

مساهمة الثقافة التسييرية في بناء الهوية التنظيمية في المؤسسة الصناعية الخاصة دراسة ميدانية بمؤسسة صرموك للمشروبات الغازية -سطيف-

أ. هشام سبع / جامعة قالمة

أ. محمد لمين هيشور / جامعة قالمة

Summary :

The culture of management contributes mainly in defining shared values employees through the focus on their need and consider them as true social partners who they should be respected, well opportunity to contribute in the future of the organisation, and to establish distinctive performance standards based on excellence and importance.

This study aims at diagnosing the Relationship between culture of management and regulatory identity in Algerian industrial corporation and to present recommendations on the scientific study.

Key words ; Culture, the Culture of management, Regulatory identity, External context, Private industrial institution.

نص المداخلة:

مقدمة :

تميزت الساحة الاقتصادية الدولية بتغيرات عميقة، ألهمت حجم المنافسة بين الشركات الإنتاجية، وضاعفت من حدة البيئة المضطربة، حيث تضاعفت معدلات استخدام الوسائل التكنولوجية والتقنيات الحديثة في الفضاء الإنتاجي، وتزايدت نسبة الاعتماد على الابتكار والإبداع والتطوير وأصبحت المؤسسات الاقتصادية تواجه تحديات حاسمة تتعلق بالنمو والبقاء وتحقيق الديمومة والاستقرار في دنيا الأعمال، لذلك فكل مؤسسة مهما كان نوع نشاطها وطبيعتها لا تولي الاهتمام بالعناصر البشرية وترسيخ ثقافة التغيير والتطوير بهدف مواجهة التغيرات الخارجية فإنها تتعرض للزوال والإفلاس وبالمقابل فإن المؤسسات السبابة إلى تبني برامج تحديثية في أسلوب التسيير والتنظيم من خلال إعادة الهندسة " الهندسة الإدارية" هي مؤسسات ناجحة و متميزة عن غيرها من المؤسسات التي تنشط في نفس الميدان.

ومن أهم سبل نجاح وكفاية أي مؤسسة ،وجود أفراد قادرين على بذل الجهود المطلوبة للقيام بكافة أنشطة العمل داخل المؤسسة ،ولكي تضمن هذه الأخيرة ولاء أفرادها وجب عليها إيجاد توليفة بين أهدافها وقيم وثقافة هؤلاء الأفراد ،أو بالأحرى إيجاد ثقافة تسييرية "تنظيمية " قادرة على خلق ذلك الولاء باعتبارها المحرك الأساسي للطاقات والقدرات ، فهي التي تؤثر بالدرجة الأولى على خلق الالتزام التنظيمي والامتثال للأهداف الإستراتيجية للمؤسسة ولسياستها التنظيمية ،و أيضا على أداء الموارد البشرية من أجل تحقيق إنتاجية عالية ومرتفعة ، ذلك أن كفاءة الأفراد دالة على قيم ومعتقدات القوى البشرية داخل الفضاء الإنتاجي ،فإذا كانت المؤسسة ذرع اقتصادي ،وتشكيلة اجتماعية تقوم بإنتاج الخيرات المادية لتلبية وإشباع الحاجات الإنسانية ،فإنها في نفس الوقت خلية ثقافية تعيد إنتاج منتجات ثقافية ،ويمكن للمؤسسة إنتاج ثقافة خاصة بها انطلاقا من ماضيها الزاخر وبطولات مؤسسيها وأمجادها ،فضلا عن فلسفة الإدارة العليا و ثقافة المسيرين، والتي تعتبر الدعائم الأساسية لبناء ثقافة تسييرية "تنظيمية " قوية ،ولما كان للثقافة التسييرية دورا بالغ الأهمية في تحقيق النجاح والتميز والهوية التنظيمية للعديد من المؤسسات الريادية كالمؤسسات اليابانية والأمريكية ،فإنها في نفس الوقت كانت سببا في فشل العديد من المؤسسات الاقتصادية ،وهذا بسبب ضعفها أو عدم مواكبتها للتغيرات الخارجية والتحديات البيئية.

ولتتمكن المؤسسات الاقتصادية الجزائرية من مواجهة التحديات الصعبة والمتمثلة في المنافسة الشرسة والحفاظ على مكانتها وحصتها السوقية ،وترسيخ صورتها الذهنية ،والبقاء في الاشتغال والنشاط ، يجب عليها تغيير وتطوير نظامها التسييري لمجرات العالم الخارجي ،بحيث تكون مهتمة بإدماج القوى الاجتماعية داخل المؤسسة،ورسكلتها والاهتمام بمطالبها وتطلعاتها لبناء الهويات التنظيمية الفردية والجماعية ، وتحقيق ميزة تنافسية في سوق يتميز بالصراع الشديد ،والاتجاه إلى الاهتمام بالزبائن والمستهلكين ،وهذا كله يدور في المصلحة العامة للمؤسسة الاقتصادية ، فدور ثقافة التسيير يتمثل في الحفاظ على رجال المؤسسة وكوادرها وتحقيق التماهي بين الأهداف الفردية والتنظيمية ، وهذا هو سر النجاح في عالم الأعمال ،فمتى توحدت الرؤى الفردية والجماعية "العملية والإدارية "فإن المؤسسة في الطريق الصواب محققة بذلك النجاعة التنظيمية .

I. الإطار النظري للدراسة :

أولا - الإشكالية:

شكل موضوع ثقافة التسييرية "التنظيمية " في الآونة الأخيرة اهتمام كل من منظري الإدارة الإستراتيجية والسلوك التنظيمي ،وإدارة الموارد البشرية وكذا علم الاجتماع المنظمات ،باعتبارها أحد العوامل الأساسية المحددة لنجاح

وتفوق وتميز المؤسسات الاقتصادية، علاوة على ذلك فإننا نجد في مجال علم الاجتماع والعمل الجماعي أهملت العواطف بسبب أولوية النموذج العقلاني لتعبئة الموارد^{iv}، الذي كان سائدا قبل سنة 1970، والذي حل محله تيار السلوك الجماعي، و في الوقت الحالي الذي تتميز فيه بيئة الأعمال بتغيرات سريعة وجوهرية من شأنها التأثير على أداء المؤسسات وتحقيق أهدافها التنظيمية، تصبح المؤسسات مطالبة بمرجعة حساباتها فيما يخص نظامها التسييري .

وتتلون المؤسسة عادة بجملة الأفكار والمعتقدات والقيم السائدة في المجتمع، ومن ثم تتحدد مطلقاتها وأساليبها في العمل والتسيير، كما تتأثر فعاليتها وانجازاتها بنوع الثقافة السائدة، ذلك أن الخصائص الثقافية لمجتمع معين تلعب دور المحرك في تشكيل السلوكيات والممارسات المهنية الفردية والجماعية داخل بيئة العمل، وبالتالي تؤثر على سلوك الأفراد وأدائهم المهني، فضلا عن مواقفهم واتجاهاتهم وميولاتهم في دعم روح الهوية التنظيمية وتعزيزها، وحسب **F, Dubet** فإنه من المؤكد أن الهجمات الكثيرة المتكررة ضد الهوية المهنية لهؤلاء الذين يكرسون جهودهم ل "العمل مع الآخرين"^{vi} وهذا يعني أن المجموعة إما تبني وتخلق الهوية التنظيمية، أو تعمل عكس ذلك، تحطم الهوية المهنية داخل الهيكل التنظيمية، وينظر للمؤسسة على أنها نظام ثقافي فرعي يتأثر بالثقافة والقيم السوسيو مهنية السائدة، فالمؤسسة هي مجتمع مصغر يضم ذهنيات مختلفة وثقافات متعددة، ودور الإدارة هو تفسير هذه الثقافة وتطويرها وجعلها في خدمة التوجهات الإستراتيجية للمؤسسة، وتكييفها مع التغيرات الخارجية .

وتمثل ثقافة الإدارة العليا أو هيئة المؤسسة لب وعماد التسيير والتنظيم، فهي من تصنع اللبنة الأولى لبناء ثقافة تسييرية "تنظيمية"، وتعمل على ترسيخها في أذهان العمال التنفيذيين، وقد ترفع بعض الشعارات الرنانة وتتبنى قيم: الإنجاز، الشفافية، المبادرة، المساءلة، العدالة التنظيمية، والعمل الجماعي، والمشاركة في اتخاذ القرارات، وغير ذلك من الإجراءات العقلانية التي تحقق الفعالية التنظيمية، وتبقى الثقافة هي المحدد والمعيار للنجاح والتميز وخلق الهوية التنظيمية، فكلما كانت الثقافة قوية، كلما تغلغت في الوسط المهني، وحققت الانسجام والاتساق بين الفواعل التنظيمية والطاقات البشرية، زادت التوقعات الإيجابية والآمال التنظيمية والأهداف المؤسسية .

وفي الجزائر، وبعد تبني الخيار الرأسمالي القائم على اقتصاد السوق، والتغييرات المختلفة التي مست المؤسسات الجزائرية والتي جعلتها في مواجهة واقع سوسيو اقتصادي جديد، أدرك المسيرين بما لا يدع مجالاً للشك أهمية الثقافة التسييرية في تحقيق الإقلاع الاقتصادي والاجتماعي، وتحريك دواليب الإنتاج، ومتابعة التطورات الحاصلة في الفضاء الخارجي، فهي قوة غير مرئية " الثقافة " تفوق أهميتها الأصول المادية والتقنية، بل وقادرة على تحقيق

الاندماج الداخلي والتكيف الخارجي ، وبلوغ مستويات إنتاج أفضل ، ولذلك لجأ هؤلاء المسيرين إلى إعطاء قيمة ووزن كبيرين في تسيير مشروعاتهم الإنتاجية ،وتخصيص العناية الكافية للمدخلات الثقافية ،والتي بإمكانها دفع المؤسسة إلى بر الأمان ،وتحقيق الريادية في عالم المنافسة التجارية والاقتصادية .

وبناء على دور الثقافة التسييرية في المؤسسة الصناعية الخاصة الجزائرية " الرأسمالية " في تحقيق الأهداف التنظيمية للمؤسسة وبلوغ المساعي والأمانى ، والفعالية بمفهومها الاقتصادية والاجتماعي ،سنحاول في هذه المداخلة تشخيص العلاقة الترابطية و التوافقية بين الثقافة التسييرية "التنظيمية " والهوية التنظيمية انطلاقا من الإجابة على التساؤل الرئيسي التالي :

كيف تساهم الثقافة التسييرية "التنظيمية " في بناء الهوية التنظيمية في المؤسسة الصناعية الخاصة ؟ وما مدى مساهمة ثقافة المسير في ترسيخ الهويات التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية الخاصة ؟

ثانيا :الفرضيات :بناء على سؤال الإشكالية نقترح الفرضيات التالية :

- 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

ثالثا - أهمية الدراسة : تكمن أهمية الدراسة في النقاط التالية :

- ✓ تظهر أهمية ثقافة التسيير بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية كفاعل تنظيمي يشرعن ويعقلن الممارسات التنظيمية داخل الفضاء الإنتاجي.
- ✓ تعتبر ثقافة التسيير بمثابة الدليل لتشخيص المواقف والسلوك والإدراك داخل المؤسسة الصناعية ،وتعمل فوق هذا على خلق حصانة ضد التحديات الخارجية والضغط الداخلية .
- ✓ تعمل الثقافة على تعزيز الهوية التنظيمية وفرض الالتزام التنظيمي الجماعي وانسجام الرؤية الجماعية ، والشعور بتوحد الفرديات والهويات ، وكل هذا يعود بالفائدة الإيجابية لصالح المؤسسة الصناعية الخاصة
- ✓ ثقافة التسيير هي الأساس للنجاح التنظيمي ودعامة التطور والتقدم ،وأسلوب تفاعل بين المدخلات والمخرجات لتحسين الأداء الإنتاجي في المؤسسة الصناعية الخاصة .

الملتقى الدولي الثاني حول :..... المجالات الاجتماعية التقليدية والحديثة وإنتاج الهوية الفردية والجماعية في المجتمع الجزائري

رابعا - أهداف الدراسة : تهدف الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف كالتالي :

- ✓ إبراز العلاقة بين ثقافة التسيير والهوية التنظيمية في المؤسسة الصناعية الخاصة .
- ✓ تشخيص مكونات ثقافة التسيير في المؤسسة الصناعية الخاصة ،ومن ثم أهميتها الإستراتيجية في المؤسسة الجزائرية في مرحلة اقتصاد السوق .
- ✓ محاولة تحديد خصائص الثقافة التسييرية ومميزاتها والدور الذي تلعبه في تشكيل السلوك والأفعال في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية .
- ✓ حصر الأسباب التي تساهم في عدم تحقيق الهوية التنظيمية في المؤسسة مجال البحث .

خامسا - تحديد المفاهيم :

I. **الثقافة** : يعرف تايلور " E , Taylor " الثقافة بأنها " ذلك الكل المركب الذي يشمل على المعرفة والمعتقدات ،والفن والأخلاق والقانون والعادات أو أي قدرات أخرى ،أو عادات يكتسبها الإنسان بصفته عضوا في الجماعة " ^{lvii}

ويعرفها هوستفيد "Histfede" بأنها "الخصائص والقيم المشتركة التي تميز مجموعة من الأفراد عن المجموعات الأخرى " ^{lviii}.

• ويعرف "Malinowski" الثقافة بأنها " ذلك الكل المتكامل الذي يتكون من الأدوات والحرف والمعتقدات والأعراف " ^{lix}.

ويعرفها الكاتبان : **Bussenault et Pretet** الثقافة بأنها : " مجموعة الظواهر المادية والإيديولوجية التي تميز مجموعة بشرية أو دولة أو حضارة عن غيرها من المجموعات والدول " ^{lx}.

ومن خلال هذه التعاريف السابقة نستنتج أن: الثقافة هي ظاهرة اجتماعية إنسانية فطرية ومكتسبة، قابلة للتوارث والانتقال، تعبر عن أسلوب وطريقة عيش لمجموعة بشرية معينة تختلف عن غيرها من الجماعات البشرية باختلاف الحيز الزمكاني والجغرافي .

2 - **التسيير** : هو وظيفة إدارية تهتم بترتيب الموارد الداخلية للمؤسسة "موارد بشرية ،موارد مالية ،موارد تكنولوجية ولوجيستكية " اللازمة لتحقيق الأهداف التنظيمية ،وتنظيم الأدوار والمسؤوليات الملقاة على عاتق العمال ،وتلبية كل الاحتياجات النفس اجتماعية للفاعلين داخل الهيكل المؤسسة .

3 - الهوية التنظيمية : يشكل العمل في المؤسسة الصناعية مصدرا لتشكيل الهوية التنظيمية الفردية والجماعية ، ذلك ان العامل يندمج وينتمي إلى جماعة غير رسمية يتبنى مواقفها واتجاهاتها وميولاتها وأفكارها ، والفرد العامل في غالب الأحيان يتبنى موقف الجماعة ، حيث تكون هذه الأخيرة مصدرا لأهم التوجهات الفردية ، مما يضاعف من إخلاص الفرد وسعيه الدؤوب لتحقيق أداء عالي ، ورضاء الجماعة الاجتماعية وتحقيق الأهداف التنظيمية .

ويرى **حريم حسن** الهوية التنظيمية بأنها " تتعلق بمدة انتماء العاملين للمنظمة ككل بدلا من التي يعملون فيها أو مجال تخصصهم ^{ixi} "

ويعرف **Albert and Whetten** الهوية التنظيمية بأنها : "فهم أعضاء المنظمة الجماعي للسمات الأكثر جوهرية / مركزية في المنظمة التي تميزها عن غيرها ، وتتصف عادة بالاستمرارية ويفترض بالسمات الأكثر جوهرية في المنظمة أن تستمر وذلك لأنها مرتبطة بتاريخ المنظمة ، كما أنه ينبغي تبحث المنظمة عن الوسائل التي تساعدنا على أن تميز نفسها عن المنظمات الأخرى المنافسة ^{ixii} ."

وتشكل الهوية التنظيمية في المنظمة من القيم الجوهرية والمعتقدات التي تواجه تصرفات العاملين بالمنظمة ، إذ يكون للإدارة العليا دورا أساسيا في تشكيلها والإجابة عن السؤال "من نحن " كمنظمة ، فذلك يؤثر في تفسير الأمور وتحديد التحديات عند صياغة الإستراتيجية والاتصال بالخارج وحل النزاعات التنظيمية ^{ixiii} .

ومن وجهة نظر عامة فإن مفهوم الهوية المهنية يشير إلى ثلاثة عناصر رئيسية هي : "عالم حياة العمل ، علاقات العمل ، المسارات الوظيفي والنظرة إلى المستقبل ^{ixiv} "

بناء على هذه التعاريف يمكن القول أن الهوية التنظيمية هي عبارة عن خصائص فريدة من نوعها تميز المؤسسة الاقتصادية عن غيرها ، ويلعب القادة المسيرين دورا كبيرا في تحديد معالم الهوية التنظيمية أمام الفاعلين داخل المؤسسة ، وهذا ما ينمي ويقوي من مستوى الاندماج والانتماء لدى التركيبة البشرية العمالية ، ليأتي سلوكهم صورة طبق الأصل لسلوك وممارسات وتصرفات القادة الإداريين ، مما يؤدي في نهاية المطاف إلى تعزيز خصائص المؤسسة الفريدة وتميزها عن مثيلاتها ، وتصبح الهوية مصدرا للروح المادي ، والتعبئة ، والاندماج العمالي ، والامتثال لثقافة المؤسسة ، وتحقيق الميزة التنافسية .

4 - المؤسسة الصناعية الخاصة :

يعرفها **عمر صخري** بأنها: "تنظيم إنتاجي معين الهدف من ورائه إيجاد قيمة سوقية معينة، من خلال الجمع بين عوامل سوقية إنتاجية معينة، ثم يتولى بيعها في السوق لتحقيق الربح" ^{lxv}.

ومن جهته يعرفها **رشيد** واضح بأنها: تركز على الملكية الخاصة لوسائل الإنتاج وحرية المعاملات الاقتصادية، انطلاقا من توازن العرض والطلب تتميز بالمنافسة لتستجيب لشروط السوق، يقوم بتسييرها إداريون وهم مستقلون عن المالكين، لأنهم أكثر اهتماما بمنطق المؤسسة عن ذلك الخاص بالمساهمين، تقوم فيها أداة التوظيف على حرية التعاقد، عقود العمل في ظل هذا النظام ذات طبيعة إرضائية، تخضع في معظمها إلى مبدأ حرية التعاقد والمسؤولية العقدية ^{lxvi}.

من ناحية أخرى فإن المقصود بالقطاع الخاص هو: "مجموعة المؤسسات الخاصة، والتي يعود أغلب رأسمالها إلى الخواص أو إلى شركات خاصة" ^{lxvii}.

بناء على هذه التعاريف يمكن القول أن المؤسسة الصناعية الخاصة هي: مؤسسة خاصة بغض النظر عن طبيعة المعيار القانوني والنشاط الاقتصادي، يتولى المدير أو المالك مسؤولية تسيير هذه المؤسسة حسب القانون المخول للصلاحيات، تضم هذه المؤسسة المدخلات المادية والتقنية والبشرية، وتقوم بعملية إنتاج سلع وخدمات للمجتمع، تؤثر وتتأثر بالبيئة الخارجية وتدخل في علاقات مباشرة مع المجتمع والمحيط الخارجي.

سادسا - أهمية ثقافة التسيير في المؤسسة الصناعية الخاصة "الرأسمالية": لقد تعددت الأبحاث والدراسات التطبيقية حول الثقافة التسييرية "التنظيمية" في المؤسسة مكان العمل، وحسب **Schein** فإن الثقافة تساهم في التصدي لنوعين من المشاكل: الداخلية والخارجية ^{lxviii}، وتلعب الثقافة دورا مهما في رسم وتعيين حدود المؤسسة الإنتاجية، وذلك من خلال إعطائها خصوصية وهوية خاصة تميزها عن باقي المؤسسات الموجودة في العالم الخارجي، إضافة إلى أن لثقافة المنظمة بالغ الأهمية في إيجاد الالتزام والولاء بين العاملين وتغليب المصلحة الجماعية على المصلحة الشخصية ^{lxix}، وهذا التميز التنظيمي يحدث من خلال رؤية مشتركة للمعرفة ونماذج موحدة للتفكير، والمبنية على الخبرات والمعارف الماضية الموجودة بذاكرة المنظمة ^{lxx}، ومن جهته يرى كل من **Waterman, Ouchi, Drucker** ضرورة وجود ثقافة تنظيمية مثالية ووحيدة، والتي تميز أحسن المنظمات الناجحة، هذه الثقافة يجب أن تمتلكها المنظمات الراغبة في النجاح ^{lxxi}، كما أن وجود ثقافة تنظيمية وتسييرية مشتركة يولد عند منسوبي التنظيم إحساسا بالأهمية، والمنظمات التي تمتلك ثقافات متميزة يزيد لدى منسوبيها نسبة الولاء التنظيمي، وبالتالي تزداد مجهودات الأفراد وتقل نسبة ترك العمل ^{lxxii}، ومن جهته يشير: ستيفن، و روبنيز "

Stephen , P,Ribbins" إلى أن الثقافة القوية تعتمد على عنصر الشدة "التماسك" ،وعنصر الإجماع^{lxxiii} ، ويعتقد كل من الباحثان ولكنز و أوتشي Wilkins and Ouchi أن نشوء ثقافة تنظيمية ذات خصائص مميزة تتطلب توفر ثلاثة شروط أساسية : أولا الاستقرار الوظيفي ،ثانيا عدم توفر بدائل عمل بمنظمات أخرى ،ثالثا وجود نوع من التفاعل بين أعضاء التنظيم^{lxxiv} ، ويذهب فيليب برنو إلى أن آليات بناء الهوية المهنية تتمحور حول ثلاث آليات أساسية يمكن من خلالها العامل أن يتحصل على هوية من المؤسسة التي يعمل فيها وهي :التكوين ،الخبرة المهنية ،القبول من طرف الآخرين^{lxxv} أما القريوتي فيرى أن آليات تشكيل الثقافة التنظيمية يبدأ من عمليات إدارية كاختيار العاملين الجدد ، وعملية التعيين التي هي في نهاية المطاف اختيار الأشخاص الذين يتفوقون مع قيم المنظمة^{lxxvi} ،في حين يرى دافيدس ويلسون أن الثقافة التنظيمية أو التسييرية تعمل على تحقيق وإنجاح مبادرات التغيير التنظيمي ،بل أن كلا من الثقافة التنظيمية والتغيير التنظيمي قد أرتبط بروابط قوية لا يمكن الخلاص منها ، وتقع المناقشات السببية لهذه الرابطة في خط مستقيم مفرد الاتجاه ويرجع للأسباب التالية :وجود ارتباط قوي بين الثقافة التنظيمية والأداء التنظيمي ،من اجل تغيير في الأداء التنظيمي ،وحسب الاهتمام بهيكل الثقافة التنظيمية في المنظمات التي يكتب لها النجاح وهي المنظمات التي تولي اهتماما كبيرا بالأفراد ، وتتميز باللامركزية والتي تعتبر مصدرا للإبداع^{lxxvii} ، فحالة الحركة الدائمة باتجاه التغيير أصبحت حقيقة قائمة ،كما أن سرعة التغيير متزايدة ،وفي حالة عدم قبول المنظمة بالتغيير والتحرك بما يتلاءم مع التغيرات والاستجابة له ، فإن ذلك يؤدي بالمنظمة إلى أن تكون في آخر الطابور^{lxxviii} ، والمنظمات التي ترفض التكيف يحتمل أن لا تكون متواجدة في السنوات القليلة المقبلة^{lxxix} ، وفي زمن تغيرات العولمة وسرعة انتشار المعلومات يصبح القادة المسيرين هم عماد المؤسسة وسر نجاحها وتألقها ،وبالتالي فإن الحاجة إلى قيادات واعية تدرك أهمية التغيير وتنفيذه في ظل القيادات الكفوءة ،وعليه فإن الخصائص البشرية ،والمادية ، والثقافة التنظيمية تعد مطلبا من متطلبات القيادة التحويلية^{lxxx} والتي تصل بالمؤسسة إلى بر الأمان .

بناء على ما سبق ذكره يتبين لنا أن الثقافة التسييرية "التنظيمية" تلعب دورا مهما في رسم وتعيين حدود المنظمة ، وذلك من خلال إعطائها نصوصية وشخصية تميزها عن باقي المؤسسات الموجودة في البيئة ،وبهذا تظهر الثقافة التنظيمية كأحد عوامل إثبات الهوية والتميز عن البيئة الخارجية ،وذلك انطلاقا من القيم والعناصر الثقافية المشتركة بين العمال والتي تسمح لهم بالتمييز والاختلاف عن باقي أفراد المجتمع وأفراد المؤسسات الأخرى^{lxxxi} ،ويمكن أن نستنتج من ذلك كله بأنه تكمن أهمية الثقافة التنظيمية في أنها تحدد نجاح المنظمة إلى حد كبير ،من حيث أنها تساعد على تماسك الأعضاء ، والحفاظ على هويتهم وبقائهم ،وتوجيه سلوكهم ومساعدتهم ، مما يولد ضغوطا

عليهم للمضي قدما للتفكير والتصرف بطريقة تتسجم وتتناسب معهم^{lxxxii}، وهنا نتضح لنا أيضا الفائدة الرمزية التي يجنيها إدارات المؤسسات من مفهوم "الثقافة" كهذا، وترى هذه الإدارات أن الثقافة الصناعية لا ترتبط مباشرة بالمأجورين بل تسبقهم إلى حد ما، وتفرض نفسها عليهم، وعدم انضمام العامل إلى ثقافة المؤسسة الصناعية يعني إلى حد ما استبعاد نفسه عن التنظيم^{lxxxiii}

سابعا - الدراسات السابقة :

الدراسة الأولى: دراسة بوحنية قوي، بعنوان: "ثقافة المؤسسة كمدخل أساسي في التنمية الشاملة -دراسة في طبيعة العلاقة بين المحددات الثقافية وكفاءة الأداء"، حول الباحث فيها دراسة العلاقة بين المكونات الثقافية السائدة في المنظمات الإدارية والسياسية وكفاءة الأداء وتوصل الباحث من خلالها إلى وجود علاقة قوية بين ثقافة المؤسسة وكفاءة الأفراد^{lxxxiv}.

الدراسة الثانية: دراسة عبد الطيف عبد اللطيف ومحفوظ أحمد جودة بعنوان: دور الثقافة التنظيمية في التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية، هدفت الدراسة إلى تحديد دور الثقافة التنظيمية في التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية، ولتحقيق هذا الهدف اختيرت عينة من أربع جامعات أردنية خاصة بصفة عشوائية، وزعت 280 إستبانة على أعضاء هيئة التدريس فيها، وتوصلت الدراسة إلى نتائج أبرزها: هناك رؤية مشتركة لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الخاصة بالأردن إزاء الهوية التنظيمية، وأظهرت نتائج الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة إزاء الهوية التنظيمية ترجع لإلى العوامل الشخصية المتعلقة بالرتبة الأكاديمية، وقد استطاعت الدراسة بناء نموذج يتكون من الأبعاد الداخلية في التحليل (التعاون، والابتكار، والالتزام، والفاعلية) وقد تمكن النموذج من تصنيف المبحوثين إلى مجموعتين من لديهم شعور ضعيف بالهوية التنظيمية، ومن لديهم شعور قوي بها^{lxxxv}.

الدراسة الثالثة: دراسة رائد إسماعيل عباينة و ماجد أحمد حتاملة بعنوان: دور الثقافة التنظيمية في دعم إدارة المعرفة في المستشفيات الحكومية في الأردن، هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الثقافة التنظيمية السائدة (البيروقراطية، الإبداعية، والمهمة والداعمة) في دعم إدارة المعرفة (اكتساب الخبرة وتخزينها، ونقلها، وتطبيقها) في مستشفيات القطاع العام في محافظة إربد - الأردن - وخلصت الدراسة إلى نتائج أبرزها: أن نمط الثقافة التنظيمية السائدة في مستشفيات القطاع العام هو النمط البيروقراطي، كما توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين الأنماط الثقافية التنظيمية السائدة وبين أبعاد إدارة المعرفة، حيث أن وجود أقوى علاقة كانت بين إدارة المعرفة والنمط الإبداعي، وكان أضعفها بين إدارة المعرفة والنمط البيروقراطي^{lxxxvi}.

الدراسة الرابعة: دراسة بويابة الطاهر بعنوان: دراسة الفعالية من خلال بعض المؤشرات الثقافية، حيث حاول الباحث دراسة تأثير الثقافة على الأداء داخل المؤسسات الصناعية، وتشخيص الدور الفعال الذي يقوم به الإنسان من أجل إنجاز المؤسسات التي ينتمي إليها، حيث لم ينظر إلى الإنسان من الزاوية المادية فقط، وإنما ينظر إليه من الزاوية الثقافية على وجه الخصوص، وتوصل الباحث إلى جملة من النتائج أبرزها: أن مشكلة المؤسسات الجزائرية خاصة والاقتصاد الوطني عامة لا يرتبط بالجوانب التقنية والمادية رغم أهميتها، بقدر ما يرتبط بالبعد الإنساني، كما أن الفعالية الحقيقية مرتبطة بشكل قوي باحترام والاعتناء بالثقافة الشخصية للعامل على اعتبار أنها من العوامل الحساسة في إنجاز العمل^{lxxxvii}.

الدراسة الخامسة: للباحث: بوفلجة غياث بعنوان: "القيم التقليدية ومتطلبات التنظيم الحديث" حاولت هذه الدراسة أن تعكس الضوء على تلك الاختلافات والفروقات بين القيم داخل التنظيم، وبين القيم التقليدية وما يقابلها من قيم حديثة لتخلص الدراسة إلى نتائج أبرزها: أن فعالية التنظيم تتحقق في تطابق القيم داخله، حيث يفرق الباحث بين نمطين من الثقافة، الأول تقليدي، متأثر بالعادات والتقاليد ووسائل الإنتاج التقليدية، في حين يمثل النمط الثاني تلك الثقافة المتأثرة بقيم العصر من استقلالية وحرية، وطرق تنظيم عصرية، ويشير الباحث إلى أن المؤسسات الجزائرية شأنها شأن مؤسسات دول العالم الثالث تعيش بل وتتخبط في ازدواجية القيم هذه داخل نفس التنظيم، مما أدى إلى ظهور مجموعة من السلوكيات السلبية المؤثرة على التنظيم وفعاليتها، مما سوف يجعل المؤسسة تفقد بريقها وحيويتها وفعاليتها^{lxxxviii}.

الدراسة السادسة: للباحث بشير محمد الموسومة بعنوان: الثقافة والتسيير في الجزائر، بحث في تفاعل الثقافة التقليدية والثقافة الصناعية، حيث يرى الباحث أن كل دراسة سوسيولوجية أو أنثروبولوجية حول المؤسسة الجزائرية هي بحث في إشكالية الانتقال الثقافي من المرجعية التقليدية "الزراعية" إلى المرجعية الصناعية "العصرية" الذي يقوم على التحليل الثقافي، والذي يعتمد على ثلاثة مقاربات منهجية وهي: التاريخية، والتطورية، والثقافية، التي يراها الأنسب لأي طرح علمي سوسيوانثروبولوجي، إلا أنه فضل الاعتماد على منهج علم الاجتماع الديناميكي، بهدف إبراز التغيرات التي قد تظهر على سلوكيات وممارسات العمال في حال تفاعل الثقافتين التقليدية والصناعية، وقد خلص الباحث إلى أن عملية المثاقفة التي كانت تسعى إليها عملية التصنيع من خلال بث قيم العصرية لدى العامل الجزائري لم تلق ذلك النجاح الذي كان منتظرا منها، ذلك أن القيم العصرية قد تم تحويرها عندما اصطدمت بالمرجعية الأصلية التقليدية التي أصبحت أمرا مثاليا لدى العامل الجزائري^{lxxxix}.

II. الجانب المنهجي للدراسة :

أولا : مجالات الدراسة

1- **المجال الجغرافي** : تمت هذه الدراسة في مؤسسة صرموك للمشروبات الغازية التي تخضع للشكل القانوني : شركة ذات مسؤولية محدودة مقرها ولاية سطيف ،و تقع هذه المؤسسة في منطقة النشاطات الصناعية رقم: 18 المحاذية للطريق الوطني الرابط بين ولاية سطيف وولاية قسنطينة ،وكانت فيما مضى تسمى المقهى الشرقية الكبرى ، وفي سنة 1988 قرر السيد مصطفى صرموك تطوير المؤسسة ،ومواصلة العمل رفقة أبنائه ،وهي حاليا من المؤسسات الرائدة على المستوى الوطني في مجال الإنتاج .

2- **المجال البشري**: تحتوي المؤسسة حاليا 226 عامل موزعين على المستويات التنظيمية الثلاثة:فئة الإطارات، فئة التحكم والصيانة، فئة العمال التنفيذيين وهم موزعين على الشكل التالي :

فئة الإطارات : 13 إداري.

فئة التحكم والصيانة : 56 فرد من أعوان التحكم والصيانة .

فئة العمال التنفيذيين : 157 فرد من عمال تنفيذيين .

3-**المجال الزمني** : دامت الدراسة من 16 فيفري 2014 إلى غاية 25 مارس 2014 .،حيث دامت الدراسة الاستطلاعية في بداية النزول للميدان مدة أسبوعين ،تم من خلالها التعرف عن قرب على مختلف مصالح المؤسسة ،وشرح أهداف الدراسة ومقاصدها ،كما تم إجراء بعض المقابلات مع الإطارات المسيرة للمؤسسة بهدف الحصول على معلومات تفيد البحث، وجرت المقابلات مع كل من "مسؤول مصلحة الموارد البشرية ،مسؤول الإنتاج ، مسؤول التسويق ،مسؤول المحاسبة " وبعد الانتهاء من جمع المعلومات حول كيفية سير وعمل المؤسسة الصناعية الخاصة ،تم بناء استمارة تجريبية طبقت على 07 عمال ثلاثة منهم إداريون و 04 عمال تنفيذيين ،حيث تم تعديل وحذف بعض عبارات الاستمارة وتبسيطها ،ليتيم عرضها في شكلها النهائي وتوزيعها على العمال التنفيذيين .

ثانيا : المنهج المستخدم : يهدف كل بحث إلى الوصول إلى نتائج موضوعية حول المشكلة المطروحة ،والمنهج العلمي بقواعده وأهدافه الإبستمولوجية يشكل الأساس الذي تبنى عليه البحوث الميدانية والتطبيقية ،ذلك أن البحث العلمي لا يستقيم إلا بوجود منهج علمي ملائم يتفق وخصائص الدراسة ، ومنه فإن المنهج العلمي يوصف بأنه الطريق المؤدي إلى الكشف عن الحقيقة بواسطة مجموعة من القواعد العامة التي تهيمن على سير العقل وتحديد عملياته ،حيث يصل إلى نتيجة معلومة ^{xc} ،أو أنه مجموعة الإجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة اعتمادا على جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها ،وتحليلها تحليلا كافيا ودقيقا لاستخلاص دلالاتها، والوصول إلى نتائج وتعميمات عن الظاهرة أو الموضوع محل البحث ^{xci}،وانطلاقا من الإشكالية المطروحة ،تم اختيار المنهج الوصفي الذي نراه مناسباً للدراسة ،وبهذا فان استخدامنا للمنهج الوصفي لا يقتصر على عملية الوصف المكثف ،وجمع المعلومات والبيانات الضرورية ،إنما سنحاول غرلة هذه المعطيات وفحصها واكتشاف العلاقات بين المتغيرات ،وتفسير طبيعة العلاقة بين الثقافة التسييرية والهوية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية الخاصة الجزائرية .

ثالثا : أدوات جمع البيانات

1- الاستمارة : إن طبيعة الموضوع والمنهج المستخدم تحتم على الباحث استخدام أدوات معينة يستعين به في جمع المعلومات الضرورية لأبعاد المشكلة البحثية ،وتماشيا مع فروض الدراسة ومؤشراتها ومتغيراتها فقد تم استخدام أداة الاستمارة كأداة رئيسية مع عينة البحث ،وقد تم الاستعانة بالتراث السوسولوجي والدراسات السابقة والاستفادة منها في تصميم هذه الأداة، تم توزيع 80 استمارة لمجتمع البحث ، وتم استرجاع 67 استمارة فقط، ورغم المحاولات الجدية لشرح أهداف الدراسة إلا أن العمال كانوا يتحججون بصعوبة الأمورية ،والخوف من عواقب الإدلاء بإجابات حرجة تكلفهم منصبهم المهني ،وحينها أدركنا أن للمؤسسة عيون تراقب كل من يفشي بأسرار المؤسسة الصناعية الخاصة ،حيث قال لنا أحد العمال التنفيذيين بعد المحاولات العديدة لإعطائنا استمارة مملوءة والإجابة عليها

بصريح العبارة "يا بني ما نلعبش بخبزة الأولاد" وهذه العبارة تخفي وراءها دلالات سوسولوجية وحقائق واقعية مهمة، ومن جهة أخرى فقد مكنتنا هذه التقنية من تسهيل الدراسة والحصول على البيانات الضرورية لتكملة البحث، والإجابة عن سؤال الإشكالية.

2-المقابلة : كما تم تدعيم هذه الأداة بأداة أخرى تمثلت في المقابلة الحرة، حيث تم إجراء مقابلات مع بعض الإطارات القيادية في مؤسسة صرموك، إضافة إلى بعض العمال التنفيذيين .

رابعا:العينة وكيفية اختيارها : تتوقف صحة الدراسات السوسولوجية والاجتماعية على حسن وسلامة اختيار العينة وكيفية استخراجها، حتى يكون مجتمع البحث ممثلا للمجتمع الكلي، ومن ثم الحصول على بيانات هامة تمكننا من الوصول إلى تشخيص دقيق لمعالم المشكلة البحثية، وفي إطار هذا البحث اختار الباحثان **العينة العشوائية البسيطة** فرضتها طبيعة الدراسة، حيث أجريت الدراسة على 80 عامل من مؤسسة صرموك مجال البحث، وذلك قصد معرفة آرائهم عن طبيعة الثقافة التسييرية "التنظيمية" ودورها في تحقيق الهوية التنظيمية للعمال، وتم استرجاع 67 استمارة من مجموع الاستمارات .

خامسا : تحليل و تبويب وتفسير نتائج الفرضيات :

الجدول رقم : 01 يوضح فئات الأعمار لأفراد العينة .

| فئات الأعمار | ك | ن% |
|--------------|----|-------|
| 30 - 20 | 24 | 35.82 |
| 40 - 30 | 18 | 26.86 |
| 50 - 40 | 14 | 20.89 |
| 50 فأكثر | 11 | 16.41 |

| | | |
|---------|----|------|
| المجموع | 67 | %100 |
|---------|----|------|

يبدو من خلال الجدول أن أعلى نسبة سجّلت هي نسبة 35.82 %، وتمثل الفئة العمرية لدى الشباب، وهذا يدل على أن المؤسسة تعتمد في سياستها الإنتاجية على فئة الشباب، ثم تأتي نسبة 26.86 % لدى الفئة العمرية (30 - 40) أما فئة 50 فأكثر فهي أضعف نسبة من حيث التمثيل وقدّرت بـ 16.41 % .ويمكن القول أن العمل في المؤسسة الصناعية الخاصة (القطاع الخاص) يعتمد على الفئة الشبابية كون هذه الأخيرة تمتاز بطاقة فيزيولوجية ومورفولوجية تساعد على الأداء الأمثل .

الجدول رقم :02 يوضح المستوى التعليمي .

| المستوى التعليمي | ك | ن % |
|------------------|----|-------|
| ابتدائي | 24 | 35.82 |
| متوسط | 25 | 37.31 |
| ثانوي | 18 | 26.86 |
| جامعي | 00 | 00 |
| المجموع | 67 | %100 |

نلاحظ من خلال الجدول أن أعلى نسبة سجّلت هي 37.31 % والذين لديهم مستوى تعليمي متوسط، ثم تأتي نسبة 35.82 % لتمثل مستوى ابتدائي، وأخيرا مستوى ثانوي بنسبة 26.86 % .عموما نلاحظ أن مهام المؤسسة لا تستدعي الاعتماد على الفئة المتعلمة، وهي سمة تكاد تكون مشتركة بين مؤسسات القطاع الخاص، حيث أثبتت دراسة قام بها ديوان الإحصاء ONS أن أكثر من 56% هم من مستوى تعليمي متوسط .

الجدول رقم : 03 يوضح البيانات الخاصة بالأقدمية :

| الأقدمية | ك | ن % |
|--------------|----|-------|
| أقل من سنتين | 23 | 34.32 |
| 3 - 5 | 19 | 28.35 |

| | | |
|-------|----|---------|
| 20.89 | 14 | 8 - 6 |
| 16.41 | 11 | 8 فأكثر |
| %100 | 67 | المجموع |

توضح معطيات الجدول المبين أعلاه أن أعلى نسبة سجلت هي 34.32 % من مجموع العمال لهم سنتين أقدمية فقط، وتنخفض النسبة إلى 28.35 % لدى فئة 3 - 5 سنوات أقدمية، وتتقارب بين فئتي 6 - 8 و 8 فأكثر بنسبة 20.89 % و 16.41 % على التوالي، ويمكن القول أن طبيعة العمل في المؤسسة الصناعية الخاصة (القطاع الخاص) الذي يمتاز بالمراقبة والصرامة في العمل يجبر العمال على ترك مناصب عملهم أو ما يسمى بظاهرة دوران العمل .

الجدول رقم 04 : هل تعتقد أن العمل الجماعي والمشارك بين العمال مفيد للمؤسسة ؟

| العمل الجماعي مفيد | ك | ن % |
|--------------------|----|-------|
| نعم | 40 | 59.70 |
| لا | 27 | 40.29 |
| المجموع | 67 | %100 |

القراءة الإحصائية للجدول تبين لنا أن إجابات العمال قد تبين أن العمال راضون عموما عن العمل الجماعي والمشارك، ويعتقدون بفائدته على مستوى الإنتاج والأداء، وذلك بنسبة 59.70 %، في حين أكدت نسبة 40.29 % أن هناك سوء تكييف مع العمل الجماعي، ويمكن تفسير ذلك بطبيعة البنية التنظيمية للمؤسسة الصناعية الخاصة التي تتطلب المهام المجزأة والدقيقة، ومن جهة أخرى فهذه المؤسسة تختلف عن المؤسسة العامة من حيث التسيير ونمط التنظيم، وبذلك يرى العمال أن شخصيتهم في حالة اغتراب عن عالم العمل، بسبب شعورهم بالتوتر والقلق ومشاعر الاستياء الناجمة عن عدم التكيف، وهو ما يقلل من دافعيتهم للعمل، وبالتالي فإن جملة هذه المشاعر السلبية قد تؤدي إلى خفض إنتاجية العامل نتيجة معايشته للإجهاد النفسي والتوتر وعدم الارتياح، وهي مؤشرات دالة على مشاعر الرفض لدى العمال، والمقاومة العلنية لنوعية الحياة داخل المؤسسة. والتي تنعكس على الهوية التنظيمية بسبب ضعف الاندماج في المشروع الصناعي .

الجدول رقم 05 : في رأيك هل تعتقد أن العمل مع فرق العمل يشعرك بالرضا والارتياح والانتماء؟

| العمل مع فريق عمل | ك | ن % |
|-------------------|---|-----|
| | | |

| يحق الرضا والارتياح | | |
|---------------------|----|-------|
| نعم | 50 | 74.62 |
| لا | 17 | 25.37 |
| المجموع | 67 | %100 |

تظهر نتائج الجدول أن الاتجاه العام السائد يؤكد أن الاشتغال في فرق العمل يزيد من حماس العامل ويشعره بالرضا والانتماء، وذلك بنسبة 74.62 % ويمكن تفسير ذلك بأهمية العلاقات الإنسانية في مجال العمل داخل المؤسسة الصناعية الخاصة، ودورها في التخفيف من ضغوط العمل وإكراهات التنظيم، فمعظم العمال أكدوا إيجابية جماعية العمل وضرورته بالنسبة للعامل، خصوصا أولئك الذين التحقوا مؤخرا بالوظيفة، ثم تأتي نسبة 25.37 % ترى عكس ذلك وتتفي الدور الإيجابي للجماعية، بل إن الرتابة والملل هي السائدة في أجواء العمل، وهذا الفضاء الموسوم بالسلبية لا يشجع على زيادة الدافعية للعامل وتقانيه وتحمسه للعمل، بل تدفعه إلى البحث أجواء أخرى تشبع احتياجاته النفسية والاجتماعية .

الجدول رقم : 06 أثناء تأدية مهامك مع جماعة العمل، هل تحس بوجود بقيم التعاون والتضامن والتكافل؟

| وجود قيم التعاون داخل فرق العمل | ك | ن % |
|---------------------------------|----|-------|
| نعم | 20 | 29.85 |
| لا | 12 | 17.91 |
| أحيانا | 35 | 52.32 |
| المجموع | 67 | %100 |

من خلال ما هو موضح في الجدول نلاحظ أن 52.32 % تؤكد أن قيم التعاون والتضامن والتكافل موجودة داخل الفضاء الإنتاجي، خصوصا إذا كان فريق العمل مكون من أشخاص متضامنين وينتمون إلى نفس الرؤى والذهنيات والمواقف، والمؤسسة تترك مجالا وحرية للعامل في الانخراط إلى جماعة عمل تناسبه وتلائمه، وهذا بلا شك أسلوب داعم لنفادي العجز والتوقف في أداء العمل، في حين تأتي نسبة 29.85 % ترى أن الجماعية في أداء الواجبات قضية إيجابية تعزز المجال السيكولوجي للعاملين، ويجب على المؤسسة أن تأخذ بعين الاعتبار حاجات العمال النفسية والاجتماعية، لذا فهي تعتمد على فسخ المجال لهؤلاء العناصر للانخراط في أي فريق عمل،

وأخر نسبة مسجلة هي 17.91 % ترى غياب كلي للإحساس بوجود قيم العمل الإيجابية كالتعاون والتضامن والتماسك، عموما يمكن القول أن المؤسسة تعتمد على الطرق الحديثة في العمل (العمل بالسلاسل) وهو ما يضيف على العمال الإحساس بالانتماء والهوية

الجدول رقم : 07 حسب رأيك، هل جماعية العمل تحقق أداء جيد للمؤسسة؟

| دور العمل الجماعي في زيادة الإنتاج | ك | ن % |
|------------------------------------|----|-------|
| نعم | 39 | 58.20 |
| لا | 28 | 41.79 |
| المجموع | 67 | 100% |

من خلال معطيات الجدول يظهر لنا أن العمال يؤكدون أهمية العمل المشترك في زيادة الأداء الإنتاجي، وذلك بنسبة 58.20% وهذا يؤدي حتما إلى شيوع ممارسات ايجابية نتيجة التأثير على التوازن النفسي للعامل، وهي عوامل صحية، أما النسبة الباقية والمقدرة بـ 41.79 % فقد أكدت على المسألة تخضع لاعتبارات شخصية أو إلى "الضمير"، فقيم العامل ونظرته إلى العمل والظروف السوسيواقتصادية هي المحددات الرئيسية للأداء الأمثل، فضلا عن الخبرة والأقدمية والحوافز المادية والمعنوية التي تمنحها المؤسسة .

الجدول رقم : 08 هل تقوم المؤسسة بتقديم مكافآت مادية سخية عرفانا بمجهودات العاملين ؟

| تقدم المؤسسة الحوافز المادية والمكافآت | ك | ن % |
|--|----|-------|
| نعم | 26 | 38.80 |
| لا | 41 | 61.19 |
| المجموع | 67 | 100% |

من خلال قراءة الجدول إحصائيا، يتضح لنا أن مجتمع البحث يؤكد أن المؤسسة لا تقوم بمنح حوافز مادية للعمال وذلك بنسبة 61.19 %، وقد صرح لنا أحد المبحوثين عند مقابله أن مدة (05) سنوات عمل جعلته يتعود على

الظروف القاسية للعمل والمتمثلة في ضعف الدخل الشهري ،وبعد المسافة عن مقر العمل ، ومن جهة أخرى أكد لنا أحد المستجوبين أن المؤسسة لا تقوم بصفة اعتيادية بإعطاء حتى حوافز معنوية فقط كالاعتراف والتشجيع والتقدير ،ناهيك عن الحوافز المادية ،وهو ما ينعكس سلبا على الهوية التنظيمية ، ويمكن تفسير ذلك أيضا بمحدودية القدرة المالية للمؤسسة ،والتي لا تسمح لها بإرضاء الأطراف المعنية ،هذا وقد أجابت نسبة 38.80% بأن المؤسسة تمنح حوافز مادية ومعنوية للعمال الجديين، وتحترمهم وتوفر لهم كل الاحتياجات النفسية والاجتماعية والاقتصادية ، وربما تكون هذه الفئة حسب اعتقادنا الشخصي من العمال ذوي الأقدمية والخبرة التي لا يمكن للمؤسسة أن تستغني عن خدماتهم ،أو أنهم من الأقارب لصاحب المؤسسة .

الجدول رقم : 09 هل توفر المؤسسة ظروف عمل ملائمة للأداء الجيد ؟

| توفر المؤسسة ظروف عمل ملائمة | ك | ن % |
|------------------------------|----|-------|
| نعم | 17 | 25.37 |
| لا | 50 | 74.62 |
| المجموع | 67 | 100% |

إن تشكيل هذا الجدول نابع من قناعتنا أنه كلما كان مناخ العمل مناسب وملائم، كلما زاد الأداء الفردي والجماعي، وقد أجاب العمال بنسبة 74.62 % بعدم ملائمة ظروف العمل المادية والفيزيائية والتنظيمية، وهذا مؤشر عن غياب الهوية التنظيمية في فكر العمال، أما نسبة 25.37 % فقد أجابت بوجود إجراءات تحسينية دورية لظروف العمل من أجل تفادي أخطار العمل المهنية .

الجدول رقم : 10 في اعتقادك الشخصي ،هل المناخ التنظيمي السائد يشجع على تطوير المهارات الفردية ؟

| المناخ التنظيمي مشجع على تطوير المهارات | ك | ن % |
|---|----|-------|
| نعم | 22 | 32.83 |
| لا | 45 | 67.16 |
| المجموع | 67 | 100% |

صرح العمال المستجوبين بنسبة 67.16 % على أنهم غير راضون عن مناخ العمل التنظيمي الذي يتصف بالجمود والروتين القاتل ،وهذا الفضاء التنظيمي يقتل كل المبادرات الإبداعية ،وبينفي الهوية التنظيمية والاندماج

العمالي ، فيما أجابت البقية والمقدرة نسبتهم بـ 32.83 % من مجتمع البحث أن بيئة العمل مشجعة لتطوير المهارات الفردية والجماعية ، كون أن القوة العاملة تلقى "أذان صاغية" من طرف الإدارة ، للإشارة أن المؤسسة على لسان مسؤول الموارد البشرية تعتمد على إرضاء العمال ،وتوفير مل المتطلبات الضرورية ، حتى لا ينتقلون إلى العمل في مؤسسات أخرى (دوران العمل) .

جدول رقم : 11 هل الرقابة الإدارية مناسبة ،وتحترم المشاعر النفسية للعمال التنفيذيين ؟

| موقف العمال من الرقابة الإدارية | ك | ن % |
|---------------------------------|----|-------|
| نعم | 23 | 34.32 |
| لا | 44 | 65.67 |
| المجموع | 67 | 100% |

يشير الجدول أن مجتمع البحث قد أجاب بنسبة 65.67 % ترى أن نظام الرقابة صارم جدا في متابعة تنفيذ المهام ، ولا يراعي الحاجات السيكولوجية للعمال التنفيذيين ،إلى درجة أنه لا يتسامح مع الأخطاء المهنية ،ومن ناحية أخرى فإن المؤسسة الصناعية الخاصة تعتمد على وظيفة الرقابة الإدارية كوسيلة فعالة لإنجاح الأهداف التنظيمية ،وتحسين كفاءة المؤسسة وقدرتها التنافسية ، ،وهذه المواقف تتعكس سلبا على درجة الاندماج المهني للعمال داخل المؤسسة ، أما نسبة 34.32 % فترى العكس وتؤكد بوجود رقابة إدارية مناسبة للأداء ومشجعة على تقديم مستويات أفضل ،ويمكن إرجاع ذلك إلى متغيرات شخصية كعامل السن والخبرة والأقدمية حيث يعامل هؤلاء معاملة خاصة تختلف عن بقية العمال الشباب

الجدول رقم : 12 هل يطبق العمال كافة الأنظمة واللوائح والقوانين الداخلية للمؤسسة ؟

| احترام الأنظمة واللوائح والقوانين الداخلية | ك | ن % |
|--|----|-------|
| نعم | 55 | 82.08 |
| لا | 12 | 17.91 |
| المجموع | 67 | 100% |

بتحليل الجدول أعلاه يتضح أن أغلب العمال أجمعوا أن النظام العمل يحضا باحترام كبير ومعظم القوى التشغيلية تطبق القوانين الداخلية للمؤسسة بحذافيرها وذلك بنسبة 82.08 % وهو إعلان صريح بالنمط العقلاني الذي يميز

النسق التنظيمي والتقني لمؤسسة صرموك ،أما النسبة المتبقية والمقدرة بـ 17.91 % فتؤكد على عدم انصياح بعض العمال للقانون الداخلي للمؤسسة ،(يغيبون من دون مبرر ، ولا يعاقبون بأية عقوبة كالخصم مثلا) ، مع العلم أن المؤسسة تسوق دائما خطاب الالتزام من طرف الإدارة وتحت عليه في كل المناسبات ، وتشير إلى فرض عقوبات تأديبية إذا تكررت المخالفات المتعمدة إلى درجة الطرد من المؤسسة .

الجدول رقم 13: هل تتجه جهود العاملين نحو تطبيق الإستراتيجية التنظيمية ؟

| صيانة الآلات | ك | ن % |
|--------------|----|-------|
| نعم | 37 | 55.22 |
| لا | 30 | 44.77 |
| المجموع | 67 | 100% |

نلاحظ من خلال الجدول أن إجابات العمال تكاد تكون متقاربة، فنسبة 55.22 % تؤكد امتثال العمال للثقافة التنظيمية وإستراتيجية المؤسسة ، فهم مجندون دائما لخدمة المؤسسة وإنجاح سياستها ، وهذا بلا شك يدل دلالة قاطعة على وجود هوية تنظيمية داخل المؤسسة ، فالعمال مندمجون مع الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة ، وهم على أهبة الاستعداد لتقديم يد العون للمؤسسة ، لأنها على حد قول أحد العمال التنفيذيين بمثابة البيت الثاني له (مكان الرزق والخبز) ، في حين أجابت نسبة 44.77 % عدم وجود صلة بين الأهداف الفردية والمؤسسية ، فالإدارة تشتغل لصالحها ، كما العمال في نفس الوقت يلهثون وراء مصالحهم الشخصية ، دون أي اعتبار رمزي يحمله العمال نحو المؤسسة مكان العمل ، ومن جهة أخرى يمكن تفسير ذلك بعد وجود ثقافة مؤسسية بالمفهوم الاصطلاحي الذي رأيناه عند **E, H, Schein** وآخرون ، بل لدينا ثقافة أفراد داخل المؤسسة التي توطرها وتوجهها الاستراتيجيات الذاتية الخاصة بأصحابها^{xcii}

الجدول رقم 14 : هل تعتقد أن مؤسسة صرموك مدعاة للافتخار من بين مثيلاتها ؟

| المؤسسة مدعاة للفخر بين مثيلاتها | ك | ن % |
|----------------------------------|----|-------|
| نعم | 57 | 85.07 |
| لا | 10 | 14.92 |
| المجموع | 67 | 100% |

تبيّن إحصائيات الجدول أن نسبة 85.07 % قد جاءت للتأكيد على وجود قيمة معنوية لمكانة المؤسسة لدى العاملين ،رغم النقائص الموجودة في بيئة العمل ،والصعوبات التي تعترض العمال التنفيذيين في أداء واجباتهم اليومية ،إن وجود هوية تنظيمية وتوفير بيئة عمل ملائمة من شأنه أن ينمي الارتباط العاطفي بمرور الزمن ،وتبعاً لذلك يتشكل الولاء التنظيمي كأحد المظاهر المعبرة عن الاندماج النفسي والوجداني في بنية المشروع ،كما أن ملائمة الظروف يؤدي إلى تعلق العامل بوسيلة عمله واستعداده النامي للزيادة في الأداء ،وفي حين أكدت نسبة 14.92 % أن معظم المؤسسات الجزائرية تتشابه كثيراً في خصائص العمل ،ولا توجد مؤسسات أفضل من أخرى من كل النواحي ،فالعامل يقدم عرقه شراباً سائغاً للمؤسسة ،وهذه الأخيرة تحقق أرباح طائلة على حساب جهود العمال التنفيذيين ، وبالتالي معظم المؤسسات تشترك في هذه الخاصية ،للاشارة أن هذه الإجابات مقدمة من طرف عمال حديثي العهد بالمؤسسة ،وهم فئة الشباب الطامحة إلى تحقيق مشاريع ونجاحات في حياتهم الاجتماعية .

الجدول رقم : 15 هل يتسم العمل في المؤسسة بالحيوية والفعالية والدينامكية ؟

| أثر التدوير وإثراء المهام | ك | ن % |
|---------------------------|----|-------|
| نعم | 45 | 67.16 |
| لا | 22 | 32.83 |
| المجموع | 67 | 100% |

تؤكد معطيات الجدول أن اعتماد المؤسسة الطرق الحديثة في تنظيم العمل (العمل بالسلاسل) أدى إلى شعور العمال بالحيوية المفعمة والدينامكية الفعالة، وهو أمر مفيد من الناحية العملية والميدانية للهوية التنظيمية ،حيث يجد العمال راحتهم في ظل تنوع المهام وقد أكد 67.16 % من مجموع الإجابات أن إثراء المهام وتنويعها يؤدي إلى تحسين الأداء من خلال تخفيف الرتابة والروتين والملل وكل المشاعر السلبية ،وفي المقابل ترى نسبة 32.83 % أنه لا وجود لأي شعور نفسي إيجابي إزاء العمل في المؤسسة الصناعية الخاصة ، فالأجواء عادية جداً ولا تبعث على التفاؤل والحماس الجماعي .

الجدول رقم : 16 هل في اعتقادك أن أفراد المؤسسة مهنيون واحترافيون في وضع رسالة المؤسسة وأهدافها وإستراتيجيتها ؟

| أفراد المؤسسة مهنيون واحترافيون في إنجاز أهداف المؤسسة | ك | ن % |
|--|---|-----|
| | | |

| | | |
|---------|----|-------|
| نعم | 60 | 89.55 |
| لا | 07 | 10.44 |
| المجموع | 67 | %100 |

من خلال قراءة معطيات الجدول إحصائيا نجد أن نسبة 89.55 % هي أعلى نسبة سجلت في إجابات العمال تؤكد على فعالية العناصر البشرية سواء على المستوى الفردي أو الجماعي داخل المؤسسة مهنيون واحترافيون لتطبيق الإستراتيجية التنظيمية بكل جزئياتها وتفاصيلها ، مما يدل على وجود هوية تنظيمية داخل المؤسسة الصناعية الخاصة ، إن اندماج العمال مع السياسة التنظيمية يساعد على تقديم مستويات إنتاج أفضل وأداء أمثل ، ويبقى على المؤسسة أن تكون في مستوى تطلعات العمال المهنية والاجتماعية والاقتصادية ، أما نسبة 10.44 % وهي نسبة قليلة بالمقارنة مع الأولى فتؤكد أن العمال غير مبالين بأهداف المؤسسة ، ولا يشعرون بأي ارتباط سيكولوجي وعاطفي نحو المؤسسة .

الجدول رقم : 17 هل تستخدم المؤسسة طرق حديثة في تنظيم العمل ، وتوظف تكنولوجيا الإعلام والاتصال التي تميزها عن المؤسسات الأخرى ؟

| | | |
|---|----|-------|
| تستخدم المؤسسة طرق حديثة وتوظف تكنولوجيا الإعلام والاتصال | ك | ن % |
| نعم | 63 | 94.02 |
| لا | 04 | 05.97 |
| المجموع | 67 | %100 |

من خلال تحليل الجدول أعلاه يتضح أن معظم العمال قد أجابوا بنسبة 89.55 % على تطبيق الطرق الحديثة في الفعل التنظيمي واعتماد توظيف التقنيات التكنولوجية داخل المؤسسة ، والذي من شأنه أن يؤدي إلى تحسين الأداء الكلي داخل المؤسسة ، فالمنافسة الشديدة من طرف مؤسسات محلية كمؤسسة مامي ، مؤسسة حمود بوعلام ، مؤسسة إيفري وغيرها من المؤسسات فرضت على المؤسسة تطوير بيئتها الداخلية والاستجابة للتحديات الخارجية

،ومن جهة أخرى متى شعر العمال بالإشباع النفسي والاجتماعي والمادي فإنهم يبذلون قصارى جهدهم للبرهنة على قدراتهم في العمل ،باعتبار أن العامل له مهارات وطاقات تفوق تلك التي تتطلبها المهام المجزأة ، وهو ما ينعكس إيجابا على الهوية التنظيمية ،ونجد أيضا أن نسبة 05.97 % تنفي تطبيق الكيفيات الحديثة في مجال العمل ،والمؤسسة لا تعتمد على تكنولوجيا حديثة لتسهيل وتمشية العمل ،وهذا ينعكس سلبا على في تحسين الأداء، وهذه الإجابات ضئيلة جدا بالمقارنة مع إجابات مجتمع البحث حول البديل الأول

سادسا :النتائج العامة للدراسة :

➤ بينت نتائج الدراسة أن نسبة 35.82 % تمثل حجم الطاقة الشبابية في المؤسسة وهذا يدل على أن العمل في القطاع الخاص "المؤسسة الصناعية الخاصة " يرتكز على طاقة شبابية أو فئة سوسيو مهنية أكثر ديناميكية وهي فئة الشباب التي تمتلك مشروع حياة ،وتطمح إلى تحقيق آمال ونجاحات اجتماعية "السكن ،السيارة ،الزواج ..."

➤ فيما يخص المستوى التعليمي فإن المؤسسة الصناعية الخاصة تستقطب أولئك الذين لفظتهم المدرسة ولم يواصلوا مشوارهم التعليمي ، وذلك بنسبة 37.31 % ،وثاني نسبة موالية تقدر ب 35.82 % مستوى ابتدائي،وإذا جمعنا النسبة الأولى والثانية فإن نجد أكثر من ثلثي النسبة ذات مستوى منخفض ،ويمكن تفسير ذلك أن العمل في مؤسسة صرموك لا يعتمد على فئة حاملي الشهادات ،وأن طبيعة المهام المجزأة لا تفرض وجود مستوى تعليمي معين .

➤ أوضحت الدراسة أن نسبة العمال ذوي الأقدمية في المؤسسة لا تعرف ارتفاع، حيث سجلت أعلى نسبة في فئة "سنتين أقدمية " ، وذلك بنسبة تقدر ب 34.32 % ، ثم باقي الفئات على التوالي ،وهذا دليل على عدم استقرار العاملين في المؤسسة مجال البحث ،ومن جهة أخرى يمكن تفسير ذلك بظاهرة دوران العمل التي تعرفها المؤسسات الاقتصادية الجزائرية " وجود بدائل عمل أخرى " والتي تؤثر سلبا على الأداء الكلي للمؤسسة

➤ أجاب العمال بنسبة 59.70 % بإيجابية العمل الجماعي وفوائده على مستوى الإنتاج والأداء ،فمؤسسة صرموك تحبذ العمل بالسلاسل أو ما يعرف بفرق العمل ،وهذه الطريقة في الأداء تحسّن العامل بقيمته الاجتماعية والتنظيمية ،مما ينعكس إيجابا على هوية العامل الشخصية ،وكلما اندمج العامل في المشروع الصناعي الخاص وتكيف مع فريق العمل ،كلما تحسّن مستوى أدائه ومردوده الفردي .

➤ العمل مع فريق العمل يحقق الإشباع النفسي والاجتماعي للعامل ويرفع من الروح المعنوية لديه ،ويقلل من ضغوط العمل وإكراهات التنظيم ،حيث أجاب ما يقارب نسبة 74.62 % أن العمل مع الجماعة مفيد من الناحية السيكو -اجتماعية ،والعامل يشعر بهويته وعضويته المؤسسية كلما تعمقت صلته بالجماعة غير الرسمية .

- تؤكد نسبة 52.32% من مجتمع البحث أن العلاقات السوسيو مهنية في المؤسسة تشهد ديناميكية وحيوية فعالية، فالعاملين أثناء تواجدهم في فريق العمل يشعرون بقيم التعاون والتضامن والتكافل والتفاعل، وهذا من شأنه أن يمنح العاملين التنفيذيين هوية خاصة تزيد من مستوى أدائهم وكفائتهم، على عكس العمال غير المندمجين في بنية المشروع الصناعي، فإنهم يتعرضون لضغوط نفسية ومهنية تؤثر على مستوى إنتاجهم.
- ترى نسبة 58.20% من مجتمع البحث أن الأداء العمالي في ظل فريق العمل يرتفع نسبيا مقارنة مع الأداء الفردي للمهام، وهذا الموقف العمالي يخفي من ورائه حاجة أولئك الذين يتواجدون بأسفل السلم التنظيمي إلى مناخ اجتماعي محفز ومشجع على الأداء، فالعمل في المؤسسة الصناعية الخاصة يعرف مراقبة وصرامة شديدة ولا مجال للحديث عن التكاسل الاجتماعي في أداء المهام التشغيلية، ولذلك تظهر أهمية جماعية العمل المبنية على الاحترام المتبادل والتعاون المثمر، وهو ما يعزز من الهوية التنظيمية في المؤسسة مجال البحث.
- غياب التحفيز المادية في المؤسسة الصناعية الخاصة هو النقطة السوداء بالنسبة للعاملين التنفيذيين، حيث أجاب ما يقارب نسبة 61.19% من مجتمع البحث أن المؤسسة لا تعتمد على نظام الحوافز بنوعيه المادية والمعنوية، وهو ما جعل العمال يشعرون بنوع من الاستغلال من طرف المؤسسة المستخدمة، فهم يقدمون تضحياتهم، وجهدهم، وحياتهم، من أجل إنجاح الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، بل ومستعدون في أي وقت لنداء المؤسسة، في حين هذه الأخيرة لا تقدم تحفيزات مادية نظير هذه الجهود المبذولة، وهو ما ينعكس سلبا على تشكيل هوية تنظيمية قوية في المؤسسة، ومن جهة أخرى فمتى شعر العامل بالاحتياج المادي المفقود، فإنه لا محالة يبحث عن بدائل عمل في مؤسسات أخرى ومغادرة المؤسسة التي لم ترضي طموحاته وتوقعاته.
- قد أجابت نسبة 74.62% عن عدم ملائمة ظروف العمل داخل المؤسسة الصناعية الخاصة، فالمؤسسة تشهد ظروف عمل مادية وفيزيائية صعبة للغاية، مما ينعكس سلبا على المردود العام للمؤسسة، ومن جهة أخرى فإن عدم توفر الظروف الجيدة للأداء يقلل من فرضية تشكيل هوية تنظيمية موحدة تجمع العمال التنفيذيين تحت لواء واحد، كما أجاب أيضا العمال بأن المؤسسة لا تقوم بإجراءات تحسينية للظروف التي تحيط بالأداء، وهو ما يزيد من تدمير العمال واستيائهم من الوضع العام داخل المؤسسة.
- المعايشة السيكولوجية للعمال التنفيذيين تثبت مرة أخرى عن موقفها السلبي إزاء المناخ التنظيمي السائد حيث أجاب ما يقارب 67.16% من مجموع الإجابات أن البيئة الداخلية للمؤسسة مجال البحث ومناخها التنظيمي السائد لا يبشر بالخير، هم يعبرون عن استحالة تحقيق أداء مقنع في ظل ظروف قاسية خاصة في فصل الصيف أين ترتفع درجات الحرارة، يقابلها عدم وجود التهوية المطلوبة، وبصفة عامة العمال يعبرون بشدة عن موقفهم

السلبى من عجز إدارة المؤسسة عن تحسين ظروف العمل ،وبقائها كالمترج لما يدور في أعماق المؤسسة ،وهذا يدل مرة أخرى عن ضعف الفكر القيادي والتسييري داخل المؤسسة مجال البحث .

➤ نظام رقابة صارم بالمعنى الواسع للكلمة ،يرفض كل أشكال الأخطاء المهنية حتى ولو كانت عن غير قصد ،حيث يؤكد نسبة 65.67 % أن المؤسسة تعتمد على وظيفة الرقابة الإدارية كأداة لمتابعة التطورات الحاصلة داخل الميدان ، بل وتعاقب الذين يمسون بالنظام الداخلي للمؤسسة ،للاشارة فإن الإفراط في الرقابة الإدارية من شأنه أن ينعكس على خلق الهوية التنظيمية وتعزيزها في المؤسسة

➤ أجاب ما يقارب 82.08 % أن العمال التنفيذيين يطبقون حرفيا كل القواعد واللوائح والتعليمات الصادرة من أعلى السلم الإداري إلى أسفله ،وهذا يؤدي إلى شيوع الوضوح والتنظيم في أداء المهام والواجبات ،فالمؤسسة تعتمد على إستراتيجية تنظيمية واضحة ،والعمال مطالبون بتنفيذ التعليمات وتطبيق الوصايا الإدارية ،كما يمكن تفسير ذلك بوجود هوية تنظيمية واضحة داخل المؤسسة المبحوثة .

➤ تؤكد نسبة 55.22 % أن مجتمع العمال التنفيذيين يمثلون لإستراتيجية المؤسسة وتوجهاتها المستقبلية ،وهم يعملون كل يوم وكل ساعة على تدعيم نجاح المؤسسة التنظيمي ،وتحقيق الأهداف المسطرة والمرجوة ،ومن ناحية أخرى يمكن تفسير ذلك بوجود هوية تنظيمية داعمة ومناسبة للإستراتيجية التسييرية التي تتبعها المؤسسة المبحوثة في تسيير يومياتها وشؤونها الداخلية .

➤ تبين من خلال إجابات العمال المبحوثين أن مؤسسة صرموك مدعاة للفخر والاعتزاز أمام مثيلاتها وذلك بنسبة 85.07 % ،وهي إشارة قوية لاندماج العمال كلية مع الأهداف التنظيمية للمؤسسة ،فتوحد الأهداف الفردية والتنظيمية داخل المؤسسة الإنتاجية يدل على وجود هوية تنظيمية تخدم فلسفة المؤسسة واستراتيجياتها وثقافتها التسييرية ،وهي نقطة إيجابية تحسب لصاح أعوان الإدارة وكافة الطاقم الإداري ،بحيث تسهل عليهم المأمورية في استمالة العمال وكسبهم .

➤ رغم صعوبة ظروف العمل المادية والفيزيقية ، إلا أن العمال أجابوا بنسبة 67.16 % بحيوية وديناميكية النشاط داخل المؤسسة ، فوجود مناخ اجتماعي مناسب أنسى العمال التنفيذيين قسوة الظروف المهنية، وسمح بتلاحم وتفاعل الهويات التنظيمية الفردية والجماعية داخل الفضاء الإنتاجي ،وكلما كان المناخ الاجتماعي صحي كلما انعكس ذلك إيجابا على الهوية التنظيمية التي تخدم الثقافة التسييرية للمؤسسة .

➤ العمال احترافيون ومهنيون في أداء واجباتهم ومهامهم اليومية ،حيث تطلعنا نسبة 89.55 % على عزم القوى التشغيلية لإنجاح أهداف المؤسسة الخاصة مجال البحث ، وهم مجندون طواعية دون قهر قسري لتنفيذ الخطة التنظيمية على أرض الواقع ،وإنجاحها مهما كلف الأمر ،وهذه دلالة واضحة عن النية الصادقة التي تميز

العمال التنفيذيين داخل الهيكل التنظيمي ، وانتمائهم لمؤسسة صرموك رغم أن المؤسسة لا تهتم كثيرا بقضايا وانشغالات العمال .

➤ استنادا إلى إجابات المبحوثين والملاحظة الميدانية ، فإن المؤسسة المبحوثة تعتمد على التكنولوجيا الحديثة في مجال العمل والإنتاج ، وذلك بنسبة 89.55 % ، وهذا لاشك يؤدي إلى تحسين القدرات الإنتاجية للمؤسسة ، وتحقيق الربح المادي الذي سيوظف في جوانب تتعلق بالمؤسسة ، كما أن المنافسة الشديدة المحلية والأجنبية حتمت على إدارة المؤسسة الاعتماد على أحدث التكنولوجيات لتجويد العملية التسييرية والإنتاجية .

سابع : النتائج العامة للدراسة في ضوء الفرضيات : من خلال نتائج الدراسة الميدانية المتحصل عليها ، وبعد تحليل بيانات الاستمارة ، ومناقشة النتائج نصل إلى الكشف عن النتائج النهائية التي تحصلنا عليها في ضوء بحثنا لموضوع الثقافة التسييرية والهوية التنظيمية .

بالنسبة للفرضية الأولى التي تتمحور حول دور الثقافة التسييرية كمحدد من محددات بناء الهوية التنظيمية يمكن القول أن المتغير الأول " الثقافة التسييرية " تلعب دورا هاما في بناء الهوية التنظيمية ، إذ أن إجابات العمال التنفيذيين من خلال الرجوع إلى الجداول رقم 4 ، 5 ، 6 ، 7 ، توضح أن الثقافة التسييرية داخل الهيكلة التنظيمية لمؤسسة صرموك إيجابية ومحبذة من طرف العينة المبحوثة ، وبالتالي تساهم في بلورة الهوية التنظيمية ، فجماعية العمل ، ووجود قيم التعاون والتضامن ، والشعور بالإحترام المتبادل الذي يقوي الشعور بالإحساس والانتماء ، كلها شواغل تؤدي إلى الامتثال للثقافة التسييرية ومن ثم ترسيخ الهوية التنظيمية .

أما فيما يخص الفرضية الثانية والتي تتمحور حول وجود بعض الصعوبات التي تقف في تشكيل وجه الهوية التنظيمية فإنه يمكن القول من خلال الجداول رقم 8 ، 9 ، 10 ، 11 أنه فعلا توجد صعوبات مادية وتنظيمية تحول دون بلورة حقيقية لهوية تنظيمية قوية ، وهذا من شأنه أن يضعف حجم الانتماء والاندماج داخل المؤسسة المبحوثة ، وحسب المقابلات التي أجراها الباحثان فإن محدودية القدرة المالية للمؤسسة هي السبب المباشر في عدم الوفاء بالمتطلبات والاحتياجات التنظيمية .

وأخيرا الفرضية الثالثة والتي تتمحور حول وجود رؤية مشتركة وجماعية للعمال نحو الهوية التنظيمية فإنه يمكن القول من خلال الرجوع إلى بيانات الجداول رقم 12 ، 13 ، 14 ، 15 ، 16 ، 17 ، 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 من شأنها أن تعقد مهامها وأدوارها .

خاتمة

يعطي القادة والمديرين في دنيا الأعمال المعاصرة الأولوية للثقافة التسييرية "التنظيمية" في مؤسساتهم الإنتاجية، بهدف تقديم كل التسهيلات الميدانية لإنجاح الأهداف التي تصبوا إليها هذه المؤسسات، ومن ثم فإنهم يعتبرون الثقافة أحد الأصول الإستراتيجية الغنية والمربحة لمشاريعهم الصناعية، فالمؤسسات الناجحة والتميزة في السوق هي التي تمتلك ثقافة قوية تدعم الإستراتيجية المؤسسية، وتحقق الربحية وتواكب كل التغيرات الخارجية .

إن الثقافة بوصفها الموجود غير الملموس، ويوصفها "غراء اجتماعي" تصبح أكثر أهمية لدى المسيرين في المؤسسات الصناعية الخاصة الجزائرية، إذا تلاءمت مع قيم وثقافة الفئات السوسيو مهنية المشكلة للنسق التنظيمي، وبذلك تتوحد السلوكيات والممارسات المهنية الفعالة، وتصبح بيئة العمل مناسبة لمبدأ الديمومة والاستمرارية في النجاحات التنظيمية، وكل هذا يدل على القيمة الرمزية للثقافة التسييرية داخل الفضاءات الإنتاجية، ومنه يصبح الرهان والتحدي بالنسبة للقادة والمسيرين في المؤسسات الصناعية الخاصة الجزائرية هو تزكية ونشر وتعزيز ثقافة تنفق وتحقق الانسجام والتكامل الداخلي، وتراقب وتترصد في نفس الوقت كل التحولات الخارجية في زمن "عدم اليقين".

توصيات الدراسة :

- العمل على بناء وتعزيز ثقافة تسييرية "تنظيمية" داعمة للأداء والعمل الجماعي، وصقل وتطوير الفرديات التنظيمية من أجل بلوغ الأهداف المرجوة .
- خلق بيئة عمل محفزة ومشجعة لتطوير الرغبة في الإنجاز والدافعية، ورفع القدرة الأدائية "الإنتاجية" للتركيب البشرية المنفذة للمهام والأعمال .
- الاعتماد على النمط الديمقراطي كأساس لإدارة شؤون العاملين، والذي من شأنه أن يسهل عملية التمكين داخل المؤسسة ويعزز عمليات الاتصال التنظيمي الفعال.
- عقلنة نظام الرقابة الإدارية بما يتفق وتوجيه السلوكيات نحو الأهداف المرغوب فيها
- تنمية الحدس الجماعي الخاص بتاريخ المؤسسة، وهويتها، وسمعتها .

- إقامة جسور التعاون والتحاور بين الإدارة والعمال ،ومعالجة الصراعات الداخلية أو التخفيف من حدتها بالنقاش الهادف ،وفتح باب المشاركة العمالية بإدلاء بأرائهم واقتراحاتهم فيما يتعلق بتنظيم العمل .
- رفع مستوى الوعي الثقافي و التنظيمي للقادة المسيرين والعمال التنفيذيين على حد سواء من أجل توحيد الكفاءات الفردية والجماعية وتوجيهها لصالح المؤسسة.
- فتح المجال للطاقت الإدارية والعمالي بإجراء دورات تكوينية وتدريبية للرفع من مستوى أدائهم التنظيمي والمهني داخل المؤسسة .
- إجراء المزيد من البحوث العلمية فيما يخص "الثقافة التسييرية والهوية التنظيمية " أو الهوية المهنية في مؤسسات صناعية خاصة أخرى .

الهوامش :

Van Dam Denise er al ;«Les émotion comme lien entre l'action collective et l'activité professionnelle ;le cas de l'agriculture biologique » ,**Revue des Natures Sciences Sociétés** ,2012 / 3 Vol 20 ,P320 .

¹ - Chavaroché Philipp, «Psychopathologie de L'identité Professionnelle » ,**Revue Vie Sociale et Traitement** ,2005 /3 N 87 ,P6 .

¹ - ناصر دادي عدون :إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي : دراسة نظرية وتطبيقية ،دار المحمدية ،الجزائر ، 2003 ، ص 160

¹ - إلياس سالم : تأثير ثقافة التنظيمية على أداء المورد البشري ،دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم ،مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية ،كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية ،جامعة محمد بوضياف المسيلة ،2005-2006 ، ص 11 ،غير منشورة .

¹ - سامية حسن السعاتي :الثقافة والشخصية ،دار النهضة العربية ،ط2 ،بيروت ،1983 ،ص 36

¹ - جمال الدين مرسي :ثابت عبد الرحمان إدريسي : السلوك التنظيمي ،الدار الجامعية الجديدة ، القاهرة ،1996 ، ص 434- 435 .

¹ - حريم حسن :السلوك التنظيمي ،سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال ،دار حامد للنشر والتوزيع ،عمان ،الأردن ،2004 ، ص 328

¹ - عبد الطيف عبد الطيف ،محفوظ أحمد جودة : دور الثقافة التنظيمية في التنبؤ بالهوية التنظيمية ،دراسة ميدانية على أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة ،مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية ،المجلد 26 ،العدد الثاني ، 2010 ، ص 329 .

¹ - نفس المرجع ، ص 329 .

¹ - Fray Anne -Marie et Picoulean Sterenn : « Le Diagnostic de L'identité Professionnelle ;Une Dimension essentielle pour la qualité au travail » ,Revue Management et Avenir ,2010 ,/8 N 38 ,PP75-76 .

¹ - عمر صخري :اقتصاد المؤسسة ،ديوان المطبوعات الجامعية ،1991 ،ص 24 .

¹ - رشيد واضح :المؤسسة في التشريع الجزائري بين النظرية والتطبيق ،دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع ،الجزائر ،2005 ،ص 37 .

¹ - محمد رياض الأبرش ، نبيل مرزوق : الخصخصة أفاقها ،وأبعادها ،دار الفكر ،دمشق ،2008 ، ص 126 .

¹ Oliver Meier ; **Management Interculturel**, Dunod, Paris, 2004, P16.

¹ - فلاح حسن عداي الحسيني : الإدارة الإستراتيجية ،مفاهيمها - مداخلها ،وعملياتها المعاصرة ،دار وائل للنشر ،عمان ،الأردن ،2000 ،ص 94 .

¹ - حسن محمد الغرب ،فرج شيلويوح العنزي :أثر وظائف إدارة الموترد البشرية على تحقيق التميز التنظيمي ،دراسة تطبيقية :مصلحة الجمارك السعودية ،مجلة مؤتة للبحوث والدراسات ،سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية ،المجلد الثامن والعشرون ،العدد الرابع ،2013 ،ص 132

¹ - قاسمي كمال :المقومات والمعوقات الثقافية لتطبيق نظامي إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000 في المؤسسة الصناعية الجزائرية ،مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية ،كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية ،جامعة محمد بوضياف المسيلة ،2003 ،ص 34 ، غير منشورة .

¹ - طلق عوض الله السواط ،سعود محمد العتيبي : البعد الوقي لثقافة التنظيم ،مجلة جامعة الملك عبد العزيز ،المجلد 16 ، العدد 1 ، 1998 ، ص 64 .

¹ - محمود سلمان العميان :السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ،دار وائل للنشر ، عمان ،الأردن ،2002 - 2003 ، ص 316 .

¹ - طلق عوض الله السواط ،سعود محمد العتيبي : مرجع سبق ذكره ، ص 59 .

¹ - بن عيسى محمد المهدي :ثقافة المؤسسة ،دراسة ميدانية للمؤسسة الاقتصادية العمومية في الجزائر ،حالة باب غاز "Pipe Gaz" غرداية ، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع ،كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ،جامعة الجزائر ،2004-2005 ،ص 229-203 ، غير منشورة .

¹ - محمد صالح القريوتي :السلوك التنظيمي ،دار الشروق للنشر والتوزيع ،عمان ،الأردن ، 2000 ،ص 164 ،

¹ - دافيدس ويلسون : إستراتيجية التغيير ،مفاهيم ونظريات في إدارة التغيير ،ترجمة السيد عمارة ،دار الفجر للنشر والتوزيع ،ط2 ،القاهرة ،ص 99 - 125 .

- ¹ - سرمد غانم صالح ، علي عبد السنتار الحافظ : التغيير المنظمي وأثره في خلق الصراع المنظمي ،دراسة لأراء عينة من التدريسيين في جامعة الموصل ، مجلة تنمية الرفادين ،المجلد 34 ، العدد 107 ،السنة 2012 ، ص 145 .
- ¹ - نفس المرجع ، ص 147 .
- ¹ - أفنان عبد العلي : قياس أثر متطلبات تطبيق التطور التنظيمي في إحداث عملية التغيير ،مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية ،العدد السابع عشر ،ص 196 .
- ¹ - نورالدين بوعلي :الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالأداء التنظيمي ،مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية ،جامعة قاصدي مرباح ،ورقلة ، الجزائر ،العدد 15 ، جوان 2014 ،ص 155 .
- ¹ - يوسف عبد عطية بحر ، إيهاب فاروق مصباح عاجز : دور الثقافة التنظيمية في تفعيل الإدارة الالكترونية ،مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية ،المجلد 20 ،العدد 2 ، السنة 2012 ،ص 33 .
- ¹ - بن عمر عواج : إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية بين التوجهات وثقافة العامل الجزائري ،أطروحة دكتوراه في الأنثروبولوجيا ، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية ،جامعة أبي بكر بالقائد ،تلمسان ،2010 - 2011 ،ص 76 ،غير منشورة .
- ¹ - بوحنية قوي :ثقافة المؤسسة كمدخل أساسي في التنمية الشاملة – دراسة في طبيعة العلاقة بين المحددات الثقافية وكفاءة الأداء- ،مجلة الباحث ،كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية ، جامعة قاصدي مرباح ،ورقلة ،العدد 02 ، 2003 .
- ¹ - عبد الطيف عبد الطيف ،محفوظ أحمد جودة : مرجع سبق ذكره ، ص 149-150 .
- ¹ - رائد إسماعيل عباينة ،ماجد أحمد حتاملة : دور الثقافة التنظيمية في دعم إدارة المعرفة في المستشفيات الحكومية في الأردن ، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال ، المجلد 9 ، العدد 4 ، 2013 ، ص 665 .
- ¹ - صالح بن موار :فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية ،مخبر علم اجتماع الاتصال ،قسنطينية ،2006 ، ص 235-236 .
- ¹ - بوفلجة غياث :القيم الثقافية والتسيير ،دار الغرب للنشر والتوزيع ،وهران ،الجزائر ،2003 ، ص 25
- ¹ - بشير محمد :الثقافة والتسيير ،بحث في تفاعل الثقافة والتقليدية والثقافة الصناعية ،ديوان المطبوعات الجامعية ،الجزائر ،2007 .
- ¹ - فوزي غرايبية :أساس البحث العلمي في العلوم الاجتماعية والإنسانية ،المطبعة الأردنية ،الأردن ،1987 ، ص 12 .
- ¹ - بشير صالح الرشيد : منهاج البحث التربوي ،رؤية تطبيقية مبسطة ،دار الكتاب الحديث ، الكويت ،2000 ، ص 59 .