرب:مرجع سابق ، ص 50.

78- ناصر دادي عدون: مرجع سابق ، ص 20.

79- المرجع نفسه، ص 22 .

وبناء على ما سبق يمكن أن نتبنى تعريفا إجرائيا للمؤسسة الاقتصادية كالتالي: هي نموذج إنتاج بواسطته وضمن نفس الذمة تدمج أسعار مختلف عوامل الإنتاج المقدمة من طرف أعوان متميزين عن مالك المؤسسة بهدف بيع سلع أو خدمات في السوق من أجل الحصول على دخل نقدي ينتج من خلال الفرق بين سلسلتين من الأسعار⁽⁸⁰⁾.

3. المقاربة المنهجية: أدواتها الإجرائية وطرق المعالجة الميدانية.

أولا: المقاربة المنهجية:

يتعلق موضوع دراستنا بالبحث حول توصيف دور الثقافة التنظيمية بتنمية الموارد البشرية بولاية قالمة، وللحصول على أدق المعلومات النظرية والميدانية التي تخدم أغراض الموضوع المدروس، قمنا بتوظيف المقاربة المنهجية الوصفية، بما تتضمنه من وصف الواقع من جهة، وتحليل وتفسير وفهم هذا الواقع، وما يحتويه من أنساق خفية من جهة أخرى، ولذلك تعين من الناحية الاستراتيجية البحثية الوصفية إنجاز العمليات التالية:

- أ. توصيف التحولات السوسولوجية للمؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية.
- ب. توصيف البنية البشرية لمؤسسة "عمر بن عمر" كنموذج للثقافة التنظيمية.
- ج. توصيف اتجاهات العاملين نحو الثقافة التنظيمية بمؤسسة "عمر بن عمر".
- د. توصيف مدى وعي المسؤولين بمؤسسة "عمر بن عمر" بأهمية الثقافة التنظيمية في تنمية الموارد البشرية.

ثانيا: الأدوات الإجرائية:

نحتاج المقاربة المنهجية الوصفية إلى مجموعة من الأدوات الاجرائية المتعلقة بالبحث الميداني، ما يساعد على الوصف الكمي للظاهرة عن طريق المعطيات والبيانات الرقمية المتحصل عليها من تفرغ استمارات المقابلات.

كما تم الاستعانة أيضا بالمقابلة الحرة، إضافة إلى قياس اتجاهات العاملين وذلك من أجل رصد مواقفهم واتجاهاتهم نحو الثقافة التنظيمية بمؤسسة "عمر بن عمر".

وسنوضح هذه الخطوات والإجراءات كالاتي:

⁸⁰ - صالح بن نوار : مرجع سابق ، 72.

أ. أداة الاحصاء :

من أجل أن تكون المقابلة المنهجية الوصفية على مستوى من الدقة والبعد العلمي، فهي تحتاج إلى توظيف أداة الاحصاء التي تتمظهر من خلال تفرغ البيانات الميدانية وفق نسق تنظيم المتغيرات والمؤشرات والأبعاد، وتحويلها على بيانات رقمية في شكل جداول احصائية بسيطة ومركبة. كما أن التوظيف الاحصائي يظهر لنا جليا بتحويل الارقام على جملة من الدلالات الاحصائية، ما يسمح بتفسيرها وفهمها، والوصول إلى الكشف عن الأنساق الخفية وجملة الوقائع التي تمحورت حولها مجموعة من التساؤلات طرحت في بادئ الأمر.

ب. المقابلة المفتوحة:

لقد حاولنا من خلال هذه الكشف عن مدى وعي المسؤولين بمؤسسة "عمر بن عمر" بأهمية الثقافة التنظيمية في تنمية الموارد البشرية، من خلال معرفة مواقفهم حول دور الثقافة التنظيمية في تحقيق التطوير التنظيمي للموارد البشرية وكذا المعوقات الأساسية التي تحول -حسبهم- دون تنمية الثقافة التنظيمية لدى الموارد البشرية وعليه قمنا بوضع سبعة عشرة (17) سؤالاً موزعة على المحاور التالية: وقد احتوت أو شملت ثلاث (03) محاور اساسية كان عدد اسئلتها 17 سؤالاً موزعة على المحاور التالية:

المحور الاول: ويتعلق بدور الثقافة التنظيمية في تحقيق التطوير التنظيمي للموارد البشرية وقد شمل سبعة (07) اسئلة.

المحور الثاني: متعلق بمدى وعي المسؤولين بأهمية الثقافة التنظيمية في تنمية الموارد البشرية، وكانت تحتوي على ثمانية (08) اسئلة.

المحور الثالث: وقد تعلقت بياناته بالمعوقات الاساسية التي تحول دون تنمية الثقافة التنظيمية لدى الموارد البشرية، وضم بذلك سؤالين (02).

وقد أجرينا المقابلات المفتوحة مع عينة قصدية، تكونت من خمسة عشرة (15) مسؤولاً، حيث أجرينا المقابلات على كل نت:

- جبالي نور الدين: المدير العام بالنيابة.
- طوبة محمد: مديرة المحاسبة والمالية.
- حبيلس مهدي: مسؤول الموارد البشرية.

- عنابي عادل: مسؤول الجودة.
- حمودي صليحة: مسؤولة التجارة.
- فارح زينب: مسؤولة مديرية التجارة الخارجية.
- بورجيبه أمال: مسؤولة مديرية الانشاءات.
- عيساوي محمد: مسؤول مديرية التقنية.
- شويعل هبة: مسؤولة مديرية الاتصال والتسويق.
- سعيود صبرينة: مسؤولة مصلحة التموين بالموارد الطازجة.
- حيمد عبد العزيز: مسؤول مصلحة المحاسبة.
- بوناب محمد: مسؤول مصلحة المالية.
- طواهرية السعيد: مسؤول مصلحة التموين.
- سي السعيد نبيل: مسؤول مكتب الطرقات.
- حضري الشريف: مدير وحدة الانتاج.

ج. الوثائق والسجلات(*):

نظرا لأن مؤسسة "عمر بن عمر" مازالت تسير بالأساليب القديمة والكلاسيكي، فإننا لم نحصل سوى على بعض الوثائق المتعلقة بنشأة وتطوير المؤسسة بدءا من سنة 1984، حيث انطلقت كمنشأة صغيرة لتحويل الطماطم المصنعة بطاقة انتاجية لا تتجاوز 240 طن يوميا، ثم مرورا بسنة 1986 إلى 2011، اين تحولت في الانتاج من 300 إلى 67 الف طن (أنظر الملحق). ومن جهة أخرى حصلنا على وثيقة تخص عدد العاملين بالمؤسسة المقدر عددهم ب 400 عامل، كما تم تزويدنا بوثيقة تخص الهيكل التنظيمي للمؤسسة (أنظر الملحق).

د. قياس الاتجاهات:

إن طبيعة الموضوع في جانب منه هو معرفة اتجاهات العاملين نحو الثقافة التنظيمية لمؤسسة "عمر بن عمر" فرض علينا من الناحية المنهجية استخدام تقنية قياس الاتجاهات وكون أن هذا الاسلوب يتطلب اجراءات دقيقة لجمع البيانات، فهو يقوم على وضع بنود إيجابية وأخرى سلبية وأخرى محايدة التي

(*) تجدر الإشارة في هذا الصدد أن هذه المعلومات المتعلقة بالوثائق والسجلات تم الحصول عليها 19 فيفري 2017 على الساعة التاسعة (09:00) صباحا من طرف السيد حبيلس مهدي مسؤول الموارد البشرية بالمؤسسة.

تقابلها 5 درجات تحدد رأي المبحوث، بحيث يطلب إلى الشخص تقديم إجاباته على سؤال معين بإحدى الصيغ الآتية:

- عبارة أوافق بشدة (2+) عبارة أوافق (1+)
عبارة أعارض بشدة (2-) عبارة أعارض (1-)
عبارة محايد (لا أدري) (0)

لقد احتوت استمارة قياس الاتجاهات للعاملين بمؤسسة "عمر بن عمر" نحو الثقافة التنظيمية على المحاور الآتية:

المحور الأول: الخاص بالبيانات الأولية المتعلقة بالعامل، اشتملت على خمسة (05) أسئلة محددة حول: السن، الجنس، المستوى التعليمي، التخصص المهني، الصنف الوظيفي داخل المؤسسة.

المحور الثاني: خاص بدور الثقافة التنظيمية في تحقيق التطوير التنظيمي للموارد البشرية، وقد احتوى على خمسة (05) عبارات سالبة وموجبة.

المحور الثالث: خاص بدور القيم التنظيمية في تحقيق التغيير التنظيمي وقد احتوى على ستة (06) عبارات سالبة وموجبة.

المحور الرابع: خاص بانعكاس الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية وقد ضم ثمانية (08) عبارات سالبة وموجبة.

ثالثاً: طرائق المعالجة الميدانية: التحليل والتفسير والفهم.

ان دراسة الواقع دراسة ملموسة يتطلب جليا عملية التحليل التي ترتكز على تفكيك هذا الواقع، وذلك ابتداء من وصف الظاهرة المدروسة، والكشف عن الأنساق الخفية المتحركة في ممارسات المسؤولين بمؤسسة عمر بن عمر، والتعرف على مدى وعيهم بأهمية الثقافة التنظيمية في تنمية الموارد البشرية، وكذا التعرف على اتجاهات العاملين بالمؤسسة حول الثقافة التنظيمية. علاوة على هذا، يأتي دور تفسير وتحليل المعوقات الأساسية التي تحول دون تنمية الثقافة التنظيمية لدى الموارد البشرية، من خلال الكشف عن مؤشرات وأبعادها كالمعوقات الثقافية مثل: ضعف الوعي بأهمية الثقافة التقليدية، ضعف الهوية التنظيمية. المعوقات الاجتماعية مثل: ضعف المشاركة في التنظيم، غياب المشاركة في التنظيم، غياب القيم التنظيمية، تراجع الانتماء المهني، مقاومة التغيير التنظيمي. والمعوقات الإدارية المتمثل في عدم العدالة التنظيمية، غياب الحكم الراشد، عدم اهتمام الإدارة بالثقافة التنظيمية.

علاوة على هذا، يأتي دور تفسير وتحليل المعوقات الأساسية التي تحول دون تنمية الثقافة التنظيمية لدى الموارد البشرية، من خلال الكشف عن مؤشرات وأبعادها كالمعوقات الثقافية مثل: ضعف الوعي بأهمية الثقافة التنظيمية، سيطرة الثقافة التقليدية، ضعف الهوية التنظيمية، المعوقات الاجتماعية مثل: ضعف المشاركة في التنظيم، غياب المشاركة في التنظيم، غياب القيم التنظيمية، تراجع الاندماج المهني، مقاومة التغيير التنظيمي، والمعوقات التنظيمية المتمثلة في عدم العدالة التنظيمية، غياب الحكم الراشد، عدم اهتمام الإدارة بالثقافة التنظيمية.

وعليه يتطلب فهم المعوقات التي تعترض تنمية الثقافة التنظيمية بمؤسسة عمر بن عمر، وكذا الأخذ بعين الاعتبار بالمواقف والآراء المعبر عنها من قبل المسؤولين المتعلقة بالحلول اللازمة لتجاوز مختلف هذه المعوقات.

رابعاً: مجالات الدراسة:

أ. المجال المكاني:

نبذة تاريخية عن مؤسسة "عمر بن عمر":(*)

لقد تم انشاء مجمع عمر بن عمر سنة 1984، وكانت وحدة صغيرة لتحويل الطماطم المصنعة بطاقة انتاجية لا تتجاوز 240 طن يوميا، وهذا لإنتاج المواد المصنعة لأعمالها. وبعد عقدين من الزمن أصبحت شركة مصبرات عمر بن عمر الرائدة في المجال بطاقة استقبال فاقت 7600 طن يوميا أي ما يعادل 1500 طن من الطماطم المحولة ما جعلها تستحوذ على (50%) من السوق المحلية.

الطاقة الإنتاجية لمصبرات عمر بن عمر شهدت منحا تصاعديا وتضاعف الانتاج بأكثر من 20 مرة، وهذا خلال الفترة الزمنية 1986 - 2011.

الانتاج السنوي:

- الطماطم: أكثر من 5300 طن.
- الهريسة: أكثر من 1100 طن.
- المربي: أكثر من 8800 طن.

(*) تجدر الإشارة في هذا الصدد أن هذه المعلومات المتعلقة بالوثائق والسجلات تم الحصول عليها 19 فيفري 2017 على الساعة

التاسعة (09:00) صباحا من طرف السيد حبيلس مهدي مسؤول الموارد البشرية بالمؤسسة

ولم تكتفي الشركة بهذه المنتوجات فعملت على انشاء وحدات أخرى لدعم الانتاج الوطني.

التوابل، طماطم بيتزا، صلصة الطماطم.

التنظيم الخاص بمؤسسة "عمر بن عمر":

من حيث التنظيم تضم مؤسسة عمر بن عمر على 400 عامل موزعين عبر المكاتب والمصالح والفروع الخاصة بالمؤسسة، وعدد العمال والانتاجية بمؤسسة عمر بن عمر قد عرف تزييدا كبيرا منذ سنة 1984 إلى وقتنا الحالي، وهي موزعة من القمة إلى القاعدة كالآتي:

- المدير العام المسير، المدير العام بالنيابة، مديرية المحاسبة والمالية وتضم مصلحة المعدات الطازجة، مصلحة المحاسبة، مصلحة مساعد المحاسب.
 - مديرية الإدارة العامة وتضم مصلحة الموارد البشرية والإدارة.
 - مديرية الجودة.
 - مديرية التجارة.
 - مديرية التجارة الخارجية تضم مصلحة المشتريات.
 - مديرية المنشآت.
 - مديرية التقنية نجد مصلحة الطرقات.
 - مديرية الاتصال والتسويق.
 - وحدة الانتاج نجد الأمانة وتضم دائرة الانتاج والصيانة تتفرع بدورها إلى مسؤول وردية، مسؤول الفوج، العمال المؤهلين، العمال غير المؤهلين، والصيانة تضم مدير الورشة والميكانيك، وأخيرا مسؤول الحماية والوقاية.
- وللإشارة هنا يوجد وحدات مختلفة لدعم الانتاج الوطني، وحدة بوعاتي محمود، وحدة الفجوج، وحدة بومعيزة (سكيدة)، وحدة الخبانة (مسيلة)، وفي القريب وحدة عين بيضاء (قالمة)

- وحدة بوعاتي: 400 عامل.

- وحدة الفجوج: 273 عامل.

- وحدة بومعيزة: 111 عامل.

- وحدة الخبانة: 40 عامل.
- وحدة عين بيضاء: 08 عمال في طور الانجاز.
- وحدة التوابل: 16 عامل.
- المشتلة 12 عامل.

حيث اتبعنا عينة عشوائية بسيطة، واخترنا نسبة 30% من مجموع العمال فقدرت بذلك عينة البحث على 120 عامل وذلك وفق العملية الحسابية التالية:

$$n = \frac{400 \times 30}{100} , \quad n = \frac{N \times 30}{100}$$

$$n = 120$$

حيث N: يمثل عدد أفراد المجتمع الكلي.

n: يمثل أفراد العينة.

وللعينة المختارة خصائص نذكر منها:

1. السن:

2. جدول رقم (01): يمثل سن المبحوثين:

الفصل الأول : الجهاز المفاهيمي و المقاربة المنهجية

السن	التكرارات	النسب (%)
من 25 سنة إلى 30 سنة	30	25%
من 30 سنة إلى 35 سنة	25	21%
من 35 سنة إلى 40 سنة	25	21%
من 40 سنة إلى 45 سنة	25	21%
من 45 سنة فما فوق	15	12%
المجموع	120	100%

المصدر: بيانات استمارة قياس الاتجاهات (سؤال رقم 01)

يلاحظ أن شريحة سن العاملين تتركز ما بين 25 إلى 30 سنة بنسبة تقدر ب (25%)، وبالتالي فإن المؤسسة تعتمد بشكل واضح على الشباب نظرا لطبيعة المهام الصعبة التي تتطلب طاقات وكفاءات شابة قادرة على تحمل المسؤولية.

في حين تساوت الفئات العمرية من 30 إلى 45 سنة بنسبة (21%) مما يدل أن هناك تقارب واضح لسن المبحوثين بين الشباب والكهول، حيث يشغلون نفس الوظائف مما يؤكد أن المؤسسة كوحدة إنتاجية لا تراعي فارق السن، يقدر أكبر عدد ممكن من الانتاجية. أما الفئة العمرية من 45 سنة فما فوق والمقدرة نسبتهم ب (12%)، فيمثلون العمال القدامى ذوي الخبرة وعلى وشك التقاعد.

3. الجنس:

جدول رقم (02): يمثل جنس المبحوثين:

النسب %	التكرارات	الجنس
33%	40	عاملة
67%	80	عامل
100%	120	المجموع

المصدر: بيانات استمارة قياس الاتجاهات (السؤال رقم 02)

تمثل نسبة (67%) فئة العمال المقدر عددهم بثمانون (80) عاملا، أما فئة العاملات فيمثل نسبة (33%) ويقدر عددهم بأربعون (40)، والواضح أن فئة العاملين هي الفئة الغلبة بمؤسسة "عمر بن عمر" لأنها مؤسسة اقتصادية تقتطب الجنس الذكوري الذين يشغلون مهن أكثر قساوة وصعوبة، اما العاملات فيتواجدن على مستوى الإدارات والمصالح التقنية.

4. المستوى التعليمي:

جدول رقم (03) يمثل المستوى التعليمي:

النسب (%)	التكرارات	مستوى التعليم
33.33%	40	أمي
25%	30	ابتدائي
14.17%	17	متوسط
14.17%	17	ثانوي
13.33%	16	جامعي
100%	120	المجموع

المصدر: بيانات استمارة قياس الاتجاهات (السؤال رقم 03)

من خلال المعطيات المستقاة في الجدول أعلاه يظهر أن أغلبية العاملين المقدر عددهم أربعون (40) عاملا أي ما نسبته (33.33%) يمثلون فئة الأميين، وهذا راجع إلى طبيعة نشاط المؤسسة "عمر بن عمر" التي تركز على الأعمال الشاقة، ولا تراعي الإستراتيجية التوظيف مسألة المستوى التعليمي

العالي، أما في مرتبة ثانية فتأتي فئة المستوى الابتدائي المقدر عددهم ثلاثون (30) عاملا أي ما نسبته (25%) وهذا ما يدل على أن المؤسسة تستقطب ذوي المستوى المتدني الذين يشغلون وظائف تقنية وخدماتية.

في حين تساوت فئة المستوى التعليمي المتوسط والثانوي المقدر عددهم بسبعة عشر (17) عاملا أي ما نسبته (14.17%)، وهذا ما يؤكد أن المؤسسة تعتمد على التوظيف العشوائي الذي لا يراعي ذوي المستوى الجامعي.

أما فئة المستوى الجامعي المقدر عددهم بستة عشر (16) مبحوث أي ما نسبته (13.33%)، فاحتلت المرتبة الأخيرة وهذا ما يؤكد أن المؤسسة رغم تأكيدها على تحقيق الجودة الشاملة، إلا أن الواقع يثبت أنها لا تعتمد على ذوي المستوى العالي، مما يقلص من فرص تحقيق الفعالية المميزة التنافسية.

5. التخصص المهني:

جدول رقم (04) خاص بالتخصص المهني:

النسب %	التكرارات	التكرارات والنسب	
		الاجابات	التخصص
78.33%	94	يوجد	المهني
21.66%	26	لا يوجد	المهني
100%	120	المجموع	

المصدر: بيانات استمارة قياس الاتجاهات (الجدول رقم 04)

يلاحظ ان أغلبية أفراد العينة يوجد لديهم شهادة مهنية أو تخصص مهني حيث قدر عددهم أربع وتسعون (94) عامل أي ما نسبته (87.33%)، والذين يشغلون وظائف تقنية وخدماتية متمثل أساسا في الإعلام الآلي تسيير المخازن، سكرتاريا، كهربائي، ميكانيك، مراقبة وغيرها وهذا ما يؤكد أن مؤسسة عمر بن عمر كمؤسسة اقتصادية تولي أهمية للوظائف المهنية بهدف زيادة الانتاجية.

اما ستة وعشرون (26) عاملا أي ما نسبته (21.66%) لا يوجد لديهم تخصص مهني، وهذا يدل على النظرة التقليدية للوظيفة في المؤسسة بأنها لا تحتاج إلى اي تخصص أو شهادة، مما يقلل اندماج العمال في بيئة عمله.

6. الصنف الوظيفي:

جدول رقم (05) خاص بالصنف الوظيفي داخل مؤسسة عمر بن عمر:

النسب %	التكرارات	الصنف
16.67%	20	إطار عالي
25%	30	إطار متوسط
58.33%	70	عون تنفيذي
100%	120	المجموع

المصدر: بيانات قياس الاتجاهات (سؤال رقم 05).

إن الملاحظ فيما يخص ترتيب الصنف الوظيفي داخل مؤسسة عمر بن عمر يتبين وجود ثلاث شرائح وهي على التوالي: سبعون (70) عون تنفيذ اي ما نسبته (58.33%)، ثلاثون (30) إطار متوسط اي ما نسبته (25%)، وعشرون (20) إطار عالي أي ما نسبته (16.67%)، والواضح أن اعوان التنفيذ يستحذون على القسم الأكبر من الوظائف في المؤسسة، وهذا راجع إلى طبيعة النشاط الاقتصادي الذي يتطلب طاقات بشرية تتكفل بتنفيذ المهام لزيادة الانتاجية، في يحن ثقل في المؤسسة نسبة الاطارات، وهذا ما يؤكد أن تنظيم العمل لا يخضع لإجراءات عقلانية وعلمية موضوعية.

خلاصة:

حاولنا في هذا الفصل تبيان مختلف الإجراءات الميدانية والخطوات الهامة المتعلقة بالجهاز المفاهيمي والمقاربة المنهجية، وقد تبينت عندنا رؤية أوضح واشمل، وذلك بفضل المعلومات والمعطيات التي تم الحصول عليها من طرف المسؤولين من طرف مؤسسة عمر بن عمر، إضافة إلى ما أفادنا به العاملين من معلومات في إطار قياس اتجاهاتهم نحو الثقافة التنظيمية، وسنحاول في الفصل الموالي تحليل مختلف المقاربات النظرية التي استندت عليها الدراسة حول الموارد البشرية والثقافة التنظيمية.

توطئة:

لقد تعددت المداخل النظرية في دراسة التنظيمات، خاصة وأن التنظيم يعتبر موضوعا للدراسة في كثير من العلوم الاجتماعية مثل علم الاجتماع، علم النفس، الإدارة، السياسة، الاقتصاد، فقد حاول الباحثون في مختلف هذه العلوم دراسة التنظيمات في ضوء مفاهيمهم وتصوراتهم، مما أدى إلى ظهور عدة مداخل نظرية في دراسة التنظيم تعكس وجهة نظر العلوم المختلفة وتعبير عن اهتمامها⁽¹⁾. ومن ثم تباينت المقاربات النظرية للمؤسسة بين من يؤكد على أهمية العلاقات الإنسانية والاستثمار في العنصر البشري، وبين من يؤكد على أهمية الرشاد والعقلانية في تنظيم الوظائف والمهام المختلفة، وأخرى تولي اهتماما للحاجات النفسية والاجتماعية والاقتصادية للعاملين، إضافة إلى المقاربات التي تشدد على أهمية الاستثمار في الإنسان (العامل) كرأس مال بشري من خلال تأهيله وتدريبه وتعليمه وتكوينه، وضرورة تجاوز مختلف المعوقات الوظيفية التي تحول دون تحقيق الفعالية في التنظيم، على اعتبار أن المؤسسة نسق اجتماعي مفتوح تتأثر بالمحيط الاجتماعي والاقتصادي والثقافي.

كما تولى أدبيات علم الاجتماع تنظيم وعمل اهتماما متميزا بالثقافة التنظيمية، نظرا لأهميتها في تحقيق تماسك الأفراد والحفاظ على هوية الجماعة، كما أنها فعالة في توجيه سلوك العاملين، وتنمية ولائهم التنظيمي.

والواقع أن أغلب مقاربات الثقافة التنظيمية أكدت أن لكل مؤسسة ثقافتها الخاصة بها، وهذه الثقافة تتكون من جوانب ملموسة وقيم وافتراسات أساسية التي يكونها الأفراد حول منظماتهم وبيئتهم الخارجية، ولقد ظهرت مفاهيم تقترب من فكرة الثقافة، مثل التنظيم الغير رسمي، المناخ التنظيمي، البناء، أسلوب إدارة الأعمال وكذلك مفهوم التطوير التنظيمي⁽²⁾.

¹ - طلعت ابراهيم لطفى: علم الاجتماع التنظيم. القاهرة، دار غربي للطباعة والنشر والتوزيع، 2007، ص ص95-96.

² - سامية معاوي: الثقافة التنظيمية والعلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة الجزائرية دراسة حالة بالمؤسسة المينائية لسكيدة،(رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، كلية الآداب والعلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر)، إشراف: عبد الحميد قرفي، 2008-2009، ص 79.

وإذا ما كان للثقافة التنظيمية من معنى في نظر علماء الاجتماع، فلأنه يشير إلى النتيجة الحاصلة من المواجهات الثقافية بين مختلف المجموعات الاجتماعية التي تكون المؤسسة، إذ لا وجود لثقافة المؤسسة خارج الأفراد المنتمون إليها، ولا يمكنها أن تكون سابقة لهم، بل هي تبنى من خلال تفاعلاتهم⁽³⁾.

ومن هنا تتجلى أهمية الثقافة التنظيمية ودورها في تحقيق التطوير التنظيمي للموارد البشرية، وضرورة أخذ القيم التنظيمية بعين الاعتبار في بلورة نماذج مناسبة للتسيير، على اعتبار أن المؤسسة هي وسط اجتماعي منتج للثقافة.

أولاً: مقاربات الموارد البشرية:

1. مقارنة البيروقراطية:

البيروقراطية كنمط معين من التنظيم كما وصفها ماكس فيبر Max weber، تهدف إلى وصف منظمات الجهاز الإداري وكيفية أدائها وأثره على السلوك التنظيمي، وينظر فيبر للبيروقراطية كمفهوم اجتماعي يشير إلى المنظمات الكبيرة، أو التنظيم الضخم الذي يضم أفراد تتكامل جهودهم لتحقيق هدف معين⁽⁴⁾.

ويتسم هذا التنظيم بمجموعة من الخصائص نذكر أهمها فيما يلي:

- 1- توزيع السلطة: في تراتبية ومراتب واضحة فالبيروقراطية تبدو على شكل بناء هرمي، تقع مراتب السلطة في القمة، وهناك سلسلة من الأوامر تمتد نزولاً من القمة إلى القاعدة لتنسيق عملية اتخاذ القرار.
- 2- تحتم القواعد والأنظمة المكتوبة سلوك موظفي المنظمة على جميع المستويات، ولا يعني ذلك أن أجاد الواجبات البيروقراطية بصورة روتينية رتيبة، وكلما علت الرتبة، تزايد نطاق القواعد والتعليمات لتشمل مجموعة واسعة من الحالات، مما يتطلب المرونة في تفسيرها.
- 3- يعمل الموظفون في البيروقراطية بدوام كامل ويتقاضون أجراً عن عملهم، ويكون لكل وظيفة أو عمل في هذا الترتيب الهرمي أو معاش محدد وثابت، ويتوقع من الأفراد أن يواصلوا مساهمهم المهني داخل المنظمة ويمكن ان تناولهم الترقية من هذين الاعتبارين.

³- دنيس كوش: المرجع السابق، ص، 177.

⁴- محمد عبد الفتاح ياغي: مبادئ الإدارة العامة. ط2، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، 2011، ص 35.

- 4- هناك فصل بين مهام المسؤول داخل المنظمة وحياته خارجها، والحياة العائلية والشخصية للمسؤول تتميز عن أنشطته في موقع العمل وتتفصل انفصالا ماديا عن مكان الوظيفة.
- 5- إن أعضاء المنظمة لا يمتلكون الموارد المالية التي يؤدون عملهم من خلالها، إن نمو البيروقراطية على ما يرى فيبر، تفصل بين العاملين من جهة والسيطرة على وسائل الإنتاج⁽⁵⁾. ويرى معظم علماء الاجتماع أن (ماكس فيبر) هو أول من حاول تقديم نظرية شاملة حول التنظيمات البيروقراطية، فاتصفت أطروحته بالانسحاق المنطقي، وميز مفهوم السلطة عن مفهوم القوة والتأثير، معتبرا أنه لصاحب السلطة كل الحق في ممارسة سلطته على المرؤوسين، وعليهم الطاعة وامتثال الأوامر عن قناعة ورضا بسبب شرعية السلطة التي ميز بين ثلاثة أنواع لها: السلطة الروحية والسلطة التقليدية والسلطة القانونية⁽⁶⁾.
- ورغم الفوائد الإيجابية التي قدمتها النظرية البيروقراطية إلا أنها لم تسلم من المآخذ ولعل أبرزها ما يلي:
- 1- لم تحط اهتماما للفرد ودوره في التنظيم وعامله كآلة، كما لم تساعد القواعد البيروقراطية على شخصية الفرد ولم تسهم في تطويره.
 - 2- ركزت على التنظيم الرسمي وأهملت التنظيم غير الرسمي والذي يعتبر عاملا مهما في تحقيق أهداف التنظيم الرسمي، واعتبرت المنظمة مغلقة وأهملت التأثيرات البيئية المحيطة بها.
 - 3- التركيز على الرقابة والإشراف لمتابعة الانحراف عن القواعد وعادة تخصص الإدارة جانبا من مواردها البشرية والمادية للقيام بالأعمال الرقابية، وبالتالي تهمل الأهداف الأساسية دون تنفيذ.
 - 4- اعتماد مبدأ الترقية على أساس الأقدمية الوظيفية والذي يقود إلى انخفاض الكفاءة بحيث قد يصل إلى المراكز العليا من هم أقل كفاءة.
 - 5- وجود تناقض واضح بين الخصائص التي أوردها فيبر والبيروقراطية المتمسكة بفكرة التدرج الرئاسي وبين فكرة مبدأ الخبرة والكفاءة كأساس للتعيين.
 - 6- عجزها عن استيعاب التكنولوجيا الحديثة وعدم امتلاكها الوسائل المختلفة لحل الخلافات بين المستويات الإدارية المختلفة⁽⁷⁾.

⁵- أنتوني غدنز: علم الاجتماع. ترجمة: فايز الصياغ، ط4، لبنان، المنظمة العربية للترجمة، 2005، ص 410.

⁶- أحمد الأصفر وأديب عقيل: علم الاجتماع التنظيم ومشكلات العمل. دمشق، منشورات جامعة دمشق، 2012، ص 97.

⁷- مهدي زويلف وعلي العضالية: إدارة المنظمة نظريات السلوك. عمان، دار مجدلوي للنشر والتوزيع، 1996، ص ص 31-32.

2. مقارنة العلاقات الإنسانية:

يعتبر التون مايو وزملائه ممن تلتصق بهم حركة العلاقات الإنسانية من الرواد الأوائل الذين أعطوا دفعة علمية لهذه الحركة، وقد أكد مايو وزملائه أن حل المشكلات الإنسانية في العقل يحتاج لدراسة السلوك الإنساني ومعرفته، وعلى عكس مما رآه الذي رأى أن المشكلات الإنسانية التي تقف عائقا أمام زيادة الانتاج يجب أن يتم القضاء عليها ومحاولة عقلانيتها، فقد رأى مايو أن معالجة هذه المشكلات يتم عن طريق الاهتمام بالعنصر الإنساني⁽⁸⁾.

ويمكن إرجاع ظهور حركة العلاقات الإنسانية إلى عدة عوامل نذكر منها ما يلي:

- 1- تزايد قوة الاتحادات العمال وقد فسر بعض رجال الصناعة هذه الظاهرة بأنها دلالة على فشلها في تطوير العلاقات الإنسانية في مصانعهم وحاولوا أن يتداركوا ذلك.
- 2- تمييز أوضاع العامل المادية والثقافية على المطالبة بإدارة أفضل وعلى قدرة على المشاركة والاستجابة في التعامل مع الإدارة.
- 3- ظهور الاعتقاد بمسؤولية صاحب العمل الاجتماعية وضرورة اهتمام الإدارة بمشاركة المجتمع بما في ذلك الموظفين، فالعلاقات الإنسانية إحدى وسائل تحمل الإدارة لبعض المسؤوليات الاجتماعية.
- 4- تزايد المشاكل داخل منظمات الأعمال بفعل زيادة حجم التنظيمات الإدارية فقد أدى التشخيص الدقيق في العمل إلى مشاكل إنسانية بين الفئات والجماعات المهنية المختلفة⁽⁹⁾.

⁸- المرجع نفسه، ص 49.

⁹- المرجع نفسه، ص 50.

لقد استندت هذه المقاربة على جملة من المفاهيم السلوكية والإنسانية للفرد العامل، وركزت على دور الحوافز المعنوية في إثراء دوافع الأفراد، وضرورة اتباع الأسلوب الديمقراطي والمشاركة كنمط في القيادة، وربطت بين رضا الفرد العامل وإنتاجيته وطورت نظام اتصال فعال بين مستويات المؤسسة المختلفة لتبادل المعلومات بين العاملين عن طريق تحقيق حاجياتهم النسبية والاجتماعية. وقد أدى هذا الفهم إلى ظهور اتجاه جديد في تنمية الموارد البشرية يقوم على ما يلي:

- 1- أن العنصر الإنساني في العمل هو أهم العناصر جميعا، وذلك لما للإنسان من تركيب معقد - جسمي ونفسي واجتماعي - الأمر الذي يستلزم معالجة واعية، حتى تحصل الإدارة من هذا العنصر على التعاون المطلوب.
 - 2- أن دوافع العمل لا تقتصر على الأجور ومختلف الكفاءات المادية فحسب ولكن هناك حاجات نفسية واجتماعية عند العاملين، أهمها احترام لنفس وتأكيد الذات واحترام الآخرين.
 - 3- أن العاملين يكونون فيه، بينهم جماعات عمل، تعرف بالتنظيم غير الرسمي، ولهذه الجماعات تأثير كبير على تفكير أعضائها واتجاهاتهم وقيمهم ومن ثم دوافعهم وسلوكهم وعلاقاتهم فيما بينهم⁽¹⁰⁾، وبين الإدارة، الأمر الذي ينعكس في النهاية على إنتاجيتهم، ومن ثم فإن واجب الإدارة أن تتعامل معهم باعتبارهم جماعة، لا مجرد أفراد منفصلين.
 - 4- أن الطريقة الديمقراطية في معاملة العاملين كنيئة بأن تحقق لهم المناخ الملائم للعمل، إذ أنها تشجع حاجاتهم للاحترام والتقدير واثبات الذات، فتجعلهم يحسون بالرضا وارتقاع الروح المعنوية فيتجهون إلى زيادة الإنتاجية⁽¹¹⁾.
- يظهر أن هذه المقاربة بينت أهمية تنمية الموارد البشرية من الجوانب الإنسانية فالمبادئ الخاصة بالدوافع، والقيادة، وسلوك الجماعات، والاتصال، مما تعطي الإدارة أساسا للتعرف على المشكلات التي تواجهها في تعاملها مع الأفراد العاملين، وتساعدهم على تفهم أسس السلوك الإنساني وسلوك الجماعات⁽¹²⁾.

¹⁰-السعيد ياسين عامر: الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة. ط2، القاهرة، مركز وايد وعلي محمد عبد الوهاب، سير قيس للاستثمار والتطوير الإداري، 1998، ص ص 18 - 19.

¹¹-المرجع نفسه، ص 19.

¹²-أحمد يوسف دودين: إدارة التغيير والتطوير التنظيمي. ط2، عمان، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2014، ص 73.

بعد عرض المفاهيم الأساسية التي قدمت بها النظرية العلاقات الإنسانية لا بد من تقديم أبرز الانتقادات التي وجهت لها وهي:

- 1- إن حركة العلاقات الإنسانية لم تقدم نظرية كاملة وشاملة لتفسير ظاهرة التنظيم والسلوك التنظيمي، بل ركزت اهتمامها على دراسة جانب واحد من جوانب التنظيم المتعددة وهو العنصر البشري فالتنظيم عبارة عن وحدة اجتماعية مركبة يتفاعل فيها جماعات العمل الاجتماعية.
- 2- هناك تناقض واضح بين مصالح مجموعتين من أعضاء التنظيم وهما مجموعة العمال ومجموعة الإداريين ومن ناحية أخرى فهناك دلائل تشير إلى احتمال وجود تناقض واضح بين مصالح بعض فئات العمال أنفسهم (عمال مهرة وغير مهرة) كما أن هناك تناقض واختلاف بين جماعات الإداريين أيضا.
- 3- إن تركيز نظريات العلاقات الإنسانية على إنشاء جماعات العمل وإتاحة الفرصة لها للتفاعل يجعل جو العمل أكثر ملاءمة للعامل، ولكن ذلك بالقطع لن يقلل من جهد العامل في عمله أو يغير من طبيعة العمل الذي يقوم به، فذلك أمور موضوعية لن تتأثر بالجوانب الاجتماعية للعمل.
- 4- إن حركة العلاقات الإنسانية بتركيزها على جماعات العمل باعتبارها عائلة سعيدة، وبأن المؤسسة هي مصدر الرضا الأساسي للعامل، إنما تتغافل عن واقع التفاعل الاجتماعي للأفراد والجماعات وما يحتويه من تصارع وتنافس ومحاولات للسيطرة والتسلط⁽¹³⁾.
- 5- أن حركة العلاقات الإنسانية في تركيزها على دراسة التنظيم الغير رسمي، وتغفل تماما أهمية التنظيم الرسمي ولا تبين أثره في تشكيل سلوك أعضاء التنظيم.
- 6- إن حركة العلاقات الإنسانية إذ تركز على الحوافز والمكافآت غير المادية إنما تتجاهل أثر الحوافز المادية من اقتصادية وغيرها، وهي بذلك تفقد عنصرا هاما من عناصر تفسير السلوك الإنسان في تنظيمات العمل⁽¹⁴⁾.

3. مقارنة الحاجات:

يركز "أبراهام ماسلو" في تحليله للدافعية على مفهوم الحاجات الإنسانية، حيث قسم الحاجات الإنسانية على خمس حاجات كالتالي:

¹³-لوكيا الهاشمي: نظريات المنظمة. الجزائر، مخبر التطبيقات النفسية والتربوية، جامعة منتوري قسنطينة، (د. س. ن)، ص 85.

¹⁴-المرجع نفسه، ص 86.

- 1- الحاجات الفيزيولوجية: تعد نقطة البداية في مدرج ماسلو وتتمثل في الحاجات ذات العلاقة بالتكوين البيولوجي للإنسان كالماء، الأكل، الهواء... إلخ وهي ضرورة وحتمية ومهمة لحياة الإنسان.
- 2- حاجات الامن والاستقرار: وهي تمثل المرتبة الثانية في مدرج ماسلو، فعندما يستطيع إشباع الحاجات الفيزيولوجية ينتقل بعدها إشباع حاجات الأمن، والتي تأخذ صورة الاستقرار والثبات في العمل، التأمين ضد العجز والبطالة....
- 3- الحاجات الاجتماعية: وهي تحتل المرتبة الثانية في سلم ماسلو، فعندما يتم إشباع الحاجات السابقة الذكر ينتقل الإنسان إلى إشباع حاجاته الاجتماعية والتي تأخذ صورة حاجات الحب والانتماء حاجات تكوين علاقات اجتماعية داخل وخارج العمل.
- 4- حاجات التقدير والاحترام: وهي تأتي مباشرة بعد أن يشبع الإنسان الحاجات الثلاث السابقة الذكر، وتعني حاجات التقدير والاحترام ورغبة الإنسان في كسب الاحترام والتقدير من الآخرين حتى يتنامى لديه الشعور بالأهمية والثقة.
- 5- حاجات تحقيق الذات: وهي الحاجة الأخيرة في سلم ماسلو، وهذه الحاجة تعكس الرغبة الكبيرة للإنسان في أن يكون أكثر تميزا من غيره وأن يصبح قادرا على فعل أي شيء يستطيعه⁽¹⁵⁾. وتندرج حاجات ماسلو وترتب حاجات الإنسان، حيث تلخص هذه المقاربة في الخطوات التالية:
 - 1- يشعر الإنسان باحتياج لأشياء معينة، وهذا الاحتياج يؤثر على سلوكه، فالحاجات غير المشبعة تسبب توترا الذي الفرد فيسعى للبحث عن إشباع لهذه الحاجات.
 - 2- تندرج الحاجات في هرم يبدأ بالحاجات الأساسية اللازمة لبقاء الفرد ثم تندرج في سلم يعكس مدى أهمية الحاجات .
 - 3- الحاجات الغير مشبعة لمدة طويلة قد تؤدي إلى إحباط وتوتر حاد قد يسبب آلام نفسية ويؤدي ذلك إلى العديد من الحيل الدفاعية التي تمثل ردود أفعال تحاول الفرد من خلالها أن تحمي نفسه من هذا الإحباط⁽¹⁶⁾.ومن هذا المنطق فإن ماسلو يساوي بين الأفراد في إدراكهم للحاجات وأهميتها، في حين أن الأفراد يختلفون في ترتيب أهم حاجاتهم كل حسب موقفه وتتشبته وتفعله مع بيئة وثقافتها⁽¹⁷⁾.

¹⁵-محمد صالح الحناوي ومحمد سعيد سلطان: السلوك التنظيمي. الإسكندرية، دار الجامعة للنشر، 1997، ص ص 214-215.

¹⁶-السعيد بريق: الحاجات النفسية وعلاقتها بالقيم الاجتماعية لدى الطالب الجامعي،(رسالة مقدمة نيل شهادة الماجستير في علم النفس الاجتماعي، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة معمرى، تيز وزو، الجزائر)، إشراف: نزييم صرداوي، (2014، 1013)، ص 51.

إن دلالات هذه النظرية للإدارة عديدة، حيث ترشد الإدارة إلى كيفية إثارة الدافعية لدى الموارد البشرية دون أن تعتبر وجود هذه الحاجات خطأ عليها، إن من شأن تطبيق هذه النظرية أن تزيل مخاوف الإدارة من عداة الجماعات لأهداف التنظيم، وتريحها من عناء الإجراءات الرقابية الطويلة التي يقدر بها مقاومة التجمعات غير الرسمية داخل العمل، وتبين لها أنه إذا ما تم تهديد الحاجة للانتماء والعضوية في الجامعة فإن من شأن ذلك أن يضر بالتنظيم بدل أن يؤدي به إلى تحقيق أهدافه، إذ أن حرمان الإنسان من الحاجات المختلفة وخاصة تلك التي في قمة الهرم يؤدي إلى سلبه وعدم رغبته في التعاون مع الإدارة، وأحياناً إلى سلوك عدواني، ولا تعتبر هذه الظواهر عندئذ أمراض في الإنسان، بل أمراضاً في التنظيم الذي يحرمه تحقيق حاجاته أولاً يعطيه لتحقيقها⁽¹⁸⁾.

رغم تأكيد ماسلو أهمية تحقيق حاجات الأفراد ودوافع سلوكهم، كإطار مفيد لهم فكرة الدافعية لدى الموارد البشرية، إلا أنه أهمل الظروف الاجتماعية والاقتصادية والثقافية والسياسية المحيطة بالفرد العامل، والتي قد تدفعه إلى المفاضلة بين الحاجات العليا والحاجات الدنيا، إضافة إلى إغفاله تباين الجماعات في أهمية تلك الحاجات، كما أن الحاجات قد تتغير درجة أهمية بمرور الزمن وتقديم المجتمعات.

4. مقارنة المعوقات الوظيفية:

حاول ميرتون أن يربط بين الفعل والاستجابة لأفراد التنظيم في ظل ظروف متغيرة، واستخلص من تلك الفكرة الرئيسية الأولى نموذج المعوقات الوظيفية، باختصار تنهض الفكرة الأساسية للنموذج مع أن أعضاء التنظيم يستجيبون بطريقة ثابتة في المواقف المماثلة دون مراعاة للتغيير بين موقف وآخر، ونتيجة لهذا الجهود ودعم المرونة في علاقة الفعل والاستجابة، نشأ نتائج غير رشيدة، وعلى مستوى التنظيم، أوضح ميرتون أن الأفعال الناجحة في الماضي على أساس التدريب والمهارة، يمكن أن تسفر عن استجابات غير ملائمة في ظل ظروف متغيرة⁽¹⁹⁾.

ويطرح ميرتون فرضتين أساسيتين شكلتا منطلقاً لتقديم تصوره عن المعوقات الوظيفية في التنظيم.

¹⁷ - المرجع نفسه، ص 52.

¹⁸ - محمد قاسم القريوتي: مقدمة في الإدارة العامة، النشأة، التطور، النظريات، المهام، المشاكل، التحديات، والتوجهات العامة. ط2، الأردن، دار وائل للنشر، 2012، ص 118.

¹⁹ - اعتماد محمد علام: دراسات في علم الاجتماع التنظيمي. مصر، مكتبة الأنجلو المصرية، 1994، ص 161.

- الفرضية الأولى: تقود استجابة أعضاء التنظيم لمواقف صعبة، وتعميم هذه الاستجابة على مواقف مماثلة إلى نتائج غير متوقعة أو غير مرغوب فيها بالنسبة للتنظيم.
- الفرضية الثانية: نشأ التغيير الذي يطرأ على تغطية العاملين عن عوامل كافية في البناء التنظيمي⁽²⁰⁾.

إن المثال الجيد لما يعنيه ميرتون بالنتائج المعوقة وظيفياً بوجه عام، يمكن أن نعثر عليه في مناقشة للبيروقراطية، وبوجه عام، فإن البيروقراطية تظهر كمؤسسة وظيفية بالنسبة للمجتمع الصناعي، الذي يعني التخصص البيروقراطي فيه، استفادة أفضل من المواهب والقدرات واستجابة أكثر فاعلية لمتطلبات البيئة، ورغم ذلك، فإن فهم ميرتون للمعوقات الوظيفية جعله يدرك ما يمكن أن يحدث عندما يصبح الالتزام بالقواعد البيروقراطية هدفاً بذاته أي الموقف الذي بدعوة "الطقوسية" في نظريته حول الانحراف⁽²¹⁾.

يمكن التأكد هنا أن معنى المعوقات الوظيفية عند ميرتون يحيلنا إلى حقيقة مفادها أن البيروقراطية التي قد تعين الرشد والعقلانية في أداء الوظائف والمهام واحترام اللوائح التنظيمية وغيرها، قد تتحول إلى مجرد واجهة، وقد تنحرف عن المبادئ الأساسية للتنظيم البيروقراطي إلى مفهوم الطقوسية، أي مجرد أداء روتيني للوظائف دون فعالية.

وبالمجمل فإن المعوقات الوظيفية عند روبرت ميرتون يمكن أن تؤثر سلبيًا على تكيف النسق أو توافقه، وعلى سبيل المثال فإن الفساد الإداري يعتبر معوقًا وظيفيًا في مؤسسة تتادي بالحكم الرشيد والشفافية، وبالتالي فإن مفهوم المعوقات الوظيفية عند ميرتون يشير إلى نتائج غير مرغوب فيها، وذات توتر على المستوى البنائي تكشف عن الخلل وتسبب عدم التوازن في البناء الاجتماعي⁽²²⁾.

وانطلاقاً من هذا التصور فإن قواعد التنظيم البيروقراطي، التي تنشأ الدقة والفعالية ذاك من الخصائص الرئيسية التي تؤكد على المنهجية والنظام والطاعة، قد تصبح قواعد جامدة، بحيث تصبح هذه القواعد التي وضعت أساس كوسائل للوصول إلى أهداف معينة غاية في حد ذاتها مما يؤدي إلى تمسك

²⁰- السيد الحسني: النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم. القاهرة، دار المعارف للنشر، 1981، ص 71.

²¹- رث والاس وألسون وولف: النظرية المعاصرة في علم الاجتماع، تمتد آفاق النظرية الكلاسيكية. ترجمة محمد عبد الكريم الحوراني، الأردن، دار مجدلاوي للنشر، 2011، ص 99-100.

²²- أنظر: زبيبي نذير: الوجيز في علم الاجتماع (النظريات الاجتماعية). الجزائر، منشورات ليجوند، 2013، ص 114.

البيروقراطيين بالشكليات، ومن جهة أخرى فإن عجز البيروقراطي وعدم كفاءته عبارة عن نتائج الهيكل البيروقراطي الذي يشغل في إطاره مما يدفع بالبيروقراطي إلى الاهتمام بالإجراءات والتعليمات أكثر من اهتمامه بالأهداف الأساسية للمؤسسة، وذلك ما يؤدي إلى اختلال وظائفها في نشاط المؤسسة⁽²³⁾.

5. المقاربة النسقية:

تعود البدايات الأولى لهذه المقاربة إلى أعمال العديد من العلماء والباحثين، من بينهم "فان بيتزلانفي" Von bertalanffy، الذي يعتبر المؤسسة نسقا اجتماعيا ومجسدا في الواقع يتمتع بخصائص تنظيمية إضافة إلى كونه متعامل اقتصاديا مهم، يتكيف بعقلانية مع متغيرات البيئة الخارجية⁽²⁴⁾، كذلك نجد عالم الاجتماع الأمريكي "تالكوت بارسونز" Talcott Parsons الذي انطلق من تصور أن المؤسسة نسقا اجتماعيا تتألف من انساق فرعية مختلفة وأن هذه المؤسسة تعد بدورها نسقا فرعيا يدخل في إطار نسق اجتماعي أكبر وأشمل كالمجتمع، وأوضح بارسونز أن القيم السائدة في التنظيمات هي التي تمنح أهداف هذه المؤسسة طابعا شرعيا، لأنها هي الشيء تؤكد إسهام النسق التنظيمي في تحقيق المتطلبات الوظيفية التي يسعى النسق الأكبر (المجتمع) إلى تحقيقها⁽²⁵⁾.

ويظهر بارسونز إلى توضيح مسألة التكامل بين الأفراد والجماعات في التنظيم، فيشير إلى أن هذا التكامل يتحقق من خلال النسق القيمي السائد في المجتمع، ومن خلال أهداف التنظيم الاجتماعي نفسه، وتتأكد عملية التكامل من خلال أنماط معيارية محددة تنظم العمليات المختلفة التي يتم من خلالها مواجهة المتطلبات الوظيفية التي تفرضها المنظومة، وتشمل العناصر التالية: المواءمة وتحقيق

²³-علي سموك: العلاقات الاجتماعية في المؤسسة الصناعية الجزائرية واشكالية تأسيس هوية عمالية، سوسيولوجيا فعل الصراع: التمثيلات والنتائج، دراسة ميدانية (رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علم الاجتماع تخصص المؤسسات الاجتماعية، جامعة باجي مختار عنابة، الجزائر) إشراف محسن عقون، (1988-1997)، ص ص 54-55.

²⁴-بوخناف هشام: وظيفة العلاقات العامة وانعكاساتها على أداء المؤسسة العمومية الجزائرية، دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر، عنابة (رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص علاقات عامة، قسم علم الاجتماع، جامعة باجي مختار، عنابة-الجزائر) إشراف: سموك علي، (2010، 2011)، ص 106.

²⁵-مصطفى عوفي والصالح ساكري: "الخلفية السوسيولوجية لنظرية المنظمة"، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد 26، جازان 2012، ص 132.

الأهداف، وهما مطلبان يتعلقان مباشرة بعلاقة انسق بالبيئة المحيطة به، ثم التكامل والكمون، وهما مطلبان يرتبطان بالظروف الداخلية للنسق⁽²⁶⁾.

إن الفائدة الأساسية التي قدمها المقاربة النفسية للعلوم الإدارية المرتبطة بتنمية الموارد البشرية، في أنها تلزم المشرفين في النظر إلى المؤسسة باعتبارها كلا متكاملًا، مكون من أجزاء تتفاعل مع بعضها من أجل الوصول إلى أعلى مستويات الأداء، كما تجعلهم ينظرون إلى المؤسسة كشبكة علاقات متدفقة داخليا وخارجيا، وتتعلق بالبيئة الخارجية الكبرى²⁷.

6. مقارنة رأس المال البشري:

ظهرت هذه المقاربة مع بداية السبعينات، ومن روادها ادم سميث، ألفريد مارشال، جون ستيوارت ميل، تيودور شولتز، حيث تقوم على مسلمة مفادها أن هناك علاقة ايجابية بين الاستثمار في رأس المال البشري وبين زيادة دخل الفرد والمجتمع، أي أنه كلما زاد الاستثمار في رأس المال البشري كلما زاد الدخل سواء على مستوى المجتمع أو مستوى الفرد²⁸.

رغم أن مقارنة رأس المال البشري لم تبلور كمنظريّة إلا بأبحاث شولتز، وأن فكرة تقييم الأفراد كأصول بشرية لم تلق الانتشار والقبول الواسع إلا بظهور نظريات شولتز **schultz** وغيره، الذي ركز في تحليلاته على تحليل ومناقشة مخرجات ومدخلات الموارد البشرية وإعدادهم للقوى العاملة، باعتبارها من أهم العناصر المكون لعملية الإنتاج²⁹.

كما يرى ألفرد مارشال **marshall**، أن البشر رأس مال يجب أن يستثمر للإفادة من إمكانيته وطاقته للبقاء والاكتشاف والتحليل وإعادة التركيز والابتكار والإبداع في باقي رؤوس الأموال، أما بيكر **becker** في كتابه " رأس المال البشري " ، فيرى أن رأس المال البشري مماثل للوسائل المادية للإنتاج

²⁶- الأصفر أحمد وأديب عقيل: دراسات معاصرة في علم الاجتماع، علم الاجتماع التنظيم ومشكلات العمل. سوريا، منشورات جامعة دمشق، 2002-2003، ص 135.

²⁷- بوخناف هشام، مرجع سابق، ص 108.

²⁸- غربي صباح: <<الاستثمار في التعليم ونظرياته.>>مجلة العلوم الانسانية الصادرة عن جامعة محمد خيضر، بسكرة- الجزائر، العددان 02-03، جوان 2008، ص 13.

²⁹- المرجع نفسه، ص 13.

مثل المصانع والآلات، ويستطيع الفرد الاستثمار في رأس المال البشري من خلال التعليم والتدريب، وتعتمد المخرجات بشكل جزئي على نسبة العائد من رأس المال البشري المتوفر³⁰.

كما حاول "شولتز" البحث عن تفسيرات أكثر فعالية لتفسير الزيادة في الدخل، فسعى إلى تحويل الانتباه من مجرد الاهتمام بالمكونات المادية لرأس المال إلى الاهتمام بتلك المكونات الأقل مادية وهي رأس المال البشري، فقد لاحظ شولتز إهمال الباحثين للثروة البشرية، وتجنب أي تحليل منظم لهذه الثروة، لذا فقد ركز اهتمامه للوصول إلى نظرية الاستثمار في رأس المال البشري تهدف إلى تحقيق التنمية الاقتصادية³¹.

وقد بين شولتز مفهومه لرأس المال البشري، على ثلاثة فروض أساسية وهي:

- أ. أن النمو الاقتصادي الذي لا يمكن تفسيره بالزيادة في المدخلات المادية، يرجع أساسا إلى الزيادة في المخزون المتراكم لرأس المال البشري.
- ب. يمكن تفسير الاختلافات وفق لمقدار رأس المال البشري المستثمر في الأفراد.
- ت. يمكن تحقيق العدالة في الدخل من خلال زيادة نسبة رأس المال البشري إلى رأس المال التقليدي³².

وقد ركز شولتز اهتمامه على عملية التعليم باعتبارها استثمار لازم لتنمية الموارد البشرية، وبأنها شكل من أشكال رأس المال، ومن ثم أطلق على التعليم اسم رأس المال البشري طالما أنه يصبح جزءا من الفرد الذي يتلقاه، وأن هذا التعليم يعد شكلا من أشكال رأس المال طالما يحقق خدمة منتجة ذات قيمة اقتصادية³³.

يمكن القول أن الأهمية الاقتصادية لرأس المال البشري كركيزة أساسية في تطوير المجتمع وتنميته، تحث على ضرورة الاستثمار في الإنسان (العامل) بوصفه موردا استراتيجيا في العملية الإنتاجية، فهو

³⁰ -نادية ابراهيم: دور الجامعة في تنمية رأس المال البشري،دراسة حالة جامعة المسيلة(رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية تخصص الإدارة الإستراتيجية للتنمية المستدامة، جامعة فرحات عباس، سطيف1- الجزائر)إشراف: يوسف بركان،(2012-2013)، ص ص 03-04.

³¹ -راوية حسن: مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية. الإسكندرية، الدار الجامعية، 2002، ص ص 65-69.

³² -عقيل جاسم عبدالله أبو رغيث وطارق عبد المحسن العكلي: تخطيط الموارد البشرية. الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، 1998، ص 157.

³³ -المرجع نفسه، ص 158.

المورد الذي يصعب نسخه أو تقليده كالمهارات والموهبة والخبرة والحافز، إذ من السهل في هذا العصر أن تقوم المؤسسات بنسخ وتقليد برامج العمل والآلات والتقنية المستخدمة في الإنتاج باستثناء العنصر البشري الذي هو العنصر الوحيد غير قابل للنسخ والتقليد، فهو مورد الإبداع والتجديد الاستراتيجي³⁴. ورغم أهمية هذه المقاربة في التأكد على أهمية الاستثمار في العنصر البشري في المؤسسة، إلا أنها تعرضت لعدد الانتقادات كما يلي:

- افتراض أن التعليم يرفع الإنتاجية.
- عدم قدرة متغيرات رأس المال البشري (التعليم والتدريب) على تفسير متغيرات الدخل بشكل مرض.
- اختلاف النتائج باختلاف النماذج والبيانات المستعملة.
- وجود أهداف أخرى للتعليم غير اقتصادية، مما دفع إلى بروز نظريات أو تفسيرات أخرى لفوارق الأجر بين العاملين³⁵.

ثانيا: مقاربات الثقافة التنظيمية:

1. مقارنة الهوية في العمل:

يعرف كلود دوبار Claude Dubar الهوية المهنية من خلال كتابة "سوسولوجيا المهن" بأنها ترمي إلى الفردانية وما هو جماعي في نفس الوقت، وهي ليست تعابير بسلوكية للشخصيات الفردية، وليست متوج سياسي اقتصادي، بل هي بناءات اجتماعية تقم تفاعل بين مسارات فردية وأنظمة تشغيل وعمل وتكوين وتدريب، حيث أن هناك أربعة (04) مراحل في تكوين الهوية في العمل، عبر عنها دوبار بالمثالية:

أ. المرحلة الأولى: تنسب إلى مرحلة التكوين الأولي، حيث يقوم الفرد من خلاله بتكوين الحجر الأساسي لهويته المهنية.

ب. المرحلة الثانية: تتم فيها عمليات إدخال وإدماج كفاءات ومؤهلات ورفع درجة وعي الفرد بها.

³⁴- أنظر: مصيطفى عبد اللطيف: <رأس المال البشري في خلق القيمة في المؤسسات المصرفية.><مجلة الواحات للبحوث والدراسات، الصادرة عن جامعة غرداية- الجزائر، العدد السابع، 2009، ص ص 24-25.

ت. المرحلة الثالثة: مع بدأ المسؤوليات الموكلة للفرد، يتمكن هذا الأخير من تكوين، تصور شامل عن هويته.

ث. المرحلة الرابعة: تأتي مع التقدم التدريجي نحو التقاعد، بحيث يصل الفرد إلى حد ما من الشيخوخة المهنية³⁶.

يرى كلود دوبار بأن المسار المهني للفرد يبني على أربعة (04) مساحات زمنية تحدد الهوية المهنية، والتي تتمثل في مساحة التكوين، مساحة المهنية، مساحة المؤسسة، وتلك الخاصة بما هو خارج العمل، كل هذه وحدات الهوية المهنية، تتطلب وجود علاقات بين الفرد مع غيره في وضعيات وتنظيمات مختلفة⁽³⁷⁾.

وفي السياق نفسه، يبدأ دوبار بالتأكيد على أنه يمكن القول بأن دور كايم من خلال أعماله المختلفة، يرى بأن الهوية الاجتماعية تنتقل من جيل إلى جيل، من خلال عملية التنشئة الاجتماعية، وأن الهوية بهذا المعنى تعطي من المجموعات المهنية التي تشكل عنصرا أساسيا من البناء الاجتماعي القائم، تلك المجموعات التي تصطلح بمهمة إدماج الأعضاء في نسق القواعد المنظمة لأية مهنة وإلى نسق الأفكار والمشاعر التي تميز كل مجموعة من المجموعات المهنية⁽³⁸⁾.

وبالتالي فإن دوبار يعتقد أن من بين العناصر المشكلة للهوية الاجتماعية ونجد الهوية المهنية التي لا تبدو سوى اسم المهنة التي يختص بها كل واحد والوسط المهني الذي ينتمي إليه، وكذا التدريبي للموارد البشرية التي خضع إليه، ويلاحظ أيضا من جهة أخرى، أن الانتماء إلى مجموعة مهنية يشكل

³⁶ - بن شارف حسين: دور التكوين المهني المتواصل في إعادة إنتاج الهويات المهنية، (رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران - الجزائر) إشراف: زمر زين الدين، (2011-2012)، ص 66.

³⁷ - المرجع نفسه، ص 67.

³⁸ - مراني حسان: الهوية المهنية الاجتماعية لفئة إطارات المؤسسات الاقتصادية العمومية (أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه تخصص علم اجتماع العمل، كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر) إشراف: شوية سيف الإسلام، (2006-2007) ص ص 29-30.

عنصرا أساسيا من عناصر الهوية الاجتماعية، حيث أن احتلال منصب مهني معين يعني للأفراد في هذه المجتمعات هوية اجتماعية رسمية⁽³⁹⁾.

2. مقارنة مناطق الفعل:

بحث **Philips Bernou** وانطلاقا من أحد أعماله، إعداد شبكة لتحليل مناطق الفعل في التنظيمات لعرض تنوع التأويلات الممكنة للظواهر التي تمت ملاحظتها، ولقد اقترح من جهة أولى حالة من البحث الاستكثافي بتردد فكري انطلاقا من ذلك الذي يمكن أن يستعمل فيه الباحث مفاهيم مستقاة من مختلفة النظريات التي تتناقض عادة فيما بينهما، واقترح من جهة ثانية تحديد مناطق الفعل لأنها طريقة ممكنة لتحديد المعنى الذي يعطيه لفعله⁽⁴⁰⁾.

فبالنسبة لـ **Bernou** إن بناء التوافق وإعادة بناء الهويات وإنتاج المعايير والسلوكيات التي تتلاءم فيما بينها، تنتج بالطريقة التي يؤول بها الفاعلون دورهم في التنظيم اعتبارا للسير الداخلي ولحالة الفعل التي يوجد عليها، وأن المعنى الذي أعطى للفعل ثم خلقه عبر أنساق تمثلات للأفراد، وثم ذلك عبر الحالات الاجتماعية، بعبارة أخرى فالفاعل لا ينصرف في ارتباطه بالحالة فقط، ولكن حسب تجاربه وذكريته أيضا، وباختصار، أن منطق فعل فاعل ليس هو في الأخير نتاج لماضيه فقط، وإنما هو فقط نتاج للممارسة الواقعية لمهمته عن طريق حالات الشغل، ويؤدي منطق الفعل الذي قدمه **Bernou** إلى

³⁹-المرجع نفسه، ص 31.

العمل على فهم أن الصراعات التي تحدث بين الفاعلين تعد وليدة للتمثلات المختلفة للإكراه والحالات الاجتماعية⁽⁴¹⁾.

وخلاصة القول، تكمن أطروحة **Bernou** في كون التأويل الذي هو في حدود مناطق الفعل، ينتج عنه فهم الأسلوب الذي يقدمه كل واحد واجهه إحدى المشكلات المطروحة ولا يتوقف على الفعل الذي سيتواجد به فقط إنما أيضا على ما لديه من ألعاب السلطة وما لديه من عوالم وأخيرا ماضيه الذي يتشكل من تمثلاته الخاصة⁽⁴²⁾.

3. مقارنة البنائية الوظيفية:

تعتبر البنائية الوظيفية من النظريات السوسولوجية التي شغلت حيزا كبيرا في أدبيات علماء الإجماع خاصة، وينظر أصحاب الاتجاه الوظيفي البنائي وعلى رأسهم "تالكوت بارسونز" إلى المجتمع باعتباره نسقا اجتماعيا مترابطا داخليا ينجز كل جزء من أجزائه أو مكون من مكوناته وظيفة محددة، بحيث أن كل خلل أو تغيير في وظيفة إحدى مكوناته ينجز عنه تغيير في باقي أجزاء النسق⁽⁴³⁾.

يدرس "بارسونز" الفعل الإنساني بوصفه منظومة اجتماعية متكاملة يسهم كل عنصر من عناصرها في تكوين الفعل على نحو من الأنحاء، وهي مؤلفة من أربعة منظومات فرعية تندرج من المنظومة العضوية إلى المنظومة الشخصية، الاجتماعية، الثقافية، وتتجلى وحدة المجتمع بوحدة المنظومة الثقافية والحضارية التي تؤلف تقويم الأفعال وتوجيهها، ويفصل وحدة المنظومة الثقافية يتحقق التنظيم الاجتماعي توازنه واستقراره، وليس من السير أن تتغير معالم المنظومة الثقافية، بل تتأكد من خلال شخصية التنظيم الاجتماعي وهويته ومن خلالها يظهر التبيان بين المجتمعات الإنسانية والحضارية المتعددة⁽⁴⁴⁾.

⁴¹ - المرجع نفسه، ص ص 85-86

⁴² - المرجع نفسه، ص 86.

⁴³ - عبد الباسط عبد المعطي وعادل مختار الهواري: في النظرية المعاصرة في علم الاجتماع. الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية، 1986، ص 98.

⁴⁴ - أحمد سمير نعيم: النظرية في علم الاجتماع. القاهرة، دار المعارف للنشر، 1985، ص 51.

لقد توصل **بارسونز** إلى بقاء المؤسسة في حالة الاستقرار، النظام، تحتاج إلى ضمانات تكفل استقرار النظام، وكمثل القيم والمعايير يعد القانون من الضمانات اللازمة لاستمرارية النظام، وبعد دراسته لمسائل المصلحة والقوة والنظام العام توصل إلى حل مسألة القوة تكمن في الإشارة إلى حقيقة أن الأفراد يتكاملون مع نق عام للقيم يكشف عن نفسه في شرعية المعايير النظامية والغايات المشتركة للفعل وفي الطقوس⁽⁴⁵⁾.

إن هذه الظواهر بكليتها يطلق عليها "التفاعل القيمي المشترك" ويعني هذا أنه من دون نسق قيمي يتعذر أن نتحدث عن النظام الاجتماعي، أو على حد تعبير "ماريون ليفي" **Marion Levy** لكي يظل المجتمع مستقرا لابد أن يوجد نوع من الاتفاق العام بين أعضائه (التوجهات القيمية المشتركة)⁽⁴⁶⁾.

وبتعبير آخر بين **بارسونز** أن تحقيق التماثل الوظيفي بين أفراد المؤسسة تحتاج إلى منظومة ثقافية قيمية مشتركة، أي منظومة القيم والاتجاهات والتمثلات المتفق عليها بين أفراد المؤسسة التي تواجه سلوكياتهم وأفعالهم.

على أي حال، إن نقطة الابتداء في الوظيفة عند **بارسونز**، تتمثل في السلوك المجتمعي للفرد أو في وحدة الفعل الصغرى التي تتكون من الفعال والغايات والبيئة التي تضم أشياء اجتماعية ومادية فضلا عن المعايير والقيم والحال، فإن اهتمام **بارسونز** لا ينصب فقط على فعل الفرد أيضا على أنساق الفعل ونسق الفعل يتكون في نظره من العلاقات القائمة بين الفاعلين من معايير وقيم وغيرها⁽⁴⁷⁾.

قدم "تالكوت بارسونز" نظرية سوسيولوجية وظيفية، وأن كل أعماله جاءت كرد فعل أو رفض لفكرة النظريات السوسيولوجية الصغرى التي تهتم فقط بجانب معين ومحدد من جوانب المجتمع ورغم قدرها على تصنيف وتحليل علاقات الفاعلين، إلا أنها تعرضت لانتقادات منها:

- المبالغة في محاكاة العلوم الطبيعية واعتبرت انسق الاجتماعي على أنه كائن عضوي.

⁴⁵- سمير عبد الله حسن: <>النظام الاجتماعي من منظور بنائي وظيفي>>، قسم الدراسات السياسية، المعهد العالي للعلوم، مجلة جامعة دمشق، المجلد 19، العدد الأول، 2003، ص 312.

⁴⁶- المرجع نفسه، ص 313.

⁴⁷- فؤاد خليل: مرجع سابق، ص ص 85، 86.

- انصب اهتمام الوظيفتين على الجوانب الثقافية من النسق الاجتماعي أكثر من الأبعاد الديناميكية المتغيرة، وشكلت الأبعاد الثقافية للنسق الاجتماعي، الموضوع المستخدم في التفسير أكثر من غيره من مكونات انسق.
- إهمال الوظيفية لفكرة الصراع الاجتماعي، رغم أن هذا الموضوع أساسي في فهم المجتمعات الإنسانية بمختلف أشكالها.
- إن بعض علماء الاجتماع الوظيفيون قبلوا بعض الانتقادات وحاولوا التكيف معها في اتجاههم الوظيفي وتعاملوا معها بإيجابية، ولذلك حاولوا تطوير هذه الوظيفة التي تعتبر بالنسبة لهم كلاسيكية⁽⁴⁸⁾.

4. المقاربة الثقافية:

يرى رونو سانسيليو **Renaud Sainsaulieu** أن الكثير من علماء النفس قد أبانت على أن الأفراد قد يصابون باضطراب في ثقافتهم لمهنية، بفعل تجاربهم خلال علاقات العمل، ويدعم الفكرة القائلة بوجود تداخل بين البنيات الاجتماعية وخاصة العمل والبنيات النفسية للأفراد⁽⁴⁹⁾.

يستند سانسيليو في مقاربه الثقافية والتي تنظر إل المؤسسة ليس مجال مختصر حول عملية الإنتاج، بل انطلاقاً من كون المؤسسة مجال التنشئة الاجتماعية وتشكل الهويات الفرعية والاجتماعية حسب القيم والمعايير التي تشكلت عليها بنية المؤسسة، يعني أنه ينظر للعامل ليس كعنوان منفذ بل كفاعل منتج ومبدع يساهم في إنتاج وإعادة إنتاج ثقافة المؤسسة، لذلك فلها سمات وبصمات البعد الثقافي، بمعنى أننا أمام مجتمع مؤسسة بحيث يكو الفاعل ملتزم بقواعد وضوابط هذا المجتمع أي أن سلوكياته تعكس امتثاله للقيم وللمعايير المنتجة جماعياً عبر التفاعل اليومي بين مختلف الفاعلين الاجتماعيين⁽⁵⁰⁾.

⁴⁸- نذير زربي: مرجع سابق، ص ص 117- 118. 49

⁴⁹- بن شارف حسين: مرجع سابق، ص 68.

⁵⁰- أحمد بجاج: <سوسولوجيا الممرضة- إطار نظري لتشل الهوية المهنية للممرضة>>، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 20، سبتمبر 2015، ص 306.

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 ظاهريا فقط في صورة ثقافية المؤسسة، ولكن الطبيعة التمييزية لدى الأفراد تدفعهم إلى البحث عن الاختلاف، حيث يعرفها سانسيليو بالتجربة الاجتماعية والعلائقية بحيث تمثل كل المعايير والقيم، والقواعد والانتماءات المتعددة التي تعتبر المرجعيات لتي يتم تعريف أعضاء جماعة العمل من خلالها⁽⁵¹⁾.

يؤكد "رونو سانسيليو" ضرورة دراسة المنظمة بمكوناتها وعملياتها ونموها وتطورها وديناميكيته وتكيفها وتغيرها، وأن ثقافة المنظمة كمحرك للسلوكيات والأفعال وكذا دينامية وحركية المنظمات تكمن في ثقافتها وتطورها وكذا الضبط الاجتماع، بالإضافة إلى محاولة "سانسيليو" تفسير العلاقة بين ثقافة المنطقة وثقافة المجتمع (الأفراد المنتمون إليها أو الثقافة الوطنية، خلقت مشكلة علمية تحاول وهمها بحيث يؤكد أن المؤسسة هي نظام اجتماعي بالإضافة إلى نظام اقتصادي لها تاريخها ومقوماتها الأساسية، ولا تستطيع الانفلات من التأثيرات الثقافية⁽⁵²⁾.

يدافع "سانسيليو" عن الأطروحة التي مفادها أن التجربة اليومية للعلاقات المهنية تغذي المتمثلات الجماعية والقيم المشتركة التي تجاوزت الكل، كما صاغت الشخصيات الفردية في اختياراتهم وأحكامهم، وقد بين أن العلاقات الاجتماعية في العمل تبني الهوية الفردية والجماعية، وتدل الهويات في العمل في المجتمعات الصناعية وسطا جديدا للتلقين الثقافي⁽⁵³⁾.

حيث يقول أن التأمل في الفكرة الثقافية يقودنا إل التفكير وشكل متزامن في عدة مسائل، فهي تطرح عل التفكير السوسولوجي قضايا الاندماج في التنظيمات، وقضايا ما يعانون من مشكلات نفسية كإكتئاب وعلاقتهم المتوترة بالحركات والتنظيمات⁽⁵⁴⁾.

⁵¹ - كاري نادية أمينة، العامل الجزائري بين الهدية المهنية وثقافية، (أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، الجزائر)، إشراف: مزوار بلخير، (2011، 2012)، ص 94.

⁵² - علي عبد الهادي مسلم: تحليل وتصميم المنظمات، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2002، ص ص 30-32.

⁵³ - محمد شرايمي: مرجع سابق، ص ص 82-83.

⁵⁴ - مراني حسان: مرجع سابق، ص 02.

ويعتقد أن ارتفاع الوعي الثقافي لن يؤدي إلى بروزهم كقوة اجتماعية متماسكة، بالإضافة إلى اختلاف التأثيرات الخارجية أين يخضعون لها اجتماعيا وثقافيا واختلال في الأبعاد القيمية والمواقف والاتجاهات الثقافية والتفكير لدى المورد البشري وقيم المؤسسة⁽⁵⁵⁾.

وبالجمل بين سانسيليو أن المؤسسة هي مجال للتعلم الثقافي، أي الوسط الذي يتم فيه تلقين وتعليم طقوس وقواعد جديدة كالعامل الصناعي، كما أن المؤسسة ليست فقط مكان لإنتاج السلع والخدمات بقدر ما هي فضاء للتنشئة المهنية والثقافية.

5. مقارنة التفاعلية الرمزية:

تقوم التفاعلية الرمزية مسلمة مفادها على أن مفادها الحياة الاجتماعية التي نعيشها ما هي إلا حصيلة التفاعل التي تقوم بين البشر والمؤسسات والنظم وهذه التفاعلات تكون ناجمة عن الرمز التي كونها الأفراد نحو الآخرين بعد التفاعل معهم⁽⁵⁶⁾.

يعتبر جورج هيربرت ميد من المفكرين الذين ساعدوا في تشكيل خاصية العلم الاجتماعي الحديث، وتعبير وجهة نظر ميد حول الذات مركزية بالنسبة للتفاعلية الرمزية، إنه يرى الذات كعضوي فاعلة وليست ببساطة وعاء سلبي يتلقى المثيرات ويستجيب لها، وبالنسبة فإن الذات أكثر من مجرد استدماج مكونات لبناء الاجتماعي والثقافي، وإنما بصورة أكثر مركزية تمثل عملية اجتماعي، إنها عملية تفاعل الذات والتي من خلالها يشير الفاعل الإنساني إلى أموره الذاتية التي تواجهه في الموقف الذي يتصرف فيه⁽⁵⁷⁾.

ويعالج ميد في نظريته للتفاعلية الرمزية موضوع "أنا" كما أقيم نفسي و "أنا" كما يقيمني الآخرون، فعند تفاعل الفرد مع الآخرين لفترة من الزمن فإن الآخرين يقيمون بعد أن يعتبرونه رمزا ذات معاني

⁵⁵ - المرجع نفسه، ص 63.

⁵⁶ - إحسان محمد الحسن: النظريات الاجتماعية المتقدمة. عمان، دار وائل للنشر، 2010، ص 89.

⁵⁷ - رث والاس والسون وولف: مرجع سابق، ص 332.

مواصفات معينة، وعند وصول التقييم أي تقييم الآخرين للفرد المعني بالتقييم فإنه يقيم نفسه كما يقيمه الآخرون لأن تقييم الفرد لذاته ناجم عن تقييم الآخرين له⁽⁵⁸⁾.

حيث يبني "ميد" نظريته في التفاعل الرمزي منطلقا من عنصرين رئيسيين هما: الذات أو النفس البشرية والسلوك الاجتماعي الذي هو عبارة عن حصيلة العلاقات المتفاعلة، كما يرى أيضا إن أهم العوامل التي تؤثر في التفاعل الرمزي تتمثل في:

- القواعد الاجتماعية وأنماط السلوك الواضحة.
- عوامل الزمن ومقاييسه كالساعة أو الشهر أو اليوم.
- المواقف الاجتماعية

وأخيرا فإن التفاعل الرمزي تستند إل المعطيات التالية:

- تعكس النفس البشرية الصورة العامة للرموز والإشارات العامة، فالذات أو النفس الفردية هي التي ينعكس عليها المجتمع بكل صورة.
- يعمل مجموعة من التوقعات الاجتماعية المستقاة من القيم والمعايير والقواد الاجتماعية عل قيادة التفاعل الرمزي.
- قابلية الفرد العقلية على تكوين رموز اجتماعية.
- تأثير البيئة الاجتماعية على تكوين الرمز الاجتماعية⁽⁵⁹⁾.

من خلال ما سبق وكخلاصة لأفكار التفاعلية الرمزية فإن ذلك فتح المجال واسعا لانتقادات كثيرة تعرضت لها ومنها نذكر:

- إغفالها لموضوع البنية الاجتماعية، ولذا وهي لا تستطيع قول أي شيء عن ظواهر كالقوة والصراع والتغير.
- إنها نظرية مختصة في دراسة الفرد من خلال الفعل اجتماعي ولا تحاول في أوضح إشكالاتها أن تكون نظرية للمجتمع.

⁵⁸- إحسان محمد الحسن: مرجع سابق، ص 82.

⁵⁹ نذير زربيبي: مرجع سابق، ص ص 265 - 268.

- فشلها في تقديم تصور للتنظيم الاجتماعي وتفسير النظام الاجتماعي .
 - اهتمام التفاعلية الرمزية بدراسة الأنساق أو الوحدات الاجتماعية لصغيرة وتجاهلها للجوانب التنظيمية الكبيرة، بالإضافة إلى أنها لم تول اهتماما كبيرا للعلاقتين المجتمعتان.
- وأخيرا فإن التفاعلية الرمزية تبقى محددة النطاق وترتبط بطبيعة أفعال الإنسان، ومن هذه الزاوية فإنها ليست نظرية لفهم المجتمع ككل⁽⁶⁰⁾.

وفي إطار هذه المقاربة أيضا برزت أطروحة "إرفنك خوفمان" الذي حاول تقديم لعبة التفاعلات على نموذج المسرحة للتمثيل، مؤكدا على أهمية المماثلة بين دور الممثلين على خشبة المسرح، وكذا دور الفاعلين في مؤسسة، وتعمل على توضيح الرؤية لفهم فكرة دور الثقافة التنظيمية، فإن كان مطلوباً من الممثلين التفاعل مع أداء الممثلين الآخرين وكذا إذا كان مطلوباً منهم احترام النص المسرحي وعدم الخروج عليه فإن المطلوب من الفاعلين الاجتماعيين التفاعل إيجابياً مع بعضهم البعض، من خلال اتباع المعايير التي تحكم المجتمع أو الجماعة التي ينتمون إليها كتنظيم منفتح من خلال نشاطاته ووظائفه على المجتمع ككل⁽⁶¹⁾.

من منطلق مناقشتنا للمقاربات النظرية للثقافة التنظيمية والموارد البشرية، يمكن أن نقدر بأن ملامح المسلكية النظرية المنسجمة مع موضوع هذا البحث - الذي يطوق إلى التعرف على دور الثقافة التنظيمية في تنمية الموارد البشرية - ترسم بالتحديد وبشكل أفضل معرفياً ومنهجياً ضمن مقاربة المعوقات الوظيفية، والمقاربة الثقافية بناء على الاعتبارات التالية:

1. إن تطوير الثقافة التنظيمية تصطدم بمجموعة من المعوقات الثقافية والاجتماعية والتنظيمية، التي تؤثر سلباً على تحقيق التغيير التنظيمي.
2. إن العناصر الثقافية التي يتشبع بها الأفراد العاملون في مجتمعهم المحلي لها تأثير كبير على ثقافتهم التنظيمية في محيط المؤسسة.

⁶⁰ - المرجع نفسه، ص 272.

⁶¹ - أنظر: قريد سмир: دور الجمعية الوطنية لحماية البيئة ومكافحة السلوك في نشر الثقافة البيئية، (رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع التتمية بالمشاركة، كلية الآداب العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر) إشراف: لحرش موسى، (2005-2006)، ص 48.

3. إن التشخيص الثقافي لواقع المؤسسة العمومية الجزائرية يتطلب فهم شامل للتحويلات الثقافية والتنظيمية، والرجوع إلى الخبرات والتجارب الماضية، ونسقتها القيمي، بهدف التعرف على المشكلات التنظيمية التي حالت دون تنمية الثقافة التنظيمية للموارد البشرية.
4. المؤسسة ليست فقط فضاء للإنتاج المادي، بقدر ما هي وسط اجتماعي منتج للثقافة والهويات المشتركة، بوصفها جسدا اجتماعيا يعكس الملامح الرئيسية للمجتمع الذي يحيط به

خلاصة:

من خلال مناقشتنا للمقاربات النظرية يتضح لنا أن الثقافة التنظيمية لها دور فعال في تنمية الموارد البشرية، حيث توصلت الدراسات السوسولوجية المهمة بهذا الموضوع إلى التأكيد على أهمية العنصر البشري في تنمية وتطوير المؤسسة وضرورة التحول من النظرة التقليدية التي تنظر للأفراد كمجرد أدوات للإنتاج إلى الاهتمام بالإنسان (العامل) كرأس مال بشري قابل للاستثمار من خلال الزيادة في قدراته وطاقاته على الابتكار والإبداع.

كما تبين كذلك أن التحدي الذي تواجهه المؤسسة للبقاء والاستمرار في وقتنا الحالي يرتبط بدرجة كبيرة على ضرورة اعتمادها على ثقافة مؤسساتية ترتكز على قاعدة متينة، والعمل على تطوير هذه الثقافة وفقا للظروف، فرغم اتسام هذه الأخيرة بالثبات الظاهري إلا أنها تتأثر بالتغير الحاصل في بيئة المؤسسة فهي تتطور وتتغير استجابة للتغيرات التي تحدث في البيئة الداخلية للمؤسسة أو بيئتها الخارجية أو في تركيبية وخصائص أعضائها⁶².

⁶² - بويب دنيا: الثقافة التنظيمية كمدخل لإحداث التغيير التنظيمي، دراسة حالة-شركة بيبسي الجزائر- (رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة الجزائر3) إشراف: جنوحات فضيلة(2013-2014)، ص 107.

توطئة:

إن فهم ديناميكية التغيرات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والثقافية التي عرفتتها المؤسسة العمومية الجزائرية، يستوجب منا تحليل وتفسير مختلف التحولات التي عرفتتها، من منطلق أن المؤسسة الجزائرية بمثابة ظاهرة سوسيو تاريخية.

والجدير بالذكر في هذا السياق أن نوعية الاستعمار الاستيطاني الطويل الذي تعرضت له الجزائر وعمليات الهدم التي تعرضت لها البنية الاجتماعية الاقتصادية الثقافية التقليدية أنتجت عدة ظواهر وتشوهات، لازمت مؤسسات المجتمع الجزائري منذ ذلك الوقت كنتيجة منطقية لهذه الخصوصية التاريخية التي عادة ما تهمل في عمليات التحليل المختلفة من حيث النتائج العديدة المترتبة عندها كعملية تاريخية معقدة وذات إفرازات متنوعة طويلة المدى أعيد إنتاجها في بعض الأحيان بعد مرحلة الاستقلال¹.

وعليه فقد خصصنا هذا الفصل لعرض تطور المؤسسة العمومية الجزائرية وإشكالية تحقيق الثقافة التنظيمية من خلال التعرف على انعدام الثقافة التسييرية في مرحلة التسيير الذاتي، بالإضافة إلى تغييب ثقافة المشاركة العمالية في مرحلة التسيير الاشتراكي للمؤسسات، بالإضافة إلى مرحلة إعادة الهيكلة العضوية والمالية، لنستعرض بعدها مرحلة استقلالية المؤسسات وإشكالية تحقيق الفعالية التنظيمية، لننتقل بعدها إلى تحليل مرحلة التحول نحو اقتصاد السوق وسؤال الثقافة التنظيمية

¹ - جابي عبد الناصر: الانتخابات السياسية في الجزائر بين اقسامية النخبة وقطاعية الدولة، في: عبد القادر لقجع (وآخرون): علم الاجتماع والمجتمع في الجزائر، الجزائر، دار القصة للنشر، 2004، □ 248.

أولاً: انعدام الثقافة التسييرية في مرحلة التسيير الذاتي:

إذا كانت السياسات التنموية ترمي إلى حل مشكلات من نوع اقتصادي، فمن الواضح أن هذه الأخيرة نفسها لم تكن اقتصادية فقط من حيث أسسها وإشكالياتها، ولا يمكن للفكرة القائلة، أن الاختيار الاقتصادي لا يخضع إلا لاعتبارات اقتصادية، إذ يتضح أكثر فأكثر أن انعكاسان هذا الاختيار وكذا جوانبه الثقافية لا تقل أهمية عن غيرها من الجوانب الاقتصادية، ومن ثم يتعين علينا أن نعرف ماهي القيم الثقافية التي أتت بها السياسة التنموية في الجزائر؟ وتبدو هذه القيم في الأساس متعلقة بالترشيد الاقتصادي الغربي بمفهومه الأوسع².

نشأت الدولة في الجزائر من تناقضات سياسية وثقافية موروثه عن الجزائر المستعملة، وجاءت الدولة منذ الاستقلال لتفرض نفسها على مجتمع منكم ومحطم جراء الهيمنة والاستغلال الاستعماري إضافة إلى حرب التحرير وهذا تحت مبرر التحديث والتطوير وهما المهمتان الأساسيتان للدولة، وسيظهر لاحقاً أن النتائج لم تكن في مستوى الأهداف ولا حتى في مستوى الوسائل المستخدمة ولا الجهود المبذولة، فعوضاً أن نشهد تنمية عن طريق الدولة شهدنا نمواً للدولة ذاتها ولهايكلها وصلاحتها: دولة تختلف عن المفهوم الحديث للدولة على الرغم أنها أخذت منها بعض الهياكل وأنماط التنظيم³.

تؤكد الحقائق التاريخية، أن المؤسسة الجزائرية تخلق مباشرة بعد الاستقلال في مشكلات تنظيمية ارتبطت بنمط تسييرها خاصة بعد أن ما تخلى عنها أصحابها المعمرون الأوروبيين، بحيث رحل ما يقارب المليون إطار تقني أوروبي من الجزائر قبيل إعلان الاستقلال ما ترك فراغاً رهيباً في الإطارات، والعمال المحترفين منها حوالي 50 ألف إطار من المستوى العالي، و35 ألف إطار متوسط، و100 ألف عاملاً مستخدماً⁴.

² - علي سموك: << المشروع التربوي الجزائري بين معوقات الأزمة وواقع العولمة، مقارنة سوسيولوجية >> مجلة العلوم الانسانية الصادرة بالجزائر عن جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد 07، فيفري 2005، □ □ 122.

³ - باديس بن عيشة: << في نشأة الدولة والاقتصاد في الجزائر - أية مقارنة للتحليل؟ >> مجلة البحث، الصادرة بالجزائر عن جامعة ورقلة، العدد 03، 2004، □ □ 141-142.

⁴ - بوخناف هشام: مرجع سابق، □ □ 117.

كما تعد تجربة التسيير الذاتي الصناعي والفلاحي وليدة الظروف التي عرفها الاقتصاد الجزائري بعد الاستقلال مباشرة، فبعد مغادرة المعمرين الأوروبيين للتراب الوطني، تركوا وراءهم العديد من المزارع والمؤسسات المخربة، حتى الوثائق والمستندات لم تسلم وطالها بدورها الحرق والإتلاف، مما أدى إلى تعطل دورة الإنتاج، لم تنتهي هذه الأوضاع والصعوبات عن عزيمة العمال الجزائريين الذين تحركوا بصورة تلقائية وقاموا بتسيير هذه المزارع والمؤسسات، وقد أدى هذا المسعى الى تجسيد نمط جديد للتسيير يسمى التسيير الذاتي⁵.

وهكذا تضمن التسيير الذاتي باعتباره تنظيما اجتماعيا واقتصاديا العديد من التناقضات خاصة فيما يتعلق بشكل ممارسة السلطة داخل التنظيمات الصناعية وحرية التصرف في تنظيم ظروف عملهم، غير أن الواقع قد كشف عن خضوع مجلس العمال لسلطة مركزية وضعت حدودا فاصلة لمنع ممارسة مثل هذه الحقوق⁶.

فرغم أن النصو □ القانونية وعرض الخطوط الوطنية كان يبدو جيدا من الناحية النظرية، الا أن الواقع العملي اصطدم بمجموعة من الصعوبات اتسمت بالمركزية الشديدة التي كانت يتمتع بها المسيرين على حساب العمال.

فالتسيير الذاتي، ورغم أنه اتخذ بناء على معطيات إلا انه أعطى قوة كبيرة للمسيرين على حساب العمال، وأحيانا على حساب مصلحة المؤسسة ككل، ولم تكن علاقات العمل متكافئة بين العمال والمسيرين سواء في القرارات أو في الأجور أو حتى في العقوبات، وقد منحت الإدارة من ورائها الرؤساء سلطات أكبر منهم، مما جعل بعض الجماعات داخل العمل تتقرب إليهم بشتى الطرق وتقدم لهم التنازلات ولو على حساب مصالح المنظمة، ويتعين القول بأن التسيير الذاتي له ايجابياته وسلبياته كما له شروطه التي تتطلب كفاءات في أعلى درجات التحكم بحيث يمكنها الاستغناء عن التبعية للجهات المركزية⁷.

⁵ - محمد السويدي: مقدمة في دراسة المجتمع الجزائري - تحليل سوسيولوجي لأهم مظاهر التغير في المجتمع الجزائري المعاصر. الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 1990، □ 122.

⁶ - يوسف سعدون: علم الاجتماع ودراسة التغير التنظيمي في المؤسسات الصناعية. قسنطينة، ديوان المطبوعات الجامعية، (د.س.ن)، □ 08.

⁷ - ناصر قاسيمي: مرجع سابق، □ 207.

وبالمجمل فان غياب الثقافة التسييرية في مرحلة التسيير الذاتي نتيجة جهل نسبة كبيرة من العمال للأسس التنظيمية الوظيفية الذي يقوم عليها هذا النظام، إضافة إلى سيطرة المسيرين على البناء التنظيمي وقف حائلا أمام نجاح هذا النمط من التسيير.

ثانيا: تغييب ثقافة المشاركة العمالية في مرحلة التسيير الاشتراكي للمؤسسات:

تمثل مرحلة التسيير الاشتراكي للمؤسسات، فترة الانتقال من شكل المؤسسة العامة الى المؤسسة الاشتراكية، وكان هذا بتأثير عوامل عدة أهمها: فشل تجربة التسيير الذاتي، وكذا البحث عن صيغة لتجسيد المشاركة الفعالة في التسيير، وبالتالي تحول تسيير المؤسسة العمومية الوطنية من الأسلوب التقليدي إلى أسلوب جديد يتخذ من العاملين عناصر ناشطة تضطلع بمهام التسيير والرقابة من خلال مساهمتهم الفعالة في ذلك⁸.

ومن جهة يؤكد عبد الله صاقور أن التسيير الاشتراكي للمؤسسات كان يهدف إلى تحقيق مايلي:

- يرتبط العمال وكذا مؤسساتهم بهذا النمط من التسيير الجماعي لضمان مستقبل العمال والمؤسسة على حد سواء.

- تقنين العلاقات الاجتماعية بين العمال وإدارة مؤسساتهم لتتطابق والتوجهات الايديولوجية.

- خلق قنوات اتصال جديدة من خلال مشاركة ممثلي العمال في شؤون مؤسساتهم.

- دعم التنظيم النقابي والحزبي داخل المؤسسات وتوليها مهام التربية الايديولوجية والسياسية والنقابية(تنوير المؤسسة).

- تنشيط الدينامية الاقتصادية التي يشهدها المجتمع وتزويدها بدنامية اجتماعية لدعم بناء الاقتصاد الوطني من خلال تقنين المشاركة المسؤولة تحت الوصاية⁹.

⁸ - بن عنتر عبد الرحمن: << مراحل تطور المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وآفاقها المستقبلية.>>مجلة العلوم الانسانية الصادرة بالجزائر عن جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد الثاني، جوان 2002، □ □ 04.

⁹ - ساقور عبد الله: محاضرات في التنمية بالمشاركة. الجزائر، منشورات جامعة باجي مختار عنابة،(2007-2008)، □ □

ومن بين أهداف نظام التسيير الاشتراكي، هو إعادة تنظيم العلاقات بين العمال والمسييرين، وذلك من خلال التأكيد على ضرورة مشاركة العمال في التسيير من أجل إحداث تغيير في أبنية السلطة واتخاذ القرارات، بحيث تضمن تلك القوانين مشاركة فعلية للعمال في اتخاذ القرارات المصيرية على مستوى المؤسسات¹⁰.

وعلى الرغم من أن التسيير الاشتراكي للمؤسسات كان يهدف إلى إشراك العمال في عملية التسيير وقطع الطريق على الفئات الأخرى حتى لا تتفرد بتسيير المؤسسة، بدا مع الوقت يفتقد إلى الأخذ في الاعتبار واقع العمال من ناحية التكوين و المستوى التعليمي ومستوى الوعي العمال والسياسي والتسييري الذي كانوا يتمتعون به، وهي الأدوات التي كانوا يفتقدونها لمواجهة فئة الإطارات والنقابة وغيرها، ورغم وجود مجلس العمال فإن سلطته كانت أقوى منه وبقيت سلطة التسيير والقرار مركزية إلى حد بعيد¹¹.

وبالتالي فإن تغييب مشاركة العاملين في مرحلة التسيير الاشتراكي للمؤسسات كانت نتيجة لعدة عوامل أهمها:

- 1- تعدد مراكز اتخاذ القرار: ناتجة بالاساس عن جهل العامل لاسس وميادين التسيير وقلة ثقافته ونقص تكوينه التقني و السياسي، وكذا بروز نوع من علاقة التنافر بين المسييرين و ممثلي العمال.
- 2- تعدد المهام الوظائف .
- 3- ضخامة حجم المؤسسة: حيث أفرز تضخما في جهازها الإداري وفي هياكلها ووسائلها، مما تسبب في تذبذب الجهود وتكرار في العمل وتشابك المسؤوليات وتشعب المفرط للوحدات والوظائف، و صعوبة التحكم في نمط التسيير .
- 4- نقص تأطير الكفاءات وتهميش الإطارات.
- 5- التضخم المفرط للعمال (بطالة غير مرئية).

¹⁰ - بوخفاف هشام : مرجع سابق، □ 120.

¹¹ - ناصر قاسيمي مرجع سابق، □ 208.

6- المركزية المفرطة للعلاقات كبلت المؤسسة العمومية و أعاققتها عن أي مبادرة للنهوض بهذا النشاط أو تطويره¹².

ثالثا: مرحلة إعادة الهيكلة العضوية و المالية

لقد جاءت هذه المرحلة اعتبارا من سنة 1980 كبديل للعمل المنظم عبر خطط اقتصادية واجتماعية خماسية، كنتيجة من جملة الأسباب التالي:

1- ضخامة حجم الشركات الوطنية الجزائرية، مما نتج عنه صعوبة التحكم في تسيير هذه المؤسسات، وكذلك تركيز المسؤولية في أيدي فئة من المسؤولين (مركزية اتخاذ القرارات)، كذلك غياب سياسة اجتماعية فعالة و ظروف ملائمة للعمل بحكم أن عدد كبير من العمال كانت تحت إشراف المديرية.

2- نقص الفعالية والنجاعة نتيجة عدم الاستفادة من مبدأ التخصص وتقسيم العمل.

3- نقص معدلات الإنتاجية بالنسبة لعوامل الإنتاج.

4- النتائج السيئة المحققة من طرف الشركات الوطنية بسبب التخطيط المركزي.

5- ضخامة الاستثمارات وطول فترة إنجازها.

6- صعوبة انتقال المعلومات بين الوحدات في المؤسسة.

7- العمالة الزائدة نتيجة سياسة التوظيف المتبعة من قبل الدولة¹³.

لهذا جاءت الإجراءات الجديدة الواردة في المخطط الخماسي الأول (1980- 1985) لإزالة نقاط الضعف بخصو □ تنظيم وتسيير المؤسسات العمومية وركزت على تجنب إنشاء مؤسسات من الحجم الكبير، حيث أنه لا يمكن تسييرها و مراقبتها، وتصاحبها تكاليف عامة كبيرة، واتجهت الحكومة إلى إنشاء وحدات إنتاجية من الحجم الصغير والمتوسط، وإشراك القطاع الخا □ في ذلك خاصة النشاطات الحرفية،

¹²-أنظر: علي بشاعة: اللامركزية وفعالية صنع القرار بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية.(رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد لمين دباعين سطيف02- الجزائر)، إشراف: بلقاسم نويصر،(2014-2015)، □ □ 143-144.

¹³- الطيب داودي ومانى عبد الحق: << تقييم إعادة هيكلة المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية >>، مجلة المفكر الصادرة عن كلية الحقوق والعلوم السياسية بجامعة محمد خيضر بسكرة- الجزائر، العدد الثالث، فيفري 2008، □ □ 135-136.

الخدمية والتوزيع بالتجزئة، لذلك عمدت السلطات على تفتيت المؤسسات الكبرى إلى عدة مؤسسات مثلما حدث مع شركتي سونطراك و سوناكوم على سبيل المثال¹⁴.

أما المخطط الخماسي الثاني (1985-1989) فقد استهدف وتيرة جهاز الإنتاج، بهدف تحقيق مستوى استثمار يقدر ب 550 مليار د.ج، وتحكم في التوازنات المالية الخارجية، تحقيق لمبدأ استقلال الخيارات والسياسات الاقتصادية، كما استهدف استعمال أدوات التنظيم استعمال أمثل مثل : الأسعار، المداخيل الضرائب، الادخار و القروض، إضافة إلى استكمال عملية إعادة الهيكلة العضوية والمالية بهدف تحقيق الاستقلالية الحقيقية للمؤسسات العمومية التي شرع فيها سنة 1987¹⁵.

يمكن القول أن عملية الهيكلة لم تكتمل بل توقفت عند التفكير لنشاط المؤسسة فقط، لأنها تستوجب وضع خطط و برامج على المدى الطويل لكل مؤسسة كعلاج لها، ويتم ذلك بعد القيام بتحليل دقيق للأزمة التي كانت تتخبط فيها المؤسسة المعنية، لم تتوصل عملية إعادة الهيكلة إلى تحقيق أهدافها ولو جزئياً وذلك نظرا لما فقدته المؤسسات من طاقاتها وتدهور في نتائجها وظروف عملها، بل زادت من فوضى التسيير، أسفرت هذه النتائج في إلزامية السلطة العليا للتفكير في التنظيم للقطاع الاقتصادي وذلك بإعادة النظر في مفهوم القطاع العام و التفكير في تنظيم جديد له¹⁶.

رابعا: مرحلة استقلالية المؤسسات وإشكالية تحقيق الفعالية التنظيمية

أمام المحاولات الكثيرة الفاشلة لأجل النهوض بالمؤسسة الجزائرية، اعتزمت الدولة التخلي عنها، بما أنها تشكل عبئا عليها فيما يخص نفقاتها، وهذا ما أدى بها للبحث عن إستراتيجية جديدة للنهوض بها ورفع مردودياتها، وقد تم اللجوء إلى استقلالية المؤسسات، فبادرت الحكومة في 28 ديسمبر 1987 القيام بالعديد من الإصلاحات تتعلق بتنظيم الاقتصاد الوطني، وذلك بإعطاء الفرصة للمسيرين في اتخاذ

¹⁴ - عليواش أمين عبد القادر: أثر تأهيل المؤسسات الاقتصادية على الاقتصاد الوطني، (رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في

علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر.)، إشراف: خالفي علي، (2006-2007)، □ 53.

¹⁵ - نويصر بلقاسم: التنمية والتغير في نسق القيم الاجتماعية-دراسة سوسيولوجية ميدانية بأحد المجتمعات المحلية بمدينة سطيف- (أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علم الاجتماع التنمية، كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإنسانية، جامعة منتوري قسنطينة-

الجزائر)، إشراف: علي بوغناقة، (2010-2011)، □ 185.

¹⁶ - بهدي عيسى صالح: <<ملاح هيكلة المؤسسة الشبكية.>>مجلة الباحث الصادرة بالجزائر عن جامعة ورقلة، العدد 03، 2004،

القرارات وصياغة الإستراتيجية بالمؤسسة بمراعاة ظروف السوق بهدف زيادة المردودية وتحقيق الفعالية التنظيمية¹⁷.

وبالتالي ارتسمت أهداف استقلالية المؤسسات في النقاط التالية:

- إعادة الاعتبار للمؤسسة بعد ما كانت ينظر إليها على أنها امتداد للمصالح المركزية.
- ترك الحرية للمؤسسة بالتكفل بكل أعبائها وأصولها.
- إعطاء الحرية للمؤسسة لوضع إستراتيجيتها الخاصة.
- ترك المؤسسة لتأخذ بكل أسباب التسيير الناجح بما في ذلك روح المخاطرة، وتحل كل الأخطار التسييرية.
- توجيه نظام الحوافز المادية والمعنوية، وتحقيق أرباح صافية لسد حاجات الاستثمار والاستهلاك مع توزيع قدرات التصدير¹⁸.

والجدير بالذكر في هذا السياق، أن مشروع استقلالية المؤسسات جاء ليغير أمورا عديدة شكلت عائقا أمام فعالية وتطور المؤسسات العمومية، فبعد أن كانت هذه الأخيرة تحمي العمال من الطرد والتسريح، وتجعل الجميع سواء في الأجور والعلاوات، وتقدم العديد من الخدمات الاجتماعية، بدأت المؤسسات المستقلة التي تعاني عجزا ماليا في إلغاء هذه الخدمات الخاصة بعائلات العمال، أما بالنسبة للتكوين فقد نقصت وتيرته نحو الخارج لعدم وفرة وسائل الدفع الخارجية من عملة صعبة وعقود تكوين، فاقصر التكوين على المستوى المحلي، وعلى اثر هذه التحولات داخل المؤسسة العمومية الجزائرية، تغير دور

¹⁷ - أنظر : حشماوي مختارية: تكوين الاطارات المسيرة الجزائرية. (رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع العمل والتنظيم، كلية العلوم الاجتماعية، قسم علم الاجتماع، جامعة وهران - الجزائر) إشراف: منصر محند أمقران، (2011-2012)، □ 47.

¹⁸ - عماري عمار: << الاقتصاد الجزائري، الماضي القريب واستشراف المستقبل.>> مجلة العلوم الانسانية الصادرة بالجزائر عن جامعة منتوري قسنطينة، العدد 14، ديسمبر 2000، □ 195.

النقابة، حيث لم يعد مرتبطا بالتدخل في تسيير شؤون المؤسسة بل اقتصر على التفاوض مع أرباب العمل كجهاز يحمي العمال من تعسفات بعض القرارات الصادرة عن مسؤولي القطاع العمومي¹⁹.

يمكن القول من الناحية السوسولوجية أن استقلالية المؤسسات العمومية الجزائرية، جاءت لتغطي العجز المالي على المستوى الاقتصادي، لتمكين المؤسسات الاقتصادية من التصرف في مواردها المالية المتاحة، لكن من الناحية الاجتماعية انعكست سلبا على الفئات المهمشة فانتشرت البطالة وتدنت فر [العمل، وانخفض مستوى المعيشة، وبذلك أدى إلى تأزم الوضع الاجتماعي والسياسي نتج عنه مظاهرات أكتوبر 1988.

وصفوة القول، رغم أهمية مشروع استقلالية المؤسسات في تحقيق الفعالية التنظيمية إلا انه اصطدم بمجموعة من المعوقات الاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية والتنظيمية تمثلت في الآتي:

1- أدى سوء التسيير إلى إغلاق المؤسسات العمومية في المديونية مما أدى إلى انشغالها عن موضوع الكفاءة والتفكير فقط في تغطية عزلها المالي، هذا الوضع يعكس نمطا تسييريا ماليا على المردودية المالية كأساس للمردودية الاقتصادية، مما أفرز قائمة طويلة من المؤسسات التي تعاني من العجز المالي.

2- عدم وجود حرية كافية للمؤسسات العمومية تسمح لها بالمخاطرة، أي أنها لم تكن تتخذ قراراتها الإستراتيجية بمعزل عن تدخل الأطراف الخارجية لها، مما أفرز محيطا داخليا وخارجيا معاكسا للكفاءة.

3- أصبحت وظيفة المؤسسة العمومية اجتماعية أكثر منها إنتاجية، فغدت بذلك مركزا لمعالجة المشكلات الاجتماعية للعمال أكثر من كونها مركزا لإنتاج القيم المضافة، ومن ثم أصبح عائقا أمام تحقيقها للكفاءة.

4- لم تترك الوزارة الوصية للمؤسسات العمومية أدنى حرية لها في اختيار مصدر ومورد التكنولوجيا التي تستعملها ومن ثم أصبحت وظيفة البحث والتطوير داخل المؤسسات غير معتمدة مما شكل بدوره قيودا تكنولوجيا على المؤسسات.

¹⁹ - بجاح فريال : تنمية الانتماء التنظيمي في لمؤسسة الجزائرية- دراسة ميدانية لمؤسسة موبيليس للاتصالات-(رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تنظيم وعمل، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر) إشراف: محمد بومخولوف، (2008-2009)، □ 77.

5- أعطاء معنى سلبيا لنظام المراقبة، فبعد إعطاء مسؤولية تنفيذ المشاريع للمؤسسات العمومية، وتقسيم الأدوار بينها وبين الإدارة المركزية بشكل يسمح بمراقبة التنفيذ، تجلى دور المراقبة فقط في توضيح احترام القوانين لا القيام بمقارنة النتائج المحققة بالأهداف المخططة، أي أن المراقبة لم تكن تنص على القيام بعملية التحقق من النتائج من أجل تحديد الأخطاء والانحرافات، مما شكل معوقا وظيفيا حال دون تحقيق الكفاءة في التسيير²⁰.

خامسا: مرحلة التحول نحو اقتصاد السوق وسؤال الثقافة التنظيمية:

لاشك أن التحول الذي عرفته المؤسسة الاقتصادية العمومية في الجزائر يندرج في إطار السياق العالمي، إذ أنها عرفت تحولات سريعة وعميقة شملت كافة أوجه نشاطاتها، وقد تجسد هذا في مجموعة القوانين والنصوص التشريعية لفترة سنة 1993 خصوصا التي أرادت أن تجعل منها كيانات اقتصادية مستقلة تعمل في بيئة تنافسية وفق منطق السوق وقواعد النجاعة الاقتصادية، وهذا وضعها أمام إشكالية حقيقية وهي ضرورة إيجاد إستراتيجية لتسيير عملية التكيف والتحول ذاتها، ومراجعة توجهاتها الإستراتيجية بإرساء آليات جديدة في أنماط تسييرها و تنظيماتها الداخلية بما يتماشى ومتطلبات اقتصاد السوق²¹.

وقد تجلى تفعيل التوجه نحو اقتصاد السوق إلى انفتاح السوق الجزائرية على المنافسة الأجنبية، هاته المنافسة التي تسعى دوما إلى تبني تقنيات وأساليب إنتاجية جديدة تتميز بكفاءة عالية وأداء متميز، وذلك من أجل الهيمنة على السوق، وهو الأمر الذي أثر على أداء المؤسسة العمومية الجزائرية الذي يتسم أصلا بالضعف والتدني، ما وضع المؤسسة الجزائرية أمام واقع جديد كشف إلى حد بعيد عن أزمته البنوية وعجز المشرفين عليها عن تأسيس لرؤية إستراتيجية متكاملة، تستند إلى فلسفة واضحة ومحددة تساهم في تطوير كفاءة وفعالية المؤسسة²².

و بوجه عام تركز إستراتيجية التحول نحو اقتصاد السوق في الجزائر على ثلاثة محاور يمكن عرضها كما يلي:

²⁰ - الداوي الشيخ : << الإصلاحات الاقتصادية في الجزائر، وإشكالية البحث عن كفاءة المؤسسات.>> مجلة جامعة دمشق للعلوم

الاقتصادية والقانونية، المجلد 25، العدد الثاني، 2009، □ □ 261-263.

²¹ - رحال سليمان: مرجع سابق، □ 07.

²² - بوخناف هشام : مرجع سابق ، □ 127.

المحور الأول: يخص معالجة الإختلالات الاقتصادية ذات الطبيعة المالية والنقدية وتهيئة البيئة المستقرة، والعنصر الاستراتيجي للمعالجة وتصحيح هيكل الأسعار، وتقوية المؤسسات الحكومية، وزيادة الأهمية النسبية للقطاع الخا □ في دائرة النشاط الاقتصادي ليقوم بدور قيادي في زيادة الاستثمار والإنتاج، هذا إلى جانب التطبيق الحازم للسياسة المالية ذات الطبيعة الانكماشية.

المحور الثاني: يخص تحقيق زيادات هامة في معدلات النمو الاقتصادي، وقابلية استمرارها لسد فجوة النمو الاقتصادي عن طريق زيادة استغلال الطاقات القائمة، وتوسيع الطاقات الإنتاجية من خلال زيادة استثمارات القطاع المحلي الخا □، وتنمية الخدمات الاجتماعية العامة كالتعليم، والصحة، والمشروعات الإنمائية الحكومية لضمان تحسين الدخل الفردية، وتحسين المستويات المعيشية للسكان، وتقليل التفاوت في توزيع الدخل والثروة بين أفراد المجتمع.

المحور الثالث : يتعلق بالانتفاع من المزايا التنافسية للموارد البشرية، والاقتصادية المتوفرة وإجراء التغيرات الهيكلية القطاعية، بما يؤدي إلى رفع معدلات النمو الاقتصادي، وتحقيق زيادات هامة في الصادرات، وبخاصة الانتفاع من موارد النفط والغاز المتوفرة، وتنويع مصادر الدخل الوطني من خلال تنمية قطاع الصناعات التحويلية²³.

بناء على هذا الطرح يظهر أن التحول اقتصاد السوق تأسس على منطق اقتصادي محض دون مراعاة أهمية الجوانب الثقافية، المتصلة بتنمية الثقافة التنظيمية للموارد البشرية.

إن المسألة هنا هي مسألة إدراك طبيعة التحديات التي تفرضها العولمة بمختلف مظاهرها وهياكلها ومن ثم إدراك طبيعة الوسائل الكفيلة بمواجهة فعالة لهذه التحديات وذلك بإعداد الاستراتيجيات الفعالة التي من شأنها تنمية الثقافة التنظيمية بالمؤسسة العمومية الجزائرية نحو الاندماج في المنافسة وفق المستجدات الأخيرة بأحسن كيفية²⁴.

²³ - مولاي لخضر عبد الرزاق: متطلبات تنمية القطاع الخا □ بالدول النامية- دراسة حالة الجزائر - أطروحة مقدمة لنيل شهادة

الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة أبي بكر بلقيد تلمسان- الجزائر)

إشراف: بونوة شعيب، (2009-2010)، □ 217.

²⁴ - بوخناف هشام : مرجع سابق ، □ 125.

خلاصة :

ورثت الجزائر بعد استقلالها نمطا غربيا في تسيير التنظيمات ، ثم تحولت إلى تطبيق نمط اشتراكي، ثم عادت أخيرا إلى التفتح على العالم من خلال اقتصاد السوق، في حين بقيت قيم واتجاهات المسيرين والعمال، على حالها ولم تساير التغير في أسلوب التسيير²⁵.

إن المؤسسة العمومية الجزائرية هي أحد الأسباب التي أدت إلى فشل الإصلاحات الاقتصادية في عدم مطابقة القيم الثقافية السائدة في المجتمع الجزائري مع التصور التنظيمي المستورد من دول مختلف عنا ثقافيا، ذات قيم مغايرة، هذا ما أدى إلى صعوبة تطبيق طرق التسيير المستوردة ، فبرزت سلوكيات و ممارسات انعكست سلبا على الثقافة التنظيمية لدى الموارد البشرية مثل انخفاض الروح المعنوية، لارتفاع من معدلات التغيب، كثرة حوادث العمل.

و عليه فإن تحقيق الفعالية التنظيمية يتطلب بناء علاقة فلسفة جديدة فعالة في تسيير الأفراد، لان ما يميز المؤسسات اليوم عن بعضها في ميدان الأعمال بالدرجة الأولى أفردتها الذين هم المصدر الاستراتيجي لإنتاج الثروة ورمز هويتها و ثقافتها، هذه الثقافة - أي ثقافة المؤسسة- التي أصبحت من المصادر الأساسية التي يتحتم على المؤسسات فهمها وامتلاكها لتحقيق التكيف الخارجي والانسجام الداخلي²⁶.

²⁵- بوفلجة غياث: القيم الثقافية والتسيير. الجزائر، دار الغرب للطباعة والنشر، 1998، □ 63.

²⁶- أنظر : رجال سليمان: مرجع سابق، □ 07.

توطئة:

تعتبر الثقافة التنظيمية-باعتبارها عاملا منتجا لمناخ العمل-ركيزة أساسية في نجاح أي مؤسسة نظرا لتأثيرها الواضح على قيم الأفراد واتجاهاتهم، كما أنها تسهم في تحقيق الاندماج المهني، ولذلك تتطلب درجة عالية من المرونة حتى تشجع الأفراد على التكيف مع البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة.

وفي ظل التحول نحو اقتصاد السوق يستوجب على المؤسسة تلقين الأفراد وتعليمهم مبادئ وأسس الثقافة التنظيمية التي تقوم على احترام الوقت، المشاركة الفعالة، المبادرة الذاتية، الانضباط المهني وغيرها من القيم التي تتميز بها المؤسسات الناجحة.

ومن هذا المنطلق فإن معرفة اتجاهات العاملين نحو الثقافة التنظيمية عملية أساسية وذات بعد استراتيجي، لأنه من خلالها يمكن التعرف على مدى التوافق بين متطلبات المؤسسة ومحيطها من جهة وكذا مدى قدرة الأفراد على استيعاب مفهوم الثقافة التنظيمية ودورها في تحسين الأداء المؤسسي.

وعلى هذا الأساس سنحاول في هذا الفصل التعرف على اتجاهات العاملين نحو الثقافة التنظيمية بمؤسسة "عمر بن عمر" ولاية قالمة، من خلال التطرق إلى:

دور الثقافة التنظيمية في تحقيق التطوير التنظيمي للموارد البشرية وكذا دور القيم التنظيمية في تحقيق الفعالية التنظيمية لنخلص في الأخير إلى مدى انعكاس الثقافة التنظيمية على إدارة الموارد البشري

أولا : دور الثقافة التنظيمية في تحقيق التطوير التنظيمي للموارد البشرية

لقد سبقت الإشارة إلى موضوع الثقافة التنظيمية ونال اهتمام كبير من قبل الدارسين في علم الاجتماع و الاقتصاد وهذا لمالها من اثر كبير في تشكيل هوية المؤسسة.

فالثقافة التنظيمية تتطور مع الوقت، وتتكون من خلال التفاعل الاجتماعي والتضامن بين العاملين فيها، وتلك الثقافة هي التي تستمد اندماج العاملين الجدد في المؤسسة، وتعزز التزام كل من ينتمي إليها بقيمها وأهدافها.

الفصل الرابع: اتجاهات العاملين نحو الثقافة التنظيمية.

والثقافة التنظيمية مثلها مثل الثقافة المجتمعية تسيطر على سلوك من ينتمون إليها وتتحكم فيه رؤيتهم للعامل وتفاعلهم معه وتفسر كل التعقيدات الخفية في حياة المؤسسة.

بيد أن المؤسسات لا تقتصر على الثقافة فحسب، بل تمتد محيط المنظمات الإدارية كونها تتسم بالحركة والديناميكية التي تمكنها من تجديد نشاطها والاستفادة من قدراتها، ولذلك فإن التطوير التنظيمي أضحى له دور ايجابي بالنسبة للثقافة التنظيمية، ولا تستطيع المؤسسة تحقيق هذا المسعى بمفردها وإنما يتأتى ذلك من خلال التغيير والمهارات والنشاطات والأساليب المستخدمة لمساعدة العنصر البشري والمنظمة لتكون أكثر كفاءة، وتجسد هذا التكامل من خلال ما يوضحه الجدول التالي:

جدول رقم (06) يمثل دور الثقافة التنظيمية في تطوير قدرات العامل الإبداعية

المعارض	المحايد	الموجب
$7-=(1-)-7$ +	$0=(0)28$	$60+=(2+)30$ +
$30-=(2-)-15$ وعليه نجد أن:		$40+=(1+)40$ وعليه نجد أن:
$37-=-7-30-$		$100+=-40+60+$
النتيجة: $63+=-37-100+$.		

المصدر: بيانات استمارة قياس الاتجاهات (السؤال رقم 06).

يظهر من خلال بيانات الجدول أعلاه أن هناك اتجاها ايجابيا من طرف اغلب العاملين (+63) حول العبارة رقم 06 من استمارة قياس الاتجاهات-أرى أن للثقافة التنظيمية دور في تطوير قدرات العامل الإبداعية- وهذا ما يؤشر على أن المؤسسة تهتم في منظومتها الثقافية التسييرية بمسالة تنمي الإبداع التنظيمي لدى العاملين، وهذا ما تؤكدته نظرية وجهودها في التطوير التنظيمي حيث تحاول القيام بتحقيق التكامل بين عناصر الإدارة وتتمثل هذه العناصر وفقا لهذه النظرية في التشغيل طول الحياة، المرونة في العمل، تحمل المسؤولية للأفراد العاملين، وتعتمد المؤسسة على نظام مفتوح ومتكامل يتكون من أجزاء مترابطة وروح الإبداع فيما بينهم¹.

¹ - محمد المهنا العلي [الوجيز في]الإدارة العامة.السعودية، الدار السعودية للنشر والتوزيع، 1984، ص 15.

الفصل الرابع: اتجاهات العاملين نحو الثقافة التنظيمية.

والواقع أن أغلبية المؤسسات الاقتصادية اليوم تتجه في منظومتها التسييرية نحو تطوير وتحسين طرق العمل لزيادة الإنتاجية ولو على حساب طاقات العامل وقدراته، كما تؤكد المقاربة التaylorية حيث تعبر انه كلما تم التحسين من طرق وإجراءات العمل المادية سينعكس إيجابا على مردودية المؤسسة، هذه الحقيقة تأكدت من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (07) يمثل اعتماد المؤسسة على تطوير طرق العمل لزيادة الإنتاجية

المعارض	المحايد	الموجب
$20 = (1-)20$ +	$0 = (0)9$	$80 = (2+)40$ +
$60 = (2-)30$ وعليه نجد أن :		$21 = (1+)21$ وعليه نجد أن :
$80 = 20 - 60 -$		$101 = 21 + 80 +$
النتيجة: $21 = 80 - 101 +$.		

المصدر: بيانات استمارة قياس الاتجاهات (السؤال رقم 07).

فالواضح من خلال الجدول أعلاه أن هناك اتجاها موجبا (+21) نحو العبارة رقم 07 من استمارة قياس الاتجاهات- المؤسسة تعتمد على تطوير طرق العمل لزيادة الإنتاجية- فكون "مؤسسة عمر بن عمر" ذات طابع اقتصادي تجاري فإنها تتجه إلى تطوير طرق العمل، وتحسينها لزيادة الإنتاجية وتحقيق أكبر قدر ممكن من التسويق التجاري، رغم تأكيد بعض الباحثين أن تطوير العمل يجب أن يهدف أساسا إلى تأكيد الفعالية التنظيمية وتنمية رأس المال البشري.

ومن جهة يشير "شولتز" على ضرورة تقييم الأفراد كأصول بشرية والتركيز على الاستثمار البشري لتحسين مهارات وإنتاجية الفرد، تقديرا لقيمة الرأس المال البشري لتحديد الأهمية الاقتصادية لمخزون الموارد البشرية ولتحديد القيمة الاقتصادية وكذلك الربحية للرأس المال البشري².

وهي الفكرة نفسها التي تؤيدها أبحاث "بيكر" في مجال الاستثمار البشري وكذلك "مينسر" التي تحاول قياس المنفعة الاقتصادية المترتبة عن الاستثمار في التعليم والتدريب للتنمية والزيادة في الرأس المال البشري³.

²- راوية حسن مرجع سابق، □ □ 65-69.

الفصل الرابع: اتجاهات العاملين نحو الثقافة التنظيمية.

كما تلعب تطوير علاقة العمل دورا أساسيا في تحقيق مناخ تنظيمي ايجابي وصحي تبرز فيه العلاقات المهنية الايجابية ويشعر فيع العاملين بالمواطنة التنظيمية على أساس من التبادل المشترك والتفاعل الايجابي، حسب ما تؤكد بيانات الجدول التالي:

جدول رقم (08) يمثل اعتقاد العاملين بأهمية تطوير علاقات العمل.

المعارض	المحايد	الموجب
27-=(1-)27 +	0=(0)10	80+=(2+)40 +
42-=(2-)21 وعليه نجد أن:		22+=(1+)22 وعليه نجد أن:
69-=(27-42-)		102+=(22+80+)
النتيجة: 33+=(69-102+)		

المصدر: بيانات استمارة قياس الاتجاهات (السؤال رقم 08).

يظهر أن هناك اتفاقا بشكل ايجابي من طرف اغلب العاملين(+33) حول العبارة رقم 08 من استمارة قياس الاتجاهات- يتوفر لدى العاملين الاعتقاد بأهمية تطوير علاقات العمل -بمعنى أن العامل على مستوى من الوعي والإدراك بأهمية تطوير علاقات العمل وتفعيلها من اجل تحقيق الفعالية التنظيمية، والتي تبدو - في تقديرنا- من خلال الثقة المتبادلة والمشاركة الفاعلة ما يمثل رأس مال اجتماعي قوي في منظومة التسيير.

وفي هذا الصدد يؤكد "بيار بورديو" أن رأس المال الاجتماعي هو اتصال الأفراد بعضهم البعض بوعي ومشاركتهم في الحياة العامة لبناء أشكال مختلفة من رأس المال أو القوى الاجتماعية، ويشير ها المفهوم إلى تواجد الشبكة الاجتماعية(التركيب الاجتماعي) وما بين أفراد هذه الشبكة من علاقات اجتماعية تساعد على استمرارها⁴.

كما تشهد المؤسسات الاقتصادية في ظل اقتصاد المعرفة و العولمة عدة تحولات، حيث أصبحت المؤسسة تواجه عدة تحديات بفعل البيئة التي تتميز بالمخاطرة، في هذا المجال يشكل الإبداع إحدى

³- المرجع نفسه، □ 71.

⁴- بورديو: [لغقلانية] لعملية حول [لأسباب] لعملية و نظرياتها. ترجمة عادل العوا، دمشق، دار كنعان، 2000، □ 61.

الفصل الرابع: اتجاهات العاملين نحو الثقافة التنظيمية.

الأدوات الهامة في تحقيق التجديد والتطوير في مختلف المستويات الإنتاجية، وهذا ما يظهر من خلال الجدول التالي :

جدول رقم (09) يمثل توجه العاملين نحو تعزيز قدراتهم ومهاراتهم من أجل القدرة على الإبداع.

المعارض	المحايد	الموجب
$10-=(1-)$ 10 +	$0+(0)$ 34	$104+=(2+)$ 52 +
$10-=(2-)$ 5 وعليه نجد أن:		$19+=(1+)$ 19 وعليه نجد أن :
$20-=-10-10-$		$123+=-19+104+$
النتيجة : $103+=-20-123+$.		

المصدر: بيانات استمارة قياس الاتجاهات (السؤال رقم 09).

فالواضح من الجدول أعلاه أن هناك اتفاقاً بشكل ايجابي م طرف اغلب العاملين ($103+$) حول العبارة رقم 09 من استمارة قياس الاتجاهات - هناك توجه لدى العاملين نحو تعزيز قدراتهم ومهاراتهم من اجل القدرة على الإبداع- فهذا ما يدل على أن المؤسسة تستخدم عنصر الإبداع من اجل مواكبة تغيرات العصر، واحتلال مركز الريادة، ويعتبر الإبداع عامل ضروري لتدعيم تنافسية المؤسسة.

وفي هذا الصدد يشير " جوزيف شومبيتر" في كتابه " نظرية التطور الاقتصادي" أن الإبداع هو حصيلة ناتجة عن ابتكار طريقة أو نظام جديد في الإنتاج يؤدي إلى تغيير مكونات المنتج و كيفية تصميمه⁵.

وضمن السياق نفسه تشكل ثقافة المؤسسة كمؤثر على القدرة الإبداعية وأصبح شئ مؤكد أن التغيير التنظيمي يشمل على التغيير الثقافي و تشمل ثقافة المؤسسة على المعتقدات والعادات والقيم الراسخة في المؤسسة⁶.

⁵- طارق محمد السويدان ومحمد أكرم العدلوني : مبادئ الإبداع. الكويت، شركة الاستثمار الخليجي، 2002، ص 18.

⁶- المرجع نفسه، ص 20.

الفصل الرابع: اتجاهات العاملين نحو الثقافة التنظيمية.

كما يلعب تطوير المسار الوظيفي دور فعال داخل المؤسسة مما يؤثر إيجاباً على العاملين وارتفاع مؤشرات الرضا لديهم، ويعتبر المسار الوظيفي الطريق الذي يكشف عن الخبرات المتراكمة عبر حياة الفرد الوظيفية، حسب ما تؤكد بيانات الجدول التالي:

جدول رقم (10) يمثل توجه إدارة المؤسسة نحو تطوير المسار الوظيفي.

المعارض	المحايد	الموجب
16-=(1-)16	0=(0)12	40+=(2+)20
+		+
0=(2-)0		56+=(1+)56
وعليه نجد أن		وعليه نجد أن
16- =0-16-		96+ =40+56+
النتيجة: 80+ =16-96+		

المصدر: بيانات استمارة قياس الاتجاهات (السؤال رقم 10)

يظهر من خلال بيانات الجدول أعلاه أن هناك اتجاهاً موجباً من طرف أغلب العاملين (+80) حول العبارة رقم 10 من استمارة قياس الاتجاهات-هناك توجه واضح من قبل إدارة المؤسسة نحو تطوير المسار الوظيفي- بمعنى أن إدارة مؤسسة "عمر بن عمر" تعمل على تطوير المسار الوظيفي لإشباع التوجهات الوظيفية لكل فرد داخل المؤسسة وتحقيق التوازن الوظيفي، بالإضافة إلى استقطاب الإدارة لأفراد جدد ومؤهلين واختيار أفضل العناصر في العمل.

والواقع أن المؤسسات الاقتصادية تتجه نحو تطوير المسار الوظيفي والمواءمة بين اعتبارات الفرد ورغباته في التقدم الوظيفي واحتياجات المنظمة المستقبلية وفرصها في النمو، مما يساعد ذلك على تحفيز الأفراد العاملين داخل المؤسسة وارتفاع معدل الرضا لديهم، وهذا ما تؤكد دراسة "أبو تايه" حول العوامل المؤثرة في التكيف مع التغيير في المسار الوظيفي، والتي أجريت على موظفي شركة الاتصالات الأردنية، وهدفت إلى تعرف أثر العوامل التي تم اعتمادها في هذه الدراسة وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين العوامل الهيكلية وبين التكيف مع التغيير في المسار، وأوصت الدراسة بضرورة إجراء المزيد

من الدراسات عن موضوع المسار الوظيفي والاهتمام بالمراكز الوظيفية والحوافز لزيادة الدافعية في العمل⁷.

ثانيا: دور القيم التنظيمية في تحقيق الفعالية التنظيمية:

تعتبر القيم التنظيمية الموجه الأساسي للسلوك التنظيمي ولها تأثير قوي على أداء العاملين وفي اتخاذ القرار، والقيم هي المرجع الأساسي لكل سلوك ومحددا له، حيث لها تأثير قوي على أداء العاملين وتكوين شخصية المؤسسة من خلال القيمة التي يعطيها الفرد للعمل، وتختلف اتجاهات الأفراد وأرائهم وإدراكاتهم، وتتباين قيمهم وبالتالي تتمايز سلوكياتهم.

بالإضافة إلى دور القيم التنظيمية لما لها من آثار ايجابية، حيث تقوم على تشجيع الفرد وتحفيزه ومكافأته على ممارسة روح المبادرة والإبداع والتي تعتبر هي الأخرى قيم يجب التعامل بها.

وللفاعلية التنظيمية دور بارز لقيم المؤسسة تتمثل في إشباع احتياجات العاملين لدعم استمرارهم وبقائهم ولها منفعة في أداء المنظمة، وتقوم الفعالية على فعل الشيء الصحيح إذ ينبغي أن تكون مبنية على أهداف واضحة وموضوعية، وتمتد إلى قدرة المنظمة لاستثمار فر [] بيئتها للحصول على الموارد النادرة والقيمة لتأدية وظيفتها وعمل الأشياء الصحيحة، حيث لا يمكن للمؤسسة أن تحقق هذا المسعى إلا بتوافر القيم التنظيمية في تحقيق الفعالية التنظيمية، ويظهر هذا التكامل من خلال الجدول التالي :

⁷ - سلطان نايف أبو تايه : <> [العمل] [المؤثرة في] [التكيف مع] [التغير في] [المسار] [الوظيفي]، دراسة تطبيقية على موظفي شركة الاتصالات الأردنية>>، مجلة دراسات العلوم الإدارية الصادرة بالأردن، المجلد 28، العدد 2001، 01، 90.

جدول رقم (11) يمثل اعتقاد العاملين بأن القيم التنظيمية تساهم في إنجاز المهام بالجودة والكفاءة المطلوبة.

المعارض	المحايد	الموجب
16-=(1-)16	0=(0)10	58+=(2+)29
+		+
0=(2-)0		65+=(1+)65
وعليه نجد أن		وعليه نجد أن
16- = 0 - 16-		123+ = 58+65+
النتيجة: 107+ = 16-123+		

المصدر: بيانات استمارة قياس الاتجاهات (السؤال رقم 11)

يظهر من خلال بيانات الجدول أعلاه أن هناك اتجاها إيجابيا من طرف اغلب العاملين (+107) حول العبارة رقم 11 من استمارة قياس الاتجاهات- هناك معتقدات لدى العاملين بأن القيم التنظيمية تساهم في إنجاز المهام بالجودة والكفاءة المطلوبة- وهذا ما يدل على المؤسسة تهتم في تسييرها -ثقافة تنظيمية- بعنصر القيم الذي يعتبر جوهر المؤسسة لتحقيق النجاح، بالإضافة إلى وعي العاملين والتزامهم مما يؤثر إيجابا على أدائهم، وهذا ما تؤكدته دراسة "نجاح القريشي" حول القيم التنظيمية وعلاقتها بفعالية التنظيم، حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على اتجاهات الإطارات المسؤولة نحو القيم التنظيمية، وكذلك التعرف على اتجاهاتهم نحو الفعالية التنظيمية، وتوصلت إلى وجود علاقة موجبة بين القيم التنظيمية السائدة بأبعادها الإدارية واتجاهاتهم نحو فعالية التنظيم، أي كلما كانت هناك ممارسة عالية للقيم كلما زادت الفعالية التنظيمية⁸.

ويمكن القول في هذا الصدد أن القيم التنظيمية هي جزء من الثقافة داخل المؤسسة، وهذا ما تؤكدته نظرية "سجية الثقافة" حيث تعتمد هذه النظرية على الخبرة المكتسبة التي يعطيها أعضاء التنظيم قيمة

⁸ - نجاح القريشي: القيم التنظيمية وعلاقتها بفعالية التنظيم، (رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع والتنمية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة محمد خيضر، بسكرة). إشراف: عبد الرحمن برفوق، (2006-2007)، 08.

الفصل الرابع: اتجاهات العاملين نحو الثقافة التنظيمية.

معينة، وتتجه عناصر الثقافة في ظل هذه الخبرات إلى نوع من الانسجام والتوافق مع القيم والاتجاهات عن شخصيات الأفراد⁹.

والواقع أن المؤسسات الاقتصادية تعتمد على المصلحة الفردية للعاملين وقد تؤثر معتقدات العاملين وتمثلاتهم على مردودية المؤسسة خاصة إذا غابت مشاركة العاملين في نفس القيم والاتجاهات والرموز، وغلبت المصالح الفردية على المصالح الجماعية، مما يؤثر على الانسجام والتوافق المهني بينهم، حسب ما تؤكدته بيانات الجدول التالي:

جدول رقم (12) يمثل اعتقاد العاملين أولوية المصلحة الجماعية على المصلحة الفردية.

المعارض	المحايد	الموجب
71--=(1-)71 +	0=(0)3	22+=(2+)11 +
0=(2-)0 وعليه نجد أن		29+=(1+)29 وعليه نجد أن
71--=0-71-		51+=22+29+
النتيجة: 20- =71-51+		

المصدر: بيانات استمارة قياس الاتجاهات (السؤال رقم 12).

فالواضح من خلال الجدول أعلاه أن هناك اتجاهاً سالباً (-20) نحو العبارة رقم 12 من استمارة قياس الاتجاهات-اعتقد أن للمصلحة الجماعية أولوية على المصلحة الفردية للعاملين- وهذا ما يدل على أن التعارض بين المصلحة الفردية والمصلحة الجماعية من شأنه أن يؤثر على تمثيلات العاملين وقيمهم التنظيمية ومعاييرهم.

⁹ - الساعاتي سامية: [الثقافة والشخصية]. مصر، مركز الكتب الثقافية، 1983، ص 245.

الفصل الرابع: اتجاهات العاملين نحو الثقافة التنظيمية.

كما يؤثر على التوافق المهني والاتساق، وعدم التكامل بين العامل والمؤسسة مما يؤدي ذلك إلى عدم الاستقرار للعامل داخل المؤسسة، وسوء التوافق المهني قد يسبب العديد من المشاكل ومن المؤشرات نجد مرض العصر المتمثل في القلق، عدم الاتزان الانفعالي والإحباط.

والجدير بالذكر في سياق آخر، هناك التزام داخل المؤسسة من طرف العاملين بها، واندماج الفرد بالمنظمة والاهتمام بالاستمرار فيها والاستعداد لبذل جهد ممكن لصالح المؤسسة، هذا ما تؤكدته بيانات الجدول التالي:

جدول رقم (13) يمثل مدى التزام العاملين بالانضباط في ساعات العمل.

المعارض	المحايد	الموجب
$27 - = (1 -) 27$	$0 = (0) 10$	$100 + = (2 +) 50$
+		+
$0 - = (2 -) 0$		$33 + = (1 +) 33$
وعليه نجد أن		وعليه نجد أن
$27 - = 0 - 27 -$		$133 + = 33 + 100 +$
النتيجة: $106 + = 27 - 133 +$		

المصدر: بيانات استمارة قياس الاتجاهات (السؤال رقم 13).

يظهر من خلال بيانات الجدول أعلاه أن هناك اتجاها ايجابيا من طرف اغلب العاملين (+106) حول العبارة رقم 13 من استمارة قياس الاتجاهات - هناك التزام من طرف العاملين بالانضباط في ساعات العمل- وهذا ما يؤشر أن مؤسسة "عمر بن عمر" كونها ذات طابع اقتصادي إنتاجي، تهدف إلى الزيادة في معدل الإنتاجية والتي تبدو- في تقديرينا- من خلال انضباط العاملين بالمؤسسة وولائهم لها، نتيجة تخوفهم من التسريح وخوفا من الوقوع في شبح البطالة، كما أن هناك عوامل سوسيولوجية واقتصادية تتجلى في العولمة وآثارها على الاقتصاد العالمي كزيادة الدمج بين الشركات وخصخصة معظم القطاع العام، مما أدى إلى تقليص فر العمل وحجم العمالة وظهور ظاهرة جديدة في علم الاجتماع تسمى بثقافة سرعة التسريح والاستخدام قد بدأت تزاحم الثقافة التقليدية التي كانت تركز المهنة الدائمة، لذلك

الفصل الرابع: اتجاهات العاملين نحو الثقافة التنظيمية.

فان العامل يتوجب عليه الانضباط في ساعات العمل لإشباع حاجاته، وقد أشار "ماسلو" في هذا الصدد في نظريته الحاجات الإنسانية، الحاجة إلى الاحترام وتحقيق الذات لبناء ثقافة مؤسسية¹⁰.

كما يتماشى ميدانيا أن مؤسسة "عمر بن عمر" باعتبارها مؤسسة اقتصادية خاصة لا تهتم بتحفيز العاملين معنويا وتشجيعهم على الابتكار بقدر ما يزيد من إنتاجية ومردودية المؤسسة، حسب ما تؤكد بيانات الجدول التالي :

جدول رقم (14) يمثل مدى تشجيع المؤسسة للعاملين على اكتساب السلوك الإيجابي في بيئة العمل.

المعارض	المحايد	الموجب
71-(1-)-71	0=(0)3	16+=(2+)8
+		+
18-(2-)-9		29+=(1+)29
وعليه نجد أن		وعليه نجد أن
89--=18-71-		45+=16+29+
النتيجة: 44--=89-45+.		

المصدر: بيانات استمارة قياس الاتجاهات (سؤال رقم 14)

يظهر من خلال الجدول أعلاه أن هناك اتجاها سلبيا من طرف اغلب العاملين (-44) حول العبارة الموجبة رقم 14 من استمارة قياس الاتجاهات-أرى أن المؤسسة تشجع العاملين على اكتساب السلوك الإيجابي في بيئة العمل- وهذا يدل على أن مؤسسة "عمر بن عمر" تهتم بمعدل الإنتاجية (المادية) دون الاهتمام بتشجيع العاملين داخل المؤسسة، وهذا ما يتوافق مع المقاربة التaylorية التي تهتم بالإنتاج على حساب طاقات العامل للزيادة في مردودية المؤسسة¹¹.

ورغم أهمية التواصل داخل المؤسسة الإنتاجية في زيادة المردودية ونخص بالقول مؤسسة "عمر بن عمر" لا تولي اهتماما واضحا بالاتصال التنظيمي مما يؤثر ذلك على الإنتاجية وعلى معدل أداء الفرد العامل، ويتبين ذلك من خلال الجدول التالي:

¹⁰ - حسين حريم : إدارة المنظمات منظور كلي، مرجع سابق، ص 90.

¹¹ - شاويش مصطفى نجيب : إدارة الموارد البشرية. عمان، دار الشروق للنشر، 2008، ص 41.

الفصل الرابع: اتجاهات العاملين نحو الثقافة التنظيمية.

جدول رقم (15) يمثل مدى إفتقار العاملين لمهارات التوصل فيما بينهم.

المعارض	المحايد	الموجب
58--=(1-)58 +	0=(0)17	8+=(2+)4 +
24--=(2-)12 وعليه نجد أن		23+=(1+)23 وعليه نجد أن
94--=24-58-		31+=8+23+
النتيجة: 63--=94-31+		

المصدر: بيانات استمارة قياس الاتجاهات (سؤال رقم 15)

يكشف الجدول أعلاه المستقاة من الميدان أن هناك اتجاها سلبيا من طرف اغلب العاملين (-63) حول العبارة رقم 15 من استمارة قياس الاتجاهات - يفتقر معظم العاملين لمهارات التوصل فيما بينهم- وهذا ما يدل على أن المؤسسة لا تهتم في منظومتها التسييرية على مهارات التوصل، ومن هذا المنطلق يكون هناك بطء في وصول المعلومة في الوقت المناسب والتي تبدو - في تقديرنا - بسبب المسافة بين العاملين في المؤسسة والفروع الشاسعة مما اثر ذلك على عملية الاتصال التنظيمي، إضافة إلى فرق الثقافات داخل التنظيم من أنماط الشخصيات والخوف من المواجهة وإخراج ما بداخله لشعوره بعدم الأمان أو خوفه من أن يفصل أو يعاقب وغيرها، تعد من أسباب ضعف الاتصال التنظيمي مما يؤثر سلبا على المؤسسة وإنتاجيتها.

كما تلعب القيم التنظيمية درا أساسيا في توجيه السلوك وتحفيزه من اجل الوصول إلى أهداف المؤسسة، فضلا عن هذا فان المؤسسة تقوم على مناخ تنظيمي فعال إذ تواجدت قيم مشتركة وخصوصا عند التزام العاملين بها والحرارة على ممارستها وتطبيقها، هذه الحقيقة تأكدت ميدانيا من خلال الجدول التالي :

جدول رقم (16) يمثل مدى التزام العاملين بالقيم التنظيمية بالمؤسسة.

المعارض	المحايد	الموجب
16--=(1-)16 +	0=(0)14	92+=(2+)46 +
2--=(2-)1		43+=(1+)43

الفصل الرابع: اتجاهات العاملين نحو الثقافة التنظيمية.

وعليه نجد أن 135+=43+92+	وعلي نجد أن 18-=-2-16-
النتيجة: 77+=18-135+	

المصدر: بيانات استمارة قياس الاتجاهات (سؤال رقم 16)

تظهر من خلال بيانات الجدول أعلاه أن هناك اتجاها ايجابيا من طرف اغلب العاملين (+77) حول العبارة رقم 16 من استمارة قياس الاتجاهات - يوجد التزام واضح من قبل العاملين بالقيم التنظيمية بالمؤسسة - بمعنى أن العاملين على مستوى من الوعي بأهمية القيم التنظيمية والتزامهم بها، وذلك من أجل تحقيق أهداف وسياسات المؤسسة.

وفي هذا الاطار يؤكد ماكريجور أهمية أنظمة القيم الإدارية وذلك من خلال تقسيمه للمعتقدات الإدارية إلى مجموعتين (x) و (y) وتقوم على معايير قيمية، حيث أن نظرية (y) تفوض العاملين ويتخذ المدير القرارات بالتشاور ويشعر العاملين بالانتماء إلى المشروع وتشجع على المبادرات والإبداع في العمل، مما يؤدي إلى التزام العاملين بالقيم داخل المؤسسة¹².

ثالثا: انعكاس الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية:

تعتبر إدارة الموارد البشرية إحدى الوظائف الأساسية في مختلف المنظمات، حيث أبدت دورها وإسهامها في مجال الكفاءة الإنتاجية، وكذا إسهامها في إكساب العاملين للمهارات والكفاءات لتنمية قدراتهم وذلك تماشيا للتغيرات البيئية السريعة.

وتجدر الإشارة إلى الثقافة التنظيمية كونها تحظى باهتمام كبير داخل المنظمات، ومدى انعكاسها على أداء الموارد البشرية، تعتبر الثقافة التنظيمية من سمات التطور بالمؤسسات، حيث نجد أن معظم القوى العاملة تسعى إلى تحصيل الثقافة التنظيمية وتغيير مستوى الأداء مما يؤثر إيجابا على أداء الموارد البشرية والمنظمة معا، وتجسد ها ميدانيا من خلال ما يوضحه الجدول التالي:

جدول رقم (17) يمثل مدى انفعالات المشتركة لدى العاملين بأن التدريب يساهم في تحسين مهاراتهم.

¹² - ديف فرنسيس ومايك وودكوك: القيم التنظيمية. ترجمة: عبد الرحمن احمد هيجان. السعودية، دار المريخ للنشر، 1990،

الفصل الرابع: اتجاهات العاملين نحو الثقافة التنظيمية.

المعارض	المحايد	الموجب
18--=(1-)18 +	0=(0)7	76+=(2+)38 +
14--=(2-)7 وعليه نجد أن		50+=(1+)50 وعليه نجد أن
32--=14-18-		126+==76+50+
النتيجة: 94+==32-126+		

المصدر: بيانات استمارة قياس الاتجاهات (سؤال رقم 17).

يظهر من خلال بيانات الجدول أعلاه أن هناك اتجاها إيجابيا من طرف اغلب العاملين (+94) حول العبارة رقم 17 من استمارة قياس الاتجاهات - أرى هناك فئات مشتركة لدى العاملين بان التدريب يساهم في تحسين مهاراتهم - ويدل هذا على أن المؤسسة كونها اقتصادية محضة تتبع عنصر التجديد ومواكبة التطورات الحاصلة، وتقوم على تدريب العاملين لزيادة وتحسين مهاراتهم على الإبداع والابتكار مما يؤثر على كفاءة أدائهم.

كما أن تدريب العاملين داخل المؤسسة يؤدي إلى ارتفاع نسبة الرضا الوظيفي لديهم، وفي السياق ذاته تشير دراسة مؤيد سعيد سالم حل تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، وتوصلت إلى أن تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء يكمن من خلال المشاركة في اتخاذ القرارات، احترام الوقت، التشجيع على الإبداع والابتكار، التدريب وغيرها¹³.

وهي الفكرة نفسها التي يؤيدها الباحث [التون مايو التي أكد على ضرورة إتاحة فر [التدريب والتعليم للعامل، وهذا بهدف إكسابهم لمهارات وقدرات تمكنهم من فرض تواجدهم داخل جماعات العمل، كما أكد على ضرورة رفع مستوى كفاءتهم من خلال تكوينهم على أنجع الطرق الاتصال التنظيمي وهذا بغية التغلب على مشكلة عدم الاتصال بين الجماعات داخل التنظيم¹⁴.

¹³ - مؤيد سعيد سالم : أساسيات الإدارة الإستراتيجية، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، 2005، ص 62.

¹⁴ - عمر وصفي عقيلي : إدارة الأفراد. سوريا، مديرية الكتب والمطبوعات الجامعية، 2000، ص 357-358.

الفصل الرابع: اتجاهات العاملين نحو الثقافة التنظيمية.

والواقع أن المؤسسات الاقتصادية اليوم تتأثر بالتغيرات الحاصلة في المحيط الخارجي والتفاعل بين أفراد التنظيم من شأنه أن يخلق جو من الألفة والتعاون والتساند الوظيفي، مما ينعكس إيجاباً على الأداء المؤسسي، حسب ما يؤكد الجدول التالي :

جدول رقم (18) يمثل تفاعل العامل مع زملائه يساعد في اكتساب مهارات جديدة.

المعارض	المحايد	الموجب
$5 - = (1 -) 5$	$0 = (0) 1$	$160 + = (2 +) 80$
+		+
$8 - = (2 -) 4$		$30 + = (1 +) 30$
وعليه نجد أن		وعليه نجد أن
$13 - = 5 - 8 -$		$190 + = 30 + 160 +$
النتيجة: $177 + = 13 - 190 +$		

المصدر: بيانات استمارة قياس الاتجاهات (سؤال رقم 18).

يتبين من خلال بيانات الجدول أعلاه أن هناك اتجاها إيجابيا من طرف اغلب العاملين ($177+$) حول العبارة رقم 18 من استمارة قياس الاتجاهات - تفاعل العامل مع زملائه يساعده في اكتساب مهارات جديدة - بمعنى أن الفرد العامل في تفاعل مستمر مع زملائه لتحسين سير العمل، والذي تبدو - في تقديرنا - من خلال المشاركة في صنع القرار واكتساب مهارات جديدة، بالإضافة إلى التبادل المشترك للأنشطة بالمؤسسة، كما يلعب الاتصال الداخلي دورا هاما في المؤسسة وفي توجيه نشاطاتها واستمرار حياتها من خلال المشاركة الفعالة في العملية الإدارية وتفاعل العاملين يؤدي إلى زيادة الإنتاجية.

يؤكد الباحث ويليام سكوت في هذا الصدد أن العلاقات الإنسانية تؤدي إلى ارتفاع الإنتاجية وزيادة الفعالية التنظيمية والى وجود أفراد يشعرون بالرضا عن عملهم¹⁵.

كما تعتمد أغلبية المؤسسات الاقتصادية على الالتزام التنظيمي مما يؤثر إيجاباً على أداء العامل وولائه، وتقوم بالرقابة على الأفراد العاملين بالمؤسسة، هذه الحقيقة أكدت ميدانياً من خلال الجدول التالي:

¹⁵ - صلاح الشناوي : مفاهيم أساسية في إدارة القوى العاملة. الإسكندرية، دار الجامعات المصرية، 1976، ص 217.

جدول رقم (19) يمثل التزام العاملين بعملهم نتيجة الرقابة المستمرة.

المعارض	المحايد	الموجب
60--=(1-)60 +	0=(0)10	28+=(2+)14 +
60--=(2-)30 وعليه نجد أن		6+=(1+)6 وعليه نجد أن
120--=60-60-		34+=6+28+
النتيجة: 86--=120-34+		

المصدر: بيانات استمارة قياس الاتجاهات (السؤال رقم 19)

فالواضح من خلال بيانات الجدول أعلاه أن هناك اتجاها سلبيا من طرف اغلب العاملين (-86) نحو العبارة رقم 19 من استمارة قياس الاتجاهات - أرى أن التزام العاملين بعملهم نتيجة الرقابة المستمرة - بمعنى أن الفرد العامل على مستوى من الإدراك بعمله دوت تطبيق الرقابة عليه، وذلك لولائه للمؤسسة ورضاه عن الوظيفة، كما يطبق العاملين الخطط الموضوعية بفعالية والتزام، حيث تعتبر الرقابة داخل المؤسسة جزءا من نظام التحكم الداخلي المرتبطة مع السياسات الإدارية¹⁶، والتي تبدو - في تقديرنا - من خلال الاستخدام المناسب للموارد الاقتصادية واستخدام الكميات المناسبة منها بأقل التكاليف الممكنة، إضافة إلى ذلك القدرة على تعزيز الرقابة الداخلية عن طريق تقسيم المهام والوظائف وكذا التزام العاملين بمهامهم.

كما تلعب الثقافة التنظيمية القوية دورا فعالا في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسة والتي تتمظهر في شكل قيم ومعتقدات ورموز تنمي الحس المشترك للعامل داخل مجموعات العمل وتعليمها للعاملين لتجديد طريقة تفكيرهم وإدراكهم تجاه بيئة العمل الداخلية والخارجية، كما يشعر فيه العاملين بتحسين أدائهم الفردي وزيادة مردودية المؤسسة، وهذا حسب ما تؤكد بيانات الجدول التالي:

جدول رقم (20) يمثل مساهمة الثقافة التنظيمية في تحسين الأداء الفردي للعاملين.

¹⁶ -كمال بودانة شعباني : اثر الرقابة الإدارية على التنمية المحلية، دراسة ميدانية ببلدية حاسي ببحج، الجلفة(رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل ، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة-الجزائر).إشراف: مالك شعباني،(2013-2014) ، 26.

الفصل الرابع: اتجاهات العاملين نحو الثقافة التنظيمية.

الموجب	المحايد	المعارض
140+=(2+)70 +	0=(0)10	15--=(1-)15 +
20+=(1+)20 وعليه نجد أن		10--=(2-)5 وعليه نجد أن
160+ = 20+140+		25--=10-15-
النتيجة: 135+ = 25-160+		

المصدر: بيانات استمارة قياس الاتجاهات (السؤال رقم 20).

كما أن هناك اتفاق بشكل إيجابي من خلال الجدول أعلاه من طرف أغلب العاملين (+135) نحو العبارة رقم 20 من استمارة قياس الاتجاهات - أرى أن الثقافة التنظيمية تساهم في تحسين الأداء الفردي للعاملين - فكون مؤسسة "عمر بن عمر" مؤسسة خاصة فإنها تعمل على خلق ثقافة تنظيمية خاصة بها مما يؤثر بالإيجاب على مردوديتها الإنتاجية من جهة ، وعلى تحسين الأداء الفردي للعاملين بها والتي تبدو - في تقديرنا - من خلال اشتراك العاملين في نفس القيم والاتجاهات والرموز و في طريقة اللباس بالمصنع سينعكس كل هذا إيجابيا على سمعة المؤسسة كونها خاصة والسائرة طريق العالمية، و الكفاءات و العلاقات التي تميز نظام المشاركة في النشاط الرمزي للمؤسسة، كما تعكس النظام الحضاري للمؤسسة¹⁷.

وفي هذا الصدد يؤكد "وليام أوشي" بأن الثقافة التنظيمية تنطوي على القيم والرموز المشتركة ، فالمديرون يفسرون ذلك النمط الفكري في الموظفين من خلال تصرفاتهم كما تتسرب هذه الأفكار إلى الأجيال اللاحقة من العاملين¹⁸.

كما أن لثقافة العاملين داخل المؤسسة سياسات وإجراءات تعتبر محفزة وقادرة على التكيف وبيئة العمل فيها، و تحوي عوامل النجاح والتميز، كونها ثقافة محكمة، لكن قد تؤثر السياسات والإجراءات التنظيمية المتبعة في المؤسسة على العاملين، خاصة إذا لم تراعي ثقافتهم و قيمهم، وهذا من شأنه أن يخلق لديهم نوع من الاغتراب الوظيفي ، حسب ما تؤكد بيانات الجدول التالي:

¹⁷ - الساعاتي سامية : مرجع سابق ، □ 140.

¹⁸ - خيضر كاظم محمود فريجات : السلوك التنظيمي - المفاهيم المعاصرة. الأردن، أثراء للنشر و التوزيع ، 2009 ، □ 265.

جدول رقم (21) يمثل ملاءمة السياسات والإجراءات ثقافة العاملين داخل المؤسسة.

المعارض	المحايد	الموجب
$44- = (1-) \times 44$ + $28- = (2-) \times 14$ و عليه نجد أن : $72- = 28-44-$	$0 = (0) \times 21$	$22+ = (2+) \times 11$ + $30+ = (1+) \times 30$ و عليه نجد أن : $52+ = 22+30+$
$20- = 72 - 52+$		النتيجة :

المصدر : بيانات استمارة قياس الاتجاهات (السؤال رقم 21)

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن هناك اتجاها سلبا من طرف أغلب العاملين (-20) حول العبارة رقم (21) من استمارة قياس الاتجاهات -تراعي السياسات والإجراءات ثقافة العاملين داخل المؤسسة -بمعنى أن المؤسسة لا تراعي ثقافة العاملين مما يخلق لديهم نوع من الاغتراب الوظيفي جراء الثور التكنولوجية من أجهزة حاسوب و أجهزة الكترونية على العمل اليومي¹⁹ .

كما تسود المؤسسة المصالح الفردية على المصالح الجماعية ، كما أن للسياسات و الإجراءات التنظيمية من جانب آخر أثر إيجابي في سلوكيات العاملين و توحدهم حول قيم مشتركة مثل احترام الوقت ، الانضباط ، التماثل الوظيفي و غيرها.

كما تلعب الموارد البشرية دور هام في تحقيق أهداف المؤسسة و تجنب السلوكيات السلبية، والانضباط داخل محيط العمل مما يؤثر إيجابيا على مردودية المؤسسة وزيادة إنتاجيتها وهذا ما تؤكد ميدانيا من خلال الجدول التالي:

¹⁹ - مصطفى محمود أبو بكر : تنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة . مصر ، الدار الجامعية الإسكندرية ، 2005 ، □

جدول رقم (22) يمثل مدى حرص العاملين على تجنب السلوكيات السلبية في المؤسسة.

المعارض	المحايد	الموجب
$8-=(1-)\times 08$ $+$ $24-=(2-)\times 12$ و عليه نجد أن : $32- =8-24-$	$0 = (0) \times 9$	$160+ =(2+)\times 80$ $+$ $11+ =(1+)\times 11$ و عليه نجد أن : $171 +=11 + 160+$
$. 139+ = 32 - 171+$		النتيجة :

المصدر : بيانات استمارة قياس الاتجاهات (السؤال رقم 22)

فالواضح من خلال الجدول أعلاه أن هناك اتجاها موجبا (+139) نحو العبارة رقم 22 من استمارة قياس الاتجاهات -يحرص العاملون على تجنب السلوكيات السلبية في المؤسسة- .بمعنى أن المؤسسة تضع شروح و قوانين ولوائح و التي تبدا - في تقديرنا - من خلال الانضباط في ساعات العمل و تعزيز السلوك الايجابي داخل المؤسسة و حرص العاملين على تطبيقها مما يؤثر على العلاقات فيما بينهم و يسهم في معدلات الأداء ، بالإضافة إلى تبادل المعلومات بين الأفراد العاملين بالمؤسسة.

و ضمن هذا السياق بالذكر سياق لآخر يرى "كاتز" أن الوصول إلى أعلى درجات التميز في الأداء متوقف على سلوكيات المواطنة التنظيمية و ما تمتلك المؤسسة من رأس مال بشري و معرفة إنسانية تسعى إلى تقديم سلوكيات ابتكارية²⁰.

و الجدير بالذكر في سياق آخر، حسب بعض الباحثين أن المنظمة يمكن لها العناية و تنمية هذه السلوكيات من خلال منحى رسمي يتبلور في إنشاء نظم لإدارة الموارد البشرية تشجع على المواطنة عن طريق التدريب و التطوير و تقييم الأداء²¹.

²⁰ - أحمد بن سالم العامري : << محددات سلوك المواطنة في المنظمات >> . مجلة جامعة الملك عبد العزيز ، الاقتصاد والإدارة

المجلد 17 ، العدد 02 ، 2003 ، □ □ 67 - 70 .

²¹ - المرجع نفسه : □ 75 .

الفصل الرابع: اتجاهات العاملين نحو الثقافة التنظيمية.

و الواقع أن المؤسسات الحديثة أصبحت تهتم بالثقافة التنظيمية لما لها أهمية على أهداف المؤسسة و الفرد معا و على معدل الولاء و الالتزام التنظيمي و نظم العمل وزيادة فعالية البرامج التدريبية بالإضافة إلى تنفيذ الإستراتيجية التنظيمية ، حسب مت تؤكد بيانات الجدول التالي:

جدول رقم (23) يمثل مساعدة الثقافة في تعزيز الولاء والانتماء للمؤسسة.

المعارض	المحايد	الموجب
$16-=(1-)\times 16$ $+$ $0=(2-)\times 0$ و عليه نجد أن : $16- = 0 -16-$	$0=(0)\times 15$	$48+ =(2+)\times 24$ $+$ $65+ =(1+)\times 65$ و عليه نجد أن : $113 + =48 + 65+$
$. 97+ = 16 -113+$		النتيجة :

المصدر : بيانات استمارة قياس الاتجاهات (السؤال رقم 23)

يتبن من خلال الجدول أعلاه أن هناك اتجاها إيجابيا من طرف أغلب العاملين (+97) حول العبارة رقم 23 من استمارة قياس الاتجاهات - تساعد الثقافة في تعزيز الولاء و الانتماء للمؤسسة - هذا ما يدل على أن مؤسسة "عمر بن عمر" كنسق مفتوح تولي اهتماما واضحا على أداء ونجاح المؤسسة كثقافة محفزة قادرة على التكيف و الالتزام و تحقيق أكبر قدر ممكن من التسويق التجاري.

و في هذا السياق أشار العديد من الباحثين إلى أن الفرد يعيش في بيئة اجتماعية منظمة تتطلب التعاون و الانتماء للوصول إلى الأهداف ، وقد أشار هؤلاء الباحثون إلى أهمية الولاء التنظيمي في تعزيز الانتماء للمؤسسة.

و في هذا السياق يشير نموذج إيتيزيوني حول موضوع الولاء التنظيمي أن القوة التي تمتلكها المنظمة على حساب الفرد هي تابعة مع اندماج الفرد مع المنظمة ، هذا الاندماج يسمى بالولاء والانتماء للمؤسسة²².

²²- سعد الدوسري : ضغوط العمل و علاقتها بالولاء التنظيمي . الرياض ، جامعة نايف العربية ، 2005 ، □ 99

كما يلعب التطوير الإداري أهمية بالغة في تحقيق أداء العاملين وينعكس ذلك على المؤسسة وعلى الفرد معاً، و نشر للثقافة الفكر الإداري ودعم كافة الجهود لجميع المستويات الإدارية حيث يساعد ذلك في تطوير و تحسين مستوى أداء العاملين ، هذه الحقيقة تؤكد ميدانيا من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (24) يمثل مدى قيام المؤسسة باستمرار بعملية التطوير الإداري بهدف تحسين أداء العاملين.

المعارض	المحايد	الموجب
6-=(1-) x06 +	0 = (0) x2	164+ =(2+) x 82 +
8- = (2-) x4 و عليه نجد أن :		22+ =(1+) x22 عليه نجد أن :
14 - =8-6-		186 + =22 + 164+
. 172+ = 14 - 186+		النتيجة :

المصدر : بيانات استمارة قياس الاتجاهات (السؤال رقم 24)

يظهر من بيانات الجدول أعلاه أن هناك اتجاها إيجابيا من طرف أغلب العاملين (+172) حول العبارة رقم 24 من استمارة قياس الاتجاهات - تقوم المؤسسة باستمرار بعملية التطوير الإداري بهدف تحسين أداء العاملين - وهذا ما يدل على أن المؤسسة تهتم بتحديث أداء العاملين ، و السعي نحو تشكيل أفضل الطرق و الوسائل العلمية الحديثة في مجال الإدارة ، و التي تبدو - في تقديرنا - من خلال أجهزة الاتصال كالهاتف ، الكمبيوتر ، الانترنت مما يساعد ذلك على سرعة وصول المعلومات في الوقت المناسب ، و يعمل على تحقيق الأهداف المنشودة ، بالإضافة إلى تقوية إمكانية مواجهة المشكلات التي تواجه هذه الإدارة ويعتبر التطوير الإداري خطة طويلة المدى لتحسين أداء العاملين وتجديدها وتغييرها لممارساتها الإدارية²³ .

وفي هذا السياق أشار " هنري تاون" و مساهماته الكثيرة في مجال الإدارة، بالمطالبة بضرورة العمل على تبادل المعلومات بين الإدارة و العاملين وحساب تكاليف الإنتاج لكل عنصر من عناصره²⁴ .

²³ - سيد سالم عرفة : اتجاهات حديثة في إدارة التغيير . عمان ، دار الراجحة للنشر و التوزيع ، 2011 ، ص 82 .

²⁴ - المرجع نفسه ، ص 83 .

الفصل الرابع: اتجاهات العاملين نحو الثقافة التنظيمية.

وضمن السياق ذاته أن تحسين أداء العاملين و تعديل السلوك يؤدي بالضرورة إلى الرضا الوظيفي ،
وعند إشباع حاجات العامل ترتفع نسبة رضاه من العمل ، حيث يشير في المفسرة للرضا الوظيفي ، أنه
كلما حصل الفرد على نواتج ذات قيمة بالنسبة له زادت درجة شعوره بالرضا²⁵

خلاصة :

من خلال مناقشتنا لهذا الفصل يتضح لن أن اتجاهات العاملين نحو الثقافة التنظيمية وانعكاساتها على إدارة الموارد البشرية من أفكار ومعتقدات و قيم وغيرها ، بها تأثير واضح على سلوك الموارد البشرية بالمنظمة.

توطئة

لا شك أن تطوير وتنمية المهارات القيادية للمسيرين هو المسعى الأساسية لأغلب المؤسسات في العالم، فالنظرة الحديثة إلى القيادة هي نظرة تطويرية، حتى بعض المؤسسات وجدت أن من مصلحتها تطوير وتنمية قدراتها ومهارات المسؤولين لأن هذا التطور هو المدخل الناجح على نموها وتفوقها على منافسيها (1).

في هذا السياق يتفق أغلب الباحثين في علم الاجتماع تنظيم وعمل أن من بين الأساسية التي يجب أن يتصف بها المسؤول الإداري الناجح هي انفتاحه على الثقافة التنظيمية الفاعلة بما تحمله من قيم وتمثلات ووعي تنظيمي من شأنه أن ينمي قدرات العاملين من جهة، ويسهم في تحسين الأداء المؤسسي من جهة أخرى.

ضمن هذا الإطار سنحاول في هذا الفصل التعرف على مدى وعي المسؤولين بمؤسسة عمر بن عمر، بولاية قلمة، بأهمية الثقافة التنظيمية في تنمية الموارد البشرية، وذلك من خلال التعرض إلى دور الثقافة التنظيمية في تحقيق التطوير التنظيمي للموارد البشرية وأهمية الثقافة التنظيمية في تنمية الموارد البشرية حسب المسؤولين، والمعوقات الأساسية التي تحول دون تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة.

¹ - بوعمامة احمد فارس: المهارات القيادية ودورها في الاداء الوظيفي،(دراسة حالة مؤسسة سونلغاز للتوزيع، قسنطينة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة منتوري قسنطينة-الجزائر)، إشراف: زردومي احمد،(2009-2010)، 70.

أولاً : دور الثقافة التنظيمية في تحقيق التطوير التنظيمي للموارد البشرية .

تشكل كل من الثقافة والتطوير في المؤسسة ظاهرتين جوهريتين في إستراتيجية المؤسسة، وقد تم التعبير عن الثقافة بعدد من المؤشرات هي احترام الوقت، الالتزام التنظيمي، الثقة، الاتجاه نحو المشاركة والميل لاستخدام المكافأة، أما بالنسبة للتطوير التنظيمي فقد وصفت بمؤشرات شملت الفاعلية، درجة تحقيق الهدف لتحسين الأداء الفردي المؤسسي والرضا الوظيفي⁽²⁾.

ويظهر أن هناك علاقة تبادلية بين كل من الثقافة التنظيمية والتطوير التنظيمي، فحتى تتجح الثقافة التنظيمية في تنمية سلوكيات العاملين واتجاهاتهم وتطويرها بما يتماشى وأهداف المؤسسة، فإنها تحتاج إلى قبول من طرف العاملين بالمؤسسة حتى يتحقق لديهم التطوير والنماء في سلوكهم التنظيمي.

وجاء اهتمام علماء النفس، الاجتماع، والتنظيم، بموضوع الثقافة التنظيمية من البدايات الأولى لظهور هذه العلوم، وذلك من أجل استيعاب مستواها الفكري، وقد توالت الجهود الفنية العلمية الهادفة لتأطير مفاهيمها وبناء نماذج تشخص أبعادها وتفسيرها والهدف من هذا كله هو التعرف على اتجاهات الثقافة وعلاقتها³.

وفي هذا السياق سنحاول التعرف على معنى الثقافة التنظيمية لدى المسؤولين بمؤسسة عمر بن عمر بولاية قالمة، بناء على هذه المعطيات المعرفية المستقاة من الجدول التالي:

² - انظر: سندس رضوي خوين: >> الثقافة التنظيمية وفاعلية المنظمة ، دراسة مقارنة بين الكليات العلمية والإنسانية في جامعة بغداد.<<مجلة الإدارة والاقتصاد، الصادرة بالعراق عن الجامعة المسنصرية، العدد75، 2009، □ 02.

³ - المرجع نفسه، □ 03.

جدول رقم (25): يبين معنى الثقافة التنظيمية لدى المسؤولين

النسب المئوية	التكرارات	التكرارات و النسب الإجابة
06.66%	01	منظومة من اللوائح التنظيمية
40%	06	مجموعة من القيم التنظيمية
53.33%	08	لا توجد إجابة
100%	15	المجموع

المصدر: بيانات السؤال رقم (01) من استمارة المقابلة الخاصة لدى رؤساء المصالح

بناءا بيانات الجدول أعلاه يظهر أن أغلبية المسؤولين المقدر عددهم ثمانية (08) أي ما نسبته ما يقدر بـ (53.33%) لا توجد لديهم إجابة حول معنى الثقافة التنظيمية التي يسندون إليها، في تقديرهم لمفهوم الثقافة التنظيمية، كما أن نقص الوعي التنظيمي بالمفاهيم الإدارية الحديثة (كمفهوم الثقافة التنظيمية) لدى المسؤولين حال دون معرفتهم بأهمية الثقافة التنظيمية ودورها في تحقيق التطوير التنظيمي.

وفي هذا الإطار فإن نقص الوعي لدى المسؤولين بالمؤسسة يعتبر بتعبير " روبرت ميرتون" من بين المعوقات الوظيفية التي يعرفها أغلب المؤسسات الجزائرية، حيث يفتقر أغلب المسؤولين في منظومة ثقافية أو وعي ثقافي، مما حال دون تحقيق النجاعة التنظيمية .

أما نسبة (40%) أي ما يمثل ستة (06) محوئين فقد أكدوا الثقافة التنظيمية تمثل مجموع من القيم التنظيمية كاحترام الوقت، الالتزام التنظيمي، الثقة، الإبداع التنظيمي وغيرها من القيم التي تسهم في تحقيق التطوير التنظيمي للموارد البشرية في المؤسسة.

وفي هذا السياق تتفق أغلب التعريفات على الثقافة التنظيمية هي مجموعة من القيم والتصورات وطرائق التفكير التي يتقاسمها أعضاء المنظمة تدرس الأعضاء الجدد التي تكون ملائمة وتتمثل في مشاعر غير مكتوبة، أي القيم الأساسية التي تطورها جماعة معينة من أجل التكيف والتعاون مع المؤثرات الخارجية والداخلية والتي تجرى الاتفاق عليها، من ضرورة تعليمها للآخرين (العاملين الجدد) في التنظيم من أجل إدراك الأشياء والتفكير بها بطريقة معينة تخدم الأهداف الرسمية⁽⁴⁾.

وبالتالي تتحدد علاقة الثقافة التنظيمية بالقيم التنظيمية كمايلي:

1. نمط من القيم والمعتقدات المشتركة التي تساهم في فهم الأفراد في طبيعة العمل التنظيمي وتقدم لهم المعايير التي تحدد السلوك الغير مرغوب داخل المنظمة .
2. نمط القيم المشتركة التي تتعلم فيها المجموعة كيفية مشكلاتها المتعلقة بالتكيف خارجيا والتكامل داخليا .
3. نظام من القيم المشتركة التي تكون لدى العاملين، والتي تميز المنظمة عن المنظمة الأخرى.
4. النمط من المعتقدات والقيم والمعايير والنشاطات والسلوكيات المشتركة التي تتطور في المنظمة عبر الزمن⁽⁵⁾.

أما بحوث واحد أي ما نسبته (6,66%) فقد صرح بأن معنى الثقافة التنظيمية لديه تتمثل في منظومة من اللوائح التنظيمية، أي مجموعة من التشريعات والنظم والقوانين التي تنظم عمل الأفراد وتجعلهم ينضبطون وفق هذه الإجراءات حتى تتحقق لديهم الالتزام التنظيمي.

وهذا التعريف يؤكد النظرة الضيقة لدى بعض المسؤولين في تعريفهم للثقافة التنظيمية بأنها مجرد لوائح وقوانين وتشريعات تتطلب من الأفراد العاملين التقيد والالتزام بها في حين أن معنى الثقافة التنظيمية بمفهومها الحديث هو أشمل وأعمق، يشمل على إطار معرفي وثقافي ينظم سلوكيات العاملين وعلاقاتهم،

⁴- شهيناز فاضل أحمد: << تأثير الثقافة التنظيمية في التغلب على معوقات الإبداع التنظيمي.(دراسة استطلاعية)>> المجلة العراقية للعلوم الاقتصادية، السنة السابعة، العدد23، 2009، □ 100.

⁵- عامر علي العطوي والهام ناظم الشيباني: << قياس الثقافة التنظيمية وتشخيص فجوتها في المؤسسات التعليمية.>> المجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية الصادرة بالعراق عن كلية الإدارة والاقتصاد، المجلد13، العدد 01، 2011، □ 34.

لا سيما إذا كانت هذه الثقافة قوية فإنها تساعد العاملين على الالتزام التنظيمي، الإبداع التنظيمي، التي يشترك فيها أعضاء المنظمة وتسهم في تحقيق التطوير التنظيمي.

في هذا الإطار يمكن التأكيد على أهمية الثقافة التنظيمية كمايلي:

1. تكمن أهمية ثقافة المنظمة كونها تمثل إطار ممتازا لتنظيم وتوجيه السلوك التنظيمي، فالثقافة هي القوة التي توجه وتتحكم في السلوك الفردي لأعضاء المنظمة الذي يؤدي إلى التواصل والتماسك.
2. تمثل ثقافة المنظمة جانبا مهما من البيئة الداخلية لأنها تسهم في انتقاء العاملين حول عناصر مشتركة مثل القيم والمعتقدات والأعراف والتوقعات، بحيث تصبح هذه الناصر ملازمة ومرتبطة بالسلوك التنظيمي.
3. تساعد ثقافة المنظمة في تكوين أنظمة اتصال فعالة ومفتوحة تساند بعبوره مباشرة تتصف بالعقلانية والثقة.
4. توفر ثقافة المنظمة مناخا تنظيميا ملائما لاتخاذ القرارات ناتج من الدور الإيجابي المؤثر لها في تهيئة مبادئ والتقاليد المشتركة للعمل والسلوك التنظيمي⁽⁶⁾.

كما تبرز أهمية الثقافة التنظيمية في التنبؤ بسلوك الأفراد والجماعات وتؤثر على العاملين، وعلى تكوين السلوك المطلوب منهم داخل المؤسسة، حيث تعد إطار فكري يوجه أعضاء المنظمة والأدوار وينظم أعمالهم وعلاقاتهم وإنجازاتهم، كما تساعد في جلب العاملين المبدعين وتستهيوي التميز والتطوير مما ترفع لدى العامل إثبات الذات لديه.

وفي هذا الإطار تباينت وجهات النظر المسؤولين بالمؤسسة حول آليات خلق الثقافة التنظيمية بالمؤسسة، حيث تحقق الثقافة التنظيمية الفعالية بالمؤسسة وتنمي روح الولاء والانتماء للأفراد داخل المنظمة.

وفي هذا السياق سنحاول التعرف على آليات خلق الثقافة التنظيمية لدى المسؤولين بمؤسسة عمر بن عمر بناء على البيانات الميدانية من خلال الجدول التالي:

⁶- أنظر: سندس رضوي خوين: << قياس العلاقة ما بين العولمة والثقافة التنظيمية (بحث حالة في منظمة تعليمية)>> مجلة الإدارة والاقتصاد، الصادرة عن الجامعة المستنصرية، العدد 77، 2009، □ 100.

جدول رقم (26) : آليات خلق الثقافة التنظيمية بالمؤسسة

التكرارات و النسب الإجابة	التكرارات	النسب المئوية
التكوين	40	76.62%
التنشئة المهنية	30	02%
لا توجد إجابة	08	%53.33
المجموع	15	100%

المصدر: بيانات السؤال رقم (02) من إستمارة المقابلة الخاصة لدى رؤساء المصالح

بناء على بيانات الجدول أعلاه يظهر لنا أن أغلبية المسؤولين المقدر عددهم بثمانية (08) أي ما نسبته (53,33%) لا توجد لديهم إجابة حول آليات خلق الثقافة التنظيمية بالمؤسسة، وهذا ما يدل على نقص الوعي التنظيمي لديهم، وكذلك عدم الاهتمام بالثقافة التنظيمية.

أما نسبة (26,67%) والمقدر عددهم بأربعة (04) مبحوثين أكدوا أن التكوين يعتبر من الآليات الأساسية لخلق الثقافة التنظيمية بالمؤسسة ، حيث يسهم في تنمية قدرات العاملين ومهاراتهم وكذلك من أجل رفع أدائهم المهني، مما يسمح لهم بإنجاز أعمالهم بنجاح، ويتم ذلك من خلال برامج التكوين والتأهيل المهني الذي يعد من أهم الضروريات لتقليص الفجوة بين قابلية العمل ومتطلباته.

وقد أشار في هذا السياق سيكولي " بأن التكوين هو مجموع العمليات والوسائل والطرق التي يستند عليها العمال لتحسين مهاراتهم" (7).

أما نسبة (20%) والمقدر بثلاثة (03) مبحوثين أكدوا أن التنشئة المهنية تمثل عملية أساسية في خلق الثقافة التنظيمية

الفصل الخامس : مدى وعي المسؤولين بأهمية الثقافة التنظيمية في تحقيق التطوير التنظيمي للموارد البشرية.

وفقا لهذا الفهم فالتنشئة المهنية هي العملية التي يتم فيها تحول الأفراد من أطراف خارجية عن المنظمة إلى أعضاء فاعلين فيها، من خلال تعلم الأفراد القيم، والمبادئ الأساسية للعمل كاحترام الوقت، الانضباط ، احترام اللوائح التنظيمية وغيرها.

وبالتالي تعتبر المؤسسة بتعبير " كلود دوبار " مكان للتنشئة المهنية وبناء الهويات بما تتماشى وأهداف المؤسسة⁽⁸⁾.

كما تمكن أهمية الثقافة التنظيمية من خلال الاهتمام بنسبة العمل وثقافة العاملين لديهم والاهتمام بالموارد البشري الذي يعتبر عاملا محوريا في نجاحها، بما يتضمن من قيم واتجاهات وسلوكيات وأفكار توجه العاملين في المنظمات الحديثة، حيث تؤثر في فعاليتها وكفاءة الإنتاجية، وذلك ما للثقافة التنظيمية ما دور مهم في عادات تشكيل الفرد وقيمه واتجاهاته وطرق تعامله مع الأشخا □ والأشياء التي حوله وهذا ما تحدد نمط سلوك وأساليب تفكير وتصرفات الأفراد في المواقف المختلفة⁽⁹⁾.

وبالتالي فإن الثقافة التنظيمية الفاعلة تخلق لدى العاملين شعورا إيجابيا بأهمية المؤسسة كإلزام المهني التضامن، التعاون، الرضا الوظيفي وغيرها، خاصة إذا كانت ثقافة قوية فاعلة تسهم في تحسين الأداء المؤسسي وهذا ما سنحاول تحليله بناء على معطيات الجدول التالي:

⁸ - محمد سعيد سلطان : السلوك الإنساني في المنظمات. الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة، 2002، □ 247.

⁹ - مروان محمد النصور : << دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني >>، الصادرة بالأردن،

جدول رقم (27) : خصائص الثقافة التنظيمية الفاعلة.

النسب المئوية	التكرارات	التكرارات و النسب الإجابة
30%	60	منظومة متغيرة
25%	50	منظومة متكاملة
45%	90	لا توجد إجابة
100%	20	المجموع

ملاحظة: تجدر الإشارة في هذا الصدد أن هناك من المبحوثين أجاب بأكثر من إجابة واحدة

المصدر: بيانات السؤال رقم (03) من استمارة المقابلة الخاصة برؤساء المصالح

بناء على بيانات الجدول أعلاه يظهر أن أغلبية المسؤولين المقدر عددهم بتسعة (09) مبحوثين أي ما نسبته (45%) لا توجد لديهم إجابة حول خصائص الثقافة التنظيمية بالمؤسسة وهذا يؤكد هشاشة الأرضية الثقافية التي يستندون إليها في فهم قضايا المؤسسة ومتطلباتها، الثقافة التنظيمية الفاعلة لا تدخل ضمن اهتمامات المسؤولين بالمؤسسة، ولذلك لم تكن لديهم إجابات حول أهميتها.

أما نسبة (30%) التي تقابلها ستة (06) مبحوثين، فقد أكدوا أن خصائص الثقافة التنظيمية متغيرة عبر الزمن وتتماشى مع الوقت.

وفي هذا السياق فإن الثقافة التنظيمية لا تعني تناقلها عبر الأجيال كما هي ولا تنتقل بطريقة غريزية، بل أنها في تعبير مستمر (10).

أما خمسة (05) مسؤولين أي ما نسبته (25%) أكدوا أن الثقافة التنظيمية منظومة متكاملة، فهي كل مركب يتجه باستمرار إلى خلق الانسجام بين عناصرها المختلفة، ومن تم فأى تعبير يطرأ على أحد جوانب نمط الحياة التنظيمية بالمؤسسة فيها، ينعكس على باقي مكونات النمط الثقافي فيها.

الفصل الخامس : مدى وعي المسؤولين بأهمية الثقافة التنظيمية في تحقيق التطوير التنظيمي للموارد البشرية.

وفي هذا السياق تشير نظرية القيم أن قدرة وجود مبدأ تكاملي واحد يسود الثقافة، وإنما الثقافة الواحدة يسودها عدد محدود من القيم والاتجاهات، تشكل واقع لدى العاملين لتلك الثقافة، وإن كل ثقافة توجد بها مجموعة من القوى التي تؤكد أفراد الجماعات على أهميتها وسيطرتها على تفاعل الأفراد و تحدد أنماطهم الثقافية⁽¹¹⁾.

وفي سياق تحديد العلاقة بين الثقافة التنظيمية والتطوير التنظيمي لدى المسؤولين بمؤسسة "عمر بن عمر" بولاية قالمه، سنحاول من قبل البيانات الميدانية المستقاة من الجدول التالي:

جدول رقم (28): العلاقة بين الثقافة التنظيمية والتطوير التنظيمي.

النسب المئوية	التكرارات	التكرارات والنسب الإجابة
6.664%	70	علاقة متبادلة
06.66%	10	ليس هناك علاقة
46.66%	70	لا توجد إجابة
100%	15	المجموع

المصدر: بيانات السؤال رقم (04) من استمارة المقابلة لدى رؤساء المصالح

بناء على بيانات الجدول أعلاه يظهر أن سبعة (07) مسؤولين أي ما نسبته (46,66%) أكدوا بالتساوي من جهة أن العلاقة بين الثقافة التنظيمية والتطوير التنظيمي علاقة متبادلة ومن جهة أخرى لا توجد لديهم إجابات، وهذا يمثل - في تقديرنا - تضارب في الرؤية والتصورات حول تقدير المسؤولين للعلاقة بين الثقافة التنظيمية والتطوير التنظيمي، كما يؤكد أن المسؤولين بالمؤسسة لديهم تناقضات واضحة يمكن أن ترجع تباين المستوى الثقافي والمهني وهي تناقضات تعرفها أغلب المؤسسات الجزائرية.

(11) المرجع نفسه، □ 412.

الفصل الخامس : مدى وعي المسؤولين بأهمية الثقافة التنظيمية في تحقيق التطوير التنظيمي للموارد البشرية.

أما مبحوث واحد أي ما نسبته (06.66%) صرح بأنه لا توجد علاقة بين الثقافة التنظيمية والتطوير التنظيمي، رغم تأكيد الدراسات السوسولوجية الحديثة في مجال التنظيم والعمل أن العلاقة بين الثقافة التنظيمية والتطوير التنظيمي هي علاقة تكاملية تؤثر كل منهما على الأخرى.

إن عملية بناء الثقافة التنظيمية هي محصلة جهد جماعي ناتج عن فعل وتصرف إنساني، وينتج عن ذلك منظومة قيم ومعتقدات مشتركة تتفاعل مع مكونات المنظمة من هياكل ونظم لتنتج أعراف وتقاليد سلوكية مساعدة في رسم صورة المنظمة وتحديد طريقة أداء الأعمال والعمليات والمهام والأدوار⁽¹²⁾.

وبالتالي فإن تقوية وتنمية الثقافة التنظيمية تتطلب مجموعة من العوامل البيئية والتنظيمية والثقافية وهو ما يساعد على تحقيق قدر من التلاؤم بين النسق الثقافي بالمنظمة ومكوناتها ما تسهل عملية إحداث التغيير التنظيمي، وهذا ما سنحاول الكشف عنه بناء معطيات الجدول التالي

جدول رقم (29) : العوامل التي تسهم في تقوية الثقافة التنظيمية لدى العاملين

التكرارات والنسب الإيجابية	التكرارات	النسب المئوية
احترام اللوائح والإجراءات التنظيمية	30	20%
التحفيز	20	13.33%
التأهيل المهني	30	20%
لا توجد إجابة	07	46.66%
المجموع	15	100%

المصدر: بيانات السؤال رقم (05) من استمارة المقابلة لدى رؤساء المصالح

بناء على بيانات الجدول أعلاه يظهر أن سبعة (07) مسؤولين أي ما نسبته (46,66%) لا توجد لديهم إجابة حول العوامل التي تسهم في تقوية الثقافة التنظيمية لدى العاملين، وهذا ما يؤكد نقص فهم

¹² - بوديب دنيا: الثقافة التنظيمية كمدخل لإحداث التغيير التنظيمي، (دراسة حالة-شركة بيبسي الجزائر - رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص: تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر (03)، إشراف: جنوحات فضيلة، (2013-2014)، 95.

الفصل الخامس : مدى وعي المسؤولين بأهمية الثقافة التنظيمية في تحقيق التطوير التنظيمي للموارد البشرية.

المسؤولين ووعيتهم بالثقافة التنظيمية، فعوامل تقوية الثقافة التنظيمية ليست من المتطلبات الأساسية للمسؤولين بمؤسسة "عمر بن عمر" ولا تدخل ضمن اهتماماتهم.

أما نسبة (20%) أي ما يقابلها ثلاثة (03) مبحوثين أكدوا بالتساوي أنه من بين العوامل التي تسهم في تقوية الثقافة التنظيمية لدى العاملين هي احترام اللوائح والإجراءات التنظيمية وكذلك التأهيل الذي يعتبر مؤشر واضح لمدى بلوغ التنظيم أو المؤسسة درجة بالغة من الثقافة التنظيمية الفاعلة، إذ تعتبر مصدر لتقوية الثقافة و نجاحها في إستراتيجية المنظمة.

والجدير بالذكر في هذا السياق أن تأهيل الموارد البشرية و تفعيل دورها في المؤسسة يتوقف في المقام الأول على الطريقة التي تدار بها إدارة الموارد البشرية لتكون قادرة على إحداث تغيرات هيكلية و ثقافية، والتحول من دور وأسلوب تقليدي يعتمد على المعالجات والحلول الفورية والإجراءات إلى دور أكثر شمولاً في المبادرة والمساهمة في التغيير¹³.

ومن ناحية أخرى فإن احترام اللوائح والإجراءات التنظيمية من شأنه أن يؤثر إيجابياً على الدافعية والأداء والرضا الوظيفي، و يكون ذلك بسبب ما ينشئ لدى العامل من توقعات عند انضمامه للمؤسسة، حيث ينتج عن إدراكه ووعيه بأهمية احترام النظم والإجراءات التنظيمية، حيث يوفر فرصاً للتطور الذاتي و تنمية قيم العاملين ومهاراتهم¹⁴.

أما مبحوثين أي ما نسبته (13.13%) صرحوا أن التحفيز كعامل يسهم في تقوية الثقافة التنظيمية مما ينتج عنه تنمية روح ولاء العامل وشعوره بالانتماء للمنظمة وإحساسه بالهوية التنظيمية، حيث كلما كان التعرف على القيم والأفكار التي تسود المنظمة كلما كان ارتباط العاملين برسالة المنظمة ارتباطاً وثيقاً وزيادة شعور العامل بأنه جزء منها¹⁵.

¹³ - راشد بن مسلط بن عبد الله الشريف: تطبيق الأدوار الحديثة لإدارات الموارد البشرية في منظمات الأعمال السعودية. (دراسة ميدانية لمنظمات الأعمال التجارية بجدة). الموقع: <http://www.ut.edu.sa/web/ralsareef> (تم تصفح الموقع بتاريخ 18.05.2017)

¹⁴ - أنظر: أحمد موسى المهدي أبو سمورة: الثقافة التنظيمية وأثرها في الرضا الوظيفي وكفاءة أداء العاملين بمؤسسات التعليم العالي بولاية الخوظوم. (أطروحة لنيل درجة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.)، إشراف: أحمد إبراهيم أبو سن، 2014، ص 33.

¹⁵ - السيد عبد العاطي السيد: المجتمع والثقافة والشخصية. الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية للنشر، 2003، ص 70.

الفصل الخامس : مدى وعي المسؤولين بأهمية الثقافة التنظيمية في تحقيق التطوير التنظيمي للموارد البشرية.

وبالتالي فعنصر التحفيز يعد عاملا أساسيا في المنظومة التسييرية مما يضمن للعامل الرضا عن الوظيفة وتقوية قيمه وثقافته التنظيمية.

كما يظهر في سياق آخر أن هناك تأثير تفاعلي متبادل في توجيه سلوك العاملين إضافة لدورها في تشكيل الثقافة التنظيمية والبناء التنظيمي والسلوكي¹⁶.

وفي هذا الإطار تباينت وجهات نظر المسؤولين بالمؤسسة حول مساهمة القيم التنظيمية في تحقيق التطوير التنظيمي للموارد لمؤسسة "عمر بن عمر" ولاية قلمة، بناء على المعطيات الميدانية التالية:

جدول رقم (30): مساهمة القيم التنظيمية في تحقيق التطوير التنظيمي لدى الموارد البشرية.

التكرارات و النسب	التكرارات	النسب المئوية
الإجابة		
إحترام القيم التنظيمية	01	06.66%
خلق مناخ تنظيمي فعال	10	06.66%
تطوير مهارات وقدرات العامل	20	3.331%
لا توجد إجابة	11	73.33 %
المجموع	15	100%

المصدر: بيانات السؤال رقم (06) من إستمارة المقابلة لدى رؤساء المصالح

بناء على بيانات الجدول أعلاه يظهر أن أغلبية المسؤولين المقدر عددهم إحدى عشرة (11) أي ما (73.33%) لا توجد لديهم إجابة حول مساهمة القيم التنظيمية في تحقيق التطوير التنظيمي للموارد البشرية، هذا ما يؤكد انعدام الاهتمام بالثقافة التنظيمية لديهم ونقص وعيهم الثقافي، إضافة إلى هشاشة الأرضية الثقافية التي يستندون إليها في فهم مبادئ الثقافة التنظيمية ودورها في تنمية الموارد البشرية.

¹⁶ - فوزية دياب: القيم والعادات الاجتماعية. بيروت، دار النهضة العربية للنشر، 1980، ص 28.

أما نسبة (13.33%) ما يقدر عددهم بمبحوثين أكدوا أن تطوير مهارات وقدرات العامل تسهم في تحقيق التطوير للموارد البشرية وتطوير مهارات العامل وقدراته داخل المؤسسة، وهذا من أجل تحقيق الأهداف المنشودة.

كما أكدوا بمبحوثين بالتساوي أي ما نسبته (06,66%) أن خلق مناخ تنظيمي فعال واحترام القيم التنظيمية تحقق التطوير التنظيمي بالمؤسسة، وزيادة الفعالية نحو التجديد والتحديث والابتكار لمواكبة التطورات والتغيرات المتسارعة، حيث تقوم القيم التنظيمية بتوجيه سلوك العاملين في بيئة العمل ضمن الظروف التنظيمية المختلفة، ومن هذه القيم المساواة بين العاملين والاهتمام بالأداء و احترام الآخرين¹⁷. كما أن خلق مناخ تنظيمي فعال لديهم يؤدي - في تقديرنا - إلى رفع الروح المعنوية للعاملين وتحسين مستوى أدائهم الوظيفي لديهم.

وضمن السياق ذاته تشير دراسات إلتون مايو وتجاربه حول المناخ التنظيمي والذي خلص في الأخير أن كلما كان مناخ جيد كلما أدى ذلك إلى الزيادة في نسبة الإنتاجية.

يهدف نشاط التدريب إلى تنمية القوى البشرية في مختلف المستويات التنظيمية داخل المنظمة، ويستند نشاط التدريب أهميته من ارتباطه بعنصر الموارد البشرية الذي يعتبر العنصر الحاسم في العملية الإنتاجية، ولذلك فإن نشاط التدريب يلقي اهتماما كبيرا في المنظمات الحديثة نتيجة إدراك أهمية الدور الذي يلعبه التدريب في تحقيق إستراتيجية المنظمة⁽¹⁸⁾.

ضمن هذا الإطار سنحاول الكشف عن الأساليب التدريبية المستعملة في التطوير التنظيمي للموارد البشرية، بناء على معطيات الجدول التالي:

جدول رقم (31): الأساليب التدريبية المستعملة في التطوير التنظيمي للموارد البشرية.

¹⁷ - سالم الياس: مرجع سابق، □ 15.

¹⁸ - عادل محمد زايد: إدارة الموارد البشرية رؤية إستراتيجية. القاهرة، دار الكتب العربية للنشر والتوزيع الإلكتروني، 2003، □

الفصل الخامس : مدى وعي المسؤولين بأهمية الثقافة التنظيمية في تحقيق التطوير التنظيمي للموارد البشرية.

التكرارات والنسب	التكرارات	النسب المئوية
الإجابة		
التعليم	30	20%
لا تتوفر أساليب تدريبية بالمؤسسة	20	13.33%
لا توجد إجابة	10	66.67%
المجموع	15	100%

المصدر: بيانات السؤال رقم (07) من استمارة المقابلة لدى رؤساء المصالح

يظهر من خلال بيانات الجدول أعلاه أن أغلبية المسؤولين المقدر عددهم بعشرة (10) أي ما نسبته (66.67%) لا توجد لديهم إجابة حول الأساليب التدريبية المستعملة في التطوير التنظيمي للموارد البشرية، وهذا ما يشير العديد من التساؤلات حول مدى قدرة الإطارات المسيرة بالمؤسسة على فهم ميكانيزمات وآليات التطوير التنظيمي المرتبطة بالتدريب، كما يعكس في - تقديرنا - نقص الوعي الثقافي لديهم.

أما ثلاثة (03) مبحوثين أي ما نسبته (20%) فقد أكدوا أن التعليم يعتبر من بين الأساليب التدريبية المستعملة في التطوير التنظيمي للموارد البشرية، من خلال تنمية مهارات العاملين وقدراتهم وتكوينهم على الأساليب الحديثة في العمل، مما يسهم في تمكينهم من أداء وظائفهم بشكل فعال.

أما مبحوثين أي ما نسبته (13,33%) فقد أكدوا أنه لا تتوفر أساليب تدريبية بالمؤسسة، وهذا يمثل تناقضا واضحا في إجابات المسؤولين قد يرجع ربما إلى تهريبهم من الإجابة من جهة أو عدم معرفتهم وفهمهم لأهمية التدريب كوظيفة أساسية من وظائف إدارة الموارد البشرية والتالي يعتبر أحد معوقات الوظيفة بتعبير "روبرت ميرتون" الذي تؤثر سلبا على النسق التنظيمي ككل.

ثانيا: مدى وعي المسؤولين بأهمية الثقافة التنظيمية في تنمية الموارد البشرية

تعتبر القيادة وظيفة من وظائف الإدارة حيث تقوم الإدارة على الاتصال واتخاذ القرارات والتحفيز، ولذلك كلما كانت القيادة الإدارية الواعية، كلما كان العمل أفضل والنتائج أحسن، والأداء لأكثر فعالية، فالقيادة

الفصل الخامس : مدى وعي المسؤولين بأهمية الثقافة التنظيمية في تحقيق التطوير التنظيمي للموارد البشرية.

الإدارية الواعية تقود الأفراد إلى العمل بروح معنوية عالية وتخلق بيئتهم العمل بروح الفريق من أجل إنجاز أهداف المنظمة، فالقيادة الإدارية الواعية تغلب دور المرشد والموجه والمراقب للمؤسسين وذلك باتجاه تحقيق أهدافها، ومن هنا فإن التوجيه تحتم عمليات التفاعل والاتصال بين الطرفين (المسيرين والعمال) وبروز الدور القيادي للمدير وذلك لضمان تدعيم السلوكيات الصحيحة وتعديل السلوكيات الخاطئة⁽¹⁹⁾.

وفي هذا الإطار سنحاول التعرف على نظرة المسيرين بمؤسسة "عمر بن عمر" بولاية قالة للمورد البشري، كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (32): نظرة المؤسسة للعامل على أنه رأس مال بشري .

النسب المئوية %	التكرارات	التكرارات و النسب الإجابة
40%	60	لا يوجد اهتمام برأس مال بشري
40%	06	العامل رأس مال بشري
20%	30	لا توجد إجابة
100%	15	المجموع

المصدر: بيانات السؤال رقم (08) من إستمارة المقابلة لدى رؤساء المصالح .

بناء على بيانات الجدول أعلاه يتضح أن هناك تناقض في إجابات المسيرين حول نظرته للمورد البشري، فمن جهة صرح ستة (06) مسؤولين بالمؤسسة أي ما نسبته (40%) بأن العامل رأس مال

¹⁹ - أنظر في هذا الصدد:

- بوراس نور الدين: دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين، (دراسة ميدانية بالمركب المنجمي للفوسفات جبل العنق ببئر العاتر تبسة.رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تنظيم وعمل، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة- الجزائر) إشراف: زوزو رشيد، (2013-2014)، □ □ 36.

- سماح مؤيد محمود: >> مجالات ممارسة الحرية الإدارية وأثرها في تنمية مهارات المدير الشخصي. دراسة تطبيقية لأراء المدراء العاملين في المديرية العامة للتربية، فرع الرصافة الثانية>>، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 24، 2010، □ □ 10-11.

الفصل الخامس : مدى وعي المسؤولين بأهمية الثقافة التنظيمية في تحقيق التطوير التنظيمي للموارد البشرية.

بشري، ومن جهة ثانية صرح العدد نفسه بأنه لا يوجد اهتمام بالرأس المال البشري في المؤسسة، وهذا ما يجعلنا نطرح الكثير من الأسئلة حول المستوى المهني الوظيفي لدى المسيرين وتفجيرهم للأمور، كما تبين هذا التناقض أن المسؤولين لا توجد لديهم اهتمام بالثقافة التنظيمية، ولا الاهتمام برأس المال البشري كمورد يجب الاستثمار فيه عن طريق تأهيله وتنميته وتدريبه وتكوينه حتى يساهم في خلق إضافة نوعية داخل المؤسسة.

أما ثلاثة (03) مسؤولين أي ما نسبته (20%) أكدوا أنه لا توجد لديهم إجابة حول نظرهم إلى العامل بالمؤسسة، وقد يرجع ذلك إلى سوء فهمهم لمتطلبات البحث العلمي الذي يسعى إلى الكشف عن الحقائق، ويحاول تقديم بدائل وطرق يمكن من خلالها تطوير وتنمية الموارد البشرية بالمؤسسة.

كما تعتمد المؤسسات الاقتصادية اليوم على منظومة تسييرية تسعى إلى إحداث التغيير للنجاح والاستمرارية، والمؤسسات الناجحة هي التي تهتم بالموارد البشري الكفاء مما يسمح بتطابق أهداف الفرد مع أهداف المؤسسة كالتقييم التنظيمية، من التزام، انضباط، التقدير والمنافسة وغيرها.

والمؤسسات التي تهتم بالثقافة التنظيمية في منظومتها التسييرية تكتسب شهرة تستمد من خصوصيتها، ونتاج قيمها إضافة إلى تقاسم الأفراد العاملين بالمؤسسة القيم، السلوكيات ويعملون على ترسيخها مع العاملين الجدد، مبدأ المشاركة في وضع الأهداف التي تبعث الشعور بالالتزام لتحقيق الأهداف التنظيمية

20

وفي هذا الإطار سنحاول التعرف على اهتمام مؤسسة "عمر بن عمر" بالثقافة التنظيمية في منظومة التسيير من وجهة نظر المسؤولين، كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (33) : اهتمام المؤسسة بالثقافة التنظيمية في منظومة التسيير.

		التكرارات و النسب الإجابة
النسب المئوية	التكرارات	

²⁰ - سعيد يس عامر وعلي محمد عبد الوهاب: الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة. القاهرة، مركز وايد سيرقسن للاستشارات، 1998،

الفصل الخامس : مدى وعي المسؤولين بأهمية الثقافة التنظيمية في تحقيق التطوير التنظيمي للموارد البشرية.

تجسيد الثقافة التسييرية	60	40%
عدم الاهتمام بالثقافة التسييرية	10	6.66%
تحقيق الميزة التنافسية	20	3.331%
لا توجد إجابة	06	40%
المجموع	15	100%

المصدر: بيانات السؤال رقم (09) من استمارة المقابلة لدى رؤساء المصالح

بناء على بيانات الجدول أعلاه يظهر لنا أغلب المبحوثين ستة (06) بنسبة متساوية (40%) أكدوا من جهة أن المؤسسة تهتم بتجسيد الثقافة التنظيمية كتنظيم وتوجيه قيم الأفراد العاملين بالمؤسسة وتوجيهاتهم وسلوكياتهم بنا يتماشى وأهداف المؤسسة، وتطوير التماسك الداخلي بالعمل، وتطوير استراتيجيات المثاقفة والاكساب الثقافي للقيم والمعايير، ومن جهة أخرى أكدوا أنه لا توجد لديهم إجابة حول مدى اهتمام المؤسسة بالثقافة التنظيمية بالمؤسسة، ويرجع ذلك إلى عدم فهم المسؤولين لمفهوم الثقافة التنظيمية والتي تؤكد -في تقديرنا- أن أغلبية المسؤولين بالمؤسسة تمت ترقيتهم على أساس الخبرة والأقدمية فقط.

أما مبحوثين أي ما نسبته (13,33%) فقد أكدوا أن تحقيق الميزة التنافسية من اهتمام المؤسسة بالثقافة في التسيير التنظيمي وذلك من خلال اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة بالمؤسسات الاقتصادية الأخرى من مهارات وتقنيات ومورد متميز الذي ينتج للمؤسسة إنتاج قيم ومعايير للعاملين بالمؤسسة، فكون مؤسسة "عمر بن عمر" بولاية قلمة مؤسسة اقتصادية بمقدورها الحياة على خصائص فريدة تجعل الزبون يهتم بها كالجودة في العملية الإنتاجية و التي لها مصلحة بالمؤسسة، ولها فرع أو مديرية خاصة (الجودة)، يسهم ذلك في إثراء المنظومة الثقافية بالمؤسسة مما يؤدي إلى رضا العاملين وزيادة التزامهم بالمؤسسة.

الفصل الخامس : مدى وعي المسؤولين بأهمية الثقافة التنظيمية في تحقيق التطوير التنظيمي للموارد البشرية.

وضمن السياق ذاته يشير الباحث "بورتر" أن الميزة التنافسية تشمل عوامل اقتصادية واجتماعية وثقافية وهذه الأخيرة تحدد الموقع التنافسي للمؤسسة، ومن تم فإن قدرة المؤسسة على امتلاك ميزة تنافسية باستخدام أساليب مختلفة كالتركيز على الأداء، الجودة السعر، التصميم وغيرها²¹.

أما مبحوث واحد ونسبة (06,66%) أكد بعدم الاهتمام بالثقافة التسييرية بمؤسسة "عمر بن عمر" بولاية قالمة والتي تبدو - في تقديرنا- أن المؤسسة تهتم بالجانب الإنتاجي المادي أكثر من الثقافي.

كما تلعب الثقافة التنظيمية دورا أساسيا في تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة لتحقيق التكيف التنظيمي، حيث تعمل المؤسسة على ولاء أفرادها باعتبارهم فاعلين أساسيين في استراتيجيات المؤسسة.

وبالتالي وجب زيادة الاتفاق بين أهداف المنظمة من جهة وقيم وثقافة هذا المورد البشري من جهة أخرى لخلق ثقافة تنظيمية قادرة على تنمية الولاء التنظيمي، باعتباره المحرك الأساسي للطاقات والقدرات في المؤسسة، وهذا ما سنحاول الكشف عنه بناء على معطيات الجدول التالي:

جدول رقم (34) : انعكاس الثقافة التنظيمية على تنمية الموارد البشرية

التكرارات و النسب الإجابة	التكرارات	النسب المئوية
تنمية قدرات و مهارات العاملين	60	53.30
مجموعة من القيم التنظيمية	40	23.53
لا توجد إجابة	70	41.17
المجموع	17	100%

ملاحظة: تجدر الإشارة في هذا الصدد أن هناك من المبحوثين أجاب بأكثر من إجابة واحدة

المصدر: بيانات السؤال رقم (10) من استمارة المقابلة لدى رؤساء المصالح

²¹ - أنظر: بوزايد وسيلة: مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية. (دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص إدارة إستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف1- الجزائر) إشراف: حمودي حاج صحراوي، (2011-2012)، □ 24.

الفصل الخامس : مدى وعي المسؤولين بأهمية الثقافة التنظيمية في تحقيق التطوير التنظيمي للموارد البشرية.

يظهر من خلال بيانات الجدول أعلاه أن أغلبية المسؤولين المقدر عددهم بسبعة (07) مبحوثين وبنسبة (41,17%) أكدوا أنه لا توجد لديهم إجابة حول مدى مساهمة الثقافة التنظيمية في تنمية الموارد البشرية، و يرجع ذلك إلى نظرتهم الدونية للموارد البشري في المؤسسة بأنه مجرد أداة لتحقيق الإنتاجية، رغم تأكيدهم في المناسبات الاحتفالية التي تتطلبها المؤسسة بأن المورد البشري يلعب دورا أساسيا في تحقيق الميزة التنافسية، وقد انعكست هذه النظرة سلبا حول مفهومهم للثقافة التنظيمية.

أما ستة (06) مسؤولين أي نسبته (35,30%) أكدوا أن تنمية قدرات ومهارات العاملين من التعليم وتدريب وتكوين وغيرها ، يسهم في تنمية الموارد البشرية و بالتالي يمكن أن ترتقي بالثقافة التنظيمية لديهم من عادات وقيم، معتقدات، الرموز وغيرها.

بهذا المعنى، فتدريب المورد البشري وإكسابه مهارات وقواعد واتجاهات جديدة يؤدي إلى تحسين أدائه ورفع مستوى كفاءته وبالتالي كفاءة المؤسسة، حيث يسهم في انفتاح المؤسسة على العالم الخارجي، وذلك من خلال مواكبتها للتطورات والتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية⁽²²⁾.

وفي هذا السياق تؤكد نظرية التعلم لـ "كوهلس" التي ركزت على المورد البشري باعتباره مدخل حديث في إدارة الأفراد، أن التدريب يعتبر مقوما من مقومات التنمية ذلك لأنه الوسيلة الأساسية لاكتساب وتنمية قدرات ومهارات الفرد وأسلوب مؤثر في تنمية القدرات التنافسية للمؤسسة²³.

أما أربعة (04) مسؤولين أي ما نسبته (23.53%) أكدوا على أهمية تنمية العلاقات الإنسانية بالمؤسسة من أجل خلق مناخ تنظيمي صحي يتميز بالاحترام والتفهم والتقدير والتعاون، ومراعاة إدارة المؤسسة الاختلافات الفردية ومنح الحوافز للعاملين بالمؤسسة.

وباعتبار أن المؤسسة نسق اجتماعي مفتوح يضم موارد مختلفة تعمل على تحقيق أهداف معينة إضافة لذلك تعتبر المؤسسة مجالا لتفاعل الأفراد فيما بينهم وتبادل المعلومات ضمن نسق معين، فالعلاقات الإنسانية تهتم بخلق جو من الثقة والتبادل بين الأفراد وهذا لمعرفة كفاءة وفعالية العمل بالمؤسسة²⁴.

²² - راوية حسن: مرجع سابق، □ 163.

²³ - المرجع نفسه، □ 164.

الفصل الخامس : مدى وعي المسؤولين بأهمية الثقافة التنظيمية في تحقيق التطوير التنظيمي للموارد البشرية.

يمكن التأكيد هنا، أن العلاقات الإنسانية بتعبير "سكوت" هي عمليات حفز الأفراد في موقف معين بشكل فعال يؤدي إلى الوصول إلى توازن في الأهداف مما يعطي المزيد من الرضا الإنساني، أي تؤدي العلاقات الإنسانية إلى ارتفاع في الإنتاجية²⁵.

كما تتجلى الثقافة التنظيمية في مجموع القيم والمعتقدات المعايير المشتركة وتكمن مهمتها في التأثير على طريقة تفكير العاملين لتقوية ولائهم وتعزيز قيمهم والعمل كنظام رقابة في تعديل السلوك.

وضمن السياق ذاته يشير "شايين" أن الثقافة التنظيمية هي مجموعة من الافتراضات والمبادئ الأساسية التي طورتها جماعة معينة، ومن تم تهدف الثقافة إلى تحقيق التكيف الخارجي والانسجام الداخلي في منح المؤسسة القدرة على مواجهة المحيط وهذا لغرض زيادة مستوى أدائهم وفعاليتهم²⁶.

وبهذا المعنى يظهر أن هناك علاقة متبادلة بين الثقافة التنظيمية والفعالية التنظيمية داخل المؤسسة، لتنمية سلوكيات العاملين واتجاهاتهم وتطويرها بما يتماشى وأهداف المؤسسة.

وفي هذا السياق سنحاول التعرف على أهمية الثقافة التنظيمية في تحقيق الفعالية التنظيمية لدى المسؤولين بمؤسسة "عمر بن عمر" ولاية قالمة بناء على المعطيات المعرفية المستقاة من الجدول التالي:

²⁴ - بن زاف جميلة: << العلاقات الإنسانية وأثرها على أداء العامل بالمؤسسة >> مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية. الصادرة بجامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، العدد 21، 2015، □ 59.

²⁵ - المرجع نفسه، □ 59.

²⁶ - نور الدين بوعلي: << الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالأداء التنظيمي >> مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، الصادرة بجامعة سطيف2، الجزائر، العدد 15، 2014، □ 152.

جدول رقم (35) : أهمية الثقافة التنظيمية في تحقيق الفعالية التنظيمية.

النسب المئوية	التكرارات	التكرارات و النسب الإجابة
76.62	40	تحسين صورة المؤسسة
06.66	01	للثقافة التنظيمية أهمية في تحقيق الفعالية التنظيمية
66.66	10	لا توجد إجابة
100%	15	المجموع

المصدر: بيانات السؤال رقم (11) من استمارة المقابلة لدى رؤساء المصالح

من خلال ل بيانات الجدول أعلاه يتبين أن أغلبية المبحوثين المقدر عددهم بعشرة (10) أي ما نسبته (66.66%) أكدوا بأنه لا توجد لديهم إجابة حول أهمية الثقافة التنظيمية في تحقيق الفعالية التنظيمية بالمؤسسة، وهذا ما يؤكد أن مؤسسة "عمر بن عمر" في حد ذاتها لا تهتم بالثقافة التنظيمية بل تركز اهتماماتها على مستوى أداء العامل والمهام المنوطة به فقط.

أما نسبة (26.67%) أي ما يقدر عددهم بأربعة (04) مسؤولين، أكدوا أن تحسين صورة المؤسسة والمحافظة على سمعتها من بين العمليات الأساسية لاستقطاب العنصر البشري، وتحقيق الفعالية التنظيمية بالمؤسسة، بما ينعكس ذلك على الثقافة التنظيمية.

وفي هذا الإطار فإن صورة مؤسسة أو الصورة الذهنية لها ناتجة عن الانطباعات الذاتية للأفراد والجماعات إزاء منظمة ما، وتتكون هذه الانطباعات من خلال التجارب التي ترتبط باتجاهات الأفراد وسلوكياتهم، حيث أن المؤسسات الاقتصادية اليوم أصبحت تهتم بتحسين صورتها لدى الجماهير، كما

الفصل الخامس : مدى وعي المسؤولين بأهمية الثقافة التنظيمية في تحقيق التطوير التنظيمي للموارد البشرية.

تقوم أيضا بتحسين الصورة الذهنية للمؤسسة، وتكوين هوية ترويض الثقافة السائدة بالمنظمة من تقاليد وعادات وغيرها مما تحقق الفعالية التنظيمية بالمؤسسة.(27).

أما مبحوث واحد أي ما نسبته(6,66%) أكد أن للثقافة التنظيمية أهمية في تحقيق الفعالية التنظيمية بمؤسسة "عمر بن عمر" ولاية قالمه، ويتمثل في تفعيل الممارسات والسلوكيات الإيجابية لدى العاملين لزيادة ولائهم وتقديم أفضل ما لديهم لتحسين صورة المؤسسة.

وفي هذا السياق نجد ان للثقافة التنظيمية أهمية في تحقيق الفعالية التنظيمية، فهي ذات علاقة تأثير وتأثر حيث تؤثر كل عنصر على الآخر من خلال كفاءة وقدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف المسطرة لها بالاعتماد على سلوكيات وأخلاق مهنية تحدد نجاح المؤسسة على أساس قدرتها على التنافس وضمان وجوده واستمرارها وهذا لا يتحقق إلا من خلال امتلاكها للفعالية التنظيمية التي بدورها تحقق للمؤسسة ثقافة خاصة بها.

إن منظومة القيم لها تأثير على أداء الموارد البشرية من مقاييس ومعايير وأحكام تحدد سلوك الأفراد وفق قواعد ومبادئ تنظيمية تعكس الخصائص الداخلية للمؤسسة وتقوم على توجيه المورد البشري، إذ هناك علاقة بين القيم التنظيمية والأداء التنظيمي والمؤسسي للموارد البشرية من خلال صنع القرار وتحديد الأهداف، كما تؤثر قيم الفرد على أدائه، حيث تسهم في الابتكار والانضباط في العمل وإتباع القواعد والإجراءات الممنوحة من قبل المؤسسة للزيادة في معدل الأداء المؤسسي، وفي هذا السياق سنحاول الكشف عن ذلك ميدانيا من خلال الجدول التالي:

27- أنظر : علي عوجة وكريمان فريد: إدارة العلاقات العامة بين الإدارة الإستراتيجية وإدارة الأزمات. القاهرة، عالم الكتب للنشر والتوزيع، 2005، □ 182.

جدول رقم (36) : تأثير منظومة القيم على الأداء الفردي و المؤسسي للموارد البشرية.

النسب المئوية	التكرارات	التكرارات والنسب الإيجابية
26,67%	04	تحقيق الانتماء التنظيمي
13,13%	20	المحافظة على هوية المهنة للعامل
60%	09	لا توجد إجابة
100%	15	المجموع

المصدر: بيانات السؤال رقم (12) من استمارة المقابلة لدى رؤساء المصالح

رغم تأثير منظومة القيم على أداء الفرد المؤسسي إلا أن إجابات المسؤولين كانت عكس ذلك تماما، حيث أكد أغلبهم تسعة (09) أي ما نسبته (60%) أنه لا توجد لديهم إجابة، وهذا ما يبين حقيقة مفادها أن المسؤولين بالمؤسسة لا يركزون على تنمية منظومة القيم لدى الأفراد للمساهمة في تحقيق الفعالية بقدر ما يركزون على زيادة معدل الإنتاجية بالمؤسسة.

كما أن نسبة (26,67%) من المبحوثين والمقدر عددهم بأربعة (04) أكدوا أن المؤسسة تسهر على تحقيق الانتماء التنظيمي وذلك من أجل تحقيق البقاء والاستمرار والاستقرار الوظيفي للموارد البشرية والجدير بالذكر في السياق ذاته أن تحقيق الانتماء التنظيمي بين العاملين يقلل من دوران العمل، كما أنه يزد من الإنتاجية، فالمشاركة والاحترام تعتبر وحدة بشرية لحل المشكلات التنظيمية وتعتبر في غاية الأهمية في زيادة المنافسة وتعزيز مبدأ الانتماء لثقافة القيم وأداء الفرد المؤسسي وفعاليتها²⁸.

أما مبحوثين أي ما يقدر نسبته (13,13%) أكدوا أن المحافظة على الهوية المهنية للعامل لها تأثير على منظومة القيم وأداء الفرد مؤسسي للموارد البشرية من خلال تخزين الفرد العامل مجموعة من المعايير التنظيمية والقيم السائدة التي تنفصل عن الأفكار والإيديولوجيات بالمؤسسة.

²⁸ - محمد بن علي شيبان العامري: الانتماء التنظيمي، (موسوعة تعلم معنا مهارات النجاح)، الموقع: sst5.com/read_article.aspx تم تصفح الموقع بتاريخ: (19.05.2017).

ونجد من الذين اهتموا بمسألة الهوية عالم الاجتماع الفرنسي "آلان توران" حيث يعتبر أنها إستدخال للقيم ومعايير الجماعة التي ينتمي إليها الفرد أو المجموعة فهي فعل استراتيجي وعملية تأقلم تدريجي مع التغيير إذ تحسن مكتسبات المورد البشري وتطویره.(29).

بهذا المعنى فالهوية المهنية التي تشكل عنصرا أساسيا من البناء الاجتماعي القائم وبتعبير "كلود دوبار" أن الانتماء إلى مجموعة مهنية تشكل عنصرا أساسيا من عناصر الهوية الاجتماعية في المجتمعات المعاصرة، حيث أن احتلال منصب مهني معين يعطي للأفراد في بعض المجتمعات هوية اجتماعية رسمية(30).

كما أن المؤسسات الاقتصادية اليوم تسعى إلى مواكبة التحولات على اعتبار أن المؤسسة تمثل نظاما مفتوحا يفرض عليها على التعبير والديناميكية من أجل ضمان استقرار ونمو المؤسسة، فالعنصر البشري أيضا أصبح عنصر هام يتطلب الاهتمام به وتنمية قدراته ومهاراته وتدريبه وتكوينه لمواكبة التحولات التي تعرفها المؤسسة.

وفي هذا السياق سنحاول التعرف مدى قدرة العنصر البشري على مواكبة التحولات التي تعرفها لمؤسسة "عمر بن عمر" بناء على المعطيات المعرفية المستقاة من الجدول التالي

29- مراني حسان: مرجع سابق، □ □ 25-26.

30- المرجع نفسه، □ 30.

جدول رقم (37) : مدى قدرة العنصر البشري على مواكبة التحولات التي تعرفها المؤسسة

النسب المئوية	التكرارات	التكرارات والنسب الإجابة
26.66%	04	العنصر البشري قادر على مواكبة التحولات التي تعرفها المؤسسة
26.66%	04	العنصر البشري غير قادر على مواكبة التحولات التي تعرفها المؤسسة
46,67%	07	لا توجد إجابة
100%	51	المجموع

المصدر: بيانات السؤال رقم (13) من استمارة المقابلة لدى رؤساء المصالح

بناء على بيانات الجدول أعلاه ومن خلال سؤالنا للمسؤولين بالمؤسسة بسبعة (07) مبحوثين أي ما نسبته (46.67%) أكدوا بأنه لا توجد لديهم إجابة حول مدى قدرة العنصر البشري على مواكبة التحولات التي تعرفها المؤسسة، وهذا ينم على حقيقة مفادها أن نظرة المسؤولين بالمؤسسة إلى الأفراد لم ترقى بعد إلى مفهوم الرأسمال البشري رغم أهمية التحولات التي تستهدف مؤسسة "عمر بن عمر" سواء من حيث الإنتاجية أو الزيادة في عدد العاملين.

أما أربعة (04) مبحوثين أي ما نسبته (26.66%) أكدوا بالتساوي من جهة أن العنصر البشري قادر على مواكبة التحولات التي تعرفها المؤسسة، ومن جهة أخرى أن العنصر البشري غير قادر على مواكبة التحولات التي تعرفها المؤسسة، وهذا ما يمثل - في تقديرنا - تضارب في التصورات والتمثلات حول تقدير المسؤولين بمؤسسة "عمر بن عمر" ولاية قالمة للعنصر البشري وحقيقة مواكبة التحولات المحيطة بالمؤسسة، كما يؤكد أن المسؤولين لديهم تناقضات واضحة يمكن أن ترجع إلى تباين في المستوى الثقافي والمهني وهذه التناقضات تعرفها أغلبية المؤسسات الجزائرية اليوم.

الفصل الخامس : مدى وعي المسؤولين بأهمية الثقافة التنظيمية في تحقيق التطوير التنظيمي للموارد البشرية.

كما أن نجاح أي مؤسسة اقتصادية يتوقف - في تقديرنا - على تفعيل منظومة الاتصال التنظيمي في إدارة أنشطة المؤسسة وتعمل على تحديد الأهداف الأساسية الواجب تنفيذها من خلال إتاحة الفرصة لمشاركة الأفراد في اتخاذ القرارات، مما يحقق ذاتية المؤسسة ، وبالتالي يخلق مناخ تنظيمي وثقافي يساعد في فهم قيم ومعايير الأفراد العاملين بالمؤسسة.

وبالتالي فالثقافة التنظيمية الإيجابية تشجع الاتصال وتجعل منه أداة أساسية لنقل القيم إلى كافة أعضاء المؤسسة وترسيخها في مختلف المؤسسات التنظيمية من خلال إقامة حوار متبادل بين الإدارة والفاعلين داخل المؤسسة، والذين يشكلون الرأس المال الإنساني لها، وقد أثبتت الكثير من الدراسات على أن الاتصال التنظيمي يمكن أن يكون كعامل لتفادي المواجهة داخل المؤسسة خاصة أثناء الأزمة⁽³¹⁾.

وتجسد هذا التكامل من خلال ما يوضحه الجدول التالي:

جدول رقم (38): الاعتماد على وسائل الاتصال في تحقيق الثقافة التنظيمي.

التكرارات و النسب الإيجابية	التكرارات	/النسب المئوية
تعتمد على وسائل الإتصال في تحقيق الثقافة التنظيمية	50	33.33%
لا تعتمد على وسائل الإتصال في تحقيق الثقافة التنظيمية	10	06.66%
لا توجد إجابة	90	60%
المجموع	15	100%

المصدر: بيانات السؤال رقم (14) من استمارة المقابلة لدى رؤساء المصالح

³¹- بن زروق جمال: <<الاتصال التنظيمي، الثقافة التسييرية ، وإدارة التغير داخل المؤسسة.>>مجلة البحوث و الدراسات الإنسانية الصادرة بالجزائر عن جامعة 20 أوت 1955سكيكدة- الجزائر، العدد 06، نوفمبر 2010، □ 241.

الفصل الخامس : مدى وعي المسؤولين بأهمية الثقافة التنظيمية في تحقيق التطوير التنظيمي للموارد البشرية.

بناء على بيانات الجدول أعلاه يظهر أن أغلبية المبحوثين المقدر عددهم بتسعة (09) أي ما نسبته (60%) أكدوا أنه لا توجد لديهم إجابة حول وسائل الاتصال بمؤسسة "عمر بن عمر" تظهر - في تقديرنا- أن المؤسسة لا تشجع العاملين بها على معرفة الأساليب التنظيمية الحديثة وتأثيرها على المورد البشري بصفته مورد هام في المنظومة التسييرية، علاوة على ذلك فمؤسسة "عمر بن عمر" ذات طابع اقتصادي إنتاجي تركز على الموارد المادية أكثر من الموارد البشرية.

أما نسبة (33.33%) أي ما يقدر عددهم بخمسة (05) مبحوثين أكدوا أن المؤسسة تعتمد على وسائل الاتصال التنظيمي لتحقيق الثقافة التنظيمية من نقل المعلومات والبيانات داخل الهيكل التنظيمي وتبادل الآراء والتأثير في المواقف واتجاهات العاملين بالمؤسسة.

أما مبحوث واحد أي ما نسبته (06.66%) أكد أن المؤسسة لا تعتمد على وسائل الاتصال لتحقيق الثقافة التنظيمية وهذا ما يؤكد أن المؤسسة لا تولي اهتماما بالاتصال التنظيمي رغم أهميته في تحسين التغيير الثقافي بالمؤسسة.

كما يلعب التغيير دورا بارزا في إدارة الموارد البشرية لأنه جزء من عملية التطوير، يتوجب على المؤسسات الاقتصادية أن تتفاعل مع المتغيرات والمتطلبات والفرق في البيئة التي تعمل بها، وتولي اهتماما لتحقيق التغيير التنظيمي كعملية أساسية في تنمية الثقافة التنظيمية بالمؤسسة.

وفي هذا الإطار سنحاول التعرف على أساليب التغيير في طريقة إدارة الموارد البشرية بشكل يتلاءم و منظومة القيم التنظيمية الحديثة من خلال ما يوضحه الجدول التالي:

جدول رقم (39): التغيير المستمر لطريقة إدارة الموارد البشرية بشكل يتلاءم ومنظومة القيم التنظيمية الحديثة

التكرارات والنسب الإجابة	التكرارات	النسب المئوية
يوجد تغيير لطريقة إدارة الموارد البشرية	60	40%
لا يوجد تغيير لطريقة إدارة الموارد البشرية	50	33.33%
لا توجد إجابة	04	26.67%
المجموع	15	100%

المصدر: بيانات السؤال رقم (15) من استمارة المقابلة لدى رؤساء المصالح

يظهر من خلال بيانات الجدول أعلاه أن أغلبية المبحوثين المقدر عددهم بستة (06) أي ما نسبته (40%) أكدوا أن هناك تغيير في إدارة الموارد البشرية والقيم التنظيمية وذلك من أجل التكيف والاستجابة لمحيط أكثر مرونة و لبناء كفاءات تسهم في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

الفصل الخامس : مدى وعي المسؤولين بأهمية الثقافة التنظيمية في تحقيق التطوير التنظيمي للموارد البشرية.

ويمكن التأكيد هنا أن بالتغييرات التنظيمية تعتبر من المهام الأساسية التي تسند اليوم لإدارة الموارد البشرية، وتؤكد ذلك من خلال قيادة التغيير حيث تفرض نفسها على المؤسسات وبالتدرج من أجل مواكبة التغييرات وخلق مناخ مناسب مما يترتب مما يترتب عليها خلق قيم تنظيمية فاعلة (32).

فالتغيير التنظيمي يهدف إلى تحقيق الانسجام بين الهيكل التنظيمي وتحولات الأهداف الإستراتيجية، كما تفتح آفاق جديدة للتسيير المؤسسة الاستراتيجي للموارد البشرية من قيم وعادات ومعتقدات وغيرها، باعتبار أن المؤسسة مثلها مثل بقية الوحدات الاجتماعية الأخرى لها ثقافة تميزها عن غيرها، كما تخضع هذه الثقافة لعملية التغيير.

وضمن السياق نفسه يرى "شايين أن القيم والثقافة في تغيير مستمر لفتح آفاق جديدة ونظرة إستراتيجية أكثر شمولاً حيث لا يكون التغيير استراتيجياً فحسب بل يكون ثقافياً أيضاً (33).

أما نسبة (33.33%) أي ما يمثل خمسة (05) مبحوثين أكدوا أنه لا يوجد تغيير لطريقة الموارد البشرية، وهذا ما يؤكد أن رؤساء المصالح بمؤسسة "عمر بن عمر" يخضعون لنشاط روتيني وغير قادر على التغيير نظراً لاستمرارية الممارسات التقليدية في تسيير الموارد البشرية القائمة على الرقابة الشديدة وتغيب الجانب الإنساني في معاملة الأفراد مما تنعكس سلباً في سلوكياتهم وأفعالهم.

إضافة إلى ذلك فالتغيير الثقافي أمر يستلزم وقتاً طويلاً يواجه مقاومة عنيفة لا سيما إذا كانت الثقافة المراد تغييرها ثقافة قوية وراسخة في أذهان العاملين، وكان هناك ارتياح ورضا تلم عندها، فمن الضروري التنبيه عن التغيير الثقافي عملية التغيير في باقي مكونات المؤسسة، لأنها تتعامل مع الجانب السلوكي للعنصر البشري (34).

أما نسبة (26.67%) والمقدر عددهم بأربعة (04) مبحوثين أكدوا أنه لا توجد لديهم إجابة وهذا راجع إلى نقص الوعي لدى المسؤولين بالإضافة إلى هشاشة المنظومة الثقافية القيمة لديهم .

32- رقام ليندة: دور إدارة الوارد البشرية في تسيير التغيير في المؤسسات الاقتصادية الكبرى في ولاية سطيف (أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة سطيف1- الجزائر) إشراف:

بوعبد الله لحسن، (2013-2014)، □ 102.

33- المرجع نفسه، □ 103.

34- المرجع نفسه، □ 104.

ثالثا: المعوقات الأساسية التي تحول دون تنمية الثقافة التنظيمية لدى الموارد البشرية

تعتبر الثقافة منهج متميز للتنظيم وعلى الوضع الإستراتيجي للمؤسسة من مهارات، قيم مشتركة، احترام العاملين، المشاركة في اتخاذ القرارات وتأثيرها على تنمية الثقافة التنظيمية لدى الموارد البشرية، كما تؤثر على كفاءة العمل وفتح نوع من الاستقلالية لدى العاملين تمكنهم من الإبداع والابتكار مما يؤثر إيجابيا على كفاءة أدائهم³⁵.

لكن قد تتحول الثقافة التنظيمية من عامل بناء للهويات والسلوكيات والممارسات داخل المؤسسة إلى عامل هدام خاصة إذا تأسست حول قيم ثقافية سلبية مثل سيطرة الثقافة التقليدية، ضعف الهوية التنظيمية، غياب الحكم الراشد، عدم احترام وغيرها، مما قد ينعكس سلبا على المؤسسة والموارد البشري معا.

إذن فالثقافة التنظيمية هي خفية ذات تأثير متعدد الجوانب إيجابيا وسلبيا وإن الإفرازات السلبية داخل المنظمة من تغيب صراع تنظيمي، تراجع الاندماج المهني، عدم اهتمام الإدارة بالثقافة التنظيمية هي بلا شك ترتبط بالثقافة السائدة في المنظمة، وكل هذه المعوقات ترتبط ارتباطا وثيقا بثقافة المنظمة³⁶.

وبناء على هذا الطرح سنحاول التعرف على المعوقات الأساسية التي تحول دون تنمية الثقافة التنظيمية للموارد البشرية لمؤسسة عمر بن عمر كما يلي

³⁵ - الياس سالم، مرجع سابق، □ 30.

³⁶ - أنظر: كمال بوقرة: المسألة الثقافية وعلاقتها بالمشكلات التنظيمية في المؤسسة الجزائرية، (أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الاجتماعية والإسلامية، جامعة الحاج لخضر باتنة- الجزائر) إشراف: رابح حروش، (2007-2008)، □ 302.

الفصل الخامس : مدى وعي المسؤولين بأهمية الثقافة التنظيمية في تحقيق التطوير التنظيمي للموارد البشرية.

جدول رقم (40) : المعوقات الأساسية التي تحول دون تنمية الثقافة التنظيمية لدى الموارد البشري

النسب المئوية	التكرارات	التكرارات و النسب الإجابة
31.25	05	- ضعف الوعي بأهمية الثقافة التنظيمية
25	04	- سيطرة الثقافة التقليدية
43.75	07	- ضعف الهوية التنظيمية
100	16	المجموع
21.05	04	- ضعف المشاركة في التنظيم
36.84	07	- غياب القيم التنظيمية
21.05	04	- تراجع الاندماج المهني
21.05	04	- مقاومة التغيير التنظيمي
100	19	المجموع
40	06	- عدم العدالة التنظيمي
40	06	- غياب الحكم الراشد
20	03	عدم اهتمام الإدارة بالثقافة التنظيمية
100	15	المجموع

المصدر: بيانات السؤال رقم (16) من استمارة المقابلة الخاصة برؤساء المصالح

يظهر من خلال المعطيات المبينة في الجدول أعلاه أن هناك تباينا واضحا في إجابات المسؤولين حول المعوقات الأساسية التي تحول دون تنمية الثقافة التنظيمية لدى الموارد البشرية، وتأتي في مقدمتها المعوقات الثقافية، التي تتمظهر حسب سبعة (07) المسؤولين، بنسبة (43.75%) ويرجع ذلك حسب " ريتشارد" في ضعف الهوية التنظيمية قدره ارتباط الجوانب الثقافية بعامل الصراع، إذ يمكن للجماعة أن تتدخل في صراع ما بمجرد إحساسها بأن هويتها مهددة أو غير معترف بها، و هذا التحرك يمس الجوانب

المعنوية ذات العلاقة الوثيقة بالعامل الثقافي و هي أبعد ما يكون بالحركات المطالبة التي تركز أكثر على الجوانب المادية، حيث تعتبر الهوية ذات أهمية كبيرة و تنصدر قائمة المطالب³⁷ .

ومن جانب آخر، الهوية التنظيمية لا تعتبر ثابتة و إنما تتحول بتحول الواقع، و تتصف بالاستمرارية، حيث تتشكل الهوية التنظيمية في المنظمة من القيم الجوهرية و المعتقدات التي توجه تصرفات العاملين، و تؤثر في الاتصال الخارجي وفي صياغة الإستراتيجيات، كما تتعلق بدرجة إدراك الموظف للاندماج مع المنظمة، و ضعف الهوية التنظيمية يؤثر على الثقافة التنظيمية و سلوك وفعالية العامل والمنظمة معا³⁸.

انطلاقا لما سبق ليكن القول أن ضعف الهوية بمؤسسة " عمر بن فمر " ببلدية بوعاتي محمود ولاية قالمة ينعكس على أداء الموارد البشرية التي تحول دون تنمية الثقافة التنظيمية و يتبين ذلك من خلال مايلي:

1- نقص التميز والابتكار والريادة والتغلب على المنافسين.

2- نقص جذب الموارد البشرية، حيث أن ضعف الهوية التنظيمية بالمؤسسة لا يستهوي ، التفوق والإبداع للعاملين.

3- عدم مواكبة التطورات الجارية و نقص الاستقرار بين العاملين و المؤسسة معا³⁹.

أما ضعف الوعي بأهمية الثقافة التنظيمية فاحتلت المرتبة الثانية حسب خمسة (05) مسؤولين، أي ما نسبته (31.25 %) ، و يتمظهر في تقديرنا- من خلال ضعف قيم الثقافة التنظيمية الموجهة لسلوكيات العاملين، مما يؤثر سلبا على تصرفاتهم وأفعالهم، و تحول دون تفهمهم للأدوار المنوطة بهم داخل المؤسسة.

³⁷- قاسيمي ناصر: مرجع سابق، □ 104.

³⁸- محمد عمارة : مخاطر العولمة على الهوية الثقافية . مصر، دار النهضة للنشر و الطباعة ، 1999 ، □ □ 06 -07

³⁹- أنظر: الياس سالم، مرجع سابق، □ 23.

الفصل الخامس : مدى وعي المسؤولين بأهمية الثقافة التنظيمية في تحقيق التطوير التنظيمي للموارد البشرية.

وفي هذا الإطار فإن نقص الوعي بالثقافة التنظيمية ينتج عنها صعوبة في التوافق والتوحد مع المنظمة، و تفتقر لمنظمة في هذه الحالة التماسك بين أعضائها بالقيم و المعتقدات، ولا تحظى بالثقة والقبول الواسع من معظمهم، كما قد يتم فيها الشعور بالاغتراب عن الثقافة والمحيط، وهي ظاهرة الاغتراب الاجتماعي، حيث تبدو القيم والمعايير الاجتماعية السائدة عديمة المعنى للمورد البشري⁴⁰.

أما نسبة (25%) أي ما يمثل أربعة (04) مبحوثين أكدوا أن الثقافة التقليدية داخل المؤسسة تعتبر من المعوقات الأساسية التي تحول دون تنمية الثقافة التنظيمية للموارد البشرية، و تتمظهر سلبيات الثقافة التقليدية في عدة أشكال مثل سيطرة منطقة القبيلة و العشيرة، والتعلق بالماضي وعدم التخطيط للمستقبل، إضافة إلى الصراع الثقافي لدى العاملين بين ثقافتين، إحداهما ثقافة تقليدية والأخرى حديثة، وهذا ما يولد لدى العاملين نوع من الصراع القيمي ويؤثر سلبا على مردودهم المهني.

وقد أشارت بعض الدراسات إلى وجود تضارب بين نوعين من الثقافة الأولى مهنية عالمية والثانية نظامية، فأصحاب الثقافة المهنية لهم القدرة على التحرك، ويضعون ثقافتهم فوق قيم الثقافة النظامية وهذا ما يعطينا تضاربا بين ثقافتين أحدهما تقوم على الولاء والثقة في المؤسسة و أخرى تقوم على الالتزام بقيم المهني⁴¹.

أما عن أكثر المعوقات الاجتماعية تأثيرا عن الثقافة التنظيمية لدى الموارد البشرية بمؤسسة " عمر بن عمر " ببلدية بوعاتي محمود ولاية قالمة، فقد أكد أغلبية المسؤولين سبعة (07) أي ما نسبته (36.84%) أنها تمثل غياب القيم التنظيمية، وهو راجع إلى التناقض بين ما تحمله الأفراد في أذهانهم من مبادئ ومثل وتصورات حول العمل، و بين ما هو موجود فعليا، مما أثر سلبا على تفعيل الثقافة التنظيمية بالمؤسسة.

وقد لاحظ "وليم فوت وايت" أن القيم التقليدية التي يكتسبها الفرد من جماعته الأولية تؤثر في تعامله مع الجماعات الثانوية التي يشترك فيها في المجتمع، فيحدد فيها علاقات لا شخصية مما يدفعه إلى الاستجابة بطريقة عدائية إلى المنظمة ويهاجمها باعتبار أن إجراءاتها عقيمة⁴².

⁴⁰ - قاسمي ناصر : مرجع سابق، □ 201.

⁴¹ - المرجع نفسه، □ 201

⁴² - قاسمي ناصر : مرجع سابق ، □ 108

وفي هذا السياق فقد ينتج غياب القيم داخل المؤسسة آثار سلبية من بينها عدم الانضباط أو التزام العاملين بالمهام الموكلة إليهم وعدم حرصهم على تأديتها بالكيفية وفي الوقت المناسب. ومن جهة أخرى قد يؤدي إلى نشوء الصراعات داخل المؤسسة وبالتالي يتسبب في زيادة ضغوط العمل و ضغوط الأداء والإنتاجية⁴³.

أما فيما يخص ضعف المشاركة في التنظيم، و تراجع الاندماج المهني، و مقاومة التغيير التنظيمي فقد تساوت حسب أربعة (04) مبحوثين أي ما نسبته (25.05%) كإحدى المعوقات الاجتماعية التي تحول دون تنمية الثقافة التنظيمية لدى الموارد البشرية، فقد تبين من خلال الملاحظات الميدانية لمجموعة البحث أن هناك عدم انسجام واضح بين مختلف الفاعلين بالمؤسسة ، وهو ناتج عن اختلاف الثقافات بين الأفراد العاملين، مما ينتج عنه معوقات في الاتصال و التفاعل ة التعاون ، وهو مما أدى إلى تراجع الاندماج المهني بينهم.

ومن خلال ملاحظات الجماعات داخل المنظمة يمكن اكتشاف عدة ثقافات، فكبار الإطارات لها ثقافتها الخاصة التابعة من طبيعة تكوينهم ، وطبيعة المناصب التي يشغلونها والتي هي مناصب قرار ومسؤولية مما يجعلهم يكتسبون القوة والسلطة والتفوق داخل المنظمة، وإلى جانب هذه الجماعة نجد ثقافة الإطارات المتخصصة ذات التكوين الجامعي، كما نجد ثقافة خاصة بالعمال المؤهلين، وهكذا نصل إلى أسفل السلم التنظيمي حيث قد نجد ثقافة عالمية تعبر دوما عن عدم الرضا وعن ظلمهم لأصحاب القرار وتشكو من التهميش⁴⁴ .

أما عن ضعف المشاركة في التنظيم فيخلق لدى العاملين نوع من الاغتراب التنظيمي، ويعني ذلك أن كثيرا من العاملين لا يشعرون بالاعتراف والتقدير، وأنهم يمثلون الحلقة الأخيرة في سلم الاهتمام من طرف الإدارة العليا.

⁴³ - عبد القادر شلالي : أثر القيم التنظيمية على الأداء الكلي للمؤسسة الاقتصادية (مقال مقدم إلى مجلة معارف، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير ، جامعة آكلي محند أولحاج ، البويرة، د.س.ن . 08.

⁴⁴ - قاسيمي ناصر : مرجع سابق ، □ □ 114 - 115

وفي مثل هذه الظروف النفسية تجعل كثيرا من العاملين يشعرون بالاغتراب و الاكتساب من الاستمرار في العمل، وقد ينتقل مثل هذا الشعور معهم إلى خارج العمل وإلى حياتهم الخاصة مما يضاعف من شدة الضغوط والإجهاد عليهم، إضافة إلى المشاكل الأخرى التي تصاحب التقسيم الدقيق يجعل العاملين أوالموظفين يفقدون أي شعور بأهمية ما يقومون به من أعمال⁴⁵.

أما عن تراجع الاندماج المهني كأحد المعوقات الاجتماعية التي تحول دون تنمية الثقافة التنظيمية لدى الموارد البشرية، فهو يخلق شعورا بالاغتراب الثقافي، حيث عدم الشعور بالهوية هو أساس عدم الشعور بالانتماء، وضعف الفعالية الإدارية، بالإضافة إلى الاحتفاظ بالمعلومات التي تعتبر من الآثار السلبية في العمل⁴⁶.

ومن بين الآثار السلبية لتراجع الاندماج المهني تدني مستوى الدافعية في الانجاز لدى العاملين حيث تبرز لديهم حالات من الإحباط والتوتر وعدم الرضا ، وضعف الانتماء لدى المجموعة.

أما مقاومة التغيير التنظيمي يعتبر أيضا من المعوقات التي تحول دون تنمية الثقافة التنظيمية لدى الموارد البشرية بالمؤسسة، حيث تضعف قدرتها على التطور والنمو، و أنها معاكسة للسلوك الإنتاجية مما يؤدي بالإضرار بالمؤسسة، و تتمظهر في عدم امتثال العاملين و امتناعهم عن التغيير والركون إلى المحافظة على الوضع القائم⁴⁷.

⁴⁵ - محمد قاسم القريوتي : السلوك التنظيمي. دراسة السلوك الإنساني و الجماعي في منظمات الأعمال. عمان، دار وائل للنشر، 202، □ 407

⁴⁶ - أنظر : منصور بن زاهي: الشعور بالاغتراب الوظيفي. و علاقته بدافعية الانجاز لدى الإطارات الوسطى لقطاع المحروقات، (أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم النفس العمل ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة منتوري قسنطينة - الجزائر إشراف الهاشمي لوكيا ، (2006-2007) ، □ □ 43-44 .

⁴⁷ - علاوي عبد الفتاح: أثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية . دراسة حالة شركة سونلغاز - وجدة الأغواط . (أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3)، إشراف : رحيم حسين، (2012- 2013)، □ □ 51-52.

ويمكن أن يرجع مقاومة التغيير إلى عدة أسباب من بينها نقص الوعي الثقافي بأهمية التغيير لدى العاملين وانعدام الاستقرار النفسي والمهني، إضافة إلى القلق والتوتر وعدم الشعور بالارتياح في الوضع الراهن.

أما عن المعوقات التنظيمية فقد تساوت حسب ستة (06) مسؤولين أي ما نسبته (40%) في عدم العدالة التنظيمية وغياب الحكم الراشد، فبالنسبة لغياب العدالة التنظيمية قد يعزى إلى عدم التساوي في الحريات والامتيازات المقدمة للعاملين، مما تخلق مجموعة من المشكلات من بينها:

1- تؤدي إلى خلق حالة من التوتر النفسي الذي ينشط من التوتر النفسي بدوره مجموعة من التغيرات السلوكية و المعرفية لدى الفرد.

2- الشعور بالظلم أو عدم المساواة ينتج عنه الهروب من العمل، عدم الانضباط في مواعيد العمل، الاستقالة و غيرها.

3- عدم التعاون مع الزملاء العاملين تخلق نوع من الشحنات داخل المؤسسة مما يؤثر ذلك على مردودية المؤسسة⁴⁸.

أما عن غياب الحكم الراشد فهو راجع - في تقديرنا- إلى غياب الرشادة و العقلانية والسياسات والاستراتيجيات المتبعة بالمؤسسة إضافة إلى عدم الاعتماد على المعايير العلمية في التوظيف والتسيير، وعدم التركيز على البحث و التطوير، بل التركيز على زيادة معدل الإنتاجية فقط.

و الجدير بالذكر في السياق ذاته أن غياب الحكم الراشد له أثر في النمو الاقتصادي و تحقيق التنمية الاقتصادية المستدامة، وغياب الحكم الراشد معناه غياب التقاليد والقيم بالمؤسسة، بالإضافة إلى عدم قدرة المؤسسة على إدارة الموارد البشرية وتنفيذ السياسات بفعالية⁴⁹.

⁴⁸- أنظر : عمر محمد دره: العدالة التنظيمية و علاقتها ببعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة . مصر، دار الرضوان للنشرة

الفصل الخامس : مدى وعي المسؤولين بأهمية الثقافة التنظيمية في تحقيق التطوير التنظيمي للموارد البشرية.

وفقا لهذا الفهم فإن المؤسسات الاقتصادية الجزائرية- على غرار مؤسسة "عمر بن عمر"-

اليوم تعمل على تطوير مواردها و تدرسههم لتحقيق مردودية المؤسسة، وفق غياب الحكم الرشيد هذه الموارد عدم تحقيق الفعالية الممكنة⁵⁰.

أما ثلاثة (03) مبحوثين أي ما نسبته (20%) أكدوا أن عدم اهتمام الإدارة بالثقافة التنظيمية تعتبر من المعوقات التنظيمية التي تحول دون تنمية الثقافة التنظيمية لدى الموارد البشرية، والتي تتمثل في ضعف العمليات التنظيمية والتي قد ترجع إلى طبيعة النشاط الاقتصادي لمؤسسة "عمر بن عمر" حيث يغلب الجانب الربحي والمادي على حساب الجوانب الثقافية المتصلة بقيم العاملين وسلوكياتهم وتحسين مهاراتهم، مما بقدر يؤثر سلبا على اتجاهات العاملين وثقافتهم التنظيمية.

ولاشك أنه من الحلول المقترحة لتجاوز مختلف المعوقات التي تواجه المؤسسة في تنمية الثقافة التنظيمية لدى الموارد البشرية حسب المسؤولين هي احترام الوقت و تحقيق العدالة الاجتماعية و تحقيق التكامل الداخلي بين أفراد المنظمة من خلال الاتصال والفعالية ، كما تكمن أهميتها في إيجاد الشعور و الإحساس بالهوية والإلتزام كمرشد للسلوك الملائم فهي تعزز الولاء التنظيمي وتوازن المنظمة، وتعمل كمنبه لتشكيل وإرشاد سلوك الفرد والجماعة.

ضمن هذا السياق سنحاول استنتاج بيانات الجدول التالي للتعرف على أهم الحلول المقترحة من طرف المسؤولين لتجاوز مختلف المعوقات التي تحول دون تنمية الثقافة التنظيمية للموارد البشرية بمؤسسة "عمر بن عمر" كمايلي:

جدول رقم (41): الحلول المقترحة لتجاوز مختلف المعوقات التي تواجه المؤسسة تنمية الثقافة التنظيمية لدى الموارد البشرية

⁴⁹- أنظر، ورشاتي شهناز: الحكم الرشيد و متطلبات إصلاح الإدارة المحلية في الجزائر (مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية ، و كلية الحقوق والعلوم السياسية ، جامعة محمد خيضر، بسكرة)، إشراف : باي عبد اللطيف، (2014-2015)،

الفصل الخامس : مدى وعي المسؤولين بأهمية الثقافة التنظيمية في تحقيق التطوير التنظيمي للموارد البشرية.

النسب المئوية	التكرارات	التكرارات والنسب الإجابة
13.63	03	احترام العاملين
13.63	03	المشاركة في اتخاذ القرار
18.18	04	تحقيق العدالة التنظيمية
13.63	03	تحقيق المواطنة التنظيمية
40.90	09	لا توجد إجابة
100%	22	المجموع

المصدر: بيانات السؤال رقم (17) من استمارة المقابلة الخاصة برؤساء المصالح

يكشف التشخيص السوسولوجي للجدول أعلاه أن أغلب المسؤولين المقدر عددهم بتسعة (09) أي ما نسبته (40.90%) ليست لديهم إجابة حول الحلول المقترحة لتجاوز مختلف المعوقات التي تواجه المؤسسة في تنمية الثقافة التنظيمية لدى الموارد البشرية، وهو ما يؤشر على عدم استيعاب وفهم ووعي المسؤولين بالمؤسسة لأهمية الثقافة التنظيمية ودورها في توجيه سلوك العاملين، فالواضح أن تركيز المسؤولين منصب أكثر على السياسات والإجراءات التنظيمية المتمثلة في احترام الوقت، والانضباط والالتزام المهني أكثر من تركيزهم على تطوير الثقافة التنظيمية بما تحمله من قيم ومعتقدات يمكن أن تسهم في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة.

أما أربعة (04) مسؤولين أي ما نسبته (18.18%) أكدوا على ضرورة تحقيق العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، والعدالة التعاملية) وذلك لأهميتها في الحياة التنظيمية للعاملين، وعلى سلوكياتهم واتجاهاتهم نحو العمل في المنظمة وزملاء العمل، كما تمثل أساس الأداء المتميز للمؤسسة ولدى الأفراد العاملين فيها⁵¹.

وفي هذا السياق يشير الباحث "آدمز" أن الفرد مدفوع في سلوكه إلى تحقيق الشعور بالعدالة، وهو شعور وجداني عقلي، ويدور جوهر نظريته حول العدالة على العلاقة بين الرضا الوظيفي

⁵¹ - نواف موسى شطناوي وريمة محمود العقلة: <<العدالة التنظيمية في جامعة اليرموك وعلاقتها بأداء أعضاء هيئة التدريس فيها وسبل تحسينها.>>مجلة العلوم التربوية والنفسية الصادرة بالعراق، المجلد14، العدد04، ديسمبر 2013، □ □ 73-74.

الفصل الخامس : مدى وعي المسؤولين بأهمية الثقافة التنظيمية في تحقيق التطوير التنظيمي للموارد البشرية.

للعامل والعدالة، وتفترض أن درجة شعور العامل بعدالة ما يحصل عليه من مكافآت وحوافز تحدد بدرجة كبيرة شعوره بالرضا مما يؤثر في مستوى أدائه وإنتاجيته⁵².

أما بنسب متساوية (13.63%) أشار ثلاث (03) مسؤولين على ضرورة احترام العاملين والمشاركة في اتخاذ القرارات وتحقيق المواطنة التنظيمية، حيث تبدو هذه المقترحات - في تقديرنا - مرتبطة فيما بينها، لأن تحقيق المواطنة كتوفير القدرة على الإبداع والابتكار، والشعور بالمسؤولية اتجاه المؤسسة وتعزيز الأفكار المقترحة من قبل الأفراد، توفر الفرصة لاختيار قدراتهم وقابليتهم الإدارية من خلال مساهمتهم ومشاركاتهم في اتخاذ القرارات⁵³.

وبما أن العنصر البشري يمثل الأداء لتنفيذ أي إستراتيجية وتحديد نجاحها أو فشلها فلا بد من تمكنه من اتخاذ القرارات الخاصة بعمله، واختيار الطريقة المناسبة لانجازه مع المشاركة الفاعلة الأمر الذي يساعد على رفع الرضا الوظيفي لديه وشعوره بالسعادة والاندماج في بيئة العمل، وسعيه لتحقيق أفضل النتائج من عمله من خلال تبنيه لأهداف المنظمة ورفع سلوك المواطنة التنظيمية لديه⁵⁴.

أما بنسبة (13.33%) أي ما يمثل ثلاثة (03) مبحوثين أكدوا وبنسبة متساوية أن احترام العاملين، المشاركة في اتخاذ القرارات، تحقيق المواطنة التنظيمية، يعتبر كحل مقترح لتنمية الثقافة التنظيمية أي أن تقدير العامل داخل المؤسسة برفع من نسبة الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي بالإضافة إلى ولاء العامل للمنظمة يؤثر ايجابيا على المنظمة الثقافية التسييرية من قيم ومعايير وغيرها.

يظهر من خلال هذا الطرح أن تحفيز العامل يخلق الإبداع التنظيمي وزيادة الكفاءة له، فكون مؤسسة "عمر بن عمر" مؤسسة اقتصادية متنافسة يستوجب عليها تطور الموارد المادية والبشرية.

⁵² - سارة مهني: العدالة التنظيمية ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي. (مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع إدارة وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة - الجزائر) إشراف: زرفة بولقواس، (2015-2016) □ 20.

⁵³ - محمد ناصر إسماعيل (واخرون): >> أثر المناخ التنظيمي في سلوك المواطنة التنظيمي، دراسة تحليلية لأراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في معهد الإدارة/الرصافة. <<مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 30، 2012، □ 221.

⁵⁴ - قدري عثمان إبراهيم ويوسف عواد: >> أثر الثقافة التنظيمية والتمكين الإداري في الرضا الوظيفي من وجهة نظر العاملين في المصارف التجارية السورية. <<مجلة جامعة البعث للعلوم الإنسانية، الصادرة بسوريا، المجلد 36، العدد 11، 2014، □ 84.

خلاصة:

ظهر جلياً من خلال هذا الفصل أن الثقافة التنظيمية جزء لا يتجزأ من الحياة التنظيمية ووجودها، سواء تعلق الأمر بالعاملين مما يحملون من تصورات وأفكار وقيم وتمثيلات تساعد في تحسين الأداء الفردي لديهم، أو المسؤولين بما يحملونه من وعي تنظيمي يساعد في تحقيق الفعالية أو تجاوز مختلف المعوقات التي تعترض تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة.

وفي الوقت الراهن هناك توجه عالمي في منظمات الأعمال نحو اعتماد الثقافة التنظيمية الفاعلة، ودمجها في جميع أنشطة عمليات المنظمة، وعليه لا بد أن يكون لهذه العمليات قاعدة من الأفكار والقيم التي تحكمها وتكون مستمرة مع استمرار عمل المؤسسة، وأن خير وسيلة لتحقيق ذلك هو من خلال منظومة متكاملة للثقافة التنظيمية لدى المسؤولين⁽⁵⁵⁾.

لكن كشفت بيانات الدراسة الميدانية أن أغلبية المسؤولين بمؤسسة "عمر بن عمر" ليتوفر لديهم وعي تنظيمي وثقافي بأهمية الثقافة التنظيمية ودورها في تنمية الموارد البشرية، وهذا يؤشر على هشاشة الأرضية الثقافية والمعرفية لدى المسؤولين في تقييمهم لدور الثقافة التنظيمية في تحسين الأداء الفردي والمؤسسي.

إن من المهم أن يدرك المسؤولين "عمر بن عمر" أهمية فهم الظروف المختلفة وتأثيرها على عمل الأفراد داخل التنظيم، لأن العمل جزء لا يتجزأ من المجتمع الذين يعيشون فيه، يؤثرون ويتأثرون بما يجري فيه، بل وإنه مع زيادة مستوى إدراك العاملين ومستوى ثقافتهم تصبح البيئة العالمية جزءاً من البيئة التي يجب أن تدرجها الإدارة، حتى تستطيع التعامل مع العاملين فيها بطريقة أفضل تمكنها من إثارة الدافعية لديهم، لتقديم أفضل ما يمكنهم من أعمال⁽⁵⁶⁾.

حيث يغلب الجانب الربحي والمادي على حساب الجوانب الثقافية المتصلة بقيم العاملين وسلوكياتهم وتحسين مهاراتهم، مما بقدر يؤثر سلباً على اتجاهات العاملين وثقافتهم التنظيمية.

ولاشك أنه من الحلول المقترحة لتجاوز مختلف المعوقات التي تواجه المؤسسة في تنمية الثقافة التنظيمية لدى الموارد البشرية حسب المسؤولين هي احترام الوقت و تحقيق العدالة الاجتماعية و تحقيق التكامل الداخلي بين أفراد المنظمة من خلال الاتصال والفعالية ، كما تكمن أهميتها في إيجاد الشعور و الإحساس بالهوية والالتزام كمرشد للسلوك الملائم فهي تعزز الولاء التنظيمي وتوازن المنظمة، وتعمل كمنبه لتشكيل وإرشاد سلوك الفرد والجماعة.

⁵⁵- يوسف حبيب الطائي(واخرون): <<الثقافة التنظيمية ودورها في تحقيق المناعة التنظيمية، دراسة تطبيقية في معمل الألبسة الرجالية/النجف الأشرف.>>المجلة العراقية للعلوم الادارية، العدد 28، □ 189.

⁵⁶-أنظر:محمد قاسم القربوني: السلوك التنظيمي. دراسة السلوك الإنساني و الجماعي في منظمات الأعمال، مرجع سابق، □ 39.

الفصل الخامس : مدى وعي المسؤولين بأهمية الثقافة التنظيمية في تحقيق التطوير التنظيمي للموارد البشرية.

ضمن هذا السياق سنحاول استنتاج بيانات الجدول التالي للتعرف على أهم الحلول المقترحة من طرف المسؤولين لتجاوز مختلف المعوقات التي تحول دون تنمية الثقافة التنظيمية للموارد البشرية بمؤسسة " عمر بن عمر " كمايلي:

جدول رقم (41): الحلول المقترحة لتجاوز مختلف المعوقات التي تواجه المؤسسة تنمية الثقافة التنظيمية لدى الموارد البشرية

التكرارات والنسب الإيجابية	التكرارات	النسب المئوية
احترام العاملين	03	13.63
المشاركة في اتخاذ القرار	03	13.63
تحقيق العدالة التنظيمية	04	18.18
تحقيق المواطنة التنظيمية	03	13.63
لا توجد إجابة	09	40.90
المجموع	22	100%

المصدر: بيانات السؤال رقم (17) من استمارة المقابلة الخاصة برؤساء المصالح

يكشف التشخيص السوسولوجي للجدول أعلاه أن أغلب المسؤولين المقدر عددهم بتسعة (09) أي ما نسبته (40.90%) ليست لديهم إجابة حول الحلول المقترحة لتجاوز مختلف المعوقات التي تواجه المؤسسة في تنمية الثقافة التنظيمية لدى الموارد البشرية، وهو ما يؤشر على عدم استيعاب وفهم ووعي المسؤولين بالمؤسسة لأهمية الثقافة التنظيمية ودورها في توجيه سلوك العاملين، فالواضح أن تركيز المسؤولين منصب أكثر على السياسات والإجراءات التنظيمية المتمثلة في احترام الوقت، والانضباط والالتزام المهني أكثر من تركيزهم على تطوير الثقافة التنظيمية بما تحمله من قيم ومعتقدات يمكن أن تسهم في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة.

أما أربعة (04) مسؤولين أي ما نسبته (18.18%) أكدوا على ضرورة تحقيق العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، والعدالة التعاملية) وذلك لأهميتها في الحياة التنظيمية للعاملين، وعلى سلوكياتهم واتجاهاتهم نحو العمل في المنظمة وزملاء العمل، كما تمثل أساس الأداء المتميز للمؤسسة ولدى الأفراد العاملين فيها⁵⁷.

وفي هذا السياق يشير الباحث "آدمز" أن الفرد مدفوع في سلوكه إلى تحقيق الشعور بالعدالة، وهو شعور وجداني عقلي، ويدور جوهر نظريته حول العدالة على العلاقة بين الرضا الوظيفي

للعامل والعدالة، وتفترض أن درجة شعور العامل بعدالة ما يحصل عليه من مكافآت وحوافز تحدد بدرجة كبيرة شعوره بالرضا مما يؤثر في مستوى أدائه وإنتاجيته⁵⁸.

أما بنسب متساوية (13.63%) أشار ثلاث (03) مسؤولين على ضرورة احترام العاملين والمشاركة في اتخاذ القرارات وتحقيق المواطنة التنظيمية، حيث تبدو هذه المقترحات - في تقديرنا - مرتبطة فيما بينها، لأن تحقيق المواطنة كتوفير القدرة على الإبداع والابتكار، والشعور بالمسؤولية اتجاه المؤسسة وتعزيز الأفكار المقترحة من قبل الأفراد، توفر الفرصة لاختيار قدراتهم وقابليتهم الإدارية من خلال مساهمتهم ومشاركاتهم في اتخاذ القرارات⁵⁹.

وبما أن العنصر البشري يمثل الأداء لتنفيذ أي إستراتيجية وتحديد نجاحها أو فشلها فلا بد من تمكنه من اتخاذ القرارات الخاصة بعمله، واختيار الطريقة المناسبة لانجازه مع المشاركة الفاعلة الأمر الذي يساعد على رفع الرضا الوظيفي لديه وشعوره بالسعادة والاندماج في بيئة العمل، وسعيه لتحقيق أفضل النتائج من عمله من خلال تبنيه لأهداف المنظمة ورفع سلوك المواطنة التنظيمية لديه⁶⁰.

⁵⁷ - نواف موسى شطناوي وريمة محمود العقلة: <<العدالة التنظيمية في جامعة اليرموك وعلاقتها بأداء أعضاء هيئة التدريس فيها وسبل تحسينها.>>مجلة العلوم التربوية والنفسية الصادرة بالعراق، المجلد14، العدد4، ديسمبر 2013، □ □ 73-74.

⁵⁸ - سارة مهني: العدالة التنظيمية ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي.(مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع إدارة وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة- الجزائر) إشراف: زرفة بولقواس، (2015-2016) □ 20.

⁵⁹ - محمد ناصر إسماعيل (واخرون): <<أثر المناخ التنظيمي في سلوك المواطنة التنظيمي، دراسة تحليلية لأراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في معهد الإدارة/الرصافة.>>.مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 30، 2012، □ 221.

⁶⁰ - قدري عثمان إبراهيم ويوسف عواد: <<أثر الثقافة التنظيمية والتمكين الإداري في الرضا الوظيفي من وجهة نظر العاملين في المصارف التجارية السورية.>>مجلة جامعة البعث للعلوم الإنسانية، الصادرة بسوريا، المجلد36، العدد11، 2014، □ 84.

الفصل الخامس : مدى وعي المسؤولين بأهمية الثقافة التنظيمية في تحقيق التطوير التنظيمي للموارد البشرية.

أما بنسبة (13.33%) أي ما يمثل ثلاثة (03) مبحوثين أكدوا وبنسبة متساوية أن احترام العاملين، المشاركة في اتخاذ القرارات، تحقيق المواطنة التنظيمية، يعتبر كحل مقترح لتنمية الثقافة التنظيمية أي أن تقدير العامل داخل المؤسسة برفع من نسبة الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي بالإضافة إلى ولاء العامل للمنظمة يؤثر ايجابيا على المنظمة الثقافية التسييرية من قيم ومعايير وغيرها.

يظهر من خلال هذا الطرح أن تحفيز العامل يخلق الإبداع التنظيمي وزيادة الكفاءة له، فكون مؤسسة "عمر بن عمر" مؤسسة اقتصادية متنافسة يستوجب عليها تطور الموارد المادية والبشرية.

خلاصة:

ظهر جليا من خلال هذا الفصل أن الثقافة التنظيمية جزء لا يتجزأ من الحياة التنظيمية ووجودها، سواء تعلق الأمر بالعاملين مما يحملون من تصورات وأفكار وقيم وتمثيلات تساعد في تحسين الأداء الفردي

الفصل الخامس : مدى وعي المسؤولين بأهمية الثقافة التنظيمية في تحقيق التطوير التنظيمي للموارد البشرية.

لديهم، أو المسؤولين بما يحملونه من وعي تنظيمي يساعد في تحقيق الفعالية أو تجاوز مختلف المعوقات التي تعترض تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة.

وفي الوقت الراهن هناك توجه عالمي في منظمات الأعمال نحو اعتماد الثقافة التنظيمية الفاعلة، ودمجها في جميع أنشطة عمليات المنظمة، وعليه لا بد أن يكون لهذه العمليات قاعدة من الأفكار والقيم التي تحكمها وتكون مستمرة مع استمرار عمل المؤسسة، وأن خير وسيلة لتحقيق ذلك هو من خلال منظومة متكاملة للثقافة التنظيمية لدى المسؤولين⁽⁶¹⁾.

لكن كشفت بيانات الدراسة الميدانية أن أغلبية المسؤولين بمؤسسة "عمر بن عمر" ليتوفر لديهم وعي تنظيمي وثقافي بأهمية الثقافة التنظيمية ودورها في تنمية الموارد البشرية، وهذا يؤشر على هشاشة الأرضية الثقافية والمعرفية لدى المسؤولين في تقييمهم لدور الثقافة التنظيمية في تحسين الأداء الفردي والمؤسسي.

إن من المهم أن يدرك المسؤولين "عمر بن عمر" أهمية فهم الظروف المختلفة وتأثيرها على عمل الأفراد داخل التنظيم، لأن العمل جزء لا يتجزأ من المجتمع الذين يعيشون فيه، يؤثرون ويتأثرون بما يجري فيه، بل وإنه مع زيادة مستوى إدراك العاملين ومستوى ثقافتهم تصبح البيئة العالمية جزءاً من البيئة التي يجب أن تدركها الإدارة، حتى تستطيع التعامل مع العاملين فيها بطريقة أفضل تمكنها من إثارة الدافعية لديهم، لتقديم أفضل ما يمكنهم من أعمال⁽⁶²⁾.

⁶¹ - يوسف حبيب الطائي(واخرون): <<الثقافة التنظيمية ودورها في تحقيق المناعة التنظيمية، دراسة تطبيقية في معمل الأبيسة الرجالية/النجف الأشرف.>>المجلة العراقية للعلوم الادارية، العدد 28، □ 189.

⁶² -أنظر:محمد قاسم القربوني: السلوك التنظيمي. دراسة السلوك الإنساني و الجماعي في منظمات الأعمال، مرجع سابق، □ 39.

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	الشكر
	قائمة الجداول
أ-ج	مقدمة
الفصل الأول: الاشكالية والجهاز المفهمي والمقاربة المنهجية	
01	توطئة
02	1. إشكالية الدراسة
08	2. الجهاز المفاهيمي: المعالجة النظرية والإجرائية
08	أولاً: المفاهيم الأساسية
17	ثانياً: المفاهيم المساعدة
23	3. المقاربة المنهجية وأدواتها الإجرائية وطرق المعالجة
23	أولاً: المقاربة المنهجية
23	ثانياً: الأدوات الإجرائية
26	ثالثاً: طرائق المعالجة: التحليل والتفسير والفهم.
27	رابعاً: مجالات الدراسة
34	خلاصة
الفصل الثاني: التنظير للموارد البشرية والثقافة التنظيمية	
35	توطئة
37	أولاً: مقاربات الموارد البشرية
37	1. المقاربة البيروقراطية
38	2. مقارنة العلاقات الإنسانية
41	3. مقارنة الحاجات
43	4. مقارنة المعوقات الوظيفية
44	5. المقاربة النسقية

45	6. مقارنة رأس المال البشري
47	ثانياً: مقاربات الثقافة التنظيمية
47	1. مقارنة الهوية في العمل
49	2. مقارنة مناطق الفعل
50	3. مقارنة البنائية الوظيفية
52	4. المقاربة الثقافية
54	5. مقارنة التفاعلية الرمزية
58	خلاصة
الفصل الثالث: تطور المؤسسة العمومية الجزائرية وإشكالية تحقيق الثقافة التنظيمية	
59	توطئة
60	أولاً: انعدام الثقافة التسييرية في مرحلة التسيير الذاتي
62	ثانياً: تغييب ثقافة المشاركة العمالية في مرحلة التسيير الاشتراكي للمؤسسات
64	ثالثاً: مرحلة إعادة الهيكلة العضوية والمالية
65	رابعاً: مرحلة استقلالية المؤسسة وإشكالية تحقيق الفعالية التنظيمية
68	خامساً: مرحلة التحول نحو اقتصاد السوق وسؤال الثقافة التنظيمية
71	خلاصة:
الفصل الرابع: اتجاهات العاملين نحو الثقافة التنظيمية	
72	توطئة
73	أولاً: دور الثقافة التنظيمية في تحقيق التطوير التنظيمي للموارد البشرية
78	ثانياً: دور القيم التنظيمية في تحقيق الفعالية التنظيمية
84	ثالثاً: انعكاس الثقافة التنظيمية على إدارة الموارد البشرية
94	خلاصة
الفصل الخامس - مدى وعي المسؤولين بأهمية الثقافة التنظيمية في تحقيق التطوير التنظيمي للموارد البشرية	
95	توطئة
96	أولاً: دور الثقافة التنظيمية في تحقيق التطوير التنظيمي للموارد البشرية
109	ثانياً: مدى وعي المسؤولين بأهمية الثقافة التنظيمية في تنمية الموارد البشرية
125	ثالثاً: المعوقات الأساسية التي تحول تنمية الثقافة التنظيمية لدى الموارد البشرية

135	خلاصة
136	النتائج العامة
139	خلاصة عامة
140	قائمة المصادر المراجع
	الملاحق

الرقم	العنوان	الصفحة
01	جدول يمثل سن المبحوثين	29
02	جدول يمثل جنس المبحوثين	30
03	جدول يمثل المستوى التعليمي	31
04	جدول يمثل بالتخصص المهني	32
05	جدول يمثل بالصنف الوظيفي	32
06	جدول يمثل دور الثقافة التنظيمية في تطوير قدرات العامل الإبداعية	73
07	جدول يمثل اعتماد المؤسسة على تطوير طرق العمل لزيادة الإنتاجية	74
08	جدول يمثل اعتقاد العاملين بأهمية تطوير علاقات العمل.	75
09	جدول يمثل توجه العاملين نحو تعزيز قدراتهم ومهاراتهم من أجل القدرة على الإبداع	76
10	جدول يمثل توجه إدارة المؤسسة نحو تطوير المسار الوظيفي.	77
11	جدول يمثل اعتقاد العاملين بأن القيم التنظيمية تساهم في انجاز المهام بالجودة والكفاءة المطلوبة.	79
12	جدول يمثل اعتقاد العاملين أولوية المصلحة الجماعية على المصلحة الفردية.	80
13	جدول يمثل مدى التزام العاملين بالانضباط في ساعات العمل.	81
14	جدول يمثل مدى تشجيع المؤسسة العاملين على اكتساب السلوك الايجابي في بيئة العمل.	82
15	جدول يمثل مدى افتقار العاملين لمهارات التواصل فيما بينهم	83
16	جدول يمثل مدى التزام العاملين بالقيم التنظيمية بالمؤسسة.	84
17	جدول يمثل مدى القناعات المشتركة لدى العاملين بأن التدريب يساهم في تحسين مهاراتهم.	85
18	جدول يمثل تفاعل العامل مع زملائه يساعد في اكتساب مهارات جديدة.	86
19	جدول يمثل التزام العاملين بعملهم نتيجة الرقابة المستمرة.	87
20	جدول يمثل مساهمة الثقافة التنظيمية في تحسين الأداء الفردي للعاملين	88
21	جدول يمثل مراعاة السياسات والإجراءات ثقافة العاملين داخل المؤسسة.	89

22	جدول يمثل مدى حرص العاملين على تجنب السلوكيات السلبية في المؤسسة.	90
23	جدول يمثل مساعدة الثقافة في تعزيز الولاء والانتماء للمؤسسة.	91
24	جدول يمثل مدى قيام المؤسسة باستمرار بعملية التطوير الإداري بهدف تحسين أداء العاملين.	92
25	جدول يبين معنّى الثقافة التنظيمية لدى المسؤولين	97
26	جدول يمثل آليات خلق الثقافة التنظيمية بالمؤسسة	100
27	جدول يمثل خصائص الثقافة التنظيمية الفاعلة.	102
28	جدول يمثل العلاقة بين الثقافة التنظيمية والتطوير التنظيمي.	103
29	جدول يمثل العوامل التي تسهم في تقوية الثقافة التنظيمية لدى العاملين	104
30	جدول يمثل مساهمة القيم التنظيمية في تحقيق التطوير التنظيمي لدى الموارد البشرية.	106
31	جدول يمثل الأساليب التدريبية المستعملة في التطوير التنظيمي للموارد البشرية	108
32	جدول يمثل نظرة مؤسسة للعامل على أنه رأس مال بشري .	110
33	جدول يمثل اهتمام المؤسسة بالثقافة التنظيمية في منظومة التسيير.	111
34	جدول يمثل انعكاس الثقافة التنظيمية على تنمية الموارد البشرية.	113
35	جدول يمثل أهمية الثقافة التنظيمية في تحقيق الفعالية التنظيمية.	115
36	جدول يمثل تأثير منظومة القيم على الأداء الفردي و المؤسسي للموارد البشرية	117
37	جدول يمثل مدى قدرة العنصر البشري على مواكبة التحولات التي تعرفها المؤسسة	119
38	جدول يمثل الاعتماد على وسائل الاتصال في تحقيق الثقافة التنظيمي.	120
39	جدول يمثل التغيير المستمر لطريقة إدارة الموارد البشرية بشكل يتلاءم ومنظومة القيم التنظيمية الحديثة.	122
40	جدول يمثل المعوقات الأساسية التي تحول دون تنمية الثقافة التنظيمية لدى الموارد البشرية	125
41	جدول يمثل الحلول المقترحة لتجاوز مختلف المعوقات التي تواجه المؤسسة تنمية الثقافة التنظيمية لدى الموارد البشرية	132

أولاً- الكتب:

1. أبوقحف عبدالسلام: **إدارة الأعمال الدولية**. الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة، 2002.
2. إحسان محمد الحسن: **النظريات الاجتماعية لمتقدمة**. عمان، دار وائل للنشر، 2010.
3. أحمد الأصفر وأديب عقيل: **علم الاجتماع والتنظيم ومشكلات العمل**. دمشق، منشورات جامعة دمشق، 2012.
4. أحمد رشيد: **إدارة التنمية للدولة لنامية**. القاهرة، مكتبة مدبولي، 1985.
5. أحمد سمير نعيم: **النظرية في علم الاجتماع**. القاهرة، دار المعارف للنشر، 1985.
6. أحمد عادل راشد: **مذكرات في إدارة الأفراد**. بيروت، دار النهضة العربية، 1981.
7. أحمد يوسف دودين: **إدارة التغيير والتطوير والتنظيم**. ط2، عمان، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2014.
8. ادغار شاين: **الثقافة التنظيمية والقيادة**. ترجمة محمد مشير الأصبحي وحمد شحاتة، المملكة العربية السعودية، معهد الإدارة العامة، 2011.
9. الأصفر أحمد وأديب عقيل: **دلائل معاصرة في علم الاجتماع، علم الاجتماع والتنظيم ومشكلات العمل**. سوريا، منشورات جامعة دمشق، 2002-2003.
10. إعتقاد محمد علام: **دلائل في علم الاجتماع والتنظيم**. مصر، مكتبة الأنجلو المصرية، 1994.
11. أنتوني غدنز: **علم الاجتماع**. ترجمة: فايز الصياغ، ط4، لبنان، المنظمة العربية للترجمة، 2005.
12. بورديو: **العقلانية العملية حول الأسباب العملية ونظرياتها**. ترجمة عادل العوا، دمشق، دار كنعان، 2000.
13. بوفلجة غياث: **القيم الثقافية والتسيير**. الجزائر، دار الغرب للطباعة والنشر، 1998، ص 63.
14. التايب عائشة: **النوع وعلم الاجتماع والعمل والمؤسسة**. القاهرة، منظمة المرأة العربية، 2011.
15. تركي رابح: **أصول التربية والتعليم**. الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 1989.
16. جابي عبد الناصر: **الانتخابات السياسية في الجزائر بين نقسامية النخبة وقطاعية الدولة**، في: عبد القادر لقجع (وآخرون): **علم الاجتماع والمجتمع في الجزائر**، الجزائر، دار القصبية للنشر، 2004.
17. حسين حريم: **إدارة المنظمات - منظور كلي** - عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2003.
18. حسين حريم: **السلوك التنظيمي لسلوك الأفراد في المنظمات**. الأردن، دار زهران للنشر والتوزيع، 2003.

19. خيضر كاظم محمود فريحات : **السلوك التنظيمي - المفاهيم المعاصرة**. الأردن ،أثراء للنشر و التوزيع ، 2009.
20. دنيس كوش: **مفهوم الثقافة في العلوم الاجتماعية**. ترجمة منير السعيداني، بيروت، المنظمة العربية للترجمة، 2007.
21. ديف فرنسيس ومايك وودكوك : **القيم التنظيمية**. ترجمة: عبد الرحمن احمد هيجان.السعودية، دار المريخ للنشر ، 1990.
22. الذوايدي محمود **الثقافة بين تأصيل الرؤية الإسلامية و غتلاب منظور العلوم الاجتماعية**. ليبيا، دار الكتاب الجديد المتحدة، 2006.
23. راوية حسن: **مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية**. الإسكندرية، الدار الجامعية، 2002.
24. رعد حسن الصرن: **نظريات الإلهارة و الأعمال**. سوريا، دار الرضا للنشر والتوزيع، 2004 .
25. الساعاتي سامية : **الثقافة والشخصية**. مصر، مركز الكتب الثقافية، 1983.
26. ساقور عبدالله: **محاضرات في التنمية بالمشاركة**. الجزائر، منشورات جامعة باجي مختار عنابة، (2007-2008).
27. سعد الدوسري : **ضغوط العمل و علاقتها بالولاء التنظيمي** . الرياض ، جامعة نايف العربية ، 2005 .
28. سعد طه **التنمية الدولية**. القاهرة، طيبة للنشر والتوزيع والتجهيزات، 2004.
29. السعيد ياسين عامر: **الفكر المعاصر في التنظيم والإلهارة**. ط2، القاهرة، مركز وايد وعلبي محمد عبد الوهاب، سير قيس للاستثمار والتطوير الإداري، 1998.
30. سليمان خليل وآخرون : **إلهارة الموارد البشرية (الأفلاذ)**. دمشق، منشورات جامعة دمشق، 2003.
31. السيد الحسني: **النظرية الاجتماعية وداسة التنظيم**. القاهرة، دار المعارف للنشر، 1981.
32. سيد الهواري **الإلهارة و لأصول العلمية**، القاهرة، مكتبة عين الشمس ، 1976.
33. سيد سالم عرفة : **إتجاهات حديثة في إلهارة التغيير** . عمان ، دار الراية للنشر و التوزيع ، 2011 .
34. السيد عبد العاطي السيد: **المجتمع والثقافة والشخصية**. الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية للنشر، 2003.
35. سيد محمد جاد الرب: **السلوك التنظيمي**. مصر، كلية التجارة بالإسماعيلية للدراسات العليا والبحوث، جامعة قناة السويس، 2005.
36. شاويش مصطفى نجيب : **إلهارة الموارد البشرية**. عمان، دار الشروق للنشر، 2008، ص41.

37. صالح بن نوار :فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية ، قسنطينة، مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة ، 2006.
38. صلاح الدين محمد عبد الباقي :إدارة الموارد البشرية. الإسكندرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، 2000.
39. صلاح الشناوي : مفاهيم أساسية في إدارة القوى العاملة. الإسكندرية، دار الجامعات المصرية، 1976.
40. طارق محمد السويدان ومحمد أكرم العدلوني : مبادئ الإبلاغ. الكويت، شركة الاستثمار الخليجي، 2002.
41. طلعت ابراهيم لطفي: علم الاجتماع لتنظيم. القاهرة، دار غربي للطباعة والنشر والتوزيع، 2007.
42. عادل محمد زايد: إدارة الموارد البشرية رؤية إستراتيجية. القاهرة، دار الكتب العربية للنشر والتوزيع الالكتروني، 2003.
43. عبد الباري إبراهيم: إدارة الموارد البشرية. عمان، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، 2008.
44. عبد الباسط عبد المعطي وعادل مختار الهواري: في النظرية المعاصرة في علم الاجتماع. الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية، 1986.
45. عقيل جاسم عبد الله أبو رغيف وطارق عبد المحسن العكلي: تخطيط الموارد البشرية. الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، 1998.
46. علي السلمي :تطور الفكر التنظيمي. الكويت، وكالة المطبوعات ، 1980.
47. علي عبد الهادي مسلم: تحليل وتصميم المنظمات، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2002.
48. علي عجوة وكريمان فريد: إدارة العلاقات العامة بين الإدارة الإستراتيجية وإدارة الأزمات. القاهرة، عالم الكتب للنشر والتوزيع، 2005.
49. عمر محمد دره: لعلاقة التنظيمية و علاقتها ببعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة . مصر، دار الرضوان للنشرة التوزيع، 2008.
50. عمر وصفي عقيلي : إدارة الأفراد.سوريا، مديرية الكتب والمطبوعات الجامعية، 2000.
51. عيد مرسي بدر [الأيدولوجيا ونظرية التنظيم ،مدخل نقدي. الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية ، 1990.
52. فؤاد خليل: المجتمع [النظام، البنية في موضوع علم الاجتماع وشكاليته. بيروت، دار الفرابي للنشر والتوزيع، 2008.

53. فوزية دياب: **القيم والعادات الاجتماعية**. بيروت، دار النهضة العربية للنشر، 1980، ص 28
54. لوكيا الهاشمي: **نظريات المنظمة**. الجزائر، مخبر التطبيقات النفسية والتربوية، جامعة منتوري قسنطينة، (د. س. ن).
55. محمد السويدي: **مقدمة في دلالة المجتمع الجزائري - تحليل سوسيولوجي لأهم مظاهر التغيير في المجتمع الجزائري المعاصر**. الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 1990.
56. محمد المهنا العلي **الوجيز في الإلهة العامة**. السعودية، الدار السعودية للنشر والتوزيع، 1984.
57. محمد أنور سلطان: **السلوك التنظيمي**. الإسكندرية، دار الجامعة الجديد، 2003.
58. محمد سعيد سلطان: **السلوك الإنساني في المنظمات**. الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة، 2002.
59. محمد صالح الحناوي ومحمد سعيد سلطان: **السلوك التنظيمي**. الإسكندرية، دار الجامعة للنشر، 1997.
60. محمد عبد الفتاح ياغي: **مبادئ الإلهة العامة**. ط2، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، 2011.
61. محمد علي محمد: **علم اجتماع التنظيم**. الإسكندرية، دار المكتبة الجامعية، 1982.
62. محمد عمارة: **مخاطر العولمة على الهوية الثقافية**. مصر، دار النهضة للنشر و الطباعة، 1999.
63. محمد قاسم القريوتي: **السلوك التنظيمي**. دلالة السلوك الإنساني و الجماعي في منظمات الأعمال. عمان، دار وائل للنشر، 2002.
64. محمد قاسم القريوتي: **نظرية المنظمة والتنظيم**. عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، 2000.
65. محمد قاسم القريوتي: **الوجيز في إلهة الموارد البشرية**. الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع، 2010.
66. محمد قاسم القريوتي: **مقدمة في الإلهة العامة، النشأة، التطور، النظريات، المهام، المشاكل، التحديات، والتوجهات العامة**. ط2، الأردن، دار وائل للنشر، 2012.
67. محمد محمود الإمام: **التنمية البشرية من المنظور القومي**. بيروت، مركز دراسات الوحدة العربية، 1995.
68. مصطفى محمود أبو بكر: **التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة**. مصر، الدار الجامعية الإسكندرية، 2005.
69. مصطفى محمود أبو بكر: **التنظيم الإداري في تنظيم المنظمات المعاصرة**. القاهرة، الدار الجامعية، 2003.

70. مهدي زويلف وعلي العضاية: إدارة المنظمة نظريات السلوك. عمان، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، 1996.
71. موسى اللوزي التنمية الإدارية المفاهيم والأسس والتطبيقات. عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، 2000.
72. مؤيد سعيد سالم : أساسيات الإدارة الإستراتيجية. عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، 2005.
73. ناصر داداي عدون اقتصاد المؤسسة. الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1998
74. ناصر قاسيمي: سوسيولوجيا المنظمات دلّسات نظرية وتطبيقية. ديوان المطبوعات الجامعية، 2014.
75. يمينة نزار وعلي غربي [تكنولوجيا المستوردة وتنمية الثقافة العمالية بالمؤسسة الصناعية. الجزائر، دار الهدى، 2002.
76. يوسف سعدون: علم الاجتماع ودلالة التغيير التنظيمي في المؤسسات الصناعية. قسنطينة، ديوان المطبوعات الجامعية، (د.س.ن).

ثانيا - الدوريات:

77. أحمد بجاج: <<سوسيولوجيا الممرضة- إطار نظري لتشل الهوية المهنية للممرضة>>، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 20، سبتمبر 2015.
78. أحمد بن سالم العامري: << محددات سلوك المواطنة في المنظمات >> مجلة جامعة الملك عبد العزيز، الاقتصاد والإدارة المجلد 17 ، العدد 02 ، 2003.
79. باديس بن عيشة: << في نشأة الدولة والاقتصاد في الجزائر-أية مقاربة للتحليل؟ >> مجلة البحث، الصادرة بالجزائر عن جامعة ورقلة، العدد 03، 2004.
80. بن زاف جميلة: << العلاقات الإنسانية وأثرها على أداء العامل بالمؤسسة >> مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية. الصادرة بجامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، العدد 21، 2015.
81. بن زروق جمال: << الاتصال التنظيمي، الثقافة التسييرية ، وإدارة التغيير داخل المؤسسة >>. مجلة البحوث والدلّسات الإنسانية، الصادرة بالجزائر عن جامعة 20 أوت 1955سكيكدة- الجزائر، العدد 06، نوفمبر 2010.
82. بن عنتر عبد الرحمن: << مراحل تطور المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وآفاقها المستقبلية >> مجلة العلوم الإنسانية الصادرة بالجزائر عن جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد الثاني، جوان 2002.

83. بهدي عيسى صالح: <<ملاح هيكلة المؤسسة الشبكية.>>مجلة الباحث الصادرة بالجزائر عن جامعة ورقلة، العدد 03، 2004.
84. الداوي الشيخ : << الإصلاحات الاقتصادية في الجزائر، واشكالية البحث عن كفاءة المؤسسات>>مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 25، العدد الثاني، 2009.
85. رائد إسماعيل وماجد أحمد حتاملة: << دور الثقافة التنظيمية في دعم إدارة المعرفة في المستشفيات الحكومية في الأردن.>>مجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 09، العدد 04، 2013.
86. رحال سليمان: << الثقافة التسييرية في رحلة التحول الاقتصادي للمؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية.>> التواصل، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، الصادرة بالجزائر عن جامعة عنابة، العدد 05، سبتمبر 1999، ص 07.
87. سلطان نايف أبو تايه : <<العوامل المؤثرة في التكيف مع التغير في المسار الوظيفي، دراسة تطبيقية على موظفي شركة الاتصالات الأردنية>>، مجلة دراسات العلوم الإدارية، الصادرة بالأردن، المجلد 28، العدد 01، 2001.
88. سماح مؤيد محمود: << مجالات ممارسة الحرية الإدارية وأثرها في تنمية مهارات المدير الشخصي. دراسة تطبيقية لأراء المدراء العاملين في المديرية العامة للتربية، فرع الرصافة الثانية>>، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 24، 2010.
89. سمير عبد الله حسن: <<النظام الاجتماعي من منظور بنائي وظيفي>>، قسم الدراسات السياسية، المعهد العالي للعلوم، مجلة جامعة دمشق، المجلد 19، العدد الأول، 2003.
90. سندس رضوي خوين: << الثقافة التنظيمية وفاعلية المنظمة ، دراسة مقارنة بين الكليات العلمية والإنسانية في جامعة بغداد>>مجلة الإدارة والاقتصاد، الصادرة بالعراق عن الجامعة المنصيرية، العدد 75، 2009.
91. سندس رضوي خوين: << قياس العلاقة ما بين العولمة والثقافة التنظيمية (بحث حالة في منظمة تعليمية)>> مجلة الإدارة والاقتصاد، الصادرة عن الجامعة المنصيرية، العدد 77، 2009.
92. شهيناز فاضل أحمد: << تأثير الثقافة التنظيمية في التغلب على معوقات الإبداع التنظيمي (دراسة استطلاعية)>>مجلة العراقية للعلوم الاقتصادية، السنة السابعة، العدد 23، 2009.

93. الطيب داودي وماني عبد الحق: >> تقييم اعادة هيكلة المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية << مجلة المفكر الصادرة عن كلية الحقوق والعلوم السياسية بجامعة محمد خيضر بسكرة- الجزائر، العدد الثالث، فيفري 2008.
94. عامر علي العطوي والهام ناظم الشيباني: >> قياس الثقافة التنظيمية وتشخيص فجوتها في المؤسسات التعليمية. << لمجلة لقادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية الصادرة بالعراق عن كلية الإدارة والاقتصاد، المجلد 13، العدد 01، 2011.
95. عبد القادر شلال: أثر القيم التنظيمية على الأداء الكلي للمؤسسة الاقتصادية (مقال مقدم إلى مجلة معارف، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير ، جامعة آكلي محند أولحاج ،البويرة، د.س.ن .
96. علي سموك: >> المشروع التربوي الجزائري بين معوقات الأزمة وواقع العولمة،" مقارنة سوسيوولوجية" <<مجلة للعلوم الانسانية الصادرة بالجزائر عن جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد 07، فيفري 2005.
97. عماري عمار: >> الاقتصاد الجزائري، الماضي القريب واستشراف المستقبل. <<مجلة للعلوم الانسانية الصادرة بالجزائر عن جامعة منتوري قسنطينة، العدد 14، ديسمبر 2000.
98. غربي صباح: >> الاستثمار في التعليم ونظرياته. <<مجلة للعلوم الانسانية الصادرة عن جامعة محمد خيضر، بسكرة- الجزائر، العددان 02-03، جوان 2008.
99. قدري عثمان إبراهيم ويوسف عواد: >> أثر الثقافة التنظيمية والتمكين الإداري في الرضا الوظيفي من وجهة نظر العاملين في المصارف التجارية السورية. << مجلة جامعة لبعث للعلوم الانسانية، الصادرة بسوريا، المجلد 36، العدد 11، 2014.
100. محمد ناصر إسماعيل (واخرون): >>أثر المناخ التنظيمي في سلوك المواطننة التنظيمي،دراسة تحليلية لأراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في معهد الإدارة/الرصافة. <<مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 30، 2012.
101. مروان محمد النسور: >> دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني <<، الصادرة بالأردن، المجلد 20، العدد 02.
102. مصطفى عوفي والصالح ساكري: "الخلفية السوسيوولوجية لنظرية المنظمة"، مجلة للعلوم الانسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد 26، جوان 2012.

103. مصيطفى عبد اللطيف: <رأس المال البشري في خلق القيمة في المؤسسات المصرفية.> <مجلة الأبحاث للبحوث والدراسات، الصادرة عن جامعة غرداية- الجزائر، العدد السابع، 2009.
104. نواف موسى شطناوي وريمة محمود العقلة: <<العدالة التنظيمية في جامعة اليرموك وعلاقتها بأداء أعضاء هيئة التدريس فيها وسبل تحسينها.>> <مجلة العلوم التربوية والنفسية، الصادرة بالعراق، المجلد 14، العدد 04.
105. نور الدين بوعلي: <<الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالأداء التنظيمي>> <مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، الصادرة بجامعة سطيف 2، الجزائر، العدد 15.
106. يوسف حجيم الطائي (واخرون): <<الثقافة التنظيمية ودورها في تحقيق المناعة التنظيمية، دراسة تطبيقية في معمل الألبسة الرجالية/النجف الأشرف.>> <المجلة العراقية للعلوم الاجتماعية، العدد 28.
- ثالثاً- [نقو]ميس [والمعاجم]والموسوعات:
107. ابن منظور أبو الفضل جمال الدين: لسان العرب. الجزء التاسع، بيروت، دار إحياء التراث، 1988.
108. أحمد زكي بدوي: معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية. بيروت، مكتبة لبنان، 1993.
109. بوعلام بن حمودة (وآخرون): [المفتاح] (قاموس عربي أبجدي بسيط). ط2، الجزائر، دار الأمة، 1996.
110. جان فرانسوا دورتريه: معجم العلوم الإنسانية. ترجمة جورج كتورة، بيروت، كلمة ومجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، 2009.
111. حسن شحاتة وزينب النجار: معجم المصطلحات التربوية والنفسية. مصر، الدار المصرية اللبنانية، 2003.
112. زربيي نذير: [الوجيز في علم الاجتماع] (النظريات الاجتماعية). الجزائر، منشورات ليجوند، 2013.
113. منير السعد [المورد] [القريب]، قاموس [انجليزي] عربي. بيروت، دار المعرفة، 2004.
- [لبعاء] - [لأطروحات] و[لرسائل]:
114. أحمد موسى المهدي أبو سمورة: الثقافة التنظيمية وأثرها في الرضا الوظيفي وكفاءة أداء العاملين بمؤسسات التعليم العالي بولاية الخرطوم. (أطروحة لنيل درجة دكتوراه الفلسفة في إدارة

الأعمال، كلية الدراسات العليا دامة السودان للعلوم والتكنولوجيا.)، إشراف: أحمد إبراهيم أبو سن،
2014.

115. إلياس سالم : تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية ، دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم ، وحدة المسيلة (رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية تخصص علوم تجارية فرع إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية ، جامعة محمد بوضياف ، المسيلة ، الجزائر) إشراف: صالح صالح، 2006.

116. ببحاح فريال : تنمية الانتماء التنظيمي في مؤسسة الجزائرية- دراسة ميدانية لمؤسسة موبيليس للاتصالات-(رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر) إشراف: محمد بومخلوف، (2008-2009).

117. بن شارف حسين: دور التكوين المهني المتواصل في إعادة إنتاج الهويات المهنية،(رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران- الجزائر) إشراف: زمر زين الدين،(2011-2012).

118. بوخناف هشام: وظيفة العلاقات العامة وانعكاساتها على أداء المؤسسة العمومية الجزائرية، دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر، عنابة (رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص علاقات عامة، قسم علم الاجتماع، جامعة باجي مختار، عنابة- الجزائر) إشراف: سموك علي، (2010، 2011).

119. بوديب دنيا: الثقافة التنظيمية كمدخل لإحداث التغيير التنظيمي، دراسة حالة-شركة بيبسي الجزائر-(رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة الجزائر 3) إشراف: جنوحات فضيلة(2013-2014).

120. بوراس نور الدين: دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين، دراسة ميدانية بالمركب المنجمي للفوسفات جبل العنق بيئر العائر تبسة.(رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تنظيم وعمل، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة- الجزائر) إشراف: زوزو رشيد، (2013-2014).

121. بوزايد وسيلة: مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية. دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف، (رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص إدارة إستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف1- الجزائر) إشراف: حمودي حاج صحراوي، (2011-2012)
122. بوعمامة احمد فارس: المهارات القيادية ودورها في الاداء الوظيفي، دراسة حالة مؤسسة سونلغاز للتوزيع، قسنطينة، (رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة منتوري قسنطينة- الجزائر). إشراف: زردومي احمد، (2009-2010).
123. حشماوي مختارية: تكوين الاطارات المسيرة الجزائرية. (رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع العمل والتنظيم، كلية العلوم الاجتماعية، قسم علم الاجتماع، جامعة وهران- الجزائر) إشراف: منصر محند أمقران، (2011-2012).
124. رقام ليندة: دور إدارة الوارد البشرية في تسيير التغيير في المؤسسات الاقتصادي الكبرى في ولاية سطيف (أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة سطيف1- الجزائر) إشراف: بو عبد الله لحسن، (2013-2014).
125. زعابله ليندة: التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في الإدارة الحلية وإشكالية تحسين الأداء المؤسسي، بلدية الحجار- نموذج- (رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة باجي مختار عنابة- الجزائر) إشراف: علي سموك، (2007-2008).
126. سارة مهني: العدالة التنظيمية ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي. (مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع إدارة وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة- الجزائر) إشراف: زرفة بولقواس، (2015-2016).
127. سامية معاوي: الثقافة التنظيمية والعلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة الجزائرية دراسة حالة بالمؤسسة المينائية لسكيدة، (رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر)، إشراف: عبد الحميد قرفي، (2008-2009).

128. السعيد بريق: الحاجات النفسية وعلاقتها بالقيم الاجتماعية لدى الطالب الجامعي، (رسالة مقدمة نيل شهادة الماجستير في علم النفس الاجتماعي، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة معمري، تيز وزو، الجزائر)، إشراف: نزييم سرداوي، (2013، 2014).
129. علاوي عبد الفتاح: أثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية . دراسة حالة شركة سونلغاز - وجدة الأغواط . (أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3)، إشراف : رحيم حسين، (2012 - 2013).
130. علي بشاغة: اللامركزية وفعالية صنع القرار بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية.(رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد لمين دباغبين سطيف 02- الجزائر)، إشراف: بلقاسم نويصر، (2014-2015).
131. علي سموك: العلاقات الاجتماعية في المؤسسة الصناعية الجزائرية واشكالية تأسيس هوية عمالية، سوسيولوجيا فعل الصراع: التمثيلات والنتائج، دراسة ميدانية (رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علم الاجتماع تخصص المؤسسات الاجتماعية، جامعة باجي مختار عنابة، الجزائر) إشراف محسن عقون، (1997-1988).
132. عليواش أمين عبد القادر: أثر تأهيل المؤسسات الاقتصادية على الاقتصاد الوطني، (رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر)، إشراف: خالفي علي، (2006-2007).
133. عيساوي وهيبه: أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي، دراسة حالة فئة الأفراد الشبه الطبيين بالمؤسسة الاستشفائية العمومية ترابي بوجمعة بشار. (رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير تخصص حوكمة الشركات، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية والتسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان- الجزائر) إشراف: بوشخي عائشة، (2011-2012).
134. قريد سمير: دور الجمعية الوطنية لحماية البيئة ومكافحة السلوك في نشر الثقافة البيئية، (رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع التنمية بالمشاركة، كلية الآداب العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر) إشراف: لحرش موسى، (2005-2006) .

135. كاري نادية أمينة، العامل الجزائري بين الهدية المهنية وثقافية، (أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، الجزائر)، إشراف: مزوار بلخير، (2011، 2012).
136. كمال بودانة شعباني : اثر الرقابة الإدارية على التنمية المحلية، دراسة ميدانية ببلدية حاسي ببح، الجلفة (رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل ، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة محمد خيضر ، بسكرة-الجزائر).إشراف: مالك شعباني،(2013-2014).
137. كمال بوقرة: المسألة الثقافية وعلاقتها بالمشكلات التنظيمية في المؤسسة الجزائرية، (أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الاجتماعية والإسلامية، جامعة الحاج لخضر باتنة- الجزائر) إشراف: رابح حروش، (2007-2008).
138. مراني حسان: الهوية المهنية الاجتماعية لفئة إطارات المؤسسات الاقتصادية العمومية (أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه تخصص علم اجتماع العمل، كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر) إشراف: شوية سيف الإسلام، (2006-2007).
139. منصور بن زاهي: الشعور بالاغتراب الوظيفي. و علاقته بدافعية الانجاز لدى الإطارات الوسطى لقطاع المحروقات، (أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم النفس العمل ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة منتوري قسنطينة - الجزائر، إشراف: الهاشمي لوكيا، (2006-2007).
140. مولاي لخضر عبد الرزاق: متطلبات تنمية القطاع الخاص بالدول النامية- دراسة حالة الجزائر - (أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان- الجزائر) إشراف: بونوة شعيب، (2009-2010).
141. نادية ابراهيم: دور الجامعة في تنمية رأس المال البشري، دراسة حالة جامعة المسيلة (رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية تخصص الإدارة الإستراتيجية للتنمية المستدامة، جامعة فرحات عباس، سطيف1- الجزائر)إشراف: يوسف بركان،(2012-2013).
142. نجاة القرشي :القيم التنظيمية وعلاقتها بفعالية التنظيم،(رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع التنمية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة محمد خيضر، بسكرة).إشراف: عبد الرحمن برقوق،(2006-2007).

143. نوبصر بلقاسم: التنمية والتغير في نسق القيم الاجتماعية-دراسة سوسولوجية ميدانية بأحد المجتمعات المحلية بمدينة سطيف-(أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علم الاجتماع والتنمية، كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الانسانية، جامعة منتوري قسنطينة- الجزائر)، إشراف: علي بوعناقة، (2010-2011).

144. ورشاتي شهيناز: الحكم الراشد و متطلبات إصلاح الإدارة المحلية في الجزائر (مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية ، و كلية الحقوق والعلوم السياسية ، جامعة محمد خيضر، بسكرة)، إشراف : باي عبد اللطيف ،(2014-2015).

للبعا - مواقع الإنترنت:

145. راشد بن مسلط بن عبد الله الشريف: تطبيق الأدوار الحديثة لإدارات الموارد البشرية في منظمات الأعمال السعودية.(دراسة ميدانية لمنظمات الأعمال التجارية بجدة).
الموقع: <http://www.ut.edu.sa/web/ralsareef> (تم تصفح الموقع بتاريخ 18.05.2017)

146. محمد بن علي شيبان العامري: الانتماء التنظيمي، (موسوعة تعلم معنا مهارات النجاح)،
الموقع: sst5.com/read article.aspx. تم تصفح الموقع بتاريخ: (19.05.2017).
- المراجع باللغة الأجنبية:

147. Manic hic Horn: max Weber et la sociologies francaise, preface de julienfreund edition l'harmattan, paris,1988.

جامعة 08 ماي 1945-قائمة-

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع

تخصص تنظيم وعمل

استمارة مقابلة

الموضوع:

دور الثقافة التنظيمية في تنمية الموارد البشرية في

المؤسسة الاقتصادية

دراسة ميدانية بمؤسسة عمر بن عمر بولاية قالمة-

دليل مقابلة مع المسؤولين بمؤسسة عمر بن عمر

إشراف الدكتور:

- قريد سمير

إعداد الطالب:

- بوخروبة سمية

- مجلخ نادية

المعلومات الواردة في هذه الاستمارة تظل سرية
ولا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي

السنة الجامعية 2016/2017

أولاً: دور الثقافة التنظيمية في تحقيق التطوير التنظيمي للموارد البشرية:

1. هل لك أن توضح لنا معنى الثقافة التنظيمية؟

.....
.....

2. ما هي آليات خلق الثقافة التنظيمية بالمؤسسة؟

.....
.....

3. ما هي خصائص الثقافة التنظيمية الفاعلة؟

.....
.....

4. هل لك أن توضح لنا العلاقة بين الثقافة التنظيمية والتطوير التنظيمي؟

.....
.....

5. ما هي العوامل التي تسهم في تقوية الثقافة التنظيمية لدى العاملين؟

.....
.....

6. إلى أي مدى تسهم القيم التنظيمية في تحقيق التطوير التنظيمي للموارد البشرية؟

.....
.....

7. ماهي الأساليب التدريبية المستعملة في التطوير التنظيمي للموارد البشرية؟

.....
.....
.....
.....
ثانيا: مدى وعي المسؤولين بأهمية الثقافة التنظيمية في تنمية الموارد البشرية

8. هل تعتقد أن المؤسسة تنظر إلى العامل بأنه رأس مال بشري؟

.....
.....
9. إلى أي مدى تهتم المؤسسة بالثقافة التنظيمية في منظومة التسيير؟

.....
.....
10. كيف تتعكس الثقافة التنظيمية على تنمية الموارد البشرية؟

.....
.....
11. حسب رأيك فيما تتمثل أهمية الثقافة التنظيمية في تحقيق الفعالية التنظيمية؟

.....
.....
12. كيف تؤثر منظمة القيم على الأداء الفردي والمؤسسي للموارد البشرية؟

.....
.....
13. هل تعتقد أن العنصر البشري قادر على مواكبة التحولات التي تعرفها المؤسسة؟

.....
.....
14. إلى أي مدى يتم الاعتماد على وسائل الاتصال في تأسيس ثقافة المنظمة؟

.....
.....
15. هل ترون ضرورة التغيير المستمر لطريقة إدارة الموارد البشرية بشكل يتلاءم ومنظومة القيم التنظيمية الحديثة؟

.....
.....
.....
ثالثاً: المعوقات الأساسية التي تحول دون تنمية الثقافة التنظيمية لدى الموارد البشرية:

16. هل لك أن تقدر لنا المعوقات الأساسية التي تحول دون تنمية الثقافة التنظيمية لدى الموارد البشرية؟
أ- المعوقات الثقافية:

1. ضعف الوعي بأهمية الثقافة التنظيمية

2. سيطرة الثقافة التقليدية

3. ضعف الهوية التنظيمية

ب- المعوقات الاجتماعية:

1. ضعف المشاركة في التنظيم

2. غياب القيم التنظيمية

3. تراجع الاندماج المهني

4. مقاومة التغيير التنظيمي

ج- المعوقات التنظيمية

1. عدم العدالة التنظيمية

2. غياب الحكم الراشد

3. عدم اهتمام الادارة بالثقافة التنظيمية

17. ما هي الحلول المقترحة لتجاوز مختلف المعوقات التي تواجه المؤسسة في تنمية

الثقافة التنظيمية لدى الموارد البشرية؟

.....

.....

شكرا على تعاونكم

جامعة 08 ماي 1945 قالمة -

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع

تخصص تنظيم وعمل

الموضوع:

دور الثقافة التنظيمية في تنمية الموارد البشرية في المؤسسة
الاقتصادية - دراسة ميدانية بمؤسسة عمر بن عمر بولاية قالمة -

استمارة قياس اتجاهات العاملين نحو الثقافة التنظيمية

إشراف الدكتور:

- قريد سمير

إعداد الطالبتين:

- مجلخ نادية

- بوخروبة سمية

المعلومات الواردة في هذه الاستمارة تظل سرية ولا
تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي

السنة الجامعية 2017/2016

الآن سأقرأ عليك عددا من الأسئلة راجيا منك أن تقدر موقفك منها، فإذا كنت توافق كثيرا تعطي رقم (2+)، وإذا كنت تخالف جدا تعطي رقم (2-)، وموافق بصفة عادية تعطي رقم (1+)، مخالف بصورة عادية تعطي رقم (1-)، أما إذا كنت وسطا غير قادر أن تقرّر فتعطي رقم (0).

أولا: بيانات أولية:

1- السن:

2- الجنس: عامل عاملة

3- المستوى التعليمي: أ- أمي ب- ابتدائي ج- متوسط

د- ثانوي هـ- جامعي

4- التخصص المهني:

5- الصنف الوظيفي داخل المؤسسة: إطار عال إطار متوسط إثن عون تنفيذ

ثانيا: دور الثقافة التنظيمية في تحقيق التطوير التنظيمي للموارد البشرية

6- أرى أن للثقافة التنظيمية دور في تطوير قدرات العامل الابداعية

(2-)	(1-)	(0)	(1+)	(2+)
أعارض بشدة	أعارض	محايد	أوافق	أوافق بشدة
<input type="checkbox"/>				

7- أعتقد أن المؤسسة تعتمد على تطوير طرق العمل لزيادة الانتاجية

(2-)	(1-)	(0)	(1+)	(2+)
<input type="checkbox"/>				

8- يتوفر لدى العاملين الاعتقاد بأهمية تطوير علاقات العمل بين المصالح المختلفة لتجسيد روح

التعاون والتكامل أثناء تأدية الوظائف

(2-)	(1-)	(0)	(1+)	(2+)
<input type="checkbox"/>				

9- هناك توجه لدى العاملين نحو تعزيز قدراتهم ومهاراتهم من أجل القدرة على الابداع والابتكار

وتطوير المؤسسة

(2-)	(1-)	(0)	(1+)	(2+)
<input type="checkbox"/>				

10- هناك توجه واضح من قبل إدارة المؤسسة نحو تطوير المسار الوظيفي للعامل ليتمكن من

القدرة على مواكبة التطورات والمتغيرات الجديدة

(2-)	(1-)	(0)	(1+)	(2+)
<input type="checkbox"/>				

ثانيا: دور القيم التنظيمية في تحقيق التغيير التنظيمي

11- هناك معتقدات لدى العاملين بأن القيم التنظيمية تساهم في إنجاز المهام بالجودة والكفاءة

المطلوبة

(2-)	(1-)	(0)	(1+)	(2+)
<input type="checkbox"/>				

12- أعتقد أن لمصلحة الجماعة أولوية على المصلحة الفردية للعاملين

(2-)	(1-)	(0)	(1+)	(2+)
<input type="checkbox"/>				

13- هناك التزام من طرف العاملين بالانضباط في ساعات العمل

(2-)	(1-)	(0)	(1+)	(2+)
<input type="checkbox"/>				

14- أرى أن المؤسسة تشجع العاملين على اكتساب السلوك الايجابي في بيئة العمل

(2-)	(1-)	(0)	(1+)	(2+)
<input type="checkbox"/>				

15- يفتقر معظم العاملين لمهارات التواصل فيما بينهم

(2-)	(1-)	(0)	(1+)	(2+)
<input type="checkbox"/>				

16- يوجد التزام واضح من قبل العاملين القيم التنظيمية المؤسسة

(2-)	(1-)	(0)	(1+)	(2+)
<input type="checkbox"/>				

رابعاً: انعكاس الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية

17- هناك قناعات مشتركة لدى العاملين بأن التدريب يسهم في تحسين مهاراتهم

(2-)	(1-)	(0)	(1+)	(2+)
<input type="checkbox"/>				

18- تفاعل العامل مع زملائه يساعده في اكتساب مهارات جديدة

(2-)	(1-)	(0)	(1+)	(2+)
<input type="checkbox"/>				

19- أرى أن التزام العاملين بعملهم نتيجة الرقابة المستمرة

(2-)	(1-)	(0)	(1+)	(2+)
<input type="checkbox"/>				

20- أرى أن ثقافة التنظيمية القوية تساهم في تحسين الأداء الفردي للعاملين

(2-)	(1-)	(0)	(1+)	(2+)
<input type="checkbox"/>				

21- تراعي السياسات والإجراءات ثقافة العاملين داخل المؤسسة

(2-)	(1-)	(0)	(1+)	(2+)
<input type="checkbox"/>				

22- يحرص العاملون على تجنب السلوكيات السلبية في المؤسسة

(2-)	(1-)	(0)	(1+)	(2+)
<input type="checkbox"/>				

23- تساعد الثقافة التنظيمية في تعزيز الولاء والانتماء للمؤسسة.

(2-)	(1-)	(0)	(1+)	(2+)
<input type="checkbox"/>				

24- تقوم المؤسسة باستمرار بعملية التطوير الإداري بهدف تحسين أداء العاملين.

(2-)	(1-)	(0)	(1+)	(2+)
<input type="checkbox"/>				

شكرا على تعاونكم

نبذة عن مؤسسة "عمر بن عمر":

في 1984 ولد مجمع "عمر بن عمر" من وحدة صغيرة لتحويل الطماطم المصنعة، بطاقة إنتاجية لا تتجاوز 240 طن يوميا، وهذا لإنتاج المواد الأولية لأعمالها.

وبعد عقدين من الزمن وبفضل المجهودات والشوط الكبير أصبحت شركة مصبرات "عمر بن عمر" الرائد في هذا المجال بطاقة استقبال فاقت 7600 طن يوميا ما يعادل 1500 طن من الطماطم المحولة، ما جعلها تستحوذ على 50% من السوق المحلية.

الطاقة الإنتاجية لمصبرات "عمر بن عمر" شهدت منداً تصاعدي، حيث تضاعف الإنتاج بأكثر من 20 مرة وهذا خلال الفترة الزمنية 1986 إلى 2011 مرورا من 3000 إلى 6700 طن، ضمنها الوحدة المختلفة للشركة، وحدة بوعاتي محمود، وحدة الفجوج، وحدة بومعيزة (سكيدة) ، وحدة الخبانة (مسيلة) وفي القريب وحدة عين بن بيضاء (قالمة).

الإنتاج السنوي :

الطماطم أكثر من 5300 طن

الهريسة أكثر من 1100 طن

المربى أكثر من 8800 طن

ولم تكتفي الشركة بهذه المنتوجات فعملت على إنشاء وحدات أخرى لدعم الإنتاج الوطني

❖ التوابل.

❖ طماطم بيتزا.

❖ صلصة الطماطم.

ولضمان نوعية واستمرارية المنتج الأولي عمدت الشركة إلى سياسة جديدة جسدت في إنشاء مشتلة، وهذا لتدعيم الفلاحين بكل الوسائل المادية والعلمية التي تسمح بزيادة في منتج الطماطم الصناعية كما ونوعا.