

جامعة قاصدي مرباح _ ورقلة
كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية
قسم علم الاجتماع والديمغرافيا



مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر أكاديمي
الميدان: العلوم الاجتماعية
الشعبة: علم الاجتماع
التخصص: تنظيم وعمل
إعداد الطالبة: بن ستي خولة

العنوان حول:

الثقافة التنظيمية وعلاقتها بتسيير المؤسسة

(دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الإستشفائية سليمان عميرات تقرت)

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 31/05/2015

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الأستاذ(ة): عزيز سامية / أستاذ محاضر / جامعة قاصدي مرباح ورقلة / رئيسا.

الأستاذ(ة): بغدادي خيرة / أستاذ محاضر / جامعة قاصدي مرباح ورقلة / مشرفا ومقررا.

الأستاذ(ة): بوسحلة إيناس / أستاذ مساعد / جامعة قاصدي مرباح ورقلة / مناقشا.

الموسم الجامعي: 2014_2015

شكر وتقدير

الحمد لله وحده الكبير المتعالي الذي أنعم علينا بنعمة العلم بعد الجهل ونوره بعد الضلال ، ويسر لنا أمرنا وهدانا إلى صراط المستقيم ووفقنا لإتمام هذا العمل المتواضع .

وصلاة الله على حبيبه المصطفى ونسأل الله أن يجمعنا به في جنّة الفردوس إن شاء الله.

وإذا كان المقام يستدعي رد الجميل إلى أصحابه فإن الشكر يتوجب بالخصوص إلى الدكتورة المشرفة بغداد ذي خيرة التي تحلّت بالكثير من الصبر طيلة المدة التي استغرقتها الدراسة كما نتوجه بجزيل الشكر وفائق الاحترام إلى العمال وعمالات المؤسسة العمومية الإستشفائية سليمان عميرات بتفرد الذين ساعدوني طيلة إنجاز الدراسة الميدانية.

شكر خاص لأساتذة علم الاجتماع على المساعدة طيلة سنوات الدراسة الجامعية وإلى الساهرين على حمل مشعل النور ليضيئوا للأجيال طريق المدى والتقدم .

إلى كل من تضرع إلى المولى لنا بالدعاء وإلى كل من ساعدنا في إتمام العمل من قريب أو بعيد ولو بكلمة طيبة.

حوائط

الاجتهاد

أهدي ثمرة جهدي وعملي المتواضع هذا:

إلى روح "والدي الطاهرة" رحمه الله وورثه الجنة الفردوس وإلى التي أهدتني حبها وحنانها والتي كانت سندا قويا في أقصى الظروف إلى أطيب وأرق قلب في هذا الوجود "أمي الغالية" أطال الله في عمرها وحفظها الله من داء.

إلى روح أخي الطاهرة "محمد الصغير" الذي فقدته منذ أيام قليلة الذي كان سندا لي في هذه الحياة رحمه الله برحمته الواسعة وأدعو الله أن يرزقنا الصبر على فقدانه.

إلى إخوتي وأخواتي الأعماء الذين تقاسموا معي تعب وعناء مشواري الدراسي وإلى أبنائهم وبناتهم.

إلى صديقاتي بالإقامة الجامعية وزملاء الدراسة وإلى أساتذتي الكرام الذين أناروا طريقي بالعلم وسهروا جاهدين على إيصال المعلومة.

إلى جميع أهلي وأقاربي الذين تمنوا لي الخير وإلى من يتبع طريق "المصطفى محمد" صلى الله عليه وسلم.

إلى كل هؤلاء أهدي عملي هذا

ملخص الدراسة:

تعد الثقافة التنظيمية من المواضيع التي تحظى بإهتمام الباحثين في مختلف مجالات الإدارة نظرا للدور الذي تلعبه في التسيير الإداري، ولأنها بمثابة موجه لأفعال الموارد البشرية بالمنظمة.

لهذا جاءت هذه الدراسة الحالية التي تتمحور حول "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بتسيير المؤسسة" إلى الإجابة عن التساؤل العام التالي: كيف تساهم الثقافة التنظيمية في تسيير المؤسسة؟

ومنه طرحت تساؤلين فرعيين هما:

1_ ماهو النموذج الثقافي الذي يحكم تسيير المؤسسة الجزائرية؟ هل هو نموذج مطابق للمعايير والضوابط المحددة للمنظمة أو أن هناك معايير أخرى؟

2_ كيف تساهم هذه المعايير من خلال النموذج الثقافي الذي يحكمها في تشكيل هوية العامل؟

كما اتبعت مجموعة من الإجراءات المنهجية التي تمثلت في تحديد المجالات الثلاث للدراسة، المنهج المستخدم الوصفي وقد استخدمت أدوات لجمع البيانات المقابلة والإستبيان، أما العينة فهي العشوائية الطبقية فكانت على 61 عامل "بالمؤسسة العمومية الإستشفائية سليمان عميرات تقرت".

وبعد جمع البيانات وتحليلها خلصنا إلى النتائج التالية:

_ أن المؤسسة العمومية الإستشفائية سليمان عميرات لها قواعد وضوابط تعمل على تأطير سلوكات العاملين ومنه نقول أن الثقافة التنظيمية تساهم في تسيير المؤسسة من خلال تشجيع العمل الجماعي والإلتزام بأداء ووقت العمل كما لاحظنا أن أسلوب القيادة ديمقراطي الذي يعمل على إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرارات التي تعطيهم فرصة للتعبير عن آرائهم .

_ وجود نموذجين ثقافيين يحكمان المؤسسة النموذج المطابق لثقافة المنظمة والنموذج المعارض.

_ تشكيل صنفين من الهوية لدى العاملين نتيجة تتبعه للمعايير الهوية المندمجة والهوية المستقلة.

الكلمات المفتاحية: الثقافة التنظيمية _ تسيير المؤسسة _ النموذج الثقافي _ الهوية.

Résumé de l'étude:

La culture organisationnelle de sujets d'intérêt pour les chercheurs dans différents domaines de l'administration en raison du rôle qu'elle joue dans la gestion administrative, et parce qu'il agit comme une organisation invite des ressources humaines.

Cela est arrivé à cette étude, qui a porté sur "la culture organisationnelle et de sa relation à la conduite de l'institution" pour répondre au public à la question suivante: Comment contribuez-vous à la culture organisationnelle dans la gestion de l'organisation?

Il a soulevé deux questions et deux sous:

1_ Quel est le modèle culturel qui régit la conduite de l'organisation algérienne? Est-ce une forme identique aux normes et règlements de l'organisation ou qu'il ya d'autres critères?

2_ comment contribuer à ces normes par le biais modèle culturel qui a gouverné la formation de l'identité du travailleur?

A également suivi une série de procédures méthodologiques qui devaient définir les trois domaines d'étude, la méthode utilisée outils descriptifs ont été utilisées pour recueillir des données et questionnaire d'entrevue, mais ils sont un échantillon aléatoire a été stratifié sur le facteur 61 "hôpital institution publique Slimane Amirat de Touggourt".

Après la collecte et l'analyse des données a conclu les résultats suivants:

_Que l'hôpital institution publique Slimane amirate ses règles et règlements travaillent sur encadrant les comportements des salariés, il dit que la culture réglementaire contribuer dans la conduite de l'institution en encourageant le travail d'équipe et l'engagement à la performance et le temps de travail comme nous l'avons noté que le style de leadership démocratique qui travaille à impliquer les employés dans les décisions qui leur donnent le processus possibilité d'exprimer leurs points de vue.

_L'existence de deux modèles régissant institution culturelle qui correspond à la culture de l'organisation et le modèle montre le modèle.

_La formation des deux types d'identité parmi les travailleurs à la suite des critères suivis par l'identité et l'identité fusionnée indépendant.

Mots clés: Culture d'organisation- gestion d'entreprise_ modèle culturel- identité .

| الصفحة | قائمة المحتويات |
|---|------------------------------------|
| — | شكر وتقدير:..... |
| — | الإهداء:..... |
| — | ملخص الدراسة:..... |
| — | قائمة المحتويات:..... |
| — | قائمة الجداول:..... |
| — | قائمة الأشكال:..... |
| أ | مقدمة:..... |
| الفصل الأول: الإطار المنهجي | |
| 13 | 1- إشكالية الدراسة:..... |
| 15 | 2- أسباب اختيار الدراسة:..... |
| 15 | 3- أهداف الدراسة:..... |
| 15 | 4- أهمية الدراسة:..... |
| 16 | 5- تحديد المفاهيم:..... |
| 18 | 6- الدراسات السابقة:..... |
| 25 | 7- المدخل النظري السوسيولوجي:..... |
| الفصل الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة | |
| 29 | 1- مجالات الدراسة:..... |
| 29 | 1_1 المجال الزمني:..... |
| 29 | 2-1 المجال المكاني:..... |
| 32 | 3_1 المجال البشري:..... |
| 32 | 2_ المنهج المستخدم:..... |
| 33 | 3_ أدوات جمع البيانات:..... |
| 33 | 3_1 المقابلة:..... |
| 33 | 3_2 الإستبيان:..... |
| 34 | 4_ العينة:..... |

الفصل الثالث: عرض البيانات وتفسير نتائج الدراسة

| | |
|----|---|
| 37 | 1- عرض البيانات الميدانية وتفسير النتائج: |
| 37 | 1-1 عرض البيانات الشخصية: |
| 42 | 1-2 عرض البيانات المتعلقة بالتساؤل العام: |
| 46 | _ خلاصة التساؤل العام..... |
| 47 | 1_3 عرض البيانات المتعلقة بالتساؤل الفرعي الأول: |
| 51 | _ خلاصة التساؤل الفرعي الأول..... |
| 52 | 1_4 عرض البيانات المتعلقة بالتساؤل الفرعي الثاني: |
| 56 | _ خلاصة التساؤل الفرعي الثاني..... |
| 56 | 2_ الإستنتاج العام..... |
| 59 | خاتمة: |
| 61 | قائمة المراجع: |
| - | الملاحق |

قائمة الجداول:

| الرقم | الجدول | الصفحة |
|-------|--|--------|
| 01 | يبيّن توزيع العينة حسب الجنس . | 37 |
| 02 | يبيّن توزيع العينة حسب السن. | 38 |
| 03 | يبيّن توزيع العينة حسب المستوى التعليمي. | 39 |
| 04 | يبيّن توزيع العينة حسب الوظيفة. | 40 |
| 05 | يبيّن توزيع أفراد عينة البحث حسب الأقدمية في العمل. | 41 |
| 06 | يوضح القواعد التي تحكم المؤسسة. | 42 |
| 07 | يوضح إشراك العامل في وضع أهداف المؤسسة. | 42 |
| 08 | يوضح مدى تحقيق منهجية سير المؤسسة التنسيق بين العاملين. | 43 |
| 09 | يوضح أسلوب القيادة الذي يساهم في تسيير المؤسسة. | 43 |
| 10 | يوضح مدى إشراك العامل في عملية إتخاذ القرارات. | 44 |
| 11 | يوضح طبيعة اتصال العاملين بمديريهم. | 44 |
| 12 | يوضح المتطلبات التي يراها العاملين تسيير المؤسسة. | 45 |
| 13 | يوضح القواعد التي تسيير المؤسسة التي يعملون فيها العمال. | 45 |
| 14 | يوضح تأطير أفعال وسلوكيات العاملين من خلال القيم الموجودة. | 47 |
| 15 | يوضح المعايير التي تجعل العمال منضبطين في العمل. | 47 |
| 16 | يوضح العمل التي تقوم به القواعد والمبادئ التي تضعها المنظمة. | 48 |
| 17 | يوضح القوانين السائدة التي تنظم العلاقة بين العاملين والإدارة. | 48 |
| 18 | يوضح القواعد التي تجعل العامل يبتكر وابتدع في العمل. | 49 |

| | | |
|----|--|----|
| 49 | يوضح مدى تقدير المسؤول المباشر لكفاءة العاملين في العمل. | 19 |
| 50 | يوضح الأساس الذي يتم به اختيار العاملين للمناصب. | 20 |
| 50 | يوضح محتوى العمل يلاءم قدرات والمستوى التعليمي للعاملين. | 21 |
| 52 | يوضح اتباع العاملين التعليمات والأوامر من الرئيس المباشر. | 22 |
| 52 | يوضح التطابق بين قيم العامل ومكان العمل. | 23 |
| 53 | يوضح مساهمة الضوابط والمعايير التي تحكم المؤسسة في إندماج العامل في جماعة العمل. | 24 |
| 53 | يوضح الإنضمام إلى جماعة العمل يجعل العامل يحافظ على شخصيته. | 25 |
| 54 | يوضح المميزات الشخصية للعامل تؤثر في تعامله مع المدير. | 26 |
| 54 | يوضح شعور العامل بالإنتماء إلى جماعة العمل. | 27 |
| 55 | يوضح عمل المعايير السائدة في المؤسسة في تشكيل معايير جديدة لدى العامل. | 28 |

قائمة الأشكال:

| الصفحة | عنوان الشكل | رقم الشكل |
|--------|--|-----------|
| 37 | يوضح البيانات المتعلقة بالجنس. | 01 |
| 38 | يوضح البيانات المتعلقة بالسن. | 02 |
| 39 | يوضح البيانات المتعلقة بالمستوى التعليمي. | 03 |
| 40 | يوضح البيانات المتعلقة بالوظيفة. | 04 |
| 41 | يوضح البيانات المتعلقة بالأقدمية في العمل. | 05 |

مَدِينَة

مقدمة:

تشهد المنظمات في وقتنا الحالي تطورات هائلة في مختلف المجالات وخاصة في مجال التسيير والإدارة، وباعتبار المنظمة كـمجال إجتماعي يتفاعل فيه الأفراد فيما بينهم لتحقيق الأهداف لدى كان الإهتمام بالموارد البشري كبيرا لأنه الركيزة الأساسية للمنظمة وتبني عليه المنظمة كافة مخططاتها وخاصة الثقافة التنظيمية التي تعتبر بمثابة دليل للعاملين، فتحكم سلوك الأفراد داخل محيط العمل وذلك بما تحويه من قيم ومعايير وقواعد وضوابط التي تحاول كل المنظمات غرسها في أذهان العاملين.

فالثقافة التنظيمية تحظى باهتمام الباحثين والدارسين في مجالات الإدارة كلها، نظرا لأهميتها في العمل لأنها تعتبر من العناصر المهمة للتسيير الإداري وتوجه أعضاء المنظمة وتنظم أعمالهم ومنه تساهم في الفعالية التنظيمية. لذلك فإن هذه الدراسة تبحث عن مساهمة الثقافة التنظيمية في تسيير المؤسسة وماهي الضوابط التي تحكم المؤسسة الجزائية وعليه قسمت الدراسة إلى ثلاثة فصول:

الفصل الأول الاطار المنهجي : يضم إشكالية الدراسة و التساؤلات و المفاهيم وفيه سنتناول الإشكالية المطروحة وتحديد التساؤل الرئيسي والتساؤلات الفرعية، وأسباب اختيار الدراسة و ابراز أهميتها مع تحديد الأهداف المراد الوصول إليها من خلال هذه الدراسة، ثم تحديد المفاهيم الأساسية والدراسات السابقة وأخيرا المدخل النظري السوسولوجي.

أما في الفصل الثاني: يضم الإجراءات المنهجية للدراسة وفيه سنتطرق إلى ومجالات الدراسة (المجال الزماني و المجال المكاني والبشري) والمنهج المستخدم وأدوات جمع البيانات الميدانية وأخيرا العينة.

و يضم الفصل الثالث: الإطار التطبيقي للدراسة وستتطرق إلى عرض ومناقشة البيانات الميدانية، عرض ومناقشة البيانات الشخصية، عرض ومناقشة بيانات التساؤل العام، ثم عرض ومناقشة البيانات المتعلقة بالتساؤل الفرعي الأول وعرض ومناقشة البيانات المتعلقة بالتساؤل الفرعي الثاني، ثم عرض نتائج الدراسة الميدانية المتعلقة بكل تساؤلات الدراسة وأخيرا الخاتمة، ثم قائمة المراجع المعتمدة في الدراسة و الملاحق.

الفصل الأول: الإطار المنهجي

1_ إشكالية الدراسة

2_ أسباب اختيار موضوع الدراسة

3_ أهداف الدراسة

4_ أهمية الدراسة

5_ تحديد المفاهيم

6_ الدراسات السابقة

7_ المدخل النظري السوسيولوجي

1. إشكالية الدراسة:

تعتبر المنظمة عصب التنظيم الإداري ومن العوامل المهمة لتنمية المجتمعات إجتماعيا وإقتصاديا، ذلك أنها تمثل الأساس والقاعدة الذي يبني عليه التنظيم كافة مخططاته المستقبلية من خلال الوصول إلى الأهداف المسطرة عن طريق تفاعل الأفراد العاملين فيما بينهم، لهذا نجد أن للمنظمة وبما تحتويه من عناصر بشرية ومادية لها أدوار جوهرية في التسيير الإداري والمتمثلة في أنها هي مكان لتنظيم الجماعة وتتم فيها العمليات الإدارية كالتخطيط، التنسيق، التوجيه، كذلك هي الإطار الذي تتحدد فيه النشاطات والمهام .

لهذا اهتم بدراسة المنظمة باحثون في مختلف مجالات المعرفة عموما ويعتبر علم الاجتماع من بين العلوم التي اهتمت بدراسة المنظمة من حيث شكل العلاقات الاجتماعية والاتصالات بين الموارد البشرية، وكذا دراسة أداء العاملين في ظل الثقافة التنظيمية ودورها في تفعيل عمل المنظمة.

ومنه نجد في الآونة الأخيرة أن مجال الثقافة التنظيمية حظي باهتمام كل من منطري علم الاجتماع باعتبارها من العناصر الأساسية لتسيير الإداري، كما نجد أن الثقافة التنظيمية المتكونة من القوانين والقيم والمعايير هي التي تحكم سلوك الأفراد داخل المنظمة.

وبما أن الثقافة التنظيمية تتضمن قيم ومعايير وضوابط فتصبح المسير والموجه للمنظمة، ومنه تسهل مهمة الإدارة فلا تلجأ إلى الإجراءات الرسمية لتحصل على الأداء المطلوب، وكذا الوصول إلى الغايات المسطرة من طرف المؤسسة وكل هذا يمكن أن يحصل من خلال العملية التسييرية السائدة، وكما نعرف أن العنصر البشري يؤثر ويتأثر بمحيط العمل وذلك من خلال تبادل المعلومات والأفكار والقيم، وحين يتمكن العامل من الانسجام مع كل هذه العناصر يتشكل لديه ما يسمى بالهوية التي تتكون من تفاعل العامل بالآخرين وكذا نتيجة تجاربه واحتكاكاته بالواقع الاجتماعي عبر صيرورة تاريخية وهذا ما أشارت إليه دراسة منصور بوحميذة وعمورة بوحادة حول دور الثقافة التنظيمية في تشكيل هوية العامل حيث توصلت الباحثتان إلى نتيجة وهي أن الفرد يحمل هوية شخصية (أصلية) وبعد دخوله للمنظمة فإن ثقافتها التنظيمية تؤثر عليه وبالتالي يحدث إعادة تشكيل هوية للفرد، وقد تكون هذه الهوية مطابقة للثقافة التنظيمية للمؤسسة أو قد تكون غير مطابقة أي تتعارض مع قيم ومعايير العامل ، ونحن في دراستنا هذه سنحاول البحث عن طبيعة الثقافة التنظيمية في المنظمة الجزائرية التي تظهر هل هي من إنتاج العمال أم هناك مصادر أخرى أنتجتها.

وبالتالي المنظمة تولي أهمية كبيرة للعنصر البشري لأنه عامل مهم لتسيير المؤسسة من حيث جعله مورد فعال وحيوي لكي تحافظ المؤسسة على بقائها، كما توليه أهمية كبيرة لتكوين وبناء ثقافتها الخاصة بها من خلال إعطائه الأولوية لأنه يعتبر الركيزة الأساسية للمؤسسة وثقافتها وذلك من خلال وضوح الأهداف وتنظيم سير العمل وتعريف العمال بمعايير الموجودة، وعلى اعتبار أن المنظمة كمجال اجتماعي يتفاعل فيه الأفراد مع بعضهم البعض في ظل الثقافة التنظيمية السائدة ومن خلال هذا سنبحث عن كيفية تكيف وانسجام العاملين معها ودورها في الوصول إلى الأهداف التنظيمية للمؤسسة.

والمنظمة في الجزائر لديها قيم ومعايير تحكمها من حيث كونها تتمتع بخصوصية ذات أبعاد سوسيوثقافية تجعلها تحمل هوية خاصة بها وهذه الهوية تتمثل في السمات والخصائص المميزة للمنظمة عن المنظمات الأخرى أو ما يعرف بالهوية التنظيمية، وهذا ما أشارت إليه دراسة هشام السبع ومحمد لمين هيشور حول مساهمة الثقافة التسييرية في بناء الهوية التنظيمية في المؤسسة الصناعية الخاصة حيث طرحا فكرة وهي أن جماعة العمل إما تبني الهوية التنظيمية أو تحطمها، وهذا ما سوف نعرض عليه في هذه الدراسة الحالية من خلال البحث عن الصعوبات التي تقف عائقا في بناء هوية المؤسسة وكذا محاولة الوصول إلى طرق من أجل معالجة هذا وجعل جماعات العمل تبني هوية المؤسسة خاصة في ظل هذه التحولات والتطورات التكنولوجية التي تشهدها المؤسسة الجزائرية .

إذن فالمؤسسة الجزائرية لها خصوصياتها التي تنفرد بها عن المؤسسات الأخرى، وهذه الخصوصية مرتبطة بالسياق التاريخي لهذه المنظمة وضوابط محددة تحكم سيرها وقد تعمل على إنتاج قيم ومعايير تسييرية جديدة ، وقد تعيد إنتاج معايير تخضع لثقافة المجتمع لأن المنظمة عادة تتأثر بالبيئة الاجتماعية والثقافية ومنه تؤدي إلى تشكيل أنماط سلوكيات للعاملين وهذا ما طرح في دراسة إلياس سالم حول تأثير الثقافة التنظيمية على أداء العاملين، حيث توصل الباحث إلى أن هذه الأخيرة تؤثر تأثيرا جوهريا في الأداء عندما تتسم بجماعية العمل والمشاركة في التسيير وكذا التمييز في أداء العاملين.

انطلاقا مما سبق سنتناول في هذه الدراسة دور الثقافة التنظيمية في تسيير المؤسسة نظرا للأهمية البالغة لهذا الموضوع من قبل الباحثين وخاصة في علم الاجتماع وكذا المسيرين في المؤسسات ، كما سنحاول التعرف على كيفية تشكل هوية العامل في ظلها والكشف عن المعوقات التي يمكن أن يجدها العامل في اكتساب ثقافة تنظيمية تخص المؤسسة الموجود

فيها، وكذا البحث عن مصادر الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة الجزائرية كل هذه التساؤلات سيتم الإجابة عليها في هذه الدراسة الحالية التي ستجرى بالمؤسسة العمومية الجزائرية.

ومنه نطرح التساؤل العام التالي: كيف تساهم الثقافة التنظيمية في تسيير المؤسسة؟

التساؤلات الفرعية:

1_ ما هو النموذج الثقافي الذي يحكم تسيير المؤسسة الجزائرية؟ هل هو نموذج مطابق لمعايير و الضوابط

المحددة للمنظمة أم أن هناك معايير أخرى؟

2_ كيف تساهم هذه المعايير من خلال النموذج الثقافي الذي يحكمها في تشكيل هوية العامل؟

2. أسباب اختيار موضوع الدراسة:

_ ملائمة هذا الموضوع لطبيعة تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل.

_ محاولة تغطية الجوانب التي لم تشير إليها الدراسات السابقة.

_ البحث عن المعوقات التي تعرقل العامل في عدم الأخذ بالثقافة التنظيمية.

_ رغبتني في البحث في مثل هذه المواضيع الحيوية الأوهي الثقافة التنظيمية وخاصة السائدة في المؤسسة الجزائرية.

3. أهداف الدراسة:

أن أي دراسة مهما كان نوعها لاتنطلق من فراغ، أي أن الباحث عندما يقوم ببحث علمي لابد أن يكون له هدف

أو مجموعة من الأهداف المحددة يحاول الوصول إليها من خلال الدراسة، وهذه الأهداف تتمثل في:

_ التعرف على طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة الجزائرية.

_ معرفة دور الثقافة التنظيمية في تسيير المؤسسة.

_ معرفة دور الثقافة التنظيمية في تشكيل هوية العامل.

_ التعرف على العناصر التي تتكون منها الثقافة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية.

4. أهمية الدراسة:

_ تكمن أهمية موضوع الثقافة التنظيمية في أنها من المواضيع المهمة التي ترتبط بالعنصر البشري داخل المنظمة.

_ تتمثل أهمية الموضوع في إمكانية الاستفادة من نتائجه لأنه يهتم بأهم شئ في التنظيم وهي الثقافة التنظيمية.

_ لفت انتباه المسؤولين حول أهمية الثقافة التنظيمية من ناحية أداء العاملين وكذا تسيير الحسن للمؤسسة.

5. تحديد المفاهيم:

أولاً: مفهوم الثقافة التنظيمية:

1_ تعريف الثقافة: عرفها معجم مصطلحات العلوم الإجتماعية على أنها

" البيئة التي يعيش فيها الإنسان بما فيها منتجات مادية وغير مادية والتي تنتقل من جيل إلى آخر، فهي بذلك تضمن الأنماط الظاهرة والباطنة للسلوك المكتسب عن طريق الرموز الذي تتكون في مجتمع، من علوم ومعتقدات وفنون وعادات وغير ذلك".¹

__ أما تايلور فيعرفها على أنها: " ذلك الكل المعقد الذي يحتوي على المعرفة والمعتقدات والفن والأخلاقيات والقانون والعادات وغير ذلك من القدرات والسلوك الشائع الإستخدام الذي يكتسبه الإنسان كعضو في المجتمع".²

2_ تعريف التنظيم: يعرفه أحمد حافظ نجم: " بأنه تصميم هيكل المنظمة على الوجه الذي يؤدي إلى تحقيق أهدافها، مع توزيع الأنشطة اللازمة لتحقيق تلك الأهداف".³

__ يعرف التنظيم بأنه: " التنظيم القائم على القوانين والقرارات واللوائح في تحديد العلاقات بين العاملين في المنظمة، وفقاً لتدرج السلطة وتحديد المسؤوليات حيث أن لكل فرد في المنظمة اختصاصات ودور".⁴

3_ تعريف الثقافة التنظيمية:

يعرفها ويرى "الكبيسي" (1998م): الثقافة التنظيمية بأنها مجموعة من المعاني المشتركة والتي تشمل القيم والاتجاهات والمشاعر التي تحكم سلوك أفرادها).

إلا أن "القيروني" (2000م: 286) يرى أن الثقافة التنظيمية منظومة المعاني والرموز والمعتقدات والطقوس والممارسات التي طُوِّرت مع الزمن وأصبحت سمة خاصة للتنظيم والسلوك المتوقع من الأعضاء.⁵

¹ أحمد زكي بدوي: معجم المصطلحات الاجتماعية، مكتبة لبنان، 1984، ص92.

² مراد زعيبي: علم الاجتماع رؤية نقدية، مؤسسة الزهراء للفنون والطباعة، قسنطينة، 2004، ص246.

³ أحمد حافظ نجم: مبادئ الإدارة العامة، دار الفكر العربي، القاهرة، دون سنة، ص48.

⁴ محمد عبد الفتاح محمد عبد الله: الأسس النظرية لإدارة المؤسسات الاجتماعية (نماذج تطبيقية)، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2004، ص189.

⁵ www.forum.ok-eg.com/show.php?main=1&id

— الثقافة التنظيمية حسب "شين" Edgar.h.sachin تشمل منظومة القيم الأساسية التي تتبناها المنظمة، والفلسفة التي تتحكم في سياستها تجاه الموظفين والعملاء، أي الطريقة التي يتم بها إنجاز المهام، والافتراضات، والمعتقدات التي يتشارك في الإيمان بها والالتفاف حولها أعضاء التنظيم.

— ويرى "ولن" Wheelen أن الثقافة التنظيمية هي عبارة عن مجموعة من الإعتقادات والتوقعات، والقيم التي يشترك بها أعضاء المنظمة.¹

وفي تعريف آخر للثقافة التنظيمية: هي مجموعة القيم والقواعد والسلوكيات والذهنيات التي توجه جهود الأفراد لإنجاز أهداف مشتركة وهي تميزها عن باقي المنظمات.²

التعريف الإجرائي للثقافة التنظيمية:

هي تلك المجموعة من القيم والمعايير والقوانين التي تنظم سير عمل المنظمة وعمل الأفراد العاملين، والسائدة بالمؤسسة العمومية الإستشفائية.

ثانياً: مفهوم تسيير المؤسسة:

1_ تعريف التسيير: يشمل مصطلح التسيير (Management Gestion) على مرادفات كالقيادة

(Pilotage) الإدارة (Administration) التوجيه (Direction)، لكن عموماً يستخدم مصطلحي الإدارة

والتوجيه للدلالة على مهام السلطة العليا للمؤسسة فقط، بينما يستخدم مصطلحي التسيير القيادة للدلالة على

المهام التي يقوم بها المسؤولون في كافة المستويات التنظيمية للمؤسسة (العليا، الوسطى، الدنيا).

ويمكن تعريف التسيير على أنه: "عملية تهدف إلى تحقيق الأهداف المسطرة من قبل المؤسسة باستخدام مواردها

المتاحة".³

3_ التعريف الإجرائي تسيير المؤسسة:

هي عملية تهدف إلى تحقيق الأهداف المسطرة من قبل المؤسسة باستخدام مواردها المتاحة، كما يعرف تسيير المؤسسة

بالمهام التي يقوم بها المسؤول المتمثلة في القيادة والتسيير في كافة المستويات الإدارية داخل المؤسسة.

¹العميان محمد سلمان: السلوك التنظيمي في المنظمات، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2002، ص311.

²مصطفى محمود أبوبكر: إدارة المنظمات (منظور كلي)، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص262.

³ Gaston Cuendet، 'Dynamique de la gestion·Suisse·Presse ·polytechnique romandes· 1982، volume II، p12.

ثالثاً: مفهوم النموذج الثقافي: "هو مجمل التمثيلات والقيم والأفكار التي أنتجها المجال الاجتماعي والتي

تعمل على تأطير الأفعال والتفاعلات التمثيلية والتفاعلية في هذا المجال فتصبغ بذلك هوياتهم أو تتشكل وفق

خصوصية هذا المضمون الثقافي الذي يعتبر هو في نفس الوقت هذا المجال"¹

2_ المفهوم الإجرائي للنموذج الثقافي:

هي التصورات والضوابط والمبادئ التي تحكم تسيير المؤسسة ومن خلالها تتشكل هوية العاملين في ظل هذه ماتحتويه

هذه التصورات.

رابعاً: مفهوم الهوية:

1_ يفسر معجم المصطلحات العلوم الاجتماعية مفهوم الهوية عموماً بوصفه يشير إلى "عملية تمييز الفرد لنفسه عن

غيره"²

ويذكر محمد عمارة³ أن الهوية الشيء هي ثوابته، التي تتجدد لا تتغير، تتجلى وتفصح عن ذاتها، دون تحلي مكانها

لنقيضها، طالما بقيت الذات على قيد الحياة"³

2_ المفهوم الإجرائي لهوية العامل:

هي تلك الخصائص الشخصية والذاتية والثقافية للفرد التي تميزه عن الآخرين المتضمنة التوجهات والقيم والمبادئ

والأفكار، والتي تمكنه من التفاعل داخل المجال الاجتماعي (المنظمة) والاندماج مع تلك الجماعة.

6. الدراسات السابقة:

تعتبر الدراسات السابقة في البحث العلمي خطوة أساسية ومهمة فهي تساعد الباحث في الكثير من الجوانب فهي

تزوده بالمفاهيم التي يحتاجها وتساعدك كذلك في تفسير النتائج، كذلك يستفيد من نتائجها من ناحية مقارنة تلك

النتائج بالنتائج التي سيتحصل عليها في الدراسة الحالية، وعليه ينبغي التطرق إلى بعض الدراسات التي تناولت موضوع

بجئنا.

¹ بن عيسى محمد المهدي : محاضرات مقياس ملتقى التدريب على البحث ،جامعة قاصدي مرباح ورقلة ،2011_2012.

² احمد زكي بدوي: مرجع سبق ذكره،ص206.

³ محمد عمارة : مخاطر العولمة على الهوية الثقافية، نهضة مصر للطباعة والنشر، ط1، فبراير 1999، ص6_7.

الدراسة الأولى:

بعنوان "ثقافة المؤسسة" من إعداد الطالب: بن عيسى محمد المهدي، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، دراسة ميدانية للمؤسسة الاقتصادية العمومية في الجزائر (حالة بايب غاز) PiPE GAZ غرداية، خلال الموسم الجامعي 2004_2005 .

إشكالية الدراسة:

ركزت إشكالية هذه الدراسة على أزمة المؤسسة الصناعية الجزائرية والتي أرجعتها إلى طبيعة البناء الاجتماعي كون المؤسسة تعكس البناء الاجتماعي، كما طرح في الإشكالية أن من أسباب الأزمة الممارسات الزبونية والسلطانية التي تحكم العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة. ومن التساؤلات الرئيسية للدراسة مايلي:

- 1_ ماهي طبيعة الأطر والنماذج الثقافية المتبناة من طرف مختلف الفاعلين الاجتماعيين المتواجدين داخل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتلعب دور الموجه لسلوكياتهم أو أفعالهم وتحدد مواقفهم المختلفة؟
- 2_ هل هذه السلوكيات والأفعال الاجتماعية التي تتحكم فيها هذه الأطر المرجعية والنماذج الثقافية متطابقة ومتماشية مع مقتضيات العقلنة الاقتصادية التي تتطلبها هذه الأنواع من التنظيمات الاقتصادية المنتجة للتنمية والتقدم؟
- 3_ هل داخل المؤسسة محل الدراسة يوجد إطار مرجعي واحد أو نموذج ثقافي واحد يعبر عن كفاءة نسقها التسييري والتنظيمي وقدرته على إنتاج وإعادة إنتاج التعاون والتضامن بين مختلف الفاعلين للمستوى الذي يضمن للمؤسسة أن تحقق أهدافها؟
- 4_ ما طبيعة التفاعل الذي يحكم مختلف الفاعلين سواء كانوا أفراد أو مجموعات؟ هل هو صراع، نزاع، تكامل؟ ومن أجل تحقيق أي غاية؟

أدوات جمع البيانات: اعتمد على السجلات والوثائق الإدارية، الملاحظة، المقابلة، استمارة الإستبيان.

عينة الدراسة: تتكون العينة من 678 عامل موزعين حسب الفئة الاجتماعية المهنية ونوع العينة هي الطبقية.

نتائج الدراسة: خلصت الدراسة إلى:

- _ إن غياب مفهوم العمال كإطار مرجعي يوجه السلوكيات والأفعال وكقيمة ثقافية حضرية أو وظيفة أدى بهذه الأفعال الاجتماعية الجماعية أن تكون مؤطرة وموجهة بالإستراتيجيات الذاتية والخاصة بأصحابها والذي ساعد على

ذلك الأسس التي يقوم عليها التنظيم في المؤسسة كونها غير قادرة على ضمان إعادة الإنتاج للسلوكات والأفعال الإنتاجية وفق مقتضيات الأهداف الإقتصادية للمؤسسة وهذا مايتطابق مع الفرضية العامة والجزئية الأولى.

__ الفئة القيادية داخل المؤسسة توظف وتوجه سلوكاتها سواء في اختيار الوسائل أو تحديد الأهداف التسييرية، المجال التنظيمي البيروقراطي أو هي بمعنى آخر معتبرة للبنية البيروقراطية التي تحجب عنها القيم الحضارية مما يجعلها تعمل إنتاج وإعادة إنتاج هذه البنية عوض أن تعمل على تحقيق النجاحة الإقتصادية أو تعمل على تحقيق قيم الحضارة الصناعية وهذا مايتطابق كذلك مع مضامين الفرضية الجزئية الثانية.

الدراسة الثانية:

بعنوان "تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية" من إعداد الطالب: إلياس سالم، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم Algal _وحدة EARA بالمسيلة، خلال الموسم الجامعي 2005_2006 بولاية مسيلة.

إشكالية الدراسة:

كانت الدراسة مركزة حول إشكالية تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، يحاول في هذه الإشكالية أن يدرس تأثير المنظمة بالقيم والمعتقدات السائدة في المجتمع وعن كيفية تفاعل المنظمة مع البيئة الإجتماعية والثقافية، ومدى تأثيرها في تشكيل أنماط سلوك المورد البشري في المنظمة وبالتالي على أداء العاملين. ومنه السؤال الرئيسي يتمثل في:

__ كيف تؤثر ثقافة المنظمة على أداء الموارد البشرية؟

وتتفرع عنه التساؤلات الفرعية التالية:

1_ ماهو تأثير ثقافة المنظمة على تشكيل أنماط سلوك العاملين؟

2_ هل هناك علاقة بين خصائص ثقافة المنظمة من حيث الإلتزام والعمل الجاد على أداء الموارد البشرية؟

3_ هل هناك علاقة بين خصائص ثقافة المنظمة من حيث جماعية العمل واحترام الوقت والمشاركة في اتخاذ القرارات

وأداء الموارد البشرية؟

منهج الدراسة: هو المنهج الوصفي التحليلي واعتمد على الأدوات التالية: الإستمارة، المقابلة والملاحظة وذلك لجمع

المادة العلمية الميدانية.

عينة الدراسة: تمثلت في 92 عامل لكن وزعت الإستمارة على 88 عامل والأربعة استمارات لم يصل الباحث إلى المحوثن، ونوع العينة هو العينة العشوائية الطبقية في الشركة الجزائرية للألمنيوم.

نتائج الدراسة: خلصت الدراسة إلى النتائج التالية

- _ تؤثر ثقافة المنظمة التي تتسم بجماعية العمل تأثيرا جوهريا على أداء العاملين.
 - _ تؤثر ثقافة المنظمة التي تتسم بالبحث عن التميز على أداء العاملين.
 - _ تؤثر ثقافة المنظمة التي تشجع الابتكار والإبداع على أداء العاملين.
 - _ تؤثر ثقافة المنظمة والتي تتسم بالمشاركة في التسيير تأثيرا جوهريا على أداء الموارد البشرية.
- نستطيع القول أن للثقافة التنظيمية تأثيرا على أداء الموارد البشرية من خلال أن الثقافة التنظيمية تشكل دافعا مهما نحو الإنجاز ومن أهم محددات نجاح أو فشل منظمات الأعمال.

الدراسة الثالثة:

بعنوان " دور الثقافة التنظيمية في تشكيل هوية العامل بمراكز التكوين" من إعداد الطالبتين: منصوره بوحميده وعمورة بوحادة، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي في علم الاجتماع تنظيم وعمل، دراسة ميدانية على عينة من عمال المعهد المتخصص محمد شريف مساعدي بغرداية، خلال الموسم الجامعي 2012_2013 بولاية ورقلة.

إشكالية الدراسة:

كانت الدراسة تتمحور حول إشكالية دور الثقافة التنظيمية في تشكيل هوية العامل بمراكز التكوين، تحاول الباحثتين في هذه الدراسة إبراز أن لكل منظمة إطار ثقافي يساهم في توجيه العاملين أو ما يسمى بالثقافة التنظيمية دورها في تشكيل هوية العامل ، كذلك تبحث هذه الإشكالية عن أهمية الثقافة التنظيمية بالنسبة للعاملين. ومنه جاء التساؤل العام التالي:

_ هل الثقافة التنظيمية دور في تشكيل هوية العامل بمراكز التكوين؟

ويندرج ضمن هذا التساؤل الأسئلة الفرعية التالية:

1_ هل تساهم مصادر الثقافة التنظيمية في تشكيل هوية العامل؟

2_ هل تعمل الثقافة التنظيمية للمنظمة في توجيه الأفعال والممارسات اليومية للعامل؟

3_ هل للأسلوب القيادي في المنظمة دور في تشكيل وصياغة هوية جديدة للعامل؟

منهج الدراسة: اعتمدت على المنهج الوصفي واستعانت في ذلك بالأدوات التالية (المقابلة، الإستمارة، الملاحظة).

عينة الدراسة: تتكون العينة من 109 فرد عامل ونوع العينة هو الغير العشوائية القصدية في المعهد المتخصص في

التكوين محمد شريف مساعديه بغرداية.

نتائج الدراسة: خلصت نتائج الدراسة إلى:

_ تتأثر هوية العامل بسبب تمثله لقيم وأعراف المنظمة التي يعمل بها.

_ يتوقف ارتباط أفعال وممارسات العمال على مدى ولاء واندماج العمال مع مناخ العمل في هذه المنظمة.

_ يرتبط تشكيل هوية جديدة للعامل بنمط الإتصال بين الرؤوساء والمرؤوسين.

نستنتج من هذا أن الثقافة التنظيمية تساهم في تشكيل هوية العامل بمراكز التكوين ، باعتبار أن الثقافة هي روح

التنظيم والمعبرة عن الإرتباط والتماسك بين القيم التي تحكم تصرفات الأفراد.

الدراسة الرابعة:

بعنوان " دور الثقافة التنظيمية في التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية" من إعداد الدكتورين عبد اللطيف عبد اللطيف

ومحفوظ أحمد جودة ، دراسة ميدانية على أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة خلال سنة 2010 .

إشكالية الدراسة:

تتمحور إشكالية هذه الدراسة حول دور الثقافة التنظيمية المتمثلة في القيم والمعتقدات السائدة في مؤسسة الدراسة في

التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية التي تتمثل في الخصائص والسمات المميزة للمنظمة عن المنظمات الأخرى، أي تحاول أن

تعرف من خلال هذا طبيعة الهوية الخاصة بالمؤسسة.

وتتمثل الأسئلة الآتية في المشكل المطروح:

1_ تحديد ما المقصود بالهوية التنظيمية؟

2_ تحديد ما المجالات الأكثر أهمية للهوية التنظيمية للجامعات الخاصة الأردنية؟

3_ تحديد ما دور الثقافة التنظيمية في التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية في هذه الجامعات؟

4_ تحديد أثر العوامل الشخصية كالجنس والعمر والرتبة الأكاديمية ومدة العمل في الجامعات الخاصة بالأردن في الهوية التنظيمية؟

عينة الدراسة: هي العينة العشوائية المتمثلة في أربعة جامعات أردنية، وزعت الإستبانة على 280 عضو من هيئة التدريس واسترجع منها 226.

أدوات جمع البيانات: الإستبيان الذي خضع للتحليل التمييزي والإعتماد على المصادر الثانوية الأخرى .

نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها:

__ أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة إزاء الهوية التنظيمية ترجع إلى العوامل الشخصية المتعلقة بالجنس والعمر وكذا الرتبة الأكاديمية ومدة العمل.

__ هناك رؤية مشتركة لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الخاصة بالأردن إزاء الهوية التنظيمية.

__ تمكن النموذج الذي قدمه الباحثان من تصنيف المبحوثين إلى مجموعتين الأولى تمثل أفراد العينة الذين يعد شعورهم بالهوية منخفضة، والثانية تمثل أولئك الذين يعد شعورهم بالهوية التنظيمية مرتفعا . وقد تمكن هذا النموذج من تصنيف المبحوثين بدقة عالية وصلت إلى 83,2%.

الدراسة الخامسة:

بعنوان "مساهمة الثقافة التسييرية في بناء الهوية التنظيمية في المؤسسة الصناعية الخاصة" مداخلة في ملتقى من طرف الأساتدين : هشام السبع وهيشور محمد ملين ، دراسة ميدانية بمؤسسة صوموك للمشروبات الغازية __ سطيف __ خلال سنة 2014.

إشكالية الدراسة:

كانت الدراسة مركزة حول إشكالية مساهمة الثقافة التسييرية في بناء الهوية التنظيمية في المؤسسة الصناعية الخاصة؟ وما مدى مساهمة ثقافة المسير في ترسيخ الهويات التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية الخاصة؟

الفرضيات:

__ تعتبر الثقافة التسييرية" التنظيمية" من المحددات الرئيسية لخلق وبناء الهوية التنظيمية في المؤسسة الصناعية الخاصة.

__ توجد بعض الصعوبات المادية والتنظيمية التي تحول دون تحقيق هوية تنظيمية قوية في المؤسسة الصناعية الخاصة.

__ هناك رؤية مشتركة بين العمال التنفيذيين حول أهمية الهوية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية الخاصة.

منهج الدراسة: هو المنهج الوصفي وتم الإعتماد على الأدوات جمع البيانات (الإستمارة، المقابلة).

عينة الدراسة: هي العينة العشوائية البسيطة على 80 عامل وتم استرجاع 67 استمارة.

نتائج الدراسة: خلصت الدراسة إلى أن الثقافة التسييرية تساهم في بلورة الهوية التنظيمية فجماعية العمل ، التضامن ،

الإلتناء كلها تؤدي إلى الإمثال للثقافة التسييرية، ومن ثم ترسيخ الهوية التنظيمية.

توجد صعوبات مادية وتنظيمية تحول دون بلورة حقيقة لهوية تنظيمية قوية هذا يضعف الإلتناء والإندماج داخل

المؤسسة.

كما أن القوى التنفيذية داخل مؤسسة صرموك تجمع حول دور وأهمية الهوية التنظيمية داخل المؤسسة، خصوصا في

الوقت الراهن الذي تشهد فيه المؤسسة تحديات كبيرة ناتجة عن البيئة الخارجية والتي تعقد مهامها.

تحليل عام للدراسات السابقة:

بعد عرض الدراسات السابقة والتي لم يكن اختيارها عشوائيا بل كان الإعتماد عليها باعتبارها تتشابه مع الموضوع

الذي نحن بصدد دراسته ألا وهو الثقافة التنظيمية، ومنه نجد أن كل دراسة من هذه الدراسات ربطت متغير الثقافة

التنظيمية بمتغيرات مختلفة منها أداء الموارد البشرية، هوية العامل والهوية التنظيمية كما أن هذه الدراسات اعتمدت

نفس المنهج وهو الوصفي وأداة الإستبيان إلا أنها تختلف في مكان الدراسة والعينة.

أما الجوانب التي ركزت عليها هذه الدراسات فتتمثل في:

الدراسة الأولى تتمحور حول الأطر المرجعية والنماذج الثقافية التي تتحكم في سلوكات وأفعال العاملين في المؤسسة

الإقتصادية وهل يوجد نموذج ثقافي واحد يتماشى مع متطلبات هذه المنظمة. في حين الدراسة الثانية

تطرق إلى أن الثقافة التنظيمية تتأثر بالمعتقدات السائدة في المجتمع وعن كيفية تفاعل المنظمة مع ذلك وبالتالي تؤثر

على أداء الموارد البشرية، أما الدراسة الثالثة ركزت على دور الثقافة التنظيمية في تشكيل سلوك الفرد العامل ومن ثم

هويته وكذا مساهمة مصادر الثقافة التنظيمية في تشكيل هوية العامل، أما الدراسة الرابعة تناولت دور الثقافة التنظيمية

في التنبؤ بقوة هوية المنظمة وكذا معرفة ما إذا كانت البيئة المحيطة بالمنظمة تؤثر في هوية وثقافة المنظمة، أما الدراسة

الخامسة طرحت فكرة وهي كيفية مساهمة الثقافة التسييرية في بناء الهوية التنظيمية في المؤسسة الجزائرية ودورها في

تحريك الإنتاج والتكيف مع البيئة الخارجية.

ونحن في دراستنا سوف نتطرق إلى الجوانب الآتية: كيفية مساهمة الثقافة التنظيمية في تسيير المؤسسة وسنحاول الكشف عن النموذج الثقافي الذي يحكم تسيير المؤسسة الجزائرية وكذا التعرف عن مساهمة المعايير من خلال النموذج الثقافي الذي يحكمها في تشكيل هوية العامل. عموماً هذه الدراسات أفدتنا كثيراً خاصة من ناحية صياغة الإشكالية وطرح التساؤلات و ضبط مفاهيم الدراسة وكذلك تحديد المؤشرات التي تم الإستعانة بها في طرح أسئلة الإستمارة كما سيتم الإستعانة بها في عملية تحليل بيانات الدراسة الميدانية ومقارنة نتائجها بالنتائج التي سنتوصل إليها.

7. المدخل النظري السوسيولوجي:

نظرية التحليل الإستراتيجي لميشال كروزيه 1922:

يعتبر كروزيه من بين علماء الإجتماع المعاصرين الذين اهتموا بدراسة التنظيمات البيروقراطية، وذلك من خلال دراساته الإمبيريقية حول مجموعة من المؤسسات العمومية في فرنسا.

يهتم التحليل الإستراتيجي بفهم كيفية بناء الأفعال الجماعية انطلاقاً من السلوكات الفردية والتنسيق في العمل، الذي يفترض جملة من الأفعال الفردية ويكون التحليل استراتيجياً عندما يعاين سلوك الفاعلين المتعلق بالأهداف الواضحة والواعية التي يضعونها وضغوط المحيط والموارد المتاحة لهم، يتعد التحليل الإستراتيجي عن موازنة النقائص الموجودة في التسيير والإدارة ليركز على توضيح الإختيارات الأساسية للإدارة العامة وتفادي الأخطاء التي قد تهدد حياة المؤسسة.¹

المسلّمات الأساسية لنظرية كروزيه :

1_ المسلمة الأولى: أن الأفراد لا يقبلوا أبداً أن يعاملوا كوسائل في خدمة الأهداف التي يضعها المسيرون للمنظمة، هذا يعني أن لكل منهم أهدافه الخاصة ولا يعني بالضرورة أن هذه الأهداف الخاصة متناقضة أو متعارضة مع أهداف المنظمة.

2_ المسلمة الثانية: إن الحرية التي يتمتع بها الفاعل داخل المنظمة تمنح له درجة من الإستقلالية عن التنظيم وتعطيه القدرة على اختيار، على الأقل بأن يساهم ويشارك أولاً حتى ولو كان مفروض عليه أن يشارك فهذه الإستقلالية تمكنه من تحديد مستوى المشاركة، فالمنظمة تسعى دائماً للحد من درجة هذه الإستقلالية والعامل يسعى بكل قدراته بأنه يعظم من هذه الإستقلالية أو على الأقل أن يحافظ عليها .

¹ عبد القادر خريش: التحليل الإستراتيجي عند ميشال كروزيه، مجلة جامعة دمشق، العدد الأول والثاني، 2011، ص 576.

3_ المسلمة الثالثة: إن الإستراتيجية التي يختارها الفاعلون سواء في علاقتهم ببعضهم البعض أو في علاقتهم بالمنظمة تتمتع دائما بالعقلانية لكنها عقلنة نسبية لأنها أمام استراتيجيات مضادة وكذا عوائق المحيط المتعددة و لا يمكن لأي فاعل مهما كان مستواه المعرفي كبير أن يجد الوقت والوسائل التي تمكنه من الوصول إلى الحل العقلاني.¹

- المفاهيم الأساسية للتحليل الإستراتيجي للمنظمة: يقوم التحليل الإستراتيجي للمنظمة على ثلاثة مفاهيم أساسية وهي:

1_ السلطة: إن السلطة بالنسبة لكروزه هي سلطة نسبية فمهما كانت سلطة القائد مطلقة فإن هناك دائما هامش من الحرية بالنسبة للفاعلين، كما أنها نابعة من الواقع التنظيمي فالسلطة حسب كروزيه تتميز بما يلي:

_ السلطة ليست امتداد لعلاقة خارجية عن الواقع التنظيمي.

_ السلطة نسبية فهي ناتجة عن الواقع التنظيمي أو نابعة عن المنظمة.

2_ منطقة الإرتياب: هي المصدر الذي يستمد منه الفاعل سلطته على الآخرين بمفهوم السلطة السابق على أنها علاقة التبعية بين الأطراف المتفاعلة في المنظمة، وهي نفس الوقت النقطة أو المجال الذي لم يتكمن التنظيم الرسمي أن يقننه أو يهيكله لأنه مهما عمل هذا التنظيم الرسمي أن يدقق في كل الجزئيات والتفاصيل التنظيمية للحد من حرية العامل والتفويض من استقلاليته، فإنه لا يستطيع ذلك أبدا وهذا ما يترك فراغ أو منفذا يستغله العامل في بناء استراتيجيته الدفاعية أو الهجومية، إذن فإن استغلال هذه المنطقة من طرف العامل تشكل بالنسبة إليه مصدر للسلطة.

وهناك أربعة مصادر للسلطة وهي:

_ الكفاءة والقدرة المهنية العالية داخل التنظيم.

_ القدرة والكفاءة العالية ونوعية علاقة الفاعل بالبيئة الخارجية للمنظمة.

_ امتلاك المعلومة وتسييرها بشرط أن تكون هذه المعلومة تشكل رهان حقيقي بالنسبة للأطراف الأخرى.

_ التشبث بالتطبيق الحرفي للقانون يعطي للفاعل قدرة دفاعية أو هجومية.

3_ النسق الفعلي للأفعال: هو الطريقة والكيفية التي يهيكل بها هذا الكيان البشري المتواجد في المنظمة بصفتهم

فاعلين إجتماعيين في علاقاتهم الداخلية، أي يعني الكيفية التي ينظم بها الفاعلون نسق علاقاتهم التفاعلية من أجل

¹ ابن عيسى محمد المهدي: علم الاجتماع التنظيم (من سوسيولوجيا العمل إلى سوسيولوجيا المؤسسة)، امبا بلاست، الجزائر، 2010، ص ص 211_213.

معالجة كل الإشكالات التنظيمية والتسييرية والإنتاجية وغيرها، فهم يقومون بذلك ليس بصورة حيادية وبمجردة وإنما وفق أهدافهم التي تكون دائما تسيير بدرجة من التوافق الضمني أو العلني مع أهداف المؤسسة.¹

— ومنه تفسر نظرية التحليل الإستراتيجي لميشال كروزيه الثقافة التنظيمية على أساس أنها تعمل على فهم سلوكيات العاملين الجماعية انطلاقا من الفردية، لأن التنسيق في العمل يفرض جملة من أفعال الفرد. ويمكن تحليل موضوع الثقافة التنظيمية استراتيجيا من خلال جعل الأفراد يختارون أهدافهم بشرط أن لا تتعارض مع أهداف المنظمة أي تكون في خدمة تسيير المؤسسة، كما تؤكد هذه النظرية على إعطاء الفاعلين داخل المنظمة حرية نسبية (درجة من الإستقلالية المحدودة) لا تتخطى قوانين التنظيمية وهذا ما نجد في الثقافة التنظيمية الذي من شأنه يتمكن العاملين الإنسجام والتأقلم مع القيم والمعايير التي تسيير المؤسسة.

¹ بن عيسى محمد المهدي، مرجع سابق، ص ص 214_215.

الفصل الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة

1_ مجالات الدراسة:

1_1 المجال الزمني

2_1 المجال المكاني

3_1 المجال البشري

2_ المنهج المستخدم

3_ أدوات جمع البيانات

3_1 المقابلة

3_2 الإستبيان

4_ العينة

بعدها تطرقنا في الفصل السابق إلى تحديد الإشكالية سوف نتطرق في هذا الفصل إلى الإجراءات المنهجية.

1_ مجالات الدراسة:

تشمل مجالات الدراسة على المجال الزمني وهو الوقت الذي استغرقته الدراسة الميدانية في "المؤسسة العمومية

الإستشفائية سليمان عميرات تقرت"، بالإضافة إلى المجال الجغرافي الذي يعبر عن النطاق المكاني الذي تتم فيه إجراء

الدراسة، زيادة على المجال البشري والذي يشير إلى عينة البحث الذين تشتملهم الدراسة.

1_1 المجال الزمني:

أجريت الدراسة في الموسم الجامعي 2014_2015 حيث تنقسم إلى قسمين: القسم النظري من 03 ديسمبر

2014 إلى غاية 25 فيفري 2015.

أما القسم الميداني فانطلق من أوائل مارس فبدأت بالدراسة الإستطلاعية أي جمع معلومات عن المؤسسة وعن

العمال، ثم بدأت إعداد الإستمارة بداية من 01 أفريل إلى غاية 24 أفريل.

1_2 المجال المكاني:

تمت الدراسة بالمؤسسة العمومية الإستشفائية سليمان عميرات تقرت.

تعريف المؤسسة:

التسمية:

عرفت المؤسسة سابقا بالقطاع الصحي بتقرت وحاليا تعرف بالمؤسسة العمومية الإستشفائية تقرت (مستشفى سليمان

عميرات)، وهذا ناتج لتطبيق قانون إعادة هيكلة القطاع الصحي وتحويله إلى مؤسسة استشفائية ذات طابع إداري

خدماتي تلعب دورا هاما في الحياة الإجتماعية وفقا للقانون الرئاسي 07_140 الصادر في الجريدة الرسمية رقم 33

بتاريخ 03 جمادى الأولى عام 1428 هـ الموافق ل20 ماي 2007 يتضمن إنشاء مؤسسة عمومية استشفائية ومؤسسة

عمومية للصحة الجوارية.

الموقع الجغرافي:

تقع على تراب بلدية النزلة جغرافيا وتتبع بلدية تقرت إداريا ويتوسط موقعها الطريق الرابط بين مقر دائرة تقرت ومقر

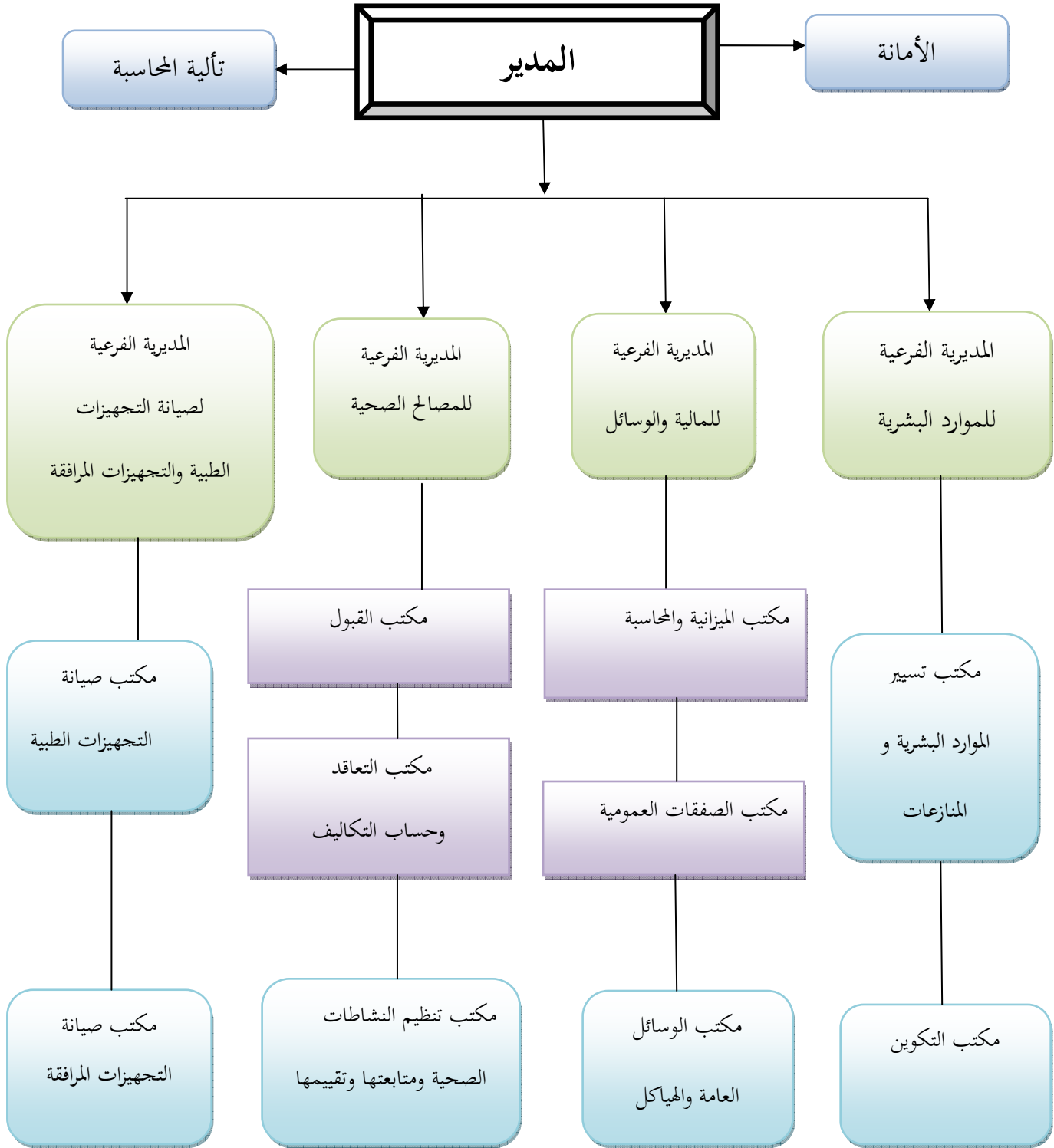
بلدية تقرت.

الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

- 1_ المدير : يتفرع منه مكتبان هما
 - _ الأمانة
 - _ تآلية المحاسبة
- 2_ المديرية الفرعية:
 - ا_ مديريةية الموارد البشرية: يتفرع عنها مكتبان هما:
 - 1_ مكتب تسيير الموارد البشرية والمنازعات.
 - 2_ مكتب التكوين.
 - ب_ مديريةية المصالح الصحية: يتفرع عنها ثلاث مكاتب هي:
 - 1_ مكتب القبول.
 - 2_ مكتب التقاعد وحساب التكاليف.
 - 3_ مكتب تنظيم ومتابعة وتقييم النشاطات الصحية.
 - ج_ مديريةية المالية والوسائل: يتفرع عنها ثلاث مكاتب هي:
 - 1_ مكتب الميزانية والمحاسبة.
 - 2_ مكتب الصفقات العمومية.
 - 3_ مكتب الوسائل العامة والتجهيزات.
 - د_ مديريةية صيانة المعدات الطبية والمعدات المرفقة: يتفرع عنها مكتبان هما:
 - 1_ مكتب صيانة المعدات الطبية.¹
 - 2_ مكتب صيانة المعدات المرفقة.

¹المصدر : مقابلة مع رئيس المديرية الفرعية للموارد البشرية.

الشكل (1) : يوضح الهيكل التنظيمي الإداري للمؤسسة العمومية الإستشفائية
تقرت:



1_3 المجال البشري:

ويتمثل في مجتمع البحث الذي سنقوم عليه الدراسة الذي يتكون من 610 في المؤسسة العمومية الإستشفائية "سليمان عميرات تقرت" وذلك بتوزيع الإستمارة على عينة الدراسة المتكونة من 61 عامل وعاملة موزعين بين الطاقم الإداري والطاقم الطبي.

2_ المنهج المستخدم:

إن أي علم من العلوم يتوقف على وجود منهج محدود وواضح المعالم للبحث، يساعد في التوصل إلى معرفة واقع المنظمة بجميع جوانبها.

و المنهج هو عبارة عن مجموعة من العمليات و الخطوات التي يتبعها الباحث بغية تحقيق بحثه، وبالتالي فالمنهج ضروري

للبحث، إذ هو الذي ينيّر الطريق ويساعد الباحث في ضبط أبعاد ومساعي و أسئلة وفروض البحث¹.

ومن المعروف أن طبيعة الموضوع هي التي تحدد المنهج الذي يجب على الباحث اتباعه، ومن هذا المنطلق نرى بأن

المنهج المناسب لهذه الدراسة هو " المنهج الوصفي"، وقد تمّ اختيار مجموعة البحث لهذا المنهج لأنه يتناسب مع

الظاهرة المدروسة أو موضوع الدراسة الثقافة التنظيمية وعلاقتها بتسيير المؤسسة (المؤسسة العمومية الإستشفائية

سليمان عميرات)، إذ يتعلق الأمر بتقديم وصف عن الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة والعناصر المشكلة لها وكذا

مميزاتها ودورها في تسيير المؤسسة، حيث يعرف المنهج الوصفي على أنه أسلوب من أساليب التحليل المركز على

معلومات كافية ودقيقة عن ظاهرة أو موضوع محدد من خلال فترات زمنية معلومة وذلك من أجل الحصول على

نتائج علمية ثم تفسيرها بطريقة موضوعية، وبما ينسجم مع المعطيات الفعلية للظاهرة.

و بالتالي فهذا المنهج يعتبر المناسب لوصف الظاهرة أو الموضوع وصفا دقيقا و تفصيليا بصورة نوعية أو كمية، كما

أنه يهدف إلى تقويم وضع معين كأغراض علمية أو قد يكون هدفه الأساسي رصد الظاهرة بغرض فهم مضمونها.

كما استعنا بالأسلوب الكمي الذي يهدف إلى قياس الظاهرة موضوع الدراسة، و قد تكون هذه القياسات من الطراز

الترتيبي أو عددي و ذلك باستعمال الحساب، حيث يتم استعمال المؤشرات و النسب و التكرارات و المتوسطات، أو

الأدوات التي يوفرها الإحصاء بصفة عامة.²

¹رشيد زرواتي: تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الإجتماعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط3، 2008، ص 176.

²موريس أنجرس: منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، دار القصة للنشر، الجزائر، 2006، ص 101.

3_ أدوات جمع البيانات:

لجأنا في جمع البيانات الخاصة بالدراسة إلى الأداة التالية وهي الإستبيان، وهذا من أجل الإحاطة الكاملة بالموضوع.

2_3_3_ المقابلة:

هي تفاعل لفظي بين شخصين في موقف مواجهة، حيث يحاول أحدهما وهو الباحث القائم بالمقابلة أن يأخذ بعض المعلومات أو التعبيرات لدى الآخر وهو المبحوث والتي تدور حول آرائه ومعتقداته، فهناك بيانات ومعلومات لا يمكن الحصول عليها إلا بمقابلة الباحث للمبحوث وجها لوجه ففي مناسبات متعددة يدرك الباحث ضرورة رؤية وسماع صوت وكلمات الأشخاص موضوع البحث.1

تعرف المقابلة على أنها "التبادل اللفظي الذي يتم وجها لوجه بين القائم بالمقابلة وبين شخص آخر أو عدة أشخاص".2

وقد استخدمنا في هذا البحث المقابلة المقننة لأن عادة ما يلجأ الباحث إلى استخدام هذه الأداة بهدف الاطلاع بعمق على جوانب وخبايا الموضوع، فأجريت مقابلة مع رئيس المديرية الفرعية للموارد البشرية بالمؤسسة العمومية الإستشفائية سليمان عميرات يوم الأحد 26 أفريل 2015.

وكانت هذه المقابلة بواسطة دليل للمقابلة، وللمزيد من التوضيح انظر (الملحق رقم 01)

2_3_3_ الإستبيان:

يعرف على أنه "نموذج يضم مجموعة أسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف، ويتم تنفيذ الاستمارة إما عن طريق المقابلة الشخصية، أو ترسل إلى المبحوثين عن طريق البريد"³

¹ عبد الرحمان بن عبد الله الواصل، البحث العلمي، وزارة المعارف، السعودية، 1999، ص 59.

² عبد الباسط محمد الحسن، أصول البحث الاجتماعي، ط2، مكتبة وهبة، مصر، 1977، ص 325.

³ رشيد زرواتي، مرجع سبق ذكره، ص 182.

يعد الاستبيان أحد الوسائل التي يعتمد عليها الباحث في تجميع البيانات والمعلومات من مصادرها، وهو مجموعة من الأسئلة التي يطرحها الباحث علي المبحوثين وفق توقعاته للموضوع والإجابة تكون حسب توقعات الباحث التي صاغها في استفسارات محددة.¹

وبناء على ذلك تم إعداد استمارة الإستبيان التي ستوجه إلى عينة عمال المؤسسة العمومية الإستشفائية سليمان عميرات بتقرت، فوضع 29 سؤال تتراوح بين الأسئلة المغلقة والأسئلة المفتوحة و ذلك بعد تقديمها للأستاذة المشرفة ومناقشتها بينما أعدت الإستمارة في شكلها النهائي يوم 23 أفريل 2015 فقسمت الإستمارة على النحو التالي: البيانات الشخصية وتضم 05 بيانات من (1_5) وتمثلت في الجنس، السن، المستوى التعليمي، الوظيفة، الأقدمية في العمل.

المحور الثاني: كان حول مساهمة الثقافة التنظيمية في تسيير المؤسسة يضم 08 أسئلة من (6_13).

المحور الثالث: كان حول النموذج الثقافي الذي يحكم المؤسسة الجزائرية يضم 08 أسئلة من (14_21).

المحور الرابع: يدور عن كيفية مساهمة المعايير من خلال النموذج الثقافي الذي يحكمها في تشكيل هوية العامل يضم 08 أسئلة (22_29). انظر (الملحق 02)

وكان النزول بالإستمارة إلى الميدان يوم 26 أفريل 2015 وجمعت يوم 29 أفريل 2015 .

4_ عينة الدراسة:

تختار العينة عادة حسب طبيعة موضوع الدراسة فلكل باحث عينة خاصة به وطريقة خاصة لاختيارها لذا

فلابد للباحث من أخذ عينة ممثلة للمجتمع الأصلي ليتسنى له أخذ صورة مصغرة من مجتمع الدراسة.

ويمكن تعريف العينة على أنها: " هي عبارة عن مجموعة جزئية من المجتمع الدراسة يتم اختيارها بطريقة معينة و إجراء

الدراسة عليها ومن ثم استخدام تلك النتائج وتعميمها على كامل مجتمع الدراسة الأصلي"²

تم إختيار العينة العشوائية الطبقية لأنها من ملائمة لموضوع الدراسة والعاملين بالمؤسسة العمومية الإستشفائية.

¹ مروان عبد المجيد ابراهيم، أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية، ط1، مؤسسة الوراق، عمان، 2000، ص165

² محمد عبيدات و آخرون، منهجية البحث العلمي القواعد والمراحل والتطبيقات ، ط2 ، دار وائل ، عمان ، 1999 ، ص 84.

تعريف العينة العشوائية الطبقية:

وفيها يقسم المجتمع إلى طبقات معينة بموجب مواصفات معروفة تؤخذ وحدات من كل طبقة للحصول على عينة مؤلفة من مجموع هذه الأجزاء وهذه العينة تمثل المجتمع بجميع طوائفه وطبقاته ويتم اختيارها بأن يسحب من كل طبقة عينة عشوائية يتناسب حجمها مع حجم الطبقة فتكون العينة الطبقية هي العينة العشوائية التي تمثل فيها طبقات المجتمع بأعداد تتناسب مع حجمها وتتطلب هذه الطريقة معرفة مسبقة بالمجتمع.¹

كيفية اختيارها:

__ تحديد حجم المجتمع الأصلي المتكون من 610 عامل .

__ تقسيم المجتمع إلى طبقتين: الطاقم الإداري 260 والطاقم الطبي 350.

__ تحديد نسبة العينة التي هي 10% التي تكون من اختيار الباحث.

__ نحسب حجم العينة من كل طبقة وذلك بتطبيق القانون التالي: (حجم العينة الكلي × حجم الطبقة) / مجتمع البحث الكلي.

$$26 = 100/10 \times 260 \quad 35 = 100/10 \times 350$$

__ ومنه حجم العينة من الطاقم الإداري 26 فرد وحجم العينة من الطاقم الطبي 35 فرد أي حجم العينة الكلي التي

أجري عليها الدراسة 61 عامل $61 = 35 + 26$

¹ مروان عبد المجيد إبراهيم: مرجع سبق ذكره، ص 162.

الفصل الثالث: عرض البيانات وتفسير نتائج الدراسة

1_ عرض البيانات وتفسير النتائج:

1_1 عرض البيانات الشخصية

1_2 عرض البيانات المتعلقة بالتساؤل العام

_ خلاصة التساؤل العام

1_3 عرض البيانات المتعلقة بالتساؤل الفرعي الأول

_ خلاصة التساؤل الفرعي الأول

1_4 عرض البيانات المتعلقة بالتساؤل الفرعي الثاني

_ خلاصة التساؤل الفرعي الثاني

2_ الإستنتاج العام

سنحاول في هذا الفصل الإجابة عن التساؤلات التي نحن بصدد البحث عن وذلك من خلال عرض البيانات التي تم جمعها من الدراسة الميدانية تم تفسيرها سوسيوولوجيا وأخيرا الوصول إلى الإستنتاج العام.

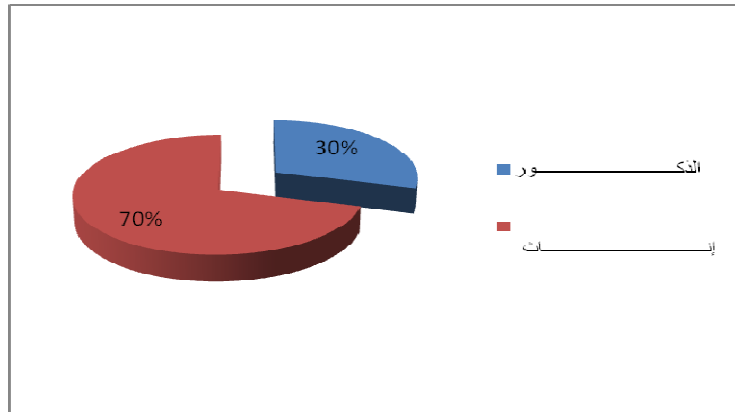
1 _ عرض البيانات الميدانية :

1-1 عرض ومناقشة البيانات الشخصية :

تتمثل خصائص العينة في: الجنس، السن، المستوى التعليمي، الوظيفة، الأقدمية في العمل، وهذا ما توضحه الجداول التالية:

الجدول رقم (01) الذي يوضح توزيع العينة حسب الجنس :

| النسبة المئوية % | التكرار | الجنس |
|------------------|---------|---------|
| 29,50% | 18 | الذكور |
| 70,49% | 43 | إناث |
| 100% | 61 | المجموع |



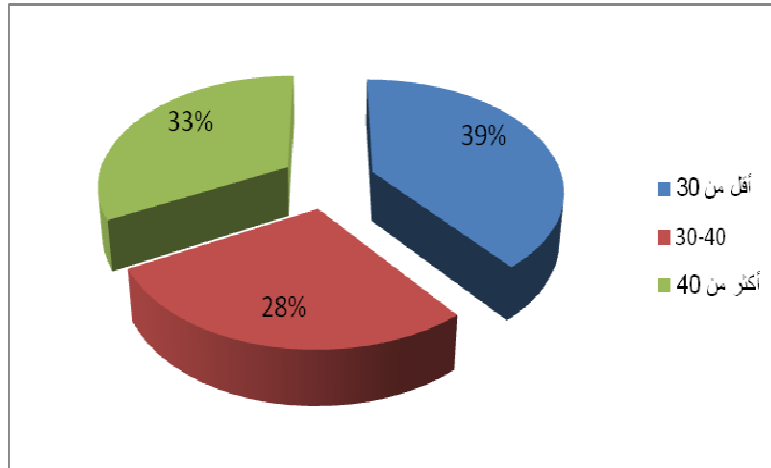
الشكل رقم 01: دائرة بيانية توضح الجنس.

يتضح لنا من خلال الجدول أن الطابع الغالب هو الإناث بنسبة 70,49% وذلك يعود إلى اهتمام هذا الطابع بالمهنة داخل المؤسسة الإستشفائية ولأن طبيعة عمل المؤسسة تجلب الإناث أكثر لتمتعهم بالمرونة والتفاعل مع

الآخريين سواء المرضى أو الزوار، أما فئة الذكور نجدها قليلة بنسبة 29,50% لأنهم يفضلون العمل بالمؤسسات الصناعية أكثر.

الجدول رقم (02) الذي يوضح توزيع العينة حسب السن :

| النسبة المئوية % | التكرار | السن |
|------------------|---------|------------|
| 39,34% | 24 | أقل من 30 |
| 27,86% | 17 | 30-40 |
| 32,78% | 20 | أكثر من 40 |
| 100% | 61 | المجموع |

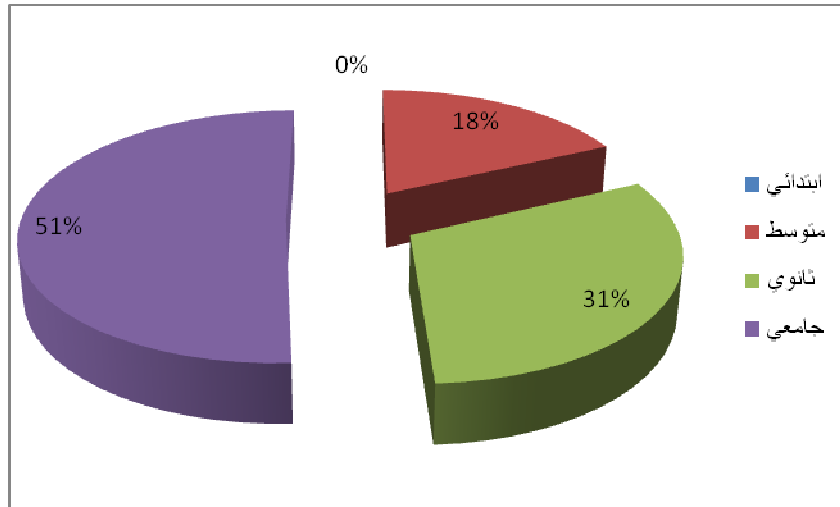


الشكل رقم 02: دائرة بيانية توضح السن.

يتضح لنا من خلال الجدول أن العمال أقل من 30 سنة يمثلون نسبة 39,34% ثم تليها فئة أكثر من 40 سنة بنسبة 32,78% وبعدها فئة من 30_40 سنة بنسبة 27,86% وهذا دليل على أن الفئة السائدة في المستشفى هي فئة الشباب التي تعتبر قوة عاملة ولها دور فعال وحيوي وتمتع بروح المبادرة والنشاط والإبداع في العمل.

الجدول رقم (03) يبرز توزيع العينة حسب المستوى التعليمي:

| المستوى التعليمي | التكرار | النسبة المئوية % |
|------------------|---------|------------------|
| ابتدائي | 0 | 0% |
| متوسط | 11 | 18,03% |
| ثانوي | 19 | 31,14% |
| جامعي | 31 | 50,81% |
| المجموع | 61 | 100% |

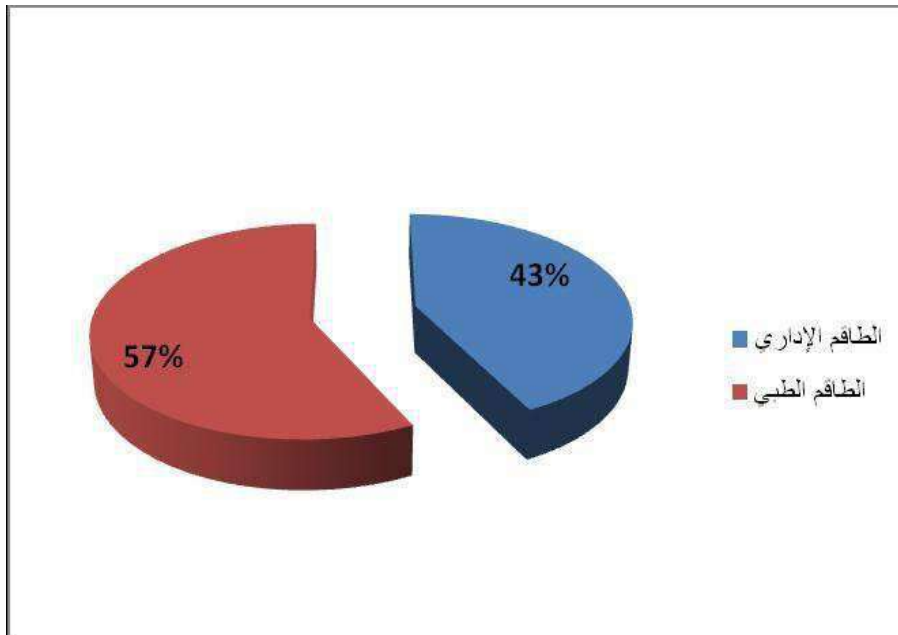


الشكل رقم 03: دائرة بيانية توضح المستوى التعليمي.

يتضح لنا من خلال الجدول أن أغلب الباحثين من مستوى تعليمي جامعي بنسبة 50,81% والتي تمثل فئة متعلمة من الشباب ، بينما تشكل نسبة 31,14% من مجموع العمال لهم مستوى تعليمي ثانوي، ثم تأتي بعدها العمال الذين لديهم مستوى تعليمي متوسط بنسبة 18,03% أما المستوى الإبتدائي منعدم. وهذا يدل على أن العمال بالمؤسسة العمومية الإستشفائية متحصلين على شهادات جامعية أي طبيعة العمل تعتمد على عمال ذوي تكوين وتعليم عالي خاصة وأن المؤسسة متخصصة في الصحة.

الجدول رقم (4) يبرز توزيع العينة حسب الوظيفة:

| الوظيفة | التكرار | النسبة المئوية % |
|----------------|---------|------------------|
| الطاقم الإداري | 26 | 42,62% |
| الطاقم الطبي | 35 | 57,37% |
| المجموع | 61 | 100% |

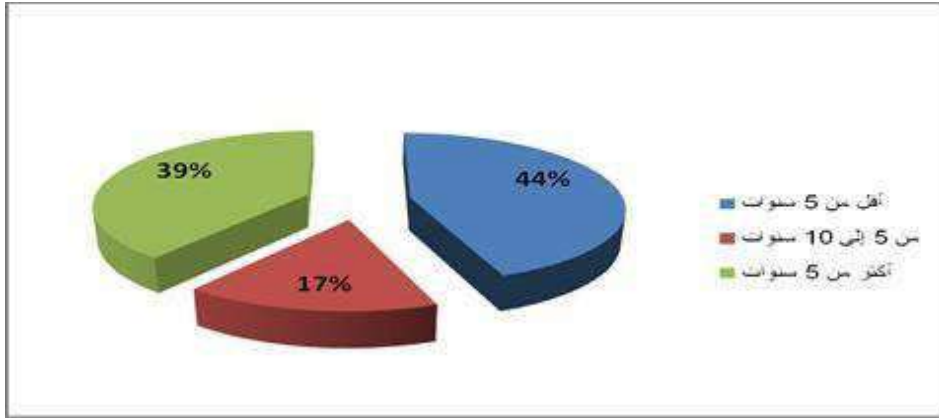


الشكل رقم 04: دائرة بيانية توضح الوظيفة

يتضح لنا من خلال الجدول أن أعلى نسبة للعمال تتمثل في الطاقم الطبي بنسبة 57,37% ثم تليها فئة الطاقم الإداري بنسبة 42,62% وهذا راجع إلى طبيعة العمل بالمستشفى نجد الطاقم الطبي هو الغالب لأن المؤسسة تحتاج إلى التخصصات في مجال الطب أكثر منه في الإدارة.

الجدول رقم (5): الذي يبين توزيع أفراد عينة البحث حسب الأقدمية في العمل:

| الأقدمية | التكرار | النسبة المئوية % |
|-------------------|---------|------------------|
| أقل من 5 سنوات | 27 | 44,26 % |
| من 5 إلى 10 سنوات | 10 | 16,39 % |
| أكثر من 5 سنوات | 24 | 39,34 % |
| المجموع | 61 | 100 % |



الشكل رقم 05: دائرة بيانية توضح الأقدمية في العمل

يتضح لنا من خلال الجدول أن أعلى نسبة للمبحوثين تمثل الفئة أقل من 5 سنوات خبرة بنسبة 44,26 % ثم تليها فئة أكثر من 10 سنوات بنسبة 39,34 % وأخيراً تأتي فئة من 5 إلى 10 سنوات خبرة بنسبة 16,39 % ومنه نفسر ذلك بأن أغلبية العمال تقل خبرتهم المهنية عن 5 سنوات، مما يدل على توظيف المؤسسة للكفاءات الشابة ليكونوا أكثر إدراكاً واستيعاباً للقواعد و الضوابط (الثقافة التنظيمية) التي تحكم المؤسسة أما الفئة الأكثر من 10 سنوات نجدها لأنها تتمتع بالأقدمية لتكون أفكار وآراء دقيقة للحفاظ على بقاء المؤسسة.

1_2 عرض البيانات المتعلقة بالتساؤل العام:

الجدول (6) يوضح القواعد التي تحكم المؤسسة:

| القواعد | التكرار | النسبة المئوية % |
|-----------------------|---------|------------------|
| العمل الجماعي | 27 | 44,26% |
| القدرة على الإنجاز | 02 | 3,27% |
| الإلتزام بأداء العمل | 21 | 34,42% |
| احترام الوقت | 02 | 3,27% |
| إتباع تعليمات المسؤول | 09 | 14,75% |
| المجموع | 61 | 100% |

نلاحظ من خلال الجدول ومن خلال إجابات الباحثين أن القواعد التي تحكم المؤسسة تتمثل في العمل الجماعي بنسبة 44,26% ثم الإلتزام بأداء العمل 34,42% بعدها نجد إتباع تعليمات المسؤول بنسبة 14,75% وأخيرا نجد القدرة على الإنجاز واحترام الوقت بنسبة متساوية 3,27%. ومنه نفسر ذلك بأن العاملين بالمؤسسة يؤدون عملهم بروح الفريق الواحد لكي يكون هناك تكامل وتعاون لتحقيق أهداف المؤسسة وذلك في حدود القواعد التي تضعها المؤسسة.

الجدول (7) يوضح إشراك العامل في وضع أهداف المؤسسة:

| الإحتمالات | التكرار | النسبة المئوية % |
|------------|---------|------------------|
| نعم | 12 | 19,67% |
| لا | 49 | 80,32% |
| المجموع | 61 | 100% |

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلب الباحثين أجابوا بلا بنسبة 80,32% أما الذين كانت إجاباتهم بنعم 19,67% وهذا يدل على أن المؤسسة لاتشرك العاملين في وضع أهدافها، ونفس النتيجة توصل إليها الباحث "إلياس سالم" وكانت نسبة الباحثين الذين أجابوا بلا 86,36%، وتصريحات الباحثين الذين يشاركون في وضع الأهداف ومن خلال حضور الاجتماعات ومشاورتهم في أمور العمل التي من شأنها تحقق للمؤسسة أهدافها، وتحافظ

¹ انظر الدراسة السابقة: تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، ص 141.

على بقائها واستمراريتها وتطويرها إلى الأحسن وهذا ما أشارت إليه نظرية التحليل الإستراتيجي لميشال كروزيه في "مبدأ اختيار الأهداف" حيث أشار كروزيه أن أغلب التنظيمات تسعى إلى تحقيق أهدافها وتحمل في الغالب أهداف الفرد.

الجدول (8) يوضح مدى تحقيق منهجية سير المؤسسة التنسيق بين العاملين:

| الإحتمالات | التكرار | النسبة المئوية % |
|------------|---------|------------------|
| نعم | 24 | 39,34% |
| لا | 37 | 60,65% |
| المجموع | 61 | 100% |

نلاحظ من خلال الجدول أن أعلى نسبة تعود إلى المبحوثين الذين أجابوا بلا بنسبة 60,65% أي أن منهجية سير المؤسسة لم تحقق التنسيق بين العاملين، وهذا يعود إلى أن المؤسسة تفرض ضوابط صارمة أو أن العاملين لم ينسجموا مع محيط العمل، أما المبحوثين الذين أجابوا بنعم بنسبة 39,34% أي هناك تنسيق بين العاملين يظهر في العمل بالتعاون والمفاهمة في أداء المهام كما يظهر التنسيق في العمل، أي كل واحد يكمل عمل الآخر حتى لا يكون هناك ثغرات خاصة وأن طبيعة العمل بالمؤسسة الإستشفائية بالتناوب ليل نهار.

الجدول (9) يوضح أسلوب القيادة الذي يساهم في تسيير المؤسسة:

| الأسلوب | التكرار | النسبة المئوية % |
|------------|---------|------------------|
| الديمقراطي | 28 | 45,90% |
| التسلطي | 16 | 26,22% |
| الفوضوي | 17 | 27,86% |
| المجموع | 61 | 100% |

نلاحظ من خلال الجدول أن أعلى نسبة للمبحوثين كانت للأسلوب الديمقراطي بنسبة 45,90% ثم يليها الأسلوب الفوضوي بنسبة 27,86% ثم بعدها الأسلوب التسلطي بنسبة 26,22%، ومنه نستنتج أن القيادة الديمقراطية هي التي تساهم في تسيير المؤسسة لأنها تتيح لكافة العاملين المشاركة في اتخاذ القرار والسرعة في إنجاز المهام لكن داخل الإطار التنظيمي للمؤسسة.

الجدول (10) يوضح مدى إشراك العامل في عملية إتخاذ القرارات:

| النسبة المئوية % | التكرار | البدائل |
|------------------|---------|-------------------------------|
| 34,42% | 21 | التشاور في أمور العمل |
| 24,59% | 15 | عدم المشاركة في قرار الإجتماع |
| 6,55% | 04 | حضور الإجتماعات |
| 34,42% | 21 | عدم الأخذ بآراء والأفكار |
| 100% | 61 | المجموع |

نلاحظ من خلال الجدول إجابات الباحثين حول مشاركة العاملين في عملية إتخاذ القرارات أن نسبة المشاركة قليلة وهذا ما يدل عليه المؤشرين الموضحين في الجدول (التشاور في أمور العمل بنسبة 34,42% وحضور الإجتماعات بنسبة 6,55%). أما المؤشرين الدالين على عدم المشاركة في هذه العملية فأخذ أعلى نسبة (مؤشر عدم الأخذ بآراء وأفكار العاملين بنسبة 34,42% وعدم المشاركة في قرار الإجتماع بنسبة 24,59%) ومن نفس ذلك بأن المؤسسة لاتشرك العاملين في إتخاذ قراراتها، وهذا نفس ما توصلت إليه الباحثتان "بوحيدة منصوره وبوحادة عموره" حيث أن المدير لايسعى إلى إشراك جماعة العمل في إتخاذ القرار والمناقشة بنسبة 158,18%.

الجدول (11) يوضح طبيعة اتصال العاملين بمديرهم:

| النسبة المئوية % | التكرار | طبيعة الإتصال |
|------------------|---------|--------------------|
| 60,65% | 37 | الإتصال الرسمي |
| 39,34% | 24 | الإتصال غير الرسمي |
| 100% | 61 | المجموع |

نلاحظ من خلال الجدول أن طبيعة الإتصال السائدة بالمؤسسة الإستشفائية هو الإتصال الرسمي بنسبة 60,65% أما الإتصال الغير الرسمي فنجد بنسبة 39,43% وهذا يدل على أن الإتصال من أعلى إلى أسفل في شكل تعليمات وأوامر وهذا ما يجعل القواعد والقوانين لاتحظى بالقبول من قبل العاملين ويجدون صعوبة في الإنسجام معها، أما إذا العلاقات الإنسانية والتعاون فتخلق دافع للعاملين لإنجاز الأعمال بكل أريحية ومنه نستطيع القول على المسؤول الناجح أن يستخدم كلا الإتصالين لكن بإتقان ومهارة لأن طبيعة الإتصالات تعد جزءا من الثقافة التنظيمية .

¹ انظر إلى الدراسة السابقة: بعنوان دور الثقافة التنظيمية في تشكيل هوية العامل بمراكز التكوين، ص55.

الجدول (12) يوضح المتطلبات التي يراها العاملين تسيير المؤسسة:

| المتطلبات | التكرار | النسبة المئوية % |
|----------------------------|---------|------------------|
| وجود قيم ومعايير مشتركة | 26 | 42,62% |
| المشاركة في اتخاذ القرارات | 17 | 27,86% |
| وضوح أهداف التنظيم | 06 | 9,83% |
| التطبيق الحرفي للقوانين | 01 | 1,63% |
| المدير الصارم | 06 | 9,83% |
| الحرية في العمل | 05 | 8,19% |
| المجموع | 61 | 100% |

نلاحظ من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول أن المتطلبات التي يراها العاملين تسيير المؤسسة والتي أخذت أعلى نسبة، هي وجود قيم ومعايير مشتركة بنسبة 42,62% وهذا ماأشرنا إليه في الجانب النظري في مفاهيم الثقافة التنظيمية، ثم تليها المشاركة في اتخاذ القرارات بنسبة 27,86% بعد ذلك وضوح الأهداف والمدير الصارم بنفس النسبة 9,83% ثم الحرية في العمل بنسبة 8,19% وأخيرا التطبيق الحرفي للقوانين ب1,63% ومن خلال هذه المعطيات الإحصائية نستطيع القول من أن الثقافة التنظيمية السائدة تحتوي على قيم ومعايير مشتركة وكذا المشاركة في اتخاذالقرارات.

الجدول(13) يوضح وجود قواعد اخرى تسيير المؤسسة التي يعملون فيها هؤلاء العمال:

| الإحتمالات | التكرار | النسبة المئوية % |
|------------|---------|------------------|
| نعم | 06 | 9,83% |
| لا | 55 | 90,16% |
| المجموع | 61 | 100% |

نلاحظ من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول أن أعلى نسبة تعود للمبحوثين الذين أجابوا بلا بنسبة 90,16% أنه لا يوجد قواعد أخرى تسيير المؤسسة التي يعملون فيها، أما الذين أجابوا بنعم فكانت النسبة مقدرة ب 9,83% ومن بين القواعد التي ذكروها إحترام مكان العمل، المصالح الشخصية، الرقابة، أداء الأعمال في وقتها المحدد واحترام أفكار المسؤول وكذا القانون الداخلي للمؤسسة العمومية الإستشفائية كما ذكر مدير المؤسسة في المقابلة التي أجريت معه وهذا هو الذي يحكم تسيير المؤسسة.

خلاصة التساؤل العام:

في ضوء التساؤل العام المتمثل في: كيف تساهم الثقافة التنظيمية في تسيير المؤسسة؟ ومن خلال تحليل البيانات المتعلقة بالتساؤل العام التي مثلتها أسئلة الإستمارة من (06_13) تبين لنا:

__ أن القواعد التي تحكم المؤسسة هو العمل الجماعي بنسبة 44,26% لأنه يعتمد على التعاون والتفاعل وكذا الشعور المساواة بين العاملين للعمل كفريق واحد متماسك يعمل على تحقيق الأهداف ، ومن القواعد كذلك الإلتزام بأداء العمل واتباع تعليمات المسؤول.

__ تبين لنا أن القيادة الديمقراطية هي التي تساهم في تسيير المؤسسة بدليل الإحصائيات المتحصل عليها بنسبة 45,90% لأن هذا النوع من القيادة يتيح للعاملين المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بأمر العمل، وكذا يعمل المدير على تفويض بعض من سلطاته وصلاحياته لضمان سير العمل.

__ تبين لنا أن الإتصال الرسمي هو السائد بالمؤسسة العمومية الإستشفائية بنسبة 60,65% وهذا يدل على وجود قواعد وقوانين ولوائح إدارية تنظم وتنسق الأعمال بين العاملين، ومنه نقول أن الإتصال يحقق التكامل بين أفراد المنظمة.

__ تبين لنا أن المتطلبات التي يراها العاملين تسيير المؤسسة هي وجود قيم ومعايير مشتركة والمشاركة في اتخاذ القرارات ووضوح أهداف التنظيم.

ومنه نخلص أن الثقافة التنظيمية تساهم في تسيير المؤسسة من خلال وجود منظومة من القواعد والقيم المشتركة التي توجه العاملين وكذا القيادة الديمقراطية التي تقوم على الأخذ برأي المرؤوسين في معظم القرارات وهذا ماينتج عنه زيادة ولاء و الإلتزام العاملين وبالتالي ارتفاع الروح المعنوية وكذا نمط الإتصال باعتباره وسيلة لتحقيق الإنسجام لتفعيل سير العمل.

1_3 عرض البيانات المتعلقة بالتساؤل الفرعي الأول:

الجدول (14) يوضح تأطير أفعال وسلوكيات العاملين من خلال القيم الموجودة:

| الإحتمالات | التكرار | النسبة المئوية % |
|------------|---------|------------------|
| نعم | 28 | 45,90% |
| لا | 33 | 54,09% |
| المجموع | 61 | 100% |

نلاحظ من خلال الجدول أن أعلى نسبة تعود للمبحوثين الذين أجابوا بلا بنسبة 54,90% أما الذين أجابوا بنعم فكانت نسبتهم 45,90% أن القيم الموجودة تعمل على تأطير أفعالهم وسلوكياتهم وذلك من خلال الإضبط وإحترام وقت العمل، وضوح المهام التي يقوم بها كل عامل، تعلم روح المسؤولية وإحترام زملاء العمل كذلك الشعور بالطمأنينة في ضمان حقوق وواجبات كل عامل. ومنه نستطيع القول أن القيم الموجودة بالمؤسسة لا تعمل على تأطير سلوكياتهم ويمكن أن نرجع السبب إلى أن القيم لا تحظى بالقبول والرضا لدى العاملين وتتعارض مع أفعالهم. وهذا عكس ماتوصلت إليه الباحثتان " بوحيدة منصور و بوحيدة عمورة" أن أغلبية أفراد العينة أقرت بنسبة 63,64% بأن القيم هي المحدد الرئيسي لسلوك العاملين.¹

الجدول (15) يوضح المعايير التي تجعل العمال منضبطين في العمل:

| الإحتمالات | التكرار | النسبة المئوية % |
|------------|---------|------------------|
| نعم | 38 | 62,29% |
| لا | 23 | 37,70% |
| المجموع | 61 | 100% |

نلاحظ من خلال الجدول أن أعلى نسبة تعود للمبحوثين الذين أجابوا بنعم بنسبة 62,29% أن المعايير تجعلهم منضبطين في العمل أما الذين أجابوا بلا بنسبة 37,70%. و نفسر هذه المعطيات بأن طبيعة عملهم في المستشفى ذات طابع إنساني تهتم بصحة المواطن وكذا شعورهم بالمسؤولية في تلبية حاجيات المرضى في أسرع وقت ممكن، ومنه نستطيع القول أن العمال في المؤسسة محل الدراسة منضبطين في العمل لأنه واجب مهني وعلى كل عامل فعل ذلك للسير الحسن للعمل من خلال الإمتثال بهذه المعايير وتطبيقها.

¹ انظر الدراسة السابقة: دور الثقافة التنظيمية في تشكيل هوية العامل بمراكز التكوين، ص 41.

الجدول (16) يوضح العمل التي تقوم به القواعد والمبادئ التي تضعها المنظمة:

| النسبة المئوية % | التكرار | البدائل |
|------------------|---------|---------------------------|
| 50,81% | 31 | تنظم سير العمل |
| 14,75% | 09 | تحافظ على استقرار التنظيم |
| 4,91% | 03 | توجيه عمل الأفراد |
| 11,47% | 07 | تعرق سير العمل |
| 8,19% | 05 | تخلق الصراع بين العمال |
| 9,83% | 06 | تجعل العمل روتيني |
| 100% | 61 | المجموع |

نلاحظ من خلال الجدول أن القواعد والمبادئ التي تضعها المنظمة تعمل على تنظيم العمل وذلك من خلال المؤشرات التي تدل على ذلك فكانت أعلى نسبة لمؤشر تنظيم سير العمل بـ 50,81% تليها نسبة 14,75% لمؤشر المحافظة على استقرار التنظيم بعدها توجيه عمل الأفراد بـ 4,91%. أما الذين أجابوا عكس ذلك فكانت نسب المؤشرات قليلة 11,47% أنها تعرق سير العمل، تجعل العمل روتيني 9,83% وأخيرا تخلق الصراع بين العمال 8,19% ومنه نفسر ذلك بأن العاملين راضين عن هذه القواعد لأن بها يتضح عمل كل فرد في المؤسسة وتعمل على توجيهه بطريقة صحيحة ومنظمة.

الجدول (17) يوضح القوانين السائدة التي تنظم العلاقة بين العاملين والإدارة:

| النسبة المئوية % | التكرار | الإحتمالات |
|------------------|---------|------------|
| 39,34% | 24 | نعم |
| 60,65% | 37 | لا |
| 100% | 61 | المجموع |

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلب المبحوثين أجابوا بلا بنسبة 60,65% أن القوانين السائدة لا تنظم العلاقة بين العاملين والإدارة ويمكن إرجاع هذا إلى صرامة القوانين، أما الذين أجابوا بنعم فكانت النسبة بـ 39,34% فصرحوا بأن التنظيم يكمن في سير العمل، معرفة الحقوق والواجبات كذلك هذه القوانين تحدد دور كل من الرئيس والمرؤوس ومنه نفسر هذا بأن القوانين التي تسير بها الإدارة العاملين هي بمثابة دليل موجه للعامل وهذا ما أشرنا إليه في إشكالية الدراسة وهو ما يعرف بالثقافة التنظيمية التي تضم هذه القوانين.

الجدول (18) يوضح القواعد تجعل العامل يبتكر وبيئدع في العمل:

| الإحتمالات | التكرار | النسبة المئوية% |
|------------|---------|-----------------|
| نعم | 18 | 29,50% |
| لا | 43 | 70,49% |
| المجموع | 61 | 100% |

نلاحظ من خلال الجدول أن معظم المبحوثين أجابوا بلا بنسبة 70,49% أن القواعد لاتجعل العاملين يبتكرون في العمل، أما الذين أجابوا بنعم فكانت النسبة 29,50% وهذا نفس ماتوصل إليه الباحث "إلياس سالم" أن أغلبية أفراد العينة يصرحون بأن المسؤولين لايشجعون الأفكار المبتكرة والإبداعات بنسبة 55,68¹، ويمكن أن نفسر إجابات المبحوثين بلا أن هذه القواعد تقيد العمل وتجعل حرية العامل نسبية في التصرف في المؤسسة وكذلك لا يوجد تحفيزات تدفع العامل إلى الابتكار، أما المبحوثين الذين كانت إجاباتهم بنعم أي هذه القواعد تخلق روح المنافسة وتجعل العاملين يتقنون العمل وبالتالي الإبداع والابتكار في العمل لأنه أساس نجاح المنظمة.

الجدول (19) يوضح مدى تقدير المسؤول المباشر لكفاءة العاملين في العمل:

| البدائل | التكرار | النسبة المئوية% |
|-------------------------|---------|-----------------|
| الشكر والثناء | 32 | 52,45% |
| الترقية في المنصب | 03 | 4,91% |
| العلاوات | 05 | 8,19% |
| عدم الإهتمام بالمجهودات | 12 | 19,67% |
| غياب الترقية | 01 | 1,63% |
| اللامساواة في المعاملة | 08 | 13,11% |
| المجموع | 61 | 100% |

نلاحظ من خلال الجدول المبين أعلاه أن معظم المبحوثين أقرروا أن المسؤول يقدر كفاءتهم في العمل وذلك من خلال المؤشرات التي تدل على ذلك (الشكر والثناء بنسبة 52,45% العلاوات 8,19 الترقية 4,91%. أما المؤشرات التي تدل على عدم تقدير الكفاءات فكانت المعطيات كالتالي عدم الإهتمام بالمجهودات 19,67% تليها اللامساواة في المعاملة 13,11% أخيرا غياب الترقية بنسبة 1,63% ومنه نفسر ذلك بأن المؤسسة العمومية الإستشفائية تعمل

¹انظر الدراسة السابقة:تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية،ص126.

على تحفيز العمال ماديا ومعنويا. وبالمقارنة هذه النتائج مع ما توصل إليه الباحثان "هشام السبع ومحمد ملين هيشور"¹ نجد أنه توصل إلى نتيجة معاكسة تماما لما توصلنا إليه أن أغلبية أفراد العينة أقر بأن المؤسسة لا تقدم مكافآت مادية ولا تهتم بمجهوداتهم وذلك بنسبة 61,19%.

الجدول (20) يوضح الأساس الذي يتم به اختيار العاملين للمناصب:

| الأساس | التكرار | النسبة المئوية% |
|---------------|---------|-----------------|
| المؤهل العلمي | 45 | 73,77% |
| الخبرة | 16 | 26,22% |
| أخرى اذكرها | 00 | 00% |
| المجموع | 61 | 100% |

نلاحظ من خلال الجدول الذي يوضح أساس اختيار العاملين للمناصب فكانت أعلى نسبة للمؤهل العلمي

ب 73,77% تليها الخبرة بنسبة 26,22% وهذا نفس ما توصلت إليه الباحثان "بوحميدة منصور وبوحادة عمورة" أن أعلى نسبة للمبحوثين تم اختيارهم على أساس المؤهل العلمي ب 67,27%² ونفس هذه المعطيات بأن طبيعة العمل بالمؤسسة الإستشفائية تعتمد على المؤهل العلمي أكثر.

الجدول (21) يوضح ملائمة محتوى العمل لقدرات والمستوى التعليمي للعاملين:

| الإحتمالات | التكرار | النسبة المئوية% |
|------------|---------|-----------------|
| نعم | 45 | 73,77% |
| لا | 16 | 26,22% |
| المجموع | 61 | 100% |

نلاحظ من خلال الجدول أن معظم المبحوثين يقرون بأن محتوى العمل يلائم قدراتهم ومستواهم التعليمي بنسبة

73,77% ثم تليها نسبة 26,22% بالنسبة للمبحوثين الذين أجابوا بلا. ويمكن تفسير إجابات المبحوثين الذين أجابوا بنعم أن محتوى العمل من المجال المتخصصين فيه وحسب مدارسهم يطبقون وتكوينهم في هذا العمل، أما المبحوثين الذين أجابوا بلا أن محتوى العمل ليس من اختصاصهم أو الشهادات المتحصلين عليها أعلى درجة من هذا

¹انظر الدراسة السابقة: مساهمة الثقافة التسييرية في بناء الهوية التنظيمية في المؤسسة الصناعية الخاصة الجزائرية، ص20.

²انظر الدراسة السابقة: دور الثقافة التنظيمية في تشكيل هوية العامل بمراكز التكوين، ص51.

العمل وأنهم وجدوا اختلاف بين ماتم تكوينهم فيه وبين ما وجد في مجال العمل، بهذا نرى أن المؤسسة الإستشفائية تستقطب العمال الذين تراهم مناسبين لتلك الوظائف.

خلاصة التساؤل الفرعي الأول:

في ضوء التساؤل الفرعي الأول المتمثل في: ماهو النموذج الثقافي الذي يحكم تسيير المؤسسة الجزائرية؟ هل هو نموذج مطابق لمعايير والضوابط المحددة للمنظمة أو أن هناك معايير أخرى؟ ومن خلال تحليل البيانات التي مثلتها أسئلة الإستمارة من (14_21) تبين لنا:

— وجود نموذجين ثقافيين يحكمان المؤسسة النموذج الأول هو المطابق لثقافة المنظمة ويظهر ذلك من خلال

أن المعايير السائدة تعمل على انضباط العمال في عملهم وذلك بنسبة 62,29 % ، وأن القواعد والمبادئ التي تضعها المنظمة تعمل على تنظيم سير العمل بنسبة 50,81% وكذا المحافظة على استقرار التنظيم وتوجيه سلوكيات وعمل الأفراد، وكذا ملائمة محتوى العمل لقدرات والمستوى التعليمي للعاملين لأنه يحقق الإنسجام مع كل ما يحكم المؤسسة من معايير وضوابط.

أما النموذج الثاني هو المعارض لثقافة المنظمة ويظهر ذلك من خلال أن القيم الموجودة لاتعمل على تأطير أفعال وسلوكيات العاملين بنسبة 54,09% وأن القواعد التي تضعها المنظمة تعرقل سير العمل، تخلق الصراع بين العاملين وتجعل العمل روتيني لا يستطيع العامل الإبتكار والإبداع في العمل، كما أن القوانين السائدة لاتنظم علاقة العاملين بالإدارة.

4_1 عرض البيانات المتعلقة بالتساؤل الفرعي الثاني:

الجدول(22) يوضح اتباع العاملين التعليمات والأوامر من الرئيس المباشر:

| الإحتمالات | التكرار | النسبة المئوية% |
|------------|---------|-----------------|
| نعم | 54 | 88,52% |
| لا | 07 | 11,47% |
| المجموع | 61 | 100% |

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معظم المبحوثين بالمؤسسة محل الدراسة يتبعون التعليمات والأوامر من الرئيس المباشر بنسبة مقدرة بـ 88,52% أي ما يعادل 54 فرد عامل، وبالمقابل نجد المبحوثين الذين أقروا عكس ذلك بنسبة 11,47%. ويمكن أن نفسر هذه المعطيات بأن أغلبية العاملين بالمؤسسة الإستشفائية يتبعون تعليمات الرئيس لأنه واجب واحترام لقانون العمل، وكذا السير الحسن للعمل وهو المسؤول الأول على المؤسسة وأي عمل لا يسيير بدون قيادة.

الجدول(23) يوضح التطابق بين قيم العامل ومكان العمل:

| البدائل | التكرار | النسبة المئوية% |
|----------------------------|---------|-----------------|
| محتوى العمل | 19 | 31,14% |
| وقت العمل | 08 | 13,11% |
| التعاون في العمل | 14 | 22,95% |
| فريق العمل | 04 | 6,55% |
| عدم وجود برنامج محدد للعمل | 07 | 11,47% |
| العمل بشكل فردي | 04 | 6,55% |
| المؤسسة تفرض قيمها | 05 | 8,19% |
| المجموع | 61 | 100% |

نلاحظ من خلال الجدول أن معظم المبحوثين أجابوا بأن هناك تطابق بين قيم العامل ومكان العمل وذلك من خلال المؤشرات التي تدل على ذلك (محتوى العمل 31,14%، التعاون في العمل 22,95%، وقت العمل 13,11%، فريق العمل 6,55%) أما المؤشرات التي تدل على عكس ذلك فكانت النسب مقدرة كالتالي (عدم وجود برنامج

محدد للعمل 11,47%، المؤسسة تفرض قيمها 8,19%، العمل بشكل فردي 6,55% . ويمكن تفسير هذا بأن قيم العاملين بالمؤسسة العمومية الإستشفائية متطابقة مع مكان العمل وهذا مادلت عليه المعطيات.

الجدول (24) يوضح مساهمة الضوابط والمعايير التي تحكم المؤسسة في اندماج العامل:

| الإحتمالات | التكرار | النسبة المئوية % |
|------------|---------|------------------|
| نعم | 25 | 40,98% |
| لا | 36 | 59,01% |
| المجموع | 61 | 100% |

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معظم المبحوثين أجابوا بلا بنسبة 59,01% أن الضوابط والمعايير لا تساهم في اندماج العاملين، بالمقابل نسبة المبحوثين الذين أجابوا بنعم بنسبة 40,98%. وهذا يدل على أن هذه الضوابط تعرقل اندماج العامل في محيط العمل أو العكس أي أن هذه الضوابط تجعل كل عامل يتفاعل مع جماعة العمل و يشترك معهم الأفكار والمعلومات لكي يستطيع تأدية العمل بكل بساطة، ومنه نقول أن ضوابط المؤسسة الإستشفائية غير مقبولة من طرف العاملين.

الجدول (25) يوضح الإنضمام إلى جماعة العمل يجعل العامل يحافظ على شخصيته:

| الإحتمالات | التكرار | النسبة المئوية % |
|------------|---------|------------------|
| نعم | 46 | 75,40% |
| لا | 15 | 24,59% |
| المجموع | 61 | 100% |

نلاحظ من خلال الجدول أن أعلى نسبة للمبحوثين الذين أجابوا بنعم بنسبة 75,40% أن الإنضمام إلى جماعة يجعل العاملين يحافظون على شخصيتهم، بالمقابل نسبة المبحوثين الذين أجابوا بلا بنسبة 24,59%. وهذا يدل على العامل عند انضمامه إلى جماعة العمل لا بد أن يحاول الإندماج معهم لكن أن يحافظ على قيمه وتوجهاته أو ما يعرف بالهوية التي هي ذلك الشيء الذي يشعر الفرد بالإندماج في المجتمع الذي يعيش فيه والإنتماء إليه¹ من خلال مساهمة قيم ومعايير جماعة العمل ومن ثم الحفاظ على الشخصية.

¹ انظر الدراسة السابقة: دور الثقافة التنظيمية في تشكيل هوية العامل بمراكز التكوين، ص 9.

الجدول (26) يوضح المميزات الشخصية للعامل تؤثر في تعامله مع المدير:

| الإحتمالات | التكرار | النسبة المئوية % |
|------------|---------|------------------|
| نعم | 14 | 22,95% |
| لا | 47 | 77,04% |
| المجموع | 61 | 100% |

نلاحظ من خلال الجدول الذي يوضح مدى تأثير المميزات الشخصية في التعامل مع المدير حيث وجدت نسبة الباحثين الذين أجابوا بلا بنسبة 77,04% ، وفي المقابل نجد نسبة 22,95% للباحثين الذين أقرروا بنعم أن مميزات الشخصية تؤثر في تعاملهم مع مديرهم. فمن خلال هذه المعطيات نفسر بأن العاملين داخل المؤسسة يلتزمون بمعايير العمل كاحترام المسؤول واتباع تعليماته والانضباط بشرط أن يعرف العامل كيف يبرز وجوده وذاته أثناء تعامله مع المدير.

الجدول (27) يوضح شعور العامل بالانتماء إلى جماعة العمل:

| الإحتمالات | التكرار | النسبة المئوية % |
|------------|---------|------------------|
| نعم | 42 | 68,85% |
| لا | 19 | 31,14% |
| المجموع | 61 | 100% |

نلاحظ من خلال الجدول أن معظم الباحثين يشعرون بالانتماء إلى جماعة العمل بنسبة 68,85% وفي المقابل نجد نسبة الباحثين الذين أقرروا بلا بنسبة مقدرة 31,14% . فمن خلال تصريحات العمال أن الانتماء يظهر من خلال التعاون في العمل (العمل الجماعي) كأسرة واحدة خاصة الطاقم الطبي أي كل عمل مكمل للآخر، كذلك يظهر الانتماء حينما يشعر العامل بالتوحد والاندماج مع جماعة العمل في كل شئ المبادئ والقيم والمدركات والتوجهات، كذلك يظهر في المؤسسة من خلال وضوح وتطابق أهداف الفرد والمنظمة والمشاركة في اتخاذ القرارات.

الجدول (28) يوضح عمل المعايير السائدة في المؤسسة في تشكيل معايير جديدة لدى العامل:

| النسبة المئوية % | التكرار | الإحتمالات |
|------------------|---------|------------|
| 37,70% | 23 | نعم |
| 62,29% | 38 | لا |
| 100% | 61 | المجموع |

نلاحظ من خلال الجدول أن معظم المبحوثين أجابوا بلا بنسبة 62,29% وفي المقابل نسبة 37,70% بالنسبة

للذين أجابوا بنعم، وهذا يدل على أن المعايير السائدة بالمؤسسة محل الدراسة لم تشكل معايير جديدة لدى العامل

ومن تصريحات العمال الذين تشكلت لديهم معايير جديدة هي روح المسؤولية، ثقافة احترام الوقت، التفاني في

العمل، الإخلاص في العمل، الانضباط، التحلي بأخلاقيات المهنة.

خلاصة التساؤل الفرعي الثاني:

في ضوء التساؤل الفرعي الثاني المتمثل في: كيف تساهم هذه المعايير من خلال النموذج الثقافي الذي يحكمها في

تشكيل هوية العامل؟ ومن خلال تحليل البيانات التي مثلتها أسئلة الإستمارة (22_28) استخلصنا:

__ تشكيل نوعين من الهوية النوع الأول الهوية المطابقة للنموذج الثقافي وذلك من خلال التطابق بين قيم العامل

ومكان من حيث محتوى العمل والتعاون في العامل، كذلك شعور العامل بالانتماء إلى المؤسسة بدليل النسبة

88,52% ومنه نقول أن العامل يدخل المؤسسة بهوية وحين تأثره واندماجه مع القيم والأفكار السائدة التي تعمل

على تأطير أفعاله تتشكل لديه هوية جديدة تكون مغتربة عن معايير المؤسسة.

أما النوع الثاني الهوية المستقلة وهي المعارضة لكل ما يحكم المؤسسة أي أن الفرد العامل لا يستطيع التفاعل مع محيط

العمل ويظهر ذلك من خلال أن قيمه لا تتطابق مع مكان العمل من حيث عدم وجود برنامج محدد للعمل والمؤسسة

تفرض قيمها عليه ويرى أن العمل يكون بشكل فردي أحسن لكي لا يتطبع بقيم وأفكار جماعة العمل، أي لا يشعر

بالانتماء بدليل النسبة 31,14% كما أن المعايير لا تساهم في اندماجه في العامل بنسبة 58,01% بل تقف

عائق في طريق أداء العامل لعمله، ومنه نقول أن العامل حين دخوله للمؤسسة ليس دائما تتشكل لديه هوية جديدة

تتماشى مع كل ما يحكم المؤسسة بل يمكن أن تكون لديه هوية معارضة.

3_ الاستنتاج العام:

نستخلص مما سبق ومن خلال عرضنا لنتائج الدراسة المتوصل إليها التي كانت حول الثقافة التنظيمية وعلاقتها بتسيير

المؤسسة، من خلال الدراسة الميدانية لعينة من عمال المؤسسة العمومية الإستشفائية سليمان عميرات تقرت.

وجدنا أن المؤسسة الإستشفائية من بين المؤسسات التي تعتمد على الثقافة التنظيمية في التسيير الإداري، باعتبارها

من العناصر المهمة للسير الحسن للعمل، وذلك من خلال نتائج المؤشرات التي تدل على ذلك العمل

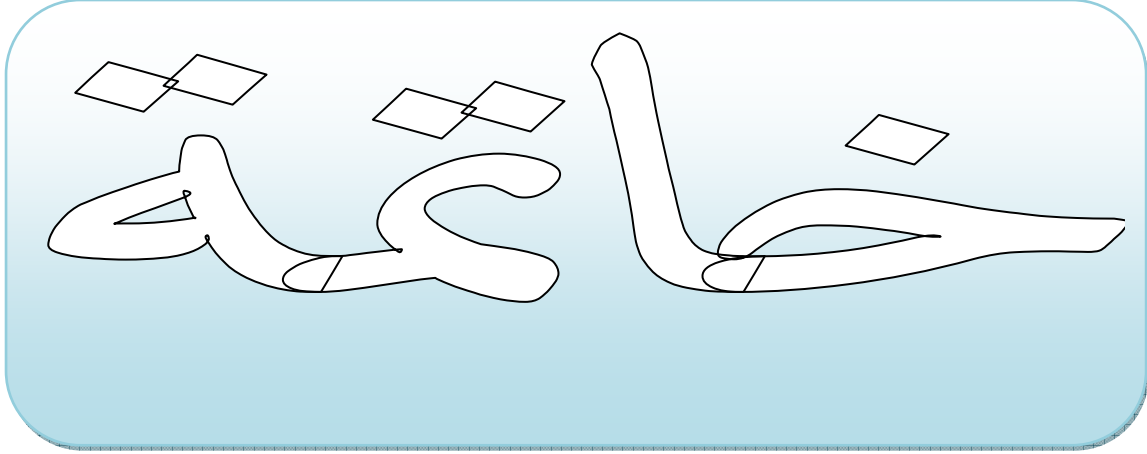
الجماعي 44,26% القيادة الديمقراطية 45,90% وجود قيم ومعايير مشتركة 42,62% والمشاركة في إتخاذ

القرارات 27,86%.

توصلنا كذلك إلى وجود نموذجين ثقافين يحكمان المؤسسة وهذا مادلت عليه النتائج المتحصل عليها النموذج الأول الذي ينظم سير العمل بنسبة 50,81% أي هذا مطابق للمعايير والضوابط التي تحددها المنظمة والنموذج الثاني يعرقل سير العمل 11,47% أي معارض لكل ما يحكم المؤسسة.

كما تم التوصل إلى أن المعايير تساهم في تشكيل هوية العامل فوجدنا في المؤسسة محل الدراسة نوعين من الهوية لدى المبحوثين الصنف الأول له هوية معتربة مطابقة وهذا مادلت عليه النتائج بحيث وجدنا نسبة الإنتماء إلى جماعة العمل 68,85% ، والصنف الثاني له هوية مستقلة معارضة للثقافة التنظيمية بحيث وجدنا نسبة الإنتماء 31,14%.

ومن خلال ماسبق نستطيع القول أن الثقافة التنظيمية ذات أهمية كبيرة في المنظمة لأنها فهي تقوم بدور المرشد لأفعال للعاملين وهذا يحدث عندما يستطيع الفرد الإندماج مع محيط العمل.



خاتمة:

انطلاقاً من الدراسة التي تتمحور حول الثقافة التنظيمية وعلاقتها بتسيير المؤسسة وفي حدود العينة المختارة توصلنا إلى:

الثقافة التنظيمية تلعب دور المحرك الرئيسي لتسيير المؤسسة وذلك باعتبارها هي منظومة من القيم والقواعد المشتركة بين أعضاء التنظيم و التي تتبناها المؤسسة لتوجيه أفعال وممارسات العاملين .

واستخلصنا وجود نموذجين الثقافي المطابق للثقافة التنظيمية الذي يظهر من خلال انضباط العاملين في العمل، وأن القواعد التي تضعها المنظمة تعمل على تنظيم سير العمل وتحافظ على استقرار التنظيم وملائمة محتوى العمل للعاملين لأنه يحقق الإنسجام والتكامل، أما النموذج الثاني هو النموذج الثقافي المعارض الذي يظهر من خلال أن القيم الموجودة لا تعمل على تأطير أفعال وسلوكيات العاملين، وأن القواعد تعرقل سير العمل، تخلق الصراع بين العاملين وتجعل العمل روتيني وبالتالي العامل لا يستطيع التكيف مع محيط العمل.

وهذين النموذجين الثقافيين أوضح لنا نوعين من الهوية لدى العاملين الهوية المندمجة التي تتشكل من خلال تمثله معايير المنظمة والهوية المستقلة التي تتعارض مع كل تلك المبادئ والأفكار.

وفي الأخير نقول أن هذا البحث كشف لنا عن الدور الفعال الذي تلعبه الثقافة التنظيمية في نظر الموارد البشرية في المؤسسة باعتبار الثقافة التنظيمية كآلية لنجاح المؤسسات ويتأتى ذلك من خلال التفاعل الإيجابي لأعضاء التنظيم مع ضوابط المنظمة، كما فتح لنا هذا البحث آفاق بحثية أخرى كالبحث في الثقافة التنظيمية كإستراتيجية لحل مشكلات العمل في المؤسسة.

قائمة المرجع

قائمة المراجع:

أولاً: القواميس والمعاجم

1. أحمد زكي بدوي: معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، ط1، بيروت، مكتبة لبنان، 1999.

ثانياً: الكتب باللغة العربية

1. أحمد حافظ نجم: مبادئ الإدارة العامة، القاهرة، دار الفكر العربي، دون سنة.

2. العميان محمد سلمان: السلوك التنظيمي في المنظمات، ط1، الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع، 2002.

3. بن عيسى محمد المهدي: علم الاجتماع التنظيم (من سوسيولوجيا العمل إلى سوسيولوجية المؤسسة)، الجزائر، امبابلاست، 2010.

4. رشيد زرواتي: تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ط3، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 2008.

5. عبد الباسط محمد الحسن: أصول البحث الاجتماعي، ط2، مصر، مكتبة وهبة، 1977.

6. عبد الرحمان بن عبد الله الواصل: البحث العلمي، السعودية، وزارة المعارف، 1999.

7. محمد عبيدات وآخرون: منهجية البحث العلمي القواعد والمراحل والتطبيقات، ط2، عمان، دار وائل، 1999.

8. محمد عمارة: مخاطر العولمة على الهوية الثقافية، ط1، نهضة مصر للطباعة والنشر، 1999.

9. محمد عبد الفتاح محمد عبد الله: الأسس النظرية لإدارة المؤسسات الاجتماعية (نماذج تطبيقية)، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، 2004.

10. مراد زعيمي: علم الاجتماع رؤية نقدية، قسنطينة، مؤسسة الزهراء للفنون والطباعة، 2004.

11. مروان عبد المجيد إبراهيم: أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية، ط1، عمان، مؤسسة الوراق، 2000.

12. مصطفى محمود أبو بكر: إدارة المنظمات (منظور كلي)، عمان، دار حامد للنشر والتوزيع، 2003.

13. موريس انجريس: منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، الجزائر، دار القصبة للنشر، 2006.

ثالثاً: الكتب باللغة الفرنسية

1. Gaston Cuendet، Dynamique de la gestion، Suisse، Presse ،polytechnique romandes، 1982، volume II.

رابعاً: المجلات

1. عبد القادر القادر خريش. التحليل الإستراتيجي لميشال كروزيه. مجلة جامعة دمشق، العدد الأول والثاني، 2011.

2. عبد اللطيف عبد اللطيف ومحفوظ أحمد جودة. دور الثقافة التنظيمية في التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية. مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، العدد الثاني، المجلد 26، 2010.

خامساً : الرسائل والأطروحات الجامعية

1. إلياس سالم. "تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم Algal _وحدة EARA بالمسيلة، 2005_2006 .

2. بن عيسى محمد المهدي. "ثقافة المؤسسة". رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، دراسة ميدانية للمؤسسة الاقتصادية العمومية في الجزائر (حالة بايب غاز) PiPE GAZ غرداية، 2004_2005 .

3. منصور بوحميدي وعمورة بوحادة. " دور الثقافة التنظيمية في تشكيل هوية العامل بمراكز التكوين". مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي في علم الاجتماع تنظيم وعمل، دراسة ميدانية على عينة من عمال المعهد المتخصص محمد شريف مساعدي بغرداية، جامعة ورقلة، 2012_2013 .

4. هشام السبع وهيشور محمد لين. " مساهمة الثقافة التسييرية في بناء الهوية التنظيمية في المؤسسة الصناعية الخاصة" مداخلة مقدمة في ملتقى ، دراسة ميدانية بمؤسسة صوموك للمشروبات الغازية _سظيف_ خلال سنة 2014.

سادساً : المقالات

1. بن عيسى محمد المهدي: محاضرات مقياس ملتقى التدريب على البحث، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2011_2012

سابعاً: المواقع الإلكترونية

www.forum.ok-eg.com/show.php?main=1&iid

اَللّٰهُ حَقِيْقٌ

الملحق: 01

دليل المقابلة:

1_ ماهي المعايير والمقاييس التي تحكم تسيير المؤسسة؟

.....
.....

2_ ماهي المقاييس التي تعتمدونها في تسيير مؤسساتكم الإستشفائية؟

.....
.....

3_ هل تواجهكم صعوبات في تسيير المؤسسة إذا كانت الإجابة بنعم ماهي:

_ هل متعلقة بالعمال.

_ هل متعلقة بالوسائل.

_ هل متعلقة بأشياء أخرى.

4_ ماهي المعايير التي تركز عليها في قراراتك؟

.....
.....

5_ كيف تتعامل مع المشاكل التي تواجهك أثناء التسيير؟

.....
.....

الملحق: 02

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة قاصدي مرباح - ورقلة-
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
شعبة علم الاجتماع

تخصص: علم الاجتماع تنظيم وعمل

سنة: ثانية ماستر

مذكرة بعنوان:

الثقافة التنظيمية وعلاقتها بتسيير المؤسسة

دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الإستشفائية سليمان عميرات تقرت

أخي الفاضل و أختي الفاضلة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد:

في إطار إنجاز مذكرة التخرج المكتملة لنيل شهادة الماستر نود أن نضع بين أيديكم الاستمارة التي تم تصميمها لغرض جمع المعلومات اللازمة للبحث العلمي لإتمام هذه الدراسة.

راجين منكم التكرم بقراءة المرفق وتعبئة البيانات بالإجابة على الأسئلة بكل دقة و موضوعية بوضع علامة

(X) على الإجابة المناسبة ونحيطكم علما بأن جميع البيانات سوف تكون في موضع اهتمام وسرية تامة ولن

يكون استخدامها إلا في غرض البحث العلمي فقط.

إشراف الدكتورة:

بغدادى خيرة

إعداد الطالبة:

بن ستي خولة

المحور الأول: البيانات الشخصية

- 1.الجنس: ذكر أنثى
- 2.السن:أقل من 30 سنة من 30إلى 40سنة أكثرمن 40 سنة
- 3.المستوى التعليمي: ابتدائي متوسط ثانوي جامعي
- 4.الوظيفة: الطاقم الإداري الطاقم الطبي
- 5.الأقدمية في العمل: أقل من 5 سنوات من 5إلى 10سنوات أكثر من 10سنوات

المحور الثاني:مساهمة الثقافة التنظيمية في تسيير المؤسسة

- 6.ماهي القواعدالتي تحكم المؤسسة التي تعمل فيها؟ هل تتمثل في:
- العمل الجماعي القدرة على الإنجاز الإلتزام بأداء العمل
- احترام الوقت اتباع تعليمات المسؤول
- 7.هل أن المؤسسة التي تعمل فيها تشركك في وضع أهدافها؟
- نعم لا
- إذا كانت الإجابة بنعم كيف ذلك.....
- 8.هل منهجية سير المؤسسة حققت لك تنسيق بينك وبين زملائك في العمل؟
- نعم لا
- إذا كانت الإجابة بنعم أين يظهر التنسيق.....
- 9.ماطبيعة أسلوب القيادة الذي يساهم في تسيير المؤسسة؟
- الديمقراطي التسلطي الفوضوي
10. هل مؤسستك تشركك في عملية إتخاذ القرارات؟ من حيث
- التشاور في أمور العمل عدم المشاركة في قرار الإجتماع
- حضور الإجتماعات عدم الأخذ برأيك وأفكارك بعين الاعتبار
- 11.ما طبيعة اتصالك بمديرك هل هو:
- اتصال رسمي اتصال غير رسمي
12. ماهي المتطلبات التي تراها تسيير المؤسسة بكل بساطة؟
- وجود قيم ومعايير مشتركة المشاركة في اتخاذ القرارات وضوح أهداف التنظيم
- التطبيق الحرفي للقوانين المدير الصارم الحرية في العمل

13. هل هناك قواعد أخرى تسيير المؤسسة التي تعمل فيها؟

نعم لا إذا كان الجواب بنعم اذكرها.....

المحور الثالث: النموذج الثقافي الذي يحكم المؤسسة الجزائرية

14. هل عملت القيم الموجودة بالمؤسسة في تأطير أفعالك وسلوكياتك؟

نعم لا

إذا كانت الإجابة بنعم كيف ذلك.....

15. هل معايير المؤسسة تجعلك منضبط أكثر في العمل؟

نعم لا

في كلتا الحالتين لماذا.....

16. في رأيك القواعد والمبادئ التي تضعها المنظمة هل هي:

تنظم سير العمل تحافظ على استقرار التنظيم توجيه عمل الأفراد

تعرقل سير العمل تخلق الصراع بين العمال تجعل العمل روتيني

17. هل ترى أن القوانين السائدة تنظم علاقتك مع الإدارة؟

نعم لا إذا كانت الإجابة بنعم كيف ذلك.....

18. هل هذه القواعد تجعلك تبتكر وتبدع في عملك؟

نعم لا إذا كانت الإجابة بنعم كيف ذلك.....

وإذا كان لا لماذا.....

19. هل مسؤولك المباشر يعمل على تقدير كفاءتك في العمل؟ هل ب:

الشكر والثناء الترقية في المنصب تشجيعات أخرى كالعلاوات

عدم الإهتمام بمجهوداتك غياب الترقية اللامساواة في المعاملة

20. على أي أساس تم اختيارك لهذا المنصب في المؤسسة على أساس؟

المؤهل العلمي الخبرة أخرى اذكرها

21. هل محتوى العمل يلاءم قدراتك ومستواك لتعليمي؟

نعم لا في كلتا الحالتين لماذا.....

المحور الرابع: كيفية مساهمة المعايير من خلال النموذج الثقافي الذي يحكمها في تشكيل هوية العامل

22_ هل تعمل بالتعليمات والأوامر من رئيسك المباشر؟

نعم لا

في كلتا الحالتين لماذا.....

23. هل تتطابق قيمك ومكان العمل من حيث:

_ محتوى العمل وقت العمل التعاون في العمل فريق العمل
_ عدم وجود برنامج محدد للعمل العمل بشكل فردي المؤسسة تفرض قيمها

24. هل تساهم الضوابط والمعايير التي تحكم المؤسسة في اندماجك في جماعة العمل؟

نعم لا

إذا كانت الإجابة بنعم كيف ذلك.....

25. هل الإنضمام مع جماعة العمل يجعلك تحافظ على شخصيتك؟

نعم لا

إذا كانت الإجابة بلا لماذا.....

26. هل مميزاتك الشخصية تؤثر في تعاملك مع مديرك؟

نعم لا

إذا كانت الإجابة بنعم كيف ذلك.....

27. هل تشعر بالإنتماء إلى جماعة العمل؟

نعم لا

إذا كانت الإجابة بنعم كيف ذلك.....

28. هل عملت المعايير السائدة في المؤسسة في تشكيل معايير جديدة لديك؟

نعم لا

إذا كانت الإجابة بنعم ماهي هذه المعايير.....